M53 एम. ए. (लोकप्रशासन)
सेमिस्टर I
COURSE CODE : PAD104
BOOK CODE : PAD 1041

PAD 104

मानव आणि वित्तीय संसाधन व्यवस्थापन

पुस्तक 1

कर्मचारी प्रशासन

ज्ञानगंगा घरोघरी

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ

मुखपृष्ठ रचना : अविनाश उमाकांत भरणे / ग्रं. नि. केंद्र / यचममु विद्यापीठ / AF21-103

यशवंतराव
चव्हाण
महाराष्ट्र
मुक्त विद्यापीठ

ज्ञानगंगा घरोघरी

PAD 104
मानव आणि वित्तीय संसाधन व्यवस्थापन
Book Code : PAD 1041

पुस्तक १

कर्मचारी प्रशासन

लेखक : डॉ. योगेश भादे, डॉ. दयानंद कदम

घटक १ : कर्मचारी प्रशासन	१
घटक २ : भरती	१४
घटक ३ : प्रशिक्षण	२५
घटक ४ : पदोन्नती	३६
घटक ५ : सेवानिवृत्ती	४५
घटक ६ : कर्मचारी प्रशासनासमोरील समस्या व आव्हाने	५२

Course Code : PAD104 Book Code : PAD1041 : कर्मचारी प्रशासन

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

कुलगुरू : प्रा. ई. वायुनंदन

मानव्यविद्या व सामाजिकशास्त्रे विद्याशाखा परिषद

डॉ. प्रवीण घोडेस्वार
प्र. संचालक
मानव्यविद्या व सामाजिकशास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

नागार्जुन वाडेकर
सहयोगी प्राध्यापक
मानव्यविद्या व सामाजिकशास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

डॉ. हेमंत राजगुरू
सहयोगी प्राध्यापक
शैक्षणिक सेवा विभाग
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

डॉ. विजया पाटील
सहयोगी प्राध्यापक
शिक्षणशास्त्र विद्याशाखा
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

माधव पळशीकर
सहयोगी प्राध्यापक
संगणकशास्त्र विद्याशाखा
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

डॉ. मोहन काशीकर
प्राध्यापक, राज्यशास्त्र विभाग
राष्ट्रसंत तुकडोजी महाराज नागपूर विद्यापीठ
नागपूर

डॉ. सतीश बडवे
प्राध्यापक
मराठी भाषा आणि साहित्य विभाग
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर मराठवाडा विद्यापीठ, औरंगाबाद

डॉ. लतिका अजबानी
सहायक प्राध्यापक
वाणिज्य आणि व्यवस्थापन विद्याशाखा
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ
नाशिक

डॉ. सुरेश कानडे
प्राध्यापक
हिंदी विभाग
एस.एम.आर.के. महिला महाविद्यालय
नाशिक

डॉ. मधुकर शेवाळे
उप ग्रंथपाल
य.च.म. मुक्त विद्यापीठ
नाशिक

डॉ. विनायक देशपांडे
प्राध्यापक व माजी विभागप्रमुख
व्यवसाय व्यवस्थापन विभाग
राष्ट्रसंत तुकडोजी महाराज नागपूर विद्यापीठ
नागपूर

अभ्यासक्रम समिती

डॉ. श्याम शिरसाठ
प्र. कुलगुरू
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर मराठवाडा
विद्यापीठ, औरंगाबाद

डॉ. बालाजी कत्तूरवार
प्राध्यापक
लोकप्रशासन विभाग
देगलूर महाविद्यालय, देगलूर, जि. नांदेड

डॉ. वासंती रासम
प्रमुख
राज्यशास्त्र विभाग
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

डॉ. भारत गोरे
सहयोगी प्राध्यापक
लोकप्रशासन विभाग
विवेकानंद महाविद्यालय
औरंगाबाद

डॉ. जितेंद्र वासनिक
सहयोगी प्राध्यापक
लोकप्रशासन व स्थानिक स्वराज शासन विभाग, राष्ट्रसंत तुकडोजी महाराज विद्यापीठ
नागपूर

डॉ. प्रीती पोहेकर
प्राध्यापक
लोकप्रशासन विभाग
राजर्षि शाहू महाविद्यालय
लातूर

डॉ. अशोक नाईकवाडे
प्राचार्य
पंडीत जवाहरलाल नेहरू महाविद्यालय
औरंगाबाद

डॉ. अभिजित पिलखाने
सहयोगी प्राध्यापक, लोकप्रशासन विभाग
चेतना शिक्षण प्रसारक मंडळ संचलित
कला वरिष्ठ महाविद्यालय, औरंगाबाद

Course Code : PAD104 Book Code : PAD1041 : कर्मचारी प्रशासन

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

कुलगुरू : प्रा. ई. वायुनंदन

प्र. संचालक : डॉ. प्रवीण घोडेस्वार, मानव्यविद्या व सामाजिकशास्त्रे विद्याशाखा

लेखक

डॉ. योगेश भादे
सहायक प्राध्यापक
लोकप्रशासन विभाग
विवेकानंद महाविद्यालय, औरंगाबाद

डॉ. दयानंद कदम
सहायक प्राध्यापक
लोकप्रशासन विभाग
विवेकानंद महाविद्यालय, औरंगाबाद

संपादक

डॉ. श्याम शिरसाठ
प्र. कुलगुरू
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर मराठवाडा
विद्यापीठ, औरंगाबाद

अनुदेशन–तंत्र–संपादक

डॉ. सुशील कांबळे
शैक्षणिक संयोजक
मानव्यविद्या व सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म.मुक्त विद्यापीठ
नाशिक-४२२२२२

भाषा संपादक

डॉ. सुनील गावंडे
शैक्षणिक संयोजक
मानव्यविद्या व सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म.मुक्त विद्यापीठ
नाशिक-४२२२२२

शिक्षणक्रम संयोजक

डॉ. सुनील गावंडे
शैक्षणिक संयोजक
मानव्यविद्या व सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म.मुक्त विद्यापीठ
नाशिक-४२२२२२

डॉ. सुशील कांबळे
शैक्षणिक संयोजक
मानव्यविद्या व सामाजिकशास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म.मुक्त विद्यापीठ
नाशिक-४२२२२२

राजेंद्र सोरमारे
शैक्षणिक संयोजक
मानव्यविद्या व सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा
य.च.म.मुक्त विद्यापीठ
नाशिक-४२२२२२

निर्मिती

श्री. आनंद यादव, व्यवस्थापक, ग्रंथनिर्मिती केंद्र, यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

First Edition developed under DEC development grant.

- **प्रथम आवृत्ती** : ऑगस्ट २०२१ ❑ **प्रकाशन क्रमांक** : २३१५
- **मुखपृष्ठ रेखाटन** : श्री. अविनाश भरणे
- **अक्षरजुळणी** : परफेक्ट कॉम्प्युटर, त्रिमूर्ती चौक, सिडको, नाशिक - ८
- **मुद्रक तथा प्रकाशक** :डॉ. दिनेश भोंडे, कुलसचिव, यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक.

ISBN 978-93-91514-18-1

B18-19-48

एम.ए. (लोकप्रशासन) पदव्युत्तर शिक्षणक्रम (M53)

अभ्यासक्रम

मानव आणि वित्तिय संसाधन व्यवस्थापन (PAD104)

पुस्तक १ :कर्मचारी प्रशासन

घटक १ : कर्मचारी प्रशासन
घटक २ : भरती
घटक ३ : प्रशिक्षण
घटक ४ : पदोन्नती
घटक ५ : सेवानिवृत्ती
घटक ६ : कर्मचारी प्रशासनासमोरील समस्या व आव्हाने

पुस्तक २ : मानव संसाधन व्यवस्थापन : संघटन आणि समस्या

घटक १ : मानव संसाधन व्यवस्थापन अर्थ, स्वरूप, व्याप्ती व महत्त्व
घटक २ : मानव संसाधन नियोजन
घटक ३ : मानव संसाधन विकास मंत्रालय
घटक ४ : मानव संसाधन व्यवस्थापन संघटन : केंद्रीय स्तर
घटक ५ : मानव संसाधन व्यवस्थापन संघटन : राज्यस्तर
घटक ६ : मानव संसाधन व्यवस्थापन : समस्या व उपाय

पुस्तक ३ : मानव संसाधन व्यवस्थापनाची तंत्रे

घटक १ : व्यवस्थापनाची संकल्पना
घटक २ : व्यवस्थापनाच्या विविध पद्धती
घटक ३ : कार्यसिद्धी मूल्यमापन
घटक ४ : कार्यपुनरावलोकन मुल्यांकन तंत्र व मीक्षात्मक पद्धती, मूल्यलाभ विश्लेषण
घटक ५ : व्यवस्थापन माहिती प्रणाली
घटक ६ : व्यवस्थापनातील स्वॉक (SWOC) विश्लेषण पद्धत

पुस्तक ४ :वित्तीय प्रशासन आणि व्यवस्थापन

घटक १ : वित्तीय प्रशासन
घटक २ : अंदाजपत्रक (अर्थसंकल्प)
घटक ३ : अंदाजपत्रकीय प्रक्रिया
घटक ४ : वित्तीय व्यवस्थापन
घटक ५ : आर्थिक उत्तरदायीत्व
घटक ६ : वित्त आयोग

कुलगुरूंचे मनोगत

प्रिय विद्यार्थी मित्रांनो,

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठाच्या एम. ए. लोकप्रशासन या पदव्युत्तर पदवी शिक्षणक्रमात प्रवेश घेतल्याबद्दल मी आपले हार्दिक अभिनंदन करतो. या शिक्षणक्रमाची पुस्तके आपल्या हाती देतांना मला विशेष आनंद होत आहे.

गेल्या तीस वर्षात विद्यापीठाने समाजाच्या गरजेनुरूप कौशल्यधिष्ठित शिक्षणक्रम विकसनास प्राधान्य देऊन शैक्षणिक गरजा पूर्ण करण्याचा प्रयत्न केलेला आहे. केवळ पारंपरिक शिक्षणावर आणि पुस्तकी ज्ञानावर भर ने देता, ज्ञानाचे उपयोजन दैनंदिन जीवनात स्वत:च्या व समाजाच्या हितासाठी कसे करावे, याचे ज्ञान विद्यार्थ्यांपर्यंत पोहचविण्याचा विद्यापीठाने सतत प्रयत्न केलेला आहे. कोणत्याही कारणाने शिक्षणात खंड पडलेल्या विद्यार्थ्यांना उच्च शिक्षणाच्या मुख्य प्रवाहात येण्याची संधी या माध्यमातून उपलब्ध झाली आहे. काम करता करता शिक्षण घेता येईल असे शिक्षणक्रमाचे लवचिक स्वरूप, जसे शिक्षणक्रम पूर्ण करण्यासाठी वाढीव कालावधी, अत्यल्पशिक्षणक्रम शुल्क आणि विद्यार्थीकेंद्री कार्यपद्धती, इत्यादी मुक्त शिक्षणप्रणालीची वैशिष्ट्ये आहेत. विद्यापीठाने शिक्षणाच्या संधीचे लोकशाहीकरण करताना, केवळ आर्थिक कुवत नाही म्हणून शिक्षण घेता आले नाही अशी स्थिती असणाऱ्या अनेक विद्यार्थ्यांना शिक्षणाच्या मूळ प्रवाहात आणले आहे.

शासन तसेच विद्यापीठ अनुदान आयोगाच्या मार्गदर्शक सूचनांनुसार, विविध संस्था, संघटनांकडून प्राप्त झालेल्या अभिप्रायानुसार तसेच बदलत्या काळाची गरज लक्षात घेऊन विद्यापीठामार्फत नवनवीन शिक्षणक्रम विकसित करण्यात येतात. विविध शिक्षणक्रमाची त्या त्या विषयातील तज्ज्ञांद्वारे विकसित केलेली दर्जेदार पुस्तके विद्यार्थ्यांना मोफत उपलब्ध करून दिली जातात. मुक्त विद्यापीठाने विकसित केलेली ही पुस्तके विद्यापीठाची ओळख झाली आहेत, याचा मला अभिमान वाटतो. अशा प्रकारे मुक्त विद्यापीठाने ज्ञानगंगा घरोघरी पोहचवणारी शिक्षणप्रणाली निर्माण करून देत राज्याच्या विकासात आपले योगदान दिले आहे.

लोकप्रशासन हा विषय एक विद्याशाखा म्हणून फक्त शंभर ते सव्वाशे वर्षापूर्वी अमेरिकेत अस्तित्वात आल्याचे दिसते. आता जगभरातील जवळपास सगळ्या प्रमुख विद्यापीठांमध्ये लोकप्रशासन एक स्वतंत्र विषय म्हणून शिकविल्या जात आहे. लोकप्रशासन एक विद्याशाखा म्हणून भारतातूनही मान्यता पावलेली दिसून येते. मात्र महाराष्ट्रात लोकप्रशासन एक स्वतंत्र विषय म्हणून काही मोजक्याच विद्यापीठात शिकविण्यात येतो. मुक्त विद्यापीठाच्या माध्यमातून सदर विषय महाराष्ट्रभर अभ्यासला जात आहे याचा आनंद वाटतो.

राज्याच्या (स्टेट) बदलत्या स्वरूपानुसार आता राज्य केवळ कायदा व सुव्यवस्था पाहणारी व्यवस्था राहिली नसून लोकांचे सर्वंकष कल्याण करणारी व्यवस्था बनली आहे. मात्र आधुनिक कल्याणकारी राज्यात लोकांचे कल्याण साधण्याकरिता कायदेमंडळाने ठरविलेल्या धोरणांची यथोचित अंमलबजावणी करण्यासाठी राज्याएवढीच लोकप्रशासनाच्या कार्याचीही आवश्यकता असते. त्यामुळे विद्यार्थ्यांनी राज्याच्या आणि प्रशासनाच्या बदलत्या भूमिका बारकाईने समजून घ्यायला हव्यात.

लोकप्रशासन हा विषय विविध स्पर्धा परीक्षांची तयारी करणाऱ्या अभ्यासापासून ते ग्रामपंचायतीच्या सदस्यांपर्यंत सर्वांच्या जिव्हाळ्याचा विषय आहे. विशेषत: लोकप्रशासन हा वैकल्पिक विषय घेऊन विविध विद्याशाखेतील विद्यार्थी केंद्रीय व राज्य लोकसेवा आयोगाच्या परीक्षेत यश संपादन करीत आहेत. प्रशासकीय सेवेमध्ये निवड झाल्यानंतर कर्तव्य पाड पाडतांना लोकप्रशासनातील या तत्त्वांचा व सिद्धांतांचा त्यांना व्यवहारात उपयोग होताना दिसतो. त्या अनुषंगाने या शिक्षणक्रमात काही अभ्यासक्रमांचा विशेषत्वाने अंतर्भाव करण्यात आला आहे. जसे 'ग्रामीण व नागरी स्थानिक स्वराज्य संस्था', 'महाराष्ट्र प्रशासन', 'ग्रामीण विकास', 'भारतातील लोकशाही व विकास', इत्यादी महत्त्वाच्या अभ्यासक्रमाबरोबरच 'लोकप्रशासनातील नवप्रवाह', 'मानव व वित्तीय संसाधन व्यवस्थापन' व 'सामाजिक कल्याण प्रशासन', इत्यादी नविन घटकांचाही समावेश करण्यात आला आहे. आपल्या विषयात अद्ययावत राहण्यासाठी विद्यापीठाने तुम्हाला पुरविलेल्या स्वयं-अध्ययन साहित्याबरोबरच तुम्ही योजना, कुरुक्षेत्र, लोकराज्य अशा चालू घडामोडींवरील मासिकांचेदेखील नियमित अध्ययन करायला हवे.

पारंपारिक शिक्षणप्रणालित विद्यार्थ्यांसाठी महाविद्यालयांमध्ये दररोज अभ्यासवर्ग असतात, तर दूरशिक्षण प्रणालीमध्ये सुट्टीच्या दिवशी संपर्कसत्र आयोजित केली जातात. स्वत:च्या व्यावसायिक तसेच कौटुंबिक जबाबदाऱ्या सांभाळून शिक्षण पूर्ण करणे असे या संकल्पनेमध्ये अपेक्षित असल्याने संपर्कसत्राला जातांना संबंधित अभ्यासक्रमाचा, त्यातील पुस्तकांचा म्हणजेच त्यातील घटकांचा अभ्यास करून उपस्थित राहणे आवश्यक आहे. म्हणजे तुमच्या शंका-अडचणी, प्राध्यापकांना त्यांचे निराकरण करून घेता येईल. आदर्श संपर्कसत्राचे स्वरूप एकसुरी व्याख्यानाऐवजी चर्चात्मक व्हावे अशी विद्यापीठाची भूमिका

आहे. विद्यापीठाने दृकश्राव्य माध्यमाचा प्रभावीपणे वापर करून विविध विषय तज्ज्ञांची व्याख्याने, मुलाखती विद्यापीठाच्या युट्युब वाहिनीवर (चॅनलवर) उपलब्ध करून दिल्या आहेत त्या आवर्जून पहाव्यात.

आजच्या माहिती तंत्रज्ञानाच्या युगामध्ये प्रशासनात अंकित (डिजिटल) तंत्रज्ञानाचा वापर करून कागदरहित (पेपरलेस) प्रशासनावर भर दिल्या जात आहे. त्याचाच एक भाग म्हणून विद्यापीठाच्या विविध शिक्षणक्रमाची पुस्तके डिजिटल स्वरूपात www.ycmou.ac.in या संकेतस्थळावर उपलब्ध करून देण्यात येत आहेत, ती विद्यार्थी, शिक्षक तसेच जिज्ञासूंना उपयुक्त ठरतील अशी खात्री आहे. विद्यापीठाच्या पुस्तकांबद्दल आपल्या अभिप्रायाचे स्वागत आहे.

आपल्या भविष्यातील वाटचालीसाठी पुन्हा एकदा हार्दिक शुभेच्छा !

प्रा. ई. वायुनंदन
कुलगुरू

मानव आणि वित्तिय संसाधन व्यवस्थापन (PAD104)

प्रस्तावना

'मानव आणि वित्तीय संस्थाधन व्यवस्थापन' या अभ्यासक्रमात एकूण चार पुस्तकांचा समावेश करण्यात आला आहे. मुळात संघटना मग ती खाजगी असो किंवा सरकारी, ती चालण्यासाठी वेगवेगळ्या संसाधनांची गरज असते. त्यापैकीच मानव आणि वित्तीय संसाधने ही महत्त्वाची होत. वित्त हे प्रशासनाचे इंधन आहे तर मानव संसाधन हे चाक कोणत्याही संघटनेत जी वेगवेगळ्या प्रकारची कार्ये केली जातात ती कार्ये पुर्ण रूपात नेण्यासाठी वित्त व मानवी संसाधनांची मदत लागत असते. सदरील अभ्यासक्रमात व मानवी संसाधनाच्या वेगवेगळ्या आयामांवर प्रकाश टाकण्याचा प्रयत्न करण्यात आला आहे.

पहिल्या पुस्तकाचे शिर्षक हे 'कर्मचारी प्रशासन' असे असून त्यात कर्मचारी प्रशासनाच्या बाबतीतील वेगवेगळ्या पैलूंची सविस्तर चर्चा केली गेली आहे. संघटनेची जी ध्येय धोरणे असतात ती पूर्ण रूपात आणण्यासाठी संघटनेत योग्य व कार्यक्षम असा कर्मचारी वर्ग असणे अपेक्षित आहे. हा कर्मचारी वर्ग वेगवेगळ्या पद्धतीने संघटनेत प्रवेश करत आसतो. त्यालाच 'कर्मचारी' असे संबोधले जाते. सदरील पुस्तकात कर्मचाऱ्यांची भरती, प्रशिक्षण, पदोन्नती व सेवानिवृत्ती या कर्मचारी प्रशासनाच्या महत्त्वाच्या घटकांवर प्रकाशझोत टाकण्यात आला आहे. तसेच या पुस्तकात कर्मचारी प्रशासनासमोरील समस्या व आव्हाने यांचाही उहापोह करण्यात आला आहे.

दुसऱ्या पुस्तकाचे शिर्षक हे 'मानव संसाधन व्यवस्थापन : संघटन आणि समस्या' असे आहे. सदरील पुस्तकात मानव संसाधन व्यवस्थापणाचा अर्थ सांगून त्याची स्वरूप व व्याप्ती यांची चर्चा केली आहे. तसेच भारतातील केंद्रिय व राज्यस्तरावरील मानव संसाधन व्यवस्थापनाच्या विविध यंत्रणांची चर्चा केली गेली आहे.

तिसऱ्य पुस्तकाचे शिर्षक 'मानव संसाधन व्यवस्थापनाचे तंत्रे' असे असून या पुस्तकात कोणत्याही संघटीत मानवी संसाधनाचे व्यवस्थापन कशाप्रकारे केले जाते याबाबत चर्चा केली गेली आहे. प्रामुख्याने या पुस्तकात व्यवस्थापनाची संकल्पना विषद करून मानव संसाधन व्यवस्थापनाची विविध तंत्रे यावर प्रकाश टाकण्याचा प्रयत्न केला गेला आहे.

या अभ्यासक्रमातील चौथे पुस्तक हे वित्तीय प्रशासन आणि व्यवस्थापन अशा शिर्षकाचे आहे. वर उल्लेख केल्याप्रमाणे संघटना ही पैशाशिवाय चालू शकत नाही. म्हणून संघटना, व्यवस्थापन किंवा देश चालवण्यासाठी पैसा कोठून आणायचा व आणलेला पैसा कसा, किती, कोठे व कधी वापरायचा याबद्दलचे विश्लेषण सदरील प्रकरणात केले आहे. ज्यात प्रामुख्याने वित्तीय प्रशासनातील विविध घटकांची विस्ताराने चर्चा केली गेली आहे.

ज्ञानगंगा घरोघरी

पुस्तक पहिले : कर्मचारी प्रशासन

प्रस्ताविक

या पुस्तकात एकूण सहा घटक आहेत. प्रत्येक घटकात कर्मचारी प्रशासनाच्या एका विशिष्ट पैलूवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे.

घटक १ : कर्मचारी प्रशासन

ह्या घटकात कर्मचारी प्रशासनाबाबत तोंडओळख करून देण्याचा प्रयत्न करण्यात आला आहे. या घटकात सुरूवातीला कर्मचारी प्रशासनाचा अर्थ, स्वरूप, व्याप्ती, उद्दिष्ट व महत्त्व सांगून कर्मचारी प्रशासनाच्या वेगवेगळ्या सिद्धांताची सविस्तर चर्चा करण्यात आली आहे. सदर घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर कर्मचारी प्रशासनाची तोंड ओळख होण्यास मदत होईल.

घटक २ : भरती

कोणत्याही संघटनेत संघटनेने ठरविलेले ध्येय–धोरणे पूर्ण करण्यासाठी कुशल व कार्यक्षम मनुष्यबळाची आवश्यकता असते. असे मनुष्यबळ निवडण्याची जी प्रक्रिया असते त्यास भरती असे म्हणतात. संदरील घटकात भरतीचा अर्थ, भरतीची संकल्पना, तीचे महत्त्व सांगून भरतीच्या विविध पद्धतीवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे. सदर घटकाच्या अभ्यासानंतर एकूण भरती प्रक्रिया समजून घेण्यास मदत होईल.

घटक ३ : प्रशिक्षण

संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची कार्यकुशलता व कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे गरजेचे असते. सदरील घटकात प्रशिक्षणाचा अर्थ सांगून त्याची उद्दिष्ट्ये व वैशिष्ट्ये याबाबत चर्चा करण्यात आली आहे. तसेच या घटकात प्रशिक्षणाचे वेगवेगळे प्रकार व पद्धती याबाबतही सखोल विवेचन केले असून ज्याद्वारे प्रशिक्षण ह्या संकल्पनेचा सखोल अभ्यास करता येईल.

घटक ४ : पदोन्नती

कोणत्याही संघटनेत कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याला त्याच्या कार्यकुशलतेनुसार व सेवाज्येष्ठतेनुसार वरच्या पदावर जाण्यासाठी संधी उपलब्ध करून दिली जात असते. त्यास ठोबळमानाने पदोन्नती असे म्हणतात. सदरील घटकात पदोन्नतीचा अर्थ व व्याख्या सांगून पदोन्नतीचे महत्त्व व तीचे विविध तत्त्वे याबाबत सखोल चर्चा करण्यात आली आहे. ज्याद्वारे पदोन्नती संकल्पना समजून घेणे सोपे होईल.

घटक ५ : सेवानिवृत्ती

संघटनेत एका विशिष्ट मर्यादेपर्यंत कार्य केल्यानंतर कर्मचाऱ्याची कार्यक्षमता कमी होत असते. त्यामुळे अशा कर्मचाऱ्यास सेवेतून सेवानिवृत्ती दिली जाते. सदरील घटकात 'सेवानिवृत्ती' या संकल्पनेचे सखोल विवेचन करून त्यात सेवानिवृत्तीचे उद्देश, महत्त्व व लाभ आदी घटकांवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे.

घटक ६ : कर्मचारी प्रशासनासमोरील समस्या व आव्हाने

कोणत्याही संघटनेत कर्मचारी प्रशासन हे त्या संघटनेचे सामाजिक अंग म्हणऊन मान्य केले जाते. तो संघटनेचा सजिव घटक असतो. म्हणूनच एकूण कर्मचारी प्रशासन कार्य करत असतांना संघटनेस विविध समस्यांना व आव्हानांना तोंड द्यावे लागत असते. सदरील घटकात कर्मचारी प्रशासन तोंड देत असलेल्या समस्या व आव्हानांची सविस्तर चर्चा केली आहे.

घटक १ : कर्मचारी प्रशासन

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्टे
१.१ प्रास्ताविक
१.२ विषय-विवेचन
१.२.१ कर्मचारी प्रशासनाचा अर्थ व व्याख्या
१.२.२ कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप
१.२.३ कर्मचारी प्रशासनाची व्याप्ती
१.२.४ कर्मचारी प्रशासनाची उद्दिष्टे
१.२.५ कर्मचारी प्रशासनाचे कार्य
१.२.६ कर्मचारी प्रशासनाचे सिद्धांत
१.२.७ कर्मचारी प्रशासनाची वैशिष्ट्ये
१.२.८ कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व
१.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
१.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
१.५ सारांश
१.६ सरावासाठी स्वाध्याय
१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्टे

सदरील घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- कर्मचारी प्रशासनाचा अर्थ काय आहे हे समजून घेता येईल.
- कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप कशा प्रकारचे आहे. हे सांगता येईल.
- कर्मचारी प्रशासनाची उद्दिष्टे, तसेच कर्मचारी प्रशासनाद्वारे कोणकोणती कार्य पार पाडली जातात हे सांगता येईल.
- कर्मचारी प्रशासनाचे आधारभूत सिद्धांत आणि त्यांच्या प्रमुख वैशिष्ट्यांचे ज्ञान होईल.
- समाज आणि राष्ट्राच्या दृष्टिकोनातून कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व स्पष्ट करता येईल.

१.१ प्रास्ताविक

आधुनिक राज्याने लोक कल्याणकारी राज्याची संकल्पना स्वीकारली आहे. साहजिकच लोक कल्याणाच्या भूमिकेतून कार्य करणाऱ्या राज्याच्या कार्यक्षेत्राची व्याप्ती वाढलेली आहे. या विस्तारित भूमिकेबरोबर राज्याच्या धोरणांची अंमलबजावणी

करण्यासाठी एक प्रशासकीय यंत्रणेची आवश्यकता असते. केवळ अशी यंत्रणा असून चालणार नाही. तर अशा यंत्रणेमध्ये योग्य आणि पात्रताधारक व्यक्तींची भरती, सेवाप्रवेशित व्यक्तींना योग्य आणि अनुषंगिक प्रशिक्षण, अभिप्रेरणा त्यांना वेळोवेळी निर्माण होणाऱ्या समस्या आणि त्या समस्यांचे उपाययोजन करणे आवश्यक आहे तसेच त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवून योग्य समन्वय स्थापित करणे आवश्यक असते. या सर्व घटकांच्या अनुषंगाने कर्मचारी प्रशासन हा अध्ययनाचा एक महत्त्वपूर्ण घटक म्हणून पुढे आलेला आहे. तदनुषंगाने आपण या घटकामध्ये कर्मचारी प्रशासनाचा अर्थ, त्याचे स्वरूप, व्याप्ती, उद्दिष्टे, आणि कार्याबरोबरच कर्मचारी प्रशासनाची वैशिष्ट्ये आणि महत्त्व यांचा अभ्यास करणार आहोत.

१.२ विषय-विवेचन

१.२.१ कर्मचारी प्रशासनाचा अर्थ व व्याख्या

आधुनिक राज्याची सर्व कार्ये वेगवेगळ्या प्रशासकीय कार्यालयाद्वारे पार पाडली जातात. या कार्यालयांचे यश अथवा अपयश हे यामध्ये कार्य करणाऱ्या मानवी संसाधनांवर अवलंबून असते. खासगी क्षेत्र असो अथवा सार्वजनिक क्षेत्र यामध्ये कार्य करणारा कर्मचारी वर्ग हाच या यंत्रणांचा आधारभूत घटक असतो. या मानवी घटकास सार्वजनिक क्षेत्रामध्ये सनदी सेवा, सेवकवर्ग प्रशासन, नागरी सेवा, मानवी संसाधन, लोकसेवा, सरकारी नोकरवर्ग अशा वेगवेगळ्या संज्ञा वापरल्या जात असल्या तरी या सर्व संज्ञांचा अर्थ आपण कर्मचारी प्रशासन असाच घेतो. कारण कर्मचारी प्रशासनाचा अर्थ व्यापक आहे. ऑक्सफर्ड शब्दकोशानुसार कर्मचाऱ्याचा आशय एखाद्या संघटनेत कार्यरत व्यक्तीच्या अनुषंगाने आहे, म्हणूनच कर्मचारी प्रशासनात कर्मचाऱ्यांशी संबंधित सर्व बाबींचा समावेश होतो. कर्मचारी प्रशासन वरीलप्रमाणे कोणत्याही नावाने ओळखले तरी त्यामध्ये कर्मचाऱ्यांची भरती, पदवर्गीकरण, प्रशिक्षण, पदोन्नती, पदावनती, वेतन व भत्ते, सेवा शर्ती व शिस्तीसंबंधीची कार्यवाही, तक्रार निवारण, सेवानिवृत्ती, सेवानिवृत्ती लाभ इत्यादी सर्व घटकांचा समावेश केला जातो.

अमेरिकन सेवीवर्ग सोसायटीच्या मते कर्मचारी प्रशासन सक्षम कार्यसमूह प्राप्त करण्याची व त्यास विकसित व कुशल बनवण्याची अशी कला आहे. ज्याद्वारे कमीत कमी खर्चात मानवी शक्तीचा जास्तीतजास्त उपयोग करून संघटनेची उद्दिष्टे प्राप्त केले जाऊ शकतात.

पिगर्स आणि पायर्सच्या मतानुसार, 'कर्मचारी प्रशासन हे कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतांचा विकास करण्याची अशी पद्धती आहे की, ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांना आपल्या स्वत:च्या कार्यातून अधिकतम समाधान आणि संघटनेला सर्वोत्तम श्रम प्राप्त होईल.'

मार्शल डिमॉकच्या मतानुसार कर्मचारी प्रशासन अशा प्रशासकीय प्रक्रियेस म्हणतात की, 'ज्यामध्ये कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती आणि रोजगार उद्दिष्टांचे नियमन व परिवर्तन केले जाते. एडविन फ्लिप्पोदेखील मार्शल डिमॉक यांच्यासारखीच व्याख्या करतात. डेल योडेर यांनी कर्मचारी प्रशासनास व्यवस्थापनाची अशी अवस्था म्हटले आहे. ज्यामध्ये संपूर्ण मानवी संसाधनांच्या शक्तीचा परिणामकारक वापर आणि त्यास नियंत्रित केले जाते.

एस. एल. गोयल यांनी कर्मचारी प्रशासनास कोणत्याही संघटनेतील मानवी संसाधनांचे नियोजन, संघटन, कार्यान्वयन आणि मूल्यमापनाची कला आणि विज्ञान असे म्हटले आहे.

वरील विविध विचारवंतांच्या व्याख्यांचे विश्लेषण केले असता कर्मचारी प्रशासनात पुढील गोष्टींचा समावेश होतो. असे स्पष्ट होते.

(१) कर्मचारी प्रशासन लोकप्रशासनातील व्यवस्थापकीय प्रकियेचा भाग आहे.

(२) कर्मचारी प्रशासन संघटनेतील मानवी संसाधनांशी संबंधित आहे.

(३) कर्मचारी प्रशासन सनदी सेवेत योग्यतम मानवी संसाधनांची निवड करून प्रशासकीय उद्दिष्टे प्राप्तीच्या अनुषंगाने त्यांच्यातील सर्वोत्तम क्षमतांचा विकास करते.

(४) कर्मचारी प्रशासन राज्याचे यशस्वी कार्य संचालन आणि उद्दिष्टे प्राप्तीसाठी महत्त्वपूर्ण आहे.

(५) कर्मचारी प्रशासनात योग्य कर्मचारी भरतीचे शास्त्रशुद्ध नियम निश्चित करणे, त्यांना शास्त्रीय पद्धतीने प्रशिक्षित करणे, त्यांची योग्यता, आवड व कार्यक्षमतेनुसार कार्यभार सोपवणे, सेवा-शर्ती व सेवासंबंधित नियम व तक्रार निवारण करणे, त्यांची पदोन्नती, सेवानिवृत्ती, निवृत्तीचे लाभ आदींसंबंधी निकष ठरविणे व त्यांना प्रोत्साहित करून त्यांचे मनोबल वाढविण्याच्या अनुषंगाने विविध कल्याणकारी योजना व कार्यक्रम अमलात आणणे इत्यादींचा समावेश होतो.

(६) शासनाची कार्यक्षमता यश-अपयश कर्मचारी प्रशासनावर अवलंबून असते.

(७) कर्मचारी प्रशासनाद्वारे कर्मचाऱ्यांशी संबंधित अन्य उपयुक्त संसाधनांची निश्चिती केली जाते.

१.२.२ कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप

लोककल्याणकारी राज्य आणि लोकतांत्रिक शासन प्रणाली यामुळे शासनाची सार्वजनिक क्षेत्रातील कार्य आणि दायित्व वृद्धिंगत झाली आहेत. गतीशील समाज व्यवस्था आणि सामाजिक समस्यांचे परिवर्तनीय स्वरूप यामुळे राज्याच्या कार्यक्षेत्रामध्ये दिवसेंदिवस वाढ होत चालली आहे. मूलतः जगातील कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप सामान्यपणे सारखेच असले तरी पर्यावरणीय घटकांच्या भिन्नतेनुसार प्रशासनाच्या स्वरूपामध्ये अंशत: भिन्नता आढळून येते. कर्मचाऱ्यांची वाढती संख्या, विशेषज्ञाचा वाढता प्रभाव, माहिती तंत्रज्ञानाचा वाढता वापर, सुशासनाचा रेटा यासारख्या घटकांमुळे कर्मचारी प्रशासनाच्या स्वरूपामध्ये झपाट्याने बदल होत आहेत.

मुळात कर्मचारी प्रशासनास एक कलाशास्त्र आणि तत्त्वज्ञानाच्या स्वरूपात पाहिले जात होते. फ्रेडरिक टेलरने त्यास शास्त्रीय व्यवस्थापनाचा भाग म्हटले आहे. एस. एल. गोयल यांनी त्यास संघटनेतील मानवी संसाधनांचे नियोजन, संघटन, कार्यान्वय आणि मूल्यमापनाची कला आणि विज्ञान असे म्हटले आहे, तर थॉमस स्पेट्स यांनी कर्मचारी प्रशासनास कार्यामधील व्यक्तींना संघटित करण्याची व त्यांच्याशी वर्तन करण्याची पद्धती संहिता म्हटले आहे. काही विचारवंत कर्मचारी प्रशासनास व्यावसायिकतेच्या स्वरूपात तर काही स्वतंत्र अभ्यास विषयाच्या स्वरूपात तर काही कर्मचारी जीवनौघ (Career) सेवेच्या स्वरूपात पाहतात. खलील घटकांच्या आधारे आपण कर्मचारी प्रशासनाचे खालील मुद्यांच्या आधारे समजून घेऊ या.

(१) लोककल्याण आणि कर्मचाऱ्यांतील संख्यात्मक वाढ

आधुनिक कालखंडात लोकप्रशासनास लोककल्याणाचे व सामाजिक, आर्थिक परिवर्तनाचे प्रभावी साधन मानले जाते. या अनुषंगाने लोकप्रशासनास सामाजिक, आर्थिक विकासाबरोबरच सामाजिक समता, बंधुता, न्याय व लोकशाही मूल्यांची जोपासना करण्याचे कार्य करावे लागत असते. शासनाच्या लोककल्याणविषयक कार्यक्रमांबरोबर इतर सर्व प्रकारच्या कार्यांची अंमलबजावणी कर्मचारी वर्गाकडून केली जाते. ज्या प्रमाणामध्ये राज्याच्या कार्य आणि जबाबदाऱ्यांमध्ये वाढ होत आहे, त्या प्रमाणामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या संख्येमध्येही वाढ होत आहे. स्वातंत्र्यप्राप्तीच्या वेळी देशामध्ये हजारो कर्मचारी होते. मात्र, आज कर्मचाऱ्याच्या संख्येचा आकडा काही लाखांमध्ये परिवर्तीत झाला आहे. साहजिकच त्यामुळे कर्मचारी प्रशासनाच्या कार्यक्षेत्रामध्ये वाढ झाली आहे.

(२) विशेषीकरण आणि उत्तरदायित्वात वृद्धी

नैसर्गिक शास्त्रांप्रमाणे सामाजिक शास्त्रांमध्येही विशेषीकरणास महत्त्व प्राप्त होऊ लागले आहे. त्यास लोकप्रशासनदेखील अपवाद राहिलेले नाही. आधुनिक तंत्रज्ञान व माहिती तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीमुळे कर्मचारी प्रशासनामध्ये देखील विशेषीकृत शाखांची स्थापना केली जात आहे. त्यासाठी विशिष्ट प्रकारचे विशेष ज्ञान आणि कौशल्य प्राप्त कर्मचाऱ्यांची भरती करण्यात येत आहे. त्यामुळे त्याच्याकडून एकाच प्रकारच्या नैपुण्यपूर्ण कार्याची अपेक्षा केली जाते. कर्मचारी प्रशासनास अशा नैपुण्यपूर्ण कर्मचाऱ्यांची निवड करण्यासाठी नवनवीन मार्गांचा अवलंब करावा लागतो. अशा प्रकारे कर्मचारी प्रशासनाचे दायित्व केवळ कर्मचाऱ्यांची भरती, पदोन्नती, सेवानिवृत्ती, नियंत्रण आणि वेतनाशी संबंधित राहिली नसून त्याच्या दायित्वाचे स्वरूप अधिक विस्तृत झालेले आहे.

(३) व्यक्ती वर्तन आणि मानवी जीवनाशी संबंधित

कर्मचारी प्रशासन मुख्यत्वे मानवी वर्तन आणि मानवी जीवनाशी संबंधित आहे. व्यक्तीचा स्वभाव व वर्तनामध्ये व्यक्तीपरत्वे भिन्नता आढळते. अशा भिन्न-भिन्न स्वभाव व वर्तनाच्या व्यक्ती कर्मचारी प्रशासनामध्ये एकत्रपणे कार्य करत असतात. साहजिकच संपूर्ण कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप परस्पर मानवी संबंध व्यवहारांच्या जटिलतेशी संबंधित आहे. भारतीय समाज व्यवस्थेतील विविधता, सामाजिक विषमतेचा प्रशासनातील परस्पर संबंध आणि वर्तनावर खूप मोठा प्रभाव आपणास पाहावयास मिळतो. (उदा. आपल्याच रक्तसंबंधातील किंवा जातीमधील व्यक्तींची कामे प्राधान्याने करणारे अनेक कर्मचारी प्रशासनामध्ये दिसून येतात.) या बरोबर प्रत्येक व्यक्तीची व्यक्ती विशेषता स्वभाव, गुण-कौशल्य, आत्मविश्वास, अभिप्रेरणा, योग्यता सारख्याच स्वरूपाची नसते. त्यामुळे कर्मचारी प्रशासनास मानवी स्वभावातील गुंतागुंत, वर्तनातील भिन्नता व त्यांचा परस्परांशी होणारा व्यवहार लक्षात घेऊन आपले धोरण व प्रक्रियांचे स्वरूप ठरवावे लागते.

(४) गतिशील आणि परिवर्तीत प्रवृत्ती

बदल हा निसर्गाचा नियम आहे. प्राचीन कालखंडापासून शासन-प्रशासनामध्ये अनेक बदल होत आले आहेत. आधुनिक कालखंडात शासन व समाजाच्या बदलत्या समस्या व गरजांच्या अनुषांगिक परिवर्तन कर्मचारी प्रशासनामध्ये होत आहे. यामध्ये कर्मचारी प्रशासनातील संरचनात्मक परिवर्तन आणि कर्मचारी प्रशासनात कार्य करणाऱ्या मानवी संसाधनांच्या प्रवृत्तीमधील परिवर्तनाचा समावेश होतो. पोलीस राज्य ते कायद्याचे राज्य मायबाप सरकारऐवजी जनसेवक तथा लोकसेवक या शासन-प्रशासनाच्या बदलत्या भूमिकेबरोबर कर्मचारी प्रशासनात कार्य करणारा मानवी घटकदेखील सामाजिक सेवा, सामाजिक परिवर्तन, आत्मसमाधान, कर्तव्यनिष्ठा यासारख्या जीवन मूल्यांनी प्रेरित होऊन कार्य करत आहे. त्यामुळे कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप या परिवर्तीत प्रवृत्तीच्या अनुषंगाने समजून घेणे आवश्यक आहे.

(५) लोकशाही सहभागित्वाची संकल्पना

बदलत्या काळानुसार विचारांची प्रासंगिकताही बदलते. ब्रिटीश कालखंडातील प्रशासकीय मूल्ये तत्त्वे आणि कार्यशैली तसेच स्वातंत्र्योत्तर कालखंडातील पहिल्या काही दशकांतील कार्य पद्धतीमध्ये असणारी केंद्रीकरणाची प्रवृत्ती, जनसहभागाचा अभाव, कठोर नियंत्रण आणि पर्यवेक्षणाबरोबर कर्मचाऱ्यास शिक्षा, दंड व इतर साधनांचा वापर करून भीती दाखवून कार्य करून घेण्याची प्रवृत्ती कालबाह्य झालेली आहे. अगदी याप्रमाणेच समकालीन कालखंडामध्ये प्रशासनाच्या प्रत्येक स्तरावर आणि प्रत्येक कार्यामध्ये लोकशाही मूल्यांबरोबर जनसहभागाचे महत्त्व वादातीत आहे. त्यामुळे प्रशासनास लोकशाही तत्त्वानुसार सर्वांच्या सहभागास प्राधान्य देऊन सर्वांच्या सहमतीने निर्णय घ्यावे लागतात. परस्परांतील सहकार्य, समन्वयाबरोबर परस्पर सहभागास महत्त्व दिले जात आहे. समकालीन काळात प्रशासनाच्या सर्व निर्णय कार्यात कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाबरोबर जनसहभागासदेखील प्राधान्यक्रम देण्यात येत आहे. या अनुषंगाने कर्मचारी प्रशासनाच्या स्वरूपामध्ये महत्त्वपूर्ण बदल होत आहेत.

