



અભિપ્રેરણા અને જૂથ પ્રેરક શક્તિ

રૂપરેખા

- 7.0 ઉદ્દેશો
- 7.1 પ્રસ્તાવના
- 7.2 અભિપ્રેરણા
- 7.3 અભિપ્રેરણાના પ્રકારો
 - 7.3.1 આંતરિક અભિપ્રેરણા
 - 7.3.2 બાહ્ય અભિપ્રેરણા
- 7.4 અભિપ્રેરણાની આધુનિક વિચારધારા
 - 7.4.1 માસ્લોની આવશ્યકતાની વિચારધારા
 - 7.4.2 હર્ઝબર્ગની વિચારધારા
 - 7.4.3 મેકગ્રેગરની X અને Y વિચારધારા
 - 7.4.4 વિલિયમ આઉચીની Z વિચારધારા
 - 7.4.5 વ્રુમ્સની વિચારધારા
- 7.5 જૂથ પ્રેરક શક્તિ
- 7.6 અભિપ્રેરિત તત્ત્વો
- 7.7 ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનમાં અભિપ્રેરણા
- 7.8 સારાંશ
- 7.9 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 7.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 7.11 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન

7.1 ઉદ્દેશો (Objectives)

અભિપ્રેરણાના આ એકમમાં પ્રેરણા વિષયક વિસ્તૃત ચર્ચા કરવામાં આવેલી છે. આ એકમના અભ્યાસ દ્વારા વ્યવસ્થા અને સંચાલનમાં અભિપ્રેરણાનું મહત્ત્વ સમજી શકાય છે. આ ઉપરાંત વિદ્યાર્થી નીચે દર્શાવેલ બાબતોથી સંપૂર્ણ માહિતગાર અને શિક્ષિત થશે.

- (1) અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યા સ્પષ્ટ થશે.
- (2) અભિપ્રેરણાની પરંપરાગત તથા આધુનિક વિચારધારા કઈ છે તથા તેની જરૂરિયાત વિષે જાણી શકશે.
- (3) ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે કાર્યરત કર્મચારીઓમાં અભિપ્રેરણાનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ થશે.

7.1 પ્રસ્તાવના (Introduction)

કોઈપણ સંગઠનમાં વ્યવસ્થા અને સંચાલનનો મુખ્ય સ્ત્રોત માનવશક્તિનો હોય છે. કોઈપણ સંગઠનને આકાર આપવામાં, તેની સફળતામાં વ્યક્તિગત સહકારની ભાવના, કામ પ્રત્યેનું હકારાત્મક વલણ વગેરે મુખ્ય પરિબલો છે. માનવીનું વર્તન તેના મન સાથે સીધું જોડાયેલું હોય છે. કાર્યરત કર્મચારીઓનું વર્તન જે તે સંસ્થાના વાતાવરણ ઉપર આધારિત રહેતું હોય છે. આ તમામ બાબતોને સમજવા માટે માનવીય વર્તન અને અભિપ્રેરણાને જાણવા જરૂરી નહિ પરંતુ આવશ્યક છે. જે સંગઠનમાં વ્યક્તિ કાર્યરત હોય છે તેની સાથેની આંતરક્રિયાની સીધી અસર વ્યક્તિગત કાર્યશક્તિ ઉપર પડે છે. સામાન્ય રીતે દરેક વ્યક્તિને સતત કાર્યશીલ રાખતા માનસિક બળને મનોવૈજ્ઞાનિકો પ્રેરણા કે અભિપ્રેરણા તરીકે ઓળખાવે છે. માનસિક સૌંદર્ય, વારસો, વાતાવરણ, શિક્ષણ, સામાજિક રીતિ-રિવાજો, સાંસ્કૃતિક પરંપરા વગેરે બાબતો વ્યક્તિગત વિચારો, વર્તન અને તેના કાર્ય ઉપર સીધી અસર કરે છે. માનવસ્ત્રોત વગર કોઈપણ સંગઠન, ઉદ્યોગો, સંસ્થાઓ વગેરેની કલ્પના કરવી અશક્ય છે. માટે સંચાલનની જરૂરિયાત ધરાવતાં દરેક સંગઠનો, સંસ્થાઓ વગેરેના વ્યવસ્થાપકોએ કર્મચારીઓનું વ્યક્તિત્વ, તેમની વિશિષ્ટતા, શૈલી વગેરે બાબતોનો અભ્યાસ કરવો અનિવાર્ય છે. સામાન્ય રીતે અભિપ્રેરણા આ બાબતોને સંતોષવા માટેનું સૌથી અસરકારક પરિબલ છે. માટે જ નાના મોટા પ્રત્યેક વેપાર, ઉદ્યોગો, સંગઠનો, સંસ્થાઓના વિકાસ માટે અભિપ્રેરણા વિષે અભ્યાસ કરવો અત્યંત આવશ્યક છે. પ્રેરણાદાયી વલણને કારણે વ્યક્તિ કાર્યશીલ બને છે તેમ જ તેમના કાર્યની ગતિશીલતામાં વધારો થાય છે. સંસ્થાની સફળતાનું મુખ્ય કારણ વ્યક્તિગત સંતોષ છે. પ્રસ્તુત અભ્યાસ દ્વારા અભિપ્રેરણા વિષયક વિસ્તૃત જાણકારી પ્રાપ્ત થશે.

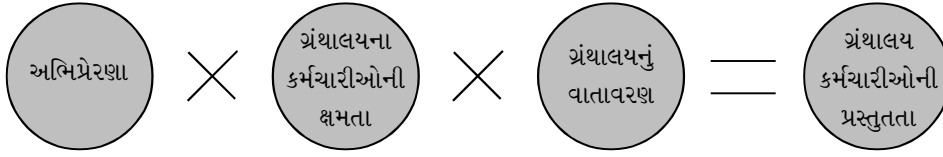
7.2 અભિપ્રેરણા (Motivation)

પ્રેરણાનો સીધો અર્થ “જે પ્રેરે તે પ્રેરણા.” સામાન્ય રીતે ‘અભિપ્રેરણા’ માટે ચાલક બળ, પ્રયોજન, ઈચ્છા, ચોક્કસાઈ, મહત્વાકાંક્ષા વગેરે શબ્દપ્રયોગ કરવામાં આવતા હોય છે. અભિપ્રેરણા માટેનો અંગ્રેજી શબ્દ ‘Motivation’ મૂળ લેટીન શબ્દ ‘Movere’ ઉપરથી ઊતરી આવ્યો છે. જેનો ‘to move’ એટલે ‘આગળ વધવું’ અથવા ‘ગતિ કરવી’ તેવો અર્થ કરી શકાય. ‘Motive’ શબ્દ સાથે પણ તેને જોડી શકાય. ‘Motive’ એટલે ઉદ્દેશ, લક્ષ્ય વગેરે. આમ તેની સામાન્ય વ્યાખ્યા આ રીતે આપી શકાય કે, “કોઈ ચોક્કસ ઉદ્દેશને લઈને કાર્યમાં ગતિ પ્રદાન થાય તેને મોટીવેશન/ અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે.” કેટલાક મનોવૈજ્ઞાનિકોએ આપેલી ‘અભિપ્રેરણા’ની વ્યાખ્યા નીચે પ્રમાણે છે,

- જે. પી. ગીલ્ફર્ડના મતાનુસાર, “અભિપ્રેરણા એ પ્રવૃત્તિને ઉદ્દીપ્ત કરનાર અને તેને પોષનાર વિશિષ્ટ આંતરિક તત્ત્વ કે પરિસ્થિતિ છે.”
- સી.ટી. મોર્ગનના મતાનુસાર, “પ્રેરણા એટલે આંતરિક જરૂરિયાતોમાંથી ઉદ્ભવેલું અને તે જરૂરિયાત સંતુષ્ટ થાય તેવા લક્ષ્યો પ્રત્યે અભિમુખ બનેલું વર્તન છે.”
- એચ. ઈ. ગેરેટના મતાનુસાર, “શારીરિક જરૂરિયાતો, વલણો અને અભિરુચિઓ વગેરે તમામ પ્રેરણાઓ વ્યક્તિને પ્રવૃત્ત કરવા માટે છે અને અન્ય પ્રવૃત્તિની અપેક્ષાએ અમુક ચોક્કસ પ્રવૃત્તિની પસંદગી કરવાની દોરવણી આપે છે.”
- જહોન્સ “અભિપ્રેરણાને એક મનોવૈજ્ઞાનિક શક્તિ તરીકે દર્શાવે છે, જે સંસ્થામાં વ્યક્તિના વર્તનની દિશા નક્કી કરે છે.”

આમ કહી શકાય કે ‘અભિપ્રેરણા’ એ વ્યક્તિના મનમાં સંગ્રહિત પ્રબળ આંતરિક બળ છે, જે વ્યક્તિની આંતરિક-બાહ્ય જરૂરિયાતો, લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ, સંતોષ વગેરેને ગતિ પ્રદાન કરે છે. અહીં

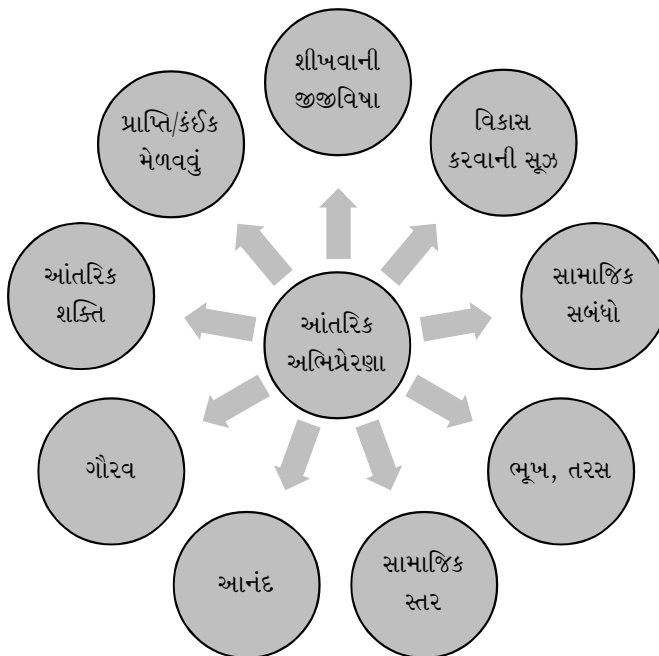
દર્શાવેલ તમામ બાબતો વ્યક્તિગત વ્યવહાર ઉપર સીધી અસર કરે છે. ઔદ્યોગિક, સંગઠનાત્મક અભિપ્રેરણાને બે ભાગોમાં વહેંચવામાં આવે છે : 1. માનવીય જરૂરિયાતો 2. આંતરક્રિયા ઉપર આધારિત પરિબલો. કોઈપણ પ્રકારના સંગઠનના લક્ષ્યની પૂર્તિ માટે ભૌતિક, નાણાકીય તેમ જ માનવ સંસાધનોની જરૂર રહેતી હોય છે. અહીં પ્રેરણા કે અભિપ્રેરણા દ્વારા માનવ સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે, વળી પ્રેરણા દ્વારા કર્મચારીઓમાં કાર્ય કરવાની ધગશ સતત જીવંત રહે છે. કોઈપણ ઉદ્યોગ, સંગઠન કે સંસ્થામાં કાર્યરત કર્મચારીઓની કાર્યશક્તિનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાનું ત્યારે જ શક્ય બને જ્યારે તેઓને વિવિધ સ્ત્રોતો દ્વારા તબક્કાવાર સતત અભિપ્રેરણા અપાતી રહે. આમ અભિપ્રેરણાનું એક આગવું મહત્ત્વ રહેલું છે, તેના વગર કોઈપણ સંગઠનને સ્થાયી સફળતા મેળવવામાં મુશ્કેલી પડતી હોય છે. આમ અભિપ્રેરણા એ સંગઠનના વ્યવસ્થા અને સંચાલનનું એક મહત્ત્વનું ક્ષેત્ર છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે કાર્યરત સંસ્થાઓની સફળતામાં પણ અભિપ્રેરણાનું મહત્ત્વ નોંધનીય છે. નીચે દર્શાવેલ ચાર્ટ આ બાબતની પુષ્ટિ કરે છે.



