
इकाई 5 अभिप्रेरण : अवधारणा और सिद्धान्त*

इकाई की रूपरेखा

- 5.0 उद्देश्य
- 5.1 प्रस्तावना
- 5.2 आन्तरिक अभिप्रेरण और बाहरी अभिप्रेरण
- 5.3 आवश्यकता सिद्धान्त का पदानुक्रम
- 5.4 ई.आर.जी. सिद्धान्त
- 5.5 हर्जबर्ग का दो कारक सिद्धान्त
- 5.6 सिद्धान्त "एक्स" – सिद्धान्त "वाई"
- 5.7 भागवत गीता – निःस्वार्थ कार्य
- 5.8 कार्य-स्थल पर अवधारणाओं का अनुप्रयोग
- 5.9 निष्कर्ष
- 5.10 शब्दावली
- 5.11 संदर्भ लेख
- 5.12 बोध प्रश्नों के उत्तर

5.0 उद्देश्य

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप:

- अभिप्रेरण क्या है और यह क्यों आवश्यक है? ये समझ सकेंगे;
- आन्तरिक अभिप्रेरण और बाहरी अभिप्रेरण के बीच में अन्तर को समझ सकेंगे;
- आवश्यकता सिद्धान्त का पदानुक्रम, ई.आर.जी. सिद्धान्त, हर्जबर्ग का दो कारक सिद्धान्त और सिद्धान्त "एक्स" और सिद्धान्त "वाई" के बारे में जान सकेंगे;
- भागवत गीता में समर्थित निःस्वार्थ कार्य की अवधारणा को समझ सकेंगे; और
- कार्य स्थल पर "अभिप्रेरण" की अवधारणा को किस प्रकार से लागू किया जा सके इसके बारे में जान सकेंगे।

* योगदान: प्रो. जी भुवनेश्वरा लक्ष्मी, अध्यक्ष, शिक्षा और शिक्षा प्रौद्योगिकी विभाग, सामाजिक विज्ञान विद्यापीठ, हैदराबाद विश्वविद्यालय, हैदराबाद

5.1 प्रस्तावना

अभिप्रेरण एक व्यक्ति के पीछे कार्यों को गति देने के लिए शक्ति का काम करता है। यह शक्ति एक व्यक्ति के अन्दर से या बाहर से भी आ सकती है। अभिप्रेरण से प्रेरित लोग अपना कार्य इस प्रकार से करते हैं कि उनका निर्धारित लक्ष्य प्राप्त किया जा सके। उदाहरण के लिए एक विद्यार्थी प्रथम श्रेणी प्राप्त करने के लिए आधी रात तक अपने दीपक का तेल जलाता है, उसकी यह इच्छा होती है कि उसे श्रेष्ठ विद्यार्थी होने की मान्यता प्राप्त हो इसके पीछे देर रात तक अध्ययन करने की अभिप्रेरण का यही उद्देश्य है। किसी एक संगठनात्मक स्थापना में अभिप्रेरण कार्य के प्रति प्रतिबद्धता और अपने कार्य निष्पादन में सुधार और वृद्धि करना होता है।

5.2 आन्तरिक अभिप्रेरण और बाहरी अभिप्रेरण

आन्तरिक अभिप्रेरण और बाहरी अभिप्रेरण के बीच के अन्तर को हम स्पष्ट रूप से समझ सकते हैं कि यदि हम यह जान जाएँ कि “हम क्यों काम करते हैं?” हम कह सकते हैं कि हम आन्तरिक रूप से प्रेरित हैं, यदि हमें प्रत्यक्ष बाहरी प्रतिफल के द्वारा उन्नत नहीं किया जाता है। एक छोटा बालक बिना उद्देश्य के बगीचे में घूमता है परन्तु वह इसलिए घूम रहा है क्योंकि उसको ऐसा करने से आनन्द की प्राप्ति हो रही है। उसको बाहर से कोई प्रतिफल या पुरस्कार नहीं मिलने वाला है और न ही उससे किसी ने इस प्रकार का वायदा किया है। उसका पुरस्कार उसका कार्य ही है। सूचना के लिए सूचना प्राप्त करना, और कला के लिए कला का अभ्यास करना, यह सब आन्तरिक अभिप्रेरण के विचार के साथ सम्बन्धित हैं। उदाहरण के लिए, यदि एक विद्यार्थी इतिहास से प्रेम करता है और उसको जानने के लिए इतिहास की पुस्तक पढ़ता है, इससे अपनी उत्सुकता को संतुष्ट करता है, यह आन्तरिक रूप से प्रेरित है, जबकि यदि उसका उद्देश्य परीक्षा में बहुत अच्छे अंक प्राप्त करना होता है और अपनी कक्षा में सर्वोत्तम अथवा शीर्ष स्थान प्राप्त करके वह पुरस्कार प्राप्त कर सकता है, यह उसके लिए बाहरी अभिप्रेरण होगा।

यदि एक व्यक्ति नदी के किनारे पर बैठता है, वह अपनी प्रसन्नता की लिए गीत गाता है, इस प्रकार की क्रिया, यह आन्तरिक अभिप्रेरण का प्रतीक है, जबकि यदि वह व्यक्ति आगे आने वाले गीत-संगीत की प्रतिस्पर्धा के लिए गीत गाने का अभ्यास करता दिखाई देता है, और उसके अच्छे निष्पादन की स्थिति में उसे पुरस्कार या ईनाम मिल सकता है, यह उसकी अभिप्रेरण का स्रोत है, और यदि ऐसा होता है तो यह बाहरी अभिप्रेरण माना जाएगा। जब आप आन्तरिक रूप से प्रेरित होते हैं और आपकी इच्छा आपके स्वयं के अन्दर से उत्पन्न होती है तथा आपका कार्य जिसका “उद्देश्य” बाहरी पुरस्कार माँगने की इच्छा नहीं रखता है, यह आपका आन्तरिक अभिप्रेरण सिद्ध होता है। हालाँकि, इसका अर्थ यह भी नहीं है कि आपके किसी कार्य अथवा व्यवहार के लिए कोई पुरस्कार नहीं मिलेगा यह आपके आन्तरिक कारकों द्वारा प्रेरित किया गया है। यह सकारात्मक मनोवेगों को पैदा करता है और प्रतिस्पर्धा की चेतना इत्यादि की रचना करता है। उदाहरण के लिए, यहाँ तक आपको खेलों के प्रति बहुत ही प्रेम है, आप कम्प्यूटर के समक्ष शतरंज खेलते हैं और लगातार आप

