M53 एम. ए. (लोकप्रशासन)

COURSE CODE : PAD101
BOOK CODE : PAD 1014

मुखपृष्ठ रचना : अविनाश उमाकांत भरणे / ग्रं. नि. केंद्र / यचमम् विद्यापीठ / AF21-93

PAD101

लोकप्रशासनाचे सिद्धांत व विचार

पुस्तक 4

प्रशासकीय विचारवंत–2

ज्ञानगंगा घरोघरी

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ

यशवंतराव
चव्हाण
महाराष्ट्र
मुक्त विद्यापीठ

ज्ञानगंगा घरोघरी

PAD 101
लोकप्रशासनाचे सिद्धांत व विचार
Book Code : PAD1014

पुस्तक ४

प्रशासकीय विचारवंत–२

लेखक : डॉ. वैशाली पवार

घटक १ : फ्रेड रिग्ज (१९१७ ते २००८)	१
घटक २ : पीटर ड्रकर (१९०३ ते २००५)	११
घटक ३ : डग्लस मॅकग्रेगर (१९०६ ते १९६४)	२१
घटक ४ : रेनसीस लिकर्ट (१९०३ ते १९८१) व क्रिस ऑर्गिरिस (१९२३ ते २०१३)	२७
घटक ५ : अब्राहम मास्लो (१९०८ ते १९७०) व फ्रेडरिक हर्जबर्ग (१९२३ ते २०००)	४१
घटक ६ : एहजेकल ड्रॉर (१९२८) व पॉल ॲपलबी (१८९१ ते १९६३)	५१

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 : PAD101 Book Code : PAD1014 : प्रशासकीय विचारवंत-२

यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

कुलगुरू : प्रा. ई. वायुनंदन

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

लेखक

डॉ. वैशाली पवार
सहयोगी प्राध्यापक, राज्यशास्त्र विभागप्रमुख
श्री शाहू मंदिर महाविद्यालय
पर्वती, पुणे

संपादक

डॉ. वासंती रासम
माजी विभागप्रमुख
राज्यशास्त्र विभाग
शिवाजी विद्यापीठ, कोल्हापूर

अनुदेशन-तंत्र-संपादक

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

भाषा संपादक

राजेंद्र सोरमारे
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 सामाजिक शास्त्रे 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, य.च.म.मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

© २०२१, यशवंतराव चव्हाण महाराष्ट्र मुक्त विद्यापीठ, नाशिक

❑ **प्रथम आवृत्ती** : ऑगस्ट २०२१ ❑ **प्रकाशन क्रमांक** : २३०६
❑ **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 978-93-91514-49-5

B18-19-53

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

अभ्यासक्रम

लोकप्रशासनाचे सिद्धांत व विचार (PAD101)

पुस्तक १ :लोकप्रशासनाची तत्त्वे

घटक १ : लोकप्रशासन - अर्थ, स्वरुप, व्याप्ती व महत्त्व
घटक २ : वुड्रो विल्सन यांचा लोकप्रशासनाचा दृष्टीकोन, लोकप्रशासनाचा विकास व लोकप्रशासनाची सद्यस्थिती
घटक ३ : लोकप्रशासन व खाजगी प्रशासन आणि नव लोकप्रशासन
घटक ४ : लोकप्रशासनाच्या अभ्यासाचे विविध दृष्टीकोन
घटक ५ : लोकप्रशासनाचे सिद्धांत
घटक ६ : लोकप्रशासन आणि इतर सामाजिकशास्त्रे
घटक ७ : लोकप्रशासनावरील नियंत्रण व उत्तरदायित्व

पुस्तक २ : संघटना : तत्त्व व व्यवहार

घटक १ : संघटना : अर्थ व वैशिष्टे, औपचारिक व अनौपचारिक संघटन
घटक २ : संघटनेची तत्त्वे - १
घटक ३ : संघटनेची तत्त्वे - २
घटक ४ :संघटनेचे सिद्धांत
घटक ५ : प्रशासकीय संघटनेची रचना व प्रकार
घटक ६ : मुख्यालय व क्षेत्रीय कार्यालय संबंध, प्रशासकीय न्यायाधिकरण, नियामक प्राधीकरण

पुस्तक ३ : प्रशासकीय विचारवंत - १

घटक १ : लोकप्रशासनातील विचार प्रवाह व दृष्टीकोन
घटक २ : कौटिल्य (इ.स. पूर्व ३७१ ते २८३)
घटक ३ : मॅक्स वेबर (१८६४ ते १९२०)
घटक ४ : फ्रेडरिक डब्ल्यू टेलर (१८५६ ते १९१५) व हेन्री फेयॉल (१८४१ ते १९२५)
घटक ५ : जॉर्ज एल्टन मेयो (१८८०-१९४९) व मेरी पार्कर फॉलेट (१९६८ ते १९३३)
घटक ६ :हर्बर्ट सायमन (१९६१-२००१) व चेस्टर बर्नार्ड (१८८६-१९६१)

पुस्तक ४ : प्रशासकीय विचारवंत - २

घटक १ : फ्रेड रिग्ज (१९१७ ते २००८)
घटक २ : पीटर ड्रकर (१९०३ ते २००५)
घटक ३ : डग्लस मॅकग्रेगर (१९०६ ते १९६४)
घटक ४ :रेनसीस लिकर्ट (१९०३ ते १९८१) व क्रिस ऑर्गिरिस (१९२३ ते २०१३)
घटक ५ :अब्राहम मास्लो (१९०८ ते १९७०) व फ्रेडरिक हजबर्ग (१९२३ ते २०००)
घटक ६ :एहजेकल ड्रॉर (१९२८) व पॉल ॲपलबी (१८९१ ते १९६३)

पुस्तक चौथे : प्रशासकीय विचारवंत-२

प्रास्ताविक

या अभ्यासक्रमातील प्रशासकिय विचारवंत अभ्यासण्यासाठीचे हे दुसरे पुस्तक आहे. या पुस्तकात एकूण सहा घटक आहेत व प्रत्येक घटकात एक किंवा दोन प्रशासकिय विचारवंतांच्या विचारांचा उहापोह केला आहे.

पहिल्या घटकात फ्रेड रिग्ज यांच्या विचारांचा अभ्यास करण्यात आला आहे. रिग्ज हा लोकप्रशासनातील एक आधुनिक विचारवंत आहे. लोकप्रशासनात अनेक विचारवंतांनी आपले विचार मांडले आहेत. त्यापैकी लोकप्रशासनातील पर्यावरणीय सिद्धांत हा रिग्ज याने मांडला आहे. तसेच त्याच्या प्रिझमॅटिक प्रारूपाचा अभ्यासही या घटकात केला गेला आहे.

दुसऱ्या घटकात पिटर ड्रूकर यांच्या प्रशासकिय विचारांवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे. ड्रूकर हा प्रामुख्याने व्यवस्थापन विचारवंत आहे. परंतु त्याचे विचार हे लोकप्रशासनासही पोषक व प्रेरक असल्यामुळे त्याने मांडलेल्या व्यवस्थापनविषयक विचार, ज्ञानकामगार संकल्पन व उद्दिष्टांवर आधारित व्यवस्थापन प्रारूप, इत्यादींवर या घटकात सखोल चर्चा केली आहे.

तिसऱ्या घटकात डग्लस मॅकग्रेगर यांच्या प्रशासकिय विचारांचा उहापोह केला गेला आहे. मॅकग्रेगर हे प्रामुख्याने मानवी संबंध व अभिप्रेरणा सिद्धांतासाठी ओळखले जातात. या घटकात त्यांनी मांडलेल्या 'क्ष' सिद्धांत व 'य' सिद्धांत यांवर भाष्य केले आहे. ज्यातून आपल्याला त्यांच्या मानवी संबंध सिद्धांताचे दर्शन होईल.

चौथ्या घटकात अनुक्रमे रेनसिस लिकर्ट व क्रिस ऑर्गिरिस यांच्या विचारांची चर्चा केली आहे. लिकर्टच्या पर्यवेक्षकबाबतचे विचार व त्यांचे व्यवस्था प्रारूप तसेच ऑर्गिरिस यांच्या औपचारिक संघटना, ही ग्रूप संकल्पना व व्यवस्थापन संकल्पना यांचा अंतर्भाव केलेला आहे.

पाचव्या घटकात अब्राहम मास्लो व फ्रेडरिस हर्जबर्ग या मानतावादी विचारवंतांच्या प्रशासकिय विचारांचे सविस्तर विश्लेषण केले आहे. लोकप्रशासनशास्त्रात आधुनिक विचारवंतांमध्ये मानवी संबंध विचारधारेला एक वेगळे महत्त्व आहे.

मास्लोची अभिप्रेरणा संकल्पना, मानवी वर्तन व गरजा पदसोपान सिद्धांत यांचा अभ्यास सदरील घटकात करण्यात आला आहे.

शेवटच्या म्हणजेच सहाव्या घटकात एहजेकल ड्रोरद्वारे व पॉल ॲपलबी या आधुनिक विचारवंतांच्या प्रशासकीय विचारांची सखोल चर्चा करण्यात आली आहे. ड्रोर यांचे धोरणशास्त्र विषयात महत्त्वाचे योगदान आहे. या घटकात त्यांचे सार्वजनिक धोरणविषयक विचार, कायदा, ज्ञानाच्या पातळ्या, इत्यादींविषयक विचारांवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे. तसेच पॉल ॲपलबी यांच्या प्रशासकीय जबाबदारी विषयक दृष्टिकोन लोकशाही विक्रेंद्रिकरण व नेतृत्व, इत्यादी विचारांवर या घटकात विस्ताराने मांडणी केलेली आहे. ती अभ्यासणे आपणास उपयुक्त होईल.

घटक १ : फ्रेड रिग्ज (१९१७ ते २००८)

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्टे
१.१ प्रास्ताविक
१.२ विषय-विवेचन
    १.२.१ रिग्जचा पर्यावरणवादी दृष्टिकोन
    १.२.२ रचना कार्यवादी दृष्टिकोन
    १.२.३ आदर्श कृषी औद्योगिक प्रारुप
    १.२.४ प्रिझमॅटिक प्रारुप
    १.२.५ साला प्रारुप
    १.२.६ बाजार कॅन्टिन प्रारुप
    १.२.७ विकासाची संकल्पना
१.३ पारिभाषिक शब्द, शब्दार्थ
१.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
१.५ सारांश
१.६ सरावासाठी स्वाध्याय
१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- फ्रेड रिग्जचा पर्यावरणावादी दृष्टीकोन समजेल.
- फ्रेड रिग्जच्या रचना कार्यवादी दृष्टीकोनाचे आकलन होईल.
- फ्रेड रिग्जचे आदर्शवादी व साला प्रारुप समजून घेता येईल.
- रिग्जच्या बाजार कँटिन प्रारुपाची उपयुक्तता लक्षात येईल.
- रिग्जची विकासाची संकल्पना जाणून घेता येईल.

१.१ प्रास्ताविक

एकोणिसाव्या शतकाच्या उत्तरार्धात जेव्हा औद्योगिक क्रांती प्रगतीपथावर होती तेव्हा जागतिक पातळीवर कारखान्यांच्या संख्येत प्रचंड वाढ झाली होती. त्याप्रमाणातच नविन व्यवस्थापक वर्ग उदयास येत होता. तत्कालिन व्यवस्थापक वर्गाला व्यवस्थापनाचे शास्त्रीय ज्ञान नव्हते. परिणामी अनेक समस्या निर्माण होत होत्या. या सर्व समस्यांचा अनेक विचारवंतांनी अभ्यास करून अनेक सिद्धांत निर्माण केले. त्यांनी प्रशासन व्यवस्थापन याबाबत जे सिद्धांत मांडले. त्या सिद्धांताचा वापर जागातील प्रत्येक देशाला आपल्या प्रशासनामध्ये व व्यवस्थापनामध्ये करता येतो. फ्रेड रिग्ज, पिटर ड्रकर, मॅकग्रेगर, लिकर्ट,

ऑर्गीरिस, मास्लो, हर्जबर्ज, एहजेकल ड्रॉर, पॉल ॲपलबी या नऊ प्रशासकीय विचारवंतांच्या मुलभूत विचारांची मांडणी या पुस्तकामध्ये केलेली आहे. जागतिकीकरणाच्या युगामध्ये प्रशासकीय व व्यवस्थापन क्षेत्रामध्ये होणाऱ्या बदलांचा वेध या प्रशासकीय विचारवंतांनी मांडलेला आहे. या प्रत्येक प्रशासकीय विचारवंतांचे प्रशासकीय व व्यवस्थापनशास्त्राला झालेले योगदान अत्यंत महत्त्वपूर्ण आहे.

आधुनिक काळामध्ये आधुनिक शासनाच्या कार्यामध्ये व जबाबदारीमध्ये बदल झालेला आहे. शास्त्र व तंत्रज्ञानाच्या विकासामुळे कल्याणकारी राज्य संकल्पना बदलली आहे. या बदलत्या संकल्पनेमध्ये लोकप्रशासनाची भूमिका महत्त्वाची ठरत आहे. शासनाची कार्यक्षमता व समाजाचा विकास ह्या गोष्टी प्रशासकीय व्यवस्थेच्या क्षमतेवर व निर्णयांची अंमलबजावणी करणाऱ्या क्षमतेवर अवलंबून असतात. या संदर्भामध्ये प्रशासकीय सिद्धांत आणि प्रारुपे महत्त्वाची ठरतात. प्रशासकीय प्रारुप बांधणीमध्ये एफ. डब्ल्यू. रिग्ज या विचारवंताचे स्थान महत्त्वाचे आहे. तुलनात्मक दृष्टिकोनातून लोकप्रशासनाच्या अभ्यासाची अनेक विश्लेषणात्मक प्रारुपे त्याने विकसित केली आहेत.

१.२ विषय-विवेचन

फ्रेड रिग्ज हा विचारवंत चीनमध्ये १९१७ मध्ये जन्माला आला. त्याने १९४८ मध्ये तुलनात्मक प्रशासनमध्ये राज्यशास्त्रामध्ये पीएच.डी. ही पदवी संपादित केली. तो राज्यशास्त्रज्ञ होता. त्याला प्रशासकीय प्रारुपाचा व सिद्धांताचा जनक मानले जाते. तुलनात्मक लोकप्रशासनामध्ये त्याने भरीव कार्य केले आहे. त्याचे कार्य ''रीग्ज प्रारुप'' म्हणून ओळखले जाते. हवाई विद्यापीठामध्ये राज्यशास्त्राचे प्राध्यापक म्हणून त्याने कार्य केलेले आहे. ईस्ट वेस्ट सेंटर, वर्तनवादी शास्त्र सेंटर या विभागामध्ये ही त्यांनी कार्य केले आहे. तो तुलनात्मक लोकप्रशासन गटाचे पहिले अध्यक्ष होते. राज्यशास्त्र, लोकप्रशासन, तुलनात्मक प्रशासन, विकास प्रशासन या विषयावर रिंग्जने मोठ्या प्रमाणावर लिखाण केले आहे. या सर्वांमध्ये तुलनात्मक प्रशासनावरील त्याचे लिखाण महत्त्वपूर्ण आहे.

ग्रंथसंपदा

(१) The Ecology of Public Administration (1961)
(२) The Sala Model : An Ecological Comparative Public Administration (1962)
(३) Trends in the Comparative Study of Public Administration (1962)
(४) Prismatic Societies and Public Administration (1974)
(५) Administration in Developing Countries, The Theory of Prismatic Society.