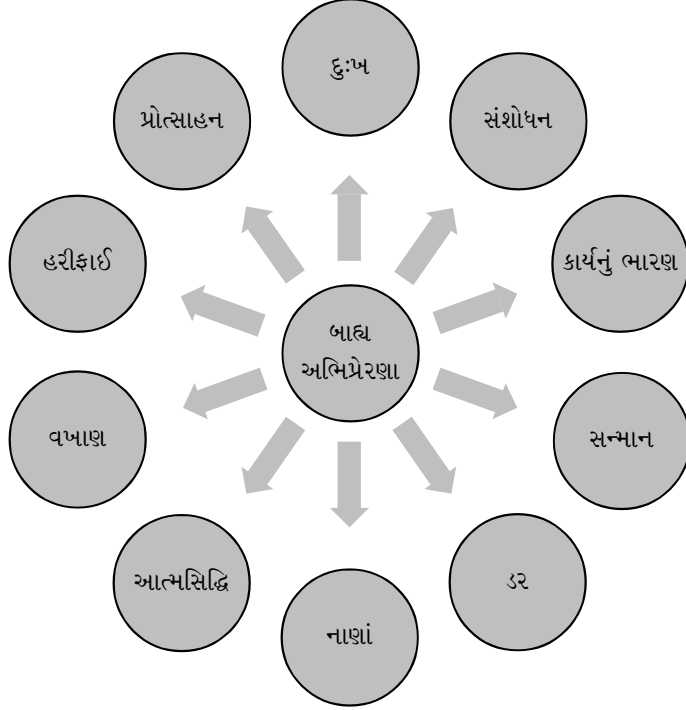
7.3 અભિપ્રેરણાના પ્રકારો (Types of Motivation)

સંગઠનના માનવીય સ્ત્રોતોને પ્રેરિત કરતાં તત્ત્વો વિવિધ પ્રકારે હોય છે કે જેની અસર વ્યક્તિ ઉપર ટૂંકા અથવા લાંબાગાળા માટે થતી હોય છે. આમ અભિપ્રેરણાને મુખ્ય બે ભાગોમાં વહેંચી શકાય. (1) આંતરિક અભિપ્રેરણા, (2) બાહ્ય અભિપ્રેરણા

7.3.1 આંતરિક અભિપ્રેરણા (Intrinsic Motivation) : વ્યક્તિ પોતાના રસ ધરાવતાં ક્ષેત્રે કાર્ય કરતો હોય ત્યારે તે પોતાની આંતરિક પ્રેરણા દ્વારા કાર્ય કરે છે. તેને તે કાર્ય કરવામાં આનંદ આવતો હોય છે. ત્યારે તમારી અંદરની આંતરિક શક્તિ સતત કાર્યશીલ રહેવા માટે પ્રેરિત કરતી હોય છે. આ અભિપ્રેરણાને આંતર અથવા કુદરતી અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે. નીચે દર્શાવેલ ચાર્ટ તેને સ્પષ્ટ કરે છે.



7.3.2 બાહ્ય અભિપ્રેરણા (Extrinsic Motivation) : વ્યક્તિ જ્યારે કોઈના કહેવાથી, કોઈના સાંનિધ્યમાં કામ કરતો હોય ત્યારે તે અન્યની દોરવણીથી કાર્યરત હોય છે. સામાન્ય રીતે અધિકારી જ્યારે કહે તે મુજબ કામ થતું હોય છે. આથી કર્મચારી જે કાર્ય કરે છે તે બાહ્ય પરિબલોને આધારે કરતો હોય છે. દા.ત. અન્યના લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ માટે કાર્ય કરવું, નોકરી કરવી વગેરે. જે સંસ્થાના તમે કર્મચારી છો તે સંસ્થા દ્વારા કર્મચારીઓને ઈનામ, લક્ષ્ય સિદ્ધિ માટે એવોર્ડ, નાણાકીય પ્રોત્સાહન વગેરે પૂરું પાડવામાં આવે તેને બાહ્ય અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે. જ્યાં બાહ્ય સ્ત્રોતો દ્વારા વ્યક્તિને પ્રેરણા પૂરી પાડવામાં આવતી હોય છે. નીચે દર્શાવેલ ચાર્ટ આ બાબત સ્પષ્ટ કરે છે.



● મોટીવેશનના કેટલાક અન્ય પ્રકારો :

- 1. સિદ્ધિપ્રાપ્તિ (Achievement) :** કેટલાક લોકો પોતાનું લક્ષ્ય નક્કી કરી લેતા હોય છે. તે લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ માટે ખૂબ પરિશ્રમ કરે છે. વ્યક્તિ નવીન સિદ્ધિની પ્રાપ્તિ માટે દૃઢ નિર્ણય સાથે અભિપ્રેરિત રહીને કાર્ય કરતી હોય છે. સિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવી તે તેઓ માટે પ્રેરકબળ હોય છે.
- 2. વિકાસ (Growth) :** જ્ઞાનપ્રાપ્તિની ઝંખના સાથે સતત વિકસિત થવાનું, સ્વપ્નને સાકાર કરવાની પ્રેરણા સાથે લોકો કાર્યરત હોય છે.
- 3. સ્વીકૃતિ (Acceptance) :** દરેક લોકો એવું ઈચ્છતા હોય છે કે, તેમના દષ્ટિકોણને તેમના અન્ય સહકર્મી સ્વીકારે અને તેનું પાલન કરે. આ પ્રવૃત્તિ પણ પ્રેરકબળ બનતી હોય છે. આ માટે કેટલીક સંસ્થાઓમાં કાર્ય પ્રદર્શન ઉપર ધ્યાન આપવામાં આવતું હોય છે. એક કર્મચારીનું સુંદર કાર્ય અન્ય માટે નમૂનારૂપ બને છે અને તે અન્યને અભિપ્રેરિત કરતાં રહે છે.
- 4. સ્વતંત્રતા (Independence) :** કેટલીકવાર કર્મચારી ઉપરનું વધુ પડતું નિયંત્રણ તેમની કાર્યક્ષમતાને ઘટાડે છે. આથી કર્મઠ વ્યક્તિઓને સ્વતંત્રતા આપવી જોઈએ. જેથી ખુલ્લા વાતાવરણમાં કાર્ય કરવાને કારણે તેઓને વધુ પ્રોત્સાહન મળતું રહે છે.
- 5. શક્તિ (Power) :** દરેક વ્યક્તિ પોતાની જાતને શક્તિશાળી બનાવવાનો સતત પ્રયત્ન કરતો હોય છે. સંસ્થાના મોટાભાગના હોદ્દદારો પોતાના ઓર્ડરનું પાલન કરે તે રીતે કાર્ય કરવા તરફ પ્રેરતા હોય છે.

6. **સામાજિક તત્ત્વો (Social Factor) :** સામાજિક સ્તરના વિવિધ મોભા, સામાજિક દરજ્જો, સામાજિક સેવા, સામાજિક સંબંધો વગેરે મેળવવાની ઝંખના વ્યક્તિને પ્રેરિત કરતી રહે છે. દરેક સફળ વ્યક્તિ સમાજમાં જાણીતો બને છે. આ ભાવના કાર્યાલય તેમ જ સમાજ બંને પક્ષે હોય છે.

અહીં દર્શાવેલ અભિપ્રેરણાના દરેક પ્રકારોનો ઉપયોગ ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનની સંસ્થાઓ, સંગઠનો માટે સંપૂર્ણ રીતે લાભદાયી છે. જેની નોંધ લેવી રહી.

7.4 અભિપ્રેરણાની આધુનિક વિચારધારા (Modern Theories of Motivation)

અભિપ્રેરણા સામાન્ય રીતે ‘મનની સ્થિતિ’ છે. આંતરિક શક્તિ અને ધગશથી તેને સતત પ્રેરિત કરવામાં આવે છે, જે વ્યક્તિને પોતાના લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ સુધી દોરવા માટે કટિબદ્ધ બનાવે છે. અભિપ્રેરણા એક એવી શક્તિ છે, જે વ્યક્તિને તાકાત પૂરી પાડે છે, જેના દ્વારા તે પોતાના કાર્યક્ષેત્રે ઉચ્ચ સ્તર સુધી પહોંચવામાં સફળતા પ્રાપ્ત કરતી હોય છે. અભિપ્રેરણા દ્વારા વ્યક્તિની વર્તણૂકમાં પણ ફેરફાર થતો હોય છે. સંગઠન કે સંસ્થાના દરેક કર્મચારી એક વિચારધારાવાળા હોય તે સંસ્થાની સફળતા માટેનું પ્રથમ પગથિયું છે. કેટલાક વિદ્વાન મનોવૈજ્ઞાનિકોએ માનવીય વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરીને કેટલીક વિચારધારાઓ પ્રસ્તુત કરી છે. જે નીચે મુજબ છે.

7.4.1 માસ્લોની આવશ્યકતાની વિચારધારા (Maslow’s Theory of Hierarchy of Needs) :

અબ્રાહમ માસ્લો નામક વિદ્વાનના મત અનુસાર, “વ્યક્તિ ત્યારે અભિપ્રેરિત થાય છે જ્યારે તેમની જરૂરિયાતો સંતોષાય.” સામાન્ય રીતે દરેક વ્યક્તિની જરૂરિયાત નિમ્ન સ્તરથી ઉચ્ચ સ્તર સુધીની રહેતી હોય છે. એટલે કે માનવની જરૂરિયાતો એક શૃંખલામાં સતત ઉર્ધ્વગતિ તરફ આગળ વધતી હોય છે. જેને માસ્લો “આવશ્યકતાઓની શૃંખલા” તરીકે ઓળખાવે છે. જેમાં.

