१

मोड्युल (Module) भाग १

लोकप्रशासन - अर्थ, व्याप्ती -१

पाठाची रचना

१.० उद्दिष्ट्ये
१.१ प्रस्तावना
१.२ लोकप्रशासनाचा अर्थ (meaning) आणि वैशिष्ट्ये
१.३ लोकप्रशासनाची व्याप्ती (Scope)
१.४ लोकप्रशासनाचे महत्त्व
१.५ लोकप्रशासनाची भूमिका (Role of Public Administration)
१.६ सारांश
१.७ प्रश्न

१.० उद्दीष्ट्ये

मानवी जीवनाच्या प्रत्येक अंगाशी लोकप्रशासनाचा घनिष्ट संबंध आहे. लोकप्रशासनाचा अर्थ, महत्त्व, व्याप्ती समजून घेणे आवश्यक आहे.

१.१ प्रस्तावना

लोकप्रशासनाचा एक स्वतंत्र शास्त्र म्हणून २०व्या शतकात विकास झाला आहे. त्याआधी 'लोकप्रशासन' या विषयाला राज्यशास्त्र या विषयाचाच एक भाग समजण्यात येत असे. आधुनिक काळात लोकप्रशासनाचे महत्त्व व कार्य फार मोठ्या प्रमाणात वाढले आहे. कारण राज्याच्या भूमिकेत आणि कार्यामध्ये पोलीस राज्यापासून विविध सेवा देणारे राज्य, असा बदल झाला आहे. त्यामुळे राज्याच्या कार्याची अंमलबजावणी करणाऱ्या लोकप्रशासन शास्त्राचीही व्याप्ती वाढली आहे. त्यात भारतासारख्या देशात अनेक विकासकार्ये पार पाडण्याची जबाबदारी लोकप्रशासनावर आहे. प्रत्येक व्यक्तीचा जन्मापासून मृत्यूपर्यंत लोक प्रशासनाशी संबंध येतो. एकूणच देशाचे भवितव्य व विकास प्रशासकीय यंत्रणेची कार्यक्षमता यावर अवलंबून आहे. त्या दृष्टीने लोकप्रशासन या विषयाचा अभ्यास आवश्यक आहे.

१.२ लोकप्रशासनाचा अर्थ (Meaning of Public Administration)

उदय:

इंग्रजी भाषेतील administer हा शब्द लॅटीन भाषेतील ad आणि 'ministrare' या दोन शब्दांपासून उदयास आला आहे. या शब्दाचा अर्थ सेवा करणे (to serve) किंवा व्यवस्था ठेवणे (to manage) असा होतो. म्हणजेच administration शब्दावरुन management of affairs - public or private असा अर्थ होतो. लोकांना विविध सेवा उपलब्ध करुन देणारे आणि देशाच्या राज्यकारभाराची जबाबदारी पार पाडणारी व्यवस्था म्हणजे लोकप्रशासन होय.

व्याख्या - लोकप्रशासन म्हणजे काय? हे स्पष्ट करण्यासाठी अनेक विचारवंतानी लोकप्रशासन विषयक व्याख्या दिल्या आहेत. या व्याख्यांवरुन लोकप्रशासनाचा अर्थ स्पष्ट होतो.

प्रा. विड्रो विल्सन:

'द स्टडी ऑफ पब्लिक ॲडमिनिस्ट्रेशन' या १८८७ साली लिहिलेल्या पुस्तकात म्हणतात. ''कायद्याची सविस्तर आणि पद्धतशीरपणे केलेली अंमलबजावणी म्हणजे लोकप्रशासन होय.'' (Public administration is detailed and systematic application of law).

एल.डी. व्हाईट यांच्या मतानुसार :

''सार्वजनिक धोरणांच्या अंमलबजावणीसाठी आणि उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी योग्य मार्गदर्शन, समन्वय व नियंत्रणाद्वारे योग्यताप्राप्त लोकांकडून कार्य करुन घेणे म्हणजे लोकप्रशासन होय'' ("Public administration consists of all those operations having for their purpose the fulfilment of public policy").

या दोन्ही व्याख्या पारंपरिक दृष्टिकोनातून आहेत आणि लोकप्रशासनाच्या कृती व कार्याशी संबंध जोडणाऱ्या आहेत. उदा कायद्याची अंमलबजावणी, सार्वजनिक धोरणांची अंमलबजावणी करणे इत्यादी.

लोकप्रशासनाप्रती व्यापक दृष्टिकोन घेणाऱ्या आधुनिक व्याख्या खालीलप्रमाणे आहेत.

सायमन यांच्या मते :

''राष्ट्रीय, राज्यीय आणि स्थानिक स्तरावरील कार्यकारी शाखेच्या कृती व कार्याला लोकप्रशासन म्हणतात.''

पिफनर म्हणतात :

‘‘संघटना, मार्गदर्शन, मनुष्ययबळ आणि साधनसामग्रीचा वापर करुन विशिष्ट उद्दिष्टे साध्य करणारी शासनाची यंत्रणा म्हणजे लोकप्रशासन होय.’’

ल्युथर गुलीक यांच्या मते :

‘‘लोकप्रशासन शासनाच्या कार्याची अंमलबजावणी करणाऱ्या कार्यकारी शाखेशी संबंधितच आहे. ज्या मध्ये गटातील सदस्यांच्या सहकार्याने विशिष्ट उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यात येते त्या कृतीस प्रशासन म्हणतात.’’

डिमॉक इ. मार्शल म्हणतात :

"Administration is concerned with 'What' and 'How' of the government. The What is th subjectmatter, the technical knowledge of a field which enables the administrator to perform his tasks. The 'how' is the technique of management according to which co-operative programmes are carried to success"

‘‘सत्तेने घोषित केलेल्या धोरणांची व कायद्यांची योग्य संघटन, योजनाबद्ध तंत्र व व्यवस्थापनाद्वारे अंमलबजावणी करणारी शासनाची शाखा म्हणजे लोकप्रशासन होय.’’

वाल्डोची व्याख्या :

"Public administration is the art and science of management as applied to the affairs of the state."

‘‘राज्याला लागू होणारी व्यवस्थापनाची कला व शास्त्र म्हणजे लोकप्रशासन होय.’’

ग्लॅडनच्या मते :

"Public administration is concerned with the administration of the government."

निष्कर्ष :

लोकप्रशासनाचा अर्थ सांगणाऱ्या पारंपारिक आणि आधुनिक व्याख्या लक्षात घेता लोकप्रशासन म्हणजे शासनाचे कायदे व धोरणे अंमलात आणणारे शास्त्र आणि कला आहे.

लोकप्रशासनाची वैशिष्ट्ये :

१) शासनाच्या कार्यकारी शाखेचा लोकप्रशासन हा भाग आहे (Part of executive)

२) राज्याच्या कार्य व कृतीशी लोकप्रशासनाचा संबंध असतो. (Related with the activities of the state)

३) सार्वजनिक धोरणांची अंमलबजावणी करणे लोकप्रशासनाचे कार्य आहे. (Carries out the public policies)

४) लोकांना सेवा उपलब्ध करून देतात. (Realise the aspiration of the people).

५) प्राचीन काळापासून लोकप्रशासन होतेच. आधुनिक काळात ते फक्त विकसित झाले आहे.

१.३ लोकप्रशासनाची व्याप्ती (Scope of public Administration)

३ प्रकारचे दृष्टिकोन लोकप्रशासनाच्या व्याप्तीविषयी आहेत. हे दृष्टीकोन खालीलप्रमाणे आहेत.

१. व्यापक दृष्टिकोन (Broad persepective of Subjectmatter view).

२. व्यवस्थापिक दृष्टिकोन किंवा मर्यादित दृष्टिकोन (Narrow or Posdcorb Prespective).

३. तत्कालीन दृष्टिकोन (Prevailing view).

१. समग्र किंवा व्यापक दृष्टिकोन (Broad Perspective or Subjectmatter view)

लोकप्रशासनाच्या व्याप्तीविषयक हा परंपरावादी दृष्टिकोन आहे. विड्रो विल्सन, एल.डी. व्हाईट या दृष्टिकोनाचे मुख्य समर्थक आहे. त्यांच्या मते लोकप्रशासनाच्या व्याप्तीमध्ये (अ) संपूर्ण यंत्रणेचा समावेश होतो. एखाद्या कोऑपरेटिव्ह ग्रुपप्रमाणे ते आहे. शासकीय धोरणाच्या अंमलबजावणीतील प्रत्येक अवस्थेचा त्यात सहभागी होणाऱ्या प्रत्येक कर्मचाऱ्याचा लोकप्रशासनात समावेश होतो. शासकीय निर्णय घेणारे कार्यकारी प्रमुख, त्यांचे सल्लागार, त्या आदेशांचे टायपिंग करणारे लिपिक आणि त्या आदेशांची अंमलबजावणी करणारे चतुर्थ श्रेणीतील कर्मचारी या सर्वांचा लोकप्रशासनात समावेश होतो. कारण शासनाच्या कार्याची व धोरणांची अंमलबजावणी सर्वांच्याच एकत्रित प्रयत्नामुळे होत असते. म्हणून शासनाच्या धोरणांची व आदेशांची अंमलबजावणी करण्याच्या कार्यामध्ये सहभागी होणाऱ्या सर्वात वरिष्ठ अधिकाऱ्यांपासून ते सर्वात कनिष्ठ कर्मचाऱ्यापर्यंत सर्वांचाच लोकप्रशासनात समावेश होतो. दुसरे म्हणजे (ब) लोकप्रशासनात शासनसंस्थेच्या तीनही शाखांच्या कार्याचा समावेश होतो. (covers all three branches of government)

कायदेमंडळ शासनाचे धोरण संमत करते, कार्यकारी मंडळ त्या धोरणाची अंमलबजावणी करीत असते आणि न्यायमंडळ कायद्याचा अर्थ लावून त्याची वैधता ठरविते. म्हणजेच शासनसंस्थेच्या तीनही शाखांचा प्रशासनाशी संबंध असतो क) तिसरे म्हणजे प्रशासन एक प्रक्रिया आहे. (Part of Political process) लोकप्रशासनाचे संघसरकार, घटकराज्यसरकारे आणि स्थानिक स्वराज्य संस्था अशा सर्व स्तरांवर लोकप्रशासनाची ही कार्यात्मक प्रक्रिया होत असते. या प्रक्रियेमध्ये संघटनात्मक बाबी, प्रशासनाचे उत्तरदायित्व, कर्मचारी वर्गाची भरती, प्रशिक्षण, पदोन्नती, वित्तप्रशासन, प्रशासक व कर्मचारीवर्गांचे वर्तन इत्यादीचा समावेश होतो. अशा प्रकारे लोकप्रशासनाची व्याप्ती अतिशय व्यापक आहे यावर या दृष्टिकोनाच्या समर्थकांचा भर आहे.

टिकाकारांच्या मते या दृष्टिकोनामध्ये अति व्याप्तीचा दोष आहे. त्यांच्या मते लोकप्रशासनात फक्त प्रशासकीय बाबींचाच समावेश होतो. कार्यकारी मंडळ व सनदी नोकरवर्ग यांच्याशी निगडीत बाबीच फक्त लोकप्रशासनात येतात.

२. लोकप्रशासनाच्या व्याप्तीचा व्यवस्थापकीय किंवा मर्यादित (संकुचित) दृष्टिकोन (Narrow or POSDCORB Perspective) :-

लोकप्रशासनाची व्याप्ती स्पष्ट करणाऱ्या या दृष्टिकोनाला POSDCORB असेही म्हणतात. ल्युथर गुलीक या दृष्टिकोनाचे मुख्य समर्थक आहेत. त्यांच्या मते लोकप्रशासनाची व्याप्ती मर्यादित (limited) आणि संकुचित (Narrow) आहे. सात प्रशासकीय कार्यापुरतीच लोकप्रशासनाची व्याप्ती आहे. ती सात कार्ये म्हणजे : १) नियोजन (Planning) २) संघटना (Organization) ३) नोकरवर्ग (staffing) ४) मार्गदर्शन (Directing) ५) समन्वय (Co-ordination) ६) अहवाल (Reporting) ७) अंदाजपत्रक (Budgeting) यालाच posdcõ असे म्हटले आहे.

१) 'P' stands for Planning नियोजन करणे :

लोकप्रशासनातील सर्वात पहिली पायरी म्हणजे नियोजन करणे होय. नियोजन करुन कोणत्याही कामाची पहिल्यांदा निश्चित दिशा व धोरण ठरविणे गरजेचे असते. त्या कामासाठी आवश्यक मनुष्यबळ, वेळ, पैसा, येणाऱ्या अडचणी इत्यादींचा विचार नियोजनात करण्यात येतो. कोणत्याही कामाची सुरुवात नियोजनाद्वारे होते.

२) 'O' stands for Organization संघटना उभारणे :

वरपासून खालपर्यंत कामाची विभागणी करणे, अधिकाराची आणि कार्याची विभागणी व वाटप करणे.

३) 'S' stands for Staffing नोकरवर्गाची तरतूद करणे :

संघटनेचे कार्य करण्यासाठी नोकरवर्गाची गरज असते. त्यांची नेमणूक, त्या कामासाठी लागणारे प्रशिक्षण, कामासाठी योग्य परिस्थिती निर्माण करणे इत्यादी गोष्टी लोकप्रशासनात येतात.

४) 'D' stands for Directing मार्गदर्शन करणे :

कार्य योग्य प्रकारे करून घेण्यासाठी कुशल मार्गदर्शकाची गरज असते. कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे व उद्दिष्ट साध्य करणे याचा समावेश लोकप्रशासनात होतो.

५) 'Co' stands for co-ordination समन्वय स्थापणे :

सर्व विभागांचे कार्य, शाखा उपविभाग यांच्यात समन्वय प्रस्थापित करुन कामातील दुहेरीपणा व अनावश्यक खर्च टाळणे म्हणजे समन्वय प्रस्थापित करणे होय.

६) 'R' stands for Reporting अहवाल सादर करणे:

संपूर्ण कार्याचा अहवाल जबाबदार व्यक्तीला देणे की ज्यामुळे त्या अहवालावरून सर्व माहिती कार्यकारी प्रमुखाला मिळेल.

७) 'B' stands for Budgeting अंदाजपत्रक देणे:

कोणत्या कामावर किती पैसा खर्च करावयाचा आहे, तो पैसा कसा उभारायचा यासाठी प्रशासनाला अंदाजपत्रक तयार करावे लागते.

प्रशासनाची ही सातही कार्ये व्यवस्थापकीय स्वरूपाची आहेत म्हणून या दृष्टिकोनाला व्यवस्थापकीय दृष्टिकोन म्हणतात.

टीकाकारांच्या मते लोकप्रशासनाच्या व्याप्तीचा हा दृष्टिकोन मर्यादित आहे. POSDCORB तंत्र म्हणजे संपूर्ण लोकप्रशासन होऊ शकत नाही. सर्वच संस्थांचे प्रशासकीय प्रश्न सारखेच असू शकत नाहीत. हा दृष्टिकोन प्रशासकीय तंत्रे (tools of Administration) सांगतो. प्रशासनाचा गाभा (substance) या दृष्टिकोनातून व्यक्त होत नाही. Posdcorb दृष्टिकोन technique oriented आहे, subject oriented नाही. लोकप्रशासनाच्या अभ्यासविषयाचे ज्ञान त्यातून होत नाही.

३. प्रचलित दृष्टिकोन (Prevailing view):

हा लोकप्रशासनाचा व्याप्तीविषयक प्रचलित दृष्टिकोन आहे. प्रचलित दृष्टीकोनाप्रमाणे लोकप्रशासनाची व्याप्ती दोन भागात विभाजित केली आहे.

१) प्रशासकीय सिद्धान्त (Administrative Theory):

ज्यामध्ये Organisational Theory and Behaviour आणि Public Personal Administration चा समावेश होतो. उदा. रचना, संघटना, कार्य, पद्धती, नेमणूक, बढती इत्यादी विषयक सैध्दान्तिक नियमांचा यात समावेश होतो. यालाच प्रशासकीय सिद्धांत म्हणतात.

२) प्रशासकीय अंमलबजावणी (Applied Administration):

ज्यामध्ये Public Financial Administration, Comparative and development Administration चा समावेश होतो. उदा. राजकीय कार्य, मंत्री व प्रशासकीय नोकरवर्ग संबंध, कायदेविषयक कार्य, अंदाजपत्रक तयार करणे, लष्करप्रशासन, शैक्षणिक प्रशासन, विविध सेवांची अंमलबजावणी इत्यादींचा समावेश होतो. सर्वच प्रकारच्या प्रशासकीय अंमलबजावणीचा समावेश लोकप्रशासनाच्या व्याप्तीमध्ये होतो.

सारांश:

लोकप्रशासनाची व्याप्ती खालीलप्रमाणे आहे.

१	२	३
व्यापक दृष्टिकोन	**मर्यादित दृष्टिकोन**	**प्रचलित दृष्टिकोन**
१) को-ऑपरोटिव्ह ग्रुपप्रमाणे वरपासून खालपर्यंत २) शासनाच्या तीनही शाखांचा समावेश ३) कार्यात्मक प्रक्रिया आहे. विल्रो विल्सन यांनी स्पष्ट केले ४) स्वरूप Subject oriented दृष्टिकोन आहे	व्यवस्थापकीय osdcorb १) Planning अंमलबजावणी २) Organisation ३) staffing ४) Directing ५) Co-ordination ६) Reporting ७) Budgeting ल्युथर गुलीकने स्पष्ट केलेला ८) स्वरूप techniques Oriented दृष्टिकोन आहे.	१) प्रशासकीय सिद्धान्त २) प्रशासकीय अंमलबजावणी दोन्हीचा समावेश होतो. ३) स्वरूप subject oriented आणि Technique oriented दोन्ही व्यक्त करणारा आहे.

१.४ लोकप्रशासनाचे महत्त्व (Importance of Public Administration)

लोकप्रशासनाचे महत्त्व खालील मुद्यांवरुन स्पष्ट होते.

१) आज शासन म्हणजेच प्रशासन झाले आहे.

२) विकसनशील देशांमध्ये विकास घडविणारे साधन लोकप्रशासन आहे.

३) प्रत्येकाचा नोकरशाहीशी संबंध येतो. त्यानिमित्ताने प्रशासनाशी रोजचा संबंध येतो.

४) समाजात सातत्य व स्थिरता आणणे.

५) संरक्षक घटक आहे.

१) आज शासन म्हणजेच प्रशासन झाले आहे. (Public administration as an organ of government):

आधुनिक राज्यांच्या कार्यांची व्याप्ती वाढली त्यामुळे लोकप्रशासनाचेही महत्त्व वाढले आहे. आधुनिक युगात लोकप्रशासनाच्या, सनदी नोकरवर्गांच्या मदतीशिवाय राज्याला कोणतेही कार्य करणे शक्य होत नाही. कायदा सुव्यवस्था, देशाचे संरक्षण यापासून तर शिक्षण, आरोग्याची व्यवस्था इतपर्यंत सर्वच कार्ये नोकरवर्गाच्या माध्यमातून केली जातात. 'आजची लोकशाही Executive democracy झालेली आहे.' लोकशाहीलाच नोकरशाहीचे राज्य असलेली पद्धती (Rule of Officials) म्हणतात.

२) विकसनशील देशांमध्ये विकासाचे साधन झाले आहे (Instrument of scocio-economic change in the society):

जे देश नवविकसित आहेत अशा देशांमध्ये लोकप्रशासन विकास घडवून आणणारे साधन बनले आहे. उदा. नोकरवर्गांच्या मदतीने दारिद्र्य, बेकारी, निरक्षरता नष्ट करणे, रोगांचे निर्मूलन करणे, लोकांचे जीवनमान उंचावणे, सामाजिक समता, आर्थिक न्याय प्रस्थापित करणे इत्यादी विकासकामे सनदी नोकरवर्गाद्वारेच करण्यात येतात.

३) प्रत्येकाचा नोकरशाहीशी संबंध (vital role in the life of the people):

आजच्या काळात प्रत्येक व्यक्तीचा जन्मापासून मृत्यूपर्यंत लोकप्रशासनाशी संबंध येतो. उदा. दैनंदिन गरजा, सोयी, सुविधा सर्वसामान्यांपर्यंत देण्याचे काम प्रशासकीय व्यवस्था करते. त्यामुळे दैनंदिन रोजच्या जीवनातही आपल्याला लोकप्रशासनाचे महत्त्व जाणवते.

४) समाजात सातत्य व स्थिरता आणणे :

शासनव्यवस्थेतील खासदार, आमदार, मंत्री हे विशिष्ट कालावधीसाठी सत्तेवर येतात. त्यामुळे त्यांचा कालावधी बदलतो, सत्तेवर येणारे बदलतात. परंतु सनदी नोकरवर्ग स्थायी स्वरूपाचा असतो. त्यामुळे धोरणे राबविणे, विकास योजनांमध्ये समाजातील सेवा पुरविण्यामध्ये सातत्य आणि स्थिरता येते.

५) संरक्षक घटक :

प्रशासकीय यंत्रणेशिवाय राजकीय व्यवस्था, समाजव्यवस्था टिकू शकत नाही. प्रशासकीय यंत्रणा राज्याची व समाजाची, संस्कृतीची संरक्षक घटक आहे.

सारांश :

लोकप्रशासनाच्या वरील महत्त्वांमुळेच आज नोकरशाहीचे राज्य अस्तित्वात आले आहे. किंवा नोकरशाहीची हुकूमशाही व वर्चस्व प्रस्थापित झाले आहे, असे दिसून येते.

१.५ लोकप्रशासनाची भूमिका (Role of Public Administration)

लोकप्रशासनाची कार्ये व भूमिका आजच्या व्यवस्थेमध्ये महत्त्वपूर्ण असल्यामुळेच आज शासनाचे यशापयश प्रशासकीय व्यवस्थेवर आधारित आहे असे दिसते. उदा. ब्रिटिश राजवटीची पोलादी चौकट त्यांचा प्रशासकीय व्यवस्था होती. एवढेच नाही तर आज मानवी जीवनाचे अस्तित्त्वच लोकप्रशासनाशी निगडित झाले आहे. लोकप्रशासनाची भूमिका किती महत्त्वपूर्ण आहे, हे खालील मुद्यावरुन स्पष्ट होते

१) राज्यकारभार करणे.
२) दैनंदिन लोकहिताच्या कार्यक्रमांची अंमलबजावणी करणे.
३) कायद्यांची निर्मिती आणि अंमलबजावणी करणे
४) प्रशासकीय न्यायनिवाडा करणे.
५) राज्यकारभारात सातत्य आणणे.
६) हितसंबंधाचे अविष्करण आणि एकत्रीकरण करणे.

राज्यकारभार करणे:

It is the basis of government whether in monarchy, democracy or communist country. शासनाच्या तीन शाखांपैकी राज्यकारभाराची जबाबदारी कार्यकारी मंडळाची असते. प्रत्यक्षात व्यावहारिक स्तरावर ही जबाबदारी सनदी नोकरवर्ग पार पाडतात. देशाचे धोरणात्मक निर्णय जरी कार्यकारी मंडळाकडून घेतले जात असले तरी त्या धोरणासंबंधीचे निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक

असलेली माहिती व तपशील सनदी नोकर मंत्र्यांना देतात. धोरण ठरविल्यानंतर त्या धोरणांची अंमलबजावणी सनदी नोकरच करतात.

दैनंदिन लोकहिताच्या कार्यक्रमांची अंमलबजावणी करणे:

Instrument of the State of providing various services to the people रोजच्या दैनंदिन जीवनात लोकांना लागणाऱ्या सर्व सोयी सुविधा उपलब्ध करुन देणे, लोकहिताचे कार्यक्रम राबविणे इत्यादी कार्ये सनदी नोकर करतात. सरकार जनतेपर्यंत सनदी नोकरांच्या मदतीने पोहोचू शकतात आणि जनतेशी संपर्क करु शकतात. म्हणजेच दैनंदिन कार्याची अंमलबजावणी याबाबत सनदी नोकरांची महत्त्वपूर्ण भूमिका असते. सनदी नोकरांअभावी सर्व कार्ये ठप्प होतात.

कायद्यांची निर्मिती आणि अंमलबजावणी करणे:

Instrument for executing laws policies, programmes of the state. शासनाची कायदेमंडळ ही शाखा कायदे करण्याचे कार्य करते. कायदे तयार करण्याच्या दृष्टीने आवश्यक असलेली सर्व माहिती कायदेमंडळाला प्रशासकीय यंत्रणा पुरविते आणि त्या माहितीच्या आधारेच कायदे तयार करण्यात येतात.

प्रशासकीय यंत्रणा प्रदत्त विधिनियमविषयक भूमिका पार पाडतात. कायदेमंडळ कायदे करतांना कायद्याची चौकट आणि कायदा करतात. कायदे सविस्तर स्वरूपात मांडण्याचे कार्य सनदी नोकर करतात.

कायदेमंडळाने कायदे कल्यानंतर त्या कायद्यांची अंमलबजावणी करण्याची जबाबदारी प्रशासकीय यंत्रणा पार पाडते. एकूणच कायद्याची निर्मिती आणि अंमलबजावणी करणे. दोन्ही दृष्टीने लोकप्रशासनाची महत्त्वपूर्ण भूमिका असते.

प्रशासकीय न्यायनिवाडा करणे :

न्याय देण्याच कार्य वास्तविकपणे न्यायमंडळाचे आहे. परंतु आजच्या तांत्रिक व गुंतागुंतीच्या स्वरूपाच्या राज्यकारभारात अनेक प्रश्नांचा आणि समस्यांचा न्यायनिवाडा प्रशासकीय कर्मचारीच करतात. कारण राज्यकारभाराचे शास्त्र व तंत्र या शासकीय कर्मचाऱ्यांना चांगलेच अवगत असते.

राज्यकारभारात सातत्य आणणे :

It is a stabilising force in the society as it provides continuity. पंतप्रधान व मंत्रिमंडळांचा, सनदी नोकरांचा समावेश कार्यकरी मंडळात होतो. कार्यकारी मंडळाची जबाबदारी, कायदे अंमलात आणणे, धोरणे राबविणे हे असते. परंतु मंत्री पाच वर्षासाठी, विशिष्ट काळासाठी सत्तेवर येतात. परंतु प्रत्येक खात्यांचा व विभागाचा सनदी नोकरवर्ग कायमस्वरुपांचा असतो. त्यामुळेच कुणीही

निवडून आले, कोणताही राजकीय पक्ष सत्तेवर आला तरी त्या त्या विभागाच्या नोकरवर्गामुळे राज्याच्या धोरणांमध्ये व राज्यकारभारामध्ये सातत्य येते. शासकीय व्यवस्थेमध्ये स्थिरता येते.

हितसंबंधाचे अविष्करण आणि एकत्रीकरण करणे :

It is instrument of the national integration in the developing countries which are facing classwars. लोकांच्या मागण्या लक्षात घेणे, त्या मागण्यांना स्पष्ट स्वरुप देणे ही कार्ये शासकीय कर्मचारीच करतात. प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांचा लोकांशी प्रत्यक्षात रोज संबंध येतो. लोकांच्या हितसंबंधाचे अविष्करण सनदी नोकरच करतात. लोकांच्या मागण्यांचे एकत्रीकरण करुन त्या मागण्या निर्णय घेणाऱ्यांपर्यंत पोहोचविण्याचे कार्य सनदी नोकरच करतात.

परंपरागत समाजात लोकप्रशासनाची भूमिका मर्यादित होती. तत्कालीन समाजात लोकप्रशासनाची भूमिका वाढली आहे कारणे -

१) शास्त्रीय व तांत्रिक प्रगतीमुळे big government आले.

२) औद्योगिक क्रांतीमुळे समाजात निर्माण झालेल्या सामाजिक व आर्थिक समस्यांमुळे उदा. बेकारी, दारिद्र्य.

३) पोलीस राज्याकडून कल्याणकारी राज्यकडे राज्याचे परिवर्तन त्यामुळे प्रशासनाची नकारात्मक कार्याकडून सकारात्मक कार्यांकडे वाटचाल.

४) आर्थिक नियोजनाचा स्वीकार - कल्याणकारी राज्याकडे जाण्यासाठी.

५) लोकसंख्यावाढ आणि त्यामुळे निर्माण झालेले प्रश्न सोडविण्यामुळे उदा. अन्न वस्त्र.

६) नैसर्गिक आपत्तीमध्ये झालेली वाढ उदा. पूर, भूकंप.

७) मानवी व भौतिक साधनांचे एकत्रीकरण करणे

८) सामाजिक एकतेचा ऱ्हास आणि हिंसाचारात झालेली वाढ उदा. वर्गभेद, जातिभेद, धार्मिक दंगे.

वरील कारणांमुळे एकूणच लोकप्रशासनाची कार्ये - विविध स्वरूपाची (vareity) झाली. कामाची संख्या डल्सी. वाढली. कामातील गुंतागुंत (complexity) वाढली.

१.६ सारांश

आज राज्याची प्रत्येक गोष्ट लोकप्रशासनाशी निगडित झाली आहे. लोकप्रशासनाची कार्यक्षमता, दर्जा सचोटी यावर शासनाचे यश आधारित झाले आहेत.

१.७ प्रश्न

१) लोकप्रशासनाची व्याख्या द्या आणि व्याप्ती स्पष्ट करा.

२) लोकप्रशासन म्हणजे काय? आधुनिक राज्यातील लोकप्रशासनाची भूमिका स्पष्ट करा.

३) थोडक्यात लिहा

१) लोकप्रशासनाचे महत्त्व.

२) पोस्ट कॉर्ब दृष्टीकोन.

३) लोकप्रशासनाची भूमिका.

लोकप्रशासनाची कार्यक्षमता, दर्जा सचोटी यावर शासनाचे यश आधारित झाले आहेत.

२

मोड्युल (Module) भाग २

जागतिकरण, उदारीकरण आणि लोकप्रशासन – २

पाठाची रचना

२.० उद्दिष्ट्ये
२.१ प्रस्तावना
२.२ उदारीकरणाचा अर्थ
२.३ खाजगीकरणाचा अर्थ
२.४ जागतिकरणाचा अर्थ
२.५ नवलोकव्यवस्थापन
२.६ चांगले शासन
२.७ लोकपसंती दृष्टीकोन
२.८ सारांश
२.९ प्रश्न

२.० उद्दिष्ट्ये

जागतिकरण आणि उदारीकरणाचा प्रभाव प्रत्येक क्षेत्रावर झाल्याचे दिसून येते. लोकप्रशासनावर हा प्रभाव अधिक जाणवतो. त्यादृष्टीने लोकप्रशासनाचा अभ्यास करणे हे या पाठाचे उद्दीष्ट आहे.

२.१ प्रस्तावना

दिवसेंदिवस होणारे सामाजिक, आर्थिक, राजकीय बदल यामुळे संपूर्ण मानवी जीवनच बदलले आहे. जागतिक घडामोडी आणि जागतिक विकासापासून लोकशासन अलिप्त राहू शकत नाही.

संपूर्ण मानवी समाज जागतिकरणामुळे आज जोडला गेला आहे. व्यापार, उद्योग, शिक्षण, सामाजिक आर्थिक क्षेत्रात, सांत्कृतिक क्षेत्रात त्यामुळे प्रचंड बदल झालेले आहे. कधीही नव्हे एवढे संपूर्ण जग एकमेकांवर अवलंबून आहे.

नवलोकव्यवस्थापन आणि चांगले शासन या लोकप्रशासनातील संकल्पनांचे समर्थन जागतिकरण आणि उदारीकरणामुळेच आधुनिक काळात करण्यात येते. १९८० च्या दरम्यान पाश्चात्य देशांमध्ये नवलोकव्यवस्थापन चांगले शासन या संकल्पना स्विकारल्या.

त्याचे पडसाद म्हणजेच १९९१ साली भारतात केंद्रसरकारने 'नवीन आर्थिक धोरण' (New Economic Poliy) स्वीकारले आहे. १९५६ साली भारतात पं. नेहरु यांनी समाजवादीव्यवस्था आणण्याचे जे आर्थिक धोरण स्वीकारले होते त्यामध्ये अमुलाग्र बदल झाला आहे. हा अमुलाग्र बदल म्हणजेच भारतात उदारीकरणाचे (liberalisation) युग आले. त्यातूनच खाजगीकरण (Privatization) आणि जागतिकीकरण (globalisation) आले आहे. या सर्व बदलांचा लोकप्रशासनावर प्रभाव दिसून येतो.

१९११ पासून खालील बदल भारतात झाल्याचे दिसून येते.

१) New Industrial Policy नविन औद्योगिक धोरण

२) New Economic Policy नविन आर्थिक धोरण

३) Libralization उदारीकरण

४) Privatisation खाजगीकरण

५) Globalisation जागतिकरण

लोकप्रशासन आणि खाजगीप्रशासन यातील फरक लक्षात घेतल्यानंतर उदारीकरण आणि खाजगीकरण या संकल्पना समजणे सोपे जाते.