प्रशासकीय सिद्धांत आणि प्रारुपे ही दुसऱ्या महायुद्धा अगोदर विकसित झाली आहेत. औद्योगिक क्रांतीनंतर ती उदयाला आली. पाश्चिमात्य जगामध्ये हे सिद्धांत मांडले गेले. त्यातही मुख्यत: अमेरिकेमध्ये मांडली गेली. आशिया, आफ्रिका, लॅटिन अमेरिका खंडातील राष्ट्रांनी पाश्चिमात्य प्रशासकीय प्रारुपे स्वीकारले. परंतु ही प्रारुपे विशिष्ट परिस्थितीत विकसित झालेली असल्याने त्या परिस्थितीलाच लागू होतात. जगातील सर्वच देशांना किंवा सर्वच परिस्थितीमध्ये ती लागू करता येणार नाहीत. विकसनशील देशांनी प्रशासनाची ही पाश्चिमात्य प्रारुपे स्वीकारण्यापेक्षा त्याच्या परिस्थितीला अनुरुप अशी प्रारुपे विकसित करण्यावर भर दिला पाहिजे. कारण ही पाश्चिमात्य प्रारुपे व सिद्धांत विकसित देशांमधील प्रशासकीय पद्धत समजून घेण्यास असमर्थ ठरलेली दिसतात. म्हणूनच या संदर्भामध्ये नव्या संकल्पना विकसित करणे गरजेचे आहे. आणि याचा परिणाम म्हणजे तुलनात्मक लोकप्रशासन ही संकल्पना उदयाला आली. याचाच अर्थ रिग्जने पाश्चिमात्य प्रशासकीय सिद्धांत किंवा प्रारुपापेक्षा वेगळे प्रशासकीय सिद्धांत किंवा प्रारुप मांडले की जे विकसनशील देशांच्या प्रशासनासाठी उपयुक्त होते. रिग्जचे हे प्रारुपे भिन्न संस्कृती व भिन्न देशांचा प्रशासनाच्या अभ्यासावर भर दिलेला आहे.

रिग्जने तुलनात्मक लोकप्रशासनाच्या अभ्यासामध्ये तीन महत्त्वाचे प्रारूपे मांडले. उदा. आदर्शवादी/मुल्यात्मक ते अनुभववादी, विचारप्रणालीत्मक ते आदर्शवादात्मक, अपर्यावरणवादाकडून पर्यावरणावादाकडे. अनुभववादी अभ्यासामध्ये मूल्यात्मक विश्लेषण करण्याऐवजी क्षेत्रीय अभ्यासावर भर दिला गेला. विचारप्रणालीत्मक दृष्टिकोनाने (केस स्टडीवर) व्यष्टी अध्यासनावर भर दिला म्हणजेच एखाद्या राष्ट्राचा किंवा एखाद्या संघटनेचा अभ्यास केला. तुलनात्मक लोक प्रशासनात प्रा. रिग्जने खालीलप्रमाणे मांडणी केली आहे.

१.२.१ रिग्जचा पर्यावरणवादी दृष्टिकोन/पारिस्थितिक दृष्टिकोन (Ecological Approach)

(१) एफ. डब्ल्यू. रिग्ज यांनी समकालीन प्रचलीत प्रारूपाचे अवलोकन केले व विशेष करुन मॅक्स वेबर यांचे आदर्श नोकरशाही प्रारूप विकसनशील समाजाला उपयोगी नाही, असे मत होते. विकसनशील राष्ट्रामधील अधिकारी वर्ग या प्रारूपापासून भिन्न असतात. त्यामुळे रिग्ज यांना असे वाटले.

(२) विकसनशील समाजाचा अभ्यास करण्यासाठी नवीन दृष्टीकोनाचा शोध लावणे आवश्यक आहे. ज्यामध्ये प्राचीन आणि आधुनिक संरचनात्मक विशेष गुणांना एकत्रित करून एक नवे रुप प्राप्त करावे. रिग्ज यांनी विकसनशील राष्ट्रासाठी एका वेगळ्या प्रारूपाची आवश्यकता आहे असे प्रतिपादन केले व त्या दिशेने त्यांनी प्रयत्नही केला.

(३) रिग्जच्या म्हणण्याप्रमाणे प्रशासकीय प्रक्रिया सामाजिक, संस्कृती, राजकीय आणि आर्थिक वातावरणाच्या संदर्भात घडत असते. त्यामुळे वातावरण आणि प्रशासकीय प्रक्रियामध्ये निरंतर अंतरक्रिया होत असते. यामधूनच रिग्ज यांचे पर्यावरणवादी किंवा परिस्थितीकीय प्रारूप विकसनशील राष्ट्रांच्या प्रशासनाचा विश्लेषणाचा मुख्य मुद्दा बनला.

रिग्ज म्हणतो की, पर्यावरणवादी दृष्टिकोनातून प्रशासकीय व्यवस्थेचा अभ्यास करणे गरजेचे आहे. प्रशासकीय बदल खोलवर व सर्वांगीण समजून घ्यायचे असतील तर पर्यावरणवादी दृष्टिकोन महत्त्वपूर्ण आहे.

रिग्जने लोकप्रशासनाचे पर्यावरण स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केला. समाजशास्त्र, भौतिकशास्त्र, जीवशास्त्र या शास्त्रांमधील संकल्पना त्याने लोकप्रशासनातील नव्या संकल्पना किंवा सिद्धांत मांडणीसाठी वापरल्या. त्याने त्याच्या संकल्पना मांडण्यासाठी विविध शास्त्रांमधील शब्ददेखील लोकप्रशासनात आणले. म्हणूनच त्याचे हे प्रारुप रिग्जियन (Riggsion) प्रारुप म्हणून ओळखले जाते. रिग्जने प्रशासकीय सिद्धांत स्पष्ट करण्यासाठी तीन महत्त्वाचे तंत्रे/साधने वापरली, ती म्हणजे

(१) पर्यावरणवादी दृष्टिकोन

(२) रचना कार्यवादी दृष्टिकोन

(३) आदर्शवादी (ideal) प्रारुप

प्रशासन व त्या सभोवताली असलेले पर्यावरण एकमेकांवरती प्रभाव टाकत असतात. प्रशासनातील बदल समजून घेण्यासाठी या प्रक्रियेतील बदल समजून घ्यावे लागतात. यालाच पर्यावरणवादी दृष्टिकोन म्हणतात. जीवशास्त्रामधून पर्यावरण ही संज्ञा घेतलेली आहे. ही शास्त्राशी संबंधीत असून जीव आणि त्याच्या पर्यावरणाशीदेखील संबंधित असते. सजीव प्राणी/जीव आणि पर्यावरण यांच्या आंतरसंबंधाशी संबंधित अशी ही संकल्पना आहे व जीव आणि पर्यावरण यांच्यात समतोल साधलेला असतो. लोकप्रशासनाचे पर्यावरण म्हणजे प्रशासन व पर्यावरण याच्याशी संवाद असतो. त्यासाठी समाजाचे सखोल ज्ञान असणे आवश्यक असते. तसेच कार्यावरती विविध घटक परिणाम करीत असतात तेही समजून घेणे गरजेचे असते.

लोकप्रशासनातील पर्यावरणवादी अभ्यासाची मांडणी रॉबर्ट डहाल आणि रॉबर्ट मरर्टन यांनी केली. रिग्जच्या मांडणीच्या अगोदर या विचारवंतांनी मांडणी केलेली होती. या विचारवंतांपेक्षा रिग्जचे योगदान मात्र उल्लेखनीय आहे. जे. एम. गॉसच्या मते, लोकप्रशासनातील पर्यावरण म्हणजे लोक, प्रदेश, संपत्ती, भौतिक व सामाजिक तंत्रज्ञान, विचार, व्यक्तीमत्व व आणीबाणीची परिस्थिती होय. रिग्जने प्रशासन आणि आर्थिक, सामाजिक, तांत्रिक, राजकीय व संसूचन घटक यांच्यातील संबंध विस्तृत प्रकारे स्पष्ट केले आहेत. भारत, थायलंड व फिलिपाईन्स या देशांचा प्रशासनाचा रिग्ज यांनी अभ्यास केला होता. त्या अभ्यासाच्या, संशोधनाच्या आधारे रिग्ज असे म्हणतात की, पर्यावरणीय परिस्थिती प्रशासकीय व्यवस्थेवर परिणाम करते.

१.२.२ रचना कार्यवादी दृष्टिकोन (Structural - Functional Approach)

प्रशासकीय व्यवस्थेचे पर्यावरणवादी दृष्टिकोनातून विश्लेषण करताना रिग्जने मुख्यत: हा रचना कार्यवादी दृष्टिकोन वापरला आहे. टॉलकॉट पारसन्स, रॉबर्ट मॅर्टन, आल्मंड या विचारवंतांनी त्याच्या अभ्यासामध्ये हा दृष्टिकोन वापरला होता. या दृष्टिकोनानुसार प्रत्येक समाजाला काही महत्त्वाची कामे असतात. त्यासाठी अनेक रचना निर्माण केलेल्या असतात. रचना म्हणजे प्रशासकीय यंत्रणा होय किंवा अशी यंत्रणा होय की ज्याद्वारे कार्य केली जातात. रचना कार्यवादी दृष्टिकोन ही कार्याच्या विश्लेषणाची पद्धत आहे. अशा रचना की ज्या काम करण्यासाठी जबाबदार असतात आणि हाती घेतलेल्या कार्याच्या पूर्ततेसाठी स्वीकारलेल्या पद्धती असतात.

रिग्जच्या मते, प्रत्येक समाजामध्ये पाच महत्त्वाची कार्ये स्वीकारलेली असतात. उदा. आर्थिक, सामाजिक, राजकीय, प्रतिकात्मक, संसूचन कार्ये हा असाच कार्याचा संच प्रशासनाच्या उप व्यवस्थेमध्ये अंमलात येणे गरजेचे असते. कारण ही व्यवस्था नमूद केल्याप्रमाणे असंख्य कार्य करत असते. रचना कार्यवादी दृष्टिकोनाच्या घटना समजून घेण्यासाठी रचना, कार्य व पद्धती यांचा अभ्यास गरजेचा असतो.

१.२.३ आदर्श कृषी औद्योगिक प्रारुप (Agraria-Industria Model)

विकसनशील देशांच्या प्रशासकीय व्यवस्थांचे विश्लेषण करण्यासाठी रिग्जने आदर्शवादी प्रारुप विकसित केले. लोकप्रशासनाला मुल्यात्मकतेकडून अनुभववादी अभ्यासाकडे घेऊन जाण्यामध्ये हे आदर्शवादी प्रारुप महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावते. रिग्जने १९५६ मध्ये पहिल्यांदा हे प्रारुप मांडले. औद्योगिक व कृषी समाजामध्ये वर्गीकरण करण्यासाठी हे प्रारुप सुरुवातीला त्याने वापरले. चीन व अमेरिका या देशातील समाजाला समोर ठेवून हे प्रारुप विकसित केले गेले. त्यांच्या मते सर्वच समाज एका टप्प्यावरती कृषीकडून औद्योगीक समाजाकडे परावर्तीत होतात. त्याने कृषी व औद्योगिक समाजाची रचनात्मक वैशिष्टे सांगितली आहेत.

कृषी समाज	औद्योगिक समाज
(१) जोडणारी मूल्ये	यशाचे नियम
(२) विशिष्ट	सार्वत्रिक
(३) ज्ञान प्रसारित नमुना	विशिष्टता
(४) मर्यादित सामाजिक व स्थानिक गतिशीलता	उच्च सामाजिक व स्थानिक गतिशीलता
(५) विविध विभाजित व्यवस्था	समान अधिकारवादी वर्ग व्यवस्था

१९५७ नंतर त्याने समतोल प्रारुप विकसित केले. हे प्रारुप बदलणाऱ्या समाजाचे प्रतिनिधीत्व करीत होते. हे प्रारुप कृषी व औद्योगिक समाजाचा पारंपरिक टप्पा स्पष्ट करण्याबरोबरच या दोन समाजाची वैशिष्टे देखील स्पष्ट करीत होते. या प्रारुपावर अनेक टीका करण्यात आल्या किंवा त्याच्या मर्यादा स्पष्ट करण्यात आल्या. त्यावेळी रिग्जने दुसरे प्रारुप विकसित केले. 'लघुप्रतिमा प्रिझ्मॅटिक' विभाजीत प्रारुप मांडले. रिग्जचे आदर्शवादी प्रारुप म्हणजे लघुप्रतिमा, प्रिझ्मॅटिक आणि विभाजित प्रारुप हे केवळ अभ्युपगम आहे. की ज्याचा उद्देश पूर्ण ऐतिहासिक विकसित व विकसनशील समाजाचे विश्लेषण करणे हा आहे.

रिग्जने रचना कार्यवादी दृष्टिकोनाच्या आधारे हे प्रारुप विकसित केले आहे. लघुप्रतिमा असणाऱ्या समाजामध्ये केवळ एक रचना विविध स्वरुपाची कामे करते. विभाजित समाजामध्ये वेगवेगळ्या रचना विशिष्ट कार्य करण्यासाठी निर्माण केल्या जातात. या दोघांच्या मध्ये अनेक समाज असतात की ज्याच्यामध्ये (संघटित) लघुप्रतिमा व विभाजित समाजाची वैशिष्टे आलटून पालटून दिसून येतात. त्यांनाच प्रिझ्मॅटिक समाज असे म्हटले जाते. रिग्ज म्हणतो की, कोणताही समाज हा संघटित किंवा विभाजित अशा शुद्ध स्वरुपात आढळत नाही. तरच सर्वच समाजाचे स्वरुप हे प्रिझमॅटिक (संमिश्र) असते. प्रत्येक समाजाचे चारित्र्य हे त्याच्या संघटित किंवा विभाजित समाजावर असते. तो त्याच्या रचना व कार्याच्या स्वरुपावर अवलंबून असते. एकसंघ, संमिश्र विभाजित समाज ही संकल्पना स्पष्ट करण्यासाठी त्याने मोजपट्टी दिली आहे. तसेच त्याने या समाजाची वैशिष्टे देखील नोंदवली आहेत.

एकसंघ-संमिश्र-विभाजित समाजाची वैशिष्टे

तक्ता क्र. १.१

एकसंघ समाज	संमिश्र समाज	विभाजित समाज
(१) विशेषीकरण	निवडण्याची क्षमता	सार्वत्रिक वाद
(२) जोडणारी मूल्ये	यशप्राप्ती/कौशल्य	कामगिरी
(३) विखुरलेले कार्य	बहुकार्यवादी	विशिष्ट कार्य

रिग्जने सामाजिक रचनांची बहुकार्यात्मकता ही संकल्पना वापरुन विविध समाजाचे विश्लेषण केले आहे. विखुरलेले कार्य करणारा समाज व विशिष्ट कार्य करणारा समाज या संज्ञा त्याने वापरल्या. या दोघांमधील जो समाज आहे त्याला त्याने प्रिझ्मॅटिक समाज म्हटले. प्रिझ्मॅटिक समाज या दोन टोकांच्या समाजांना जोडणारा दुवा आहे. प्रिझ्मॅटिक प्रारुप हे प्रारुप आदर्शवादी प्रकारचे आहे. प्रत्यक्ष समाजामध्ये ते दिसत नाही. रिग्जने विविध सामाजिक, सांस्कृतिक, राजकीय उपव्यवस्थांचे परीक्षण करून विविध प्रारुपांद्वारे समस्या सोडविण्याचा प्रयत्न केलेला दिसतो. परंतु त्याचा प्राथमिक हेतू म्हणजे विकसनशील देशांमधील प्रशासकीय समस्या दूर करणे हा होता. त्याने त्याच्या सर्व विश्लेषणामध्ये एकसंघ व विभाजित प्रारुपे एक तंत्र म्हणून वापरले व त्या आधारे विकसनशील देशांमधील प्रिझ्मॅटिक घटकांचे विश्लेषण केले.