- **ભૌતિક જરૂરિયાતો (Physiological Need) :** માણસ માત્રના જીવનનિર્વાહ માટે ભૌતિક જરૂરિયાતો સંતોષાવવી અત્યંત જરૂરી છે. જેમકે ભૂખ, તરસ, પાણી, ઘર, કપડાં વગેરે. આ પાયાનું પ્રેરકબળ છે.
- **સુરક્ષા (Safety) :** સુરક્ષિત રહેવું તે દરેક માનવની મુખ્ય જરૂરિયાતોમાં આવે છે. ભૌતિક જરૂરિયાતો સંતોષાય ત્યાર બાદ તે સુરક્ષાની જરૂરિયાત પૂરી કરવા તરફ પ્રયાણ કરે છે. સમાજની દરેક વ્યક્તિ સુરક્ષિત વાતાવરણની જરૂરિયાત ધરાવતા હોય છે. જેમ કે ચોરીથી સુરક્ષા, વ્યક્તિગત સુરક્ષા, નાણાકીય સુરક્ષા તેમ જ અન્ય અસંભવિત તત્ત્વોથી સુરક્ષા, ધમકીઓ, જોખમ, વંચિતતા વગેરેથી સુરક્ષિત રહેવાની બીજી મુખ્ય જરૂરિયાત રહેતી હોય છે.
- **સામાજિક જરૂરિયાત (Social Belongingness) :** ઉપરોક્ત જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ વ્યક્તિ સામાજિક સંકલનને ઝંખતા હોય છે. સામાજિક સંગઠનમાં સ્થાન, મિત્રતા, સામાજિક જોડાણ વગેરે જરૂરિયાત પૂરી કરવાના સતત પ્રયત્નો વ્યક્તિ તે મળે નહિ ત્યાં સુધી કરતો રહે છે.
- **આત્મ ગૌરવ (Self Esteem) :** ચોથા સ્તરે આત્મ ગૌરવની જરૂરિયાત તરફ વ્યક્તિ આગળ વધે છે. ઉપરોક્ત ત્રણ જરૂરિયાત સંતોષાયા બાદ તેને સમાજમાં એક ચોક્કસ સ્થાનની ઝંખના રહેતી હોય છે. સમાજમાં આદર, માન્યતા, સામાજિક હોદ્દાઓ, તેમના બોલની સ્વીકૃતિ વગેરે. સામાજિક ધોરણે પોતાની કીર્તિ/યશ સ્થાપિત કરવાના પ્રયત્ન મહત્તમ વ્યક્તિ કરતાં હોય છે. આ જરૂરિયાત દરેકની સંતોષાય તે જરૂરી નથી, પરંતુ તેને પ્રાપ્ત કરવાના સતત પ્રયત્નો થતા રહે છે.

- **આત્મઅનુભૂતિ (Self Actualization) :** આત્મઅનુભૂતિ એ સૌથી ઉચ્ચ સ્તરની આવશ્યકતા છે. દરેક વ્યક્તિ ત્યાં સુધી પહોંચી શકતી નથી. જે મનુષ્ય મહત્વાકાંક્ષી હોય છે તે આ જરૂરિયાત સુધી પહોંચતા હોય છે. વ્યક્તિગત પડકાર, સર્જનાત્મક વિકાસ, પડકારરૂપ કાર્ય કરવા માટેની સતત પ્રવૃત્તિ વગેરેની તક આ પ્રકારની જરૂરિયાત પૂરી પાડે છે. દા.ત. શ્રી વિવેકાનંદ, શ્રી રામકૃષ્ણદેવ, શ્રી અરવિંદ, પૂ. ગાંધીજી વગેરે અનેક મહાન આત્માઓએ આ સિદ્ધિ સુધી પોતાની સફર પૂરી કરી છે. હિન્દુ માન્યતા મુજબ મોક્ષ પ્રાપ્તિ એ વ્યક્તિનું છેલ્લું લક્ષ્ય હોય છે, જેનો સમાવેશ આ પ્રકારની અનુભૂતિમાં આવે.



સંગઠન/સંસ્થા કે જ્યાં વ્યવસ્થા અને સંચાલનને અવકાશ છે, જેનું નેતૃત્વ ધરાવતા અધિકારીઓ, નેતાઓએ આ જરૂરિયાતોને વ્યક્તિગત ધોરણે સમજીને તેને આધારે સંચાલન કરવું જોઈએ. મહત્તમ સંચાલનની પાયાની બાબતો માસ્લોના “આવશ્યકતાઓની વિચારધારા” ઉપર આધારિત હોય છે, તેવું જણાય છે.

7.4.2 હર્ઝબર્ગની વિચારધારા (Herzberg's Motivation – Hygiene Theory) :

હર્ઝબર્ગ જરૂરિયાતોને મુખ્ય બે ભાગોમાં વર્ગીકૃત કરે છે.

1. Hygiene Factor (આરોગ્યરક્ષા)
2. Motivational Factor (અભિપ્રેરણા)

હાઈજિન તત્ત્વો	મોટીવેશનલ તત્ત્વો
<ul style="list-style-type: none"> ● સંસ્થાની નીતિ અને સંચાલન ● નિરીક્ષણ ● આંતર કર્મચારી સંબંધ ● કાર્ય શરતી ● હોદ્દો ● સુરક્ષા 	<ul style="list-style-type: none"> ● સિદ્ધિ ● માન્યતા ● કાર્ય/જોબ ● જવાબદારી ● પ્રગતિ ● વૃદ્ધિ

કોઈ કર્મચારી અસંતુષ્ટ ન હોય તેની ખાતરી કરવા માટે હાઈજિન પરિબલોની જરૂરિયાત રહેતી હોય છે, તેવી હર્ઝબર્ગની માન્યતા છે. તેમના મતે કર્મચારીઓના સંતોષ સાથે તેઓ ઉત્તમ કર્મ કરે તે જરૂરી છે. આ માટે વિચારધારાનાં તત્ત્વો સાથે જ સુનિશ્ચિત કરવા જરૂરી છે. હાઈજિન તત્ત્વોની હાજરી માત્ર પ્રેરણાની બાંહેધરી આપતી નથી, સાથે સાથે હાઈજિન તત્ત્વોની ગેરહાજરીમાં પ્રેરણાદાયી વાતાવરણ પણ કામ કરતું નથી. આથી બંને એકબીજાના પૂરક છે. બંનેની જરૂરિયાત સમાંતર રહેલી છે.

7.4.3 મેકગ્રેગરની X અને Y વિચારધારા (McGregor's Theory X and Y) :

ડાગ્લાસ મેકગ્રેગરે કામદારોની ભાગીદારીના આધારે માનવીના બે અલગ વિચારો રજૂ કર્યા. તેઓએ એ થિયરી આપી જેમાં પ્રથમ જે મૂળભૂત રીતે નકારાત્મક છે તે 'થિયરી X' તરીકે ગણાવી છે અને જે મૂળભૂત રીતે સકારાત્મક છે તે 'થિયરી Y' તરીકે દર્શાવી છે. મેકગ્રેગરના કહેવા મુજબ બંને પ્રકારના લોકો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. તેમની પ્રકૃતિને આધારે તેઓને સંચાલિત કરવાની જરૂર રહેતી હોય છે.

Theory X : જે કાર્યબળનો પરંપરાગત દષ્ટિકોણ ધરાવે છે. કામદારો સ્વાભાવિક રીતે આળસુ, સ્વકેન્દ્રિત અને મહત્વાકાંક્ષાના અભાવમાં જીવતા હોય છે. આ સમયે યોગ્ય વ્યવસ્થાપન, મજબૂત શૈલી અને ઉચ્ચ સ્તરથી નિમ્ન સ્તર સુધીનું નિયંત્રણ જરૂરી છે. જે “Up to down control” તરીકે જાણીતું છે.

Theory Y : આ દષ્ટિકોણ દર્શાવે છે કે કામદારો સ્વાભાવિક રીતે પ્રેરિત છે અને જવાબદારી સ્વીકારવા માટે ઉત્સુક છે. સકારાત્મક પરિણામો અને મજબૂતીકરણની સાથે ઉત્પાદક કાર્યનું વાતાવરણ બનાવવા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાની યોગ્ય વ્યવસ્થાપન શૈલી છે. અહીં વ્યક્તિઓના સકારાત્મક વલણને ધ્યાનમાં રાખીને સંચાલન કરવામાં આવતું હોય છે.

7.4.4 વિલિયમ આઉચીની Z વિચારધારા (William Ouchy's Z theory) :

વિલિયમ આઉચીની Z વિચારધારાને આ સિદ્ધાંતોમાં ત્રીજા સિદ્ધાંત તરીકે વિકસાવવામાં આવ્યો. આઉચીની થિયરીએ જીવન માટે રોજગાર આપીને અને કર્મચારીઓની સુખાકારી ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીને સંગઠનમાં કર્મચારીઓની નિષ્ઠા વધારવા ઉપર જોર આપવામાં આવ્યું છે. તે કાર્યસ્થળ ઉપર કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરવા જૂથ કાર્ય અને સામાજિક ક્રિયા પ્રતિક્રિયાને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

7.4.5 વ્રુમ્સની વિચારધારા (Vroom's Expectancy Theory) :

'વિક્ટર વ્રુમ્સ'નો “અપેક્ષા સિદ્ધાંત” (1964) માં નિર્ણયો ઈચ્છિત પરિણામ મેળવશે તેવી માન્યતાને આધારે સ્વૈચ્છિક વર્તણૂકના વૈકલ્પિક સ્વરૂપોમાંથી આપણે કેવા સ્વરૂપો પસંદ કરીએ છીએ તે સમજવા જરૂરી છે. આ બાબતોને સમજાવવા માટે જરૂરિયાતો, સમાનતા (ઈક્વિટી) અને મજબૂતીકરણના સિદ્ધાંતોને એકીકૃત કરવામાં આવે છે. વ્રુમ્સ સૂચવે છે કે આપણે આ ત્રણ પરિબલોનું મૂલ્યાંકન કરીને પ્રવૃત્તિને આગળ વધારવા માટે પ્રેરિત કરતા હોઈએ છીએ.

