

FOR BLIS STUDENTS

Course : - Bachelor of Library and Information Science

(BLIS)

Paper : - Paper-II

Prepared By : - Aftab Ahmad, Assistant Librarian, Faculty Library Science

**School of Library and Information Sciences, Nalanda
Open University**

Topic : - MOTIVATION

CONTENTS

- ✓ **Meaning and Definition**
- ✓ **Importance of Motivation**
- ✓ **Types of Motivation**
- ✓ **Theory of Motivation**
- ✓ **Need of Motivation**

11.9 अभिप्रेरणा एवं नेतृत्व (Motivation & Leadership) :

अभिप्रेरणा से अभिप्राय उन समस्त क्रियाओं से है जो कर्मचारियों को अधिकतम एवं श्रेष्ठतम कार्य करने के लिए प्रेरित करती है। "अभिप्रेरणा प्रबन्ध का मानवीय पक्ष है" अभिप्रेरणा अथवा प्रोत्साहन का अर्थ उस प्रेरक शक्ति अथवा तत्व से है जो उसे कार्य करने के लिए प्रेरित करता है। कर्मचारी को अभिप्रेरित करने का अर्थ है उसमें अपने कार्य को सर्वोत्तम करने की इच्छा उत्पन्न करना। अभिप्रेरणा के अन्तर्गत प्रबन्धकों द्वारा किये गये उन समस्त कार्यों को सम्मिलित किया जाता है जो कर्मचारियों को अधिक और उत्तम काम करने की प्रेरणा देते हैं पुस्तकालय अथवा कोई भी संस्था तभी सफल हो सकती है जब उसमें कार्य कर रहे सभी कर्मचारी स्वेच्छा से मन लगाकर अधिक से अधिक कार्य करें। अभिप्रेरणा के द्वारा ही ऐसा सम्भव हो सकता है। अतएव पुस्तकालय की सफलता अभिप्रेरणा पर बहुत कुछ निर्भर करती है।

अर्थ एवं परिभाषा (Meaning and Definition) :

अभिप्रेरणा शब्द अंग्रेजी भाषा के "Motivation" शब्द का हिन्दी रूपान्तरण है। अंग्रेजी भाषा का Motivation शब्द Motive से निकला है, जिसका शाब्दिक अर्थ है "प्रेरणा अथवा इच्छा शक्ति को जाग्रत करना सामान्य शब्दों में जब कर्मचारी कार्य करता है तो उसके पीछे कोई न कोई प्रेरक शक्ति होती है जो उसे निश्चित तरीकों से काम करने या न करने के लिए प्रेरित करती है। इसी प्रेरक शक्ति को अभिप्रेरणा कहते हैं। विभिन्न वैज्ञानिकों ने अपने शब्दों में अभिप्रेरणा को परिभाषित किया जो निम्नवत है :

डॉ एफो एलओ ब्रेच (E. F. L. Brech) के मतानुसार "अधिप्रेरणा एक सामान्य प्रेरणा दायक प्रक्रिया है जो समूह के सदस्यों को मिलकर कार्य करने, समूह के प्रति निष्ठावान रहना, सौम्य गये कार्यों को ठीक प्रकार से करना तथा सामान्य रूप से संगठन के उद्देश्यों या कार्य कलापों में प्रभावशाली भूमिका अदा करने के लिए तैयार करती है।"

"Motivation is a general inspiration process which gets the member of the team to pull their weight effectively, give their loyalty to the group, to carry out properly the activities allocated and generally to play an effective part in the purpose or task that the organization has undertaken."

माइकल जे जुसियस (Micheal J Jucius) के अनुसार अधिप्रेरणा किसी व्यक्ति को अथवा स्वयं को इच्छित कार्यवाही के लिए प्रेरित करने की क्रिया है। वांछित प्रतिक्रिया प्राप्त करने के लिए सही बटन दबाना है।"

"Motivation is the act of stimulating some one or oneself to get a desired course of action to push the right button to get the desired reaction."

कैरोल शार्टल (Caroll Shartle) के शब्दों में "अधिप्रेरणा किसी निश्चित लक्ष्य को प्राप्त करने अथवा किसी इच्छित दिशा में जाने के लिए प्रेरणा अथवा तनाव है।"

"Motivation is a reported urge or tension to move in a given direction or to achieve a certain goal."

