

अध्याय-7

अभिप्रेरणा

(Motivation)

किसी भी उपक्रम में वह निजी क्षेत्र का हो या लोक क्षेत्र का, कर्मचारियों में कार्य की इच्छा और शक्ति को बनाए रखने के लिए अभिप्रेरणा एवं प्रेरणाओं का विशेष महत्व होता है। अभिप्रेरणा मूलतः एक मनोवैज्ञानिक प्रक्रिया है। जो व्यक्ति को कार्यशील बनाती है। उसे कार्य निष्पादन के लिए प्रेरित करती है। और व्यक्ति उससे अभिप्रेरित होकर ही कार्य करता है। एक व्यक्ति कितना भी योग्य, अनुभवी और कार्य करने की क्षमता क्यों न हो, यदि अभिप्रेरणा नहीं है तो वह उसका प्रभावशाली रूप में प्रयोग नहीं कर पायेगा। मानव की बड़ी-बड़ी सफलताएँ अभिप्रेरणा के कारण हैं, इसलिए रेनिसस लिक्ट ने अभिप्रेरणा को “प्रबन्ध का हृदय” कहा है।

अभिप्रेरणा: अर्थ एवं परिभाषा :

‘अभिप्रेरणा’ शब्द अंग्रेजी भाषा के मोटीवेशन (Motivation) का हिन्दी रूपान्तर है जो लेटिन भाषा के ‘मूवियर’ (Movere) शब्द से बना है। जिसका अर्थ है गतिशील होना। इसी से मोटिव’ (Motive) बना है, जिसका शाब्दिक अर्थ है प्रेरणा अर्थात् इच्छा शक्ति को जाग्रत करना। आधुनिक अर्थ में अभिप्रेरणा शब्द का उपयोग 1938 में अब्राहम मैस्लो द्वारा किया गया था।

अभिप्रेरणा प्रमुख परिभाषाएँ :

माइकेल जे. जुसियस के अनुसार —“अभिप्रेरणा निश्चित कार्यों को प्राप्त करने हेतु स्वयं या किसी अन्य व्यक्ति को एक विशेष प्रकार के कार्य करने हेतु प्रेरित करने की क्रिया है।”

गिलफोर्ड के अनुसार—“अभिप्रेरणा ऐसी कोई विशेष आन्तरिक कारक या दशा है जो क्रिया को आरम्भ करने तथा बनाय रखने की ओर प्रवृत्त होती है।”

फेड लुथांस के शब्दों में —“अभिप्रेरणा एक प्रक्रिया है जो शारीरिक या मानसिक कमियों या आवश्यकता से शुरू होती है तथा किसी लक्ष्य को प्राप्त करने हेतु व्यवहार को क्रियाशील करती है।”

जूसियस एवं भलेडर के अनुसार—“अभिप्रेरणा किसी को इच्छित कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करने की क्रिया है।”

मैक्फरलैण्ड ने लिखा है—“अभिप्रेरणा का विचार मुख्यतः मनोवैज्ञानिक है। यह उन कार्यकारी शक्तियों से संबंधित है जिन्हें व्यक्तिगत रूप में कर्मचारी को अथवा उसके अधीनस्थ को निर्धारित दिशा में कार्य करने या नहीं करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।”

अभिप्रेरणा से तात्पर्य व्यक्ति की इच्छा, कार्य निष्पादन की तत्परता तथा कार्य करने की इच्छा को जाग्रत करने की प्रक्रिया

से है। जिसके अन्तर्गत भावुक होकर मनुष्य अधिक कार्य करने की प्रेरणा प्राप्त करता है।

अभिप्रेरणा की विशेषताएँ :

1. अभिप्रेरणा एक अनन्त प्रक्रिया है : यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिससे व्यक्ति कार्योन्मुख होता है। कार्य के प्रति उदासीनता को त्याग कर निरन्तर अधिक कार्य करने की सोचता है। व्यक्ति को कार्य करने के लिए निरन्तर अभिप्रेरित करना पड़ता है। कार्य के प्रति अनुकूल वातावरण तैयार करने और अनुकूल दशाओं में काम करने के लिए प्रेरित करना की अभिप्रेरणा है। अभिप्रेरणा की क्रिया निरन्तर चलती रहती है।

2. अभिप्रेरणा प्रत्येक व्यक्ति के अन्दर से आती है : अभिप्रेरणा आन्तरिक है, जो व्यक्ति में स्वयं में होती है इच्छाएँ तथा मौलिक मानवीय आवश्यकताएँ मानवीय व्यवहार के शाक्तिशाली अभिप्रेरक हैं जो अचेतन रूप से कार्य करती रहती हैं यद्यपि किसी बाह्य प्रभाव की तुलना में आन्तरिक अभिप्रेरणा का मानव व्यवहार पर ज्यादा प्रभाव पड़ता है।

3. सम्पूर्ण व्यक्ति अभिप्रेरित होता है, उसका एक भाग नहीं : प्रत्येक व्यक्ति एक सम्पूर्ण तथा अविभाज्य इकाई है। अतः उसकी सब आवश्यकताएँ परस्पर सम्बन्धित होती हैं केवल उसका एक भाग नहीं।

4. अभिप्रेरणा एक मनोवैज्ञानिक धारणा है : मैक्फरलैण्ड के अनुसार “अभिप्रेरणा मुख्यतः मनोवैज्ञानिक है क्योंकि यह व्यक्ति कि मानसिक शक्तियों को इस प्रकार विकसित करती है वह अपने कार्य में अधिक रुचि ले और कार्य के प्रति नवीनता अनुभव करें।

5. अभिप्रेरणा वित्तीय और गैर वित्तीय हो सकती है : वित्तीय अभिप्रेरणा में मजदूरी अथवा वेतन वृद्धि, बोनस, पुरस्कार, पदोन्नति, पेंशन आदि को सम्मिलित किया जाता है जब कि गैर-वित्तीय अभिप्रेरणा में प्रशंसा-पत्र, कार्य मान्यता, सद्व्यवहार, कार्य सुरक्षा, मानवोचित व्यवहार, उत्तम कार्य दशाएँ आदि सम्मिलित हैं।

6. अभिप्रेरणा सन्तुष्टि का कारण नहीं, परिणाम है : अभिप्रेरणा एक मानसिक विचार है। जिसके द्वारा व्यक्ति कार्य करने के लिए प्रेरित होता है। वर्तमान अथवा सम्भावित प्रलोभन के आधार पर उसे कार्य करने की प्रेरणा मिलती है, अर्थात् व्यक्ति की कार्य पर सन्तुष्टि का परिणाम है।

7. अभिप्रेरणा व्यक्तियों की कार्यक्षमता में वृद्धि करती है : व्यक्ति चाहे कुशल हो या अकुशल, अभिप्रेरणा द्वारा अधिक कुशलता, मितव्ययिता तथा प्रभावशीलता से कार्य करता है, जब अधिक रुचि से कार्य किया जाएगा तो स्वाभाविक है कि वस्तु की