लोकप्रशासन आणि खाजगी प्रशासन यांच्यात कार्यालयीन पद्धती, निर्णयप्रक्रिया, हिशेब ठेवण्याची पद्धत इत्यादी सारख्याच स्वरुपाच्या असतात. नोकरवर्गाची भरती, प्रशिक्षण, बदली इत्यादी दोन्हीत सारखेच असते. परंतु लोकप्रशासन आणि खाजगीप्रशासन यामध्ये भेद आहेत.

१) लोकप्रशासन नोकरशाहीवर आधारीत असते. खाजगी प्रशासन व्यापारी पद्धतीवर आधारीत असते.

२) लोकप्रशासनाचे स्वरुप राजकीय असते. खाजगी प्रशासनाचे स्वरुप निमराजकीय असते.

३) लोकप्रशासनात दप्तर दिरंगाई, बेपवाई काळजीने व जबाबदारीने काम न करणे सारखे दोष असतात. खाजगी प्रशासनात ते अत्यल्प असतात.

४) लोकप्रशासनाचे उद्दीष्ट लोकांना विविध सेवा उपलब्ध करुन देणे असते. खाजगी प्रशासनाचा भर आर्थिक फायद्यावर अधिक असतो.

१९७० नंतर नोकरशाहीवर आधारीत लोकप्रशासनातील उणीवा व दोष लक्षात घेऊन उदारीकरण आणि खाजगीकरणाची लाट सर्वत्र आली आहे. उदारीकरण, खाजगीकरण आणि जागतिकीकरणाचा अर्थ खालीलप्रमाणे आहे.

२.२ उदारीकरण म्हणजे काय ? (Libralization)

उदारीकरण म्हणजे मुक्त अर्थ व्यवस्था (Free market economy) होय. नियंत्रित अर्थ व्यवस्थेकडून मुक्त अर्थव्यवस्थेकडे परिवर्तन करणे होय. देशातील आर्थिक व्यवहार, आर्थिक कृती आणि धोरणे यावरील शासकीय नियंत्रण कमी करणे. आर्थिक क्षेत्रातील उत्पादन, वितरण इत्यादी बाबतीत मुक्तपणे स्वतंत्रपणे काम करण्याची परवानगी देणे होय. उदा. परवाना पद्धती रद्द करणे. परकीय गुंतवणूकदारांना प्रवेश देणे. सामाजिक, आर्थिक, सांस्कृतिक क्षेत्रातही पाश्चात्य उदारमतवादाचा प्रभाव होय.

२.३ खाजगीकरण म्हणजे काय ? (Privatisation)

१) denationalisation, २) deregulation, ३) operating contract method. या तीन्हीचा समावेश खाजगीकरणामध्ये होतो.

१) Denationalisation म्हणजे खाजगी उद्योगांचे जे राष्ट्रीयीकरण करण्यात आले होते ते काढून घेऊन त्यांचे खाजगीकरण करण्यात आले आहे. राष्ट्रीयीकरण म्हणजे शासनाने अनेक उद्योग शासकीय नियंत्रणाखाली घेतल्या होत्या. ते नियंत्रण काढून ते उद्योग खाजगी भांडवलदारांकडे देणे म्हणजे अराष्ट्रीयीकरण करणे होय.

२) Deregulation म्हणजे राखीव सार्वजनिक क्षेत्रामध्ये खाजगी क्षेत्रांना प्रवेश देणे होय. Entry to private sector into reserved public sector.

३) Operating contract method म्हणजे कॉन्ट्रॅक्ट पद्धतीने माणसे नेमणे व त्यांना योग्य पैसा देऊन एखादी जबाबदारी पूर्ण करणे.

२.४ जागतिकीकरण म्हणजे काय ? (Globalisation)

जगातील देश जगातिक अर्थव्यवस्थेशी, कला तसेच व्यापार/ शिक्षणाशी जोडणे म्हणजे जागतिकरण होय. उदा. जागतिक अर्थव्यवस्थेशी आणि समाजव्यवस्थेशी भारतीय अर्थव्यवस्था, समाज, शिक्षण, कला, व्यापार यामध्ये एकात्मकता साधणे होय.

(Integration of Indian economy with the world economy) उदा. परकीय गुंतवणूक करणाऱ्यांना भारतीय अर्थव्यवस्थेत प्रत्यक्ष प्रवेश देण्यात आला. भारतात बहुराष्ट्रीय कंपन्यांना प्रवेश देण्याबाबतीत जे नियंत्रण होते ते काढून टाकण्यात आले. भारताची अर्थव्यवस्था जागतिक अर्थव्यवस्थेचा एक भाग बनली. विमानसेवा, माहिती तंत्रज्ञानातील प्रगती कॉम्प्युटर मोबाईलसेवा यामुळे आज संपूर्ण जग जोडले गेले आहे.

"Globalization is the integration of markets and technologies in a way that is shrinking the world from a size medium to a size small and enabling each of us to reach the world farther, faster and cheaper than ever before. Like all previous international systems, it is directly or indirectly shaping the domestic politics, economic polities and foreign relations of virtually every country." फ्रिडमन ची जागतिकरणाची व्याख्या जागतिकरणाचा अर्थ स्पष्ट करणारी आहे.

राज्याची भूमिका आणि कार्ये यांच्यात प्राचीनकाळापासून खालील प्रमाणे बदल होत गेले आहेत. सुरवातीला लोकांना सुरक्षा देणे त्यानंतर कायदा आणि सुव्यवस्था निर्माण करणे त्यानंतर कल्याणकारी राज्य त्यानंतर लोकांना विविध सेवा देणारे राज्य या प्रमाणे राज्याच्या भूमिका बदलत गेल्या. राज्याच्या बरोबर लोकप्रशासनाची कार्ये, भूमिका, जबाबदारी वाढली. लोकप्रशासन नोकरशाहीवर आधारीत आहे नोकरशाहीच्या दोषांमुळे आज जगाचा खाजगी प्रशासनाकडे कल वाढला. राज्याच्या भूमिका आणि कार्ये यामध्ये वाढ झाल्यामुळे केंद्रीकरण वाढले. या सर्वाला पर्याय म्हणून उदारीकरण, खाजगीकरण आणि जागतिकरण या तिन्ही गोष्टींना अति महत्त्व आले.

उदारीकरण, जागतिकीकरणामुळे लोकप्रशासनातही अनेक बदल झाले आहेत. लोकप्रशासनाच्या परंपरागत दृष्टीकोनाप्रमाणे टेलरची शास्त्रीय व्यवस्थापकीय तत्त्वे (Scientific management principles) आणि वेबरचे प्रशासकीय मॉडेल (Bureaucratic Model) यावर लोकप्रशासन पद्धती आधारलेली होती. हळुहळु सामाजिक आणि वर्तनवादी क्षेत्रातील शोधांमुळे लोकप्रशासनात समृद्धता आली. लोकप्रशासनात नविन सिद्धान्ताची भर पडली तरी लोकप्रशासनातील मूळ तत्त्वे कायम होती. लोकप्रशासनाची कार्यक्षमता वाढण्यासाठी आणि परिणामकारकता आणण्यासाठी शासनाने अनेक प्रयत्न केले. एवढे सर्व करूनही समाजाच्या अपेक्षा पूर्ण करण्याच्या दृष्टीने आधुनिककाळात लोकप्रशासन कमी पडते आहे असे दिसून आले. लोकप्रशासनाप्रती असलेल्या या असमाधानातूनच 'नव-लोक व्यवस्थापन अस्तित्वात आले.

२.५ नवलोकव्यवस्थापन (New Public Management)

लोकप्रशासनशास्त्रामध्ये १९९० नंतर उदयास आलेली नवलोकव्यवस्थापन ही संकल्पना आहे. ख्रिस्तोफर हुड (Christopher Hood) यांनी १९९१ साली

'न्यू पब्लिक मॅनेजमेंट या पुस्तका मध्ये ही संकल्पना वापरली आहे. त्यांनी (बिझनेस ॲडमिनिस्ट्रेशन) या त्यांच्या पेपरमध्ये व्यवस्थापकीय प्रशासनातील मूल्ये (Core values) सार्वजनीक क्षेत्रामध्ये समाविष्ट करावी, असे म्हटले होते. जागतिकरण, खाजगीकरण आणि उदारीकरणामुळे राज्याच्या भूमिकेत बदल झाला. राष्ट्रीय धोरणे सुद्धा त्या दृष्टीने ठरविण्यावर भर देण्यात आला. लोकव्यवस्थापनावर त्याचा प्रभाव पडला आहे.

नवलोकव्यवस्थापनाचा अर्थ (Meaning) :

लोकप्रशासनातील आदर्श व उद्दिष्ट्ये + व्यावसायिक व्यवस्थापनातील साधने = नवलोकव्यवस्थापन होय.

नवलोकव्यवस्थापन हा बिझनेस मॅनेजमेंट आणि पब्लिक ॲडमिनिस्ट्रेशन यातील तिसराच मार्ग आहे. नवलोकव्यवस्थापनामध्ये लोकप्रशासनातील What आणि Why आणि व्यावसायिक व्यवस्थापनामधील (बिझनेस मॅनेजमेंट) प्दै याचा समावेश आहे. लोकप्रशासनातील काय (What) काय आणि कां (why) करावे आणि व्यावसायिक व्यवस्थापनातील (बिझनेस मॅनेजमेंट) कसे करावे (How) या तीन मुद्यांवर नवलोकव्यवस्थापनाचा भर आहे. म्हणजेच लोकप्रशासनातील आदर्श व उद्दिष्ट (Normative orientation) आणि बिझनेस मॅनेजमेंट मधील साधने (instrumental orientation) या दोन्हीचे एकत्रीकरण नवलोकव्यवस्थापनात असते. उदा. लोकप्रशासनात कायदे, मूल्ये, लोकशाही मूल्ये इत्यादी उद्दिष्टांना महत्त्व असते. तर बिझनेस मॅनेजमेंट मध्ये achievements, output आणि performances ला महत्त्व असते. प्रशासनाने लोककेंद्रीत व परिणामकारी बनावे आणि खाजगी संघटनांप्रमाणे कार्य करावे, हा नवलोकव्यवस्थापनाचा गाभा आहे.

नवलोकव्यवस्थापनामध्ये राज्याची भूमिका वाहक किंवा मदत करणारा (catalyst) एवढीच असणार आहे. आजच्या गुंतागुंतीच्या जीवनामुळे राज्याच्या कार्यात प्रचंड वाढ झाली आहे. राज्याच्या जबाबदाऱ्या वाढल्या आहेत. राज्याने ही कार्ये व जाबाबदारी समाजाबरोबर विभाजित करून हे करणे ह्या संकल्पनेत अभिप्रेत आहे. (Enterpreieurial role of public orgs वर भर आहे.)

नवलोकव्यवस्थापाचा आधार (Pillars of N.P.M.):

नवलोकव्यवस्थापनाचे मुख्य दोन आधार आहेत. १) लोकपसंती सिद्धांत Public choice theory २) नव टेलरवाद New Taylorism

१) लोकपसंती सिद्धांत (Public choice theory) :

स्पर्धा आणि संस्थात्मक अनेकता विकेंद्रीकरण यावर भर या सिद्धान्ताचा आहे. या सिद्धान्ताप्रमाणे १) अर्थशास्त्रीय सिद्धान्त व मूल्ये राज्यशास्त्र व

लोकप्रशासनामध्ये आणणे होय. २) लोकहिताला फक्त प्राधान्य देणे या परंपरागत विचाराला या सिद्धान्ताने आव्हान दिले आहे. लोकहितासाठी कार्ये करण्यास आणि लोकांना विविध सेवा अधिक कार्यक्षमपणे देण्यासाठी स्पर्धा (competition) आणि संस्थात्मक अनेकता (institutiojnal pluralism) आणावी, याचे समर्थन या सिद्धान्ताने केले आहे. स्पर्धेमुळे गुणवत्ता व कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. संस्थात्मक अनेकता आणल्यामुळे नोकरशाहीची एकाधिकारशाही जाऊन कार्ये विभागले जाते, सेवेचा दर्जा सुधारतो आणि लोकांनी कुणाची निवड करावी याला अधिक संधी मिळते यावर या सिद्धान्ताचा विश्वास आहे.

२) नवटेलरवाद (New Taylorism) :

फेडरिक डब्ल्यू टेलर हे व्यवस्थापनशास्त्राचे जनक आहेत. म्हणूनच शास्त्रीय व्यवस्थापनाला बरेचदा 'टेलरिझम' म्हणतात. टेलर या अमेरिकन विचारवंताला व्यवस्थापनाचा अनुभव होता त्यांच्या मते व्यवस्थापक, कामगार, ग्राहक यांचे हितसंबंध एकमेकांनी पूरक असतात. व्यवस्थापनशास्त्र त्यामुळे सहकार्यावर आधारित आहे. नवलोकव्यवस्थापनामध्ये खालील मुद्यांवर भर आहे.

१) नोकरशाहीमध्ये स्पर्धा वाढविणे (competition)

२) नोकरशाहीतील प्रलोभनपद्धती बदलविणे.

३) खाजगी साधनांचा आणि उगमांचा जास्त उपयोग करणे (use of private sources)

४) कमीत कमी शासन (Smaller government) असावे.

थोडक्यात लोकप्रशासनामध्ये व्यवस्थापकीय दृष्टिकोन (managerial approach) आणणे आणि परंपरागत लोकप्रशासनाचा त्याग करणे होय यावर नवलोकव्यवस्थान भर देते.

होणारे बदल :

नवलोकव्यवस्थेप्रमाणे लोकप्रशासनामध्ये खालील बदल होतात. हे बदल दोन भागात विभागता येतात.

१) मोठे बदल (Major changes) २) लहान बदल (Micro Changes)

१) मुख्य व मोठे बदल (Major changes):

संघटनेच्या रचना आणि कार्यात बदल आणणे. राज्याच्या अधिकारात असलेल्या संघटनांचे खाजगीकरण करणे. उदा. एअरलाईन्स बँक इत्यादीचे (Privatising state run organisation) खाजगीकरण करणे.

२) लहान बदल (Micro changes) :

संघटनेच्या कार्यात सुधारणा आणणे. एखाद्या कामाची गुणवत्ता, कार्यक्षमता, परिणामकारकता वाढविणे.

एकूण सार्वजनिक संघटननांनी खाजगी संघटनांप्रमाणे कार्य करावे असा नवलोकव्यवस्थापनाचा दृष्टीकोन आहे. त्याप्रमाणे लोकप्रशासनामध्ये बदल व्हावेत यावर नवलोकव्यवस्थापनाचा भर आहे.

नवलोकव्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये :

१) शासनाच्या भूमिकेमध्ये बदल - शासनाची कामे कमी करून खाजगी संस्थांकडून करारापद्धतीनुसार, Contract च्या आधारावर कामे करुन घेणे यावर भर.

२) ग्राहक केंद्रित (client focus) दृष्टिकोन ठेवणे : ग्राहकांना जास्तीत जास्त आकर्षित करण्यासाठी त्यांना चांगल्या सेवा देणे.

३) विकेंद्रीकरण (decentralisation) आणणे : संघटनेतील सत्ता अनेक घटकांमध्ये विभाजीत करणे.

४) परिवर्तनीयता (Flexibility) आणणे : संघटनेतील क्षेत्रीय व्यवस्थापकांना विविध पर्याय देऊन निर्णय घेण्याचे स्वातंत्र्य देण्यात यावे. (Freedom of manage)

५) स्पर्धेला महत्त्व - बाजारपेठेप्रमाणे संघटनेमध्येही स्पर्धात्मक वातावरण तयार करण्यात यावे. (use of markets)

६) जबाबदारीची भावना विकसित करणे.

७) व्यवस्थापनावर अधिक भर देणे (focus on management)

८) सार्वजनिक खर्च कमी करणे (cost cutting)

९) प्रक्रियेपेक्षा उद्दिष्ट (result) साध्य करणे यावर अधिक भर देणे (result oriented and objective focused.)

१०) संघटनेतील लोकांची कृती व कार्य (Performance) वाढविणे.

Economy, Efficiency and Effectiveness या तीन E च्या आधारावर संघटनेमध्ये काम करणाऱ्यांच्या कार्याचे मोजमाप करणे.

थोडक्यात - नवलोकव्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकीय दृष्टिकोनामधून लोकप्रशासनाकडे बघण्यात येते. लोकप्रशासनातील प्रश्न, समस्या सोडविण्यासाठी आणि प्रशासकीय कार्यासाठी व्यवस्थापकीय उपाय (management solutions) वापरावे, यावर भर देण्यात आला आहे.

टीकात्मक मूल्यमापन :

नवलोकव्यवस्थापन लोकप्रशासनात आणणे म्हणजे एक प्रकारे धाडसी प्रयोग करणे होय. कारण

१) त्यामुळे लोकप्रशासनातही खाजगी संस्थाप्रमाणे फायदा (profit) या उद्दिष्टाला अधिक महत्त्व दिल्यास मूळ कार्याकडे दुर्लक्ष होण्याची शक्यता आहे.

२) शासनाला बाजारपेठेप्रमाणे स्वरूप देणे चुकीचे आहे. कारण शासन कायद्याचे राज्य, लोकशाही मूल्यांना बांधील असणे अधिक महत्त्वाचे आहे.

३) नागरिकांना ‘ग्राहक’ समजून वागविणे कितपत योग्य ठरू शकते, हे नवलोकव्यवस्थापन आणल्यानंतरच हळूहळू लक्षात येईल.

नवलोकव्यवस्थापन

१	२	३	४	५	६
प्रस्तावना उदय १९९० नंतर	अर्थ लोकप्रशासनाचे उद्दिष्ट व्यावसायिक व्यवस्थापनातील साधने नवलोकव्यवस्थापन	आधार १)पब्लिक चॉईस थिअरी २) न्यू टेलरिझम	होणारेबदल १) मुख्य बदल २) लहान बदल	वैशिष्ट्ये १) कमीतकमी शासन २) ग्राहक केंद्रित ३) विक्रेंद्रीकरण, अनेकता ४) परिवर्तनियता ५) स्पर्धा, बाजारपेठेप्रमाणे. ६) जबाबदारी ७)व्यवस्थापन महत्त्वाचे ८) उद्दिष्ट ९) खर्च कमी करणे १०) तीन	मूल्यमापन

२.६ चांगले शासन (Good Governance)

चांगली प्रशासकीय व्यवस्था किंवा चांगला राज्यकारभार (good Governance) यामध्ये खालील मुद्यांचा अभ्यास करणार आहोत.

प्रस्तावना :

१९९० नंतर चांगले शासन ही संकल्पना व विचारप्रवाह लोकप्रशासनात आली आहे. जागतिक बँकेने समर्थन केलेली ही संकल्पना आहे. १९९२ साली डेव्हिड ऑसबोर्न (David Osborne) आणि Ted Gaebler यांनी `Reinventing Government' हे पुस्तक प्रसिद्ध केले. या कल्पनेचा त्या पुस्तकात उदय दिसून येतो. उदारीकरण (liberalisation), खाजगीकरण (Privatisation) आणि जागतिकीकरपण (globalisation) च्या आजच्या युगामध्ये नवीन आव्हानांना तोंड देण्याच्या दृष्टीने राज्याची भूमिका काय असावी ? शासनाची कार्ये कोणती असावी ? यातून ही संकल्पना साकार झाली आहे.

लोकप्रशासनाचा भर शासनाकडून चांगले शासन याकडे १९७० नंतर दिसून येतो. जे.एस.मिल या उदारमतवादी विचारवंताने शासनाची कल्पना मांडताना असे म्हटले होते की तेच शासन चांगले जे कमीतकमी शासन करीत असते. हळुहळु काळाच्या ओघात लोककल्याणकारी राज्याची कल्पना आली. लोककल्याणकारी राज्याच्या कल्पनेचे समर्थन करण्याऱ्यांनी कमीतकमी शासन ही उदारमतवाद्यांची कल्पना नाकारली. दूर्बल घटकांचे शोषण थांबविण्यासाठी शासनाचा हस्तक्षेप प्रत्येक बाबतीत आवश्यक मानला जाऊ लागला.परिणामी शासन आणि प्रशासनाकडे अति सत्ता केंद्रित झाल्यात. नोकरशाहीचे दोष लक्षात आल्यानंतर शासनाकडे अति सत्ता त्याचा परिणाम लक्षात आल्यानंतर पुन्हा एकदा १९७० नंतर उदारीकरण आणि खाजगीकरणाकडे वाटचाल सुरु झाली.

उदारीकरण आणि खाजगीकरणामुळे शासनाची जबाबदारी शासनाने अनेक खाजगी संस्थाकडे देऊन पूर्ण करावी असा प्रवाह आधुनिक काळात आला.

म्हणजेच चांगले शासन या कल्पनेत शासन आपली लोककल्याणाची जबाबदारी झटकून टाकत नाही तर खाजगी संस्था आणि संघटनांच्या मदतीने आणि सहकार्याने पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करीत असते. असे करतांना ते कार्य प्रभावीपणे कसे होईल. आणि कार्य करतांना काटकसर कशी करता येईल. याचाही विचार चांगले शासन आहे.

चांगल्या शासनाचे महत्त्वः

१९९० नंतर कल्याणकारी राज्यांतर्गत खाजगी आणि सार्वजनिक संस्थांच्या सहकार्याने कल्याणकारी राज्य निर्माण करावे, त्या विचाराला महत्त्व आले. ऑसबार्न म्हणतात. 'आजच्या काळात More government यापेक्षा better Government ची अधिक गरज आहे. शासनाकडे खुप सत्ता आणि कामाचा व्याप असण्यापेक्षा शासन चांगले असण्याची गरज आहे.

चांगली राज्यव्यवस्था नसणे (Bad governance) हे समाजातील अनेक गोष्टीचे मूळ कारण आहे. आंतरराष्ट्रीय बँक, जागतिक आर्थिक संस्था उदा.

इंटरनॅशनल मॉनेटरीफंड आणि देणगीदार एखाद्या राष्ट्रात Good governance ची खात्री असेल तरच त्या देशाला मदत आणि कर्ज देतात. विशेषतः विकसनशील देशांना दारिद्र्य निर्मूलन, आरोग्य इत्यादी साठी फंड देताना चांगले शासन आवश्यक आहे, असे जागतिक बँकेने घोषित केले आहे.

चांगले शासन म्हणजे काय?

मानवी संस्कृतीइतकीच चांगले शासन ही संकल्पना जुनी आहे. Governance means - the process of decisionmaking and the process by which decisions are implemented. ही संकल्पना अनेक ठिकाणी उदा. कार्पोरेट गव्हर्नन्स, इंटरनॅशनल गव्हर्नन्स, नॅशनल गव्हर्नन्स, लोकल गव्हर्नन्सबाबतीतही वापरण्यात येते.

Better governance is the act of collectively solving our problems) ''नागरिकांच्या प्रति शासनाने आपली जबाबदारी झटकणे नाही तर खाजगी या सार्वजनिक क्षेत्र एकमेकांना जोडून एकमेकांच्या सहकार्याने लोकांना चांगली सेवा देणे म्हणजेच गुड गव्हर्नन्स होय.''

चांगल्या शासनाची उद्दिष्टे:

चांगल्या शासनाची तीन उद्दिष्टे आहेत.

[E's - three]

१	२	३
Efficiency	economy	effectiveness
कार्यात कार्यक्षमता आणणे	आर्थिक काटकसर आणणे	प्रभावीपणा आणणे

चांगले शासन राज्याच्या भूमिकेमध्ये मूलभूत बदल घडवणारी ही संकल्पना आहे. यामध्ये The government should change from `a does' of public activities to a distributor of public benefits and facilitator of change in society.

चांगले शासन वैशिष्टे:

गुड गव्हर्नन्समध्ये खालील तत्त्वावर (Features or characteristics) भर आहे.

१९८९ आणि १९९२ साली जागतिक बँकेने चांगले शासन कोणते ? याची चौकट आखून दिली. जागतिक बँकेच्या या चौकटीप्रमाणे चांगले शासन म्हणजे ज्यात उत्तरदायित्व, पारदर्शकता, कायद्याला महत्त्व असते ते होय असे म्हटले आहे.

१) विकेंद्रीकरण (Decentralisation):

सार्वजनिक हिताचे कार्ये करतांना राज्याने ती कार्ये अनेकांबरोबर विभाजित करून करावी. वरपासून खालपर्यंत शासकीय आणि प्रशासकीय सत्ता विभागणे. अनेक खाजगी संस्था आणि संघटनाकडे शासनाने कार्ये द्यावी.

Shift is working pattern from hierachical control to participatory management and teamwork. सहभागप्रधान व्यवस्था आणणे म्हणजेच विकेंद्रीकरण होय.

२) ग्राहक केंद्रित (client oriented government):

शासनाचे खरे ग्राहक लोक, जनता आहे. म्हणून लोकांच्या गरजा, त्यांची मते, वृत्ती लक्षात घेऊन त्याप्रमाणे क्रिया करणे याला महत्त्व द्यावे. दूर्बलाचे हित, मानवी हक्क इत्यादीला महत्त्व द्यावे यावर भर.

३) उद्दिष्टांना महत्त्व (Mission driven government):

Rule oriented government चे goal oriented and result oriented government मध्ये परिवर्तन करणे होय. नियम, तांत्रिकता औपचारीकता इत्यादीला अति महत्त्व देण्यापेक्षा ज्या उद्दिष्टांसाठी ती योजना किंवा कार्यक्रम आहे ती उद्दिष्टे पूर्ण होतील यावर लक्ष केंद्रित करणे.

४) समाजाचे सबलीकरण करणे (Community owned government):

जनतेचे सबलीकरण करणे, त्यांची कार्यक्षमता वाढविणे आणि त्यांच्याच मदतीने समाजातील समस्या सोडविणे. अशा प्रकारे नोकरशाहीच्या नियंत्रणातून विविध सेवा काढून त्या सेवा जनतेच्या सामूहिक सहकार्याने देणे यावर भर होय. इ. गव्हर्नन्सच्या माध्यमांचा इलेक्ट्रॉनिक साधानांचा, माहितीचा अधिकार, जनहितयाचिका इत्यादीद्वारे लोकांमध्ये क्षमता व कौशल्य वाढविणे की ज्यामुळे समाजाचे सबलीकरण होईल.

५) लोकांचा सहभाग (Participation) वाढविणे :

समाजातील स्त्री पुरुषांचा प्रत्यक्ष किंवा संस्थांच्या माध्यमातून प्रशासनातील सहभाग वाढविणे. लोकांचा सहभाग संघटित आणि माहितीपूर्ण असल्यास चांगले प्रशासन आणण्यास त्याचा उपयोग होतो.

६) कमी वेळात, कमी खर्चामध्ये योग्य सेवा देणे :

त्यासाठी खालील तत्त्वावर भर द्यावा. १)Performance appraisal २) Managerial autonomy ३) costcutting ४) financial incentives ५) output targets, ६) innovation ७) responsiveness ८) market orientation ९) accountability १०) comptence.

७) कायद्याचे अधिराज्य (Rule of law):

कायद्याची योग्य चौकट आवश्यक असते की ज्यामुळे मानवी हक्कांचे रक्षण होईल. कायद्याचे राज्य राखण्यात स्वतंत्र न्यायव्यवस्था आणि निःपक्ष व भ्रष्टचारी नसलेली पोलीसव्यवस्था आवश्यक असते.

८) पारदर्शकता (Transperancy):

एखाद्या निर्णयाचा ज्यांच्यावर प्रभाव पडतो लोकांना त्याबाबतची माहिती सहजासहजी मिळावी एवढी पारदर्शकता आवश्यक.

९) उत्तरदायित्व (Accountability) :

सार्वजनिक, खाजगी क्षेत्रांनी लोकांना जबाबदार राहून कार्य करणे, नागरिकांप्रती संवेदनशीलता यात महत्त्वाची आहे.

१०) ग्राहकांचे समाधान :

प्रशासन करणे हे अंतिम उद्दिष्ट नाही. कोणतीही संघटना काही उद्दिष्टप्राप्तीसाठी अस्तित्वात येते. त्यामुळे उत्कृष्ट सेवा देऊन नागरिकांचे समाधान याला गुड गव्हर्नन्स मध्ये महत्त्व आहे.

इत्यादी तत्त्वांच्या आणि वैशिष्ट्यांच्या आधारावर चांगले प्रशासन आणण्यास मदत होते.

जगातील विविध देशांच्या शासनाने गुड गव्हर्नन्स तत्त्वे व उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी खालील यंत्रणा (Mechanism) वापरली आहे.

१) Creation of autonomous public organisations स्वायत्त संघटनांची निर्मिती.

२) Reducing the size of gernment कमीतकमी शासन

३) Corporasation of government organisations

४) Reforming civil service structures सनदी सेवेच्या रचनेत सुधारणा.

५) privatisation of public undertakings खाजगीकरण.

६) Decentralisation of authority of lower levels विकेंद्रीकरण.

७) Contracting out services to private agencies करारपद्धती

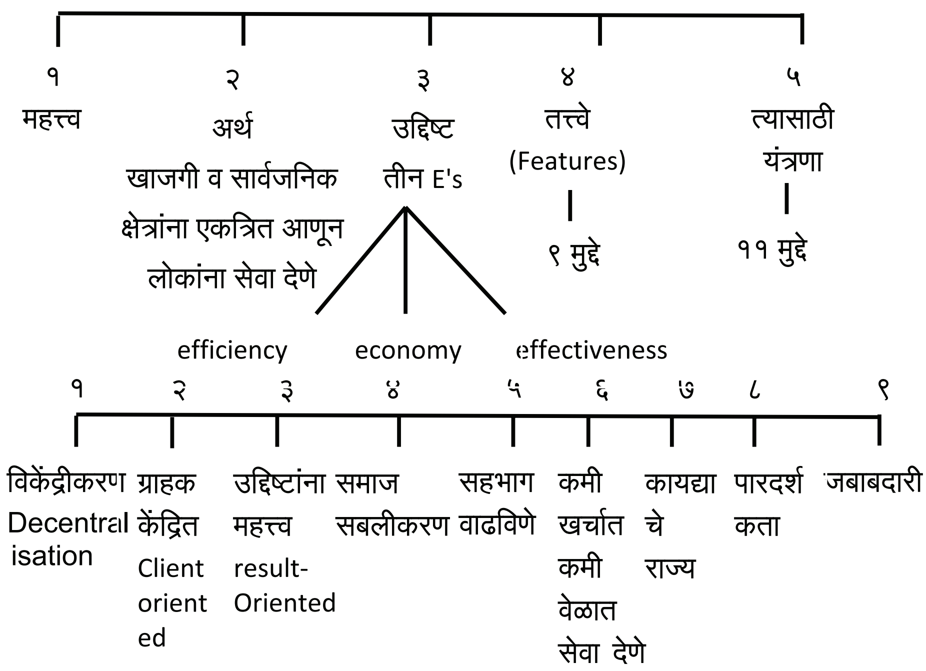
८) Promoting openness and transperancy in administration पारदर्शकता.

९) Encouraging people's participation in administration लोकांच्या सहभागाला उत्तेजन.

१०) Reducing budgets and welfare expenditure खर्च नियंत्रण.

११) Performance measurement and evaluation मूल्यमापन.

चांगली शासन व्यवस्था (Good Governance System)



२.७ लोक पसंती दृष्टीकोन (Public Choice Approach)

लोक प्रशासनाच्या विकासात लोक पसंती दृष्टीकोनाचा उल्लेख केला जातो. लोकप्रशासनाच्या अभ्यासात वेगळा विचार प्रवाह आण्याचे कार्य या दृष्टिकोनाने केले आहे. लोक पसंती दृष्टिकोनाचे लोकप्रशासनात महत्त्वाचे योगदान दिसून येते.

अर्थशास्त्रीय सिद्धांत:

सामाजिक शास्त्रांच्या अध्ययनासंबंधीचा आंतरविद्याशाखीय दृष्टिकोन उदयास आला. त्याचा लोक प्रशासनातील अविष्कार म्हणून लोक पसंती दृष्टीकोनाचा उल्लेख केला जातो. हा दृष्टीकोन म्हणजे राज्य शास्त्र व लोकप्रशासन यांच्या अध्ययनात आणला गेलेला अर्थशास्त्रीय सिद्धांत होय. साधारणतः सन १९६० नंतरच्या काळात लोक प्रशासनाच्या अध्ययनात लोक पसंती दृष्टिकोनाचा प्रवेश झाला. या सिद्धांतांचे पुरस्कर्ते म्हणून अँथनी डाऊन्स केनेथ अॅरो, डंकन ब्लॅक, गार्डन, टुलॉक इ. विचारवंतानी केलेला आहे.

नोकरशाहीच्या भूमिकेवर टिका :

लोक पसंती दृष्टिकोनोच्या पुरुस्कर्त्यांनी लोकप्रशासनातील नोकरशाहीच्या भूमिकेवर जोरदार टीका केलेली आहे. मॅक्स वेबर याने नोकरशाही विवेकशील असते.असे म्हटले आहे. परंतु लोक पसंती दृष्टिकोनाच्या पुरस्कर्त्यांनी या विचारांचे खंडन केलेले आहे. लोकशाही व्यवस्थेमधील लोकहितासंबंधीच्या सिद्धांतावरही त्यांनी आक्षेप घेतले आहेत. कारण या सिद्धांताप्रमाणे नोकरशाही यंत्रणेतील सेवक म्हणजे सनदी नोकर हे कोणताही निर्णय जनतेच्या हितासंबंधांना प्राधान्य देऊन घेत असतात. समाजाचे जास्तीत जास्त हित साधण्याच्या उद्देशाने ते प्रेरित झालेले असतात. त्यामुळे नोकरशाही यंत्रणा सदैव समाजाच्या आणि जनतेच्या कल्याणासाठी कार्य करीत असते.

