

संगठनों में नैतिकता : टाटा स्टील का प्रकरण

सुनील कुमार माहेश्वरी

एम पी गणेश

वर्किंग पेपर

मार्च 2004

1 वे भारतीय प्रबंध संस्थान, अहमदाबाद में एसोशिएट प्रोफेसर हैं। वे संस्थान में कार्मिक एवं औद्योगिक संबंध क्षेत्र से संबद्ध हैं।

2 वे भारतीय तकनीकी संस्थान मुंबई के छात्र हैं।

संगठनों में नैतिकता : टाटा स्टील का प्रकरण

सार

कुछ प्रमुख व्यावसायिक समूहों जैसे शैल एवं ऍनरान की उनकी व्यावसायिक पद्धतियों के प्रति कड़ी सामाजिक भर्त्सना के कारण हुई असफलता के कारण नियंत्रकों, सामाजिक समूहों व प्रबंधकों के मध्य नीतिगत निर्णय लेने का सरोकार वास्तव में बढ़ गया है। यह पत्र संगठनों में नीतिगत निर्णय लेने की मुख्य समस्याओं का परीक्षण एवं उनकी चर्चा कर इस समस्या के हल के लिए उपलब्ध सामग्री की समीक्षा करता है।

इस सामग्री से पता चलता है कि लेखकों ने संगठनात्मक व्यवहार के संदर्भ में नीति, नैतिकता एवं मूल्यों जैसे शब्दों का प्रयोग अनेक बार अदल-बदल कर एक दूसरे के स्थान पर किया है। इसी के साथ अन्य संगठनात्मक रचना के साथ नैतिक निर्णय लेने के अनुबंधन के परीक्षण का अनुसंधान उपयुक्त नहीं है। यह पत्र संगठनात्मक संदर्भ में नीति, नैतिकता एवं मूल्यों में अंतर करके एवं संगठनों में संगठनात्मक नीति निर्णय लेने की बोधशील रूपरेखा का विकास करके इन कमियों को दूर करने का प्रयत्न करता है।

यह रूपरेखा ऐसे तीन परिवर्ती समूहों की पहचान करती है जो संगठनों में नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया व व्यक्तियों के व्यवहार को महत्वपूर्ण रूप से प्रभावित करती है। ये तीन परिवर्ती समूह निम्नलिखित हैं अ) नैतिक तीव्रता ब) आंतरिक कारक एवं स) बाह्य कारक। यह रूपरेखा टाटा स्टील में व्यवहार संहिता के कार्यान्वयन का विश्लेषण करने के लिए प्रयोग की जाती है। मामले एवं सामग्री की समीक्षा के आधार पर कुछ प्रस्तावों का सुझाव दिया जाता है। ये प्रस्ताव स्पष्ट करते हैं कि इन परिवर्तियों का नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया के साथ अनुबंधन इस क्षेत्र में भावी अनुसंधान का मार्ग प्रशस्त कर सकता है। यह रूपरेखा अभ्यासरत प्रबंधकों को महत्वपूर्ण संगठनात्मक समस्याओं पर भी ध्यान केंद्रित करने में सहायता करेगी, जिससे संगठनों के दीर्घकालीन हितों को कायम रखा जा सके।

प्रमुख शब्द : – नैतिक निर्णय लेना, नैतिक व्यवहार, संगठनात्मक नीतियाँ व व्यक्तिगत मूल्य

लेखक श्री बी. मुथुराम, एमडी, टाटा स्टील, श्रीमति रेखा सील, नीति सलाहकार, टाटा स्टील व टाटा स्टील के अन्य प्रबंधकों जानकारी उपलब्ध कराने व सहयोग करने के लिए आभारी है।

प्रस्तावना – मनुष्य सामाजिक प्राणी है। यद्यपि प्रकृति के नियम मनुष्य को उसी प्रकार नियंत्रित करते हैं जिस तरह अन्य जीव जंतुओं को करते हैं किंतु मनुष्य ने स्वयं के व समूह के व्यवहार को नियंत्रित करने के लिए निश्चित सिद्धांतों को अपनाया है। ये नियम व्यवहार के मानकों के रूप में विभिन्न संस्कृतियों एवं समय कालों में भिन्न हो सकते हैं किंतु उनका मूल उद्देश्य हमेशा विशेष समुदाय या सामाजिक समूह के अंदर परस्पर अस्तित्व व शांति की भावना को स्थापित करना रहा है। समूह की सुरक्षा एवं उसके संरक्षण को सुनिश्चित करके ये मानक विशिष्ट समुदाय या सामाजिक समूह के अस्तित्व में सहायता करते हैं व इस तरह इनके सदस्यों की मदद करते हैं। व्यवहार के इन मानकों को "नीतिशास्त्र" कहा जाता है। कुछ सामाजिक जीवविज्ञानी तर्क देते हैं कि मनुष्यों ने जैववैज्ञानिक रूप से कार्यों के अच्छे या बुरे होने का मूल्यांकन करके नीतिगत निर्णय लेने की क्षमता वंशानुक्रम से प्राप्त की है। किसी संगठन में आंतरिक रूप में, संगठनात्मक संस्कृति के अतिरिक्त इसके शीर्ष नेतृत्व एवं उसकी विचारधारा व्यक्तियों के नैतिक अभिविन्यास को भी प्रभावित करती है।

व्यक्तियों के मामले की तरह, नीतिगत मानकों के समूह विभिन्न संगठनों के आकार का ध्यान न रखते हुए उनकी जाँच एवं मूल्यांकन का कार्य करते हैं। आंतरिक नीतिगत व्यवहार संहिता के अतिरिक्त बाह्य संस्थाएँ जैसे व्यावसायिक एवं कानूनी निकाय, शासन एवं अन्य जनहित समूह संगठनों के व्यवहार के प्रतिमानों को प्रभावित करते हैं। संयुक्त राष्ट्र जैसे अंतर्राष्ट्रीय निकाय एवं एमनैस्टी इंटरनेशनल जैसे गैर सरकारी निकाय भी इन प्रतिमानों को प्रभावित करते हैं। वे सरकार द्वारा बनाए गए नीतियों एवं नियमों को प्रभावित कर विश्व भर में महत्वपूर्ण नैतिक सरोकारों को नियंत्रित करते हैं।

मूल्य, नीति एवं नैतिकता – रचनाओं के रूप में मूल्य, नीति एवं नैतिकता एक-दूसरे पर अत्यधिक निर्भर व परस्पर संबंधित हैं। यद्यपि अधिकाँश अवसरों पर उनका प्रयोग एक दूसरे के स्थान पर किया जाता है किंतु उनके मध्य सूक्ष्म लेकिन विशिष्ट अंतर है। नीति को अच्छे या बुरे मानवीय व्यवहार के निर्माण में योगदान देने वाले तत्व या सिद्धांत के रूप में परिभाषित किया जाता है (बैरी 1979)। इसके अनुसार यह अच्छे या बुरे का, सही या गलत का व इस तरह हमें क्या करना चाहिए व क्या नहीं करना चाहिए, आदि का निर्णय लेती है (वैंचेप एवं बॉबी 1983)। सही या गलत का बोध सामाजिक मूल्यों के समूह के

द्वारा होता है जिनके द्वारा कार्यों को जाँचा जा सकता है। किसी भी सामाजिक समूह में नीतिगत मानक ऐसे प्रेरक होते हैं जो मूल्यों को आधार के रूप में रखते हैं।

किसी समूह के अस्तित्व के लिए आवश्यक समझे जाने वाले मूल्य, समूह के सदस्यों के मध्य विशिष्ट किस्म के व्यवहार का सृजन करते हैं व इस तरह वे भावी व्यवहार के मानक बन जाते हैं। शनैः शनैः इनमें से कुछ मानकों को कानूनी महत्व प्राप्त हो जाता है। मूल्यों को अंतिम अवस्थाओं या इच्छुक व्यवहारों से संबद्ध ऐसी केंद्रीय इच्छाओं या विश्वासों के रूप में वर्णित किया जा सकता है जो कि विशिष्ट स्थितियों से आगे बढ़कर हमारी पसंद का मार्गदर्शन एवं हमारे निर्णयों का मूल्यांकन करते हैं, इस तरह वे हमारे व्यवहार का मार्गदर्शन एवं मूल्यांकन करते हैं व हमारे अस्तित्व का आंतरिक भाग बनकर हमारे चरित्र के बनने में कार्य करते हैं (एंटोनियो अरगैन्डोना, 2003)। मूल्य आदर्श होते हैं, वे हमें बताते हैं कि हमें किस तरह का व्यवहार करना चाहिए— यद्यपि अक्सर उन्हें अच्छाई के संदर्भ में लिया जाता है। मूल्य ऐसी पसंद होते हैं जिन्हें व्यक्ति स्वयं चुनता है व इसे चुनने से व्यक्ति मानता है कि ये उसके व्यवहार या व्यक्तित्व में निखार लाएँगे। नीतिगत मूल्य ऐसे मूल्य होते हैं जो कि सामाजिक प्रतिमानों के साथ जुड़े होते हैं व विस्तृत समुदाय के अस्तित्व में सहायता करते हैं।

मूल्यों को विभिन्न कसौटियों में वर्गीकृत किया जा सकता है। इनमें मुख्यतः आवधिक एवं साधक मूल्य हैं। आवधिक मूल्यों की इच्छा साधारणतः उनके स्वरूप के कारण की जाती है जबकि साधक मूल्य इन्हें प्राप्त करने के साधन होते हैं। उदाहरण के लिए ईमानदारी स्वयं में आवधिक मूल्य हो सकता है या अन्य मूल्य विश्वास को प्राप्त करने का साधन हो सकता है।

यद्यपि नैतिकता और नीति दो भिन्न संकल्पनाएँ हैं किंतु वे एक—दूसरे पर अत्यधिक निर्भर हैं। चूंकि कई लेखकों ने नैतिकता एवं नीति शब्दों का प्रयोग अदल—बदल कर एक दूसरे के स्थान पर किया है अतः उनके मध्य अंतर करना और कठिन हो जाता है। अनेक व्यक्तियों ने कहा है कि नीति, नैतिकता का अध्ययन है जबकि नैतिकता का संबंध नैतिक, निर्णयों, मानकों एवं व्यवहार के नियमों से है। नैतिकता को किसी वर्ग या सामाजिक समूह, किसी समाज के व्यवहारों एवं पद्धतियों की व्यवस्था के संदर्भ में मानव व्यवहार के मूल्यांकन की विधि माना जाता है। नैतिक शब्द के अंतर्गत या इससे संबंधित मनुष्य के कार्य के अच्छे—बुरे निर्णय एवं उसका चरित्र होता है जबकि नीति को नैतिकता की सामान्य

प्रकृति एवं मनुष्य के द्वारा की जाने वाली विशिष्ट नैतिक रुचियों के अध्ययन के रूप में परिभाषित किया जाता है। लेविस (1985) ने नीति का ऐसे शास्त्र के रूप में वर्णन किया जिसके अंतर्गत नियम, मानक, सिद्धांत या ऐसी संहिताएँ आती हैं जो विशिष्ट स्थितियों में नैतिक रूप से उचित व्यवहार व सच्चाई का मार्गदर्शन देती हैं।

संगठन एवं नीति— अन्य सामाजिक मान्यताओं की तरह संगठन में नीति अपरिहार्य होती है। अनुसंधान से यह पहले ही स्पष्ट हो चुका है कि नीति उपयोगी होती है (होसमर 1994)। चूंकि अनीतिपूर्ण पद्धतियों के कारण उद्योगों को हर वर्ष अरबों डालर का नुकसान होता है (जोंस एवं केवनाग) व इससे नियमों की छवि धूमिल होती है अतः संगठनों में नीतिगत व्यवहार पर जोर हाल के वर्षों में बढ़ गया है (ट्रेविनो, 1986)।

सामाजिक आशाओं, कानूनी व व्यावसायिक निकायों के डाले गए दबाव ने संगठनों को अपने सामाजिक उत्तरदायित्वों व नीतिगत पद्धतियों के प्रति अधिक जिम्मेदार रवैया अपनाने के लिए मजबूर किया है। उदाहरण के लिए 1990 के दशक में शैल को नाईजीरिया में अपनी अनीतिगत व्यावसायिक पद्धतियों व उत्तरी अटलांटिक में पर्यावरण विरोधी कार्यों के कारण आम जनता के साथ अपने संबंधों की एक सबसे खराब स्थिति का सामना करना पड़ा। 1997 में “फाइनेंशियल टाइम्स” ने यूरोप की सर्वाधिक प्रतिष्ठित कंपनियों के अपने वार्षिक सर्वेक्षण में “शैल” की नीतिगत समस्याओं को श्रेणी में इसकी नाटकीय गिरावट के लिए प्रमुख कारण माना। इन प्रतिकूल अनुभवों से गुजरने के पश्चात शैल ने अपनी नीतियों में परिवर्तन किया व धारणीय प्रगति के लिए खुद को तैयार करना प्रारंभ किया (डोनाल्डसन व डनफी, 1999)। शैल की तरह अन्य संगठनों जिनकी व्यावसायिक पद्धतियाँ अनीतिपूर्ण एवं जिनके उत्पाद उपभोक्ताओं के लिए हानिकारक माने जाते हैं, को कड़े सामाजिक विद्वेष का सामना करना पड़ता है। विशेषकर हाल के वर्षों में कार्पोरेट इतिहास में, ऐंनरान एवं आर्थर एंडरसन का प्रकरण व्यवसाय में नीतिपूर्ण पद्धतियों के महत्व पर जोर देता है।

