એકમ–9	**સંગઠનાત્મક વર્તણૂક** **ORGANISATIONAL BEHAVIOUR**

: રૂપરેખા :

9.0 ઉદ્દેશો

9.1 પ્રસ્તાવના

9.2 સંગઠનાત્મક વર્તણૂક

9.3 માનવીય વર્તણૂક

9.4 સંચાલનમાં માનવીય પરિબળ

9.5 અભિપ્રેરણા વિષય વસ્તુના સિદ્ધાંતો

9.6 અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના સિદ્ધાંતો

9.7 વ્યક્તિગત આંતરક્રિયા તથા સંઘર્ષ

9.8 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના સંગઠનાત્મક વર્તણૂક

9.9 સારાંશ

9.10 ચાવીરૂપ શબ્દો

9.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો

9.12 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

9.0 ઉદ્દેશો : (OBJECTIVES)

◆ **આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :**

- સંગઠનાત્મક વર્તણૂકોની મૂળભૂત વિભાવના, તેનો ઉદ્ભવ, તેના ઉદ્દેશો તથા સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના પૃથક્કરણના તબક્કા સમજવા,
- માનવીય વર્તણૂક સાથે સંલગ્ન પરિબળોની ચર્ચા કરવા,
- હેથ્રોન અભ્યાસ અને મેકગ્રેગરીના X અને Y ના સિદ્ધાંતો ચર્ચવા,
- સંસ્થાઓમાં ઉભા થતા મતભેદો, કે વિવિધ પ્રકારના સંઘર્ષો, સંઘર્ષોની હકારાત્મક કે નકારાત્મક અસરો તથા તેને દૂર કરવાના ઉપાયો અંગે ચર્ચા; અને
- ગ્રંથાલય તથા માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રમાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અંગે ચર્ચા કરવા.

9.1 પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)

સંગઠનો વધુને વધુ જટિલ તેમજ વૈવિધ્ય સભર બની રહ્યા છે. અગાઉના સમયમાં, સંચાલનના અભ્યાસમાં મુખ્યત્વે કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમ કામગીરી તથા તેના દ્વારા કર્મચારીઓની ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારવાના મુદ્દા પર જ ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવતું હતું. હેથ્રોનનાં અભ્યાસમાં સૌ પ્રથમ વખત સંગઠનમાં, માનવીય અભિગમના મહત્વને પ્રદર્શિત કરવામાં આવ્યો તે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, માનવશાસ્ત્ર, રાજ્યશાસ્ત્ર, અર્થશાસ્ત્ર વગેરેમાંથી નોંધપાત્ર વિચારો સ્વીકારે છે. સંસ્થામાં વ્યક્તિઓ જ્યારે એકબીજા સાથે આદાન પ્રદાન કરે છે ત્યાં અનેક પરિબળો ભૂમિકા ભજવે છે. સંગઠનાત્મક વર્તણૂકો મુખ્યત્વે માનવીય સંબંધો તથા સંચાલનના ક્ષેત્રોમાંથી આકાર પામ્યા છે. સંગઠનાત્મક અભ્યાસોમાં આ પરિબળોની આદર્શ રૂપરેખાને સમજવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. ગ્રહણશક્તિ, શિક્ષણ અને અભિપ્રેરણા એ માનવીય વર્તણૂકને આકાર આપે છે. અભિપ્રેરણા માનવીય કાર્યો માટેનો મુખ્ય આધાર કે પરિબળ માનવામાં આવે છે. સંશોધકો દ્વારા અભિપ્રેરણા અંગે વિવિધ સૈદ્ધાંતિક પદ્ધતિઓ આપવામાં આવેલ છે. આ સિદ્ધાંતોને મુખ્યત્વે બે વિભાગમાં વહેંચી શકાય (1) વિષયવસ્તુ આધારિત (2) પ્રક્રિયા આધારિત પદ્ધતિ. વિષયવસ્તુ આધારિત અભિપ્રેરણાની પદ્ધતિ મુખ્યત્વે,

વ્યક્તિગત આવશ્યકતાઓના મુદ્દાસર રચાયેલ પ્રક્રિયા આધારિત છે. જ્યારે પ્રક્રિયા આધારિત પદ્ધતિ અભિપ્રેરણા પાછળ સંકળાયેલ, મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળ તથા વર્તણૂકની પ્રક્રિયાઓ આધારિત છે. હાલમાં ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રો અનેકવિધ માહિતી સેવાઓ પૂરી પાડવાના કારણે તેના સંચાલનનું માળખું જટિલ બની રહેલ છે. આથી જટિલ સંચાલનની પ્રક્રિયામાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂકનું મહત્વ પણ સંચાલન કાર્યમાં સવિશેષ જોવા મળે છે.

9.2 સંગઠનાત્મક વર્તણૂક : (ORGANISATIONAL BEHAVIOUR)

સંગઠનાત્મક વર્તણૂક ને વ્યાખ્યાયિત કરીએ તો તે તે ઉપભોક્તા તથા તેમના સંગઠનો સાથેના સંબંધનો અભ્યાસ છે. આ અભ્યાસ દ્વારા મળતા નિષ્કર્ષ પરથી સંગઠનની અસરકારકતામાં સુધારો કરવાનો છે.

આ અભ્યાસમાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના મુખ્ય ત્રણ પરિબળો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે : વ્યક્તિગત, સમુહગત તથા માળખાગત. આ સંગઠનનાત્મક વર્તણૂકો દર્શાવે છે કે ''વ્યક્તિગત, સમૂહગત તથા માળખાગતની વર્તણૂક અંગે જાણકારી મેળવી, સંસ્થાના કાર્યને વધુ સક્ષમ અને અસરકારક બનાવી શકાય છે.'' આ પ્રક્રિયામાં મુખ્ય ભાર એ માનવીય સંબંધો કેળવવાના કૌશલ્ય વિકસાવવા પર મૂકવામાં આવે છે. જેથી તેમની વર્તણૂક સમજીને કે તે અંગે પૂર્વધારણા દ્વારા, સંગઠનમાં ઉભા થતા, વ્યવહારોને લગતા ઘર્ષણને ટાળી શકાય.

માનવીય વર્તણૂક કે વ્યવહારોને લગતા કોઈ પણ વિચારો એ તથ્ય કરતાં સંગઠન કે સંસ્થાની સહજ જ્ઞાન આધારિત વધુ હોય છે. તેના કારણે માનવીય વર્તણૂકની પદ્ધતિસર સમજણ મેળવી શકાય તેવો અભિગમ કેળવવાની આવશ્યકતા ઉભી થાય છે.

આ પ્રકારના વલણોના કારણે માનવીય વર્તણૂક અભ્યાસ માટે વધુ સચોટ ધારણાઓ કેળવવા તરફ અભ્યાસનો ઝોક ઉભો થાય છે.

સંગઠનાત્મક વર્તણૂકનો ઉદ્દભવ :

સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અંગે અભ્યાસનું વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર એ 1960 ના દાયકાના પૂર્વાર્ધમાં ઉદ્દ્ભવ્યું. આ ક્ષેત્ર અભ્યાસની વિવિધ વિદ્યાશાખાઓ જેવી કે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, સામાજિક મનોવિજ્ઞાન, માનસશાસ્ત્ર તથા રાજ્યશાસ્ત્રના પ્રદાનને કારણે રચાયું છે.

માનસશાસ્ત્રની અભ્યાસ શાખામાં માનવીય વર્તણૂકને વ્યક્તિગત રીતે સમજવાનું તથા તે અંગે પૂર્વધારણા કેળવવાની પદ્ધતિઓના અસ્તિત્વના કારણે, સંગઠનાત્મક વર્તણૂકને જાણવામાં તેનો સૌથી વધુ પ્રભાવ જોવા મળે છે. મોટા ભાગની માનસશાસ્ત્રની સૈદ્ધાંતિક પદ્ધતિઓ કે જેમાં પૂર્વધારણા, અભ્યાસ, વ્યક્તિગત તાલીમ, નેતૃત્વની અસરકારકતા તથા અભિપ્રેરણાની આવશ્યકતા જેવા પરિબળોને આવરી લેવામાં આવેલ હોય તેને સંગઠનના માળખાના પ્રતિભાવોમાં ઉપભોક્તા સમૂહના વર્તનો, ઉપરાંત અન્ય કેટલાંક પરિબળો જેવાં કે કાર્ય સંતોષ, નિર્ણયો ઘડવાની પ્રક્રિયા, કાર્યભારનું માળખું તથા, કાર્યબોજ કે તણાવ વગેરેને સમજવા માટે માનસશાસ્ત્રીય અભ્યાસ કે સિદ્ધાંતો ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

સમાજશાસ્ત્રની શાખા એ મુખ્યત્વે સામાજિક પદ્ધતિઓના અભ્યાસ સાથે તથા જે તે સામાજિક પદ્ધતિઓના પરિપ્રેક્ષ્યમાં તેની સાથે સંકળાયેલ લોકોના આંતર વ્યક્તિગત સંબંધો કેવા હોઈ શકે તે મુદ્દા પર મુખ્યત્વે આધારિત છે. તેમાં, વ્યક્તિઓના, તેમની કક્ષાના કર્મચારીઓ સાથેના સંબંધોનો અભ્યાસ દર્શાવે છે. સમાજશાસ્ત્રની શાખાનો, સંચાલનના, સંગઠનાત્મક વ્યવહારોના મુદ્દા પર જે ક્ષેત્રમાં સૌથી વધુ ફાળો કે યોગદાન પૂરાં પાડેલ છે. તેમાં સમૂહના પ્રભાવો, સંગઠનની સંસ્કૃતિ, સંગઠનનું માળખું, આદાન-પ્રદાન કે પ્રત્યાયન પ્રક્રિયા, સત્તા, તથા સંઘર્ષનો સમાવેશ કરી શકાય. સમાજશાસ્ત્ર તથા સામાજિક મનોવિજ્ઞાનની શાખાઓએ સંગઠનાત્મક વ્યવહારોના અભ્યાસમાં લોકોની સામૂહિક વર્તણૂક અંગે અભ્યાસ કરવા માટેની સમજણમાં વધારો કર્યો છે.

માનવવિજ્ઞાન વ્યક્તિ અને વાતાવરણના સંબંધોના અભ્યાસની સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અનેક લોકો સાથે સંકળાઈને જોડાઈને એક સમૂહ બનાવે છે. આ સમૂહ સમાન વિચારો ધરાવતી સંસ્કૃતિ ઉભી કરે છે. જે પ્રત્યેકને સમાન રીતે ફાયદાકારક હોય. માનસશાસ્ત્રીય અભ્યાસ દ્વારા, વિવિધ સંગઠનો તથા વિવિધ દેશોના લોકો વચ્ચેના વર્તણૂક કે વ્યવહારને સમજવા તેમની વચ્ચેના મૂળભૂત તફાવતને તેમના અભિગમોમાં રહેલ વિશેષતા કે ભિન્નતાને સમજી શકાય છે.

આ ઉપરાંત અર્થશાસ્ત્ર, રાજયશાસ્ત્ર તથા ઈતિહાસ જેવી અન્ય અભ્યાસક્રમોની શાખાઓએ પણ સંગઠનાત્મક વર્તણૂકને સમજવા કે વિકસાવવા માટે ફાળો આપેલ છે. રાજયશાસ્ત્ર એ જે તે રાજકીય વાતાવરણમાં વ્યક્તિઓ તથા સમૂહના સંસ્થા સાથેના વ્યવહારોની જાણકારી સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

આ અભ્યાસ સંઘર્ષનો ઉદ્દભવ, સત્તાની સોંપણી તથા પોતાના અંગત હિતને સાચવવા માટે થતા સત્તાના દુરુપયોગ અંગે યોગ્ય સમજણ ઊભી કરે છે. અર્થશાસ્ત્રએ આપણને વ્યક્તિગત રીતે કે સંગઠનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાઓ અંગે માર્ગદર્શન પુરું પાડ્યું છે.

સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના ધ્યેયો

શ્રી ચેરીંગ્ટન તથા અન્યોએ (1989) સૂચવ્યા પ્રમાણે સંગઠનાત્મક વર્તનના મુખ્ય ધ્યેયોમાં સંસ્થા અંગે વર્ણન, સમજૂતી તથા વર્તણૂકના નિયંત્રણ જેવાં પાસાંઓ છે.

વર્ણન : સમસ્યાઓનું વર્ણન એ તેને સમજવાની કે સમજાવવાની પ્રક્રિયાનું પ્રથમ પગથિયું ગણી શકાય. સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અંગે અભ્યાસ કરવા પાછળનો મુખ્ય હેતુ એ સંસ્થા દ્વારા યોજવામાં આવતા કાર્યક્રમો કે નિયમિત પ્રક્રિયાની અગાઉથી જાણકારી મેળવવી તેમજ પ્રસારિત કરવી. અહીં મુખ્ય ભાર એ સંગઠનની પ્રક્રિયા કે કાર્યક્રમોના નામ નિદર્શન કરવા તથા તેની શરતો વ્યાખ્યાયિત કરવા પર મુકવામાં આવે છે.

સમજૂતી એને નિર્ણય : સંગઠનાત્મક વર્તણૂકનું દ્વિતીય ધ્યેય એ જે કાર્યક્રમો યોજાઈ ગયેલ હોય તેની પૂર્વધારણા તથા સમજૂતી પૂરી પાડવાનો છે. આ કાર્યક્રમો કે પ્રક્રિયાને અસરકર્તા કે તેમાં યોગદાન આપતા સ્તોત્રોની જાણકારી મેળવવી કે જેથી ભવિષ્યમાં તેનો ઉપયોગ સ્પષ્ટ કરી શકાય. સમજૂતી પૂરી પાડવાનું કાર્ય સામાન્ય રીતે, વર્ણન પ્રક્રિયા કરતાં વધુ જટિલ હોય છે. કેટલાંક અનુષ્ઠાનો કે વિધિઓ સમજાવવા સિદ્ધાંતો વિકસાવ્યા છે. આ પ્રકારના વિવિધ સિદ્ધાંતો એ વ્યક્તિના વર્તણૂક પાછળના પ્રેરક પરિબળો તથા વિવિધ વ્યક્તિઓ વચ્ચેનાં સંબંધો સમજવાના પ્રયાસો અંગે માર્ગદર્શન આપે છે.

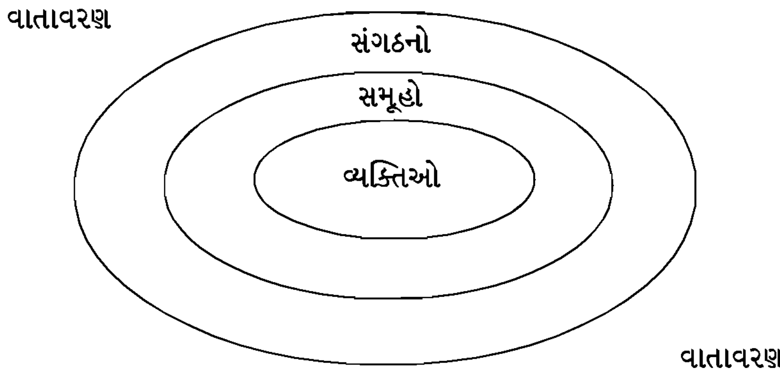
નિયંત્રણ : સંગઠનાત્મક વર્તણૂકોનું તૃતીય ધ્યેય એ સંસ્થામાં ઉદ્ભવતી વિવિધ વર્તણૂકો ઉપર નિયંત્રણ મેળવવાનો છે. સંગઠનાત્મક વર્તણૂકો પરિભાષામાં, કોઈ વ્યક્તિ, સમૂહ કે સંસ્થાની વર્તણૂકમાં પરિવર્તન લાવવાની વિવિધ ટેક્નિકો પણ જોડાયેલ છે. કર્મચારીઓના વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરી તેના પર નિયંત્રણ કે પરિવર્તન લાવવાની પ્રક્રિયાને લોકોએ સ્વીકારેલ નથી, ઘણી જગ્યાએ તેનો વિરોધ તથા તેને શોષણ કે દબાણના રૂપમાં વખોડવામાં આવેલ છે. અહીં સંચાલકોએ વર્તણૂક પર નિયંત્રણ મેળવવા માટે એ રીતે વર્તવું જોઈએ કે જેથી વ્યક્તિગત સુધારો કે વિકાસની સાથે વર્તણૂકનાં નિયંત્રણનું ધ્યેય સચવાઈ રહે.

સંગઠનાત્મક વર્તણૂકોના વિશ્લેષણ સ્તરો : સંગઠનાત્મક વર્તણૂક અભ્યાસનું વિશ્લેષણ ત્રણ સ્તરે કરવામાં આવે છે. આ ત્રણ સ્તરો ઈમારતના માળખા સમાન છે કે જેમાં એક માળખા ઉપર બીજી ઈમારતનું સર્જન થયેલ હોય છે. આ ત્રણ સ્તરો છે :

(1) વ્યક્તિગત સ્તર : આ સ્તર પર ઘણા કે કાર્યક્રમને વ્યક્તિગત વર્તણૂકના આધારે, પૃથક્કરણ કરવામાં આવે છે. અહીં આપેલ પરિસ્થિતિમાં જોવા મળતી આંતર ક્રિયાઓને અનુલક્ષીને વ્યક્તિગત પ્રતિભાવોનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે.

(2) જૂથ-સમૂહગત સ્તર : આ કક્ષા પર જૂથ કે સમૂહના પ્રતિભાવો, સમૂહની ભૂમિકા તથા તેમની અસરો અને સમૂહના સ્થાન પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે.

(3) સંગઠનાત્મક સ્તર : આ કક્ષામાં, સંગઠનના પરિપેક્ષ્યમાં તથા સંગઠનો આધારિત ઘટના કે કાર્યક્રમોનું પૃથક્કરણ કરવામાં આવે છે.