कम्प्यूटर के साथ या उसके माध्यम से शतरंज खेलते हैं, आप इसमें अच्छे कौशलों को सीख जाएँगे, और आप इसमें निष्पात की योग्यता प्राप्त करने में सफल हो जाएँगे। एक व्यक्ति के बाहरी कारकों से बाहरी अभिप्रेरण आता है या मिलता है। अधिकतर सामान्य अभिप्रेरण जोकि एक बाहरी पुरस्कार प्राप्त करने से प्रेरित होती हैं। जब आप आन्तरिक रूप से प्रेरित होते हैं, आज जो कुछ करते हैं, क्योंकि यह जन्मजात या सहजता से (यह कह सकते हैं जन्मजात अभिप्रेरण प्रसन्नदायक होती है) पुरस्कार प्राप्त करने की प्रक्रिया होती है, जबकि बाहरी अभिप्रेरण या प्रेरित कार्य को अलग तरह से विशिष्ट परिणाम को प्राप्त करने की इच्छा रखी जाती है जैसे कि पुरस्कार के रूप में धनराशि, पद, प्रसिद्धी या बढ़े हुए वेतन प्राप्त करने का बाहरी अभिप्रेरण अपना कार्य करता है एक श्रमिक है जो कारखाने में शारीरिक श्रम करता है, हो सकता है वह अपने इस कार्य से प्रसन्न नहीं रहता हो, परन्तु वेतन के रूप में उसको बाहरी पुरस्कार प्राप्त होने की संभावना है, उसको यह कार्य करने के लिए क्या अभिप्रेरण मिलेगी और यह जन्मजात या सहजता से प्राप्त प्रसन्नता भी नहीं हो सकती है। इसी तरह से जब हम चाहते हैं कि बच्चा एक विशेष प्रकार से अपना व्यवहार प्रदर्शित करें, हम उसको कुछ पुरस्कार देते हैं जैसे कि खिलौने या चॉकलेट इत्यादि। यह बाहरी अभिप्रेरण का उदाहरण है। यह आवश्यक नहीं है कि बाहरी पुरस्कार हमेशा ही साकार या ठोस की अवस्था में हों जैसे कि वेतन वृद्धि अथवा नकद राशि के रूप में पुरस्कार प्राप्त करना। यहाँ तक कि ठोस पुरस्कारों में प्रशंसा करना भी बाहरी पुरस्कार के रूप में माना जाता है।

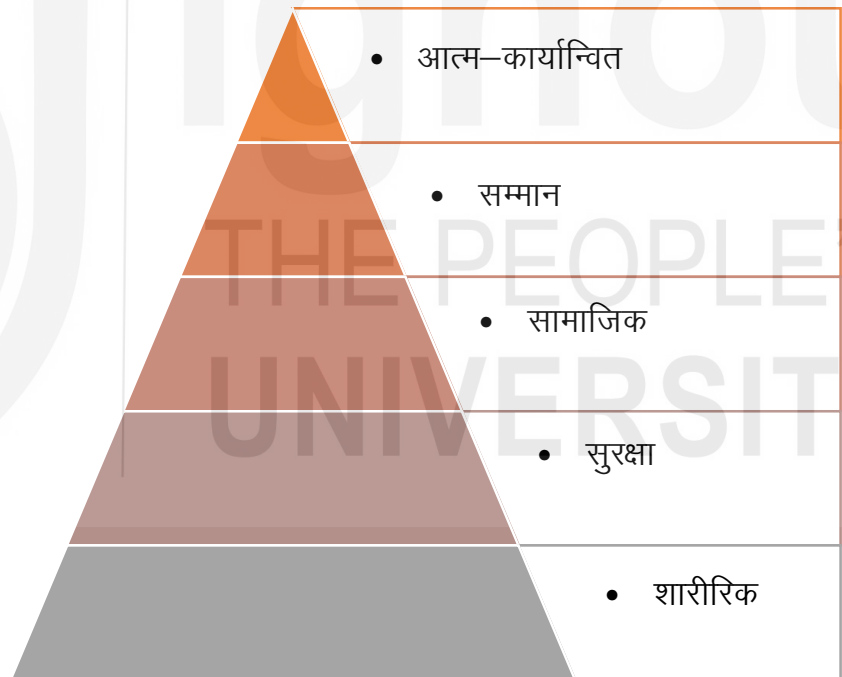
यह बहुत ही कठिन कार्य है कि बाहरी अभिप्रेरण से आन्तरिक अभिप्रेरण को स्पष्ट रूप से अलग किया जा सके। अभी तक यह दोनों एक साथ मौजूद रहती है और दोनों में से कभी-कभी एक अधिक महत्वपूर्ण बन जाती है या यह कह सकते हैं कि आधिपत्य करने लगती है। जब थॉमस अल्वा ईडीसन ने अपनी किशोर अवस्था के वर्षों में वैज्ञानिक परीक्षण किया वे स्वयं अपने आन्तरिक अभिप्रेरण की जिज्ञासा को संतुष्ट करने में लगे रहे थे। यह आन्तरिक अभिप्रेरण का केस था परन्तु जब वे अपने वैज्ञानिक परीक्षणों में सफलता प्राप्त करने लग गए थे और लोग उनकी उपलब्धियों तथा उनके योगदान को मान्यता देने लग गए थे, वे लगातार अपनी आन्तरिक रचनात्मक आग्रहों के साथ परीक्षण करने के कार्य में प्रयासरत थे जिसमें कि बाहरी सहयोग और अभिप्रेरण के द्वारा वे व्यापकता से अपने कार्यों को निष्पादित कर रहे थे। अतः एक आन्तरिक अभिप्रेरण और बाहरी अभिप्रेरण के ताने बाने ने उनकी श्रेष्ठतम वैज्ञानिक खोजों की यात्रा को सम्पूर्णता से लोगों के समक्ष प्रस्तुत किया था। सफलता एक उच्चतम अभिप्रेरण की ओर ले जाती है जिसमें एक व्यक्ति को अनुसरण में श्रेष्ठतम समाधान निकालने में उसकी तीव्र गति में बदलाव में परिवर्तित हो जाती है।

जब हम महापुरुषों के जीवन के कार्यों को देखते हैं जैसे कि अब्राहम लिंकन, महात्मा गाँधी, डॉ. सी. वी. रमन, लियोनार्डो डा विंकी, विलियम शेक्सपीयर, गोस्वामी, तुलसीदास, प्रो. ए.पी.जे. अब्दुल कलाम और मदर टेरेसा के जीवन में आन्तरिक और बाहरी अभिप्रेरण का एक बहुत ही शक्तिशाली समावेशन मौजूद था जो उनके महान कार्यों को निष्पादित करने में लगातार प्रयास कर रहा था।