नीतिगत समस्याएँ, चयन की समस्याएँ होती हैं। नीतियों का समस्याओं के रूप में परिवर्तित होना व्यक्तियों की बुराई की प्रवृत्ति के कारण नहीं होता है, बल्कि मानकों एवं हितों की संघर्षमयी प्रवृत्ति के कारण होता है जो कि उनमें मान्य होती हैं। नीतिगत निर्णय लेने एवं व्यवहार में समस्याएँ तभी उत्पन्न होती हैं जब व्यक्तिगत हित एवं सामाजिक प्रतिमान आपस में टकराते हैं। प्रत्येक संगठन की अपने पणधारियों के प्रति स्वयं की

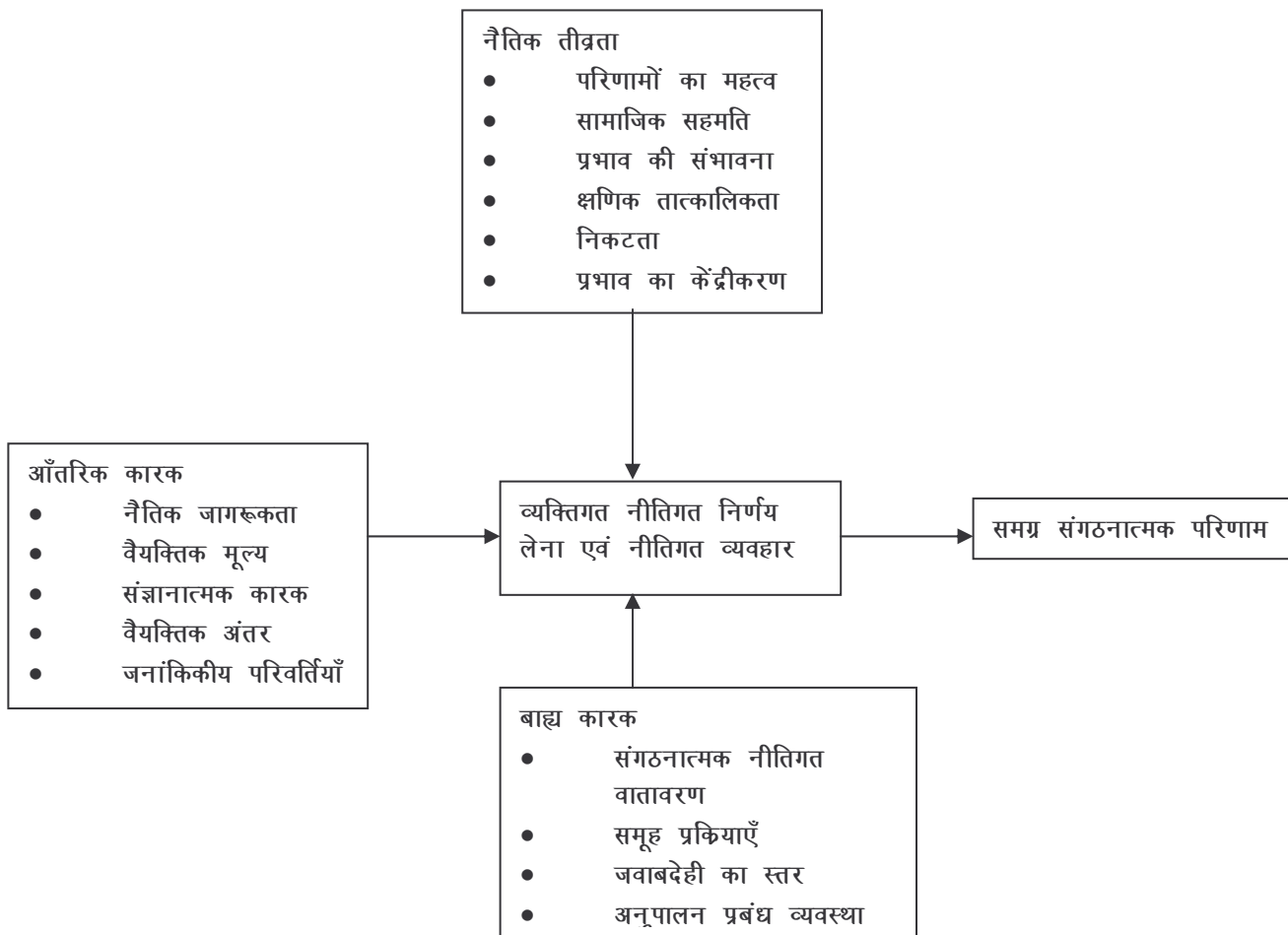
जवाबदेही होती है। इन पणधारियों में कर्मचारी, पूंजीनिवेशक, उपभोक्ता, सरकार, प्रतियोगी, आपूर्तिकर्ता, एवं अन्य समुदाय के सदस्य आते हैं। अधिकांश स्थितियों में संगठन अपने पणधारियों के प्रति अपनी बाध्यताओं का संतुलन स्थापित करने में सफल हो जाते हैं। किंतु कई बार दो या अधिक पणधारियों के हितों के मध्य टकराव हो जाता है। ऐसी स्थितियों में अधिक प्रभावशाली एवं शक्तिशाली समूह अपने हितों के संरक्षण में अन्यो के मुकाबले प्राथमिकता प्राप्त कर लेता है। उदाहरण के लिए यद्यपि वित्तीय प्रतिफलों को अधिकतम करना किसी भी संगठन की अपने शेयरधारकों के प्रति बाध्यता होती है किंतु इस बाध्यता की पूर्ति पारिस्थितिकी व्यवस्था या कानूनी व्यावसायिक पद्धतियों के मूल्य पर की जा सकती है। ऐसी स्थितियों में प्रबंधकों को संगठनों के दीर्घकालीन हितों या अल्प अवधि के लाभों के संरक्षण की दुविधा का सामना करना पड़ता है। आधुनिक काल में संगठनों में उच्च परिणाम देने वाली कार्यनिष्पादन क्षमता व पुरस्कार अनुबंधन पर दी जा रही प्रमुखता इन्हें अल्पअवधि के लाभों की ओर प्रेरित कर रही है। यह संगठनों में नीतिगत मानकों के अनुवर्तन पर प्रतिकूल प्रभाव डाल सकता है।

किसी संगठन की नीतिगत व्यावसायिक पद्धतियों को सुनिश्चित करने के लिए इसके स्वामियों, प्रबंधकों व कर्मचारियों के मध्य नीतिगत अभिविन्यास सुनिश्चित किया जाना महत्वपूर्ण है। उचित संरचना एवं पद्धतियों को अपनाने से इसे सुनिश्चित किया जा सकता है। किसी संगठन की संरचना, नीतियाँ एवं पद्धतियाँ, संप्रेषण द्वारा व नीतिगत व्यवहार के लिए पुनर्बलन द्वारा नीतिगत व्यवहार को प्रभावित करती हैं। विभिन्न सफल संगठन नैतिक व्यवहार को कार्यनिष्पादन मूल्यांकन एवं क्षतिपूर्ति में समीक्षात्मक मापदंड के रूप में अपनी परिधि में शामिल करते हैं। जीई के एक सफल, मुख्य कार्यपालक अधिकारी जैक वैल्श जोर देते हैं कि उनके संगठन के नेतृत्वकर्ताओं को परिणाम प्राप्त करने के लिए उच्च रूप से प्रेरित होने से अधिक संगठनात्मक मूल्यों की संगठनात्मक मूल्यों की दिशा में केंद्रित होना चाहिए। उन्होंने जीई के उच्च स्तर के प्रबंधकों का मूल्यांकन न केवल लक्ष्यों को पूरा करने में उनके कार्यनिष्पादन के आधार पर बल्कि उनके द्वारा अपनाए गए जीई मूल्यों के विस्तार के आधार पर भी किया।

व्यवसाय एवं अन्य संगठनों में नैतिकता के लिए सरोकार, शैक्षणिक जिज्ञासा एवं व्यावसायिक पद्धति का वृद्धि कर रहा क्षेत्र है किंतु उन व्यक्तियों के उद्देश्यों से संबंधित अनेक मिथ्या धारणाएँ हैं जो इस विषय व प्रबंधकों के प्रति इसकी संगतता से संबद्ध रहते

हैं (मैकलगान 1980)। स्टार्क (1993) के अनुसार, प्रबंधक व्यावसायिक नीति के विचार के विरुद्ध नहीं हैं किंतु वे इसे असंगत मान सकते हैं। उदाहरण के लिए वित्तीय अनुपालन, उच्च अल्पअवधि कार्य अनुपालन कार्य अनुपालन उपायों को परावर्तित करने के लिए नीतिमानकों को धूमिल कर सकते हैं। यह परीक्षण करना महत्वपूर्ण है कि किस तरह संगठनात्मक परिवर्तन प्रबंधकों को नीति के लिए सरोकारों को उपेक्षित करते हुए अल्पअवधि के अनुपालन उपायों पर विचार करने के लिए प्रेरित करते हैं। संगठनात्मक, संरचनात्मक गुणों एवं प्रक्रियाओं का ऐसा परीक्षण जो कि नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया व व्यवहार को प्रभावित करता है, विषय को प्रबंधकों के अनुरूप संगत बनाएगा। इस जिज्ञासा के विस्तार हेतु हाल के दशकों में संगठनों में नीतिगत निर्णय लेने व निर्धारकों के क्षेत्र में अनुसंधान किए गए हैं (उदा. ट्रेविनो व योनब्लड, 1990, : कोलवर्ग 1984 : विटकिन व गुडेनो 1977 : ब्लासी 1980)। ये अनुसंधान , संगठनात्मक नीतिगत निर्णय लेने एवं व्यवहार के विभिन्न मॉडलों पर आधारित हैं (ब्रोमर, 1987 : डूविंस्की व लोकेन 1989, फ़ैरेल एवं ग्रैशम, 1985 : फ़ैरेल, ग्रैशम व फ़ैडरिक, 1989, हंट व विटेल 1986 : जॉस 1991, ट्रेविनो, 1986, जी फ़ैरेल व फ़ैरेल, 1982, डैनिले ब्यू व रोनाल्ड बकली, 2001, कीथ 2001)।

तथापि ये रूपरेखाएँ समस्याओं की जटिलताओं के कारण प्रबंधकों का उचित मार्गदर्शन करने में असफल रही हैं। जॉस का विषय प्रासंगिक मॉडल आठ पूर्व के मॉडलों व साथ ही नई रचना "नैतिक तीव्रता" का समन्वयन करता है। इस नए मॉडल के अनुसार नैतिक विषय की विशेषताओं एवं व्यक्ति के मध्य परस्पर अंतः क्रिया होती है व संगठन नीतिगत निर्णय लेने में योगदान देता है। इससे यह अर्थ निकलता है कि नैतिक तीव्रता (स्वयं नैतिक विषय की विशेषताओं) नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया में मजबूत संचालक है। इस लेख में लेखकों ने संगठनों में प्रबंधकों व भावी अनुसंधानों को मार्गदर्शन देने के लिए नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया एवं व्यवहार को स्पष्ट करने के लिए सरल रूपरेखा का विकास किया है। इस क्षेत्र की सामग्री पर आधारित इस लेख में विशेष ध्यान संगठन एवं उन नैतिक क्षेत्रों में अनुप्रयोगों के संबंध में विभिन्न कारकों के प्रबंधन निहितार्थों को दिया गया है।



संगठनों में नीतिगत निर्णय लेना एवं व्यवहार : प्रासंगिक रूपरेखा

उपर्युक्त रूपरेखा से पता चलता है कि किसी संगठन में व्यक्तियों के नीतिगत निर्णय एवं व्यवहार को विभिन्न कारक प्रभावित करते हैं जिन्हें तीन मुख्य शीर्षों में वर्गीकृत किया जा सकता है। अ) आँतरिक परिवर्तियाँ ब) बाह्य परिवर्तियाँ स) नैतिक विषय से संबद्ध परिवर्तियाँ (नैतिक तीव्रता)

व्यक्तिगत नीतिगत निर्णय लेना एवं व्यवहार – प्रबंधकों के नीतिगत निर्णय एवं व्यवहार को ऐसे निर्णय एवं व्यवहार को ऐसे निर्णय एवं व्यवहार कहा जा सकता है जो कि कर्मचारियों

एवं अन्य पणधारियों को कानूनी, नैतिक रूप से स्वीकृत होते हैं। यद्यपि कोई नीतिगत निर्णय आवश्यक रूप से हमेशा किसी नीतिगत व्यवहार का कारण नहीं बनता है किंतु किसी भी नीतिगत निर्णय के पूर्व नीतिगत व्यवहार की भूमिका होती है। नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया, नैतिक निर्णय (ट्रेविनो 1986), निर्णय लेने वालों के उद्देश्य एवं दाँव (एजेन व फिशबेन, 1977) आदि से प्रभावित होती है। एजेन व फिशबेन ने खोज की कि नीतिगत दुविधा की तरह उद्देश्य उच्च उलझन वाली स्थितियों में व्यवहार के अच्छे भविष्यवक्ता होते हैं।