१.२.४ प्रिझ्मॅटिक प्रारुप /लघुप्रतिमा किंवा एकसंघ प्रारुप (Prismatic Model)

रिग्जने एकसंघ प्रारुपासाठी चीन व थायलंड या देशांची निवड केली. या समाजामध्ये कार्याचे वर्गीकरण केलेले नाही. तसेच एकच रचना अनेक कार्ये करीत असते. हे समाज पूर्णपणे कृषीवरती आधारलेले होते. औद्योगिकरण व आधुनिकीकरण तेथे नव्हते. तेथील अर्थव्यवस्था, देवाण घेवाण वस्तू विनिमय पद्धतीवर अवलंबून असणारी होती. त्याला रिग्जने पुनर्वितरणात्मक प्रारुप असे म्हटले आहे. देशाच्या प्रशासनामध्ये राजघराणे महत्त्वाची भूमिका बजावते. राजा व त्याने नियुक्त केलेले अधिकारी प्रशासकीय, आर्थिक व इतर कृती करतात. आर्थिक व प्रशासकीय व्यवहारांसाठी स्वतंत्र अशी रचना अस्त्वित नाही. शासन व जनता यांचे संबंध दुय्यम किंवा नगण्य आहेत. लोक राजाची सेवा करून किंवा त्याला भौतिक वस्तू भेट देवून त्याच्याप्रती आदर व्यक्त करतात. शासन हे लोकांना जबाबदार व उत्तरदायी असत नाही परंतु लोकांनी शासनाचा आदर करणे बंधनकारक आहे.

रिग्जने सियामि राजघराने (Siamese Kingdom) मधील कुटुंबाचा अभ्यास केला. त्याच्या मते, तेथे कुटुंब महत्त्वाची भूमिका बजावते. सामाजिक व आर्थिक, राजकीय कार्ये पार पाडण्यामध्ये कुटुंबाची भूमिका महत्त्वाची असते. सामाजिक रचनेचा पाया म्हणून कुटुंब कार्य करते तसेच प्रशासनाचे उच्चतम बिंदू म्हणूनही कार्य करते. या समाजामधील प्रशासन हे काही विशिष्ट कुटुंबाचे/घराण्याचे हितसंबंध सुरक्षित ठेवते. सार्वत्रिक विकास किंवा सुख यापेक्षा विशिष्ट कुटुंबाचा विकास व सुखाला प्रशासन महत्त्व देते. कुटुंबाच्या रचनेवरती तेथील प्रशासकीय व्यवस्था आधारलेली आहे. समाजामध्ये संसूचन व्यवस्थेचा विकास झालेला नाही. लोक सरकारकडे कोणत्याही प्रकारची मागणी करीत नाहीत तसेच कोणताही प्रश्न शासनाला विचारीत नाहीत. राजा आणि त्याने नेमलेले प्रतिनिधी संपूर्ण सत्ता उपभोगतात. ते नेहमीच स्वत:चे हितसंबंध प्राप्त करून घेण्यासाठी सत्तेचा वापर करतात. या समाजामध्ये न्याय व अन्याय तसेच औपचारिक-अनौपचारिक यंत्रणा आणि शासकीय व बिगरशासकीय असा फरक केला जात नाही. या समाजामध्ये मूल्ये महत्त्वाची भूमिका बजावतात. समाजातील लोकांची वर्तणूक ही पारंपरिक असते. प्रथा, परंपरा, रुढी, श्रद्धा, विश्वास हे पारंपरिक मार्ग लोकांना एकत्र राहण्यास व त्याच्या वर्तनावर नियंत्रण ठेवण्यास कारणीभूत असतात.

विभाजित प्रारुप ह्या प्रारुपामधील समाज हा वागणूक देताना कोणत्याही दोन व्यक्तीमध्ये कोणत्याही प्रकारचा भेदाभेद केला जाणार नाही या सार्वत्रिक तत्त्वावरती आधारलेला असतो. म्हणजेच या प्रारुपामध्ये समता हे तत्त्व महत्त्वाचे असते. या समाजामध्ये उच्च पातळीवरील विशेषीकरण असते. प्रत्येक रचना विशिष्ट असे कार्य करीत असते. गुणांना, कौशल्यांना, मुल्यांना या समाजात स्थान नसते. मुल्यांना महत्त्वाचे स्थान असते. या प्रारुपातील समाज हा गतिशील व खंडित असतो. या समाजामध्ये खुला वर्ग व्यवस्था असते. अनेक संघटना अस्तित्वात असतात की ज्या समाजामध्ये विवेकशील निकाल प्राप्त करण्यामध्ये महत्त्वाची भूमिका बजावतात. समाजातील सर्व रचना व संघटना ह्या शास्त्रीय व विवेकावर आधारलेल्या असतात. येथील आर्थिक व्यवस्था ही बाजार यंत्रणेवर आधारलेली आहे. बाजाराचा प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष प्रभाव हा समाजातील विविध घटकांवर पडलेला दिसतो. रिग्जने या समाजाला बाजारकेंद्री समाज असे म्हटले आहे. वेगवेगळ्या संघटना वेगवेगळी कार्ये करतात. तंत्रज्ञान व संसूचन साधनांचा विकास झालेला असतो. तसेच लोकांबरोबर संबंध प्रस्थापित करण्यास सरकार प्राधान्य देते. लोकांच्या गरजांना शासन जबाबदार असते. तसेच शासन मानवी हक्कांचे रक्षण करते. लोक कल्याणाची कार्य करण्यास लोक शासनावर दबाव टाकतात. तसेच शासनाची वर्तणूक निश्चित करतात. सरकारी अधिकाऱ्यांकडे संपूर्ण सत्ता असत नाही. लोक स्वत:हून कायद्याचे पालन करतात. त्यामुळे शासनाला सहजपणे कायद्याची अंमलबजावणी करणे शक्य होते. सामाजिक जीवनाच्या काही मूलभूत गोष्टींबाबत लोकांमध्ये सर्वसाधारण एकमत असते.

रिग्जने प्रारुप स्पष्ट करण्यासाठी विविधांगी प्रयत्न केले. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये काही प्रमाणात का होईना वेगळेपणाच्या पातळ्या असतात तसेच भूमिकांचे विशेषीकरण असते की जे आधुनिक तंत्रज्ञानासाठी गरजेचे असते. परंतु या प्रारुपामध्ये भूमिकांची सरमिसळ होत नाही. विभाजित व अविभाजीत अशा दोन्ही समाजातील मूल्य प्रारुप प्रिझमॅटिक समाज स्वीकारतो.

रिग्जने प्रिझमॅटिक समाजाची तीन महत्त्वाची वैशिष्ट्ये सांगितली आहेत ती खालीलप्रमाणे-

(१) बहुविविधता (Heterogenity)

प्रिझमॅटिक समाजाचे महत्त्वपूर्ण व मूलभूत वैशिष्ट्य म्हणजे बहुविविधता होय. विविध प्रकारच्या व्यवस्था, व्यवहार व दृष्टिकोन अस्तित्वात असतात. परस्पर विरोधी मताचे सहअस्तित्व दिसून येते. प्रिझमॅटिक समाजातील सामाजिक बदल हा सातत्य नसणारा अपूर्ण व बेजबाबदार असतो. ही बहुविविधता प्रशासकीय व्यवस्थेवरही परिणाम करते.

प्रिझमॅटिक समाजामध्ये शहरी भागामध्ये उच्चभ्रू वैचारिक वर्ग, पाश्चिमात्य पद्धतीचा अधिकारी वर्ग व आधुनिक पद्धतीचे प्रशासन असते. संसूचन व्यवस्थेचा उत्तम प्रकारे विकास झालेला असतो. गगनचुंबी इमारती, वातानुकूलित, विशेषीकरणाच्या आर्थिक व तांत्रिक सेवा कार्यान्वित होतात. तर ग्रामीण भागामध्ये लोक पारंपरिक जीवन जगत असतात. आधुनिक जीवनाच्या कोणत्याही सोयी सुविधा उदा. फोन, फ्रिज यांच्यापर्यंत पोहोचलेल्या नसतात. गावातील ज्येष्ठ राजकीय प्रशासकीय, सामाजिक, आर्थिक व धार्मिक अशा विविध भूमिका बजावितात. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये जीवनाच्या प्रत्येक क्षेत्रात बहुविविधता असते. त्यामुळे विरोधाभासात्मक चित्र तयार होते. हा समाज पाश्चिमात्य पद्धतीच्या शिक्षण पद्धतीवर भर देतो. परंतु त्याचवेळी गुरुकुल शिक्षणपद्धती ही पर्याय म्हणून अस्तित्वात असते. दवाखान्यामध्ये आधुनिक सोयी सुविधा उपलब्ध असतात. परंतु कोणतीही एक उपचाराची पद्धत स्वीकारली जात नाही. आयुर्वेदीक, युनानी, होमिपॅथिक, नॅचरोपॅथिक अशा उपचाराच्या विविध पद्धती अंमलात आणल्या जातात. परस्पर विरोधी व्यवस्थांचे सहअस्तित्व समाजाला वेगवेगळ्या दिशांकडे घेवून जाते. त्यामुळे सर्वसाधारण व्यवस्था निर्माण करणे अवघड होते.

प्रिझमॅटिक समाजामध्ये राजकीय नेते व प्रशासकीय अधिकारी मोठी सत्ता उपभोगतात. त्याच्या प्रतिष्ठेमुळे त्याना पैसा मिळवणे सहज शक्य होते. सर्वांना समान संधी उपलब्ध असते. परंतु काही जणच उच्च पातळीवरच्या नोकऱ्या मिळवू शकतात. जे नोकरी किंवा रोजगार प्राप्त करण्यामध्ये अयशस्वी होतात ते दबाव गट स्थापन करतात व त्यामार्फत सरकारच्या विरोधी आंदोलन करतात. लोकशाहीपद्धतीने सरकार सत्तेवरती आलेले असले तरीसुद्धा ते लोकांवरती नियंत्रण ठेवू शकत नाही. सत्ताधारी लोक आपले हितसंबंध पूर्ण करण्याचा प्रयत्न करतात. तसेच सत्तादेखील टिकवून ठेवण्याचा प्रयत्न करतात. या समाजामध्ये सतत असमजूतदारपणा व घटनांचे चुकीचे सादरीकरण होते. यातून समाजामध्ये ताण तणाव व अशांतता निर्माण होते.

हा समाज टोकाचा जमातवादी असतो. या समाजातील विविध समूह समाजाला त्याच्या समूहाच्या हितसंबंधाप्रमाणे वेगवेगळ्या दिशांकडे ओढतात. आशिया, आफ्रिका, लॅटिन अमेरिकेतील खंडातील विविध देशांमध्ये हे दिसून येते. एकात्मतेचा अभाव हे या प्रिझमॅटिक समाजाचे मूलभूत वैशिष्ट आहे. ही सगळी विविधता प्रशासकीय कार्यावरती प्रभाव टाकते. त्यामुळे प्रशासनासमोर अनेक समस्या निर्माण होतात. सत्ताधारी वर्ग केवळ आहिरे वर्गाचे हितसंबंध जपतो व नाहिरे वर्गाच्या हितसंबंधाकडे दुर्लक्ष करतो. रिग्जच्या मते यामुळे समाजामध्ये क्रांतीकारी वातावरण निर्मिती होते.

(२) औपचारिकतावाद किंवा शिष्टाचारपालन (Formalism)

दृष्टिकोन व वर्णनात्मक, औपचारिक व परिणामकारक सत्ता यामध्ये भेद असतो असे औपचारिकतावाद मानतो. राज्यघटनेने तयार केलेले कायदे, संघटनात्मक रेखाचित्र आणि सांख्यिकी व वस्तुस्थितीतील व्यवहार व शासन व समाजाच्या या घटनामध्ये भेद असतो. औपचारिक छापलेली आणि परिणामकारक व्यवहार यामधील भेद किंवा फरक आणि निश्चित ठरवलेली उद्दिष्टे व वास्तविक कामगिरी यामधील स्तर होय. औपचारिक व वास्तविकता यामधील भेद हा औपचारिकतावाद व्यवस्थेमध्ये अधिक असतो. अविभाजित व विभाजीत समाजामध्ये वास्तविकतेचा उच्च स्तर असतो. तर प्रिझमॅटिक समाजामध्ये औपचारिकतावादाचा उच्च स्तर असतो. शासकीय अधिकारी, कर्मचारी हे छापील असलेल्या नियम व कायद्यानुसार म्हणजेच राज्यघटनेनुसार कार्य करण्यास बांधिल असतात. परंतु त्याच्या वास्तविक वर्तनामध्ये विचलन असते. अधिकारी काही वेळेस नियमांशी घट्ट बांधील असतात. तर काही वेळेस ते नियमांचे उल्लंघन करतात. शासनावरती कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करण्याचा दबाव टाकण्याचा अभाव औपचारिकतावाद वर्तणुकीमुळे निर्माण होतो. सामाजिक सत्तेच्या कमकुवतपणामुळे नोकरशाहीच्या कामगिरीवर प्रभाव टाकता येत नाही तसेच अनियंत्रित प्रशासनावर नियंत्रण ठेवता येत नाही. त्यामुळे सरकारी अधिकारी, नोकरशाही यांचे वर्तन हे सातत्य नसणारे, सांगता न येणारे किंवा त्याबद्दल भाकित न करता येणारे व परिस्थितीच्या चलावरती अवलंबून असणारे असते. अशा प्रकारची वर्तणूक होण्याचे कारण म्हणजे प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांचा नैसर्गिक कल किंवा प्रवृत्ती सहजपणे पैसे कमविणे किंवा गैरकारभार करण्याची शक्यता असते. प्रशासनातील औपचारिकतावाद हा समाजातील भ्रष्टाचाराचा मार्ग प्रशस्त किंवा खुला करते.

सामाजिक जीवनाच्या विविध बाजूंमध्ये औपचारिकतावाद अस्तित्वात असतो. सामाजिक व सांस्कृतिक जीवनातील घटकासंदर्भातील कायद्यांचा आदर केला जात नाही. त्याचे पालन केले जात नाही. शासनाच्या रेकॉर्ड खोलीमध्ये त्याचे अस्तित्व असते. तसेच त्यांची अंमलबजावणी करण्यामध्ये शासनाला देखील उत्साह नसतो. भारतामध्ये बंदी हुकूम कायद्याचा आदर करण्याऐवजी त्याचे उल्लंघन केले जाते. शहर नियोजन नियमांचे पालन करण्याऐवजी त्यांचे उल्लंघन केले जाते. सर्वच विकसनशील देशांमध्ये सामाजिक जीवनातील तांत्रिकपणा सर्वसाधारण नियम पाळण्यापेक्षा त्याचे उल्लंघन करण्याकडे दिसतो.