7.5 જૂથ પ્રેરક શક્તિ (Group Motivational Power)

જે તે સંગઠનો/સંસ્થાઓએ તેમના પરિણામોની તરફેણમાં ઉત્તમ કાર્યકારી વાતાવરણ બનાવવા માટે કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવા, જેથી તેઓ તેમના કાર્યમાં આનંદ અનુભવે. જે એક સાર્વત્રિક નીતિ છે. દરેક કર્મચારીઓના કાર્યને મૂલ્ય આપવું. તેમની ક્ષમતા, સમય અને સંગઠનને સમર્પિત પ્રયત્નો કામદારોના વ્યવસાયનો એક ભાગ છે. આથી તેમને મહત્વ આપવું જરૂરી છે. કર્મચારીઓના જૂથ દ્વારા તેઓ સતત પ્રેરણા મેળવતા હોય છે. દરેક સંગઠનોએ કર્મચારીઓના જૂથની કાર્યક્ષમતાને ધ્યાનમાં રાખવી જરૂરી છે. સંગઠને પોતાની કાર્ય સંસ્કૃતિ, વિકાસની પદ્ધતિ નક્કી કરી કર્મચારી જૂથમાં તેની સ્પષ્ટતા કરવી જરૂરી છે, જે જૂથ પ્રેરક શક્તિને વેગ આપે છે. એક વિશિષ્ટ સંગઠન એવું હોવું જોઈએ, જે કર્મચારીઓ ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે. આ માટે એવી નીતિઓ અમલમાં મૂકવી જોઈએ કે, જે તમામ કર્મચારીઓની કુશળતા અને પ્રતિભા વિકસાવે તેવા કાર્યક્રમો નિર્ધારિત કરે. દરેક વ્યવસાયને કૌશલ્યવાન કર્મચારીઓની જરૂર રહેતી હોય છે. આથી જ ભારત સરકારના માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલય દ્વારા એ ઉચ્ચશિક્ષણના વ્યવસાય સાથે સંકળાયેલા ગ્રંથપાલો સહિત તમામ વ્યાવસાયિકો માટે ફેકલ્ટી ડેવલોપમેન્ટ કાર્યક્રમની જોગવાઈ કરેલ છે. જે સમયાંતરે સાંપ્રત સમયને અનુલક્ષીને અધ્યાપકો, ગ્રંથપાલો,

આચાર્યોમાં નવીન કૌશલ્યોનું ઉમેરણ કરે છે, સાથે સાથે નવી પેઢીને સમજવાની શક્તિ પણ વિકસાવે છે. વળી અન્ય કેટલાક શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો દ્વારા જેવા કે સેમિનાર, વર્કશોપ, કોન્ફરન્સ, રિફ્રેશર કોર્સ વગેરે દ્વારા ઉચ્ચશિક્ષણ સાથે સંલગ્ન વ્યવસાયિકોના જૂથમાં નવા જુસ્સા સાથે કામ કરવાની શક્તિનો સંચાર થતો હોય છે. આવું દરેક વ્યવસાયમાં સતત થતું રહે છે. જેથી જૂથ પ્રેરક શક્તિ સતત વિકસિત થતી રહે. આ ઉપરાંત વહીવટદારો, મેનેજરો, તમામ ક્ષેત્રના નેતાઓએ કર્મચારી જૂથને યોગ્ય ઈનામો, પુરસ્કારો, એવોર્ડ આપીને તેમની કાર્યકુશળતાને બિરદાવી પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવું જોઈએ. જેને કારણે પણ સંગઠનમાં જૂથ પ્રેરક શક્તિ સતત સંચારિત થતી રહે છે. આ સાથે જૂથ પ્રેરક શક્તિ વધારવા માટે,

1. સમગ્ર જૂથે લક્ષ્ય પ્રાપ્તિના કાર્યમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. એક જ કાર્ય સિદ્ધિ માટે જ્યારે જૂથ કાર્યરત હોય ત્યારે તેને એક જ નીતિનિયમો નીચે રાખવા જરૂરી છે. જેથી પ્રોજેક્ટના અંત સુધી એકતા અનુભવી શકે. નિયમિત ટીમ મીટીંગનું સમયપત્રક નક્કી કરવું જોઈએ અને એ પણ ધ્યાન રાખવું જરૂરી છે કે, જૂથના દરેક વ્યક્તિ અભિપ્રેરિત છે કે નહિ તેમ જ તેઓ તેમના વ્યક્તિગત લક્ષ્યો ઉપર કાર્યરત છે કે નહિ વગેરે. દા.ત. યુનિવર્સિટી ગ્રંથાલયમાં ડિજિટલ ગ્રંથાલય શરૂ કરવાનો પ્રોજેક્ટ કરવામાં આવે તો આ પ્રોજેક્ટ માટે જે કર્મચારીઓનું ઝૂમખું બનાવેલું હોય તેની સાથે યુનિવર્સિટી ગ્રંથપાલ, ગ્રંથાલય કમિટી તેમ જ અન્ય ઉચ્ચ હોદ્દદારોની સીધી દેખરેખ રહેવી જોઈએ અને જ્યારે તેઓને કોઈ પ્રશ્ન ઉત્પન્ન થાય ત્યારે તેનું તુરંત નિરાકરણ લાવવું જોઈએ. તેઓની ટેકનિકલ જરૂરિયાતો વગેરે ઉપર ધ્યાન આપવું જોઈએ. જો ટીમવર્ક સાથે એકરૂપ થઈ કાર્ય કરવામાં આવે તો તેનું ખૂબ જ ઉમદા પરિણામ પ્રાપ્ત થતું હોય છે. જેને કારણે નાણાં, સમય, શક્તિનો વ્યય થતો અટકે છે.
2. જો પ્રોજેક્ટ નિર્ધારિત સમય કરતા વહેલો પૂરો થાય તો જૂથને મોટું પ્રોત્સાહન ઈનામ મળવું જોઈએ. જો તે સમયસર પૂરો થાય તો તેને તે મુજબ પ્રોત્સાહન મળવું જરૂરી છે. નાણાકીય પુરસ્કારો સામાન્ય છે પરંતુ સમૂહને પ્રોત્સાહિત કરવા તેઓને પૂર્ણાહુતી બોનસ આપવું તે એક સારી ટેકનિક છે. દા.ત. ઈસરોના ‘મંગળ મિશન’ની સફળતા બાદ માનનીય પ્રધાનમંત્રી સહિત સમગ્ર દેશની જનતાએ આ સફળતાને સાર્વત્રિક રીતે વધાવેલી. આ પ્રકારના પ્રેરકબળો અન્ય અઘરાં મિશનોને સફળ બનાવવા માટે તેની સાથે સંકળાયેલા તમામ વૈજ્ઞાનિકોને એક નવો જુસ્સો પૂરો પડે છે.
3. સમગ્ર જૂથની સાથે વ્યક્તિગત સહભાગીઓને પ્રોત્સાહિત કરો. જો ટીમના સભ્યો જ્યારે પ્રભાવશાળી સિદ્ધિ મેળવે ત્યારે સમગ્ર જૂથને બિરદાવવું જોઈએ.
4. વ્યક્તિગત રીતે પ્રોજેક્ટમાં સોંપેલ કાર્યને પૂરું કરવામાં સખત પરિશ્રમ કરવો જરૂરી છે. વળી જૂથમાં એક સંકલનની જરૂર રહે છે. એકબીજા સાથે સહકારથી કાર્ય કરવું તે જૂથની સફળતાનું મુખ્ય પરિબળ છે. આ માટે દૈનિક ધોરણે જૂથનું નિરીક્ષણ કરી જ્યાં નબળાઈ લાગતી હોય ત્યાં પ્રેરણા વધારવી સ્વાભાવિક છે. સંઘર્ષ કરી રહેલ ટીમ ઉપર નજર રાખો. જો તેઓને સોંપેલ કાર્ય કરવામાં તેઓ અસફળ રહેતા હોય તો તે વ્યક્તિઓને તેમનાં કૌશલ્યો મુજબ અન્ય કાર્ય કરવા તરફ સ્થાનાંતરિત કરવા. જૂથ સાથે વાતચીત કરતા રહો. તેઓની નિષ્ઠા, કાર્યના વખાણ, આભાર વગેરે દ્વારા કર્મચારીઓમાં કાર્યનું માનસિક ભારણ હળવું કરી શકાય.
5. નકારાત્મક દૃષ્ટિકોણ ધરાવતી ટીમને પ્રોત્સાહિત કરતાં પહેલા નકારાત્મકતાનું કારણ શું છે ? તે જાણવું જરૂરી છે. આ માટે જૂથના દરેક વ્યક્તિ સાથે સીધી વાતચીત કરવી જરૂરી છે. નકારાત્મક વાતાવરણ કેમ ઉત્પન્ન થાય છે, તેનું તુરંત નિરાકરણ કરવું આવશ્યક છે. દા.ત. કેટલાક પ્રશ્નો જેવા કે, 1. શું કામના વાતાવરણમાં કોઈ ફેરફાર જણાય છે ? ખાસ કરીને સમય બાબત. 2. શું તે વિરોધી ટીમના સભ્યોને કારણે છે ? 3. શું તે પ્રોજેક્ટની આસપાસના તણાવોને કારણે છે ? વગેરે પ્રશ્નોના નિરાકરણ બાદ જૂથને સક્રિય કરી શકાય.

અહીં પ્રસ્તુત તમામ બાબતો વિવિધ સંગઠનો, ઉદ્યોગો, સંસ્થાઓને સીધી લાગુ પડે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો પણ અહીં સંમિલિત છે. ગ્રંથાલયોમાં જૂથ પ્રેરક શક્તિ વધારવા માટે મુખ્ય ગ્રંથપાલે ઉપર દર્શાવેલ તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં રાખીને કાર્યરત થવું જોઈએ. ગ્રંથપાલ કે માહિતી અધિકારી જેટલા ડાયનેમિક એટલે ગતિશીલ, સહિષ્ણુ હશે તો જ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો તેમના નિશ્ચિત ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરી શકશે.

7.6 અભિપ્રેરિત તત્ત્વો (Motivators)

કેટલાક અભિપ્રેરિત તત્ત્વો નીચે મુજબ છે.

1. રોજમદારો અથવા તો કર્મચારીઓમાં પ્રતિબદ્ધતાની ભાવનાને પ્રેરણા આપતા પૂરતા પડકારરૂપ લક્ષ્યો નક્કી કરવાં.
2. વાસ્તવિક કાર્ય અને સારા કાર્યની પ્રશંસા કરવી.
3. સ્વયં સુધારણા અને નિર્ણય લેવામાં સહભાગી થવાની વ્યાપક તકોનું આક્રમણ પણ અભિપ્રેરણા બની શકે.
4. સિદ્ધિ/ગૌરવ મેળવવાની ભાવનાને ઉત્તેજિત કરવી.
5. ચિંતા ઓછી કરવી.
6. કાર્યક્ષેત્રનું સંવર્ધન.
7. નાણાકીય પ્રોત્સાહનના વિવિધ પ્રકારો.
8. જૂથ જોડાણો પાસેથી કુશળતાપૂર્વક કાર્ય કરાવવાનાં કૌશલ્યો.
9. વધુ સ્વતંત્રતા અને જવાબદારીની સોંપણી.
10. વ્યક્તિત્વની અખંડિતતા અને મેનેજર અથવા તો અહીં ગ્રંથપાલ દ્વારા યોગ્ય વર્તનની અસર.
11. ઈનામ અને ઠપકો.