किस्म में सुधार होगा। लागत मूल्य में कमी आयेगी एवं उत्पादन क्रिया में अपव्यय कम होगा।

8. अभिप्रेरणा और मनोबल में भिन्नता है : अभिप्रेरणा एक प्रक्रिया है जिसके द्वारा मानव कार्य के लिए प्रेरित होता है जब कि मनोबल स्वयं कार्य करने की इच्छा है जो अभिप्रेरणा द्वारा अधिक प्रभावशाली होती है। अभिप्रेरणा से कर्मचारी का मनोबल बढ़ता है और वह अधिक कार्य करने के लिए प्रेरित होता है।

9. अभिप्रेरणा क्षमता और इच्छा को जोड़ने वाले तत्व है : प्रत्येक व्यक्ति में कार्य करने की क्षमता एवं इच्छा शक्ति दोनों होती है, फिर भी वह कार्य नहीं कर पाता है अभिप्रेरणा क्षमता एवं इच्छा के मध्य पुल का कार्य करते हुई नई शक्ति प्रदान करती है।

अभिप्रेरणा के उद्देश्य :

अभिप्रेरणा प्रदान करने के प्रमुख उद्देश्य निम्नलिखित हैं :

1. कार्मिकों के मनोबल को ऊँचा उठाना, उनमें आत्मविश्वास और निष्ठा की भावना पैदा करना।
2. कार्मिकों को स्वेच्छा से अधिकाधिक कुशलतापूर्वक और मितव्ययिता से कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करना।
3. कार्मिकों की आर्थिक, सामाजिक, वैचारिक, मनोवैज्ञानिक एवं शारीरिक आवश्यकताओं को सन्तुष्टि प्रदान करना।
4. कार्मिकों से स्वेच्छिक सहयोग प्राप्त करना।
5. संगठन में स्वस्थ मानवीय सम्बन्धों का विकास करना
6. कार्मिकों की कार्य कुशलता में अधिकाधिक वृद्धि करना।
7. बाह्य नियंत्रण के स्थान पर कर्मचारियों में आत्म नियन्त्रण की प्रवृत्ति को प्रोत्साहित करना।
8. कार्मिकों में परस्पर सहयोग एवं सहकारिता की भावना को प्रोत्साहित करना।
9. उपलब्ध मानवीय साधनों का अधिकतम सदुपयोग करना।
10. संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करना।

अभिप्रेरणा का महत्व :

1. अभिप्रेरणा से संगठन के निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करना सरल हो जाता है।
2. अभिप्रेरणा कर्मचारियों के मनोबल का निर्माण करने और उसमें वृद्धि करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है।
3. इससे संगठन में उपलब्ध मानवीय, भौतिक, वित्तीय संसाधनों का अधिकतम उपयोग सम्भव हो पाता है।
4. कर्मचारियों को आवश्यक प्रेरणाएँ प्रदान करने से मधुरतम श्रम सम्बन्धों की स्थापना में सहायता मिलती है।
5. कर्मचारियों से स्वेच्छिक सहयोग प्राप्त करने का एक श्रेष्ठ साधन है।
6. अभिप्रेरणा से कार्मिकों में संतुष्टि का स्तर बढ़ता है। इसके परिणाम स्वरूप वे संगठन में स्थायी सेवा प्रदान करने के लिए उत्सुक रहते हैं।
7. अभिप्रेरणा से संगठन में स्वस्थ मानव-सम्बन्धों का विकास होता है।

अभिप्रेरणा के प्रकार :

अभिप्रेरणा का क्षेत्र अत्यन्त व्यापक है और समय-समय पर विभिन्न परिस्थितियों में विभिन्न प्रकार की अभिप्रेरणाओं का उपयोग करना पड़ता है। विभिन्न व्यक्ति विभिन्न प्रकार की अभिप्रेरणाओं से अभिप्रेरित होते हैं। अभिप्रेरणा को मुख्यतः चार भागों में विभक्त किया जा सकता है।

1. धनात्मक एवं ऋणात्मक अभिप्रेरणाएँ :

धनात्मक अभिप्रेरणाएँ : धनात्मक अभिप्रेरणा से तात्पर्य एक ऐसी प्रक्रिया से है, जिसके द्वारा सम्भावित लाभ या पारिश्रमिक का प्रलोभन देकर कार्मिकों को अपनी इच्छानुसार कार्य लेने हेतु प्रेरित किया जाता है। धनात्मक अभिप्रेरणा के कई रूप हो सकते हैं जैसे : नकद पारिश्रमिक, श्रेष्ठ कार्य हेतु पुरस्कृत करना, प्रेरणात्मक मजदूरी एवं अन्य भत्ते, अच्छे कार्य की प्रशंसा, मान-सम्मान देना, कुशल एवं योग्य कार्मिकों की सूचनाएँ प्रसारित करना, उनकी समस्याएँ सुनना और दूर करना, निर्णयों में सम्मिलित करना आदि।