नैतिक तीव्रता – नैतिक तीव्रता स्वयं में नैतिकता का गुण होती है। यह नीतिगत जागरूकता, नीतिगत निर्णय लेने एवं कर्मचारियों के व्यवहार को प्रभावित करने में मुख्य कारक होती है (जॉस 1991)। प्रत्येक नीतिगत विषय को इसकी नैतिक तीव्रता के संदर्भ में प्रतिनिधित्व दिया जा सकता है। इसके छः घटक होते हैं। इनमें 1– परिणामों का परिमाण, 2– सामाजिक स्वीकृति, 3– प्रभाव की संभावना, 4– क्षणिक तात्कालिकता, 5– निकटता, 6– प्रभाव का केंद्रीकरण आदि शामिल हैं।

परिणामों का परिमाण – नैतिक विषय के परिणामों का परिमाण नैतिक कार्य के पीड़ितों (लाभार्थियों) को मिले नुकसानों (या लाभों) का जोड़ है। फिटजसे एवं बेकर (1983) ने तर्क किया कि नैतिक दुविधाओं का सामना करने के दौरान औसत परिणामों की तुलना में गंभीर परिणाम नीतिगत व्यवहार को अधिक तात्कालिक रूप से प्रभावित करते हैं।

सामाजिक सहमति– किसी नैतिक विषय की सामाजिक सर्वसम्मति, प्रस्तावित कार्य के अच्छा या बुरा होने की सामाजिक सहमति की मात्रा होती है। यह सूचित करती है कि व्यक्तियों के व्यवहार पर सामाजिक सहमति उपयुक्त है अथवा नहीं। सामाजिक सर्वसम्मति की उच्च मात्रा चयन के दौरान संदिग्धता को कम करती है व इस तरह नीतिगत निर्णय लेने में सहायता करती है।

प्रभाव की संभावना– प्रभाव की संभावना, संभावना का संयुक्त प्रकार्य है जिसका तात्पर्य है कि अनैतिक चयन स्पष्ट हो जाएँगे व उनसे लाभ के स्थान पर वास्तव में नुकसान होगा। भारत जैसे देशों में जहाँ कानूनी प्रक्रिया जटिल एवं समय खर्च करने वाली होती है वहाँ अनेक स्थितियों में वास्तविक नुकसान की संभावना अत्यंत कम हो जाती है। इसके परिणामस्वरूप संगठनों में कानून का उल्लंघन अक्सर होता रहता है। हालाँकि सामाजिक समूहों एवं मीडिया के उच्च क्रियाकलापों ने आधुनिक समय में अनीतिगत चयन

के दौरान होने वाले नुकसान को कम किए जाने की संभावना में वृद्धि की है । इसके परिणामस्वरूप संगठनों में नीतिगत चयन को लेकर सरोकार बढ़ गया है ।

क्षणिक तात्कालिकता – क्षणिक तात्कालिकता , वर्तमान एवं प्रश्न चिन्ह लगे हुए नैतिक कार्य (अल्प समय विस्तृत अव्यवहितत्व का सूचक है) के परिणामों के प्रारंभ होने के मध्य का अंतराल है । बढ़ी हुई प्रतिस्पर्धा एवं अनुपालन का सरोकार प्रबंधकों को अल्पअवधि के उपायों को अपनाने के लिए प्रेरित कर रहा है । इसके परिणामस्वरूप यदि अनीतिगत निर्णयों के सकारात्मक नतीजे महत्वपूर्ण होते हैं व तुरंत प्राप्त होते हैं, जबकि सकारात्मक नतीजे अधिक समय ले सकते हैं तो प्रबंधक अनीतिगत चयन कर सकते हैं ।

निकटता – निकटता , समीपता (सामाजिक, संस्कृति , मनोवैज्ञानिक या भौतिक) की भावना होती है जो कि नैतिक अभिकर्ता में बुरे (लाभार्थी) क्रियाकलापों के पीड़ितों (लाभार्थियों) के प्रति होती है । बढ़ी निकटता प्रबंधकीय निर्णय लेने में संलग्न व्यक्तियों के लिए सरोकार को बढ़ा देती है । संगठन के व्यक्तियों एवं इसके पणधारियों के प्रति सरोकार उच्च रूप से उन प्रबंधकों में पाया जाता है जो अपने व्यवसाय कार्य के प्रति अधिक समर्पित होते हैं (ली 2002) । नीतिगत निर्णय लेने का सरोकार मानव संसाधन प्रबंधकों से ऐसे उपाय खोजने की अपेक्षा करेगा जो प्रबंधकों को बेहतर रूप से समर्पित कर सकें ।

प्रभाव का केंद्रीकरण – प्रभाव का केंद्रीकरण अधिकांश व्यक्तियों का निश्चित परिमाण के कार्य से प्रभावित होकर विपरीत कार्य करना है । विस्तृत समुदाय को प्रभावित करने वाले विषय , सामाजिक एवं अन्य ऐसे समूहों को कियाशील करते हैं । अतः प्रबंधक, प्रभावों का केंद्रीकरण उच्च रहने के समय अपने निर्णयों के दौरान नीतियों के पक्ष में तात्कालिक प्रतिफलों की उपेक्षा कर सकते हैं ।

नैतिक विषय के उपर्युक्त तत्वों में अंतःक्रिया प्रभाव उत्पन्न करने की आशा की जाती है । यदि किसी एक (या दो) उपर्युक्त तत्वों में वृद्धि होती है तो नैतिक तीव्रता के बढ़ने की आशा की जाती है । अनुसंधानकर्ताओं ने प्रमाणित किया है कि बोधगम्य नैतिक तीव्रता , नैतिक अनुभूतियों एवं उद्देश्यों को प्रभावित करती है (हैरिंगटन, 1997, : मोरिस व मैकडोनाल्ड, 1995 : सिंगर 1996 : रॉबिन एवं फॉरेस्ट, 1996 : सिंगर एवं सिंगर, 1997 : सिंगपकड़ी 1999, सिंगपकड़ी 1996 बी) ।

आंतरिक कारक – ये कारक व्यक्ति के स्वयं के भाग होते हैं। ये नैतिक जागरूकता, पूर्व – वृत्तियाँ, व्यक्तित्व के लक्षण व अन्य व्यक्तिगत रूप से अर्जित किए गए गुण हो सकते हैं। नैतिक जागरूकता – नीतिगत विषय की जागरूकता निर्णय लेने में महत्वपूर्ण होती है जो नीतिगत चयन एवं व्यवहार का मार्ग प्रशस्त करती है। मर्नीगान के सीमित व्यक्तिगत नीतिगत मॉडल (2001) से पता चलता है कि व्यक्तियों को दोनो नीतिगत एवं स्वहित के सरोकार प्रभावित करते हैं। अपने कार्य के नीतिगत रूप की जानकारी का अभाव स्वहित व्यवहार का कारण बनता है। प्रायः ऐसा होता है कि निर्णयों के परिणामों के नीतिगत निहितार्थ होते हैं जो तुरंत में समझ में नहीं आते। ऐसी स्थितियों में प्रबंधकीय रुचियाँ नीतियों के अतिरिक्त विचारों से प्रेरित हो सकती हैं। नीतिगत मूल्यों का जागरूकता के स्तर पर आने से व्यक्ति की निर्णय प्रक्रिया में महत्वपूर्ण शक्ति का जुड़ाव होता है। जागरूकता, नीतिगत व्यवहार की समीक्षात्मक अनौपचारिक पूर्ववृत्त होती है।

अतः संगठन, नीति संहिता के परिचालन जैसे उपायों के द्वारा नैतिक जागरूकता बढ़ाकर नीति के लिए सरोकार में वृद्धि कर सकते हैं। सम्मेलनों, चर्चाओं, सभाओं व समाजीकरण की अन्य तकनीकों के द्वारा नैतिक जागरूकता में वृद्धि कर नैतिकता के लिए सरोकार में योगदान दिया जा सकता है।

वैयक्तिक मूल्य – वैयक्तिक मूल्य, प्रबंधकों की रुचियों को गहराई से प्रभावित करते हैं। वे रुचियों एवं उद्देश्यों में अभिव्यक्त होकर व्यक्ति के व्यवहार को निर्धारित करते हैं। संगठनों में समस्याओं के उत्पन्न होने पर कई बार ऐसी स्थिति भी बनती है जब वैयक्तिक मूल्य एवं संगठन की नीतियाँ भिन्न व एक – दूसरे के विरोधाभासी होते हैं। समस्या की प्रबलता व्यक्ति के मूल्यों की गहराई व संगठनात्मक मानकों के पालन या अपालन के परिणामों के अनुसार परिवर्तित होती हैं। अधिकाँश स्थितियों में व्यक्तिगत मूल्यों का संगठनात्मक नीतिगत मानकों की तुलना में निर्णय लेने की प्रक्रिया में व्यापक प्रभाव होता है। अतः निर्णय लेने में नीति के प्रति बढ़ा सरोकार व्यक्तिगत मूल्यों का संगठनात्मक नीतियों के साथ समन्वय की माँग करता है। यह समन्वयन समुचित स्टॉफ व मूल्य आधारित चयन प्रक्रिया को अपनाकर प्राप्त किया जा सकता है। संगठनों में नीति के बढ़ते सरोकार के कारण संभवतः चयन एवं भर्ती प्रक्रियाओं में व्यक्तिगत मूल्यों के प्रति सरोकार बढ़ने वाला है। संगठनों में प्रबंधकों के द्वारा निर्णय लेने में नीतियों के अनुपालन

या उल्लंघन के पर्याप्त परिणाम सुनिश्चित करने के लिए क्रियाविधियों के विकास की आवश्यकता पड़ सकती है।

व्यक्तिगत मूल्यों के लिए सरोकार	संगठनात्मक नीतियों का पालन	
	निम्न	उच्च
उच्च	निजी लाभ से प्रेरित व्यवहार	मूल्य संघर्ष / समानता
निम्न	स्वतंत्रता	

उपर्युक्त रूपरेखा व्यक्तिगत मूल्य एवं संगठनात्मक नीतियों के मध्य अंतःक्रिया एवं संभावित परिणामों को स्पष्ट करने के लिए है। यह रूपरेखा व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक मूल्यों में अंतर से विभिन्न संभावित परिणामों पर विचार करती है। व्यक्तिगत एवं संगठनात्मक मूल्यों में प्रबलता होने से मूल्यों में संघर्ष हो सकता है। सशक्त व्यक्तिगत मूल्य एवं संगठन के उच्च नीतिगत मानकों का समन्वयन संगठन के प्रबंधकों के साथ दृढ़ समरूपता के कारण हो सकता है।

दूसरी ओर दोनो के मूल्य कमजोर होने से किसी भी महत्वपूर्ण परिणाम की प्राप्ति नहीं होती है व दोनो के मध्य प्रचुर स्वतंत्रता होती है। मानव संसाधन प्रबंधकों को समाज में नीति के प्रति बढ़ते सरोकार को ध्यान में रखते हुए व्यक्तिगत मूल्यों एवं संगठनात्मक नीतियों में समन्वयन को लेकर विचार करना होगा।

संज्ञानात्मक कारक – संज्ञेय महत्वपूर्ण रूप से मानव व्यवहार का निर्धारण करता है। विभिन्न संज्ञानात्मक कारक जैसे संज्ञानात्मक नैतिक विकास, बोधगम्य स्वप्रभावोत्पादकता, आदि का विस्तृत अध्ययन नीतिगत व्यवहार एवं नीतिगत निर्णय लेने से संबद्ध अनुसंधानों में किया जाता है।

संज्ञानात्मक नैतिक विकास, नीतिगत निर्णय लेने (विंबुश, 1999 : हिगिंग, पावर व कोलवर्ग 1984 : ट्रेबिनो व यंगब्लड, 1990, रैस्ट 1979 आदि) में महत्वपूर्ण कारकों में से एक है। संज्ञानात्मक नैतिक विकास का कोलवर्ग (1984, 1976, 1973, व 1969) ने व्यक्तियों के नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रियाओं के वर्णन व स्पष्टीकरण के उद्देश्य से

संकल्पनात्मक रूप से विकास एवं प्रयोगात्मक परीक्षण किया। कोलवर्ग के अनुसार विभिन्न व्यक्ति विकास के तीन स्तरों द्वारा क्रमिक रूप से अग्रसर होते हैं, ये तीन स्तर पूर्व-परंपरागत, परंपरागत, व उत्तर परंपरागत हैं।

संज्ञानात्मक विकास के पूर्व परंपरागत स्तर में व्यक्तियों के निर्णय अन्य किसी का विचार किए बिना विशुद्ध रूप से स्वहित पर आधारित होते हैं। इस स्तर पर व्यक्ति प्रायः दंड से बचने के लिए कार्य करते हैं और यदि वे कोई नीतिगत निर्णय लेते हैं तो इसका कारण परोपकारिता न होकर स्पष्ट रूप से स्वहित होता है। परंपरागत स्तर पर व्यक्ति अपने निर्णयों के अन्य पर संभावित प्रभाव को स्वीकार करता है व तदनुसार नियम, प्रक्रियाएँ एवं कानून उसके निर्णय का आधार बनते हैं।