(६) माहिती तंत्रज्ञान आणि कर्मचाऱ्यांतील वाढती शैक्षणिक योग्यता

भारतामध्ये हजारो वर्षांपासून शिक्षणाच्या संधीपासून वंचित राहिलेल्या बहुजन समाजातील तरूण उच्च शिक्षण घेऊन शासकीय सेवेत सहभागी झाले आहेत. त्यामुळे शासकीय सेवेतील सेवा प्रवेशाची प्रक्रिया अतिशय गुंतागुंतीची आणि स्पर्धात्मक बनली आहे. या प्रक्रियेतून उच्चशिक्षित, उच्चतम गुणवत्ताधारक कर्मचारी प्रशासकीय सेवेत समाविष्ट होऊ लागले आहेत. त्याबरोबर माहिती तंत्रज्ञान आणि संसूचनामध्येदेखील क्रांतिकारी बदल होऊ लागले आहेत. प्रशासकीय संरचना, कार्यप्रणाली प्रशासकीय वर्तन, संसूचन व कर्मचाऱ्यांच्या कार्यशैलीवर प्रगत माहिती तंत्रज्ञानाचा प्रभाव पडलेला आहे. कर्मचारी प्रशासनामध्ये उच्चशिक्षित, तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्य असणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या वाढत आहे. या संबंधित घटकांचे समायोजन आणि विकास करण्याचे आव्हान कर्मचारी प्रशासनापुढे आहे.

(७) न्याय व समानतेच्या तत्त्वास प्राधान्य

स्वातंत्र्यप्राप्तीनंतर आपण समाजवादी धर्मनिरपेक्ष लोकशाही गणराज्याचा स्वीकार केला आहे. यामध्ये सर्वांना सामाजिक, आर्थिक व राजकीय न्याय तसेच दर्जा व संधीची समानता प्राप्त झाली आहे. याप्रमाणे समकालीन कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप न्याय आणि समानतेसारख्या मौलिक तत्त्वावर आधारित आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये किंवा उच्च अधिकारी व कनिष्ठ कर्मचारी यांच्यामध्ये जात, धर्म, लिंग, प्रदेश यासारख्या कोणत्याही घटकाच्या आधारावर भेदभाव केला जात नाही. तसेच प्रत्येकाला आपला जीवनौघ सेवा विकासाची समान संधी प्राप्त होत असते. अधिकारी कर्मचाऱ्यांतील संबंध मालक नोकर असा न राहता पदसंरचनेतील स्थानानुसार सोपविलेली कार्ये आणि जबाबदाऱ्यांवर आधारित आहे.

१.२.३ कर्मचारी प्रशासनाची व्याप्ती

एखाद्या घटकाच्या व्याप्तीचा अभ्यास करताना त्या घटकांमध्ये समाविष्ट असणाऱ्या सर्व बाबींचा व उपघटकांचा अभ्यास केला जातो. दिवसेंदिवस लोकप्रशासनाचे स्वरूप बदलत आहे. साहजिकच कर्मचारी प्रशासनाची व्याप्तीदेखील विस्तृत होत चालली आहे. कर्मचारी प्रशासनाच्या माध्यमातूनच कर्मचारी प्रशासकीय सेवेसाठी निवडला जातो. अर्थातच लोकप्रशासनाची कार्यक्षमता आणि प्रभावाकरिता कर्मचारी प्रशासनाच्या व्याप्तीचा अभ्यास महत्त्वाचा ठरतो. कर्मचारी प्रशासन हे अनेक घटकांनी व्याप्त आहे. त्यामध्ये प्रामुख्याने खालील बाबींचा समावेश होतो.

(१) कर्मचाऱ्यांशी संबंधित धोरणांची निर्मिती

कोणत्याही संघटनेची कार्यकुशलता आणि विकास त्या संघटनेने निर्धारित केलेल्या धोरणांवर आधारित असतो. कर्मचारी प्रशासनाची प्रभावकारिता आणि यशस्वितादेखील कर्मचारी धोरणांवर आधारित आहे. त्यामुळे संघटनात्मक उद्देश, लक्ष, आवश्यकता आणि परिस्थितीनुसार धोरण निर्मिती करणे हे कर्मचारी प्रशासनाचे मुख्य दायित्व आहे. कर्मचाऱ्यांशी संबंधित धोरणांमध्ये कर्मचाऱ्यांचे वर्गीकरण, भरती, प्रशिक्षण, पदोन्नती, जीवनाचा विकास, वेतन, भत्ते व सेवाशर्ती, सेवानिवृत्ती, निवृत्तीवेतन आणि अनुशासनात्मक कार्यवाहीचा समावेश होतो. कार्यक्षम प्रशासनासाठी गतिशील, स्पष्ट, निष्पक्ष, समन्वयकारी, समयानुकुल, संतुलित आणि व्यावहारिक कर्मचारी धोरणांची निर्मिती करणे आवश्यक आहे.

(२) कर्मचारी भरती

योग्य आणि गुणवत्ताधारक व्यक्तींची प्रशासनामध्ये भरती करणे हे कर्मचारी प्रशासनाचे एक प्रमुख कार्य आहे. प्रत्येक देशातील प्रशासनाची कार्यकुशलता तेथील भरती प्रक्रियेवर आधारित असते. योग्यताधारित निष्पक्ष भरतीद्वारे योग्य आणि प्रतिभावान व्यक्तींचा प्रशासनामध्ये समावेश केला जाऊ शकतो. कर्मचारी प्रशासनाद्वारे प्रशासनातील भरतीसाठी पात्रता, योग्यता निर्धारण, पदांची जाहिरात, प्राप्त अर्जांची छाननी, परीक्षांचे आयोजन, मुलाखत आणि इतर औपचारिक बाबींची पूर्तता करून प्रशासनात लायक आणि प्रतिभावान कर्मचाऱ्यांची भरती केली जाते.

(३) पद वर्गीकरण

पद वर्गीकरण हा कर्मचारी प्रशासनाचा एक महत्त्वपूर्ण भाग समजला जातो. एकसमान पात्रता, वेतन आणि दायित्वानुसार पदांचे विभाजन केल्यामुळे वेतन, प्रशिक्षण आणि पदोन्नतीमध्ये सुसूत्रता आणि सरलता निर्माण होण्यास मदत होते. प्रशासन व्यवस्थेतील प्रत्येक कर्मचारी कोणत्या ना कोणत्या वर्गामध्ये (उदा. वर्ग-अ, वर्ग-ब, वर्ग-क, वर्ग-ड) मोडत असतो. त्यानुसारच त्यांचे संवर्ग, प्रवर्ग, स्तर व श्रेणी निश्चित करण्यात येते.

(४) प्रशिक्षण

प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान, कौशल्य, मनोबल, अभिवृत्ती, सहकार्य आणि समन्वयास समयानुकुलतेनुसार वृद्धिंगत केले जाते. त्यामुळे प्रशासनातील प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचे सेवापूर्व आणि सेवाकालीन प्रशिक्षण अत्यंत महत्त्वाचे असते. समकालीन कालखंडामध्ये सेवाकालीन प्रशिक्षणास विशेष महत्त्व असते. बदलत्या परिस्थितीला सामोरे जाण्यासाठी तसेच समयानुकूल बदलणाऱ्या कार्यपद्धती व तंत्रज्ञानाचा योग्यतम वापर करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे. अशा प्रशिक्षणाद्वारे नवीन उदभवणाऱ्या परिस्थितीस सामोरे जाण्याचे आणि नवीन दायित्वांचे प्रभावीपणे निर्वाहन करण्याचे ज्ञान, कौशल्य आणि आत्मविश्वास निर्माण केला जातो. सध्या प्रशिक्षणाच्या अनेक औपचारिक पद्धतीचा विकास झालेला आहे.

(५) पदोन्नती आणि जीवनवृत्ती विकास

कर्मचारी प्रशासनात कर्मचारी पदोन्नतीस आपण प्रामाणिकपणे केलेल्या कार्याचे समाधान किंवा पुरस्कार म्हणून पाहत असतो. प्रशासकीय दृष्टिकोनातून योग्य आणि पात्रताधारक व्यक्तींना पदोन्नती देऊन त्यांना अभिप्रेरित केले जाते. पदोन्नती योग्यता व वरिष्ठतेच्या आधारावर देण्यात येते. पदोन्नतीच्या माध्यमातून कर्मचारी आपल्या जीवनवृत्तीकेचा (Career) विकास करत असतो. याद्वारे कर्मचाऱ्यास उच्च पद, उच्च वेतन आणि उच्च दायित्व प्राप्त होत असतात. जीवनवृत्तीकेच्या विकासातून कर्मचाऱ्यास प्रभावी आणि सक्षमपणे कार्य करण्याची ऊर्जा मिळत असते.

(६) वेतन, भत्ते व इतर सेवा सुविधा

प्रशासनातील प्रत्येक कर्मचाऱ्यास त्याची योग्यता, पद, कार्ये, जबाबदाऱ्या, सेवाकाल, कार्याचे स्वरूप व सेवानियमांनुसार वेतन देण्यात येते. प्रत्येक पदांच्या निर्धारित वेतनाव्यतिरिक्त त्यास अनेक प्रकारचे भत्ते, अनुषंगिक लाभ मिळत असतात. यामध्ये निवास व प्रवास भत्ता, आरोग्यविषयक सेवा-सुविधा, सुट्ट्या, कर्ज यासारख्या इतर अनेक सेवा सुविधा कर्मचाऱ्यांना उपलब्ध केल्या जातात. या सर्वांचा समावेश कर्मचारी प्रशासनामध्ये केला जातो.

(७) कार्य मूल्यमापन आणि अनुशासनात्मक कार्यवाही

कर्मचारी प्रशासनात कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे, गुणवत्तेचे, क्षमतेचे, कौशल्याचे ठराविक कालखंडानंतर मूल्यांकन होणे आवश्यक असते. या कार्य मूल्यमापनाच्या आधारावर संघटनेतील कार्यक्षम आणि कुशलता संपन्न कर्मचाऱ्यांचा गोपनीय

वार्षिक अहवाल तयार केला जातो. त्या आधारावर अशा कर्मचाऱ्यास वरिष्ठ पदांवर पदोन्नती देण्यात येते. तसेच संघटनेतील कायदे व नियमांचे उल्लंघन करणाऱ्या कर्मचाऱ्यास अनुशासनात्मक कार्यवाही केली जाते. काही वेळा अशा कर्मचाऱ्यांवर दंडात्मक कार्यवाहीदेखील केली जाते. संघटनेच्या संचलनासाठी कर्मचारी प्रशासनात अनुशासन आणि नियंत्रणास अधिक महत्त्व दिले जाते.

वरील विविध घटकांव्यतिरिक्त कर्मचारी प्रशासनात येणारे नव-नवीन तंत्रज्ञान संशोधनकार्य, अभिलेखांचे संरक्षण, कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारीचे निवारण, कर्मचाऱ्यास योग्य पुरस्कार देऊन सन्मानित करणे, कर्मचारी संघटनांशी संवाद साधणे, कर्मचाऱ्यांची बदली, सेवानिवृत्ती, निवृत्तिवेतन आदी क्षेत्रांचा कर्मचारी प्रशासनामध्ये समावेश होतो. त्यामुळे कर्मचारी प्रशासनाचे व्याप्ती क्षेत्र विस्तृत व व्यापक बनले आहे.

१.२.४ कर्मचारी प्रशासनाची उद्दिष्टे

प्रत्येक व्यवस्थेच्या निर्मिती आणि कार्य संचालनामागे विशिष्ट उद्दिष्टे किंवा हेतू निर्धारित केलेला असतो. सुरेंद्र कटारिया यांनी कर्मचारी प्रशासनाचे उद्देश पुढीलप्रमाणे सांगितले आहेत.

- शासनाच्या धोरण, कार्यक्रमांची आखणी व अंमलबजावणी करणे.
- कोणत्याही संघटनेतील कर्मचारी धोरणांचे निर्धारण आणि नियोजन करणे.
- कर्मचाऱ्यांची भरती, प्रशिक्षण, पदोन्नती तसेच अन्य सेवा शर्तींचे निर्धारण करणे.
- पात्रताधारक कुशल उमेदवारांची निवड करणे व त्यांना प्रशिक्षण देणे.
- कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उंचावणे किंवा प्रोत्साहन देणे.
- कर्मचाऱ्यांकरिता योग्य व समाधानकारक सेवाशर्ती पुरविणे.
- संघटनेत कार्यकुशलता, कार्यक्षमता व अनुशासन कायम ठेवणे.
- बदलत्या परिस्थितीनुसार कर्मचाऱ्यांच्या धोरणांचे पुर्ननिर्धारण करणे.
- संघटनेच्या उद्दिष्टांना जनतेच्या समाधानात परिवर्तीत करणे.
- संघटनेची प्रतिष्ठा वाढविण्याच्या प्रयत्नांना प्रोत्साहन देणे.
- कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्याप्रती आपलेपणाची व उत्तरदायित्वाची भावना निर्माण करणे.
- कर्मचाऱ्यांना भेडसावणाऱ्या समस्यांचे निराकरण करणे.
- संघटनात्मक कौशल्य विकासाला चालना देण्यासाठी आवश्यक ते पाऊल उचलणे.
- गतिशील व परिवर्तनीय परिस्थितीशी जुळवून घेणे.
- संशोधनातील नवीन प्रयोग व प्रशासकीय विकासाशी संबंधित प्रयत्नांना प्रोत्साहन देणे.

वरील उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी कर्मचारी प्रशासन कार्य करीत असल्याचे आपणास पाहावयास मिळते.

१.२.५ कर्मचारी प्रशासनाचे कार्य

कोणत्याही शासन व्यवस्थेचे यश-अपयश हे त्या व्यवस्थेतील प्रशासकीय यंत्रणेच्या कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते. प्रशासकीय यंत्रणेची कार्यक्षमता त्या यंत्रणेत कार्य करणाऱ्या मानवी संसाधनांवर म्हणजेच कर्मचाऱ्यांवर अवलंबून असते. कर्मचाऱ्यांची योग्यता ही त्यांची निवड आणि त्यांना मिळणाऱ्या वागणुकीवर म्हणजेच कर्मचारी प्रशासनावर अवलंबून असते. कल्याणकारी राज्यामध्ये कर्मचारी प्रशासनाच्या कार्याची व्याप्ती आणि महत्त्व दिवसेंदिवस वाढत चालले आहे.

काही अभ्यासकांनी कर्मचारी प्रशासनाच्या कार्यास स्टाफ कार्य, कार्यात्मक कार्य आणि कल्याणकारी कार्य अशा भागांमध्ये वर्गीकृत केले आहे. आपण या ठिकाणी सर्वसाधारणपणे सर्व कार्यांची क्रमवारपणे माहिती घेणार आहोत. कर्मचारी प्रशासनास करावी लागणारी कार्य पुढीलप्रमाणे आहेत.

(१) धोरणांची निर्मिती करणे

अचूक आणि सशक्त धोरणामध्ये यशाचे गमक अवलंबून असते. कर्मचारी प्रशासनाच्या बाबतीत कर्मचाऱ्यांतील अभिप्रेरणा, उत्साह, स्पर्धात्मकता आणि सेवेप्रतीची निष्ठा कर्मचारी प्रशासनाच्या धोरणावर अवलंबून असते. कर्मचारी प्रशासनातील धोरणांमध्ये कर्मचाऱ्यांची भरती, पद वर्गीकरण, प्रशिक्षण, पदोन्नती, वेतन व इतर सेवा शर्ती, सेवानिवृत्ती,

निवृत्तिवेतन, अभिप्रेरणा आणि अनुशासनात्मक कायदे व नियम इत्यादी विषयांचा समावेश होतो. कर्मचारी प्रशासनाचे धोरण ठरविताना आवश्यक सर्व बाबींचे सूक्ष्मपणे अध्ययन आणि विश्लेषण करणे आवश्यक आहे, जेणेकरून बदलत्या परिस्थितीनुरूप धोरण ठरविले जाऊ शकते. प्रामुख्याने धोरण हे उद्देशपूर्ण, गतिशील, स्पष्ट, निष्पक्ष आणि सर्वसमावेशक असणे आवश्यक असते.

(२) सेवा व शर्तीचे नियमन करणे

प्रशासकीय यंत्रणेतील कर्मचारीवर्गासाठी योग्य आणि उपयुक्त सेवाशर्तीचे नियमन करून त्या पुरविण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनास करावे लागते. कर्मचाऱ्यांचे वेतन, वेतनवाढीची अनुदाने, कार्याची वेळ व ठिकाण, कामाचे तास, कार्यबोनस, पदोन्नतीचे विविध लाभ, सेवानिवृत्तीचे लाभ, आरोग्यविषयक सोयी-सुविधा आदी सेवा शर्तीचे नियमन करण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनाद्वारे पार पाडले जाते.

(३) संसूचन व समन्वय साधणे

प्रशासनाच्या प्रभावी व यशस्वी संचालनासाठी प्रशासनामध्ये योग्य संसूचन व्यवस्था असणे आवश्यक आहे. उपयुक्त संसूचन व्यवस्थेच्या माध्यमातून योग्य तो समन्वय साधण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनाद्वारे पार पाडले जाते. संसूचन व समन्वयाच्या माध्यमातून कर्मचारी व व्यवस्थापनामध्ये सोहार्दपुर्ण संबंध निर्माण करून ते वृद्धिंगत करण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनास करावे लागते. संघटनेतील उत्तम संसूचन व योग्य समन्वय कार्यक्षमता वृद्धीबरोबर संघटनात्मक कार्यसंस्कृती निर्मितीस सहायक ठरते.

(४) कार्यक्षमतेत वृद्धी व विकास साधने

कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेवर प्रशासकीय कार्यक्षमता अवलंबून असते. कर्मचारी प्रशासन हे प्रशासनातील कर्मचाऱ्यांची प्रशासकीय कार्यक्षमता व प्रभावकारिता वाढविण्याच्या अनुषंगाने कर्मचाऱ्याना सेवापूर्व आणि सेवांतर्गत प्रशिक्षणाची व्यवस्था करते. आधुनिक व नवनवीन तंत्रज्ञान, बदलत्या परिस्थितीनुरूप अद्यावत प्रशिक्षणाची व्यवस्था निर्माण करून कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये विकास साधला जातो. तसेच त्यांना विविध कल्याणकारी योजनांची तरतूद करून त्यांच्यामध्ये कार्यप्रेरणा निर्माण करण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनाद्वारे केले जाते.

(५) मनोबल व अभिप्रेरणेची निर्मिती

कर्मचारी हा संघटनेतील मानवी घटक असल्यामुळे त्यांची इच्छा, अपेक्षा व मनोवृत्तीचा प्रभाव प्रशासकीय वर्तनामध्ये प्रतिबिंबित होत असतो. कर्मचाऱ्यांतील उच्च मनोबल व अभिप्रेरणा सर्वोत्तम कार्यास सहायक आणि पूरक ठरते. कार्य करण्याचे मनोबल कर्मचाऱ्यास प्राप्त होण्यासाठी कर्मचारी प्रशासनाद्वारे पदोन्नती, निवृत्तिवेतन, प्रोत्साहनपर पुरस्कार, नगदी रक्कम व प्रशस्ती प्रमाणपत्र देऊन गौरव यासारख्या बाबीद्वारे कर्मचाऱ्यांमध्ये अभिप्रेरणाव उच्च मनोबल निर्मिती केली जाते.

(६) संशोधन व नवीन प्रयोगास प्रोत्साहन देणे

समकालीन प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये नव-नवीन तंत्रज्ञान व प्रवृत्तींच्या माध्यमातून सुशासन निर्मितीस चालना देण्यात येत आहे. प्रशासकीय कार्यामध्ये कार्यक्षमता, गतिशीलता, प्रभावकारिता, पारदर्शकता व उत्तरदायित्वांचा विकास साधण्याच्या अनुषंगाने प्रशासनामध्ये नव-नवीन संशोधनपर प्रयोग करण्यात येत आहेत. कर्मचारी प्रशासन अशा संशोधनपर नवीन प्रवृत्तीस चालना देण्याचे कार्य करते. आज कर्मचारी प्रशासन भरती, प्रशिक्षण व पदोन्नतीच्या अनुषंगाने अनेक नवीन प्रयोगास चालना देण्याचे कार्य करत आहे.

(७) लोककल्याण व सार्वजनिक हितसंवर्धन

लोककल्याण हा लोकप्रशासनाचा केंद्रबिंदू आहे. त्यामुळे कर्मचारी यंत्रणेस जनकल्याण व सार्वजनिक हितसंवर्धनासाठी सदैव तत्पर राहावे लागते. सदैव सामूहिक हिताचे संवर्धन होईल अशा लोककल्याणास पोषक आणि पूरक वातावरणाची निर्मिती कर्मचारी प्रशासनास करावी लागते. या परस्परपूरक वातावरणावर प्रशासकीय कार्यातील संचलन सुगमता अवलंबून असते. त्यामुळे कर्मचारी प्रशासनास लोककल्याणकारी व सार्वजनिक हितसंवर्धनाची कार्ये पार पाडावी लागत असतात.

(८) प्रशासकीय उत्तरदायित्वाचा विकास

लोकप्रशासनामध्ये उत्तरदायित्वास महत्त्वपूर्ण मानले जाते. लोकप्रशासन शासन व जनतेप्रती उत्तरदायी असते. त्यामुळे प्रशासनातील प्रत्येक घटकांमध्ये आपली कर्तव्य व जबाबदाऱ्यांबरोबर उत्तरदायित्वाची जाणीव निर्माण करण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनाद्वारे केले जाते. प्रत्येक कर्मचारी जनतेशी उत्तरदायी राहून कार्य करू लागल्यास प्रशासकीय कामे अधिक जनताभिमुख होतील आणि प्रशासन व जनतेमध्ये सहकार्य व समन्वयाचे संबंध सुदृढ होण्यास मदत होते.

(९) परिवर्तीत परिस्थितीनुरूप सकारात्मक बदल

समकालीन सामाजिक व्यवस्थेचे स्वरूप परिवर्तनीय आणि गतिशील बनले आहे. बदलत्या सामाजिक स्थितीनुसार आणि परिवर्तीत समस्यांनुसार कर्मचारी वर्गास गतिशील आणि परिवर्तनीय परिस्थितीबरोबर स्वत:मध्ये बदल, परिवर्तन करून जुळवून घ्यावे लागते. विकासाची वाढती मागणी आणि स्पर्धात्मक जागतिक व्यवस्थेच्या अनुषंगाने कर्मचारी प्रशासनास जागतिक परिवर्तीत परिस्थितीनुरूप बदल घडवून आणावा लागतो. अन्यथा प्रशासकीय संघटनास गतिशील ठेवण्याचा उद्देश साध्य करता येणार नाही.

(१०) आचारसंहितेचे पालन व अनुशासनात्मक कार्यवाही

प्रत्येक व्यवस्थेच्या यशस्वितेसाठी कायदे व नियमांचे पालन करणे आवश्यक असते. नीतिमान, शिस्तप्रिय कर्मचाऱ्यांवर प्रशासनाची भिस्त असते. असे कर्मचारीच लोकांचा विश्वास संपादन करू शकतात आणि त्यांच्याद्वारेच लोककल्याणाच्या कार्याची यशस्वीपणे अंमलबजावणी होऊ शकते. म्हणून प्रशासनामध्ये कायदे व नियमांच्या निर्धारणाबरोबर अनुशासनात्मक कार्यवाहीचे नियमन कर्मचारी प्रशासनाद्वारे केले जाते.

वरील कार्याबरोबर कर्मचारी प्रशासनास पदवर्गीकरण, कर्मचाऱ्यांची निवड व भरती, श्रमशक्तीचे नियोजन, कर्मचाऱ्यांचे प्रशिक्षण, पदोन्नती तत्त्वांचे निर्धारण आणि कार्याचे मूल्यमापन यासारखी कामे करावी लागतात.

१.२.६ कर्मचारी प्रशासनाचे सिद्धांत

समाजामध्ये वैज्ञानिकतेचा विकास होत असल्याने व्यक्ती कोणत्याही पारंपरिक कल्पना व परंपराचा स्वीकार तार्किकता व उपयोगितेच्या कसोटीवर लावत आहे. कर्मचारी प्रशासनामध्ये ज्या कार्यपद्धतीचा विकास झालेला आहे तो कोणत्या ना कोणत्या सैद्धांतिक तथ्यांवर आधारित आहे. कर्मचारी प्रशासनातील सिद्धांताची उपयोगिता परीक्षण आणि अनुभवांच्या आधारावर सिद्ध झालेली आहे. मात्र व्यक्ती स्वभाव व वर्तनातील भिन्नतेमुळे कोणत्याही सिद्धांतास अचूक, सार्वभौमिक व परिपूर्ण मानणे योग्य ठरणार नाही. यातील प्रत्येक सिद्धांताचे परीक्षण केले जाऊ शकते आणि त्यामध्ये परिस्थितीनुरूप भर घालता येते. पुढे कर्मचारी प्रशासनातील सिद्धांताचे विवेचन थोडक्यात करण्यात आले आहे.

(१) योग्यतेचा सिद्धांत

या सिद्धांतानुसार कोणतेही पद अथवा कार्यासाठी निर्धारित पात्रता, योग्यता असणाऱ्या सर्व व्यक्ती समान आहेत. अशा पद आणि कार्यासाठी कोणत्याही प्रकारचा भेदभाव न करता योग्यतम व्यक्तीची निवड करण्यास या सिद्धांताद्वारे प्राधान्य देण्यात येते. प्रशासकीय योजना व कार्यक्रमांची प्रभावी आणि यशस्वीपणे अंमलबजावणी करण्यासाठी योग्यताधारक कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते. कर्मचारी प्रशासन प्रशासकीय पदांची भरती करताना त्या पदास आवश्यक पात्रतांचे निर्धारण, नियमानुसार जाहिरात, सर्वांना अर्ज करण्याची संधी, निष्पक्षपणे आणि योग्यताधारित क्रमानुसार उच्चतम योग्यताधारक उमेदवारांचीच निवड करते. कर्मचारी प्रशासनातील हा सिद्धांत न्याय आणि गुणवत्तेवर आधारित आहे.

(२) संधीच्या समानतेचा सिद्धांत

भारतासहित जगातील सर्वच लोकशाहीप्रधान राष्ट्रांनी संधीची समानता या तत्त्वाचा स्वीकार केलेला आहे. म्हणजे कोणत्याही व्यक्तीला जात, धर्म, लिंग, वंश, रंग, प्रदेश इत्यादीच्या आधारावर भेदभाव करता येणार नाही. भारतीय राज्यघटनेच्या कलम-१५ मध्ये देखील अशा प्रकारची स्पष्ट तरतूद करण्यात आली आहे. मात्र प्रशासकीय सेवेमध्ये सर्व जाती, धर्म, वंश, लिंग व प्रदेशाच्या लोकांना योग्य प्रतिनिधित्व न मिळणे हा या तत्त्वाचा संकोच समजला जातो म्हणून सकारात्मक दृष्टिकोन भारतासारख्या अनेक देशांमध्ये सार्वजनिक सेवांमध्ये सर्व समाज घटकांना सामावून घेण्यासाठी आरक्षणाची व्यवस्था करण्यात आली आहे. उदा. भारतामध्ये अनुसूचित जाती-जमाती, महिला, इतर मागास जातींना, अमेरिकेत सैनिकांच्या

विधवा तसेच माजी सैनिकांना आरक्षण देण्यात आले आहे. या सिद्धांतानुसार लोकशाहीप्रधान देशामध्ये प्रशासनातील रिक्त पदाची भरती करतांना राखीव जागांच्या तरतुदीस न्याय समजण्यात येतो.

(३) पुरस्कार आणि शिक्षेचा सिद्धांत

सकारात्मक अभिप्रेरणा आणि उच्च मनोबल प्राप्त कर्मचारी कार्यकुशलतेने कार्य करतात. त्यामुळे सार्वजनिक सेवांमध्ये उत्तम कामगिरी पार पाडणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचा गौरव करून त्यास अभिप्रेरित करणे आवश्यक आहे. त्याचप्रमाणे नियमांचा भंग किंवा अनुशासनहीनपणे कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्याना शिक्षेची, दंडाची तरतूदही असणे आवश्यक आहे. टेलर आणि फेयॉल यांनी या सिद्धांताचे समर्थन केले आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये उत्तम अनुशासनाबरोबर उच्च मनोबल आणि अभिप्रेरणा निर्माण करण्याचे कार्य या सिद्धांतानुसार केले जाते. मात्र प्रत्येक व्यक्तीच्या गरजा, अपेक्षा भिन्न असतात हे लक्षात ठेवून या सिद्धांताची अंमलबजावणी करणे आवश्यक आहे. कारण प्रत्येक व्यक्ती आर्थिक पुरस्काराने किंवा पैशांनी अभिप्रेरित होईल असे म्हणता येणार नाही. त्यासाठी त्यांना योग्य पद, प्रतिष्ठा, मानसन्मान व अधिकार पदांनी पुरस्कृत करणेही आवश्यक आहे.

(४) मानवी व्यवहारांचा सिद्धांत

मानवी संबंध विचारप्रणालीने या सिद्धांताचे प्रतिपादन केले आहे. प्रत्येक संघटनेमध्ये अनेक पद, कायदे, नियम व संरचनेचा समावेश होतो. या औपचारिक संरचनेमध्ये अनेक वरिष्ठ-कनिष्ठ कर्मचाऱ्याची पदसंरचना कार्यरत असते. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी कनिष्ठांशी मानवीय दृष्टिकोनातून व्यवहार करणे अपेक्षित असते. मात्र, काही वेळा वरिष्ठ आपल्या पदाचा व अधिकारांचा दुरुपयोग करून कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना अपमानित किंवा अप्रतिष्ठीत करतात तसेच कनिष्ठ स्तरावरील कर्मचारी वरिष्ठाबद्दल पूर्वग्रह बाळगतात. त्याचा संघटनेवर प्रतिकूल परिणाम होतो. अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे असे वर्तन सामाजिक व वैधानिकदृष्ट्या आक्षेपार्ह आणि गैर समजले जाते. संघटनेच्या सुदृढ आणि यशस्वी संचलनासाठी अधिकारी आणि कर्मचाऱ्यांतील परस्पर संबंध मानवी दृष्टिकोनातून मैत्रीपूर्ण जिव्हाळ्याचे, आपुलकीचे आणि बांधीलकीचे असणे आवश्यक असते.

(५) लोककल्याणाचा सिद्धांत

लोककल्याण हा संपूर्ण शासन आणि प्रशासन व्यवस्थेचा केंद्रबिंदू आहे. अर्थातच सर्व प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांनी सार्वजनिक सेवा ही केवळ उदरनिर्वाहाचे साधन किंवा आर्थिक उत्पन्नाचे साधन म्हणून न पाहता समाजाप्रतीचे आपले कर्तव्य पार पाडण्याची संधी या सेवाभावी उदार भावनेने पाहणे आवश्यक आहे. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांमध्ये राष्ट्रप्रेमाबरोबर आपण समाजिक कल्याण आणि विकासामध्ये महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावू शकतो आणि ती बजावणे आपले कर्तव्य आहे अशी भावना वृद्धिंगत होणे आवश्यक आहे.

(६) राजकीय तटस्थतेचा सिद्धांत

लोकप्रशासनास शासनाच्या धोरणांची अंमलबजावणी करणारी यंत्रणा म्हणून कार्ये करावी लागतात. सार्वजनिक धोरणाची व कार्यक्रमांची अंमलबजावणी करताना लोकसेवकांना सामाजिक हितास केंद्रबिंदू मानणे आवश्यक असते. सत्ताधारी राजकीय विचारप्रणाली किंवा राजकीय कार्यक्रमांना प्राधान्य न देता निष्पक्ष व तटस्थ भावनेतून जनतेस सेवा प्रदान करणे हे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचे नैतिक दायित्व असते. कर्मचाऱ्यांनी आपल्या प्रशासकीय व्यवहारांमध्ये आपले वैयक्तिक आचार-विचार आणि वैचारिक बांधीलकी बाजूला ठेवून संविधान व औपचारिक धोरण आणि नियमानुसार प्रशासकीय कार्य करणे आवश्यक आहे.

कर्मचारी प्रशासनामध्ये वरील सिद्धांताबरोबर सहकार्याचा, समन्वयाचा, श्रमप्रतिष्ठेचा, हितसंवर्धनाचा, योग्य वेतन, वैयक्तिक हितसंवर्धन असे अनेक सिद्धांत या संदर्भात मांडण्यात आले आहे. या सर्व सिद्धांताचा उपयोग, वापर कर्मचारी प्रशासनामध्ये करण्यात येतो.

१.२.७ कर्मचारी प्रशासनाची वैशिष्ट्ये

भारतातील कर्मचारी प्रशासनाची काही वैशिष्ट्ये आपणास सांगता येतील, ती पुढीलप्रमाणे आहेत.

- भारतातील कर्मचारी प्रशासन ब्रिटीशकालिन वारशावर आधारित आहे.
- स्वातंत्र्योत्तर कालखंडात कर्मचारी प्रशासनास घटनात्मक आधार मिळालेला आहे.
- प्रशासकीय निष्पक्षपातीपणा, तटस्थता व अनामिकतेस प्राधान्य
- लोकतांत्रिक आणि कल्याणकारी स्वरूप

- जनतेच्या अपेक्षांचे प्रतिबिंब कर्मचारी प्रशासनामध्ये पाहावयास मिळते.
- कर्मचारी प्रशासनामध्ये योग्यता आधारित भरती केली जाते, ज्यामध्ये सर्वांना समान संधी उपलब्ध असते.
- आधुनिक काळात कर्मचारी प्रशासनाच्या कार्य व क्षेत्रांमध्ये दिवसेंदिवस वाढ होत चालली आहे.
- कल्याणकारी आणि विकास उन्मुख धोरण व कार्यक्रमास प्राधान्य
- कर्मचारी प्रशासनामध्ये सर्वांना संधी मिळावी यासाठी आरक्षण धोरणांचा अवलंब केला जातो.

कर्मचारी प्रशासनामध्ये सामान्यज्ञ आणि विशेषज्ञ असे दोन प्रकारचे कर्मचारी असतात. यामध्ये सामान्यज्ञ अधिकाऱ्यांचे वर्चस्व आहे.

१.२.८ कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व

संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यामध्ये कर्मचारी वर्गाची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते. राष्ट्रहित आणि लोककल्याण साधण्याच्या अनुषंगाने राज्याद्वारे निर्धारित केलेल्या उद्दिष्टांना पूर्ण करण्याची जबाबदारी प्रशासनावर असते. निर्धारित उद्दिष्टे यशस्वीपणे, प्रभावीपणे साध्य करण्यासाठी योग्य, लायक कुशल कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता असते. या कर्मचाऱ्यांची योग्यता आणि कुशलता कर्मचारी प्रशासनावर अवलंबून असते. कर्मचाऱ्याचे महत्त्व स्पष्ट करताना अल्बर्ट लेपावस्की म्हणतो की, 'उत्कृष्ट शासन हे राज्यघटना, शासन प्रकार किंवा कायद्यावर अवलंबून नसते, तर प्रशासनात असलेल्या योग्य आणि कार्यक्षम व्यक्तीवर अवलंबून असते.' असे कर्मचारी असलेले शासन इतरांपेक्षा श्रेष्ठ असते. राजेंद्रप्रसाद यांनी देखील संविधानाने जनकल्याणासाठी केलेल्या तरतुदीचा फायदा देशाच्या प्रशासनाची धुरा सांभाळणाऱ्या प्रशासक वर्गावरच अवलंबून असल्याचे म्हटले होते. समकालीन कालखंडामध्ये कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व वाढत आहे. आपण खालील घटकांच्या आधारे कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व पाहू या.

(१) योग्य कर्मचाऱ्यांची भरती

संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कार्यक्षम व लायक कर्मचाऱ्यांची भरती करणे आवश्यक असते. गुणवत्तापूर्ण, निष्पक्ष आणि पारदर्शक भरती प्रक्रियेवरच कर्मचारी प्रशासनाची पुढील वाटचाल निर्धारित होत असते. त्याचबरोबर भरती करण्यात आलेला कर्मचारी सेवेत राहून कार्यक्षमपणे आणि जबाबदारीने कार्ये करत राहावा यासाठी कर्मचारी प्रशासनास त्यांच्या कार्यासंबंधी अभिप्रेरणा प्रदान कराव्या लागतात. या दृष्टीने कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व अधिक दिसून येतो.

(२) सामाजिक हिताचे संवर्धक

आजच्या विज्ञान-तंत्रज्ञानाच्या कालखंडामध्ये अनेक नवनवीन शोध लागले. उपकरणे आणि अनेक सुविधाजनक साधनसामुग्रीचा विकास झाला आहे. असे असले तरी मानवतावादी दृष्टिकोनातून सामाजिक हिताचे संवर्धक म्हणून कर्मचारी प्रशासनच कार्य करत असते. रुग्णांची सेवा, पिडीत, संकल्पग्रस्त लोकांच्या पुनर्वसनाचे कार्य, मूल्यशिक्षण यासारखी समाजहिताची, मानवी कल्याणाची कार्ये कर्मचारी करू शकतात आणि या कर्मचाऱ्यांचे नियमन आणि नियंत्रण कर्मचारी प्रशासनाद्वारे केले जाते. त्यामुळे मानवी सेवा आणि सामाजिक हिताच्या संवर्धनामध्ये कर्मचारी प्रशासनाची भूमिका महत्त्वाची आहे.

(३) मानव संसाधन विकास

मानवी संसाधन हे इतर संसाधनांच्या तुलनेमध्ये सर्वाधिक महत्त्वाचे आहे. मानवी संसाधनाचा योग्य आणि कार्यक्षमपणे उपयोग व्हावा या दृष्टीने मानवी संसाधनांचे कार्यक्षम व्यवस्थापन करणे आवश्यक आहे. त्यासाठी योग्य कर्मचाऱ्यांची निवड, प्रशिक्षण, औपचारिक कार्यपद्धतीचा विकास, प्रत्येकास योग्य संधी, वेतन भत्ते, तक्रार निवारण यंत्रणा आणि कार्य प्रेरणा मिळेल असे वातावरण निर्माण करणे आवश्यक आहे. मानवामध्ये अमर्याद क्षमता सामावलेल्या असतात. या क्षमतांचा योग्य विकास आणि वापर करण्याच्या अनुषंगाने कर्मचारी प्रशासनास महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

(४) सार्वजनिक धोरणांची अंमलबजावणी

शासनाकडून अनेक लोककल्याणकारी योजना व धोरणांची निर्मिती करण्यात येते. तसेच लोककल्याणाबरोबर सामाजिक शांतता व सुव्यवस्था प्रस्थापित करण्याच्या उद्देशाने अनेक कायदे व नियमांची निर्मिती करण्यात येते; परंतु या सर्व योजना, धोरण तसेच कायदे व नियमांची फलश्रुती तेव्हाच होऊ शकते जेव्हा कर्मचारी आपले कार्य कार्यक्षमपणे करतील. अशा प्रकारे

कितीही चांगले धोरण असले तरी प्रत्यक्षात त्याची अंमलबजावणी आणि फलप्राप्ती कर्मचारी वर्गाद्वारेच केली जाते. यादृष्टीने कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व आहे.

(५) परिवर्तनीय परिवेशाच्या अनुषंगाने

आधुनिक काळामध्ये राज्याचे स्वरूप अधिक गुंतागुंतीचे बनत चालले आहे. प्रशासनाचे सामाजिक, आर्थिक, राजकीय आणि सांस्कृतिक पर्यावरण झपाट्याने बदलत आहे. अशा बदलत्या पर्यावरणीय संदर्भात प्रशासनास आपली कार्य करणे अधिक आव्हानात्मक झाले आहे. मात्र या सर्व बदलत्या परिवेशानुसार प्रभावीपणे कार्य करण्यास कर्मचारी प्रशासनाद्वारे शक्य केले जाते. त्यासाठी कर्मचाऱ्याना प्रशिक्षण, नवीन तंत्रज्ञानाचा स्वीकार, संघटनात्मक संरचनेतील बदल करून कर्मचारी प्रशासन आपले कार्य करते.

(६) मनोबल आणि एकात्मता वृद्धी

प्रशासकीय संघटनांमध्ये जात, धर्म,वंश, लिंग, प्रदेशावर आधारित भेदभाव भ्रष्टाचार, वशिलेबाजी, यासारख्या अपप्रवृत्ती डोकावत असतात. त्यामुळे कुशल, बुद्धिमान, आणि प्रामाणिक कर्मचाऱ्यांवर अन्याय होत असतो. साहजिकच प्रशासनाचे आणि देशाचे नुकसान होते. त्यासाठी संबंधित संघटनेतील, कर्मचाऱ्यांच्या सामाजिक, आर्थिक, राजकीय परिस्थितीचा अभ्यास करून कर्मचारी प्रशासनाद्वारे विविध धोरणे, कार्यपद्धती आणि कार्यक्रमांद्वारे कर्मचाऱ्यांमध्ये मनोबल व एकात्मतेची भावना वृद्धिंगत करण्याचे महत्त्वपूर्ण कार्य करते.

(७) विकसनशील देशांच्या अनुषंगाने

विकसित आणि विकसनशील अशा दोन्ही देशांमध्ये कर्मचारी प्रशासनास महत्त्वपूर्ण स्थान आहे. मात्र, विकसनशील देशातील वैविध्यपूर्ण समाज व्यवस्था, वसाहतवादी शोषणावर आधारित पार्श्वभूमी, विषमतेवर आधारित समाज आणि सामाजिक मागासलेपण यासारख्या अनेक समस्यांमुळे प्रशासनासमोरील परिस्थिती अतिशय गुंतागुंतीची आणि आव्हानात्मक असते. या सर्वांचा परिणाम आणि प्रभाव शासन आणि प्रशासनाच्या कार्यावर होत असतो. अशा परिस्थितीत कर्मचारी प्रशासनच परिस्थितीसापेक्ष विचार करून सुदृढ व संवेदनशील व्यवस्था म्हणून कार्य करते.

याबरोबर संघटनेत उत्तरदायित्वाची भावना निर्माण करणे, समन्वय व सहकार्य वृद्धिंगत करणे, मालक कर्मचारी संबंधांमध्ये दृढता स्थापित करणे, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा उपयोग, आदी घटकांच्या दृष्टिकोनातून कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व दिवसेंदिवस वाढत चालले आहे. आधुनिक राज्याच्या गुंतागुंतीच्या आणि व्यापक स्वरूपामुळे कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व वाढत आहे.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

रिकाम्या जागा भरा.

(१) आधुनिक राज्याने...............राज्याची संकल्पना स्विकारली आहे.

(२) कर्मचारी प्रशासन लोकप्रशासनातील.................प्रक्रियेचा भाग आहे.

(३) कर्मचारी प्रशासन संघटनेतील............शी संबंधित आहे.

(४) फ्रेडरिक टेलरने कर्मचारी प्रशासनास..............चा भाग म्हटले आहे.

(५) लोकप्रशासन व शासन.................प्रति उत्तरीदायी असते.

१.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

---

(१) **गतिशीलता :** एखाद्या व्यक्तीच्या वर्तनात किंवा एखाद्या संघटनेच्या प्रारूपात, व्यवस्थेत किंवा धोरणांत सारखा बदल होणे म्हणजेच गतिशीलता होय.

(२) **पद वर्गीकरण :** एखाद्या संघटनेतील पदांचे अधिकार, कार्य व वेतनांचे स्तरीकरण.

(३) **मनोबल :** एखाद्या व्यक्तीची दृढ इच्छाशक्ती व सकारात्मकता.

(४) **संधीची समानता :** व्यक्ती-व्यक्तीमध्ये त्यांच्या धर्म, जात, रंग, प्रदेश, लिंग, इत्यादींमध्ये भेद न करता त्यांना विकासाची समान संधी देणे.