આકૃતિ 9.1 : સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના વિશ્લેષણાત્મક ત્રણ સ્તરો

આ ઉપરાંત અહીં બાહ્ય વાતાવરણની અસરો પણ વ્યાપક પ્રભાવ ધરાવે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

(1) સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના ત્રણ ધ્યેયો જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલ ખાલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

9.3 માનવીય વર્તણૂક : (HUMAN BEHAVIOUR)

કોઈપણ સંસ્થા માટે, તેના કર્મચારીઓમાં વ્યક્તિગત કક્ષાએ સહકાર ઉભો કરવો, તેના દ્વારા તેમના કાર્યોને યોગ્ય આકાર તથા દિશા આપતાં પરિબળો નિર્ધારિત કરવાં એ સંચાલન કાર્યનું પ્રમુખ તત્ત્વ છે. આ કાર્ય માટે, માનવીય વર્તણૂક તથા પ્રેરણા પૂરી પાડતાં પરિબળો અંગે અધ્યયન કરવાની આવશ્યકતા ઉભી થાય છે. વર્તણૂક એ એક વ્યક્તિ તથા તેના વાતાવરણ વચ્ચેના જટિલ સંબંધોનું પરિણામ છે. માનસિક વિચારસરણી, આનુવંશિકતા, પર્યાવરણ, શિક્ષણ, સામાજિક રીતરિવાજ સાંસ્કૃતિક પરંપરાઓ તથા આવા અનેક પરિબળો વ્યક્તિની વિચારશૈલી તથા કાર્યોની શૈલી ઉભી કરે છે. હવે જ્યારે આ પરિબળો એ કોઈપણ વ્યક્તિ વ્યક્તિ વચ્ચે અલગ અલગ હોઈ તથા તેના આસપાસના વાતાવરણથી પ્રભાવિત હોઈ, કર્મચારીના વ્યવહારોને એ સ્થિતિ આધારિત બનાવે છે. આ વિશિષ્ટતાઓ હોવા છતાં, કેટલાંક સામાન્ય તત્ત્વો, તમામ વ્યક્તિઓના વર્તણૂક પર એક સરખી અસરો દર્શાવે છે. અહીં સંચાલકો માટે વ્યવહારોને અસરકર્તા પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો, તથા તેમને પ્રત્યેક વ્યક્તિની પ્રતિભા તથા વિશિષ્ટતા સાથે કામ પાર પાડવાનું સમજવાનું છે.

માનવ વ્યવહારો ઘડનારા પ્રમુખ તત્ત્વોમાં સમજણશક્તિ, ગ્રહણશક્તિ અભ્યાસ અને પ્રેરણા છે.-

સમજણ શક્તિ :

એક વ્યક્તિના વ્યવહાર તથા નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા એ જે તે સ્થિતિમાં કે સમસ્યા અંગે તેની સમજણ શક્તિ કે અંદાજ લેવાની પ્રક્રિયા સાથે જોડાયેલ છે. આ તત્ત્વ એ તેને જે તે વિષયમાં એક અદ્વિતીય ચિત્ર કે સમજ પ્રદાન કરે છે તથા આ વ્યક્તિગત સમજણ માળખામાં તેના સંચાલકની તેના સહકર્મીઓ માટેની તેમની જરૂરિયાતો ગુણ અથવા ક્ષમતા અંગેની ધારણા એ જે તે વ્યક્તિની પોતાની પોતાના માટેની ધારણાઓ કરતાં અલગ હોય છે અને તે ક્યારેક વાસ્તવિકતાથી અલગ પણ હોઈ શકે છે. જ્યારે સંચાલક, પોતાની આ ધારણા, વાસ્તવિકતાથી એકદમ નજદીકતા કેળવી શકે ત્યારે તેનામાં યોગ્ય નિર્ણયો લેવાની તથા નેતૃત્વની ક્ષમતાઓ કેળવી રાખે છે. તેના સહકર્મીઓ માટેની વધુમાં વધુ

સુસ્પષ્ટ ધારણા એ તેના યોગ્ય નેતૃત્વના ગુણ દર્શાવે છે. સંચાલકે, આ ધારણા કે અંદાજના કાર્યમાં, કેટલાક મનોવૈજ્ઞાનિક વલણોને ધ્યાનમાં રાખવાં જોઈએ જેમ કે કોઈ સામાન્ય છાપ કે પ્રભાવ દ્વારા, કર્મચારી અંગેના નિર્ણયને પ્રતિકૂળ રીતે પ્રભાવિત કરે છે. (હેલો-ઈફેક્ટ-બહુ પરિસ્થિતિજન્ય અસરો) જ્યારે કોઈ સ્થિતિ, પ્રતિકૂળ બનતી જાય ત્યારે પોતાની નબળાઈને અન્ય વ્યક્તિઓને જવાબદાર ગણવા (સ્થિતિજન્ય આહ્વાન) વ્યક્તિના ચારિત્ર્યને એક સમાન રીતે મૂલ્યાંકન કરી તેમના વિશિષ્ટ ગુણોની અવગણના કરવી. (એક જ સમાન વર્ગ નિર્ધારણ)

અભ્યાસ :

શિક્ષણ એ સાપેક્ષતાએ વ્યવહારમાં એક સ્થાયી પરિવર્તન છે કે જે પ્રથમ અભ્યાસ તથા અનુભવ દ્વારા પ્રાપ્ત થાય છે. શિક્ષણની પ્રક્રિયામાં સૌથી મહત્વનું પરિબળ એ પ્રબળ અભ્યાસ તથા સુદૃઢ અનુભવને ગણવામાં આવે છે તથા તેના દ્વારા જ જે તે પરિસ્થિતિમાં મળતા પ્રતિભાવોનો સચોટ અંદાજ તથા મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે. શિખવાની પ્રક્રિયાને પ્રભાવિત કરતું એક અસરકારક પરિબળ એ શિક્ષા અથવા ઈનામ છે. વધુ ને વધુ સંખ્યામાં, સંગઠનાત્મક વર્તણૂકો ઉપર સંશોધન કરતા સંશોધકો તથા તત્ત્વચિંતકો, એ માનવીય વર્તણૂકને જાણવા માટે શિક્ષણ તથા અભ્યાસ પદ્ધતિ સૌથી વધુ અસરકારક છે તેવું માની રહ્યા છે. કોઈપણ સંસ્થામાં કોઈ વ્યક્તિનું વ્યક્તિગત વર્તણૂક અથવા વ્યવહાર, એ પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે તેના શિક્ષણ પર આધારિત હોય છે. કોઈ કર્મચારીનું કૌશલ્ય, સંચાલકનું વલણ. તથા સચિવની પોશાકની રીત વગેરે તમામ પાસાંઓનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે.

પ્રેરણા :

પ્રેરણા એ એક આંતરિક સ્ફૂરણા છે કે જે તેના અંતઃકરણમાં ઉદ્ભવે, તે વ્યક્તિની જરૂરિયાતો સંતોષે છે, તેના ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે વ્યક્તિના વર્તણૂકને નિર્દેશિત કરે છે. કાર્ય માટેની પ્રેરણા નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. "તે ઉર્જા પ્રદાન કરતા પરિબળોનો સમૂહ છે, કે જે વ્યક્તિમાં અંદરથી ઉદ્ભવે છે. અથવા બાહ્ય પરિબળથી પ્રાપ્ત થાય છે તથા કાર્ય સંબંધિત વર્તનને પ્રેરે છે. જેમ કે કાર્યનું સ્વરૂપ નિર્ધારિત કરવું, તેની દિશા, તેની તીવ્રતા તથા સમયગાળો વગેરે" (પિન્ડર, 1984) પ્રેરણાના અર્થઘટનને સ્પષ્ટ રીતે સમજવામાં આવશ્યક વલણો તથા લક્ષ્યોની સ્પષ્ટતા તથા તેમની વચ્ચેના આંતર સંબંધોની જાણકારી એ સૌથી મહત્વનું પરિબળ છે.

અસંતુષ્ટ જરૂરિયાત → તનાવ → ફરજ પાડવી → સંતુષ્ટ જરૂરિયાત → તનાવ ઘટાડો

9.2 પ્રેરણા પ્રક્રિયા :

(સ્ત્રોત : રોબિન્સમાંથી સ્વીકારેલ)

રોબિન્સ જણાવે છે કે, પ્રેરિત કર્મચારીઓ એ હંમેશાં તનાવગ્રસ્ત હોય છે. આ તનાવ તેમને વધુને વધુ પ્રયાસ કરવા પ્રેરે છે. હવે જો આ પ્રયત્નો દ્વારા જરૂરિયાતો સંતોષાય તો તનાવ ઓછો થાય છે. સંસ્થા તથા કાર્યના પર્યાવરણને ધ્યાનમાં રાખી વ્યક્તિગત જરૂરિયાતોને સંગઠનના હેતુને અનુરૂપ બનાવવી જોઈએ. અન્યથા કર્મચારી, સંસ્થાના મુખ્ય હેતુ સિવાય આસપાસના હેતુસર તેના કાર્યો તથા પ્રયાસો ચાલુ રાખે છે આ સ્થિતિને વધુ સ્પષ્ટ સમજવા માટે આપણે એવા કર્મચારીઓનું ઉદાહરણ જોઈ શકીએ કે જેઓ પોતાની આવશ્યકતાઓ સંતોષવા માટે કાર્ય સ્થળ પર મિત્રો સાથે વધુ ને વધુ વાતો કરતા જોવા મળે છે. આવા પ્રયાસો એ સંસ્થાના ઉદ્દેશોથી વિપરિત જાય છે.

પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોના બે વિભિન્ન પ્રકારો છે : વિષયવસ્તુ આધારિત તથા પ્રક્રિયા આધારિત પ્રેરણા સિદ્ધાંત આ બન્ને સિદ્ધાંતો પ્રેરણાના એક અલગ પાસાં પર પ્રકાશ પાડે છે. વિષયવસ્તુ આધારિત સિદ્ધાંતો એ મુખ્યત્વે લોકોને શું એટલે કે કયા તત્ત્વો પર પ્રેરણા પૂરી પાડે છે. તેઓ પ્રેરણા અંગેની સમજણ કે જરૂરિયાતો તથા જરૂરિયાતોના વિવિધ પ્રકારોના સંદર્ભમાં દર્શાવે છે. પ્રક્રિયા આધારિત સિદ્ધાંતો એ મુખ્યત્વે પ્રેરણા કઈ રીતે ઉદ્ભવે છે, તે પર આધારિત છે, આ સિદ્ધાંતો એ પ્રેરણા દ્વારા, વ્યક્તિને કાર્ય રૂપે મળતાં પ્રોત્સાહન અને કેટલા અંશે તેમની જરૂરિયાત સંતોષે છે અથવા તેને લઈને કર્મચારીઓની વ્યક્તિગત અપેક્ષાઓ, ધારણાઓ કે માન્યતાઓને રજુ કરે છે. (હેમ્પટન તથા અન્ય 1986)

પ્રેરકો :

સંસ્થાઓમાં કેટલાંક પ્રેરક પરિબળોનો સામાન્ય રીતે સમાવેશ કરવામાં આવે છે જેમ કે :

- પર્યાપ્ત માત્રમાં, કર્મચારીઓ સમક્ષ પડકારો ઉદ્દેશો મુકવામાં આવે છે કે જે તેમનામાં કાર્ય માટે પ્રતિબદ્ધતા ઉભી કરે છે.
- કર્મચારીનાં સારાં કાર્યો માટે પ્રશંસા તથા પ્રોત્સાહન
- કર્મચારીની પ્રગતિમાં તથા નિર્ણય પ્રક્રિયામાં ભાગીદારીની વિશાળ તકો પુરી પાડવી.
- કાર્યમાં સિદ્ધિ કે ધ્યેય પ્રાપ્તિની ભાવના પ્રદર્શિત કરવી.
- ચિંતા કે બોજને હળવો બનાવવો.
- નોકરીમાં સમૃદ્ધિ
- વિવિધ પ્રકારના નાણાંકીય પ્રોત્સાહનો
- સમૂહોના જોડાણનું કુશળતાપૂર્વક શોષણ
- અધિક સ્વતંત્રતા તથા અધિક જવાબદારી માટે અનુમતિ આપવી.
- સંચાલકનો વ્યક્તિગત, સંપૂર્ણતા તથા હાથ નીચેના કર્મચારીઓ પ્રત્યે સારું વર્તન માટેનો પ્રભાવ.
- બક્ષિસ તથા શિક્ષા.

9.4 સંચાલનમાં માનવીય પરિબળ : (HUMAN FACTOR IN MANAGEMENT)

હોથોર્નેના અભ્યાસો :

શિકાગો ખાતે વર્ષ 1924 થી 1927ના સમયગાળામાં વેસ્ટર્ન ઈલેક્ટ્રીક કંપનીના, હોથોર્ન વર્કસ ખાતે, જ્યોર્જ એલ્ટોન મેયો દ્વારા અભ્યાસ કરવામાં આવેલો. અદ્યતન સંચાલનની વિભાવનામાં રહેલ માનવીય સંબંધોના અભ્યાસમાં એલ્ટોન મેયોના તારણો તથા સૂચનો એક દિશાચિહ્ન રૂપ છે. આ અભ્યાસોમાં દર્શાવિલ નિષ્કર્ષોમાં સંસ્થાના વિકાસના પાયામાં માનવીય સંબધો તથા પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોને મુખ્ય ગણવામાં આવે છે.

હોથોર્ને એકમ ખાતે, તત્કાલીન સમયમાં વીજ પુરવઠો વધારવામાં આવ્યો ત્યારે ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ નોંધાઈ પરંતુ સાથે સાથે વીજ પુરવઠો ઘટાડવામાં આવ્યો તો પણ ઉત્પાદનમાં એક સમાન વૃદ્ધિ નોંધાઈ. આ બનાવ પરથી શ્રી મેયોને આમ થવા પાછળના કારણોની તપાસ કરવા જણાવાયું.

મેયોએ આ અભ્યાસ બે તબક્કામાં શરૂ કર્યો. પ્રથમ ભાગમાં તેમણે છ મહિલા કર્મચારીઓની વિશેષ ટીમ પસંદ કરી, કર્મચારીઓની કાર્યમાં ઉભી થતી થકાવટ તથા ઉત્પાદનને જાણવા માટે, આ ટુકડીના કામની પરિસ્થિતિ, તેઓ સતત બદલતા રહ્યા, ઉપરાંત કેટલાક પરિબળો જેવા કે વીજળી, આરામનો સમય, ચા પાણીની રિશેષનો સમયગાળો એમ દિવસ દરમિયાન મળતો નવરાશનો સમય વગેરે પરથી, તેના ઉત્પાદનના પરિણામો તથા કર્મચારીના વેતનનો અભ્યાસ કર્યો. પરંતુ તેમાં ઉત્પાદન સતત વધતુ જણાયું. તેમણે તેમના પ્રયોગમાં જ્યારે અગાઉની શરતો લાગુ પાડી તેમ છતાં તેમને પ્રોત્સાહક ઉત્પાદન મળ્યું. તેનું મુખ્ય કારણ એ હતું કે આવા પ્રયોગ કે અખતરાથી કર્મચારીઓની તેમના પોતાના અંગેની માન્યતાઓમાં ધરમૂળથી પરિવર્તન આવ્યું. કારણ કે તેમના મતે, તેમની જરૂરિયાતો, યોગ્યતા તથા ઉપલબ્ધિઓ કે સિદ્ધિઓ સંતોષવાની લાગણી ઊભી થઈ જેના થકી, ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ નોંધાઈ.

અભ્યાસના બીજા ભાગમાં લગભગ 20,000 જેટલા કર્મચારીઓના ઈન્ટરવ્યુ લેવામાં આવ્યા. અહીં જોવા મળતા વલણ પ્રમાણે કારખાનામાં કર્મચારીઓ સુસ્તી તથા નકારાત્મક લાગણી અનુભવતા હતા. અહીં અનૌપચારિક રીતે કર્મચારીઓના સમૂહ જોવા મળતા હતા. જેના કારણે કર્મચારી કોઈ ચોક્કસ સમૂહનો છે તેવી લાગણી સતત રહેતી હતી. આવા સમૂહોને સંચાલક મંડળ એક ખતરા સમાન ગણે છે તો સામે પક્ષે આવા સમૂહો પણ સંચાલનની નબળી પદ્ધતિઓનો ગેરઉપયોગ પોતાના સ્વહિત માટે અપનાવી લે છે. શ્રી મેયોના મતે આ જ પરિસ્થિતિને સંચાલન દ્વારા હકારાત્મક કાર્યો માટે ગોઠવવામાં આવે તો, તેનું પ્રોત્સાહક પરિણામ મેળવી શકાય.

હોથોર્ને અભ્યાસોના તારણો નીચે પ્રમાણે છે :

1. કાર્ય સ્થળ એ સામાજિક વાતાવરણ છે અને તેમાં લોકો આર્થિક ફાયદા કરતાં અનેક બાબતો દ્વારા પ્રેરણા મેળવતા હોય છે.

2. કર્મચારીઓને તેમની આગવી ઓળખ, સુરક્ષા તથા સંગઠનના એક સભ્ય તરીકેનો સમાવેશ જેવી બાબતો કર્મચારીના ઉત્પાદન પર નૈતિક અસરો ઉભી કરે છે. માત્ર, કાર્ય સ્થળની ભૌતિક સુવિધા કે માળખું આ લાગણી ઊભી કરી શકતું નથી.

3. કર્મચારીઓ કાર્યના વાતાવરણમાં સુધારો કે ફેરફાર કરવાના સંચાલનના પ્રયત્નોને યોગ્ય રીતે પ્રતિભાવ આપે છે.

4. સંગઠનમાં ઉભા થતા અનૌપચારિક સમૂહોને કર્મચારીઓની કાર્ય માટેની વ્યક્તિગત ભાવના તથા કાર્યની પ્રણાલી પર મજબૂત અંકુશ ધરાવે છે.

5. આજ પ્રકારના આંતરિક અનૌપચારિક સમૂહોને સંચાલક મંડળ જો સકારાત્મક રીતે કામમાં લઈ શકે તો નિશ્ચિત લક્ષ્ય મેળવવા મદદરૂપ બને છે.

6. સંસ્થાના કર્મચારીઓમાં સન્માન તથા જવાબદારીની વૃત્તિ ઉભી કરવા માટે, આ અનૌપચારિક સમૂહોને રચનાત્મક તાકાત તરીકે આલેખવા જોઈએ.

આ અભ્યાસોએ સંચાલનની પરિભાષામાં ધરમૂળથી પરિવર્તન આણ્યું તેના દ્વારા સૌપ્રથમવાર સંસ્થાઓમાં એક ચોક્કસ સામાજિક માળખું ઊભું થયું. તેના દ્વારા જ સંચાલનમાં માનવીય સંબંધોનો નવો અભિગમ વિકસ્યો, હાલમાં સંચાલનના અદ્યતન ખ્યાલ ભાગીદારીયુક્ત સંગઠન, ગુણવત્તા વર્તુળ વગેરે તરીકે વિકસ્યો છે.

મેકગ્રેગોરનો X અને Y નો સિદ્ધાંત :

શ્રી ડગ્લાસ મેકગ્રેગોરે 1960 માં રચેલ પુસ્તક 'ધ હ્યુમન સાઈડ ઓફ એન્ટરપ્રાઈઝ'માં કાર્યસ્થાન પર કર્મચારીઓના વ્યવહારો અંગે બે અલગ માન્યતાઓ દર્શાવેલ છે. તેઓ આ માન્યતાને સિદ્ધાંત X અને Y તરીકે સમજાવે છે. આ સિદ્ધાંતોમાં કર્મચારીઓની સંચાલકીય દૃષ્ટિકોણથી ધારણાઓ પ્રસ્તુત કરેલ છે.