लोक पसंती दृष्टिकोनाच्या पुरस्कर्त्यांनी नोकर शाहीसंबंधीची वरील मते मुळीच मान्य नाही. असे त्यांचे मत आहे. नोकरशाही यंत्रणा जनतेच्या प्रश्ना संबंधी नेहमी उदासीन असतो. तिला बाजारपेठेच्या व्यवहारासंबंधी आणि बाजारपेठेत कार्यरत असणाऱ्या शक्तीशीसंबंघी पुरेशी माहिती नसते. त्यामुळे समाजाच्या किंवा लोकांच्याहिताचे रक्षण करण्याचे कार्य पार पाडण्यास ती असमर्थ असते.

लोक पसंती दृष्टीकोनाचे पुरस्कर्ते या संदर्भात असे ही प्रतिपादन करतात की, नोकरशाही विषयाच्या चुकीच्या कल्पनांमुळे नोकरशाहीला अवास्तव महत्त्व प्राप्त झाले आहे. तिला मोठ्या प्रमाणावर अधिकार देण्यात आले आहेत. नोकरशाहीने आपले स्वतःचे महत्त्व वाढविण्याचे जाणीवपूर्वक प्रयत्न केले आहेत. परंतु आधुनिक समाजातील लोकांच्या अपेक्षा वा काम करण्यास असमर्थ आहेत. या करीता या नोकरशाहीचे अधिकार व महत्त्व कमी करणे अत्यावश्यक आहे. या करीता लोक पसंती दृष्टिकोनाच्या पुरस्कर्त्यांनी पुढील गोष्टी सांगतलेल्या आहेत.

शासनसंस्थेची कार्यक्षेत्रे मर्यादीत करणे व खाजगी क्षेत्राला प्रोत्साहन :

नोकरशाहीचे अधिकारी व महत्त्व कमी करण्यावर भर दिला असून त्याकरिता शासनसंस्थेचे कार्यक्षेत्र मर्यादीत करणे आवश्यक आहे असे विचार लोक पसंती दृष्टिकोनाचे आहेत. कारण आज शासन संस्थेचे कार्यक्षेत्रात वाढ झालेली आहे. यामुळे नोकरशाहीचे महत्त्व व प्रभाव वाढला असून नोकरशाहीच्या हातात मोठ्या

प्रमाणावर सत्ता व अधिकार यांचे केंद्रीकरण झाले आहे.त्यामुळेमु ती प्रभावशाली बनली आहे. म्हणून शासनसंस्थेचे कार्यक्षेत्र मर्यादीत केले तर नोकरशाहीवर मर्यादा येतील आणि तिचा प्रभाव आपोआप कमी होईल असे विचार हा सिद्धांत मांडतो. या बरोबरच शासनसंस्थेची कामे खाजगी क्षेत्राकडे सोपविण्यास कामे चांगली होतील व लोकांचे हित साधले जाईल असे विचार या सिद्धांताचा पुरस्कार करणाऱ्यांनी मांडले आहे.

लोकप्रशासनात स्पर्धेचा पुरस्कार करणे :

लोक पसंती दृष्टिकोनाच्या मते लोकप्रशासनात स्पर्धेचा पुरस्कार केल्यास प्रशासनाची कार्यक्षमता वाढते. या करिता प्रशासनामध्ये विविध विभाग निर्माण करुन स्पर्धात्मक वातावरण निर्माण करणे तसेच लोकप्रशासनाची काही कामे करण्यासाठी खाजगी क्षेत्राला संधी देणे यामुळे प्रशासनाचा विकास होऊन निकोप वातावरण निर्माण होईल. असे या सिद्धांताचे मत आहे.

लोकपसंती दृष्टिकोनाचे परीक्षण :

या दृष्टीकोनाला अतिशय महत्त्व प्राप्त झाले आहे. या दृष्टीकोनाने लोकप्रशासनातील एका महत्त्वाच्या प्रश्नाकडे लक्षवेधले आहे. तो म्हणजे नोकरशाहीने लोकांच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यांत अपयश आले आहे. नोकरशाहीकडे भरपूर अधिकार आहेत. पण यांचा वापर समाजाच्या हिताच्या वा विकासासाठी पूर्णपणे प्रभावीपणे करता आला नाही. यामुळे त्यांच्या अधिकारांवर मर्यादा घालण्याचा विचार पुढे आला. या विचारांचे समर्थन लोक पसंती दृष्टीकोन करतो. पण या बरोबरच लोकप्रशासनात स्पर्धेचा आणि खाजगी क्षेत्राला अधिक संधी देण्याचा देखील पुरस्कार करतो. त्याशिवाय लोकप्रशानाची कार्य क्षमता वाढणार नाही असे विचार या दृष्टिकोनाचा दिसून येतो.

लोकपसंती दृष्टीकोन नोकरशाहीवर केलेल्या टीकांमध्ये काही प्रमाणात तथ्य असले तरी लोकांची कामे करण्यामध्ये वा समाजाचा विकास करण्यामध्ये अपयश आले असे म्हणणे नोकरशाहीच्या बाबतीत पूर्ण सत्य नाही. नोकरशाहीतील दोष दूर करण्याकरीता खाजगी क्षेत्राला मोठ्या प्रमाणात संधी देणे व्यवहारिकदृष्ट्या योग्य ठरणार नाही. कारण खाजगी क्षेत्राकडे वळताना त्या त्या देशातील सामाजिक, आर्थिक, भौगोलीक परीस्थितीचा विचार करणे आवश्यक आहे.

२.८ सारांश

लोककल्याणकरी राज्य आणणे आणि लोकांना विविध सेवा देणे याबाबतीत राज्य अयशस्वी ठरल्यामुळे जागतिकरण, उदारीकरण, खाजगीकरणाला महत्त्व प्राप्त झाले.

शासन आणि प्रशासनाचा कार्ये आणि भूमिका यावर पुनर्विचार होऊ लागला. अशा परिस्थितीत नवउदारमतवाद्यांनी उदारमतवाद खाजगीकरणाचे समर्थन केले. याचा परिणाम म्हणजे लोकप्रशासनातील वेबरचे नोकरशाही संबंधीचे विचार ज्यावर परंपरागत लोकप्रशासन आधारलेले होते ते काढून टाकण्यात यावे. यावर भर देण्यात आला. एवढेच नाही तर नवलोकव्यवस्थापन आणि चांगले शासन लोकपसंती दृष्टीकोन या संकल्पनाचा उदय झाला आणि या संकल्पनाचा स्विकार करण्यात आला.

२.९ प्रश्न

१) जागतिकीकरण, खाजगीकरण आणि उदारीकरण या संकल्पना स्पष्ट करा.

२) नवलोकव्यवस्थापन म्हणजे काय ? वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

३) 'चांगले शासन' ही संकल्पना स्पष्ट करा.

४) लोकप्रशासनामध्ये झालेल्या परंपरागत लोकप्रशासन ते नवलोकव्यवस्थापन वाटचालीचे विश्लेषण करा.

५) लोकपसंती दृष्टीकोन चर्चा करा.

*****

३

मोड्युल (Module) **भाग ३**

संघटनांची तत्त्वे व सिद्धांत -१

पाठाची रचना

३.० उद्दिष्ट्ये
३.१ प्रस्तावना
३.२ पदसोपान (Hierarchy)
३.३ अधिकार प्रदान (Delegation)
३.४ विकेन्द्रिकरण (Decentralisation)
३.५ सारांश
३.६ प्रश्न

३.० उद्दिष्ट्ये

१. पदसोपान सिद्धान्ताचे लोकशाही प्रशासन व्यवस्थेतील महत्त्व.
२. लोकशाही शासनव्यवस्थेत प्रशासकासंबंधी पदसोपानस्थितीतील मुख्य अनुबंधासह अभ्यास करणे.

३.१ प्रस्तावना (Introduction)

संघटनात्मक तत्वे स्पष्ट करताना लोक हा शब्द (public) गृहीत धरून प्रशासन (administration) विचारात घेतले जाते व त्यानंतर संघटना (organisation) यांचा विचार केला जातो. तेव्हा व्यक्ती प्रशासकीय अभ्यासानुक्ती विचार अनुकरणीय आहे.

१) ल.च. ॲपालबी यानी आपल्या ग्रंथांत लोक प्रशासनाची मूलतत्वे स्पष्ट म्हटले आहे की जेथे प्रशासन संपते तेथून लोकांचा प्रशासनाचा अभ्यास सूरू होतो. (where the administration, evids, their public Administration Starts)

२) प्रा. वूड्रो विल्सन - द स्टडी ऑफ public administration. १८८७ साली लिहिलेल्या ग्रंथात म्हणतात कायद्याची सविस्तर आणि पद्धतशीरपणे केलेली अमल बजावणी म्हणजे लोक प्रशासन होय. यामध्ये कायद्याची अमंल बजावणी सार्वजनिक धोरणाची अमंल बजावणी.

३) सायमनच्यामते - संघटन त्रीस्थरीय मानले. राष्ट्रीय, राज्यीय आणि स्थानिक स्थरावरील कार्यकारी शाखेच्या अमंलबजावनीच्या कर्तव्याला लोक प्रशासन म्हणतात.

४) पिफीनरने संघटनात्मक तत्वाला जास्तीत जास्त महत्त्व दिले आहे. संघटनामार्गदर्शन, मनुष्यबळ (Man power) आणि साधनसामुग्रीचा (Materials) वापर करुन विशिष्ट उद्दिष्ठे साध्य करणारी शासनाची यंत्रणा म्हणजे लोकप्रशासन होय.

५) डिर्मोक इ. मार्शल यांनी संघटनात्मक धोरणाची अमलबजावणी करण्यासाठी सत्तेने घोषित केलेल्या घोषपूर्ण धोरणाची व कायद्याची योग्य संघटन योजनाबद्ध तत्त्व व व्यवस्थापनाद्वारे अमंलबजावणी करणारी शासनाची शाखा म्हणजे लोकप्रशासन होय.

निष्कर्ष - प्रशासन हे लोकजन्यभिमुख असले पाहिजे ज्यामध्ये प्रशासनातील विविध संघटना वैविध्यरित्या लोकांसाठी कायद्यानुसार प्रशासन कार्यरत, गुणवत्ता धिष्ठीत असले पाहिजे तेव्हांच संघटनशील प्रवृत्तीनुसार लोकांची कामे कार्यरत होतात तेव्हाच त्या प्रशासनाधीरीत संघटनपूर्वक लोकांची कल्याणकारी कार्य साध्य होतात अशाला लोक प्रशासन म्हणतात.

३.२ पदसोपान (Hierarchy)

प्रस्तावना:

संघटनात्मक पद्धतीचा अभ्यास करताना महत्वाच्या तत्वात पदसोपान (Hierarchy) तत्वाच्या अभ्यास तत्वप्रणालीनुसार होणे सार्थ होय. त्याचे वेगवेगळे घटक विभागले आहेत. ते घटक त्याच्या श्रेष्ठत्वानुसार संघटनात्मकरीत्या एकमेकात अंर्तसंबंध प्रस्थापित करतात. श्रेष्ठत्व व दुय्यम श्रेष्ठत्वातून ते पायाभूत स्थीतीनुसार जबाबदारी व पात्रता हुद्दा (status) हा नमुना सर्वसाधारण पात्रे, व्यापार, राजकारण, शिक्षण, धर्म आदी समाजातील इतर महत्वाचा भाग व प्रभाग होय. याचे बरेच फायदे व तोटे आहेत.

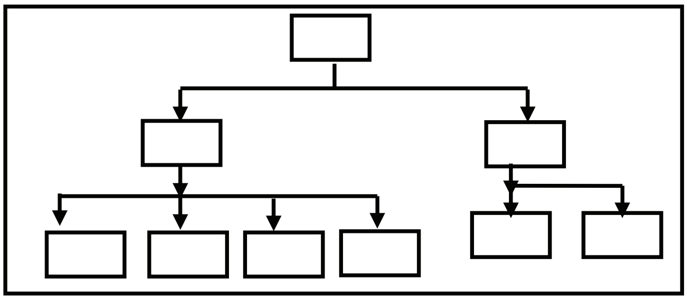
३.२.२ पदसोपान व्याख्या, अर्थ :

प्रत्येक संघटनेचा एक विशिष्ट हेतु असतो. हेतू साध्य करण्यासाठी कार्यात्मक घटकातील निरनिराळ्या कार्याची असणारी रुपकात्मक कार्ये ते घटक परत दुय्यम घटकात विभाजीत होतात. जेव्हा त्याला मुख्य पर्यायातून घटक प्राप्त होतो. त्याची जुळवणी अमंलबजावणी वरिष्ठातून कनिष्ठात असते. वाङःमयीनदृष्टया

पदसोपान म्हणजे नियंत्राचे तत्व होय. यामध्ये श्रेष्ठ व कनिष्ठ स्थर होय. पदसोपान संघटन इतर प्रवृत्तीतील संरचना प्रत्येक घटकातील एक श्रेष्ठ घटक नियंत्रण करतो. फक्त श्रेष्ठ घटक अतिप्रभावशाली होय.

संघटनात्मक पदसोपान प्रकार

(Hierarchial Pattern)



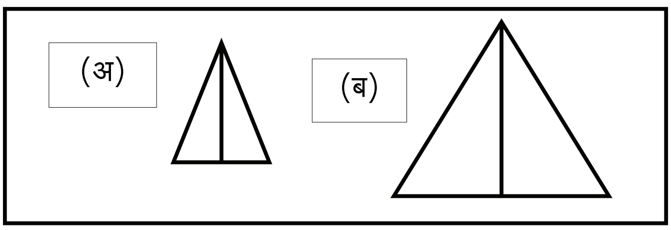
३) प्रशासनात विशेष पदसोपानाधीष्ठीत व्यवस्थापनात संघटनात्मक प्रवृत्तीत श्रेष्ठता याचे महत्व मानले आहे त्याचे परस्पर संबंध असतात. संघटनानुसार प्रत्येकाच्या कर्तव्याला महत्व असून संघटनात्मक कार्याला पदसोपान पद्धतीनुसार लाभते. कारण संघटना ही लाभजनिक असते. बृहदविशाल संघटनात काही थोडे अधिकारी आज्ञा देतात दुसरे त्या आज्ञाचे पालन करतात.

पदसोपान अर्थ- श्रेष्ठींचे कनिष्ठावर असणारे नियंत्रण होय. (The Control of the higher over the lower) एल. जी . व्हाईटच्या मते पदसोपान म्हणजे वरून खाली वा खालून वर आज्ञा, माहिती. संसूचन होय ज्यामध्ये जबाबदारी व कार्याची एक सांखळी असते.

जेम्समुनेच्या मते: संघटनेतील स्कोवर तत्व माहणजे पदसोपान होय. ज्यामध्ये आधिकाराचे विविधस्थरावर कामाची वाटणी होते.

मूने वरिहे यांनी पिरॉमोडल संरचनेला महत्व दिले आहे. संघटनेत “स्केलर प्रक्रिया” कार्याचे ग्रेड नोंदणे, अधिकाराचे ग्रेड नोंदविणे आणि जबाबदारीचे ससूंचन हे संघटनात्मक पद्धतीत योग्य होय.

Steeper Flat Pyramids
कठीण चढण व सपाट पिरॅमिड



सारख्या समांतर व कठीण चढावानुसार संघटनात्मक स्थीतीतील पदसोपान पद्धतीत एकमेकांत समान दिसते किंवा अधिक कठीण सपाट दिसते. पृथ्यकरणात्मक दृष्टिने विचारात कोन असते ते एकमेकाना नियंत्रण करतात. अ) मॅनेजमेंट परसोनल असे दर्शवितो की समांतर पिरामिडल (ब) जास्त समांतर, व्यापक काही व्यवस्थापक सहकाऱ्याला जबाबदार धरले जातात.

पदसोपान प्रकार (Types of hierarchy):

पिरामिड संरचनेत संघटनेतील विविध रचनेचे प्रकार पदसोपान प्रक्रियात्मक पद्धतीनुसार विभागले आहेत त्यात स्थान मिश्ररुप कार्यात्मक पदसोपानाची रुपे विशालक व व्यापक आहेत. उद्योग जगतातील सोपान वेगळ्या दृष्टीने कार्य करतो व उद्योग संघटनेतील तत्त्वेसात त्याने बदलत असतात. त्यांच्यातील अंर्तसंबंध त्याच्या उत्पादकातील व उत्पादित वस्तुवर उत्पादकचा दर्जा विक्री निर्धारित किंमत व्यापारीकर्मात्मक समुहाचे निर्णय यावर जास्त निर्धारित राहते तसेच या प्रक्रियेत कार्यात्मक पदसोपान याची उदाहरण म्हणजे कौन्सील ऑफ मिनिस्टरर्स ज्यामध्ये मुख्यमंत्री हा श्रेष्ठ (Top) पदसोपान असतो. त्यानंतर कॅबिनेट मिनिस्टरर्स संघटनात्मक कार्याचा अधिकार युक्त अधिभार वेगवेगळ्या कार्यात्मक कार्य पद्धती (Portfolios) कार्यप्रवन करतात त्याच्यावतीने राज्याच्या अधिभारयुक्त मंत्री व दुय्यम मंत्री असतात. स्थान निर्देशांकनुसार महसुल (Revenue) हे पदसोपान पद्धतीतील उदाहरण होय. महाराष्ट्राचे सहा विभागात विभागणी केली आहे. विभागीय आयुक्त हा प्रशासकीय मुख्य पदसोपान होय. त्यांची फेर विभागणी जिल्हा स्तरीय संरचनेत झाली आहे. जिल्हाचा कलेक्टर हा प्रशासकीय प्रमुख पदसोपान होय.

पदसोपानाचे संसुचन (**Hierarchical Communication**):

दररोज ज्या प्रशासकीय कार्य परंपरेनुसार सक्ती प्रथम तात्कालीन प्रमुख (immedratesuperirs) आणि त्याचे सहकारी प्रभावी प्रमुख त्याच्या जबाबदारीनुसार कार्याचे परिणाम, कार्य वाहीम्य, कार्यत्मक प्रवेश सहकाऱ्याला सोपवून त्याना जबाबदारीत्व ठरवितो. संघटनशील प्राथमिकता अथवा संपूर्ण संघटनात्मक पद्धतीत पदसोपानधीष्ठीत श्रेणीने दिले जाते. आज्ञा, हुकूमांना (orders) प्रत्येक विभागाची नियमाची यादी संघटनेशीलीतील प्रक्रिया याला जबाबदार आहे. कार्यात्मक जबाबदारी (order) अनुकरण याला सहकारी जबाबदारी राहतात.

पदसोपानाचे महत्व - (Importance of hierarchy):

प्रत्येक संघटनशील अवस्थेत पदसोपानाला महत्त्व आहे. विभागशील कार्यात्मक प्रक्रियात पदसोपानामध्ये कार्य अंत्यत कर्तव्यप्रद आहे. संघटन म्हणजे कार्याचे विविध प्रकारचे विभाजन होय. त्यातील कार्य काही संख्यानुसार व्यक्तिकडून करवून घेतले जाते. कार्याची जबाबदारी होरीझोटीकलवा व्हर्टीकल (Horizontal vertical) असते. संघटनात्मक शैलीत त्याची वाढ, विकास संरचनेचा विकास

उर्ध्वगामी, उर्ध्वगामी व अधोगामी असतो. जेव्हा जास्तीत जास्त कार्याची समरेषा अंर्तसमीतीत कीती जाते तेव्हा त्याला उर्ध्वगामी विकास म्हणतात. अधोगामी (Vertical) उभे पदे जास्त निर्माण केले जातात व कार्याची विभागणी होते. त्यातून श्रेष्ठ व्यवस्थापन मध्यमी व्यवस्थापन निरिक्षण करणारे अधिकारी आणि त्यांचा योग्यतेनुसार प्रभाव होय. यातील महत्वाचा फरक पगार (salary) आणि पात्रता व गुणवत्ता (qualification & qualities) विविध स्थरावर काम करताना दिसून येतो यामध्ये श्रेष्ठीव, दुय्यम यांचे संबंध सहसंबंध उदयोन्मुख असतात.

यांची गरजेनुसार दोन कारणे आहेत.

१) विभागीय लाभदायक आर्थिकदृष्ट्या संबळ क्षेत्र हा व्यवस्थापकिय आदर्श दर्शनिकता विचार होय यांची निवड करणे आवश्यक होय.

२) सामुहिक प्रयत्नाद्वारे होणारे संघटनीकरण, एकत्रीकरण त्याचे वर्तन, प्रक्रिया, एकात्मीक प्रयत्नानुसार ठरते.

पदसोपान मुख्य वैशिष्टे (basic features of hierarchy):

१) संपुर्ण प्रशासन हा कार्यात्मकरित्या भाग व अनुभागमध्ये विभागला आहे.

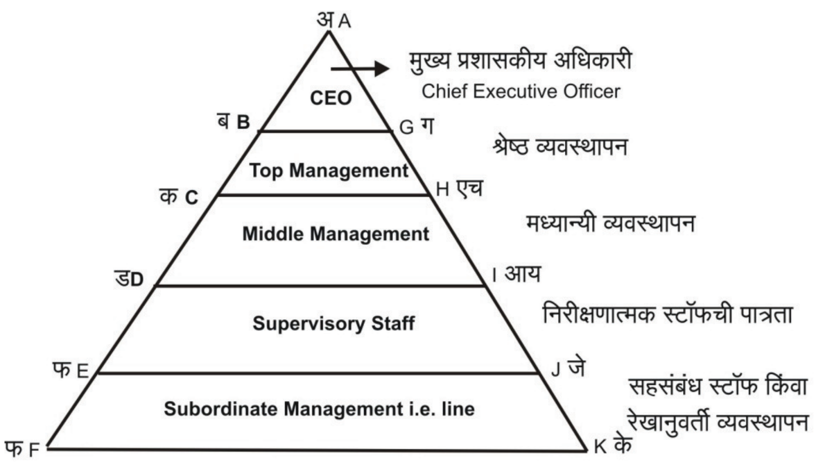
२) भाग व अनुभाग संघटनरीत्या पिरॉमीड एक आहेत एकमेकावर आयोजित आहेत.

३) अधिकाराचे विभाजन विविध स्थरावर झाले आहे.

४) सर्वाच्या ह्या एक चैनेल प्रक्रिया मार्फत कार्यान्वित होतात. कोणताही भाग दुर्लक्षीत नाही.

५) यामध्ये आज्ञैक्याचे पालन केले आहे.

६) अधिकार व जबाबदारीचे पुरेपुररित्या एकत्रीकरण



पदसोपान तत्वप्रणालिनुसार संघटनेमध्ये:

१) आज्ञेची एकवाक्यता असते.

२) सर्वोच्य अधिकाऱ्याद्वारे सर्वामध्ये संसुचना खालून वर याप्रमाणे.

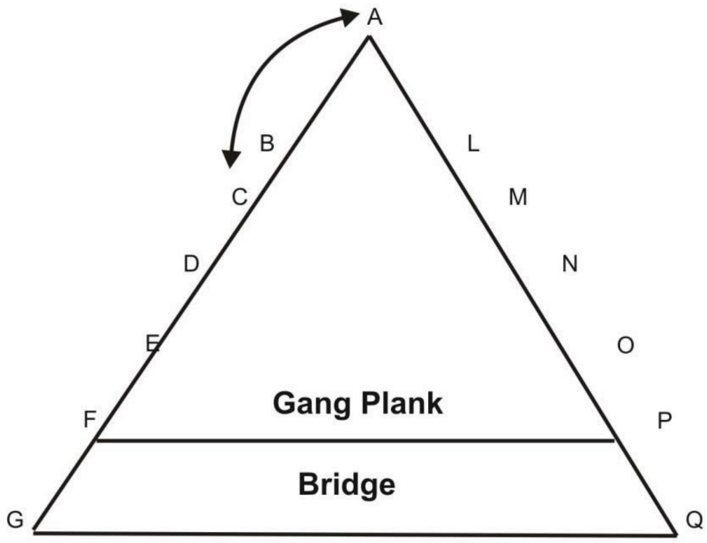
३) विविधस्तर श्रेणी यांची साखळी व त्याप्रमाणे जबाबदरीची वाटणी, ज्यामुळे पूर्ण संघटनावादी जोड अभेद राहते.

४) अधिकारी व जबाबदरी परीनितीचा टप्पा एकमेकानुसार पदोनपदी कार्यरत राहतो.

५) जबाबदारीचे आडवे व उभे वाटप.

हेन्री फौयलचा गॅन्ग प्लांक (Henry fayols Gang plank):

प्रत्यक्ष व्यवस्थापन संघटनशैलीत कमी वेळात पदसोपान तत्वाची सर्व मुल्ये सांभाळून हेन्री फौयलने मधला मार्ग प्रदर्शीत केला आहे. हा मार्ग योग्य अधिकाऱ्याशी दुय्यम अधिकाऱ्याशी तत्परतेने कार्य साध्य करतो यालाच गॅन्ग प्लांन्क म्हणतात.



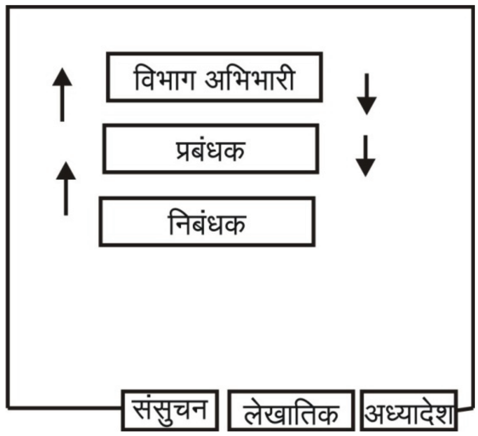
डायग्राम फिगर ३.१ (ड) नुसारः

पदसोपान स्थितीत संघटनशैलीत A हा संघटनशैलीतीतील पिरॉमिडनुसार सर्व श्रेष्ठ होय. तो संघटनेतील प्रमुख होय. B हा A ला दुय्यम होय. C हा तत्कालीन दुय्यम B ला आहे आणि दुय्यम A ला आहे. जेव्हा आपण खालच्या पातळीचा रेखात्मक संघटनशौलीचा विचार करतो. तेव्हा रेखा F ही तात्काळ दुय्यम E ला आणि दुय्यम A ला ठरते. ज्याप्रमाणे अधिकाराची प्रदानात्मक दिशा श्रेष्ठी कडून कनिष्ठाकडे प्रवाहीत होते तेव्हापासून अ ते ब, ब ते क, क ते ड, ड ते ई आणि ई ते एफ असा प्रवाह होय आणि संसुचन कनिष्ठाकडून वरिष्ठाकडे अधोम मध्यभामार्गी प्रवाहीत होते. बहुतकरुन एफ ते ई, ई ते ड आणि पुढे पुर्वव्रत तसेच दुसऱ्या बाजूने हा अधिकार प्रवाहीत असतो. A:K जर ए हुकुम एफ ला देत असेल तर हा अधिकाराचा प्रवाह ब, क, ड, ई नुसार कार्यप्रणव होतो एफ हा क ला संसुलित करतो. त्याचा कार्यप्रवण प्रवाह ई,ड,क,ब टोर ए ला प्राप्त होतो आणि ही शृखला ए ते क पदोन्मार्गी एफ, अ, क ला प्राप्त होतो. या हुकूम अधिकारानुसार पदमाजी प्रवाहात पदसोपानचे महत्व लक्षात येते. संघटनशौलित एकमेकापरक परस्परसंबंध अबाधित राखले जातात. ए पासून एफ पर्यंत हा

अधिकाराचे पदभ्रमण चालू राहते. यालाय आधिकाराचे योग्य मार्गाने होणारे संसुचन होय. Through prorper channel

हे तत्व आणखी स्पष्ट दर्शविले आहे

फिगर ३(१) (डअ)



४.२ अ१ विभागाध्यक्ष अधिकारी लेखानिकालात अध्यादेश जारी करतात. हा अध्यादेश प्रंबधक आणि निबंधक आणि त्यानंतर लेखानिकाकजे जातो. ज्याप्रमाने एखादे उद्दिष्ठ लेखानिख कार्याच्या पूर्तीसाठी विभागाध्यक्षाकडे प्रवाहीत होतो. विभागाध्यक्ष निबंधकाकडे पाठवीतो आणि प्रबंधकद्वारे उद्दिष्टांची पूर्ती करण्यासाठी परत विभाजाध्यक्षाकडे पाठवतो यालाच सहप्राधिकृत पदसोपान कृती साफल्या म्हणतात.

स्पष्टीकरण (Explanation):

१) यामध्ये कामाचे महत्व ओळखून तात्काळ तत्परता दर्शविली जाते. व कार्य पूर्ण केले जाते.

२) अतिशिघ्रतेने कार्यालीचे जम्पींग होते व वरिष्टाची अनुमती घेऊन कार्य पूर्ण केले जाते. यालाच (File jumpingExperiment) म्हणतात.

३) वरिष्ठावरील विश्वास व कार्यनिष्ठा सचोटी दुय्यम अधिकाऱ्याने दर्शविलेल्या कार्याची तत्परता विश्वास यामध्ये काही मुद्दे लवकरात लवकर मध्य मार्ग अवलंबून कार्य पूर्ण केले जाते त्यालाच (Bridge) म्हणतात.

पदसोपान गुण (Merits of hierarchy)

१) संघटनेत एकात्मता कार्यान्वयीत करणे व संघटना जोडणे, मजबूत करणे.

२) संघटनेत एकमेकांबरोबर संवाद साधता येतो संवाद साधणे सोपे, सोयिस्कर होते.

३) संघटनेत प्रत्येकाची कार्ये निश्चित करता येतात.

४) विविध स्तरावर नेतृत्वाची विभागणी करता येते.

५) नियंत्रण व शिस्त चांगले अबाधित ठेवले जाते. कनिष्ठ कर्मचाऱ्यावर प्रभाव टाकून कामे करवून घेता येतात.

पदसोपान दोष (Demerits hierarchy):

१) कनिष्ठ व वरिष्ठ श्रोणियद्धतीमुळे, तेढ, कडवटता निर्माण होते.

२) कार्याला विलंब

३) औपचारिकता याला जास्त महत्व व मुख्य उद्दिष्टे बाजूला राहतात.

४) भ्रष्टाचारास वाव मिळतो.

निष्कर्ष व सांराशः- प्रात्यक्षिक उपयोग (Practical Usages):

पदसोपान अवस्थेत अधिकाराचे प्रकटीकरण, परिमार्जन, परिक्षण हे दरदिवशीच्या प्रशासकीय घटनावर आधारीत होय. आर्ल लाथमच्या मते सर्वश्रेष्ट अधिकारी अधिकार्यरुपी वृत्तीचे परिमार्जन सहकाऱ्यामार्फत वा दुय्यम अधिकाऱ्याद्वारे करुन घेतात हे कितपत योग्या आहे. सहकारी, दुय्यम अधिकारी श्रेष्ठीच्या आज्ञेचे पालन करतो कारण त्याला कार्याचे सर्वश्रेष्ठ प्रगल्भ ज्ञान प्राप्त होते व भविष्योत्तर कालावधीतील योजनेनुसार प्रगल्भ ज्ञानाचा कार्याचा बढती (Promotion) नुसार फायदा होतो. काही अपवादस्थीतीत असेही स्पष्ट दिसले आहे की वरिष्टाला प्रज्ञासकीय कामाची उकलन व्यवस्थीत करता येत नाही. तेव्हा त्याला दुय्यम सहकारी अधिकाऱ्याच्या सहअनुमतीनुसार कार्यतप्तरता पूर्ती साधून शासनात कार्यात्मक पूर्तता तातडीने दर्शवावी लागते कारण यामध्ये वरिष्ठाना जेवअहा शासनाकडून अति तातडीचे व दूतगती (Most Urgent & Expediate) असा आदेश येतो तेव्हा वरिष्ट अधिकारी सहकाऱ्याकडून त्वरीत, विनाविलंब कार्य तप्तरता दर्शवून काम करून घेतो व शासनाला सादरीकरण करतो. याद्वारे असे स्पष्ट होते की वैधानिक प्रात्यक्षिक संघटनावस्थेत पदसोपान अधिकारी वैधानिक कामाच्या पूतीसाठी सहकार्यावर अवलंबून राहतो. अवैधानिक संघटन प्रत्येक संघटन प्रक्रियेत कार्यरत असते. निग्रोच्या म्हणण्यानुसार संघटन हे संरचनेपेक्षा श्रेष्ठ आहे. आणि त्याचे कार्यात्मक प्रशासन संबंध संघटनाधीष्ठित श्रेयस्कर होय. यामध्ये अधिकाऱ्या सर्वक्षुत संबध, आलेख, चार्टस, मॅन्युअलस संघटन ही सामाजिक प्रक्रिया आहे. त्यामध्ये प्रदेशानुसार प्रत्येक सभासद, अधिकारी, कार्मीक प्रवृत्तीनुसार, वर्तनानुसार कार्यालयीन दिशानुसार कार्यान्वयीत करून कर्तव्यपूर्ती करतो व आपाण विकास साध्य करतो यालाच अवैधानिक संघटन म्हणतात. आणि कोणत्याही प्रारुपकात्मक प्रबंधक, निबंधक संस्थेद्वारे एजन्सी द्वारे समजून घेऊन त्याचे अनुकरण करतो.