१.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) कल्याणकारी

(२) व्यवस्थापकीय

(३) मानवी संसाधनाशी

(४) शास्त्रीय व्यवस्थापन

(५) जनतेप्रती

१.५ सारांश

लोकप्रशासन व खाजगी प्रशासनात सर्वाधिक महत्त्वाचा घटक त्यात काम करणारा कर्मचारी वर्ग असतो. प्रशासनातील कार्य संपन्न करण्याची मूलभूत जबाबदारी कर्मचारी वर्गाचीच असते. समकालीन कालखंडामध्ये लोककल्याण आणि राष्ट्राच्या समग्र विकासाच्या अनुषंगाने मानवी संसाधनांच्या विकासावर अधिक भर देण्यात आला आहे. कारण उपलब्ध कर्मचाऱ्यांच्या गुणवत्तेवर, कार्यनिष्ठेवर, कौशल्यावर व बांधिलकीवर प्रशासकीय संघटनांच्या उद्दिष्टांचे भवितव्य अवलंबून असते. त्यामुळे अशा कर्मचाऱ्यांची भरती करणे, त्यांना योग्य वेतन, भत्ता व सेवा शर्ती प्रदान करणे पदोन्नती, सेवानिवृत्ती, निवृत्तिवेतन मूल्यमापन यासारख्या बाबींचे निर्धारण करून राष्ट्रासाठी उच्चतम मनुष्यबळ उपलब्ध करून त्यांचे उच्चतम योगदान प्राप्त करण्याचे कार्य कर्मचारी प्रशासनाद्वारे केले जाते. त्यामुळे जगामध्ये आज कर्मचारी प्रशासनाचा स्वतंत्रपणे अभ्यास करण्यात येत आहे. सदर घटकात आपण याबाबतची सविस्तर चर्चा केली आहे.

१.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची उत्तरे थोडक्यात लिहा.

(१) कर्मचारी प्रशासन म्हणजे काय ते सांगून त्याचा अर्थ स्पष्ट करा.

(२) कर्मचारी प्रशासनाचे स्वरूप कसे आहे?

(३) कर्मचारी प्रशासनाची व्याप्ती स्पष्ट करा?

(४) कर्मचारी प्रशासनाचे उद्दिष्टे सांगा.

(५) कर्मचारी प्रशासनास कोणती कार्य पार पाडावी लागतात?

(६) कर्मचारी प्रशासनातील सिद्धांताचे थोडक्यात विवेचन करा.

(७) समकालीन कालखंडातील कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्व विशद करा.

१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Goel, S.L. (1993). *Personnel Administration and Management*. New Delhi, Sterling Publishers.

(२) Fadia, B.L. (2005). *Public Administraton and Research Methodology. Agra*, Sahitya Bhawan Publications.

(३) शर्मा, एम. पी. आणि सडाना, बी, एल., (२००८). *लोकप्रशासन : सिद्धांत एवं व्यवहार*. इलाहाबाद, किताब महल.

(४) लक्ष्मीकांत, एम. (२०१०). *लोकप्रशासन.* नई दिल्ली, टाटा-मैक्ग्रा-हिल प्रकाशित.

(५) कटारिया, सु. (२०१२). *कार्मिक प्रशासन.* जयपूर, आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.

(६) अवस्थी, ए. आणि अवस्थी ए.पी. (२००४). *प्रशासनिक सिद्धांत.* आगरा, लक्ष्मीनारायण अग्रवाल.

(७) बंग, के. आर. (२०१०). *कर्मचारी प्रशासन.* औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.

ज्ञानगंगा घरोघरी

घटक २ : भरती

अनुक्रमणिका

२.० उद्दिष्टे

२.१ प्रास्ताविक

२.२ विषय-विवेचन

  २.२.१ भरतीचा अर्थ व व्याख्या

  २.२.२ भरतीसंबंधीच्या संकल्पना

  २.२.३ भरतीचे महत्त्व

  २.२.४ भरतीची प्रक्रिया

  २.२.५ भरतीच्या पद्धती

  २.२.६ नियुक्तीच्या आधारावर भरतीच्या पद्धती

२.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

२.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

२.५ सारांश

२.६ सरावासाठी स्वाध्याय

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

२.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- भरती म्हणजे काय हे समजून येईल.
- भरतीची प्रक्रिया समजेल.
- भरतीच्या ज्या विविध पद्धती आहेत त्यांची व त्या पद्धतीच्या गुण-दोषांची माहिती मिळेल.
- प्रशासनातील भरतीचे प्रमुख आधार कोणते आहेत त्याचे गुण-दोष विशद करता येतील.
- भरतीची प्रमुख वैशिष्ट्ये आणि महत्त्व याविषयी माहिती मिळेल.

२.१ प्रास्ताविक

कर्मचारी प्रशासनात भरती प्रक्रियेला विशेष महत्त्व आहे. प्रशासकीय यंत्रणेची कार्यकुशलता आणि सेवांचा गुणात्मक दर्जा हा या यंत्रणेच्या सक्षमतेवर अवलंबून असतो. त्याचबरोबर शासन व प्रशासनाचे यश अथवा अपयश कर्मचाऱ्यांची योग्यता, प्रामाणिकता कार्यकुशलतेवर आधारित असते. म्हणूनच स्टाल यांनी भरतीला कर्मचारी प्रशासनाची आधारशिला असे म्हटले आहे. मात्र, आज सार्वजनिक सेवासाठी योग्य, कुशल, पात्र आणि प्रामाणिक कर्मचारी प्राप्त होणे एक समस्या बनली आहे. कारण जोपर्यंत कुशल, पात्र व्यक्तीची भरती केली जात नाही. तोपर्यंत पदोन्नती, प्रशिक्षण, पदवर्गीकरण व नियंत्रण आदीमध्ये अनेक शोध लावून अथवा नवनवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून कोणताही फायदा होणार नाही.

साधारणतः जगामध्ये सर्वप्रथम १८०६ चीनमध्ये योग्यताधारित भरतीचा वापर केल्याचे मानले जाते. शासकीय कर्मचाऱ्यांची स्पर्धेच्या आधारावर गुणवत्ता निर्धारित करून भरती करणारा चीन हा जगातील पहिला देश आहे. आधुनिक कालखंडामध्ये धोरणात्मक पातळीवर स्पर्धात्मक आधारावर भरती प्रक्रिया सर्वप्रथम जर्मनी या देशामध्ये सुरू करण्यात आली आहे. भारतामध्ये इ.स. १८५३ मध्ये सर्वप्रथम योग्यताधारित भरती प्रक्रिया राबविण्यात आली. इंग्लंडमध्ये इ. स. १८५७ मध्ये अंशतः आणि इ.स. १८७० मध्ये पूर्णतः योग्यता आधारित भरती सिद्धांताचा स्वीकार करण्यात आला. अमेरिकेमध्ये इ.स. १८८३ पर्यंत लूट पद्धतीचा अवलंब करण्यात येत होता. इ.स. १८८३ मध्ये पेण्डलटन अधिनियमानुसार पहिल्यांदा लोकसेवा आयोगाची स्थापना करण्यात आली आणि योग्यताधारित भरती पद्धतीची सुरुवात करण्यात आली. साधारणतः आज जगामध्ये सर्वत्र गुणवत्तेवर आधारित स्पर्धात्मक भरती पद्धतीचा अवलंब करण्यात येऊ लागला आहे.

२.२ विषय-विवेचन

२.२.१ भरतीचा अर्थ व व्याख्या

भरतीस, सेवाप्रवेश देखील म्हटले जाते. भरतीचा सरळ अर्थ सार्वजनिक सेवेतील रिक्त पदांना भरणे असा होतो. मुळात "Recruitment' हा शब्द सैनिक प्रशासनासाठी वापरला जात असे कालांतराने सार्वजनिक सेवांमध्ये या शब्दाचा वापर करण्यात येऊ लागला आहे. सामान्यत: भरतीचा अर्थ सकारात्मक आणि नकारात्मक दृष्टिकोनातून घेता येतो. सकारात्मक दृष्टीकोनानुसार लायक आणि योग्यताधारक व्यक्तींना लोकसेवेमध्ये प्रवेश देणे तर नकारात्मक दृष्टिकोनानुसार भरती म्हणजे पदांसाठी लायक नसलेल्या व्यक्तींना बाहेर ठेवणे होय. अनेक विचारवंतांनी भरतीच्या व्याख्या केल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे आहेत. या व्याख्याच्या आधारे आपण भरतीचा अर्थ समजून घेणार आहोत.

एल. डी. व्हाईट यांच्या मते, 'भरती ही एक विशिष्ट प्रक्रिया आहे या प्रक्रियेद्वारे सनदी सेवेतील एखाद्या रिक्त पदासाठी उमेदवारांना स्पर्धा परीक्षेत भाग घेण्यासाठी आकर्षित केले जाते.'

मार्शल डिमॉक यांच्या मते, 'विशिष्ट पदासाठी योग्य व्यक्ती मिळविणे म्हणजे भरती होय.'

जे.डी. किंग्सले यांच्या मते, 'सार्वजनिक सेवेत होणाऱ्या नेमणुकांसाठी स्पर्धा परीक्षेत भाग घेण्यासाठी उमेदवारांना प्रोत्साहन देणे किंवा त्यांना आकर्षित करणे यास भरती असे म्हणतात.'

एम. पी. शर्मा यांच्या मते, 'प्रशासनातील रिक्त पदे भरण्यासाठी योग्य व अनुरूप उमेदवारांना आकर्षित करणे म्हणजे भरती होय.'

व्ही. ए. पाणंदीकर याच्या मते, 'लोकसेवेत नियुक्ती करण्याच्या उद्देशाने योग्य व लायक उमेदवारांचा शोध घेणे आणि त्यासाठी त्यांना आकर्षित करणे हाच भरती प्रक्रियेचा मुख्य पैलू आहे.'

वरील विविध व्याख्यांचे विश्लेषण केले असता. भरती संदर्भातील काही प्रमुख बाबी आपणास दिसून येतात, त्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

(१) भरती प्रक्रिया ही महत्त्वपूर्ण असून तो योग्य उमेदवारांना आकर्षित करण्याशी संबंधित आहे.

(२) योग्य उमेदवारांना आकर्षित करण्यासाठी आकर्षक स्वरूपात जाहिरात तंत्राचा उपयोग करण्यात येतो. यामध्ये संबंधित पदांची पात्रता, वेतन व इतर सेवा-सुविधांचे निर्धारण करण्यात येते.

(३) या प्रक्रियेद्वारे सर्वात योग्य आणि लायक उमेदवार निवडण्यावर भर देण्यात येतो.

(४) उमेदवारांच्या पात्रतेचे निर्धारण स्पर्धा परीक्षेच्या आधारे करण्यात येते.

(५) भरती प्रक्रियेमध्ये सकारात्मक भरती आणि नकारात्मक भरती या दोन दृष्टिकोनांचा वापर करण्यात येतो.

सारांशत: भरती ही सार्वजनिक सेवेतील रिक्त पदांकडे अधिक योग्य व लायक उमेदवारांना आकर्षित करण्याची पद्धती व प्रक्रिया आहे.

२.२.२ भरतीसंबंधीच्या संकल्पना

प्रत्येक घटकांकडे किंवा घटनेकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन व्यक्तिपरत्वे भिन्न असतो अगदी त्या प्रमाणे भरती प्रक्रियेकडे दोन वेगवेगळ्या दृष्टिकोनांतून पाहिले जाते. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

(अ) सकारात्मक संकल्पना

सकारात्मक संकल्पनेचा आशय लोकसेवेमधील वेगवेगळ्या पदांसाठी लायक, योग्य आणि पात्रताधारक उमेदवारांचा शोध घेण्याशी आहे. फिफनरच्या मते, या पद्धतीमध्ये धूर्त उमेदवारांना सेवेच्या बाहेर ठेवण्यावर इतका जोर दिला जात नाही. जितका योग्य व्यक्तींना सेवेसाठी आकर्षित करण्यावर दिला जातो. आपणास असे म्हणता येईल की, सकारात्मक भरतीमध्ये केवळ योग्य व कुशल व्यक्तीची निवड करण्यावरच पूर्ण लक्ष केंद्रित केले जाते. केवळ योग्य, पात्रताधारक व लायक उमेदवारांनाच स्पर्धेमध्ये भाग घेण्याची परवानगी दिली जाते. जे. डी. किंग्सले यांच्या मते, या संकल्पनेची खालील वैशिष्ट्ये आहेत.

- पद आणि पदोन्नती क्रमावर भर
- योग्य व पात्रताधारक व्यक्तीचा व्यापक शोध
- अयोग्य व्यक्तींना लोकसेवेतील प्रवेशापासून दूर ठेवण्यासाठी नियुक्तीपूर्व परीक्षेवर भर
- वेगवेगळ्या विभागात पारस्पारिक सहकार्य प्रस्थापित करण्यावर भर
- सकारात्मक भरतीमध्ये सर्वांना योग्य समजून त्यातील अधिक योग्यतम व्यक्तींचा शोध घेतला जातो. सकारात्मक भरती मार्गाचा अवलंब करण्यासाठी खालील मार्गांचा समावेश केला जातो.
- आकर्षक स्वरूपात जाहिरात देवून योग्य उमेदवारांना अर्ज करण्यास प्रोत्साहित करणे.
- पात्रतेचे निकष पदांसाठी लागणाऱ्या योग्यतेवर आधारित असते.
- उमेदवारांच्या पात्रतेचे मूल्यांकन वैज्ञानिक पद्धतीने करणे.
- योग्य, कुशल आणि कार्यक्षम व्यक्तींचीच निवड होईल, असे निकष निश्चित करणे.
- योग्य पदांसाठी योग्य व्यक्तींचीच निवड करणे.
- भरतीचा पदोन्नती प्रक्रियेशी घनिष्ठ संबंध स्थापित करण्यात येतो.
- अशा प्रकारे संघटनेत सकारात्मक भरती प्रक्रियेस अधिक महत्त्व देऊन प्रशासकीय कार्यकुशलता वाढविण्यावर भर दिला जातो.

(आ) नकारात्मक संकल्पना

नकारात्मक भरती संकल्पनेमध्ये सरकारी पदांपासून धूर्तास (अपात्र उमेदवार) दूर ठेवले जाते, जे, डी. किंग्जले यांनी याबाबत धूर्त लोकांना सेवेबाहेर ठेवणे असा अर्थ सांगितला आहे. पूर्वी अमेरिकेमध्ये लूट पद्धती अस्तित्वात होती. ज्यामध्ये राजकीय नेते आपल्या धूर्त आणि अपात्र अनुयायांनाच शासकीय पदांवर नियुक्त करत, त्याचा प्रशासनावर विपरीत परिणाम होत असे त्यामुळे अशी धारणा निर्माण झाली की, अयोग्य, धूर्त व अकार्यक्षम लोकांना प्रशासनापासून दूर ठेवले पाहिजे. या प्रक्रियेमध्ये पहिल्यांदा व्यक्तींच्या गुणांना तपासण्यापूर्वी त्याच्या दोषांना तपासले जाते. त्यामुळेच जाहिरात देताना किमान पात्रतेची अट निश्चित करण्याचा प्रघात सुरू झाला. उदा. ५० टक्क्यांपेक्षा कमी गुण असणाऱ्या व्यक्तींनी अर्ज करू नयेत. असे जाहिरातीमध्ये नमूद करण्यात येते. मात्र, यामुळे अपात्र धूर्त लोकांना प्रशासनापासून दूर ठेवता येते. मात्र काही वेळा योग्य, लायक तसेच दूरदृष्टी असणारी व्यक्ती सुद्धा संघटनेपासून दूर जाण्याची शक्यता असते. त्यामुळे उच्च प्रतीच्या पात्रताधारक उमेदवारांना लोकसेवेमध्ये आकर्षित करण्यासाठी सकारात्मक संकल्पनेचा स्वीकार करावा लागतो.

सारांशत: समकालीन कालखंडामध्ये भरतीच्या या दोन्ही संकल्पना, तंत्राचा अवलंब केला जातो. नकारात्मक संकल्पना अपात्र व धूर्त लोकांना सेवेबाहेर ठेवण्यावर अधिक भर देते, तर सकारात्मक संकल्पना उच्च प्रतिचे उमेदवार कशा प्रकारे आकर्षित होतील यावर लक्ष केंद्रित करते.

२.२.३ भरतीचे महत्त्व

लोकप्रशासनाच्या माध्यमातून राज्याची जबाबदारी पार पाडली जाते. राष्ट्रीय विकासाबरोबर समाजातील सर्व घटकांचा सर्वांगीण विकास या महत्त्वपूर्ण जबाबदारीमुळे राज्याच्या कार्याचे स्वरूप गुंतागुंतीचे आणि व्यापक बनले आहे. या कार्यास प्रभावीपणे आणि यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी योग्य कर्मचारी वर्गाची आवश्यकता असते. योग्य आणि लायक कर्मचारी उपलब्ध करून देण्याची जबाबदारी कर्मचारी प्रशासन भरती प्रक्रियेच्या माध्यमातून पार पाडते. साहजिकच भरती प्रक्रियेस महत्त्व प्राप्त झाले आहे. भरती प्रक्रियेचे वाढत असलेले महत्त्व आपणास पुढील मुद्द्यांच्या आधारे स्पष्ट करता येईल.

(१) सार्वजनिक सेवांची वाढती व्याप्ती

लोककल्याणकारी राज्यास समाजाच्या सर्वांगीण विकासाचे दायित्व पार पाडावे लागते. सार्वजनिक क्षेत्रातील राज्याची वाढती भूमिका आणि समाजाच्या दृष्टीने त्याचे महत्त्व पाहता सार्वजनिक सेवांच्या कार्य आणि जबाबदारीमध्ये वाढ होत चालली आहे. तसेच सार्वजनिक सेवांच्या कार्याचे स्वरूपदेखील गुंतागुंतीचे आणि गतिशील बनले आहे. त्यामुळे ही कार्ये पार पाडणारा कर्मचारी वर्गदेखील अशाच व्यक्तिमत्त्वाचा म्हणजेच कार्यक्षम असणे आवश्यक आहे. भरती प्रक्रियेच्या माध्यमातून अशा व्यक्तीची निवड होत असल्याने तिचे महत्त्व वाढले आहे. सार्वजनिक सेवांच्या वाढत्या व्याप्तीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचे प्रमाणदेखील वाढले आहे. त्यामुळे भरतीचे महत्त्व देखील वाढले आहे.

(२) लोकशाही मूल्यांची जोपासना

भारतीय समाज हा विषमताधिष्ठित मुल्यांवर आधारित आहे. जात, धर्म, वंश, लिंग, प्रदेश यासारख्या घटकांच्या आधारावर भेदभाव केला जात असल्याने सामाजिक आणि आर्थिक पातळीवर प्रचंड विषमता निर्माण झाली आहे. भारतीय संविधानाने सर्वाना समता, न्याय, स्वातंत्र्य यासारखी लोकतांत्रिक मूल्ये बहाल केली आहेत. मात्र या मुल्यांची व्यावहारिक वस्तुस्थिती अपेक्षित व्यवहारांशी विसंगती निर्माण करणारी आहे. मात्र सार्वजनिक सेवांच्या भरतीमध्ये सर्वांना समान संधी मिळते. विशेषत: यामध्ये सकारात्मक भेदभावाचे तत्त्व अवलंबिले जात असल्याने समाजातील वंचित घटकांनादेखील प्रशासनात योग्य संधी उपलब्ध होते.

(३) रिक्त जागांची पूर्तता

शासनाने लोककल्याणकारी राज्याची संकल्पना स्विकारल्यामूळे राज्याच्या कार्य आणि कार्यक्षेत्रामध्ये दिवसेंदिवस वाढ होत चालली आहे. राज्यास आपले कार्य प्रभावीपणे आणि वेळेवर पार पाडण्यासाठी कार्यक्षम आणि पर्याप्त कर्मचारी वर्ग असणे आवश्यक आहे. जर पर्याप्त संख्येत कर्मचारी नसतील तर प्रशासकीय कार्य योग्य पद्धतीने आणि वेळेनुसार पार पाडण्यामध्ये अनेक समस्या निर्माण होत असतात. कार्याच्या वाढत्या व्याप्तीमुळे लागणारा कर्मचारी तसेच सेवेतील कर्मचाऱ्याचा मृत्यू, बडतर्फी, राजीनामा, सेवानिवृत्ती, इत्यादी कारणांमुळे पदे रिक्त होतात. तेव्हा त्याठिकाणी नवीन व्यक्तींची भरती करणे आवश्यक असते . या रिक्त जागांची पूर्तता करण्याच्या अनुषंगाने भरतीचे महत्त्व स्पष्ट होते.

(४) बेरोजगारांना संधी

अलीकडील काही वर्षांमध्ये बेरोजगारांच्या संख्येमध्ये झपाट्याने वाढ झाली आहे. समाजातील सर्व घटक शिक्षणाप्रती जागरूक झाले आहेत. त्यामुळे सुशिक्षित, पात्रताधारक बेरोजगारांच्या संख्येमध्ये दिवसेंदिवस वाढ होत चालली आहे. तरुणांच्या हातांना लायक काम मिळाले नसल्यास त्यांच्यामध्ये निराशावादी व गुन्हेगारी प्रवृत्तीची वाढ होऊ शकते आणि त्याचा परिणाम सामाजिक सुस्वास्थ आणि विकास प्रक्रियेवर होतो. राज्यास कार्य पूर्ततेच्या अनुषंगाने मोठ्या प्रमाणात योग्य, पात्रताधारक व्यक्तींची आवश्यकता असते. भरती प्रक्रियेच्या माध्यमातून पात्रताधारक सुशिक्षित बेरोजगारांना मोठ्या प्रमाणात रोजगारांची संधी उपलब्ध होते.भरतीच्या माध्यमातून उच्च शिक्षित, गुणवत्ताधारक व्यक्तींना आकर्षित करण्यात येते.

(५) प्रशासनात सातत्य आणि स्थैर्य राखण्यासाठी

राजकीय सत्ता अस्थिर किंवा कार्यकालाच्या दृष्टीने अस्थायी स्वरूपाची असते अशा स्थितीत राज्याच्या कार्याचे निर्वहन करण्याचे कार्य स्थायी स्वरूपात कार्यरत प्रशासनाद्वारे केले जाते. राज्य प्रशासनाच्या माध्यमातून अनेक योजना, धोरणे आणि कार्यक्रमांची अंमलबजावणी करत असते. यामध्ये सातत्य आणि स्थैर्य अबाधित राहण्यासाठी सार्वजनिक सेवेत रिक्त होणाऱ्या पदांवर निर्धारित वेळेमध्ये योग्य व्यक्तीची भरती होणे आवश्यक असते.

वरील मुद्यांव्यतिरिक्त रिक्त पदावर योग्य व्यक्तींची निवड करणे, योग्य लायक व्यक्तींना सार्वजनिक सेवांकडे आकर्षित करणे, नवीन रक्ताच्या तरुणाच्या बुद्धिमतेस वाव देणे. या सारख्या कार्यामुळे भरती प्रक्रियेस महत्त्व प्राप्त झाले आहे. वरील प्रकारच्या महत्त्वामुळे भरती प्रक्रिया लोककल्याणकारी राज्यासाठी महत्त्वपूर्ण आणि सहायक ठरत आहे.

२.२.४ भरतीची प्रक्रिया

सार्वजनिक सेवेतील भरती प्रक्रियेमध्ये सामाजिक न्याय, समानता व योग्यतेच्या तत्त्वांना आधारभूत मानले जाते. भरती प्रक्रिया पूर्ण करण्यामध्ये विविध अवस्थांचा आणि टप्प्यांचा समावेश होतो, ते खालील प्रमाणे आहेत.

(१) सर्वप्रथम कोणत्या विभागामध्ये कोणत्या स्वरूपाची किती पदे भरावयाची आहेत हे ठरविणे.

(२) संबंधित विभाग नियमानुसार निर्धारित केलेल्या भरती अभिकरणास (जसे. केंद्रीय लोकसेवा आयोग, राज्य लोकसेवा आयोग, केंद्रीय निवड मंडळ) भरती करण्याचा आग्रह करते.

(३) जनसंवादाच्या माध्यमातून संबंधित पदांची जाहिरात दिली जाते. त्यामध्ये त्या पदासाठी आवश्यक पात्रता, वेतन व इतर सेवाशर्तीचा उल्लेख करण्यात येतो.

(४) पात्र झालेल्या अर्जांची छाननी करणे.

(५) गरज भासल्यास स्पर्धा परीक्षांचे आयोजन करणे आणि ती यशस्वीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक उपाय योजना करणे.

(अ) स्पर्धा परीक्षामध्ये उत्तीर्ण झालेल्या उमेदवारांना गुणवत्ता क्रमानुसार त्यांना मुलाखतीसाठी बोलावले जाते.

(आ) मुलाखतीपूर्वी आवश्यक कागदपत्रांची पडताळणी केली जाते.

(इ) मुलाखतीमधील यशस्वी उमेदवारांची योग्यतेच्या आधारावर क्रमवार गुणवत्ता यादी तयार करण्यात येते.

(ई) यशस्वी उमेदवारांना कळविण्याची आणि निकाल प्रकाशित करण्याची औपचारिकता पूर्ण केली जाते.

(उ) निवड झालेल्या उमेदवाराला नियुक्तीसंबंधीचे पत्र पाठविले जाते.

नियुक्ती अधिकाऱ्याच्या सुचनेनुसार संबंधित उमेदवारास चारित्र्य आणि आरोग्य प्रमाणपत्रासहित नियुक्त कार्यस्थळी जावून प्रशासकीय सेवेतील पदावर रूजू व्हावे लागते. ज्यास पदस्थापन (Posting) असे म्हणतात.

उमेदवाराचा परिविक्षाधीन (Probationary) कालखंड संपल्यानंतर सेवेत कायम केले जाते.

वरील वेगवेगळ्या प्रक्रियांच्या माध्यमातून भरती प्रक्रिया पूर्ण केली जाते. सामान्यत: भरती, निवड, नियुक्ती आणि पदस्थापना हे शब्द अनेकदा समानार्थी अर्थाने वापरले जातात. मात्र, त्यामध्ये विशिष्ट फरक आहे. उमेदवारांना सेवेत येण्यासाठी आकर्षित करण्याच्या प्रक्रियेस भरती (Recruitment) म्हणतात. उपलब्ध उमेदवारांपैकी योग्य व्यक्ती किंवा उमेदवार ठरविण्याच्या प्रक्रियेस निवड (Selection) म्हणतात. भरती प्रक्रियेचा परिणाम म्हणजे निवड होय. निवड झालेल्या व्यक्तीला प्रत्यक्षात पदावर बसविणे किंवा रुजू करून घेणे म्हणजे नियुक्ती (Appointment) होय आणि पदस्थापना (Placement) असे ठिकाण आहे जिथे नियुक्ती केली जाते.

२.२.५ भरतीच्या पद्धती

कर्मचाऱ्यांची भरती करण्याच्या वेगवेगळ्या पद्धती आहेत. यामध्ये प्रामुख्याने प्रत्यक्ष भरती आणि अप्रत्यक्ष भरती हे दोन प्रकार प्रमुख आहेत. यांच्या उपयुक्ततेबाबत आणि वापराबाबत अभ्यासकांमध्ये मतभेद आहेत. याबाबत आपण पुढे सविस्तरपणे अभ्यास करणार आहोत.

(अ) अंतर्गत किंवा अप्रत्यक्ष भरती

प्रशासकीय संघटनेत कोणत्याही विभागात रिक्त झालेल्या पदावर त्याच विभागात काम करणाऱ्या कनिष्ठांमधून भरती केली जाते. वास्तविकत: अप्रत्यक्ष भरतीचा प्रकार हा एक प्रकारची पदोन्नतीच असते. सामान्यपणे संघटनेतील मध्यम व कनिष्ठ स्तरावरील रिकामी पदे भरताना ही पद्धत स्वीकारली जाते. या पद्धतीमध्ये काही गुण-दोष आहेत. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

अंतर्गत किंवा अप्रत्यक्ष भरती पद्धतीचे गुण-दोष

गुण	दोष
• कर्मचाऱ्यांच्या प्रशासकीय पूर्व-अनुभवांचा फायदा संघटनेस होतो. • प्रामाणिक, कार्यक्षम व निष्ठेने कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यास पदोन्नती दिल्याने त्यांचे मनोधैर्य वाढण्यास मदत होते. • या पद्धतीमध्ये तुलनेने खूप कमी खर्च लागतो. तसेच त्यांच्या प्रशिक्षणासाठी खर्च लागत नाही. • कर्मचाऱ्यांमध्ये अभिप्रेरणा आणि कार्य समाधान निर्माण होते.	• मर्यादित क्षेत्रातून योग्य व्यक्तीच्या निवडीस मर्यादा येतात. • वरिष्ठ-कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांतील मतभेदामुळे पक्षपात होण्याची शक्यता असते. • पदोन्नतीद्वारे भरती केल्यामुळे कुशाग्र बुद्धिमत्तेचे व प्रतिभासंपन्न तरून खाजगी क्षेत्राकडे वळतात. • एकाच संघटनेत दीर्घकाळ नोकरी केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये रूढीवादिता निर्माण होते. • अनेकदा अकुशल आणि साधारण योग्यता असणारा कर्मचारी देखील उच्चपदापर्यंत पोहचतो.

गुण	दोष
● पदोन्नतीच्या संधीमुळे कर्मचारी अधिक कार्यक्षमतेने आणि प्रामाणिकपणे कार्य करतात. ● भरती अभिकरणावरील ताण आणि खर्च कमी होतो. ● संघटनेची कार्यपद्धती, प्रथा, परंपरा याची जाण असल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या मनावरील ताण कमी होतो. ● संघटनेतील वरिष्ठ पदे आपणास मिळू शकतात ही भावना कर्मचाऱ्यास संघटनेप्रती आपलेपणाची भावना निर्माण करतात. ● संघटनेत काम करणारा कर्मचारी आणि संघटनेमध्ये अधिक विश्वासार्ह संबंध निर्माण होण्यास मदत होते.	● नवीन विचार, नवीन तंत्रज्ञान व नवीन लोक संघटनेत येऊ शकत नाही. ● ही पद्धती अलोकतांत्रिक असून यामध्ये नाविन्याचे स्वागत केले जात नाही. ● संघटनेत कनिष्ठ कर्मचारी वरिष्ठ स्तरावर गेल्यामुळे ते आपल्या रूढ पद्धतीने कार्य करतात. त्यामुळे संघटनेतील कालानुरूप गतिशीलतेस बाधा निर्माण होत असते.

(आ) बाह्य किंवा प्रत्यक्ष भरती

प्रशासकीय सेवेतील कनिष्ठ ते वरिष्ठ श्रेणीतील सर्व पदे योग्यता व पात्रतेच्या आधारावर भरण्याच्या पद्धतीस बाह्य किंवा प्रत्यक्ष भरती म्हणतात. उमेदवारांची योग्यता स्पर्धा परीक्षांच्या माध्यमातून पडताळून पहिली जाते आणि अटी पूर्ण करणाऱ्या योग्यताधारक व्यक्तींना प्रशासकीय सेवेमध्ये घेण्यात येते. भरतीच्या या पद्धतीमध्ये ही खालील गुण-दोष आढळून येतात.

बाह्य किंवा प्रत्यक्ष भरती पद्धतीचे गुण-दोष

गुण	दोष
● भरती ची ही पद्धत लोकतांत्रिक मूल्यांवर आधारित आहे. कारण या पद्धतीमुळे शासकीय पदप्राप्तीचा सर्वांना समान अधिकार मिळतो. ● प्रत्यक्ष पद्धतीत सेवकांच्या निवडीसाठी विशाल व व्यापक क्षेत्र उपलब्ध होते. ● संघटनेच्या प्रत्येक स्तरावर नवीन, तरुण, उत्साही आणि बुद्धिमान मनुष्यबळ उपलब्ध होते. ● प्रत्यक्ष भरती पद्धतीमुळे समाजातील बुद्धिमान व कार्यक्षम व्यक्तींना सेवेत काम करण्याची संधी मिळते. ● प्रत्यक्ष भरतीमध्ये आधुनिक ज्ञान व तंत्रज्ञान प्राप्त केलेल्या उमेदवारांची भरती करणे शक्य होते. ● नवीन भरती केलेले सेवक नवीन विचारांनी प्रभावित झालेले असतात. त्यामुळे प्रशासनात व्यापक दृष्टिकोन निर्माण होतो. ● योग्यतेच्या आधारावर हुशार, पात्र व कार्यक्षम व्यक्ती उच्च पदावर नियुक्त झाल्यामुळे कनिष्ठ सेवक त्यांच्या आदेशांचे तत्परतेने पालन करतात. ● प्रशासकीय संघटनेतील कार्यप्रक्रियेतील रूढीवाद आपोआप संपुष्टात येतो.	● प्रत्यक्ष भरती पद्धतीमुळे प्रशासकीय कार्याचा अनुभव नसलेल्या व्यक्तींची नेमणूक होते. त्यामुळे ते पूर्ण क्षमतेने कार्य करू शकत नाहीत. ● प्रत्यक्ष भरती पद्धतीमुळे प्रशासकीय संघटनेतील वरिष्ठ पदांवर नियुक्त तरूण अधिकारी व त्या संघटनेत पूर्वीपासून कार्य करत असलेला कनिष्ठ, प्रौढ कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांमध्ये संघर्ष उद्‌भवतो आणि प्रशासनामध्ये ताणतणावांचे वातावरण निर्माण होते. ● या भरती पद्धतीमुळे भरती प्रक्रिया राबविणाऱ्या अभिकरणावर कार्याचा बोजा वाढतो. ● ही पद्धती अधिक वेळखाऊ आणि आर्थिकदृष्ट्या खर्चिक स्वरूपाची आहे. ● संघटनेतील योग्य व प्रतिभावान कर्मचाऱ्यास योग्य पदोन्नती न मिळाल्याने ते सार्वजनिक क्षेत्र सोडून खाजगी क्षेत्राकडे जातात. ● संघटनेत कार्यक्षमतेने, प्रामाणिकपणे आणि अनुभव प्राप्त कर्मचाऱ्यांमध्ये आपले कष्ट व्यर्थ गेल्याची भावना निर्माण होते. ● प्रत्यक्ष भरती पद्धती लोकसेवेस जीवनौघ हा सेवेच्या स्वरूपात स्वीकार करण्यास बाधक ठरते. ● स्पर्धा परीक्षेत सर्वाधिक गुण संपादन करणारा प्रशासनाच्या सर्वच बाबीत कुशल व समर्थ असेलच असे नाही.

२.२.६ नियुक्तीच्या आधारावरील भरतीच्या पद्धती

प्रशासकीय सेवेमध्ये भरती करण्यात येणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या भरतीचे किंवा नियुक्तीचे आधार कोणते आहेत. या आधारावर भरतीचे दोन प्रकार केले जातात.

(अ) लूट पद्धती

प्रशासनातील पदे जेव्हा राजकीय आधारावर भरली जातात. तेव्हा त्यास लूट पद्धती म्हणतात. लूट पद्धतीस आश्रयदाता, पद-पुरस्कार किंवा मलिदा पद्धत देखील म्हटले जाते. लूट पद्धतीचा उदय, विकास आणि शेवटही अमेरिकेमध्येच झालेला आहे. प्रामुख्याने सार्वत्रिक निवडणुकीत ज्या पक्षाला बहुमत प्राप्त होत असते, तो पक्ष सत्ता स्थापन करतो. सत्तारूढ राजकीय पक्ष प्रशासनात कार्यरत असलेल्या सर्व उच्चपदस्थ सनदी सेवकांना पदावरून दूर करतो आणि आपले मित्र, नातेवाईक आणि आपल्या राजकीय पक्षांचे समर्थक इत्यादींना त्या पदावर नियुक्त केले जाते. हे नवनियुक्त प्रशासकीय अधिकारी जोपर्यंत आपला पक्ष सत्तेत आहे तोपर्यंत त्या पदावर कार्यरत असतात. यामध्ये सत्ताधारी राजकीय पक्ष आपल्या सहकाऱ्यांना, समर्थकांना लाभ मिळावा म्हणून त्यांना अधिकार पदे बहाल करतो. थोडक्यात राजकीय सामर्थ्याच्या जोरावर आपल्या स्वपक्षीयांना लाभ अथवा प्रशासकीय अधिकारपदे मिळवून देण्याची ही पद्धत लूट पद्धत किंवा मलिदा पद्धत म्हणून ओळखली जाते. अशा प्रकारच्या भरती पद्धतीमध्ये राजकीय दृष्टिकोन समोर ठेवून भरती केली जाते. या ठिकाणी त्या व्यक्तीचे शिक्षण किंवा इतर स्वरूपाच्या योग्यतांचा विचार केला जात नाही. भरतीची लूट पद्धत अमेरिकेमध्ये जवळपास ५० वर्षापर्यंत चालू होती. दर चार वर्षांनी सार्वत्रिक निवडणुका झाल्यानंतर सत्ताबदल झाला की, प्रशासकीय अधिकाऱ्यांमध्येदेखील बदल होत असे. इ. स. १८८१ मध्ये भरतीच्या या पद्धतीवर संतापलेल्या एका बेरोजगार तरुणाने अध्यक्ष गारफिल्डचा खून केल्यानंतर संपुष्टात आली. इ. स. १८८३ पासून अमेरिकेमध्ये लूट पद्धत संपुष्टात येऊन, गुणवत्तेवर आधारित भरती पद्धती अस्तित्वात आली.

लूट पद्धतीचे गुण

प्रशासनामध्ये लूट पद्धतीवर आधारित भरती पद्धतीचे समर्थन खालील गुणवैशिष्ट्यांमुळे करण्यात येते.

(१) धोरण निर्मिती करणारी राजकीय सत्ता आणि धोरणांची अंमलबजावणी करणारी प्रशासकीय यंत्रणा एकाच राजकीय विचारसरणीची असल्यास राजकीय धोरणे, योजना व कार्यक्रमांची अंमलबजावणी उत्साहाने आणि पूर्व सामंजस्याने होत असते. असे कार्यक्रम प्रशासनास आपले वाटतात म्हणून ते अधिक सक्षमपणे आणि कार्यक्षमपणे त्यास पार पाडतात.

(२) प्रशासनातील सर्व सदस्य एकाच राजकीय पक्षाचे असतात. त्यांच्या कार्यक्षमतेवर पक्षाचे भविष्य अवलंबून असल्याने प्रशासकीय अधिकारी जबाबदारीची जाणीव ठेवून कार्यक्षमतेने आणि परस्पर सामंजस्य व सहकार्य भावनेने कार्य करतात. यामुळे साहजिकच प्रशासनाचा दर्जा सुधारतो.

(३) लुट प्रणालीमध्ये सत्ताधारी नेता आपल्या मित्रांची, नातेवाईकांची, पक्ष समर्थकाची प्रशासकीय पदावर नेमणूक करतो. त्यामुळे राजकीय सत्ता आणि प्रशासकीय यंत्रणा यांच्यामध्ये परस्पर समन्वय व सहकार्याची भावना असते. परिणामी प्रशासकीय कार्य प्रभावीपणे आणि गतिशीलतेने पार पाडली जातात.

(४) प्रशासनातील कायम स्वरूपी सनदी सेवेमुळे समाजाची विभागणी सामान्य जनता आणि प्रशासकीय अधिकारी अशा दोन वर्गात होते. लूट पद्धतीमुळे समाजाची अशी विभागणी टाळता येते. कारण सत्ता बदलली की, प्रशासकीय वर्ग बदलतो आणि इतरांना संधी मिळते.

प्रशासनामध्ये कोणत्याही पक्षाची किंवा विचारसरणीच्या लोकांची मक्तेदारी निर्माण होत नाही, सर्वांनाच संधी उपलब्ध होते. तसेच प्रशासनातील पद प्राप्त करण्याच्या उद्देशांनी लोक कोणत्या तरी पक्षाचे काम प्रामाणिकपणे करतात. त्यामुळे देशामध्ये सुदृढ पक्ष पद्धतीचा विकास होतो.

लूट पद्धतीचे दोष

लूट पद्धतीचे वरील विविध गुण असले तरी सार्वत्रिक स्वरूपात तिचे समर्थन करता येत नाही. या पद्धतीमुळे निर्माण होणारे काही दोष पुढीलप्रमाणे-

(१) लुट प्रणालीमुळे प्रशासनाच्या महत्त्वपूर्ण पदांवर अपात्र आणि धूर्त लोकांची वर्णी लागते. राजकीय सौदेबाजीवर समाजातील चलाख, लबाड लोक पद प्राप्त करून त्याचा वैयक्तिक हितासाठी वापर करतात. त्यामुळे प्रशासनामध्ये मोठ्या प्रमाणात प्रशासकीय भ्रष्टाचाराचे प्रमाण वाढते.

(२) लूट प्रणालीद्वारे प्राप्त प्रशासकीय पदांचा कार्यकाल हा चार वर्षांचा असल्यामुळे ते पदाचा वापर स्वार्थासाठी करतात. परिणामत: व्यापक सामाजिक हिताकडे दुर्लक्ष होते. शासकीय साधन संपत्तीचा लोकहितासाठी उपयोग न होता व्यक्तिगत पातळीवर त्याचा वापर केला जातो. त्यामुळे प्रशासनावरील लोकांचा विश्वास कमी होतो.

(३) प्रशासनामध्ये राजकीय सत्तेतील अनुयायांना संधी मिळत असल्याने समाजातील चारित्र्य संपन्न, योग्यता प्राप्त, स्वाभिमानी, कुशल व्यक्ती प्रशासनापासून अलिप्त राहतात. तसेच दुसरी बाब म्हणजे प्रशासकीय पद प्राप्त राजकीय अनुयायी प्रशासकीय कार्य करण्यास लायक असतीलच असे नाही. त्यामुळे संपूर्ण प्रशासन व्यवस्थेमध्ये अविश्वसनीयता निर्माण होते.

(४) लुट पद्धतीद्वारे नियुक्त कर्मचारी राष्ट्रहिताच्या धोरणांची अंमलबजावणी करण्याऐवजी पक्षहिताला अधिक प्राधान्य देतात. पक्ष संघटना अधिक प्रभावी आणि मजबूत करण्याच्या उद्देशाने कार्य करणाऱ्या प्रशासनाद्वारे राष्ट्रहिताकडे दुर्लक्ष केले जाते.

(५) लूट प्रणालीमध्ये प्रशासकीय संघटनेच्या आदर्श तत्त्वांशी विसंगत व्यवहार चालत असतो. त्यामुळे प्रशासकीय व्यवहारामध्ये अनियमितता, पक्षपातीपणा, बेकायदेशीरपणा व अव्यवस्थेला प्रोत्साहन मिळते.

सारांशत: लुट प्रणाली दोषयुक्त आहे. राजकीय आधारावर कोणत्याही स्थितीत भरतीचे समर्थन केले जाऊ शकत नाही. या पद्धतीमधील दोषामुळेच ही पद्धत बंद झाली आहे.

(आ) योग्यता किंवा गुणवत्तेची पद्धत

जगातील सर्व विकसित आणि विकसनशील देशांनी प्रशासनातील रिक्त पदांची भरती करण्यासाठी लूट पद्धतीचा अस्विकार करून गुणवत्ताधारित पद्धतीचा मार्ग अवलंबिला आहे. योग्यताधारित भरती पद्धतीमध्ये प्रशासनातील कर्मचाऱ्यांची नेमणूक पात्रतेच्या आधारे, मुक्त स्पर्धेद्वारे योग्यतेच्या निकषांवर केली जाते. राजकीय निष्ठा, वैचारिक बांधीलकी, मित्र-संबंध, नाती-गोती या बाबी नियुक्तीसाठी विचारात घेतल्या जात नाहीत. या पद्धतीमध्ये प्रत्येक नागरिकाला स्पर्धेत भाग घेण्याची समान संधी दिली जाते. त्यामुळे ही पद्धत अधिक लोकतांत्रिक आहे. या पद्धतीमध्ये उमेदवारांची योग्यता, पात्रता तपासण्याचे काम तटस्थ, स्वतंत्र व राजकीय प्रभावापासून अलिप्त असलेल्या यंत्रणेकडे सोपविण्यात येते. त्यामुळे भरती प्रक्रिया कोणत्याही हस्तक्षेपाविना निष्पक्षपणे पार पाडली जाते.