संज्ञानात्मक नैतिक विकास के तीसरे स्तर उत्तर परंपरागत स्तर में व्यक्तियों का नैतिकता के प्रति उच्च झुकाव होता है व उसका नैतिक व्यवहार आँतरिक सिद्धांतों से प्रेरित होता है। इस स्तर पर व्यक्ति कर्तव्य के आधार पर उपयुक्त व्यवहार का निर्धारण करता है।

विंबुश (1999) के अनुसार तीसरे स्तर में कर्मचारी अन्य प्रभावकारी कारकों जैसे संगठनात्मक नीतिगत वातावरण व पर्यवेक्षकों के पुनर्बलन से स्वतंत्र नीतिगत निर्णय लेना व नीतिगत व्यवहार करना जारी रखता है। नैतिक विकास के तीसरे स्तर में व्यक्ति अपने निर्णयों एवं व्यवहार में उच्च नीतिवान होने के अतिरिक्त अन्यो को अनीतिगत व्यवहार में संलग्न होने से रोकने या अनीतिगत कार्यों के होने पर (ट्रेविनो 1986 : नीयर व मिशेली, 1975) अन्यो को इससे अवगत करा सकते हैं।

नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया एवं व्यवहार को प्रभावित कर रहा अन्य संज्ञानात्मक परिवर्तनशील कारक " स्वसामर्थ्य" व्यक्ति की विभिन्न स्थितियों का सामना करने की योग्यता के आत्मविश्वास को संदर्भित करता है। संज्ञानात्मक सहवर्तिता का सिद्धांत बताता है कि नीतिगत व्यवहार उच्च मूल्यों के आत्मबोध के साथ अधिक संगत है।

व्यक्तिगत मतभेद – बहुमुखी प्रभाव के परिप्रेक्ष्य से पता चलता है कि व्यक्तिगत मतभेद नीतिगत निर्णय लेने व व्यवहार में एक प्रमुख कारक है (ट्रेविनो 1986)। अनुसंधान से ज्ञात हुआ है कि नियंत्रण का बिंदु पथ परिणामों की संभावनाओं के द्वारा नीतिगत निर्णय लेने को प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करते हैं (ब्लासी, 1980, ट्रेविनो व योनब्लड, 1990)। डोजियर व मिशेली (1985) के अनुसार नियंत्रण का बिंदु पथ अनैतिक कार्य

होंने पर दूसरों को इससे अवगत कराने की तरह प्रत्यक्ष रूप से नैतिक व्यवहार से जुड़ा है।

व्यक्तिगत मतभेदों के मध्य, उपलब्धि अभिविन्यास नीतिगत निर्णय लेने में व व्यवहार में महत्वपूर्ण परिवर्ती है (रुजन 2001)। महत्वाकाँक्षी कर्मचारी अपने नीतिगत प्रोफाइल में अन्यों की अपेक्षा काफी पिछड़ जाते हैं (रुजन, 2001, फाइनगेन, 1994, जॉनसन, 1981)। "अनिवार्य नीतिगत मॉडल" के अनुसार महत्वाकाँक्षी या उपलब्धियों के इच्छुक व्यक्तियों में अपने लक्ष्यों पर केंद्रित होने की प्रवृत्ति होती है व इस तरह वे अपने निर्णयों के नीतिगत पक्षों की अपेक्षा कर सकते हैं। इसी तरह "अ" श्रेणी के व्यक्तित्व के प्रबंधकों में अनीतिगत क्रियाओं में संलग्न होने की संभावना अधिक होती है (फीडमेन व रोजनमेन, 1974)।

"अ" श्रेणी के व्यक्तित्व के प्रबंधक अपनी उपलब्धियों के प्रति उच्च रूप से समर्पित होते हैं। वे आक्रामक रूप से कम समय में अधिक पाने के लिए सदा से चले आ रहे सतत संघर्ष में लिप्त हो जाते हैं व आवश्यकता पड़ने पर अन्य कार्यों या व्यक्तियों के प्रयासों का विरोध करना प्रारंभ कर देते हैं। पैरी (1990) ने खोजा कि "अ" श्रेणी के व्यक्तित्व के व्यवहार में उच्च अंक प्राप्त कर रहे कॉलेज के छात्रों में अनीतिगत व्यवहार में संलग्न होने की संभावना तब अधिक होती है जब प्रथम उन्हें ऐसा करने का मौका दिया जाए व द्वितीय जब कठोर परिश्रम के बावजूद उनकी आवश्यकताएँ पूरी न हो सकें। बकले, बीज व हार्वे ने पाया कि "अ" श्रेणी के व्यक्तित्व के आक्रामक एवं विरोधी घटक अनीतिगत व्यवहार में संलग्न होने के रुझान के प्रबल सूचक हैं। इसी तरह चालबाजियाँ स्पष्ट रूप से अनीतिगत व्यवहार का परिचायक होती हैं (किस्टी व गेस, 1970 : हेगार्टी व सिम्स, 1978, 1979)। लिंग, शिक्षा स्तर, कार्य अनुभव एवं पद में अंतर अनीतिगत निर्णय लेने एवं व्यवहार से जुड़े हुए हैं। अधिकाँश निर्णयों से पता चलता है कि महिलाएँ, पुरुषों की अपेक्षा नीतिगत स्थितियों के प्रति अधिक रुझान रखती हैं (क्लार्क व बैरी 1997: वीक्स 1999 : सिंगपकड़ी 1996 : कार्लोट 2001)। दूसरी ओर कुछ विरोधाभासी निष्कर्ष भी हैं जो कि इस बारे में महिलाओं एवं पुरुषों के मध्य किसी संबंध को नकारते हैं (रॉबिन एवं बेबिन, 1997)। फिटशे एवं बेकर (1988) के अन्य अनुसंधान से जानकारी मिलती है कि पुरुष विपणन प्रबंधकों में अपने महिला साथियों की तुलना में रिश्वत देने की संभावना कम होती है। किंतु यह अनुसंधान यह भी वर्णित करता है कि पुरुषों में महिलाओं की अपेक्षा रिश्वत

माँगने की प्रवृत्ति अधिक होती है। शमिक (1997) उल्लेख करते हैं कि पुरुष एवं महिला प्रबंधकों के मूल नीतिगत मॉडलों के प्रति दृष्टिकोण में अंतर नहीं पाया जाता है किंतु उनके मूल्यांकन करने के तौर-तरीके भिन्न होते हैं। पूर्व में हुए अध्ययनों से पता चलता है कि महिलाएँ, पुरुषों की तुलना में अधिक सकारात्मक रुख के साथ किसी कार्यक्षेत्र में प्रवेश करती हैं (शमिक 1997)। नीति के प्रति उच्च रूप से समर्पित होने के अतिरिक्त महिलाएँ, पुरुषों की अपेक्षा अपने कार्यस्थल पर अनैतिक कार्य होने की स्थिति में दूसरों को इससे अवगत कराने को अधिक तत्पर रहती हैं (सिमंस व कीनन् 1998)। (रूजन 2001) ने खोज की कि किसी कर्मचारी के कैरियर का पड़ाव नीतिगत निर्णय लेने में महत्वपूर्ण व्याख्यात्मक कारक होता है। जिन युवा कर्मचारियों का कंपनी में अपेक्षाकृत कम वेतन, सीमित कार्य अनुभव व दायित्व का कम भार होता है वे उन कर्मचारियों से अधिक नैतिक होते हैं जिन्हें विस्तृत कार्य अनुभव, बढ़ा हुआ वेतन, एवं दायित्व प्राप्त होता है। इसका परिणाम विशेष महत्व का होता है क्योंकि अधिकतर महत्वपूर्ण योजना संबंधी निर्णय उच्च स्तर पर लिए जाते हैं। यह निष्कर्ष अल्प अवधि के कार्य निष्पादनों के साथ तुलना किए जाने पर संगठन के दीर्घकालीन कार्य निष्पादनों के संबंध में नीतिगत निर्णयों के निहितार्थ के प्रति व्यक्तियों को संवेदनशील बनाने की आवश्यकता पर बल देता है।

संगठनात्मक परिवर्तियाँ : अनुसंधानों में पाए गए , नीतिगत निर्णय लेने व व्यवहार में प्रमुख भूमिका निभाने वाली मुख्य संगठनात्मक परिवर्तियाँ, संगठनात्मक नीतिगत वातावरण, संगठनात्मक समूह प्रक्रियाएँ, कर्मचारियों के मध्य जवाबदेही का स्तर व कार्यनिष्पादन व्यवस्था हैं। ये संगठनात्मक परिवर्तियाँ आपस में घनिष्ठ रूप से संबंधित हैं व एक दूसरे को प्रभावित करती हैं।

संगठनात्मक नीतिगत वातावरण : संगठनात्मक नीतिगत वातावरण को नीतिगत उपयुक्त व्यवहार व नीतिगत विषयों के प्रबंधन की साझा अनुभूति के रूप में परिभाषित किया जा सकता है (विक्टर व कलेन 1967)। यह संगठन की औपचारिक व अनौपचारिक नीतियों व प्रबंधकों के व्यक्तिगत नीतिगत मूल्यों का मिश्रण होती है।

किसी संगठन की नीतिगत आचार संहिता व पर्यवेक्षी प्रभाव संगठनात्मक नीतिगत वातावरण में महत्वपूर्ण योगदान देने वाले कारक होते हैं (वोटरूबा, 2001, विंबुश, 1999, विंबुश व शेपर्ड 1994, कोहेन , 1993)। नैतिक वातावरण , नीति संबंधी परिवर्तियों के

मध्य विभिन्न संबंधों पर शक्तिशाली संयत परिवर्ती होता है। साझा विश्वास पुनर्बलन व आदर्शों के रूप में कर्मचारियों के मध्य प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष दबाव डाल सकते हैं।

वीबर (1999) के अनुसार औपचारिक कार्पोरेट नीतिगत कार्यक्रम किसी संगठन में सकारात्मक नीतिगत वातावरण के सृजन में काफी उपयोगी है जिनके अंतर्गत निम्न में से कुछ या सभी तत्व सम्मिलित होते हैं। 1. औपचारिक नीतिगत संहिताएँ, जो नीतियों के संबंध में फर्म की आशाओं को स्पष्ट करती हैं : 2) नैतिक समितियाँ जिन्हें नैतिक नीतियों के विकास, कंपनी या कर्मचारियों के कार्यों का मूल्यांकन व नीति के उल्लंघनों की जाँच करना एवं उन पर अधिनिर्णय देना, आदि कार्य सौंपे गए हैं 3) नीतिगत संचार व्यवस्था जो कि कर्मचारियों को अशिष्ट व्यवहार की शिकायत करने या मार्गदर्शन प्राप्त करने का साधन उपलब्ध कराता है। 4) नैतिक अधिकारियों या लोकपालों को नीतियों के समन्वयन, नीतिगत शिक्षा उपलब्ध कराने या आरोपों की जाँच करने का कार्य सौंपा गया है। 5) नैतिक प्रशिक्षण कार्यक्रमों का लक्ष्य कर्मचारियों को नैतिक विषयों को जानने, उनसे संबद्ध कार्य करने एवं 6) अनीतिगत व्यवहार को दूर करने के लिए अनुशासनात्मक प्रक्रियाओं की जानकारी देना।

संगठनात्मक नीतिगत वातावरण के विभिन्न कारकों में नीति संहिता, संगठनों में नीति को संगठनात्मक रूप देने में महत्वपूर्ण योगदान देता है (वेबर, 1981)। नीति संहिताएँ, संगठनों में तीन प्रमुख लक्ष्यों की पूर्ति करती हैं। ये तीन लक्ष्य अ) संगठन द्वारा नीति के प्रति सरोकार को प्रदर्शित करना ब) संगठन के नीतिगत मूल्यों को संगठन के सदस्यों तक पहुँचाना, व स) उन सदस्यों के नीतिगत व्यवहार को प्रभावी करना (वार्टरूबा , 2001)। अनुसंधानकर्ताओं के अनुसार संहिता के अंशों द्वारा कर्मचारियों की नीतिगत जागरूकता एवं व्यवहार को प्रभावित करने से पूर्व कर्मचारियों को इन्हें अवश्य जान लेना चाहिए (डीन 1992, सिम्स 1991)। उन्होंने प्रयोगात्मक रूप से भी सिद्ध किया है कि प्रबंधकों के मध्य : 1 – नीतिगत संहिताओं का बोधगम्य उपयोग, संहिता के साथ परिचय के स्तर तक सकारात्मक रूप से जुड़ा है। 2) बोधगम्य नीतिगत वातावरण संहिता के बोधगम्य उपयोग के साथ सकारात्मक रूप से जुड़ा है। इन अनुसंधानों से संगठनों में सकारात्मक नीतिगत वातावरण की स्थापना में व्यवहार की नीतिगत संहिता की भूमिका के विषय में जानकारी प्राप्त होती है। कर्मचारियों के व्यवहार के नीतिगत संहिता से परिचित होने से नीतिगत

विषयों पर पर्याप्त जागरूकता व्याप्त करने में भी सहायता मिलेगी व इस तरह निर्णय लेने की स्थितियों में संदिग्धताओं को दूर करने में सहायता मिलेगी।