३.३ अधिकारप्रदान (Delegation)

प्रशासकीय संघटनात्मक पद्धतीत अधिकार प्रदानतत्व आवश्यक आहे, प्रशासकीय पदभार व कार्यभार सुरळीत चालविण्यासाठी व तत्वाधिष्टीत संघटनात्मक

अधिकार वा जबाबदारीची विभागणी करणारे अधिकार प्रदान, तत्वाधिष्टीत माध्यम आहे. जे. डी. मुनीच्यामते "वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडून कनिष्ठावर अथवा तत्समा अधिकाऱ्यावर विशेष अधिकार सोपविण्यात येतात त्यालाच अधिकार प्रदान म्हणतात." यासंबंधी टेरीने आपले मत उदृत केले आहे. एका अधिकाऱ्याकडून दुसऱ्या कार्याधिकाऱ्याला अधिकार देण्यात येतात. त्याला अधिकारप्रदान म्हणतात.

अधिकार प्रदानाची वैशिष्ट्ये (Features):

अ) वरिष्ठ अधिकाऱ्याने तत्सम, कनिष्ठ अधिकाऱ्यावर जबाबदारी सोपविणे.

ब) अधिकारप्रदानाधीष्ठीत अधिकारी आपली पूर्ण जबाबदारी सोडत नाही तर, परिक्षण पर्यवेक्षण, परिरक्षण आणि नियंत्रण करण्याचा अधिकार आपल्याकडे ठेवतो व कनिष्ठ अधिकाऱ्याकडून नियतबाह्य कालधिष्टीत कालावधीत काम सोपवून त्याच्याकडून जबाबदारीचे काम करवून घेयो. महत्वाचे अधिकारपद पूर्ववत पदाधीष्ठीत झाल्यावर तो आपात अधिकारी कार्यवाहीत करतो. यामध्ये अधिकारप्रदानाचे कार्य संपले हा भाग होत नाही.

क) उर्ध्वगामी, अधोगामी अधिकारप्रदान - अधिकारप्रदान वरिष्ठाकडून कनिष्ठाकडे अथवा तत्सम अधिकाराधीष्ठीत अधिभाराबरोबरीने अधिकार असनाऱ्यामध्ये असू शकतो. त्यालाच उर्ध्वगामी अधिकार प्रदान म्हणतात. कनिष्ठाकडून वरिष्ठाकडे अथवा समान स्थरीय त्याला अधागामी अधिकारप्रदान अथवा समान स्थरीय अधिकार प्रदान म्हणतात.

अधिकारप्रदानाचे प्रकार (Types of Delegation):

अधिकारप्रदान आणि विकेंन्द्रीकरण यामध्ये संघटनात्मक प्रशासकीयदृष्ट्या फरक आहे.

अ) पूर्ण अधिकार देणे अंशतः अधिकारप्रदान म्हणजे अधिकाराच्या काही भागाशा बाजू देणे.

ब) नियत्रंणात्मक अधिकारप्रदान काही आवश्यक अटीवर अधिकारप्रदान करणे होय. म्हणजे त्या अधिकाराबाबत निर्णय घेण्याचे स्वतंत्र्य देणे.

क) अधिकारप्रदान लिखित स्वरूपात करणे, प्रथा, परंपरा, रूढी, पंरपंरागत निर्णयावर अधारीत अधिकारप्रदान करणे होय.

ड) समस्तरीय माणूस अधिकारप्रदानात समाविष्ठ होय. म्हणजे तिसऱ्या व्यक्तीच्या माध्यमातून अधिकारप्रदान करणे होय.

अधिकार प्रदानाची तत्वे किंवा तंत्रे (Principles and Techniques of Delegation):

अधिकारप्रदान अधिक प्रभावशाली होण्याच्या दृष्टीने खालील तत्वे लक्षात घेणे आवश्यक आहेत.

अ) विशिष्ट कार्यासाठी लेखी स्वरुपात आदान प्रदान असावे.

ब) नियम कार्यपद्धती व्यवस्थित असावी.

क) आदान प्रदान करताना क्षमता पाहावी-पाहून वाचून कार्य करावे.

ड) अधिकारप्रदान एकापदकडून दुसऱ्या पदाकडे असते. व्यक्तीपरावे नसावे.

इ) अधिकारप्रदान ज्या व्यक्तीला करायचे आहे त्या व्यक्तीला पदाची व जबाबदारीची जाणीव असावी.

फ) अधिकारप्रदान करताना अधिकारी व कर्मचारी यांच्यात नियमित सुसंवाद असावा यासाठी बैठका घेऊन संबधित प्रश्नांची चर्चा करावी कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांनी दिलेली माहिती, प्रगती, परिणाम, सुचविलेले उपाय याचे योग्य माहिती दर्शन (reporting) व्हावे. त्याच्यावर विचार करावा. तसेच तपासणा, सर्वेक्षण, आकडेशास्त्र याद्वारे वरिष्ठ अधिकाऱ्याने माहितीचे संकलन करावे.

अधिकारप्रदान तत्वाचे फायदे (Advantages of Delegation):

अ) प्रमुख अधिकाऱ्याच्या जबाबदारीचे अधिकार प्रदान झाल्यामुळे तो आपल्या वेळेया धोरणात्मक कामासाठी उपयोग करु शकतो.

ब) इतर कर्मचाऱ्यामध्ये जबाबदारीची भावना विकसीत व्हावी त्यानाही त्या कामात प्रशिक्षण मिळावे या दृष्टीने हे तत्व उपयुक्त आहे.

क) अधिकारप्रदानामुळे लवकर निर्णय घेतले जातात व नेतृत्व विकसीत होते.

अधिकारप्रदान प्रक्रियेतील अडथळे यातील मर्यादा (Limitation in the process of Delegation):

अ) संघटनात्मक (Orgarnisatharsal)

ब) व्यक्तीगत (Personal)

संघटनात्मक मर्यादा :

१) कायदेशीर संस्था - कायदे, घटना यांची मर्यादा

२) विशिष्ट परिस्थिती, वेळ

३) संघटनेचा आकार

४) संसूचन साधनाची उपलब्धता

व्यक्तीगत मर्यादा - वरिष्ट अधिकाऱ्याचा स्वभाव, त्याचा कनिष्ठावरचा विश्वास, कनिष्ठाची कार्यक्षमता.

निष्कर्ष:

अधिकारप्रदान संघटनात्मक स्वरुपाचे आहे. संघटनात्मक व व्यक्तीगत प्रशासकीय प्रक्रिया, विषय कार्यात्मक प्रणाली कार्यपद्धती विचारात घेता काही विशिष्ट तत्व व पद्धथीनुसार कार्यानुरुप पद्धतीनुसार अधिकारप्रदान तत्व, अर्थतत्व, उद्दिष्टपूर्ती

फायदे, मर्यादा वैधानिकरीत्या कार्यवाही व प्रशासकीय साधनाद्वारे लोकांचे साध्य सिद्ध होते. यालाच संघटनात्मक व व्यक्तिगत आधिकार प्रदान म्हणतात.

३.४ विकेन्द्रिकरण (Decentralisation)

बृहद भौगोलिक विस्तार, स्थानीय समस्या व समस्याचे उकलन व प्रश्न सोडविणे लोकशाही व्यवस्था संघटनात्मक पद्धती त्यांची मुल्ये निर्धारित कालावधीत व वेळेत पूर्ण करण्यासाठी विकेन्दिकरणामुळे कार्याचे विभाजन व हस्तातंरण होऊन प्रशासकीययन्यनेनुसार कामे लवकर होतात.

अ) अनेक घटकांमध्ये सत्ता व अधिकाराचे विभाजन केले जाते.

ब) क्षेत्रीय स्थरावरील स्वतः निर्णय घेऊन कार्य करू शकतात.

क) विकेंद्रीकरण पुष्कळस्या काही घटकामुळे अपरिहार्य ठरते.

उदा. मोठ्या राज्यांचे लहान राज्यात रुपांतर होय.

प्रकार:- विकेन्द्रिकरणाचे दोन प्रकार आहेत.

१) राजकीय २) प्रशासकीय

राजकीय विकेन्द्रिकरण:

उदा. संघराज्यपद्धती, केन्द्रसरकार व घटक राज्य सरकर यांच्यात अधिकार विभागणी, पंचायती राज्य व्यवस्था, म्युनीसीपल कॉर्पोरेशन्स.

अ) भौगोलिक (Geographical) विकेन्द्रिकरण:

उदा. विविध भौगोलिक व प्रादेशिक स्थरावर फिल्ड ऑफिसेस केन्द्रिय कार्यालयाकडून प्रादेशिक क्षेत्राकडे सत्ता विकेन्द्रिकरण जिल्हा, तालूका क्षेत्र तसेच ग्रामीण क्षेत्रावर इत्यादी.

विकेन्दिकरणाचे फायदे :

१) लोकांचा शासकीय व प्रशासकीय कार्यातील सहभाग वाढण्यास मदत होते.

२) स्थानिय प्रश्न व समस्या सोडविण्यास मदत होते.

३) प्रशासकीय नियमांमध्ये परिवर्तनियता राहून सतत त्या व परिवर्तनिय नियम कार्यान्वयीत होतात.

४) कामातील दिरंगाई टाळता येते. (Red-Tapism avoids certen) निर्णय लवकर घेतले जातात. त्यामुळे प्रशासकीय कार्यक्षमता वाढते.

५) केन्द्रिय स्तरावरील कामाचा अति ताण विभाजित होतो. Reduce the work load of the central word office

विकेन्द्रिकरणाचे दोष:

१) राष्ट्रीय धोरणांची एकवाक्यता राहत नाही प्रादेशिक वा स्थानिक घटकात वाढ होते.

२) बहुविविधता प्रोत्साहीत होते.

३) दफ्तर दिरंगाई व भ्रष्टाचार या कृतीला वाव मिळतो.

३.५ सारांश

प्राथमिक स्थरावरील विशिष्ट परिस्थीतीनुसार विशाल भुभाग प्रशासकीयरीत्या जेव्हा प्रशासकीय अधिकारी प्रशासकीय कामे लोकाचे वाढते व मुदतीत करायास वेळ काढून करतात तेव्हा केन्द्रिय स्तरावरील संघटनात्मक प्रशासकीय वैधानिक अधिकाराचे विभाजन लोकांच्या सोयीच्या दृष्टीने करावे लागते. संघटनात्मक केन्द्रीय प्रशासनाचा तान कमी करण्यासाठी विकेन्द्रिकरण आवश्यक आहे. या संबंधी काही घटकाचा विचार करावा लागेल.

१) प्रशासकीय कार्यात्मक घटक यानुसार केन्द्रिकरण उदा.:- मंडल आयोग पंचायत संस्था संघटनात्मक प्रशासकीय विघटन लोकापर्यंत प्रशासन कार्यवाहीत करणे यालाच विकेन्द्रिकरण म्हणतात.

२) प्रशासकीय जबाबदारी किती आहे त्याप्रमाणे यालाच प्रशासकिय जबाबदार घटक म्हणतात.

३) केंन्द्रापासून क्षेत्रीय संघटनाचे अंतर बघून निम्न स्थरावरील लोकांची जबाबदारी अनुभव लक्षात घेऊन विघटनात्मक जबाबदारी कायदेशीर संस्था कार्यवाहीत केले जाते. प्रशासकीय संघटनात्मक विस्ताराबरोबर कामाचे स्वरुप, परिस्थीती, वातावरण क्षेत्रीय बदल प्रशासकीय कामातील दफ्तर दिरंगाई टाळण्यासाठी व लोकांचे कामे लवकर मार्गी लावण्यासाठी कार्यतप्तरता, कर्तव्यपूर्ती सातत्य प्रशासकीय व्यत्यय दुर करण्यासाठी विकेन्द्रिकरण लोकशाही प्रशासनव्यवस्थेत आवश्यक आहे. तेव्हाच जनहीत राज्य व कार्यकारी राज्य सफल होते व तत्कश्रे्र संघटनात्मक विकेन्द्रीकरण योग्य होय.

उपरोक्त स्पष्ट दर्शविलेल्या निष्कर्ष व सारांशानुसार असे सिद्ध होते की प्रशासनात पदसोपान पद्धत ही फार पूरातन कालानुसार कार्यरत आहे परंतू आधुनिक स्थीतीनुसार त्यास आभ्यासगटाने बदलत्या तत्त्वप्रणालीनुसार सापेक्ष स्थितीनुसार बदल आहे व अपेक्षित बदल वर्तमानस्थीतीत बहुतांशी राष्ट्रांनी अम्म्ल केला आहे त्यात लोकशाही राष्ट्रे, अतिरीक्त भारत, फ्रान्स, इंग्लंड व पक्षीय बलाबळ राष्ट्रांत चीनचा समावेश आहे यानुसार त्यावरिल प्रशासकीय पद्धतीनुसार तत्त्वतः काही फायदे व मर्यादा आहेत हे आपण तत्त्वतः मान्य केले पाहिजे. उदा. अमेरीकेची प्रशासकीय व्यवस्था संघराज्यातमक परीदृढ (Rigid) आहे तर भारताची परीवर्तनीय (Flexible) आहे.

३.६ प्रश्न (Questions)

१) पदसोपानाचा अर्थ, व्याख्या, महत्त्व, प्रकार स्पष्ट करा.

२) प्रशासनव्यवस्थेतील अधिकार प्रदानाचे महत्त्व विषद करा.
Explain the importance of delegation in Administration.

३) प्रशासनव्यवस्थेतील अधिकार प्रदानाचे फायदे व मर्यादा स्पष्ट करा.
Explain advantages and limitations of delegation in Administration.

४) विकेंद्रीकरणाचा अर्थ व महत्त्व विषद करा.

*****

४

मोड्युल (Module) भाग ३

नेतृत्त्वाचा सिद्धांत-२

पाठाची रचना

४.० उद्दिष्ट्ये
४.१ प्रस्तावना
४.२ ट्रेटचा सिद्धांत
४.३ वर्तनवादी सिद्धांत (Behavioral theory)
४.४ फिडलरचा एकसंधी/एकजिनसी नमुना (feidlers contigency model)
४.५ स्थितीजन्य सिद्धांत (Situational Theory)
४.६ सारांश
४.७ प्रश्न

४.० उद्दिष्ट्ये

१. वर्तनवादी सिद्धांताची वैशिष्ट्ये, ट्रेट फिल्डर, एकसंघी, एकजीनसी नमुना.
२. सिद्धान्त स्थिती Changing of the situation. या सिद्धांताची माहिती करून घेणे.

४.१ प्रस्तावना

मानवी प्रशासकीय संघटनेमध्ये नेतृत्व हा आयत महत्वाचा घटक संबोदला आहे. ज्याप्रमाणे प्राण्यामध्ये नेतृत्व संघटन कृतीशील कार्यरत असते. ॲरिस्टॉटलने म्हटले आहे (Man is a social animal, All human beings are social animals, always is human protects in organisation yes by their organsational leader) मनुष्य हा समाजशील, समाजप्रिय प्राणी आहे तो समाजातील नेतृत्वाशिवाय आपले संरक्षण करु शकत नाही त्याप्रमाणे ॲरिस्टोटल परत म्हणतात. Mon is a political animal. राजकीय व प्रशासकीय नेतृत्वाशिवाय मनुष्य आपले संरक्षण करतो. त्याप्रमाणे प्राणी आपले संरक्षण त्याच्या नेत्यानुसार करतात. उदा. हत्ती, मुंगी, वाघ इ. तेव्हा नेतृत्वाला महत्व कीती जास्त आहे ही संगल्पना समजून घेतली पाहिजे. प्रशासनात निर्णय प्रक्रिया व प्रशासकिय निर्णय प्रक्रिया अमलबजावणीमध्ये प्रशासकिय नेतृत्व प्रशासनात त्याची भूमीका उद्गम प्रगती हे नेतृत्वाचे उघमशील लक्षण होय. संघटनात्मक प्रक्रियात्मक प्रशासनामध्ये नेतृत्वाच्या

कर्तव्यपूर्तीच्या कामगीरीच्या चढन व दलन यश अपयश त्यांच्या नेतृत्व कार्यतत्परता व पूर्तीवर अवलंबून असते. प्रगत प्रशासकिय सिद्धान्तात काही महत्वाच्या सैद्धातीक विचारवंताचा त्यांच्या प्रशासकीय गुणवत्तापूर्वक आभ्यासकीय समाजानीन्मुख उपयागाचा स्पष्टीकरणात्मक विचार करावयाचा आहे नेत्याची विर्चाहै वैचारिक पातळी गुणवत्ता (Quality) कोणते घटक नीयारी असणे आवश्यक आहेत. नेत्याचा उदगम अभ्युपगम, गुणवत्तेतील फरक योजनात्मक प्रकार. उदय या सर्वाचा विचार विविध तत्वे, तत्वाधिष्ठिता जीवनशौली (Styles) याचा प्रामुख्याने विचार करणे आवश्यक आहे.

४.२ ट्रेटचा सिद्धांन्त (Trait Theories)

सर्व जागतीक इतिहासात मजबूत व उमदा नेता ठराविक नेत्याला लाभले आहे. त्यामध्ये गौतम बुद्ध, छत्रपती शिवाजी, बुद्ध, नेपोलियान ब्रेनाफर्ट, विस्टन चर्चील, माओ, महात्मा गांधी, इंदिरा गांधी, मार्गारेट थेचर, रोनाल्ड रिगन, बाळ ठाकरे यांचे वर्णन त्याच्या कालावधीतील सिद्धांन्तानुसार योग्य होय. जेव्हा इंदीरागांधी भारताच्या पंतप्रधान होत्या तेव्हा त्यांचे वर्णन अति गोपनिय विश्वासफलयी प्रशासकीय लाभणारे गुण त्यांच्यात होते त्यांच्याप्रमाणे बाळ ठाकरेत जन्मजात प्रशासकीय गुण होते. त्याचे ते उपजत अनुभवातून अमृत प्राशन केले होते. ट्रेट च्या सिद्धांन्त मानवाच्या गुणवत्तेला प्राध्यान्य देतो. ट्रेटचा सिद्धान्त प्रमाणसिद्ध साध्य सांगतो की मानवात नेतृत्व सिद्धांन्त गुणवत्ता जन्मजात उपजत असली पाहिजे. तेव्हाचा खरा गुणवत्ता पूर्ण प्रशासक लोकाभीमुख होतो.

ट्रेटचा नेतृत्वाचा सिद्धांत (Trait Theories of Leadership):

व्यक्ती-व्यक्तीमधील गुणवत्ता व वैशिष्ट्ये वैयक्तिक नेतृत्व त्याच्यातील कृतीशील वैशिष्ट्यावर अवलंबून असते. समाजातूनच काही अतिश्रेष्ठ गुणवंत नेतृत्व त्या व्यक्तीत जन्मजात व अनुकूल परिस्थीतीची जाण यातूनच त्यांच्यातील फरक आपोआपच स्पष्ट होतो. त्याचे चारित्र निष्कलंकावर जास्त भर असतो. त्याच्यात लालसा नसते त्याचे कार्ये लोकान्भिमुख लोकांच्या हितासाठी असते. याचा शोध कार्यात्मक भाग कृतीशील निष्कलंक गुणवत्तापुर्वक चारीत्र समाजात त्याच्यातील वौशिष्टता आपण इतर समाजातील घटकापासून भिन्न आहोत हे वाखाणण्याजोगे असते. त्याआधी नेतृत्व गुणाचा शोध, प्रतिशोध आणि सातत्यपूर्ण शोध (Search Research & eversearch) ज्या प्रमाणे नेतृत्व गुण संपादित सांपन्न व्यक्ती महात्मा गांधी मार्गा रेट-थँचर, दक्षिण आफ्रिकेतील नेतृत्व, नेल्सन मण्डेला.

नव निर्वाचित उद्योगपूर्ण नेतृत्व संघटीत समुदायात मुख्य प्रशासक सी.ई.ओ. रिचार्ड ब्रानसन टाटा ग्रुप ऑफ कपनीज सी.ई ओ. रतन टाटा विप्रो सी.ई.ओ. अझिम प्रेमजी इन्फोसीसचे नारायण मुर्ती ॲपल संशोधन प्रतिष्ठापित स्टिव्ह जोब या व्यक्तिचे उद्योगजगत क्षेत्रातील उद्यमशील नेत्त्वृत्व मान्य आहे. पूर्ण जगात उद्यमशील उद्योगी व्यक्तीचे नेतृत्व बहुआयामी, उत्सुकपुर्ण व धाडसी असते.

पाच महत्वाचे ट्रेटसः

बहुत करुन यामध्ये भरपूर संशोधन झाले आहे व संशोधन कार्यरत आहे. नेतृत्व हे इतरापासून वेगळे कसे असते. १९६० च्या दशकापर्यंत २० निरनिराळ्या संशोधनात्मक शोधनिबंध अभ्यासले आहेत. सामान्यातील सामान्य माणुस हा आपल्या कर्तबगारीवर नेता होतो हे मान्य आहे. जवळ जवळ ८० नेते ट्रेटच्या नेतृत्वाच्या कसोटीला बांधील आहेत. परंतु त्यातील ५ हे सामान्य आहेत. पूर्णकरत्वे चौकशीनुसार त्यातील ४ हे खरे विश्वसनीय होत. परंतु याही पुढे जाऊन अति खोलवर चौकशी अंती ते साध्य होय. १९९० च्या अनुभवजन्य सांखीकीय पृथ्वकरणात्मक सिंधात व अभ्यासानुसार परिक्षण्यंती सिद्ध साध्य होय. या मध्ये ६ महान व्यक्तीच्या अंगी असणाऱ्या निर्णायक गुणवत्वाधीष्ठीत चारित्र्याचा विचार केला आहे की असे नेतृत्व सामान्यापासून वेगळे कसे. कारण अशा नेतृत्वामुल्य व्यक्तीत अति उद्यम गुणवत्ता असते हा त्यातील फरक होय. आणि ते सामान्यजनांपासून भिन्न जानवतात. यामध्ये परिस्थीपूर्ण भिज्ञता व बदलत्याकाळानुसार कृतीपुर्ण अनभिज्ञता संशोधन कार्याच्या हा सुक्ष्म संशोधनाचा भाग होय असे ट्रेट मानतो. यामध्ये नेतृत्वपूर्ण संघटन व सामान्य संघटन यामध्ये तो फरक करतो. उदा. सामाजिक संघटन हे राजकीय व प्रशासकीय संघटनापासून पूर्ण भिन्न असते. ट्रेटच्या तत्वानुसार अतिउत्साही व संवेदनशील नेतृत्व डझनभर लोकात नसते. त्यामध्ये ५ निवडले जातात व पाचातून एक व्यक्ती नेतृत्व पदास योग्य ठरतो. व अशा नेतृत्व पूर्ण व्यक्तीस समाजाचा पाठिंबा असतो आणि असे नेतृत्व मजबूत बनते. त्यामध्ये अतिउद्मशिलता उत्साह दिसून येतो.

ट्रेटची व्यक्तिमत्व चाचणी
Personality Traits

1) **Ponness** स्वतःचे चरित्र
२) **Conscientiousness** औत्सुक्यता, औदार्यता, दूर दृष्टीकोन, दुरदर्शीपणा
३) **Extravesion** खर्चीक उधळण प्रवृत्तीवर बंधन
४) **Agreeableness** मान्यतापूर्ण, सहमतीदर्शक
५) **Neruoticism** निर्णयात्मक तटस्थता, निर्भिड, निर्भयपणा

५. पात्रतापूर्ण नेतृत्वाच्या अंगी असणारा दृष्टिकोन आणि त्यांच्या मर्यादा (Ability of Big five approaches and its limits):

रॉबीन्स यांच्या वाङ्ःमयीन स्त्रोतानुसार व्यापक नेतृत्व सिद्ध करण्यासाठी संघटनात्मक प्रशासकिय प्रवृत्ती जेव्हा एकत्र येतात तेव्हा त्यांच्यातून एका व्यक्तिच्या नेतृत्व गुणास वाव मिळतो व त्यामध्ये पैशाची उधळ होतच असते हे अनिवार्य आहे समाजातील पाचाचे नेतृत्व समाज मान्य करीत नाही फक्त एकच व्यक्ती नेतृत्व गुणवत्ता समाजातील संघटनशील प्रवृत्तीने पात्र ठरतो. नेता उदयाला येतो परंतू त्यांच्यात परिणामकारक प्रतिकारशक्ती असली पाहिजे. यामध्ये विशेष आश्यर्चजनक बाब अशी आहे की समाजातील संघटनशील प्रवृत्ती नेतृत्वातील नेतृत्वगुण, औदार्यता व

दुरदृष्टीकोन दुरदर्शीपणाचा विचार नेता करीत असतो. स्वच्छ चारित्र, अनुभव, त्याचे संबंध नेत्यामध्ये असणे आवश्यक आहे. ट्रेट पुढे म्हणतात की भावनाप्रधान सहमती, सहकार्यात्मक दृष्टीकोन मजबूती साध्य करण्यासाठी नेत्यानी समाजाला दिलेल्या आश्वासनाची परिपूर्ती केली पाहिजे.

प्रत्येक नेत्याला स्वच्छ, औदार्यशील, खर्चावर-निर्णयावर बंधन तसेच शीस्तबद्ध उधळण प्रवृत्ती यावर मान्यतापुर्वक सहमती दिली जाते. यावरून असे सिद्ध होते की प्रशासकीय संघटनात्मक निर्णयाला काही निर्णयात परिदृढ (Rigid) काही निर्णयात लवचिक (flexible) भुमिका घ्यावी लागते हे नेतृत्वातील गुणवत्ता सिद्ध करण्यासाठी व चांगले नेतृत्व प्राप्त करण्यासाठी असणाऱ्या मर्यादा होत.

भावनात्मक ज्ञानाचे महत्व (Importance of Emotional Intelligence):

प्रभावशाली नेतृत्व सपांदण्यासाठी ट्रेट भावनात्मक ज्ञानाचे महत्व स्पष्ट करतो. यामध्ये इ. आय. ॲडव्हाकेट म्हणतात, जर एखाद्या व्यक्तीकडे प्रभावशाली प्रशिक्षण, पृथ्यकरण, परिक्षणात्मक ज्ञान, दुरदर्शीपणा कायम प्रक्रियात्मक बाजू निराकरण करण्याची उद्यमशीलता असली तरीही तो यशस्वी नेता बनत नाही. संघटनशील प्रवृत्तीतून बाहेर अवघड परिस्थीतीसी सामना करुन तो आपला नेतृत्व समाजाला पटवून देतो असे इ आय ॲडव्होकेट म्हणतात. सहानुभूतीपूर्ण नेता दुसऱ्याच्या गरजा समजू शकतो. त्याचे वा त्याच्या सहकाऱ्याचे ऐकून सांघीक गरजांची पूर्ती करतो. त्यानंतर सर्व ऐकून घेतल्यावर त्याच्या प्रतिक्रिया प्रशासनशील संघटनात्मक समाजशील प्रवृत्तीनुसार उमटतातय यांचा सातत्याने प्रयत्न करुन सोडवतो. सहानुभूती पूर्वक भावनात्मक ज्ञानाचे जनतेच्या गरजेनुसार परिक्षण करुन पूर्तता करतो तोच खरा राजनिष्ठ (Loyal) ठरतो.

निर्णय - निष्कर्ष (Conclusion):

वर उल्लेखलेल्या परिक्षण निरिक्षणानुसार नेतृत्वाचे २ मुद्दे महत्वाचे आहेत.

१) नेतृत्वातील उद्यमशीलता (Quality) आणि दुरदृष्टीकोन (vision)

२) नेत्यातील संघटनकौशल्य (organisational skill)

या दोन तत्वाधिष्ठीत प्रणालीनुसार नेतृत्व उभे राहते जेव्हा तो यशस्वीरीत्या सामान्य जनतेचे प्रश्न, उद्दिष्ठ साध्य करतो. त्यामध्ये परिणामकारक नेतृत्व व संघटनात्मक नेतृत्व होय. तेव्हाच तो उद्दिष्टपूर्ती नेता म्हणून जगनमान्य ठरतो.

वर्तनवादी सिद्धांत (Behavioural theories):

ट्रेटच्या सिद्धांताचा बदलता द्रष्टीकोन वर्तनवादी सिद्धाताचे विचारास अनुसरून - १९४० ते १९६० च्या दरम्यान विविधागी संशोधन व अभ्यासात्मक

संशोधनकारानी ट्रेटच्या सिद्धांताला वेगळे वळण दिले. वर्तन/परिवर्तन हे नेत्यांच्या राजकिय व प्रशासकीय लहरीनुसार परिणामकारक ठरते. या विभागात आपणास तीन वर्तनवादी सिद्धांतांचा अभ्यास करावयाचा आहे.

१) वर्तनवादी सिद्धांताचा प्रात्याक्षिक परिणाम व वर्तनवादी दृष्टीकोन - जर वर्तनानुसार सैद्धान्तिक पद्धतीनुसार नेतृत्वगुण संपन्न नेता त्यातील गुण त्याचे जनतेवर उमटणारे पडसाद हे जर उद्दिष्ठपूर्ती प्रधान असतील तरच तो नेता योग्य उद्यमशील निवड नेता मानला जातो.

२) A Right person for the right place and a Right place for the right person - डॉ. हेन्री मॅन्रो यानी आपल्या व्यवस्थापन, संघटन कौशल्यासंबंधी आपले विचार व्यवस्थापन प्रक्रियात म्हटले आहे. चांगले व उद्यमशील नेतृत्व उपजत असले पाहिजे. संघटन प्रक्रियातून प्राप्त झालेले नेतृत्व फार काळ शाश्वत राहत नाही. यामध्ये वर्तनानुसार प्रशिक्षणानुसार नेतृत्व उदयाला येते. ट्रेट आणि वर्तनवादी सिद्धांतानुसार त्याचे अनुकरणात्मके नेतृत्वाचा फरक होय त्याची स्वीकृती (leaders) नेतृत्वाची होणे स्विकारार्ह आहे.

३) Leaders are born rather than made - नेतेपणा उपजत असतो तो तयार केला जात नाही. काही व्यक्तीच्या नेतृत्वाची ओळख त्याच्या वर्तनशील प्रक्रियेनुसार ठरत असते. त्याप्रमाणे त्याचे कार्य ठरविणे त्यांच्या आवडी-निवडी ठरविणे, कार्यक्रम त्यांच्या वर्तनशील परिवर्तीत दूर दृष्टीकोनानुसार तयार केले जातात. यामध्ये स्थान, समय, कालमर्यादा यांचा प्रभाव अधिक परिणामकारी ठरतो. ट्रेटच्या सिद्धांत अशा विचाराना महत्व कमी प्रमाणात देतो. जर त्याना योग्य प्रमाणात प्रशिक्षण दिले तर सक्षम नेतृत्व साध्य होते.

सारांशः

वर्तनवादी सिद्धांताची प्रारूपे विविधांगी दृष्टीने विचार केले असता सारांश व निष्कर्षाअंती असे सिद्ध होते की ट्रेटने मांडलेला सिद्धांत वाखाणण्याजोगा आहे यामध्ये सातत्याने शोध प्रतिशोध व सातत्यपूर्ण शोध होय. वर्तमानजाय स्थीतीतील शोध कालांतराने प्रशासकीय बदली व स्थितीनुसार कालानुरूप कालबाह्य ठरतात व त्यात नविन प्रशासकीय तत्त्व प्रणालीची भर पडते व स्थीतीजन्य अवस्थेनुसार प्रशासकाचे तत्त्वे, वर्तन कालानुरूप, परिदृढ व परिवर्तनिय होते. यालाच प्रतिशोध व सातत्यशील प्रवाहीत शोध होय. त्यामध्ये ट्रेट, फिल्डरची महत्त्वाची भूमिका होय. थोडक्यात नेतेपणा उपजत असतो. तो तयार केला जात नसतो. (Leaders are born rather than made) यामध्ये स्थान, समय, कालमर्यादा यांचा प्रभाव अधिक परिणामकारक असतो. ट्रेटच्या मते प्रशिक्षण हा महत्त्वाचा सहसंबंध व प्रशासकीय अनुबंध जोडणारा आहे तेव्हाच तो नेता, नेता या संज्ञेस पात्र ठरतो.