योग्यतेवर आधारित भरती म्हणजे केवळ योग्यतेच्या आधारावर लोकसेवकांची भरती करणे एवढाच मर्यादित अर्थ नाही, तर सनदी सेवकांचे वेतन, भत्ते व इतर सेवाशर्ती, पदोन्नती याबाबी संदर्भातही योग्यतेचा निकष लावला जातो. ग्लेन स्टाल या अभ्यासकाने योग्यताधारित भरती प्रक्रियेच्या परिणामकारकतेसाठी पर्याप्त प्रसिद्धी, अर्ज करण्याची संधी, व्यावहारिक निकष, भेदभावविरहितता, योग्यतेच्या आधारावर श्रेणीक्रम, निकालाची माहिती आदी तत्त्वांच्या पालनाचा आग्रह धरला आहे.

योग्यता पद्धतीचे गुण

- योग्यता पद्धती ही भरतीच्या लोकतांत्रिक मूल्यांवर आधारित आहे.
- निवडीसंबंधी परीक्षेत सर्व उमेदवारांना समान संधी उपलब्ध होते.
- पक्षीय राजकारण, भेदभाव, भ्रष्टाचार यासारख्या दुर्गुणांपासून ही पद्धत अलिप्त असल्याने प्रशासनामध्ये कार्यक्षमता निर्माण होण्यास मदत होते.
- प्रशासनातील कर्मचाऱ्यांची निवड ही विशिष्ट अशा निष्पक्ष तटस्थ आणि स्वतंत्र अभिकरणाद्वारे घेण्यात येत असल्यामुळे योग्य, लायक, बुद्धिमान तरुण सार्वजनिक सेवेकडे आकर्षिले जातात.
- राजकीय तटस्थता, निष्पक्षत:, कर्मचाऱ्यांचे अवैयक्तिक स्वरूप यासारख्या आदर्श प्रशासकीय तत्त्वांचे पालन केले जात असल्यामुळे नागरिकांचा प्रशासनावरील विश्वासामध्ये वृद्धी होण्यास मदत होते.

योग्यता पद्धतीच्या वरील गुणवैशिष्ट्यांव्यतिरिक्त या पद्धतीच्या काही मर्यादादेखील समोर आल्या आहेत. योग्यता पद्धतीच्या मर्यादा/दोष समजून घेवू या.

योग्यता पद्धतीचे दोष

- भारतामध्ये सार्वजनिक सेवांची भरती करताना आरक्षण तत्त्वांचा अवलंब केला जातो. सार्वजनिक सेवा प्रातिनिधिक बनावी या सामाजिक न्यायाच्या उद्देशाने अनुसूचित जाती-जमाती, महिला व मागास घटकांच्या आरक्षणाची

तरतूद राज्यघटनेमध्ये करण्यात आली आहे. त्यामुळे याठिकाणी योग्यतेच्या तत्त्वास फाटा दिला जाऊन अशा घटकांसाठी काही जागा आरक्षित ठेवल्या जातात.

- गुणवत्तेचे सार्वभौमिक स्वरुपात वस्तुनिष्ठ व सर्वमान्य निकष असू शकत नाहीत. भारतामध्ये असे निकष नेहमीच समाजातील अभिजन वर्गास अनुकूल राहिलेले आहेत. त्यामुळे प्रशासकीय व्यवस्थेत अभिजनवादी चेहरा प्राप्त होण्यास मदत होते.
- भारतामध्ये अशी व्यवस्था आहे जिथे योग्यतेच्या तत्त्वास बाजूला सारून राजकीय नियुक्त्या केल्या जातात.
- उमेदवारांची निवड करणारे निवड मंडळ अथवा अभिकरणाद्वारे उमेदवारांची योग्यता तपासली जाते, मात्र तो प्रशासकीय कार्यासाठी योग्यच असेल असे घडत नाही.

२.२.६ भरती प्रक्रियेतील समस्या

भरती ही कर्मचारी प्रशासनातील सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण बाब मानली जाते. भरती ही प्रशासनाची आधारशीला मानली जाते. भरतीवरच त्या देशातील प्रशासनाची योग्यता आणि कार्यकुशलता अवलंबून असते. मात्र या प्रक्रियेसंदर्भात अनेक समस्या, प्रश्न पुढे आले आहेत. प्रा. विलोभी भरती प्रक्रियेतील समस्यांचे सविस्तर विवेचन केले आहे. भरती प्रक्रियेत साधारणतः पुढील समस्या असल्याचे दिसून येते.

(१) भरती अभिकरण संदर्भात

भरती करण्याची अधिकार सत्ता कोणाकडे असावी यासंदर्भाने ही समस्या निर्माण होते. याबाबत वेगवेगळे मतप्रवाह असलेले पाहावयास मिळतात. काहीच्या मते, भरती करणारे जे अभिकरणे (केंद्रीय लोकसेवा आयोग, राज्य लोकसेवा आयोग, स्टाफ सिलेक्शन कमिशन आणि विभागीय समित्या) आहेत. यांच्याद्वारे निवड करण्यात आलेले कर्मचारीदेखील अकार्यक्षम सिद्ध झाले आहेत. त्यांची निवडपद्धत, कार्यशैली पूर्णतः समाधानकारक नाही. म्हणून लोकसेवेतील उच्च लोकसेवकांची निवड जनतेद्वारे केली जावी आणि ते अकार्यक्षम सिद्ध झाल्यास त्यांना पदावरून परत बोलावण्याचीही प्रक्रिया निर्धारित असावी. दुसऱ्या एका मतप्रवाहानुसार ज्या विभागात कर्मचारी कार्य करणार आहे त्या विभागाच्या प्रमुखाला त्या विभागातील कर्मचारी नेमण्याची सत्ता सोपविण्यात यावी. मात्र असे मतप्रवाह असले तरी भारतातील भरती प्रक्रियेसंदर्भात भारतीय राज्यघटनेमध्ये स्पष्ट उल्लेख करण्यात आलेला आहे. भरतीप्रक्रियेसंदर्भातील सत्ता स्वतंत्र अभिकरणाकडे देण्याचे निर्देश देण्यात आले आहेत.

(२) भरती प्रक्रिया पद्धती संदर्भात

भरतीप्रक्रियेच्या दोन पद्धती प्रचलित आहेत एक बाह्य किंवा प्रत्यक्ष भरती, आणि दुसरी अंतर्गत किंवा अप्रत्यक्ष भरती या दोन्ही पद्धतीमध्ये योग्य, लायक, प्रतिभावान, तरुण उमेदवार पर्याप्त संख्येने उपलब्ध होतात. बाह्य/प्रत्यक्ष भरती पद्धतीमध्ये अनुभवहीनता, नवनियुक्त आणि प्रौढ कर्मचाऱ्यांतील संघर्ष, पदोन्नतीच्या संधीचे अल्प प्रमाण आदी समस्या आहेत. तर भरतीच्या अंतर्गत/अप्रत्यक्ष पद्धतीमध्ये संघटनेस अनुभवी, मनोधैर्ययुक्त कर्मचारी कमी खर्चांमध्ये उपलब्ध होतात. मात्र, या पद्धतीद्वारे अकार्यक्षम व्यक्तीदेखील पदोन्नती मिळवू शकते. परिणामी संघटना नावीन्यापासून अलिप्त राहते. सारांशत: दोन्ही प्रणालीमध्ये कमी-अधिक प्रमाणामध्ये गुण-दोषांचा समावेश आहे. मात्र, प्रश्न असा आहे की, कोणत्या पदासाठी भरतीच्या कोणत्या पद्धतीस प्राथमिकता दिली जावी, जेणेकरून प्रशासनामध्ये प्रभावकारिता आणि कार्य कुशलता निर्माण होईल.

(३) कर्मचारी वर्गाच्या पात्रतेसंदर्भात

कर्मचाऱ्यांची पात्रता ठरविण्याचे निकष काय असावेत यासंदर्भाने ही समस्या पुढे आली आहे. यामध्ये सामान्य योग्यता आणि विशेष योग्यता निर्धारित करण्यात आल्या आहेत. प्रशासनामध्ये भरती करण्यासाठी काही सामान्य पात्रता निर्धारित करण्यात आल्या आहेत. त्यामध्ये आदिवास, नागरी दर्जा, वय, लिंग, इत्यादींचा समावेश होतो. तर विशेष पात्रतेमध्ये शैक्षणिक पात्रता, तांत्रिक ज्ञान व अनुभव, कार्याचा पूर्वानुभव आणि वैयक्तिक गुण आदी बाबींचा विचार केला जातो. भारतामध्ये उमेदवाराची पात्रता ठरविताना वरील दोन्ही योग्यता पाहिल्या जातात.

(४) पात्रता निश्चित पद्धतीसंदर्भात

सार्वजनिक सेवेतील एखाद्या पदासंदर्भात विशिष्ट अशी पात्रता निश्चित करण्यात आल्यानंतर ती पात्रता कशी तपासावी

या संदर्भाने ही समस्या समोर येते. कोणत्याही प्रमाणकांच्या आधारे उमेदवाराच्या पात्रतेसंदर्भात सार्वत्रिक सत्यता स्पष्ट करता येत नाही. कारण उमेदवार व पात्रता तपासणारा हे दोन्ही घटक माणूसच आहेत. त्यामुळे अशा तपासणीमध्ये पूर्णपणे वस्तुनिष्ठतेची हमी राहत नाही. आपल्याकडे पात्रता ठरविण्यासाठी भरती करणाऱ्या अधिकाऱ्याचे वैयक्तिक मत, उमेदवाराची वर्तणूक, उमेदवाराचा शिक्षणाव्यतिरिक्त इतर सहभाग, पूर्वानुभव, विविध परीक्षांचा आधार घेण्यात येतो.

(५) पात्रता ठरविणाऱ्या यंत्रणेच्या संदर्भात

उमेदवारांची पात्रता ठरविणारी यंत्रणा कशी असावी, त्यावर कोणाचे आणि कितपत नियंत्रण असावे किंवा नसावे तर कोणाचे? या संदर्भात ही समस्या पुढे येते. भारतासारख्या लोकशाहीप्रधान व्यवस्थेमध्ये यासाठी स्वतंत्र यंत्रणेची निर्मिती करण्यात येते. तशी राज्यघटनेमध्येच तरतूद करण्यात आली आहे. ही यंत्रणा स्वतंत्र असली पाहिजे. तसेच ती कार्यकारी मंडळाच्या नियंत्रणापासून मुक्त असावी जेणेकरून ही यंत्रणा निप:क्षपातीपणे भरती कार्य करू शकेल.

भरती प्रक्रियेत वरील विविध समस्या असल्याचे आपणास आढळून येतात.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) भरती म्हणजे काय ते सांगा.

(२) कोणी भरतीला कर्मचारी प्रशासनाची आधारशिला असे म्हटले आहे?

(३) भरतीची नकारात्मक संकल्पना म्हणजे काय?

(४) अंतर्गत भरती म्हणजे काय?

(५) भरतीची लूट पद्धत कोठे अस्तित्वात होती?

२.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **भरती :** एखाद्या सेवेत प्रवेश करण्याची प्रक्रिया व पद्धती.

(२) **लूट पद्धती :** सार्वजनिक सेवेमध्ये आपल्या मर्जितील व्यक्तींची निवड करण्याची अमेरिकेतील भरतीपद्धत.

(३) **भरती अभिकरण :** देशातील सार्वजनिक सेवांमध्ये वेगवेगळ्या पदांची भरती करण्यासाठी निर्माण करण्यात आलेल्या संस्था, संघटना व आयोग.

२.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) भरतीचा सरळ अर्थ सार्वजनिक सेवेतील रिक्त पदांना भरणे असा होतो.

(२) स्टाल यांनी भरतीला कर्मचारी प्रशासनाची आधारशिला असे म्हटले आहे.

(३) नकारात्मक भरती संकल्पनेत अपात्र लोकांना पदावर येण्यापासून दूर ठेवल्या जाते.

(४) प्रशासकीय संघटनेत कोणत्याही विभागात रिक्त झालेल्या पदावर याच विभागात काम करणाऱ्या कनिष्ठांकडून भरती केली जाते. त्यास अंतर्गत भरती असे म्हणतात.

(५) भरतीची तुट पद्धत अमेरिकेत अस्तित्वात होती.

२.५ सारांश

सदरील घटकात आपण कर्मचारी प्रशासनातील महत्त्वाच्या घटकावर चर्चा केली आहे. भरती प्रक्रिया ही कर्मचारी प्रशासनाचा अत्यंत महत्त्वाचा भाग आहे. भरती प्रक्रिया हीच प्रशासनरूपी इमारतीचा पाया होय. भरती प्रक्रियेच्या माध्यमातूनच एखाद्या व्यक्तीचा प्रशासकीय सेवेतील प्रवेश निश्चित केला जातो. प्रवेश निश्चित झालेल्या कर्मचाऱ्यांच्या योग्यता व अयोग्यतेवर त्या प्रशासकीय व्यवस्थेची कार्यक्षमता आणि प्रभावशीलता अवलंबून असते. जर या प्रक्रीयेतून अयोग्य, अपात्र व्यक्तीची निवड करण्यात आली तर त्याचा प्रतिकूल परिणाम प्रशासकीय व्यवस्थेवर तसेच एकंदरीत संपूर्ण समाज व्यवस्थेच्या विकासावर होत असतो. त्यामुळे भरती प्रक्रिया अतिशय महत्त्वाची आणि तेवढीच गुंतागुंतीची आहे. पदोन्नती, प्रशिक्षण आणि इतर कार्यतंत्रामध्ये कितीही प्रगती, विकास झाला तरी तो राबविणारा कर्मचारी क्षमतावान, योग्यतम असायला हवा. समकालीन कालखंडामध्ये भरती प्रक्रियेमध्ये अनेक सुधारात्मक बदल, नवीन तंत्रज्ञान व पद्धतीचा विकास झालेला आहे. असे असले तरी भरतीमध्ये काही मूलभूत समस्या आहेत. सर्वसाधारणत: जगामध्ये सर्वत्रच योग्यतेच्या आधारावर कर्मचाऱ्यांची भरती करण्यास प्राधान्य देण्यात येते. सक्षम आणि स्वतंत्र यंत्रणेच्या माध्यमातून भरती करण्याची पद्धती जवळपास सर्वत्र उपयोगात आणली जाते. अशा स्वतंत्र अभिकरणामुळे भरती प्रक्रिया सक्षमपणे राबविता येते आणि लायक, योग्य उमेदवारांची निवड निश्चित होऊ शकते. थोडक्यात आपण असे म्हणू शकतो की, भरती प्रक्रियेचे महत्त्व सार्वत्रिक आहे.

२.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची उत्तरे थोडक्यात लिहा.

(१) भरती म्हणजे काय? भरतीसंबंधीच्या संकल्पना कोणत्या ते सांगा.

(२) भरती कर्मचारी प्रशासनाचा केंद्रबिंदू आहे, स्पष्ट करा?

(३) भरती प्रक्रीयेमध्ये कोणकोणत्या टप्प्यांचा समावेश होतो?

(४) अंतर्गत किंवा अप्रत्यक्ष भरती म्हणजे काय ते सांगून तिच्या गुण-दोषांची चर्चा करा.

(५) बाह्य किंवा प्रत्यक्ष भरती पद्धतीचे गुण-दोष सांगा?

(६) कर्मचाऱ्यांच्या नियुक्तीवरून भरती प्रक्रीयेचे कोणते प्रकार पडतात थोडक्यात स्पष्ट करा.

(७) भरतीच्या लूट पद्धतीचे गुण-दोष सांगा?

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Goel, S.L. (1993). *Personnel Administration and Management*. New Delhi, Sterling Publishers.

(२) Fadia, B.L. (2005). *Public Administration and Research Methodology. Agra*, Sahitya Bhawan Publications.

(३) Sharma, P.D. and Sharma, B.M. (2009). *Indian Administration and Prospect*. Jaipur, Rawat Publications,

(४) शर्मा, एम. पी. आणि सडाना, बी. एल. (२००८). *लोकप्रशासन : सिद्धांत एवं व्यवहार*. इलाहाबाद, किताब महल.

(५) कटारिया, सु. (२०१२). *कार्मिक प्रशासन*, जयपूर. आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.

(६) अवस्थी, ए. आणि अवस्थी, ए. पी. (२००७). *भारतीय प्रशासन*. आगरा, लक्ष्मीनारायण अग्रवाल.

(७) भिंगे, सु. (२००३). *कर्मचारी प्रशासन*. नांदेड, कल्पना प्रकाशन.

घटक ३ : प्रशिक्षण

अनुक्रमणिका

३.0 उद्दिष्टे
३.१ प्रास्ताविक
३.२ विषय-विवेचन
    ३.२.१ प्रशिक्षण : अर्थ व व्याख्या
    ३.२.२ प्रशिक्षणाचे उद्देश
    ३.२.३ प्रशिक्षणाची वैशिष्टे
    ३.२.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व
    ३.२.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार
    ३.२.६ प्रशिक्षणाच्या पद्धती
३.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
३.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
३.५ सारांश
३.६ सरावासाठी स्वाध्याय
३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

३.0 उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला -

- प्रशिक्षण म्हणजे काय व प्रशिक्षणाचे उद्देश कोणते हे सांगता येईल.
- मानवी संसाधन विकासातील प्रशिक्षणाचे महत्त्व विशद करता येते.
- प्रशिक्षणाचे कोणकोणते प्रकार आहेत हे समजू शकेल.
- प्रशिक्षणासाठी कोणत्या पद्धतींचा उपयोग केला जातो याची माहिती मिळेल.

३.१ प्रास्ताविक

आधुनिक कालखंडात राज्याचे स्वरूप आणि व्याप्तीमध्ये खूप मोठा बदल झालेला आहे. आज शासनाला अनेक गुंतागुंतीचे कार्ये पार पाडावी लागत आहेत. तसेच विज्ञान व तंत्रज्ञानातील प्रगती लोकप्रशासनाच्या व्यवहारास प्रभावीत करीत आहे. त्यामुळे प्रशासकीय संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे ज्ञान व कौशल्य सापेक्ष असणे आवश्यक आहे. बदलत्या परिस्थितीत प्रशासकीय कर्मचारी तेव्हाच आपले कार्य, जबाबदाऱ्या समर्थपणे पार पाडू शकतील जेव्हा त्यांना या बदलत्या परिस्थितीनुरूप कार्यपद्धती, तंत्रकौशल्य, आधुनिक तंत्रज्ञानाबाबत अद्ययावत माहिती व ज्ञान मिळेल. यासाठी सार्वजनिक सेवेतील कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. आज अनेक प्रशिक्षण प्रकार आणि पद्धतीचा विकास झालेला आहे. प्रस्तुत घटकांमध्ये प्रशिक्षण, प्रशिक्षणाचे उद्देश, महत्त्व व प्रकार आदीबाबतचा अभ्यास आपण करणार आहोत. संघटनेतील कार्याचे स्वरूप आणि

आवश्यकतेनुसार कर्मचाऱ्यास कोणत्या प्रकारचे प्रशिक्षण उपयुक्त ठरेल याचे निर्धारण करून प्रशिक्षण देण्यात येते. भारतामध्ये प्रशिक्षणाचे कार्य स्वतंत्र व समर्थपणे पार पाडण्यासाठी वेगवेगळ्या संस्थांची निर्मिती करण्यात आली आहे. अशा संस्थांच्या माध्यमातून प्रशासनातील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिले जाते.

३.२ विषय–विवेचन

३.२.१ प्रशिक्षण : अर्थ व व्याख्या

राज्याच्या कार्याचे स्वरूप जेव्हा मर्यादित, सर्वसामान्य आणि अविशेषीकृत होते तेव्हा कोणतीही सामान्य बुद्धिमत्तेची व्यक्ती ती कार्ये सहजपणे करू शकत होती. मात्र, आधुनिक कल्याणकारी राज्यामध्ये प्रशासकीय कार्य अत्यंत जटिल, गुंतागुंतीचे व तांत्रिक स्वरूपाचे बनले आहेत. अशी कार्ये पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांकडे विशेष प्रकारचे ज्ञान व तांत्रिक कौशल्याची आवश्यकता असते. हे तांत्रिक कौशल्य विज्ञान तंत्रज्ञान व नव–नवीन संशोधनाबरोबर अद्ययावत होत असते. त्यामुळे प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी प्रशिक्षण देणे आवश्यक असते. सामान्यपणे प्रशिक्षण हे व्यावसायिक स्वरूपाचे असून, त्यावर प्रशासकाची कार्यक्षमता व कुशलता अवलंबून असते. प्रशिक्षणाद्वारे अधिकारी व कर्मचाऱ्यांमधील शक्ती, बुद्धी, कौशल्य व दृष्टिकोनास निश्चित दिशेने सक्षम करण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रशिक्षणाचा अर्थ पाहताना विविध विचारवंतांनी प्रशिक्षणाच्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे केलेल्या आहेत.

एल. डी. व्हाईट यांच्या मते, 'प्रशिक्षण ही अशी प्रक्रिया आहे, ज्याद्वारे लोक सेवकांना त्यांच्या कार्याची माहिती व ज्ञान दिले जाते आणि त्यांची कार्यक्षमता वाढविली जाते.'

यंग (Young) यांच्या मते, प्रशिक्षण म्हणजे,

(१) एक कार्य प्रक्रिया आहे.

(२) ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतांमध्ये वाढ केली जाते.

(३) ज्याद्वारे संघटनात्मक कार्ये करण्यासाठी अपेक्षित ज्ञान, कौशल्य आणि अभिवृत्तीच्या स्वरूपात संघटनात्मक गरजांना पूर्ण केले जाते.

(४) कमी वेळेमध्ये हे सर्व केले जाते.

विल्यम जी. टोर्पे यांच्या मते, 'प्रशिक्षण ही अशी प्रक्रिया आहे, ज्याद्वारे लोक सेवकांचे ज्ञान, कौशल्य, सवयी व दृष्टिकोन विकसित केला जाऊ शकतो.' यामुळे लोकसेवकांची वर्तमान शासकीय पदातील परिणामकारकता वाढविली जाते. तसेच त्यांना भविष्यकाळातील शासकीय पदांसाठी तयार केले जाते.

प्रशासकीय सुधारणा आयोगाने मानवी कौशल्यात वाढ करण्यासाठी करण्यात येणाऱ्या गुंतवणुकीस प्रशिक्षण असे म्हटले आहे.

एम. पी. शर्मा यांच्या मते, 'अपेक्षित दिशेने कर्मचाऱ्यांची अभिवृत्ती व मूल्यांचा विकास घडवून आणण्यासाठी आणि त्यांच्या कौशल्यांत, सत्तेत व बुद्धिमत्तेत वाढ करण्यासाठी केलेले जाणीवपूर्वक प्रयत्न म्हणजे प्रशिक्षण होय.'

वरीलप्रमाणे अनेक अभ्यासकांनी प्रशिक्षणाचा अर्थ स्पष्ट केलेला आहे. साधारणतः प्रशिक्षणामध्ये खालील तत्त्वांचा समावेश होतो.

- प्रशिक्षणामुळे वर्तमानकालीन ज्ञानामध्ये भर घातली जाते.
- प्रशिक्षणातून विशिष्ट प्रकारच्या कौशल्याचा विकास होतो.
- प्रशिक्षणामुळे संबंधित कार्यास प्रत्यक्ष व्यावहारिक पातळीवर करण्याची क्षमता निर्माण होते.
- प्रशिक्षणातून एखादे विशिष्ट कार्य करण्याची अभिवृत्ती निर्माण होते.
- प्रशिक्षणामुळे संबंधितांच्या वर्तनामध्ये उद्दिष्टांन्मुख परिवर्तन होत असते.

३.२.२ प्रशिक्षणाचे उद्देश

प्रशिक्षणाचा प्रमुख उद्देश म्हणजे लोकसेवकांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वृद्धी करणे व त्यामध्ये काल सुसंगतता आणणे.

लोकसेवेत प्रवेश केल्यानंतर लोकसेवकांना त्यांच्या कार्याचे स्वरूप, उद्देश व कार्यपद्धती याविषयी प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून माहिती दिली जाते. याबरोबर प्रशिक्षणाचे पुढील काही उद्देश आपण पाहूयात.

इ.स. १९४४ मध्ये इंग्लंडमध्ये लोककर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षणासंबंधी एशेटन यांच्या अध्यक्षतेखाली एक समिती नेमण्यात आली. या समितीने प्रशिक्षणाचे पुढील प्रमुख उद्देश सांगितले आहेत.

- कर्मचाऱ्यांमध्ये अशा प्रकारचे कार्य-कौशल्य निर्माण करणे, ज्यावर विश्वास केला जाऊ शकेल. नवीन बदलत्या परिस्थितीनुसार कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्चतम कार्य व जबाबदाऱ्या पार पाडण्याची क्षमता निर्माण करणे.
- लोकसेवकांना यंत्रवत बनू न देता, त्यांना समाजाशी समन्वित करून त्यांच्या सेवेत सजीवता व उदारता आणणे.
- कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्चतम कर्तव्य आणि जबाबदाऱ्या पार पाडण्याची क्षमता निर्माण करणे.
- लोकसेवकांचा दृष्टिकोन व्यापक बनविणे आणि त्यांच्यामध्ये आपण जनतेचे सेवक आहोत, मालक नाहीत ही भावना रुजविणे.
- बदलत्या परिस्थितीनुसार परिवर्तनास अवकाश ठेवणे, कर्मचाऱ्यांस बदलत्या परिस्थितीनुसार कार्य करण्यास योग्य व सक्षम बनविणे.

वरील समितीव्यतिरिक्त अनेक अभ्यासकांनी प्रशिक्षणाचे उद्देश सांगितले आहेत. निग्रोच्या मते, 'प्रशिक्षणाचे कार्य केवळ कर्मचाऱ्यांना यांत्रिक दृष्टिकोनातून कार्यक्षम बनविण्याचा नसून त्याचा दृष्टिकोन इतका व्यापक करावयाचा असतो की, जितका लोकसेवकासाठी आवश्यक आहे.' प्रत्येकाने प्रशिक्षणाच्या विशेष उद्देशांवर भर दिलेला दिसून येतो. सामान्यत: प्रशिक्षणाचे उद्देश पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

- संघटनात्मक उद्देशांच्या प्राप्तीसाठी आवश्यक व्यावसायिक कौशल्य विकसीत करणे.
- लोकसेवकांना प्रशासकीय कार्याच्या उद्देशांची व कार्यपद्धतीची जाणीव निर्माण करून देणे.
- संघटनेची नवीन ध्येय आणि बदलत्या सामाजिक, आर्थिक, राजकीय पर्यावरणाशी सांमजस्य स्थापित करणे.
- लोकसेवकांच्या ज्ञानात, कौशल्यांत आणि कार्यक्षमतेत वृद्धी करून त्यांचे मनौधर्य आणि आत्मविश्वासामध्ये वाढ करणे.
- लोकसेवकांचा दृष्टिकोन अधिक व्यापक बनविणे.
- लोकसेवकांस जनतेप्रती असणाऱ्या सामाजिक दायित्वाची जाणीव करून देणे.
- कर्तव्य आणि जबाबदाऱ्यांच्या पूर्ततेसाठी आवश्यक क्षमतांची निर्मिती करणे.
- लोकसेवेतील कर्मचाऱ्यांना नवीन तंत्रज्ञान आणि विकासाबाबत माहिती देऊन प्रशासकीय कार्यात सुलभता निर्माण करणे.
- लोकसेवेतील सर्व कर्मचाऱ्यांमध्ये एकात्मतेची व समन्वयाची भावना निर्माण करणे.
- कर्मचाऱ्यांतील समस्या, अकुशलता आणि अज्ञानास दूर करून आत्मविश्वास निर्माण करणे.
- भविष्यकालीन समस्या, अव्हाने सोडविण्याबरोबर भविष्यकालीन जबाबदाऱ्या स्वीकारण्याचे सामर्थ्य लोकसेवकामध्ये निर्माण करणे.

प्रशिक्षण ही प्रशासनाची मूलभूत आवश्यकता मानली जाते. प्रशिक्षणाचा उद्देश साध्य होण्यासाठी प्रशिक्षण देणारे अभिकरण व प्रशिक्षण देणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची योग्य पात्रता व अनुभव असणे आवश्यक असते.

३.२.३ प्रशिक्षणाची वैशिष्ट्ये

प्रशिक्षणाच्या वेगवेगळ्या व्याख्यांचे विश्लेषण केले असता आपणास प्रशिक्षणाची काही प्रमुख वैशिष्ट्ये दिसून येतात. ती पुढीलप्रमाणे आहेत.

- प्रशिक्षण हे कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्वपूर्ण कार्य आहे.
- प्रशिक्षणामध्ये एखादे विशेष ज्ञान, कौशल्य व अभिवृत्तीचा विकास केला जातो.
- प्रशासकीय कार्यक्षमता आणि प्रभावकारितेमध्ये वाढ करणे हाच प्रशिक्षणाचा प्रमुख हेतू असतो.
- प्रशिक्षण देश, काल, विज्ञान आणि पर्यावरणीय (सामाजिक, आर्थिक, सांस्कृतिक आणि राजकीय) घटकांनी प्रभावीत होते.

- प्रशिक्षणाच्या गुणवत्तेचा सामाजिक, आर्थिक विकासावर प्रभाव पडतो.
- प्रशिक्षणाचे क्षेत्र व दृष्टिकोन विशेषीकृत असतो.
- प्रशिक्षणामध्ये सैद्धांतिक ज्ञानाबरोबर, कार्याचे व्यावहारिक स्वरूप देखील सांगितले जाते.
- आवश्यकतेनुसार प्रशिक्षणाच्या वेगवेगळ्या पद्धतीचा अवलंब केला जातो.
- प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यांचा दृष्टिकोन विशाल व व्यापक बनविण्यात येतो.

३.२.४ प्रशिक्षणाचे महत्त्व

कोणत्याही संघटनेचे यश-अपयश हे त्या संघटनेत कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या योग्यता व कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते. संघटनेत कार्यक्षमपणे कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यास बदलत्या परिस्थितीनुसार अद्ययावत असणे आवश्यक आहे. प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यांना कार्यनिपुण आणि अद्ययावत केले जाते. यावरून प्रशिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट होते. याशिवाय पुढील मुद्यांच्या आधारे प्रशिक्षणाचे महत्त्व स्पष्ट करता येईल.

(१) मानवी संसाधनांचा विकास

कोणत्याही संघटनेतील कार्यक्षमता व यश हे त्या संघटनेतील मनुष्यबळाच्या गुणवत्तेवर आधारित असते. संघटनात्मक प्रभावक्षमता व कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी अगोदर त्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचा विकास करणे आवश्यक आहे. मानवी संसाधन विकासामध्ये योग्य वेतन, भत्ते, पुरस्कार, पर्याप्त अभिप्रेरणा, सकारात्मक पर्यवेक्षण, मूल्यांकन आदी घटकांची भूमिका प्रमुख असते. यापेक्षाही प्रशिक्षणाचे महत्त्व अधिक आहे. प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून मानवी संसाधनांतील सुप्त क्षमतांचा विकास केला जातो. समकालीन कालखंडामध्ये अनेक प्रशासकीय अभिकरणांद्वारे मानवी संसाधनाच्या विकासाकडे विशेष लक्ष दिले जात आहे.

(२) लोक सेवांची उद्देशपूर्ती

शासनाच्या धोरणांची, योजनांची व कार्यक्रमाची प्रभावीपणे अंमलबजावणी करण्याच्या अनुषंगाने लोकसेवांचे संघटन करण्यात येते. लोककल्याणकारी राज्यामध्ये जनसामान्यांचे संरक्षण, विकास व कल्याणाची जबाबदारी लोकसेवकांवर असते. लोकसेवकास आपली जबाबदारी कार्यक्षम व प्रभावीपणे पार पाडता यावी यासाठी त्यास प्रशिक्षणाची आवश्यकता असते. अशा प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून लोकसेवकास पार पाडावयाच्या कार्याचा उद्देश, स्वरूप, शासन व जनतेच्या दृष्टिकोनातून त्याचे महत्त्व इत्यादी बाबतची माहिती मिळते. तसेच ती कार्ये प्रभावीपणे पार पाडण्यासाठी आवश्यक ज्ञान आणि कौशल्यांचे देखील प्रशिक्षण देण्यात येते. म्हणून लोकसेवक आपली कार्य आत्मविश्वासाने आणि कार्यक्षमतेने पूर्ण करतात.

(३) परिस्थितीसापेक्ष संघटनात्मक वर्तनात बदल

आपल्या सभोवतालचे सामाजिक, आर्थिक, राजकीय आणि सांस्कृतिक पर्यावरणामध्ये सतत परिवर्तन होत असते. अशा पर्यावरणीय घटकांचा प्रशासकीय कार्यप्रक्रियेवर प्रभाव पडतो. तसेच प्रशासनदेखील या पर्यावरणीय घटकास प्रभावित करत असते. प्रशासन आणि पर्यावरण यांच्यातील आंतरसंबंधांचा संघटनात्मक वर्तनावर खूप मोठा प्रभाव पडत असतो. त्यामुळे बदलती परिस्थिती, त्यानुसार निर्माण होणारी भविष्यकालीन परिस्थिती आणि निर्माण होणाऱ्या समस्या या सर्व घटकांचे आकलन कर्मचाऱ्यास होणे आवश्यक आहे. त्यामुळे परिस्थितीसापेक्षपणे संघटनात्मक वर्तनामध्ये बदल करण्याची क्षमता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होते या दृष्टिकोनातून प्रशिक्षणाचे महत्त्व अधोरेखित होते.

(४) नवीन ज्ञान व कौशल्य आत्मसात करण्यासाठी

आधुनिक युगात विज्ञान व तंत्रज्ञानाच्या क्षेत्रामध्ये तीव्र गतीने बदल होत आहेत. संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्यास आपल्या क्षेत्रातील नवीन ज्ञान व कौशल्य प्रशिक्षणाद्वारे देण्यात येते. अशा प्रकारचे प्रशिक्षण दिले गेले नसल्यास प्रशासकीय संघटना व तिची कार्यपद्धती कालबाह्य ठरते. उदा. टंकलेखनाद्वारे लिपिकीय कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यास नवीन तंत्रज्ञानाचे म्हणजेच संगणकाचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे. ज्यामुळे त्याच्या कार्यामध्ये अचूकता आणि गतिशीलता निर्माण होण्यास मदत होते. एकंदरीत प्रशिक्षणाद्वारे कार्याचे नवे ज्ञान व तंत्र शिकविता येते व संघटना अद्ययावत करता येते. त्यासाठी प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे.

(५) विकास कार्यात गतिमानता आणण्यासाठी

समाजाचा सर्वांगीण विकास साधने हे आधुनिक राज्याचे दायित्व समजले जाते. शिक्षण, आरोग्य यासारख्या मूलभूत क्षेत्रांतील पायाभूत सुविधांच्या विकासाबरोबर, सामाजिक, आर्थिक विषमता दूर करण्याचे कार्य शासनालाच करावी लागतात. शासकीय यंत्रणेद्वारे ही कार्ये सक्षमपणे व गतिशीलतेने करण्यासाठी या यंत्रणेतील मानवी संसाधनास आधुनिक तंत्रज्ञान व कार्य तंत्राचे प्रशिक्षण देणे आवश्यक आहे. माहिती तंत्रज्ञानाच्या कौशल्यपूर्ण वापरामुळे विकास कार्यात गतिमानता निर्माण होते. उदा. आज सामान्य नागरिकांना आवश्यक असणारे वेगवेगळी प्रमाणपत्रे ऑनलाईन उपलब्ध करून देण्यात आली आहेत. त्यामुळे नागरिकांना हवी तेव्हा तात्काळ सेवा उपलब्ध होते. परिणामत: नागरिक व प्रशासनाच्या वेळेमध्ये बचत होण्यास मदत झाली आहे.

(६) आत्मविश्वास व मनोबलामध्ये वृद्धी करण्यासाठी

कोणत्याही कार्याच्या यशस्वी अंमलबजावणीत आत्मविश्वास निर्णायक भूमिका बजावत असतो. प्रशिक्षणाच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यास त्याचे कार्य करण्यासाठी आवश्यक असणारे ज्ञान व कौशल्याबरोबर आधुनिक तंत्र विज्ञानाचेही प्रशिक्षण देण्यात येते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांतील आत्मविश्वास व मनोबल दृढ होण्यास मदत होते. असे प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांमध्ये सकारात्मक विचारांची ऊर्जा वृद्धिंगत करते. त्यामुळे प्रशिक्षणप्राप्त कर्मचारी संघटनेतील आव्हानात्मक कार्य व नवीन जबाबदाऱ्या स्वीकारण्याचे धाडस दाखवतो.

प्रशिक्षणाच्या वरील महत्त्वाबरोबर संघटनेतील परस्पर सहकार्य, समन्वय, योग्य संसूचन, संघटनात्मक प्रतिमा निर्मिती व शासकीय ध्येय धोरणांची अंमलबजावणी ह्या घटकांचा ही प्रशिक्षणांतर्गत समावेश होतो. तसेच कर्मचाऱ्यांना आपल्या कार्य व जबाबदाऱ्यांचा परिचय करून त्यांच्यामध्ये कार्यकुशलता व सुधारणा घडवून आणण्याच्या अनुषंगाने प्रशिक्षणाचे जास्त महत्त्व आहे.

३.२.५ प्रशिक्षणाचे प्रकार

प्रशासकीय कार्य ही भिन्न-भिन्न स्वरूपाची असतात. प्रशिक्षणाद्वारे प्राप्त करण्यात येणारे सर्वच उद्दिष्टे एकाच प्रशिक्षण पद्धतीद्वारे साध्य करता येवू शकत नाहीत. त्यांना साध्य करण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रशिक्षण पद्धतीचा अवलंब करावा लागतो. अनेक अभ्यासकांनी प्रशिक्षणाच्या वेगवेगळ्या आधारावर प्रशिक्षणाचे अनेक प्रकार सांगितले आहेत. लोकप्रशासनामध्ये सार्वजनिक कर्मचाऱ्यास देण्यात येणाऱ्या प्रशिक्षणाचे अभ्यासाच्या दृष्टीने खालील पाच प्रकारात त्यांची विभागणी करण्यात येते.

(अ) औपचारिक आणि अनौपचारिक प्रशिक्षण

औपचारिक प्रशिक्षणामध्ये कर्मचाऱ्यास त्याच्या कार्यासंबंधी एखाद्या प्रशिक्षण संस्थामध्ये प्रशिक्षण दिले जाते. असे प्रशिक्षण पूर्वनिर्धारित व पूर्वनियोजित स्वरूपाचे असते. हे प्रशिक्षण कर्मचाऱ्यांना सेवाकाळात विविध अवस्थांतून निश्चित केलेल्या काळानुसार आणि निश्चित केलेल्या अभ्यासक्रमानुसार दिले जाते. या प्रशिक्षणाचा मुख्य हेतू कर्मचाऱ्यांच्या कार्यपद्धतीत सुधारणा घडवून आणणे, त्यांच्या कार्य कौशल्याचा विकास करणे व संबंधित विभागाची कार्यपद्धती, कार्याचे स्वरूप व आचारसंहिता या संबंधीचे ज्ञान देणे हा असतो. औपचारिक प्रशिक्षणामध्ये निरनिराळ्या औपचारिक सूचना, व्याख्यान, वादविवाद, परिसंवाद, प्रात्याक्षिके, कार्यप्रकल्प, समूह चर्चा इत्यादी साधनाचा वापर केला जातो. हे प्रशिक्षण प्रवेशपूर्व, सेवाकालीन किंवा प्रवेशोत्तर दिले जाऊ शकते. औपचारिक प्रशिक्षणाची पद्धत जवळपास जगातील सर्वच राष्ट्रांमध्ये वापरली जाते. भारतामध्ये मसुरी येथील लाल बहादूर शास्त्री अकादमी, हैद्राबाद येथील राष्ट्रीय पोलीस अकादमी, सिमला येथील इंडियन ऑडिट व अकाऊंटस कॉलेज, नाशिकमधील महाराष्ट्र पोलीस अकादमी इत्यादी औपचारिक प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्था आहेत.

परंतु औपचारिक प्रशिक्षणाला जोपर्यंत अनौपचारिक प्रशिक्षणाची जोड मिळत नाही, तोपर्यंत ते अपूर्णच असते. कोणताही कायदा, नियम, अटी किंवा अभ्यासक्रमाशिवाय दिले जाणारे प्रशिक्षण म्हणजे अनौपचारिक प्रशिक्षण होय. हे अनुभवांच्या आधारावर प्राप्त होत असते. अशा प्रकारच्या प्रशिक्षणामध्ये अभ्यासक्रम, कालावधी व उद्देश निश्चित केलेला नसतो. प्रत्यक्ष कार्य पार पाडीत असताना कर्मचाऱ्यांचा वेगवेगळ्या फाईल्स, कागदपत्रे व अधिकाऱ्यांशी संबंध येत असतो. तसेच अधिकारी, कर्मचाऱ्यांच्या विविध बैठका किंवा सेमिनार आयोजित केले जातात या सर्वातून कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण मिळते. अशा प्रशिक्षणामध्ये वरिष्ठांची भूमिका महत्त्वपूर्ण मानली जाते. कारण कर्मचारी वरिष्ठांकडे पाहूनच बऱ्याच गोष्टी शिकत

असतो. त्यामुळे या प्रशिक्षणाचा प्रभाव वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या गुणवत्तेवर व प्रवृत्तीवर अवलंबून असतो. प्रशिक्षणाची ही प्रक्रिया परंपरागत चालत आलेली आहे आणि आजही चालत असलेली दिसून येते.

(आ) अल्पकालीन व दीर्घकालीन प्रशिक्षण

प्रशिक्षणाचा कालावधी लक्षात घेऊन त्याचे अल्पकालीन व दीर्घ कालीन प्रशिक्षण असे प्रकार निर्माण केले जातात. कार्याचे स्वरूप, परिस्थिती, गरज, वेळ, प्रशिक्षकांची व्यवस्था व उमेदवारांची पात्रता इत्यादी आधारावर प्रशिक्षणाचा अवधी निश्चित केला जातो. अल्पकालीन प्रशिक्षण सामान्यतः सेवाकालीन असते. ज्यावेळी लोकसेवकाकडून नियमित कार्यापेक्षा वेगळ्या प्रकारचे कार्य करून घ्यायचे असते. त्यावेळी अल्पमुदतीचे प्रशिक्षण दिले जाते. सामान्यपणे कार्याचे स्वरूप साधे, सरळ व सोपे असते. अशा वेळी या पद्धतीचा वापर केला जातो. उदा. संकटाच्या प्रसंगात एखादे कार्य पार पाडण्यासाठी अशा प्रकारचे प्रशिक्षण दिले जाते. याशिवाय निवडणूक प्रक्रिया पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना दिल्या जाणाऱ्या प्रशिक्षणाचा समावेश अल्पकालीन प्रशिक्षणामध्ये करण्यात येतो.

दीर्घकालीन प्रशिक्षण महत्त्वाच्या व जबाबदारीच्या पदावर कार्य करणाऱ्या उमेदवारास देण्यात येते. अशा प्रशिक्षणाचा प्रमुख उद्देश हा निष्ठेत, कुशल व प्रभावी उमेदवार तयार करणे हा असतो. ज्या कार्यासाठी विशेष तांत्रिक ज्ञान व कौशल्याची आवश्यकता असते किंवा ज्यांना आव्हानात्मक व गुंतागुंतीची कार्ये पार पाडावी लागतात. अशा कर्मचाऱ्यांना व अधिकाऱ्यांना दीर्घमुदतीचे प्रशिक्षण दिले जाते. उदा. पोलीस सेवेतील किंवा भारतीय प्रशासन सेवेतील अधिकाऱ्यांचे प्रशिक्षण तसेच सर्वसामान्य परिस्थितीत व शांततेच्या काळात सैन्यांना दिले जाणारे प्रशिक्षण हे दीर्घ मुदतीचे असते.

(इ) प्रवेश पूर्व प्रशिक्षण आणि प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण

सेवा प्रवेशाच्या आधारावर प्रशिक्षणाचे प्रवेशपूर्व प्रशिक्षण आणि प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण असे दोन प्रकार केले जातात. ते पुढीलप्रमाणे.

