

मनोबल आणि प्रशासकीय कार्यक्षमता

डॉ. वाय. के. भादे

सहाय्यक प्राध्यापक, लोकप्रशासन विभाग,
विवेकानंद कला, सरदार दलिपसिंग वाणिज्य व विज्ञान महाविद्यालय,
औरंगाबाद. महाराष्ट्र भारत

कोणत्याही संघटनेच्या कार्यामध्ये मनोबल हा एक आधारभूत घटक मानला जातो. कार्यक्षम आणि यशस्वी प्रशासनासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्च प्रतीचे मनोबल असणे आवश्यक असते. कारण संघटनेचे यश आणि कर्मचाऱ्यांचे प्रशासकीय वर्तन मनोबलावर अवलंबून असते. संघटनेची उद्दिष्टे कार्यक्षमपणे साध्य करण्याच्या अनुषंगाने कर्मचाऱ्यांमध्ये मनोबल कसे निर्माण करावे, त्यामध्ये कशा प्रकारे वाढ करता येईल यासंबंधीची समस्या आज लोकप्रशासनासमोर विशेषतः कर्मचारी प्रशासनासमोर आहे. मनोबल ही व्यक्ती किंवा समूहाच्या मनातील भावनात्मक प्रवृत्ती आहे, जे व्यक्ती किंवा समूहाच्या भावना, विचार, कल्पना, जाणीव, प्रेरणा व प्रवृत्तीचे निर्देशक मानले जाते. एखादा कर्मचारी संघटनेतील कार्य किती निष्ठेने पार पडतात. यावरून त्या कर्मचाऱ्याचे मनोबल कसे आहे हे लक्षात येते. उच्च मनोबल असणे म्हणजे प्रशासकीय कार्यात कर्मचारी वर्गाचा पूर्ण सहयोग आणि परस्पर समन्वय आहे असे मानले जाते. त्या दृष्टीने मनोबल म्हणजे जेथे व्यक्ती कार्य करत असतो. तेथील पर्यावरण, त्याच्या सहकाऱ्यांबरोबर व अधिकाऱ्यांबरोबरचे संबंध त्याच्या भावना, विचार प्रेरणा, प्रवृत्ती व जाणिवांचा समन्वित परिणाम असते. एक प्रकारे मनोबल कार्याबाबतची मनोवस्था असते. या मनोवस्थेचा खूप मोठा प्रभाव कर्मचारी प्रशासनावर पडत असतो.

मनोबल संकल्पना :

मनोबल ही अदृश्य स्वरूपाची आणि आत्मिक बल निर्माण करणारी संकल्पना आहे. मनोबल हे व्यक्तीसापेक्ष असल्याने त्याची एकच व्याख्या करणे तसे कठीण आहे. असे असले तरी अनेक अभ्यासकांनी मनोबलाच्या व्याख्या केल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

डॉ. वाय. के. भादे

1Page

- चेस्टर बर्नार्ड यांच्या मते, 'मनोबल ही एक व्यक्तीला कार्यप्रेरित करणारी प्रेरणा आहे. जी कर्मचाऱ्यांच्या मनामध्ये निर्माण होते.
- अलेक्झांडर लाईटनच्या मते, 'समान उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने, व्यक्ती समूहास एकत्रित टिकवून ठेवण्याची क्षमता म्हणजे मनोबल होय.'
- एडविन फ्लिप्पोच्या मते, 'मनोबल व्यक्ती अथवा व्यक्ती समूहाची अशी मानसिक प्रवृत्ती किंवा अवस्था आहे, जी एखाद्या कार्यात इतरांबरोबर सहकार्य द्यावे किंवा नाही याचे निर्धारण करत असते.'
- ब्लॅकमनशिप यांच्या मते, 'मनोबल ही एकोप्याने राहण्याची प्रवृत्ती आहे. या प्रवृत्तीमुळेच व्यक्ती तिच्या कार्याशी, पर्यावरणाशी, सहकाऱ्यांशी, पर्यवेक्षकांशी, सेवायोजकाशी आणि संघटनेशी एकरूप बनते.'
- जे. डी. मुने यांच्या मते, 'मनोबल हे विभिन्न मानसिक गुणांचे एकत्रित रूप आहे. ज्यात प्रामुख्याने धैर्य, क्षमता, पुरुषार्थ, निश्चित, विश्वास या गुणांचा समन्वय झालेला असतो.'