४.३ वर्तनवादि सिद्धांत - ओहियो स्टेट स्टडीज (Ohio state studies)

१९४० नंतर रॉबीनसान एट.अल. याने वर्तनवादी सिद्धांताच्या दृष्टीने व्यापक मानवी प्रतिमा व प्रतिकात्मक दृष्टिने वर्तनातील बदलाचे संशोधन ओहियो विद्यापिठात केले त्याने व्यक्तीगत अभिप्रेरकेतील ओळख व फरक याचा जवळ जवळ शंभर हजार व्यक्तीगत अभिप्रेरकातील फरक जाणकार काही जनाचे स्वार्थी व संकूचित विचार निदर्शनास आले व काहीजणात व्यापक व विशाल दुरदृष्टीपणा आढळला. यातील दोन अभिप्रेरके संशोधन व अभ्यासांती सिद्ध झाले आहेत. १) प्रथम स्ट्रक्चर - यामध्ये व्यक्तीच्या विविध वर्तन आयात्माच्या विचार केला आहे.

विचारशील, विचारार्ह बुद्धी:

यामध्ये नेता व कर्मचाऱ्यातील संबंध याचा विचार केला आहे. जेव्हा नेता एखाद्या कर्मचाऱ्यावर विश्वास, आदर, संकल्पांना आणि त्याच्या भावना जेव्हा समजून घेतो तेव्हा तो खरा उद्यमशील विचारशील नेता समजला जातो. कृतीशील स्ट्रक्चरच्या बाबतीत २०१२ तील मुंबई पोलीस संघटना यातील नेतृत्वशील व्यक्ती व मुख्यमंत्र्याचे गोपनीय एन. आर/ प्रशासकिय संबध होत. यावर नारायण मुर्तीने वर्तनातील फरक व बदलाचा विचार केला आहे. असे नोतृत्त्व जनहित जपतात व जनक्षोभ टाळतात. उदा. काही देश विघातक कार्यवाही करणाऱ्या इसमास फाशी दिली जाते हे उघड सत्य होय. त्यातूनच जनता व नेता यांचे संबध पूर्ववत सकारात्मक होतात. प्राथमिक स्ट्रक्चर यांच्यातील समुदाय, संघटन, केंद्रस्थरावर निर्भयशील राहते तर याउलट प्रत्यक्षात अधिक प्रगती, विभास सोयिस्कररीत्या ग्रामीण स्थरावर निर्भरित राहते.

मिशीगण विद्यापीठातील अभ्यास (University of michigan studies):

रॉबिनसन एट.अलच्या निरीक्षणाद्वारे असे सिद्ध झाले आहे की, ज्या कालावधीत वर्तनातील बदलाचा अभ्यास ओहियो राज्य विद्यापिठात झाला. त्याच कालावधीत मीशागण विद्यापिठात नेतृत्वातील परिवर्तनाचा अभ्यास करण्यात आला. तेव्हा नेत्याच्या वर्तनातील वैशिष्ट आणि परिणामकारी प्रभावशाली नेतृत्व सारखे असते कृतीशीलतेनुसार फरक आढळतो.

मीशीगण समुदायाने दोन प्रभारके व अभिप्रेरके सांगितले आहेत. त्यातील

१) उत्पादीत समुह (Prodnction oriented Group)

२) कार्मीक समुह (Employee (Job-Oriented group)

कार्मीक समुह हा नेत्यातील अंतर्गत संबंधावर जास्त भर देतो व निर्धारित राहतो तर उत्पादने समुह हा नेत्याच्या प्रतिकात्मक तांत्रिक बाबीवर अवलंबून असतो

हा त्यातील अंत:प्रवाहाचा संबंध व हित जपण्यावर जास्त भर असतो. यांचे एकमेकाचे परस्परावलंबी संबंध असतात. हे आपणास सामाजिक तक्तानुसार दिसेल.

वर्तनवादी अभ्यासकातील साध्यर्मता Similarities between two behavioral studies:

महत्वाचे दोन वर्तनवादी अभ्यास	
ओहिओ राज्य विद्यापीठ विशेष/ विशिष्ट प्राथमिक संरचीत (इनिशियटीग स्ट्रक्चर टास्क ओरिएन्टेड	मीशीगन विद्यापीठ Production-oriented उत्पादन कार्य
- अग्रेषिन - संघटनात्मक - स्पष्टिकरणात्मक - माहितीचे संकलन(people) लोक ओरिएटेड विचार (conniderationं) - प्रोत्साहन - निरीक्षण - ऐकणे - मार्गदर्शन व श्रेष्ठत्व	तांत्रिक सामुग्रीवर श्रमाच्या ठिकाणी जास्त भर समुहाच्या मुख्य कार्य प्रवृत्तीचा विचार - समुह सदस्य यांचे साधणे व साध्य Employee oriented कार्मीक कार्य. - अंतर संबंधावर जास्त भर अथवा जोर कार्मिक लोकासाठीच्या वैयक्तिक गरजा यावर लक्ष - व्यक्तिगत फरक आणि सदस्य फरक याची स्वीकृती.

निष्कर्ष व सारांश:

मिझीगण विद्यापीठातील संशोधकानी नेत्याच्या वर्तनाचा संबंध व हित जास्तीत जास्त कार्मीक समुहाला दिला आहे. कार्मीक समुह हा उत्पादित समुहासी सहभागी असतो. उत्पादन आणि कामातील समाधान यावर निर्भर असतो. उत्पादीत समुहातील नेतृत्व हे कनिष्ठ समुहातील समुहासी, घटकाशी जुळवून घेणारे असतो त्याला तो समुह त्याच्या कामाबाबतीत समाधानी असतो. मीझोर्गन अभ्यास गटाने नेत्याचे वर्तन विचारपुर्ण विचाराई मानले आहे. तर उत्पादीत समुहातील नेतृत्व प्राथमिक स्ट्रक्चरवर विसंबून राहते यामध्ये असे सुस्पष्ट होते की दोन्ही घटकानी प्रवृत्ती नेतृत्व वृत्तीला महत्व प्राप्त होते व प्रभावशाली परिणाम नेतृत्व संपन्नता लाभते.

४.४ फिल्डरचा एक संधी/ एकजिनसी नमुना (feidlers's contingency model)

फ्रिड फिइरलरचा नेतृत्वासंबंधीचा व्यापक सिद्धांत हा प्रथमदर्शनी विकासोन्मुख दृष्टीने विचारात घेतला आहे. प्रभावशाली संघटन हे त्यांच्या प्रभावात्मक शैलीवर आधारीत असतो. नेत्याचे संघटनात्मक शैलीनुसार वर्तन अनुभवले जाते व त्यावर परिस्थीतीनुसार नियंत्रण आणले जाते.

नेत्याची शैली व ओळखण्याचा दृष्टीकोन (Identifying leadership style):

नेत्यांच्या यशाची ओळख व त्याची महत्वाची वैशिष्ट्ये म्हणजे प्राथमिक शैली व संघटीत प्रशासनातील महत्वाची पकड होय. फिल्डरने सह-कार्मिक प्रवृत्तीला महत्व, पसंत केले आहे. Co-Worker(L.P.C) सहधार्मिक शान, औत्सुक, अज्ञान, अनौसुख, कार्यक्षम, अकार्यक्षम, मोकळ्या मनाचा, पाठींबायुक्त संरक्षण किंवा द्वेषी आहे काय. जर एखादा नेता सहकाऱ्यांबरोबर काम करत असेल किंवा सहकार्मिक १६ व्यक्तीबरोबर सहकार्ययुक्त काम करत असेल तर त्यांचे संबंध योग्य सुधारीत, सहकार्यरुपी असेल तर तो त्या व्यक्तीचे किंवा संघटनाचे कार्मिक संबंध योग्य कालावधीसाठी विश्वसनीय व मजबूत असतात. फिल्डरने नेत्यास शीक्का प्रधानसम समजले आहे. शीक्का प्रधान (label ortented) नेत्यास त्याच्या शैलीसा कार्मिक संघटनशील वर्ग (LPC) अनैत्सुक असतो हे त्यानी परीक्षण व निरीक्षणाद्वारे सिद्ध केले आहे.

परिस्थितीनुसार अनुरुपताः

व्यक्तिचे मुख्यत्वे करुन नेतृत्व विचारात घेता त्यांच्या शैलीचे पृथ्थकरण केले पाहिजे. LPC द्वारे हे आवश्यक आहे की परिस्थितीजन्य प्रवाहानुसार नेतृत्वाची शैली बदलते. यासंबंधी फिल्डरने अनुभवाअंती तीन प्रारुपे स्पष्ट केले आहेत.

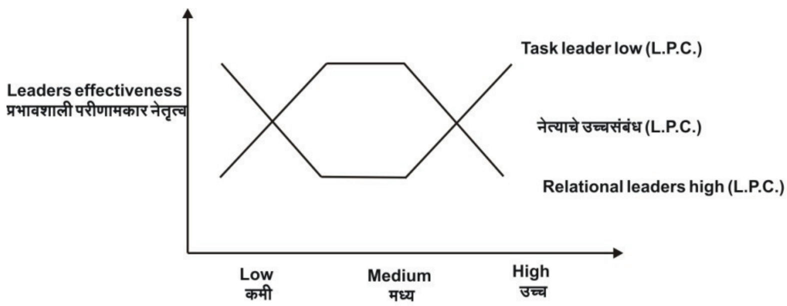
१) नेता-सभासद संबंध यामध्ये गोपनियता, विश्वास, आदर एकमेकांविषयी असला पाहिजे.

२) टास्क स्ट्रक्चर (Task structure) यामध्ये कार्मिक संघाचे एकसंधी व अनेकसंधी रुप होय. (that is structured or un structured) संरचीत व असंरचीत.

३) स्थानाचे प्रभुत्व (position power): नेत्याचे कार्मिक संघटनशील प्रवृत्तीनुसार प्रभाव त्या स्थानाशी असलेले प्रभुत्व, अती प्रभावपूर्ण, सुस्पष्ट ऐकणे, प्रखरतोड सुख, शिस्त, उन्नती, बढती आणि पगारातील वाढ. यातून असे स्पष्ट होते की नेता व सभासदाचे संबंध चागंले की कनिष्ट टास्क स्ट्रक्चर अति उच्च आहे की कमी आणि स्थान सत्ता मजबूत की कमी.

फिल्डर दर्शवितो की नेता सभासदाचे अथवा सदस्याचे संबध चांगले असले पाहिजेत. यामध्ये अधिक महत्वाचे म्हणजे उत्तम, उदद्यमशील काम हे होय आणि त्याहीपेक्षा श्रेष्ठ स्थानाचे महत्व व सत्तेचे श्रेष्ठत्व होय. अतिमहत्वाचे म्हणजे नेत्याचे कार्मिक संघटनशील निष्ठात्मक नियंत्रण होय. एखादा जास्त पगार घेत असेल तर त्यावर जास्त विश्वास व्यवस्थापकीय संचालक ठेवतो त्याला आदर, विश्वास प्राप्त होतो. (Good leadertestber relations) असा अधिकारी संगणकीय ज्ञानाधिष्ठित असेल तर पगाराचे संगणकीयीकरण करतो त्याच्या लेखनाची प्ररुपांचे परीक्षण करतो. तृप्त (filing) स्पष्ट व अचूक ठेवतो पर्यायाने अशा अधिकाऱ्याला बक्षिस मिळते व हे नीट ठेवत नसेल तर त्याला शीक्षा मिळते. यालाच (strong position power) मजबूत स्थान प्रभुत्वशील नेता म्हणतात. जेव्हा केव्हा परिस्थितीजन्य स्थीतीनुसार पंतप्रधान, मुख्यमंत्री यांना सह-कार्यात्मक शासनावर (coaliation-government) त्यांच्या अनपेक्षित निर्णयानुसार अंतिम निर्णय (Unpredictable partners decision) घ्यावा लागतो. या कार्यात नेत्याचा निर्णय नियंत्रण (control) प्रसंगानुसार परिस्थीतीनुसार घ्यावे लागतात. एकंदरीत विचार करता याला समर्थनार्थ आपणास ८ भागाचा प्रतिगामी परिस्थीतीत विचार केला पाहिजे यामध्ये तीन्ही एकजीनसी प्रक्रिया विचारात घेतले आहेत.

फिल्डरचा एल. पी. सी. नमुना



Substitutional Control

Leader Member Relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Taste Structure	High		Low		High		Low	
Leader Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak

नेतृत्व आणि परिस्थीतीत सारखेपणा (matching leadersand situation):

तीन एकजीनसी प्रारूपे याचे परिक्षणांनी असे सिद्ध होते की फिल्डरने एकजीनसी संघटनशील स्थीती व परिस्थितीनुसार अति श्रेष्ठमहत्व नेतृत्वाच्या

परिणामकारक व प्रभावशाली कृतीला दिले आहे. संशोधनाअंती असे सिद्ध झाले आहे की फिल्डरच्या निर्णायक भूमिकेनुसार टास्क प्रधान नेतृत्व अधिक चांगले व बळकट होय हा परिस्थीतीजन्य स्थीतीनुसार योग्य होय. तसेच अप्रसंगावधान स्थीतीत अयोग्य ठरतो. तेव्हा फिल्डर असे अनुमान मांडतो की धोणी I, II, III,VII अथवा VIII परिस्थितीनुसार कार्यरत असते. तद्अनुषंगाने टास्क प्रधान नेतृत्व चांगले संबध सह कार्मिक संघटनेत ठेवू शकतो. ज्याप्रमाणे सुधारीत परिस्थितीनुसार योग्य वर्ग IV द्वारा स्थीतीजन्य VI याच्याशी चांगली वर्तन सुधारतो. वर्तमान अभ्यास संशोधन प्रक्रियेनुसार या ८ प्रकाराऐवजी ३ प्रवृत्तीला जास्त महत्व फिल्डरने दिले आहे. तो म्हणतो, कमी व उच्च कार्मिक समुहात नेता संघटनीकरणात श्रेष्ठ मानले आहे. हा नेत्याचे नियंत्रण मानणारा एकजिनसी संघ होय. यात संबंध प्रस्थापित करणारा नेता परिस्थीतीनुसार सुधारीत नियंत्रण ठेवू शकतो. यामध्ये फिल्डरचा शोध नेत्याला आपल्या प्रश्नांची उकल व गरजापूर्ण करुन घेण्यासाठी तुम्ही कसे कार्यप्रवृत्तशील व्हाल ज्यामुळे नेता हा लोकानुयी होईल. तुम्हाला नेता त्याची शैली व परिस्थीतीशील लोकांची स्थीतीजन्य अवस्था. व्यक्तिच्या LPC गुणात्मक दृष्टीकोन प्रवृत्तशील परिस्थितीचे प्रकार त्याला तो नेता योग्य गुणश्रेष्ठ ठरेल. ज्यामुळे परिस्थितीचे तीन एकाजिनसी प्रारुपे घटक, उद्दिष्ठपूर्ती नेता सभासदाच्या, सदस्यावर संबंधावर अनुरुप ठरेल. टास्क स्ट्रक्चर आणि स्थान प्रभुत्वशैली याचे योग्य समीकरण केले आहे. याप्रमाणे व्यक्तीगत नेतृत्व अधिक प्रभावशाली, परिणामकारक करण्यासाठी अनुभवसिद्ध, साध्य, सुधारवृत्ती स्वीकारही आहे.

निष्कर्ष:

पहिल्यांदा तुमचा दृष्टीकोन परिस्थीतीनुसार बदलला पाहिजे. जो नेता परिस्थीती अनुरुप ठरेल. उदा. क्रिकेट मध्ये कप्तान उजव्या हाताने व डाव्या हाताने बॉलरशी झुंज देतो तर कप्तान परिस्थितीनुसार खेळांचे महत्व ओळखून परिस्थितीनुसार डाव जिंकण्याची खेळी बॉलर खेळतो व डाव सरस जिंकतो व सरस बॅटनमन वैशिष्ट्य प्राप्त करतो. ज्याप्रमाणे एखादा मॅनेजर अतिप्रसंगावधान स्थीतीत सहकार्मिक संबंध अधिक दृढ, सलोख्याचे कसे प्रभावात्मक छाप टिकवता येईल. यावर जास्त भर देतो तेव्हा तो जास्त प्रभावी होऊन प्रगतीपथ गाठतो. जर तो अप्रभावी, अधोगती कार्य करत असे जर कार्मिक वर्गाकडून त्याची नामुस्की होते व त्याचे पदाभिरोहण होते. यालाच टास्क प्रधानशैली म्हणतात.

दुसरा पर्याय परिस्थितीनुसार नेतृत्व बदल झाले पाहिजे. जेणेकरुन योग्य कार्यक्षम नेता असला पाहिजे याला पुर्नसंघटन कौशल्य प्राप्त स्थीती म्हणतात. असा नेता आपले स्थान व सत्ता बळकट, मजबूत करण्यासाठी कार्मिक संघटनशील प्रवृत्तीत उतार-चढाव यामध्ये समन्वय साधतो. या नियंत्रण गठन शैलीत तो पगारात वाढ, बढती आणि शिस्त याकडे जास्त लक्ष केंन्द्रित करतो तेव्हा तो सदस्य नेता ठरतो.

४.५ स्थीतीजन्य सिद्धांत (Situational Theory)

रॉबिन्स एट. एल.च्या मतान्वये सिद्धान्त विकास फॉल हर्सी आणि व क्लेन ब्लेन चार्ड यानी बरेच योगदान त्यांच्या व्यवस्थापण गुरु कडून स्विकाराले याला स्थीतीजन्य नेतृत्व सिद्धांत असे म्हणतात. (Situational Leader-Shipthery) (SLT) यामध्ये ४०० ते ५०० कंम्पनीला समाविष्ठ करून त्यामधील प्रशिक्षण कार्यक्रम कार्य आत्मसात केले आणि जवळ-जवळ एक लक्ष व्यवस्थापक यामुळे प्रशिक्षीत झाले त्यातील मुळ संकल्पना जाणुन घेतल्या व ते व्यवस्थापकीय अधिकारी विविध कम्पनीत कार्यरत आहेत.

स्थीतीजन्य नेतृत्व एक जिनसी, समरूप झाले आहे. याचा जास्त भर यशोन्मय अनुकरणात्मक पद्धतीला आहे. याचे महत्वाचे योगदान निवड योग्य नेता व त्याची शैली (Right Leadership) यामध्ये हर्सी व पॉलने आणि बेलचार्डने एक जिनसी संघटन कौशल्य व कार्यतप्तरतेला अधिक महत्व दिले आहे. हा सिद्धांत प्रतिपादीत करत असता प्रथमता तप्तरता. (Readiners) अनुकरणशीलता यावर भर दिला आहे. नेत्याचे प्रभुत्व, परिणामकारक, पारदर्शी, परिवर्तीत असले पाहिजे. सत्यासत्यता पडताळणी नेता स्वीकारण्यास योग्य अयोग्य हे संघटन शिलतेच्या अनुकरणीय कसोटी व मर्जी पात्रतेवर लोकानुवृत्ती नेता अभिप्रेत असावा असा सिद्धात पॉल हर्सी व केन ब्लेनचार्ड ने मांडला आहे.

S.L.T. च्या आवश्यक तत्वानुसार विचारांनी असे स्पष्ट होते की जेव्हा नेता व सहकाऱ्यांचे संबंध समसमान होतात तेव्हा सहकारी नेत्याच्या कर्तव्यस्थितीला समरुप असतो ज्याप्रमाणे पिता व मुलगा यांच्यातील संबंध त्याच्या संगोपनापुरते नियंत्रीत राहतात जेव्हा मुलगा पित्याची जबाबदारी सांभाळण्यायोग्य होतो. तेव्हा मुलगा पित्याच्या जबाबदारीतून नियंत्रण मुक्त होतो व स्वतः जबाबदारी सांभाळास योग्य होतो. हे कालचक्र आहे.

पॉल हर्सी आणि केन ब्लेनचार्ड यानी स्पष्ट केले आहे की काही श्रेष्ठ नेत्याची शैली त्यांचे वर्तन सहकाऱ्यासंबंधी मार्गदर्शन वरिष्ठ पातळीनुसार ठरतात. काहीचे उदारमतवादी ठरते. नेता सहकार्याच्या हालचालीवर, पात्रतेवर गरजेत्तर हावभाव ओळखतो. तसेच जर सहकारी हतबल, कार्यात तत्पर नसेल, नाखूष असेल तर त्याला प्रशिक्षणास पाठवून पुर्तता करुन घेतो. यामध्ये नेता सहकाऱ्यास सहभागी कार्यक्रमात त्यांच्या इच्छेनुसार कार्य करवून घेतो.

नेता सहकारी संबंध	
अनुकरणीय घटक, अपात्र, नाखुष, अपात्र आणि खुष आणि पात्र व नाखुष,	नेत्याचे आवश्यक वर्तन स्पष्ट, मार्गदर्शक सुचना उच्च पराकोटीचे प्रशिक्षण प्रत्यक्ष सहभाग वा पुष्ठर्थ इ. वर्तनाचे अनुकरण
पात्र आणि खुष,	नेत्याला जास्त प्रयत्न करावे लागत नाही.

नेत्याचे जास्त महत्व त्याच्या सहकार्याच्या सहकारशील प्रवृत्ती, वृत्ती, गरजा, बढतीवर अवलंबून आहे. तेव्हा त्याच्या बदल्यात परिस्थीतीजन्य स्थीतीला पात्रतेनुसार मर्यादा असतात हे स्पष्ट होते.

४.६ सारांश

नेतृत्व सिद्धांताच्या नवनवा जुन्या पद्धतीच्या अभ्यासानुसार संघटनशील संगटनात्मक शैलीनुसार नेत्याचे वर्तन संघटनात्मक प्रवृतीत कसे आहे हे समजते. संघटन कौशल्य, यज्ञ, उत्साह हे जास्त करुन नेत्यांवर निर्भरीत असते. हे सत्य आहे की शासकीय संघटन स्थीतीत आढळून येते. जेव्हा शासनाचे संघटन विशाल, ब्रहद असेल तर आणि विशेष शासकिय कार्यभार असेल तर नेत्यास कठीण पातळीवर आपले लक्ष व कार्यात्मक गुण नाजूक परिस्थितीत अजमावे लागतात. फक्त मत्र्यांच्या बाबतीत नाही तर उच्च, सर्वश्रेष्ठ अधिकारी याना जाणीवपूर्वक मत्र्यांना सामावून घेऊन शासकीय कार्याची पूर्तता तत्परतेने करावी लागते. अकार्यक्षम सनदी अधिकारी शासन यंत्रणा व शासकिय संघटनशैलीतून अध:पतन होते. बहुतेक करुन चांगला नेता शासनाची पद्धती मजबूत करण्यासाठी अतिश्रेष्ठ वरिष्ठ, कौशल्यपूर्वक भूमिका वठवितो, बजावितो तोच नेता जनतेला शासनांची परिणामकारक फळे प्राप्त करुन देतो तोच नेता श्रेष्ठ होय.

४.७ प्रश्न

१. ट्रेटने मांडलेल्या निरपेक्ष नेतृत्वासंबंधीचा सिद्धांत स्पष्ट करा

४. वर्तनवादी सिद्धांत स्पष्ट करा.

३. फिडलरचा एकसंधी नमुना विशद करा.

४. स्थीतीजन्य सिद्धांत चर्चा करा.

*****

५

मोड्युल (Module) **भाग ३**

गतिजन्यस्थितीतील उत्क्रान्त-सिद्धांत-३

पाठाची रचना

५.० उद्दिष्ट्ये

५.१ प्रस्तावना

५.२ गतीजन्यशीलतेचा प्रांभीक सिद्धातः- मॉसलोव्ह

५.३ मॅक ग्रेगरः- उद्योगाची उत्क्रांन्ती बदलाव सिद्धांत

५.४ फ्रेडरीक हर्जेबर्ग द्वि-घटक-सिद्धांन्त

५.५ समकालीन सिद्धान्तः मॅकक्लेलॅन्ड (contemporary theories) (MC,Cleland)

५.६ मुल्यांकन बोध, अनुमान सिद्धांन्त (cognitive evaluation theory)

५.७ व्हिक्टर व्हूमचा अपेक्षितावादी सिद्धान्त (Victor vroom's Expectancy theory)

५.८ सारांश

५.९ प्रश्न

५.० उद्दिष्ट्ये

१. गतीजन्यशीलतेच्या सिद्धांतचे मॉसलोव्हचे प्रशासकीय प्रणीती, प्रभाग पद्धती, प्रशासकीय मान्यता, तत्त्वे विचार.

२ मॉसलोव्हचे पदसोपान तत्त्वासंबंधी नवीन विचार प्रणाली अस्तीत्व, संबंध, सहसंबंध विकास परीणामकारी नेतृत्व याविषयी माहिती करून घेणे.

५.१ प्रस्तावना

वर्तनवादी संघटनात्मकस्थीतीत गतिजन्य, बदलाव स्थितीला अधिक महत्व दिले आहे. कारण मोठा कामगार वर्ग जास्त गतीशील राहत नाही याकडे मॉसलोव्हने लक्ष वेधले आहे. बहुतेक करुन खाजगी व्यवस्थापनात कामगार जास्त गतीशील

असतो. तसेच शासकिय व्यवस्था प्रक्रियेत अति उत्साही दिसत नाही. हा विश्वव्यापक (Problem) उद्वीग्नवास्थता होय. यामध्ये संशोधनाद्वारे असे. सिद्ध झाले आहे की चांगले निष्कर्ष प्राप्त करण्यासाठी कामगार गतीशील असने स्वाभाविक आहे.

५.२ गतीजन्यशीलतेचा प्रांभीक सिद्धांत - मॉसलोव्ह

१) १९५० च्या कालावधीत बहुतेक सिद्धांत विकसनशीलतेच्या गतीजन्य स्थीतीच्या बदलाव स्थितीनुसार अभ्यास संशोधन प्रक्रियेनुसार तीन महत्वाच्या सिद्धताचे या कालावधीत वैधानिक संशोधन झाले त्यामध्ये पदसोपान अवस्थेची गरज, मॉसलेव्हचा सिद्धांत मॅकग्रेगरचा X आणि Y सिद्धांत आणि हर्जबर्गचा द्वय घटक सिद्धांत होय. या तीन्ही सिद्धांताची योग्यायोग्यता, गुणवत्ता पडताळणी रीतसर झाली नाही. यामध्ये सर्वात जास्त स्पष्टीकरण कामगाराचे गतीशीलता आणि उपयोगीता यामध्ये दोन घटक विचारात घेतले आहेत. प्रारंभिक, सिद्धात व समकालीन सिद्धातानुसार १) पायाभूत सुविधा ह्या समकालीन सिद्धातांनुसार विकसीत झाल्या. २) कार्यवाहक व्यवस्थापकीय अधिकारी या दोन्ही द्वय घटक सिद्धांताचा प्रक्रिया, नामनिर्देशन कामगाराच्या दृष्टीकोनाचे स्पष्टीकरण यामध्ये गतीजन्य बदलाव कार्यरत करतो.

मॉसलोव्हच्या पदसोपान सिद्धांताची गरज (maslow's Hierarchy of needs theory):

रोबीन्स एट. अल यांनी प्रतिपादीत केले आहे अब्राहम मॉसलोव्ह याने बहुत करुन राहिलेल्या स्थीतीत चांगले परिचीत करून म्हटले आहे की पदसोपानाची गरज संघटनेत अत्यंत महत्वाची मानली आहे. त्याने असे अनुमान व अभ्युपगम साधले आहे की प्रत्येक मानव प्रवृत्ती व अनुरुपतेत पदसोपानाच्या पाच गरजा महत्वाच्या असतात. त्या गरजा या प्रमाणे होत -

१) **मानसिकदृष्ट्या / शारीरीकदृष्ट्या:-** यामध्ये भूक, तहान, निवारा, शारीरीक तृप्ती (Sex) आणि इतर शरीराच्या गरजा.

२) **सुरक्षा:-** यामध्ये सुरक्षा व संरक्षण, शारीरीक व भावनात्मक दु:ख यापासुन सुरक्षा होय.

३) **सामाजिक:-** यामध्ये प्रेम, वस्तु आकर्षण, स्विकृती आणि बंधुभाव.

४) **चाहतेपना (Esteem):-** यामध्ये आपुलकीपणा ज्याप्रमाणे स्वत:विषयी आदर, स्वंयभूत आणि सुधारणा आणि बाहेरील जगतातील आपुलकी (Attention) ज्याप्रमाणे प्रतिष्ठा, मान्यता आणि जागृती याला महत्व प्राप्त आहे.

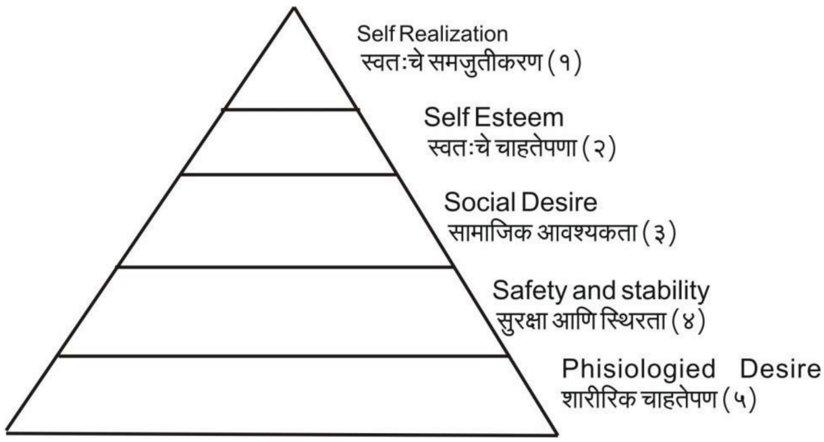
५) **स्वत:चे समजुतीकरण/ परीक्षण (Self Actualisation):-** जर एखादा आपली उन्नती करुन घेत असेल अथवा उन्नत होण्यासाठी प्रयत्न करीत असेल तर, एखाद्याचे प्रेरणा स्त्रोत अजमावीत असेल प्रभावशाली

अनुकरण करीत असेल तर त्याला त्याच्या कार्याच्या स्वपूर्तीकडे लक्ष द्यावे लागते. यालाच स्वयंपूर्ण पदसोपान म्हणतात.

कारण प्रत्येक गरजा एकमेकांवर आधारित असतात एकमेकास पुरक असतात सहभावात्मक पूर्तीसाठी प्रत्येक व्यक्ती दुसऱ्यांची गरज (need) जाणून घेतो जर तो दुसऱ्या क्षेत्रात प्रभुत्व संपन्न असेल तर ही प्रत्येक पदसोपानाची गरज आहे. स्थीती परत्वे व्यक्ती जीवनात बदल आजमावू पाहत असेल तर पदसोपान गतीशील, गतीजन्य अवस्थेनुसार व्यवस्थानिक प्रक्रियेनुसार तेव्हा त्यांच्या सर्वच गरजा पूर्ण होतील असे नाही. परंतु थोड्या फार पुर्ण होतात त्यातच त्याने गतीजन्य स्थीतीनुसार समाधान मानावे लागेल मॉसलोव्ह म्हणतो की जर एखाद्या व्यक्तिमध्ये बदल घडवून आणावयाचा असेल तर प्रांरभिक त्याच्या गरजा लक्षात घेऊन समजून घेतल्या पाहिजे ती व्यक्ती कोणत्या पात्रतेची आहे व कोणत्या घटकातून त्याचा विकास झाला आहे व त्याच्या गरजा वरिष्ठ पातळीच्या आहेत का. याचा परिणामकारक विचार करुन त्याची पदसोपान अवस्था ठरविली पाहिजे.

पदसोपान गरज मॉसलोव्हचा सिद्धांत (Maslow's hierarchy of needs):

पदसोपान मॉसलोव्हचे सिद्धांत (Maslow's hierarchy):



मॉसलोव्हने मांडलेल्या स्वतंत्र पाच गरजा वरिष्ठाकडून आध्यदिश शारीरीक आवश्यकतेनुसार त्यांच्या गरजेनुसार वर्णिल्या आहेत. यात कनिष्ठाला दिलेल्या अध्यदिश त्याच्या गरजा, सामाजिक आकांशा, अपेक्षा स्वतःचे समजुतीकरण या सर्व बाबीची गरज वरिष्ठांना अभिप्रेत आहे. यामधील फरक पहिल्या तत्वानुसार वरिष्ठ मर्जीनुसार समाधानी असला पाहिजे. ज्याप्रमाणे कनिष्ठांना दिलेल्या अध्यादेशाचे प्रामुख्याने गरज, समाधान बाह्यांग प्रवृत्तीनुसार विचारात घेतली जाते. ज्याप्रमाणे संघटना, पगार, करार व कालावधी.

वैशिष्टे:- अस्तित्व, संबंध, सहसंबंध, विकास (ERG): Existance, Relatedness आणि Growth सिद्धांन्त (इ.आर.जी): effectiveness प्रभावशाली परीणामकारक नेतृत्व:

क्लेटन आल्डेफर याने मॉसलोव्हच्या पदसोपान गरजेचा सिद्धान्त अत्यंत जवळून अनुभवला आहे. हा सिद्धांन्त एकाकी सुधारीत गरजा यांच्या अनुभवातून सिद्ध झाले आहे. अनुभवजन्य संशोधनातून (Empirical Research) इ.आर ची सिद्धान्तात शिक्का योग्य सिद्धांत मानतात. यापुढे अल्डेफर म्हणतात तीन समुहाच्या सामुहिक गरजा, त्याचे अस्तीत्व यांच्यात समरुपता आहे असे मॉसलोव्हचा सिद्धांत सांगतो. शारीरीक अपेक्षापूर्तीची गरज एकमेकांनुसार पूरक दर्जा, विकास दर्शवितो. समरुपतेनुसार मॉसलोव्हची अपेक्षीत गरज पदसोपानाची स्वतःचे सामाजिकरण होण्याचे जाणतो.