7.7 ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનમાં અભિપ્રેરણા (Motivation in Library and Information Science)

ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન સાથે સંકળાયેલ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના વહીવટ અને સંચાલનમાં માનવશ્રમની ભાગીદારી મહત્વની છે. ગ્રંથાલયોના વિવિધ પ્રકારો મુજબ તેનો ઉપભોક્તા વર્ગ રહેતો હોય છે. આજના ટેકનોલોજીના યુગમાં ડૉ. રંગનાથનના ગ્રંથાલય શાસ્ત્રનું ચોથું સૂત્ર, “વાચકોનો સમય બચાવવો” ને સિદ્ધ કરવા ગ્રંથાલયોમાં ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ આશીર્વાદ રૂપ પુરવાર થયો છે. પરંતુ તેના વહીવટમાં માનવીય સ્પર્શ હોવો અત્યંત જરૂરી છે. સંવેદના વગરનું ગ્રંથાલય ધ્યેય વિહીન માત્ર પુસ્તક ભંડાર પૂરતું મર્યાદિત બની રહે છે. આ માટે અહીં અગાઉ દર્શાવેલ અભિપ્રેરણાનાં તમામ સિદ્ધાંતો અને તત્ત્વો, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની વ્યવસ્થા અને સંચાલનમાં સીધી રીતે જ અસરકર્તા બની રહે છે. આ તમામ સિદ્ધાંતો અહીં અકબંધ લાગુ પડશે. પુસ્તકાલયો સહિતના કોઈપણ વ્યાવસાયિકોમાં અભિપ્રેરણા એ ખૂબ જ નિર્ણાયક ભૂમિકા ભજવે છે.

ગ્રંથાલય જેવા નાણાકીય સીધો નફો ન કરતી સંસ્થાઓ માટે સારું ભંડોળ, માન્યતા અને પ્રશંસા વગેરે મુખ્ય પ્રેરકબળો છે. શ્રી મેથ્યુના કહેવા પ્રમાણે (1982), “ગ્રંથાલયનો મહત્વનો ભાગ એ માનવતત્ત્વ છે અને ગ્રંથાલયોમાં ત્રણ વર્ગમાં આ માનવતત્ત્વ વહેંચાયેલ છે. (1) જે ગ્રંથાલયનો ઉપયોગ કરે છે. (2) જે ગ્રંથાલયનું સંચાલન કરે છે. (3) જે ગ્રંથાલયના વૃદ્ધિ અને વિકાસ માટે

જવાબદાર સંસ્થા છે, જ્યાંથી નાણાકીય ભંડોળ પૂરું પાડવામાં આવે છે. આ ત્રણેય માનવીય તત્ત્વોમાં સૌથી વધુ જવાબદારી ધરાવતું તત્ત્વ છે ગ્રંથપાલ. જેણે સતત પોતાની જાતને અભિપ્રેરિત રાખવી પડે છે. જે ગ્રંથપાલો સેલ્ફ મોટીવેટેડ હોય છે તેઓને મેથ્યુના કહેવા મુજબના પહેલા અને ત્રીજા તત્ત્વો ખૂબ જ અનુકૂળ થઈ જતા હોય છે. ગ્રંથાલયિત્વ એક એવો વ્યવસાય છે કે જેમાં ગ્રંથપાલની મૂળભૂત ફરજ તેના ઉપભોક્તાઓનો સંતોષ છે. ગ્રંથપાલમાં પોતાના વાયકોની જરૂરિયાતોને ઓળખવાની ક્ષમતા હોવી જરૂરી છે. ગ્રંથપાલનો વ્યવસાય દરેકને મદદરૂપ થવાનો છે. સક્ષમ ગ્રંથપાલ પોતાના વાયકના જ્ઞાનવિશ્વ અને માહિતીના સ્તરને મહત્તમ ક્ષેત્ર સુધી વિસ્તરિત કરે છે. માનવ સંસાધનો (HR)ના સંદર્ભમાં ગ્રંથાલય એ અમલદારશાહી શુંખલા સાથેનું સંગઠન છે. ગ્રંથાલયનાં ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા તરફ ઉચ્ચ રીતે પ્રેરિત ગ્રંથાલય કર્મચારીઓ હંમેશા પ્રતિબદ્ધ રહે તે અત્યંત જરૂરી છે. અસરકારક અને કાર્યક્ષમ સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે કર્મચારીગણ અભિપ્રેરિત રહે તે તેની મૂળભૂત શરત છે. અભિપ્રેરણાનાં તમામ પાસાંઓનો ઉપયોગ કરીને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો સતત વિકાસ પામતા રહે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

નોંધ : i. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

ii. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

(1) અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યા સ્પષ્ટ કરી અભિપ્રેરણાની વિચારધારાઓ વિશે ચર્ચા કરો.

.....

.....

.....

.....

.....

(2) અભિપ્રેરણા એટલે શું ? સમજાવી અભિપ્રેરણાના પ્રકારોની નોંધ લખો.

.....

.....

.....

.....

.....

(3) ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનના સંચાલનમાં અભિપ્રેરણાની જરૂરિયાત સ્પષ્ટ કરો.

.....

.....

.....

.....

.....

(4) સાંપ્રત ગ્રંથાલયોને અનુલક્ષીને અભિપ્રેરણાની કોઈપણ ત્રણ વિચારધારા સ્પષ્ટ કરો.

.....

.....

.....

.....
.....
(5) માસ્લો, હર્ઝબર્ગ અને ગ્રુમ્સની વિચારધારા : ટૂંકનોંધ લખો.

.....
.....
.....
.....
(6) માહિતી કેન્દ્રોમાં જૂથ પ્રેરક શક્તિ : સમજાવો.

.....
.....
.....
.....
(7) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોને અનુલક્ષીને અભિપ્રેરણાના પ્રકારોની ચર્ચા કરો.

.....
.....
.....
.....
(8) અભિપ્રેરિત તત્વો દર્શાવી અભિપ્રેરણાની કોઈપણ બે વિચારધારાઓ વિષે નોંધ લખો.

.....
.....
.....
.....
(9) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં અભિપ્રેરણા : સમજાવો.

(10) અભિપ્રેરણા વિશે વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.

.....

.....

.....

.....

.....

7.8 સારાંશ (Summary)

અભિપ્રેરણા વિષે વિસ્તૃત ચર્ચા કર્યા બાદ એવું કહી શકાય કે દરેક વ્યવસાય ક્ષેત્રે, સંગઠનો, ઉદ્યોગો, સંસ્થાઓની સફળતા માટે તેની સાથે સંકળાયેલા માનવ સંસાધનોમાં અભિપ્રેરણા એ દરેકની સફળતાનો મૂળભૂત સ્ત્રોત છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સાથે સંકળાયેલા વ્યાવસાયિકોમાં સામાન્ય રીતે ત્રણ પ્રકારના ગ્રંથપાલો કે માહિતી અધિકારીઓ હોય છે. (1) જે પડકારો શોધે છે, નવી વસ્તુઓ શીખે છે અને કાર્યને સંતોષકારક રીતે પૂર્ણ કરે છે. (2) જે પ્રયત્નો કરે છે, નવું કરવા માંગે છે પરંતુ મેનેજમેન્ટ કે અધિકારીઓ તરફથી ભંડોળનો અથવા હકારાત્મક વલણનો અભાવ હોય છે અને (3) જે કંઈપણ ના કરતા હોય તેવા નિષ્ક્રિય વ્યક્તિત્વો.

પ્રથમ શ્રેણીના લોકો સ્વ-પ્રેરિત હોય છે જે આવશ્યક છે. કારણ કે તે ગ્રંથાલયના વ્યાવસાયિકોને પોતાનું જ જ્ઞાન-પોતાને વિસ્તરિત કરવામાં, તેમની સેવાઓ વિસ્તરિત કરવામાં, ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવામાં મદદ કરે છે. આનાથી તેમની વ્યાવસાયિક પ્રગતિ ઉપરાંત અંગત આનંદ મળે છે. કાર્યસંતોષ એ સૌથી મોટું પ્રેરકબળ બની રહે છે. સંગઠન દ્વારા મળતી પ્રેરણા સાથે સ્વ-પ્રેરણાને કારણે ગ્રંથપાલો વિવિધ રીતે તેમની કુશળતા દર્શાવી શકે છે. જેમ કે નવું સોફ્ટવેર શીખવું, નવીન ટેકનોલોજી થકી વાચકોને સર્વોત્તમ સેવાઓ પ્રદાન કરવી વગેરે. પરંતુ ત્રીજી શ્રેણીના લોકોનું સંચાલન કરવું કઠિન છે. તેઓ પોતાના માટે તેમ જ ગ્રંથાલયના વ્યવસાય માટે એક નકારાત્મક વાતાવરણ ઊભું કરે છે, જે જોખમી છે. જેની હાનિકારક અસરો ભાવિ પેઢીને ભોગવવી પડતી હોય છે. આથી ગ્રંથાલયના વ્યવસાયમાં સ્વ-પ્રેરણા જે આંતરિક અભિપ્રેરણા છે, તે મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. કારણ કે તે કલ્પના સર્જનાત્મક શક્તિમાં પરિણમે છે અને વ્યક્તિગત સંતોષ દ્વારા વ્યાવસાયિક વિકાસમાં મદદરૂપ બને છે.

7.9 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (Answer of Self-check Exercise)

(1) પ્રેરણાનો સીધો અર્થ “જે પ્રેરે તે પ્રેરણા.” સામાન્ય રીતે ‘અભિપ્રેરણા’ માટે ચાલક બળ, પ્રયોજન, ઈચ્છા, ચોકસાઈ, મહત્વાકાંક્ષા વગેરે શબ્દપ્રયોગ કરવામાં આવતા હોય છે. અભિપ્રેરણા માટેનો અંગ્રેજી શબ્દ ‘Motivation’ મૂળ લેટીન શબ્દ ‘Movere’ ઉપરથી ઉતરી આવ્યો છે. જેનો અર્થ થાય છે, ‘to move’ એટલે ‘આગળ વધવું’ અથવા ‘ગતિ કરવી’ તેવો અર્થ કરી શકાય. ‘Motive’ શબ્દ સાથે પણ તેને જોડી શકાય. ‘Motive’ એટલે ઉદ્દેશ, લક્ષ્ય વગેરે. આમ તેની સામાન્ય , વ્યાખ્યા આ રીતે આપી શકાય કે, “કોઈ ચોક્કસ ઉદ્દેશને લઈને કાર્યમાં ગતિ પ્રદાન થાય તેને મોટીવેશન/અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે.”

અભિપ્રેરણાની આધુનિક વિચારધારા (Modern Theories of Motivation) :

અભિપ્રેરણા સામાન્ય રીતે ‘મનની સ્થિતિ’ છે. આંતરિક શક્તિ અને ધગશથી તેને સતત પ્રેરિત કરવામાં આવે છે, જે વ્યક્તિને પોતાના લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ સુધી દોરવા માટે કટિબદ્ધ બનાવે છે. અભિપ્રેરણા એક એવી શક્તિ છે, જે વ્યક્તિને તાકાત પૂરી પાડે છે, જેના દ્વારા તે

પોતાના કાર્યક્ષેત્રે ઉચ્ચ સ્તર સુધી પહોંચવામાં સફળતા પ્રાપ્ત કરતી હોય છે. અભિપ્રેરણા દ્વારા વ્યક્તિની વર્તણૂકમાં પણ ફેરફાર થતો હોય છે. સંગઠન કે સંસ્થાના દરેક કર્મચારી મોટીવેટેડ હોય તે સંસ્થાની સફળતા માટેનું પ્રથમ પગથિયું છે. કેટલાક વિદ્વાન મનોવૈજ્ઞાનિકોએ માનવીય વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરીને કેટલીક વિચારધારાઓ પ્રસ્તુત કરી છે. જે નીચે મુજબ છે.