मनोबलाच्या वरील विविध व्याख्यांचे विश्लेषण केले असता, मनोबलाची खालील काही सामान्य वैशिष्ट्ये सांगता येतील.

- मनोबल हे एक समन्वित तत्त्व आहे. ज्यामध्ये विचार, कल्पना, भावना, निष्ठा, प्रेरणा, जाणीव, प्रवृत्ती इत्यादींसारख्या अव्यक्त मानसिक गुणांचा समावेश असतो.
- मनोबल ही एक व्यक्तिगत आणि सामूहिक भावना किंवा प्रवृत्ती आहे. संघटनेतील उच्च मनोबल कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्यप्रेरणा निर्मितीस साहाय्यभूत ठरते, तर मनोबलाच्या अभावामुळे संघटनेमध्ये अनेक समस्या निर्माण होतात.
- उच्च मनोबल असणारी व्यक्ती अथवा व्यक्ती समूह आपले कार्य अधिक आत्मीयतने मन लावून, निष्ठेने आणि अधिक जिद्दीने करण्यास प्रवृत्त होत असते. उच्च मनोबल कार्यक्षम प्रशासनाचे प्रमुख लक्षण आहे.
- मनोबल समान उद्देशांच्या पूर्ततेसाठी समूहातील सदस्यांना एकत्रितपणे, निष्ठेने व निरंतरपणे कार्य करायला लावणारी कार्यप्रेरणा आहे.
- संघटनेमध्ये उच्च मनोबल निर्माण करण्यासाठी आणि ते टिकवून ठेवण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न किंवा उपाययोजना करणे आवश्यक आहे. संघटनेत कार्य प्रेरणा, समूह भावना परस्पर समन्वय व सहकार्याची भावना जोपासण्याचा प्रयत्न करणे आवश्यक आहे.
- कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर वेगवेगळ्या पर्यावरणीय आणि मानसिक घटकांचा परिणाम होत असतो. प्रत्येक समाजातील पर्यावरणीय घटकांचा प्रभाव हा वेगवेगळा पडत असतो. त्यामुळे सर्वच समाजातील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल सारखेच असेलच असे नाही.

- मनोबल प्रशासनातील, संघटनेतील अशी प्रेरणात्मक आणि संघटनात्मक शक्ती आहे, जी संघटनेतील सदस्यांना एकत्रितपणे कार्य करण्यास अभिप्रेरीत करते.

संघटनेत काम करण्याच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होणारे मैत्रीपूर्ण संबंध, आपलेपणाची भावना, आदेशाचे उत्साहाने पालन व उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी सतत प्रयत्नशील असणे हे उच्च प्रतीच्या मनोबलाची लक्षणे आहेत. अशा संघटनेतील कर्मचाऱ्यांस संघटनेची उद्दिष्टे ही आपली व्यक्तिगत उद्दिष्टे आहेत अशी भावना निर्माण होते ते संघटनेची उद्दिष्टे व कार्याशी एकरूप झालेले असतात. याउलट कमी प्रतीचे मनोबल असणाऱ्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या कामाचा वेग कमी होतो. त्यांच्यात अनुपस्थित राहण्याची जबाबदारी टाळण्याची, परस्परांशी असहकार्यात्मक व्यवहार नियमांचे पालन न करण्याची किंवा वरिष्ठांच्या आदेशाकडे दुर्लक्ष करण्याची प्रवृत्ती निर्माण होत असते.