औपचारिकतावादाचे पैलू स्पष्ट करताना रिग्ज संविधानात्मक औपचारिकतावाद मांडतो. संविधानात्मक तत्त्वे व त्याची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी यामधील अंतर म्हणजे घटनात्मक किंवा संविधानात्मक औपचारिकतावाद होय. भारतामध्ये संविधानात्मक

औपचारिकतावाद दिसून येतो, असे रिग्ज म्हणतो. घटनात्मक तरतुदीनुसार राज्य विधीमंडळातील निवडून आलेल्या सदस्यांमधून मुख्यमंत्री निवडला जावा. परंतु प्रत्यक्षामध्ये केंद्रिय पातळीवरील नेतृत्व या निवडीमध्ये महत्त्वाची भूमिका बजावते. निवडून आलेल्या सदस्यांच्या हाती राज्यघटनेने शासनाची सत्ता दिलेली असते. परंतु प्रत्यक्षात शासनाची खरी सत्ता काही व्यक्ती किंवा गट यांच्या हातामध्ये असते की जे संसदेच्या बाहेरचे असतात. घटनेने विधीमंडळ सदस्यांवरती कायदा करण्याची जबाबदारी सोपविलेली आहे. परंतु प्रत्यक्षात ते कायदा निर्मिती प्रक्रियेवरती अत्यंत कमी वेळ घालवितात. त्याच्या जास्त वेळ हा सत्तेच्या राजकारणामध्ये जातो. ते विधंमडळात्मक जबाबदारीकडे दुर्लक्ष करतात. यामुळे प्रिझमॅटिक समाजामध्ये नोकरशाहीला कायदा निर्मितीमध्ये महत्त्वाची भूमिका पार पाडण्याची संधी मिळते. नोकरशाही विविध राजकीय नेत्यांबरोबर गट स्थापन करते. सत्ताधारी पक्षातील किंवा मंत्रिमंडळातील गटबाजी यामुळे हे होते. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये जीवनाच्या सर्वच स्तरामध्ये औपचारिकतावाद अस्त्विात असतो.

(३) अतिव्यापक (Overlapping)

हे प्रारुप म्हणजे विभाजित समाजातील औपचारिक विभाजित रचना व लघुप्रतिमा असणाऱ्या समाजातील अविभाजित रचना यांचे सह अस्त्वि होय. प्रशासकीय व्यवस्थेमध्ये प्रशासकीय वर्तन हे अप्रशासकीय निकष लावून वर्णन केले जाते. उदा. राजकीय, आर्थिक, धार्मिक किंवा अन्य घटक. लघुप्रतिमा किंवा एकसंघ समाजामध्ये पारंपरिक रचना ह्या सर्व प्रकारची कार्ये करीत असतात. तरीदेखील अतिव्यापकतेची समस्या निर्माण होत नाही. कारण या समाजामध्ये जे-जे औपचारिक म्हणून स्वीकारलेले असते ते प्रभावशाली असते. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये नवे किंवा आधुनिक प्रारुप स्वीकारलेले असले तरीसुद्धा जुन्या रचना ह्या सामाजिक रचनेमध्ये वर्चस्वशाली असतात. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये संसद, शासन, कार्यालये, बाजार, शाळा ह्या यंत्रणा विविध स्वरुपाची प्रशासकीय, आर्थिक व राजकीय कार्ये करतात परंतु प्रत्यक्षामध्ये त्याच्या वर्तणुकीवर कुटुंब जात, धर्म या पारंपरिक संघटना प्रभाव टाकीत असतात. प्रशासकीय भरती प्रक्रिया ही कायद्यानुसार होत असली तरी त्यावर अनेक गैर प्रशासकीय घटक प्रभाव टाकतात.

१.२.५ साला प्रारुप (Sala Model)

प्रिझमॅटिक समाजातील प्रशासनाची उपव्यवस्था प्रिझमॅटिक समाजामध्ये अनेक सामाजिक, राजकीय, आर्थिक, प्रशासकीय उपव्यवस्था असतात. रिग्जने, प्रशासकीय उपव्यवस्थांना साला प्रारुप असे म्हटले आहे. साला हा स्पॅनिश शब्द असून त्याचे विविध अर्थ आहेत. शासकीय कार्यालय, धार्मिक सभा, तंबू, खोली असे या शब्दाचे विविध अर्थ आहेत. याच अर्थाने पूर्व आशियातील देशांमध्ये हा शब्द वापरला जातो. न्यूरो व चेंबर ही सालाची वैशिष्टे आहेत. मूल्य व्यवस्थेची बहुविविधता व पारंपारिक आणि आधुनिक पद्धत यांचे प्रतिबिंब प्रिझमॅटिक समाजामध्ये प्रशासकीय व व्यवस्थापकीय कार्यामध्ये दिसून येते.

प्रिझमॅटिक समाजामध्ये घराणे (कुटुंब), त्यांचे हितसंबंध यांना महत्त्व दिले जाते. जेव्हा प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांची भरती व बढती होते त्यावेळी कुटुंब, नातेवाईक यांना प्राधान्य दिले जाते. साला प्रारुपातील अधिकारी सामाजिक कल्याणापेक्षा स्वहिताला प्राधान्य देतात. प्रशासकीय अधिकाऱ्यांची वर्तणूकदेखील याचप्रकारची असते. शासकीय योजनांचा लाभदेखील काही थोड्या व्यक्तींचा होतो व समाजातील बहुसंख्याक व्यक्ती योजनांच्या लाभांपासून वंचित राहतात.

बहुजमातवादामुळे प्रशासनापुढे अनेक समस्या निर्माण होतात. शासकीय अधिकाऱ्यांनी कोणत्याही प्रकारचा भेदाभेद न करता किंवा कोणाला तरी अनुकूल होईल अशाप्रकारे कायद्याची अंमलबजावणी न करता सर्वांना समान पद्धतीने कायद्याची अंमलबजावणी करणे हे काम असते. परंतु शासकीय अधिकाऱ्याची एकनिष्ठता, प्रामाणिकपणा ही शासनाशी असण्याऐवजी विशिष्ट एखाद्या जातीशी, समूहाशी असते. या प्रक्रियेमध्ये जी जात किंवा समूह प्रभुत्वशाली असतो तोच भरती प्रक्रियेमध्ये जास्त वाटा मिळवितो. यातून असंख्य लोक असमाधानी बनतात. प्रशासनामध्ये अल्पसंख्याक समाजाला व विविध जाती समूहांना त्याच्या लोकसंख्येच्या प्रमाणात प्रतिनिधित्व उपलब्ध करून देण्यासाठी आरक्षणाची किंवा राखीव जागांची तरतूद केली जाते. परंतु यामुळे विविध जाती, समूहांमध्ये ताण तणाव निर्माण होतात. यातून प्रशासनामध्ये असहकार्य व अकार्यक्षमता निर्माण होते. विकसनशील देशांमध्ये ही परिस्थिती आढळून येते. त्याचबरोबर दक्षिण अमेरिकेमध्ये देखील गोरे व निग्रो यांच्यामध्ये देखील ही परिस्थिती आढळते.

घराणे, समूह, जात हे घटक प्रिझमॅटिक समाजात महत्त्वाची भूमिका बजावत असले तरी नवीन गटांची देखील निर्मिती होते. त्याला रिग्ज क्लेटस असे म्हणतो. प्रिझमॅटिक समाजातील क्लेटस हा असा विशिष्ट गट आहे की ज्याची ध्येये पारंपरिक पद्धतीची असतात परंतु संघटनाचे आधुनिक प्रकार तो वापर असतो. क्लेट्स हा विशिष्ट समुदायाचे प्रतिनिधीत्व करतो व शासकीय अधिकारी देखील त्या विशिष्ट समूदायाचा किंवा जातीचा असतो व तो आपल्या जातीचे हितसंबंध प्राप्त करण्यावर भर देतो. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये पारंपरिक वर्तनाचा प्रकार व आधुनिक नियम यांचे सह अस्तित्व दिसून येते.

साला प्रारुपामध्ये शासकीय अधिकारी हे उच्चशिक्षीत असतात त्याचबरोबर ते स्पर्धा परीक्षा उत्तीर्ण होवून आलेले असतात. परंतु बढतीसाठी किंवा करिअरसाठी त्यांना वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या मर्जीवरती अवलंबून रहावे लागते. प्रशासकीय अधिकारी त्याच्या वर्तणुकीतून आधुनिक नियमांचे पालन करीत आहेत असा दावा करतात. परंतु दैनंदिन जीवनामध्ये ते सुलभ असणारे मार्ग, नियम यांना नकार देतात. कायद्यामध्ये बसत असेल तरच कार्य करणार अशी प्रशासकीय अधिकारी भूमिका घेतात परंतु ज्यावेळी त्याचे व्यक्तीगत हितसंबंध त्यामध्ये समाविष्ट असतात त्यावेळी मात्र ते नियमांचे पालन करण्यापेक्षा त्याचे उल्लंघन करण्यावर जास्त भर देतात.

रिग्ज म्हणतो की या प्रारुपामध्ये मोठ्या प्रमाणावर सत्तेचे केंद्रीकरण झालेले असते तसेच सत्ता ही काही विशिष्टांकडे किंवा काही अधिकाऱ्यांकडे केंद्रित झालेली असते. राजकीय नेते व प्रशासकीय अधिकारी यांच्यामध्ये सत्तेबाबत कुरघोडी सरू असते. रिग्ज म्हणतो, प्रिझमॅटिक समाज हा राजकीयदृष्ट्या असंतुलित असतो. राजकीय नेत्यांकडे घटनात्मक सत्ता असली तरीसुद्धा प्रत्यक्षात त्या सत्तेचा लाभ नोकरशाही घेत असते. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये निर्णय निश्‍चितीच्या प्रक्रियेमध्ये नोकरशाही किंवा प्रशासकीय अधिकारी महत्त्वाची भूमिका बजावतात. प्रशासकीय अधिकाऱ्यांच्या हाती सत्ता असल्यामुळे या समाजामध्ये सामान्य लोकांना गरजांना प्रतिसाद दिला जात नाही. अशा परिस्थितीमध्ये विकसनशील देशांमध्ये लोकप्रशासनाला बळकट करण्यासाठी पहिल्यांदा राजकीय विकास करणे गरजेचे ठरते. या समाजामध्ये राजकीय व्यवस्था दुबळी असते. नोकरशाहीवरती नियंत्रण ठेवण्यामध्ये राजकीय नेतृत्व अपयशी ठरलेले असते. विधीमंडळ, राजकीय पक्ष, स्वयंसेवी संस्था, लोकमतदेखील परिणामकारकपणे प्रभाव टाकू शकत नाही.

सत्तेमध्ये असणाऱ्या राजकीय नेतृत्वाची जमेची व दुबळी बाजू म्हणजे तो प्रशासकीय कर्मचाऱ्याला बक्षीस आणि शिक्षा देण्याची त्याची क्षमता होय. अत्यंत दुबळा राजकीय नेता प्रशासकीय अधिकाऱ्याने उत्कृष्ट प्रकारे संघटनेची ध्येय किंवा उद्दिष्टे प्राप्त केली तर त्याला बक्षीस देवू शकत नाही किंवा त्याच्या उत्कृष्ट कामगिरीबद्दल त्याची प्रशंसाही करीत नाही. त्याचवेळी चुकीचे काम करणाऱ्या प्रशासकीय अधिकाऱ्यांना शिक्षादेखील होत नाही. या सर्वामुळे साला अधिकाऱ्यांचा बऱ्याचवेळ हा स्वत:हाचे व्यक्तीगत हित प्राप्त करण्यासाठी किंवा बढतीसाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची मान्यता मिळविण्यासाठी खर्च होत असतो. तसेच या प्रक्रियेमध्ये अकार्यक्षम अधिकारी मुक्तपणे संचार करीत असतात. प्रशासनाच्या कामगिरीवरती शासनाची कामगिरी अवलंबून असते. यामुळे साला अधिकाऱ्यांच्या कामगिरीवरती शासनाची कामगिरी अवलंबून असते. रिग्ज म्हणतो की, नोकरशाहीचे वर्तणूक व प्रशासकीय कामाचा निकाल यांच्यामध्ये जवळचा संबंध असतो. शक्तीशाली नोकरशहा हा एक प्रशासक म्हणून कमी परिणामकारक असू शकतो. थोडक्यात, साला प्रारुपाची वैशिष्टे म्हणजे घराणेशाही, नातेसंबंधाना महत्त्व, वशिलेबाजी या गोष्टींना भरती प्रक्रियेमध्ये महत्त्व असणे. संस्थात्मक पातळीवरती सर्वत्र भ्रष्टाचार असतो. प्रशासकीय कार्याबाबत, नियमांबाबत अकार्यक्षमता असते तर स्वत:हाचे हितसंबंध प्राप्त करून घेण्याची जबरदस्त महत्त्वाकांक्षा असते.

१.२.६ प्रिझमॅटिक समाजातील बाजार-कॅन्टिन प्रारुप (Bazar-Canteen Model)

प्रिझमॅटिक समाजातील आर्थिक उपव्यवस्था म्हणजे बाजार कॅटिन प्रारुप असे रिंज मानतो. या समाजामध्ये बाजार घटक व संघर्ष हे दोन्ही घटक आलटून पालटून आपली भूमिका बजावतात. आर्थिक रचनेवरती आर्थिक व बिगर आर्थिक घटक परिणाम करतात, प्रभाव टाकतात व किंमत कमी करतात. या परिस्थितीमध्ये कोणत्याही वस्तू किंवा सेवेची किंमत निश्‍चित करणे शक्य होत नाही. आर्थिक व्यवस्थेवरती परकीय वर्चस्व असते. समाजातील काही गटांना यांचे लाभ मिळतात व त्याचे आर्थिक संस्थावरती नियंत्रणही असते. बहुसंख्य लोकांचे मात्र यामध्ये आर्थिक शोषण होते. या समाजामध्ये शासकीय अधिकारी व क्लेक्टस् यांचे संबंध हे ग्राहक-विक्रेता यांच्याप्रमाणे असतात. शासकीय अधिकारी व क्लेक्ट्स यांच्यातील संबंधावर सेवांची किंमत निश्‍चित होते. स्थळ, वेळ, व्यक्ती बदलली की किमतीमध्ये बदल होतो. कुटुंबाचा संपर्क, व्यक्तीगत संबंध, सत्तासंबंधातील सौदेबाजी यावरती वस्तू व सेवांची किंमत ठरते. प्रभुत्वशाली समूहातील व्यक्तींना सेवांची हमी दिली जाते. त्यांची किमत कमी के ली जाते. क्लेटसच्या बाहेर व अल्पसंख्याकाना वाढीव किंमत आकारली जाते. म्हणूनच या समाजातील आर्थिक रचना ही विशिष्ट समूहातील व्यक्तीना अनुदान प्राप्त कॅन्टीन असते. राजकीयदृष्ट्या वर्चस्वशाली असलेल्या व विशेष सुविधांचा लाभ घेणाऱ्या समाजाला कमी किमतीत वस्तू आणि सेवा उपलब्ध करून दिल्या जातात. तर अल्पसंख्याक व समूहांच्या बाहेरच्या लोकांना जास्तीची किंमत वस्तू व सेवांसाठी द्यावी लागते. यातून काळाबाजार निर्माण होतो. शासकीय कर्मचाऱ्यांना वेतन कमी मिळते. त्यामुळे ते इतर मार्गांनी पैसा मिळविण्याचा प्रयत्न करतात. तर काही शासकीय अधिकाऱ्यांना कोणतेही कार्य न करता उत्कृष्ट वेतन प्राप्त होते. सर्वसाधारणपणे उच्च व कनिष्ठ वेतनातील फरक जास्त असतो. या सर्वाचा परिणाम अर्थव्यवस्थेच्या उपव्यवस्थावर होतो.

या समाजामध्ये बाजार घटकांचा विकास भांडवलाच्या उपलब्धतेशिवाय होतो. उत्पादनामध्ये वाढ होत नाही. समाज व्यापाराला अत्यंत कमी महत्त्व देतो. स्थानिक व्यावसायिक तोट्यामध्ये जातात तर परकीय भांडवलदार भांडवल पुरवठा

करतात. राजकीय व प्रशासकीय नेतृत्वावर ते प्रभाव टाकतात. त्यांना भ्रष्ट बनवितात आणि त्यांचे व्यक्तीगत ध्येय प्राप्त करतात. प्रिझमॅटिक समाजातील आर्थिक उपव्यवस्था ही सरकारी कार्यालय व ती चालविणाऱ्या घटकांमुळे प्रभावित होत असते.