5.3 आवश्यकता सिद्धान्त का पदानुक्रम

प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक अब्राहम मॉस्लो (Abraham Maslow) ने मानव आवश्यकता सिद्धान्त के पदानुक्रम को प्रतिपादित किया था, उनके अनुसार मूल आवश्यकताओं को अत्यधिक बड़ी आवश्यकताओं के पदानुक्रम के एक पिरामिड की शकल देकर उसको उन्होंने समझाने का प्रयास किया और मानव आवश्यकताओं को पदानुक्रम के अनुसार व्यवस्थित किया था। इस सिद्धान्त के अनुसार मानव की आवश्यकताओं को पाँच श्रेणियों में विभाजित किया गया है जोकि निम्न प्रकार हैं:

- i) शारीरिक आवश्यकताएँ (Physiological Needs)
- ii) सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Safety Needs)
- iii) सम्पत्ति तथा प्रेम सम्बन्धी आवश्यकताएँ (सामाजिक आवश्यकताएँ) (Belonging and Love Needs) (Social Needs)
- iv) सम्मान सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Esteem Needs)
- v) आत्म कार्यान्वित करने की आवश्यकताएँ (Self-actualisation Needs)



आवश्यकता पदानुक्रम

मॉस्लो के अनुसार, जब एक आवश्यकता स्तर की संतुष्टि हो जाती है यानि की पूरी हो जाती है, उसके पश्चात् व्यक्ति अगली ऊँचे स्तर की आवश्यकता को पूरा करना चाहता है और अपनी संतुष्टि प्राप्त करने का प्रयास करता है। शारीरिक आवश्यकताओं की श्रेणी में भोजन, जल, वायु, इत्यादि की अत्यंत आवश्यकता होती है। ये प्रकृति में सबसे सार्वभौमिक आवश्यकताएँ हैं और एक मानव होने के नाते सभी लोगों द्वारा भूख प्यास इत्यादि का स्वयं ही अनुभव किया जाता है। ये आवश्यकताएँ सर्वव्यापी होती हैं। यह एक युक्तिसंगत मानना है कि जब तक इन आवश्यकताओं की पूर्ति नहीं हो जाती है तब तक अन्य आवश्यकताओं के बारे में सोचा भी नहीं जा सकता

है। एक बार जब शारीरिक आवश्यकताएँ पूरी हो जाती हैं, इसके पश्चात् व्यक्ति आवश्यकताओं के अगले पदानुक्रम की ओर अपना कदम बढ़ाता है। इस स्तर पर, बचाव और सुरक्षा प्राथमिक आवश्यकता बन जाती है। एक व्यक्ति खतरों से सुरक्षा व बचाव की आवश्यकता महसूस करता है। वह शारीरिक और वित्तीय दोनों सुरक्षा के लिए इच्छा व्यक्त करता है। वह खराब स्वच्छता, चोट, जख्मी, दुर्घटनाओं इत्यादि के विरुद्ध सुरक्षा की आवश्यकता चाह करता है। शारीरिक आवश्यकताएँ और सुरक्षा सम्बन्धी आवश्यकताओं को प्रायः मूल आवश्यकताओं के रूप में जाना जाता है।

आगामी स्तर की आवश्यकताएँ सामूहिक आवश्यकताएँ (सम्पत्ति और प्रेम) होती हैं। लोगों की चाहत होती है कि वे लोगों को प्रेम या प्यार करे और लोग भी उनको प्रेम और स्नेह दें जिस समूह से वे सम्बन्धित होते हैं। इस तरह से सामाजिक समूह का दायरा बहुत बड़ा और व्यापक हो सकता है जैसे कि धार्मिक समूह या एक बहुत छोटा पारिवारिक समूह। यदि इस आवश्यकता की पूर्ति नहीं होती है तो लोग अपने आपको एकाकी या अकेला महसूस करेंगे और वे तनाव की स्थिति में जा सकते हैं। इसके पश्चात् अगले स्तर पर "सम्मान" व प्रतिष्ठा प्राप्त करने की आवश्यकता उत्पन्न हो जाती है। ये आवश्यकताएँ व्यक्ति की अहम्-संतुष्टि से सम्बन्धित होती हैं। जो लोग इस आवश्यकता का अनुभव करते हैं वे अन्य लोगों से सम्मान प्राप्त करने और अपनी पहचान तथा मान्यता प्राप्त करने की बेहद इच्छा रखते हैं। वे कुछ चीजों या विषयों में श्रेष्ठ व निष्णात बनने का प्रयास करते हैं और अपनी पहचान की मान्यता लोगों से करवाने के लिए भरसक प्रयास करते हैं।

यहाँ तक आत्मसम्मान और स्वप्रतिष्ठा भी आवश्यकताओं की श्रेणी में सम्मिलित हैं। उच्चतम स्तर की मानवीय आवश्यकता को उच्च व श्रेष्ठ श्रेणी के कुलीन इस आवश्यकता को आत्म-कार्यान्वित करने का प्रयास करते हैं। मॉस्लो के अनुसार, "एक व्यक्ति क्या बन सकता है और उसको निश्चित रूप में बनना ही है।" यह बयान अथवा विवरण एक व्यक्ति की संवृद्धनता की संभावनाओं व आशाओं की पूर्ति करने के लिए आवश्यकताओं को इंगित करते हैं। उदाहरण के लिए, एक कलाकार यह चाहता है कि वह श्रेष्ठ कलाकार बन जाए, ऐसी आशा करता है और उसकी पूर्ति के लिए प्रयास करने लगता है। एक खिलाड़ी के लिए, उसकी आत्म-कार्यान्वयन की आवश्यकता होगी कि वह अपने खेलकूद के कौशलों में निष्णात हो जाए उनको वह प्राप्त कर सकें।

मॉस्लो के अनुसार, यह एक क्रमानुसार सम्बन्धित विभिन्न मानव आवश्यकताओं और उनको अनुभव करना एवं उनकी पूर्ति और संतुष्टि इसमें सम्मिलित हैं। परन्तु अनेक अनुसंधानकर्त्ता यह बिन्दु इंगित करते हैं कि इस प्रकार की कठोर संरचना वास्तविक प्रक्रिया को व्यापक रूप से उसका प्रतिनिधित्व नहीं कर सकती हैं। उनके अनुसार, इन पाँच स्तरों पर या इनके बीच कुछ एक दूसरे स्तर पर आंशिक व्याप्ति हो सकती है। दूसरे शब्दों में यह कह सकते हैं कि यहाँ तक कि एक श्रेणी की आवश्यकता "संपूर्णता" से संतुष्ट न होने के बावजूद भी एक व्यक्ति अगले स्तर की आवश्यकता को पूरी करने के लिए प्रयास कर सकता है।

जब स्वामी विवेकानन्द भारत के विभिन्न भागों में यात्रा कर रहे थे जिसमें वह अपने गुरु स्वामी रामाकृष्ण परमहंस के विचारों को प्रचारित कर रहे थे, वे कई बार भोजन