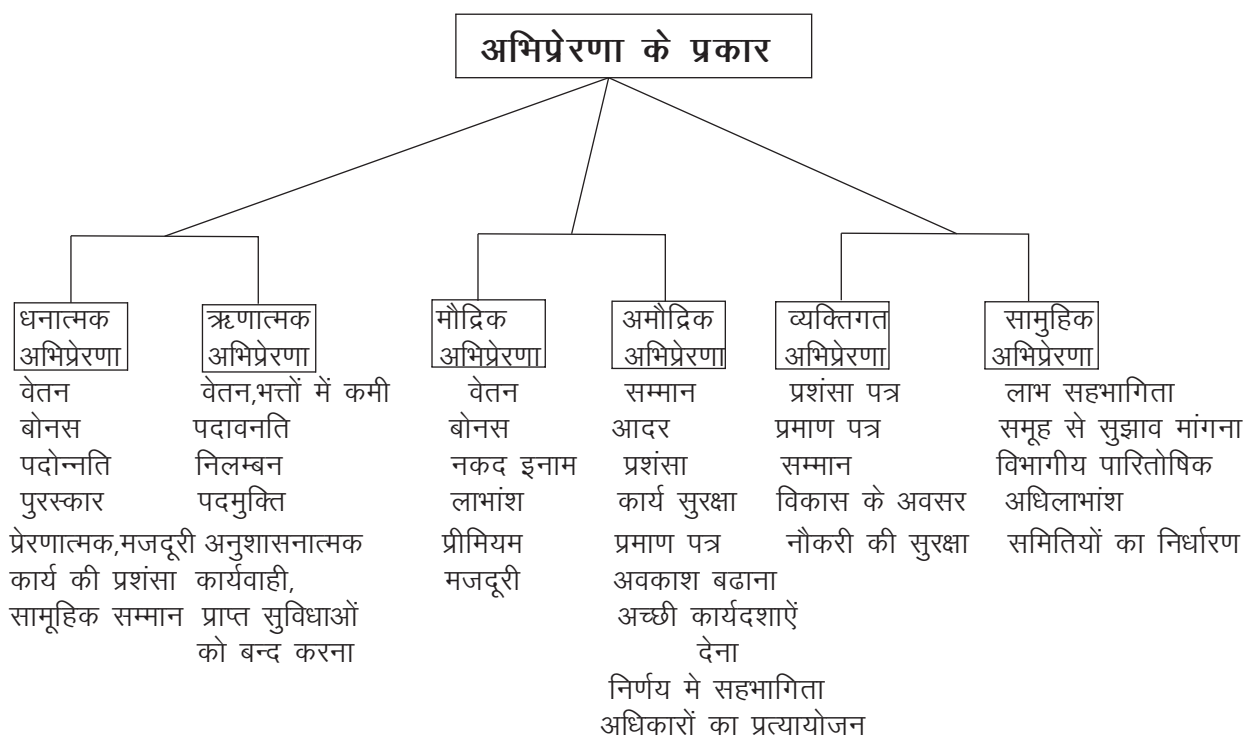
ऋणात्मक अभिप्रेरणाएँ : ऋणात्मक अभिप्रेरणा में भय, डर, दबाव या नकारात्मक वातावरण से प्रभावित किया जाता है। ऋणात्मक अभिप्रेरणा के कई प्रकार हो सकते हैं जैसे—वेतन, भत्तों में कमी, डाँटना, आलोचना का पात्र बनाना, सहयोगियों द्वारा सम्मान नहीं मिलना, अन्य सहयोगियों द्वारा कार्य में सहयोग नहीं देना। कठोर नियन्त्रण एवं पर्यवेक्षण रखना, जबरन छुट्टी, कार्मिकों की समस्या न सुनना, पदोन्नति रोकना आदि।

ऋणात्मक अभिप्रेरणाओं का प्रयोग अन्तिम विकल्प के रूप में किया जाना चाहिए, क्योंकि कुछ समय के लिए तो कर्मचारी काम करने के लिए बाध्य हो सकते हैं किन्तु वे लम्बे समय तक सन्तोषजनक कार्य नहीं कर पाते और कर्मचारियों में असन्तोष के कारण विभिन्न प्रकार के संगठनात्मक विवाद व विद्रोह उत्पन्न होने लगते हैं। सन्तुष्ट श्रमिक ही संगठन के हित में कार्य कर सकते हैं।

2. मौद्रिक एवं अमौद्रिक अभिप्रेरणाएँ :

मौद्रिक अभिप्रेरणाएँ : जब कर्मचारियों को मुद्रा के रूप में प्रेरणा दी जाती है ताकि उसकी आवश्यकताओं की पूर्ति हो सके तो वह मौद्रिक अभिप्रेरणा कहलाती है। यह एक सामान्य मान्यता है कि अधिक उत्पादन प्राप्त करने के लिए कार्मिकों को अधिक मजदूरी और लाभांश दिया जाना चाहिए। इससे कर्मचारियों की मूलभूत आर्थिक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होती है। मौद्रिक अभिप्रेरणाओं में वेतन, बोनस, मजदूरी, नकद ईनाम, लाभांश आदि सम्मिलित हैं।

अमौद्रिक अभिप्रेरणाएँ : अमौद्रिक अभिप्रेरणा का सम्बन्ध कर्मचारियों की मनोवैज्ञानिक और सामाजिक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि से होता है। अमौद्रिक अभिप्रेरणा कर्मचारियों को मुद्रा के रूप में न दी जाकर अन्य किसी रूप में दी जाती है इसको प्रमुख प्रारूप हैं— सम्मान, आदर, भय का अभाव, नौकरी की सुरक्षा, मान्यता, प्रबन्ध में सहयोगिता, पदोन्नति के अवसर, वैयक्तिक स्थिति के प्रति आदर सामाजिक प्रतिष्ठा या दण्ड आदि।



3. व्यक्तिगत एवं सामूहिक अभिप्रेरणाएँ : व्यक्तिगत अभिप्रेरणा में किसी कर्मचारी अथवा कार्मिक को कार्य के प्रति अधिक प्रोत्साहित करने के लिए व्यक्तिगत रूप से अभिप्रेरित किया जाता है उदाहरण—स्वरूप—प्रशंसा पत्र, प्रमाण पत्र, सम्मान, विकास के अवसर, नौकरी की सुरक्षा आदि। यह नकारात्मक और सकारात्मक दोनों में रूप में प्रदान की जा सकती है। **सामूहिक अभिप्रेरणा** जैसे कि नाम से ही स्पष्ट होता है कि किसी समूह से सम्बन्ध रखती है। अर्थात् ये अभिप्रेरणा किसी एक व्यक्ति को न दी जाकर कर्मचारियों के समूह को दी जाती है उदाहरणार्थ : पूरे विभाग को पुरस्कार देना, समूह से सुझाव मांगना, लाभ सहभागिता, समितियों का निर्धारण आदि। सामूहिक अभिप्रेरणा से कर्मचारियों में आपसी मतभेदों और संघर्ष की सम्भावना कम होती है और, समूह भावना का विकास होता है।

अभिप्रेरणा की विधियाँ या तकनीकें :

1. उद्देश्यों को स्पष्ट करना होना : संगठन में कार्यरत कर्मचारी को संगठनात्मक उद्देश्य और लक्ष्य की पूर्ण जानकारी उपलब्ध कराई जानी चाहिए तथा साथ यह भी बताया जाना चाहिए कि उनके व्यक्तिगत हित संस्थागत हित से अलग नहीं हैं।