- માર્સ્લોની આવશ્યકતાની વિચારધારા (Maslow's Theory of Hierarchy of Needs)
- હર્ઝબર્ગની વિચારધારા (Herzberg's Motivation – Hygiene Theory)
- મેકગ્રેગરની X અને Y વિચારધારા (McGregor's Theory X and Y)
- વિલિયમ આઉચીની Z વિચારધારા (William Ouchy's Z theory)
- વ્રુમ્સની વિચારધારા (Vroom's Expectancy Theory)

(2) કોઈપણ સંગઠનમાં વ્યવસ્થા અને સંચાલનનો મુખ્ય સ્ત્રોત માનવશક્તિનો હોય છે. કોઈપણ સંગઠનને આકાર આપવામાં, તેની સફળતામાં વ્યક્તિગત સહકારની ભાવના, કામ પ્રત્યેનું હકારાત્મક વલણ વગેરે મુખ્ય પરિબળો છે. જે. પી. ગીલ્ડર્ડના મતાનુસાર, “અભિપ્રેરણા એ પ્રવૃત્તિને ઉદ્દીપ્ત કરનાર અને તેને પોષનાર વિશિષ્ટ આંતરિક તત્ત્વ કે પરિસ્થિતિ છે.” સંગઠનના માનવીય સ્ત્રોતોને પ્રેરિત કરતાં તત્ત્વો વિવિધ પ્રકારે હોય છે કે જેની અસર વ્યક્તિ ઉપર ટૂંકા અથવા લાંબાગાળા માટે થતી હોય છે. આમ અભિપ્રેરણાને મુખ્ય બે ભાગોમાં વહેંચી શકાય. (1) આંતરિક અભિપ્રેરણા (2) બાહ્ય અભિપ્રેરણા

1. **આંતરિક અભિપ્રેરણા (Intrinsic Motivation) :** વ્યક્તિ પોતાના રસ ધરાવતા ક્ષેત્રે કાર્ય કરતો હોય ત્યારે તે પોતાની આંતરિક પ્રેરણા દ્વારા કાર્ય કરે છે. તેને તે કાર્ય કરવામાં આનંદ આવતો હોય છે. આ અભિપ્રેરણાને આંતર અથવા કુદરતી અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે.
2. **બાહ્ય અભિપ્રેરણા (Extrinsic Motivation) :** વ્યક્તિ જ્યારે કોઈના કહેવાથી, કોઈના સાંનિધ્યમાં કામ કરતો હોય ત્યારે તે અન્યની દોરવણીથી કાર્યરત હોય છે. સામાન્ય રીતે અધિકારી જ્યારે કહે તે મુજબ કામ થતું હોય છે. આથી કર્મચારી જે કાર્ય કરે છે તે બાહ્ય પરિબળોને આધારે કરતો હોય છે. દા.ત. અન્યના લક્ષ્યની પ્રાપ્તિ માટે કાર્ય કરવું, નોકરી કરવી વગેરે.

મોટીવેશનના કેટલાક અન્ય પ્રકારો : (1) સિદ્ધિ પ્રાપ્તિ, (2) વિકાસ, (3) સ્વીકૃતિ, (4) સ્વતંત્રતા, (5) શક્તિ, (6) સામાજિક તત્ત્વો.

(3) ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન સાથે સંકળાયેલ ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના વહીવટ અને સંચાલનમાં માનવશ્રમની ભાગીદારી મહત્ત્વની છે. આજના ટેકનોલોજીના યુગમાં ડો. રંગનાથનના ગ્રંથાલય શાસ્ત્રનું ચોથું સૂત્ર, “વાચકોનો સમય બચાવવો” ને સિદ્ધ કરવા ગ્રંથાલયોમાં ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ આશીર્વાદ રૂપ પુરવાર થયો છે.

ગ્રંથાલય જેવા નાણાકીય સીધો નફો ન કરતી સંસ્થાઓ માટે સારું ભંડોળ, માન્યતા અને પ્રશંસા વગેરે મુખ્ય પ્રેરકબળો છે. શ્રી મેથ્યુના કહેવા પ્રમાણે (1982), “ગ્રંથાલયનો મહત્ત્વનો ભાગ એ માનવતત્ત્વ છે અને ગ્રંથાલયોમાં ત્રણ વર્ગમાં આ માનવતત્ત્વ વહેંચાયેલ છે. (1) જે ગ્રંથાલયનો ઉપયોગ કરે છે. (2) જે ગ્રંથાલયનું સંચાલન કરે છે. (3) જે ગ્રંથાલયના વૃદ્ધિ અને વિકાસ માટે જવાબદાર સંસ્થા છે, જ્યાંથી નાણાકીય ભંડોળ પૂરું પાડવામાં આવે છે. આ ત્રણેય માનવીય તત્ત્વોમાં સૌથી વધુ જવાબદારી ધરાવતું તત્ત્વ છે ગ્રંથપાલ. જેણે સતત પોતાની જાતને મોટીવેટેડ રાખવી પડે છે. જે ગ્રંથપાલો જાતે

અભિપ્રેરિત હોય છે તેઓને મેથ્યુના કહેવા મુજબના પહેલા અને ત્રીજા તત્ત્વો ખૂબજ અનુકૂળ થઈ જતા હોય છે. ગ્રંથાલયિત્વ એક એવો વ્યવસાય છે કે જેમાં ગ્રંથપાલની મૂળભૂત ફરજ તેના ઉપભોક્તાઓનો સંતોષ છે. ગ્રંથપાલમાં પોતાના વાચકોની જરૂરિયાતોને ઓળખવાની ક્ષમતા હોવી જરૂરી છે. ગ્રંથપાલનો વ્યવસાય દરેકને મદદરૂપ થવાનો છે. સક્ષમ ગ્રંથપાલ પોતાના વાચકના જ્ઞાનવિશ્વ અને માહિતીના સ્તરને મહત્તમ ક્ષેત્ર સુધી વિસ્તરિત કરે છે. માનવ સંસાધનો (HR)ના સંદર્ભમાં ગ્રંથાલય એ અમલદારશાહી શૃંખલા સાથેનું સંગઠન છે. ગ્રંથાલયનાં ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા તરફ ઉચ્ચ રીતે પ્રેરિત ગ્રંથાલય કર્મચારીઓ હંમેશા પ્રતિબદ્ધ રહે તે અત્યંત જરૂરી છે. અસરકારક અને કાર્યક્ષમ સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે કર્મચારીગણ અભિપ્રેરિત રહે તે તેની મૂળભૂત શરત છે. અભિપ્રેરણાના તમામ પાસાઓનો ઉપયોગ કરીને ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો સતત વિકાસ પામતા રહે છે.

(4) કોઈપણ સંગઠનની જેમ ગ્રંથાલયમાં વ્યવસ્થા અને સંચાલનનો મુખ્ય સ્ત્રોત માનવશક્તિનો હોય છે. આમ ગ્રંથાલય સંગઠનને આકાર આપવામાં, તેની સફળતામાં વ્યક્તિગત સહકારની ભાવના, કામ પ્રત્યેનું હકારાત્મક વલણ વગેરે મુખ્ય પરિબળો છે. જે સંગઠનમાં વ્યક્તિ કાર્યરત હોય છે તેની સાથેની આંતરક્રિયાની સીધી અસર વ્યક્તિગત કાર્યશક્તિ ઉપર પડે છે. જેમ કે સાંપ્રત ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોના વ્યવસ્થાપકોએ કર્મચારીઓનું વ્યક્તિત્વ, તેમની વિશિષ્ટતા, શૈલી વગેરે બાબતોનો અભ્યાસ કરવો અનિવાર્ય છે. સાંપ્રત ગ્રંથાલયોને અનુલક્ષીને અભિપ્રેરણા વિચારધારાઓ નીચે મુજબ છે.

1. **માસ્લોની આવશ્યકતાની વિચારધારા (Maslow's Theory of Hierarchy of Needs) :** અબ્રાહમ માસ્લો નામક વિદ્વાનના મત અનુસાર, “વ્યક્તિ ત્યારે અભિપ્રેરિત થાય છે જ્યારે તેમની જરૂરિયાતો સંતોષાય.” સામાન્ય રીતે દરેક વ્યક્તિની જરૂરિયાત નિમ્નસ્તરથી ઉચ્ચ સ્તર સુધીની રહેતી હોય છે. એટલે કે માનવની જરૂરિયાતો એક શૃંખલામાં સતત ઉર્ધ્વગતિ તરફ આગળ વધતી હોય છે. જેને માસ્લો “આવશ્યકતાઓની શૃંખલા” તરીકે ઓળખાવે છે.
2. **હર્ઝબર્ગની વિચારધારા (Herzberg's Motivation – Hygiene Theory) :** હર્ઝબર્ગ જરૂરિયાતોને મુખ્ય બે ભાગોમાં વર્ગીકૃત કરે છે.
 1. Hygiene Factor (આરોગ્યરક્ષા)
 2. Motivational Factor (અભિપ્રેરણા)
3. **મેકગ્રેગરની X અને Y વિચારધારા (McGregor's Theory X and Y) :** ડાગ્લાસ મેકગ્રેગરે કામદારોની ભાગીદારીના આધારે માનવીના બે અલગ વિચારો રજૂ કર્યા. તેઓએ એ થિયરી આપી જેમાં પ્રથમ જે મૂળભૂત રીતે નકારાત્મક છે તે ‘થિયરી X’ તરીકે ગણાવી છે અને જે મૂળભૂત રીતે સકારાત્મક છે તે ‘થિયરી Y’ તરીકે દર્શાવી છે. મેકગ્રેગરના કહેવા મુજબ બંને પ્રકારના લોકો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. તેમની પ્રકૃતિને આધારે તેઓને સંચાલિત કરવાની જરૂર રહેતી હોય છે.

Theory X : જે કાર્યબળનો પરંપરાગત દષ્ટિકોણ ધરાવે છે. કામદારો સ્વાભાવિક રીતે આળસુ, સ્વકેન્દ્રિત અને મહત્વાકાંક્ષાના અભાવમાં જીવતા હોય છે. આ સમયે યોગ્ય વ્યવસ્થાપન, મજબૂત શૈલી અને ઉચ્ચસ્તરથી નિમ્નસ્તર સુધીનું નિયંત્રણ જરૂરી છે.