संगठनात्मक समूह प्रक्रियाएँ – पर्यवेक्षक विशेष रूप से ऐसे परंपरागत संगठनों में जहाँ विस्तृत संरचना होती है, अपने अधीनस्थों के व्यवहार एवं कुशलता पर बड़ी सीमा तक नियंत्रण प्राप्त कर लेते हैं (विंबुश 1999)। अधिकारिक तंत्र वाले एवं परंपरागत संगठनों में पर्यवेक्षकों के अपने अधीनस्थों पर नियंत्रण व अधीनस्थों के पर्यवेक्षकों के प्रति सम्मान के कारण अधीनस्थ अपने पर्यवेक्षकों को स्वीकार्य व्यवहार की आदर्श भूमिका के रूप में देख सकते हैं (मिशेल, 1979 : न्यूजट्राम व रश, 1975)। इसके परिणामस्वरूप ऐसी समूह प्रक्रियाएँ जिनमें प्रबंधक एवं उनके अधीनस्थ संलग्न होते हैं, संगठनों में नीतिगत संहिता एवं निर्णय लेने के कार्यान्वयन को प्रभावित करती हैं।

कुछ स्थितियों में पर्यवेक्षण प्रभाव, अन्य संगठनात्मक परिवर्तियों से उच्च रूप में प्रभावी पाया जाता है। प्रायः किसी नीति के प्रभावी होने की स्थिति में भी अधीनस्थ नीति का पालन करने की अपेक्षा अपने पर्यवेक्षकों की इच्छा अनुसार कार्य करते हैं। (एंड्रूज 1989)। विंबुश (1999) ने तर्क किया कि पर्यवेक्षक उन कर्मचारियों के नीतिगत व्यवहार को प्रभावित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकते हैं जो अपने संज्ञानात्मक नैतिक विकास के प्रथम एवं द्वितीय चरण में हैं। इन व्यक्तियों के लिए कार्यसमूह के नीतिगत वातावरण से संबद्ध उनका निरीक्षण व पर्यवेक्षक की व्यक्तिगत नीतियाँ महत्वपूर्ण होती हैं क्योंकि वे अभी भी उचित व अनुचित को सीखने की प्रक्रिया से गुजर रहे होते हैं। इसी तरह अस्पष्ट स्थितियों में ये कर्मचारी दूसरों से परामर्श लेने लगते हैं (अशफोर्ड व कर्मिंस, 1983)। ये निष्कर्ष, प्रबंधकों एवं अधीनस्थों के लिए नीति पर प्रशिक्षण अवधि को बढ़ाने व प्रबंधकों को नीतिगत व्यवहार पर अधिक उत्तरदायी बनाए जाने की आवश्यकता पर जोर देते हैं (गुप्ता व सुलेमान, 1996 : जॉस व कैवनग, 1996)। इसके अतिरिक्त ये निष्कर्ष वरिष्ठों व अधीनस्थों के मध्य आपसी चर्चाओं को बढ़ाए जाने की जरूरत को भी रेखांकित करते हैं।

ऐसी समूह प्रक्रियाएँ जो सहकर्मियों को निर्णयों में नीतिगत सरोकारों को शामिल करने व सूचना में पारदर्शिता की अनुमति को आसान बनाती हैं, नीतिगत निर्णय लेने को बढ़ावा देती हैं। निर्णय लेने की नीतियों में सहकर्मियों का प्रभाव एवं अनुवीक्षण अत्यंत प्रभावी पाया जाता है। किंतु यह प्रभाव ऐसा खुलापन लाने के लिए कड़े प्रयासों की अपेक्षा करता है।

जवाबदेही – डेनियल ब्यू व रोनाल्ड बकले (2001) के अनुसार नीतिगत निर्णय लेने व व्यवहार में जवाबदेही महत्वपूर्ण कारक हो सकती है। जवाबदेही, किसी के व्यवहार को ऐसे व्यक्तियों के समक्ष बचाव करने या उपयुक्त ठहराने को संदर्भित करता है, जिसे पुरस्कार या स्वीकृति देने का प्राधिकार है एवं जहाँ पुरस्कारों एवं स्वीकृतियों को ऐसे व्यवहार के लिए व्यक्तियों द्वारा मूल्यांकन के संदर्भ में प्रासंगिक माना जाता है (टैटलॉक, 1985, 1992)। उनके अनुसार कर्मचारियों के उपयुक्त व्यवहार को निश्चित करने का एक उपाय यह है कि संगठन कर्मचारियों की उनके कार्यों के प्रति जवाबदेही सुनिश्चित करे। जवाबदेही की स्थिति में कर्मचारी का सामाजिक स्थिति सुनिश्चित हो जाती है एवं प्राधिकृत व्यक्ति उसके व्यवहार का निरीक्षण एवं मूल्यांकन कर उसकी तुलना अपेक्षा के किसी मानक से करते हैं (फ्रिंक व विलीमोसकी, 1998)।

जवाबदेही का स्तर मजबूत एवं बहुपथी सामाजिक संबंधों में उच्च पाया जाता है। मजबूत संबंध, सहयोग, विश्वास, घनिष्ठता, समानुभूति, पारस्परिता, एवं भावनात्मक तीव्रता पर आधारित होते हैं (ग्रानोवेटर, 1973)। बहुपथ वह सीमा होती है जिसमें दो व्यक्ति एक से अधिक संबंध का आपस में निर्वाह करते हैं (बर्ट, 1983)। प्रबल एवं बहुपथी संबंध संगठनात्मक प्रतिमानों से अधिक महत्वपूर्ण हो सकते हैं (ब्रास , 1988)। अतः किसी कर्मचारी का अपने वरिष्ठकर्मी के साथ सकारात्मक संबंध एवं पर्यवेक्षक के प्रति अनुभवगम्य जवाबदेही, उसके नीतिगत निर्णय लेने एवं व्यवहार में महत्वपूर्ण नियंत्रक क्रियाविधि हो सकती है। इस तरह उच्च गुणवत्तापूर्ण संबंधों का विकास एवं नीतिगत व्यवहार के संदर्भ में कर्मचारी की स्वयं के प्रति अन्यो की अपेक्षाओं की बढ़ती जानकारी ग्रहणता (**internalization**), अनुपालन या आशाओं की पुष्टि के रूप में परिणत होना चाहिए (डेनियल ब्यू एवं रोनाल्ड बकली 2001)।

कार्यनिष्पादन प्रबंध व्यवस्था – कार्यनिष्पादन प्रबंध व्यवस्था, परिणाम आधारित व्यवस्था होती है जो कि प्रबंधकों को अल्पकालीन अभिविन्यास के लिए प्रेरित करती है। प्रबंधकों के वित्तीय एवं अन्य पुरस्कारों के प्रति प्रबल आकर्षण के कारण ,वार्षिक या अर्द्धवार्षिक कार्य-निष्पादन के प्रति सरोकार उन्हें परिणाम प्राप्त करने के लिए नैतिक सरोकारों की उपेक्षा करने करने को प्रेरित करते हैं। एक ओर जहाँ प्रबंधकों को वाँछित परिणाम शीघ्र ही प्राप्त हो जाते हैं वहीं निर्णय लेने में नीतिहीनता के परिणाम अनिश्चित होते हैं व विलंब से प्राप्त होते हैं। अतः कार्य निष्पादन प्रबंध व्यवस्था में प्रक्रियाओं, परिणाम एवं

नैतिक सरोकारों के मध्य संतुलन से संगठनों में नैतिक निर्णय लिए जाने की संभावना होती है।

समग्र संगठनात्मक परिणाम – संगठनों में सामाजिक उत्तरदायी व्यवहार व नीतिगत व्यवसायिक पद्धतियों के लिए आशाएँ पिछले दशक से निरंतर बढ़ रही हैं। संगठन अपने दीर्घकालीन स्वरूप के लिए अपने कर्मचारियों के मध्य नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया व उससे संबद्ध व्यवहार को सुनिश्चित करने के लिए बाध्य हैं। यद्यपि नीतिगत पद्धतियाँ तात्कालिक एवं वास्तविक परिणाम नहीं दे सकतीं किंतु दीर्घकाल में वे समाज की सद्भावना को बनाए रखने व इस प्रकार अपने उपभोक्ताओं के मध्य सकारात्मक छवि को बनाए रखने में सहायता करती हैं। संगठनों को अपने निर्णय लेने की प्रक्रिया में नीति के समावेश के लिए अपने, अपनी प्रक्रियाओं के व समाजीकरण के तंत्र की पुनः संरचना करनी होगी।

प्रणाली विज्ञान

संगठन के संदर्भ में नीति का अध्ययन जटिल प्रक्रिया है जहाँ अनेक व्यक्तिपरक वास्तविकताएँ विद्यमान होती हैं। ऐसा सत्तावादी संदर्भ गुणवत्तापूर्ण अनुसंधान को अपनाए जाने पर बल देता है (ली 1999)। इसके अतिरिक्त प्रमाणवादीयता से अनुसंधानकर्ताओं को संगठनों में प्रबंधकों के व्यवहार के परिवर्तनों को समझने के लिए संपूर्ण परिदृश्य के निरीक्षण की आवश्यकता है जो कि प्रकरण विधि द्वारा गुणवत्तापूर्ण अनुसंधान को अपनाए जाने पर बल दे रहा है।

ऐसे प्रकरण अनुसंधान से प्राप्त सिद्धांत, नूतनता एवं परीक्षण को प्रस्तुत करता है (इसेनहार्ट, 1989)। किंतु प्रकरण विधि द्वारा गुणवत्तापूर्ण अनुसंधान, सिद्धांत के निर्माण में अनेक चुनौतियाँ खड़ी करता है। इन चुनौतियों में सर्वप्रथम आँकड़ों की मान्यता एवं अनुसंधानकर्ता की पूर्वाग्रह से मुक्ति है (माहेश्वरी एवं आल्सट्रॉम, 2004)। इन चुनौतियों का विभिन्न संसाधनों द्वारा आँकड़ों के संग्रह एवं उनकी व्याख्या से सामना किया जा सकता है। अध्ययन में रूपरेखा-विहीन ज्ञानपूर्ण आठ साक्षात्कार मुख्य कार्यपालक अधिकारी, नैतिक सलाहकार एवं कंपनी के अन्य वरिष्ठ प्रबंधकों के साथ किए गए थे। प्रकरण के अध्ययन एवं सामग्री की समीक्षा के आधार पर हमने नौ प्रस्ताव तैयार किए जिनकी दो केंद्रित समूह वार्ताओं में चर्चा की गई। इन केंद्रित समूह चर्चाओं ने लेखकों को उन्हें प्रमाणिक बनाने एवं निखारने में सहायता की।

टाटा स्टील में टाटा आचार संहिता का कार्यान्वयन

लगभग एक शताब्दी पूर्व स्थापित की गई " टाटा आयरन एवं स्टील कंपनी लिमिटेड " (टिस्को) , जो टाटा स्टील के नाम से अधिक प्रसिद्ध है, भारत की सबसे पुरानी कंपनियों में से एक है। यह एशिया की प्रथम व भारत की सबसे बड़ी निजी क्षेत्र की एकीकृत स्टील कंपनी है। टाटा स्टील अपनी उत्पत्ति के सौ वर्ष सन 2007 में पूर्ण करेगी। दूरदर्शी नेतृत्वकर्ता श्री जमशेदजी टाटा ने इसे 1907 में स्थापित किया था। अपनी शुरुआत से कंपनी ने उपभोक्ता , प्रचालन उत्कृष्टता, कर्मचारी कल्याण, संगठनात्मक नेतृत्व व सामाजिक उत्तरदायित्व एवं नागरिकता पर अपना ध्यान केंद्रित किया हुआ है। उपर्युक्त क्षेत्रों के विस्तार को प्रमुखता देते हुए, कंपनी अपनी मूल्य आधारित पद्धतियों, नीतिगत एवं सक्रिय पद्धतियों व प्रतिस्पर्धात्मक कार्य के कारण देश की सर्वाधिक प्रतिष्ठित कंपनियों में से एक है। टाटा नाम हमेशा से विश्वास का पर्याय रहा है। टाटा समूह (टाटा स्टील इस समूह का प्रतिनिधित्व करती है) का उद्देश्य कथन स्पष्ट रूप से उन समुदायों में जीवन की गुणवत्ता को बेहतर बनाने के लिए प्रतिबद्ध है जिनसे टाटा समूह संबद्ध है। यह उद्धृत करता है " हम जो धन अर्जित करते हैं उसे समाज को वापिस करने की हमारी विरासत, उपभोक्ताओं, कर्मचारियों, शेयरधारकों व समुदाय के मध्य विश्वास जाग्रत करती है, यह विरासत, कर्मचारियों एवं कंपनियों से अपेक्षित व्यवहार के उच्च मानकों को औपचारिक रूप देने से निरंतर समृद्ध होगी। " कंपनी (एवं टाटा समूह) को नियंत्रित कर रहे मूल्यों एवं सिद्धांतों को पहली बार 1998 में स्पष्ट किया गया था। इस वर्ष कंपनी ने औपचारिक रूप से अपनी आचार संहिता प्रकाशित की। यह पत्र कंपनी के प्रत्येक कर्मचारी को उनसे अपेक्षित मूल्यों, नीतियों व व्यावसायिक सिद्धांतों (प्रथम संलग्नक) के मार्गदर्शन के लिए तैयार किया गया था। अन्य तथ्यों के अतिरिक्त टाटा आचार संहिता का कार्यान्वयन " टाटा" का ब्रांड के रूप में प्रयोग कर रहे आपेक्षिक स्वायत्त समूह कंपनियों के लिए आवश्यक था। इस आचारसंहिता का सफलतापूर्वक कार्यान्वयन टाटा स्टील के लिए रुचि का विषय नहीं था। इस संबंध में कंपनी के एक वरिष्ठ प्रबंधक ने वर्णन किया।