निष्कर्ष:

मॉसलोव्हच्या सिद्धांतानुसार (इ.आर.जी) याचे विश्वसनीय स्वीकृती मानत नाही त्याच्यामते तीन पदसोपान अवस्था अंत्यंत ताठर असतात. ज्यात कनिष्ठ कार्मिक वर्ग त्यांच्या गरजेनुसार समाधानी असला पाहिजे. जेव्हा एखादा निर्णय बदलत्या परिस्थितीनुसार बदलावा लागतो. हे वस्तुस्थीतीला सापेक्ष आहे. असे झाले नाही तर क्लीटन एल्डेफार म्हणतो कार्मिक घटकात असंतोषाची भावना आढळून येते. दोष व तणावपूर्वस्थीती निर्माण होते. वरिष्ठाच्या बाबतीत मनोविच्छेद निर्माण होतो. जर कनिष्ठाच्या स्थीतीनुसार गरजा, गरजा पूर्ण न झाल्या तर बहुत करुन हा फरक अनुभवातून सविस्तरलेला आहे. हे मॉसलोव्हच्या पदसोपान सिद्धांन्वये सिद्ध साध्य वैशिष्ट होय.

दर्शनिकतेनुसार जुना सिद्धांत तर्कयुक्त आहे असे नमुदले आहे परंतु तो कालबाह्य झाला नाही हे काही थोड्याशा पुराव्याद्वारे मॉसलोव्ह वा अल्डेफरने दर्शविलेले आहे. नवीन सिद्धान्तानुसार पदसोपानाधिष्ठीत व्यवस्थापक, कार्यरत व्यवस्थापक, संगटीत राहिला पाहिजे सर्व कार्मिक समुह संघटीत यंत्रणे ला समाधानी ठेवले पाहिजे व त्यांच्या नव्याने निर्माण होणाऱ्या गरजा त्या पदावर पूर्ण केल्या पाहिजेत तरच तो यशस्वी पदसोपान संघटनशील प्रवृत्तीत योग्य ठरतो.

मॉसलोव्हने सुचविलेला दार्शनीकतादर्शक तत्त्व बुद्धी प्रामाण्यवादी तत्त्वानुसार वरिष्ठ/कनिष्ठ पदसोपान व्यवस्था प्रशासकीय राजकीय सामाजिक साकृतिक स्तरावर ग्राह्य धरले असता यामध्ये आणखीन संशोधन होणे अपेक्षित आहे.

त्यामुळे प्रशासनात प्रशासकाचे अस्तित्व संबंध सहसंबंध यांचा अभाव प्रभावशाली परीणामकारी तत्त्वासाठी आवश्यक आहे. यालाच अनुभव जन्य सैद्धांतीक संशोधनपूर्तीचा अभाव होय. (Empirical Research and its simple implementation)

५.३ मॅक ग्रेगर:- उद्योगाची उत्क्रांन्ती बदलाव सिद्धांत

उद्दिष्टे:

१) मानवी वर्तन (Theory of motivation)
२) दिशा दर्शन (Self direction)
३) परामर्श सिद्धांत (Theory X, Theory Y)

प्रस्तावना:

१९६० साली डग्लस मॅक ग्रेगर यांनी उद्योगाची मानवी बाजू हे पुस्तक लिहिले. त्या पुस्तकात त्यांनी (अ) मानवी स्वभाव ब) मानवी वर्तन. मानवी वर्तनाविषयी गृहीत मतावंर आधारित व्यवस्थापनासंबंधी सिद्धांत मांडला आहे. त्या सिद्धांताला प्रेरणा सिद्धांत (Theory of motivation) असेही म्हणतात.

विविध संघटनेतील व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकांचे नौकर वर्गाप्रती लवचिक अथवा ताठर धोरण असते त्यामुळे उद्दिष्टपूर्ती होत असली तरी त्यावर पर्यायी उपाय शोध चालू राहतो त्याला मॅकग्रेगर म्हणतो, स्व. दिशादर्शन (self-direction) हे उत्तर मानतो.

ड) व्यवस्थापन शास्त्राच्या परंपरागत दृष्टीने उद्योगाच्या तांत्रिक बाजूवर अधिक लक्ष दिले जाते. १९२७ पासून, जार्ज मार्यो यानी व्यवस्थापन शास्त्रात उद्योगाची मानवी बाजू विकसित केलीय त्यानंतर डग्लस मॅक ग्रेगर या अमेरीकन विचारवंताने उद्योगाची मानवी बाजू त्यावर आधारीत सिद्धांत विकसीत केला मॅकग्रेगर/ औद्योगीक व्यवस्थापनाचे प्राध्यापक होते.

वैशिष्टे:

मॅकग्रेगरच्या विचारांचा परामर्श सिद्धांत X व सिद्धांत Y वर आधारीत आहे. मानवी संपत्ती संघटनेतील संपूर्ण उद्योगाचे स्वरूप ठरविते या ग्रृहीत तत्त्वावर त्याचा सिद्धांत आधारलेला आहे. या सिद्धातांला सिद्धांत Y म्हणतात. प्रशासकीय व्यवस्थापनामध्ये नौकर वर्गाला सिद्धात Y म्हणतात. नोकरवर्गास त्याच्या कामाच्या उद्दिष्ठपूर्तीसाठी प्रवृत्त केल्यास कामाची गती वाढते प्रत्येक व्यवस्थापकाने व्यवस्थापकीय कौशल्य डावपेच याला सिद्धांत Y आणावा. हा सिद्धांत दोन गृहीत तत्वावर आधारित परस्परविरोधी आहे.

त्या सिद्धांताच्या गृहीततत्वाला सिद्धांत X व सिद्धांत Y म्हणतात.

सिद्धांत X	सिद्धांत Y
१) बहुतेक लोकांना काम करणे आवडत नाही, आळस, जबाबदारी घेण्यास तयार नसतात. कंटाळा करतात. कामाची टाळाटाळ करतात.	१) बहुतेक लोकांना काम करणे आवडते. जबाबदारी घेण्यास तयार असतात. कामातून समाधान मिळते. योग्य प्रेरणा, परिस्थीती आवश्यक असते.
२) कर्तृत्व निर्णय कायाचे ज्ञान नसते. संघटनेतील समस्या सोडवण्याची त्यांच्यात क्षमता नसते. (orealivity alsrant)	२) कर्तृत्व निर्माण असते. समस्याचे निराकरणासंबंधी सोडविण्याची क्षमता योग्य प्रेरणा आवश्यकता असते
३) महात्वाकांक्षा नसते, सुरक्षा महत्वाची वाटते. उत्साह नसतो.	३) महत्वाकांक्षा असते, योग्य नियंत्रणाद्वारे, मार्गदर्शन मिळत असल्यास स्वनियमणाद्वारे वर्तन करतात. (Self direction & self control)
४) आत्मकेंद्री असतात, शिक्षा बक्षीस, नियंत्रण, उद्दीष्ठपूर्ती व्यवस्थापकीय उद्दीष्ठपूर्तीला हातभार लावीत नाहीत. काम करीत नाहीत.	४) विशिष्ठ पर्याय आजमवण्यास परिस्थीतीनुसार शिकतो, सुरक्षा प्रधान अटीनुसार काम करतो (learn under proper condition).
५) प्रत्यक्ष निरीक्षणची गरज असते.	५) योग्य परिस्थिती व योग्य प्रेरणा दिल्यास जबाबदारी सोपविल्यास स्वनियमनाने काम करतात.

मानवी स्वभाव आणि मानवी वर्तन कसे असते हे दाखविणाऱ्या या सिद्धांताच्या आधारावर साधारणपणे संघटनेतील व्यवस्थापनात्मक कोणते स्वरुप व आकार येतो हे मॅक ग्रेगरने खालील प्रमाणे स्पष्ट करतात.

व्यवस्थपापकीय कार्याशी संबंधीत सिद्धांत X व सिद्धांत Y (Managerial implications of Theory X and theory Y)

व्यवस्थापकाची कार्ये (Managerial functions)	सिद्धांन्त X (Theory X)	सिद्धांन्त Y (Theory Y)
१) ध्येयनिश्चिती (Good Setting)	१) लोकांचा सहभाग (little participation)	१) सहभाग (participation) दुय्यम अधिकाऱ्यांना

		संघटनेची ध्येय ठरविताना सहभाग. लोकांचा फार कमी सहभाग.
२) संसूचन (Communication)	२) वरिष्ठांकडून कनिष्ठाकडे (Dowanward)	२) वरिष्ठांकडून कनिष्ठाकडे व कनिष्ठाकडून वरिष्ठाकडे (Dowand & Upward)
३) नेतृत्व (leadership)	३) अधिकारशाही प्रमाणे असते. (auomatic of Directive)	३) लोकशाही प्रमाणे असते. (Democratic)
४) परिक्षण (supervision)	४) जवळीकता प्रत्यक्ष असते. (close)	४) नियंत्रण सर्वसाधारण असते.(general)
५) नियंत्रण (control)	५) दुसऱ्याद्वारे भडक नियंत्रण वरिष्ठ अधिकारी नियंत्रण ठेवतो. (External & Rigid control)	५) स्वनियंत्रण असते. (Self control intersal with self base)
(६) प्रेरणा (motivation)	६) जबरदस्तीने कामे करवून घ्यावी लागतात.(Coercive)	६) विश्वासाने स्थतीने कामे करवून घेतली जातात. (Rewarding and praising)
७) कामाचे मुल्यमापन (Approrisal)	७) चूक शोधणे (fault finding)	७) समस्यांची सोडवण त्यासाठी विशिष्ठ दृष्टीकोन (problem solving)

सिद्धांत **X** प्रमाणे मानवी स्वभाव व वर्तन असते असे गृहीत धरुन व्यवस्थापकीय कामकाज अधिकारशाही वृत्तीने, पद्धतीने चालले (Authoritative managentent) कार्यात मानवी बाजूपेक्षा कार्याला (work-centrod) अति महत्व देण्यात येते. सातत्याने व्यवस्थापकाचे मार्गदर्शन, नियंत्रण असते. व्यवस्थापनाचा मानवी बाजू विषयीचा हा सिद्धांत प्राचीन आणि मानवी बाजूच्या नकारात्मक दृष्टीवर भर देतो.

सिद्धांन्त **Y** प्रमाणे मानवी स्वभाव व वर्तन असते. असे व्यवस्थापन गृहीत धरुन व्यवस्थापकीय कामकाज लोकशाही पद्धतीने सर्वांच्या सहभागाने (participation and people centred) सर्वामध्ये एकात्मता आणून संघटितपणे, अधिकार, सत्तेचे व कार्याचे विभाजन करुन एखाद्याच्या कामाची स्तुती करुन या पद्धतीने करण्यात येते हा सिद्धांतण्यात स्थापनाचा मानवी बाजू विषयी सकारात्मक (positire) असणारा आहे.

चांगला व्यवस्थापक (Best managers):

मॅक ग्रेगरच्या मते चांगल्या व्यवस्थापकाने सिद्धांन्त **Y** प्रमाणे व्यवस्थापन पद्धती (Manegerial strategy) ठेवावी. अशा व्यवस्थापन पद्धतीमुळे संघटन आणि त्या संघटनेत काम करणाऱ्या व्यक्ती दोन्हीसाठी ती व्यवस्था प्रगतीकारक असते. सिद्धांत **Y** प्रमाणे व्यवस्थापकीय पद्धती असल्यास संघटनेतील नौकरवर्गामध्ये जबाबदारीची भावना वाढते. स्वनियंत्रणाने त्यांच्यात परिपक्वता येते अनेक प्रकारच्या क्षमता त्यांच्यात विकसित होतात. काम करताना त्यांना योग्य ती परिस्थिती आणि योग्य स्वतंत्र दिल्यामुळे त्यांच्यातील क्रियात्मकता वाढते आणि संघटनेची उद्दिष्ठे पूर्ण होण्यास मदत होते. ज्या व्यवस्थापकीय प्रशासनामध्ये सिद्धांत **Y** व्यवस्थापन असते. त्या संघटनेतील प्रशासनात सहकार्याचे लोकशाही पद्धतीचे वातावरण असते.

मॅक ग्रेगर यांच्या सिद्धांन्त Y सिद्धांन्ताला उद्योगाची मानवी बाजू लक्षात घेऊन स्पष्ट केलेला प्रेरणा सिद्धांन्त (Theory of matration) म्हणतात.

सारांश:

मॅक ग्रेगर उद्योगाची मानवी बाजू (१९६०) (Theory of molivation)

१) मानवी संपत्ती त्या उद्योगाचे स्वरुप ठरविते.
२) लोकांचे स्वभाव गृहीत- सिद्धांन्त **X** सिद्धांन्त **Y**
३) तदर्थ सिद्धांन्ताप्रमाणे व्यवस्थापनावर प्रभाव निश्चित होतो. अ) ध्येय निश्चिती ब) दळण-वळण क) नेतृत्व ड) परीक्षण ई) परिक्षण फ) नियंत्रण ग) प्रेरणा (एफ) कामाचे मुल्यमापन
४) चांगल्या व्यवस्थापकाची पद्धती
५) सबळ निष्कर्ष

सिद्धांन्त **X** सिद्धांन्त **Y** यांच्यातील संघटनात्मक कार्यरत स्थितीतील साध्यर्मता व वैविध्यता लक्षात घेता अनुभवान्ती असे सिद्ध (By empirical support & research) होते की सिद्धांन्त **X** सिद्धांन्त **Y.**

३) तदर्थ सिद्धांन्ताप्रमाणे व्यवस्थापनावर पुरक होय.

५.४ फ्रेडरीक हर्जेबर्ग द्वि-घटक-सिद्धांन्त

प्रस्तावना (Two-factor theory):

द्वि घटक सिद्धांन्त फ्रेडरीक हर्जेबर्ग यांनी प्रेरणा शारीरक सिद्धान्त मानसशास्त्रज्ञाच्या तत्वानुसार मांडला आहे यालाच (Motivation hyginetheory) म्हणतात. यामध्ये व्यक्तीचे असणारे कामातील संबंध एखाद्याचा संघटनात्मक अवस्थेतील कामाचा कल (attitude) यशस्वी ठरतो किंवा निरार्थक ठरतो हे त्याच्या कार्यात्मक प्रवृत्तीवर निधारीत ठरते. परिस्थीतीजन्य स्थीतीनुसार कामासंबंधी कामगारांचे वर्तन योग्य, चांगले (Good) अथवा अयोग्य, निरर्थक (Bad) त्याचे वर्गीकरण पृथ्वकरणात्मक पद्धतीने परीक्षण केले जाते. वर्गीकरणात्मक दृष्टीने श्रेणीपद्धतीनुसार त्या कामाला, कामगाराच्या कार्यात्मक प्रवृत्तीला चांगला पांठिबा मिळत असेल तर योग्य होय. त्या कामाला त्याच्या कर्तबगारीला लोकांनी चांगले प्रतिसाद दोऊन चांगले म्हटले पाहीजे. हर्जेबर्गे पुढे म्हणतात की जर एखादे काम चांगले आहे परंतु कामाची समस्या, धाटणी, महत्व वेगळे असेल तर त्याला योग्य त्या सचोटीनुसार कौशल्यानुसार परीपुर्तता करावी लागते अन्यता कामाची परीनीती निरर्थक ठरते व लोक त्याला कामाच्या अभाव, अनुभव स्थीतीनुसार विविध कामातील वैशीष्ठयानुसार पुर्तता होत नसेल कामाबद्दल समाधान वृत्ती प्राप्त करण्याऐवजी असमाधानी ठरतो. यामध्ये महत्वाची प्रारंभीक घटक विचारात घेतले आहेत. ज्याप्रमाणे प्रगत,मान्यता, जबाबदारी आणि सुधारणा या घटकांशी कामगाराच्या कार्याशी निगडीत असतात तेव्हांच त्याला कामाचे समाधान प्राप्त होते. याविरुद्ध कामाचे स्वरुप बाजूला सारुन इतर जबाबदारीचा कल असेल तो असमाधानी ठरतो. तदर्थ नियंत्रण, पगार, कम्पनीची धोरणे आणि कामातील जबाबदारी व अटी.

हर्जबर्गचा प्रेरणात्मक घटक व शारीरीक प्रेरणा अनुमान घटक
(Heraberg's hygine and motivation factors)

असमाधानी/ सांभाळ घटक संरक्षण (Dissatisfiers/ maintenemce factors)	समाधानी/ प्रेरणायुक्त (Satisfiers/ Motivators)
उपस्थीती हे प्रेरणामय नसते. तदर्थ अनुपस्थीती असमाधानाचे कारण ठरते.	अनुपस्थीती असते तरी ती असमाधानी नसतात. कार्याची प्रबळ इच्छा हे प्रेरणास्त्रोत त्यांना लाभते.

१) धोरण policies	१) सुधारणा Achievement
२) पगार salary	२) मान्यता Recognition
३) एकमेकांचे अंत:संबंध interpersonalrelation ships	३) प्रगल्भता, सुसंस्कारशीलता, पुढारलेला Advancements
४) कामाचे समाधान, सुरक्षा job security	४) काम हेच दैवत The work of self

५) कामाच्या अटी work conditions	५) विकासोन्नती सभ्यता Possibility of growth
६) दर्जा, स्थान status	६) जबाबदारी Responsibility
७) तांत्रिक नियंत्रण Technical supersinion	
८) व्यक्तीगत जीवन personal life	

हर्जबर्ग सुचित करतो की, विरोधकांचे समाधान म्हणजे असमाधान परंपरागत मानले आहे. जर कामात असमाधान असेल तर असमाधानाची वैशिष्टे जानुण घेतले पाहिजेत. ज्यामुळे त्याला त्या वैशिष्ट्यानुसारर आवश्यक बाबींची पूर्तता करून कामात समाधान प्राप्त करता येते. ज्यामुळे कामाच्या ठीकाणी काम करणाऱ्या व्यक्तीला प्रेरणा मिळते जर तो कामाच्या बाबतीत असमाधानी असेल तर हर्जबर्गने अस्तीत्व स्थीतीत दृयधटिणाद्वारे विरोधकाचे समाधान हे असमाधान नाही आणि त्याबद्दल विरोध विरोधासाठी नसून त्यातून काहीतरी साफल्य होते. असमाधान हे असमाधानाचे बीजक नाही. या विरुद्ध समाधानी कामगार प्रेरणादायक होत नाही.

हर्जबर्गच्या म्हणण्यानुसार संघटनशील अवस्थेतील घटक कामाच्या ठिकाणी असलेले समाधान त्या पासून विविध व भीन्न कामाच्या असमाधानासाठी प्रवृत्त करतात. तदर्थ व्यवस्थापक जेव्हा कार्यात्मक घटक वगळू शकत असेल तर त्या कामगाराला कामात असमाधान होते, तो समाधानी राहत नाही. त्याच्या कामात शांतता प्रस्थापित करतो व ते कामगाराला प्रेरणास्त्रोत निर्माण करते असे नाही. त्याच्यातील क्रियाशक्ती त्याना प्रेरणादायक ठरते. याचा परिणाम असा होय. कामातील अटी, परिस्थिती सभोवतालची वातावरण निर्मीती, नियंत्रणाची गुणवत्ता, पगार, कंम्पनीचे धोरण, शारीरीकदृष्ट्या काम करण्याची कार्यशक्ती, उत्साह, अटी इतरांशी असलेले संबंध आणि कामातील सुरक्षा या संबधी हर्जेबर्ग म्हणतो शारिरीक घटक जेव्हा पुरेसा असतो लोक असमाधानी राहत नाहीत. नाहीतर ते समाधानी राहत नाहीत. जर आपण कामाबाबतीत लोकांना प्रेरीत केले तर त्याना कामासंबधी ज्ञान मिळते. हर्जेबर्ग कामासी संलग्न असनाऱ्या घटकावर जास्त भर देतो की प्रत्यक्षरीत्या बाह्यरुप फलदायी ठरते. ज्याप्रमाणे बढतीच्या संधी, वैयक्तिक विकास, मान्यता, जबाबदारी आणि सुधारणा प्राप्तीस्थर. आज्ञयुक्त भाव असणाऱ्या कामगाराना बक्षीस प्राप्त होते. त्यांच्यातील असलेल्या उपजत कर्तबगार शक्तीमुळे हा दृय घटक सिद्धांन्त जास्त पाठींबा युक्त नाही याला वाङ्:मयीन आधार नाही. यामध्ये जास्त अडथळे आहेत. टीकाकारांनी खालील मुद्दे प्रसृत केलेले आहेत.

१) हर्जबर्गनी जी पद्धती उपयोगात आणली त्या पद्धतीला मर्यादा आहेत. जेव्हा काही चांगल्या गोष्टी असतात. लोक आपल्याकडे चांगले महत्व संपादन करतात काही वर्तनजन्य परिस्थीतील काही गोष्टी कार्यशक्तीच्या बाहेर जातात तेव्हा ते दोष देतात.

२) हर्जबर्गच्या पद्धतीवर खरोखर अनेक प्रश्न आहेत एकाला पुढे करुन त्याच्या कार्याची पडताळणी करणे योग्य की दोषपूर्ण यातील शोध एकाचा पाठिंबा एकार्थाने समांतर पाठिंबा ठरत नाही तो निराळा असतो.

३) बहुतकरुन सर्वसापेक्ष मोजमाप एकमार्गी उपयोगात येते. व्यक्तिला कामाच्या काही सहभागसंबंधी नाखुष असले तर ते काम सर्वथैव स्वीकारले जाते.

४) हा सिद्धान्त पूर्वीच्या संशोधनानुसार असंघटित आहे. द्वय सिद्धांन्त परिस्थीतीजन्य स्थीतीस अभीप्रेरके, आधारीत घटकानुसार दुर्लक्षीला आहे.

५) हर्जबर्गने कामगाराची उत्पादक बाजू, उत्पादक घटक आणि समाधान हे अत:संबध स्वीकृत केले आहेत. परंतु ही संशोधनपद्धतीत समाधानकारक दृष्टीकोन ठेवला आहे फक्त उत्पादीत घटक म्हणून नव्हे. हे संशोधन अधिक गुणवत्तापूर्वक योग्य ठराविण्यासाठी आपणास हे सिद्ध साध्य करणे क्रमप्राप्त आहे. ह्या दोहोतील संबंधास्विक्रातपूर्ण आहेत

टीकाकराच्या समालोचनानुसार हर्जबर्गचा सिद्धांनत व्यापक काही व्यवस्थापकाच्या मते अनुत्साही त्यांनी केलेल्या शिफारशीनुसार ठरतो.

दार्शानिक तत्ववेत्याच्या दृष्टिने पूर्वी प्रस्थापिलेले सिद्धांन्त माहीतीदर्शक होत. परंतु दुदैवाने त्याचे अधिक जवळीक परिक्षण झाले नाहीय बहुतकरून सर्व सिद्धान्त आपले महत्व गमावात नाहीत.समकालीन सिद्धान्तानुसार काही सिद्धान्त विचारार्ह आहेत ज्याप्रमाणे आपण सर्व सिद्न्त योग्य आहोत असे सुचीत करु शकत नाही त्याला समकालीन सिद्धान्त म्हणतात. कारण ते सिद्धांन्त विकसीत झाले नाहीत परंतु ते कामगारासंबधी वर्तमानस्थीतीत राज्य संबंधी विचारार्ह व प्रेरणास्त्रोत ठरु शकते.

५.५ समकालीन सिद्धान्त: मॅकक्लेलॅन्ड (contemporary theories) (MC,Cleland)

डेव्हिड मॅकक्लेलॅन्ड व त्याच्या सहकाऱ्यानी समकालीन युगात कामगाराच्या गरजांचा सिद्धान्त विकसीत केला परंतु दुदैवाने त्या सिद्धान्ताचे योग्य परीक्षण झाले नाही. ज्यामुळे सर्व काही लुप्त झाले. यामध्ये अनेक समकालीन सिद्धान्त विचारात घेतले आहेत. यामध्ये समान व्यक्तीगत विवेकावर आधारीत बहुतेकरीत्या दस्तऐवजाला पुष्ठ्यर्थ योग्य ठरतो. ज्याप्रमाणे आपण या सिद्धांन्ताला प्रथमदर्शीत प्रथमदर्शनी, सर्व प्रश्नांची उकल करुन योग्य आहे असे सिद्ध करु शकत नाही. आपण त्यला समकालीन सिद्धान्त म्हणू शकतो कारण त्याच्या वर्तमानस्थीतीत आवश्यक विकास होऊ शकला नाही. कारण त्यच्या सद्य स्थीतीतील राज्यसंबधीचा विचार कामगाराचे प्रेरणास्त्रोत ठरते.

मॅकक्लेर्लेन्डचा गरजा युक्त सिद्धान्त (MC,Clerasd's theory of needs):

डेव्हिड मॅकक्लेर्लेन्ड व त्याच्या सहकाऱ्यानी समकालीन युगात कामगाराच्या गरजाच्या सिद्धान्त विकासीत केला. हा सिद्धान्त तीन गरजानुसार आधारित आहे १) सुधारणा २) सत्ता आणि ३) सलग्नता. त्याचे स्पष्टिकरण याप्रमाणे होय.

१) सुधारणाची गरज (Need of achivement) - इतरांचे वर्तन कसे आहे याची गरज, त्याप्रमाणे त्याच्यासारख्या वर्तनाला तो आहारी (बळी) जाईल किंवा त्याच्याप्रमाणे त्याचे दर्जा, संबंध प्राप्त स्थीतीत यशस्वी ठरेल का सिद्ध ठरु शकले नाही. यासाठी कामगाराला सुधारण्याची, सुधारुन घेण्याची गरज भासते.

२) सत्तेची गरज (Need of Power) - इतराचे वर्तमान वर्तन आपल्या वर्तनाशी सिमीत असावे वा आपल्या सत्तानुसार सर्वाचे वर्तन आसावे असे प्रत्येक सत्ताधीष्ठीत व्यक्तीला अपेक्षित असते परंतु स्थीतीनुसार दुसरेही सत्ताधिष्ठीताच्या तत्वानुसार वर्तनानुसार वागतील असे नाही.त्यानाही सत्तेत सहभागाची गरज असावी. असे स्वाभाविक होय.

३) संलग्नतेची गरज (Need of affiliation): यामध्ये एकमेकांचे अतःसंबंध सलग्नेत व मैत्रीपूर्ण असले पाहिजे उदा. पदसोपान व कामगाराचे सत्ताधीष्ठीत व मैत्रीपुर्ण, अःतसंबंध व संलग्निकरण.

अ) सुधारणा, गरजा आणि प्रेरणा (Achivement, needs & प्रेरणास्त्रोत):

प्रेरणास्त्रोतात काही लोकांना सुधारण्याची संधी दिली जाते. लोक स्वतःची सुधारणानुसार बक्षीसपात्रास योग्य ठरतात. ते काही चांगले व कार्यक्षम करण्यासाठी सतत प्रयत्नशील असतात. जे काम पूर्वी केले होते. ह्या चालना प्रवृत्तीला सुधारणेची गरज म्हणतात. (nach) अशी धनाअंती असे सिद्ध झाले आहे की सुधारणा, सुधाप्रवृत्ती कामात दर्शविते ही गरज आहे. मॅकक्लेलॅन्ड ने शोधले आहे की उच्च सुधारणावादी स्वतःला इतरांपासून वेगळे समजतात त्याच्या इच्छा व प्रतिष्ठेनुसार आपण काहीतरी इतरांपेक्षा चांगले करुन दाखवू शकतो. परिस्थितीनुसार व्यक्तिगत जाणीव व जबाबदारीचे शोधन करुन पर्याय शोधून प्रश्नांची उकलन करतात. ज्यामध्ये त्यांच्या प्रवृत्ती वृत्तीनुसार द्रुतगतीच्या साधनाद्वारे आपली प्रगती साध्य करतात ते स्वतःच्या समजुतीनुसार असे सिद्ध करतात की प्रगती साध्य आहे अथवा नाही. सुधार प्रवृत्तीमुळे आलेल्या आव्हांनांस संधी साधुन, सोडवून उद्दिष्ठपूर्ती करतात. उच्च समाधानी हा कांही जुगारी नसतो. ते आलेल्या संधीकडे दुर्लेक्ष करतात. अशा संधीची पसंती कामाच्या रुपातील आव्हाने, प्रश्न, यांची सुलभता साधण्यासाठी व्यक्तिगत जबाबदारी हाताळताना यश व अपयश बाह्यांग कामाच्या संधीनुसार जीवनप्रवाहानुसार इतरांच्या प्रत्यक्ष सहभागानुसार ठरत असतो. मुख्यत्वे करुन ज्याचा पाठपुरावा करावा लागतो. ते टाळले जाते व जास्तीत जास्त अवघड काम देखील त्यांना संधीनुसार सोपे वाटते. ते प्रथमता कठीण कामाला अधिक महत्व देतात. जेव्हा त्याना यशाच्या समान ५०-५० संधी देतात तेव्हा उच्च सुधारणावादी कामगार आपले यश सिद्ध करण्यासाठी उच्च यशाच्या गरजेसाठी सुधारणात्मक अंदाज जमेस धरुन त्याचा पाठपुरावा करुन सिद्ध करतात असे उच्च सुधारणात्मक व्यक्ती अपप्रवृत्तीला दुर्लक्ष करतात. उदा- जुगारी व्यक्तीस उच्च संबंधासाठी, प्राप्तीसाठी अनेक मार्ग अवलंबावे लागतात. ज्यानुसार त्यांना समाधान व यश अकस्मात साध्य होते. साधारणपणे ते कायद्याकडे

दुर्लक्ष करतात व प्राथमिक स्थरांनुसार उच्च संबंधाधीष्ठीत अधिकाऱ्याद्वारे अर्तबंध गृहीत करतात व त्यापुढे कोणतेच आव्हान त्यांच्या बुद्धीनुसार, कौशल्यानुसार (skill) सोडवण्याची ताकद प्राप्त होते. कारण त्याच्यापुढे कोणतेच आव्हान राहत नाही ते आपले उद्धिष्ठ साध्य करण्यासाठी योग्य तो पर्याय शोधत असतात. तेव्हाच ते थोड्या कालावधीत आपले कार्य साध्य करु शकतात.

ब) प्रेरणास्त्रोत व सत्ता, अधिकार, गरज (power, needs and motivation):

दुसऱ्यावर नियंत्रण व प्रभाव दर्शविण्यासाठी सत्तेची गरज भासते. त्याचा परिणाम व्यक्तीगत अधिकारी उच्च परिणाम जनक सत्तेचा उपभोग घेत असताना आपल्याला मिळालेल्या तत्समान (In-charge) सत्तेमुळे दुसऱ्यावर प्रभाव दर्शवून, दर्जा व स्पर्धेनुसार परिस्थीतीजन्य स्थीतीनुसार आपल्या प्रतिष्ठात्मक दर्जाची योग्य वापर करुन आपला प्रभाव दुसऱ्यांना परिणामकारक सुधारणा दाखवून, प्रभावानुसार आपला प्रभाव व दर्जा साध्य करतो.

क) प्रेरणेला संलग्नतेची गरज (Affiliationneeds and motivation):

एकत्र की अलीप्त ही तीसरी गरज होय मॅकक्लेर्लेन्डच्या सिद्धांन्तानुसार संशोधनानुसार, संलग्नता याला कनिष्ठतम समजले आहे. मैत्रीपुर्ण संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी व्यक्तीला एकमेकांशी संलग्न असणे आवश्यक आहे तशा प्रकारची प्रेरणा सहकार्य स्थीतीजन्य अवस्था त्यापेक्षा उद्योग जगतातील स्पर्धा होय आणि असे संबध एकमेकाना समजून घेण्याची वृत्ती,चांगल्या संबधाची उच्च स्तरावरील इच्छा हे होय.

व्यापक संशोधनानुसार व प्रगल्भ विवेकशील प्रवृत्तीनुसार, पुरक अपेक्षा पुष्ठ्यर्थानुसार भविष्योत्तर भाकिते (Predictions). अंदाजानुसार सुधारणा कार्य संबंधायामध्ये जास्तीत जास्त संशोधन झाले नाही ज्यानुसार सत्ता व सलग्नतेची गरज ही समयोचीत समकालीन सिद्धांन्ताची शोधक प्रवधाने होत.