करना भूल जाते थे परन्तु वह अपने मिशन पर काम करते रहते थे और कभी-कभार वे भूखमरी के भी शिकार हुए हैं यहाँ पर वह अपनी मनोवैज्ञानिक आवश्यकताओं की बलि देकर आत्म-कार्यान्वयन आवश्यकताओं की पूर्ति करने और संतुष्टि प्राप्त करना दृढ़ या कठोर नहीं है यह एक आवश्यकताओं की शृंखला की अवधारणा है जिसमें किसी भी विशिष्ट आवश्यकता की पूर्ति की जा सकती है और नीचे की आवश्यकता की पूर्ति से पहले भी ऊँचे स्तर की आवश्यकता की पूर्ति करके संतुष्टि की जा सकती है। इस तरह से मॉस्लो का सिद्धान्त पिरामिड के रूप में प्रस्तुत किया गया है और अलचीली नहीं हैं आवश्यकताओं की यह शृंखला क्रमांक रूप से कठोर नहीं है। अतः स्थिति के अनुसार उसकी आवश्यकता की प्राथमिकता के हिसाब से प्रत्येक आवश्यकता के क्रम को उसके स्थान में आसानी से परिवर्तित किया जा सकता है।

5.4 ई.आर.जी. सिद्धान्त

क्लेटोन पॉल अल्डरफर (Clayton Paul Alderfer) एक अमरीकी वैज्ञानिक थे इन्होंने मॉस्लो के आवश्यकता सिद्धान्त के पदानुक्रम का और आगे विकसित किया है जिसकी इन्होंने रचना की है इसको ई.आर.जी. सिद्धान्त के नाम से जाना जाता है। ई.आर.जी. का पूरा नाम अस्तित्व की आवश्यकता (Existence needs), सम्बन्धित आवश्यकताएँ (Relatedness needs) और विकास की आवश्यकताएँ (Growth needs) हैं। ई.आर.जी. निम्न स्तर की आवश्यकता से लेकर उच्च स्तर की आवश्यकता की विभिन्न आवश्यकताओं को प्रस्तुत करता है। इसमें आवश्यकता सिद्धान्त पदानुक्रम के साथ समानता दिखाई गई है। परन्तु इन दोनों में ई.आर.जी. सिद्धान्त के अनुसार एक से अधिक आवश्यकता के सिद्धान्त का स्तर एक ही समय में आरंभ हो सकता है या दोनों सक्रिय हो सकते हैं। ई.आर.जी. सिद्धान्त के अनुसार विद्यमान आवश्यकता के साथ-साथ आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धान्त के प्रथम दो स्तर बराबर अपना कार्य करते रहते हैं, वे सक्रिय होते हैं। ये हैं शारीरिक आवश्यकताएँ और सुरक्षा आवश्यकताएँ। ई.आर.जी. सिद्धान्त की संबद्ध आवश्यकताएँ कुछ-कुछ मॉस्लो के सिद्धान्त की "सम्पत्ति और प्रेम आवश्यकताओं (सामाजिक आवश्यकताएँ) से मेल खाती हैं और मॉस्लो की ही सम्मान आवश्यकता का कुछ अंश इससे मिलता-जुलता है। शेष सम्मान आवश्यकता का शेष भाग (आत्म सम्मान का भाग) और आत्म-कार्यान्वयन का भाग आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धान्त ई.आर.जी. सिद्धान्त के विकास सिद्धान्त में समूहीकृत हो जाता है या यह कह सकते हैं कि इस समूह में समाहित हो जाता है। ई.आर.जी. सिद्धान्त के निहितार्थ संगठनात्मक व्यवहार की आवश्यकता भी है जैसे कि यदि उच्च व्यवस्था की आवश्यकता की संतुष्टि नहीं हो पाती है तो व्यक्ति को इसके स्थान पर निम्न स्तर की आवश्यकता को पूरी करने के लिए प्रयास करना चाहिए। उदाहरण के लिए, यदि एक कर्मचारी अपने कार्य से कार्य संतुष्टि प्राप्त करने में असमर्थ है और वह अपने पर्यवेक्षक से भी मधुर सम्बन्ध बनाकर उसका आनन्द प्राप्त भी नहीं कर सकता है, ऐसी स्थिति में वह ऊँचे वेतन मान की माँग कर सकता है।

बोध प्रश्न 1

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) अब्राहम मॉस्लो के आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धान्त की व्याख्या कीजिए।

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

2) ई.आर.जी. सिद्धान्त की चर्चा कीजिए।

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

5.5 हर्जबर्ग का दो कारक सिद्धान्त

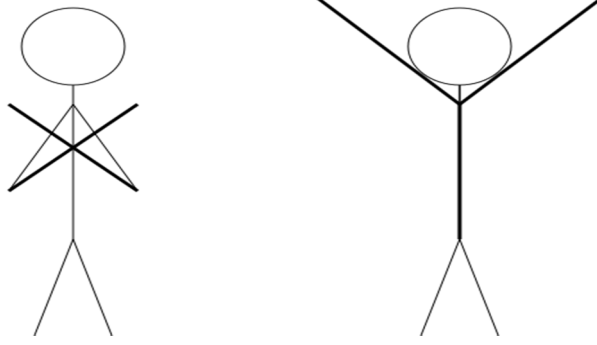
प्रसिद्ध मनोवैज्ञानिक फ्रिडेरिक हर्जबर्ग ने दो कारक सिद्धान्त की खोज की थी, वे दो कारक सिद्धान्त और हर्जबर्ग अभिप्रेरणा-स्वच्छता सिद्धान्त के नाम से भी जाना जाता है। हर्जबर्ग ने 200 से अधिक लेखाकारों और इंजीनियरों का साक्षात्कार लिया था जिसके आधार पर उन्होंने कार्य संतुष्टि और कार्य असंतुष्टि के लिए जिम्मेदार कारकों का निर्धारण किया है। उन्होंने निष्कर्ष निकाला कि कार्य संतुष्टि और कार्य असंतुष्टि दो अलग और स्वतंत्र पहलू या पक्ष हैं और इनमें से एक संतुष्टि के कारक नहीं हैं जिसमें असंतुष्टि के कारण की कमी है। कारक जैसे कि मान्यता प्राप्त करना, चुनौतीपूर्ण कार्य और अन्य पहलू, यह सब कार्य के आन्तरिक भाग हैं जोकि संतुष्टि की पूर्ति करते हैं। हर्जबर्ग इन कारकों को स्वच्छता कारक के नाम से प्रस्तुत करते हैं। इसके साथ कार्य करने की स्थितियाँ, कम्पनी की नीतियाँ, कार्य की सुरक्षा, पर्यवेक्षकों का व्यवहार इत्यादि स्वच्छता कारकों के उदाहरण हैं। ये प्रकृति में अभिप्रेरणात्मक नहीं होते हैं, अर्थात् जब स्वच्छता कारक बहुत अनुकूल होते हैं तब किसी व्यक्ति की कार्य संतुष्टि को उच्च होने की आवश्यकता नहीं होती है। इन सब में, हम कह सकते हैं कि इसमें कार्य संतुष्टि का स्तर बहुत ही निम्न स्तर का होगा। परन्तु स्वच्छता कारकों से सम्बन्धित शिकायतें एक व्यक्ति का गैर असंतुष्टिकरण की स्थिति से असंतुष्टिकरण की स्थिति में चला जाएगा। दूसरे शब्दों में इसे यह कह सकते हैं कि कार्य संतुष्टि कार्य असंतुष्टि के पूरी तरह से विपरीत नहीं है। ये दो कुछ-कुछ असंबद्ध अवधारणाएँ हैं। कार्य संतुष्टि के विरोधी या विपरीत