- (5) **માસ્લોની આવશ્યકતાની વિચારધારા (Maslow's Theory of Hierarchy of Needs) :** અબ્રાહમ માસ્લો નામક વિદ્વાનના મત અનુસાર, “વ્યક્તિ ત્યારે અભિપ્રેરિત થાય છે જ્યારે તેમની જરૂરિયાતો સંતોષાય.” સામાન્ય રીતે દરેક વ્યક્તિની જરૂરિયાત નિમ્નસ્તરથી

ઉચ્ચસ્તર સુધીની રહેતી હોય છે. એટલે કે માનવની જરૂરિયાતો એક શૃંખલામાં સતત ઉર્ધ્વગતિ તરફ આગળ વધતી હોય છે. જેને માસ્લો “આવશ્યકતાઓની શૃંખલા” તરીકે ઓળખાવે છે. જેમાં.

- ભૌતિક જરૂરિયાતો
- સુરક્ષા
- સામાજિક જરૂરિયાત
- આત્મ ગૌરવ
- આત્મઅનુભૂતિ

હર્ઝબર્ગની વિચારધારા (Herzberg’s Motivation – Hygiene Theory) :

હર્ઝબર્ગ જરૂરિયાતોને મુખ્ય બે ભાગોમાં વર્ગીકૃત કરે છે.

1. Hygiene Factor (આરોગ્યરક્ષા)
2. Motivational Factor (અભિપ્રેરણા)

હાઈજિન તત્વો	મોટીવેશનલ તત્વો
<ul style="list-style-type: none"> ● સંસ્થાની નીતિ અને સંચાલન ● નિરીક્ષણ ● આંતર કર્મચારી સંબંધ ● કાર્ય શરતી ● હોદ્દો ● સુરક્ષા 	<ul style="list-style-type: none"> ● સિદ્ધિ ● માન્યતા ● કાર્ય/જોબ ● જવાબદારી ● પ્રગતિ ● વૃદ્ધિ

વ્રુમ્સની વિચારધારા (Vroom’s Expectancy Theory) : ‘વિક્ટર વ્રુમ્સ’નો “અપેક્ષા સિદ્ધાંત” (1964) માં નિર્ણયો ઈચ્છિત પરિણામ મેળવશે તેવી માન્યતાને આધારે સ્વૈચ્છિક વર્તણૂકના વૈકલ્પિક સ્વરૂપોમાંથી આપણે કેવાં સ્વરૂપો પસંદ કરીએ છીએ તે સમજવા જરૂરી છે. આ બાબતોને સમજાવવા માટે જરૂરિયાતો, સમાનતા (ઈક્વિટી) અને મજબૂતીકરણના સિદ્ધાંતોને એકીકૃત કરવામાં આવે છે. વ્રુમ્સ સૂચવે છે કે આપણે આ ત્રણ પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરીને પ્રવૃત્તિને આગળ વધારવા માટે પ્રેરિત કરતા હોઈએ છીએ.

- (6) દરેક વ્યવસાયને કૌશલ્યવાન કર્મચારીઓની જરૂર રહેતી હોય છે. આથી જ ભારત સરકારના માનવ સંસાધન વિકાસ મંત્રાલયે ઉચ્ચશિક્ષણના વ્યવસાય સાથે સંકળાયેલા ગ્રંથપાલો સહિત તમામ વ્યાવસાયિકો માટે ફેકલ્ટી ડેવલોપમેન્ટ કાર્યક્રમની જોગવાઈ કરેલ છે. જે સમયાંતરે સાંપ્રત સમયને અનુલક્ષીને અધ્યાપકો, ગ્રંથપાલો, આચાર્યોમાં નવીન કૌશલ્યોનું ઉમેરણ કરે છે, સાથે સાથે નવી પેઢીને સમજવાની શક્તિ પણ વિકસાવે છે. વળી અન્ય કેટલાક શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો થકી જેવા કે સેમિનાર, વર્કશોપ, કોન્ફરન્સ, રિફ્રેશર કોર્સ વગેરે દ્વારા ઉચ્ચશિક્ષણ સાથે સંલગ્ન વ્યાવસાયિકોના જૂથમાં નવા જુસ્સા સાથે કામ કરવાની શક્તિનો સંચાર થતો હોય છે. આવું દરેક વ્યવસાયમાં સતત થતું રહે છે. જેથી જૂથ પ્રેરક શક્તિ સતત વિકસિત થતી રહે.

1. સમગ્ર જૂથે લક્ષ્યપ્રાપ્તિના કાર્યમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. એક જ કાર્યસિદ્ધિ માટે જ્યારે જૂથ કાર્યરત હોય ત્યારે તેને એક જ નીતિનિયમો નીચે રાખવા જરૂરી છે. જેથી પ્રોજેક્ટના અંત સુધી એકતા અનુભવી શકે. નિયમિત ટીમ મીટીંગનું સમયપત્રક નક્કી કરવું જોઈએ અને એ પણ ધ્યાન રાખવું જરૂરી છે કે, જૂથના દરેક વ્યક્તિ અભિપ્રેરિત છે કે નહિ તેમ જ તેઓ તેમના વ્યક્તિગત લક્ષ્યો ઉપર કાર્યરત છે કે નહિ વગેરે. દા.ત. યુનિવર્સિટી

ગ્રંથાલયમાં ડિજિટલ ગ્રંથાલય શરૂ કરવાનો પ્રોજેક્ટ કરવામાં આવે તો આ પ્રોજેક્ટ માટે જે કર્મચારીઓનું ઝૂમખું બનાવેલું હોય તેની સાથે યુનિવર્સિટી ગ્રંથપાલ, ગ્રંથાલય કમિટિ તેમ જ અન્ય ઉચ્ચ હોદ્દદારોની સીધી દેખરેખ રહેવી જોઈએ અને જ્યારે તેઓને કોઈ પ્રશ્ન ઉત્પન્ન થાય ત્યારે તેનું તુરંત નિરાકરણ લાવવું જોઈએ.

2. જો પ્રોજેક્ટ નિર્ધારિત સમય કરતા વહેલો પૂરો થાય તો જૂથને મોટું પ્રોત્સાહન ઇનામ મળવું જોઈએ. જો તે સમયસર પૂરો થાય તો તેને તે મુજબ પ્રોત્સાહન મળવું જરૂરી છે. નાણાકીય પુરસ્કારો સામાન્ય છે પરંતુ સમૂહને પ્રોત્સાહિત કરવા તેઓને પુર્ણાહૂતિ બોનસ આપવું તે એક સારી ટેકનિક છે. દા.ત. ઈસરોના ‘મંગળ મિશન’ની સફળતા બાદ માનનીય પ્રધાનમંત્રી સહિત સમગ્ર દેશની જનતાએ આ સફળતાને સાર્વત્રિક રીતે વધાવેલી. આ પ્રકારના પ્રેરકબળો અન્ય અઘરા મિશનોને સફળ બનાવવા માટે તેની સાથે સંકળાયેલા તમામ વૈજ્ઞાનિકોને એક નવો જુસ્સો પૂરો પડે છે.
3. સમગ્ર જૂથની સાથે વ્યક્તિગત સહભાગીઓને પ્રોત્સાહિત કરો. જો ટીમના સભ્યો જ્યારે પ્રભાવશાળી સિદ્ધિ મેળવે ત્યારે સમગ્ર જૂથને બિરદાવવું જોઈએ.
4. વ્યક્તિગત રીતે પ્રોજેક્ટમાં સોંપેલ કાર્યને પૂરું કરવામાં સખત પરિશ્રમ કરવો જરૂરી છે. વળી જૂથમાં એક સંકલનની જરૂર રહે છે. એકબીજા સાથે સહકારથી કાર્ય કરવું તે જૂથની સફળતાનું મુખ્ય પરિબળ છે. આ માટે દૈનિક ધોરણે જૂથનું નિરીક્ષણ કરી જ્યાં નબળાઈ લાગતી હોય ત્યાં પ્રેરણા વધારવી સ્વાભાવિક છે. સંઘર્ષ કરી રહેલ ટીમ ઉપર નજર રાખો. જો તેઓને સોંપેલ કાર્ય કરવામાં તેઓ અસફળ રહેતા હોય તો તે વ્યક્તિઓને તેમનાં કૌશલ્યો મુજબ અન્ય કાર્ય કરવા તરફ સ્થાનાંતરિત કરવા. જૂથ સાથે વાતચીત કરતા રહો. તેઓની નિષ્ઠા, કાર્યનાં વખાણ, આભાર વગેરે દ્વારા કર્મચારીઓમાં કાર્યનું માનસિક ભારણ હળવું કરી શકાય.
5. નકારાત્મક દૃષ્ટિકોણ ધરાવતી ટીમને પ્રોત્સાહિત કરતા પહેલા નકારાત્મકતાનું કારણ શું છે ? તે જાણવું જરૂરી છે. આ માટે જૂથના દરેક વ્યક્તિ સાથે સીધી વાતચીત કરવી જરૂરી છે. નકારાત્મક વાતાવરણ કેમ ઉત્પન્ન થાય છે, તેનું તુરંત નિરાકરણ કરવું આવશ્યક છે. દા.ત. કેટલાક પ્રશ્નો જેવા કે, 1. શું કામના વાતાવરણમાં કોઈ ફેરફાર જણાય છે ? ખાસ કરીને સમય બાબત. 2. શું તે વિરોધી ટીમના સભ્યોને કારણે છે ? 3. શું તે પ્રોજેક્ટની આસપાસના તણાવોને કારણે છે ? વગેરે પ્રશ્નોના નિરાકરણ બાદ જૂથને સક્રિય કરી શકાય.
- (7) માનસિક સૌંદર્ય, વારસો, વાતાવરણ, શિક્ષણ, સામાજિક રીતિ-રિવાજો, સાંસ્કૃતિક પરંપરા વગેરે બાબતો વ્યક્તિગત વિચારો, વર્તન અને તેના કાર્ય ઉપર સીધી અસર કરે છે. માનવસ્ત્રોત વગર કોઈપણ સંગઠન, ઉદ્યોગો, સંસ્થાઓ વગેરેની કલ્પના કરવી અશક્ય છે. માટે સંચાલનની જરૂરિયાત ધરાવતાં દરેક સંગઠનો, સંસ્થાઓ વગેરેના વ્યવસ્થાપકોએ કર્મચારીઓનું વ્યક્તિત્વ, તેમની વિશિષ્ટતા, શૈલી વગેરે બાબતોનો અભ્યાસ કરવો અનિવાર્ય છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોને અનુલક્ષીને પણ આ બાબત સંપૂર્ણ રીતે લાગુ પાડે છે.

સંગઠનના માનવીય સ્ત્રોતોને પ્રેરિત કરતા તત્ત્વો વિવિધ પ્રકારે હોય છે કે જેની અસર વ્યક્તિ ઉપર ટૂંકા અથવા લાંબાગાળા માટે થતી હોય છે. આમ અભિપ્રેરણાને મુખ્ય બે ભાગોમાં વહેંચી શકાય.