अधिप्रेरणा का महत्व (Importance of Motivation) :

'स्वतन्त्र मनुष्यों का नेतृत्व किया जा सकता है, धक्का नहीं दिया जा सकता है' (Free man can be led they can not be pushed) पुस्तकालय एक सामाजिक संस्था है और इसके लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए यह आवश्यक है कि उसके कर्मचारियों में अधिप्रेरणा हो। पुस्तकालय में कार्य कर रहे समस्त कर्मचारियों को अधिप्रेरित करने का मूल उद्देश्य यह होता है कि उनमें पुस्तकालय के प्रति लगाव, कर्तव्य निष्ठा का रूचि से निर्वाह तथा श्रेष्ठ मानवीय सम्बन्धों का विकास हो। अधिप्रेरणा की सहायता से प्रबन्ध अपने कर्मचारियों में कुछ नियोजित लक्ष्यों को पूरा करने की इच्छा उत्पन्न करता है। कर्मचारियों में निराशा और असन्तोष की भावना अधिप्रेरणा के माध्यम से ही रोकी जा सकती है उसमें पुस्तकालय के कार्यों के प्रति निष्ठा एवं दिलचस्पी उत्पन्न करती है। परिणामस्वरूप पुस्तकालय का विकास और पाठकों की संख्या बढ़ती है। जनरल फूड कारपोरेशन (General Food Corporation) के कथन है कि "आप किसी व्यक्ति का समय कम कर सकते हैं, आप एक स्थान विशेष पर किसी व्यक्ति को उपस्थित होने के लिए बाध्य कर सकते हैं किन्तु आप किसी व्यक्ति का उत्साह, पहलपन (Initiative) या बफादारी नहीं खरीद सकते।"

You can buy a man's time and physical presence in a given place, but you can not buy enthusiasm, initiative or loyalty."

अधिप्रेरणा के प्रकार (Types of Motivation) :

अधिप्रेरणा में उन सभी विधियों व घटकों को शामिल किया जाता है जो प्रत्यक्ष रूप से कर्मचारियों को अधिप्रेरित करने का कार्य करते हैं। इसका क्षेत्र बहुत व्यापक है। अधिप्रेरणा को मुख्य रूप से चार भागों में बाँटा जा सकता है।

- (i) सकारात्मक अधिप्रेरणा (Positive Motivation)
- (ii) नकारात्मक अधिप्रेरणा (Negative Motivation)
- (iii) मौद्रिक अधिप्रेरणा (Monetary Motivation)

(iv) अमौद्रिक अभिप्रेरणा (Non-Monetary Motivation)

(i) सकारात्मक अभिप्रेरणा (Positive Motivation) :

सकारात्मक अभिप्रेरणा का अर्थ उस प्रक्रिया से है जिसके द्वारा लाभ या पारिश्रमिक का लालच देकर कर्मचारियों को स्वयंसेवा से काम करने के लिए प्रेरित किया जाता है। इस अभिप्रेरणा के कई रूप हो सकते हैं जिनमें मुख्यतः नगद पारिश्रमिक देना, कुशल व योग्य कर्मचारियों के विषय में सूचनाएँ प्रसारित करना, मान-सम्मान देना, श्रेष्ठ कार्य के लिए पुरस्कृत करना, पदोन्नति के अवसर प्रदान करना आदि। ऐसी अभिप्रेरणा कर्मचारियों के मनेबल को ऊँचा उठाती है तथा कर्मचारियों को सन्तुष्टि व आनन्द की अनुभूति कराती है जिससे निर्धारित लक्ष्य को प्राप्त करने हेतु उनको सहयोग के लिए प्रेरित करना है। यह अभिप्रेरणा आज के युग में सर्वधिक लोकप्रिय है।

नकारात्मक अभिप्रेरणा (Negative Motivation) :

इस प्रकार की अभिप्रेरणा में कर्मचारियों को बयभीत करके, तथा दण्ड के आधार पर भी अभिप्रेरित किया जा सकता है जैसे—यदि कोई कर्मचारी लगातार देर से कार्यालय आता है एवं अपने कार्य के प्रति लापरवाह है तो उसके वेतन काटने अथवा काम से हटाने की भी धमकी दी जा सकती है। यद्यपि अभिप्रेरणा का यह रूप काफी प्रभावशाली है। लेकिन इस तकनीक का प्रयोग कम करना चाहिए क्योंकि कभी-कभी कर्मचारियों में असन्तोष एवं विद्रोह फैलने की प्रबल सम्भावना रहती है।