कार्य संतुष्टि नहीं है और यह कि कार्य संतुष्टि भी कार्य असंतुष्टि नहीं है। हर्जबर्ग के अनुसार, "ये कारक जो कि संतुष्टि में सहायक होते हैं (उपलब्धि, कार्य में आंतरिक हित, उत्तरदायित्व और प्रगति या संवृद्धि) है, ये प्रायः एक ध्रुवीय होते हैं जोकि ये कार्य संतुष्टि में बहुत कम अपना योगदान देते हैं। परिवर्तनीयशील असंतुष्टियाँ (कम्पनी की नीतियाँ और प्रशासनिक व्यवहारों, पर्यवेक्षण, अन्तःवैयक्तिक सम्बन्धों, कार्य स्थितियाँ तथा वेतन), ये सब कार्य संतुष्टि के लिए बहुत कम योगदान प्रदान करते हैं।"

5.6 सिद्धान्त "एक्स" – सिद्धान्त "वाई"

डग्लस मैकग्रेगर (Douglas McGregor) ने अपने शोध कार्य "दि ह्यूमन साइड ऑफ़ इंटरप्राइज" (The Human Side of Enterprise) में सुझाव दिया है कि मानव के सम्बन्ध में दो विपरीत विचार हैं: एक नकारात्मक जिसे सिद्धान्त X कहते हैं और दूसरा सकारात्मक हैं, इसको सिद्धान्त Y का नाम दिया गया है। सिद्धान्त X की अवधारणा है कि औसत मानव जन्मजात से ही काम करना पसंद नहीं करता है और वह इसे टालेगा यदि वह ऐसा कर सकता है। इस लिए, कर्मचारियों को निर्देश देना अत्यंत आवश्यक है अथवा यहाँ तक कि पर्यवेक्षकों के द्वारा कार्य को निष्पादित करने के लिए उन पर दबाव बनाए रखना चाहिए। हालाँकि, सिद्धान्त Y के अनुसार, यह माना जाता है कि कर्मचारी प्राकृतिक रूप से कार्य कर सकते हैं यदि उन्हें आराम और खेल आदि की सुविधाएँ उपलब्ध कराई जाएँ और इसलिए औसतन कर्मचारी स्वीकार करना सीख सकते हैं तथा यहाँ तक कि वे उत्तरदायित्व लेना भी स्वीकार करते हैं।

मैकग्रेगर का सिद्धान्त और मॉस्लो का आवश्यकता पदानुक्रम सिद्धान्त समानान्तर पर प्रदर्शित होता है, हम यह ध्यान में रख सकते हैं कि सिद्धान्त Y यह मानता है कि उच्च आदेश की आवश्यकता एक व्यक्ति पर एकाधिकार करती है और सिद्धान्त Y यह मानता है कि जो सिद्धान्त X के अंतर्गत आते हैं उनकी तुलना में अधिक उपयुक्त सिद्धान्त है। सिद्धान्त X के अनुसार बलपूर्वक पर्यवेक्षण करना, बाहरी पारितोष और सही कार्य निष्पादन के लिए दण्ड दिया जाना आवश्यक है जबकि सिद्धान्त Y कुछ पहलुओं पर अपना ध्यान केन्द्रित करता है जैसे कि कार्य संतुष्टि और प्रस्तावित करती है कि कार्यकर्ताओं यानी की कर्मचारियों को पर्यवेक्षण के अंतर्गत काम करने की आवश्यकता नहीं है। प्रबन्धकों को स्थिति के आंकलन करने की योग्यता होनी चाहिए और जहाँ पर जैसी आवश्यकता हो वहाँ पर सिद्धान्त X तथा सिद्धान्त Y का प्रयोग करना चाहिए।



जो व्यक्ति कार्य करने के लिए इंकार करता है वह ("X") और जो व्यक्ति कार्य करने के अवसर प्राप्त करने में प्रसन्नता व्यक्त करता है वह है ("Y")

स्रोत: https://creativecommons.org/licenses/by_sa/3.0

सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y पूरी तरह से एक-दूसरे के विपरीत नहीं है या आपस में अलग-अलग है। ये दोनों ही एक प्रकार के आदर्श का निर्माण करते हैं और अवधारणात्मक रूप से अपने-अपने अस्तित्व में दूरी बनाए हुए हैं। हालाँकि, व्यवहार में, जब स्थितियों को लागू करते हैं दोनों एक साथ समाहित दिखाई देते हैं। वास्तव में, सिद्धान्त X से सिद्धान्त Y लगातार लागू होती हैं और सभी संगठन एक बिन्दु या दूसरे बिन्दु को अपने समक्ष रखकर कार्य करते हैं। यह मानना बहुत की कठिन है कि एक संगठन जोकि पूरी तरह से सिद्धान्त X को लागू करता है या फिर सिद्धान्त Y का पालन करता है। इसके अतिरिक्त, प्रबन्धक सिद्धान्त X से सिद्धान्त Y में बदल सकते हैं या फिर विपरीत क्रम प्रयोग कर सकते हैं, यह सब प्रेरित किए जाने वाले व्यक्तियों और स्थितियों पर निर्भर करता है जिनका सामना करना पड़ता है। इस प्रकार से कह सकते हैं कि अच्छे प्रबन्धन के संचालन और उत्साहित करने के लिए लचीलापन नितान्त आवश्यक है।