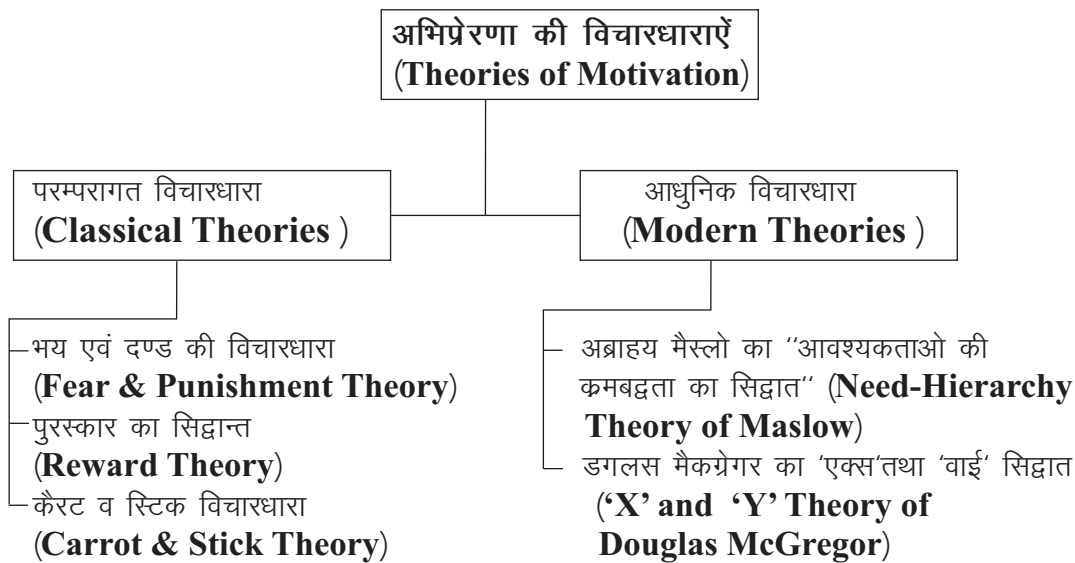
2. कुशल नेतृत्व : संगठन में प्रबन्धकों का दायित्व है कि अपने कर्मचारियों की समस्या को जाने तथा उन्हें दूर करने का प्रयास करें तथा साथ ही समय-समय पर उनको मार्गदर्शन तथा प्रोत्साहन करें। इससे कर्मचारियों में आत्मविश्वास और संतोष

की भावना का विकास होगा इसके परिणाम स्वरूप कर्मचारी स्वयं अभिप्रेरित होकर निष्ठापूर्ण काम करेगा।

3. सहयोग एवं भागीदारी : मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। वह समूह में रहकर कार्य करना चाहता है। यदि संगठनात्मक निर्णय या कार्यों में उसे भागीदारी बनाया जाये, तो वह अभिप्रेरित होकर सभी कार्यों में सहयोग प्रदान करने लगता है। क्योंकि सहभागिता उसकी मनोवैज्ञानिक आवश्यकता की संतुष्टि करती है।

4. प्रतिस्पर्धा या चुनौती : संगठन में विभिन्न व्यक्तियों, इकाइयों तथा विभागों के मध्य स्वरूप प्रतिस्पर्धा को बढ़ावा देकर कर्मचारियों को अभिप्रेरित किया जा सकता है, तथा साथ ही प्रबन्धक संस्था में लक्ष्य को चुनौती के रूप में रख कर कर्मचारियों को अभिप्रेरित कर सकते हैं। चुनौती का सफलतापूर्वक सामना करने पर तत्काल पुरस्कार दिया जाना चाहिए।

5. अभिप्रेरणा के अन्य साधन : आदर्श आचरण प्रस्तुत करके, कार्यों को मान्यता प्रदान करके, कार्य की सुरक्षा प्रदान करके, कल्याणकारी सुविधाएँ देकर, प्रशिक्षण के माध्यम से, अच्छी कार्य दशाएँ उपलब्ध करा कर भी कार्मिकों को अभिप्रेरित किया जा सकता है।



अभिप्रेरणा की विचारधाराएँ :

विभिन्न प्रवन्धशास्त्रियों और मनोवैज्ञानिकों ने समय-समय पर अभिप्रेरणा के विभिन्न सिद्धांतों अथवा विचारधाराओं का प्रतिपादन किया है। अध्ययन की सुविधा की दृष्टि से इन विचारधाराओं को दो वर्गों में अभिव्यक्त किया जा सकता है। प्रथम वर्ग में हम परम्परागत विचारधाराओं के रख सकते हैं और दूसरे वर्ग के रूप में आधुनिक विचारधाराओं को रख सकते हैं।

परम्परागत विचारधाराएँ निम्न प्रकार हैं :

1. भय एवं दण्ड की विचारधारा
2. पुरस्कार का सिद्धान्त
3. कैरट व स्टिक विचारधारा।

आधुनिक विचारधाराएँ :

1. अब्राहम मैस्लो का आवश्यकता की क्रमबद्धता का सिद्धान्त
2. डगलस मैकग्रेगर का ‘एक्स’ तथा ‘वाई’ सिद्धान्त

अभिप्रेरणा सम्बन्धी कई सिद्धान्त प्रचलित हैं। जिनमें में हम दोनों आधुनिक विचारधाराओं का विस्तृत रूप से अध्ययन करेंगे :

1. अब्राहम मैस्लो का आवश्यकता की क्रमबद्धता का सिद्धान्त : विख्यात मनोवैज्ञानिक प्रो. अब्राहम मैस्लो ने 1943 के “साइकोलॉजिकल रिव्यू” में ए. थ्योरी ऑफ ह्यूमन मोटिवेशन” (A Theory of Human Motivation) शीर्षक से एक लेख लिखा। इस लेख में मैस्लो ने अभिप्रेरणा के सिद्धान्त को “आवश्यकताओं की क्रमबद्धता” को आधार पर विकसित किया है। मैस्लो का विचार है कि व्यक्ति की कतिपय आवश्यकताएँ होती हैं और ये आवश्यकताएँ उसे अभिप्रेरित करती हैं। व्यक्ति किसी भी स्तर पर पूर्णतः सन्तुष्ट भी नहीं होता है। ज्योंही उसकी एक आवश्यकता पूरी हो जाती है, दूसरी आवश्यकता जाग्रत हो जाती है अर्थात् आवश्यकताओं की क्रमबद्धता चलती रहती है। मैस्लो ने प्राथमिकता के आधार पर आवश्यकता को पाँच वर्गों में विभक्त किया है :

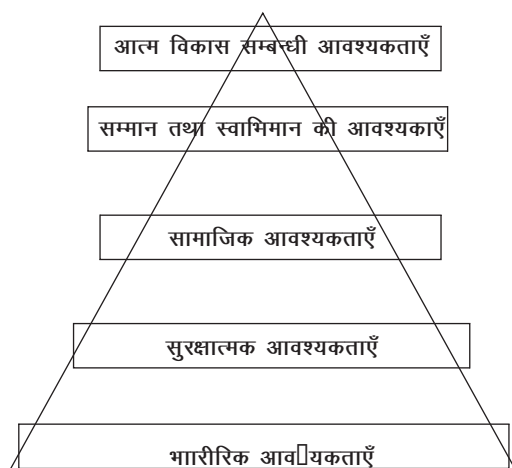
1. भौतिक आवश्यकताएँ : मैस्लो व्यक्तियों की सर्वप्रथम और आधारभूत आवश्यकता के रूप में शारीरिक आवश्यकताओं की पहचान करते हैं। वह शारीरिक आवश्यकताओं को जीवन-निर्वाह की मूलभूत आवश्यकता मानते हैं। इसमें भोजन, जल, वस्त्र, आवास, शारीरिक स्वास्थ्य आदि प्रमुख हैं। ये आवश्यकताएँ व्यक्ति को कार्य करने के लिए सबसे अधिक प्रेरित करती हैं। इन आवश्यकताओं की पूर्ति न होने पर व्यक्ति एकदम असन्तुष्ट रहता है। उसके लिए अपना जीवन यापन करना भी कठिन हो जाता है। प्रथम स्तर की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होने पर ही अन्य आवश्यकताएँ जन्म लेती हैं।