(ii) मौद्रिक अभिप्रेरणा (Monetary Motivation) : मौद्रिक अभिप्रेरणाएँ कर्मचारी को अपनी भोजन, वस्त्र और आश्रय सम्बन्धी आवश्यकताएँ अपनी इच्छानुसार पूरा करने में समर्थ बनाती हैं। क्योंकि मनुष्य धन लाभ से सबसे अधिक प्रेरित होता है। कर्मचारियों की कार्यक्षमता और उत्पादकता बढ़ाने के लिए वित्तीय प्रेरणाओं ने सबसे अधिक प्रभावी माना जाता है।

मार्शल के अनुसार 'व्यावसायिक क्रिया के लिए सबसे अधिक प्रेरणादायक प्रेरणा वेतन या मजदूरी है जो कि कार्य का मौद्रिक पुरस्कार होता है। चूंकि मनुष्य की अधिकतर आवश्यकताएँ मुद्रा के माध्यम से ही सन्तुष्ट होती हैं। अतः कर्मचारियों को अधिक से अधिक मौद्रिक लाभ देकर कार्य के लिए प्रेरित किया जा सकता है।

(iii) अमौद्रिक अभिप्रेरणा (Non-Monetary Motivation) : मुद्रा का मनुष्य के जीवन में महत्वपूर्ण स्थान है और विनिमय का माध्यम होने के नाते मनुष्य की आवश्यकताएँ इसके द्वारा ही पूरी होती हैं लेकिन मौद्रिक प्रेरणापूर्ण प्रेरणा नहीं है क्योंकि मुद्रा साधन है साधक नहीं। अमौद्रिक प्रेरणाओं के माध्यम से कर्मचारी की मनोवैज्ञानिक एवं सामाजिक आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करने का प्रयास किया जाता है जिससे कर्मचारी में लगन व निष्ठा से कार्य करने की प्रबल प्रेरणा उत्पन्न होती है। नैकन्ती की मुखा, प्रशंसा एवं पदोन्नति के अवसर, कुशल नेतृत्व, सहभागिता, कल्याण एवं सुख सुविधाएँ आदि आते हैं।

अभिप्रेरणा के सिद्धान्तः (Theories of Motivation) : अभिप्रेरणा के सिद्धान्तों को विभिन्न विद्वानों ने अलग-अलग ढंग से प्रतिपादित किया है जिनका उल्लेख निम्नकित है

(क) मैसलो का आवश्यकता सोपान सिद्धान्त (Maslow's Need Hierarchy Theory)

(ख) डगलस मैक ग्रेगर का 'एक्स' तथा 'वाई' सिद्धान्त (Duglus Mc Gregor's Theory 'X' and Theory 'Y')

(ग) फ्रेडरिक हर्जबर्ग का द्वि-घटक सिद्धान्त (Two Factors Theory of Herzberg)

(क) मैसलो का आवश्यकता सोपान सिद्धान्त (Maslow's Need Hierarchy Theory) यह अभिप्रेरणा का लोकप्रिय सिद्धान्त है सन् 1943 में एच। एच। मैसलो ने मानवीय अभिप्रेरणा की आवश्यकता की क्रमबद्धता पर आधारित एक मनोवैज्ञानिक विचारधारा प्रस्तुत की है। मैसलो ने अपनी पुस्तक 'मानवीय अभिप्रेरणा के सिद्धान्त' में मानवीय आवश्यकताओं को स्पष्ट

करते हुए उन आवश्यकताओं का क्रम भी निर्धारित किया है। मैस्लो की इस विचारधारा की यह मान्यता है कि व्यक्ति अनेक आवश्यकताओं जैसे जीवन यापन आवश्यकताओं, सुखात्मक आवश्यकताओं, सामाजिक आवश्यकताओं, अहम अथवा स्वाभिमान की आवश्यकताओं तथा आत्म विकास की आवश्यकताओं आदि की पूर्ति के लिए कार्य करते हैं। मैस्लो व्यक्ति को अभिप्रेरणात्मक आवश्यकताओं को सोपानात्मक रूप से व्यवस्थित करते हैं उनके अनुसार मानव की पाँच प्रकार की आवश्यकताएँ हैं जिन्हें क्रमानुसार इस प्रकार रखा जा सकता है।