5.7 भागवत गीता – निःस्वार्थ कार्य

निःस्वार्थ कार्य एक महान सदगुण माना जाता है। भागवत गीता (*Bhagawad Gita*) का एक महत्वपूर्ण विषय "निःस्वार्थ कार्य" है (निष्काम कार्य – *Nishkama Karma*) लार्ड कृष्ण ने कहा है कि "कार्य करने के लिए किसी फल की प्राप्ति नहीं होना चाहिए और आपको इस कार्य की उपेक्षा नहीं करनी चाहिए जिसका प्रतिफल अच्छा न हो।" आपको कार्य करने का अधिकार है किन्तु इसके फल की प्राप्ति का अधिकार नहीं है।"

जब हम निःस्वार्थ होते हैं, तब हम अपने आपसे संबद्ध हो जाते हैं, परन्तु इससे अधिक अन्य लोग संबद्ध होते हैं। इसलिए, निःस्वार्थ कार्य एक ऐसा कार्य है जो एक कर्तव्य के रूप में किया जाता है जोकि समाज के हित के लिए होता है। कार्य तब ही निःस्वार्थ होता है जब हम अन्य के लिए कार्य करते हैं जिसमें व्यक्तिगत लाभ की आशा नहीं की जाती है।

हालाँकि, प्रायः निःस्वार्थ कार्य मोक्ष प्राप्ति के लिए होता है (पुनर्जन्म के चक्र से मुक्ति प्राप्त करने का अन्तिम स्वरूप) अथवा अन्य कोई इसी तरह का उच्च उद्देश्य हो सकता है। इसका अर्थ यह हुआ कि जो व्यक्ति अपने लिए फल प्राप्ति की इच्छा रखता है वह व्यक्ति निःस्वार्थ कार्य की अवधारणा के विरुद्ध होगा। एक सच्चे निःस्वार्थ व्यक्ति की कोई इच्छा नहीं होती है यहाँ तक कि उसको मोक्ष प्राप्त करने की इच्छा भी नहीं होती है। उसको मोक्ष प्राप्त हो सकता है किन्तु उसके कार्य का उद्देश्य यह नहीं होना चाहिए। उसको यह कार्य इसलिए करना चाहिए कि कार्य करना उसका कर्तव्य है जो बिना किसी फल प्राप्ति की इच्छा रखते हुए कार्य किया जाना चाहिए। जब यह कार्य निष्पादित हो जाता है तब वह व्यक्ति निःस्वार्थ कार्यकर्ता बन जाता है।

जैसा कि स्पीकिंग.ट्री.इन (Speaking Tree.in) में उल्लेख किया गया है, *गीता* यह सुझाव देती है कि यह कार्य सभी समय में प्रासंगिक होता है। यहाँ तक कि आधुनिक समय में भी। यह सबसे बड़ा निश्चय है कि (आपको निश्चित करना चाहिए कि आप अपना कार्य बिना किसी फल प्राप्ति के करें जब आप काम करने में व्यस्त हैं) जब आप अपना कार्य निष्पादन कर रहे हैं। आपको इसकी चिन्ता नहीं करनी चाहिए कि आप जो कार्य कर रहे हैं उसकी मान्यता स्वीकार की जाएगी अथवा नहीं, यही सबसे अच्छा विचार है इसे एक संगठन में भी लागू किया जाना चाहिए। यह वास्तव में सच है कि अधिकतर स्थितियों में प्रायः कार्य का परिणाम हमारे हाथों में नहीं होता है। हम सबको इसके लिए सर्वोत्तम प्रयास करने चाहिए। यह भी ध्यान रखा जाना चाहिए कि कार्य न करने के विरुद्ध है गीता के उपदेश।

5.8 कार्य-स्थल पर अवधारणाओं का अनुप्रयोग

अभिप्रेरण की अवधारणा को मात्र जान लेना समुचित नहीं है। एक अच्छे प्रबंधक को चाहिए कि वह अपनी टीम के सदस्यों को प्रोत्साहन की दिशा में कार्य स्थल पर अच्छा कार्य करने के लिए उनका प्रयोग व अनुप्रयोग अच्छी तरह से कर सके और उनको अच्छे कार्य निष्पादन के लिए तैयार कर सकें ताकि उनकी संभावनाओं को कार्य रूप देकर संगठन और कर्मचारियों को उनके कार्यों का पूरा प्रतिफल व पुरस्कार प्राप्त हो। कुछ अभिप्रेरणों का पालन करते हुए कि सामान्यतः कर्मचारियों को प्रेरित करने के लिए कुछ उपलब्ध कराया जाता है जिससे अच्छा कार्य निष्पादन करने के लिए उनको प्रोत्साहित और प्रेरित किया जाए। यह निम्न प्रकार है:

अच्छा वेतन (Good pay): यदि एक कर्मचारी को उसके कार्य के मूल्य से कम वेतन का भुगतान किया जाएगा तो वह अप्रेरित हो जाएगा और हो सकता है कि वह संगठन को ही छोड़कर कहीं अन्य चला जाए। दूसरी ओर, यदि उसको उसके काम के मूल्य और योग्यता से अधिक वेतन का भुगतान किया जा रहा है, वह बहुत अधिक प्रेरित हो जाएगा परन्तु इस प्रकार के वेतन का भुगतान एक संगठन की विचार दृष्टि से लम्बे समय तक चलना असंभव होगा। अतः वेतन भुगतान का स्तर बहुत अच्छा और संतुलित होना अत्यंत ही आवश्यक है। इसके अतिरिक्त, वेतन निश्चित करते समय बाहर के कार्य बाजार में वेतन की क्या दर चल रही है, इसको भी ध्यान में रखा जाना अत्यंत आवश्यक है, इससे कर्मचारियों को ठीक प्रकार से प्रेरित किया