મેકગ્રેગોર સિદ્ધાંત X પ્રસ્તુતિ :

i) સામાન્ય રીતે માણસ જાતે કામને નાપસંદ કરે છે અને સંભવ હોય ત્યાં તે તેનાથી બચવા પ્રયત્ન કરે છે.

ii) જ્યારે માણસ જાતે કામને ના પસંદ કરે, સંસ્થાએ તેના નિશ્ચિત લક્ષ્યને પાર પાડવાના પ્રયત્નો માટે કર્મચારીગણને કામે લગાવે તો તેને નિયંત્રણ, બંધનો કે શિક્ષા કે શિક્ષાના ભય દ્વારા કામનું ફરજિયાત આચરણ ઊભું કરવું પડે.

iii) સામાન્ય માનવીઓ જવાબદારીથી ભાગે છે, તેને નાપસંદ કરે છે, તેઓ માત્ર નિદર્શન પ્રમાણે કામ કરવાનું પસંદ કરે છે તથા પ્રત્યેક કાર્યોમાં સુરક્ષિતતાની માંગણી કરે છે.

આ સિદ્ધાંત X એ એક નિરાશાજનક ચિત્ર રજૂ કરે છે. તથા તેમાં સત્તામંડળ દ્વારા કાર્ય માટે, કર્મચારીઓના અંકુશ કે નિયત્રંણ પર સર્વાધિક ભાર મૂકવામાં આવે છે.

સિદ્ધાંત Y કંઈક અલગ રીતે વિચારે છે, તે પ્રમાણે તેમાં માનવીય સ્વભાવને સર્વ સામાન્ય સ્વરૂપના અન્ય વિકલ્પો તરીકે જોવામાં આવે છે તથા સંચાલનમાં, માનવ સંસાધનનો અભિગમ રાખવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. સિદ્ધાંત Y નીચે મુજબના મુદ્દાઓ પ્રસ્તુત કરે છે.

i) કર્મચારીઓને જેમ આરામ કે રમતગમતની જેમ જ તેના કાર્ય પ્રત્યે પ્રાકૃતિક અભિગમ રાખી શકે.

ii) કર્મચારીઓને યોગ્ય કાર્ય તરફ વાળવા માટે, શિક્ષા કે અંકુશ એ માત્ર ઉપાય નથી. જો કર્મચારીઓ સંસ્થાના લક્ષ્ય પ્રત્યે નિષ્ઠાવાન હશે તો તેમનામાં સ્વનિયંત્રણ તથા સ્વનિદર્શનની કાર્ય પ્રણાલી આપોઆપ જોવા મળશે.

iii) સામાન્ય માનવી ઉચિત પરિસ્થિતિઓમાંથી શીખે છે, તથા તેના દ્વારા માત્ર જવાબદારી સ્વીકારે જ નહીં પરંતુ તેની ઈચ્છા ધરાવે છે.

iv) કર્મચારીઓમાં જ તેમના કાર્યોને લઈને ઊભા થતા પ્રશ્નોને ઉકેલવાની તે અંગે કલ્પના કરવાની તથા સર્જનાત્મકતા કેળવવાની ક્ષમતાઓ રહેલી છે.

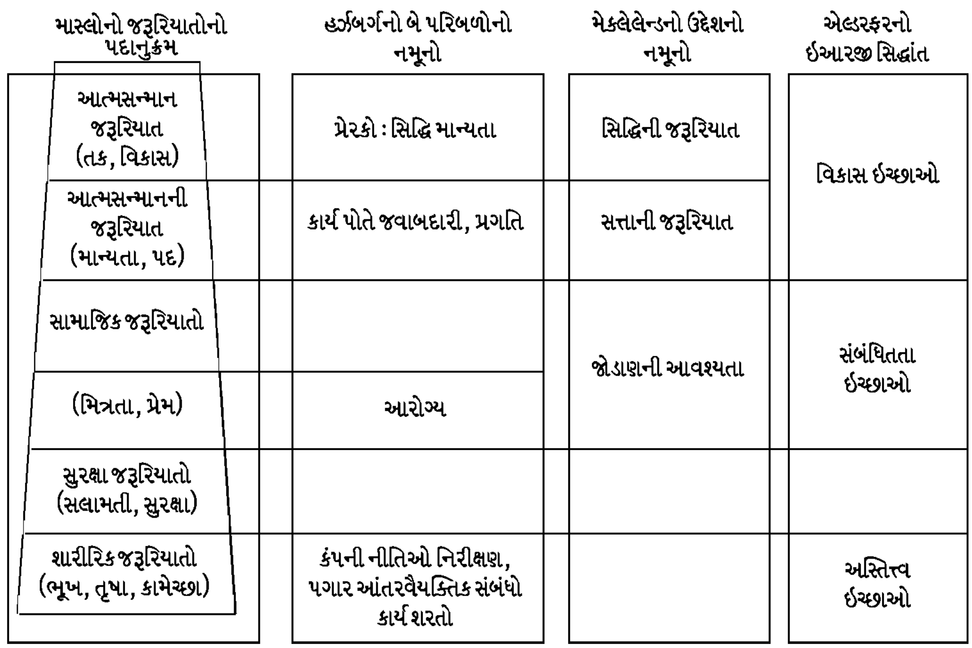
v) હાલના ઉદ્યોગ જગતની કાર્યશૈલીમાં સામાન્ય કર્મચારીની આવડત તથા બુદ્ધિનો ઘણો જ થોડો ઉપયોગ થતો જોવા મળે છે.

vi) કાર્ય સંતોષની લાગણી જ સંગઠન માટે નિષ્ઠા અને પ્રતિબદ્ધતા તરફ દોરી જાય છે.

સિદ્ધાંત 'Y' એ કર્મચારીઓ અંગે વધુ હકારાત્મક ચિત્ર રજુ કરે છે. આ ધારણાઓ એક તથ્ય નિર્દેશિત કરે છે કે માનવજાતમાં હંમેશાં વિકાસ તથા સુધારાની વૃત્તિ રહેલી છે. આથી સંચાલકો દ્વારા એવા વાતાવરણનું સર્જન કરવું જોઈએ કે જેથી પ્રત્યેક કર્મચારીનો હકારાત્મક દિશામાં વિકાસ થાય તથા તેના દ્વારા તેઓ સમસ્યાના સમાધાનમાં સહભાગી થવા સક્ષમ બને. શ્રીમેકગ્રેગોર પણ પોતે અંગત રીતે માને છે કે સિદ્ધાંત X કરતાં સિદ્ધાંત 'Y' વધુ ગ્રાહ્ય શકાય. તેઓ વધુમાં સૂચવે છે કે નિર્ણય પ્રક્રિયા જવાબદારી પૂર્ણ કાર્યોમાં કર્મચારીઓની ભાગીદારી કે સમાવેશ દ્વારા તથા એક સારા સામૂહિક સંબધોના વિકાસ દ્વારા કર્મચારીઓને મહત્તમ કાર્ય પ્રેરણા પૂરી પાડી શકાય. તેઓ આ સિદ્ધાંતો દ્વારા સૂચવે છે કે જો કર્મચારીઓને એક જવાબદાર તથા સનિષ્ઠ કર્મચારીઓ તરીકે સન્માનિત કરવામાં આવે તો તેઓ સંગઠનમાં મહત્તમ યોગદાન પુરું પાડી શકે.

9.5 અભિપ્રેરણા વિષય વસ્તુના સિદ્ધાંતો : (CONTENT THEORY OF MOTIVATION)

પ્રેરણા અંગેની વિષયવસ્તુના સિદ્ધાંતો, આપણને લોકો તેમના કાર્યો દ્વારા જે મૂળભૂત જરૂરિયાતો સંતોષવા માંગે છે તેને સમજવામાં મદદરૂપ બને છે. આ સિદ્ધાંતો કેવા પ્રકારની જરૂરિયાતો માનવીને પ્રેરિત કરી શકે તે ઉપર પ્રકાશ પાડે છે. વધુમાં આ સિદ્ધાંતો ભાર આપે છે કે જે જરૂરિયાતો પૂર્ણ ન થાય તેવી લાગણી એ તેને પૂર્ણ કરવાના પ્રયાસો માટે પ્રેરકબળ બને છે. આ સિદ્ધાંતો મુખ્યત્વે પ્રોત્સાહન કે પુરસ્કારના વિભિન્ન પ્રકારો સાથે સંકળાયેલ છે. આ પ્રોત્સાહન એ કર્મચારીને તેમના પ્રદર્શન સુધારવા કે કાર્ય સંતોષ મેળવવા માટે પ્રલોભન ઊભું કરે છે.



આકૃતિ 9.3

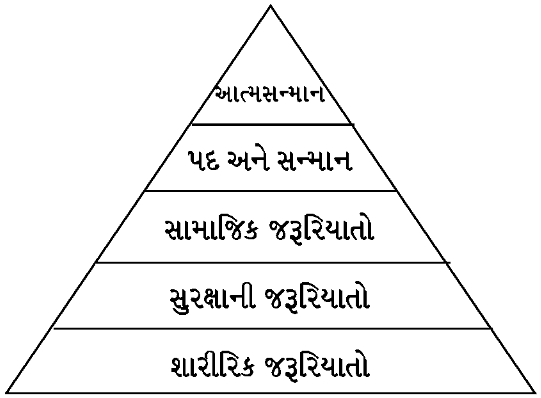
પ્રેરણા અંગેના મુખ્ય વિષય વસ્તુ સિદ્ધાંતો (સ્ત્રોત : રેન્ડોલ્ફ તથા બ્લેકબર્ન)

માસ્લોનો જરૂરિયાત આધારિત પદાનુક્રમ :

માસ્લો એવી પરિકલ્પના રજુ કરે છે કે લગભગ પ્રત્યેક માનવીમાં કેટલીક પાયાની જરૂરિયાતો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. આ જરૂરિયાતો તેઓ પ્રાથમિકતાના આધારે પાંચ સ્તરોમાં ક્રમબદ્ધ વિભાજિત કરે છે અને પ્રત્યેક સ્તરની જરૂરિયાત તેના ક્રમમાં પૂર્ણ થયા બાદ નવીન જરૂરિયાતો અનુભવ તથા મહત્વ ઊભું થાય છે.

માસ્લોએ જરૂરિયાતોનો અનુક્રમ પાંચ વિભાગોમાં વિભાજિત કર્યો છે. તેનું મુખ્યત્વે પ્રાથમિક અને મૂળભૂત જરૂરિયાતોને નીચલા સ્તરથી, સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતોના ઉપલા સ્તર સુધી વિસ્તારેલ છે. માસ્લો દ્વારા પ્રસ્તાવિક /પ્રસ્તુત જરૂરિયાતોના પાંચ સ્તર નીચે પ્રમાણે છે.

શારીરિક આવશ્યકતા : તમામ જરૂરિયાતોમાં આ મૂળભૂત અને પાયારૂપ જરૂરિયાત છે તેમાં ખોરાક, રહેઠાણ, કપડાં તથા અન્ય શરીરની જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે. આ આવશ્યકતા માનવીનું અસ્તિત્વ ટકાવી રાખવા માટેની ફરજિયાત છે. જયારે આ જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય એટલે આપણે આ જરૂરિયાતોના અનુક્રમમાં પછીના ક્રમે આવતી જરૂરિયાતો મેળવવા પ્રત્યે સભાન તથા કાર્યરત બનીએ છીએ.



આકૃતિ 9.4 માસ્લોની જરૂરિયાતોનો પદાનુક્રમ.

સુરક્ષાની જરૂરિયાતો : આ જરૂરિયાત સુરક્ષિતતા અને આરક્ષણ અંગેની છે. આ સુરક્ષાની જરૂરિયાતોમાં શારીરિક સુરક્ષાની સાથે, માનસિક સુરક્ષા જેમકે, સ્વતંત્રતાની લાગણી કે, નોકરીની સલામતીની લાગણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ આવશ્યકતા માનવીને સ્થિરતા તથા સ્વતંત્રતા માટે પ્રેરિત કરે છે તથા ભય કે ચિંતાને દૂર કરવા પ્રયત્નશીલ બનાવે છે.

સામાજિક જરૂરિયાતો : આ જરૂરિયાતોમાં લાગણી, સ્વીકૃતિ, સમૂહજીવન, મૈત્રી વગેરે આવશ્યકતાઓનો સમાવેશ થાય છે. એટલે કે માનવીય સંવેદનાઓ જેમ કે (તેમની સમૂહમાં ભળવાની ભાવના) પ્રેમ કરવાની તથા મેળવવાની વૃત્તિ, પ્રવૃત્તિમાં સહભાગી બનવાની ઈચ્છા, અથવા સામુહિક એકતામાં જોડાવવાની ભાવના પ્રબળ બનાવે છે.

સન્માન-પ્રતિષ્ઠાની આવશ્યકતા : આ આવશ્યકતામાં વ્યક્તિમાં પદ, પ્રતિષ્ઠાની લાગણી બળવત્તર બને છે. એટલે કે અન્ય લોકોની સરખામણીમાં, ઉચ્ચ પદ એટલે કે પ્રતિષ્ઠા ઊભી કરવાની જરૂરિયાત મહેસુસ થાય છે. આત્મ સન્માનની ભાવના એ વ્યક્તિના પોતાની જાત અંગેના અભિપ્રાય પરથી પ્રેરિત થાય છે. આ આવશ્યકતાનું સર્જન વ્યક્તિત્વમાં તેના બહોળા વર્ગ સમક્ષ તેની ઓળખ, તેની સિદ્ધિઓ તથા તેની વિશ્વસનિયતાની સ્થિતિ પરથી શરૂ થઈ સત્તા અને પ્રતિષ્ઠાના સ્તર સુધી પહોંચે છે. કેટલાક લોકો આવશ્યકતાના ક્રમમાં આ સ્તર સુધી પહોંચે છે પરંતુ તેનાથી આગળ વધતા નથી.

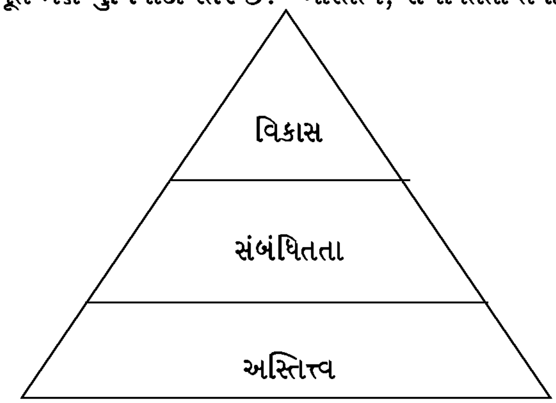
પરંતુ કેટલીક વ્યક્તિઓમાં જ્યારે, સન્માન તથા પ્રતિષ્ઠાની આવશ્યકતાઓ સંતોષાઈ જાય ત્યારે તે વ્યક્તિ ઈચ્છાગત આવશ્યકતા અથવા સ્વયંસિદ્ધિની આવશ્યકતા તરફ વળે છે.

સ્વયં કે વ્યક્તિની ઈચ્છાગત આવશ્યકતા : આ સૌથી ઉપલા સ્તરની આવશ્યકતા છે તથા તે માટે વ્યક્તિ તેની મહત્તમ ક્ષમતાનો પ્રયોગ કરે છે. આ સ્વયં-સિદ્ધિ કે વ્યક્તિ-ઈચ્છાગત આવશ્યકતામાં વ્યક્તિ તેની પૂરી મહેનત કે પ્રયત્નથી તે જે મેળવવા ઈચ્છે છે તે, અથવા તેની ક્ષમતામાં મેળવી શકાતી તમામ સિદ્ધિઓ ઉપલબ્ધ કરવા માંગે છે, પરંતુ આ આવશ્યકતા બહુ જ ઓછા પ્રમાણમાં સંપૂર્ણ સંતોષાય છે.

માસ્લો આ જરૂરિયાતોને નીચલા સ્તર એટલે કે શારીરિક જરૂરિયાત તથા સુરક્ષાની જરૂરિયાતો અને ઉપલા સ્તર એટલે કે સામાજિક સન્માન, પ્રતિષ્ઠા અને સ્વયં-સિદ્ધ કે વ્યક્તિ-ઈચ્છાગત જરૂરિયાતોમાં બે સ્તરોમાં વિભાજિત કરે છે. આ માસ્લોની, આવશ્યકતાઓના પદાનુક્રમ, કર્મચારીઓમાં કાર્ય માટે પ્રેરણા ઉભી કરવા ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. હાલના સમયમાં આર્થિક સધ્ધરતાના કારણે લગભગ તમામ સ્તરમાં રહેલા કર્મચારીઓને નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતો સંતોષાયેલ હોય છે.જો કે માસ્લોના આ સિદ્ધાંતો વધુ પડતા સરળ હોવા અંગે આલોચના કરવામાં આવેલ છે. કારણ કે તેમાં કોઈ 'અનુભવજન્ય વાસ્તવિકતા' પ્રદર્શિત થતી નથી. ઉપરાંત આ આવશ્યકતાનો ક્રમ ઘણી વખત પુનરાવર્તીત થતો જોવા મળે છે. માસ્લોના સિદ્ધાંતો અંગે ઘણી ટિપ્પણી હોવા છતાં, સંચાલકોને, કર્મચારીઓની આવશ્યકતાઓ અંગે જાણકારી મેળવવા તે ક્રમ મહત્વપૂર્ણ યોગદાન પુરું પાડે છે.

માસ્લોના કાર્યનું તથા તેના સિદ્ધાંતોનું મહત્વ ઘણાં કારણોને લઈને છે. કારણ કે તે સૂચવે છે કે, વ્યક્તિઓ વિભિન્ન ઉદ્દેશોથી પ્રેરણાબળ મેળવે છે. અને તેના દ્વારા તેમની કાર્યપદ્ધતિ ઘડાય છે. માસ્લોના સિદ્ધાંતો આજે પણ સાર્થક છે કારણ કે તે સરળ અને સ્પષ્ટ સમજણ પૂરી પાડે છે. અન્યથા વ્યક્તિગત વર્તણૂક પરથી આવશ્યકતાઓનો સચોટ અંત જ મેળવવો ઘણો કઠિન છે.

ERG સિદ્ધાંત : ક્લેટૉન એલ્ડરફર એ માસ્લોના સિદ્ધાંતનું એક સુધારેલું ઉદાહરણ રજૂ કરે છે. આ સિદ્ધાંતોને જરૂરિયાતો અંગેના ઈ.આર.જી. સિદ્ધાંતો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. તેમના મતે માનવ-જરૂરિયાતોના મૂળભૂત ત્રણ બુનિયાદી સ્તર છે. 'અસ્તિત્વ, સંબંધિતતા તથા વિકાસ'



આકૃતિ 9.5 - એલ્ડરફરનો નમૂનો

અસ્તિત્વની આવશ્યકતાઓમાં શારીરિક જરૂરિયાતો ઉપરાંત ભૌતિક જરૂરિયાતો જેવી કે, ખોરાક, પાણી, સુરક્ષા, આરક્ષણના પરિબળો તથા યોગ્ય કાર્ય પરિસ્થિતિનો સમાવેશ થાય છે. સંબંધિતતાની આવશ્યક્તામાં વ્યક્તિના અન્ય વ્યક્તિ સાથેના વ્યક્તિગત સંબંધોનો સમાવેશ થાય છે.