" हमारे लिए टाटा आचार संहिता को कार्यान्वित करने का निर्णय लेना आसान था क्योंकि हमने हमेशा नीतिगत पद्धतियों में विश्वास किया है। किंतु हमें यह सुनिश्चित करना था कि 5,0000 से अधिक कर्मचारियों में प्रत्येक कर्मचारी संहिता का पालन करे " ।

आचार संहिता को लागू करने के लिए कंपनी ने वरिष्ठ प्रबंधन स्तर पर " नैतिक सलाहकार " के नए पद का सृजन किया । नैतिक सलाहकार को कंपनी में आंतरिक रूप से निर्धारित किया गया था । उसे प्रतिदिन के कार्यों हेतु कंपनी के प्रबंध निदेशक को रिपोर्ट करना आवश्यक था ,किंतु सलाहकार सीधे समूह मुख्यालय में रिपोर्ट करता था । नैतिक सलाहकार का वक्तव्य था ।

" कंपनी प्रबंधन मुझे सीधे समूह मुख्यालय से संपर्क करने के लिए प्रेरित करता है । मैं स्वयं अधिकांश विषयों की चर्चा प्रबंध निदेशक के साथ करता हूं ताकि कर्मचारियों द्वारा आचार संहिता का बेहतर स्वैच्छिक कार्यान्वयन हो सके । "

प्रत्येक विभाग में विभागाध्यक्ष द्वारा किसी एक व्यक्ति को विभाग में आचार संहिता के कार्यान्वयन की अतिरिक्त जिम्मेदारी दी गई थी । ये नैतिक समन्वयक नीतिगत मामलों पर सीधे नैतिक सलाहकार को रिपोर्ट करते थे । किंतु अन्य कारणों से उन्होंने अपने विभागाध्यक्षों को रिपोर्ट करना जारी रखा । नैतिक समन्वयकों ने नैतिक सलाहकार से परामर्श करके प्रत्येक वर्ष अनेक जागरूकता कार्यक्रम आयोजित किए । ऐसे कार्यक्रमों का विस्तार अन्य पणधारियों जैसे आपूर्तिकर्ताओं एवं कंपनी के डीलरों तक किया गया । "

कर्मचारियों के मध्य जागरूकता व्याप्त करने में सफल हो कर , नैतिक सलाहकार ने कार्यपालकों के परिवारों के लिए लगभग 15 जागरूकता कार्यक्रम आयोजित किए । इन कार्यपालकों के पारिवारिक सदस्यों को गौरवान्वित कराया गया कि उनके परिवारों का एक सदस्य मूल्य आधारित संगठन का भाग है । नैतिक सलाहकार ने वर्णित किया :

" हमने महसूस किया कि सिर्फ कर्मचारियों के मध्य जागरूकता व्याप्त करना पर्याप्त नहीं है । प्रायः कार्यपालक पारिवारिक सदस्यों की तर्कहीन माँगों की पूर्ति के लिए अनुचित कार्य करने के लिए विवश हो जाते हैं । इसके अतिरिक्त हमने यह भी महसूस किया कि यदि कर्मचारियों के परिवार टाटा स्टील के कर्मचारियों की ईमानदारी में गौरवान्वित महसूस कर सकें, तो वे कर्मचारियों को आचार संहिता के पालन के लिए शाब्दिक व भावात्मक रूप से प्रोत्साहित करेंगे । आचार संहिता को लागू करने के लिए औपचारिक नियंत्रण प्रणाली प्रत्यक्ष नियंत्रण तंत्र के अभाव में कारगर नहीं होती है । "

परिवारों के लिए कार्यशालाएँ मुख्य रूप से वरिष्ठ प्रबंधन स्तर तक सीमित कर दी गई थीं। नैतिक सलाहकार के अनुसार कर्मचारियों का यह वर्ग संहिता के कार्यान्वयन के लिए अधिक आलोचनात्मक है। " नैतिक सलाहकार ने उपर्युक्त वर्ग के कर्मचारियों पर टिप्पणी की " विस्तृत दायित्वों के कारण उन्हें संहिता के उल्लंघन के अनेक मौके मिलते हैं। " कार्यशालाएँ आयोजित करके कंपनी ने निष्पादन प्रबंधन व्यवस्था में नीति को एकीकृत किए जाने की संभावना पर विचार किया। सभी नैतिक समन्वयकों में से किसी एक को गुणवत्तापूर्ण कार्य के लिए हर महीने पुरस्कार दिया जाता था। कर्मचारियों व अन्य पणधारियों को उच्च नैतिक मूल्य की अनुपम घटना का विवरण प्रस्तुत करने पर पुरस्कार दिया जाता था। किंतु टाटा स्टील ने इसे कार्यमूल्य निर्धारण व्यवस्था का भाग न बनाने का निर्णय लिया क्योंकि प्रबंधन ने महसूस किया कि संहिता का पालन स्वः निर्णय से संबंधित नहीं था। संहिता के किसी भी साबित किए गए उल्लंघन को गंभीरता से लिया जाता था। ऐसे एक उदाहरण में एक कर्मचारी को नौकरी से बर्खास्त कर दिया गया। नौकरी से बर्खास्ती का यह समाचार कर्मचारी के नाम का उल्लेख किए बिना विस्तृत रूप से प्रचारित किया गया।

इन प्रयासों का परिणाम उत्साहजनक निकला। एक कार्यपालक ने वक्तव्य दिया :

" मुझे प्रबंधन के प्रतिष्ठित संस्थानों में से एक संस्थान में भाषण देने पर 2000 /— का मानदेय प्राप्त हुआ। मैंने नैतिक सलाहकार से उत्साहपूर्वक पूछा कि क्या मैं ऐसे धन को स्वीकार कर सकता हूँ। मैं गलती से भी आचार संहिता का उल्लंघन नहीं करना चाहता था। मैं कंपनी की नीतियों में दृढ़ता से विश्वास करता हूँ। "

कार्यपालक बाहरी पणधारियों के साथ अपने संबंधों को निभाने में आचार संहिता के उपयोग को जानकर अत्यंत प्रसन्न हुए। प्रबंधकों ने आचार संहिता के लागू होने के प्रारंभिक दिनों में शासकीय अधिकारियों के हितों की पूर्ति किए बिना उनसे बातचीत करना कठिन पाया। किंतु कार्यपालकों ने शीर्ष प्रबंधन के निर्देशों एवं आचार संहिता के सिद्धांतों पर जोर देना जारी रखा। शनैः शनैः अधिकारियों ने महसूस किया कि कंपनी, आचार संहिता का ईमानदारी से पालन करना जारी रखेगी। उन्होंने कंपनी से पारितोषिक या घूस माँगना बंद कर दिया। एक प्रबंधक ने पूरे मामले का निम्नलिखित शब्दों में सार प्रस्तुत किया।

“ हम अधिकारियों को कोई भी जानकारी उपलब्ध कराने के लिए तैयार हैं। हम सरकारी अधिकारियों से स्वीकृति व प्रमाणपत्रों के लिए प्रतीक्षा को भी तैयार हैं, किंतु हम उन्हें कार्य के बदले कोई इनाम या घूस नहीं दे सकते। अब ये अधिकारी मूल्यों या नीतियों के कारण हमारा आदर करते हैं। उनका हमारे प्रति व्यवहार भी बदल गया है। मैं अब बाहरी संस्थाओं के साथ बातचीत करते समय बेहतर व अधिक सहज महसूस करता हूँ। ”

अनुसंधानकर्ताओं ने कंपनी में प्रबंधकों के साथ अपनी बातचीत के दौरान निरीक्षण किया कि कर्मचारी ऐसी कंपनी के साथ जुड़ने में स्वयं को गौरवान्वित करते थे जिसका वृहद् सामाजिक स्वीकृति वाली आचार संहिता में विश्वास था। ऐसा गौरव कर्मचारियों की प्रतिबद्धता में वृद्धि करता है (भट्ट व माहेश्वरी, 2004) एवं कंपनी के कार्यनिष्पादन को प्रभावित करता है। यह सामान्य रूप से देखा गया कि सेवानिवृत्त कर्मचारियों के साक्षात्कार के दौरान उनका कंपनी के प्रति गहन आदर था तथा वे कंपनी के संबंध में काफी देर तक बातचीत करते थे। कर्मचारियों का ऐसा व्यवहार संगठन की छवि को निखारता है। यह संगठन के प्रति बाहरी पणधारियों के सकारात्मक प्रत्युत्तर को बढ़ाता है व कार्यसंचालन की लागत को कम करता है।

निष्कर्ष : संहिता के कार्यान्वयन के प्रारंभिक दौर में समस्याओं की चर्चा , पारिवारिक सदस्यों, व आपूर्तिकर्ताओं एवं डीलरों के मध्य भी करके , सामाजिक स्वीकृति के विकास द्वारा नैतिक प्रबलता की वृद्धि को प्रमुखता दी गई। आचार संहिता के उल्लंघन के परिणामों के परिमाण को कठोर बनाया गया। इससे पता चलता है कि नैतिक प्रबलता में वृद्धि, संगठनों में निर्णय लेने की प्रक्रिया में नीति के सरोकार को बढ़ाती है।

अध्ययन के दौरान हमने प्रबंधकों के परिणाम के प्रति रुझान के कारण, निर्णय लेने में उनकी नीति पर पड़ने वाले प्रभाव का निरीक्षण नहीं किया। इसी तरह हमने संगठन के विभिन्न स्तरों पर नीति के लिए सरोकार में अंतर किए जाने की घटनाओं का निरीक्षण नहीं किया।

इस प्रकरण से पता चलता है कि संगठनों में समाजीकरण के द्वारा नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया संभवतः बेहतर होने वाली है। प्रबंधकों के समाजीकरण के लिए विभिन्न कियाकलापों के आयोजन द्वारा संगठन को महत्वपूर्ण लाभ होगा। संगठनों में नीति के कार्यान्वयन से निश्चित रूप से कंपनियों को अनेक समारोह समाजीकरण के लिए आयोजित करने होंगे।

पर्यवेक्षकों ने विभिन्न स्तरों पर संहिता के कार्यान्वयन में महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह किया। उन्होंने अपने विभागों में नैतिक सलाहकारों की स्वायत्त कार्यशैली को सुगम बनाया। इन समन्वयकों के कार्यों को उपयुक्त रूप से स्वीकार कर उन्हें उनके प्रयासों के लिए पुरस्कृत किया गया। इसके अतिरिक्त पर्यवेक्षक भी स्वयं संहिता को ले कर अत्यधिक सतर्क थे। उन्होंने यह सुनिश्चित किया कि उनका कोई भी निर्णय संहिता का उल्लंघन न करे।

पत्र का प्रस्तावित मॉडल उन परिवर्तियों को समाहित करता है जो प्रकरण में महत्वपूर्ण मानी गई थीं। यह संगठनों में प्रबंधकों द्वारा निर्णय लेने में नीति के प्रबंधन हेतु प्रबंधकों को साधन उपलब्ध कराता है। प्रस्तावित मॉडल नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया एवं व्यवहार के साथ संबद्ध प्रमुख परिवर्तियों की सूची देता है। इस प्रकार यह मॉडल व्यवसाय एवं शैक्षणिक क्षेत्रों में महत्वपूर्ण निहितार्थों का सूचक बन सकता है।

नीतिगत व्यवहार एवं निर्णय लेने में पर्यवेक्षण प्रभाव एवं जवाबदेही के महत्व को पहचानकर यह मॉडल शीर्ष स्तर के कार्यपालकों में संगठनात्मक नीतियों के प्रति उच्च स्तर की प्रतिबद्धता की जरूरत पर जोर देता है। ऐसी उच्च प्रतिबद्धताओं के सृजन द्वारा, निचले स्तर के कर्मचारियों में नीति के प्रति रुझान उत्पन्न करना बहुत आसान हो जाता है। नीति के प्रति ऐसी प्रतिबद्धता एवं रुझान को प्रशिक्षण कार्यक्रम द्वारा निरंतर पुनर्बलित किया जाना चाहिए। उपयुक्त संरचनाओं एवं व्यवस्थाओं द्वारा संगठनों में नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया व इससे संबद्ध व्यवहार को सुगम बनाया जाता है।

मानव संसाधन प्रबंध व्यवस्थाएँ जैसे संगठनात्मक मूल्यों एवं विश्वासों को सैद्धांतिक रूप देने के लिए प्रशिक्षण व चयन एवं कार्यनिष्पादन प्रबंधन को संगठनों में निर्णय लेने में सुगमता के लिए सरेखित (गठबंधन का रूप) किए जाने की आवश्यकता है।

ईमानदारी एवं अन्य मूल्यों को व्यक्तिगत चयन में परखा जा सकता है। व्यक्तिगत एवं नीति के अन्य आकस्मिक (अनियत) कारकों की जानकारी प्रबंधकों को उपयुक्त चयन प्रक्रियाओं को अपनाने के लिए महत्वपूर्ण बनाती हैं।