जा सकता है जिसके कारण संगठन की व्यवस्था लम्बे समय तक सहजता से चल सकती है।

अभिप्रेरण : अवधारणा
और सिद्धान्त

परिवर्तनशील वेतन (Variable pay): यह सामान्य रूप से विश्वास किया जाता है कि यदि कर्मचारी को निश्चित वेतन का भुगतान किया जाएगा तो नियोक्ता की आशाओं के अनुरूप बहुत ही कम प्रोत्साहन या लाभ प्राप्त होगा। परिवर्तनशील वेतन, इस मुद्दे पर बहुत ही अच्छे तरीके से समाधान कर देता है जैसे कि यदि आपके कार्य का निष्पादन बहुत ही अच्छा है आपको ऊँचा वेतन प्राप्त होगा। इससे कर्मचारियों को सहजता से अधिक अभिप्रेरण मिलेगा जिससे वे अपने कार्य में और अधिक समय तथा अपनी ऊर्जा का प्रयोग करेंगे। इस तरह से हम देखते हैं कि परिवर्तनशील वेतन संरचना अनेक प्रकार की विद्यमान हैं। उदाहरण के लिए, कुछ नियोक्ता अपने कर्मचारियों को प्रत्येक नग पर भुगतान करते हैं। इस प्रणाली से कर्मचारी और अधिक अभिप्रेरण प्राप्त करेंगे और अपना कार्य निष्पादन तीव्र गति से करके और अधिक भुगतान प्राप्त कर सकेंगे यदि वे अधिक से अधिक नगों का निर्माण या उनका विक्रय करेंगे। हालाँकि यह प्रणाली सभी प्रकार के कार्यों के लिए उपयुक्त नहीं हो सकती है। कुछ नियोक्ता अपने व्यक्तिगत कर्मचारी को उसकी योग्यता को "अनुभव" करके उसको वेतन का भुगतान करते हैं। इस प्रणाली में नियोक्ता कर्मचारियों के कार्यों का मूल्यांकन नहीं करता है और प्रत्येक कर्मचारी का क्या मूल्य है उस पर उसके वेतन का निर्धारण किया जाता है। यह प्रणाली पे पर पीस प्रणाली से कम उद्देश की है (हालाँकि, यह सभी प्रकार के कार्यों के लिए उपयुक्त है जिसमें समुचित रूप से मूल्यांकन करने की क्षमता है यह प्रणाली कर्मचारियों को अत्यधिक प्रेरित कर सकती है, वे लोग अपने कार्य निष्पादन के स्तर और उनको दिया जाने वाला पारितोष जो वे प्राप्त करते हैं उसके साथ उसको संबद्ध कर सकेंगे। यह दृष्टिकोण एफ. डब्ल्यू. टेलर के द्वारा प्रतिपादित वैज्ञानिक प्रबंधन की परम्परा का सतत् दृष्टिकोण है। हालाँकि, इसमें एक जोखिम छिपा हुआ है कि उत्पादन और सेवाओं की कोटि या उसकी गुणवत्ता के स्थान पर उसकी मात्रा या संख्या पर अनावश्यक जोर दिया गया है।

कर्मचारी स्टॉक विकल्प (Employee stock options): अनेक कम्पनियाँ अपने कर्मचारियों को कम्पनी के शेयरों की एक निश्चित संख्या देती है जोकि बाजार दर से कम होती हैं। अधिकतर कर्मचारी इस अवसर का लाभ उठाते हैं और कम्पनी के शेयर खरीद लेते हैं, इसी को कुछ छूट या बट्टे पर देने के लिए कर्मचारियों को आमंत्रित किया जाता है। एक बार जब वे कम्पनी का शेयर खरीद लेते हैं, वे एक तरह से कम्पनी के "मालिक" बन जाते हैं, यद्यपि वे कम्पनी में सतत् रूप से बने रहते हैं। यह शेयरधारकों का प्रत्यक्ष हित प्रकट होता है तथा वे निश्चित करना चाहते हैं कि कम्पनी का कार्य निष्पादन बेहतर तरीके से सम्पन्न हो। जब कम्पनी अपना कार्य निष्पादन अच्छा करेगी तो भविष्य में बाजार के द्वारा अच्छा अनुभव किया जाएगा और इसके परिणामस्वरूप कम्पनी के शेयरों की दूर में वृद्धि होगी। इन सबके परिणामों से कर्मचारियों के सहित सभी शेयरधारकों के शेयरों की संख्या के मूल्य में वृद्धि होगी जिन्होंने कर्मचारी स्टॉक अवसर योजना के अंतर्गत शेयर खरीदे हैं उनके शेयरों के मूल्यों में बढ़ोतरी होगी। भारत में, एन.आर. नारायण मूर्ति के

नेतृत्व में इंफोसिस इस दृष्टिकोण का सर्वश्रेष्ठ उदाहरण है। इस आई.टी. विशाल की अपवादात्मक संवृद्धि में यह जमा कारक बन गया है।

कार्य चक्रानुक्रम (Job rotation) : यदि एक व्यक्ति बहुत ही लम्बे समय की अवधि के लिए एक ही कार्य में लगातार कार्य करता है, उसकी गतिविधियाँ यान्त्रिक बन जाएगी और इसके परिणामस्वरूप वह बेहतर कार्य निष्पादन के लिए समुचित अभिप्रेरित नहीं किया जाएगा। गतिशील कर्मचारी जो एक कार्य से दूसरे कार्य में काम करेगा, वह निश्चित रूप से अपने कार्य से उचहाट नहीं होगा और उसे वह खाड़ी में डाल देगा और उसकी अभिप्रेरण लगातार बनी रहेगी।

कार्य वृद्धि और कार्य संवृद्धि (Job enlargement and Job enrichment) : कार्य को दो प्रसार से विस्तारित किया जा सकता है: समस्तर अथवा सपाट तक ऊर्ध्वाधर है। कार्य वृद्धि कार्य का समस्तर विस्तार होता है, भूमिका के माध्यम से जिसमें कुछ पहलू होते हैं, जबकि इससे पूर्व कार्य भूमिका का भाग नहीं होते हैं बाद में भूमिका के भाग बन जाते हैं। यह उचाट को रोकती है और कार्य में सतत् हितों को बनाए रखती है। कार्य संवृद्धि कार्य का ऊर्ध्वाधर विस्तार होता है जिसमें कर्मचारीगण को अधिक स्वतंत्रता, शक्ति और उन तरीकों का निर्णय लेने के प्राधिकार दिए जाते हैं जिसमें कार्यों को पूरा किया जाता है। कार्य वृद्धि के मामले में प्राधिकारिता और शक्तियों में बढ़ोतरी नहीं की जाती है, इसमें केवल अधिक काम और अधिक कार्य भूमिका में वृद्धि होती है। इन दोनों केसों में कार्य की भूमिका की परिभाषा में परिवर्तन अनुभव किया जाता है। इसके विपरीत कार्य भूमिका कार्य चक्रानुक्रम के केस में परिवर्तन नहीं होता है, केवल व्यक्ति कार्य करने की भूमिका में परिवर्तन होता है। इन सबसे आशा की जाती है कि ऐसी स्थितियों से बचे जहाँ पर कर्मचारी अपने मनोबल को खो दे और वे अनुभव करने लगें कि उनके कार्य बहुत ही सांसारिक और नित्य या दिनचर्या के कार्य हैं।

मान्यता (Recognition) : मान्यता हम सबके लिए एक लालसा या अभिलासा होती है और कर्मचारी वर्ग इसके लिए अपवाद नहीं होते हैं। मान्यता प्रणाली या व्यवस्था अनौपचारिक रूप से पूरी की जा सकती है (जैसे कि पीठ थपथपाना या धन्यवाद) या इसे बहुत औपचारिक संरचना भी दी जा सकती 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) सिद्धान्त X और सिद्धान्त Y की अधीनस्थ अवधारणा की व्याख्या कीजिए।

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

2) भागवत गीता द्वारा प्रतिपादित निःस्वार्थ कार्य क्या है?