- (i) **जीवन यापन आवश्यकताएँ (Physiological Needs)** : जीवन यापन आवश्यकताएँ (भोजन, वस्त्र, मकान, हवा, पानी इत्यादि) प्रत्येक व्यक्ति की मौलिक आवश्यकताएँ होती हैं। मनुष्य को इन आवश्यकताओं की अनुभूति बार-बार होती है तथा इन आवश्यकताओं के पूरा न होने पर मनुष्य का जीवन निर्वाह कठिन हो जाता है।
- (ii) **सुखा सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Safety Needs)** : मैस्लो की मान्यता है कि व्यक्ति को जीवन यापन सम्बन्धी आवश्यकताएँ सन्तुष्ट हो जाने पर वह अपना ध्यान सुखात्मक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि की ओर केन्द्रित करता है। ये आवश्यकताएँ मूलरूप में व्यक्ति को आत्म सुखा, आर्थिक सुखा तथा मनोवैज्ञानिक सुखा देती हैं।
- (iii) **स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Egoistic Needs)** : इन आवश्यकताओं में प्रतिष्ठा पाने की इच्छा, स्वतन्त्र रहने की इच्छा, मान्यता प्राप्त करने की इच्छा, मुखिया बनने की इच्छा, नेतृत्व ग्रहण करने की इच्छा आदि को शामिल किया जाता है। कर्मचारियों की सभी आवश्यकताएँ पूर्ण होना आवश्यक नहीं है किन्तु पुस्तकालयाध्यक्ष को यथा सम्भव कर्मचारियों की इन आवश्यकताओं को भी सन्तुष्ट करने हेतु प्रयत्नशील रहना चाहिए ताकि उनमें कुट्ट की भावना को समाप्त करके पहल और सहयोग की भावना का विकास किया जा सके।
- (iv) **सामाजिक आवश्यकताएँ (Social Needs)** : मैस्लो ने मनुष्य की चौथी आवश्यकता सामाजिक आवश्यकता बताया है क्योंकि मानव के जीवन-यापन व सुखात्मक आवश्यकताओं के पूरा होने के बाद उसकी सामाजिक आवश्यकताएँ उसके व्यवहार को प्रभावित एवं अभिप्रेरित करने वाली सबसे प्रमुख घटक होती हैं। मैस्लो ने इन आवश्यकताओं में सामाजिक सम्मान, अन्य व्यक्तियों के सहयोग की अपेक्षा, अच्छी स्थिति (Good Status) आदि को शामिल किया है। मैस्लो के अनुसार मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है जो समाज में प्रतिष्ठा एवं स्तर बनाएँ रखना चाहता है। अतः उसकी इन सामाजिक आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करना भी अत्यन्त आवश्यक है।
- (v) **आत्म विकास सम्बन्धी आवश्यकताएँ (Self Actualisation Needs)** : मैस्लो ने मनुष्य की अन्तिम आवश्यकता को आत्मविकास की आवश्यकता कहा है। इनका कहना है कि प्रत्येक व्यक्ति अपनी योग्यता अनुसार अधिकतम विकास करना चाहता है। दूसरे शब्दों में हम कह सकते हैं कि व्यक्ति की योग्यता के अनुरूप सर्वोच्च पद की प्राप्ति की इच्छा ही आत्म विकास की आवश्यकता कहलाती है। मैस्लो के शब्दों में 'एक व्यक्ति जो भी हो सकता है उसे वही होना चाहिए। इसी आवश्यकता को हम आत्म विकास की आवश्यकता कह सकते हैं।'

What a man can be he must be, the need we can call self actualization"

मैकग्रेगर का 'एक्स' सिद्धान्त तथा 'वाई' सिद्धान्त (Duglus Mc Gregor's Theory 'X' and Theory 'Y') : अमेरिका के प्रसिद्ध व्यवहारवादी और मनोवैज्ञानिक तथा मिलीगन विश्वविद्यालय के प्रोफेसर डगलस मैकग्रेगर ने मनुष्य के अभिप्रेरण के सम्बन्ध में दो भिन्न विचार प्रस्तुत किये।

- (i) नकारात्मक और निराशावादी सिद्धान्त जिसे Theory 'X' के नाम से जाना जाता है। 'X' सिद्धान्त मानवीय