2. सुरक्षात्मक आवश्यकताएँ : शारीरिक मूलभूत आवश्यकताओं की सन्तुष्टि हो जाने के उपरान्त व्यक्ति सुरक्षा, स्थायित्व और निश्चितता की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि करने का प्रयत्न करता है। यदि प्रथम स्तर की आवश्यकताओं से व्यक्ति पर्याप्त सन्तुष्टि हो जाता है तो वे द्वितीय स्तर की आवश्यकताएँ सर्वोच्च स्थान प्राप्त लेती हैं। व्यक्ति अपने रोजगार की सुरक्षा चाहता है और उसमें स्थायित्व तथा निश्चितता पाने का प्रयत्न करता है। यदि किसी कर्मचारी की नियुक्ति अस्थायी है तो वह अपनी नौकरी को स्थाई बनाने का प्रयास करेगा इस हेतु वह ऐसी नौकरी में जाने का प्रयास करेगा जहाँ वेतन कार्यकाल आदि की सुरक्षा हो।

3. सामाजिक आवश्यकताएँ : मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है और समाज में रहने के लिए उसे अनेक सामाजिक आवश्यकताओं की पूर्ति करना आवश्यक है। अतः वह व्यक्ति समाज के अन्य व्यक्तियों के साथ अन्तः क्रिया करना चाहते हैं और प्रयास करते हैं कि समाज उन्हें स्वीकार करें। उस के मन में यह आशंका बनी रहती है कि कहीं उसका सामाजिक बहिष्कार न हो जाए। प्रथम दो स्तर की आवश्यकताओं की सन्तुष्टि होने पर सामाजिक आवश्यकताएँ सर्वोच्च हो जाती हैं और मनुष्य अपनत्व, सहयोग, स्नेह मित्रता आदि के लिए प्रयास करता है। अतः ये आवश्यकताएँ उनको अभिप्रेरित करने में सहायक होती हैं।

4. सम्मान तथा स्वाभिमान की आवश्यकताएँ : सामाजिक आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के बाद व्यक्ति सम्मान और स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताओं की पूर्ति चाहता है। व्यक्ति चाहता है कि उसे समाज में प्रतिष्ठा मिले, जिस संस्था में वह काम कर रहा है उसमें सम्मान और मान्यता मिले, उसके अहम् की तुष्टि हो आदि। प्रत्येक व्यक्ति इन आवश्यकताओं की अधिकाधिक सन्तुष्टि चाहता है। किन्तु सभी आवश्यकताओं की सन्तुष्टि प्रायः नहीं हो पाती। कुछ आवश्यकताओं की सन्तुष्टि हो जाती है और कुछ की जीवन-पर्यन्त भी नहीं हो पाती। एक व्यक्ति जितने ऊँचे पद पर होगा, उसकी सम्मान और स्वाभिमान की आवश्यकताएँ भी उतनी अधिक ऊँचे स्तर की होंगी। अनेक बार संगठन निम्न स्तर पर कार्य करने वाले कर्मचारियों को इन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि के लिए पर्याप्त अवसर प्रदान नहीं करते और न ही इनकी सन्तुष्टि को वे अधिक महत्व देते हैं। जब व्यक्ति की सम्मान की आवश्यकताएँ अपूरित रहती हैं तो वह अपने आपको कमजोर, असहाय और अधीनस्थ समझने लगता है। अतः सम्मान की आवश्यकता व्यक्ति को अभिप्रेरित करने वाली प्रमुख शक्ति है।

5. आत्म विकास सम्बन्धी आवश्यकताएँ : मैस्लो के अनुसार आवश्यकताओं की क्रमबद्धता में अन्तिम स्थान आत्मविकास या आत्म परिपूर्ति की आवश्यकताओं का है, अर्थात् इन आवश्यकताओं की सन्तुष्टि पर व्यक्ति सबसे अन्त में ध्यान देता है। प्रत्येक व्यक्ति चाहता है कि जो कुछ उसमें बनने कि योग्यता है, वह उसके योग्य बन जाए—अर्थात् आत्म विकास की योग्यता की पूर्ति का वह आकाँक्षी होता है। जैसे कि मैस्लो कहते हैं एक मनुष्य जो सकता है, वह उसे अवश्य हो जाना चाहिए। मैस्लो लिखते हैं “एक संगीतकार को संगीत रचना करनी चाहिए, एक कलाकार को रंग करना चाहिए, एक कवि को लिखना चाहिए, यदि वह अन्ततोगत्वा प्रसन्न होना चाहता है। एक व्यक्ति जो हो सकता है उसे वह होना चाहिए, इन्हीं आवश्यकताओं को हम आत्म विकास कह सकते हैं। इस स्तर पर व्यक्ति जीवन के अनुभव से आनन्द, प्रेरणा और शक्ति प्राप्त करते हैं।



मैस्लों ने उपर्युक्त पाँच आवश्यकताओं को उच्च स्तरीय तथा निम्न स्तरीय आवश्यकताओं के रूप में वर्गीकृत किया है। इसमें शारीरिक एवं सुरक्षात्मक आवश्यकताओं को निम्न-स्तरीय आवश्यकताओं की संज्ञा दी है जबकि प्रेम, स्वाभिमान तथा आत्मविश्वास की आवश्यकता को उच्च स्तरीय आवश्यकता माना है। मैस्लो का मत है कि उच्च स्तरीय आवश्यकताएँ आन्तरिक रूप से संतुष्ट होती हैं जब कि निम्न स्तरीय आवश्यकताएँ बाह्य रूप से संतुष्ट होती हैं। वास्तव में देखा जाए तो समाज में व्यक्ति प्रत्येक स्तर पर आंशिक रूप से संतुष्ट और आंशिक रूप से असन्तुष्ट पाए जाते हैं अर्थात् किसी भी संगठन में उच्च स्तरीय आवश्यकताएँ निम्न स्तरीय आवश्यकताओं की सन्तुष्टि हेतु प्रतीक्षा नहीं करती हैं। सभी प्रकार की आवश्यकताएँ एक ही साथ क्रियाशील रहती हैं।

अतः यह कहा जा सकता है कि मैस्लो का आवश्यकता — प्राथमिकता क्रम केवल सामान्य व्यवहार की जानकारी देने में समर्थ है। मैस्लो स्वयं यह मानते हैं कि उनका यह सिद्धान्त अधिक कठोर नहीं है। इसमें विचलन भी पाए जाते हैं वह कहते हैं कि मनुष्य की आधारभूत आवश्यकताएँ और इच्छाएँ जिस समाज और संस्कृति में वह रहते हैं उसके अनुरूप होती हैं।

आलोचनात्मक मूल्यांकन :