5.9 निष्कर्ष

अभिप्रेरण देने का उद्देश्य यह होता है जिससे कर्मचारी अपने कठोर परिश्रम और लगन के साथ कार्य स्थल पर अपनी कार्य निष्पादन की गति में सुधार करते हैं जब ये लोग अपने कार्य को प्रभावी और दक्षता से करते हैं तो संगठन को लाभ होता है। यह संगठन का विशेष बिन्दु होता है, इसमें अभिप्रेरण का महत्व समाहित होता है। जब हम यह कहते हैं कि ठोस पारितोषिक की मात्रा की एक सीमा होती है जोकि एक संगठन अपने कर्मचारियों को देने में समर्थ होता है। जो अच्छे संगठन होते हैं वे ठोस पुरस्कारों के द्वारा प्रयोग करते हैं जैसे कि कर्मचारियों को मान्यता देना, निर्णय-निर्माण में, अधिक स्वतंत्रता प्रदान करना और उनको अन्य शक्तियाँ देकर कार्य निष्पादन को गति देने में सहयोग करते हैं। हालाँकि, यह ध्यान रखा जाना चाहिए कि सभी संभावित उत्साहवर्धन करने पर भी पुरस्कार प्राप्त करने वाले लोग या कर्मचारी इसे ठीक से अनुभव नहीं करते हैं और इनकी अनुक्रिया ठीक नहीं होती है, उदाहरण के लिए जैसे कि स्वतंत्रता या चुनौतियाँ सामान्य तौर पर यह विश्वास किया जाता है कि बिना किसी उत्तरदायित्व के स्वतंत्रता नाम की कोई चीज नहीं होती है। लोगों की एक खास जनसंख्या है जो उत्तरदायित्व लेने के कार्य को पसंद नहीं करते हैं और न ही वे चुनौतियों को स्वीकार करते हैं। यहाँ तक कि वे लोग जो व्यक्तिगत रूप से उच्च श्रेणी की आवश्यकताओं की पूर्ति का लक्ष्य रखते हैं जैसे कि आत्म कार्यान्वयन, उनके लिए यह अभी तक स्पष्ट नहीं है कि क्या वे अपने कार्य की भूमिका के रूप में आवश्यकता को संतुष्टि की दृष्टि से देखेंगे अथवा वे कार्य स्थल से बाहर इसका अनुभव कर सकेंगे। इसलिए प्रबन्धकों को चाहिए कि वे आवश्यकता की पहचान करें कि उनकी टीम के सदस्यों को प्रोत्साहन के रूप में क्या दिया जाना चाहिए। अभिप्रेरण या प्रोत्साहन एक प्रमुख उपाय है जिसका प्रयोग वे महान नेता करते हैं ताकि उनकी टीम अपनी सम्पूर्ण प्रत्याशाओं के साथ अपने कार्यों को निष्पादित कर सकें।

5.10 शब्दावली

कार्य वृद्धि (Job Enlargement) : कार्य वृद्धि कार्य भूमिका के माध्यम से समस्तर विस्तार करना होता है, जिसमें कुछ ऐसे पहलु होते हैं जो उससे पहले कार्य भूमिका के हिस्से नहीं थे और बाद में उनको भूमिका के भाग बना दिए गए। यह व्यवस्था उचाट को रोकती है और कार्य में लगातार हित लाभों को बनाए रखती है।

कार्य संवृद्धि (Job Enrichment) : कार्य संवृद्धि एक कार्य का ऊर्ध्वाधर विस्तार होता है जिसमें कर्मचारियों को और अधिक स्वतंत्रता, शक्तियाँ तथा प्राधिकारिता दी जाती है ताकि वे लोग ऐसे तरीके निश्चित करें जिसमें कार्य निष्पादित किया जा सके।

5.11 संदर्भ लेख

Dwivedi, R.S. (2010). *Human Relations and Organisational Behaviour: A Global Perspective* (5th ed.). New Delhi : Macmillan.

Judge, T.A. and Robbins, S.P. (2017). *Organisational Behavior* (17th ed.). New Delhi : Pearson Global Education.

Kreitner, R. and Kinicki, A. (2008). *Organisational Behavior* (8th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill.

Luthans, Fred. (2011). *Organisational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Robbins, S.P. (2002). *Essentials of Organisational Behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

5.10 बोध प्रश्नों के उत्तर

बोध प्रश्न 1

1) आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:

- जब एक आवश्यकता स्तर की संतुष्टि हो जाती है तो व्यक्ति आगामी उच्च स्तर की आवश्यकता संतुष्टि को प्राप्त करने के लिए प्रयास करने लगते हैं।
- इस सिद्धान्त के अनुसार, मानव आवश्यकताओं को पाँच श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता है : शारीरिक आवश्यकताएँ, सुरक्षा

सम्बन्धी आवश्यकताएँ, सम्पत्ति और प्रेम सम्बन्धी आवश्यकताएँ (सामाजिक आवश्यकताएँ), सम्मान की आवश्यकता और आत्म-कार्यान्वयन आवश्यकता।

अभिप्रेरण : अवधारणा
और सिद्धान्त

2) **आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:**

- ई.आर.जी. का पूरा नाम है, विद्यमान आवश्यकताएँ, संबद्धता आवश्यकताएँ और संवर्धन आवश्यकताएँ।
- ई. आर. और जी. निम्न स्तर की आवश्यकता से लेकर उच्च स्तर की आवश्यकता विभिन्न स्तरों को प्रस्तुत करती है।

बोध प्रश्न 2

1) **आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:**

- सिद्धान्त x की अभिधारणा है कि औसतन मानव जन्मजात से काम करना पसंद नहीं करता है और यदि हो सकता है तो इससे बचने का प्रयास करेगा।
- सिद्धान्त y का मानना है कि कर्मचारी प्राकृतिक रूप से काम करने का विचार रखता है जिस तरह से वह आराम या खेलना चाहता है, और इसलिए औसतन कर्मचारी स्वीकार करना सीख सकता है और यहाँ पर कि वह उत्तरदायित्व लेने को भी तैयार होता है।

2) **आपके उत्तर में निम्न को शामिल होना चाहिए:**

- निःस्वार्थ कार्य को एक महान आदर्श माना गया है।
- जब हम निःस्वार्थ होते हैं तब हम अपने बारे में कम चिन्तित होते हैं और इससे अधिक अन्य लोगों के प्रति होते हैं।
- कार्य तब ही निःस्वार्थ होता है जब हम अन्य लोगों के भले के लिए कार्य करते हैं और हम अपने लिए किसी भी प्रकार का लाभ लेने की आशा नहीं करते हैं।