१.२.७ विकासाची संकल्पना (Development Model)

रिग्जने विकासाची संकल्पना मांडली आहे. रिंगच्या मते, विकास म्हणजे, सामाजिक व्यवस्थेच्या स्वायत्ततेमध्ये वाढ करण्याची प्रक्रिया व एकात्मीकरणाच्या पातळीमध्ये वाढ करण्याची शक्यता होय. पर्यावरणावरती परिणाम करणाऱ्या सामूहिक निर्णय निश्चिती क्षमतेमध्ये वाढ व तिला वाहून नेण्याची प्रक्रिया म्हणजे पर्यावरणीय विकास होय. विकासाच्या प्रक्रियेतील एकात्मता व भिन्नता याचा अर्थ प्रत्येक कार्य करण्यासाठी विशेष संरचना असते. एकात्मता याचा अर्थ विविध प्रकारच्या भूमिकांचा समन्वय होय. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये भिन्नता जास्त असते व एकात्मता कमी असते. ज्या समाजामध्ये एकात्मता व भिन्नता अधिक असते तो समाज अधिक विकसित असतो. भिन्नता व एकात्मतेचा अभाव म्हणजेच विकासाचा अभाव होय. रिग्जने विकास संकल्पना स्पष्ट करण्यासाठी सूत्राचा वापर केला आहे. या सूत्रामध्ये भिन्नता व एकात्मतेचा स्तर त्याने मांडला आहे. भिन्नता ही तांत्रिक व अतांत्रिक घटकांवर अवलंबून असते. तंत्रज्ञानाचा विकास जितका अधिक असतो तेवढी भिन्नता अधिक असते. सहभाग व प्रभाव या दोन घटकांवर एकात्मता अवलंबून असते. प्रभावाचा संबंध शासनाच्या निर्णय निश्चितीच्या क्षमतेशी असतो. तर सहभाग याचा अर्थ जनतेने कायद्यांना दिलेली मान्यता, धोरण व कायदा निर्मिती प्रक्रियेत लोकांचा सहभाग होय. लोक जितक्या जास्त प्रमाणात सहभाग घेतात. तितक्या प्रमाणात विकास घडून येतो. थोडक्यात रिग्जच्या मते, विकास हा भिन्नता व एकात्मता या घटकांवर अवलंबून असतो.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) रिग्जियन प्रारूप म्हणजे काय सांगा?
(२) लोकप्रशासनाचा पर्यावरणवादी दृष्टिकोन म्हणजे काय?
(३) बाजार केंद्री समाज म्हणजे काय?
(४) प्रिझमॅटीक समाजाची वैशिष्ट्ये सांगा.
(५) साला प्रारूप म्हणजे काय?

१.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) प्रीझमॅटीक समाज

विखुरलेले कार्य करणारा समाज व विशिष्ट कार्य करणारा समाज यांना जोडणारा दुवा म्हणजे प्रीझमॅटीक समाज होय.

(२) साला प्रारूप

प्रशासकिय उपव्यवस्थांना साला प्रारूप म्हणतात. प्रिझमॅटीक समाजात जेंव्हा प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांची भरती होते, तेंव्हा भरती, बढती व बदली यात नातेसंबंध पाहिले जाते. साला या स्पॅनिश शब्दाचा अर्थ शासकीय खोली असा होतो.

१.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) रिग्जने लोकप्रशासनाचे पर्यावरण स्पष्ट करण्यासाठी इतर शास्त्रांमधील संकल्पना व शब्द देखील वापरले व या आधारे लोक प्रशासनातील नव्या संकल्पना मांडल्या. यास रिग्जचे प्रारुप असे म्हटले जाते.

(२) प्रशासन व त्याचे पर्यावरण एकमेकांवरती प्रभाव टाकते. प्रशासनातील बदल समजून घेण्यासाठी या प्रक्रियेतील बदल

समजून घ्यावे लागतात. यालाच पर्यावरणवादी दृष्टिकोन असे म्हणतात.

(३) आर्थिक व्यवस्था ही बाजार यंत्रणेवर आधारलेली असते. बाजाराचा प्रत्यक्ष, अप्रत्यक्ष प्रभाव समाजातील विविध घटकांवर पडलेला दिसतो. त्यालाच बाजारकेंद्री समाज असे म्हटले जाते.

(४) (१) बहुविविधता
(२) औपचारिकतावाद
(३) अतीव्यापक

(५) प्रिझमॅटिक समाजामध्ये अनेक सामाजिक, राजकीय, आर्थिक व प्रशासकीय उपव्यवस्था असतात. रिग्जने प्रशासकीय उपव्यवस्थांना साला प्रारुप म्हटले आहे.

१.५ सारांश

सदर घटकात फ्रेड रिग्ज यांच्या प्रशासकीय विचारांवर प्रकाश टाकण्यात आला आहे. रिग्जने लोकप्रशासनाचा पर्यावरणवादी व रचना कार्यवादी दृष्टिकोन व आदर्शवादी प्रारुप मांडले. विकसनशील देशांच्या प्रशासनाचा तेथील पर्यावरणाचा, रचनांचा त्याने अभ्यास करून नव्या संकल्पना मांडल्या. रिग्ज हा असा विचारवंत आहे की ज्याने विविध विद्याशाखांमध्ये उदयाला आलेल्या संकल्पनांचा वापर करून लोकप्रशासनामध्ये नव्या संकल्पना मांडल्या. प्रशासन समजून घेण्यासाठी त्याच्या सभोवतालचे पर्यावरण व रचनादेखील समजून घ्याव्या लागतात. खंडित, अखंडित, संमिश्र (प्रिझमॅटिक समाज) या सर्व समाजाच्या अवस्थांमध्ये प्रशासनाचे स्वरूप व भूमिका नेमकी कोणती असते याचे विवेचन रिग्जने केलेले आहे. प्रिझमॅटिक समाजामध्ये विविधता असते, औपचारिकतावाद व अतिव्यापकता असते असे रिग्जने विचार मांडले आहेत. विकसनशील देशांच्या प्रशासनामध्ये साला मॉडेल असते असेही तो नमूद करतो. तसेच विकास व प्रशासन या संकल्पना देखील त्याने स्पष्ट केल्या आहेत. थोडक्यात रिग्ज या विचारवंताने प्रशासनाला आधुनिक दृष्टिकोन दिला. विकसनशील देशांच्या प्रशासनाचे त्याने विविध दृष्टिकोन व सिद्धांताच्या आधारे विश्लेषण केले. विकसनशील देशांचे प्रशासन समजून घेण्यामध्ये रिग्जचे विचार महत्त्वपूर्ण ठरतात. एक प्रशासकीय विचारवंत म्हणून रिग्जचा विचारांना महत्त्वाचे स्थान आहे.

१.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

(१) रिग्जची विकासाची संकल्पना स्पष्ट करा.

(२) रिग्जचा रचना कार्यवादी दृष्टिकोन स्पष्ट करा.

१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Prasad, R. and others (1980). *Administrative Thinkers*. New Delhi, Light and Life Publishers,

(२) कोतापल्ले, ल. (२००५). *आधुनिक प्रशासकीय विचारवंत*. पुणे, विद्या प्रकाशन.

(३) शिरसाठ, शा., वासनिक, जि. व बैनाडे, स. (२०११). *प्रशासकीय व व्यवस्थापन विचारवंत*. औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.

घटक २ : पीटर ड्रकर (१९०३ ते २००५)

अनुक्रमणिका

२.० उद्दिष्टे
२.१ प्रास्ताविक
२.२ विषय-विवेचन
 २.२.१ ड्रकर यांचे व्यवस्थापन विषयक विचार
 २.२.२ ज्ञानकामगार संकल्पना
 २.२.३ उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रारुप
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 घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- पीटर ड्रकर यांचे व्यवस्थापन विषयक विचार समजतील.
- पीटर ड्रकर यांनी मांडलेली ज्ञान समाज व ज्ञान कामगार ह्या संकल्पना समजतील.
- एम. बी. ओ प्रारुप समजून घेता येईल.
- पीटर ड्रकर यांच्या प्रशासनविषयक विचारांची उपयुक्तता समजेल.

२.१ प्रास्ताविक

ज्ञानसाधना हा मानवाच्या प्रगतीतील महत्त्वाचा घटक आहे. ज्ञानाशिवाय मानवाची प्रगती होवू शकत नाही. जो माणूस ज्ञानी असतो. त्याच्यामध्येच नाविन्यपूर्ण बदल घडवून आणण्याची क्षमता असते. जी माणसे ज्ञानापासून दूर असतात व केवळ सवयी, अंदाज व भाग्यावर विश्वास ठेवतात; त्यांच्यामध्ये नवनिर्मितीची क्षमता नसते. नव्या बदलाला सामोरे जाण्याची त्यांच्यामध्ये ताकद नसते अशी माणसे कोणतेही आव्हानात्मक कार्ये करू शकत नाहीत. या सर्वच ठिकाणी ज्ञानसाधन करणाऱ्या व्यक्ती असतील तर त्या संघटना, व्यवस्थापन, प्रशासन, उद्योग, शासन यांची प्रगती होते. त्यामध्ये नाविन्याचे नवनवे प्रयोग केले जातात. कोणत्याही आव्हानांना सामोरे जाण्याची ताकद त्यांच्यामध्ये असते. हा महत्त्वपूर्ण विचार पीटर ड्रकर यांनी व्यवस्थापनाला व प्रशासनाला दिला. ''ज्ञान कामगारांचा निर्माता'' म्हणून जागतिक पातळीवरती पीटर ड्रकर ओळखला जातो. व्यवस्थापनाची मूलभूत तत्त्वे व्यवहारामध्ये सार्वत्रिक असतात. हा मूलभूत सिद्धांत मांडणारा विचारवंत म्हणून पीटर ड्रकर ओळखला जातो. त्याच्या अगोदर हेन्री फेयॉल या विचारवंताने व्यवस्थापकांचा वर्ग निर्माण करणारी संकल्पना मांडली होती. जागतिक पातळीवरती आधुनिक प्रशासनामध्ये व्यवस्थापनामध्ये योग्य व्यक्तीची योग्य पदावर निवड

हे मूलभूत सूत्र मांडले गेले होते. या पार्श्वभूमीवरती पीटर ड्रकर व्यवस्थापनाबाबत आपले विचार मांडत होते. पीटर ड्रकर हे आस्ट्रियन विचारवंत त्यांनी सुरुवातीला पत्रकार म्हणून कार्य करण्यास सुरुवात केली.
स्तंभलेखक, व्यवस्थापन, तत्त्वज्ञान, राजकारण, अर्थशास्त्र विषयक, प्रशासन विषयांवर त्यांनी लेखन केले. मोठमोठ्या कंपन्यांचे सल्लागार म्हणूनही त्यांनी कार्य केले. विद्यापीठात ते व्यवस्थापन या विषयाचे प्राध्यापक होते. जगातील अनेक विद्यापीठांनी त्यांना मानद डॉक्टरेट ही पदवी दिलेली होती. अनेक सामाजिक संस्थांमध्ये त्यांनी कार्य केले. कोणत्याही प्रकारचा लाभ किंवा नफा हा उद्देश त्यांनी समोर न ठेवता सामाजिक हित हा उद्देश समोर ठेवून अनेक सामाजिक संस्थामध्ये त्यांनी कार्य केले.

२.२ विषय-विवेचन

'व्यवस्थापनातील गुरु' अशी ओळख असणाऱ्या पीटर ड्रकर चा जन्म १९ नोव्हेंबर, १९०९ रोजी ऑस्ट्रीयाची राजधानी व्हिएन्ना येथे झाला. सन १९३१ ला त्याने फ्रँकफर्ट विद्यापिठातून एल.एल.डी.ची पदवी प्राप्त केली. इ. स. १९४२ मध्ये ड्रकर यांची वरमॉण्ट महाविद्यालयात तत्त्वज्ञान व राज्यशास्त्र या विषयाचा प्राध्यापक म्हणून नियुक्ती केली. सन १९४९-५० मध्ये त्याने न्यूयॉर्क विद्यापीठाच्या Graduate Business मध्ये व्यवस्थापनाचा प्राध्यापक हे पदग्रहण केले. याच विद्यापीठाने ड्रकर यांस "The Presidential Model of Freedom" हा सर्वोच्च सन्मान देऊन सन्मानित केले. या विद्यापीठात २१ वर्षे कार्य केल्यावर ते वरलेटेमॉण्ट स्नातक विद्यापीठ, कॅलिफोर्निया येथे रूजू झाले. ड्रकर यांच्या स्मरणार्थ याच विद्यापीठाने इ. स. १९७८ मध्ये या विद्यापीठा अंतर्गत व्यवस्थापन केंद्राचे नामकरण "Peter F. Drucker Graduate Management' असे केले. तेच याचे पहिले संचालक होते. असा सन्मान मिळवणारे ते जगतील पहिले प्राध्यापक होते. १९७८ मध्ये त्यांनी भारताला भेट दिली. इ. स. २००० मध्ये अमेरिकेने त्यांना "Presidential Modal of Freedom' हा सर्वोच्च सन्मान देऊन गौरविले. त्यांना The Non Profit Prophet (लाभ प्राप्त न करणाऱ्या संस्थांचा प्रेषित) असे म्हटले जाते. त्यांचे आत्मचरित्र Adventures of a Bystander खूप गाजले. त्यांचा मृत्यु ११ नोव्हेंबर, २००५ रोजी झाला.

पीटर ड्रकर यांनी लिहिलेले ग्रंथ

ड्रकर यांनी व्यवस्थापन शास्त्रातील नव्या संकल्पना आपल्या लिखाणामध्ये मांडल्या. ज्ञान कामगार उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन व कार्पोरेट सोसायटी या संकल्पना त्यांनी मांडल्या.