વૃદ્ધિ કે વિકાસની આવશ્યક્તામાં વ્યક્તિના આત્મ-સન્માન તથા સ્વીકૃતિ જેવી ભાવનાઓનો સમાવેશ થાય છે. ઈ.આર.જી. સિદ્ધાંતો માસ્લોના સિદ્ધાંતોથી ઘણા અલગ છે. કારણ કે તે દર્શાવે છે કે, કોઈ એક કે ત્રણેય પ્રકારની જરૂરિયાતો, કોઈપણ સમયે ત્રણેય સ્તરમાં અનુભવાય છે. ઉપરાંત જ્યારે ઊપરી સ્તરની આવશ્યકતાની સંતુષ્ટિમાં સુવહીવટ આવે ત્યારે વ્યક્તિ નીચલા સ્તરની જરૂરિયાતો માટે પ્રયત્નશીલ બને છે તથા તે અંગેની ઈચ્છા ઊભી થઈ શકે છે.

હર્ઝબર્ગનાં બે પરિબળો પ્રેરણા સિદ્ધાંત :

ફ્રેડરિક હર્ઝબર્ગ એ મનોવૈજ્ઞાનિકે પ્રેરણા આરોગ્ય વિષયક સિદ્ધાંત સૂચવેલ છે. આ સિદ્ધાંત એક મુખ્ય પ્રશ્ન પર આધારિત છે, કે 'માણસ તેમનાં રોજગાર કે નોકરીમાંથી શું ઈચ્છે છે ? અહીં કાર્યના માહોલમાં, કર્મચારીઓની પ્રેરણા પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે. હર્ઝબર્ગ કર્મચારીઓની મુલાકાત લઈ તેમની પાસેથી જાણકારી મેળવે છે કે કયું પરિબળ તેમને નોકરીનાં કાર્ય માટે આનંદિત બનાવે છે. તથા કાર્ય સંતોષ ઉભો કરે છે. તો કયા પરિબળોથી તેઓમાં અસંતોષ ઉભો થાય છે. તેમના પ્રતિભાવોને કોઠામાં દર્શાવી તેનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવ્યું. હર્ઝબર્ગ આ પરિબળોને પ્રેરણા તરીકે આલેખે છે. આ પરિબળોમાં વ્યક્તિની સિદ્ધિ કે સફળતાને ખરા અર્થમાં, તેમના ઉપરી, નિરીક્ષક, સંસ્થાપકો કે ગ્રાહકો દ્વારા, કરવામાં આવતી સ્વીકૃતિ છે. આ પ્રકારનાં પરિબળો કાર્ય સંતોષ ઉભો કરીને, કર્મચારીને વધુ સારા પ્રદર્શન માટે પ્રેરણા આપે છે. શ્રી હર્ઝબર્ગ આ પરથી એવા નિર્ણય પર આવે છે કે વ્યક્તિઓને કાર્ય સંતોષ ઉભો કરતાં પરિબળો, એ કાર્ય માટે અસંતોષ ઊભાં કરતાં પરિબળો કરતાં તદ્દન ભિન્ન છે. તેઓ કંપનીની નીતિ તથા પ્રશાસન સાથે સંકળાયેલા વિવિધ પરિબળો જેવાં કે પરીક્ષણ, આંતર વૈયક્તિક સંબંધો, પગાર, મહેનતાણું, પ્રતિષ્ઠા, કાર્ય અંગેની શરતોને સ્વચ્છતા સમાન પરિબળો માને છે. આ પરિબળો એ વ્યક્તિને તેની નોકરી અંગે સંતોષ હોવાની સ્થિતિમાં હોઈ વિશેષ યોગદાન આપી શકતાં નથી. પરંતુ જ્યારે તે અપૂરતી માત્રામાં હોય તો ચોક્કસ પણે કાર્ય અસંતોષની લાગણી વિકસાવે છે. કર્મચારીને તેમની નોકરીમાં સંતોષ આપી શકે તેવું એકમાત્ર પરિબળ એ કાર્ય જ છે. કાર્યમાં અસંતોષની લાગણી એ કાર્ય સ્થળના નિરાશાત્મક વાતાવરણની પરિસ્થિતિમાંથી ઉદ્ભવે છે.

આ તારણો સૂચવે છે કે સંચાલકોએ પ્રેરણા વિકસાવવા માટે વ્યક્તિઓની સિદ્ધિ, વિકાસ પર વધુ

ધ્યાન આપવું જરૂરી બને છે. આથી કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા માટે સંચાલકોએ, કર્મચારીઓનું કામ રસ પડે તેવું તથા, પડકારજનક હોય તે જોવું જરૂરી બને છે. તેઓ માને છે કે, નોકરીમાં કાર્ય સમૃદ્ધિ કે સંવર્ધન, કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા માટેનું સૌથી વધુ પ્રભાવક પરિબળ છે, પરંતુ આ પ્રક્રિયામાં નોકરીના વિવિધ કાર્યો વધારવા કરતાં ચાલુ કાર્ય એ વધુ જવાબદારીપૂર્ણ તથા પડકારજનક બને તે પર ધ્યાન રાખવું જોઈએ.

મેકલેલેન્ડની ત્રણ આવશ્યકતાઓનો સિદ્ધાંત :

શ્રી ડેવિડ મેકલેલેન્ડે સંગઠનના માળખામાં પ્રેરણા તથા પ્રેરકબળને સમજવા માટે ત્રણ જરૂરિયાતોનો સિદ્ધાંત આપેલ છે. જે નીચે પ્રમાણે છે :

(i) સિદ્ધિ માટેની આવશ્યકતા : જે વ્યક્તિમાં નિશ્ચિત ધારાધોરણમાં ઉત્કૃષ્ટ અને, સર્વાંગ સિદ્ધિ મેળવવાનું વલણ દર્શાવે છે.

(ii) સત્તા માટેની આવશ્યકતા : આ આવશ્યકતા એ અસરકારક તથા પ્રભાવક બની સંગઠનના અન્ય કર્મચારીઓ પર પ્રભુત્વ મેળવવાની જરૂરિયાત દર્શાવે છે.

(iii) જોડાણની આવશ્યકતા : આ આવશ્યકતા સંગઠનમાં સંબંધો તથા મૈત્રીપૂર્ણ વ્યવહાર પ્રદર્શિત કરવા અંગે છે.

ઉચ્ચ સિદ્ધિઓ હાંસલ કરવા સામર્થ્ય ધરાવનાર કર્મચારીઓ કે જેઓ અન્ય કરતાં કોઈ કાર્ય વધુ સારી અને અસરકારક રીતે કરી શકે છે, તેઓ તેમનાં કાર્યોમાં વિશેષ જવાબદારી કે પડકારજનક લક્ષ્યો નિશ્ચિત કરી શકે છે.

સત્તા અંગે તડપ કે તીવ્ર આવશ્યકતા ધરાવતી વ્યક્તિઓ પ્રતિસ્પર્ધીને, પ્રભાવિત કરવા કે નિયંત્રિત કરવાની ઈચ્છા ધરાવે છે. તેઓ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં વધુ આનંદ મેળવે છે. તેમના માટે પ્રતિષ્ઠા કરતાં અન્યો પર પ્રભાવ પાડવાની વૃત્તિ એ, અસરકારક કાર્ય પ્રદર્શન કરતાં વધુ મહત્વની છે. આ પદ્ધતિ, એ સિદ્ધિ અંગે પૂર્વધારણા બાંધવા માટે વધુ સહાયક બની શકે તેમ છે. ઉચ્ચ સિદ્ધિઓ હાંસલ કરવાની તીવ્ર આવશ્યકતા ધરાવતા કર્મચારીઓ, તેમનાં અંગત પ્રદર્શનથી કેવો પ્રભાવ કે સિદ્ધિઓ ઉભી કરી શકે છે તેની સાથે જ મતલબ ધરાવે છે. તેમને, અન્ય કર્મચારીઓમાં સારાં કાર્ય માટે પ્રેરિત કે સમજણ પૂરી પાડવાની કોઈ ભાવના હોતી નથી. તેથી તેઓ સારા સંચાલક સાબિત થઈ શકે નહી. આથી સંચાલકો, મેકલેલેન્ડના કાર્યનાં વિવિધ પરિબળો સાથે સંલગ્ન, કર્મચારીઓની જરૂરિયાતની પદ્ધતિને વધુ સારી રીતે ઉપયોગ કરી શકે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો (SELF CHECK EXERCISE)

2) માસ્લોના જરૂરિયાતના સિદ્ધાંતોના પદાનુક્રમને વર્ણવો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તરો નીચે આપેલ ખાલી જગ્યામાં લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

9.6 અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના સિદ્ધાંતો (PROCESS THEORIES OF MOTIVATION)

આ સિદ્ધાંતો એવા છે કે જે પ્રેરણાને વ્યક્તિગત પસંદગીની પ્રક્રિયા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે "આ સિદ્ધાંતો અગાઉની ઘટના સંબંધિત જ્ઞાન સાથે વધુ સંબંધ ધરાવે છે કે જે પ્રેરણા અને પ્રયત્નોમાં જાય છે અને તેઓ એકબીજા સાથે જોડે છે તે વધુ અગત્યનું છે." (લુથાન્સ-1985) પ્રક્રિયાજન્ય અભિપ્રેરણાના સિદ્ધાંતો એ અભિપ્રેરણા બળ કેવી રીતે આકાર પામે છે તેના ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરે છે.

જ્ઞાન મૂલ્યાંકનનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત 1960માં પ્રસ્તાપિત કરવામાં આવેલો. આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે સંસ્થા જ્યારે બાહ્ય પુરસ્કારો જેમ કે, શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન માટે નાણાકીય લાભ આપે છે. ત્યારે તે આંતરિક પુરસ્કાર જેમ કે, વ્યક્તિઓને તેમની પસંદગી પ્રમાણે કામ કરવાની સ્વતંત્રતા વગેરે સંભાવનાઓ ઘટતી જાય છે. જ્યારે શ્રેષ્ઠ દેખાવ બદલ ગ્રાહ્ય પુરસ્કારોને એક લાભદાયી કે ઉપયોગી સમજવામાં આવે છે ત્યારે આંતરિક પસંદગી જેવા પુરસ્કારોનું મહત્વ આપોઆપ ઘટે છે. (રોબિન્સ, 1991) આ સિદ્ધાંત સંચાલકોને, બાહ્ય પ્રેરક પુરસ્કારની અસરકારકતાનું વિશ્લેષણ કરવામાં સહાયક બને છે.

સંસ્થાઓમાં વ્યક્તિઓને જે અપાય છે તેનો આમાં સમાવેશ થાય છે.

લક્ષ્ય નિર્ધારિત સિદ્ધાંત :

લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરવાથી કર્મચારીઓના દેખાવ પર પડતી કાર્ય અસરોને દર્શાવતો આ સિદ્ધાંત એડવિન લોકે દ્વારા પ્રસ્થાપિત કરવામાં આવેલો. લોકેના મત પ્રમાણે 'કોઈ લક્ષ્ય માટે કાર્ય કરવાનો ઈરાદો એ એક મુખ્ય પ્રેરણા સ્ત્રોત બની રહે છે.' (લોકે, 1968) લોકે વધુમાં જણાવ્યું છે કે 'કોઈ વિશેષ લક્ષ્ય એ, પ્રદર્શનમાં વૃદ્ધિ કરે છે આથી જ્યારે કર્મચારીઓ સમક્ષ મુશ્કેલ લક્ષ્ય રાખવામાં આવે અને તે સ્વીકારી કાર્ય કરે તો સહેલાઈથી પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવાં લક્ષ્યો કરતાં ઉચ્ચ કક્ષાનું પ્રદર્શન મેળવી શકાય છે.' (લોકે, 1978)

વ્યક્તિના કાર્ય અંગેના પ્રતિભાવોની જાણકારી મેળવતા રહેવાથી 'તેઓ શું કરવા માંગે છે તથા તેઓએ શું કાર્ય કરેલ છે તેનો તફાવત સમજવામાં પણ સહાયક બને છે.' (રોબિન્સ, 1991)

લક્ષ્ય એ મૂલ્ય સમાન છે, માત્ર વિશેષ ખાસિયત ધરાવે છે. વ્યક્તિઓ પોતાની જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે, લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરે છે અને આ મૂલ્યની પ્રાપ્તિ કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે જોઈએ તો જ્યારે કોઈ કર્મચારી તેની જરૂરિયાતને ધ્યાનમાં લઈ તેની આવક તેમજ પ્રતિષ્ઠા પ્રાપ્ત કરવા માટે મહત્વાકાંક્ષી બનશે, (જિંદગીમાં હંમેશાં આગળ રહેવાની ઈચ્છા) અને ત્યારબાદ ઘણાબધા વિશિષ્ટ કાર્યો માટે ચોક્કસ લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરશે (શાળા અને નોકરી બંનેમાં) ત્યારે આ લક્ષ્ય તેને એક મૂલ્ય કે ગુણવત્તા કેળવવામાં મદદરૂપ બને છે. અને તેના દ્વારા તેની આવશ્યકતા સંતોષાય છે. આ સમગ્ર ક્રમ આ પ્રમાણે છે :

લક્ષ્યો $\Rightarrow$ મૂલ્યો $\Rightarrow$ જરૂરિયાતો મૂલ્ય/ગુણવત્તાના અનુસરણમાં ઘણા અલગ માર્ગ અપનાવી અને વિવિધ લક્ષ્યો એના સંદર્ભમાં ગોઠવી શકાય.

લોકે એડવિન એ : 'લક્ષ્ય નિર્ધારણ દ્વારા પ્રેરણા' જણાવે છે :

જ્યારે લક્ષ્યો કઠિન હોય ત્યારે તે કાર્ય માટે લોકો વિરોધ દર્શાવવા પ્રેરાય પરંતુ જ્યારે વ્યક્તિઓ સાથે મળી કોઈ લક્ષ્ય નિર્ધારિત કરે તો તેઓ વધુ સારી રીતે કાર્ય કરવા પ્રતિબદ્ધતા દર્શાવી શકે છે, જે તેના ઉપરી અધિકારી દ્વારા સોંપવામાં આવેલ લક્ષ્યની પ્રાપ્તિમાં જોવા મળતી નથી. આથી જ્યારે કર્મચારીને લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરાવવા માટે પ્રેરવા હોય તો તેમને, તે લક્ષ્યની મહત્તા, તેની આવશ્યકતા તથા તે, સંપૂર્ણ રીતે અથવા આંશિક રીતે પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવી સંભાવના છે તેવું દર્શાવી તેમને કાર્ય માટે પ્રતિબદ્ધ કરી શકાય. વધુ ઉચ્ચ કક્ષાના તથા વિશિષ્ટ પ્રકારના લક્ષ્ય નિર્ધારણ દ્વારા વધુ ઉચ્ચ સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ બને છે. લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ દ્વારા આત્મસંતોષની લાગણી ઊભી કરે છે ઉપરાંત તે વ્યક્તિની આત્મસન્માન તથા સિદ્ધિ હાંસલ કરવાની કે સફળ બનવાની જરૂરિયાત પણ પરિપૂર્ણ કરે છે. ઉદાહરણ રૂપે જોઈએ તો કોઈ ગ્રંથાલયમાં, તેના સૂચિકરણનું કાર્ય કરતા મૂળ વ્યક્તિની સમક્ષ, પ્રતિદિન પંદર જેટલાં અંગ્રેજી ભાષાના પુસ્તકોનું સૂચિકરણ કરવાનું સૂચવવામાં આવે તો તે પોતાના લક્ષ્યને પ્રાપ્ત કરે છે. લક્ષ્યની પ્રાપ્તિના સુધારાના અમલમાં આ તેને પ્રેરિત કરશે.

સુદૃઢીકરણ સિદ્ધાંત :

આ સુદૃઢીકરણનો સિદ્ધાંત એ વર્તણૂકીય અભિગમ છે. અને તે ભાર આપે છે કે સુદૃઢીકરણ વર્તણૂકનું સ્વરૂપ નક્કી કરે છે. સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો અહીં કર્મચારીને માત્ર હકારાત્મક પરિણામો સાંપડે તે રીતે જ કાર્ય કરવાનું વલણ ધરાવે છે તથા નકારાત્મક બિનજરૂરી અને નાપસંદ કાર્યથી દૂર રહેવાનું વલણ ધરાવે છે. (ચેરીંગ્ટન, 1989) કાર્ય માટે આ પ્રકારનો અભિગમ રાખવા સૂચવવામાં આવે તો કર્મચારીના વર્તન કે વ્યવહારોનું નિયંત્રણ કઈ રીતે લાવી શકાય તેનું વિશ્લેષણ કરવાનો એક સબળ સ્ત્રોત પૂરો પાડે છે અને આજ કારણથી પ્રેરણા કે પ્રેરકબળોના કારણોની ચર્ચામાં તેનો સવિશેષ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. (સ્ટીઅર્સ અને પોર્ટર, 1979)

કેટલીક સુદ્રઢીકરણની પ્રક્રિયા વર્તણૂકમાં પરિવર્તન લાવવામાં ઉપયોગી બને છે. સંસ્થામાં કર્મચારીઓનાં વર્તણૂક ઘડવામાં એક સંચાલકીય સાધન તરીકે તેનો પ્રયોગ થઈ શકે છે. હકારાત્મક રીતે થતી સુદૃઢીકરણની પ્રક્રિયા જેવી કે, કર્મચારીના સારા કાર્યની પ્રશંસા, તથા પુરસ્કાર કે ઈનામ દ્વારા, વ્યક્તિની આ પ્રક્રિયા અંગેના પ્રતિભાવો તથા સામેલગીરીને વધુ મજબૂત બનાવે છે.

સમકક્ષતાનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત પ્રેરણા અંગેની સમસ્યાઓ તથા નોકરીમાં સંતુષ્ટિના વિવિધ સ્તરને સમજાવવામાં વપરાય છે. આ સિદ્ધાંતમાં 'વ્યક્તિએ તેનો સમય તથા પ્રયત્ન દ્વારા કાર્ય માટે યોગદાન આપેલ છે.' (ચેરીંગ્ટન, 1989)

આ સિદ્ધાંત અનુસાર લોકો તેમના કાર્ય સંબંધિત અને ઉત્પાદન મેળવે છે તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે. (આદમ્સ, 1965)

કર્મચારીઓ તેમના સંબંધિત કાર્યોમાં જે પરિણામો સાંપડે છે, તેમાં તેમના પોતાના યોગદાન કે કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કે તેમના પ્રભાવનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને ત્યારબાદ તેમણે પોતે કરેલા પ્રયત્નોના પરિણામને અન્ય વ્યક્તિઓનાં પ્રયાસો અને તેના પ્રતિભાવો સાથે તુલના કરે છે. જ્યારે તેમને તેમના પોતાના કાર્યમાં કરેલા આદાન-પ્રદાનનું પ્રમાણ એ અન્ય વ્યક્તિઓ કે જેમની સાથે તેમની સરખામણી થઈ શકે છે તેમના કાર્યની સાથે સમાન હોય તો તેનામાં સમાનતા કે સમક્ષકતાની ભાવના વિકસે છે. જો આ તુલના અસમાન રહે તો, સમકક્ષ બનવાની લાગણીમાં તનાવ ઊભો થાય છે.