(१) प्रवेशपूर्व प्रशिक्षण

लोकसेवकांना सेवेत रुजू होण्यापूर्वी संबंधित प्रशासकीय कार्याविषयी जे प्रशिक्षण घ्यावे लागते, त्यास प्रवेशपूर्व प्रशिक्षण म्हणतात. या प्रशिक्षणाचा मुख्य उद्देश लोकसेवेत प्रवेश मिळविणे हा असतो. शाळा, कॉलेज, विविध प्रकारचे तांत्रिक व व्यावसायिक शिक्षण देणाऱ्या संस्थांमधून मिळणाऱ्या प्रशिक्षणाचा यामध्ये समावेश होतो. उदा. इंजिनिअरिंग, बी.एड, डी.एड., आय टी. आय., नर्सिंग अशा शिक्षण संस्थांमधून दिल्या जाणाऱ्या शिक्षणाचा प्रवेशपूर्व प्रशिक्षणात समावेश होतो. प्रवेशपूर्व प्रशिक्षणामुळे उमेदवारांच्या तांत्रिक व व्यावसायिक कौशल्यांचा योग्यरितीने विकास होतो. प्रवेशपूर्व प्रशिक्षणाचे दोन प्रकार आहेत.

● शिकाऊ उमेदवारीचे प्रशिक्षण

उमेदवारांना विशिष्ट संस्थेकडून प्रशासकीय किंवा व्यवस्थापकीय कार्यासाठी अशा प्रकारचे प्रशिक्षण दिले जाते. ज्या क्षेत्रात उद्योग-व्यवसायाची नव-नवीन तंत्रे सतत विकसित होत असतात, त्या क्षेत्रातील सेवांमध्ये या प्रशिक्षणाचे विशेष महत्त्व असते. खाजगी क्षेत्रामध्ये या पद्धतीचा वापर मोठ्या प्रमाणात होतो. उमेदवारामध्ये विशिष्ट व्यावसायिक व तांत्रिक कौशल्यांचा विकास करणे हे या प्रशिक्षणाचा मुख्य हेतू असतो. उदा. आय. टी. आयमध्ये शिक्षण घेतलेल्या विद्यार्थ्यांना सुरुवातीला काही काळ शिकाऊ उमेदवार म्हणून सेवेत कार्य करण्याची संधी दिली जाते.

● अंतर्वासिता उमेदवारीचे प्रशिक्षण

प्रामुख्याने व्यापारी आणि व्यावसायिक कार्यासाठी अंतर्वासिता उमेदवारीचे प्रशिक्षण दिले जाते. विशिष्ट व्यवसायिक अभ्यासक्रम पूर्ण केल्यानंतर उमेदवाराला काही काळ अंतर्वासिता उमेदवारी करावी लागते. त्यानंतरच तो लोकसेवेत प्रविष्ट होण्यास पात्र ठरतो. उदा. वैद्यकीय अभ्यासक्रम पूर्ण केल्यानंतर डॉक्टर्सना एक वर्ष ग्रामीण व शहरी भागात सेवांतर्गत उमेदवारी म्हणून सेवा करावी लागते.

एल. डी. व्हाईट यांनी प्रवेशपूर्व प्रशिक्षणावर टीका केली आहे.त्यांच्या मते, 'प्रवेशपूर्व प्रशिक्षणाने बेकारीचा प्रश्न निर्माण होतो. उदा. आज अनेक डॉक्टर्स, इंजिनियर्स, डी.एड., बी.एड. पास झालेले विद्यार्थी प्रवेशपूर्व प्रशिक्षण पूर्ण झालेले असूनही बेकार आहेत.

(२) प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण

प्रवेशोत्तर प्रशिक्षणास सेवाकालीन प्रशिक्षण असेही म्हणतात. प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण उमेदवारांना सेवेत प्रवेश केल्यानंतर दिले जाते. उमेदवारांना प्रशासन कार्यासंबंधी, संघटनेच्या ध्येयधोरणांची, कार्यपद्धतीची माहिती देणे हा या प्रशिक्षणाचा प्रमुख हेतू असतो. त्यात संघटनेच्या मूलभूत उद्दिष्टांचे, ध्येय धोरणांचे व कार्याचे प्रशिक्षण दिले जात असल्यामुळे त्यास 'मूलभूत प्रशिक्षण' असेही म्हणतात. प्रवेशोत्तर प्रशिक्षणाद्वारे उमेदवाराला भविष्यकाळातील जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी तयार करण्यात येते. डेव्हिड ब्राऊनच्या मते, प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण, ज्ञान, कुशलता, योग्यता व दृष्टी प्राप्त करण्यासाठी आणि त्याचा वापर करण्यासाठी साहाय्यभूत ठरते. साधारणतः जगातील सर्वच देशातील लोकसेवांमध्ये ही प्रशिक्षण पद्धत स्वीकारलेली दिसते. उदा. भारतामध्ये समाजकल्याण, परराष्ट्र व्यवहार खात्यांतील अधिकारी, विमा, बँका, आरोग्य खात्यांतील कर्मचाऱ्यांना असे प्रशिक्षण दिले जाते. प्रवेशोत्तर प्रशिक्षणाचे खालील प्रकार आहेत.

(अ) आगमन प्रशिक्षण (Induction)

आगमन प्रशिक्षण नवीन पद स्वीकारणाऱ्या कर्मचाऱ्यास दिले जाते. जे एक ते दोन आठवड्यांचे प्रशिक्षण असते. उदा. राज्य प्रशासकीय सेवेतील अधिकारी जेव्हा भारतीय प्रशासकीय सेवेमध्ये पदोन्नत होतात. तेव्हा त्यांना पाच आठवड्यांचे आगमन प्रशिक्षण मसुरी येथे देण्यात येते. आगमन प्रशिक्षणामध्ये नवीन पद किंवा उच्च जबाबदारीचे प्रशिक्षण दिले जाते.

(ब) दिशा निर्देशक प्रशिक्षण

दिशा निर्देशक प्रशिक्षणामध्ये नवीन भरती झालेल्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या संपूर्ण कार्याबद्दल अभिमुख केले जाते. या प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यास कार्यालयीन वातावरण, कार्य व जबाबदाऱ्या व शासन व प्रशासन व्यवस्थेला त्यांच्याकडून असणाऱ्या अपेक्षांची माहिती व जाणीव करून दिली जाते. टोर्पेच्या मते, 'दिशानिर्देशक प्रशिक्षणाद्वारे नवीन येणाऱ्या कर्मचाऱ्याचे कार्यालयाच्या वतीने स्वागत केले जाते, कार्यालयाचे महत्त्व, कार्याचे स्वरूप यांची माहिती करून दिली जाते. कार्याचे नियम, उपनियम व विशेषाधिकारांच्या सूचना दिल्या जातात. दिशानिदेशक प्रशिक्षणाचे सामान्य दिशानिदेशक प्रशिक्षण व कार्य दिशानिर्देशक प्रशिक्षण असे दोन प्रकार पडतात. सामान्य दिशानिर्देशक प्रशिक्षण संघटनेतील वरिष्ठ अधिकाऱ्याद्वारे दिले जाते. तो सेवाकालीन प्रशिक्षणाचा महत्त्वाचा भाग असून ते प्रशिक्षण लिखित व प्रकाशित साहित्याद्वारेही दिले जाऊ शकते. कार्यदिशानिदेशक प्रशिक्षणाद्वारे पदांची कार्ये प्रभावीपणे व परिणामकारकपणे पार पडण्याचे तंत्र शिकविले जाते. प्रस्तूत प्रशिक्षण कनिष्ठ अधिकारी व कर्मचारी वर्गाला दिले जाते.

(क) उजळणी प्रशिक्षण

संघटनेत कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या कार्य कौशल्यात आधुनिकता आणण्यासाठी वेळोवेळी उजळणी, प्रशिक्षणाचे आयोजन करण्यात येते. या प्रकारचे प्रशिक्षण संघटनेतील प्रत्येक स्तरावर दिले जाते. अशा प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचाऱ्यास नवीन प्रक्रिया तथा कार्यपद्धतीची माहिती करून दिली जाते. या प्रशिक्षणाचा मुख्य हेतू कार्य करणाऱ्याचे तंत्रज्ञान विकसित करून त्याला कार्यकुशल बनविण्याचा असतो. या प्रशिक्षणाने पूर्वीच्या प्रशिक्षणाला उजाळा मिळतो आणि व्यवसायातील अद्ययावत ज्ञान प्राप्त होते. उदा. महाविद्यालयीन अधिव्याख्यातांना असे प्रशिक्षण दिले जाते. भारतीय प्रशासकीय सेवेच्या अधिकाऱ्यांना ६-९ वर्षे, १०-१६ वर्षे, तसेच १७-२० वर्षे सेवेच्या अनुभवानंतर उजळणी प्रशिक्षण दिले जाते.

(ड) प्रगत प्रशिक्षण

प्रशासकीय सेवेतील केवळ निवडक व वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनाच अशा स्वरूपाचे प्रशिक्षण दिले जाते. सामान्यतः हे प्रशिक्षण व्यवसायाशी, विभागाशी, कार्याशी व पदाशी संबंधित असते. या प्रशिक्षणाद्वारे व्यवसाय क्षेत्रातील अधिकाऱ्यांना संबंधित व्यवसायातील नव्या संशोधनाची, कार्याच्या नव्या पद्धती, प्रशासनातील नवीन प्रवाहांची व अत्याधुनिक प्रशासकीय तंत्राची माहिती दिली जाते. प्रगत प्रशिक्षणाचा कालावधी आवश्यकतेनुसार ठरविला जातो. उदा. भारतीय प्रशासन सेवेतील अधिकाऱ्यांना नवी दिल्लीतील भारतीय लोकप्रशासन संस्थेत ३८ आठवड्याचे प्रशिक्षण दिले जाते. आरोग्य प्रशिक्षणार्थींना राष्ट्रीय आरोग्य आणि कुटुंबकल्याण संस्था, नवी दिल्लीमध्ये तीन आठवड्यांचे प्रशिक्षण दिले जाते.

(ई) विभागीय व केंद्रीय प्रशिक्षण

जेव्हा एखाद्या विभागांतर्गत प्रशिक्षण घेतले जाते तेव्हा त्यास विभागीय प्रशिक्षण म्हणतात. संबंधित खात्यातील वरिष्ठ आणि अनुभवी अधिकाऱ्यांमार्फत असे प्रशिक्षण दिले जाते. आपल्या खात्यासंबंधीचे प्रशासकीय ज्ञान व माहिती लोकसेवकांना

करून देणे हा या प्रशिक्षणाचा उद्देश असतो. सध्या या प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यक्रम मोठ्या प्रमाणात राबविले जात आहेत. उदा. पोलीस, टेलिफोन, टपाल या खात्यांतील कर्मचाऱ्यांना अशा स्वरूपाचे प्रशिक्षण दिले जाते.

केंद्रीय प्रशिक्षण हे सर्वसामान्य स्वरूपाचे असते. केंद्रीय प्रशिक्षणात उमेदवारांचा दृष्टिकोन व्यापक बनविण्यावर व त्यांच्यात पारस्परिक सहकार्याची भावना निर्माण करण्यावर अधिक भर दिला जातो. वेगवेगळ्या खात्यातील कर्मचाऱ्यांसाठी अशा प्रशिक्षणाचे आयोजन केंद्रीय प्रशिक्षण संस्थांद्वारे केले जाते. उदा. भारतीय प्रशासकीय सेवेतील अधिकाऱ्यांना मसुरीतील लालबहादूर शास्त्री राष्ट्रीय प्रशासन संस्थेमध्ये असे प्रशिक्षण दिले जाते.

(उ) कौशल्य व पार्श्वभूमी प्रशिक्षण

जेव्हा प्रशिक्षणाचा उद्देश हा कर्मचाऱ्यांना विशेष तांत्रिक कौशल्य, कार्यपद्धती, नियम, कार्यप्रक्रिया इत्यादीची माहिती करून देणे असतो. अशा वेळी कौशल्य प्रशिक्षण दिले जाते. काही विशिष्ट खात्यांतील कर्मचाऱ्यांना अशा स्वरूपाचे प्रशिक्षण द्यावे लागते. उदा. भारतीय लेखापरीक्षण खात्यातील अधिकाऱ्यांना लेखापरीक्षण नियम, कार्यप्रक्रियेविषयी प्रशिक्षण दिले जाते.

पार्श्वभूमी प्रशिक्षणाचा मुख्य हेतू हा कर्मचाऱ्याचा आपल्या कार्याशी संबंधीत सामाजिक, आर्थिक, राजकीय व प्रशासकीय घटकांची माहिती देऊन त्यांचा दृष्टिकोन व्यापक बनविणे हा असतो. भारतीय प्रशासकीय सेवेतील अधिकाऱ्यांना सुरुवातीचे जे प्रशिक्षण दिले जाते ते पार्श्वभूमी प्रशिक्षणाचा एक भाग आहे. तसेच परराष्ट्र व्यवहार खात्यातील अधिकाऱ्यांना इतिहास, आंतरराष्ट्रीय राजकारण, जागतिक सामाजिक, आर्थिक, राजकीय घडामोडीविषयी ज्ञान असावे लागते. त्यादृष्टीने त्यांना पार्श्वभूमी प्रशिक्षण अत्यंत महत्त्वाचे ठरते.

३.२.६ प्रशिक्षणाच्या पद्धती

जगातील सर्वच देशांमध्ये प्रशिक्षण देण्याच्या विविध पद्धती आणि तंत्राचा विकास झालेला आहे. प्रशिक्षणाच्या पद्धतीवरच प्रशिक्षणाची प्रभावशीलता अवलंबून असते. प्रत्येक विभागामध्ये विशिष्ट पद्धतीने प्रशिक्षण दिले जाते. त्यामुळे प्रशिक्षणाच्या पद्धतीमध्ये विविधता निर्माण झाली आहे. साधारणतः पुढील वेगवेगळ्या पद्धतीद्वारे प्रशिक्षण दिले जाते.

(१) विषय अध्ययन पद्धती

प्रशिक्षणाच्या या पद्धतीमध्ये एखाद्या विशेष विषयाचा सखोल आणि व्यापक स्वरूपात अभ्यास केला जातो. संबंधित विषयातील वस्तुस्थिती अशा विषयाचा प्रत्यक्ष अनुभव असणाऱ्या व्यक्तीकडून जाणून घेतली जाते. यानंतर सामान्य सदस्यांच्या मार्गदर्शन आणि नियंत्रणाखाली गटचर्चा केली जाते. या पद्धतीद्वारे लोकसेवकांमध्ये कार्यक्षमता व सामंजस्याचा विकास केला जातो.

(२) अनुभवांतून प्रशिक्षण

व्यक्ती अनुभवांतूनच शिकत असतो. कर्मचारी प्रशासकीय सेवेत आल्यानंतर त्यास प्रत्यक्ष अनुभवांतूनच त्याच्या कार्यासंबंधीचे ज्ञान मिळत असते. त्यासाठी कर्मचाऱ्यास संघटनेच्या वेगवेगळ्या विभागांमध्ये कार्य करण्याची संधी देण्यात येते. या विभागांमध्ये कार्य करताना येणाऱ्या अडचणी, समस्यांना समजून घेत घेत तो आपले प्रशिक्षण पूर्ण करत असतो. उदा. बँकिंग क्षेत्रातील कर्मचाऱ्यास बँकिंग व्यवसायाचे ज्ञान मिळविण्यासाठी अशा कर्मचाऱ्यास बँकेतील विविध टेबलांवर काम करण्यास सांगण्यात येते.

(३) व्याख्यान पद्धती

प्रशिक्षणाची ही सर्वात जुनी पद्धती आहे. यामध्ये वरिष्ठ तज्ज्ञांद्वारे किंवा अनुभवी अधिकाऱ्यांद्वारे व्याख्यान दिले जाते. व्याख्यान पद्धतीद्वारे उमेदवारांना त्यांच्या कार्यासंबंधी वेगवेगळ्या पैलूंची माहिती मिळते. मोठ्या संख्येतील समुहासाठी या पद्धतीचा परिणामकारक उपयोग करण्यात येतो. या पद्धतीद्वारे ज्ञान व माहिती प्रभावीपणे देता येते आणि ही पद्धत खर्चिक नाही. मात्र या पद्धतीद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यांत वाढ होऊ शकत नाही. व्याख्यान पद्धतीस प्रभावी बनविण्यासाठी वेगवेगळ्या साधनांचा उपयोग करण्यात येतो.

(४) पत्रव्यवहार व परिपत्रक पद्धती

या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थ्यांना लिखित पत्रव्यवहार, पुस्तिका व परिपत्रकांद्वारे मार्गदर्शन व माहिती देण्यात येते.

सामान्यतः ही पद्धती त्याच परिस्थितीमध्ये प्रभावशाली होऊ शकते. जेव्हा अशा व्यक्तीला आधीपासूनच कार्यासंबंधी व कार्यप्रक्रियेशी मूलभूत माहिती असते. ही पद्धती ज्ञानवृद्धी व संशोधन कार्यास सहाय्यक ठरते. शासकीय कार्यालयातून या पद्धतीचा वापर मोठ्या प्रमाणात होत असतो.

(५) प्रत्यक्ष कार्याद्वारे प्रशिक्षण

या पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थ्यांना त्याच्याशी संबंधित कार्यास प्रत्यक्ष करण्यास सांगितले जाते. व्यावहारिक स्तरावर कार्याची समस्या, प्रक्रिया तसेच कार्यप्रणाली स्वत: शिकली जाते. आणि प्रावीण्यामध्ये अभिवृद्धी करण्यासाठी महत्त्वपूर्ण मानले जाते. उदा. नर्सिंगच्या प्रशिक्षणार्थींना रोग्यांच्या वार्डात कार्य करण्यासाठी पाठविले जाते.

(६) दृक्-श्राव्य पद्धती

समकालीन कालखंडात दळणवळणाच्या साधनांमध्ये क्रांतिकारी विकास झाले आहेत. आज संसूचनाची अनेक साधने उपलब्ध आहेत. टेलिव्हिजन, व्हिडिओ, व्हिसीडी, सिनेमा, डीव्हीडी या सारख्या दृक्-श्राव्य साधनांचा प्रसार आणि वापर मोठ्या प्रमाणात वाढलेला आहे. दृक्-श्राव्य माध्यमांची प्रभावक्षमता इतर साधनांच्या तुलनेमध्ये अधिक आहे. या पद्धतीद्वारे एकापेक्षा अधिक व्यक्तींना एखाद्या विशिष्ट घटकांचे मार्गदर्शन व माहिती देता येते. त्यामुळे ही पद्धत दूर किंवा व्यापक क्षेत्रात पसरलेल्या कर्मचाऱ्यांसाठी व्यावहारिक सिद्ध झाली आहे. उदा. प्राध्यापकांना शिक्षण कार्य समजावणे, डॉक्टर्सना ऑपरेशन प्रक्रिया समजावणे, पोलीस कर्मचाऱ्यांना दंगलीवर नियंत्रण ठेवण्यास शिकविणे तसेच खेळाडूंना खेळातील डावपेच समजाविण्यामध्ये सहाय्यक ठरत असते.

(७) क्षेत्रभेट पद्धती

या प्रशिक्षण पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थींना सुरुवातीला वर्गामध्ये आवश्यक तंत्रज्ञान, माहिती व सूचना दिल्या जातात. त्यानंतर ते कार्यज्ञान प्रत्यक्ष व्यवहारात कसे आणावे हे दाखविण्यात येते. कार्याचे प्रत्यक्षपणे अवलोकन करून कार्य पार पाडण्याचे तंत्र प्रशिक्षणार्थींने जाणून घ्यावे हा या प्रशिक्षणाचा हेतू आहे. उदा. भारतीय प्रशासकीय सेवेतील अधिकाऱ्यांना ग्रामीण भागात जाऊन कार्यप्रणालीचे अवलोकन करण्यास सांगितले जाते त्यांना येणाऱ्या अडीअडचणी, समस्या व शंकासमाधान करण्याचे काम क्षेत्रीय कार्यालयाचा अधिकारी करत असतो.

(८) व्यष्टी अध्ययन पद्धती

व्यष्टी अध्ययन पद्धतीमध्ये प्रशिक्षणार्थींना एखाद्या विशेष घटनेसंबंधित संपूर्ण माहिती लेखी स्वरूपामध्ये देण्यात येते. अशा घटना त्या प्रशिक्षणार्थींच्या भावी पदाशी, कार्याशी व जबाबदारीशी संबंधितच असतात, या संपूर्ण घटनेचा सूक्ष्मपणे अभ्यास करून त्यामध्ये अंतर्भूत असलेले बारकावे आणि दृष्टिकोनाचा अभ्यास करण्यात येतो. व्यष्टी अध्ययन पद्धतीमुळे घटना आणि समस्यांचे आकलन, आणि विश्लेषण करणे, इतर घटनेशी असणारे अंतर्संबंध समजून घेणे, तसेच या घटनांचे आवश्यक समाधान शोधण्याचे कौशल्य विकसित करणे शक्य होते.

(९) कृत्रिम वातावरण निर्मिती पद्धती

प्रशिक्षणाच्या आधुनिक पद्धतीमधील एक महत्त्वपूर्ण पद्धत आहे. या पद्धतीमध्ये ५ ते ८ च्या गटात प्रशिक्षणार्थींची विभागणी केली जाते आणि त्यांच्यासमोर कृत्रिम पण वास्तव वाटणारी समस्या मांडून ठेवली जाते. त्यांना या समस्येचे विश्लेषण करण्यास सांगण्यात येते. उदा. पायलटचे प्रशिक्षण देणे महागडे आणि जोखमीचे असल्याने त्यास संगणकाच्या साहाय्याने नकली विमानामध्ये बसवून, संगणकाच्या सहाय्याने असे दृश्य, आवाज निर्माण केला जातो की, खरोखरच विमान हवेतच उडत आहे. त्यानंतर त्यांच्यासमोर संभावित धोके, अडथळे निर्माण केले जातात आणि ते कसे टाळता येतील याचे प्रशिक्षण देण्यात येते.

(१०) संवेदनशीलता प्रशिक्षण पद्धती

संवेदनशीलता प्रशिक्षण पद्धती ही सर्वात नवीन आणि जटील स्वरूपाची आहे. व्यक्तिगत प्रभाव क्षमतेमध्ये सुधार करण्याच्या अनुषंगाने क्रिस आर्गिरिसने या पद्धतीची शिफारस केली आहे. या पद्धतीस टी. ग्रुप प्रशिक्षण देखील म्हटले जाते. व्यवहाराच्या अपेक्षित पद्धतीप्रती प्रशिक्षणार्थ्यांना मानसिकदृष्ट्या अनुकूल करणे हे या पद्धतीचे प्रमुख लक्ष आहे. यामध्ये प्रशिक्षणार्थी आपल्या स्वभावातील वैगुण्ये अथवा विलक्षणता आपल्या प्रशिक्षणार्थी सहकाऱ्यांच्या समोर आणत असतो आणि

इतर सहकारी त्या वैगुण्यास परस्परांतील व्यवहार व वर्तनातून दूर करतात. त्यामुळे संबंधित प्रशिक्षणार्थी आपल्या अगोदरच्या व्यवहारांप्रती नेहमी सतर्क राहतो. अशा प्रकारे या पद्धतीद्वारे प्रशिक्षणार्थींना आत्मविश्लेषण आणि आत्मविकासाची संधी प्राप्त होते.

प्रशिक्षणाच्या वरील विविध पद्धतीबरोबर सेमिनार, गटचर्चा, अहवाल लेखन, व्यवस्थापन खेळ, समस्या उकल पद्धती, अभिप्रेरणा पद्धती यासारख्या अनेक पद्धतीद्वारे प्रशिक्षण देण्यात येते. यामधील कोणतीच पद्धत सर्वोत्तम किंवा सर्वांसाठी उपयुक्त असते असे म्हणता येणार नाही. प्रत्येक संघटना आपल्या गरजेप्रमाणे आणि परिस्थितीप्रमाणे प्रशिक्षणाची पद्धती स्वीकारत असते.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

चुक कि बरोबर ते लिहा.

(१) प्रशिक्षण एक कार्यप्रक्रिया आहे. ज्याद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या क्षमतांमध्ये वाढ केली जाते.

(२) प्रशिक्षणामुळे वर्तमानकालिन ज्ञानामध्ये भर घातली जात नाही.

(३) औपचारिक प्रशिक्षण हे पूर्वनिर्धारित व पुर्वनियोजित स्वरूपाचे असते.

(४) दिर्घकालीन प्रशिक्षण हे महत्त्वाच्या व जबाबदारीच्या पदावर कार्य करणाऱ्या उमेदवारास देण्यात येते.

(५) दिशा निर्देशक प्रशिक्षणामध्ये निवृत्तीजवळ आलेल्या कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या संपूर्ण कार्याबद्दल अभिमुख केले जाते.

३.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **प्रशिक्षण :** एखाद्या व्यक्तीला एखाद्या कार्यात अधिक ज्ञान व कौशल्य देऊन पारंगत करण्याची पद्धत.

(२) **संघटनात्मक वर्तन :** व्यक्ती संघटनेत कार्य करत असतानाचे त्या व्यक्तीचे एकूण वर्तन.

(३) **आगमन प्रशिक्षण :** संघटनेत प्रवेश केल्यानंतरचे पहिले प्रशिक्षण ज्यात संघटनेविषयी माहिती देऊन त्या व्यक्तीच्या जबाबदाऱ्यांविषयी व्यक्तीस अवगत केले जाते.

३.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) बरोबर

(२) चूक

(३) बरोबर

(४) बरोबर

(५) चूक

३.५ सारांश

सदरील घटकात आपण प्रशिक्षणाच्या विविध पैलूंवर विस्ताराने चर्चा केली आहे. कोणत्याही देशातील सामाजिक, आर्थिक, विकास हा त्या देशातील मानवी संसाधनावर अवलंबून असतो. सामान्यपणे असे म्हटले जाते की, जन्मत: प्रत्येक व्यक्ती समान असते. मात्र, त्याचा बौद्धिक विकास आणि वर्तन हे त्याच्या सभोतालच्या सामाजिक, शैक्षणिक, आर्थिक, राजकीय व सांस्कृतिक घटकांद्वारे म्हणजेच पर्यावरणीय घटकांद्वारे निर्धारित होत असते. जेव्हा असा व्यक्ती एखाद्या संघटनेमध्ये

प्रवेश करतो तेव्हा त्याच्यातील गुणवत्ता, बुद्धिमत्ता व कौशल्यांना संघटनेच्या उद्दिष्टांनुरूप विकसित करण्याचे कार्य प्रशिक्षणाद्वारे करण्यात येते. कर्मचाऱ्यांना केवळ संघटनेच्या कार्याचे स्वरूप, कार्यपद्धती व आवश्यक कौशल्याचे प्रशिक्षण देऊन चालत नाही. तर बदलत्या परिस्थितीनुसार, नवनवीन तंत्रज्ञानानुसार कर्मचाऱ्यांना अद्ययावत व कार्यकुशल ठेवण्यासाठी प्रत्येक संघटनेस अशा प्रशिक्षणाचे आयोजन करणे ही काळाची गरज असते. संघटनेमध्ये कार्यकुशलता व प्रभावशीलता निर्माण करून संघटनेच्या यशाचा आलेख उंचावत ठेवण्यासाठी वेगवेगळ्या प्रशिक्षण पद्धती व तंत्राचा वापर केला जातो. समकालीन कालखंडामध्ये प्रशिक्षणास प्रशासकीय प्रक्रियेमधील महत्त्वपूर्ण आणि आवश्यक बाब म्हणून पहिले जाते.

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.

(१) प्रशिक्षण या संकल्पनेचा अर्थ स्पष्ट करा.
(२) प्रशिक्षणाचे प्रमुख उद्देश व वैशिष्ट्ये सांगा.
(३) समकालीन कालखंडात प्रशिक्षणाचे महत्त्व वाढत आहे स्पष्ट करा.
(४) प्रशिक्षणाच्या विविध प्रकारांविषयी थोडक्यात माहिती लिहा.
(५) प्रवेशपूर्व प्रशिक्षणावर टीप लिहा.
(६) प्रवेशोत्तर प्रशिक्षण म्हणजे काय सांगून त्याचे विविध प्रकार सांगा.
(७) प्रशिक्षणाच्या विविध पद्धती थोडक्यात विशद करा.

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Goel, S. L. and Shalini, R. (2006). *Public Personnel Administration Theory and Practice*. New Delhi, Deep and Deep Publication.
(२) Sapru, R.K. (2001). *Indian Administration*. New Delhi, Kalyani Publications.
(३) Sharma, P.D. and Sharma, B.M. (2009). *Indian Administration : Retrespect and Prospect*. Jaipur, Rawat Publications.
(४) लक्ष्मीकांत, एम. (२०१०). *लोकप्रशासन.* नई दिल्ली टाटा-मैक्ग्रा-हिल प्रकाशित.
(५) फडिया, बी. एल. (२००८). *लोकप्रशासन.* आगरा, साहित्य भवन पब्लिकेशन्स.
(६) शर्मा, पी.डी. आणि शर्मा, बी. एम. (१९९८). *भारतीय प्रशासन.* जयपूर, क्लासिक पब्लिशिंग.
(७) कटारिया, सु. (२०१२). *कार्मिक प्रशासन.* जयपूर, आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.
(८) चव्हाण, पी. जी. आणि मामीडवार, एस. एस. (१९९८). *कर्मचारी व वित्तीय प्रशासन.* औरंगाबाद, कैलास पब्लिकेशन्स.
(९) अवस्थी, ए. आणि अवस्थी, ए.पी. (२००४). *प्रशासनिक सिद्धांत.* आगरा, लक्ष्मीनारायण अग्रवाल.

घटक ४ : पदोन्नती

अनुक्रमणिका

४.० उद्दिष्टे
४.१ प्रास्ताविक
४.२ विषय-विवेचन
    ४.२.१ पदोन्नती : अर्थ व व्याख्या
    ४.२.२ पदोन्नतीचे महत्त्व
    ४.२.३ पदोन्नतीची तत्वे
४.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
४.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
४.५ सारांश
४.६ सरावासाठी स्वाध्याय
४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

४.१ उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- पदोन्नती म्हणजे काय हे समजेल.
- कर्मचारी प्रशासनाच्या दृष्टीने पदोन्नतीचे महत्त्व विशद करता येईल.
- पदोन्नतीचे प्रकार व वैशिष्ट्ये स्पष्ट करता येतील.
- पदोन्नती कोणत्या तत्त्वांच्या आधारे दिली जाते आणि त्यांच्या गुण-दोषांविषयी सविस्तर माहिती कळेल.

४.२ प्रास्ताविक

कर्मचारी प्रशासनात भरती व प्रशिक्षण या घटकांना जेवढे महत्त्व आहे. तेवढेच महत्त्व पदोन्नती या घटकासदेखील आहे. कोणत्याही संघटनेतील कर्मचाऱ्यांची कार्यकुशलता त्यांचे मनोबल व समाधानावर अवलंबून असते. संघटनेतील कर्मचाऱ्यास आपण करत असलेल्या कार्याबाबत समाधान मिळत नसेल तर तो आपल्या पूर्ण क्षमतेने कार्य करू शकत नाही. संघटनेत कार्यक्षमपणे कार्य करणाऱ्या लायक व्यक्तींना त्याने केलेल्या कार्याचे प्रोत्साहन किंवा पुरस्कार म्हणून पदोन्नती देणे आवश्यक असते. लोकसेवकांची कार्यक्षमता आणि कार्यकुशलता सतत जोपासण्याचे ते एक महत्त्वपूर्ण साधन आहे. पदोन्नती ही भविष्यकालीन अपेक्षा आहे. जी सतत चांगले कार्य करण्याची प्रेरणा देत असते. पदोन्नतीच्या सिद्धांताचा स्वीकार केल्यामुळे प्रशासनातील उत्तरदायित्वाची, कर्तव्यदक्षतेची आणि कर्तव्यनिष्ठेची वाटचाल योग्य पद्धतीने होत असते. वरिष्ठ पदावर जाण्याची संधी मिळते म्हणून सर्व जण आपापल्या कार्यकक्षेत कार्यक्षमतेने कार्य करतात. प्रामुख्याने पदोन्नती ही जेष्ठता व गुणवत्ता या दोन तत्त्वांच्या आधारे दिली जाते. या दोन्ही पद्धतीची आपापली काही गुणवैशिष्ट्ये आहेत. असे असले तरी दोन्ही तत्त्वांचा

योग्य समन्वय साधून पदोन्नतीच्या तत्त्वांचा अवलंब करणे कर्मचारी प्रशासनाचे महत्त्वपूर्ण कार्य आहे. याविषयीची सविस्तर माहिती या घटकात आपण घेणार आहोत.

४.२ विषय–विवेचन

४.२.१ पदोन्नती : अर्थ व व्याख्या

"Promotion' या इंग्रजी शब्दास मराठीत पदोन्नती किंवा बढती असे म्हणतात. हा शब्द लॅटिन भाषेतील "Promovere' या शब्दापासून बनला आहे. ज्याचा अर्थ 'पुढे चालणे' असा होतो. या अर्थाने पदोन्नती म्हणजे कर्मचाऱ्याची कनिष्ठ पदावरून वरिष्ठ पदावर करण्यात येणारी नेमणूक होय. संघटनेच्या दृष्टिकोनातून पदोन्नतीमुळे संघटनेत कार्यक्षमता, कर्तव्यनिष्ठा,उत्तरदायित्व आणि प्रशासकीय अनुशासन निर्माण होण्यास मदत होते. तर कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिकोनातून त्यांचा संघटनेतील दर्जा उंचावतो, प्रतिष्ठा वाढते, वेतन व अधिकारात वाढ होते व त्यांच्या कार्यात बदल होतो. त्यामुळे त्यांची सामाजिक प्रतिष्ठाही वाढते. अभ्यासकांनी पदोन्नतीच्या व्याख्या केलेल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे.

- ब्रिटिश फुल्टन कमिटीच्या मते, 'सेवेतील पुरुष व महिलांच्या पूर्ण क्षमतांच्या विकास प्रक्रियेतील अनिवार्य आणि महत्त्वपूर्ण भाग म्हणजे त्यांची योग्य वेळी होणारी पदोन्नती होय.'
- एल. डी. व्हाईट यांच्या मते, 'पदोन्नतीमध्ये, विद्यमान पदावरून उच्च श्रेणीच्या पदावर केली जाणारी नियुक्ती ज्यामध्ये सामान्यपणे पदपरिवर्तन, वेतनातील वाढीबरोबर कार्यभार बदलत असतो. तसेच यामध्ये अधिक कठीण स्वरूपाचे कार्य आणि उत्तरदायित्वांचा समावेश होतो.'
- चार्ल्स वर्थ यांनी पदोन्नतीला अशी प्रक्रिया म्हटले आहे की, 'ज्यात लोकसेवकास कनिष्ठ पदाच्या जबाबदारीतून वरिष्ठ पदाच्या जबाबदारीवर नियुक्त केले जाते.'
- जे. एम. पिफनर यांच्या मते, 'पदोन्नती म्हणजे वेतनवाढीपेक्षा काही तरी अधिक होय. वास्तविक वेतन वाढीचा संबंध पदोन्नतीशी असू शकतो; परंतु एखादी व्यक्ती पदोन्नतीशिवाय वेतन वाढ मिळवू शकते. कार्यात होणारा बदल पदोन्नती प्रक्रियेचा एक महत्त्वाचा भाग आहे. म्हणून पदोन्नती ही कनिष्ठ वर्गातून वरिष्ठ वर्गात प्रवेश मिळविण्यासाठी केलेली अशी प्रगती आहे की, ज्याद्वारे कार्यात अनुषंगिक बदल केले जातात.'
- सी. पी. भांबरी यांच्या मते, 'पदोन्नती ही अशी प्रक्रिया आहे की, कनिष्ठ पदावरील कर्मचाऱ्यांची वरिष्ठ पदावर नियुक्ती करताना कर्तव्य आणि जबाबदाऱ्यामध्ये वाढ केली जाते.

सारांशत: पदोन्नतीमध्ये पुढील तत्त्वांचा समावेश होतो.

- पदामध्ये परिवर्तन – कनिष्ठ पदावरून वरिष्ठ पदावर नियुक्ती केली जाते.
- वेतनामध्ये परिवर्तन – कमी वेतनावरून अधिक वेतन दिले जाते.
- पदनामामध्ये परिवर्तन – कनिष्ठ पातळीवरील पदनामावरून वरिष्ठ पदनाम प्राप्त होते.
- कार्यस्वरूपामध्ये परिवर्तन – सामान्य स्वरूपाच्या कार्याऐवजी अधिक कठीण स्वरूपाची कार्ये.
- उत्तरदायित्वांमध्ये परिवर्तन – कमी उत्तरदायित्वाऐवजी अधिक उत्तरदायित्व पार पाडावे लागते.

अशा प्रकारे पदोन्नतीचे विश्लेषण किंवा अर्थ आपण कर्मचाऱ्याच्या दृष्टिकोनातून पाहिला आहे, मात्र, सेवायोजकांच्या दृष्टिकोनातून पदोन्नतीचा अर्थ सार्वजनिक सेवेतील रिक्त वरिष्ठ पदे सार्वजनिक सेवेतील योग्य आणि अनुभवी लोकांनी भरणे असा आहे. या अर्थाने अशा स्वरूपाच्या पदोन्नतीस 'अप्रत्यक्ष भरती' किंवा 'अंतर्गत भरती' असे देखील म्हटले जाते.

सामान्यपणे पदोन्नती तीन प्रकारची असते.

(१) कनिष्ठ श्रेणी ते वरिष्ठ श्रेणी – उदा. कनिष्ठ लिपिक ते वरिष्ठ लिपिक

(२) कनिष्ठ वर्ग ते वरिष्ठ वर्ग – उदा. लिपिक वर्गातून कार्यकारी वर्गामध्ये

(३) निम्न सेवा ते उच्च सेवा – उदा. राज्य लोकसेवेतून अखिल भारतीय सेवेमध्ये.

पदोन्नतीच्या वरील विविध व्याख्यांचे विश्लेषण केले असता. पदोन्नतीची सामान्य वैशिष्ट्ये किंवा लक्षण पाहावयास मिळतात. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

- पदोन्नतीद्वारे कनिष्ठ पदावरून वरिष्ठ पदावर नियुक्ती केली जाते.
- पदोन्नतीमध्ये पदाचे नाव बदलत असते.
- पदोन्नतीद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या कार्य व जबाबदारीमध्ये बदल व वाढ होते.
- पदोन्नतीमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या वेतनामध्ये वाढ होते.
- पदोन्नतीमुळे कर्मचाऱ्याच्या दर्जामध्ये व सन्मानामध्ये वाढ होते.
- पदोन्नती ही एक प्रकारची अंतर्गत भरती पद्धत आहे.
- पदोन्नती कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्यक्षमता व मनोबल वृद्धीस सहायक ठरते

४.२.२ पदोन्नतीचे महत्त्व

कर्मचारी प्रशासनामध्ये पदोन्नतीस लोकसेवक आणि प्रशासन या दोन्ही घटकांच्या अनुषंगाने महत्त्व प्राप्त झाले आहे. विलोबी या प्रशासकीय विचारवंताने पदोन्नतीस कर्मचारी प्रशासनातील सर्वाधिक महत्त्वाचे कार्य म्हटले आहे. त्याच्या मते, पदोन्नतीमुळे प्रशासनास कार्यक्षम, अनुभवी व योग्य कर्मचारी वर्ग उपलब्ध होतो, तर कर्मचाऱ्यांना चांगले कार्य करण्याची प्रेरणा मिळते. याशिवाय खालील मुद्यांच्या आधारे पदोन्नतीचे महत्त्व स्पष्ट करता येते.

(१) अनुभवी व्यक्तींची उपलब्धी

प्रशासनामध्ये उच्चपदावर कार्य करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांकडे अनुभव असणे आवश्यक असते. अन्यथा आणीबाणीसदृश किंवा जटील स्वरूपाच्या परिस्थितीमध्ये अनुभवहीन कर्मचारी प्रभावीपणे कार्य करण्यास असमर्थ ठरतात. पदोन्नतीच्या माध्यमातून प्रशासनामध्ये अनुभव असणाऱ्या कर्मचाऱ्यास वरिष्ठ पदावर कार्य करण्याची संधी उपलब्ध होते. वरिष्ठ पदांची कार्य आणि जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना आपल्या प्रशासकीय अनुभवांचा फायदा होतो. त्यामुळे असे कर्मचारी प्रभावीपणे व कार्यक्षमतेने आपले उत्तरदायित्व पार पाडतात.

(२) चांगल्या कार्याचा सन्मान

संघटनेमध्ये कार्यक्षमतेने, इमानदारीने व निष्पक्षपतीपणे कार्य करणाऱ्या योग्य कर्मचाऱ्यास पदोन्नती म्हणजे त्याने केलेल्या चांगल्या कार्याचा गौरव, सन्मान ठरतो. त्यामुळे पदोन्नती म्हणजे कर्मचाऱ्यास एक प्रकारचा पुरस्कार आहे तसेच पदोन्नतीची संधी ही देखील संभाव्य पुरस्कार आहे.

(३) मनोबलामध्ये वृद्धी

संघटनेतील योग्य व्यक्तींना पदोन्नतीची संधी उपलब्ध होत असल्याने प्रशासकीय संघटनेकडे बुद्धिमान तरुण आकर्षित होतात. तसेच संघटनेतील कर्मचाऱ्यांना आपण केलेल्या कार्याचे चीज होत असल्याची खात्री झाल्याने ते अधिक कार्यक्षमपणे व इमानदारीने कार्य करतात. संघटनेची कर्मचाऱ्यांच्या मनातील चांगली प्रतिमा कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलामध्ये वृद्धी करण्यास सहाय्यक ठरते.

(४) आपलेपणाच्या भावनेची निर्मिती

प्रशासन आणि कर्मचाऱ्यांतील परस्परांतील सहकार्य आणि समन्वयावर संघटनेची कार्यक्षमता अवलंबून असते. संघटना व कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्परांबद्दल विश्वास व आपलेपणाची भावना वृद्धिंगत करण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न करण्यात येतात. संघटना कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठ पातळीवर कार्य करण्याची संधी देवून कर्मचाऱ्याप्रतीची आत्मीयता प्रकट करते, तसेच पदोन्नतीच्या योग्य संधीमुळे कर्मचाऱ्याच्या मनातही संघटनेविषयी आपुलकीची भावना निर्माण होण्यास मदत होते.

(५) व्यक्तीच्या महत्त्वाकांक्षेला बळकटी

मनुष्य प्राणी स्वभावतः महत्त्वाकांक्षी व प्रगतीला महत्त्व देणारा असतो. संघटनेत पदोन्नतीद्वारे वरिष्ठ पदावर कार्य करण्याची संधी उपलब्ध होत असल्याने कर्मचाऱ्यांच्या महत्त्वाकांक्षेला अधिक बळकटी मिळते. या संधीच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यास आपला वैयक्तिक आणि आर्थिक विकास साधता येतो. पदोन्नतीमुळे कर्मचाऱ्यांच्या संघटनेतील अधिकार व सत्तेमध्ये वाढ होते, तर संघटनेबाहेर त्याच्या दर्जा आणि प्रतिष्ठेमध्ये वाढ होते. अशा सर्व बाबीमुळे संघटनेतील सर्व महत्त्वाकांक्षी कर्मचाऱ्यांचे लक्ष पदोन्नती प्रक्रियेवर केंद्रित होत असते.

(६) **अनुशासन निर्माण करण्यासाठी :** संघटनेतील कर्मचारीवर्ग पदोन्नतीकरिता स्वत:च्या कार्यामध्ये स्वत: सुधारणा घडवून आणण्याचा प्रयत्न करत असतात. ते स्वयंस्फूर्तीने संघटनात्मक कायदे व नियमांचे पालन करून संघटनेत अनुशासन निर्माण करण्यास साहाय्य करतात.

(७) **कनिष्ठ पदावर योग्य कर्मचारी नेण्याची शक्यता :** प्रशासकीय संघटनेत पदोन्नतीच्या माध्यमातून कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठ पदावर कार्य करण्याची संधी उपलब्ध होत असल्याने संघटनेतील कनिष्ठ पदावरदेखील योग्य कर्मचारी उपलब्ध होतात.