(०१) The End of Economic Man (1939)
(०२) The Future of Industrial Man (1942)
(०३) The New Society (1950)
(०४) Man, Ideas and Politics (1971)
(०५) Managing for the Future (1992)
(०६) Concept of the Corporation (1945)
(०७) The Practice of the Management (1954)
(०८) Managing for Result : Economic Tasks & Risk Taking Decisions (1964)
(०९) The Effective Executive (1966)
(१०) Technology, Management & Society(1970)
(११) Man, Ideas & Politics (1971)
(१२) Management : Tasks, Responsibilities, Practice (1974)
(१३) Managers in Turbulent Times (1980)
(१४) Innovation & Entrepreneurship : Practice and Principles (1985)
(१५) The Frontiers of Management (1986)

(१६) The New Realities (1989)

(१७) Managing the Non-Profit Orgnisation (1990)

(१८) Managing in a Time of Great Change (1995)

(१९) Management Challenges for the 21st Century (1999)

(२०) The Daily Drucker : 399 Days of insight & Motivation for Getting the Right Things Done (2004)

२.२.१ ड्रकर यांचे व्यवस्थापन विषयक विचार

ड्रकर यांच्या विचारांमध्ये त्याच्या प्रशासनविषयक विचारांना महत्त्वपूर्ण स्थान आहे. प्रशासन व व्यवस्थापन हे दोन शब्द एकाच अर्थाने त्यांनी वापरलेले दिसतात. ड्रकर यांचे संपूर्ण लिखाण हे व्यवस्थापन या संकल्पनेवरती केंद्रित झालेले आहे. ड्रकर प्रशासनामध्ये व्यक्ती व संस्थांच्या मूल्यांचा समन्वय करण्यावर भर देत होते. प्रशासन दोन प्रकारचे असते. एक लोकप्रशासन व दुसरे खासगी प्रशासन. ड्रकर हे खासगी प्रशासन व लोकप्रशासन यामध्ये फरक करतात. उद्दिष्ट, संघटन व मूल्य या तीन घटकांच्या आधारे खासगी प्रशासनामध्ये व्यक्तीची कार्यक्षमता महत्त्वाची मानली जाते; तर लोकप्रशासनात किंवा शासकीय कार्यालयांमध्ये संघटनांमध्ये व्यक्तीची कामगिरी व परिणाम यांना महत्त्व दिले जाते. कोणत्याही प्रशासनामध्ये किंवा व्यवस्थापनामध्ये उद्दिष्टाच्या प्राप्तीमध्ये संसाधने महत्त्वाची असतात. परंतु केवळ संसाधनांच्या आधारे उद्दिष्टाची पूर्तता करता येत नाही. संसाधनाचा योग्य वापर करून घेण्यासाठी प्रशासन किंवा व्यवस्थापन महत्त्वाची भूमिका पार पाडते. ड्रकर यांच्या मते, खासगी प्रशासन लोकप्रशासन, उद्योग या सर्वच ठिकाणी व्यवस्थापनाचा उपयोग केला जातो. खासगी प्रशासनामध्ये, लोकप्रशासनामध्ये, उद्योगामध्ये कार्याचे व्यवस्थापन ही एक महत्त्वपूर्ण क्रिया आहे. व्यवस्थापन हे कोणत्याही एका कार्याशी निगडित नसून ते बहुउद्देशीय असते. संघटनेच्या प्रत्येक कार्यामध्ये व्यवस्थापनाचा उपयोग केला जातो. खासगी प्रशासनामध्ये, लोकप्रशासनामध्ये, उद्योगामध्ये कार्याचे व्यवस्थापन केले जाते. या सर्व संघटनांमधील कर्मचाऱ्यांच्या कार्याचे व्यवस्थापनदेखील व्यवस्थापन संकल्पनेमध्ये समाविष्ट असते. व्यवस्थापन ही एक कला असल्याबरोबरच तो एक व्यवहार आहे. व्यवस्थापनामध्ये संघटना असो की कर्मचारी असो त्याच्या कामगिरीला महत्त्वाचे स्थान असते. एकूणच ड्रकर म्हणतो की, व्यवस्थापन ही संकल्पना अत्यंत महत्त्वाची असून आधुनिक काळामध्ये तिच्याकडे कोणत्याही समाजव्यवस्थेला दुर्लक्ष करता येणार नाही.

ड्रकरच्या मते, आधुनिक समाज हा विविध संस्थांचा मिळून बनलेला आहे. या संस्था विशिष्ट उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी कार्य करतात. सामाजिक उद्दिष्टे, मूल्ये या संस्थांच्यामार्फत अंमलात येतात. या संस्था समाजाचा राजकीय दृष्टिकोन तयार करण्यामध्येही महत्त्वाची भूमिका बजावतात. या संस्थाचे राजकीयीकरण घडून आलेले आहे. परंतु संस्था व संघटनांपुढे अनेक प्रश्न निर्माण झालेले आहेत. ते प्रश्न सोडविण्यामध्ये किंवा संघटनेचे अस्तित्व टिकवून ठेवण्यामध्ये व्यवस्थापन महत्त्वाची भूमिका बजावते. आधुनिक काळातील व्यवस्थापक हे राजकीयदृष्ट्या सक्रिय असणारे असल्याने त्यांना कोणत्याही एका विशिष्ट गटाच्या हिताकडे लक्ष न देता संपूर्ण समाजाच्या हिताकडे लक्ष द्यावे लागते.

व्यवस्थापनाचे स्वरुप

ड्रकर हा नोकरशाही व्यवस्थापनाच्या विरोधी होता. नवनिर्मिती व नाविन्यपूर्ण व्यवस्थापनावर त्याने भर दिला. व्यवस्थापनाचे मूलभूत वैशिष्ट्य म्हणजे त्याने नवनिर्मितीवरती भर देणे होय. नवनिर्मितीची किंवा परिवर्तनाची व्यवस्था त्याची संकल्पना व्यापक होती. नवीन कल्पना, संकल्पनांचा विकास, नव्या व जुन्या कल्पनांचा समन्वय, दुसऱ्या क्षेत्रातील कल्पनांचा स्वीकार व इतरांना नवनिर्मिती प्रेरित करणे हा ड्रकरच्या नवनिर्मितीकरिता या संकल्पनेचा अर्थ आहे. त्याने व्यवस्थापनाला एक विद्याशाखा, व्यवसाय म्हणून देखील पाहिले. एक विद्याशाखा म्हणून व्यवस्थापनाकडे स्वत:हाची तंत्रे, कौशल्ये, दृष्टिकोन व साधने असले पाहिजेत. व्यवस्थापन हे शास्त्र असण्यापेक्षा ते अधिक व्यवहार आहे. ड्रकरने अनुभववादी व्यवस्थापन शाखा मांडली.

व्यवस्थापन हा एक व्यवसाय म्हणून विचार मांडताना ड्रकर म्हणतो की, व्यवस्थापनातला एक कठोर शिस्तीचा व्यवसाय म्हणून न पाहता उदारमतवादी व्यवसाय म्हणून पाहिले जावे. व्यवस्थापकाकडे केवळ कौशल्ये आणि तंत्रे नसतात तर त्याच्याकडे योग्य असा दृष्टिकोन असतो. की ज्यामुळे ते व्यवहारामध्ये योग्य कार्य करू शकतात. व्यवस्थापक हे चांगले व्यावसायिक किंवा चिकित्सक असतात त्यामुळे सांस्कृतिक गरजा ते समजू शकतात.

संस्थेचे एक महत्त्वाचे अंग म्हणजे व्यवस्थापन होय असे ड्रकर म्हणतो. व्यवस्थापनाला स्वत:ची कार्ये व स्वत:हाचे अस्तित्व नसते. व्यवस्थापकाच्या माध्यमातून व्यावस्थापनाचे कार्य पार पाडले जाते. व्यावस्थापकाची तीन मुख्य कार्ये आहेत.

(१) संस्थेच्या विशिष्ट ध्येय व उद्देशाची निश्चिती करणे.

(२) कामगारांच्या माध्यमातून काम उत्पादक बनविणे.

(३) सामाजिक जबाबदारी व सामाजिक परिणाम यांचे व्यवस्थापन करणे.

वरील तीन कार्ये व्यवस्थापकाला व्यवस्थापकीय कृती करताना पार पाडावी लागतात. एक प्रशासक म्हणून जे अस्त्विात आहे त्यामध्ये त्याला सुधारणा करावी लागते. एक उद्योजक म्हणून कार्ये करताना त्याला संसाधनाचा योग्य व पुनर्वापर करून घेण्यासंदर्भात कार्ये करावे लागते. व्यवस्थापकाला विविध कार्ये करावी लागतात. उद्दिष्ट निश्चिती, संघटना देणे उद्दिष्ट निश्चितीच्या कार्याला सर्वात महत्त्वाचे स्थान देतो. उद्दिष्ट निश्चितीचे कार्य हे आठ क्षेत्राशी संबंधित आहे असे तो मानतो. ते म्हणजे स्थायी बाजार, नाविन्यपूर्ण, उत्पादकता, भौतिक व आर्थिक संसाधने, नफा, व्यवस्थापन कामगिरी आणि विकास, कामगार कामगिरी, दृष्टिकोन व सार्वजनिक जबाबदारी हे होय.

ड्रकरने सांगितलेले व्यवस्थापनाची कार्ये

(१) मानव संसाधनांचा विकास करणे

(२) कामगिरीचे विश्लेषण व मूल्यमापनाचे कार्ये

(३) संसूचन कार्ये

(४) ध्येय निश्चितीचे कार्ये

(५) व्यवस्थापनाची कार्ये

ड्रकर यांनी आर्थिक, सामाजिक व राजकीय बदलाबाबतचे विचार '२१व्या शतकातील व्यवस्थापन आव्हाने' या ग्रंथात मांडले आहेत. हे बदल व्यवस्थापन तसेच प्रशासकाच्या कार्यावर प्रभाव टाकतात. जागतिक स्पर्धा व राजकीय बदल, जागतिकीकरणातील अनिश्चित वातावरण, विकसनशील देशांमधील घटना, कामगिरीचे नवे मापदंड, नवी परिभाषा यासारखी अनेक आव्हाने २१ व्या शतकात निर्माण झालेली आहेत. ही आव्हाने व्यवस्थापकापुढे निर्माण झालेली आहेत. या आव्हानांना सामोरे जाण्यासाठी व्यवस्थापकाला नव्या व्यूहरचना स्वीकाराव्या लागतात. परिवर्तन नेता, नवीन माहिती, क्रांती, ज्ञान कामगार व उत्पादकता या संकल्पनांच्या आधारे परिवर्तन करता येईल. माहिती तंत्रज्ञानाच्या युगामध्ये तंत्रज्ञानाबरोबरच माहितीला देखील महत्त्व प्राप्त होत आहे. उत्कृष्ट व्यवस्थापन निर्मिती यावर ड्रकरने भर दिला. जागतिक शांतता प्रस्थापित करण्यामध्ये उत्कृष्ट व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वाची असणार आहे हा महत्त्वाचा विचार ड्रकर यांनी मांडला.

२.२.२ ज्ञान कामगार ही संकल्पना

ड्रकरने 'दी एज ऑफ डिसकंटिन्यूटी' या ग्रंथामध्ये ज्ञान कामगार ही संकल्पना मांडली आहे. ड्रकरने ज्या विविध नाविन्यपूर्ण संकल्पना मांडल्या, त्या संकल्पना पैकी ज्ञान कामगार ही एक नाविन्यपूर्ण, व्यवहार्य व उपयुक्त अशी संकल्पना आहे. जगाची विभागणी विकसित, विकसनशील व अविकससित अशी होते. विकसिनशील व अविकसित देशांमध्ये नैसर्गिक साधन सामग्री मुबलक प्रमाणामध्ये आहे. परंतु तरीदेखील ती राष्ट्रे मागास आहेत.

(१) ज्ञान विकासाचे साधन

आधुनिक काळातील ज्ञान हे एक महत्त्वाचे विकासाचे साधन आहे. ज्ञानाचा स्फोट ही एक महत्त्वाची संकल्पना आहे. १५ व्या शतकात छपाई व प्रकाशन तंत्र उदयाला आले यातून ग्रंथ प्रकाशीत होवू लागले. या घटेनेमुळे ज्ञान क्षेत्रामध्ये परिवर्तन झाले. जगात सर्वात शक्तीशाली असणारा घटक म्हणजे ज्ञान होय. ज्ञान हाच विकासाचा मार्ग आहे. ज्ञान नसेल तर विकास देखील नाही. ज्या देशामध्ये ज्ञान निर्मितीला महत्त्व दिले जाते. तो देश झपाट्याने प्रगती करतो. याउलट जो देश ज्ञाननिर्मितीला महत्व देत नाही. तो देश मागास राहतो. अमेरिका, जपान या देशांनी नवे विचार, नवे दृष्टिकोन, नवे सिद्धांत, नव्या संकल्पना मांडणीवर भर दिला. त्यामुळे या देशांमध्ये ज्ञान कामगार व ज्ञानोत्सुक समाज निर्माण झाला. अमेरिकेच्या एकूण सरासरी राष्ट्रीय उत्पादनात ज्ञान उद्योगाचा हिस्सा ३० टक्के आहे. नव्या तंत्रज्ञानामुळे तो अजून वाढणार आहे.

(२) ज्ञान आणि उत्पादकता

ड्रकर यांनी ज्ञान व उत्पादकता यांचा सहसंबंध स्पष्ट केलेला आहे. ज्ञानाचा व्यवहारात उपयोग करण्याच्या क्षमतेवर उत्पादकता अवलंबून असते. विविध विषयांमधील माहिती व तिचा व्यवहार्य उपयोग कशाप्रकारे करायचा हे ज्ञाननिर्मिती आधारे करता येतो. ज्ञानाचा साठा असणे, त्याच योग्यप्रकारे वापर करता येणे, ज्ञान अद्यावत असणे याला व्यवस्थापनामध्ये

प्रशासनामध्ये महत्त्वाचे स्थान आहे. व्यावसायिक यश यावरतीच अवलंबून असते. ज्ञाननिर्मिती करता येते. असा विचार ड्रकरने मांडला. राष्ट्र, संघटना, व्यवस्थापक, प्रशासन यांनी ज्ञाननिर्मिती करण्यावर भर दिला पाहिजे. याचे कारण म्हणजे नैसर्गिक साधनसंपत्तीचा विकासासाठी वापर करून घेण्यासाठी ज्ञान हे एक महत्त्वाचे साधन असते. या देशाकडे ज्ञान हे साधन नसल्यामुळेच ते विकासाच्या स्पर्धेमध्ये मागे पडतात. याउलट पाश्चिमात्य विकसित राष्ट्रे, अमेरिकेसारखे राष्ट्र इतर देशांच्या तुलनेत विकसित आहेत. त्याचा स्थिर, टिकाऊ व भरीव असा विकास झालेला आहे. कारण या देशांची अर्थव्यवस्था ही ज्ञान या घटकावर किंवा साधनावर आधारलेली आहे. जगामध्ये शक्तीशाली श्रीमंत, प्रगत राष्ट्र बनण्याचे ज्ञान हेच एकमेव साधन आहे असे पीटर ड्रकरचे म्हणणे होते.

(३) ज्ञान म्हणजे काय ?

ड्रकर यांनी ज्ञान संकल्पना स्पष्ट केली आहे. या संकल्पनेच्या आधारे 'ज्ञान समाज' व 'ज्ञान कामगार' या संकल्पनांची मांडणी केलेली आहे. पीटर ड्रकर यांच्या मते माहिती तज्ञ, विचार आणि संकल्पना यांची व्यावहारिक स्वरुपात उपयुक्तता सिद्ध करण्याचे कौशल्य व सामर्थ्य म्हणजे ज्ञान होय. उत्पादक व उपयुक्त कार्यासाठी जे ज्ञान योग्य असत नाही. तिला माहिती असे म्हटले जाते. विविध अभ्यास विषयांमधील, विद्याशाखांमधील माहिती केवळ तात्त्विक पातळीवर त्यांची मांडणी केली जात असेल व ते तत्त्वज्ञान प्रत्यक्ष व्यवहारामध्ये अंमलात आणले जात नसेल तर ते ज्ञान असूच शकत नाही. केवळ माहिती असणारा व्यक्ती ज्ञानी असू शकत नाही. एखादी नाविन्यपूर्ण कृती अंमलात आणल्यानंतर तिचे काय परिणाम होवू शकतात याचा नेमका अंदाज करता येणे याला ड्रकर ज्ञान असे म्हणतो. वेगवेगळ्या माध्यमातून ज्ञानप्राप्ती करणे, मिळालेले ज्ञान व्यवहारात उपयोगाला आणणे हा ज्ञानविश्लेषणाचा महत्त्वाचा भाग आहे. प्रत्येक संस्थेने बाजारपेठ व व्यवसायाच्या ज्ञानाचा अभ्यास करणे गरजेचे आहे. हे ज्ञान ग्राहकांच्या बदलणाऱ्या आवडी जाणून घेण्यास उपयुक्त ठरते. उत्पादकता वाढविण्यासाठी प्रत्येक व्यवस्थापनाने ज्ञानविश्लेषण ही प्रक्रिया स्वीकारली पाहिजे.