मनोबलास प्रभावीत करणारे घटक

जगातील प्रत्येक देशातील, समाजातील सामाजिक, आर्थिक, राजकीय व सांस्कृतिक पर्यावरण भिन्न असते. अशा भिन्न पर्यावरणीय समाजातील व्यक्तींची सामाजिक, मानसिक जडणघडण हि भिन्न-भिन्न असते. त्यामुळे प्रशासनातील मनोबल सर्वत्र सारखे असत नाही. लोकप्रशासनामध्ये कर्मचाऱ्यांचे मनोबल अनेक घटकांद्वारे निर्धारित केले जाते. कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर विभिन्न घटकांचा कमी-अधिक प्रमाणात प्रभाव पडत असतो. कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलास प्रभावित करणारे घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

- संघटनेत प्रचलित परंपरा व संरचना
- वेतन आणि वेतनाबाबतची सुरक्षितता
- संघटनेतील संसूचन व्यवस्था आणि पद्धती
- व्यक्तिगत पुरस्कार किंवा पदोन्नतीची व्यवस्था
- संघटनेची कार्ये, कामाचे तास आणि कार्य परिस्थिती
- कर्मचाऱ्यांतील परस्पर समन्वय आणि सहकार्य
- संघटनेतील औपचारिक आणि अनौपचारिक संबंध
- तक्रार निवारण आणि अनुशासनात्मक कार्यवाहीची प्रभावकरिता
- पर्यवेक्षणाचे स्वरूप आणि पद्धती
- कर्मचाऱ्यांची कार्ये संतुष्टी आणि त्यांना देण्यात येणारे प्रशिक्षणाचे स्वरूप

वरील घटकांबरोबर एडविन फिलिपो यांनी कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर परिणाम करणाऱ्या दहा घटकांचा उल्लेख केलेला आहे. यामध्ये वेतन, सुरक्षा, संधी, कार्याची प्रसिद्धी, कार्याची

स्थिती, न्याय आणि समर्थ नेतृत्व, सहकार्याची अनुकूलता, सहकार्यास लाभ, सामाजिक प्रतिष्ठा आणि योग्य काम इत्यादी घटकांचा समावेश होतो.

प्रशासनातील मनोबलाचे महत्त्व

कार्यक्षम आणि परिणामकारक प्रशासनासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्च प्रतीचे मनोबल असावे लागते. नेपोलियन बोनापार्ट यांच्या मते, युद्ध जिंकण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या सैनिकांची संख्या, शस्त्रे, सैनिकांना देण्यात येणारे प्रशिक्षण आणि मनोबल या चार बाबीपैकी मनोबल हा एकच घटक ७५ टक्के भूमिका बजावत असतो आणि उर्वरित सर्व घटक मिळून २५ टक्के भूमिका बजावत असतात. यावरून कोणत्याही संघटनेतील मनोबलाचे महत्त्व लक्षात येते. समकालीन कालखंडात खाजगी क्षेत्र असो अथवा सार्वजनिक क्षेत्र कर्मचाऱ्यांतील मनोबलास अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त झाले आहे. प्रशासकीय कार्यक्षमता व परिणामकारकता एकंदरीतपणे प्रशासनाचे यश अथवा अपयशाच्या निर्धारणामध्ये मनोबलाची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते.