अब्राहम मैस्लों का सिद्धान्त आशावादी दृष्टिकोण पर आधारित है और यह प्रबन्ध जगत् में काफी लोकप्रिय भी है और इस बात पर बल देता है कि विभिन्न प्रकार की मानवीय आवश्यकताओं को प्राथमिकता के आधार पर संतुष्ट करने का प्रयास किया जाना चाहिए। मैस्लों का सिद्धान्त उपयोगी है तथापि अनेक दृष्टियों से इसकी आलोचना, विभिन्न प्रबन्ध शास्त्रियों ने और अनुसन्धानकर्ताओं द्वारा की गई है। इसके आलोचकों में वारेन बेनिस, क्रिस आर्ग्रैरिस, सेलेस, एल.जी. ब्रिडवेल आदि प्रमुख हैं।

- मैस्लों का सिद्धान्त अपनी अस्पष्ट, दार्शनिक और अति सरल व्याख्या के कारण भी आलोचनाओं का शिकार हुआ है। इस सिद्धान्त में आनुभविक के स्थान पर दार्शनिक व्याख्याओं का प्रयोग किया गया है, अतः ये सिद्धान्त अस्पष्टताओं से परिपूर्ण है। आत्म विकास की आवश्यकताएँ की मैस्लों की व्याख्या काफी अस्पष्ट तथा अति सामान्य है।
- “बेरनार्ड बास” तथा “गेराल्ड बैरेट” यह मानते हैं कि मैस्लो का सिद्धान्त रुचिकर और लोकप्रिय तो है पर सत्य नहीं है। “माइकल नेश” भी मानते हैं कि मैस्लो का सिद्धान्त रुचिकर है पर वैध नहीं है।
- आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धान्त व्यवहारिक धरातल पर खरा नहीं उतर सकता। यह आदर्शवादी और सैद्धान्तिक अधिक है व्यवहारिक कम है, यह केवल मनोवैज्ञानिक तथ्यों का एकत्रीकरण है इसकी आनुभविक पुष्टि नहीं हो सकती है।
- आवश्यकताओं का जो वर्गीकरण किया गया है वह प्रत्येक क्षेत्र में उपयुक्त नहीं माना जा सकता।
- यह आवश्यक नहीं है कि निम्न स्तर की आवश्यकताएँ पूरी होने पर ही उच्च स्तर की आवश्यकताएँ अभिप्रेरणा दे सकेंगी।
- आवश्यकताओं का महत्व, देश, काल, संस्कृतियों तथा परिस्थितियों के अनुसार परिवर्तनीय होता है। जो

आवश्यकताएँ एक देश में या एक क्षेत्र में प्राथमिक हो सकती हैं तो वे ही दूसरे देश या क्षेत्र में गौण हो सकती हैं।

—सामान्यतया व्यक्ति इतना अधिक दूरदर्शी नहीं होना है कि वह अपनी भावी आवश्यकताओं का पहले से ही अनुमान लगाकर प्राथमिकता क्रम निर्धारित कर सके।

—संतुष्ट आवश्यकताएँ व्यक्ति को सकारात्मक तरीके से उचित दिशा में अभिप्रेरित करे यह आवश्यक नहीं है। उसे निष्क्रियता की ओर भी ले जा सकती है।

उपर्युक्त तर्क आलोचनाएँ मैस्लो ने सिद्धान्त की उपयोगिता को समाप्त नहीं कर सकती। मैस्लो ने विभिन्न आवश्यकताओं की पूर्ति की ओर ध्यान आकर्षित किया है और अभिप्रेरणा विज्ञान को अधिक उन्नत बनाया है।

डगलस मैकग्रेगर का 'एक्स' एवं 'वाई' सिद्धान्त :

प्रसिद्ध व्यवहारवादी और मनोवैज्ञानिक प्रोफेसर डगलस मैकग्रेगर ने 1960 में अपनी पुस्तक “द ह्यूमन साइड ऑफ एन्टरप्राइज”(The Human Side of Enterprise) में मानव प्रकृति और व्यवहार के सम्बन्ध में किसी प्रबन्धक द्वारा रखी जा सकने वाली मान्यताओं के आधार पर दो भिन्न विचारधाराओं का प्रतिपादन किया। “एक्स सिद्धान्त” और “वाई सिद्धान्त”। “एक्स सिद्धान्त” जहाँ निराशावादी दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है वहीं “वाई-सिद्धान्त आशावादी दृष्टिकोण प्रस्तुत करता है।

‘एक्स’ सिद्धान्त : एक्स सिद्धान्त की प्रमुख मान्यताएँ निम्नानुसार हैं :

1. एक सामान्य व्यक्ति स्वेच्छा से कार्य काने को उत्सुक नहीं होता है। और कार्य करने से दूर रहना चाहता है।
2. एक सामान्य व्यक्ति में कार्य के प्रति प्रायः अरुचि की भावना होती है।
3. अधिकांश व्यक्ति महत्वाकांक्षी नहीं होते अतः उनमें “कुछ कर दिखाने” की भावना नहीं होती है।
4. अधिकांश व्यक्तियों में उत्तरदायित्व वहन क्षमता बहुत कम होती है, और वे यह चाहते हैं कि उन्हें समय-समय पर अधिकारियों का निर्देशन प्राप्त होता रहे ताकि वे निर्देशानुसार काम करते रहे। अर्थात् उन्हें निर्देशित होना अधिक पसन्द होता है।
5. सामान्य व्यक्ति स्वार्थ केन्द्रित होता है तथा संगठन के उद्देश्य के प्रति उदासीन रहता है।
6. अधिकांश व्यक्तियों में प्रबन्धकीय समस्याओं को सुलझाने की रचनात्मक क्षमता नहीं होती है।
7. सामान्य व्यक्ति परिवर्तन विरोधी होते हैं, नवीनता को पसन्द नहीं करते हैं तथा सुरक्षा चाहते हैं।
8. सामान्य व्यक्तियों से कार्य लेने के लिए उन पर दबाव डालना या उन्हें भय दिखाना आवश्यक है।

डराना, लताड़ना, धमकाना आदि नकारात्मक उपायों को काम में लेना चाहिए क्योंकि व्यक्ति तभी कार्य करने को तैयार होते हैं।

9. अधिकांश व्यक्ति वित्तीय प्रलोभन के आधार पर भी कार्य करते

हैं। यदि उन्हें अधिक पारिश्रमिक दिया जाएगा तो वे अधिक समय तक और अच्छा कार्य करने के लिए तत्पर होंगे।

10. अधिकांश व्यक्ति परम्परागत ढंग से कार्य सम्पन्न करना चाहते हैं।

यह विचारधारा सगठन में निकट के पर्यवेक्षण व कड़े नियन्त्रण के साथ-साथ अधिकारों के केन्द्रीकरण पर भी जोर देती है। अधिकांश परम्परावादी सिद्धान्त उपरोक्त मान्यताओं पर आधारित है।