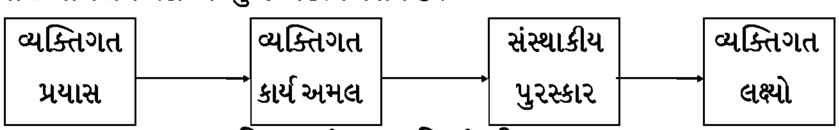
"આ સમકક્ષતાનો સિદ્ધાંત એ કોઈ કર્મચારીને તેના પ્રયાસો બદલ મળતા પુરસ્કાર સાથે સંબંધિત નથી પરંતુ તે સાથે, અન્ય કર્મચારીઓને તે જે કાર્ય માટે, મળતાં મહેનતાણા સાથે સંબંધિત છે. તેઓ તેમના પોતાના આદાન-પ્રદાન એટલે કે તેમના કાર્ય અને પ્રયાસો અને તેના થકી મળતાં પરિણામોને અન્ય વ્યક્તિઓનાં કાર્યો અને પુરસ્કાર સાથે સાંકળી તેની સ્થિતિ અંગે નિર્ણયો કે મત ઊભા કરે છે" (ચેરીગ્ટન, 1989) વ્યક્તિઓ તેમને મળતાં પુરસ્કારો, વેતન કે પરિણામો જેમ કે પગાર, ભથ્થાં, બઢતી વગેરેને તેમના પોતાના યોગદાન જેમ કે તેમના પ્રયાસો, શિક્ષણ, અનુભવ તથા યોગ્યતા સાથે સરખાવે છે. આ સરખામણીમાં જ્યારે તેમને પોતાના યોગદાન અને તેની સાથે મળતા પુરસ્કાર અન્યોની સરખામણીમાં અસમાન છે ત્યારે તેમનામાં એક નકારાત્મક લાગણી કે તનાવ ઊભો થાય છે. "આ પ્રકારના તનાવ કે અસંતોષ એ સંચાલકો માટે પ્રેરણા માટેનો પાયો છે, જે તેમને સમાન રાખવા તથા ન્યાયપૂર્ણ વ્યવહાર તરફ પ્રેરે છે." (ચેરીંગ્ટન, 1989)

આ સમકક્ષતાનો સિદ્ધાંત એ પગાર, ભથ્થાં કે પુરસ્કાર જેવી બાબતો કેવી રીતે વ્યક્તિના વર્તનને પ્રેરે છે તે અંગે માહિતી આપે છે.

વિક્ટર વ્રુમનો અપેક્ષિતતાનો સિદ્ધાંત

અપેક્ષિતતા સિદ્ધાંત એ સૌ પ્રથમ વિક્ટર વ્રુમ દ્વારા તેમના પુસ્તક "વર્ક એન્ડ મોટીવેશન" 1964માં સર્વગ્રાહી રીતે આપવામાં આવ્યો છે.

આ અપેક્ષિતતાનો સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે કર્મચારીઓ કાર્ય માટે પ્રેરિત થશે કે જ્યારે તેમની સમક્ષ કોઈ નિશ્ચિત લક્ષ્ય હશે તથા આ લક્ષ્યપ્રાપ્તિનું એક આગવું મહત્વ હશે તથા તેની પ્રાપ્તિ માટે તેમના પ્રયત્નો કે યોગદાન પણ એટલું જ મહત્વ ધરાવે છે.



આકૃતિ 9.6 સંભાવના સિદ્ધાંતની સરળ રજૂઆત

(સ્ત્રોત : રોબિન્સ)

આ સંભાવનાનો સિદ્ધાંત વિવિધ ચાર નમૂના રજૂ કરે છે.

1. લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે પ્રભાવ એ પ્રેરક બળ છે.
2. સંયોજક્તા એ કાર્યનું પરિણામ કેટલું મહત્વ ધરાવે છે, તથા તેની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીની ઈચ્છાની પ્રબળતા કેવી છે તેનો સંદર્ભ આપે છે.

3. અપેક્ષિતતાના સિદ્ધાંતમાં પ્રયત્નો કેટલા અંશે સફળ થઈ શકે તે અંગે એક શક્યતા જ માત્ર દર્શાવવામાં આવી છે.
4. અહીં સહાયક સાધનો એ માત્ર પ્રદર્શન અને પરિણામો વચ્ચેનો સંબંધ ધરાવે છે. તે સૂત્ર પ્રમાણે

દબાણબળ = સંયોજકતા X અપેક્ષિત સહાય X સાધનો (પ્રેરણા)

આ પ્રક્રિયા ગુણાકાર સમાન છે એટલે કે જ્યારે આ શ્રેણીમાં જોડાયેલ કોઈ એક તત્ત્વનું મૂલ્ય ઘટીને શૂન્ય થાય છે ત્યારે પ્રેરણાત્મક પ્રભાવ દબાણ પણ શૂન્ય થઈ જાય છે.

વ્રુમના સિદ્ધાંતો સૂચવે છે કે લક્ષ્યનું નિર્ધારણ એ વ્યક્તિના પ્રયાસોને કઈ રીતે પ્રભાવિત કરે છે. તે વ્યક્તિગત આવશ્યકતાઓ અને પ્રેરણાઓના મહત્વને એક આગવી માન્યતા કે ઓળખ અપાવે છે.

આ સિદ્ધાંતોમાં "વ્યક્તિગત લક્ષ્યોની સમજ તથા તેના પ્રયાસો અને પ્રદર્શન વચ્ચેનાં સંબંધો, તેનાં પ્રદર્શન કે પરિણામના તેને મળતા પુરસ્કાર કે વળતર વચ્ચેના સંબંધો તથા આખરે તેને પ્રાપ્ત થતા પુરસ્કાર અને આત્મ સંતુષ્ટિ" ની સમજ મેળવવા પર વિશેષ ભાર મૂકવામાં આવેલ છે. (ચેરીંગ્ટન, 1989) આ સિદ્ધાંત કર્મચારીઓ શા માટે પોતાના પ્રભાવ કે આવડતને પોતાની નોકરીની જવાબદારીઓ પૂર્ણ કરવા માટે ઓછામાં ઓછા ઉપયોગમાં લે છે તે સમજવામાં મદદ કરે છે.

9.7 વ્યક્તિગત આંતરક્રિયા તથા સંઘર્ષ : (INDIVIDUAL INTERACTION AND CONFLICT)

સંઘર્ષ એ સંગઠનાત્મક વર્તણૂકના એક ભાગ સમાન છે. આ સંઘર્ષ મુખ્યત્વે વ્યક્તિઓ કર્મચારીઓ અથવા વ્યક્તિ અને સમૂહ એમ બન્ને પક્ષો વચ્ચે કોઈ બાબતમાં સહમતિ, ખતરો, ભય અથવા વિરોધના કારણે ઊભો થાય છે. આ પ્રકારના સંઘર્ષોને સદંતર રીતે દૂર રાખવા અશક્ય છે. પરંતુ જો તેના કારણ અંગે પૂરતી જાણકારી હોય તો તેને ઓછો કરવા અથવા હળવા બનાવવાના પ્રયાસો ચોક્કસપણે હાથ ધરી શકાય છે. સંઘર્ષ વ્યક્તિનાં સહકર્મીઓ અથવા સંગઠન સાથે મૂલ્ય, તેના લક્ષ્ય કે અંગત હિતને ધ્યાનમાં રાખીને ઉભી થતી અસંગતતા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. આ સંઘર્ષ સંગઠન કાર્યમાં અવરોધ ઊભા કરે, કાર્યનું પ્રમાણ ઘટાડે અથવા સંસ્થા વિરોધી કામગીરી ઊભી કરે છે. આ સંઘર્ષ વ્યક્તિ-વ્યક્તિ વચ્ચે કે પારસ્પરિક અથવા સંગઠન સામે હોઈ શકે છે.

વ્યક્તિઓનો આંતર સંઘર્ષ

પ્રત્યેક વ્યક્તિને તેની સ્પર્ધાત્મક જરૂરિયાતો તથા ભૂમિકા હોય છે, કે જે વિવિધ રીતે અભિવ્યક્ત થાય છે. વ્યક્તિ સામેનાં લક્ષ્ય તથા તે તરફનાં વલણોમાં અનેક અવરોધ સંભવી શકે છે તેને લઈને સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. સહકર્મીઓ કે સમકક્ષ કર્મચારીઓ સાથે અમુક પ્રકારના અણછાજતા વર્તન જેમ કે, ક્રોધ પ્રદર્શિત કરવો, આક્રમક વર્તન, વ્યંગપૂર્ણ કે ટીકાત્મક વલણ દ્વારા વ્યવહારમાં ક્યાંક સંઘર્ષ ઉભો થાય છે, જેનું સમાધાન કરવું જરૂરી બને છે. કાર્ય પ્રત્યે ઉદાસીનતા, અણગમો, શૂન્ય મયસ્ક કે કાર્ય સ્થળ પર વધુ પડતો સમય ખાણીપીણી, જમવામાં કે મધપાન કરવો આ પ્રકારના વર્તનો પણ સંઘર્ષનો સંકેત આપે છે. આ પરિસ્થિતિમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રના સંચાલક દ્વારા આ સંઘર્ષનું મુખ્ય કારણ જાણવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ તથા તેના સમાધાન માટે યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવું જોઈએ અથવા યોગ્ય અન્યો દ્વારા સલાહ પણ મેળવવી જોઈએ. અને તે દ્વારા સંઘર્ષનું સમાધાન કરવું જોઈએ. આંતર વ્યક્તિગત કક્ષાએ સંઘર્ષોનો ઉદ્ભવ મુખ્યત્વે, ઉદાસીનતાની ભાવના, પડકારજનક લક્ષ્યો, તેની ભૂમિકાને લઈને ઉભા થતાં સંઘર્ષ, અથવા ભૂમિકાની અસ્પષ્ટતાથી થાય છે.

1. **હતાશા :**

   નિર્ધારિત લક્ષ્ય સુધી પહોંચવાનો માર્ગ એ લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ પહેલાં કોઈ કારણથી પ્રોત્સાહન બળ રોકી દેવામાં આવે ત્યારે વ્યક્તિના વર્તનમાં ઉદાસીનતા હતાશા આવે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં વ્યક્તિના પ્રતિભાવોમાં ગુસ્સો, નિરુત્સાહ, કાર્યમાંથી ખસી જવાનું સમજૂતી સાધવાનું વલણ જોવા મળે છે. ભ્રાંતિ કે ભ્રામક મનોવલયમાં વ્યક્તિ, કોઈ કાર્યપ્રણાલી વિના લક્ષ્યપ્રાપ્તિ માટે ભ્રામક તથા અસંગત પ્રયત્નો ચાલુ રાખે છે. ઉપરાંત આવા પ્રતિભાવો, અનેકવિધ કાર્યોમાં જોવા મળે છે. ઉદાસીનતા કે નિરાશાવાદ, એ સંગઠનના વ્યવહારોમાં નકારાત્મક અસરો ઊભી કરે છે. કોઈ ગ્રંથાલયના એકમમાં નિરાશ કર્મચારી તેના સહકર્મીઓ, સહયોગી કે સત્તામંડળ સામે દબાયોલી લાગણીને પ્રદર્શિત કરવા વિવિધ વર્તણૂકો દર્શાવે છે જેમ કે કાર્ય માટે નકારાત્મક વલણ અપનાવવું, ગ્રંથાલય સત્તામંડળ સામે બળવો કે વિરોધ નોંધાવવો, કાર્યમાંથી પોતાનું સક્રિય યોગદાન પાછું ખેંચવુ વગેરે.

2 **લક્ષ્ય સંઘર્ષ :**

આ સંઘર્ષ સામાન્ય રીતે એવી સ્થિતિમાં ઉભો થાય છે કે જ્યારે વ્યક્તિ સમક્ષ એકથી વધુ લક્ષ્યોની પસંદગી રાખવામાં આવેલ હોય અને તેમાંથી એકની પસંદગી માટે દબાણ કરવામાં આવે છે. આ લક્ષ્યો સુસંગત કે વિસંગત એમ બન્ને સંભાવનાઓ અથવા સંપૂર્ણ અસંગત રહેવાની સંભાવના રહેલી હોય છે. આમ, લક્ષ્યને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષોના નિરાકરણમાં, સંચાલકોનો હકારાત્મક પ્રતિસાદ, સંગઠનનું સુયોગ્ય વાતાવરણ અને સહકાર, વ્યક્તિ તરફથી પરિપક્વતા તથા નિર્ણય શક્તિ મુખ્ય સહાયક બની શકે તેમ છે.

3 **ભૂમિકા આધારિત સંઘર્ષ :**

ભૂમિકા એટલે, સંગઠનની સ્થાપના સાથે તેના વિવિધ પદ અને તે પર રહેલા કર્મચારી પાસેથી કાર્યની અપેક્ષા આ ભૂમિકાને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષોનો ઉદ્દભવ એ વ્યક્તિની પાસે તેના પદને લઈને, રાખવામાં આવતી અપેક્ષાના પ્રમાણમાં તેને અનુરૂપ કાર્ય પુરૂ પાડવામાં અસમર્થ હોય, અસહમત હોય, અથવા તેની ઈચ્છા ન હોય અથવા કોઈ સામાજિક, નૈતિક સંગઠનાત્મક વલણ અથવા વ્યક્તિગત મર્યાદાના કારણે તે અનુરૂપ કાર્ય કરવા અસમર્થ બને, ત્યારે આ સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. સામાન્યરીતે ભૂમિકામાં જોવા મળતાં વિરોધાભાષથી સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. ગ્રંથાલયના સંચાલનમાં સંસ્થાની મુખ્ય બે ભૂમિકામાં હોય છે. (1) ગ્રંથાલય એક વ્યાવસાયિક તરીકે, તેના પ્રત્યે સમાજની અપેક્ષા કેવી છે ? (2) તથા સંસ્થા તેમની કાર્ય પ્રણાલી માટે, તેની પાસેથી શું અપેક્ષા રાખી શકે ? અહીં પ્રથમ અભિગમ એ, ગ્રંથાલયની સેવાને અનુલક્ષીને છે. જ્યારે દ્વિતીય અભિગમ એ સંચાલકીય કાર્યો તથા સંસ્થાની જવાબદારીઓ સાથે સંકળાયેલ છે. ભૂમિકાને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષો મુખ્યત્વે એવા ક્ષેત્રોમાં ઊભા થાય છે કે, જ્યાં સહભાગી ધોરણે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા ઉપયોગમાં લેવાય છે. અહીં નિરીક્ષકની કાર્ય નિયંત્રણની પદ્ધતિ, સહયોગની ભૂમિકા કે કેટલીક વ્યાવસાયિક ઔપચારિકતામાં આવી આગવી સ્વતંત્ર નિર્ણય લેવાની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે. જેને લઈને સંઘર્ષ ઊભો થવાની શક્યતા સર્જાય છે. અહીં સંચાલકો દ્વારા કર્મચારીગણને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સમાવેશ કરવાથી, તથા કર્મચારીગણ માટે, તેમની ભૂમિકાની ઔપચારિકતા કે નિયમાવલી તથા કાર્યપ્રણાલી સુનિશ્ચિત કરવાથી કેટલીક અસ્પષ્ટતા દૂર થાય છે. અને ભૂમિકાને લઈને ઊભા થતા સંઘર્ષો અમુક અંશે હળવા કરી શકાય છે.

4. **ભૂમિકાની અસ્પષ્ટતા :**

કર્મચારીના કાર્ય અંગે જ્યારે કોઈ નિશ્ચિત સમયે તેમની ભૂમિકા કે ફરજો કઈ અને કેટલી છે તે નિશ્ચિત ન હોય ત્યારે, કેટલીક અસ્પષ્ટતા સર્જાય છે. આવી પરિસ્થિતિમાં ભૂમિકાની અસ્પષ્ટતાના કારણે તનાવ, કે ફરજ અંગે દબાણ ઊભું થાય છે. આ ભૂમિકાને આધારિત સંઘર્ષો દૂર કરવા માટે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર દ્વારા કર્મચારીઓનાં કાર્યને સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી, તેની ફરજો તથા કાર્યોનું યોગ્ય વર્ણન દર્શાવવું જોઈએ.

5. **પારસ્પરિક સંઘર્ષ :**

આ પારસ્પરિક સંઘર્ષ એ, બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અરસપરસ અન્યોન્ય વાતચીત દ્વારા કે કાર્યો દ્વારા સંકળાયેલા હોય, આ બે વ્યક્તિ વચ્ચેનાં પારસ્પરિક વ્યવહારોમાં સહકાર, સંઘર્ષ, સમજૂતી કે ક્રિયા પ્રતિભાવનું સ્વરૂપ લે છે. એવું પણ માનવામાં આવે છે કે વ્યક્તિ તેના વાતાવરણમાં ભળી જવા તથા સ્વીકાર કરવા માટે કેટલાક મનોવૈજ્ઞાનિક વલણો કાર્ય કરે છે. આ માનસિક વલણોમાં ઉચ્ચ પદપ્રાપ્તિ, વળતર કે ક્ષતીપૂર્તિ, સમજૂતી, બુદ્ધિગમ્ય અભિગમ, કાર્ય, અસહકાર, પ્રતિગમન, પ્રક્ષેપણ, કે આરોપણ વગેરે હોઈ શકે છે. આંતર વ્યક્તિગત સંબંધોમાં રહેલી પ્રવાહિતાને પારખીને સંચાલક, તેનાં કર્મચારીઓ સાથેના તાલમેલને યોગ્ય દિશા આપી શ્રેષ્ઠ પરિણામ મેળવી શકે છે. વળી તેના દ્વારા સંચાલકના પોતાના અન્યો સાથેના વર્તનમાં પણ અનુરૂપ ફેરફાર આવે છે. આંતર વ્યક્તિગત સંબંધોમાં આવતા પરિવર્તનને જાણવા માટે, આ એકમમાં હવે પછી જોહરી-બારી, મથાળા હેઠળ સમજૂતી આપવામાં આવે છે. બે સમૂહો તથા સંગઠન સાથેના સંઘર્ષ અંગે આ એકમમાં વચ્ચે ચર્ચા દર્શાવવામાં આવેલ છે. પરંતુ આ એકમમાં માત્ર, બે કે વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચેનાં આંતર વિગ્રહની સ્થિતિને સમજવા ત્રણ મૂળભૂત સિદ્ધાંતો આપવામાં આવેલ છે. :

1. હાર-હાર :

આ સ્થિતિમાં બન્ને પક્ષકારોની હાર થાય છે. આ સ્થિતિમાં સમાધાન કે નિરાકરણ લાવવા માટે, સમાધાન કરવું, મધ્યસ્થી સ્વીકારવી, (કોઈ મધ્યસ્થ કાયદાકીય જાણકારની સલાહ લેવી,) અથવા અન્ય ભાગ ખરીદવો વગેરે. કેટલાક અભિગમ છે જેને અનુસરીને સંઘર્ષ નિવારી શકાય છે.