शास्त्रीय व्यवस्थापन चळवळीद्वारे संघटनेस संरचनात्मक आणि यांत्रिकी स्वरूपातून पहिले गेले. त्यांच्या मते, शास्त्रीय व्यवस्थापनाच्या सिद्धांतानुसार, व्यवस्थापनाने तयार केलेल्या नियम व शास्त्रशुद्ध कार्यपद्धतीच्या साहाय्याने संघटनेस कार्यक्षम बनविता येते. या विचारधारेने संघटनेस यांत्रिक स्वरूपात आणि कामगारांना आर्थिक प्रलोभनांतून अभिप्रेरित होणारा घटक म्हणून पहिले आहे. या विचारधारेच्या समर्थकांनी संघटनेच्या मानवी बाजूकडे दुर्लक्ष केले आहे. संपूर्ण प्रशासकीय यंत्रणा ही प्रशासनामध्ये काम करणाऱ्या मानवी घटकांवर चालत असते. मुळात संघटना ही व्यक्तींचा समूह असते. ज्यामध्ये व्यक्ती परस्परांशी अशा प्रकारे संबंधित असतात. ज्यामुळे संघटनेची सामान्य उद्दिष्टे साध्य केली जातात. संघटनेतील कोणताही कर्मचारी केवळ धन प्राप्तीसाठीच नाही, तर त्याच्या सामाजिक व मानवी गरजांच्या पूर्तीसाठी व स्वतःच्या समाधानासाठी कार्य करित असतो. व्यक्तीच्या या गरजा जर पूर्ण झाल्या नाही तर व्यक्तीमध्ये असहयोगाची भावना निर्माण होत असते. अशा वेळी व्यक्तीला उचित सन्मान दर्जा, प्रतिष्ठा, प्रेरणा आणि मान्यता इत्यादींची व्यवस्था केली, तर व्यक्ती सदैव सहकार्यात्मक आणि सहयोगी भूमिकेतून कार्य करत असते. थोडक्यात संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल संघटनेस सफल अथवा विफल बनविण्यात अतिशय महत्त्वपूर्ण ठरत असते.

लोकप्रशासनाचे पर्यायाने शासनाचे यश-अपयश लोककल्याणाप्रती सनदी सेवकांच्या असणाऱ्या उत्तरदायित्वावर अवलंबून असते. आपण एखाद्या संघटनेचा एक भाग आहोत याचा कर्मचाऱ्यांना अभिमान वाटला पाहिजे. संघटनेच्या हितामध्येच आपले हित समाविष्ट आहे. ही भावना कर्मचाऱ्यास कार्यक्षमपणे कार्य करण्यास अभिप्रेरित करते, कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रतीची

एकरूपवतेची भावना त्या संघटनेतील उच्च मनोबलास दर्शविते. संघटनेतील कायदे-नियम, शास्त्रीय सिद्धांत, तंत्र किंवा कर्मचाऱ्यांना पैशाचे आमिष दाखून त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवून किंवा त्यांना शिकेची भीती दाखून संघटनेमध्ये एक्यभाव, निष्ठ, सहकार्य, समन्वय, बांधीलकी आणि कार्यक्षमता निर्माण करता येऊ शकत नाही. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या अनौपचारिक संबंधांना मान्यता, निर्णय प्रक्रियेतील सहभाग, संघटनेच्या संरचनेमध्ये गुणवत्तेनुसार स्थान, संघटनेतील उचित स्थानास मान्यता आणि परस्पर सहकार्य व समन्वय आदीमुळे संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढण्यास मदत होते. त्यामुळे संघटनेतील कार्य औपचारिक नियंत्रणाशिवाय योग्य पद्धतीने पार पाडली जाऊ शकतात. संघटनेमध्ये बांधीलकी आणि सहकार्याची भावना वृद्धिंगत होऊन संघटनात्मक सामर्थ्य आणि कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

मनोबल विकसित करण्याचे मार्ग

आजचे जग हे वेगाने बदलत आहे. या गतिशील समाजामध्ये शासन-प्रशासनाकडून जनतेच्या अपेक्षा वाढल्या आहे आणि त्यांच्या गरजामध्ये सतत बदल होताना दिसून येतो. या गरजांच्या प्रभावीपणे पूर्ततेसाठी सुशासनाची मागणी पुढे येते. सुशासनाच्या रेव्यामुळे प्रशासनामध्ये अनेक नवनवीन तंत्रे व उपायांचा वापर करण्यात येऊ लागता आहे. अर्थात याचा प्रशासकीय गतिशीलतेवर व कार्यक्षमतेवर सकारात्मक परिणाम होत आहे. मात्र केवळ प्रशासनातील संरचनात्मक आणि यांत्रिकी स्वरूपाचा विकास हा सुशासनाच्या दृष्टीने अपुरा ठरतो. त्यासाठी संघटनेत काम करणाऱ्या मानवी घटकांकडे योग्य ते लक्ष देणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये योग्य वेळी, आवश्यक उपाययोजनांच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यांतील मनोबल संवर्धन करणे आवश्यक आहे. आज अनेक नामांकित व्यवस्थापन संस्थांद्वारे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वृद्धी आणि संवर्धनासाठी विशेष उपाययोजना व कार्यक्रम राबविताना पाहावयास मिळतात. मनोबल विकासासाठी ज्या मार्गांचा अवलंब करावा लागतो. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