यह अध्ययन नीतिगत निर्णय लेने एवं व्यवहार पर विभिन्न परिवर्तियों के पारस्परिक प्रभाव को केंद्रित करता है व इस तरह उन्हें बेहतर रूप से समझने के लिए एक संपूर्ण विधि या दृष्टिकोण पर बल देता है। अतः नीतिगत निर्णय लेने व व्यवहार पर विभिन्न परिवर्तियों के पारस्परिक व नियंत्रित प्रभावों पर अधिक ध्यान दिया जाना चाहिए। विशेषरूप से

जवाबदेही , नीतिगत वातावरण, पर्यवेक्षक एवं सहकर्मी प्रभाव व संगठनात्मक आचार संहिता जैसी संगठनात्मक परिवर्तियाँ एक –दूसरे से अत्यधिक सहसंबंधित हैं, व इस तरह नीतिगत निर्णय लेने एवं व्यवहार पर उनके प्रभाव की बेहतर जानकारी के लिए उनका तदनुसार उपयोग किया जाना चाहिए।

इस प्रकरण के अध्ययन के दौरान हम कुछ परिवर्तियों का परीक्षण नहीं कर सके। तथापि हमने उन परिवर्तियों को समाहित कर रही सामग्री पर आधारित कुछ प्रस्तावों का विकास किया। निम्नलिखित सामग्री, पत्र में विभिन्न स्थानों पर वर्णित प्रकरण एवं सामग्री पर आधारित सभी प्रस्तावों की जानकारी देती है।

सारणी 1 : प्रस्ताव

प्रकरण के निष्कर्षों एवं सामग्री पर आधारित प्रस्ताव

पी 1 : नैतिक तीव्रता में वृद्धि ,संगठनों में नीति के लिए सरोकार को बढ़ा सकती है।

पी 2 : नैतिक जागरूकता में वृद्धि के कारण नीति के लिए सरोकार संभवतः बढ़ सकता है।

पी 3 : संगठन में समाजीकरण, संगठनों में नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया को बेहतर बना सकता है।

पी 4 : प्रबंधकों के मध्य नीतिगत निर्णय लेने एवं उससे संबद्ध व्यवहार से जवाबदेही संभवतः सकारात्मक रूप से जुड़ सकती है।

पी 5 : उच्च संगठनात्मक दायित्वों का वहन कर रहे कर्मचारियों में अपेक्षाकृत निम्न दायित्वों का वहन कर रहे कर्मचारियों की अपेक्षा अपने निर्णयों में अनीतिगत होने की प्रवृत्ति अधिक होती है।

सिर्फ सामग्री पर आधारित प्रस्ताव (हमने अपने अध्ययन में इन प्रस्तावों के समर्थन या अस्वीकृति को नहीं पाया)

पी 6 : प्रबंधक अपने संज्ञानात्मक नैतिक विकास के उत्तर परंपरागत काल में अपने निर्णय लेने की प्रक्रिया में अधिक नैतिक हो सकते हैं।

पी 7 : उच्च सामर्थ्यवान व्यक्तियों में अपने निर्णय लेने में अधिक नैतिक रुचियों को अपनाने की संभावना होती है।

पी 8 : प्रबंधकों का उच्च उपलब्धिपूर्ण अभिविन्यास उनके निर्णयों में नीतिहीनता का कारण बन सकता है।

पी 9 : परिणाममुखी कार्यनिष्पादन प्रबंधन व्यवस्थाओं द्वारा संगठनों में निर्णय लेने में नीति के सरोकारों की उपेक्षा किए जाने की संभावना अधिक होती है ।

पी 10 : कार्यनिष्पादन प्रबंधन व्यवस्था में प्रक्रियाओं , परिणाम एवं नैतिक सरोकारों के मध्य संतुलन द्वारा संगठनों में नैतिक निर्णय लिए जाने की संभावना होती है ।

संदर्भ

एजेन व मार्क फिशबेन, 1977 । अभिवृत्ति – व्यवहार संबंध : मूलानुपाती अनुसंधान का सैद्धांतिक विश्लेषण एवं समीक्षा, मनोवैज्ञानिक बुलेटिन, 84, 888–918

एंज़ज, के.आर., 1989 । व्यवहार में नीति । हावर्ड व्यवसाय समीक्षा, 99–104 ।

एँटोनियो आरगेंडोना, 2003 । संगठनों में मूल्यों को प्रोत्साहित करना, व्यवसाय नीति दैनिक , 45, 15–28

ऐशफोर्ड , एस.जे. व एल.एल. कमिंग्स, 1983 । व्यक्तिगत संसाधन के रूप में परिशोधन : सूचना तैयार करने की व्यक्तिगत रणनीतियाँ । जेम्स सी. विंबुश में, 1999 में । अधीनस्थों के नीतिगत व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण का प्रभाव । व्यवसाय नीति दैनिक , 18, 383–395

बैरी, व, 1979 । व्यवसाय में नैतिक विषय, डेनियल ब्यू में, एम. रोनाल्ड बकले, 2001 । जवाबदेही व नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध । व्यवसाय नीति दैनिक , 34, 57–73

ब्यूचैप, टी.एल. व एन.ई. बॉबी, 1983 । डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले में नीतिगत सिद्धांत एवं व्यवसाय, 2001 । जवाबदेही व नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध । व्यवसाय नीति दैनिक , 34, 57–73 ।

भाट, आर एवं माहेश्वरी, एस.के. (2004) । मानव संसाधन के विषय एवं स्वास्थ्य क्षेत्र के सुधारों के लिए इसके निहितार्थ, वर्किंग पेपर संख्या 2004-01-04, भारतीय प्रबंध संस्थान, अहमदाबाद ।

ब्लासी, ए., 1980, नैतिक बोध एवं नैतिक कार्य को सेतुबद्ध करना : सामग्री का समीक्षात्मक परीक्षण । मनोवैज्ञानिक बुलेटिन, 88, 1–45

बोमर, एम.सी. ग्राटो, जे. ग्रेवेंडर व एम. टटल, 1987 । नैतिक एवं अनैतिक निर्णय लेने की व्यवहार संबंधी रीति । व्यवसाय नीति दैनिक , 6, 265–280 ।

ब्रास, डी.जे.के.डी. बटरफील्ड व बी.सी. स्कैग्स, 1988। संबंध एवं अनैतिक व्यवहार : सामाजिक नैटवर्क परिदृश्य। प्रबंधन समीक्षा की अकादमी, 23 (1), 14-33

बकले, एम.आर.डी.एस., वीज एम.जी.व हार्वे 1998। अनैतिक व्यवहार के आयामों की जाँच, डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले में 2001 । जवाबदेही व नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक , 34, 57-13

बर्ट, आर.एस., 1983 । डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले में संबंधात्मक तत्वों में भेद 2001 । जवाबदेही एवं नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

क्रिस्टी, आर व एफ.एल. गेस, 1970 । मैकियावेलीनिज्म में अध्ययन, डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले में 2001 । जवाबदेही एवं नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध, व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

क्लार्क, एच. व जे. बैरी, 1997 । व्यवसाय नीति एवं बदलता लिंग संतुलन, कार्लोट मैक डेनियल, नैसी सोटस व जॉन लिंकोर्ट में 2001 । संगठनात्मक नीति : लिंग द्वारा कर्मचारियों का अवबोधन । व्यवसाय नीति दैनिक, 33, 245-256

कोहेन, डेवोरा v, 1993 । नैतिक कार्य वातावरण का सृजन व उसे बनाए रखना : कार्यस्थल में निराशा एवं प्रबंधन में बदलाव के निहितार्थ। व्यवसाय नीति तिमाही, 3 (4) , 343-358

डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले, 2001 । जवाबदेही एवं नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

डीन, पीटर जे, 1992। “ वास्तविक ” नीति संहिता बनाना। व्यवसाय नीति दैनिक, 11 अप्रैल, 285-290

डोजियर, जे, & मिशैली, एम. पी., 1985, चेतावनी (**whistle blowing**) के संभावित भविष्यवक्ता : सामाजिक हितैषी व्यवहार परिदृश्य। प्रबंधन समीक्षा अकादमी, 10, 823-836 ।

दुविंस्की, ए. जे. व बी. लोकेन, 1989 । विपणन में नीतिगत निर्णय लेने का विश्लेषण। व्यवसाय अनुसंधान दैनिक, 19, 83-107

एसेनहार्ट, के.एम. (1989) । प्रकरण के अध्ययन अनुसंधान से सिद्धांतों का गठन। प्रबंधन समीक्षा अकादमी, 14 (4), पी.पी., 532-550 ।

फैरेल, ओ.सी. व एल. जी. ग्रेशम, 1985 । विपणन में नीतिगत निर्णय लेने की प्रक्रिया को समझने के लिए प्रासंगिक रूपरेखा। विपणन दैनिक, 49, 87-96

फाइनगन, जे. 1994 । कार्यस्थान में नीतिगत व्यवहार के निर्णयों पर व्यक्तिगत मूल्यों का प्रभाव । व्यवसाय नीति दैनिक 13, 747-755

फ्रीडमैन, एम. व आर.एच. रोजनमैन, 1974 । डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले, 2001 में टाइप ए व्यवहार व आपका हृदय । जवाबदेही व नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

फ्रिंक, डी.डी. व आर. जे. क्लिमीोस्की, 1998 । संगठनों एवं मानव संसाधन प्रबंधन में जवाबदेही के सिद्धांत की ओर । कार्मिक एवं मानव संसाधन प्रबंधन में अनुसंधान 16, 1-51

फ्रिटशे, डी.जे. 1988 । विपणन नीतियों का परीक्षण : निर्णयकर्ता की भूमिका, निर्णय के परिणाम, आयरेन रुजन, पैट्रिक डेपेल्स मैकर, फ्रैंक बोस्टिन में, 2001 । कर्मचारियों की निर्णय प्रक्रियाओं के नैतिक आयाम। व्यवसाय नीति दैनिक, 33, 87-99

फ्रिटशे, डी.जे. व बेकर, एच. 1983 । विपणन प्रबंधकों का नैतिक व्यवहार । व्यवसाय नीति दैनिक, 2 : 291-299

ग्रानोवैटर, एम., 1973 । डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले में कमजोर संबंधों की शक्ति 2001, । जवाबदेही व नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 34-57-73

गुप्ता, जे.एल. व एम. सुलेमान, 1996 । मलेशिया में प्रबंधकों का नैतिक अभिविन्यास। व्यवसाय नीति दैनिक, 15, 735-748 ।

हैरिंगटन, एस. जे. 1997 । संगठनों में नैतिक निर्णय लेने के व्यक्ति-विषय प्रासंगिक मॉडल का परीक्षण । व्यवसाय नीति दैनिक, 16, 363-375

हेगार्टी, डब्ल्यू.एच.व एच.पी.सिम्स, 1978 । अनैतिक निर्णय व्यवहार के कुछ निर्धारक : एक प्रयोग । अनुप्रयुक्त मनोविज्ञान दैनिक, 63 (4) , 451-457

हेगार्टी, डब्ल्यू. एच. व एच. पी. सिम्स, 1979 । अनैतिक निर्णय के व्यवहार से संबद्ध संगठनात्मक दर्शन, नीतियाँ एवं लक्ष्य : शोधशाला में किया गया प्रयोग। अनुप्रयुक्त मनोविज्ञान दैनिक, 63 (4) 451 -457

हिगिंग्स. ए. पॉवर, सी., व कोल्वर्ग, एल, 1984 । थॉमस एम जॉंस, 1991 में उत्तरदायित्व के निर्णयों का नैतिक वातावरण के साथ संबंध। संगठनों में व्यक्तियों द्वारा नैतिक निर्णय लेना : विषय प्रासंगिक मॉडल। प्रबंधन समीक्षा अकादमी, 16 (2) , 366-395

होजमेर, एल.टी., 1994 । नीतियों के महत्वपूर्ण होने की स्थिति में रणनीतिक योजना। रणनीतिक प्रबंधन दैनिक, 15-17-34 ।

हंट, एस.डी., एस. विटेल, 1986 । विपणन नीतियों का सामान्य सिद्धांत > वृहत् विपणन दैनिक, 6 (1), 5 -6

रूजन, आयरेन, डेपल्समेकर, पैट्रिक , बोस्टिन, फ्रैंक, 2001 । कर्मचारियों के निर्णय लेने की प्रक्रियाओं के नैतिक आयाम। व्यवसाय नीति दैनिक, 33-87-99

विंबुश जे.सी., 1999 । अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण प्रभाव का असर। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

जॉनसन, पी.बी., 1981, उपलब्धि प्रेरणा एवं सफलता : क्या परिणाम साधनों को उपयुक्त सिद्ध करता है ? व्यक्तिगत एवं सामाजिक मनोविज्ञान दैनिक, 40, 374-375

जॉस, जी.ई. व एम.जे.कैवनाग 1996 । कार्यस्थान में अनैतिक व्यवहार के उद्देश्यों पर वैयक्तिक एवं स्थितिपरक कारकों के प्रभाव का प्रयोगात्मक परीक्षण, व्यवसाय नीति दैनिक, 15, 511,523 ।