2. **જીત-હાર :** અહીં એક પક્ષ હંમેશા હારી જાય છે. અહીં તે જીતવા માટે સ્પર્ધાત્મક રાહનું સર્જન કરે છે.ઉપરી અધિકારી-કર્મચારી, અથવા મંડળો (કામદાર મંડળો) અને સંચાલકો વચ્ચેના સંઘર્ષમય સંબંધોમાં આ સ્થિતિ ઉદ્ભવે છે.

3. **જીત-જીત :** આ સ્થિતિમાં બન્ને પક્ષકારોની જે આવશ્યકતાઓને લઈ સંઘર્ષ ઊભો થાય છે, બંનેની આવશ્યકતાઓ પૂર્ણ થતાં બન્ને પક્ષો સુખદ પરિણામો મેળવે છે.

આંતર સમૂહ સંઘર્ષ :

સંસ્થાઓમાં ઔપચારિક કે અનૌપચારિક રીતે ઉદ્ભવતા લોકોના સમૂહો સામાજિક જૂથોની રચના તરફ દોરી જાય છે. ઔપચારિક સમૂહો, એ તેના સંચાલકની કાર્યપદ્ધતિ, તેના વ્યવહારો તથા સંસ્થાની સંસ્કૃતિ દ્વારા પ્રેરિત અને પ્રોત્સાહિત થતા હોય છે. વ્યાપારી મંડળો, સામાન્ય રીતે આરંભમાં એક અનૌપચારિક જૂથ તરીકે અસ્તિત્વમાં આવી ધીરે ધીરે, ઔપચારિક સ્વીકૃતિ મેળવે છે. ઔપચારિક સમૂહો એ સામૂહિક અને એકસમાન અસરો દર્શાવે છે. જ્યારે અનૌપચારિક સમૂહો એ વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારીનાં કાર્ય અને તેની વર્તણૂકને અસરકર્તા છે. આવા સમૂહોની એક સર્વસામાન્ય તથા મહત્વની લાક્ષણિકતા એ છે કે, કર્મચારી તથા સહયોગીને તેમનાં ધારા-ધોરણ, તેમનાં દૈનિક કાર્યો તથા તેમનાં મૂલ્યો સ્વીકારવા અને અપનાવવા દબાણ કે પ્રભાવ ઊભો કરે છે. ઘણીવાર કોઈ કારણની વૃદ્ધિ માટે, ત્વરિત ધોરણે નાના સમૂહો સર્જાતા હોય છે. આ પ્રકારના સમૂહોની સામૂહિક પ્રતિક્રિયા તથા તેમની વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરી, સંચાલક તેમની વચ્ચે ઊભા થતા સંઘર્ષો કઈ રીતે દૂર કરી શકે અથવા ઓછા કરી શકે તે જાણી શકે છે. ઉપરાંત તે, સંગઠનના લક્ષ્ય અને ઉદ્દેશો તથા સમૂહોની આવશ્યકતા વચ્ચે તાલમેલ ઊભો કરવા સક્ષમ બની શકે. કર્મચારીઓનાં એક જૂથ થઈને કાર્ય કરવાનો વિચાર તથા વિવિધ સમૂહોનાં કાર્ય વચ્ચે,યોગ્ય તાલમેલ વિકસાવવા કોઈ સંચાલકીય પદ્ધતિ ઉપયોગમાં લેવી જોઈએ.

કોઈ સંસ્થામાં સમૂહો ઊભા થવાના કારણે આવા સમૂહોના અરસપરસ સંપર્કો વખતે, સંઘર્ષ ઊભો થઈ શકે છે. સમૂહો પણ વ્યક્તિઓનાં જ બનેલા હોવા છતાં, તે સમૂહ માનસિકતાથી જ કાર્ય કરે છે, તે વ્યક્તિની રીત ભાત પ્રમાણે વર્તશે નહીં, એવું પણ જોવા મળે છે કે સમૂહની વ્યક્તિઓ સમાયોજિત થઈ, કાર્ય કરતા હોવા છતાં જ્યારે, બે સમૂહો વચ્ચે ક્રિયા પ્રતિક્રિયાના કારણે સંઘર્ષ ઊભો થાય ત્યારે તે ગેરશિસ્તભરી વર્તણૂક ઉદ્ભવે છે.

આવા સમૂહો, એ કાર્ય પ્રત્યેનાં વલણો તથા વ્યક્તિની વર્તણૂકને સૌથી વધુ અસરકર્તા પરિબળ છે. તેમ છતાં તે, હકારાત્મક સર્જનાત્મક કાર્યો કે વિનાશકારી કાર્યો માટે એક શક્તિશાળી સ્ત્રોત છે. આ સમૂહો એ વ્યક્તિઓથી રચાય છે, તે ઔપચારિક કે અનૌપચારિક હોય છે. આવા સમૂહોથી ઘણીવાર, સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ અવરોધાય છે તેમ છતાં, કેટલાક વિશેષ પરિબળો, જેમ કે, સામૂહિક શાણપણ, અસરકારક શિસ્તપાલન, ભાગીદારીની ભાવનાને પ્રેરિત કરવી, વર્તણૂકમાં પરિવર્તન લાવવું, તેમનાં વલણમાં તથા નૈતિક મૂલ્યોમાં નવીન દિશા સૂચન કરવું તથા યોગ્ય પ્રત્યાયન ઊભું કરવા માટે આવા સમૂહો ખુબ જ ઉપયોગી બની રહે છે. આંતર સમૂહ સંઘર્ષ મુખ્યત્વે ત્યારે સર્જાય છે કે જ્યારે એક સમૂહના સદસ્યોને, અન્ય સમૂહ દ્વારા તેમના કાર્ય ઉપલબ્ધિઓની પ્રાપ્તિમાં કોઈ અવરોધ ઉભો થતો જોવા મળે. આ ઉપરાંત નોકરીના વિવિધ પદકક્ષાઓમાં પણ સત્તા, અધિકાર કે નિયંત્રણના મુદ્દે સંઘર્ષ ઊભો થતો જોવા મળે છે.

સંસ્થાકીય સંઘર્ષ : આજના સંસ્થાકીય એકમોમાં સંઘર્ષ સર્જાવાનું મુખ્ય કારણ એ સતત વધતી જતી કાર્યની જટિલતા તથા પરસ્પર નિર્ભરતા છે. હાલમાં બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓ વચ્ચેના સંબંધો, તથા કાર્ય નિર્ભરતા સર્વસામાન્ય બની રહેલ છે. આ પ્રકારના આદાન-પ્રદાન તેમજ અનેક સમૂહોની સામેલગીરી થવાના કારણે બહુકોણીય તથા વધુ જટિલ બનતી જાય છે. સંસ્થાઓ વચ્ચેના સંઘર્ષો મુખ્યત્વે જ્યારે બે સંસ્થાઓ અરસ પરસ કાર્ય માટે, એકબીજા પર નિર્ભર હોય ત્યારે જોવા મળે છે. આવા સંઘર્ષોમાં કેટલાક મુદ્દાઓ વિશેષ ભાગ ભજવે છે. જેમકે બન્નેને લાગુ પડતી, નીતિ નિર્ધારિણ તથા ઉદ્દેશો વગેરે. આંતર સંસ્થાકીય સંઘર્ષો, સરકારના વિવિધ વિભાગો કેટલાંક સંગઠનો રચે છે. આ સંગઠનો સરકારી વિભાગોને અનુરૂપ કાર્ય કરવા માટે રચાયેલ હોય છે. તેમની વચ્ચે, તથા કર્મચારી મંડળો તથા, કર્મચારીઓની નિમણૂક કરતાં સંગઠનો વચ્ચે પણ સંઘર્ષ સર્જાવાની શક્યતાઓ રહેલી હોય છે.

નબળું પ્રત્યાયન પણ કેટલીક વાર સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે. અહીં જે સંદેશ મોકલેલ તેનો ઈરાદો, તથા સંદેશ પ્રાપ્ત કરનાર વ્યક્તિનું અર્થઘટન અલગ અલગ હોય છે. કેટલાક માળખાકીય કારણોને લઈને જેમ કે, સંગઠનનું કદ, કર્મચારીની મર્યાદા તથા કર્મચારીગણ, અયોગ્ય રીત નિર્ધારિત કરી કર્મચારીને સોંપવામાં આવેલાં કાર્યો, સત્તાઓનો દુરુપયોગ વગેરે.

સંસ્થામાં માળખાકીય પરિવર્તનો લાવીને આ પ્રકારના સંઘર્ષને હળવો બનાવી શકાય છે. તે માટે ઉપરી અધિકારીઓ કેટલાક પગલાં લઈ શકે છે જેમ કે – સત્તાની વહેંચણી કરવી સમૂહનું એકબીજા પર આધારિતતાનું પ્રમાણ ઘટાડવું, અધિકારોની વહેંચણી કરવી વગેરે. ઉપરાંત સંસ્થામાં સુયોગ્ય વાતાવરણ ઊભું કરવા તથા જાળવી રાખવા માટે તેનાં લક્ષ્યો, તેની નીતિ-નિયમાવલી તેની પ્રક્રિયા અને કાયદાઓ એકદમ સુસ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવા જોઈએ તથા સંસ્થામાં, પ્રત્યાયન એકદમ મુક્ત અને સહજ હોવું જોઈએ. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંચાલકે એક કર્મચારીગણમાં વિશ્વાસ, સંપાદિત કરી કાર્ય માટે એક તંદુરસ્ત વાતાવરણ ઊભું કરવા પ્રયત્નો કરવા જોઈએ.

નકારાત્મક અને હકારાત્મક પરિણામો :

સંસ્થાકીય સંઘર્ષોનું સંસ્થાકીય માળખું, સંસાધનોનું વિતરણ, લક્ષ્ય કે ઉદ્દેશોની વિસંગતતા કે અસમતુલિતા કે અસંતુલિનતા તથા કાર્ય અંગે પૂર્વધારણા કે અંદાજમાં જોવા મળતા ફેરફારોને કારણે જોવા મળે છે. સમૂહોની આંતરિક સંબંધોની મુખ્ય બે રીતભાત હોઈ શકે, સ્પર્ધા અને સહકારી સ્પર્ધાથી થી સંસ્થાના ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ મેળવી શકાય છે. સંઘર્ષયુક્ત વાતાવરણ હંમેશા નુકસાનકારક નથી. તેના થકી નવીન સર્જનો અને પરિવર્તન આવી શકે છે. એવું પણ માનવામાં આવે છે કે સંસ્થામાં અમુક સ્તર સુધીનાં સંઘર્ષો સંસ્થાને તંદુરસ્ત રાખવા માટે આવશ્યક છે. સંઘર્ષો એ બન્ને, હકારાત્મક અને નકારાત્મક પરિણામો આપે છે. આ નકારાત્મક પરિણામો નીચે પ્રમાણે છે :

(અ) તેની પાછળ સમય અને પ્રયત્નો બંને વેડફાય છે.

(બ) સંઘર્ષ વ્યક્તિઓ અને જૂથો વચ્ચેના આદાન-પ્રદાનના વ્યવહારોને ઘટાડે છે તથા તેમની વચ્ચે મતભેદોને વધારે છે.

(ક) તે કર્મચારીમાં તનાવ વધારી અને કામમાંથી તેમનું ધ્યાન વિચલિત કરે છે.

(ડ) કર્મચારીની કાર્ય માટેની નૈતિક નિષ્ઠા, જુસ્સો તથા પ્રેરણાને અસર કરે છે.

(ઈ) ઉત્પાદનમાં ઘટાડો કરે છે.

(એફ) સંઘર્ષ પ્રત્યાયન માળખાને વિખેરી નાંખે છે.

સ્પર્ધાને સંઘર્ષથી અલગ જ ગણવી જોઈએ. તીવ્ર સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ સંઘર્ષમાં પરિણમે છે. સંઘર્ષ ઉપયોગી ભૂમિકા ભજવી સર્જનાત્મક પરિણામો તરફ દોરી જાય છે. સંઘર્ષના કેટલાક ફાયદાઓ અથવા હકારાત્મક પરિણામોનો સાર નીચે મુજબ છે.

(અ) તે વિશ્લેષણાત્મક વિચારધારાને મદદ કરે છે. તે કેટલાંક નિરીક્ષણો પૂરા પાડે છે. જેવા કે, અભિપ્રાયો, નીતિ-નિયમો અને આયોજનો કે જેમાં નિરંતર વિવેચનાત્મક મૂલ્યાંકન જરૂરી છે. તેના દ્વારા નવીન ઉત્કૃષ્ટ અને, સર્જનાત્મક વિચારો પરિણમે છે.

(બ) સંઘર્ષ એકજૂથતાની ભાવના પ્રેરિત કરે છે. કોઈ સમૂહ કે વ્યક્તિઓની સંસ્થા સાથેની એક જૂથ દ્વારા, એક સમૂહ કે ટીમ તરીકેની ઓળખ ઊભી થાય છે અને તેના દ્વારા સંગઠનના લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે નિષ્ઠાની ભાવના પ્રેરે છે.

(ક) તે સ્પર્ધાને બઢતી આપે છે. અને તેના કારણે વધુ પ્રયત્નો અને વધુ સારા પરિણામો સાંપડે છે.

(ડ) તે સંસ્થાને વિકાસશીલ બનાવે છે. તે સર્જનાત્મકતા અને સંશોધનોને પ્રેરે છે. આથી યથાવત પરિસ્થિતિને પડકારે છે.

(ઈ) આ સંઘર્ષ દ્વારા કેટલાક પ્રશ્નોની મુક્ત ચર્ચા અસ્તિત્વમાં આવે છે અને આથી આ પ્રશ્નો અંગે અભ્યાસ કરવાનો અને તેને હલ કરવા માટે આગોતરા માર્ગ પૂરા પાડે છે.

(એફ) સંઘર્ષ કેટલાક પ્રશ્નોના અસ્તિત્વ પ્રત્યે સંકેત આપે છે અને તેને સુધારવા માટે પ્રેરિત કરે છે. લોકોને પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવા માટે પ્રરિત કરે છે.

(જી) સંઘર્ષ વિવિધ સંસ્થાઓની સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે પણ ઉપયોગી બને છે, આ સંઘર્ષના કારણે સંગઠનના સંચાલક મંડળમાં જો કોઈ મતભેદ હોય તો તે અંગેની ચર્ચા માટે પણ અવકાશ ઉભો થાય છે.

(એચ) તેના દ્વારા વિવિધ સમૂહો વચ્ચે સંપર્કો ઊભા થાય છે અને આ સમૂહોના આંતરિક વર્તનમાં કેટલીક સરળતા કે સ્થિતિ સ્થાપકતા સર્જાય છે.

(આઈ)આ ઉપરાંત સંઘર્ષ કેટલાંક માળખાકીય પરિવર્તનો તરફ દોરી જાય છે. તેનાથી સંઘર્ષની નકારાત્મક અસરોને દૂર કરી શકાય છે.

સંચાલકિય સંઘર્ષ :

સંચાલકો સંસ્થાની અસરકારકતા પર નકારાત્મક અસરો પહોંચાડતા સંઘર્ષોને દૂર કરવા માટે સંઘર્ષ ઉત્પન્ન કરતી કાર્યપદ્ધતિ જાણી તેને દૂર કરવા માટે કેટલાંક માળખાકીય પરિવર્તનો રચી અને સુધારો કરી શકે છે. (થોમ્પસન અને વાન હોન્ટેન, 1970) સાંપ્રત સમયમાં મુક્તપણે સંઘર્ષોની ચર્ચા તથા તેનું બૌદ્ધિક રીતે નિરાકરણ એ વ્યાપક રીતે આવકાર્ય બની રહેલ છે. વિવિધ મતભેદોને દૂર કરવા માટે, સંવાદ બાંધછોડ અથવા, સમજાવટ શ્રેષ્ઠ તરકીબ છે. સંઘર્ષના અસરકારક સંચાલન માટે મુખ્ય ત્રણ પગથિયાં નીચે પ્રમાણે છે :

1. અસ્વીકાર્ય સંઘર્ષ સમજવો અથવા અનુભવવો :

સંઘર્ષ હલ કરવા માટેનું આ પ્રથમ પગથિયું એ છે કે સંચાલકે સંસ્થામાં કેટલાક સંઘર્ષો અનિવાર્ય છે અને અમુક માત્રામાં સંઘર્ષો દૂર કરી શકાતા નથી તેનો સ્વીકાર કરવો જોઈએ.

2. સંઘર્ષના સ્ત્રોતોનું વિશ્લેષણ : આ પગથિયામાં સંઘર્ષ સાથે પ્રત્યક્ષ રીતે કાર્ય પાર પાડવાનું છે. અહીં સંચાલકે સંઘર્ષ દબાવવા કોઈ પ્રયત્ન કરવાનો નથી. પરંતુ તે સંઘર્ષની પાછળના મૂળ કારણોને સમજવાની કોશિશ કરવાની છે. સંઘર્ષ તથા તેની પાછળના કારણ, તેના ઉદ્ભવના વિવિધ મુદ્દાઓને પ્રકાશમાં લાવી તેના પર યોગ્ય ચર્ચા-વિચારણા કરી પારસ્પરિક બન્ને પક્ષોને લાભદાયી રહે તેવો ઉકેલ લાવવો જોઈએ.

3. હસ્તક્ષેપ : સંચાલકે સંઘર્ષમય મુદ્દાના નિવારણ માટે એ રીતે સમાધાન કરવું જોઈએ કે જેથી તેના પરિણામ કે નિરાકરણના સૂચનોથી બન્ને પક્ષે હકારાત્મક પ્રતિભાવ સાંપડવાની લાગણી ઉભી થાય, તેના માટે, સંઘર્ષમાં રહેલા બે પક્ષો વચ્ચે સંવાદમય ભૂમિકા રચી શકાય.

સંઘર્ષ જનક સ્થિતિ નિવારવાની મુખ્ય પાંચ વ્યૂહરચના ઓળખી કાઢવામાં આવી છે તેને પ્રયોજિત કરી સંઘર્ષનો ઉકેલ મેળવી શકાય છે. આ વ્યૂહરચનાઓ આ પ્રમાણે છે.

1. અવગણના કરવી : આ નીતિમાં સંઘર્ષના અસ્તિત્વનો ઈન્કાર કરવો અથવા આ પ્રશ્નને અવગણવો સંચાલકે ઘણીવાર ચાલી રહેલા સંઘર્ષને અવગણવો અને તટસ્થ રહેવા પ્રયત્ન કરવો. આ નીતિમાં સંઘર્ષ સામાન્ય મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં લઈ ઊભો થયો હોય ત્યારે અપનાવી શકાય.