१) व्यक्तीची सर्वात महत्वाची जबाबदारी म्हणजे योग्य कामाची पसंती ही गरज होय कामाच्या ठिकाणी मिळणारे सहकार्य पाठिंबा, साधने आणि तेवढीच कमालीची नाजूक अवस्था. कामाच जबाबदारी कार्यरत असताना तेथील जबाबदारीनुसार मजबूत अधिकाऱ्याला, कौशल्यानुसार आपलेसे केले पाहिजे. त्यांच्याकडून सातत्याने होणारा कामाचा पाठपूरावा व सुलभतेसाठी प्रात्यक्षिके ज्यामुळे उच्च स्त्रोत अधिकारी आपली कार्यात्मक रुपरेषा पाहून उद्योगातील जगतात यशस्वी व्यवस्थापकाचे योगदान उद्योगवर्तूळ क्षेत्रातील स्वनिर्मित घटक (Unit) ज्यामुळे मोठ्या संघटनातले यशस्वी ठरेल.

२) विशाल संघटनेत चांगले व्यवस्थापक होणे ही गरज आहे. मुख्यत्वेकरून विशाल संघटनात्मतेवर लोक उच्च सुधारणेला जास्त पसंत करतात. दुसऱ्यावर प्रभाव टाकून चांगले साध्य करण्यासाठी प्रयत्नशील असतात. उच्चतम लोकांच्या

समुहातून चांगले व्यवस्थापक निर्माण होतात आणि चांगल व्यवस्थापक विशाल संघटनेत बहुतकरून लोकांच्या उच्च गरजानुसार सुचक योग्य विक्रिमत्त हेतू साध्य करतो व त्याला लोकांच्या मागणीनुसार चांगले उत्पादन लोकांपर्यंत पोहचवतो.

३) व्यवस्थापकाच्या यशस्वी कामगीरीवर सलग्नात्मक सत्तेनुसार, त्यातील योग्य संबंधानुसार चांगला व कुशल व्यवस्थापक कमी वेळेत आपल्या प्रभावित शैली व सत्तेनुसार लोकांची गरज लक्षात घेऊन आपल्या संलग्नीत सत्तेनुसार त्यांची पुर्तता कतो व ध्येय साध्य करतो. यामध्ये सर्वात महत्वाचा घटक म्हणजे, प्रेरणास्त्रोत होय. परिणामकारक शक्ती हा त्याच्याच भाग होय. याचे कारण व परिणाम दोन्हीही विचारान्ती एकमेकास पुरक ठरतात. पदसोपान संघटनात्मक व्यवस्थीत त्याच्या कर्तबगारीनुसार, व्यवस्थापकाच्या सत्तेची अधिक गरज भासते. संघटनात्मक व्यवस्थापकाच्या सत्तेची अधिक गरज भासते. संघटनात्मक व्यवस्थापनातील सिद्धांतानुसार व्यक्तीचा उद्‌गन विकास म्हणजे त्याच्या कार्याची सिद्धता होय सर्वात महत्वाचे म्हणजे व्यक्तीचे प्रेरणास्त्रोत होय आणि त्याचा सत्ताधीष्ठीत परिणाम सत्तामय पद भुषविण्यात त्याला त्याच्या शक्तीनुसार सत्तायुक्त प्रेरणेनुसार उत्तेजन प्राप्त होते.

अंतिमतः सिद्ध साध्य होते की कामगाराला यशस्वी योगदान, उत्तेजन प्रशिक्षणानुसार प्राप्त होते यामध्ये एकमेकांचे सर्व समावेशीकरण, सहयोग, विजय, यश आणि इतरांना मदत यामधून असे शिक्षीत निर्माण होतात. की इतरांना कसे सुधारून घ्यावे व परिस्थितीनुसार त्याना त्यांच्या जबाबदाऱ्या संभाळण्यात योग्य ती चालना मिळवून देणे होय. सुधारीत अवस्थेत नुकसान जर एखादे काम उच्च सुधारणा साध्यस्थगिती साध्यमय असेल तर व्यवस्थापकीय मंडळ अशा व्यक्तींची निवड करते ज्यामुळे उच्च आपला उमेदवार प्रशिक्षणाद्वारे विकसीत करतो. व योग्य सुधारणायुक्त दृष्टीकोन आपल्यापरीने विकसीत करतो.

५.६ मुल्यांकन बोध/अनुमान सिद्धांन्त (cognitive, evaluation theory)

मुल्यांकन बोध अनुमान सिद्धान्त असे दर्शवितो की यामध्ये अनेक कामगारांना ऑफर हेतु निष्ठ, उद्दिष्ठ साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापनाद्वारे दिले जाते. ज्याप्रमाणे कामाच्या प्रयत्नानुसार चांगला पगार ज्यामुळे त्याच्या उदमशील प्रेरणेनुसार कामातील विशिष्ठ कार्यात्मक मुद्यानुसार त्या आनंद द्विगुणीत होण्याऐवजी अती कामाच्या तान-तणावामुळे शारीरीक क्रयशक्तीत घट होते. त्याला योग्य प्रेरणा न लाभल्यामुळे बोध, अनुमान मुल्याधिष्ठीत सिद्धांताकसार सांशोधनात्मक विस्तारमय पुष्ठर्य व्यापक अभ्यास होणे गरजेचे आहे.

ऐतिहासीकदृष्ट्या प्रेरणास्त्रोत सिद्धांत सर्व समावेश असले तरी त्यामध्ये सुधारणा, जबाबदारी, स्पर्धा ही त्यातील प्रेरणात्मकस्त्रोत होय. ज्यामध्ये पगार, बढती, उन्नती (Promotion) चांगले वातावरण उत्सुर्फ आनंदी वातावरण, चांगले संबंध,

नियंत्रण योग्य अटी कामाच्या लोकानी असलेल्या बहुत करुन बोध, अनुमान्य मुल्यांकन सिद्धांन्त असे सिद्ध करतो की बक्षिस, बक्षिसपात्र योग्य काम जे कामगारासाठी योग्य होय. कामाच्या बदलावा स्थीतीनुसार बक्षिसपात्र काम एखाद्याला सुपूर्द केलेल तर त्यांच्या सुधारानुसार कार्यात इच्छेचे अ:धपतन होते यामध्ये बाह्य प्रवृत्तीचा विचार केला पाहिजे का ? असाही प्रश्न निर्माण होतो व्यक्तीच्या अनुभवानुसार कदाचित नोकरी वरील नियंत्रण गमावले जाते त्याच्या किंवा तीच्या वर्तनामुळे ज्यामुळे पूर्वव्रत प्रेरणेत त्याचे किंवा तीचे नष्टचातुर्य कार्याच्या ठिकाणी दिसून येते. ज्यामुळे त्याना मिळणारे त्यांच्या कामाचे बक्षिस त्यांच्यापासून दूर होते काढून घेतले जाते. जर मुल्याकन, बोध, अनुमान सिद्धांत योग्य असेल तर त्याचे व्यवस्थापन कार्य क्रर्मिक अवस्थेत अनेक महत्वाचे परिणाम दिसुन येतात जर बऱ्याच वर्षानुसार पगारातील फरक बक्षिसे परिणामकारक प्रेरणा स्त्रोत ठरते. व्यक्तीची वैयक्तिक सुधारणा, परंतु बोधजन्य, अनुमान सिद्धांत असे दर्शवितो की यामध्ये उणिवा देखील घट जानवतात. अतंर्गत समाधान मिळत नाही ज्यामुळे क्षमता त्याला जास्त तणाव दबाव याचाच सामना करावा लागतो बहुतकरुन बोधजन्य अनुमान सिद्धांन्त योग्य असला तरी त्यामध्ये व्यक्तीला समाधान मिळण्यासाठी चांगला पगार मिळाला पाहिजे ज्यामुळे त्याच्या प्रेरणा व समाधानी वृत्तीत घट होत नाही.

जरी हा सिद्धान्त अनेक बाजूने पाठपुरावा केला असेल तरीही त्याचा योग्य अभ्यास झाला नाही त्याच्यावर वैचारीक व दार्शनिक प्रहार झाला आहे. बहुत करुन मांडणी पद्धती अभ्यासांची समरेषा आणि त्यासिद्धांताला अभ्यासलेला शोध होय.

औत्सुकपूर्ण बक्षिसे हे फक्त शाद्बिक असतात. वरिष्ठाला लाभलेली प्रसिद्धी त्यांच्या सहकाऱ्याबरोबर असलेले स्नेहबंध पारदर्शकता (transperant, tangible) पैसा हा बहुत करुन लोकांच्या प्रेरणेनुसार रूजवणारी दुसरी शक्ती आहे त्याचे निरनिराळे परिणाम लोकांच्या मनात निर्माण होतात. जेणेकरून शाब्दीक बक्षिसे औत्सुक प्रेरणेत बदल घडवत असले तरी पारदर्शकता,बक्षिस तपासले जाते जेव्हा लोक सांगतात की कामाच्या पारदर्शकतेनुसार बक्षिस पात्र ठरलो ते त्यांच्या कामास अति अधिनिष्ट असतात आणि अधिकाधीक बक्षिस पात्र ठरण्यास अधिक कामात कर्तबगारीत दर्शवितात व कार्यक्षम ठरतात. शाब्दीक बक्षिसानुसार लोक कामाला प्रोत्साहन देतात जेणेकरून त्यांचा उत्साह कामात केंद्रीत राहील की ज्यामुळे ते चांगले कामकरु शकतात हे सिद्ध होते याला महत्व नाही थोडक्यात बक्षिसपात्र कार्याची रुपरेषा कायम राहते.

५.७ व्हिक्टर व्हूमचा अपेक्षितावादी सिद्धान्त (Victor vroom's Expectancy theory)

व्हिक्टर व्हूमचा अपेक्षितावादी सिद्धान्त हा इतराचे वर्तन संघटनप्रवृत्त स्थीतीत कसे आहे त्यानुसार वर्तन संघटना प्रवृत्तस्थीतीत कसे आहे त्यानुसार व्यक्ती आपले वर्तन कसे अपेक्षीत असावे. अपेक्षीत असले पाहिजे हे संघटनशील स्थीती, परिस्थिनुसार ठरवितो. एखाद्या कामगाराचे वर्तन, अंतर्भागी संघटनेतील वर्तन व बाह्यांग वर्तन, आवश्यकतेनुसार बाह्यांग वर्तनशैलीत बदल बाहेरील परिस्थीतीनुसार

त्याला मिळणारी प्रेरणा, त्याची निवड किंवा समुहातील वर्तन या सर्वांचा प्रभाव, बोध त्याला प्राप्त झालेल्या प्रेरणात्मक घटकातील बदल व पद्धतीनुसार ठरत असतो. याची अंतीम निवड करताना पूर्वी व्यवस्थापकीय अनुमानानुसार सिद्ध झाले आहे. याचे बाह्यांग निर्मित स्थान त्यावरील आधारीत घटक सर्वस्वी योग्य आहेत असे नाही यामध्ये हा निर्णय घेतला जातो की संघटनशील प्रवृत्तीत कसे वर्तन असावे.

वैशिष्ट अपेक्षीतावादी सिद्धांत २ तत्वावर आधारित आहे.

१) अतिव योगदान (Deserved) २) पाहिजे (Wanted)

१) यामध्ये बौद्धीक प्रगती, पद्धती, निवड, लक्षणीय निवड याचा विचार होतो.

२) यामध्ये व्यक्तिला कामाच्या ठिकाणी काय पाहिजे यावर जास्त भर दिला आहे.

हा सिद्धान्त संघटनातील गरजा बक्षिसे सुधारवृत्ती यावर जास्त भर देतो तर हे बक्षिस बौद्धीक प्रगती, व्यक्तीला कामाच्या ठीकाणी दिल्या पाहिजे यावर जास्त भर दिसतो ती त्याच्या कार्याची पावतीच होय.

५.८ सारांश

व्हीक्टर एच. एम्स असे स्पष्ट करतो की, प्रेरणा ही संघटनशील अवस्थेत एकमेकाला त्यांच्या आवडीनिवडी, गरज, अपेक्षांनुसार सामावून घेणारी अपेक्षित पद्धत होय. व्यक्तिगत सांघीक प्रक्रिया व प्रतीकीयाद्वारे या पद्धतीवर व्यक्तीच्या अनाठायी अपेक्षेवर नियंत्रण ठेवले जाते. व्यक्तीच्या आवडी निवडी त्यांच्या कामातील कार्यानुसार अपेक्षिलेले मोजमाप हे त्यासमान वर्तनानुसार एकमेकाला परिणाम दर्शविण्यासाठी पुरक ठरले पाहिजेत. बहुतकरून असे दिसुन येत नाही. व्यक्तिच्या अपेक्षित प्रयत्नांचे योग्य उत्पादन ही त्याची प्रेरणा होय. त्यामध्ये दर्शविलेली प्रगती विविध घटकांद्वारे होणारी प्रगती हे त्यांचे साध्य होय. त्यातूनच व्यक्तिची आवश्यकता, परिणाम व त्याचे धाडस सिद्ध होते.

अपेक्षितता बोधजन्य मूल्यांकन सिद्धांतात असे स्पष्टवितो की इतरांकडून मिळालेल्या प्रेरणेनुसार इतरांच्या वर्तमानाचे अनुकरण करीत असताना त्या वर्तनशील पद्धतीनुसार आपल्या वर्तनात अमुलाग्र बदल कसा घडवून आणता येईल याच्या सातत्यानुसार निर्णय प्रक्रिया व्यवस्थापनातील सुसंघटन साध्य करण्यासाठी योग्य साध्याची साधनाद्वारे निवड ही व्यक्तिची अंतीम गुणवत्ता होय. निर्णयप्रक्रियेत गुणवत्ता श्रेष्ठतम आहे. थोडक्यात व्हीक्टर ह्युमने मांडलेला अपेक्षितता बोध सिद्धांत व्यक्तिची गुणवत्ता, कामांतील धाडस, वर्तन, अनुकरणात्मक वर्तन व संभाव्य स्थीतीवरील प्रेरणात्मक गुणवत्ता यावर आधारित आहे.

संरचीत समकालीन विचारधारा प्रगती (contemporary accumulated philosophy priciples and purposes)

प्रशासनातील बदल सापेक्ष स्थितीनुसार मॉसलोव्ह या विचारवंताने राजकीय, प्रशासकीय व समाजशील गरजेनुसार मांडला आहे त्यात आणखी संशोधन अपेक्षित आहे.

मॅकग्रेगरने मांडलेला सिद्धांत एक्स वाय परिस्थीतीनुसार पदाभिरोहनानुसार प्रशासनात पदभारानुसार बदला व स्थीती अपेक्षित आहे यात संशोधनाला भरपुर वाव आहे.

हर्जबर्गचा प्रेरणात्मक घटक प्रशासनामध्ये शारीरिक व अनुमान घटक यावर आधारित आहे याला अनुभव संपन्न नेतृत्व अपेक्षित आहे. अनुमान ते अनुभवाचे महत्त्वाचे परिणाम होय. यामध्ये मुल्यक्रम, अनुमान, अनुभव याचे महत्त्व अधिक होय.

मॅककेन्डच्या गरजायुक्त हा प्रशासनातील व अत्यंत महत्त्वाचा दुवा होय. (Need is a bridge in administration without need administrator will not work with a proper reason) विवेकानुसार प्रत्येक राजकीय प्रक्रीया कार्यरत राहते. विवेकाधीष्ठीत निर्णय नसेल तर विवेकशुन्य प्रशासनाच्या निर्णयाला व प्रशासकाला घातक ठरतो.

व्हीक्टर ह्युमचा अपेक्षितावादी सिद्धांत हा फ्रेखेच्या सिद्धांताप्रमाणे छायांकीत आहे. प्रशासनात प्रशासकाने निर्णयावर तत्त्वावर घेणे अपेक्षित आहे. त्यामध्ये १) अतिव योगदान (Deserved contribution) २) योगदान प्रशासकीय व्यंजता करायला पाहिजे. हे लक्षात घेतले पाहिजे. प्रशासनातील निर्णय, प्रशासकाला त्याची मंजुर प्रक्रिया मजबूती (GRIP) व धाष्टर्य (BOCD) हे महत्त्वाचे आहे. त्यातूनच व्यक्तीची धाडस आवश्यकता व परिणाम दिसून येतात व तेव्हाच प्रशासकाचे धाडस सिद्ध साध्य होते. यामध्ये व्यक्तीची अंतिम गुणवत्ता (Quality) महत्त्वाची होय.

५.९ प्रश्न

१. मॉसलोव्हच्या पदसोपान सिद्धांताची गरज सामाजिक व प्रशासकीय अवस्था व व्यवस्थेशी कशी बांधील आहे. स्पष्ट करा.
२. मॉसलोव्हच्या पदसोपान व्यवस्थेची गरज प्रशासनात आहे काय
३. चांगला व्यवस्थापक होण्यासाठी मॅकग्रेगरने मांडलेल्या सिद्धांताची एक्स सिद्धांत व वाय सिद्धांत चर्चा करा.
४. हर्जबर्गचा प्रेरणात्मक घटक व शारीरिक प्रेरणा अनुमान घटक विशद करा.
५. चांगला व्यवस्थापक होण्यासाठी मॅकग्रेगरने मांडलेल्या सिद्धांताची एक्स सिद्धांत व वाय सिद्धांत चर्चा करा.
६. मॅकलेण्ड चा गरजयुक्त सिद्धांत स्पष्ट करा.
७. व्हीक्टर ह्युमच्या अपेक्षितामवादी सिद्धांताचे मूल्यांकन स्पष्ट करा.
८. टीपा लिहा : १. व्हीक्टर ह्युमच्या मूल्यांकन बोध व अनुमान बोध सिद्धांत थोडक्यात लिहा. २. प्रशासनातील मुल्यांकन बोध महत्व.

*****

६

मोड्युल (Module) भाग ४

लोकप्रशासनामध्ये तंत्रे आणि साधनांचा उदय

पाठाची रचना

६.० उद्दिष्ट्ये
६.१ ई - शासन
६.२ सार्वजनिक खाजगी भागीदारी
६.३ काठिण्य मार्ग पद्धती
६.४ व्यवस्थापन माहिती प्रणाली
६.५ सारांश
६.६ प्रश्न

६.० उद्दिष्ट्ये

आजचे युग हे विज्ञान आणि तंत्रज्ञानाचे आहे. त्यामुळे आज प्रत्येक क्षेत्रात विज्ञान आणि तंत्रज्ञानाचा उपयोग अनिवार्य आहे. याच अनुषंगाने लोकप्रशासनामध्ये देखील त्याचा प्रभाव पडत आहे. यामध्ये ई - शासन, सार्वजनिक खाजगी भागीदारी, व्यवस्थापन माहिती प्रणाली इ. संकल्पनांचा उपयोग केला जात आहे. या संकल्पनांचा अर्थ, उपयोग व प्रभाव समजून घेणे हा या पाठाचा उद्देश आहे.

६.१ ई - शासन (E 0 Governance)

आज मानवी जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रामध्ये माहिती तंत्रज्ञानाचा प्रभाव दिसून येतो. त्यामुळे शासनसंस्थेवर देखील याचा प्रभाव पडणे सहाजिकच आहे. प्रशासनाची विविध कार्ये प्रभावी व कार्यक्षमतेने पार पाडण्यासाठी माहिती तंत्रज्ञानाचा उपयोग आता होऊ लागला आहे. यामधूनच ई शासन ही नवीन संकल्पना उदयास आली आहे.

अर्थ -

ई - शासनाचा अर्थ आपणास पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतो.

''शासनसंस्थेची विविध कार्ये पार पाडण्यासाठी इलेक्ट्रॉनिक साधनांचा उपयोग करुन घेणे म्हणजे ई - शासन होय.'' ई - शासन म्हणजे केवळ सरकारची वेबसाईट नव्हे किंवा सरकारद्वारे इंटरनेट वर सेवा पुरविणे एवढाच त्याचा मर्यादीत अर्थ नव्हे.

ई - शासन म्हणजे शासन आणि नागरिक यांच्यात नव्या प्रकारचे संबंध प्रस्थापित करण्याची प्रक्रिया होय.'' ई - शासनामुळे नागरिकांना सरकारशी थेट संबंध साधता येतो. यामुळे शासन आणि नागरिक यांच्यात सुसंवाद साधला जातो. शासनाच्या निर्णयप्रक्रियेत लोकांचा सहभाग वाढण्यास मदत होते. त्यामुळे शासनाच्या कार्यपद्धतीत गुणात्मक बदल घडून येतो. तो पुढील प्रमाणे.

गुणवत्तेत सुधारणा :

ई - शासनामुळे लोकप्रशासनाच्या गुणवत्तेत सुधारणा होत आहे. शासकीय कार्यालयाकडून सर्व प्रकारच्या सुविधा घरबसल्या पुरविल्या जाऊ शकतात. किंवा घेता येतात. उदा. आपल्या घराचा उतारा किंवा जमिनीचा ७/१२ चा उतारा मिळविण्यासाठी शासकीय कार्यालयात जाण्याची आवश्यकता नाही. संगणकाच्या सहाय्याने घरी बसून उतारे आपणास मिळू शकतात. अथवा विविध प्रकारचे कर भरणे वा शासनाकडून माहिती घेणे इ. गोष्टी ई - शासनामुळे सोप्या झालेल्या आहेत. या संकल्पनेमुळे शासनाच्या कार्यपद्धतीत कमालीची सुधारणा घेण्यास मदत होत आहे.

शासनाच्या कार्यक्षमतेत वाढ :

शासनाला एखाद्या प्रश्नासंबंधीची आवश्यक माहिती जेवढ्या लवकर प्राप्त होईल तेवढ्या लवकर त्या प्रकारची वा समस्येची सोडवणूक करण्यास मदत होते. व शासनाची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते. यावरुन असे लक्षात येते की, ई-शासनामुळे कुठलीही माहिती सहज उपलब्ध होते व शासनाची कामे पटापट होत असतात आणि शासनाच्या कार्यक्षमतेत वाढ होण्यास मदत होते.

ई - शासनाच्या प्रभावी वापरासाठी शासकीय कार्यात इलेक्ट्रॉनिक माध्यमाचा उपयोग घेणे आवश्यक आहे. याकरीता संपूर्ण देशात पायाभूत सुविधा निर्माण करणे उदा. प्रत्येक गाव इंटरनेटशी जोडणे, दुरसंचार, संगणक इ यंत्रणा निर्माण करणे शिवाय ही साधने लोकांपर्यंत पोहचवून लोकांना संगणक साक्षर करणे, यामुळे प्रशासन नागरिक यांच्या संबंधात विधायक बदल घडून येतील. या दृष्टीने आज शासनाचा प्रयत्न दिसून येत आहे. यावरुन लोकप्रशासनाचे पारंपारिक चित्र बदलत आहे. व त्याची जागा ई - शासन घेत आहे. त्यामुळे लोकप्रशानाच्या गुणवत्तेत वाढ होऊ लागली आहे. नागरिकाना चांगल्या प्रकारची सेवा पुरविणे लोकप्रशासनाला शक्य होऊ लागले आहे.

६.२ सार्वजनिक खाजगी भागीदारी (Public Private Partenerships)

प्रस्तावना :

वाढते औद्योगीकरण, शहरीकरण आणि लोकसंख्येची वाढ इत्यादी मुळे शासनावर कामाचा प्रचंड बोझा वाढला आहे. जागृक लोकमत आणि नागरी समाज यांनी मागणी आणि पुरवठा याबाबतीत प्रचंड तफावत असल्याचे आणि असलेल्या सोयी सुविधा पुरेशा नाहीत हे निदर्शनास आणून दिले आहे. या सर्व कारणांमुळे शासनाला आणि धोरण निश्चिती करणाऱ्यांना प्रशासकीय सेवांचे व्यवस्थापन आणि या सेवांसाठी करावा लागणारा खर्च यासाठी नविन मार्ग शोधणे आवश्यक वाटले. या सर्व विचारातून सार्वजनिक खाजगी भागीदारी ही संकल्पना पुढे आली. खाजगी गुंतवणूकदारांच्या लक्षात आले की अशा स्वरुपाच्या भागीदारीमुळे उद्योगांची कार्यक्षमता वाढविता येईल. एखाद्या प्रोजेक्टची योग्य कल्पना, त्या प्रोजेक्टची अंमलबजावणी, आधुनिक तंत्रज्ञान आणि लागणाऱ्या साधनसामुग्रीची उपलब्धता या सर्व गोष्टींमध्ये कार्यक्षमता आणल्यास योग्य परिणाम साध्य करता येतील हा विचार सार्वजनिक खाजगी भागीदारी या कल्पनेत आहे.

पाश्चात्य देशांमध्ये सार्वजनिक उद्योगांमध्ये खाजगी गुंतवणूक याला प्रोत्साहन देण्यात आले आहे.

अर्थ :

सार्वजनिक खाजगी भागीदारी म्हणजे शासन आणि खाजगी भांडवलदार उद्योगपति, यांनी परस्परसंमतीने एकत्रीत येऊन एखादा उद्योग सार्वजनिक खाजगी भागीदारीद्वारे चालवणे होय.

एखाद्या उद्योगात शासन किती जबाबदारी पाडतात आणि खाजगी गुंतवणूकदार किती त्याप्रमाणे सार्वजनिक खाजगी भागीदाराचे प्रकार पडतात.

अर्थात या उपक्रमाला काही मर्यादा आहेत या उपक्रमाद्वारे सर्वच प्रोजेक्ट यशस्वी होतील असे नाही.

भारतातील सार्वजनिक खाजगी भागीदारी:

भारतातही आर्थिक आणि सामाजिक सेवा देण्याच्या दृष्टीने लोकांची मागणी आणि पुरवठा याबाबतीत खुप तफावत निर्माण व्हायला लागली. औद्योगिकरण, आर्थिक विकास आणि लोकसंख्येची प्रचंड वाढ, सामाजिक, आर्थिक विकास यामुळे एकिकडे मागणी वाढत होती. आणि दुसरीकडे गुणवत्ता वाढावी याबाबतीत प्रयत्न करणे जरुर होते. पाण्याच्या सोयी, कचऱ्याची विल्हेवाट, स्वच्छता, रस्ते वीज इत्यादींची मागणी

दिवसेंदिवस वाढतच आहे. परंतु भारतात या मागण्या पुऱ्या करण्यास योग्य व्यवस्था पुरेसे इनफ्रास्ट्रक्चर भारतात नाही. परकीय गुंतवणूकदार भारतात येण्यास अडचणीत होत्या. या सर्व परिस्थितीतून मार्ग काढण्यासाठी भारत सरकारने सार्वजनिक खाजगी भागीदारी चे धोरण स्विकारले आहे.

३१ ऑगस्ट २००४ साली भारत सरकारने पंतप्रधानांच्या नेतृत्त्वखाली कमिटी ऑन इनफ्रास्ट्रक्चर्स (COI) ची स्थापना केली. या समितीने सार्वजनिक खाजगी भागीदारीला चालना मिळेल यादृष्टीने प्रयत्न केले आहेत.

इनफ्रास्टक्चर्स समितीने Viability Gap Funding Schem सुरु केली या योजनेप्रमाणे निधी देवून सार्वजनिक खाजगी भागीदारीला प्रोत्साहन देण्यात आले. रस्ते महामार्ग, विमानतळ, कचरा, विल्हेवाट, वीज, पाणी, शहरी विकास, आरोग्य इ. क्षेत्रात सार्वजनिक खाजगी भागीदारी सुरु करण्यात आली.

स्वरुप:

सार्वजनिक खाजगी भागीदारीमुळे व्यापारी पद्धती स्पर्धा, राज्याचा कमीत कमी हस्तक्षे, पात्रतापूर्ण नोकर वर्ग इ. घटकांना महत्त्व देण्यात येते. सार्वजनिक उद्दिष्टे खाजगी व्यवस्थापकीय तंत्रपद्धतीने पूर्ण करण्यात येतात. भारताच्या आर्थिक धोरणामध्ये बदल झाल्याने प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये देखील मोठ्या प्रमाणात बदल करण्यात आलेले आहेत. जागतिकीकरण उदारीकरण व खाजगीकरणाच्या स्पर्धात्मक युगात भारतीय प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये नवीन बदल स्विकारावे लागत आहे., त्यापैकीच सार्वजनिक खाजगी भागीदारी करून लोकांना सेवा देणे हा भारतीय प्रशासनामध्ये झालेला माठा बदल आहे.

६.३ काठिण्य मार्ग पद्धती (Critical Path Method)

प्रस्तावना (Introduction):

ऐतिहासिक आधुनिक कालावधीत तांत्रीक युगात समाजाने अनेक बहुविविध कारखान्यातील प्रगती साध्य केली आहे. व विविध प्रगति तांत्रीक नमूने व उत्पादन साध्य केले आहेत. समाज हा सुकृत दर्शनी व प्रत्यक्षात सहभागी आहे हे सिद्ध झाले आहे. संघटीत व्यवस्थापकीय प्रगती अजून प्रगत साधनाद्वारे प्रगल्भ ज्ञानाद्वारे मनुष्य बळ, ज्ञान विविध प्रक्रियाद्वारे जागतिक मनुष्यबळ व ज्ञान हे भांडवल निर्माण करुन ज्ञानाद्वारे आश्चर्यचकीत –दर्शवून दिले आहे. कारखान्यात महाकाय मशीनची निर्मिती पुर्नउत्पादन पुर्ननिर्मिती संरचना सहसंबंधीत मानवी प्रयत्नाद्वारे साध्य होत आहे. यामध्ये ज्ञान मानवी समूह प्रयत्न तंत्र प्रगती प्रक्रियात निर्यात आयात गुंतलेला आहे. त्यामध्ये अतिसुक्ष्म ज्ञान व योजना कालावधी व योजनापरिपूर्ती कार्याची आयोजन होय.

या प्रकरणात आपणास तीन पद्धतीचा अभ्यास करावयाचा आहे.

१. नियोजन बद्ध मुख्य निर्णयक कार्यवाहीता त्यांच्या कार्यवाहीतात अधिक कार्यरुपरेषा Programe

२. रुपरेषा मूल्यांकन आणि पूर्णविनिकरण (PERT)

३. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली (MIS)

काठीण्य मार्ग पद्धत अथवा काठीण्य मार्ग विश्लेषण (CPM/CPA) बौद्धक गुणकार्य पद्धतीवर आधारीत आहे. यामध्ये अनेक विविध प्रकारच्या प्रक्रियाच्या आतसमावेश आहे. परिणामकारक प्रभाव कार्यान्वीत, कार्यवाही करण्यासाठी काठीण्यमार्ग पद्धतीचे महत्त्वाचे मार्ग आहे.

ऐतिहासिक (History):

१९५० नंतर मॉरगन आर वॉकर चे सर्वसाधारण प्रकल्प ड्यू पॉईट वर आधारीत आहेत आणि जेम्स ई.– ज्युनिअर रॅमीग्टन संबंधी अमेरिकेतील भिले यांचे योगदान काठीण्यमार्गपद्धती प्रश्नाच्या नमूना तंत्र विकसीत करण्यास महान योगदान आहे. काठीण्य मार्ग पद्धती (CPM) आणि पुर्नविलोभन यांचा विकास त्याचा कालावधीत झाला. अमेरिकेत नौकानयान वहन विभागातील बुझा ऑवन हेमीलटन याने व्यवस्था पद्धतीतील काठीण्य मार्ग याचे शोधन विभागास न्यसन त्याची प्रकर्षाने जाणीव असते– त्याप्रमाणे या पद्धतीचा पूर्वनियोजत भविष्यावरील दृष्टि दूरदृष्टी विचारात घेऊन त्याचे प्रात्यक्षिक प्रकटीकरण करण्यात या ज्यु पौंर कालावधी १९४० ते १९४३ मधील यशस्वी योगदान यशस्वी आहे.

सर्वसाधारण काठिण्यमार्गपद्धतीचा उपयोगात्मक प्रदानात प्रामुख्याने सर्वसमावेशक प्रकल्पाचा विचार अनुलक्षणीय आहे. यामध्ये बांधकाम, वैमानीक अवकाश आणि संरक्षण प्रकल्पपूर्ती बांधणी विकास, भाषानिहाय विभाग (Software) संशोधन प्रभाचा उत्पाद विश्वास अभियांत्रीकीविकास महानिय–संरक्षण (Plant) या व्यक्तिरीक्त अनेक प्रकारचा एकमेकाच्या प्रकल्प प्रक्रियेवर आधारीत असतात असे प्रकल्प कश्याप्रकारे कार्यवाहीत करावेत त्याच्या पद्धतीतील काठीण्य मार्ग अभजणीतीय पद्धती विश्लेषण पद्धतीनुसार कार्यवाहीत केली पाहिजे. यामध्ये काठीण्यमार्ग पद्धतीचा अवलंब जास्ती कालावधिपर्यंत कार्यावाहीत राहीला नाही. बहुतकरुन यातील मूळ प्रावधाने कार्यधारणे आणि दृष्टिकोन जास्त कालावधीपर्यंत उपयोगात आणला नाही याचा मुख्य उद्देश, उद्दिष्ट पूर्ती सर्वसाधारणतः कोणत्याही दृष्टिकोन दृष्टिपूर्ती पृथ्यकरण, विशेषणन प्रभावीपणे निर्णायक जाळी (Network) -- आकृती नमूना यानुसार (CPM) ठरत असते.