(८) **संघटनेच्या कार्यक्षमतेत व प्रतिष्ठेत वाढ :** ज्या प्रशासकीय संघटनेमध्ये पदोन्नतीच्या योग्य संधी उपलब्ध आहेत. अशा संघटनेच्या कार्यक्षमतेमध्ये आणि प्रतिष्ठेमध्ये वाढ होते.

(९) **कार्याप्रती समाधान :** पदोन्नतीमुळे कनिष्ठ स्तरावरील कर्मचाऱ्यास वरिष्ठ स्तरावर कार्य करण्याची संधी मिळते. त्यामुळे ते आपल्या कार्याप्रती समाधानी राहतात. तसेच वरिष्ठ पदांवर अनुभवी, कार्यकुशल, सामर्थ्यवान व संघटनेशी पूर्णतः परिचित असलेले कर्मचारी नियुक्त होतात. त्यामुळे प्रशासकीय कार्यक्षमतेमध्ये वाढ होते.

(१०) **श्रेष्ठ कार्य करण्यास प्रोत्साहन :** पदोन्नतीचे तत्त्व सर्व कर्मचाऱ्यांना आपल्या कार्यक्षमतेने श्रेष्ठ कार्य करण्यास प्रोत्साहित करते.

४.२.३ पदोन्नतीची तत्त्वे

प्रशासकीय संघटनेतील पदसंरचनाही पदसोपान संरचनेवर आधारित असते. या पदसोपान संरचनेमध्ये संघटनेच्या कनिष्ठ स्तराकडून वरिष्ठ स्तराकडे पदसंख्येमध्ये घट होत जाते. पदसंरचनेतील सर्वोच्च स्तरावर पदांची संख्या ही अत्यंत मर्यादित स्वरूपाची असते. अशा प्रत्येक संघटनेत वरिष्ठ पदावर पदोन्नतीसाठी इच्छुकांची संख्या मात्र पदांच्या तुलनेने अनेक पट असते. अशा स्थितीत प्रत्येकालाच पदोन्नतीद्वारे वरिष्ठ पदावर कार्य करण्याची संधी मिळणे केवळ अशक्यच आहे. अशा वेळी एखाद्यास पदोन्नती दिली जाते, किंवा एखाद्यास पदोन्नती नाकारली जाते, त्यावेळी त्याची सुस्पष्ट, बुद्धीला पटणारी व उचित कारणे देता आली पाहिजेत. त्या अनुषंगाने पदोन्नतीची तत्त्वे निश्चित केली पाहिजेत आणि त्या तत्त्वांनुसारच पदोन्नती प्रक्रिया राबविण्यात आली पाहिजे. अन्यथा या सर्व घटना व प्रक्रियेचा संघटनेच्या कार्यक्षमतेवर विपरीत परिणाम होतो. पदोन्नतीसाठी मुख्यत: दोन तत्त्वे विचारात घेतली जातात ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

(अ) सेवा ज्येष्ठतेची तत्त्वे

कर्मचाऱ्यांची सेवेतील ज्येष्ठता लक्षात घेऊन पदोन्नती करण्याची ही अत्यंत जुनी आणि सरळ सोपी पद्धती आहे. वर्तमान काळात देखील या पद्धतीचा मोठ्या प्रमाणावर अवलंब केला जातो. ज्या कर्मचाऱ्याचा सेवाकाळ इतर कर्मचाऱ्यांच्या तुलनेत अधिक आहे, तो पदोन्नतीसाठी पात्र हे साधे सूत्र पदोन्नतीच्या या तत्त्वामध्ये अवलंबिले जाते. मात्र पदोन्नती देताना समान पदावर कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांमधून ज्याचा सेवाकाळ अधिक असेल त्यास पदोन्नतीसाठी प्राधान्य देण्यात येते; पण या तत्त्वाची अंमलबजावणी करताना विशेषत: लोक सेवकांचा सेवाकाळ निश्चित करताना काही समस्या निर्माण होतात. उदा. दोन उमेदवारांनी पदपात्रता, सेवेत नियुक्त केल्याची तारीख, कायम केल्याची तारीख म्हणजेच त्यांचा सेवाकाळ सारखाच असतो. अशा वेळी त्यांच्या वयाचा विचार केला जातो, ज्यांचे वय अधिक ज्यांची जन्मतारीख आधीची असते. त्यांची निवड केली जाते. म्हणजेच जो अगोदर सेवानिवृत्ती होणार असतो त्यास पदोन्नतीसाठी प्रथम प्राधान्य देण्यात येते. पदोन्नतीसाठी कर्मचारी वर्गाकडून सेवा ज्येष्ठता या तत्त्वाचे समर्थन केले जाते.

सेवा ज्येष्ठता तत्त्वाचे गुण

पदोन्नतीच्या सेवा ज्येष्ठता या तत्त्वाचे गुण पुढीलप्रमाणे आहेत.

- अनुभवांचा लाभ : पदोन्नतीच्या तत्त्वांमुळे संघटनेतील कार्याचा दीर्घ अनुभव असलेल्या व्यक्तीस पदोन्नती मिळत असल्याने वरिष्ठ पदावर कार्य करताना संघटनेस त्यांच्या अनुभवांचा फायदा होतो. प्रशासकीय कार्यांच्या अनुभवांमुळे व्यक्ती अधिक प्रभावी व कार्यक्षमपणे कार्य करतो.
- व्यक्तीनिरपेक्ष आधार : सेवाज्येष्ठता सिद्धांत हा वस्तुनिष्ठ व व्यक्तिनिरपेक्ष असल्यामुळे संघटनेत भेदभाव होण्याची शक्यता संपुष्टात येते. ज्येष्ठता ही वास्तविकता असते ज्यास आपण नाकारू शकत नाही. त्यामुळे संघटनेतील सेवाज्येष्ठतेचे निर्धारण करण्यात कोणतीही बाधा येत नाही. ही पद्धत कोणत्याही बाह्य हस्तक्षेपापासून मुक्त असते.

- कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलात वृद्धी : या पद्धतीद्वारे कर्मचाऱ्यांची पदोन्नती निश्चित व न्यायिक आधारावर होत असल्याने कर्मचाऱ्यांकडून या पद्धतीस प्राधान्य देण्यात येते. आपल्यावर अन्याय होणार नाही याची खात्री कर्मचाऱ्यांना असते. त्यामुळे त्यांचे मनोबल वाढण्यास मदत होते.
- सेवा ज्येष्ठतेच्या तत्वामुळे संघटनेतील सर्वाधिक ज्येष्ठ कर्मचाऱ्यास पदोन्नती दिली जाते. अशा पदोन्नती पद्धतीमुळे कोणत्याही राजकीय हस्तक्षेप व दबावापासून ही पद्धती प्रभावीत होत नाही.
- संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्यास सेवा ज्येष्ठतेनुसार क्रमाक्रमाने पदोन्नतीची संधी उपलब्ध होते. भविष्यात आपण कोणत्या वरिष्ठ पदावर पदोन्नतीद्वारे कार्य करणार आहोत याची पूर्वकल्पना कर्मचाऱ्यास असते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना पदाच्या कार्य व जबाबदाऱ्यांच्या अनुषंगाने पूर्वतयारी करता येते.
- पदोन्नतीद्वारे कर्मचाऱ्यास वरिष्ठ पदावर कार्य करण्याची संधी निष्पक्षपणे मिळत असल्याने समाजातील हुशार, बुद्धिमान व कर्तबगार व्यक्ती सार्वजनिक सेवांकडे आकर्षित होत असतात.
- सेवाज्येष्ठतेमुळे मिळणारी पदोन्नती ही स्वयंचलित पद्धती आहे. यासाठी कर्मचाऱ्यास कोणत्याही प्रकारचे विशेष प्रयत्न करण्याची गरज नाही.
- अनुभव व वयांनी ज्येष्ठ असणाऱ्या कर्मचाऱ्याच्या आत्मप्रतिष्ठेचे रक्षण या तत्त्वामुळे होते. कारण त्यांना वयाने लहान व अनुभव नसणाऱ्या व्यक्तीच्या नियंत्रणाखाली कार्य करण्याची गरज राहत नाही.
- सेवा ज्येष्ठतेच्या तत्त्वामुळे प्रशासन वशिलेबाजी व भ्रष्टाचारापासून मुक्त राहण्यास मदत होते. पदोन्नतीची ही पद्धत अतिशय साधी-सरळ व स्पष्ट आहे. यामध्ये कर्मचाऱ्यांची सेवा ज्येष्ठता सहज ठरविता येते.

सेवाज्येष्ठता तत्त्वाचे दोष

- सेवा ज्येष्ठतेच्या तत्त्वामध्ये वरील विविध गुण असले तरी पूर्णपणे योग्य व उपयुक्त आहे असे म्हणता येणार नाही. या तत्त्वामध्ये काही मूलभूत दोष आहेत ते पुढीलप्रमाणे.
- सेवा ज्येष्ठतेच्या आधारावर संघटनेतील वरिष्ठ पदे जर देण्यात येऊ लागली तर संघटनेच्या वरिष्ठ पदावर अयोग्य, अपात्र व्यक्तीची निवड होऊ शकते. त्यामुळे प्रशासनाचा दर्जा खालावतो.
- या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यास पदोन्नतीसंबंधी स्पष्ट कल्पना असल्याने तो परिस्थितीनुरूप नवीन तंत्रज्ञान, कौशल्य व योग्यतांना आत्मसात करण्यास विशेष रुची घेत नाही.
- संघटनेतील कार्यक्षम, कर्तव्यदक्ष व योग्यताधारक कर्मचाऱ्यांना पदोन्नतीची संधी मिळत नसल्याने एक प्रकारे त्यांच्यावर अन्याय होतो.
- केवळ एखाद्या पदावर जास्त काळ काम केल्याने अनुभव प्रगल्भ होतो असे नाही. सेवाकाळ जास्त असल्यामुळे एखाद्यास वरिष्ठ पदावर कार्य करण्याची संधी मिळणे हे न्याय तत्त्वास अनुसरून नाही. त्यामुळे ज्या संघटनेत गुणवत्तेच्या आधारावर वेगाने पदोन्नती दिली जाते अशा क्षेत्राकडे हुशार, गुणवत्ताधारक व्यक्ती आकर्षित होतात.
- पदोन्नतीसाठी सेवाकार्यकाल हाच एक निकष असल्यास कर्मचाऱ्यांत कार्यक्षमपणे काम करण्याची प्रेरणाच निर्माण होत नाही. अधिक काम करण्याचा किंवा नवीन तंत्रज्ञान व कौशल्य आत्मसात करून गुणवत्ता वाढविण्याचा प्रयत्न केला जात नाही. एक प्रकारे अशा कर्मचाऱ्यांमध्ये बेफिकिरी प्रवृत्ती निर्माण होते.
- एखादी व्यक्ती एखाद्या विशिष्ट पदावर कार्यक्षमपणे कार्य करत असेल. मात्र तीच व्यक्ती केवळ सेवा कार्यकाळ जास्त असल्यामुळे वरिष्ठ पदावरही त्याच कार्यक्षमतेनेच कार्य करील याची शाश्वती नाही.
- सेवा ज्येष्ठता तत्त्वामुळे सामान्य बुद्धिमतेचा व्यक्ती जेव्हा वरिष्ठ पदावर कार्य करतो. तेव्हा संघटनेतील तरुण, योग्य व उच्च बुद्धिमत्तेचे कर्मचारी त्याचा द्वेष करतात.
- या सिद्धांतामुळे प्रशासन अधिक परंपरावादी आणि औपचारिक स्वरूपाचे बनते.
- पदोन्नती मिळविणे हा आपला अधिकार असून कालांतराने आपणास मिळणारच आहे. असे संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्यास वाटत असल्याने ते आपल्या वरिष्ठांशी आदराने व प्रतिष्ठेने वागत नाहीत. त्यामुळे संघटनेमध्ये अनुशासनहीनता निर्माण होते.

(ब) गुणवत्तेचे तत्त्व

गुणवत्तेचे तत्व हे सेवा ज्येष्ठतेच्या तत्त्वाची विरोधी बाजू आहे. गुणवत्तेच्या तत्त्वानुसार पदोन्नती देताना केवळ कर्मचाऱ्यांचा सेवाकार्यकाल पाहिला जात नाही. त्याऐवजी त्याची योग्यता, गुणवत्ता पहिली जाते. कनिष्ठ पदावर कार्य करणाऱ्या एकूण कर्मचाऱ्यांपैकी जो वरिष्ठ पदावर कार्य करण्यासाठी योग्य, लायक आहे. अशाच कर्मचाऱ्यास पदोन्नती दिली जावी असे या सिद्धांताद्वारे प्रतिपादित केले जाते. वरिष्ठ पदावर कार्य करण्यासाठी सेवा कार्यकाल महत्त्वाचा ठरत नाही, तर त्या व्यक्तीची गुणवत्ता, योग्यता व कार्यनैपुण्य महत्त्वाचे असते. या सिद्धांतामुळे कार्यक्षम व बौद्धिक क्षमतेच्या कर्मचाऱ्यास प्रेरणा मिळते, त्यांचे मनोबल वाढण्यास मदत होते. त्यामुळे संघटनेत हुशार आणि बुद्धिमान व्यक्ती टिकून राहतात.

असे असले तरी गुणवत्तेच्या तत्त्वाबाबतही अनेक प्रश्न उपस्थित केले जातात. त्यापैकी प्रामुख्याने आपण गुणवत्ता कशाला म्हणणार? गुणवत्तेचे निश्‍चित कोणते आधार आहेत? गुणवत्ता निर्धारणाच्या वस्तुनिष्ठ पद्धती कोणत्या? या प्रश्नांवरून हे लक्षात येते की, गुणवत्तेवर आधारित पदोन्नतीचे तत्त्व अत्यंत जटील व गुंतागुंतीचे आहे. कारण गुणवत्ता निश्‍चित करणे अतिशय अवघड बाब आहे. गुणवत्ता ही संकल्पना सापेक्ष व व्यापक स्वरूपाची संकल्पना आहे. त्यामध्ये बौद्धिक क्षमतेबरोबर इतर अनेक बाबीचा समावेश होतो. दुसरी बाब म्हणजे वस्तुनिष्ठपणे गुणवत्ता ठरविणे ही मुळात कठीणच आहे. हे खरे असले तरी, गुणवत्ता ठरविण्यासाठी खालील तीन पद्धतीचा अवलंब करण्यात येतो.

(अ) स्पर्धा परीक्षा

कर्मचाऱ्यांच्या गुणवत्तेचे निरपेक्ष मोजमाप करणारे उत्तम साधन म्हणून स्पर्धा परीक्षांकडे पाहिले जाते. अशा स्पर्धा परीक्षा स्वतंत्र अभिकरणाद्वारे किंवा संबंधित खात्यामार्फत घेण्यात येतात. साधारणतः पुढील तीन स्वरूपाच्या स्पर्धा परीक्षा घेण्यात येतात.

● खुली स्पर्धा परीक्षा

या स्वरूपाच्या स्पर्धा परीक्षेस कोणतीही व्यक्ती बसू शकते. या परीक्षेला संबंधित खात्यातील, खात्याबाहेरील किंवा प्रशासनाबाहेरील अशी कोणतीही व्यक्ती बसू शकते. या स्पर्धा परीक्षा उतीर्ण झालेल्या उमेदवारांची गुणानुक्रमे निवड करण्यात येते. या पद्धतीमुळे सनदी सेवेतील उच्च पदांसाठी व्यापक क्षेत्र उपलब्ध होऊन बुद्धिमान, प्रतिभासंपन्न व योग्य व्यक्तींना लोकसेवेत येण्याची संधी मिळते.

● मर्यादित स्पर्धा परीक्षा

अशा स्वरूपाच्या स्पर्धा परीक्षेस लोकसेवेत विशिष्ट काळ सेवा केलेल्या कर्मचाऱ्यास देता येते. म्हणजेच या परीक्षेला बसण्याची संधी मर्यादित लोकांनाच उपलब्ध होते. म्हणूनच या परीक्षेस मर्यादित स्पर्धा परीक्षा असे म्हटले जाते. उदा. महाराष्ट्र पोलीस सेवेतील पोलीस कर्मचाऱ्यास पदोन्नतीद्वारे पोलीस-उपनिरीक्षक पद प्राप्त करण्यासाठी निश्‍चित कार्यकाल पूर्ण केलेल्या पोलीस कर्मचाऱ्यास पोलीस उपनिरीक्षकाच्या स्पर्धा परीक्षेस बसता येते.

● उत्तीर्ण परीक्षा

पदोन्नतीसाठी लागणारी किमान पात्रता प्रमाणित करण्याची ही परीक्षा पद्धती असते. ही परीक्षा उत्तीर्ण होण्यासाठी निश्‍चित गुण मिळविणे आवश्यक असते. सर्वात अधिक गुण मिळविण्याची आवश्यकता नसते. अशा स्पर्धा परीक्षेत ज्या व्यक्तींनी निश्‍चित गुण मिळविले आहेत. त्या सर्वाना उत्तीर्ण समजून पदोन्नती देण्यात येत असते. उत्तीर्ण होणाऱ्यांच्या संख्येपेक्षा पदोन्नती पदांची संख्या कमी असल्यास उत्तीर्ण झालेल्यांची एक सूची तयार केली जाते आणि जेव्हा पदोन्नतीची संधी निर्माण होईल तेव्हा या सूचीतील व्यक्तींना पदोन्नती दिली जाते. उदा. टायपिस्ट, लिपिक, स्टेनो यासारख्या पदांसाठी ही परिक्षा पद्धती स्वीकारली जाते.

● स्पर्धा परीक्षा पद्धतीचे गुण

वरीलपैकी कोणतीही स्पर्धा परीक्षा वस्तुनिष्ठ व व्यक्तिनिरपेक्ष असल्यामुळे व्यक्तीच्या गुणवत्तेचे मोजमाप वस्तुनिष्ठपणे करता येते.

अशा स्वरूपाच्या परीक्षा स्वतंत्र अभिकरणांद्वारे घेण्यात येत असल्यामुळे याठिकाणी राजकीय हस्तक्षेप किंवा भ्रष्टाचारास वाव मिळत नाही.

स्पर्धा परीक्षा पद्धतीचे दोष

स्पर्धा परीक्षेच्या माध्यमातून वैयक्तिक गुणांची, व्यक्ती महत्त्वाची चाचणी घेता येत नाही. अशा परिक्षांद्वारे त्याचे सैद्धांतिक ज्ञान, बौद्धिक क्षमता आजमावता येते; पण त्याच्याकडे प्रशासनासाठी लागणाऱ्या गुणांची क्षमता किती आहे, हे तपासता येत नाही.

- उमेदवारांची भरती स्पर्धापरीक्षा घेवूनच केलेली असल्यास त्यानंतर पुन्हा पदोन्नतीसाठी परीक्षा घेणे अयोग्य आहे.
- सामान्य बुद्धिमत्तेच्याही काही व्यक्ती काही पुस्तकांची घोकंमपट्टी करून उत्तीर्ण होऊ शकतात.
- स्पर्धा परीक्षा ही अत्यंत वेळखाऊ आणि खर्चिक स्वरूपाची असते.

(आ) विभागप्रमुखाचे वैयक्तिक मत

पदोन्नतीसाठी गुणवत्तेचे मोजमाप करताना संबंधित कर्मचाऱ्याच्या विभागातील विभागप्रमुखाचे किंवा त्या विभागातील वरिष्ठाचे मत लक्षात घेतले जाते. गुणवत्तेचा निकष लावण्यासाठी हे एक महत्त्वपूर्ण साधन मानले जाते. कारण संबंधित कर्मचारी विभागप्रमुखाच्या अधीन राहून कार्य करतो. तेव्हा विभागप्रमुखास आपल्या कर्मचाऱ्यांच्या गुणवत्तेची, कार्यक्षमतेची, आकलन क्षमतेची व वर्तन पद्धतीची विस्तृत माहिती असते. त्यामुळे तो कर्मचाऱ्याच्या गुणवत्तेचे, योग्यतेचे वास्तविक मूल्यमापन करू शकतो. ज्या वरिष्ठ पदावर पदोन्नती करावयाची आहे. त्या वरिष्ठ पदास योग्य व्यक्ती कोण हे विभागप्रमुख अचूकपणे सांगू शकतो. कारण आपल्या विभागांतर्गत कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठ अधिकाऱ्याइतके चांगल्या प्रकारे अन्य कोणीही समजू किंवा ओळखू शकत नाही.

मात्र, या प्रकारच्या पद्धतीचे पुढील दोष दिसून येतात.

गुणवत्ता मोजण्याची ही पद्धती वस्तुनिष्ठ नसून आत्मनिष्ठ स्वरूपाची आहे. त्यामुळे विविध व्यक्तिगत, सामाजिक, राजकीय व आर्थिक गट विभागप्रमुखावर दबाव आणून इच्छित परिणाम प्राप्त करू शकतात.

ही पद्धती छोट्या व मर्यादित कार्य असणाऱ्या संघटनेसाठी उपयुक्त ठरू शकते. मात्र, मोठ्या संघटनांसाठी उपयुक्त ठरत नाही. कारण मोठ्या संघटनेत विभागप्रमुख कनिष्ठाशी प्रत्यक्षपणे प्रभावीपणे संबंध प्रस्थापित करू शकत नाही.

या पद्धतीमध्ये असणारे वरील दोष दूर करण्यासाठी अनेक देशांमध्ये विभागांतर्गत स्वतंत्र व पदोन्नती मंडळाची स्थापना केली जाते. हे मंडळ कर्मचाऱ्यांची सेवाकार्यकाल, सेवा अभिलेख, सेवाविवरण-पत्रके इत्यादींचा अभ्यास करून पदोन्नतीसाठी योग्य व्यक्तीची शिफारस करते. एखाद्या कर्मचाऱ्यास पदोन्नतीच्या संदर्भात आपल्यावर अन्याय झाला आहे असे वाटत असेल तर कर्मचाऱ्यांना स्वतंत्र मंडळाकडे अपील करण्याचा अधिकार देण्यात आलेला आहे.

(इ) सेवा विवरण किंवा कार्यक्षमतेचे मूल्यमापन

सनदी सेवकांच्या गुणवत्तेचे मोजमाप करणारे महत्त्वपूर्ण साधन म्हणजे सेवा विवरण हे होय. या सेवा पुस्तिकेत कर्मचाऱ्याची कार्य, कार्यक्षमता, योग्यता व वर्तनाबाबत नोंदी ठेवल्या जातात. या पद्धतीत सेवा पुस्तिका, वैयक्तिक विवरण पत्र, वैयक्तिक फाईल, गोपनीय अहवाल इत्यादींच्या आधारे सेवकांच्या योग्यतेचे, गुणवत्तेचे मोजमाप केले जाते. या सेवाविवरणाचा तुलनात्मक अभ्यास करून कर्मचाऱ्यांना वरिष्ठ पदांवर पदोन्नती दिली जाते. सेवा वितरण पत्रात सेवकांच्या कार्याचे ज्ञान, व्यक्तिमत्त्व व चारित्र्य, निर्णय शक्ती, निर्णय स्वीकारण्याची क्षमता, विवेकशीलता, बोलण्याची शैली व व्यवहार कौशल्य, पर्यवेक्षणाची क्षमता, अचूकता, कार्यालयातील वर्तन, आणि उत्साह या दहा गुणांच्या आधारावर कर्मचाऱ्यांचे मूल्यमापन करण्यात येते. वरील दहा गुणांचा विचार करून प्रत्येक गुणासमोर पुढीलपैकी एक शेरा लिहिला जातो.

- अतिउत्तम
- फार चांगला
- चांगला
- समाधानकारक अगदी सामान्य
- हलका किंवा अपूर्ण

प्रत्येक गुणासमोर नमूद केलेल्या श्रेणीच्या आधारावर पदोन्नतीसाठी कर्मचाऱ्यांचे अंतिम मूल्यमापन केले जाते. ते पुढीलप्रमाणे.

- अति उच्च पात्रताधारक

- उच्च पात्रताधारक
- पात्रताधारक
- अजूनही पात्र नाही

या वर्गवारीतील सर्वात वरच्या आणि सर्वात खालच्या वर्गवारीसाठी अधिकाऱ्यास स्पष्टीकरण द्यावे लागते. अलीकडील काळामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे मोजमाप करण्यासाठी अनेक शास्त्रीय पद्धतीचा विकास झाला आहे. यामध्ये दिवसेंदिवस सुधारणात्मक भर पडत आहे. अमेरिकेमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे तंतोतंत व स्वयंचलित पद्धतीने मोजमाप करण्याऱ्या पद्धतीचा अवलंब केला जातो. त्यामध्ये प्रामुख्याने उत्पादन विवरण पद्धती, ग्राफिक रेटिंग स्केल पद्धती आणि व्यक्तिमत्त्वाच्या गुणांची सूची पद्धती इत्यादींचा आधार घेतला जातो. या तिन्ही पद्धती व्यक्तीची गुणवत्ता ठरविण्यात फार मदतगार, उपयुक्त ठरताना दिसून येतात.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) पदोन्नती म्हणजे काय?

(२) सेवेजेष्ठता तत्त्वाचा एक दोष सांगा?

(३) प्रशासकिय संघटनेतील पदसंरचना ही कशावर आधारित असते?

(४) स्पर्धा परीक्षेचे तीन प्रकार सांगा?

(५) सेवा विवरण काय आहे?

४.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **पदोन्नती :** संघटनेत कार्य करत असतांना कार्यानुभव व संघटनेच्या बाबतीत इतर घटक लक्षात घेवून कर्मचाऱ्यास कनिष्ठ पदावरून वरिष्ठ पदावर नेमणे.

(२) **सेवाजेष्ठता :** संघटनेतील कार्याचा अनुभव लक्षात घेवून त्याने संघटनेत केलेल्या कार्याचा एकूण काळ.

(३) **सेवा विवरण :** कर्मचारी संघटनेत कार्य करत असतांना त्याच्या एकूण कार्याबद्दल त्याचा वरिष्ठ एक गोपनीय अहवाल त्याच्या कार्यपुस्तिकेत लिहित असतो त्यास सेवाविवरण असे म्हणतात.

४.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) पदोन्नती म्हणजे कर्मचाऱ्याची कनिष्ठ पदावरून वरिष्ठ पदावर करण्यात येणारी नेमणूक होय.

(२) संघटनेतील कार्यक्षम, कर्तव्यदक्ष व योग्य कर्मचाऱ्यांना पदोन्नतीची संधी मिळत नसल्याने एक प्रकारे त्यांच्यावर अन्याय होतो.

(३) प्रशासकीय संघटनेतील पदसंरचना ही पदसोपान संरचनेवर आधारित असते.

(४) खुली स्पर्धा परिक्षा, मर्यादित स्पर्धा परिक्षा आणि उत्तीर्ण परिक्षा.

(५) सनदी सेवकांच्या गुणवत्तेचे मोजमाप करणारे महत्त्वपूर्ण साधन म्हणजे सेवाविवरण होय.

४.५ सारांश

सदर घटकात आपण पदोन्नती या कर्मचारी प्रशासनाच्या महत्त्वाच्या बाबीची विस्ताराने चर्चा केली आहे.

कर्मचारी प्रशासनामध्ये ज्या घटकांचा समावेश होता. त्यापैकी पदोन्नती हा घटक खूप महत्त्वाचा आहे. पदोन्नती ही संघटनेतील कार्यक्षमता आणि संघटनात्मक संस्कृतीबरोबर कर्मचाऱ्यांच्या जीवनवृत्तीच्या दृष्टीनेदेखील महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावत असते. एका बाजूस संघटनेतील कार्यक्षम, योग्य, बुद्धिमान व लायक कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्याची फलनिष्पत्ती म्हणून वरिष्ठ पदावर पदोन्नती मिळते. तर दुसऱ्या बाजूस संघटनेतील कनिष्ठ स्तरावर कार्य करणाऱ्या कर्मचाऱ्यास वरिष्ठ स्तरावर कार्य करण्याची संधी मिळते. त्यामुळे कर्मचाऱ्याच्या कर्तव्य व जबाबदारीत वाढ होते, त्यांच्या प्रतिष्ठेमध्ये वाढ झाल्याने त्यांच्या मनोधैर्यात वाढ होते. तसेच पदोन्नतीद्वारे त्याच्या वेतन व इतर सेवा शर्तीमध्ये वाढ होत असल्याने आर्थिक स्थैर्य प्राप्त होते. त्यामुळे तो आपल्या पूर्ण क्षमतेने आणि आत्मविश्वासाने कार्य करतो. साहजिकच संघटनेमध्ये सकारात्मक आणि कार्यक्षम प्रशासकीय संस्कृती निर्माण होण्यास मदत होते.

४.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची उत्तरे थोडक्यात लिहा.

(१) पदोन्नती म्हणजे काय ते सांगून पदोन्नतीचे वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
(२) कर्मचारी प्रशासनामध्ये पदोन्नतीचे महत्त्व विशद करा.
(३) पदोन्नतीच्या सेवाजेष्ठता तत्त्वाचे टीकात्मक परीक्षण करा.
(४) पदोन्नतीच्या गुणवत्ता तत्त्वानुसार गुणवत्ता निर्धारणाच्या पद्धती विशद करा.

४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Sharma, M.K. (2006). *Personnel Administration*. New Delhi. Anmol Publication.
(२) Ambardar, S. (2015). *Public Administration in India*. New Delhi. Dominant Pubishers.
(३) शर्मा, पी.डी. आणि शर्मा, बी. एम. (१९९८). *भारतीय प्रशासन.* जयपूर, क्लासिक पब्लिशिंग.
(४) कटारिया, सु. (२०१२). *कार्मिक प्रशासन.* जयपूर, आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.
(५) फाडिया, बी. एल. (२००८). *लोकप्रशासन.* आगरा, साहित्य भवन पब्लिकेशन्स.
(६) भिंगे, सु. (२००३). *कर्मचारी प्रशासन.* नांदेड. कल्पना प्रकाशन.
(७) अवस्थी, ए. आणि अवस्थी, ए.पी. (२००४). *प्रशासनिक सिद्धांत.* आगरा, लक्ष्मीनारायण अग्रवाल.
(८) बंग, के. आर. (२०१०). *कर्मचारी प्रशासन.* औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.

घटक ५ : सेवानिवृत्ती

अनुक्रमणिका

५.0 उद्दिष्टे

५.१ प्रास्ताविक

५.२ विषय-विवेचन

    ५.२.१ सेवानिवृत्ती : संकल्पना

    ५.२.२ सेवानिवृत्तीचे वय

    ५.२.३ सेवानिवृत्तीचे उद्देश व महत्त्व

    ५.२.४ सेवानिवृत्तीचे लाभ

५.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

५.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

५.५ सारांश

५.६ सरावासाठी स्वाध्याय

५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

५.0 उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- सेवानिवृत्तीच्या संकल्पनेविषयी माहिती मिळेल.
- सेवानिवृत्तीचे उद्देश व महत्त्वाविषयी सविस्तर माहिती सांगता येईल.
- कर्मचाऱ्यास सेवानिवृत्तीपासून कोणकोणते लाभ मिळतात हे स्पष्ट करता येईल.

५.१ प्रास्ताविक

मानवी संसाधन हा कर्मचारी प्रशासनाचा एक आधारभूत घटक आहे. शासनाच्या धोरण व कार्याची प्रत्यक्ष निर्मिती आणि अंमलबजावणी याच घटकाच्या माध्यमातून केली जाते. प्रशासकीय कार्यक्षमता आणि कार्यकुशलता ही या घटकाच्या उत्साह आणि कार्यक्षमतेवर अवलंबून असते. मात्र, मानवी संसाधनांच्या काही शारीरिक मर्यादासुद्धा असतात. वाढत्या वयाबरोबर व्यक्ती शारीरिक आणि मानसिकदृष्ट्या थकत असते. व्यक्तींच्या वाढत्या वयाबरोबर त्याची कार्य करण्याची शक्ती, क्षमता आणि उत्साह कमी-कमी होत जातो आणि एका विशिष्ट अवस्थेमध्ये तो प्रशासकीय कार्य करण्यास असमर्थ ठरत असतो. याचा प्रशासकीय कार्यक्षमता व कार्यकुशलतेवर विपरीत परिणाम होतो. कोणत्याही समाजव्यवस्थेच्या दृष्टीने हे लाभदायक नाही. म्हणून प्रत्येक देशामध्ये अशी व्यवस्था करण्यात आलेली असते की, त्या देशातील प्रशासकीय कर्मचारी विशिष्ट वयोमर्यादेनंतर सेवेतून निवृत्त होत असतो. प्रशासकीय दृष्टिकोनाबरोबर राज्य आणि कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टिकोनातूनही सेवानिवृत्ती आवश्यक आणि महत्त्वपूर्ण असते. आधुनिक कालखंडात कल्याणकारी राज्य सेवानिवृत्तीस कर्तव्यपूर्तीच्या दृष्टिकोनातून पाहते. राज्याची सेवा केलेल्या कर्मचाऱ्यास भविष्यकालीन उदरनिर्वाहाचे साधन उपलब्ध करून देणे हे शासनाचे

कर्तव्य समजले जाते. अनेक वर्षे राज्याची सेवा केलेल्या कर्मचाऱ्यास वृद्धापकाळात सुखी, चिंतामुक्त, सुसह्य व प्रतिष्ठेने जीवन जगता यावे. यासाठी राज्यास सेवानिवृत्तीसंबंधी आपले धोरण निश्चित करणे आवश्यक असते.

जगामध्ये प्राचीन कालखंडापासून राज्याच्या स्वरूपावरून सेवानिवृत्ती ही संकल्पना वेगवेगळ्या देशांत वेगवेगळ्या स्वरूपात अस्तित्वात होती. आधुनिक कालखंडामध्ये सेवानिवृत्तीनंतर सेवकास निवृत्तिवेतन देण्यात येऊ लागले आहे. सेवानिवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्यांना आर्थिक स्वरूपात लाभ देण्याची प्रथा सर्वप्रथम इ.स. १७१२ मध्ये इंग्लंड देशात सुरू झाली. इंग्लंडमध्ये सुरूवातीस ब्रिटिश जकात सेवेतील कर्मचाऱ्यांना निवृत्तिवेतन देण्यात आले. नंतरच्या काळामध्ये इ.स. १८१० यावर्षी इंग्लंडमध्ये पेन्शन कायदा संमत करण्यात आला आणि सर्वच सेवांमध्ये निवृत्तिवेतनची योजना लागू करण्यात आली. इ. स. १८४४ मध्ये बेल्जियम, इ. स. १८५३ मध्ये फ्रान्स, इ. स. १८६४ मध्ये इटली व इ. स. १८७३ मध्ये जर्मनीत सेवानिवृत्तीविषयक कायदे संमत करण्यात आले. अमेरिकेमध्ये इ. स. १९२० मध्ये यासंबंधीच्या तरतुदी करण्यात आल्या. १९ व्या शतकाच्या मध्यात भारतामध्येही या पद्धतीचा अवलंब करण्यात आला, प्रस्तुत प्रकरणामध्ये आपण सेवानिवृत्तीविषयी अधिक जाणून घेणार आहोत.

५.२ विषय–विवेचन

५.२.१ सेवानिवृत्तीची : संकल्पना

कर्मचारी प्रशासनामध्ये भरती, बढती, प्रशिक्षण या घटकांबरोबर सेवानिवृत्ती हा घटकदेखील अभ्यासाच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण मानला जातो. सेवानिवृत्तीस शासन–प्रशासन व सेवकांच्या दृष्टीने ही महत्त्व प्राप्त झाले आहे. प्रशासनामध्ये सातत्य, कार्यक्षमता व कार्यकुशलता टिकविण्यासाठी सेवकांस विशिष्ट वयानंतर सेवानिवृत्त व्हावे लागते आणि त्यांच्या जागी तरुणांना संधी देऊन प्रशासकीय कार्यक्षमता टिकविण्यात येत असते. थोडक्यात आपणास असे म्हणता येईल की, विशिष्ट सेवाकाळानंतर किंवा वयोमर्यादेनंतर कर्मचाऱ्यांना सेवेतून मुक्त करणे म्हणजे सेवानिवृत्ती होय. सेवानिवृत्तीचे सनदी सेवकांच्या दृष्टीने सुरक्षात्मक आणि अभिप्रेरणात्मक घटक म्हणून महत्त्वाचे स्थान आहे. एल.डी.व्हाईट यांच्या मते, वाढलेल्या वयामुळे सनदी सेवक शारीरिक आणि मानसिकदृष्ट्या अशक्त झालेला असतो आणि कार्यक्षमपणे कार्य करण्यास लायक राहत नाही. त्यामुळे त्यास सेवेतून निवृत्त करण्यासाठी सेवानिवृत्तीची व्यवस्था करण्यात आली आहे. सेवानिवृत्तीच्या कालखंडानंतर सनदी सेवकास व त्याच्या मृत्यूपश्चात त्याच्या कुटुंबास आर्थिक सूरक्षितता प्राप्त होत असते. आर्थिक सूरक्षितेच्या भावनेमुळे मनोबल अधिक वाढते आणि व्यक्ती आरामदायी, चिंतामुक्त जीवन जगू शकतो.

५.२.२ सेवानिवृत्तीचे वय

जगात कोणत्याही देशातील शासकीय कर्मचाऱ्यांच्या निवृत्तीची वयोमर्यादा निश्चित स्वरुपाची नाही. वेगवेगळ्या देशामध्ये सेवानिवृत्तीचे वय वेगवेगळे आहे. देशांतर्गतदेखील त्यामध्ये विविधता असलेली पाहावयास मिळते. सेवानिवृत्तीचे वय त्या देशातील खानपान व सरासरी आयुर्मान या घटकांच्या आधारे निर्धारित केले जाते. सेवानिवृत्तीच्या वयावर काळ, आरोग्य व पर्यावरणीय घटकांचादेखील प्रभाव पडत असतो. अमेरिकेमध्ये सेवानिवृत्तीचे वय ६५ ते ७० वर्षे तसेच ब्रिटनमध्ये ६० ते ६९ वर्षा दरम्यान आहे. भारतामध्ये ब्रिटिश शासन काळामध्ये आणि स्वातंत्र्योत्तर कालखंडात इ. स.१९६२ पर्यंत सेवानिवृत्तीचे वय ५५ वर्षे होते. त्यामध्ये दुसऱ्या वेतन आयोगाच्या शिफारशीनुसार तीन वर्षांची वाढ करण्यात येऊन ही वयोमर्यादा ५८ वर्षे करण्यात आले. पुढे पाचव्या वेतन आयोगाच्या शिफारशीनुसार सेवानिवृत्तीचे वय ५८ वरून ६० वर्षे करण्यात आले. सामान्यपणे भारतामध्ये सेवानिवृत्तीचे वय ५८–६० वर्षे आहे. मात्र, काही प्रकरणांमध्ये यामध्ये वाढ किंवा कपात होवू शकते. भारतातील वेगवेगळ्या राज्यांची, सनदी सेवेतील वेगवेगळ्या स्तरावरील सेवकांच्या सेवानिवृत्ती वयामध्ये भिन्नता असलेली आपणास आढळून येते.

५.२.३ सेवानिवृत्तीचे उद्देश व महत्त्व

सामान्य व्यक्तीप्रमाणे लोकसेवकदेखील विशिष्ट वयोमर्यादेपर्यंत कार्यक्षम आणि प्रभावीपणे कार्य करू शकतात. मात्र, त्यानंतर ते वयोवृद्ध झाल्याने शारीरिक आणि मानसिकदृष्ट्या दुर्बल होतात. त्यामुळे ते व्यवस्थित कार्य करू शकत नाहीत.

प्रत्येक देशातील लोक सेवक विशिष्ट वयानंतर सेवानिवृत्त होत असतात. सेवानिवृत्ती सनदी सेवेतील कार्यक्षमता आणि कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्य या दोन्ही दृष्टिकोनातून महत्त्वूर्ण आहे. त्याचबरोबर सेवानिवृत्तीमुळे जे तरुण युवक सेवेमध्ये आहेत. त्यांना वरिष्ठ पदे रिक्त झाल्याने बढतीद्वारे वरिष्ठ पदांवर कार्य करण्याची संधी उपलब्ध होत असते. या अनुषंगाने सेवानिवृत्ती ही कर्मचारी प्रशासनातील महत्त्वपूर्ण अंग ठरत आहे. याठिकाणी सेवानिवृत्तीचे उद्देश, महत्त्व, आवश्यकता पुढीलप्रमाणे विशद करण्यात आली आहे.

(१) प्रशासकीय कार्यक्षमता टिकविण्यासाठी

विशिष्ट वयोमर्यादेनंतर प्रत्येक सार्वजनिक कर्मचाऱ्यांच्या शारीरिक आणि मानसिक क्षमतेमध्ये शिथिलता निर्माण होत असते. अशा स्थितीत तो जास्त काळ आपले कार्य व्यवस्थितपणे व कार्यक्षमतेने पार पाडू शकत नाही. त्याचा परिणाम प्रशासकीय कार्यक्षमता व प्रभावकारितेवर पडू शकतो. म्हणून अशा वृद्ध, अकार्यक्षम व दुर्बल व्यक्तींना सेवेबाहेर केल्यामुळे नवीन तरुण तरूणींना सेवेत येण्याची संधी निर्माण होते. त्यांच्यातील शारीरिक आणि मानसिक शक्तीचा प्रशासनाला फायदा होतो. परिणामत: प्रशासकीय कार्यक्षमता व प्रभावकारितेमध्ये वाढ होण्यास मदत होते.

(२) पदोन्नती संधी निर्माण होते

प्रशासनातील अधिकार पदसंरचनेतील वरिष्ठ अधिकारी जोपर्यंत सेवानिवृत्त होत नाहीत. तोपर्यंत कनिष्ठ स्तरावरील कर्मचाऱ्यास पदोन्नतीद्वारे उच्च पदावर सेवा करण्याची संधी उपलब्ध होत नाही. पात्रताधारक कनिष्ठांना पदोन्नतीद्वारे उच्चपदावर कार्य करण्याची संधी जर उपलब्ध होत नसेल, तर ते उच्चपात्रताधारक उमेदवार सार्वजनिक संघटनांकडे आकर्षित होणार नाहीत. किंवा अशा कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांमध्ये 'ठेविले अनंते तैशेची राहावे' अशी भावना निर्माण होऊ शकते. पदोन्नतीच्या अपेक्षेने कर्मचारी आपल्या क्षमतांचा मन:पूर्वक वापर करून कार्य करतात. सारांशत: पदोन्नती ही कर्मचारी प्रशासनामध्ये एक प्रकारे अभिप्रेरणेचे कार्य करते आणि ही अभिप्रेरणात्मक पदोन्नतीची संधी सेवानिवृत्तीच्या व्यवस्थेमुळे निर्माण होते.

(३) तरूणांना संधी

समकालीन कालखंडात समाज व्यवस्थेत आणि सामाजिक समस्यांचे स्वरूप अतिशय गुंतागुंतीचे आणि परिवर्तनीय झालेले आहे. अशा परिवर्तीत परिस्थितीस आणि समस्यांचे यशस्वीपणे सोडवणूक करण्याच्या अनुषंगाने त्या समाजातील प्रशासकीय व्यवस्थेसही परिस्थिती सापेक्षपणे अद्ययावत राहावे लागते. अन्यथा अशी प्रशासकीय व्यवस्था समाजाच्या अपेक्षा पूर्ण करण्यात अयशस्वी ठरते. त्यामुळे बदलत्या परिस्थितीत नवीन ज्ञान, कौशल्य, तंत्रज्ञान आणि नवीन विचारांना प्रशासनामध्ये प्राधान्याने संधी देणे आवश्यक असते. अशी संधी तरुणांना सेवानिवृत्तीद्वारे प्राप्त होत असते. नवीन रक्ताला जेव्हा प्रशासनामध्ये संधी मिळते तेव्हा प्रशासनदेखील आपोआप नवाचारास स्वीकारून निर्माण होणाऱ्या समस्यांना सक्षमपणे सोडवत असते.