2. (સંઘર્ષને) હળવો બનાવવો/હળવાશથી લેવો : આ રણનીતિ અન્વયે, સંચાલકે સંઘર્ષમાં જોડાયેલા પક્ષો કે લોકોની ઉગ્રતાને શાંત પાડવી, તેમની વચ્ચે જે મુદ્દાને લઈ તકરાર ઊભી થયેલ હોય તેને તદ્દન મામૂલી કે નહિવત પ્રમાણમાં છે, તેવી લગણી ઊભી કરવી જોઈએ. આ પ્રકારના સંઘર્ષોમાં કેટલાક સર્વસામાન્ય હિતોને ધ્યાનમાં લઈને નાના-નાના મુદ્દાઓને મોટું સ્વરૂપ આપી, વિકૃત અને ગંભીર ઝઘડા ઉભા કરવા પ્રયત્નો થાય છે. અહીં સંચાલકે,બન્ને પક્ષકારોને સહકાર પૂરો પાડવાની ખાતરી આપવી પડે. આ વ્યૂહરચના ટૂંકાગાળાના આધાર વાળા સંઘર્ષની પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગી છે જ્યાં પડતી ખલેલને અવગણીને જૂથો વચ્ચે અનુમતિથી ધ્યેય પ્રાપ્તિ કરાશે.

3. સમાધાનકારી વલણ : વાટાઘાટ અને સંઘર્ષ ટાળવાની મધ્યસ્થ ભૂમિકા માટે ભાર મુકવામાં આવ્યો છે. બંને પક્ષો શક્યતાઓની શોધ અથવા કરાર પર પહોંચવામાં રસ ધરાવતા હોય ત્યારે આ વ્યૂહરચના યોગ્ય છે. સંઘર્ષમય લક્ષ્યોની પરિસ્થિતિમાં પણ તે મદદરૂપ છે.

4. સહયોગી : આ વ્યૂહરચના, મેનેજર સંઘર્ષ અંતર્ગત જવાબદાર વિવિધ કારણો ઓળખવા માટે પ્રયત્ન કરે છે અને પરસ્પર ફાયદાકારક વિકલ્પોની શોધખોળનો પ્રયત્ન કરે છે. તમામ મુદ્દાઓ ખુલ્લા મુકવામાં આવે છે અને વિરોધાભાસી પક્ષો બંનેને ફાયદાકારક હોય તેવા સંમતિવાળો ઉકેલ શોધવા

ચર્ચા કરે છે. આ વ્યૂહરચના ત્યારે જ અસરકારક હોય છે જ્યારે સંઘર્ષના મુદ્દામાં સમય મર્યાદા નડતી નથી અથવા મૂલ્યો કે ધારાધોરણ વહેંચાતા નથી. જ્યારે સમયની મર્યાદા ન હોય, સહભાગી મૂલ્યો અને ધોરણો ન હોય ત્યારે આ વ્યુહરચના યોગ્ય છે.

5. દબાણ : આ વ્યૂહરચનામાં સંચાલક તેના સત્તા અને અધિકારનો ઉપયોગ સંઘર્ષનો ઉકેલ કરવા માટે કરે છે. મતભેદોને દબાવી દેવામાં આવે છે અને સત્તાધિકારી તેના વિરોધી પક્ષની ઉપર પોતાના વિચારો લાદે છે. આ વ્યૂહરચનામાં એક પક્ષ હારે છે અને અન્ય વિજેતા બને છે. આ અભિગમ રોષ અને શત્રુતા માટેનું રોજિંદુ કારણ બને છે અને સંઘર્ષની ગંભીરતા વધારી શકે છે. જે મુદ્દા અન્યથા બહાર આવ્યા ન હોય તે સંઘર્ષના મુદ્દા સપાટી પર લાવે છે. સંચાલક સંઘર્ષ ઘટાડવા માટે દબાણ કરે છે કારણકે જો આવો સંઘર્ષ લાંબો સમય ચાલે તો સંસ્થા માટે સારી બાબત નથી.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના સંચાલકે કોઈપણ પ્રકારના ઊભા થતા સંઘર્ષની નોંધ લેવી તે અગત્યનું છે અને તેને ઉકેલવાનો પ્રયાસ કરવો એ પણ અગત્યનું છે. કેટલીક પદ્ધતિઓ છે કે જે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં સંઘર્ષની શોધ માટે વાપરી શકાય છે :

1. અન્યાય નિવારણ : આ પદ્ધતિમાં કોઈપણ પ્રકારના અસંતોષને સત્તાવાર ચેનલો મારફતે વ્યવસ્થાપન આગળ રજૂ કરવામાં આવે છે. કોઈપણ ફરિયાદ કરી શકાય અને પછી તેની ચર્ચા કરી શકાય તે માટેનું યોગ્ય વાતાવરણ મેનેજરે પૂરું પાડવું જોઈએ.

2. પ્રત્યક્ષ અવલોકન : આંતર વૈયક્તિક અથવા આંતરજૂથ સંઘર્ષને ઓળખવામાં પ્રત્યક્ષ અવલોકન મદદ કરે છે.

3. સૂચના પેટીઓ : સૂચના પેટી મારફતે કર્મચારીઓ સૂચનો કરી શકે છે, અથવા તેની અનામી રીતે ફરિયાદ પણ કરી શકે છે.

4. ઈન્ટરવ્યુંમાંથી બહાર આવવું : આ રીતનો ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં અસ્તિત્વ ધરાવતા વિધ્વંસહ સંઘર્ષને ઓળખ માટે ઉપયોગ કરી શકાય છે. કર્મચારીઓ તેમના અસંતોષની ચર્ચા જ્યારે કર્મચારીઓને સંસ્થા સાથે જોડાણ ન હોય ત્યારે તેઓ મુક્ત મને ચર્ચા કરી શકે છે.

સંસ્થામાં સંઘર્ષના કારણો જાણીને તેને દૂર કરવામાં આવે તો, લોકો વચ્ચે તેમના સહકર્મચારી અને કાર્ય પ્રત્યે હકારાત્મક અભિગમ અપનાવવામાં આવે તો લાંબા ગાળા માટે હેતુની સંવાદિતાનું નિર્માણ થાય છે. અહમ્, પ્રેરણા અને દૃષ્ટિ વ્યક્તિમાં મોટે ભાગે સહકારનું વલણ ઘડે છે.

જોહરી વિન્ડો

ક્રિયાપ્રતિક્રિયા એ વ્યક્તિગત સમજણના અભાવ વચ્ચેનો આંતર સંઘર્ષ માર્ગ છે. જોસેફ લુફ્ત અને હેરી ઈન્ગહામે બે વ્યક્તિ વચ્ચેની ક્રિયાપ્રતિક્રિયાની જાણકારીના મોડેલ પરથી પોતાના અંગેનું જ્ઞાન અને બીજા પક્ષનું જ્ઞાન હોય તેની શરતોનો અભ્યાસ કર્યો છે જે જોહરી વિન્ડો તરીકે ઓળખાય છે. બે વ્યક્તિ એકસ અને વાય વચ્ચે કોઈ પરસ્પર આદાન-પ્રદાનની પરિસ્થિતિ કોષ્ટક 9.1 માં દર્શાવેલ યાદી મુજબ શક્ય છે.

કોષ્ટક 9.1 - : જોહરી વિન્ડો

સમજણનું માળખું સ્થિતિ/વિન્ડો	સંઘર્ષ/શક્યતા	
X પોતાના અને Y વિશે જાણે છે	પોતે ખુલ્લા	થોડું
X પોતાના વિશે જાણે અને Y વિશે જાણતો નથી	પોતે સંતાયેલાં	ક્ષમતા
X પોતાના વિશે જાણતો નથી પણ Y વિશે જાણે છે	આંધળો વિશ્વાસ	ક્ષમતા
X પોતાના વિશે તેમજ Y વિશે જાણતો નથી	ના શોધાયેલી	ખાત્રી

જોહરી વિન્ડો આજે પણ તેની સરળતાને કારણે વપરાય છે. મોડેલ ચાર ભાગોમાં વિભાજિત એબીસીડી ચોરસ માટે જૂથ પ્રક્રિયામાં પોતાના અને બીજાની દૃષ્ટિએ ફેરફારો રજૂ કરવામાં આવે છે.

પ્રતિક્રિયા →

પ્રગટ થવું ↓

	પોતાના માટે જાણીતી વસ્તુઓ	પોતાના માટે અજાણ વસ્તુઓ
અન્ય માટે જાણીતી વસ્તુઓ	મુક્ત વિસ્તાર	બંધ વિસ્તાર
અન્ય માટે અજાણ વસ્તુઓ	છુપાયેલો વિસ્તાર	અજાણ્યો વિસ્તાર

આકૃતિ - જોહરી વિન્ડો

(સ્ત્રોત : http://www.augsburg.edu)

ચતુર્થક (એ) : વ્યક્તિની પોતાની જિંદગીનું આ એક એવું મુક્ત ક્ષેત્ર (ખુલ્લો વિસ્તાર) છે જ્યાં વ્યક્તિ પોતે બધી વસ્તુઓ જાણતો હોય છે અને બીજાઓ પણ જાણતા હોય છે.

ચતુર્થક (બી) : આ વિસ્તારમાં વ્યક્તિ પોતાની બાબતોથી અજાણ છે પરંતુ તેની આસપાસ રહેતા લોકો માટે તે બાબત જાણીતી હોય છે. પ્રતિભાવો મેળવી લેવાના ખુલ્લા અભિગમથી આપણે આપણી જાત વિષે લોકો શું માને છે તે જાણી શકીએ છીએ અને આ રીતે જે છુપાયેલો વિસ્તાર છે તેને મુક્ત વિસ્તાર ક્ષેત્રમાં પરિવર્તિત કરી શકીએ છીએ.

ચતુર્થક (સી) : વ્યક્તિની પોતાના જીવનની એવી બાબતો કે જે વ્યક્તિ પોતે જાણતો હોય છે પણ બીજાને ખબર હોતી નથી. આ છુપાયેલા વિસ્તારના લોકોની સાથે વહેંચણી કરવાથી તેમાં ઘટાડો કરી શકાય છે અને એક મુક્ત વિસ્તારમાં પરિવર્તિત કરી શકાય છે.

ચતુર્થક (ડી) : વ્યક્તિની પોતાના જીવન વિષેની એવી બાબતો છે કે જે પોતે જાણતો નથી અને અન્ય પણ જાણતા નથી. આ વિસ્તારના લોકો સાથે વહેંચવાથી અને પ્રતિભાવો મેળવવાથી ઘટાડી શકાય છે.

જોહરી વિન્ડોની મદદથી જૂથ ક્રિયા પ્રતિક્રિયાનું વિશ્લેષણ અને અભ્યાસ કરી શકાય છે. સંબંધોનો મોટો ભાગ મુક્ત બને છે અને ખુલ્લા ચતુર્થકને વિસ્તારે છે અને બીજા ચતુર્થકમાં ઘટાડો કરે છે. આ માહિતી વ્યક્તિગત અભિપ્રાયને પોતાની પરિસ્થિતિ અને જૂથ પ્રક્રિયા વિશે અને અન્ય નવા વિચારો માટે વધુ મોકળાશ પ્રકાશિત કરે છે. વધુ વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો સમજાય છે અને જૂથ પ્રવૃત્તિઓ માટે કાર્ય સંતોષ અને સહાનુભૂતિ પણ વધારે છે.

પોતે જાહેર થવું એટલે અન્ય વ્યક્તિ પોતાને જાણવા આપવા અન્ય પાસેથી પ્રતિભાવ મેળવવા સંઘર્ષ ઘટાડી શકે છે. પોતાનો વિસ્તાર વધારવાથી સંઘર્ષની શક્યતા ઘટાડાય છે. જોહરી વિન્ડોનો ગ્રંથાલયોમાં ઉપભોક્તાના આંતર વ્યક્તિગત સંબંધોની ક્રિયા પ્રતિક્રિયા સમજવા માટે ઉપયોગ કરી શકાય છે. ટેબલ નં. માં X અને Y ને ઉપભોક્તાની જરૂરિયાતો અને વલણો, ગ્રંથાલયની સુવિધાઓ અને ક્રિયાઓને રજૂ કરી શકાય છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (SELF CHECK EXERCISE)

સંઘર્ષ ના વિવિધ પ્રકારોને સંક્ષિપ્તમાં દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપવામાં આવેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

9.8 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોનાં સંગઠનાત્મક વર્તણૂક (ORGANISATIONAL BEHAVIOUR IN LIBRARY AND INFORMATION CENTRE)

સંસ્થાકીય વર્તણૂકને એવી રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય કે તે લોકોની વર્તણૂક અને સંસ્થા સાથેના સંબંધના અભ્યાસરૂપ છે જે આવા જ્ઞાનનો ઉપયોગ જે તે સંસ્થાની અસરકારકતામાં સુધારો કરવા તરફ લઈ જવામાં આવે છે. સંસ્થાકીય વર્તણૂક એ ખાસ કરીને રોજગારીને લગતા વાતાવરણ સાથે સંકળાયેલું છે જે વર્તણૂક પર મુખ્ય ભાર આપે. એવી વર્તણૂકો કે જે નોકરી, કામ, ગેરહાજરી, રોજગારીમાં ફેરફાર, ઉત્પાદકતા, માણસની કામગીરી અને સંચાલન સાથે સંબંધ રાખે છે. (રોબિન્સન, 1991) તે માનવ સંબંધોમાં વિકાસની આવડત, કૌશલ્ય માટે મદદરૂપ થાય છે અને તે રીતે વ્યવસ્થાપકો ને વ્યક્તિગત વર્તનનું વિશ્લેષણ કરી વર્તણૂકોને લગતી સંસ્થાની સમસ્યાઓને સારી રીતે પાર પાડવા માટે મદદરૂપ થાય છે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોને મનોવૈજ્ઞાનિક, ટેક્નિકલ, સામાજિક અને રાજકીય ફેરફારોને અસર કરે છે કે જે અસરકારક સંચાલનની જરૂરિયાત માટે પ્રકાશ ફેંકે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના વ્યવસ્થાપકે સંસ્થાકીય વર્તનનો અભ્યાસ વ્યક્તિગત વર્તન વિષે જાણવા માટે તેમજ સંસ્થાઓના કાર્યને વધુ અસરકાર બનાવવા માટે કરવો જોઈએ.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં અન્ય સંસ્થાઓમાં હોય છે તેમ વ્યવસ્થાપનને ત્રણ સ્તરોમાં વિભાજિત કરી શકાય છે :

1. **ઉચ્ચસ્તર :** આ સ્તરમાં ડિરેક્ટર, મદદનીશ અને સહયોગી નિયામકોનો સમાવેશ થાય છે. ઉચ્ચતરનું વ્યવસ્થાપન સંસ્થાની સંપૂર્ણ કામગીરી માટે જવાબદાર છે.
2. **મધ્યમ સ્તર :** આ સ્તરમાં જે તે વિભાગના વડાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ વિભાગીય વડાઓ જે તે વિભાગની અસરકારક કામગીરી માટે જવાબદાર હોય છે.
3. **નિમ્ન સ્તર :** આ સ્તરમાં નિરીક્ષક કે જે સંસ્થાના હેતુઓ પરિપૂર્ણ કરવા વ્યક્તિગત કામદારો કે જે સંસ્થામાં કરવામાં આવતી ક્રિયાઓને સંસ્થા હેતુઓ પાર પાડવા તરફ લઈ જાય છે તેમનો સમાવેશ થાય છે.

છેલ્લા થોડાં વર્ષોમાં સંસ્થાકીય ફેરફારોના પરિણામે પિરામિડ શૈલી બદલાઈ છે અને સપાટ બની છે. જોકે તમામ સ્તરે મેનેજર દોરવણી અને માર્ગદર્શન કરવાનું કાર્ય કરે છે. આ મુશ્કેલ કામ છે, કારણ કે તેમાં માનવ વર્તણૂકનો સમાવેશ થાય છે. માનવીય વર્તણૂક સમજવાનું સરળ નથી કારણ કે લોકો સંકીર્ણ અને જટિલ છે. કીથ ડેવિસ અને જહોન ન્યુઝસ્ટ્રોમએ જણાવ્યું છે કે, "લોકો સાથે કામ કરવા માટે કોઈ સરળ સૂત્ર નથી. સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ માટે કોઈ યોગ્ય ઉકેલ નથી. આ બધું ત્યારે જ શક્ય બને કે આપણે સમજણ અને હોશિયારી સુધારવાં જોઈએ કે જેથી કાર્ય સાથેના માનવ સંબંધોને ઉંચે લઈ જઈ શકાય છે." શ્રી ડેવિસ અને ન્યુઝસ્ટ્રોમએ જણાવ્યા પ્રમાણે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર વ્યવસ્થાપક લોકો વિશેની મૂળભૂત ચાર ધારણાઓથી પરિચિત થવું જોઈએ.

1. **વ્યક્તિગત તફાવતો :** દરેક વ્યક્તિ અનન્ય છે. જોકે લોકોમાં ઘણું સામાન્ય હોવા છતાં વ્યક્તિગત તફાવતો હોય છે અને આ મતભેદોના કારણે, કર્મચારીઓ સાથે વ્યવહારની કોઈ એક માન્ય પદ્ધતિ વાપરી શકાય નહિ.
2. **એક સમગ્ર વ્યક્તિ :** એક વ્યક્તિમાં રહેલી લાક્ષણિકતાઓ અને ગુણો તેના સમગ્ર વ્યક્તિત્વના એક ભાગ સમાન છે. સારા કર્મચારીને સારી વ્યક્તિ તરીકે વિકસાવવામાં વિશેષ કરીને વિકાસ અને પરિપૂર્ણતાના સંદર્ભે વ્યવસ્થાપકીય તરકીબો વિકસાવવી જોઈએ.
3. **પ્રેરિત વર્તણૂક :** વ્યક્તિગત વર્તણૂકના કારણો સમજવામાં વર્તણૂક વિજ્ઞાન મદદરૂપ બને છે. લોકો તેમની જરૂરિયાત અને ઈચ્છાઓથી પ્રેરિત થાય છે.
4. **વ્યકિતની કિંમત :** આ જણાવે છે કે જે લોકો સંસ્થામાં કામ કરતા હોય તેમની માન અને મોભાદાર માવજત કરવી જોઈએ, નહિ કે ફકત એક યંત્ર ની જેમ.

તમામ માનવક્રિયા પાછળ ચાલકબળ તરીકે પ્રેરણા છે. આ સંદર્ભમાં લોકે જણાવે છે કે

"માનવ મનોવિજ્ઞાનમાં માણસને અપાતા પ્રોત્સાહન, પ્રેરણાને કઈ રીતે ઓળખવા અને કેવી રીતે અસર કરવી એ જટીલ સમસ્યા છે. આ માટેનું મૂળભૂત કારણ એ છે કે વ્યક્તિઓ દ્વારા મૂળમાંથી

પ્રોત્સાહન આવે છે. જ્યારે પ્રેરણા એ અંદર જ રહેલી છે ત્યારે તેનું પ્રત્યક્ષ અવલોકન થઈ ન શકે અને જ્યારે વ્યક્તિ પસંદગીની માટે સ્વતંત્રતા ધરાવે છે.... લોકોને પ્રત્યક્ષ રીતે બાહ્ય રીતે નિયંત્રિત કરી ન શકાય."