1. वेतन व कार्यसमाधान : प्रत्येक व्यक्तीच्या काही भौतिक आणि मानसिक गरजा असतात. या गरजांची पूर्तता जर योग्य पद्धतीने झाली नाही तर त्याचा परिणाम त्याच्या कार्यक्षमतेवर होत असतो. कर्मचाऱ्यांना आपल्या भौतिक कौटुंबिक गरजा भागविण्यासाठी पैशाची आवश्यकता असते. कर्मचाऱ्यास कार्याच्या स्वरूपानुसार पुरेशा प्रमाणात वेतन व इतर सुखसोयी उपलब्ध करून देणे आवश्यक आहे. त्याचबरोबर कर्मचाऱ्यास आपण करत असलेल्या कामांद्वारे समाधान, संतुष्टी प्राप्त होणे आवश्यक आहे. त्यासाठी कर्मचाऱ्यास त्याच्या योग्यतेनुसार आवडीचे कार्य करण्याची संधी उपलब्ध करणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांनी केलेल्या कार्यास संघटनेमध्ये मान्यता मिळाल्यास कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावण्यास मदत होते.

2. **सेवाशाश्वती व पदोन्नतीची संधी :** प्रत्येक कर्मचाऱ्यास त्याच्या सेवेची शाश्वती देण्यात आली पाहिजे. कोणताही व्यक्ती असुरक्षिततेच्या स्थितीमध्ये आपल्या पूर्ण क्षमतेने कार्य करू शकत नाही. कर्मचाऱ्यास आपल्या नोकरीबाबत सुरक्षितता वाटण्यासाठी सर्व उपाययोजना केल्या पाहिजेत. तसेच संघटनेत कार्य करणाऱ्या सुयोग्य, प्रामाणिक व कार्यक्षम कर्मचाऱ्यास पदोन्नतीची संधी उपलब्ध होणे आवश्यक आहे. सेवा शाश्वती आणि पदोन्नतीच्या योग्य संधीमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेप्रती आपलेपणाची निष्ठेची भावना वृद्धिंगत होण्यास मदत होते. संघटनेतील ही भावना कर्मचाऱ्यांचे उच्च मनोबल दर्शविते आणि अशा प्रकारचे मनोबल प्रशासकीय कार्यक्षमता व प्रभावकरिता वाढीस साहाय्यक ठरते.
3. **सहकार्य व समन्वयास प्रोत्साहन :** संघटनेची औपचारिक पदसंरचना अधिकार शृंखलेच्या तत्वावर आधारित असते. या अधिकार पदसंरचनेतील प्रत्येक पदावर मानवी घटक कार्यरत असतो. मानवी घटक औपचारिक संबंधांपेक्षा अनौपचारिक संबंधाने अधिक प्रभावित होतो. त्यासाठी प्रत्येक संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांचे अनौपचारिक सहसंबंध अधिक विकसित करण्याचा प्रयत्न केला जावा. जेणेकरून त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्य व समन्वयामध्ये वाढ होईल. कर्मचाऱ्यांतील मैत्रीपूर्ण सौहार्दाची भावना विकसित होऊन मनोबलामध्ये वृद्धी होण्यास मदत होते.