- (1) આંતરિક અભિપ્રેરણા
- (2) બાહ્ય અભિપ્રેરણા

મોટીવેશનના કેટલાક અન્ય પ્રકારો :

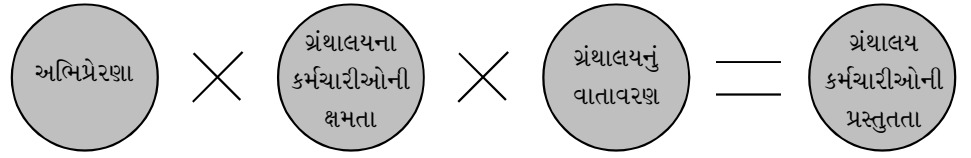
- સિદ્ધિપ્રાપ્તિ
- વિકાસ
- સ્વીકૃતિ
- સ્વતંત્રતા
- શક્તિ
- સામાજિક તત્વો

(8) અભિપ્રેરિત તત્વો (Motivators) :

કેટલાક અભિપ્રેરિત તત્વો નીચે મુજબ છે.

1. રોજમદારો અથવા તો કર્મચારીઓમાં પ્રતિબદ્ધતાની ભાવનાને પ્રેરણા આપતા પુરતા પડકારરૂપ લક્ષ્યો નક્કી કરવાં.
2. વાસ્તવિક કાર્ય અને સારા કાર્યની પ્રશંસા કરવી.
3. સ્વયં સુધારણા અને નિર્ણય લેવામાં સહભાગી થવાની વ્યાપક તકોનું આક્રમણ પણ અભિપ્રેરણા બની શકે.
4. સિદ્ધિ/ગૌરવ મેળવવાની ભાવનાને ઉત્તેજિત કરવી.
5. ચિંતા ઓછી કરવી.
6. કાર્યક્ષેત્રનું સંવર્ધન.
7. નાણાકીય પ્રોત્સાહનના વિવિધ પ્રકારો.
8. જૂથ જોડાણો પાસેથી કુશળતાપૂર્વક કાર્ય કરાવવાના કૌશલ્યો.
9. વધુ સ્વતંત્રતા અને જવાબદારીની સોંપણી.
10. વ્યક્તિત્વની અખંડિતતા અને મેનેજર અથવા તો અહીં ગ્રંથપાલ દ્વારા યોગ્ય વર્તનની અસર.
11. ઈનામ અને ઠપકો.

(9) ‘અભિપ્રેરણા’ એ વ્યક્તિના મનમાં સંગ્રહિત પ્રબળ આંતરિક બળ છે, જે વ્યક્તિની આંતરિક-બાહ્ય જરૂરિયાતો, લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ, સંતોષ વગેરેને ગતિ પ્રદાન કરે છે. અહીં દર્શાવેલ તમામ બાબતો વ્યક્તિગત વ્યવહાર ઉપર સીધી અસર કરે છે. ઔદ્યોગિક, સંગઠનાત્મક અભિપ્રેરણાને બે ભાગોમાં વહેંચવામાં આવે છે, 1. માનવીય જરૂરિયાતો 2. આંતરક્રિયા ઉપર આધારિત પરિબળો. કોઈપણ પ્રકારના સંગઠનના લક્ષ્યની પૂર્તિ માટે ભૌતિક, નાણાકીય તેમ જ માનવ સંસાધનોની જરૂર રહેતી હોય છે. અહીં પ્રેરણા કે અભિપ્રેરણા દ્વારા માનવ સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે, વળી પ્રેરણા દ્વારા કર્મચારીઓમાં કાર્ય કરવાની ધગશ સતત જીવંત રહે છે. કોઈપણ ઉદ્યોગ, સંગઠન કે સંસ્થામાં કાર્યરત કર્મચારીઓની કાર્યશક્તિનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાનું ત્યારે જ શક્ય બને, જ્યારે તેઓને વિવિધ સ્ત્રોતો દ્વારા તબક્કાવાર સતત અભિપ્રેરણા અપાતી રહે. આમ અભિપ્રેરણાનું એક આગવું મહત્ત્વ રહેલું છે, તેના વગર કોઈપણ સંગઠનને સ્થાયી સફળતા મેળવવામાં મુશ્કેલી પડતી હોય છે. આમ અભિપ્રેરણા એ સંગઠનના વ્યવસ્થા અને સંચાલનનું એક મહત્ત્વનું ક્ષેત્ર છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે કાર્યરત સંસ્થાઓની સફળતામાં પણ અભિપ્રેરણાનું મહત્ત્વ નોંધનીય છે. નીચે દર્શાવેલ ચાર્ટ આ બાબતની પુષ્ટિ કરે છે.



- (10) માનવીનું વર્તન તેના મન સાથે સીધું જોડાયેલું હોય છે. કાર્યરત કર્મચારીઓનું વર્તન જે તે સંસ્થાના વાતાવરણ ઉપર આધારિત રહેતું હોય છે. આ તમામ બાબતોને સમજવા માટે માનવીય વર્તન અને અભિપ્રેરણાને જાણવા જરૂરી નહિ, પરંતુ આવશ્યક છે. જે સંગઠનમાં વ્યક્તિ કાર્યરત હોય છે તેની સાથેની આંતરક્રિયાની સીધી અસર વ્યક્તિગત કાર્યશક્તિ ઉપર પડે છે. સામાન્ય રીતે દરેક વ્યક્તિને સતત કાર્યશીલ રાખતા માનસિક બળને મનોવૈજ્ઞાનિકો પ્રેરણા કે અભિપ્રેરણા તરીકે ઓળખાવે છે. અભિપ્રેરણા વિશે વિસ્તૃત ચર્ચા કર્યા બાદ એવું કહી શકાય કે દરેક વ્યવસાય ક્ષેત્રે, સંગઠનો, ઉદ્યોગો, સંસ્થાઓની સફળતા માટે તેની સાથે સંકળાયેલા માનવ સંસાધનોમાં અભિપ્રેરણા એ દરેકની સફળતાનો મૂળભૂત સ્ત્રોત છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી સાથે સંકળાયેલા વ્યાવસાયિકોમાં સામાન્ય રીતે ત્રણ પ્રકારના ગ્રંથપાલો કે માહિતી અધિકારીઓ હોય છે. (1) જે પડકારો શોધે છે, નવી વસ્તુઓ શીખે છે અને કાર્યને સંતોષકારક રીતે પૂર્ણ કરે છે. (2) જે પ્રયત્નો કરે છે, નવું કરવા માંગે છે પરંતુ મેનેજમેન્ટ કે અધિકારીઓ તરફથી ભંડોળનો અથવા હકારાત્મક વલણનો અભાવ હોય છે અને (3) જે કંઈપણ ના કરતા હોય તેવા નિષ્ક્રિય વ્યક્તિત્વો. પ્રથમ શ્રેણીના લોકો સ્વ-પ્રેરિત હોય છે જે અવાશ્યક છે. કારણ કે તે ગ્રંથાલયના વ્યાવસાયિકોને પોતાનું જ જ્ઞાન-પોતાને વિસ્તરિત કરવામાં, તેમની સેવાઓ વિસ્તરિત કરવામાં, ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવામાં મદદ કરે છે. આનાથી તેમને વ્યાવસાયિક પ્રગતિ ઉપરાંત અંગત આનંદ મળે છે. જોબ સેટીસ્ફેક્શન એ સૌથી મોટું પ્રેરકબળ બની રહે છે. સંગઠન દ્વારા મળતી પ્રેરણા સાથે સ્વ-પ્રેરણાને કારણે ગ્રંથપાલો વિવિધ રીતે તેમની કુશળતા દર્શાવી શકે છે. જેમ કે નવું સોફ્ટવેર શીખવું, નવીન ટેકનોલોજી થકી વાચકોને સર્વોત્તમ સેવાઓ પ્રદાન કરવી વગેરે. પરંતુ ત્રીજી શ્રેણીના લોકોનું સંચાલન કરવું કઠિન છે. તેઓ પોતાના માટે તેમ જ ગ્રંથાલયના વ્યવસાય માટે એક નકારાત્મક વાતાવરણ ઊભું કરે છે, જે જોખમી છે. જેની હાનિકારક અસરો ભાવિ પેઢીને ભોગવવી પડતી હોય છે. આથી ગ્રંથાલયના વ્યવસાયમાં સ્વ-પ્રેરણા જે આંતરિક અભિપ્રેરણા છે, તે મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. કારણકે તે કલ્પના સર્જનાત્મક શક્તિમાં પરિણમે છે અને વ્યક્તિગત સંતોષ દ્વારા વ્યાવસાયિક વિકાસમાં મદદરૂપ બને છે.

7.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

- **અભિપ્રેરણા (Motivation) :** કર્મચારીઓને તેમનું કાર્ય કરવા તેમ જ તેઓનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે આપવામાં આવતી પ્રેરણા.
- **નેતૃત્વ (Leadership) :** એવી પ્રક્રિયા કે જેના દ્વારા મેનેજર, અધિકારી તેઓના સહકર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપે છે.
- **શક્તિ (Power) :** એવું કૌશલ્ય જે અન્યની વર્તણૂક અને પરિણામો ઉપર અસર.
- **આંતરિક (Intrinsic) :** વ્યક્તિના આંતર મન સાથે સંકલિત શક્તિ.
- **બાહ્ય (Extrinsic) :** વ્યક્તિના બાહ્ય વાતાવરણ સાથે જોડાયેલ બાબતો.
- **હકારાત્મક વલણ (Positive Approach) :** વ્યક્તિનો દરેક પરિસ્થિતિમાં અનુકૂળ સાધવાનો આવકારદાયક અભિગમ.
- **નકારાત્મક વલણ (Negative Approach) :** વ્યક્તિનો દરેક પરિસ્થિતિને નકારાત્મક ભાવ સાથે પડકારથી દૂર ભાગવાનું વલણ.

- જૂથ પ્રેરક શક્તિ (Group Motivation) : જૂથમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓમાં પ્રેરણાદાયી વલણ અપનાવવું.
- અભિપ્રેરિત તત્વો (Motivators) : કર્મચારીઓને કાર્ય કરવાની પ્રેરણા આપતા વિવિધ તત્વો.

7.11 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (Reference and Further Readings)

Atkinson, J. W. (1966). An Introduction to Motivation. New Jersey : D. Van Nostrand Company INC.

<https://library-profession.blogspot.com/2008/12/self-motivation-for-librarians>. (2008, December 8).

<https://smallbusiness.chron.com/theories-motivation-organizations-management>.

<https://www.knowledgehut.com/tutorials/project-management/motivation-theories>.

Kaur, H. (2014, December). Motivation for Library Professionals : A Study. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication>

Library Management. (1999). New Delhi : Indira Gandhi National Open University.

Management of Library and Information Centres MLIS - 05. (1997). New Delhi : Indira Gandhi National Open University.

Motivation. https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1.

Sharma, C., & Singh, K. (2005). Library Management. New Delhi : Atlantic Publishers & Distributors.

Shrestha, P. (n.d.). Types of Motivation: Intrinsic and Extrinsic Motivation. Retrieved from <https://www.psychestudy.com>

Teevan, R. C., & Smith, B. D. (1967). Motivation. New York : McGraw Hill Book Company.