प्रकृति के सम्बन्ध में नकारात्मक दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है। इस सिद्धान्त की धारणा है कि स्वभाव के अनुरूप प्रत्येक कर्मचारी काम से बचना चाहता है अतः उससे काम लेने के लिए नकारात्मक अभिप्रेरण आवश्यक होता है। जिसके अनुसार उसे भय दिखाकर ही काम लिया जा सकता है। इस सिद्धान्त में 'सत्ता' को सर्वोपरि माना गया है। प्रबन्ध के सामने कर्मचारी मात्र मशीन का एक पुर्जा होता है तथा उसे कोई महत्त्व नहीं दिया जाता है। इस प्रकार 'X' सिद्धान्त कर्मचारी को सुस्त कोई आकांक्षा न रखने वाला, परिवर्तन विरोधी, अरचनात्मक मानता है।

- (ii) **वाई सिद्धान्त ('Y' Theory):** इसे आधुनिक सिद्धान्त भी कहते हैं। इसके अनुसार कर्मचारियों के सहयोग से कार्य करना ही सर्वोपरि है। इस सिद्धान्त का प्रतिपादन मैकग्रेगर ने 'X' सिद्धान्त की दुर्बलताओं तथा दोषों के निवारण हेतु किया। इस सिद्धान्त के अनुसार प्रत्येक कर्मचारी स्वभाव से ही निष्क्रिय एवं अविश्वासनीय नहीं होता। यदि कर्मचारी से काम कराने के लिए भय तथा डण्डे का सहारा न लेकर सहयोग और विश्वास के तत्वों का सहारा लिया जाये तो कर्मचारी और कुशलता से कार्य करेगा। इस प्रकार यह सिद्धान्त प्रशासनिक प्रबन्धकीय दृष्टिकोण का प्रतिपादन करता है तथा कर्मचारियों और प्रबन्धकों को आपसी उत्तरदायित्वों एवं उद्देश्यों के सिद्धान्त पर जोर देता है। अतः यह कहा जा सकता है कि 'Y' सिद्धान्त मानवीय प्रकृति के विषय में सकारात्मक एवं निहित क्षमताओं वाला है।

(ग) फ्रेडरिक हर्जबर्ग का द्वि-घटक सिद्धान्त (Two Factors Theory of Herzberg)

हर्जबर्ग ने मानव अभिप्रेरण की नवीन विधासूत्रा का विकास किया है जिसे अभिप्रेरण की आरोग्य या स्वास्थ्य सिद्धान्त (Hygiene Theory of Motivation) के नाम से जाना जाता है। हर्जबर्ग ने अपने साथियों की सहायता से पिट्सबर्ग क्षेत्र में स्थित 11 विभिन्न संस्थानों में कार्यरत करीब 200 अभियन्ताओं तथा लेखपालकों (Accountants) का साक्षात्कार (Interview) किया जिसके आधार पर उन्होंने अभिप्रेरण के सिद्धान्त का प्रतिपादन किया। इस सिद्धान्त के अनुसार किसी भी संस्था में कर्मचारी के व्यवहार को जो तत्व प्रभावित करते हैं उनको हर्जबर्ग ने दो भागों में बाँटा है। (i) आरोग्य घटक (Hygiene Factor) तथा अभिप्रेरित घटक (Motivator Factors) इसके लिए उन्होंने साक्षात्कार तथ्यों के विश्लेषण से यह निष्कर्ष निकला कि कर्मचारियों की दो विभिन्न प्रकार की आवश्यकताएँ होती हैं जो एक दूसरे पर निर्भर नहीं हैं तथा कर्मचारियों के व्यवहार की अलग-अलग तरीके से प्रभावित करती हैं उनके अनुसार जब कर्मचारी अपने कार्य से असन्तुष्ट महसूस करता है तो उसका ध्यान उस वातावरण की ओर अधिक होता है जिसमें वह कार्यरत है इसे ही हर्जबर्ग ने आरोग्य घटक कहा है इसके अन्तर्गत संस्था की नीतियाँ, प्रशासन, पर्यवेक्षण (Supervision) कार्य की दक्षताएँ, कर्म सुखा आदि सम्मिलित हैं इसके विपरीत जब कर्मचारी कर्म से अच्छा महसूस करता है तो उसका ध्यान कार्य की तरफ अधिक रहता है जिसे हर्जबर्ग ने अभिप्रेरित कहा है। इसके अन्तर्गत कर्मचारी की उपलब्धियों मान्यता अधिक उत्तरदायित्व विकास के अन्तर्गत सम्मिलित किए गये हैं।