4. **योग्य आणि समर्थ नेतृत्व :** संघटनात्मक कार्य संस्कृतीमध्ये नेतृत्वाची भूमिका खूप महत्त्वाची असते. संघटनेतील वरिष्ठांची नेतृत्वशैली लोकतांत्रिक स्वरूपाची असायला हवी. वरिष्ठांनी कठोर नियंत्रण व अधिकारशाही वृत्तीचा त्याग करून, संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्याचे, समन्वयाचे व मैत्रीपूर्ण संबंध निर्मितीस प्रोत्साहन देणे आवश्यक आहे. कनिष्ठांशी अधिकार प्रवृत्तीने वागण्याऐवजी लोकतांत्रिक विश्वासजन्य संबंधाने वागणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यात त्यांना मार्गदर्शन आणि मदत करून त्यांच्याशी निकोप आणि सुदृढ संबंध निर्माण करणे आवश्यक आहे. त्यामुळे संघटनेतील कर्मचारी संघटनेच्या हितासाठी आपलेपणाच्या भावनेने कार्य करतात. अशा कार्य प्रवृत्तीमुळे संघटनेत निरोगी व प्रसन्न वातावरणाची निर्मिती होते.
5. **सहभागात्मक कार्यपद्धतीचा विकास :** संघटनेचे यश हे कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाशिवाय पूर्ण होऊ शकत नाही. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांने निष्ठेने, पूर्ण क्षमतेने व आपलेपणाच्या भावनेने कार्य करण्यासाठी त्याला संघटनेतील निर्णयामध्ये सहभागी करून घेणे आवश्यक असते. आपण केवळ आदेशांचे पालन करावयाचे ही भावना कर्मचाऱ्यांमध्ये परात्मता व नैराश्य भावना निर्माण करत असते. अशा स्थितीत त्यांचे मनोबल अत्यंत अल्प असते. त्यांच्या मनोबलामध्ये वाढ करण्यासाठी प्रशासकीय कार्यामध्ये निर्णयामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सहभागास चालना मिळेल अशा कार्यपद्धतीचा व कार्यशैलीचा विकास करणे आवश्यक आहे.

मनोबल विकसित करण्याच्या वरील प्रमुख मार्गांशिवाय कर्मचाऱ्यांमध्ये संघभावनेचा विकास, कर्मचाऱ्यांच्या सूचना व सल्ल्यांची दखल घेणे, वरिष्ठ व कनिष्ठांमध्ये विश्वासाह वातावरण, संबंध निर्माण करणे, कर्मचाऱ्यांच्या वैयक्तिक उद्दिष्टांना प्रतिसाद, योग्य मार्गदर्शन व कर्मचाऱ्यांना विकासाच्या संधी उपलब्ध करून त्यांचे मनोबल वाढविले जाऊ शकते. या सर्व मार्गांचा योग्य पद्धतीने उपयोग केल्यास कर्मचाऱ्यांतील मनोबल वाढविता येऊ शकते.

संदर्भ सूची :-

- १) Goel, S. L., (1993), Personnel Administration and Management, New Delhi, Sterling Publisers.
- २) Fadia, B. L., (2005), Public Administration and Research Methodology Agra, Sahitya Bhawan Publications.
- ३) शर्मा एम. पी. आणि सडाना, बी, एल., (२००८), लोकप्रशासन : सिद्धांत एवं व्यवहार, इलाहाबाद, किताब महल.
- ४) लक्ष्मीकांत एम. (२०१०), लोकप्रशासन नई दिल्ली टाटा-मैकग्रा-हिल प्रकाशित.
- ५) कटारिया सुरेंद्र (२०१२), कार्मिक प्रशासन, जयपूर, आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.
- ६) अवस्थी ए. आणि अवस्थी ए.पी., (२००४), प्रशासनिक सिद्धांत, आगरा, लक्ष्मीनारायण अग्रवाल.
- ७) बंग के. आर. (२०१०), कर्मचारी प्रशासन, औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.