(४) ज्ञान कामगार

ड्रकरने वापरलेली ज्ञान कामगार ही संकल्पना महत्त्वाची आहे. आधुनिक समाजामध्ये ज्ञान हे एक विकासाचे साधन झालेले आहे. आजचा प्रत्येक व्यवसाय उत्पादन निर्मिती करीत नसून ज्ञान निर्मिती करीत आहे. नवे तंत्रज्ञान व कौशल्य यामार्फत व्यवसायाचा विकास होत आहे. ज्ञान कामगार म्हणजे कुशल तज्ज्ञ, व कौशल्यपूर्ण असा कामगार होय. कौशल्य व व्यवस्थापकीय ज्ञान या गोष्टी असणारे कामगार आज पुरेसे नाहीत तर नवे ज्ञान, नवे तंत्र, नव्या संकल्पनाचा वापर व्यवहारात करणारे कुशल व्यवस्थापक गरजेचे आहेत. एकच एक काम करणारे, ठराविक चाकोरीबद्ध असणारे किंवा केवळ आदेशाची अंमलबजावणी करणारे व्यवस्थापक आज गरजेचे नाहीत तर नवे ज्ञान, प्रशिक्षण घेणारे व त्याची प्रत्यक्षात अंमलबजावणी करणारे व्यवस्थापक गरजेचे आहेत. ज्या संघटनेमध्ये ज्ञान कामगार आहेत त्या संघटना प्रगती/विकास करताना दिसतात. ज्या ठिकाणी ज्ञान कामगार त्या ठिकाणी प्रगती असे महत्त्वाचे सूत्र ड्रकरने मांडले. त्यामुळे प्रत्येक संघटनेने ज्ञान कामगार निर्मिती हे ध्येय ठेवावे. त्यानुसार कामगारांना प्रशिक्षण द्यावे. त्यासाठी विविध सवलती व साधने उपलब्ध करून द्यावीत. कोणतीही संघटना ही उत्पादन व सेवांची विक्री करीत नाही तर ती ज्ञानसंपदेची विविध स्वरुपामध्ये विक्री करीत असते. प्रशिक्षण, विकास व संशोधन या त्रिसूत्रीच्या आधारे ज्ञानप्राप्ती होत असते. एकूणच उत्पादकता वाढविण्यासाठी, कामगिरीमध्ये सुधारणा घडवून आणण्यासाठी प्रत्येकाने ज्ञानसंपन्न होण्याचा सतत प्रयत्न केला पाहिजे. नवे विचार, नव्या संकल्पना आत्मसात करून त्यातून आपले अनुभवविश्व समृद्ध करता येते.

(५) ज्ञानप्राप्ती : निरंतर प्रक्रिया

ज्ञानप्राप्ती करणे ही प्रक्रिया विशिष्ट काळापुरती मर्यादित नसून ती निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे. एकदा ज्ञानप्राप्ती झाल्यानंतर पुन्हा ते प्राप्त करण्याची गरज नाही हा विचार संकूचित आहे. कोणत्याही संघटनेच्या दृष्टिकोनातून तो चुकीचा आहे नवे सिद्धांत, नव्या संकल्पना, नवे शोध, नवे तंत्रज्ञान, नवे दृष्टिकोन सतत मांडले जात आहेत. या पार्श्वभूमीवरती आपण प्राप्त केलेले ज्ञान पुरेसे आहे असे समजणे योग्य नाही. ज्ञान ही संकल्पना अशी आहे की ती दररोज नवी असते. नवे अनुभव देत असते. त्यामुळे प्रत्येक संघटनेतील व्यवस्थापक व कामगार यांनी सतत मिळवीत राहिले पाहिजे. प्रत्येकाच्या क्षमता व कौशल्य विकसित होण्यासाठी ज्ञान अवश्यक असते. नवे बदल स्वीकारण्यासाठी ज्ञान गरजेचे असते. बदलाला नकार म्हणजे ज्ञानाला नकार होय. व्यवस्थापनामध्ये बदल ही नित्याची बाब आहे. व्यवस्थापनाने बदल स्वीकारला नाही तर विनाश ठरलेला असतो. खासगी प्रशासन असो की लोकप्रशासन यांनी जर ज्ञाननिर्मिती केली नाही किंवा नवे बदल, नवे तंत्रज्ञान स्वीकारले नाहीत तर त्याची प्रगती होवू शकत नाही.

(६) ज्ञान विश्लेषण

ड्रकरने ज्ञान विश्लेषण ही एक महत्त्वपूर्ण संकल्पना मांडली आहे. ज्ञानविश्लेषण ही स्थिर संकल्पना नसून सतत चालणारी क्रिया आहे.

आधुनिक काळातील ज्ञान कामगार ही महत्त्वाची संकल्पना बनली आहे. कारण ज्ञान कामगार हा साधन संपत्तीचा ज्ञान, नाविन्यपूर्ण कल्पकतेचा महत्त्वाचा घटक आहे. त्याचे हे ज्ञान समाजासाठी गरजेचे आहे. ज्ञान कामगाराने आपल्या ज्ञानाचा उपयोग समाजहितासाठी करणे गरजेचे आहे. ज्ञानाचे क्षेत्र हे क्षेत्र जेवढे विस्तारीत होते तेवढेच विशेषीकरणाला महत्त्व प्राप्त होत आहे. ज्ञान कामगार या ज्ञानाच्या क्षेत्रावरती स्वत:हाचे नियंत्रण प्रस्थापित करू पाहत आहे. त्यासाठी मात्र त्याला सतत संशोधन, मनन, अभ्यास व प्रशिक्षणाची गरज आहे. ज्ञान कामगाराने आपल्या ज्ञानाचा कोणत्याही परिस्थितीमध्ये गैरवापर करू नये. ज्ञानातून वर्चस्व निर्माण न करता त्यातून निर्माण होणाऱ्या सत्तेचा विवेकाने वापर करणे गरजेचे आहे. ड्रकर यांच्या मते, ज्ञान कामगाराने नम्रशील असले पाहिजे. ज्ञान कामगाराला ज्ञानातून जी सत्ता प्राप्त होणार आहे, ती सत्ता वापरण्याचा विवेक त्याच्याकडे असणे गरजेचे आहे.

२.२.३ ड्रकर यांचे उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रारुप (Management by Objectives-Model) (M. B. O.)

व्यवस्थापनशास्त्राला सर्वात महत्त्वाचे योगदान म्हणजे त्यांची उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रारुप ही संकल्पना होय. ड्रकर यांनी १९५४ मध्ये The Pratice of Management हा ग्रंथ लिहिला. या ग्रंथामध्ये पहिल्यांदा या संकल्पनेची मांडणी केली. त्यानंतर त्यामध्ये त्याने स्वत: हा बदल केला १९७४ मध्ये याने Management Tasks, Responsibilities, and Practice या ग्रंथामध्ये सविस्तरपणे मांडली. आधुनिक व्यवस्थापनाचे एक तंत्र म्हणून हे प्रारुप स्वीकारले गेले आहे. उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रारुप यास एम. बी. ओ. (Management by Objectives) असे म्हटले जाते.

ड्रकर म्हणतात की, एम. बी. ओ. मध्ये प्रत्येकाला संघटनेचा हेतू साध्य करण्यासाठी एकत्रित प्रयत्न करावे लागतात. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये संघटनेच्या वृत्ती विकसित होते. किंवा त्यामध्ये वाढ होतात. संघटनेच्या प्रत्येक पातळीवरील कर्मचाऱ्यांच्या, वरिष्ठांच्या कामगिरीमध्ये सुधारणा असते. कंपनी, विभाग व व्यक्ती यांच्या उद्दिष्टांमध्ये एकवाक्यता असते. ड्रकर म्हणतात, संघटनेमध्ये अनेक व्यक्ती कार्य करतात. प्रत्येकाचे कार्य वेगवेगळे असते. परंतु समान ध्येयप्राप्तीसाठी साधनांची व प्रयत्नांची गरज असते. एम.बी.ओ. मध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते. संघटनेचे ध्येय प्राप्त करण्यासाठी सर्वांना एकत्रित करून कार्य करण्यास प्रोत्साहित करण्यामध्ये त्याची भूमिका महत्त्वाची असते. व्यवस्थापकाकडे दूरदृष्टी असावी लागते. कारण ध्येयप्राप्तीसाठी कृती आराखडा तयार करून तो त्याला अंमलात आणण्याचे कौशल्य त्याच्याकडे असणे गरजेचे असते. ड्रकर यांच्या मते एन. बी. ओ. ह्या संकल्पनेत खालील गोष्टींचा अंतर्भाव होतो.

(१) वरिष्ठांद्वारे चुकीचे मार्गदर्शन

संघटनेमध्ये पदसोपान ही रचना असते. वरच्या पातळीवरील अधिकारी निर्णय घेतात व इतर सर्व जण त्या निर्णयाचे पालन करतात. वरिष्ठ जेव्हा निर्णय घेतात त्यावेळी त्यासमोर आलेली परिस्थिती, त्याच्या सवयी, विचार व निरीक्षण याचा ते विचार करतात. त्यामुळे वरिष्ठांद्वारे घेतलेले सर्व निर्णय बरोबर असतीलच असे नव्हे. यावर उपाय म्हणून ड्रकर असे सुचवितात की, वरिष्ठ व व्यवस्थापक यांच्यामध्ये आपल्या ध्येयाबाबत एकवाक्यता असली पाहिजे. ध्येयप्राप्तीवरच त्यांनी लक्ष केंद्रित केल्यास वरिष्ठांकडून चुकीचे निर्णय घेतले जात नाहीत.

(२) व्यवस्थापनाच्या पातळ्यामध्ये फरक

वरिष्ठांकडून चुकीचे मार्गदर्शन झाल्याने व्यवस्थापनाच्या वेगवेगळ्या पातळ्यांवरील कार्य व त्याचे संबंध यामध्ये फरक दिसतो. संघटनेचे संपूर्ण कार्य आपणच करीत आहोत असे प्रत्येकाला वाटत असते. अशावेळी व्यवस्थापनाची भूमिका महत्त्वाची ठरते. व्यवस्थापनाने संघटनेच्या ध्येय प्राप्तीसाठी व्यवस्थापनाच्या सर्व पातळ्यांमध्ये समन्वय घडवून आणणे गरजेचे असते.

(३) मोबदल्याद्वारे चुकीचे मार्गदर्शन

उद्योगांना, कंपन्यांना मोबदला द्यावा लागेल या पद्धतीमध्ये उद्योगांचे नुकसान होते. उद्योगामध्ये असणारी एकवाक्यता नष्ट होते. म्हणून ड्रकर म्हणतो की ही पद्धत उद्योगांना उपयुक्त नाही.

(४) व्यवस्थापकाची उद्दिष्टे

संघटनेमध्ये व्यवस्थापकापासून ते कारकुनापर्यंत प्रत्येकालाच आपली उद्दिष्टे काय आहेत हे स्पष्टपणे माहिती असणे आवश्यक आहे. तसेच उद्दिष्ट प्राप्तीमध्ये प्रत्येकाचे व दुसऱ्या घटकाचे काय योगदान आहे हे माहिती असणे आवश्यक आहे. दीर्घकालीन उद्दिष्टे व अल्पकालीन उद्दिष्टे याबाबत देखील सर्वांमध्ये एकवाक्यता असणे गरजेचे आहे.

प्रत्येक व्यवस्थापकाने त्याच्या घटकांची उद्दिष्टे निश्चित करणे गरजेचे असते. त्यामध्ये त्याचा सहभाग असणे आवश्यक असते. वरिष्ठ व्यवस्थापकाने कनिष्ठांच्या काय अपेक्षा आहेत हे देखील विचारात घेतले पाहिजे. यासाठी त्याच्यामध्ये संवादाची प्रक्रिया घडून येणे गरजेचे आहे. वरिष्ठ व्यवस्थापकाने पत्र या साधनांचा संवादासाठी वापर करावा. पत्रामध्ये उद्दिष्टे, कामगिरीचे मापदंड, वरिष्ठांच्या आज्ञा व कंपनीकडून एकूण वाटचालीबाबत माहिती मिळते.

(५) स्वयं-नियंत्रण

स्वयं नियंत्रण हे एम. बी. ओचे मुख्य वैशिष्ट्य आहे. यामुळे स्वत:च्या कामगिरीवर नियंत्रण ठेवता येते. या प्रक्रियेमध्ये प्रत्येकाला चांगले कार्य करण्याची प्रेरणा मिळते. तसेच नाविन्यपूर्ण काम करण्यासही वाव मिळतो. वर्चस्वातून व्यवस्थापन निर्माण करण्याऐवजी स्वयं नियंत्रणाद्वारे व्यवस्थापन निर्माण होते. स्वयं नियंत्रण प्रस्थापित करण्यासाठी व्यवस्थापकाला स्वत:हाच्या ध्येयाचे पूर्णपणे ज्ञान असणे आवश्यक आहे. कामगिरीचे मोजमाप न्याय, योग्य व विवेकशील असणे गरजेचे आहे. याचा सर्वात मोठा लाभ म्हणजे वरिष्ठांचे नियंत्रण नसल्याने मनमोकळेपणे व स्वइच्छेने कार्याची पूर्तता करता येते. कर्मचाऱ्यांवर कोणत्याही प्रकारचा दबाव असत नाही.

(६) मोहिमेद्वारे-व्यवस्थापन

माहिमेद्वारे व्यवस्थापन याचा अर्थ एखादी मोहीम आखून ती पूर्ण करणे होय. ड्रकर म्हणतात की, ही पद्धत व्यवसायासाठी संघटनांसाठी लाभदायक ठरत नाही. त्या कामापेक्षा अतिरिक्त काम करण्याची इच्छा नसते. मोहिमेतील कार्यामध्ये सहभागी झाले तर दैनंदिन कार्याकडे दुर्लक्ष केले जाते. एकूणच ही पद्धत अस्थिरता निर्माण करणारी आहे.

(७) स्वयं नियंत्रण व कामगिरीचे मानक

व्यवस्थापनामध्ये स्वयं नियंत्रण महत्त्वाचे ठरते. कारण त्यामधून स्वयं शिस्त निर्माण होते. एम. बी. ओ.मध्ये स्वयंशिस्त महत्त्वाची असते. स्वयं नियंत्रणामुळे कर्मचारी जबाबदारीने वर्तन करतात. संघटनेच्या यशस्वीतेसाठी ते स्वत:हून सहकार्य करतात. नाविन्यपूर्ण कल्पना वापरुन त्यामध्ये आपले योगदान देतात. स्वयं नियंत्रण व कामगिरी यांचा संबंध आहे. स्वयंनियंत्रणातून कामगिरी सुधारते ड्रकर असे म्हणतात की, व्यवस्थापकाने स्वत:च्या क्षमता व कौशल्यांचा विकास केलाच पाहिजे, पण त्याचबरोबर इतर कर्मचाऱ्यांचाही क्षमता व कौशल्यांमध्ये वाढ करणे गरजेचे आहे.

(८) अहवालाचा योग्य वापर व कार्यपद्धती

कार्यपद्धती म्हणजे कोणतेही कार्य कशाप्रकारे करावे हे ठरविण्याची पद्धती होय. तसेच अहवाल हा घटकही महत्त्वाचा आहे. त्याचाही योग्य वापर झाला पाहिजे.

(९) तत्त्वज्ञान व व्यवस्थापन

ड्रकर यांनी व्यवस्थापनामध्ये तत्त्वज्ञानाला महत्त्वाचे स्थान दिले आहे. तसेच तत्त्वज्ञान व व्यवस्थापन यांचा सहसंबंध दिसून येतो. व्यवस्थापनाचे कार्य हे संकल्पनेवर आधारले असते. ते व्यवस्थापन गटाच्या गरजा व समस्या याच्या विश्लेषणावर आधारलेले असते. मानवी कृती, वर्तन यावर ते आधारलेले असते. प्रत्येक व्यवसायाला हे तत्त्वज्ञान लागू पडते.