कालान्तर में मैकग्रेगर ने यह अनुभव किया की बदली हुई परिस्थितियों में मानवीय व्यवहार से सम्बन्धित उपरोक्त मान्यताएँ सही नहीं हैं। मनुष्य एक सामाजिक प्राणी है। स्वतन्त्र समाज में रहता है, उसकी आवश्यकताओं, शिक्षा तथा रहन-सहन के स्तर में परिस्थितियों के अनुसार सुधार होता रहता है। वह प्रबन्धक से अच्छे व्यवहार की आशा करता है। यह मानव-स्वभाव है कि वह दण्ड और भय के वातावरण के विरुद्ध विद्रोह कर सकता है। मैकग्रेगर ने यह अनुभव किया है कि प्रबन्धकीय क्रियाओं के सकल संचालन के लिए व्यक्ति की प्रकृति तथा उसके प्रेरक विचारों को समझना आवश्यक है। अपनी इस परिवर्तित विचारधारा के आधार पर मैकग्रेगर ने वाई-सिद्धान्त का प्रतिपादन किया।

वाई सिद्धान्त : मैकग्रेगर ने ‘एक्स’ सिद्धान्त को मानव स्वभाव ने अनुकूल नहीं माना है और सगठनात्मक उद्देश्यों की पूर्ति में इसे सहायक नहीं माना है अतः उन्होंने एक्स सिद्धान्त के दोषों को दूर करने के लिए ‘वाई’ सिद्धान्त का प्रतिपादन किया। यह मानवीय मूल्यों तथा प्रजातान्त्रिक व्यवस्था पर आधारित है। इस सिद्धान्त की मान्यता है कि व्यक्ति स्वेच्छा से कार्य करना चाहता है और उसमें आशावादी तथा रचनात्मक प्रकृति होती है।

वाई सिद्धान्त की मान्यताएँ :

1. व्यक्ति स्वतन्त्र वातावरण चाहता है और प्रबन्धक से सद्व्यवहार की अपेक्षा करता है।
2. व्यक्ति स्वेच्छा से कार्य करना चाहता है, अतः उसे कार्य करने का अवसर दिया जाना चाहिए।
3. कार्य करना उतना ही स्वभाविक है जितना की खेलना और विश्राम करना आदि।
4. एक औसत व्यक्ति महत्वाकांक्षी होता है वह स्वयं ही दायित्व को निभाना सीख लेता है।
5. सामान्य व्यक्ति सुस्त नहीं होता है उसमें, साहस, शक्ति, आशा आदि गुण विद्यमान होते हैं। प्रबन्धकों को चाहिए कि इन गुणों के समुचित विकास के लिए कर्मचारियों को पूरा अवसर प्रदान करें।
6. बाह्य नियन्त्रण, भय, प्रताड़ना, कठोर, अनुशासन जैसी विधियाँ ही व्यक्ति को कार्य के लिए प्रेरित नहीं करती वरन् स्वयं निर्देशित और नियंत्रित होता है तथा जिस कार्य के लिए उसे नियुक्त किया जाता है, उसको पूरा करना अपना उत्तरदायित्व समझता है।
7. व्यक्ति में उत्तरदायित्व से बचने की प्रवृत्ति स्वभाविक नहीं वरन् इसका मूल कारण प्रेरणा का अभाव होता है।
8. व्यक्ति, कार्य-निष्पादन केवल वित्तीय प्रलोभन के कारण ही नहीं करता है बल्कि गैर वित्तीय प्रलोभन भी उसे कार्य करने

के लिए अभिप्रेरित करते हैं। इसी प्रकार कार्य-निष्पादन के लिए अभिप्रेरणा केवल पुरस्कार से ही नहीं मिलती बल्कि यह भी आवश्यक है कि उसकी उपलब्धियों की प्रशंसा की जाए। कार्य को मान्यता देना भी अपने आप में एक पुरस्कार है।

9. संगठन सम्बन्धी समस्याओं का समाधान करने की सृजनात्मक विवेक शक्ति सामान्यतः सभी लोगों में पाई जाती है। यह कुछ में कम और कुछ में अधिक होती है। प्रबन्ध को चाहिए कि वह कर्मचारियों से काम लेते समय इन गुणों का लाभ उठाए।
10. आधुनिक औद्योगिक युग में व्यक्ति की बौद्धिक क्षमता का आंशिक उपयोग ही सम्भव हो पाता है।

वाई सिद्धान्त लोकतान्त्रिक मूल्यों पर आधारित है और कर्मचारियों की सन्तुष्टि पर बल देता है। इस सिद्धान्त का मूलभूत उद्देश्य व्यक्तिगत तथा सामूहिक रूप में उन दशाओं का सृजन करना है, जिनके माध्यम से संगठन अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर सके। मैकग्रेगर के शब्दों में —“एक प्रभावशाली संगठन वह है जहाँ नियन्त्रण तथा निर्देशन के स्थान पर निष्ठा और सहयोग स्थापित हो गया है तथा प्रत्येक निर्णय में उससे प्रभावित होने वाले व्यक्ति सम्मिलित किए जाते हैं। वाई सिद्धान्त सहभागिता विचारधारा के महत्व पर बल देती है। जिसमें कर्मचारियों को अधिक कार्य लेने के लिए अभिप्रेरित करने हेतु सस्था के प्रत्येक स्तर पर भागीदारी दी जानी चाहिए।

मूल्यांकन :

मैकग्रेगर का “एक्स” और “वाई” सिद्धान्त प्रबन्ध जगत में सर्वाधिक महत्वपूर्ण व लोकप्रिय सिद्धान्त हैं। यह संगठनों के संचालन में काफी उपयोग सिद्ध हुआ है तथा साथ ही यह सिद्धान्त मानवीय प्रकृति को समझने में काफी सहायक है। मैकग्रेगर के विचारों की प्रशंसा के साथ-साथ निम्न आधारों पर आलोचना भी की गई है।

1. मैकग्रेगर का सिद्धान्त मात्र मान्यताओं पर आधारित है न कि किसी आनुभाविक शोध कार्यों पर।
2. “एक्स” और “वाई” सिद्धान्त मानवीय प्रकृति की पूर्ण व्याख्या नहीं कर सकते, क्योंकि मानवीय व्यवहार काफी जटिल होता है तथा विद्यमान परिस्थितियों के अनुसार बदलता रहता है। वह एक स्थिति में आलस्य प्रदर्शित कर सकता है, वही दूसरी स्थिति में सक्रिय हो सकता है।
3. सिद्धान्त “एक्स” पूर्णतया नकारात्मक और निराशावादी दृष्टिकोण पर आधारित होने के कारण आज के समय में काफी सीमित महत्व रखता है। “यदि कर्मचारी आलसी, तटस्थ, अनिच्छुक, जिम्मेदारी से कतराने वाला, असहयोगी प्रकृति वाला है तो सिद्धान्त “वाई” के अनुसार इसके कारण संगठन के प्रबन्ध की तकनीक व नियन्त्रण व्यवहारों में खोजे जाने चाहिए। फिर भी यह सिद्धान्त प्रबन्ध जगत पर प्रभावशाली प्रभाव छोड़ते हैं। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि मैकग्रेगर की अभिप्रेरणा के सिद्धान्त “एक्स” और “वाई” मानवीय प्रकृति की वितरीत मान्यताओं पर आधारित है। वर्तमान में प्रशासन सिद्धान्त वाई की मान्यताओं की ओर बढ़ रहा है। जो वर्तमान परिस्थितियों की मांग भी है, और ऐसा होना भी चाहिए।