वैशिष्ट्ये (Features):

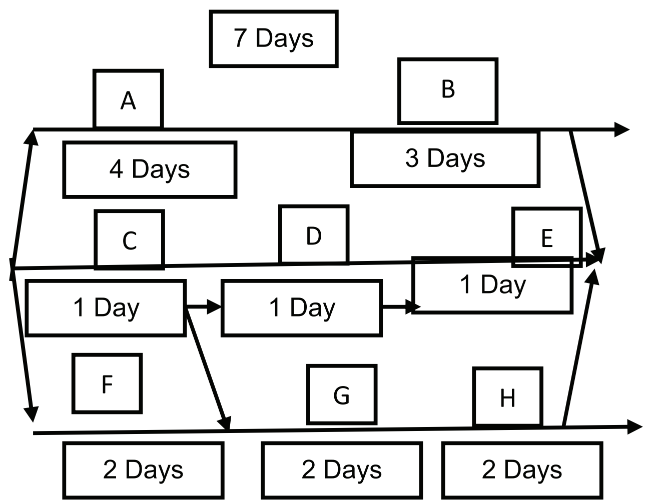
यातील आवश्यक तंत्र याचा उपयोग प्रभावपूर्ती व नमुना प्रकारच्या बांधणीचा संबंध खालील दर्शविलेल्या वैशिष्ट्याचे (CPM) समावेश केला आहे.

i) अतिसुक्ष्म प्रकीया पुर्ननिर्माण विशिष्ट कालावधी समायोजन पुर्ननिर्माण संरचनात्मक प्रकल्प यांची यादी कार्याचीत पूर्वक कामानुसार यादी विविध घटक वस्तू साधारण प्रभावी पूर्तीसाठी आवश्यकता, यामध्ये ज्ञान, तंत्र, यंत्र सामूग्री, मनुष्य बळ व ज्ञानाधीष्ठित भांडवल.

ii) समय (कालावधी) Duration यामध्ये प्रत्येक भानात्मक कार्यवाहीत प्रक्रीया प्रभाव्य पूर्ती सामूग्री.

iii) प्रकल्प पूर्तीमधील प्रक्रीयात्मक आधारित घटक यावरील दर्शविलेल्या तीन वैशिष्ट्यात्मक मूल्याचा विचार करता CPM ची पूर्वजुळवणी व मेळ समय कालावधी नियोजन प्रक्रिया प्रकल्पपूर्ती संपूर्णव्यवस्थामय प्रकारचा जास्ती जास्त समस्या कालावधी न घेता लवकरात लवकर पूर्ण करणे हे प्रत्येक प्रक्रीया अधिकर्त्याचे प्रक्रियात्मक कर्तव्यावर जबाबदारी ठरते. प्रत्येक प्रक्रीया वेळेनुसार सुरवात करणे त्याची पूर्तता विशिष्ठ कालावधीत पूर्ण करणे हे उद्दीष्टपूर्तिचे कर्तव्य होय प्रकल्पपूर्तीत विलंब होणे अनेक समस्या व तक्रारीला संधी देते तेव्हा ही प्रक्रिया निर्णायक राबविण्यासाठी कोणत्या प्रक्रियेचा मार्ग जास्तीत जास्त कठीण आहे याचा शोध घेणे वा त्याचा योग्य बोध झाल्यावर व मार्ग शोधून झाल्यावर प्रक्रीया वेळेत करणे होय. यालाच दुरगामी मार्ग म्हणतात. i.e. on the longeras Path) आणि जेणेकरून कार्यवाहीकरता i.e Can be delayed without delaying project completion प्रकल्प व्यवस्थापनात काठीण्यमार्ग हा सातत्याने प्रभावाचा कार्यात्मकजाळी (Net work) प्रक्रिया यामध्ये अनेक घटनाचे पूर्णसमावेशी भरणा त्यांचा सर्वसामान्य दुरगामी कालावधी ही पूर्ननिर्माण प्रक्रिया प्रकल्पपूर्ती कमी कालावधीत साध्य होऊ शकते. यामध्ये प्रक्रियात्यम प्रक्रीया पूर्ती विलंब झाला तर प्रत्यक्षरीत्या प्रक्रीया पूर्तीत परिणामकारक ठरतात. व प्रकल्पनियोजन आणि विशिष्ट कालावधीत एखादा प्रक्रीया पुर्वावस्था न झाल्यामुळे अनेक समस्याला सामोरे जावे लागते व ते संघटीत व्यवस्थापकाना आव्हान ठरते. प्रभाव अनुमती पूर्ती, स्वीकृती पूर्ततानुसार विविध समांतर काठीण्य मार्ग बनले व त्या पूर्तीसाठी प्रकल्प पुर्ननिर्माणवस्थेत अनेक अडचणी अडसर निर्माण होतात. याला अधिकतर समांतरमार्ग कार्यात्मक जाळी (Net Work) एकूण कालावधी हा कमी वेळेत प्रकल्पपूर्तीच्या अडसर काठीण्य मार्गा यालाच सहसंबंधी व्यवस्थापकीय संघटीत व्यवस्थापकीय काठीण्य मार्ग अथवा सहअनुबंधन काठीण्य मार्ग होय.

Sub Critical or non crilical path ग्राफ



ह्या ग्राफ (Diagram):

परस्पर प्रक्रिया संघटीत व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये अ) कडून ब) कडे समझोता प्रस्थाव काठीण्यावस्थेत सकारात्मक दृष्टिकोन अतिदूरगामी अवस्थेत अवलंबीला जातो. ज्या प्रक्रियाद्वारे C,D,E,F,G आणि हे काठिण्य मार्गिकेत आहेत. तेव्हा त्याच्यातील प्रक्रियात्यल्या मार्ग सतत वहणरुपी कार्यरत असतो. ज्यामुळे प्रकल्प पूर्तीतील कार्याचा विलंब तथापि त्याचे सातत्याने पाठपुरावा प्रक्रीयेद्वारे संचीत कोठे जातात. तरी प्रक्रीया परीपूर्तीतील मार्ग काठीण्यप्रद असेल तरबहुतकरुन प्रकल्प पूर्तीचे प्रयास विशिष्ठ मर्यादित अनेक अडचणीवर मार्ग काढून पूर्ण कोठे जात. यामध्ये खनन अखनन बाबीचा विचार करीता परिपूर्तीचे स्पष्टिकरणात्मक बाबीचा विचार केला जातो.

i) कार्यात्मक साखळी अ ब हे काठिण्य असले तरी त्याना दिर्घ मुदत दिली जाते. (Due to longe time taken) बहुत करुन प्रक्रीया पूर्ती कार्यात्मक साखळी क,ड,ई, अभाव प, गा, एच, अथवा क, ग, एच यांना काठीण्यप्रद ठरत नाही

ii) ज्या प्रमाणे विविध प्रक्रियात्मकात क,ड, आणि ई ह्याना विश्लेषण होत नाही. व्यक्तिगत अथवा सामुहीकरीत्या सात दिवसाच्या कालावधीत त्यांना विलंब कींवा विलंबाचे कारणास कोणताही बाब विचारात घेतली जात नाही. त्याला विलंब म्हणता येत नाही.

iii) बहुतकरुन सप्रमाण, सहकार्यात्मक रुपरेषा प्रक्रिया फ,ग, आणि एच हे विलंबास कारणीभूत ठरत नाही. ज्यामुळे प्रभावी पूर्तीसाठी व्यक्तीगत अथवा सामुहिकरीत्या सात दिवसाचा कालावधी दिला जातो. तो कालावधी विलंबातील असू शकत नाही.

iv) म्हणून काठीण्य बाण असे दर्शवितो की हा ग्राफ (Diagram) प्रकल्प पूर्तीसाठी व्यक्तीच्या मार्ग (critical path) होय.

v) प्रकल्प पूर्तीमध्ये प्रक्रियात्मक विलंब हा अ अथवा ब हे प्रक्रीयाच्यापूर्तीत अडसर ठरतात. म्हणून प्रक्रीया पूर्तीतील अडसर, अडचणी कार्यात्मक विलंब दुर करण्यासाठी स्पर्धात्मक परीपूर्ण निर्णय घेताना कार्यात्मक प्रक्रियाला व्यवस्था प्रक्रीया अधिकारी अधिक महत्त्व देतात. याला प्रक्रीया पूर्तीचे प्रभावशाली व्यवस्थापन म्हणतात. आणि यामध्ये कार्य थोड्या कालावधीत पूर्ण करण्यासाठी योग्य नियोजन केले पाहिजे यालाच प्रकल्प पूर्ती कार्यात्मक तप्तरता, गताने विनाविलंब पूर्ण केले जाते. (by fast traking) ज्यामुळे अनेक कार्य समांतर अधिक मनुष्य बळाद्वारे पूर्णत्वास येते. (i.e. performing more ctivities inparcticl) अथवा यालाच and or by crasting the crifical point) असे म्हणतात यामध्ये काठीण्य मार्गाचे प्रक्रीयाचे विविध साधनाद्वारे कमी कालवधीत वेळेत कार्याची प्रकल्प पूर्तीत परीपूर्तता होते.

विस्तार (Expansion) :

मुख्यत्वे करुन काठीण्य मार्ग पद्धत ही तार्किक पद्धतीवर आधारीत आहे. यामध्ये बर्हिगमन घटकातील आधारीत घटक रुपरेषा (अ आणि ब) मधील सोबत

दर्शविलेल्या ग्राफ (Diagrem) मध्ये स्पष्टवितो) तेव्हा पासून ते आजपर्यंत यामध्ये विस्तार साधनाद्वारे अंतर्समावेश प्रक्रियाद्वारे केला आहे. जेणे करुन एक घटक दुसऱ्या घटकास प्रक्रियात्मकरीत्या सबंधीत आहे. या प्रक्रिया सादरीकरण प्रक्रीयात्मक आधारीत साधणे यालाच साधन स्वीकार द्वारे होणारी प्रकाच्या पूर्ती होय. जर साधन सामुग्रीची उपलब्धता वेळेत नसेल तर प्रकल्प पूर्तीला विलंब होतो. ज्या प्रमाणे साधनसामुग्री उपलब्ध नसते. ज्यामुळे प्रक्रीया पूर्ती योजनात्मक वेळेत पूर्ण करता येत नाही. विलंब होतो. (i.e. unaval ability of resurer at the reputed time) आणि म्हणून पूर्वीचा कमी कालावधीचा मार्ग अवलंबीला जातो. (i.e. C-D-E or F-G-H) साधन सामुग्रीची उपलब्धता नसेल तर दीर्घकालीन अवस्थेत साधन सामुग्री प्राप्तीचा मार्ग काठीण्य बनते (to become the longest or most resource critical path). या संबंधीत संकल्पनेला काठीण्य मार्ग अथवा अडसर नाजूक साखळी म्हणतात. साधनसामुग्री उपलब्धतेचा प्रकल्प पूर्तीच्या दाब व तणाव कमी करण्यासाठी विशिष्ठ कालावधीत परिणामकारक साधन सामूग्री उपलब्ध करुन प्रक्रिया पूर्ती ठरावीक कालमर्यादेत पूर्ण करुन दर्शवितात साधनसामुग्री उपलब्धतेनुसार दुर केला जातो व प्रक्रीया कार्यात्मक पूर्ती केली जाते.

नियमीत कार्यप्रवण रूपरेषा अवस्थेत जणू काही बदल करावयाचा असेल अथवा वर्तमान कार्यात्मक अवस्थेनुसार बदलास्थीत तर प्रकल्पपूर्ती मध्ये सातत्यात नियमात निरीक्षण प्रीक्षण ठराविक कालावधीत काठीण्य प्रयत्न मार्ग व्यवस्थापन प्रक्रियेत प्रकल्प व्यवस्थापनपक्रीया अधिक ठरावीक मार्गाचे शोधन करुन प्रक्रीयाला चालना देतो. यामध्ये व्यवस्थाप्रक्रियी अधिक प्रकल्पपूर्तीत अभिजातयुक्त राहावे लागते. यामध्ये प्रोजेक्ट मॅनेजरची समान्य भुमीका अनिर्बंधीत काठीण्यामार्फत विलंब होऊन कार्यात्मक वहनांची भूमीका कार्यरत ठेवतात. यामध्ये प्रकल्प पूर्तीसाठी नवीन मार्गाचे शोधन करुन प्रक्रीयापूर्ती केले जाते. यामध्ये भविष्यात येणाऱ्या अडचणीचा अंदाज पूर्व रुपरेषा, अपेक्षा संकलना याचे समावेश करुन त्याचा अंदाज करून क्रियेनुसार सादरीकरण केले जाते. यालाच कार्यक्रम रुपरेषामुल्यावरुन अथवा विचारपूर्णतंत्र अवलंबले जाते. (PERT Programme Evaluation Teatimigve) यास घटक साखळी रूपरेषा पद्धत म्हणतात.

वर्तमानस्थितीत वेगवेगळे (Software) निर्णयात्मक मार्ग उद्योग धंद्यात कारखान्यात उपलब्ध आहेत. याचा उपयोग काठीण्य मार्ग व्यवस्थापक निर्धारत्मकरीत्या ठरविले जाते.

लवचिकता (Flexibility):

काठीण्य मार्ग व्यवस्थापनेत लवचीकता अत्यंत महत्त्वाचे तंत्र Technique आहे. मुख्यत्वे करुन हे जास्त विचारात घेतले जात नाही. याचा अंदाज व निर्णायक भूमीका वेळेनुसार घेतली जाते. जर एखादी चूक झाली तर त्याचे परीणाम पृथ्यकरणात्मक दीर्घकालीन बदल दर्शवितात. याचा पीणाम व कारण संपूर्ण यंत्रणा प्रकल्पापूर्तीसाठी अमलबजावणीसाठी अंदाज वर्तविण्यासाठी अंदाज बांधण्यासाठी निष्काळजी कारणीभूत ठरते. असे नियोजीत प्रकल्प निष्काळजी बेजबदारी वर्तनामुळे,

बदल भरुन देखील वेळेत पूर्ण होत नाहीत. यामध्ये तत्परता जबाबदारी अत्यंत महत्त्वाचे मानले आहे. ज्यामुळे प्रकल्प पूर्तिची संरचना पूर्णनियोजीत प्रकल्पातील अचानक संभव्य बदल व्यवस्थापनीय प्रक्रीयेतील जबाबदारीचे विश्लेषण काठीण्यमार्ग व्यवस्थापकीय विविध बदल यातील प्रथमदर्शनी पूर्ण नियोजीत पूर्व प्रक्रीयातील बदल यांचे मोजमाप त्याचा परीणाम दीर्घकालीन अवस्था, प्रकारचा अवस्था प्रकल्प व्यवस्था यांचे परीक्षण नियमन केले जाते. अथवा त्या प्रकल्पाचे समीष्ठीकरण केले जात बहुत करुन (A.B.C.P) महत्त्वाचा भाग, घटक प्रकल्पाचे विश्लेषण पृथ्थकरण करावे. निर्माण कार्यात अथवा प्रकल्प निर्माण, पूर्ती कार्यात परीणाम दर्शवितो. ज्यामुळे विश्लेषणात्मक परीणाम त्याची कारणे बदल नियोजीत प्रकल्प रुपरेषा त्यातील बदलाव घटना याची प्रत्यक्षात अमलबजावणी केली जाते. त्यामधील निर्धारीत नियोजन आणि प्रत्यक्षात इतर घटक परीणामकारक प्रकल्पपूर्तीसाठी कारणीभूत ठरतात.

मूल्यांकन (Evaluation):

प्रकल्पपूर्ती नियोजन अंमल बजावणी याचा तांत्रिक बदल व विकसात अवस्था अत्यंत मदतपूर्ण मानली आहे. यात खालील मुद्दे महत्त्वाचे व काठीण्यापथ मार्गव्यवस्थापन होण्यास मदत होते

१) प्रकल्पनियामण नियोजन

२) मूल्या व्यापारात दलान समयानुसार किंमत

३) विश्लेषणात्मक प्राप्त व्यक्तींचा फायदा

४) मध्यवर्ती नियोजन

५) किंमतीमधील वस्तु उत्पादन (Reducing Risk) घसास जोखम

बहुत करुन काठीण्यामार्ग व्यवस्थापनात काही (C.P.M.) मर्यादा आहेत. (Project panning and control)

१) निर्धारीत तारखेनुसार काठीण्य मार्ग व्यवस्थापनात (CMP) ढलान संधी, घसारा सधी, किंमती उतारात अनिश्चतता स्वीकारावी लागते.

२) साधन सामुग्री उपलब्धतेवर उपलब्धतेनुसार आधारीत साध्य उपलब्धीवर विचार ही नाही. (Time cost trade offers)

३) मूल्य निर्धारीत किंमती योग्य विश्लेषणात्मक फायदा (Cost benefit Analysist)

४) मध्यवर्ती नियोजन (Contingency planning)

५) समय दुवा यातील कमी अकार्यक्षमता (Less officient use of buffer time)

६) व्यवस्थापन संघटीत व्यवस्थापनातील व्यवस्थापकीय होणारी जबाबदारी पूर्ततेतील दाब तणाव प्रकल्प पूर्तीत दुरगामी धोका.

६.४ व्यवस्थापन माहिती प्रणाली (Management Information System)

प्रास्ताविक : व्यवस्थापन ही संज्ञा समूहवाचक आणि भाववाचक आहे. व्यवस्थापन करण्याच्या प्रक्रियेतील सर्व कार्याचा विचार करून व्यवस्थापन ही संज्ञा अभ्यासली जाते. कोणत्याही व्यावसायिक संस्थेचे उद्दिष्ट लाभ प्राप्त करणे हे असते. जास्तीत जास्त लाभ प्राप्त करण्यासाठी व्यवस्थापनात कार्यक्षमता निर्माण करण्याची आवश्यकता असते. व्यवस्थापन म्हणजे लोकांकडून काम करून घेणे असे लॉरेन्स ॲपले यांनी म्हटले. त्याचीच व्यवस्थापन हे लोकांच्या विकासाचे कार्य आहे असे म्हटले होते. पीटर ड्रकर यांनी व्यवस्थापन हे असे बहुउद्देशीय हत्यार आहे की, जे व्यवसाय व व्यवस्थापक, व्यवस्थापक आणि व्यवस्थापक, कामगार आणि काम यांचे व्यवस्थापन करते. व्यवस्थापन हे एक शास्त्र आहे. व्यवस्थापकास विविध प्रकारचे निर्णय घेताना योग्य स्त्रोताद्वारे प्राप्त केलेली विश्वसनीय माहिती लागते. प्राथमिक स्वरुपात माहिती गोळा करुन त्या माहितीचे विश्लेषण करुन निर्णय घेतले जातात. त्यासाठी व्यवस्थापन माहिती पद्धत किंवा प्रणालीचा अवलंब केला जातो.

व्याख्या : व्यवस्थापन माहिती प्रणालीच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे सांगता येईल.

१. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली ही माहिती पद्धतीची उपपद्धती असून तिचा उद्देश व्यवस्थापकांना भिन्न स्वरूपाची माहिती सादर करणे, ज्यामुळे संघटनेचे कार्य परिणामकारकतेने पूर्ण करता येते.

२. निर्णय प्रक्रियेस माहिती पुरवठा करण्याची व्यवस्थापन माहिती प्रणाली ही संघटनात्मक योजना आहे.

हेन्री सी न्युकास

३) व्यवस्थापनाची विविध कार्ये पार पाडताना मुख्य व्यवस्थापकास निर्णय घेण्यासाठी लागणारी माहिती पुरविण्याची जी पद्धत प्रचलित आहे, त्या पद्धतीस व्यवस्थापन माहिती प्रणाली असे म्हणतात.

डॉ. गंगाधर वि. कायंदे पाटील

वैशिष्ट्ये : व्यवस्थापन माहिती प्रणालीच्या वरील व्याख्यांवरून पुढील वैशिष्टे सांगता येतील.

१. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली ही व्यापक संकल्पना आहे.

२. माहिती पद्धतीची व्यवस्थापन माहिती पद्धत ही उपपद्धत आहे.

३. व्यवस्थापन माहिती पद्धतीद्वारे व्यवस्थापकांना धोरणात्मक निर्णय घेण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रकारची माहिती सादर केली जाते.

६. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीअंतर्गत विविध विषयाशी संबंधित माहिती गोळा करून त्यावर प्रक्रिया केली जाते व नंतर माहिती साठवून ठेवली जाते. अहवाल स्वरूपात ही माहिती उपलब्ध असते.

५. अहवालाद्वारे उपलब्ध होणाऱ्या माहितीच्या सहाय्याने धोरणात्मक निर्णय घेतले जातात.

६. माहितीप्रणालीद्वारे विविध शब्द आणि माहिती समन्वयीत पद्धतीने संग्रह करून मांडणी केली जाते.

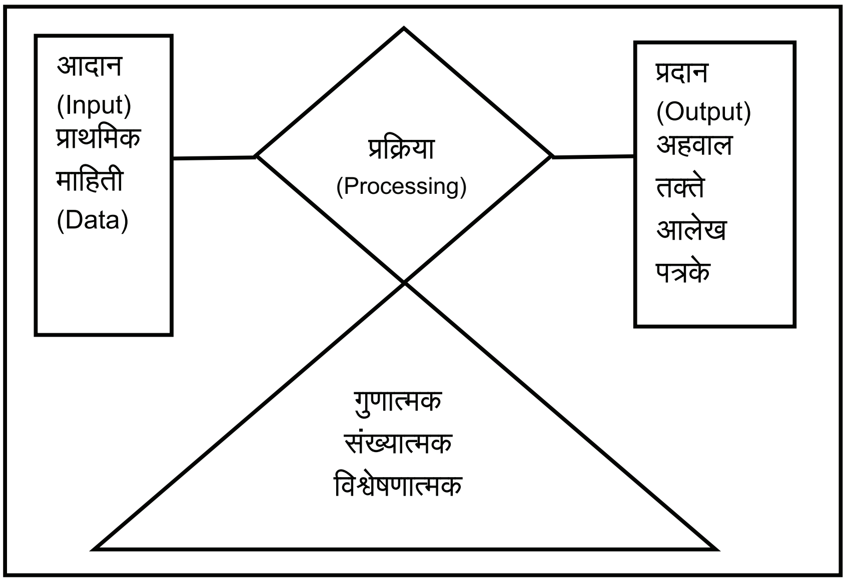
७. व्यवस्थापन माहिती पद्धत ही शास्त्र आहे. शास्त्राप्रमाणेच माहितीचे संकलन, रुपात आणि साठवणूक केली जाते.

८. व्यवस्थापन माहिती पद्धत ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. भूतकाळातील माहिती, वर्तमानकालाचा संदर्भ विश्लेषित करुन भविष्यकालीन निर्णय घेतले जातात.

९. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली व्यवसायाचे धोरणात्मक डावपेच अवलंबून असतात.

माहिती पद्धत प्रक्रिया :

कोणतीही माहिती सकारण असते. माहिती आणि शब्द यामध्ये फरक आहे. शब्दामध्ये वस्तुस्थिती, संख्या आणि आकड्यांचा समावेश होतो. एकापुढे एक शब्द लिहिल्यामुळे शब्दांची मांडणी होऊन योग्य अर्थ प्राप्त होतो. त्यास माहिती असे म्हणतात. व्यवस्थापकीय निर्णय घेत असताना वेगवेगळ्यो स्त्रोताद्वारे प्राप्त झालेल्या माहितीच्या उपयोग केला जातो. माहिती पद्धतीची प्रक्रिया पुढीलप्रमाणे सांगता येईल.

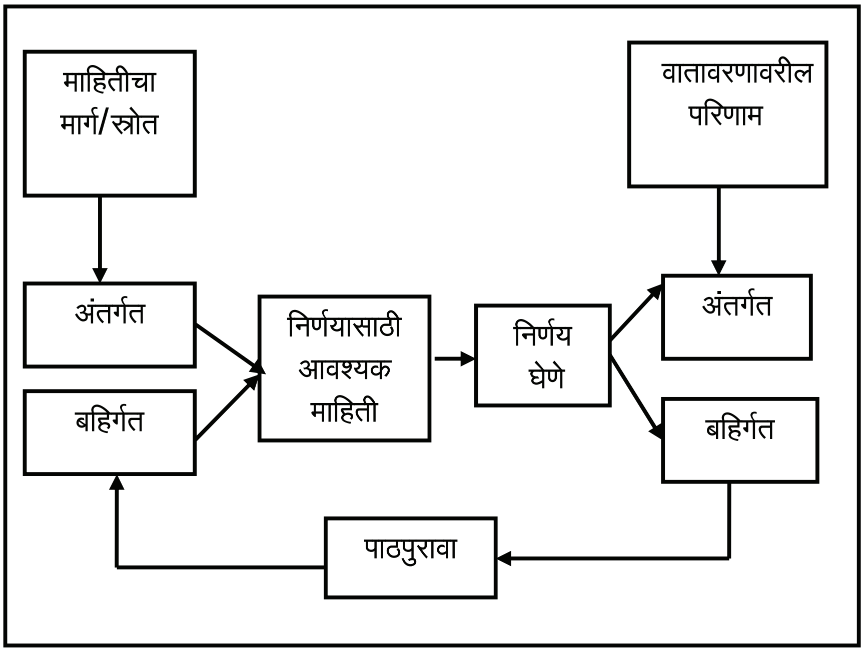


वरील आकृतीवरून हे स्पष्ट होते की, माहिती पद्धतीमध्ये प्राथमिक स्त्रोताद्वारे संकलित माहिती विचारात घेतली जाते. ही माहिती आदान समजली जाते. या माहितीवर गुणात्मक संख्यात्मक आणि विश्लेषणात्मक प्रक्रिया करून ही माहिती प्रदानाच्या स्वरूपात अहवाल तक्ते, आलेख, पत्रके इ. च्या स्वरुपात प्राप्त होते. प्राथमिक माहितीचे योग्य पद्धतीने विश्लेषण करुन त्या माहितीच्या आधारे धोरणात्मक निर्णय घेतले जातात.

व्यवस्थापन माहिती प्रणाली :

व्यवस्थापनाची उपपद्धत म्हणून व्यवस्थापन माहिती प्रणालीचे महत्त्व आहे. संघटनेच्या संदर्भातील धोरणात्मक निर्णय घेताना उच्च व्यवस्थापनास व्यवस्थापन

माहिती प्रणालीद्वारे उपलब्ध झालेली माहिती महत्त्वाची ठरते. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीमध्ये विविध घटक महत्त्वाचे आहेत, हे घटक पुढील आकृतीच्या सहाय्याने दर्शविता येतील.



वरील आकृतीचे स्पष्टीकरण करताना असे निदर्शनास येते की, माहितीचा स्त्रोत हा महत्त्वपूर्ण असून, अंतर्गत आणि बाह्यस्त्रोताद्वारे संकलित केलेली माहिती निर्णय घेण्यासाठी उपयुक्त ठरते. उपलब्ध झालेल्या माहितीच्या आधारे निर्णय घेऊन अंतर्गत आणि बाह्य घटकांना कळविला जातो. या निर्णयावर पर्यावरण/वातावरणाचा परिणाम आढळून येतो. घेतलेल्या निर्णयाची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी करताना निर्ण आणि कृती या संदर्भात पाठपुरावा केला जातो. निर्णय घेताना चूक झाली असेल तर निर्णयात सुधारणा करण्यासाठी पुन्हा अंतर्गत व बाह्य स्त्रोताद्वारे माहिती संकलित केली जाते.

माहिती प्रक्रियेमध्येआदान, प्रक्रिया आणि प्रदान हे तीन घटक महत्त्वाचे आहेत. या तीन घटकांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी नियंत्रक असतो, हे घटक असल्याशिवाय माहितीपद्धत प्रक्रिया पूर्ण होत नाही.

व्यवस्थापनाचे स्तर आणि व्यवस्थापन माहिती पद्धत :

व्यवस्थापनाचे उच्च स्तर व्यवस्थापन, मध्यमस्तर व्यवस्थापन आणि कनिष्ठ स्थर व्यवस्थापन असेच तीन स्तर आहेत. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीद्वारे उपलब्ध होणाऱ्या माहितीचा उपयोग विविध स्तरांवरील व्यवस्थापनासाठी होतो.

अ) उच्चस्तर व्यवस्थापन :

उच्चस्तर व्यवस्थापनाचे कार्य नियोजन, नियंत्रण, पूर्वानुमान इ. असल्यामुळे या संदर्भात निर्णय घेण्यासाठी गुणात्मक व अचूक माहितीची गरज भासते. दीर्घकाळासाठी निर्णय घेताना विश्वसनीय माहिती आवश्यक असते. म्हणून व्यवस्थापन माहिती पद्धत महत्त्वाची ठरते.

ब) मध्यमस्तर व्यवस्थापन :

मध्यमस्तर व्यवस्थापनाचा संबंध व्यवस्थापकीय कार्याशी येत असल्यामुळे नियोजन व नियंत्रणाच्या संदर्भात कार्यात्मक स्वरूपाचे निर्णय घेण्यासाठी माहितीची आवश्यकता असते. ही माहिती माहिती व्यवस्थापन प्रणालीद्वारे उपलब्ध होते.

क) कनिष्ठस्तर व्यवस्थापन :

कनिष्ठ स्तर व्यवस्थापनास दैनंदिन कार्य पार पाडावी लागतात. त्यासाठी तांत्रिक आणि दैनंदिन कार्याशी निगडीत माहिती आवश्यक असते. त्यासाठी व्यवस्थापन माहिती प्रणाली उपयुक्त ठरते. या प्रणालीद्वारे उपलब्ध होणारी माहिती दैनंदिन निर्णय आणि कृती करण्यासाठी उपयोगात आणली जाते.

थोडक्यात माहिती प्रणालीद्वारे उपलब्ध होणारी माहिती सर्वच स्तरावर निर्णय घेण्यासाठी उपयुक्त ठरते.

संगणक आणि व्यवस्थापन माहिती प्रणाली :

व्यवस्थापन माहिती प्रणाली आणि संगणक यांचा परस्पर संबंध आहे. आधुनिक युग हे माहिती तंत्रज्ञानाचे असल्यामुळे माहितीवर प्रक्रिया करणे, माहिती साठवून ठेवणे इ. साठी संगणकाची गरज असते. व्यवसायाच्या विविध प्रणाली आणि प्रक्रियेमध्ये संगणकाला उपयोग केला जातो. माहिती तंत्रज्ञानासाठी संगणकाची आवश्यकता असते. इंटरनेट, ई-मेल, ई कॉमर्स या साधनांची परिपूर्ती संगणकाशिवाय होत नाही. संगणकाच्या सहाय्याने माहितीचे आदान-प्रदान होते. संगणकीय तंत्रातील बदलामुळे व्यवसायाची कार्यदिशा बदलली आहे. संगणकाचे व्यापक जाळे निर्माण झाले असून जगातील कोणतीही माहिती संगणकावर साठवून ठेवलेली) अतिशय कमी वेळात उपलब्ध होते. प्रचलित तंत्रज्ञानामुळे व्यवस्थापकास आवश्यक वाटणारी माहिती सहजपणे संगणकाच्या माध्यमून उपलब्ध होते. त्यामुळे निर्णय घेणे अशक्य होते. संगणकाद्वारे गुंतागुंतीच्या माहितीचे सहजपणे विश्लेषण केले जाते. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीवरील संगणकाचे परिणाम पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१. संगणकावर मोठ्या प्रमाणात माहिती संकलित करून नोंद केली जाते.

२. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीसाठी माहितीची साठवणूक संगणकावर होते.

३. व्यवस्थापनास निर्णय घेण्यासाठी संगणकावर साठवलेली माहिती पुन्हा उपलब्ध करून घेता येते.

६. व्यवस्थापन माहिती प्रणालीद्वारे माहितीची देवाण - घेवाण होते.

५. संगणकाद्वारे किचकट व गुंतागुंच्या माहितीचे विश्लेषण सहज पद्धतीने होते.

६. संगणकावर संख्यात्मक आकडेमोड करुन तक्ते व नकाशाद्वारे माहितीचे प्रकटीकरण करता येते. त्या आधारे व्यवस्थापनास निर्णय घेता येतो.

७. व्यवस्थापनाचे नियोजन करताना डावपेचात्मक नियोजन करण्यासाठी आणि व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी विविध प्रकारची माहिती व्यवस्थापन माहिती प्रणाली उपलब्ध होते.

६.५ सारांश

व्यवस्थापन माहिती प्रणाली ही माहिती पद्धतीची उपपद्धत आहे. व्यवस्थापनास विविध स्तरांवर कार्य करताना आणि निर्णय घेताना व्यवस्थापन प्रणालीचा उपयोग होतो. निर्णय प्रक्रियेत आवश्यक असणारी माहिती माहिती प्रणालीद्वारे उपलब्ध होते.

संदर्भ - डॉ. गंगाधर वि. कायंदे पाटील ''व्यवस्थापनाची मूलतत्त्वे,'' चैतन्य पब्लिकेशन्स, नाशिक.

६.६ प्रश्न

१. ई-शासनाचा लोकप्रशासनावरील परिणाम चर्चा करा.

२. सार्वजनिक खाजगी भागीदारी म्हणजे काय स्पष्ट करा.

३. व्यवस्थापन माहिती प्रणाली चर्चा करा.

६. काठिण्य मार्ग पद्धतीची चर्चा करा.

*****