(४) प्रोत्साहन व मनौधैर्यात वृद्धी

स्थैर्य हे व्यक्तीच्या जीवनास अधिक समृद्ध करत असते. अगदी याप्रमाणेच सेवानिवृत्ती लोकसेवकांतील प्रोत्साहन आणि मनौधैर्यात वृद्धी करण्याचे कार्य करते. सेवानिवृत्तीच्या व्यवस्थेमुळे लोक सेवकांना वृद्धपकाळात सामाजिक सुरक्षितता प्राप्त होते. वृद्धापकाळात चिंतामुक्त जीवनाच्या कल्पनेमुळे कर्मचारी नेहमी उत्साहाने उच्च मनोबलाने कार्य करताना आपणास दिसून येतात. या अनुषंगाने कर्मचारी प्रशासनामध्ये प्रोत्साहन व मनोधर्यात वाढ करण्यासाठी सेवानिवृत्तीचे महत्त्व अधोरेखित होते.

(५) मानवतावादी दृष्टिकोन

निसर्ग नियमाप्रमाणे प्रत्येक व्यक्ती वृद्ध होत असते. अशा अवस्थेत वृद्ध व्यक्ती दुर्बल आणि कार्य करण्यास असमर्थ असतो. अशा वेळी त्यांना कार्यातून मुक्त करून त्यांचे भावी आयुष्य आरामात, चिंतामुक्तपणे जगता यावे. यासाठी सेवानिवृत्ती महत्त्वपूर्ण ठरते. किंबहुना तो त्यांचा हक्क आहे. अशा मानवतावादी दृष्टिकोनातून शासनद्वारे सेवानिवृत्तीची सोय केली जाते. शेवटी संपूर्ण व्यवस्था माणुसकी नावाच्या धर्मावर आधारित आहे.

(६) बेरोजगारी व प्रशासकीय भ्रष्टाचारावर नियंत्रण

सेवानिवृत्तीद्वारे प्रशासकीय सेवेतील वयोवृद्धांना कार्यमुक्त करण्यात येते. या रिक्त जागांवर तरूण उमेदवारांची भरती करण्यात येते. त्यामुळे उच्चशिक्षित बेरोजगार तरुणांना रोजगाराच्या संधी उपलब्ध होतात. शिवाय प्रशासनास कार्यक्षम

सेवादेखील उपलब्ध होतात. तसेच सेवानिवृत्तीनंतर मिळणाऱ्या निवृत्तिवेतनामुळे कर्मचाऱ्यांना वृद्धपकाळातील आर्थिक चिंता भेडसावत नाहीत. मात्र अशी व्यवस्था नसल्यास कर्मचाऱ्यास भविष्यकाळातील चिंता सतावते. त्यामुळे अशी चिंतातुर व्यक्ती भविष्यकाळातील उदरनिर्वाहासाठी भ्रष्ट मार्गाचा अवलंब करून भविष्यकाळाची तरतूद करण्याचा प्रयत्न करत असते. थोडक्यात आपण असे म्हणू शकतो की, सेवानिवृत्तीमुळे बेरोजगारी तसेच भ्रष्टाचारावर काही प्रमाणामध्ये नियंत्रण स्थापित होण्यास यश प्राप्त झाले आहे.

५.२.४ सेवानिवृत्तीचे लाभ

सेवानिवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्यास आपले उर्वरित नवीन आयुष्य सुखाने जगता यावे यासाठी सेवानिवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्यास काही आर्थिक लाभ दिले जातात. सेवानिवृत्तीनंतर सेवकास जे लाभ, सुविधा दिल्या जातात. त्या संबंधी प्रमुख चार सिद्धांत प्रचलित आहेत.

राज्याच्या परोपकार किंवा कल्याणकारी भावनेवर आधारित सिद्धांतानुसार, राज्याने सेवा करणाऱ्या सेवाकांप्रती मानवतावादी दृष्टी बाळगून कर्मचाऱ्यांना योग्य निवृत्तिवेतन दिले जाते.

या सिद्धांतानुसार निवृत्तिवेतन हे व्यापक सामाजिक सुरक्षेचा भाग आहे.

या सिद्धांतानुसार निवृत्तीवेतनास सेवाकालातील उर्वरित वेतन मानले जाते. म्हणजेच सेवा निवृत्तिवेतन सेवाकाळात केलेल्या श्रमाची उर्वरित बाकी असते.

असे म्हटले जात होते की, सेवानिवृत्तीनंतर देण्यात येणाऱ्या सुविधा या राज्याच्या उदारमतवादी व परोपकाराचा परिपाक आहे. मात्र आजच्या कालखंडात असे मानले जाते की, सेवानिवृत्तीनंतर मिळणारा लाभ हा कर्मचाऱ्यांचा कायदेशीर अधिकार आहे. इ. स. १९७१ मध्ये देवकीनंदन प्रसाद विरुद्ध बिहार या प्रकरणात न्यायनिवाडा देताना सर्वोच्च न्यायालयाने असे म्हटले आहे की, निवृत्तिवेतन हा सरकारी नोकरांचा महत्त्वपूर्ण अधिकार असून तो भारतीय राज्यघटनेतील कलम ३१ (१) शी सुसंगत आहे. साधारणतः सेवानिवृत्तीमुळे पुढील प्रकारचे लाभ मिळतात.

(अ) निवृत्तिवेतन (पेन्शन)

(आ) भविष्य निर्वाह निधी

(इ) अनुग्रह धनराशी (उपदान), ग्रॅच्युइटी

अ) निवृत्तिवेतन (पेन्शन)

पेन्शन (Pension) हा शब्द मुळात लॅटीन भाषेतील पेन्शियो (Pensio) या शब्दापासून तयार झाला आहे. या शब्दाचे देऊन टाकणे, वजन करणे, लटकविणे असे अनेक अर्थ आहेत. मात्र कर्मचारी प्रशासनामध्ये याचा अर्थ निवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्यांना किंवा त्यांच्या कुटुंबाला दिले जाणारे वेतन असा आहे. निवृत्तिवेतन सेवानिवृत्तीनंतर दरमहा देण्यात येते. संबंधित कर्मचाऱ्याचा मृत्यू झाला असल्यास जोपर्यंत त्यांची पत्नी जिवंत आहे तोपर्यंत तिलादेखील निवृत्तिवेतन देण्यात येते. इंग्लंडमध्ये सर्व प्रथम इ.स. १८४३ मध्ये निवृत्तिवेतन लागू करण्यात आले. या अनुषंगाने इ.स. १८७१ मध्ये भारतामध्ये पहिल्यांदा भारतीय पेन्शन अधिनियम तयार करण्यात आला. सनदी सेवकांना देण्यात येणाऱ्या निवृत्तिवेतन अनेक प्रकारचे असते. त्याचे प्रमुख प्रकार पुढीलप्रमाणे आहे.

- अंशदायी निवृत्तिवेतन
- अनांशदायी निवृत्तिवेतन

निवृत्तिवेतनाच्या रक्कमेत कर्मचाऱ्यांचा व सरकारचा वाटा असेल तर त्यास अंशदायी निवृत्तिवेतन म्हणतात. यामध्ये कर्मचाऱ्यांचा सेवाप्रवेश झाल्यापासून त्याच्या वेतनातून दरमहा काही ठराविक रक्कम तसेच शासनाकडूनही तेवढीच रक्कम निवृत्तिवेतनाच्या तरतुदीसाठी जमा करण्यात येते. तसेच जर निवृत्तिवेतनामध्ये केवळ सरकारचा किंवा केवळ नोकरांचा हिस्सा असेल तर त्यास अनांशदायी निवृत्तिवेतन असे म्हणतात. अनांशदायी निवृत्तिवेतन पद्धतीचा स्वीकार करणाऱ्या राष्ट्रातील कर्मचाऱ्यांचे वेतन हे अंशदायी पद्धतीचा स्वीकार केलेल्या राष्ट्रातील कर्मचाऱ्यांपेक्षा कमी असतो. भारतामध्ये १९१९ पर्यंत कर्मचाऱ्यांसाठी अंशदायी निवृत्तिवेतनाचीच पद्धती होती. मात्र त्यानंतर बहुसंख्य कर्मचाऱ्यांच्या वेतनातून ही रक्कम निवृत्तिवेतन राशी म्हणून कपात केली जात नाही. जानेवारी २००४ पासून केंद्र शासनामध्ये नियुक्त कर्मचाऱ्यांस आपला निवृत्तिवेतन वाटा द्यावा लागत आहे. सेवानिवृत्तीच्या स्वरूपावरून कर्मचाऱ्यांस निरनिराळ्या पद्धतीने निवृत्तिवेतन देण्यात येते. याचे प्रामुख्याने दोन प्रकारात वर्गीकरण करण्यात येते. भारतातील शासकीय कर्मचाऱ्यांना देण्यात येणाऱ्या निवृत्तिवेतनाचा समावेश या प्रकारामध्ये होतो.

(१) सामान्य निवृत्तिवेतन

(२) असामान्य निवृत्तिवेतन

(१) सामान्य निवृत्तिवेतन

सामान्य निवृत्तिवेतनामध्ये प्रामुख्याने खालील प्रकारांचा समावेश होतो.

(१) सामान्य निवृत्तिवेतन

नियतवयोमान निवृत्तिवेतन : नियतवयोमान निवृत्तिवेतन वयाची विशिष्ट वर्ष पूर्ण केल्यानंतर सेवानिवृत्ती झालेल्या कर्मचाऱ्यास दिले जाते. अर्थात वयाची ५४-६० वर्ष पूर्ण होवून सेवानिवृत्ती झालेल्या कर्मचाऱ्यास नियतवयोमान निवृत्तिवेतन दिले जाते.

पूर्ण सेवानिवृत्तिवेतन : नियतवयोमान पूर्ण होण्याआधी, निर्धारित सेवाकाळ पूर्ण केल्यानंतर कर्मचारी स्वत:च्या इच्छेने सेवानिवृत्ती दिली जाते. अशा प्रकारच्या सेवा निवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्याला जे निवृत्तिवेतन देण्यात्त येते त्यास पूर्ण सेवा निवृत्तिवेतन असे म्हणतात.

असमर्थता निवृत्तिवेतन : शारीरिक किंवा मानसिक दुर्बलतेमुळे सेवेत कार्यरत असणारा एखादा कर्मचारी आपले कार्य व जबाबदाऱ्या पार पाडण्यास असमर्थ झाला असेल. तेव्हा त्यास जे निवृत्तिवेतन दिले जाते त्यास असमर्थता निवृत्तिवेतन असे म्हटले जाते.

भरपाई निवृत्तिवेतन : प्रशासनातील एखादे स्थायी पद नष्ट केले असेल आणि संबंधित पदधारकास दुसरे पद देण्यास सरकार असमर्थ असेल किंवा कार्यमुक्त होणाऱ्या कर्मचाऱ्यास इतरत्र सामावून घेता आले नाही. तर नुकसानीपोटी जे निवृत्तिवेतन दिले जाते. त्यास भरपाई निवृत्ती वेतन असे म्हणतात.

अनिवार्य सेवानिवृत्तिवेतन : ज्या कर्मचाऱ्यांना दंडाच्या स्वरूपात अनिवार्य सेवेतून कार्यमुक्त केले जाते. त्यांना अनिवार्य सेवानिवृत्तिवेतन देण्यात येते.

अनुकंपा भत्ता : गैरवर्तन, अकार्यक्षमता, नादारी किंवा तत्सम आधारावर जर एखाद्या कर्मचाऱ्यास पदच्युत करण्यात आले असेल तर त्यास विशिष्ट भत्ता देण्यात येतो. त्यास अनुकंपा भत्ता असे म्हणतात.

(२) असामान्य निवृत्तिवेतन

यामध्ये कुटुंब असामान्य निवृत्तिवेतन, दुखापत असामान्य निवृत्तिवेतन देण्यात येते. शासकीय कर्तव्य बजावत असताना कर्मचाऱ्यास इजा किंवा दुखापत झाल्यास त्यास जखम किंवा दुखापत निवृत्तिवेतन दिले जाते. तसेच शासकीय कर्तव्य बजावताना मारल्या गेलेल्या कर्मचाऱ्याच्या पत्नीस किंवा अज्ञान मुलांना आणि काही प्रमाणात मातापित्यांना कुटुंब निवृत्तिवेतन देण्यात येते.

(आ) भविष्य निर्वाह निधी

सेवानिवृत्तीनंतर मिळणाऱ्या लाभाचा हा एक प्रकार आहे. कर्मचाऱ्यांना भविष्यनिर्वाह निधीत दरमहा जेवढी रक्कम जमा करावी लागते तेवढीच रक्कम दरमहा शासनही कर्मचाऱ्यांच्या भविष्य निर्वाह निधीत जमा करते. कर्मचारी व सरकारच्या रक्कमेवर व्याज दिले जाते. सेवानिवृत्तीनंतर ही संपूर्ण रक्कम व्याजासह कर्मचाऱ्यांना एकदाच मिळते. अडचणीच्या वेळी निधीतून काही रक्कम कर्जरूपाने काढता येते. याप्रकारचे कर्ज घर बांधणे मुलां-मुलींचे लग्न, शिक्षण यासारख्या कारणासाठी काढता येऊ शकते.

(इ) सेवानिवृत्ती उपदान

भारतामध्ये कर्मचाऱ्यांना निवृत्तिवेतन व भविष्य निर्वाह निधीव्यतिरिक्त उपदान एक अनुग्रह राशीच्या स्वरूपात अतिरिक्त निधी म्हणून देण्याची व्यवस्था करण्यात आली आहे. उपदान, कर्मचाऱ्यास अनुग्रह अनुदानाच्या स्वरूपात जे मिळते ते कर्मचाऱ्याच्या एकूण सेवा काळाच्या आधारावर मिळते. निवृत्त होणाऱ्या शासकीय कर्मचाऱ्यास कमाल उपदान त्याच्यामुळे मासिक वेतनाच्या साडेसोळा पट मिळते. ही रक्कम एक रक्कमी दिली जाते.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

रिकाम्या जागा भरा.

(१) सेवानिवृत्तीनंतर कर्मचाऱ्यांना आर्थिक स्वरूपात लाभ देण्याची प्रथा सर्वप्रथम..........येथे सुरू झाली.

(२) सामान्यपणे भारतामध्ये सेवानिवृत्तीचे वय.........ऐवढे आहे.

(३) ....मध्ये भारतात पेन्शन अधिनियम तयार करण्यात आला.

(४) निवृत्तीवेतनाच्या रकमेत कर्मचाऱ्यांचा व सरकारचा वाटा असेल तर त्यास........निवृत्तीवेतन असे म्हणतात.

(५) गैरवर्तन, अकार्यक्षमता, नादारी किंवा तत्सम आधारावर जर एखाद्या कर्मचाऱ्यास पदच्युत करण्यात आले असेल तर त्यास विशिष्ट भत्ता देण्यात येतो. त्यास...........असे म्हणतात.

५.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **सेवानिवृत्ती :** व्यक्तीचा संघटनेतील सेवाकाल संपुष्टात आल्यानंतरची परिस्थिती.

(२) **निवृत्तीवेतन :** व्यक्ती एखाद्या संघटनेतून कार्यमुक्त झाल्यानंतर त्याची सेवा लक्षात घेऊन दर महिन्याला देण्यात येणारा आर्थिक लाभ.

(३) **भविष्य निर्वाह निधी :** व्यक्तीला त्याच्या सेवानिवृत्तीनंतर मिळणारा हा एक आर्थिक लाभ आहे. ज्यात व्यक्ती सेवेत असतांना त्याच्या वेतनातून काही ठराविक रक्कम कपात केली जाते व त्यात शासनही काही रकमेची भर घालते व त्या व्यक्तीच्या सेवानिवृत्तीनंतर ही एकूण रक्कम त्या व्यक्तीला दिली जाते.

५.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) इंग्लंड

(२) ५८ ते ६० वर्षे

(३) १८७१

(४) अंशदायी

(५) अनुकंपा भत्ता

५.५ सारांश

सदर घटकात आपण सेवानिवृत्तीच्या संबंधातील वेगवेगळ्या घटकांची सविस्तर चर्चा केली आहे. निसर्गत: कोणत्या वस्तूची वृद्धी होते व विशिष्ट काळानंतर त्याची वाढ थांबते व ती विनाशाकडे जायला लागते. मनुष्याच्या वाढीनंतर जेव्हा त्याचे वृद्धावस्थेकडे मार्गक्रमण होऊ लागते तेव्हा व्यक्तीमधील कार्यक्षमता, उत्साह, शक्ती कमी होवून तो शारीरिक आणि मानसिक दृष्टिकोनातून कार्य करण्यास असमर्थ ठरतो. प्रशासकीय कामे मानवी बळाच्या आधारावर पार पाडली जातात. परिणामत: वरील नियम प्रशासनातील अधिकारी, कर्मचाऱ्यांसह सर्व नोकरवर्गानादेखील लागू पडतो. म्हणून प्रत्येक शासकीय कर्मचाऱ्यास निर्धारित वयोमर्यादेनंतर सेवानिवृत्ती घ्यावी लागते. आधुनिक राज्यास लोककल्याणानंतर कर्मचाऱ्यांच्या उदरनिर्वाहाची व्यवस्था करावी लागते निवृत्तिवेतनाच्या माध्यमातून राज्य ही व्यवस्था करीत असते. निवृत्तिवेतनातून होणाऱ्या लाभांमुळे वृद्धावस्थेतील सेवानिवृत्त कर्मचारी आपले जीवन आनंदाने, चिंतामुक्तपणे जगू शकतात. कर्मचारी सेवानिवृत्तीमुळे निर्माण होणाऱ्या प्रशासकीय

सेवेतील रिक्त जागांवर तरुण व्यक्तींची नेमणूक करून प्रशासकीय कार्यकुशलतादेखील साध्य केली जाते. एकंदरीत शासन-प्रशासन आणि कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीने सेवानिवृत्ती अतिशय महत्त्वपूर्ण आहे.

५.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची उत्तरे थोडक्यात लिहा.

(१) सेवानिवृत्तीची संकल्पना विशद करा.

(२) सेवानिवृत्तीचे उद्देश व महत्त्व विशद करा.

(३) कर्मचाऱ्यास सेवानिवृत्तीपासून मिळणाऱ्या लाभांची थोडक्यात माहिती लिहा.

(४) सेवानिवृत्ती, वेतनाविषयी सविस्तर माहिती द्या.

(५) भविष्य निर्वाह निधीवर टीप लिहा.

५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Chattopdhyay, H. P. and Baghel India (2009). *Indian Administration Vol-2*. New Delhi, Global Vision Publising House.

(२) Goel, S.L. (1993). *Personnel Administration and Management.* New Delhi, Sterling Publisers.

(३) शर्मा, एम. पी. आणि सडाना, बी, एल. (२००८). *लोकप्रशासन : सिद्धांत एवं व्यवहार.* इलाहाबाद. किताब महल,

(४) लक्ष्मीकांत, एम. (२०१०). *लोकप्रशासन.* नई दिल्ली टाटा-मैक्ग्रा-हिल प्रकाशित.

(५) फडिया, बी. एल. (२००८). *लोकप्रशासन.* आगरा, साहित्य भवन पब्लिकेशन्स.

(६) कटारिया, सु. (२०१२). *कार्मिक प्रशासन.* जयपूर, आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.

(७) बंग, के. आर. (२०१०). *कर्मचारी प्रशासन.* औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.

घटक ६ : कर्मचारी प्रशासनासमोरील समस्या व आव्हाने

अनुक्रमणिका

६.० उद्दिष्टे
६.१ प्रास्ताविक
६.२ विषय-विवेचन
    ६.२.१ सामान्यज्ञ-विशेषज्ञ वाद
    ६.२.२ राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकारी संबंध
    ६.२.३ मनोबल
६.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
६.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
६.५ सारांश
६.६ सरावासाठी स्वाध्याय
६.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

६.० उद्दिष्टे

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर आपल्याला-

- कर्मचारी प्रशासनासमोर निर्माण होणाऱ्या विविध समस्यांची माहिती मिळेल.
- प्रशासनातील सामान्यज्ञ व विशेषज्ञ वादाचे स्वरूप, त्यांचे स्थान व महत्त्व स्पष्ट करता येईल.
- अधिकारी-पदाधिकारी यांच्यातील संबंध व या संबंधास प्रभावित करणाऱ्या विविध घटकांची माहिती सांगता येईल.
- मनोबलाचा प्रशासकीय कार्य प्रक्रियेवरील प्रभाव आणि महत्त्व विशद करता येईल.

६.१ प्रास्ताविक

समकालीन कालखंडामध्ये प्रत्येक व्यवस्थेमध्ये कोणत्या ना कोणत्या स्वरूपाच्या समस्या आढळून येतात. कर्मचारी प्रशासनासदेखील अशा अनेक समस्यांना सामोरे जावे लागत आहे. मुळात कर्मचारी प्रशासन हे अतिशय गुंतागुंतीच्या व गतिशील मानवी वर्तन आणि व्यवहारांशी संबंधित आहे. त्यामुळे प्रशासनामध्ये संरचनात्मक समस्यांबरोबर, मानवी वर्तन, व्यवहार व संबंधाशी अशा संबंधित अनेक समस्या निर्माण झाल्याचे पाहावयास मिळते. प्रशासनातील संरचनात्मक, संबंधात्मक, प्रक्रियात्मक किंवा अंमलबजावणीशी संबंधित अशा कोणत्या प्रकारच्या समस्या त्या धोरणाच्या, योजना व कार्यक्रमाच्या अपयशास कारणीभूत ठरतात. अशाप्रकारे प्रशासनातील कोणत्याही प्रकारची समस्या प्रशासनाच्या समग्रतेस प्रभावीत करत असते. भ्रष्टाचारासारख्या समस्येने प्रशासनास यंत्रणेला अकार्यक्षम, क्षमताहीन केले आहे. आज कर्मचारी प्रशासनासमोर भ्रष्टाचार, सामान्यज्ञ विशेषज्ञ वाद, अधिकारी-पदाधिकारी वाद, आरक्षण, तटस्थता विरुद्ध प्रतिबद्धता, उत्तरदायित्व, नैतिकता या प्रमुख समस्यांबरोबर दोषयुक्त भरतीप्रक्रिया, सेवांचे अवैज्ञानिक वर्गीकरण, दोषयुक्त, मूल्यमापन, योग्य प्रशिक्षणाचा

अभाव, राजकीय हस्तक्षेप, दोषयुक्त वेतन संरचना अनुशासन यासारख्या अनेक समस्या निर्माण झालेल्या आहेत. याठिकाणी आपण काही महत्त्वाच्या समस्यांचा अभ्यास करणार आहोत. त्यामध्ये सामान्यज्ञ-विशेषज्ञ वाद, राजकीय पदाधिकारी-प्रशासकीय अधिकारी संबंध आणि मनोबल इत्यादी प्रमुख आहेत.

६.२ विषय-विवेचन

६.२.१ सामान्यज्ञ - विशेषज्ञ वाद

भारतीय प्रशासन व्यवस्थेस ब्रिटिशांच्या प्रशासन व्यवस्थेचा वारसा लाभलेला आहे. वर्तमान प्रशासन व्यवस्थेमध्येदेखील अनेक ब्रिटिशकालिन मूल्यांचा समावेश असल्याचे पाहावयास मिळते. विशेषतः सनदी सेवेच्या संरचनात्मक आकृतिबंधाचा यामध्ये समावेश होतो. स्वातंत्र्योत्तर काळामध्ये भारतीय समाजाच्या सामाजिक, आर्थिक उद्देशांमध्ये आमूलाग्र बदल झाले आहेत. या बदलाच्या अनुषंगाने, राष्ट्रनिर्मितीबरोबर राष्ट्राचा सर्वागीण विकास साध्य करण्याचे आव्हान प्रशासकीय व्यवस्थेसमोर आहे. या विकासोन्मुख व्यवस्थेत सामान्यज्ञ प्रशासक, की, विशेषज्ञ प्रशासक यांच्यापैकी कोणाच्या भूमिकेस प्रशासनामध्ये मध्यवर्ती स्थान असावे, यावरून सामान्यज्ञ-विशेषज्ञ वादास सुरुवात झाली आहे. मुळात हा वाद ब्रिटिश काळापासूनचा आहे. सामान्यपणे लोकप्रशासनामध्ये सामान्यज्ञ आणि विशेषज्ञ या दोघांनाही महत्त्वपूर्ण भूमिका पार पाडावी लागत असते. मूलत: त्यांच्यामध्ये परस्पर अंतर्विरोध नसून त्यांच्या भूमिका परस्परपूरक आहेत. सनदी सेवेच्या प्रभावी कार्यप्रणालीसाठी या दोघांमध्ये योग्य समन्वय असणे आवश्यक आहे.

(१) सामान्यज्ञ - विशेषज्ञ : अर्थ

भारतीय प्रशासनात प्रशासकीय अधिकाऱ्यांचे सामान्यज्ञ प्रशासक आणि विशेषज्ञ प्रशासक असे दोन प्रकार आढळतात. फुल्टन समितीने (१९६८) प्रशासकीय आणि कार्यकारी श्रेणीशी संबंधित कर्मचाऱ्यास सामान्यज्ञ प्रशासक म्हटले आहे. भारतीय लोकप्रशासन संस्थेने व्यापक उदारवादी शिक्षण प्राप्त केलेला प्रतिभाशाली तरुण असे त्याचे वर्णन केले आहे. तर हुवर कमिटीने त्यास 'उच्च प्रतीचा विशेषज्ञ प्रशासक' असे संबोधले आहे. सामान्यज्ञ लोकसेवकास कोणत्याही प्रकारची विशेष स्वरूपाची पार्श्वभूमी असत नाही. जेव्हा प्रशासक कोणत्याही स्वरूपाच्या प्रशासकीय कार्यांचे व्यावसायिक प्रशिक्षण किंवा पूर्व तांत्रिक ज्ञान ग्रहण न करता, सामान्यज्ञान, प्रशासकीय क्षमता आणि अनुभवांच्या आधारावर संघटनेचा प्रमुख म्हणून प्रशासकीय कार्य संपादन करतो त्यास सामान्यज्ञ प्रशासक असे म्हटले जाते. मात्र त्यांना प्रशासकीय प्रक्रिया, नियम, उपनियमांची उत्तम जाण आणि सखोल ज्ञान असते. त्यास प्रशासनाच्या कोणत्याही क्षेत्रामध्ये नियुक्त केले जाऊ शकते. शासनाच्या एका विभागातून दुसऱ्या विभागामध्ये त्यांची बदली केली जाते. विभागातील सर्व विविध शाखांवर देखरेख, नियंत्रण व मार्गदर्शनाद्वारे त्यांच्या कार्यात समन्वय घडवून तो सर्वसाधारणपणे विभागाचे प्रशासन यशस्वीपणे चालवीत असतो. प्रशासकीय सिद्धांत, तत्त्वे, नियम व प्रक्रियांद्वारे तो प्रशासकीय कार्याचे व्यवस्थापन, संचालन करीत असतो. सामान्यज्ञ प्रशासक व्यवस्थापकीय स्वरूपाची तसेच पोस्डकार्बशी (Posdcorb) संबंधित नियोजन, संघटन, आदेश, मार्गदर्शन, समन्वय, अहवाल आणि अर्थसंकल्पाशी संबंधित सर्व कामे पार पाडीत असतो. अशा प्रकारे सामान्यज्ञ प्रशासक धोरणनिर्मिती करणे, समन्वय स्थापित करणे आणि प्रशासनास नियंत्रित करण्याचे प्रमुख काम करत असतो. अशा सामान्यज्ञ प्रशासकास कोणत्याही विभागामध्ये कार्य करण्यास सक्षम मानले जाते. अशा प्रशासकास कधी महसूल विभागातील उच्च पदांवर नियुक्त केले जाते. तर कधी शिक्षण, वाहतूक व दळणवळण, सिंचन, बांधकाम अशी भिन्न स्वरूपाची कार्य असणाऱ्या विभागांमध्ये तो सक्षमपणे कार्य करत असतो. कोणत्याही विभागामध्ये ते आपल्या प्रशासकीय योग्यतेची आणि कार्यकुशलतेची छाप सोडतात. वेगवेगळ्या स्तरांवरील प्रशासकीय कार्यांचा अनुभव आणि उच्च बुद्धीमतेमुळे सामान्यज्ञ प्रशासक गुंतागुंतीच्या सामाजिक, राजकीय, आर्थिक व प्रशासकीय समस्यांचे विश्लेषण करत शासनाच्या धोरणविषयक कार्यात ते मौलिक स्वरूपाचे योगदान देत असतात. भारतीय प्रशासनामध्ये सामान्यज्ञ प्रशासकास महत्त्वाचे स्थान दिले जाते.

दुसऱ्या बाजूस विशेषज्ञ एका विशिष्ट विषयात, क्षेत्रात विशेष ज्ञान किंवा कौशल्य प्राप्त केलेले असते. उदा. वैद्यकीय अधिकारी, अभियंते, अर्थतज्ज्ञ, कृषितज्ज्ञ, शिक्षणतज्ज्ञ, हवामानतज्ज्ञ, कायदातज्ज्ञ, आर्किटेक्ट आणि सांख्यिकी तज्ज्ञ, इत्यादी विशेषज्ञांची प्रशासनातील नियुक्ती ही एखाद्या विशिष्ट क्षेत्रात त्यांनी प्राप्त केलेल्या विशेष ज्ञानाच्या पात्रतेच्या कौशल्यांच्या आधारावर झालेली असते. अर्थात विशेषज्ञ या संज्ञेस पात्र ठरण्यासाठी त्या व्यक्तीकडे विशिष्ट क्षेत्रातील पात्रता

असावी लागते. अरविंद प्रबोध पाराशरने 'एखाद्या विशिष्ट योग्यतेच्या आधारावर प्रशासकीय सेवेत प्रवेश करणाऱ्यास विशेषज्ञ प्रशासक असे म्हटले आहे.' फुल्टन समितीने (१९६८) आपली विशेष योग्यता, ज्ञान व कौशल्यांच्या आधारावर एखाद्या विशिष्ट पदावर कार्य करणाऱ्यास विशेषज्ञ असे संबोधले आहे. प्रशासनात विशेषज्ञ अधिकारी म्हणून काम करणाऱ्या व्यक्तीने, ती प्रशासनात येण्यापूर्वी एखादे विशिष्ट तांत्रिक, व्यावसायिक शिक्षण घेतलेले असते. एखाद्या विशिष्ट विषयात, क्षेत्रात प्रावीण्य प्राप्त केलेले असते. विशेषज्ञाचे कार्यक्षेत्र हे मर्यादित स्वरूपाचे असते. त्यास प्राप्त असलेल्या विशेष ज्ञानक्षेत्राइतकाच त्यांच्या कार्याची व्याप्ती असते. सामान्यज्ञ प्रशासकाप्रमाणे त्याचे कार्यक्षेत्र व्यापक नसते. उदा. एखादा जिल्हा आरोग्य अधिकारी किंवा जिल्हा शिक्षण अधिकारी असेल तर त्यांचे कार्यक्षेत्र सारखेच असते. मात्र जिल्हाधिकाऱ्यांच्या कार्याचे स्वरूप आणि व्याप्ती यांच्या कार्यापेक्षा अधिक आणि गुंतागुंतीची असते. जिल्हाधिकारी संपूर्ण जिल्ह्याचा प्रशासक असतो. त्यामुळे त्यास जिल्ह्यातील संपूर्ण प्रशासनावर देखरेख नियंत्रण व मार्गदर्शन करण्याबरोबर जिल्ह्यामध्ये शांतता व सुव्यवस्था निर्माण करण्याचे व्यापक कार्य पार पाडावे लागते. तालुका स्तरावर गटविकास अधिकारी हा सामान्यज्ञ प्रशासक असतो, तर त्याच्या नियंत्रणाखाली विविध विभागांतील विशेषज्ञ प्रशासक (कृषी, आरोग्य, शिक्षण, बांधकाम, वैद्यकीय) आपापल्या विशेषज्ञ क्षेत्रामध्ये कार्य करीत असतात. जगातील बहुतांशी राष्ट्रांतील प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये विशेषज्ञांचा समावेश करण्यात येतो. भारतामध्ये मात्र ब्रिटिश काळापासून प्रशासनामध्ये सामान्यज्ञांचा प्रभाव राहिलेला आहे. भारतामध्ये विशेषज्ञ प्रशासकाला मान्यता दिलेली नसली तरी बदलत्या काळानुरूप भारतीय प्रशासन व्यवस्थेमध्ये विविध विभागांमध्ये विशेषज्ञ प्रशासकाची नियुक्ती केल्याचे आढळून येत आहे.

(२) ऐतिहासिक पार्श्वभूमी

प्रशासनातील सामान्यज्ञ व विशेषज्ञ विवादाची सुरुवात सामान्यज्ञ व विशेषज्ञ यांच्या द्विविभाजनातून झाली आहे. मुळात सामान्यज्ञ व विशेषज्ञ द्विविभाजनाची बीजे आपणास ब्रिटिश नॉर्थकोर्ट- ट्रिव्हिलियन समितीच्या (१९५४) अहवालामध्ये दिसून येतात. या समितीने ब्रिटिश प्रशासकीय वर्गातील सदस्यांसाठी उच्च पदे आणि तांत्रिक, विशेषज्ञ सेवांसाठी अधिनस्थ पदांची शिफारस केली होती. या समितीचा प्रभाव भारतीय सनदी सेवेशी (आय.सी.एस.) संबंधित लॉर्ड मेकॉले समितीच्या (१८५४) अहवालावर पडलेला पाहावयास मिळतो. या अहवालामध्ये असे म्हटले आहे की, १८ ते २२ वर्षातील सामान्य शिक्षण प्राप्त योग्य आणि कर्तबगार उमेदवारच सनदी सेवेचे प्रमुख आधार बनू शकतात. मेकॉले समितीने ही नॉर्थकोर्ट- ट्रिव्हिलीयन समितीच्या शिफारशीप्रमाणे सेवा वर्गीकरण भारतामध्येही लागू करण्याची शिफारस केली. अशा प्रकारे ब्रिटिश वसाहतवादी शासन काळामध्ये अशा प्रकारच्या प्रशासकीय संरचनेची निर्मिती करण्यात आली. ज्यामुळे सामान्यज्ञ सेवेतील (आय.सी.एस.) सदस्यांना सर्वोच्च पद प्राप्त होईल. स्वातंत्र्यप्राप्तीनंतर ही भारतीय प्रशासकीय संरचनेमध्ये फारसे महत्त्वपूर्ण बदल करण्यात आले नाहीत. त्यामुळे ब्रिटिश काळातील सामान्यज्ञ प्रशासकाचे असणारे वर्चस्व आजही भारतीय प्रशासकीय व्यवस्थेचा महत्त्वपूर्ण भाग बनलेला आहे.

(३) सामान्यज्ञ व विशेषज्ञांमधील भेद

आधार	सामान्यज्ञ	विशेषज्ञ
शैक्षणिक योग्यता	कोणत्या विद्याशाखेतील विद्यापीठ स्तरावरील पदवी स्तरावरील किंवा पदव्युत्तर पदवी प्राप्त असतात.	यामध्ये विशिष्ट प्रकारचे तांत्रिक शिक्षण अथवा व्यावसायिक प्रशिक्षण पदवी प्राप्त असतात.
कार्य	सामान्यज्ञ अधिकारी मुख्यत: प्रशासक, व्यवस्थापनाशी संबंधित नियोजन, संघटन, नियंत्रण, मार्गदर्शन, समन्वय, यासारखी सामान्य स्वरूपाची कार्य करतात.	विशेषज्ञ अधिकारी मुख्यत: त्यांच्या तांत्रिक ज्ञानाशी संबंधित विशेष स्वरूपाची कार्ये करतात.
कार्यक्षेत्र	सामान्य विशेषज्ञाद्वारे कोणत्या विभागातील प्रशासकीय कार्ये पार पाडली जातात. सारांशत: सामान्यज्ञ कार्यक्षेत्र व्यापक आणि विस्तृत स्वरूपाचे असते.	तुलनेत विशेषज्ञाचे कार्यक्षेत्र मर्यादित स्वरूपाचे असते. यांच्या कार्याचे स्वरूप तांत्रिक असल्यामुळे एखाद्या विशेष विभागापुरतेच कार्यक्षेत्र असते.
पदस्थिती	सामान्यज्ञाची पदस्थिती, दर्जा उच्च स्तरीय असतो.	तुलनेत विशेषज्ञ अधिकाऱ्यांचा दर्जा निम्न स्वरूपाचा असतो.

धोरण निर्मिती	सामान्यज्ञ विभागाचे प्रमुख असल्याने संबंधीत विभागाच्या मंत्र्यास धोरण व कायदे निर्मितीमध्ये साहाय्यता करतात.	विशेषज्ञांचे मुख्य कार्य धोरण, योजना व कार्यक्रमांची अंमलबजावणी करणे हे आहे.
प्रशासकीय संघटना	सचिवालयीन व्यवस्थेचे अंग म्हणून कार्य करतात.	प्रामुख्याने निदेशालय संचालनालय या कार्यकारी संस्थांचे अंग म्हणून कार्य करतात.
वेतन	उच्च पदांवर असल्यामुळे सामान्यज्ञ अधिकाऱ्यास वेतन व सेवासुविधा अधिक असतात.	सामान्यज्ञ अधिकाऱ्यांच्या तुलनेत कमी वेतन असते.
उदाहरण	भारतीय प्रशासकीय सेवेतील अधिकारी	अभियंता, वैद्यकीय अधिकारी, विधिज्ञ आदी.

ब्रिटनमध्ये बदलत्या परिस्थितीनुसार सनदी सेवेमध्ये सुधारणा सुचविण्याच्या अनुषंगाने नेमण्यात आलेल्या फुल्टन समितीने (१९६८) विशेषज्ञांकडे महत्त्वाची प्रशासकीय कार्ये सोपविण्याबरोबर सनदी सेवेतील त्यांची भूमिका वृद्धिंगत करून त्यांना अधिक उच्च दर्जा देण्यात यावा अशी शिफारस केली. ब्रिटनमध्ये फुल्टन समितीच्या शिफारशीनंतर सनदी सेवेतील विशेषज्ञांच्या स्थितीमध्ये मोठ्या प्रमाणात सुधारण झाली आहे. सनदी सेवेमध्ये त्यांना विशेष महत्त्व देण्यात येऊ लागले आहे. अशा प्रकारचे प्रयत्न भारतामध्ये करण्यात आले आहेत. द्वितीय वेतन आयोग, संसदीय समिती, प्रशासकीय सुधारणा आयोगांनी विशेषज्ञ श्रेणीतील सदस्यांच्या स्थिती आणि दर्जामध्ये सुधारणा करण्याच्या शिफारशी केलेल्या आहेत. मात्र थोड्या फार बदलानंतरही विशेषज्ञांच्या स्थितीमध्ये फारसा बदल झालेला पाहावयास मिळत नाही.

(४) प्रशासनातील सामान्यज्ञांच्या भूमिकेचे समर्थन

भारतीय प्रशासन व्यवस्थेमध्ये ब्रिटिश कालखंडापासून सामान्यज्ञ प्रशासकाच्या भूमिकेस महत्त्व देण्यात आले आहे. भारतासारख्या विकसनशील देशामध्ये राष्ट्रीय एकात्मतेबरोबर राष्ट्राचा सर्वांगीण विकास साध्य करण्यासाठी सामान्यज्ञ प्रशासकांची भूमिका मध्यवर्ती समजली जाते. ब्रायबान्टीने आपले मत व्यक्त करताना म्हटले आहे की, ज्या देशात राष्ट्रीय एकात्मतेची समस्या असते. त्या देशामध्ये विशेषज्ञांची संख्या अधिक असेल तर विभाजनवादी प्रवृत्तीमध्ये अधिक वाढ होते. पुढे ते म्हणतात की, 'आर्थिक विकास गतिमान करण्यासाठी कार्यात्मक विशेषीकरण आवश्यक आहे. मात्र, त्यांच्यामध्ये समन्वय ठेवण्यासाठी सामान्यज्ञ प्रशासकाची आवश्यकता असते.' याबरोबर प्रशासनातील सामान्यज्ञांच्या भूमिकेचे समर्थन करण्यासाठी देण्यात येणारे तर्क खालीलप्रमाणे आहेत.

सामान्यज्ञ आपली क्षमता, योग्यता आणि व्यापक अनुभवामुळे उच्च व्यवस्थापकीय स्तरावरील कार्यांचे संचालन करण्यासाठी विशेषज्ञांच्या तुलनेत अधिक उपयुक्त ठरतात. ते प्रशासकीय कौशल्यामध्ये निपुण झालेले असतात. त्यामुळे ते प्रशासनातील कोणत्याही विभागामध्ये प्रभावीपणे कार्य करू शकतात.

सामान्यज्ञ प्रशासक, अनुभव, व्यापक दृष्टिकोन आणि समग्रतेच्या अनुषंगाने प्रशासकीय निर्णय घेत असतो. मात्र विशेषज्ञ प्रशासक आपल्या विशेष क्षेत्राकडे अति आदराने पाहतात. त्यामुळे त्यांचा प्रशासनाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन संकुचित स्वरूपाचा असतो.

एखाद्या शासकीय विभागामध्ये अनेक विशेषज्ञ प्रशासक कार्य करत असतात. या सर्वांमध्ये समन्वय साधून तर्कपूर्ण आणि विवेकसंमत निर्णय घेणे अतिशय कठीण कार्य आहे. या स्वरूपाचे कार्य प्रशासनाच्या वेगवेगळ्या स्तरांवर निर्णय घेण्याचा अनुभव असणारी व्यक्तीच घेऊ शकते. विशेषज्ञ व्यक्तीला अशा स्वरूपाचा अनुभव नसतो.

उच्च व्यवस्थापकीय आणि धोरण निर्मितीच्या कार्यामध्ये उपलब्ध तथ्यांचा बुद्धीसंगत उपयोग करून समग्रतेच्या दृष्टिकोनातून अधिक उपयुक्त निर्णय घेण्याची क्षमता सामान्यज्ञ प्रशासकाकडे असते. विशेषज्ञ प्रशासक हे आपल्या विशेषज्ञ कार्यक्षेत्रापुरतेच मर्यादित राहतात.

सामान्यज्ञ प्रशासक अनुभवहीन मंत्री व विशेषज्ञ, जनता व सरकार, दबावगट आणि जनहितामध्ये मध्यस्थाची महत्त्वपूर्ण भूमिका पार पाडत असतो.

विशेषज्ञ प्रशासक हे देशातील व्यापक समस्यांकडे संकुचित दृष्टिकोनातून पाहत असतात. याबाबत पॉल ॲपलबीने म्हटले आहे की, कोणत्याही स्वरूपाचे विशेषीकरण हे संकुचितवादी स्वरूपाचे असते.

प्रशासनातील वरिष्ठ स्तरावर तांत्रिक ज्ञानाची गरज क्वचितच असते. वरिष्ठ स्तरावर मुख्यत: व्यवस्थापनाचे कार्य चालते. या स्तरावर प्रशासकीय निर्णयक्षमता महत्त्वपूर्ण असते. अशा स्वरूपाचे निर्णय कौशल्य सामान्यज्ञ प्रशासक प्रभावीपणे करू शकतात.

(५) प्रशासनातील विशेषज्ञांच्या भूमिकेचे समर्थन

आधुनिक कालखंडात बदलत्या परिस्थितीनुरूप प्रशासनामध्ये देखील विशेषीकरणाचे महत्त्व वाढत आहे. आधुनिक विज्ञान तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीमुळे प्रशासकीय कार्यक्षेत्रामध्ये देखील अनेक तांत्रिक बाबींचा विकास झालेला आहे. प्रशासनातील अशा प्रगतीमुळे परिवर्तनांमुळे प्रशासकीय कामे अधिक गतिशील, प्रभावी व कार्यक्षमपणे केली जात आहेत. साहजिकच प्रशासनातील विशेषज्ञांची भूमिका आणि महत्त्व वाढत आहे. प्रशासनातील विशेषज्ञांच्या भूमिकेचे समर्थन करण्यासाठी पुढील तर्क देण्यात येतात.