સ્ટાફ પ્રેરણા એક અસરકારક અને કાર્યક્ષમ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર માટે સૌથી મહત્વપૂર્ણ શરત તરીકે ગણવામાં આવે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર મેનેજરોએ વિવિધ પ્રેરણાદાયી મુદ્દાઓ શોધવા જોઈએ. આ સંતોષકર્તાઓ અથવા પ્રેરકોના કામના બે પાસાંઓ છે જે ખરેખર કામ સાથે સંબંધિત છે. અસંતોષકર્તા અથવા સ્વાસ્થ્યના પરિબળો કામના સંદર્ભમાં જોડાયેલા હોય છે. મેનેજર તેમને કામના પર્યાવરણના માધ્યમથી પ્રેરણા આપે છે કે ઈ-સંસ્થાના લક્ષ્ય તરફથી મળતા કામ દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. આમ કર્મચારીઓને મેનેજર પ્રેરણા પૂરી પાડીને કામની અને સંસ્થાકીય અસરકારકતા સુધારી શકે છે. પ્રેરણાની સમજ શક્તિ કર્મચારી વર્તન વિશ્લેષણમાં મદદ કરે છે.

આજે પદાનુક્રમિક સંસ્થાકીય માળખામાં ઘટાડા સાથે ભાર મુકાય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો વધુ વૈવિધ્યસભર અને જટિલ બની રહ્યાં છે. તેઓએ પ્રમાણમાં નાના અધિક્રમિક કાર્ય તફાવત જાળવી પ્રયાસ કરવો જોઈએ, વિચાર વિમર્શ અને ચર્ચા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા જોઈએ. કેટજેલ અને થોમ્પસને જણાવ્યું છે કે મેનેજરે નીચે મુજબ પ્રયાસ કરવો જોઈએ :

1. કર્મચારીના ઈરાદા અને ઉપયોગિતા તેને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય માટે યોગ્ય છે તેની ખાતરી કરો.
2. કર્મચારીના હેતુઓ અને મૂલ્યો સાથે સુસંગત રીતે તેને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય સુસંગત અને આકર્ષક બનાવવું જોઈએ.
3. કાર્યધ્યેયો કે જે સ્પષ્ટ, પડકારરૂપ, આકર્ષક અને સાધ્ય છે તેને વ્યાખ્યાયિત કરો.
4. કર્મચારીને વ્યક્તિગત અને ભૌતિક સાધનો આપો કે જે અસરકારકતા વધારવામાં સંસાધન પૂરા પાડે.
5. સહાયક સામાજિક વાતાવરણનું સર્જન કરો.
6. કાર્ય સિદ્ધિ મજબૂત બનાવો.
7. આ બધાં તત્વોને તાંત્રિક સામાજિક પદ્ધતિમાં સુસંગત થાય તે રીતે માનવ સ્પર્શ આપો.

મેનેજર સંસ્થામાં વ્યક્તિગત રીતે કામ કરી શકે તે માટે સંસ્થાકીય વર્તણૂક ક્ષેત્રે જે સંશોધન થયાં છે અને વિવિધ સિદ્ધાંતો સૂચિત છે તેનું મૂળભૂત માળખું તૈયાર કરી આપો. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના મેનેજરે પ્રેરણા, નેતૃત્વ અને સંદેશાવ્યવહારને લગતાં સંશોધનો થયાં છે તેની જાણ રાખવી જોઈએ. અને જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે આ જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના મેનેજરોને વ્યક્તિગત જૂથો, વ્યક્તિગત વર્તણૂક ઉપર સંસ્થાકીયના માળખાની અસર સંસ્થાઓની કાર્યક્ષમતા સુધારવા ઉપયોગી બને છે. સંસ્થાકીય વર્તણૂક તેમને પ્રેરણા, નેતૃત્વ કુશળતા, પ્રત્યાયન પ્રક્રિયા, વલણ વિકાસ, સંઘર્ષ નિયંત્રણ વગેરે વિશે જાણકારી મેળવવા માટે મદદ કરે છે.

નાણાના અવરોધને કારણે વૈશ્વિક સ્પર્ધા, વેપાર નીતિઓમાં પરિવર્તન લાવવા સંસ્થાઓએ પોતાના માનવ સંસાધનો સહિત અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરવો જોઈએ. મેનેજરનું પ્રેરણા અંગેનું અને કર્મચારી વર્તન અંગેની સમજણ અને જ્ઞાન સંસ્થાના ધ્યેયો અસરકારક રીતે સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ બને છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના ક્ષેત્રમાં સંસ્થાકીય વર્તણૂકના અભ્યાસના મહત્વ ને અવગણી શકાય નહિ.

9.9 સારાંશ : (SUMMARY)

આ એકમમાં આપણે, સંસ્થાકીય વર્તણૂકો વિષે તથા આજના પરિપ્રેક્ષ્ય અને તેના બદલાતા જતા વલણ વિશે જાણકારી મેળવી. ઉપરાંત માનવીય વર્તણૂક એ સંસ્થામાં કેટલુ અગત્યનું સ્થાન ધરાવે છે તેનો અભ્યાસ કર્યો. માનવીય વર્તણૂકને અસરકર્તા મુખ્ય ત્રણ પરિબળો છે. સમજણ, અભ્યાસ અને પ્રેરણા આ એકમમાં આપણે વિષયવસ્તુને આધારિત વિવિધ પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોનો અભ્યાસ કર્યો.

જેમ કે-માસ્લોની પદાનુક્રમની આવશ્યકતાનો સિદ્ધાંત, હર્ઝબર્ગની બે-હાર કે ક્ષેત્રોનો સિદ્ધાંત, ઇ.આર.જી. સિદ્ધાંત, મેકલેલેન્ડનો ત્રણ આવશ્યકતાનો સિદ્ધાંત વિગેરે. આ ઉપરાંત આપણે પ્રક્રિયા પર આધારિત વિવિધ સિદ્ધાંતો જેમ કે કોગ્નીટીવ ઇવેલ્યુએશન-જ્ઞાન મૂલ્યાંકન, લક્ષ્ય નિર્ધારણ સિદ્ધાંત, સમાનતાનો સિદ્ધાંત, વ્રુમનો અપેક્ષા કે અવધારણાનો સિદ્ધાંત, વ્યક્તિઓના આંતર વ્યવહારો ક્યારેક સંસ્થામાં સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે. આ સંઘર્ષ એ ક્યારેક વ્યક્તિ-વ્યક્તિ વચ્ચે, સમૂહ-સમૂહ વચ્ચે અને સંગઠન વચ્ચે હોઈ શકે છે. જોસેફ લુફ્ત તથા હેરી ઇન્ગહામ એ 1985ના વર્ષમાં 'જોહરી વિન્ડૉ' નામનો સિદ્ધાંત રજૂ કર્યો તેના દ્વારા પારસ્પારિક સંબંધોને સમજવા તથા તેના વિશ્લેષણમાં મદદ કરે છે. આ ઉપરાંત આપણે સંઘર્ષના કારણે ઉદ્ભવતા કેટલાંક હકારાત્મક તથા નકારાત્મક પરિણામો અંગે પણ ચર્ચા કરી. સંસ્થામાં ઉદ્ભવતા સંઘર્ષોની સ્થિતિમાં તેને પહોંચી વળવા માટે, સંચાલક વિવિધ અભિગમો અપનાવી શકે છે, જેમ કે તેની અવગણના કરવી, તેને હળવા બનાવવા સમાધાન કરવું, દબાણ કરવું કે સમૂહગત પ્રયત્નો કરવા વગેરે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રના સંચાલક, માનવીય વર્તણૂકના અભ્યાસના જ્ઞાનનો ઉપયોગ વ્યક્તિગત વર્તણૂક સમજવામાં તથા તેના થકી, સંગઠનો, બહુક્ષેત્રીય વિકાસ સાધવામાં કરી શકે છે.

9.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

વલણો (Attitudes) : વ્યક્તિઓ દ્વારા વસ્તુઓ કે લોકો વિષે ગમા-અણગમાના આધારે ઉભો થતો વ્યક્તિગત અભિપ્રાય.

પ્રતિબદ્ધતા (Commitment) : પ્રતિબદ્ધતા એ વ્યક્તિની સંસ્થાના લક્ષ્યો તથા મૂલ્યોમાં પોતાની દઢ માન્યતા છે કે જેના દ્વારા, કર્મચારી, સંસ્થાનો એક ભાગ બની રહેવા ઇચ્છા રાખતા થાય છે તથા સંસ્થાના વિકાસ વિસ્તારમાં યથાયોગ્ય પદાર્પણ કરે છે.

વિષય વસ્તુ અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત (Content Motivation Theory) : આ સિદ્ધાંત લોકોને કઈ બાબતો પ્રોત્સાહિત કરે છે તે દર્શાવે છે. (તેમાં જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે.)

સંકલન (Co-ordination) : વિવિધ વ્યૂહરચના, પ્રક્રિયાઓ તથા કાર્યપ્રણાલીઓ કે જેના દ્વારા અલગ અલગ પ્રકારના કાર્યો યોગ્ય ક્રમમાં પરિપૂર્ણ થાય છે.

અપેક્ષા (Expectency) : નિશ્ચિત કરેલા ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા, વ્યક્તિ કેટલું સામર્થ્ય ધરાવે છે, તેનું વ્યક્તિ એ કરેલ પૃથક્કરણ.

બાહ્ય વાતાવરણ (External Environment) : સંસ્થામાં અસરકારક રીતે લાગુ પડતા પરિબળો, કે જે બાહ્ય ધોરણે કાર્યરત હોય અર્થાત્ સંસ્થાના માળખાની પરિસીમાની બહાર હયાત હોય અને સંસ્થાના કાર્યો પર પ્રભાવક અસરો દર્શાવે.

ઔપચારિક સમૂહો (Formal Group) : સંગઠન દ્વારા નિર્ધારિત કરવામાં આવેલ સમૂહો.

સમૂહના ધોરણો (Group Norms) : સમૂહની પ્રવૃત્તિઓ માટે સમૂહના સભ્યોને વર્તણૂક અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડવા માટેના સમૂહના સભ્યો દ્વારા વિકસાવેલ નિયમો.

પ્રભાવક (ચેતવણીરૂપ) અસર (Halo (or horn) Effect) : એવી પ્રક્રિયા જે દ્વારા અવલોકિત સમજના વિશિષ્ટ ગુણો બિનઅવલોકિત સમજના વિશિષ્ટ ગુણો ઉપર અસર કરે છે.

માનવીય સંબંધોનું કૌશલ્ય (Human Relation Skills) : પ્રેરિત કરવાની ક્ષમતા તેમનું નેતૃત્વ કરવાનુ તથા અન્ય લોકો સાથે પ્રત્યાયન કરવાની ક્ષમતા.

સ્વચ્છતા અંગેનાં પરિબળો (Hygiene Factors) : હર્ઝબર્ગે પ્રસ્તુત કરેલ બે પરિણામોના સિદ્ધાંતમાં, નિમ્ન સ્તરની જરૂરિયાતો (શારીરિક, સુરક્ષા તથા સ્વચ્છતા) ને સંતોષવામાં આવે છે.

અનૌપચારિક સમૂહો (Informal Group) : અનૌપચારિક સમૂહો, સંગઠન દ્વારા માન્ય કરવામાં આવ્યા નથી, પરંતુ એ સાનિધ્યના કારણે, સમાનતા તથા સર્વ સામાન્ય પસંદગી અને સંતોષની જરૂરિયાતો લઈને વિકસે છે.

સાધન (ઉપકરણ) (Intrumentality) : ઈચ્છિત સ્તરની કામગીરીના અપેક્ષિત બદલા (પુરસ્કાર) તરફ લઈ જશે તેનું વ્યક્તિગત પરીક્ષણ

પ્રેરકો/પ્રોત્સાહકો (Motivator) : હર્ઝબર્ગના બે પરિબળોના સિદ્ધાંતમાં ઉચ્ચ સ્તરની જરૂરિયાતોને સાંકળે છે. (આત્મ સન્માન, આત્મ સ્વીકૃતિ તથા અંગત ભોગવટો વગેરે જરૂરિયાતો પદાર્પણ કરતાં પરિબળો)

સમજણ પ્રક્રિયા/ગ્રાહ્યતા (Perception) : સમજણ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેના દ્વારા વ્યક્તિ એ બાહ્ય ઘટનાઓને તેના અંગત વલણો પસંદ કરી, તેને સંગઠિત કરી, તેના મત પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરી એક અર્થ પ્રદાન કરે .

9.11 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISE)

(1) સંસ્થાકીય વર્તણૂકના ત્રણ લક્ષ્યો :

– સમસ્યાનું વિવરણ : સંસ્થાના કાર્યક્રમોને યોગ્ય રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી અનુરૂપ મથાળાં આપવાં.

– સમજૂતિ અને પૂર્વધારણા : જે ઘટનાઓ બનેલ હોય તેની સમજણ મેળવવી તથા તે અંગે પૂર્વધારણા બાંધવી.

– નિયંત્રણ : સંસ્થામાં જે વર્તણૂકો ઉભી થાય છે તેના પર નિયંત્રણ મેળવવું.

(2) માસ્લોની આવશ્યકતાઓના પદાનુક્રમનો સિદ્ધાંત એ પાંચ મૂળભૂત માનવીય જરૂરિયાતોને વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

– શારીરિક જરૂરિયાતો - ખોરાક, પાણી, આશ્રયસ્થાન તથા કપડાંને લગતી મૂળભૂત આવશ્યકતાઓ દર્શાવે છે.

– સુરક્ષાની જરૂરિયાતો - તેમાં શારીરિક, માનસિક સલામતિ તથા સુરક્ષાનો સમાવેશ થાય છે.

– સામાજિક જરૂરિયાતો પ્રેમની જરૂરિયાત, માલિકીપણું તથા મિત્રતાનો સમાવેશ થાય છે.

– ઊંચી અપેક્ષાઓ - સામાજિક પ્રતિષ્ઠાપદ અને આગવી ઓળખનો સમાવેશ છે.

– પોતાની ઓળખની જરૂરિયાતો - વ્યક્તિની આ આવશ્યકતા સૌથી ઉચ્ચ સ્તરની જરૂરિયાતો છે, તેની પ્રાપ્તિ મહત્વની ક્ષમતા માંગી લે છે.

(3) સંઘર્ષના વિવિધ પ્રકારો નીચે પ્રમાણે છે :

1. **વ્યક્તિગત આંતરિક સંઘર્ષ :** આ સંઘર્ષ વ્યક્તિની અંદર ઉદ્ભવે છે તે વ્યક્તિનાં પ્રેરકબળો તથા લક્ષ્યની પ્રાપ્તિના અવરોધના કારણે ઉદ્ભવે છે. આ સંઘર્ષ નિરાશાના રૂપે લક્ષ્યોના સંઘર્ષના કારણે, વ્યક્તિની ભૂમિકાને લઈને અને ભૂમિકાની સંદિગ્ધતાના કારણે ઉદ્ભવે છે.

2. **વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો સંઘર્ષ :** આ સંઘર્ષ બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિના આદાન-પ્રદાન કે સંપર્કોથી ઉદ્ભવે છે. આ સંઘર્ષની સ્થિતિમાં, હાર-હાર, હાર-જીત, તથા જીત-જીત એવા ત્રણ વિકલ્પો રહેલા છે.

3. **આંતર સમૂહ સંઘર્ષ :** આ સંઘર્ષ એ સંસ્થામાં વિવિધ સમૂહોમાં આંતરિક ટકરાવ કે સંપર્કના કારણે સર્જાય છે.

4. **સંસ્થાકીય સંઘર્ષ :** આ પ્રકારનો સંઘર્ષ બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓની વચ્ચે ઉદ્ભવે છે. સંસ્થાકીય સંઘર્ષ એ નીતિ-નિર્ધારણના મુદ્દાઓ, લક્ષ્યો તથા સંસ્થાના ઉદ્દેશોને લઈને ઊભા થઈ શકે છે.

9.12 સંદર્ભો તથા વિશેષ વાંચન : (REFERENCES AND FURTHER READING)

Adams, J.S. (1965). Injustice in social exchange, in Leonard Berkowitz, ed., Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2 Academic Press : New York.

Bryson, Jo (1996) Effective Library and Information Center Management. Bombay : Jaico Publishing House.

Capon, Claire and Disbury, Andrew (2003). Understanding Organisational Context : Inside and Outside Organisations. 2nd ed. New Jersey : FT Prentice Hall.

Chandan, Jit S. (1994). Organisational Behaviour. New Delhi : Vikas Publishing House.

Cherrington, David J. (1989). Organisatinal Behaviour : The Management of individual and Organisational Performance, Massachusetts : Allyn and Bacon.

Davis, Keith and Newstrorn, John W. (1989). Human side of Organisations. 7th ed, USA : Addison-Wesley.

Gordon, Judith R, (2001), Organizational Behavior : A Diagnositc Approach. 7th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Hampton, David R, Summer, Charles E. and Webber, Ross A. (1986). Organisational Behavior and the Pratice of Management. USA : Scott, Foreman.

"http;//www.augsburg,edu/educaiton/edc210/index.html"

Katzell, Raymond A. and Thompson, Donna E. (1990). Work Motivation : Theory and Practice. American Psychologist, 45: 151.

Locke, E. A. (1968). "Toward a theory of Task Motivation and incentives". Organisational Behaviour and Human Performance, pp. 157-89.

Locke, E. A. (1978). The ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories and Approach to Employee Motivaiton. Academy of Management Review, 3, 594-601

Luthans, Fred. (1985). Organisational Behavior, 4th ed. USA : McGraw Hill.

Maslow, Abraham H. (1970), Motivation and Personality, 2nd ed. New York : Harper &Rowt

Pinder, c. (1984). Work Motivation : Theory, Issues and Applications, UAS : Scott,

Foresman.

Randolph, W.Alan, Blackburn, Richard S, (1989). Managing Organisational Behavior, Boston: KWIN.

Robbins, Stephen P. (1991). Organisational Behavior : Concepts, Controversies and Application. New Delhi: Prentice Hall

Robbins, Stephen P. (2004). Essentials of Organizational Behavior, 8th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G, and Osborn, Richard N. (2002). Organisatinal Behavior. 8th ed. New Jersey : Wiley.

Scotee, Richard W. (2002). Organization: Rational, Natural and Open Systems. 5th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). Motivation and Work Behaviour, 2nd ed. New York,McGrawHill:p. 13.

Stueart, Robert D. and Moran Barbara B. (2002). Library and Information Center Management. 6th ed. USA : Libraries Unlimited,

Thompson, J. D. and D.R. Van. (1970). The Behavioural Sciences : An interpretation. Massachusetts Addison-Wesley.

Weick, Karl E. (1966). The concept of Equity in Perception of Pay} Administrative Science Qaterly, Vol. II, pp 414-439.