भाल, के.टी. शर्मा, पी., 2001 । भारतीय प्रबंधकों द्वारा नैतिक निर्णय लेना : रचनाओं की पहचान, उनका मापन एवं मान्यता। प्रबंधन एवं श्रम अध्ययन, 26 (3), 145-162

मर्नीगन, के. जे. देवरा, ए. केन्टलान व तलेलयाशिव, 2001 । सीमित व्यक्तिगत नीतियाँ एवं अचल संपत्ति एजेंसी का टेप डॉस, गुणवत्तापूर्ण अनुसंधान में अग्रिमों में, वोल्यूम. 3, जॉन ए वैगनर द्वारा संपादित, जीन एम. बार्टनेक, किंबरली डी एल्सवाक, जय , 2001. 1-40

कोल्वर्ग, एल, 1969 । अवस्था एवं परिणाम : जेम्स सी. विंबुश 1999 में समाजीकरण के लिए संज्ञानात्मक विकास का दृष्टिकोण। अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

कोल्वर्ग, एल. 1973 । जेम्स सी. विंबुश 1999 में नैतिक निर्णय के उच्चतम चरण की नैतिक यथेष्टता का दावा । अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

कोल्वर्ग एल. 1976 । नैतिक चरण एवं नैतिकता : जेम्स सी. विंबुश 1999 में संज्ञानात्मक-विकासात्मक दृष्टिकोण। अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

कोल्वर्ग एल. 1984 । जेम्स सी. विंबुश, 1999 में नैतिक विकास का दर्शन। अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

ली.टी. डब्ल्यू (1999) । संगठनात्मक अनुसंधान में गुणवत्तापूर्ण विधियों का प्रयोग, सेज पब्लिकेशंस : लंदन ।

लेविस , पी.वी., 1985। व्यवसायिक नीतियों का वर्णन (**Like nailing jello to a wall**) . व्यवसाय नीति जर्नल, 4 (5) ,377-383

माहेश्वरी, एस.के. व एल्सट्रॉम, डी. (2004) । राज्य के स्वामित्व वाले उद्यम में भ्रमण : स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड का प्रकरण, प्रबंधन एशिया पैसिफिक दैनिक, 21 (1) : 75-101 ।

मिशेल डब्ल्यू, 1979 । जेम्स सी. विंबुश 1999 में, संज्ञान एवं व्यक्तित्व के अंतरा फलक पर। अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

मोरिस, एस.ए. व आर.ए., मैक्डोनाल्ड 1995 । नैतिक निर्णयों में नैतिक प्रबलता की भूमिका : अनुभवजन्य परीक्षण । व्यवसाय नीति दैनिक , 14, 715-726

जे.पी. व एम. पी. मिशेली के निकट : 1975 । संगठनात्मक भिन्नता : चेतावनी दिए जाने का प्रकरण (**The case of whistle blowing**) जेम्स सी. विंबुश 1999 में । अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति जर्नल, 18, 383-395

न्यूजट्रॉम, जे. डब्ल्यू एवं डब्ल्यू. ए. रश, 1975 । जेम्स सी. विंबुश 1999 में प्रबंधन की नैतिकता एवं नैतिक प्रबंधन। अधीनस्थों के नैतिक व्यवहार पर संज्ञानात्मक नैतिक विकास एवं पर्यवेक्षण के असर का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 18, 383-395

पैरी, ए.आर., के.एम. काने., के. जे. बर्नसेर व पी. टी. स्पाईकर, 1990 । डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले 2001 में “ अ ” श्रेणी का व्यवहार, महाविद्यालय के छात्रों में प्रतिस्पर्धात्मक उपलब्धि के लिए प्रयत्न एवं धोखेबाजी, जवाबदेही, व नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

रैस्ट, जे.आर.1979 । थॉमस एम जॉस, 1991 में नैतिक विषयों के परीक्षण में विकास संगठनों में व्यक्तियों द्वारा नैतिक निर्णय लेना : विषय प्रासंगिक मॉडल। प्रबंधन समीक्षा की अकादमी, 16 (2), 366-395

रॉबिन, डी.पी. एवं पी.जी. फॉरैस्ट, 1996 । विज्ञापन प्रबंधकों के नैतिक निर्णय लेने के प्रभाव के रूप में नैतिक विषय का प्रत्यक्ष महत्व । व्यवसाय नीति दैनिक, 35, 17-28

रॉबिन डी एवं एल लेबिन, 1997 । व्यवसाय में लिंग एवं नीति पर अनुसंधान की उपयोगिता साबित करना : आलोचनात्मक विश्लेषण एवं विस्तार, तिमाही व्यवसाय नीति 3 (4) 61-90 ।

शमिक, एम., 1997 । नैतिक रूपरेखाओं में लिंग मतभेद एवं अन्यो का मूल्यांकन : नैतिक दुविधाओं में चयन। व्यवसाय नीति दैनिक 16 (1) 55-65 ।

सिम्स, आर. व जे. कीनन, 1998। बाह्य जोखिमपूर्ण संगठनात्मक एवं अंतरा वैयक्तिक परिवर्तियों के भविष्यवक्ता। व्यवसाय नीति दैनिक, 17 (4) , 411-421

सिम्स रोनाल्ड आर, 1991 । संगठनात्मक नीतियों का संस्थागत रूप । व्यवसाय नीति दैनिक, 10, 493-506 ।

सिंगर एम.एस. 1996 । नैतिक निर्णयों में नैतिक प्रबलता एवं पारदर्शिता की भूमिका : प्रबंधकीय व्यवसायिकों एवं आम जनता के मध्य तुलना । व्यवसाय नीति जर्नल, 15, 459-474

सिंगर, एम.एस. व ए.इ. सिंगर, 1997 । नैतिक अभिकर्ता के नीतिगत निर्णयों के विषय में पर्यवेक्षक के निर्णय। न्याय एवं नैतिक तीव्रता के विषयक्षेत्र की भूमिका। व्यवसाय नीति दैनिक , 16, 473-484 ।

सिंगपकड़ी, ए. एस.जे. विटेल व जी. आर. फ्रैंके, 1999 । प्रत्यक्ष नैतिक प्रबलता एवं नैतिक दर्शन के पूर्ववृत्त, परिणाम एवं मध्यवर्ती प्रभाव । विपणन विज्ञान दैनिक की अकादमी 27 (1), 19-36

सिंगपकड़ी, ए., एस.,जे., विटेल व के.एल.क्राफ्ट. 1996। विपणन व्यवसायिकों का नैतिक निर्णय लेना। व्यवसाय अनुसंधान दैनिक, 36, 245-255

सिंगपकड़ी, ए.सी.पी. राव व एस. जे. विटेल, 1996 । नैतिक निर्णय लेना : सेवा में विपणन के व्यवसायियों का परीक्षण। व्यवसाय नीति दैनिक, 15, 635-645

स्टार्क, ए, 1993 । व्यवसाय नीति के साथ क्या गलत है ? हावर्ड व्यवसाय समीक्षा, 71, 38-48

टैटलॉक, पी. ई . 1985 । जवाबदेही : डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले 2001 में निर्णय एवं चयन का उपेक्षित सामाजिक संदर्भ। जवाबदेही एवं नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

टैटलॉक, पी. ई . 1992 । निर्णय एवं चयन की जवाबदेही का प्रभाव : डेनियल ब्यू, एम. रोनाल्ड बकले, 2001 में सामाजिक प्रासंगिक मॉडल की ओर। जवाबदेही एवं नैतिक व्यवहार के मध्य परिकल्पनापूर्ण संबंध । व्यवसाय नीति दैनिक, 34, 57-73

थॉमस, डोनाल्डसन व थॉमस डब्ल्यू इनफी, 1999 । संबंध जो बाध्यकारी होते हैं : व्यवसाय नीति के लिए सामाजिक संपर्क दृष्टिकोण । हावर्ड व्यवसाय स्कूल प्रैस, 2-5 ।

वाटरूबा टी.आर. लॉरेंस बी. चोंको, टैरी डब्ल्यू लो, 2001 । प्रबंधक के व्यवहार में नैतिक संहिता की जानकारी से उत्पन्न होने वाला प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 33, 59-69

जॉंस, टी. एम. , 1991 । संगठनों में व्यक्तियों द्वारा नीतिगत निर्णय लेना : विषय प्रासंगिक मॉडल। प्रबंधन समीक्षा अकादमी, 16 (2), 366-395

ट्रेविनो, एल.के. 1986 । संगठनों में नीतिगत निर्णय लेना : व्यक्ति - परिस्थिति अन्योन्य मॉडल। प्रबंधन समीक्षा अकादमी, 11, 601-617

ट्रेविनो, एल.के. व यंगब्लड एस.ए. 1990 । **Bad apples in bad barrels :** नीतिगत निर्णय लेने के व्यवहार का आकस्मिक विश्लेषण। अनुप्रयुक्त मनोविज्ञान दैनिक, 75, 378-385 ।

विक्टर, बी. व कलेन, जे.बी. 1987 । संगठनों में नैतिक वातावरण का सिद्धांत एवं मापन । थॉमस आर वार्टरूबा, लॉरेंस बी. चोंको, टैरी डब्ल्यू. लो 2001 में। प्रबंधकों

के व्यवहार में नैतिक संहिता की जानकारी जुड़ने का प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 33, 59-69

विश्वेश्वरन, सी देशपांडे, एस.पी. व जोसफ जे., 1998 । नैतिक व्यवहार के समर्थन के लिए शीर्ष प्रबंधन के कार्य के रूप में कार्य संतुष्टि : भारतीय प्रबंधकों पर अध्ययन। व्यवसाय नीति का जर्नल, 17.365-371 ।

वीवर, गैरी आर : ट्रेविनो, लिंडा क्लेब : कोचरन, फिलिप एल. प्रबंधन दैनिक अकादमी, फरवरी 1999, वोल्यूम. 42 विषय 1, पी 41, 17 पी ।

वीवर, जेम्स, 1981 । थॉमस ऑर वार्टरूबा, लॉरेंस बी चोंको, टैरी डब्ल्यू लो, 2001 में , निगम में नीति को संस्थागत रूप देना। प्रबंधक के व्यवहार में नैतिक संहिता की जानकारी से उत्पन्न होने वाला प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 33-59-69

वीक्स, डब्ल्यू, सी. मूरे, जे. मैककिनी व जे. लाँगैनेकर, 1999 । नैतिक निर्णय पर लिंग एवं कैरियर की अवस्था से होने वाले प्रभाव। व्यवसाय नीति दैनिक, 20 (4), 301-313

विटकिन, एच.ए. एवं डी.आर. गुडइनफ, 1997 । क्षेत्र निर्भरता एवं अंतरावैयक्तिक व्यवहार। मनोवैज्ञानिक बुलैटिन, 84, 661-689

विंबुश, जे.सी. व जे.एम.शेपर्ड, 1994 । नैतिक वातावरण की जानकारी की ओर : इसके नैतिक व्यवहार एवं पर्यवेक्षण के प्रभाव से संबंध। व्यवसाय नीति दैनिक, 16, 67-77

जे फ़ैरेल, एम व ओ.सी. फ़ैरेल : 1982 । संगठनों में अनैतिक व्यवहार के भविष्यवक्ता के रूप में आदर्श विन्यास एवं अवसर, 35 (7), 587-604

परिशिष्ट 1 : टाटा आचार संहिता

1. राष्ट्रीय हित
2. वित्तीय रिपोर्टिंग एवं रिकार्ड
3. प्रतिस्पर्धा (मुक्त बाजार की अर्थव्यवस्था के लिए समर्थन)
4. समान अवसर देने वाला नियोक्ता
5. उपहार एवं दान (कर्मचारी व्यावसायिक सौदे प्राप्त करने या अपने व्यवसाय के संचालन के लिए अप्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के उद्देश्य से संबद्ध अवैध भुगतान, पारितोषिक, उपहार, दान या तुलनीय लाभ, प्रत्यक्ष या अप्रत्यक्ष रूप से न तो प्राप्त करेंगे न ही किसी को इसका प्रस्ताव देंगे)
6. सरकारी एजेंसी (किसी सरकारी एजेंसी या उसके प्रतिनिधि को दान के रूप में कोई कंपनी निधि या संपत्ति का न प्रस्ताव करेंगे न ही देंगे)
7. राजनीतिक असंलग्नता

8. स्वास्थ्य, सुरक्षा एवं पर्यावरण
9. उत्पादों एवं सेवाओं की गुणवत्ता
10. कार्पोरेट नागरिकता (सभी संगत कानूनों का अनुपालन व जीवन की गुणवत्ता में सुधार हेतु सक्रिय रूप से सहयोग करना)
11. टाटा कंपनियों का सहयोग
12. कंपनी एवं समूह का आम प्रतिनिधित्व
13. तृतीय पक्ष का प्रतिनिधित्व
14. टाटा ब्राँड का उपयोग
15. समूह नीतियाँ
16. शेयर धारक
17. नैतिक व्यवहार
18. नियामक अनुपालन
19. सहवर्ती रोजगार
20. हित संघर्ष
21. प्रतिभूति लेन-देन एवं गोपनीय सूचना
22. कंपनी परिसंपत्तियों की सुरक्षा करना
23. नागरिकता
24. प्रस्तुत आँकड़ों की विश्वसनीयता
25. रिपोर्टिंग सरोकार