महत्वपूर्ण बिन्दु :

1. अभिप्रेरणा शब्द अंग्रेजी भाषा के “Motivation” शब्द का हिन्दी रूपान्तरण है। जो लैटिन भाषा के “Movere” से बना है। जिसका अर्थ है ‘आगे बढ़ना’ या ‘गतिशील होना’।
2. अभिप्रेरणा निश्चित लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु स्वयं अथवा अन्यो को प्रेरित करने की क्रिया है।
3. अभिप्रेरणा एक सतत् प्रक्रिया है जो व्यक्ति के अन्दर से आती है और व्यक्ति की संतुष्टि का परिणाम है न कि कारण यह व्यक्ति की कार्य क्षमता में वृद्धि करती है।
4. अभिप्रेरणा धनात्मक तथा ऋणात्मक, मौद्रिक तथा अमौद्रिक, व्यक्तिगत तथा सामूहिक हो सकती है।
5. अभिप्रेरणा की परम्परागत विचारधाराओं में निम्नलिखित प्रमुख हैं :
 - (अ) भय अथवा दण्ड का सिद्धान्त
 - (ब) पुरस्कार का सिद्धान्त
 - (स) पुरस्कार एवं दण्ड का सिद्धान्त।
6. आधुनिक विचारधाराओं में मैस्लो का ‘आवश्यकताओं की क्रमबद्धता का सिद्धान्त’ तथा डगलस मैकग्रेगर का “एक्स” तथा “वाई” सिद्धान्त महत्वपूर्ण हैं।
7. मैस्लो के अनुसार आवश्यकताएँ व्यक्ति को अभिप्रेरित करती हैं।
8. मैस्लो ने व्यक्ति की आवश्यकताओं को पाँच समूहों में बाँटा है। (1) शारीरिक आवश्यकताएँ (2) सुरक्षात्मक आवश्यकताएँ (3) सामाजिक आवश्यकताएँ (4) सम्मान एवं स्वाभिमान सम्बन्धी आवश्यकताएँ (5) आत्मविकास सम्बन्धी आवश्यकताएँ।
9. डगलस मैकग्रेगर का “एक्स” सिद्धान्त नकारात्मक मान्यताओं पर आधारित है। इसके अनुसार व्यक्ति सामान्यतः कार्य से बचने की प्रवृत्ति वाला, अमहत्वाकांक्षी तथा उत्तरदायित्व वहन की क्षमता न रखने वाला होता है।
10. डगलस मैकग्रेगर का “वाई” सिद्धान्त सकारात्मक मान्यताओं पर आधारित है। इसके अनुसार व्यक्ति स्वेच्छा से कार्य करने वाला, महत्वाकांक्षी, उत्तरदायित्व की क्षमता एवं इच्छा रखने वाला तथा मौद्रिक एवं अमौद्रिक दोनों प्रकार की अभिप्रेरणाओं से प्रेरित होने वाला होता है।

अभ्यास प्रश्न

उत्तरमाला :

- | | | |
|--------|--------|--------|
| 1. (अ) | 2. (स) | 3. (स) |
| 4. (ब) | 5. (अ) | |

बहुचयनात्मक प्रश्न :

1. निम्न में से किसने अभिप्रेरणा को “प्रबन्ध का हृदय” कहा है ?

- | | |
|--------------------|------------------|
| (अ) रेन्सिस लिकर्ट | (ब) एल.डी.व्हाइट |
| (स) विलोबी | (द) ऑडवे टीड |

2. अमौद्रिक अभिप्रेरणाओं में कौनसा सम्मिलित नहीं है ?

- | | |
|-------------------------|----------|
| (अ) प्रशंसा | (ब) आदर |
| (स) निर्णय में सहभागिता | (द) बोनस |

3. निम्न में से कौनसा ऋणात्मक अभिप्रेरणा का उदाहरण नहीं है ?

- | | |
|--------------|--------------|
| (अ) पदावनति | (ब) निलम्बन |
| (स) पुरस्कार | (द) पदोन्नति |

4. निम्न में से कौनसी आवश्यकता को मैस्लो ने उच्चतम स्तर की आवश्यकता बतलाया है ?

- (अ) शारीरिक आवश्यकता
(ब) आत्म विकास सम्बन्धी आवश्यकता
(स) सामाजिक आवश्यकता
(द) स्वाभिमान/सम्मान संबंधी आवश्यकता

5. मैकग्रेगर का ‘वाई’ सिद्धान्त व्यक्ति के सम्बन्ध में किस प्रकार की मान्यताएँ रखता है ?

- | | |
|---------------|---------------|
| (अ) सकारात्मक | (ब) नकारात्मक |
| (स) तटस्थ | (द) मानकीय |

अतिलघूत्तरात्मक प्रश्न :

1. अंग्रेजी का “**Motivation**” शब्द किस भाषा से उत्पन्न हुआ है ?
2. अभिप्रेरणा की कोई दो विशेषताएँ बतलाइयें ?
3. मैस्लो द्वारा बतलाये गये आवश्यकताओं के पाँच समूहों के नाम लिखिए है।
4. अमौद्रिक अभिप्रेरणाएँ कौन-कौनसी है ?
5. मैग्रेगर के अभिप्रेरणा के सिद्धान्तों के नाम बताइये।

लघूत्तरात्मक प्रश्न :

1. अभिप्रेरणा को परिभाषित कीजिए।
2. अभिप्रेरणा की विशेषताओं को बतलाइये।
3. अभिप्रेरणा का क्या महत्व है ?
4. अभिप्रेरणा के प्रमुख उद्देश्य क्या है ?
5. अभिप्रेरणा के ‘एक्स’ सिद्धान्त की प्रमुख मान्यताएँ बताइये।

निबन्धात्मक प्रश्न :

1. अभिप्रेरणा को परिभाषित करते हुए, इसके महत्व तथा प्रकारों पर प्रकाश डालिए।
2. अब्राहम मैस्लो के ‘आवश्यकता की क्रमबद्धता’ के सिद्धान्त को समझाइयें।
3. मैकग्रेगर के ‘एक्स’ और ‘वाई’ सिद्धान्त की प्रमुख मान्यताओं को बताइये।