- धोरण निर्मितीच्या कोणत्याही कार्यासाठी सामान्यज्ञ प्रशासक योग्य नसतात. कारण त्यांच्याकडे व्यावसायिकता आणि पर्याप्त स्वरुपात तांत्रिक माहितीचा अभाव असतो. प्रशासनातील सामान्य कार्य विशेषज्ञ प्रशासक पण प्रभावीपणे पार पाडतात.
- भारतासारख्या विकसनशील राष्ट्रांत राष्ट्रीय विकासाबरोबर राष्ट्रातील समस्यांचे वैज्ञानिक दृष्टिकोनातून समाधान केले जाऊ शकते. तसेच विकसनशील अर्थव्यवस्थेस गतिशील करण्यासाठी तांत्रिक ज्ञान आणि कौशल्य व्यावहारिक पातळीवर अवलंबिणे आवश्यक आहे.
- धोरणांच्या प्रत्यक्ष अंमलबजावणीचे काम विशेषज्ञाद्वारे केले जाते. प्रत्यक्ष कार्य करताना येणाऱ्या समस्यांपासून सामान्यज्ञ अनभिज्ञ असतात. त्यामुळे त्यांनी तयार केलेल्या धोरणांमध्ये वस्तुस्थितीचा अभाव असतो.
- औद्योगिक विकास, आर्थिक नियोजन, रोजगार, सूरक्षा, शिक्षण, कायदा, चिकित्सा यासारख्या तांत्रिक विभागांचा कार्यभार सामन्यज्ञांकडे कदापि देऊ नये, कारण या विभागांमध्ये संशोधनास आणि तांत्रिक कौशल्यास खूप मोठी संधी असते जी विशेषज्ञ अधिकारीच पूर्ण करू शकतो.
- भारताने लोककल्याणकारी राज्यांची संकल्पना स्वीकारली आहे. त्यामुळे लोककल्याणकारी कार्यास शासनाचे प्राधान्य असते. देशाचा सर्वांगीण विकास, कृषी कार्यक्रम, कृषी क्षेत्रातील सुधारणात्मक विकास, पशुपालन, जलसिंचन, दुग्धपालन, लघुउद्योग यासारख्या कार्यावर अवलंबून आहे, त्यास विशेषज्ञ प्रशासक अधिक प्रभावीपणे करू शकतात.
- सामान्यज्ञ प्रशासकांमध्ये अभिजनवादी प्रवृत्ती असल्याचे पाहावयास मिळते. त्यामुळे प्रशासनामध्ये अनावश्यक नियमांना प्राधान्य, औपचारिकता, लालफीतशाही यासारख्या नोकरशाही प्रवृत्तीमध्ये वाढ झाली आहे.
- वर्तमान प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये मंत्री विशेषज्ञांचा सल्ला आणि विशेष ज्ञानाचा लाभ घेण्यापासून वंचित आहेत.

(६) सामान्यज्ञ–विशेषज्ञातील सामंजस्य विकास आणि उपाय

स्वातंत्र्यपूर्व कालखंडापासून भारतीय प्रशासनामध्ये सामान्यज्ञ–विशेषज्ञ विवाद असलेला दिसून येतो. विशेषतः स्वातंत्र्योत्तर कालखंडामध्ये या विवादाचे गंभीर परिणाम आणि प्रभाव भारतीय प्रशासनावर आणि विकास प्रक्रियेवर राहिलेला आहे. या दोन्ही घटकातील विवाद संपुष्टात आणून, दोन्ही घटकांमध्ये परस्पर सामंजस्याचा विकास करून त्याच्यातील उच्च बुद्धिमत्ता व कौशल्याचा राष्ट्राच्या विकासासाठी उपयोग होणे आवश्यक आहे. तदनुषंगाने सामान्यज्ञ व विशेषज्ञामधील विवाद संपुष्टात येऊन सांमजस्य विकसित होण्यासाठी काही उपाय योजण्याची आवश्यकता आहे. ते उपाय पुढीलप्रमाणे दिले आहेत.

- भारतातील प्रशासकीय संरचना ही मुळात ब्रिटिशकालीन आहे. त्यामुळे प्रशासकीय संरचनेमध्ये व्यापक परिवर्तन करणे आवश्यक आहे जसे पदसोपान संरचनेतील बदल.
- कोणत्या विभागाचा प्रमुख सामान्य अधिकारी आणि कोणत्या विभागाचा विशेषज्ञ अधिकारी असावा हे निश्चित करण्यात यावे. विशेषत: तांत्रिक आणि विशेषज्ञ विभागांचे प्रमुखपद विशेषज्ञ अधिकाऱ्यांनाच देण्यात यावे.
- धोरण निर्धारणासाठी घेण्यात येणाऱ्या बैठकांना सामान्यज्ञाबरोबर विशेषज्ञांना ही बोलविण्यात यावे. कारण धोरण–निर्मितीमधील त्यांच्या सक्रिय सहभागामुळे ते धोरणाची अंमलबजावणी प्रभावीपणे, प्रामाणिकपणे आणि निष्ठेने करतील.
- तांत्रिक पदांशी संबंधित काही अखिल भारतीय सेवांची निर्मिती केली जाऊ शकते. उदा. वैद्यकीय, कृषी, शिक्षण आदी.
- परस्परांनी आपल्या मनोवृत्तीमध्ये व्यापक स्वरूपात सकारात्मक बदल करणे आवश्यक आहे. दोघे जनतेचे सेवक असून जनकल्याण हा त्या दोघांच्याही सेवेचा केंद्रबिंदू आहे. त्यामुळे जनकल्याण साध्य करण्यासाठी परस्पर सहकार्य आणि सामंजस्याचा विकास होणे आवश्यक आहे.

- प्रशासनामध्ये दोन्ही घटकांचे कार्य महत्त्वपूर्ण आहे. त्यामुळे विशेषज्ञांनाही सामान्यज्ञाप्रमाणे वेतन, भत्ते याबरोबरच दर्जा प्राप्त होणे आवश्यक आहे.
- दोन्ही घटकांमध्ये व्यापक सामंजस्य निर्माण होण्यासाठी संयुक्त प्रशिक्षणाचे आयोजन करण्यात यावे. यामध्ये सर्वसामान्यांच्या हिताच्या व संघटनात्मक विकासाच्या प्रश्नांवर खुली चर्चा घडवून आणावी, ज्याद्वारे त्यांच्यामध्ये परस्पर सामंजस्य आणि सौहार्दपूर्ण संबंध विकसित होऊ शकतात.

६.२.२ राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकाऱ्यांचे संबंध

वर्तमान शासन प्रशासन व्यवस्थेमध्ये राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकारी यांच्या संबंधांना महत्त्व प्राप्त झाले आहे. प्रचलित संसदीय शासन पद्धतीमध्ये मंत्री हा कायदे मंडळाचा एक भाग असतो. मंत्री हे विशिष्ट खात्याचे प्रमुख असतात. त्यांच्या नियंत्रणाखाली कायमस्वरूपी सनदी सेवक कार्य करत असतात. मंत्र्यांना प्रशासकीय व व्यवस्थापकीय बाबीसंबंधी सल्ला देण्याचे काम सनदी सेवक करतात. त्यांच्या विशेष ज्ञानाचा, अनुभवांचा व कार्यकौशल्यांचा मंत्र्यांना उपयोग होतो. जनतेचे प्रतिनिधी या नात्याने सनदी सेवकांवर नियंत्रण ठेवण्याचा अधिकार मंत्र्यांना असतो. तसेच शासनाच्या कार्यातील यश–अपयशासदेखील संबंधित मंत्रिमंडळास जबाबदार धरले जाते. अर्थात ही संबंध व्यवस्था एक सामान्य राजकारणी आणि राजकीयदृष्ट्या तटस्थ व कायमस्वरूपी सनदी सेवक यांच्या संबंधांवर आधारलेली आहे. विभागाची ध्येयधोरणे ठरविण्याची जबाबदारी संबंधित खात्याच्या मंत्र्याची असते. ध्येयधोरणे ठरविताना आवश्यक ती माहिती पुरविण्याचे काम सनदी सेवक करत असतात आणि मंत्र्यांनी ठरवून दिलेल्या धोरणांची योग्य प्रकारे अंमलबजावणी करण्याचे कार्यदेखील प्रशासकीय अधिकाऱ्यांना करावे लागते. जनतेचा प्रतिनिधी या नात्याने संबंधित विभागाचा मंत्री हा कायदे मंडळाला जबाबदार असतो, तर प्रशासकीय अधिकारी आपल्या कार्याबाबत संबंधित विभागाच्या मंत्र्यांना जबाबदार असतात. विभागातील प्रशासकीय कार्य, कार्य प्रक्रिया, कार्य प्रक्रियेतील दोष, गैरव्यवहार आदीसंदर्भात काही समस्या, प्रश्न निर्माण झाल्यास त्या विभागातील प्रशासकीय अधिकाऱ्याऐवजी संबंधित मंत्र्यांना जबाबदार धरून त्यासंबंधीचे प्रश्न विचारले जातात. त्यामुळे प्रत्येक मंत्री आपल्या खात्यातील सनदी सेवकांवर नियंत्रण ठेवीत असतो. प्रशासनात अकार्यक्षमता, अस्थिरता, लालफीतशाही, भ्रष्टाचार अशा प्रकारचे दोष निर्माण होऊ नयेत यासाठी प्रयत्न करतात. प्रशासकीय कार्यप्रक्रिया, पद्धती तसेच धोरणात्मक बाबीसंबंधी दोघांच्या दृष्टिकोनामध्ये भिन्नता किंवा परस्परविरोधी दृष्टिकोन असतील तर त्यांच्यामध्ये संघर्ष निर्माण होतो. त्यातून राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकारी यांच्यातील संबंधांमध्ये तणाव निर्माण होतो.

सैद्धांतिक स्वरूपात मंत्री संबंधित विभागाचे धोरण निर्धारण, धोरणांची अंमलबजावणी, विभागाशी संबंधित महत्त्वपूर्ण बाबींसंदर्भात निर्णय घेणे, धोरणांचे मूल्यमापन, निरीक्षण, उच्च पदांवरील नियुक्त्या, लोकांच्या तक्रारीचे निवारण, विधिमंडळातील प्रश्नांना उत्तरे देणे आदी कार्ये करतात तर प्रशासकीय अधिकारी संबंधित विभागाच्या धोरणांची अंमलबजावणी करणे, धोरण निर्मितीमध्ये मंत्र्यांना माहिती पुरविणे, तांत्रिक साहायता करणे, अधिनस्थ कर्मचाऱ्यांचे नियंत्रण आणि विभागाच्या प्रशासनाचे संचालन करणे इत्यादी स्वरूपाची कार्ये करतात. राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकाऱ्यांनी आपापल्या कार्यक्षेत्रात राहून आपली कर्तव्ये व जबाबदाऱ्या पार पाडणे अपेक्षित आहे. असे झाले तरच समन्वय व सुसंवादाद्वारे कार्य पार पाडले जाऊ शकते. मात्र बहुतेक वेळा मंत्री आणि सनदी सेवकांत जो विवाद निर्माण होतो. त्याचे मूळ कारण एकमेकांच्या कार्यातील अनावश्यक हस्तक्षेप असतो. मंत्री व सनदी सेवक यांच्यातील परस्पर संबंध हे जाणून घेण्याची वृत्ती, विश्वास आणि परस्परांबद्दल खात्री या अमूर्त घटकांवर अवलंबून असतात. राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकारी यांच्यात निर्माण होणाऱ्या संघर्षाची, संबंधातील तणावांची कारणे पुढीलप्रमाणे आहेत.

(१) मंत्र्यांची प्रशासकीय अनभिज्ञता

मंत्रीगण हे जनतेने निवडून दिलेले लोकप्रतिनिधी असतात त्यांचा कार्यकाल पाच वर्षांचा असतो. त्यांचे पद हे अस्थायी स्वरूपाचे असते. राजकीय सत्तेमध्ये बदल झाला की, मंत्रीदेखील बदलत असतात. मंत्रिमंडळातील त्यांचा समावेश हा केवळ राजकीय आधारावर करण्यात येतो. अशा वेळी त्यांचे प्रशासकीय, ज्ञान किंवा अनुभवास पाहिले जात नाही. मुळात मंत्री प्रशासकीय बाबीसंबंधी अनभिज्ञ असतात. त्यांना प्रशासनासंबंधीच्या बारकाव्यांचा, नियम, उपनियमांचा आणि प्रशासकीय प्रक्रियेचा विशेष अभ्यास नसतो. त्यामुळे त्यांना प्रशासकीय बाबीसंबंधी, तांत्रिक ज्ञानासंबंधी स्थायी आणि विशेषज्ञ असलेल्या सनदी सेवकांवर अवलंबून राहावे लागते. सनदी सेवकांना त्यांना प्रशासकीय कार्याचे देण्यात येणारे प्रशिक्षण आणि अनुभवांद्वारे ते विशेषज्ञ बनतात. अशा स्थितीत अनेक वेळा राजकीय मंत्र्यांच्या अनभिज्ञतेमुळे आणि सनदी सेवकांतील विशेष ज्ञानामुळे परस्परांमध्ये असामंजस्य आणि मतभेद निर्माण होऊन विवाद होत असतो.

(२) अहंमभाव

प्रशासनातील अधिकाऱ्यांची निवड ही स्पर्धा परीक्षेच्या आधारे होत असते. त्यांची निवड गुणवत्तेवर स्थायी स्वरूपाची करण्यात येते. प्रशासकीय अधिकाऱ्यांना प्रशासकीय कार्याबाबत विशेष प्रशिक्षणही देण्यात येत असते. प्रशासकीय अनुभव व प्रशिक्षणातून प्रशासकीय कार्याबाबत ते विशेष ज्ञान व कौशल्य संपादित करतात. त्यामुळे त्यांना त्यांच्या प्रशासकीय पदाचा व विशेषज्ञत्वाचा अहंभाव निर्माण होतो. त्याचबरोबर राजकीय पदाधिकारी प्रत्यक्ष जनतेने निवडून दिलेले असतात. ते स्वत:स जनतेचे लोकप्रिय नेतृत्व समजतात आणि आपल्या इच्छेप्रमाणे निश्चित वेळेत विशिष्ट कामे केली जावीत असा आग्रह करताना दिसून येतात. अशा वेळेस दोघांच्याही अहमवादी प्रवृत्तीतून प्रशासकीय प्रक्रिया बाधित होत असते. बऱ्याच वेळा प्रशासकीय अधिकारी नियमांचा बाऊ करून मंत्र्यांच्या कार्यामध्ये अडथळे निर्माण करतात तर राजकीय पदाधिकारी आपल्याकडे असलेल्या बदली, पदोन्नती यासारख्या अधिकारांचा वापर करून प्रशासकीय प्रक्रिया आपल्या मर्जीप्रमाणे चालविण्याचा प्रयत्न करतात.

(३) पक्षीय राजकारणाचा प्रभाव

भारतातील संसदीय शासन प्रणालीमध्ये बहुपक्षपद्धतीचा स्वीकार करण्यात आलेला आहे. ज्या पक्षाला सत्ता मिळते त्या पक्षातील लोकप्रतिनिधी मंत्रिमंडळात समाविष्ट होत असतात. सत्तास्थापन झाल्यानंतर जनतेला दिलेल्या वचनांची आणि आश्वासनांची पूर्तता करण्याचा प्रयत्न करत असतात. बहुतांशी वेळा संबंधित राजकीय पक्षांचा, विचारांचा प्रभाव धोरणांवर पडलेला असतो. अशा वेळी सनदी सेवक त्यास नियमांच्या आधारे नाकारत असतात किंवा त्यामध्ये काही दुरुस्त्या सुचवत असतात. मात्र मंत्री आपल्या राजकीय विचारांचा किंवा पक्षाच्या प्रचार आणि प्रसारासाठी नियमांना दुर्लक्षित करत असतात. गेल्या काही दशकांपासून आघाड्यांचे शासन स्थापन होऊ लागल्याने प्रत्येक मंत्री आपल्या राजकीय हेतूने प्रेरित होऊन काम करताना पाहावयास मिळतो.

(४) दृष्टिकोन व कार्यपद्धती

प्रत्येक व्यक्तीचा एखाद्या घटनेकडे पाहावयाचा दृष्टिकोन भिन्न असतो. शासन, प्रशासनातील पदाधिकारी व अधिकारी यांचादेखील प्रशासकीय कार्याबाबत भिन्न दृष्टिकोन असू शकतो. त्यांच्या दृष्टिकोनामध्ये समानता असेल, तर त्यांच्यामध्ये परस्पर सामंजस्य आणि समन्वय राखू शकतात. मात्र, त्यांच्यामध्ये भिन्न दृष्टिकोन असेल तर प्रशासकीय कार्य संचालनामध्ये वारंवार परस्पर संघर्षाचे प्रसंग उदभवतात. बहुतांशी वेळा पदाधिकारी आपल्या विभागातील अधिकाऱ्यांच्या कार्यपद्धतीवर असमाधानी असतात. मुळात पदाधिकारी लोकप्रिय निर्णय घेण्याचा आग्रह करतात. त्यांच्या निर्णयावर मतदारसंघ, पक्षीय, हितसंबंध व राजकीय ताळेबंदाचा प्रभाव असतो. निवडणुकीच्या कालखंडात दिलेल्या आश्वासनांची पूर्तता करण्याचा प्रयत्न असतो. मात्र, कार्यानुसार व लोकमताचा विचार करून अधिकारी लोकप्रियतेऐवजी कोणतेही कार्य नियमानुसार, कायद्याच्या चौकटीतच झाले पाहिजे या प्रवृत्तीने काम करतात. आपल्या विभागातील कायदा व सुव्यवस्था टिकविण्यासाठी व विभागामध्ये कार्यसंस्कृतीचा विकास करण्यासाठी अधिकारी कठोर निर्णय घेण्याच्या बाजूने असतात. अशा वेळी अधिकारी-पदाधिकाऱ्यांतील संबंधांमध्ये सामंजस्य आणि मतभिन्नतेचा अभाव दिसून येतो व संघर्षाची स्थिती निर्माण होते.

(५) उत्तरदायित्वाचा अभाव

भारताने संसदीय लोकशाही शासन पद्धतीचा स्वीकार केला आहे. यामध्ये विभागातील कार्यास, यशापयशास संबंधित विभागाच्या मंत्र्यास जबाबदार धरले जाते. विभागाच्या कार्याबाबत, चुकांबाबत, धोरणांबाबत, अनियमितता, भ्रष्टाचार व अपयशाबाबत संसदेत मंत्र्यांना प्रश्न विचारले जातात. त्यासंबंधीची समाधानकारक उत्तरेही मंत्र्यांना द्यावी लागतात. विभागाच्या अपयशास मंत्र्यांनी अधिकाऱ्यांना जबाबदार धरू नये. मात्र, आजकाल अनेक वेळा मंत्री सार्वजनिकरीत्या अधिकाऱ्यांवर टीका करून विभागाचे अपयश अधिकाऱ्यांच्या माथी थोपविण्याचा प्रयत्न करतात आणि यशाचे श्रेय स्वत: घेऊ लागल्याने विभागातील उत्तरदायित्वाचा प्रश्न संघर्ष उदभवण्यापर्यंत पोहोचतो.

वरील कारणांव्यतिरिक्त अनेक कारणांमुळे अधिकारी व पदाधिकाऱ्यांमध्ये वादविवाद निर्माण होत असतो. वास्तविकत: अधिकारी व पदाधिकारी शासनरूपी गाडीची दोन चाके आहेत. त्यांच्यातील परस्पर समन्वय व सहकार्यावरच शासन चालू शकते. या दोन घटकांत परस्पर विश्वास, सहकार्याचीवृत्ती व सदभावना असल्याशिवाय प्रशासन यशस्वीपणे चालू शकत नाही.

आज अधिकारी-पदाधिकारी संबंधांतील संघर्षाची अनेक प्रकरणे समोर येऊ लागली आहेत. जे कोणत्याही प्रशासकीय व्यवस्थेच्या दृष्टीने चांगली बाब नाही. लोकशाहीमध्ये जनता निर्वाचित प्रतिनिधींच्या माध्यमातून प्रशासनावर नियंत्रण ठेवत असते. लोकप्रतिनिधी जनभावना व लोककल्याणाच्या अनुरूप धोरणांची निर्मिती करतात. अधिकारी प्रशासनाच्या माध्यमातून अशा धोरणांची व कार्यक्रमांची यशस्वीपणे अंमलबजावणी करतात. मात्र, जेव्हा लोकप्रतिनिधी अधिकाऱ्यांतील संबंधांमध्ये

ताणतणाव निर्माण होतो. अशा वेळी या संपूर्ण व्यवस्थेवर त्याचा विपरीत परिणाम होतो. त्यामुळे अधिकारी व पदाधिकाऱ्यांतील संबंधांमध्ये समन्वय व सहकार्य वृद्धिंगत करण्यासाठी काही उपाययोजना करणे आवश्यक ठरते. त्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

- अधिकारी व पदाधिकाऱ्यांतील संबंध सुदृढ होण्यासाठी परस्परांतील विश्वासामध्ये वाढ होणे आवश्यक आहे.
- मंत्री व सचिवांमध्ये संघर्ष निर्माण झाल्यास पंतप्रधान (राज्यात मुख्यमंत्री) व कॅबिनेट सचिवाने (राज्यात मुख्य सचिवाने) त्यांची दखल घेऊन त्यांच्याशी चर्चा करून तात्काळ उपाययोजना कराव्यात.
- एखाद्या मंत्र्यास विशिष्ट खात्याची जबाबदारी सोपवताना त्यास संबंधित खात्याच्या तांत्रिक बाबींबरोबरच प्रशासकीय कार्य व प्रक्रियासंबंधीचे प्रशिक्षण देण्यात यावे.
- अधिकाऱ्यांची राजकीय हेतूने वारंवार होणारी बदली टाळण्यात यावी जेणेकरून पदाधिकाऱ्याची खात्यासंबंधीची जबाबदारी निश्चित करता येते.
- अधिकाऱ्यांनी आपल्या विशेष ज्ञानाचा अहम न बाळगता संपूर्ण सहकार्य आणि सामंजस्याने कार्य करावेत. त्यासाठी स्वतंत्र प्रशिक्षणाची व्यवस्था करण्यात यावी.
- राजकीय पदाधिकाऱ्यांनी लोकप्रिय निर्णयाचा आग्रह न करता जनहिताची कामे कायदे व नियमांच्या चौकटीत राहून पार पाडण्याची परंपरा विकसित करणे आवश्यक आहे.

वरील वेगवेगळ्या उपायांबरोबर प्रशासकीय सुधारणा आयोगांनीदेखील याबाबत महत्त्वपूर्ण शिफारशी केल्या आहेत. या सर्व उपाययोजनांचा सकारात्मक दृष्टिकोनातून अवलंब आणि स्वीकार झाल्यास अधिकारी पदाधिकारी संबंधांचे नवीन पर्व निर्माण होऊन सुशासन निर्मितीस सहायक ठरेल यात शंका नाही.

६.२.३ मनोबल

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

(१) मनोबल म्हणजे काय?

अनेक अभ्यासकांनी मनोबलाच्या व्याख्या केल्या आहेत. त्या पुढीलप्रमाणे आहेत.

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

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

- मनोबल ही एक व्यक्तिगत आणि सामूहिक भावना किंवा प्रवृत्ती आहे. जी कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्यप्रेरणा निर्मितीस साहाय्यभूत ठरते.
- उच्च मनोबल असणारी व्यक्ती अथवा व्यक्ती समूह आपले कार्य अधिक आत्मीयतेने, मन लावून, निष्ठेने आणि अधिक जिद्दीने करण्यास प्रवृत्त होत असते.
- मनोबल समान उद्देशांच्या पूर्ततेसाठी समूहातील सदस्यांना एकत्रितपणे, निष्ठेने व निरंतरपणे कार्य करायला लावणारी कार्यप्रेरणा आहे.
- संघटनेमध्ये उच्च मनोबल निर्माण करण्यासाठी आणि ते टिकवून ठेवण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न किंवा उपाययोजना करणे आवश्यक आहे. संघटनेत कार्य प्रेरणा, समूह भावना, परस्पर समन्वय व सहकार्याची भावना जोपासण्याचा प्रयत्न करणे आवश्यक आहे.
- मनोबल हे एक समन्वित तत्त्व आहे. ज्यामध्ये विचार, कल्पना, भावना, निष्ठा, प्रेरणा, जाणीव, प्रवृत्ती इत्यादींचा समावेश असतो.
- कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर वेगवेगळ्या पर्यावरणीय आणि मानसिक घटकांचा परिणाम होत असतो. त्यामुळे सर्व कर्मचाऱ्यांचे मनोबल सारखेच असेलच असे नाही.
- संघटनेत काम करण्याऱ्या कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होणारे मैत्रीपूर्ण संबंध, आपलेपणाची भावना, आदेशाचे उत्साहाने पालन व उद्दिष्टांच्या प्राप्तीसाठी सतत प्रयत्नशील असणे हे उच्च प्रतीच्या मनोबलाची लक्षणे आहेत. अशा संघटनेतील कर्मचाऱ्यांस संघटनेची उद्दिष्टे ही आपली व्यक्तिगत उद्दिष्टे आहेत अशी भावना निर्माण होते ते संघटनेची उद्दिष्टे व कार्याशी एकरूप झालेले असतात. याउलट कमी प्रतीचे मनोबल असणाऱ्या संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या कामाचा वेग कमी होतो. त्याच्यात अनुपस्थित राहण्याची, जबाबदारी टाळण्याची, परस्परांशी असहकार्यात्मक व्यवहार, नियमांचे पालन न करण्याची किंवा वरिष्ठांच्या आदेशाकडे दुर्लक्ष करण्याची प्रवृत्ती निर्माण होत असते.

(२) मनोबलास प्रभावीत करणारे घटक

लोकप्रशासनामध्ये कर्मचाऱ्यांचे मनोबल अनेक घटकांद्वारे निर्धारित केले जाते. कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर विभिन्न घटकांचा कमी-अधिक प्रमाणात प्रभाव पडत असतो. कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलास प्रभावित करणारे घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

- संघटनेत प्रचलित परंपरा
- वेतन आणि वेतनाबाबतची सुरक्षितता
- संघटनेतील संसूचन व्यवस्था आणि पद्धती
- व्यक्तिगत पुरस्कार किंवा पदोन्नतीची व्यवस्था
- संघटनेची कार्य, कामाचे तास आणि कार्य परिस्थिती
- कर्मचाऱ्यांतील परस्पर समन्वय आणि सहकार्य
- संघटनेतील औपचारिक आणि अनौपचारिक संबंध
- तक्रार निवारण आणि अनुशासनात्मक कार्यवाहीची प्रभावकारिता
- पर्यवेक्षणाचे स्वरूप आणि पद्धती

कर्मचाऱ्यांची कार्य संतुष्टी आणि त्यांना देण्यात येणारे प्रशिक्षणाचे स्वरूप या घटकांबरोबर एडविन फ्लिप्पो यांनी कर्मचाऱ्यांच्या मनोबलावर परिणाम करणाऱ्या दहा घटकांचा उल्लेख केलेला आहे. ते पुढीलप्रमाणे आहेत. वेतन, सुरक्षा, संधी, कार्याची प्रसिद्धी, कार्याची स्थिती, न्याय आणि समर्थ नेतृत्त्व, सहकार्यांची अनुकुलता, सहकार्यास लाभ, सामाजिक प्रतिष्ठा आणि योग्य काम इत्यादी.

(३) प्रशासनातील मनोबलाचे महत्त्व

कार्यक्षम आणि परिणामकारक प्रशासनासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये उच्च प्रतीचे मनोबल असावे लागते. नेपोलियन बोनापार्ट यांच्या मते, 'युद्ध जिंकण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या सैनिकांची संख्या, शस्त्रे, सैनिकांना देण्यात येणारे प्रशिक्षण आणि

मनोबल या चार बाबीपैकी मनोबल हा एकच घटक ७५ टक्के भूमिका बजावत असतो आणी उर्वरित सर्व घटक मिळून २५ टक्के भूमिका बजावत असतात.' यावरून कोणत्याही संघटनेतील मनोबलाचे महत्त्व लक्षात येते. समकालीन कालखंडात खाजगी क्षेत्र असो अथवा सार्वजनिक क्षेत्र कर्मचाऱ्यांतील मनोबलास अनन्यसाधारण महत्त्व प्राप्त झाले आहे. प्रशासकीय कार्यक्षमता व परिणामकारकता एकंदरीतपणे प्रशासनाचे यश अथवा अपयशाच्या निर्धारणामध्ये मनोबलाची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते.

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

लोकप्रशासनाचे पर्यायाने शासनाचे यश-अपयश लोककल्याणाप्रती सनदी सेवकांच्या असणाऱ्या उत्तरदायित्वावर अवलंबून असते. आपण एखाद्या संघटनेचा एक भाग आहोत याचा कर्मचाऱ्यांना अभिमान वाटला पाहिजे. संघटनेच्या हितामध्येच आपले हित समाविष्ट आहे. ही भावना कर्मचाऱ्यास कार्यक्षमपणे कार्य करण्यास अभिप्रेरित करते, कर्मचाऱ्यांची संघटनेप्रतीची एकरूपतेची भावना त्या संघटनेतील उच्च मनोबलास दर्शविते. संघटनेतील कायदे-नियम, शास्त्रीय सिद्धांत, तंत्र किंवा कर्मचाऱ्यांना पैशाचे आमिष दाखून त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवून किंवा त्यांना शिक्षेची भीती दाखून संघटनेमध्ये एक्यभाव, निष्ठा, सहकार्य, समन्वय, बांधीलकी आणि कार्यक्षमता निर्माण करता येऊ शकत नाही. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या अनौपचारिक संबंधांना मान्यता, निर्णय प्रक्रियेतील सहभाग, संघटनेच्या संरचनेमध्ये गुणवत्तेनुसार स्थान, संघटनेतील उचित स्थानास मान्यता आणि परस्पर सहकार्य व समन्वय आदीमुळे संघटनेतील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढण्यास मदत होते. त्यामुळे संघटनेतील कार्य औपचारिक नियंत्रणाशिवाय योग्य पद्धतीने पार पाडली जाऊ शकतात. संघटनेमध्ये बांधीलकी आणि सहकार्याची भावना वृद्धिंगत होऊन संघटनात्मक सामर्थ्य आणि कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

(४) मनोबल विकसित करण्याचे मार्ग

आजचे जग हे वेगाने बदलत आहे. या गतिशील समाजामध्ये सुशासनाच्या रेट्यामुळे प्रशासनामध्ये अनेक नवनवीन तंत्रे व उपयांचा वापर करण्यात येऊ लागता आहे. अर्थात याचा प्रशासकीय गतिशीलतेवर व कार्यक्षमतेवर सकारात्मक परिणाम होत आहे. मात्र केवळ प्रशासनातील संरचनात्मक आणि यांत्रिकी स्वरूपाचा विकास हा सुशासनाच्या दृष्टीने अपुरा ठरतो. त्यासाठी संघटनेत काम करणाऱ्या मानवी घटकांकडे योग्य ते लक्ष देणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यामध्ये योग्य वेळी, आवश्यक उपाययोजनांच्या माध्यमातून कर्मचाऱ्यांतील मनोबल संवर्धन करणे आवश्यक आहे. आज अनेक नामांकित व्यवस्थापन संस्थांद्वारे कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वृद्धी आणि संवर्धनासाठी विशेष उपाययोजना व कार्यक्रम राबविताना पाहावयास मिळतात. मनोबल विकासासाठी ज्या मार्गांचा अवलंब करावा लागतो. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

(१) वेतन व कार्यसमाधान

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

(२) सेवाशाश्वती व पदोन्नतीची संधी

प्रत्येक कर्मचाऱ्यास त्याच्या सेवेची शाश्वती देण्यात आली पाहिजे. कोणताही व्यक्ती असुरक्षिततेच्या स्थितीमध्ये

आपल्या पूर्ण क्षमतेने कार्य करू शकत नाही. कर्मचाऱ्यास आपल्या नोकरीबाबत सुरक्षितता वाटण्यासाठी सर्व उपाययोजना केल्या पाहिजेत. तसेच संघटनेत कार्य करणाऱ्या सुयोग्य, प्रामाणिक व कार्यक्षम कर्मचाऱ्यास पदोन्नतीची संधी उपलब्ध होणे आवश्यक आहे. सेवा शाश्वती आणि पदोन्नतीच्या योग्य संधीमुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये संघटनेप्रती आपलेपणाची निष्ठेची भावना वृद्धिंगत होण्यास मदत होते. संघटनेतील ही भावना कर्मचाऱ्यांचे उच्च मनोबल दर्शविते आणि अशा प्रकारचे मनोबल प्रशासकीय कार्यक्षमता व प्रभावकरिता वाढीस साहाय्यक ठरते.

(३) सहकार्य व समन्वयास प्रोत्साहन

संघटनेची औपचारिक पदसंरचना अधिकार शृंखलेच्या तत्त्वावर आधारित असते. या अधिकार पदसंरचनेतील प्रत्येक पदावर मानवी घटक कार्यरत असतो. मानवी घटक औपचारिक संबंधांपेक्षा अनौपचारिक संबंधाने अधिक प्रभावित होतो. त्यासाठी प्रत्येक संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांचे अनौपचारिक सहसंबंध अधिक विकसित करण्याचा प्रयत्न केला जावा. जेणेकरून त्यांच्यामध्ये परस्पर सहकार्य व समन्वयामध्ये वाढ होईल. कर्मचाऱ्यांतील मैत्रीपूर्ण सौहार्दाची भावना विकसित होऊन मनोबलामध्ये वृद्धी होण्यास मदत होते.

(४) योग्य आणि समर्थ नेतृत्व

संघटनात्मक कार्य संस्कृतीमध्ये नेतृत्वाची भूमिका खूप महत्त्वाची असते. संघटनेतील वरिष्ठांची नेतृत्वशैली लोकतांत्रिक स्वरूपाची असायला हवी. वरिष्ठांनी कठोर नियंत्रण व अधिकारशाही वृत्तीचा त्याग करून, संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्पर सहकार्याचे, समन्वयाचे व मैत्रीपूर्ण संबंध निर्मितीस प्रोत्साहन देणे आवश्यक आहे. कनिष्ठांशी अधिकार प्रवृत्तीने वागण्याऐवजी लोकतांत्रिक विश्वासजन्य संबंधाने वागणे आवश्यक आहे. कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी निर्माण होणाऱ्या समस्या सोडविण्यात त्यांना मार्गदर्शन आणि मदत करून त्यांच्याशी निकोप आणि सुदृढ संबंध निर्माण करणे आवश्यक आहे. त्यामुळे संघटनेतील कर्मचारी संघटनेच्या हितासाठी आपलेपणाच्या भावनेने कार्य करतात. अशा कार्य प्रवृत्तीमुळे संघटनेत निरोगी व प्रसन्न वातावरणाची निर्मिती होते.

(५) सहभागात्मक कार्यपद्धतीचा विकास

संघटनेचे यश हे कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाशिवाय पूर्ण होऊ शकत नाही. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांने निष्ठेने, पूर्ण क्षमतेने व आपलेपणाच्या भावनेने कार्य करण्यासाठी त्याला संघटनेतील निर्णयामध्ये सहभागी करून घेणे आवश्यक असते. आपण केवळ आदेशांचे पालन करावयाचे ही भावना कर्मचाऱ्यांमध्ये परात्मता व नैराश्य भावना निर्माण करत असते. अशा स्थितीत त्यांचे मनोबल अत्यंत अल्प असते. त्यांच्या मनोबलामध्ये वाढ करण्यासाठी प्रशासकीय कार्यामध्ये, निर्णयांमध्ये कर्मचाऱ्यांच्या सहभागास चालना मिळेल अशा कार्यपद्धतीचा व कार्यशैलीचा विकास करणे आवश्यक आहे.

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

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

योग्य जोड्या जुळवा.

(१) फुल्टन समिती	(अ) उच्च प्रतिचा विशेषज्ञ प्रशासक
(२) ब्रिटिश नॉर्थलोर्ट ट्रिव्हिलियन समिती	(ब) १९६८
(३) लॉर्ड मॅकॉले समिती	(क) १९५४
(४) हुवर कमिटी	(ड) १८५४

६.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **सामान्यज्ञ :** प्रशासकीय सेवांमधील एक सेवा ज्यात सर्वच घटकांचा अभ्यास असणे अपेक्षित असते; पण यात कोणत्याच एका विशिष्ट घटकांचा अभ्यास किंवा ज्ञान अपेक्षित नसते.

(२) **विशेषज्ञ :** प्रशासकिय सेवेमधील एक विशिष्ट सेवा, ज्यात विशिष्ट ज्ञानांच्या किंवा अनुभवाच्या आधारे प्रवेश केला जावू शकतो.

(३) **अनभिज्ञता :** एखाद्या गोष्टीविषयी माहिती नसते.

(४) **मनोबल :** दृढ इच्छाशक्ती

(५) **सेवाशाश्वती :** सेवेत कायम राहाण्याची हमी.

६.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) ब

(२) क

(३) ड

(४) अ

६.५ सारांश

सदर घटकात आपण कर्मचारी प्रशासनासमोरील विविध समस्या व आव्हाने यांची चर्चा केली आहे.

भारतीय प्रशासनाने ब्रिटिशकालिन प्रशासकीय व्यवस्थेच्या संरचनात्मक प्रारूपाचा स्वीकार केला आहे. स्वातंत्र्योत्तर कालखंडात लोकशाही कल्याणकारी राज्याकडून जनतेच्या बदलत्या अपेक्षा आणि वाढत्या गरजा आणि वसाहतवादी प्रशासकीय संरचना यामध्ये परस्पर विरोधाभास निर्माण होऊन प्रशासकीय कार्य संचालनामध्ये अनेक कालअनुषंघीक समस्यांची निर्मिती होत गेली. समकालीन कालखंडामध्ये जनतेच्या कल्याणाचे दायित्व लोकप्रशासनावर आले आहे. मात्र, प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये विशेषतः कर्मचारी प्रशासनामध्ये काही मूलभूत स्वरूपाच्या समस्या निर्माण झाल्या आहेत. प्रामुख्याने भ्रष्टाचार, अधिकारी-पदाधिकारी संबंधातील वाद, सामान्यज्ञ प्रशासक आणि विशेषज्ञ प्रशासक यांच्यातील वाद, आणि मनोबलातील होणारा ऱ्हास या सारख्या समस्येनी संपूर्ण प्रशासकीय व्यवस्था बाधित झाली आहे. भारतीय लोकप्रशासनामध्ये सुशासन निर्मितीची प्रक्रिया गतिशील करण्याच्या अनुषंगाने कर्मचारी प्रशासनातील या प्रमुख समस्यांचे निराकरण करणे आवश्यक आहे.

६.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची थोडक्यात उत्तरे लिहा.

(१) समकालीन कालखंडात कर्मचारी प्रशासनास कोणत्या समस्यांना तोंड द्यावे लागत आहे. याचे थोडक्यात वर्णन करा.

(२) प्रशासनातील सामान्यज्ञ-विशेषज्ञांचा अर्थ स्पष्ट करा.

(३) प्रशासनातील सामान्यज्ञ अधिकाऱ्यांचे समर्थन कोणत्या मुद्द्यांच्या आधारे केले जाते.

(४) प्रशासनातील विशेषज्ञ अधिकाऱ्यांचे महत्त्व वाढत आहे स्पष्ट करा.

(५) राजकीय पदाधिकारी व प्रशासकीय अधिकाऱ्यांतील वादाची कारणमीमांस करा.

(६) पदाधिकारी व अधिकाऱ्यांमधील संबंध सुधारण्यासाठी उपाययोजना सुचवा.

(७) मनोबल म्हणजे काय सांगून मनोबलाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

(८) मनोबलास प्रभावीत करणारे घटक कोणते.

(९) मनोबल विकसित करण्याचे विविध मार्ग विशद करा.

६.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके व इतर साधने

(१) Arun, K. (Ed.) (2000). *Public Administraion: Today and Tomorrow Vol-II*. New Delhi, Anmol Publicatons.

(२) Goel, S.L. (1993). *Personnel Administration and Management*. New Delhi, Sterling Publisers.

(३) Fadia, B.L. (2005). *Public Administraton and Research Methodology Agra*. Sahitya Bhawan Publications.

(४) Chattopdhyay, H. P. and Baghel India (2009). *Indian Administration Vol-2*. New Delhi, Global Vision Publising House.

(५) शर्मा, एम. पी. आणि सडाना, बी. एल. (२००८). *लोकप्रशासन : सिद्धांत एवं व्यवहार*. इलाहाबाद, किताब महल.

(६) लक्ष्मीकांत, एम. (२०१०). *लोकप्रशासन*. नई दिल्ली, टाटा-मैक्ग्रा-हिल प्रकाशित.

(७) कटारिया, सु. (२०१२). *कार्मिक प्रशासन*. जयपूर, आर. बी. एस. ए पब्लिशर्स.

(८) भिंगे, सु. (२००३). *कर्मचारी प्रशासन*. नांदेड, कल्पना प्रकाशन.

(९) अवस्थी, ए. आणि अवस्थी, ए.पी. (२००४). *प्रशासनिक सिद्धांत*. आगरा, लक्ष्मीनारायण अग्रवाल.

(१०) बंग, के. आर. (२०१०). *कर्मचारी प्रशासन*. औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.

ज्ञानगंगा घरोघरी

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

ज्ञानगंगोत्री परिसर, गंगापूर धरणाजवळ, नाशिक-४२२ २२२

दूरध्वनी क्र. (०२५३) २२३१४७५, २२३१७१४

Website: https://ycmou.digitaluniversity.ac **Email:** dir_shu@ycmou.digitaluniversity.ac

मानव्यविद्या व सामाजिकशास्त्रे विद्याशाखा

प्रत्याभरण

या पुस्तकाबाबत आपल्याला अभ्यासक्रमाची रचना, काठिण्य पातळी, भाषाशैली, विषय-विवेचन, स्वयं-अध्ययन प्रश्न या संदर्भात तसेच तुमचा संबंधित क्षेत्रातील अनुभव, प्रशासनातील अनुभव, प्रशासकीय सुधारणेविषयी नवीन दृष्टीकोन, लोकप्रशासनातील नवप्रवाह इत्यादींबाबत काही सूचना असल्यास पुढील पत्त्यावर किंवा खाली दिलेल्या ई-मेलवरून कळवाव्यात.

आपल्या सूचना पाठवण्याचा पत्ता

संचालक, मानव्यविद्या व सामाजिक शास्त्रे विद्याशाखा

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, ज्ञानगंगोत्री परिसर, गंगापूर धरणाजवळ, नाशिक-४२२ २२२

dir_shu@ycmou.digitaluniversity.ac, pubadmycmou@gmail.com या ई-मेलवर पाठवू शकता.

तुमच्याविषयी :

(१) संपूर्ण नाव : ____________________

(२) संपूर्ण पत्ता : ____________________

____

(३) मोबाईल क्र. : __________ ईमेल : ____________________

(४) शिक्षण : __________ हुद्दा : __________

(५) तुमचा प्रतिसाद/सूचना : ____________________

____

____

____

____

____

____

____

____

DB/AB21-154

सर्वोत्कृष्ट संस्थेसाठी कॉमनवेल्थ ऑफ लर्निंगच्या आंतरराष्ट्रीय गुणवत्ता पुरस्काराने सन्मानित

ज्ञानगंगा घरोघरी

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ

(महाराष्ट्र शासनाने स्थापिलेले)

ज्ञानगंगोत्री, गंगापूर धरणाजवळ, नाशिक–४२२ २२२
दूरध्वनी : (०२५३) २२३१७१४, २२३१७१५, २२३०२२७
फॅक्स : (०९१) (०२५३) २२३१७१६
वेबसाईट : http://ycmou.digitaluniversity.ac ● http://ycmou.ac.in