

के व्यवहारिक आशयों को निम्नलिखित स्तरों में व्यक्त किया जा सकता है—

(i) मैन्सो द्वारा अपने आपश्मकता-संरचना सिद्धान्त में शारीरिक आपश्मकताओं को प्रथम श्रेणी में रखा गया है। उनका यह आपश्मक है कि कर्मियों की इतना पारिस्थितिक आपश्मक मिले की वे अपनी दैनिक-दैनिक आपश्मकताओं की पूर्ति कर सकें। तभी इनकी कार्य-कुशलता संतोषजनक होगी।

(ii) खुशहा आपश्मकता को इसी श्रेणी में रखते हुए इनके द्वारा मतलब दिया गया है कि शारीरिक आपश्मकताओं की संतुष्टि के पश्चात् ही व्यक्ति सुरक्षा की आपश्मकता महसूस करता है। मैन्सो का यह विचार कर्म-चारियों पर भी लागू होता है कि कर्मचारी न केवल अपनी भ्रष्ट मिटाने के लिए प्रेरित होते हैं बल्कि अपनी सुरक्षा के लिए भी प्रेरित होते हैं। ~~इसलिए~~ यह आपश्मक है कि बेहतर उत्पादन के लिए उत्साह की ओर से उसकी सुरक्षा आपश्मकता की संतुष्टि का पूरा प्रयत्न किया जाय।

(iii) मैन्सो द्वारा अपनी आपश्मकता-संरचना कार्यक्रम के सिद्धान्त में स्नेह आपश्मकता या सामाजिक ~~आपश्मकता~~ आपश्मकता को तीसरे स्थान पर रखा गया है और इन्होंने कहा है कि शारीरिक एवं सुरक्षा की आपश्मकता की संतुष्टि के पश्चात् व्यक्ति स्वभावतः ~~स्नेह~~ ~~आपश्मकता~~ की आवश्यकता से प्रेरित होता है। यह बात व्यापक साधन में कामरत कर्मियों पर भी लागू होता है। निम्न स्तर के कर्मों अपने उच्च श्रेणी की से ~~पश्चात्~~ एवं स्वीकृति की अपेक्षा उही प्रकार रखते हैं जिस प्रकार अच्छे अपने अभिजात से रहते हैं। फलतः उद्योग-व्यवसाय में संलग्न कर्मियों में स्नेह ~~आपश्मकता~~ की आपश्मकता की पूर्ति के पश्चात् कार्य-कुशलता में भी वृद्धि होती है।

(iv) मैन्सो ने आपश्मकता-संरचना सिद्धान्त में स्वभावतः आपश्मकता को चौथे स्थान पर अन्तर्लक्षित किया है। यह पहली तीन आपश्मकताओं की संतुष्टि के बाद परिलक्षित होती है। उनके यह विचार उद्योग-व्यवसाय के क्षेत्र में भी लागू प्रतीत होता है। नीरीश्याओंपत्रोंक ह्रात हुआ है कि शारीरिक आपश्मकताओं, सुरक्षा आपश्मकता तथा स्नेह आपश्मकता की

संतुष्टि के पश्चात् कर्मी सम्मान आवश्यकता की संतुष्टि हेतु प्रेरित होते हैं। इनकी चाह होती है कि कार्य-पाठक, परामर्शक तथा प्रबंधक उनकी सामर्थ्य तथा योग्यता के अनुकूल सम्मान हैं। इस प्रकार मैसरो के अनुसार यह स्पष्ट होता है कि कर्मियों की सम्मान आवश्यकता की संतुष्टि होने से वे अपने कर्तव्य को और भी अच्छी तरह निगाने के लिए प्रेरित होते हैं।

(v) मास्लो महोदय द्वारा अपने सिद्धान्त में आत्म-कार्यान्वयन आवश्यकता को उच्चतम श्रेणी पर रखा गया है। इनके मतानुसार चूंखलाकी पहली चार तरह की आवश्यकता की संतुष्टि होने के बाद ही इस आवश्यकता का विकास हो सकता है। आत्मकार्यान्वयन आवश्यकता से मैसरो का तात्पर्य आत्मसंतुष्टि आवश्यकता और सामर्थ्य की पूर्ण उपलब्धि की आवश्यकता से है। उद्योग के क्षेत्र में भी मैसरो का यह मत बहुत ही सही जाना जाता है। व्यवसाय या उद्योग के कुछ कर्मचारी ऐसे हो सकते हैं जो अपनी सभी आवश्यकता की संतुष्टि करने के बाद अपनी पहचान का कायम रखने तथा समाज एवं राष्ट्र को लाभान्वित करने के उद्देश्य से प्रेरित होकर अपनी निहित सामर्थ्य रूप राष्ट्र के उत्थान के उद्देश्य से जो किसी से वैयक्तिक/व्यक्तिगत कार्यों के रूप में कार्य निवृत्त करें जो व्यक्ति, समाज तथा राष्ट्र के लिए हितकर हो।

मैसरो के आत्मकार्यान्वयन या आवश्यकता को संतुष्टि करने का अलोचना करने एवं नेजर आदि मुनोविद्यालयों द्वारा की गई है। इन्होंने पोर्टर (1954, 1961) के अध्ययनों की समीक्षा करते हुए कहा है कि मैसरो ने आत्मकार्यान्वयन आवश्यकता को महत्व को प्रदान किया है। पोर्टर ने अपने अध्ययन में मैसरो द्वारा प्रस्तुत शारीरिक आवश्यकताओं का उल्लेख नहीं किया है। इसके अलावा मिलता है कि कार्य संतुष्टि तथा औसत कुशलता के दृष्टिकोण से शारीरिक आवश्यकताओं का उतना महत्व नहीं है जितना