ड्रकर यांचे उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रारुप

n{hbomQ>ßm

उद्दिष्टित धोरण

कंपनीची व्यूहरचनात्मक उद्दिष्टे विभागीय उद्दिष्टे
व्यक्तीगत उद्दिष्टे

{VgamQ>ßm

प्रगतीचा आढावा

सुधारणात्मक कृती करणे

XþogamQ>ßm

कृती योजनेचा आराखडा तयार करणे

Mn;WnQ>ßm

कामगिरीचा प्रभाव मोजणे

कामगिरीचे मूल्यमापन

गुण

हेतू साध्य करण्यासाठी एकत्रित प्रयत्न
संघटनवृत्तीत वाढ
कामगिरीत सुधारणा

अभिप्रेरणाचे तंत्र कंपनी, विभाग व व्यक्ती यांच्या उद्दिष्टात एकवाक्यता

एम.बी.ओ प्रारुपाचे गुण-दोष/मर्यादा

परिवर्तनाला विरोध, कर्मचारी संबंधात तणाव, व्यूहरचनात्मक अपयशाची शक्यता, यांत्रिक कृतीचा प्रसार

नियोजनावर भर

(संदर्भ : संजय कप्तान, २०१०, मॅनेजमेंट थिंकर्स, पान नं. ३८)

यावरोबरच, ड्रकरने व्यवसायाचे सामाजिक उत्तरदायित्व शाश्वतता , उत्तरदायित्व व पारदर्शिकता या तत्वाद्वारे स्पष्ट केले आहे. व्यवसाय, शासन व जनता यांच्यातील परस्पर संबंधाना साधारणत: व्यवसायाचे सामाजिक उत्तरदायित्व म्हणतात.

एखाद्या व्यवसायासाठी निषिद्ध नियमांना सकारात्मक स्विकार करणे यालाच सामाजिक उत्तरदायित्व म्हणतात. व्यवसायात वेगळी नैतिकता असली तरी, समाजाला नैतिक मुल्यांचे अनुसरुन करणे म्हणजे व्यवसायाचे सामाजिक उत्तरदायित्व होय.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

(अ) रिकाम्या जागा भरा.

(१) व्यवस्थापनाचे सामाजिक उत्तरदायित्त्व ही संकल्पना.............याने मांडली.

(२) 'ज्ञान कामागारांचा निर्माता .... यास म्हणतात.

(३) ड्रकरने .... या ग्रंथात ज्ञान कामगार संकल्पना मांडली.

(४) उद्दिष्टानुरूप व्यवस्थापन प्रक्रिया प्रारूपास .... असे म्हणतात.

(आ) एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) ड्रकर प्रणित व्यवस्थापनाची दोन कार्ये सांगा.

(२) ड्रकरच्या आत्मचरित्राचे नांव सांगा.

२.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **ज्ञान कामगार :** कुशल तज्ञ व कौशल्यपूर्ण असा कामगार

(२) **उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन :** प्रत्येक संघटनेला ध्येय व उद्दिष्ट्ये असतात, त्यानुसार संघटनेचे व्यवस्थापन चालते.

२.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(अ)

(१) पीटर ड्रकर

(२) पीटर ड्रकर

(३) द एज ऑफ डिसकंटिन्युटी

(४) एम. बी. ओ.

(आ)

(१) (क) मानवसंसाधनाचा विकास (ख) संसूचन (२) Adventures of a By Stander

२.५ सारांश

पीटर ड्रकर हे व्यवस्थापनशास्त्रातील महत्त्वाचे विचारवंत आहेत. त्यांनी व्यवस्थापनाबाबत आधुनिक संकल्पना मांडल्या. ज्ञान समाज, ज्ञान उत्पादकता, ज्ञान कामगार, ज्ञान म्हणजे काय? या महत्त्वपूर्ण संकल्पना पीटर ड्रकर यांनी जगाला दिल्या. ज्ञान हीच या जगाची मोठी शक्ती आहे. त्यामुळे ज्याच्याकडे ज्ञान ही शक्ती आहे त्याचेच जगावर अधिराज्य असणार आहे. आधुनिक काळात ज्ञान हे सत्ता मिळविण्याचे महत्त्वाचे साधन झाले आहे. हा महत्त्वाचा विचार ड्रकरने मांडला. त्यांची एम. बी. ओ ही संकल्पना फार महत्त्वाची आहे. संघटनेचा हेतू साध्य करण्यासाठी संघटित प्रयत्न गरजेचे आहेत. कामगिरीमध्ये सुधारणा करणे गरजेचे आहे. सर्व घटकांमध्ये उद्दिष्टाबाबत एकवाक्यता असली पाहिजे हे एम. बी. ओ चे व्यवस्थापकाला/ संघटनेला, कंपनीला महत्त्वाचे योगदान आहे. आधुनिक जगात लोकप्रशासन व व्यवस्थापन यात फारसा भेद नसल्याचे दिसून येते. व्यवस्थापन शास्त्रातील विचारवंत मोठ्या प्रमाणात लोकप्रशासन शास्त्राच्या बाबतीतही तेवढेच उपयुक्त असल्याचे दिसून येते. त्यापैकीच एक नाव म्हणजे पिटर ड्रकर होय. ड्रकर यांचे व्यवस्थापनाविषयक विचार, ज्ञान कामगार संकल्पना, उद्दिष्टांनुरूप व्यवस्थापन, इत्यादी पैलू आपण सदर घटकात अभ्यासले आहेत. ड्रकर यांचे विचार व्यवस्थापन शास्त्राबरोबरच लोकप्रशासन शास्त्रालाही तेवढेच मोलाचे आहेत. हे सदर घटकाच्या अभ्यासानंतर कळून येते.

२.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

(१) पीटर ड्रकर यांची एम. बी. ओ. ही संकल्पना स्पष्ट करा.

(२) ड्रकर यांची व्यवस्थापनाची संकल्पना सांगा.

(३) ज्ञान समाज, ज्ञान कामगार ह्या संकल्पना सांगा.

(४) ड्रकर यांच्या विचारांची समकालीन उपयुक्तता सांगा.

२.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

कप्तान, एस. (२०१०). *मॅनेजमेंट थिंकर्स.* पुणे, डायमंड प्रकाशन.

घटक ३ : डग्लस मॅकग्रेगर (१९०६ ते १९६४)

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्टे
३.१ प्रास्ताविक
३.२ विषय-विवेचन
 ३.२.१ मॅकग्रेगरचे अभिप्रेरण विषयक विचार
 ३.२.२ 'क्ष' सिद्धांत
 ३.२.३ 'य' सिद्धांत
३.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
३.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
३.५ सारांश
३.६ सरावासाठी स्वाध्याय
३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

३.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- मॅकग्रेगरचे प्रशासनाला, व्यवस्थापनाला झालेले योगदान समजेल.
- मॅकग्रेगरचे अभिप्रेरणाबाबतचे विचार समजतील.
- मॅकग्रेगरचा 'क्ष' सिद्धांत व त्याची उपयुक्तता समजेल.
- मॅकग्रेगरचा 'य' सिद्धांत व त्याची उपयुक्तता समजेल.

३.१ प्रास्ताविक

मॅकग्रेगर यांचा जन्म १९०६ साली अमेरिकेतील डेटराईट येथे झाला. व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये, प्रशासनामध्ये अभिप्रेरणाचा उद्गाता म्हणून मॅकग्रेगर हा विचारवंत प्रसिद्ध आहे. मॅकग्रेगर हा अमेरिकन विचारवंत आहे. तो मॅसॅच्युसेटस् या संस्थेमध्ये औद्योगिक व्यवस्थापन या विषयाचा प्राध्यापक होता. तसेच मानसशास्त्रज्ञ म्हणूनही त्याने भरीव स्वरुपाचे कार्य केले आहे. मानवी वर्तनाचा त्याने अभ्यास केला. मॅकग्रेगरने मानसशास्त्र व संघटन वर्तनशास्त्र यामध्ये अनेक सिद्धांतांची मांडणी केली. त्याच्या लिखानावरती मास्लो या विचारवंताच्या विचारांचा प्रभाव होता. विशेषत: हा मास्लोच्या गरज पदसोपानचा सिद्धांताचा मॅकग्रेगरवर विशेष प्रभाव होता. मॅकग्रेगरचे व्यवस्थापनशास्त्राला सर्वात महत्त्वपूर्ण योगदान म्हणजे थिअरी एक्स व थिअरी वाय हे सिद्धांत होय. मॅकग्रेगरने मानवी वर्तनाचे सिद्धांत म्हणून थिअरी एक्स व थिअरी वाय या सिद्धांतांची मांडणी केलेली आहे. मॅकग्रेगर या विचारवंताने औद्योगिक मानसशास्त्राबाबत महत्त्वाचे लिखाण केले आहे. The Human Side of the Enterprise (1960) व The Professional Manager (1967) हे मॅकग्रेगरचे महत्त्वाचे दोन ग्रंथ आहेत. मॅकग्रेगरने त्याच्या लिखाणामधून व्यवस्थापन शास्त्रातील पारंपारिकता दूर केली. त्याने त्याच्या लिखानामध्ये सफल व्यवस्थापक जन्मतात की बनवले जातात?

या प्रश्नाचे उत्तर दिले आहे. तसेच यशस्वी होण्याची सर्वात मोठी शक्ती म्हणजे अभिप्रेरणा होय असा नवा विचार त्याने मांडला. एकूणच मानवी वर्तनाचे सिद्धांत हे मॅकग्रेगरचे व्यवस्थापन शास्त्राला मोलाचे योगदान आहे.

३.२ विषय-विवेचन

३.२.१ मॅकग्रेगरचे अभिप्रेरणेबाबतचे विचार

मॅकग्रेगर या विचारवंताने अभिप्रेरणेबाबत महत्त्वपूर्ण विचार मांडले आहेत. मानवाला मिळणाऱ्या यश अपयशामध्ये या अभिप्रेरणेची भूमिका महत्त्वाची असते. मानवाला जीवनामध्ये मिळणारे यश किंवा अपयश हे साधने व परिस्थिती यांच्या अनुकूलतेवर ज्याप्रमाणे अवलंबून असते. त्याचप्रमाणे किंवा त्यापेक्षा अधिक त्या मागील प्रेरणांचे सामर्थ्य देखील महत्त्वाचे असते. मनुष्याला जीवनामध्ये कृती करण्यास भाग पाडणारा महत्त्वाचा घटक म्हणजे मानवी प्रेरणा होय. प्रेरणा ही मूलभूत मानसिक भावना नाही तर तो प्रतिसाद आहे. मनुष्याला विशिष्ट कार्य करताना जो अनुकूल-प्रतिकूल प्रतिसाद मिळतो त्यावरती प्रेरणा अवलंबून असते. मनुष्याला विशिष्ट कार्य करताना अनुकूल प्रतिसाद मिळाला तर प्रेरणा जास्त होत जाते. तर याउलट जर प्रतिकूल प्रतिसाद मिळाला तर प्रेरणा कमी-कमी होत जाते. मॅकग्रेगरच्या मते मानवाला कृती करण्यासाठी प्रेरणा हा घटक प्रेरित करीत असतो. प्रेरणा या घटकाचा मानवी वर्तनावर प्रभाव पडत असतो. अनेकवेळा सर्व अनुकूल परिस्थिती असताना देखील किंवा सर्व साधनसामुग्री उपलब्ध असताना देखील एखादी गोष्ट प्राप्त करावी असे मनापासून वाटत नसल्याने ती प्राप्त करता येत नाही. म्हणजेच साधने व परिस्थिती अनुकूल असताना देखील मानवी प्रेरणेच्या अभावामुळे यश प्राप्त होत नाही. याउलट सर्व परिस्थिती विरोधात असताना साधने देखील पुरेशी उपलब्ध नसताना देखील केवळ जबरदस्त इच्छाशक्ती किंवा प्रेरणेच्या बळावरती जीवनामध्ये यश मिळविता येते. थोडक्यात, मॅकग्रेगर असे म्हणतो की, जीवनाच्या कोणत्याही क्षेत्रामध्ये यशप्राप्ती करावयाची असेल तर अभिप्रेरणा हा घटक महत्त्वाचा आहे. संघटनेमध्ये उत्कृष्ट परिस्थिती व अद्ययावत साधनसामुग्री उपलब्ध करून दिली तरीसुद्धा मानवी इच्छाशक्तीचा म्हणजे प्रेरणेचा अभाव असेल तर त्या संघटनेला यश मिळविता येत नाही. त्यामुळे व्यवस्थापकाने मानवी मन, प्रेरणा संघटनेचा उद्देश साध्य होण्यासाठी प्रत्येक घटकांमध्ये इच्छाशक्ती, प्रेरणा निर्माण करणे गरजेचे आहे. प्रत्येक घटकाने स्वत:हून त्याचा स्वीकार केला की परिस्थिती व साधनांचा अभाव असला तरीसुद्धा संघटनेला यश निश्चित मिळू शकते. हा महत्त्वपूर्ण विचार मॅकग्रेगरने मांडला. मानवी मन, इच्छा या घटकांकडे व्यवस्थापकाने दुर्लक्ष केले तर त्याचे दुष्परिणाम संघटनेवरती, तिच्या कार्यावरती दिसून येतात.

मॅकग्रेगर असे म्हणतो की, अभिप्रेरणा हा घटक यामध्ये महत्त्वाचा आहे. अभिप्रेरण हा घटक स्पष्टपणे दिसत नाही. परंतु ती एक सुप्त शक्ती आहे. जी संघटना अभिप्रेरणाकडे लक्ष देते. तिचा विकास होतो. याउलट जी संघटना अभिप्रेरणाकडे दुर्लक्ष करते तिचा विकास होत नाही. म्हणूनच संघटनेच्या यश अपयशाचे महत्त्वाचे सूत्र किंवा किल्ली म्हणजे अभिप्रेरणा हा घटक आहे असे मॅकग्रेगर म्हणतो. कंपन्यांमध्ये अद्ययावत अशी यंत्रसामुग्री असते. त्यांना ज्या प्रकारचे आदेश दिले जातात त्याप्रमाणे ती कार्य करतात. परंतु त्या कंपन्यांमध्ये काम करणारे कर्मचारी जर संवेदनाशून्य झाले तर त्यांना योग्यवेळी व योग्यप्रकारे आदेश देता येत नसतील तर त्याची मानसिक क्षमता संपलेली असते. अशावेळी तेथे अभिप्रेरणा देखील संपलेली असते. ज्या ठिकाणी अभिप्रेरणा शून्य अवस्थेमध्ये असते तेथे कार्यक्षमता संपलेली असते.

अनेक संघटना, व्यवसाय कर्मचाऱ्यांकडे कोणत्या दृष्टिकोनातून पाहतात असा प्रश्न मॅकग्रेगर उपस्थित करतो. तो म्हणतो की, व्यवस्थापकांचा कर्मचाऱ्यांबाबतचा दृष्टिकोन संकूचित स्वरुपाचा असतो. कामगार केवळ काम करणारा घटक आहे अशा दृष्टिकोनातून त्याकडे पाहिले जाते. कामगाराला पगार वाढवून हवा असतो. कामाचे तास कमी करण्याची तो मागणी करतो. तसेच सुट्ट्यांची देखील त्याची मागणी असते. कामगारांना इतर लाभही हवे असतात. असा व्यवस्थापकाचा कामगारांकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन असतो. व्यवस्थापक कामगारांच्या मानसिक गरजांकडे दुर्लक्ष करतात. त्यांची मानसिकता समजून घेण्याचा प्रयत्न केला जात नाही. कामगार आठ तास काम करीत असला तरीसुद्धा तो एक माणूस आहे व त्याला देखील मानसिक गरजा असू शकतात. याकडे पूर्णत: दुर्लक्ष केले जाते. कामगाराच्या मनाचा विचार होत नाही. व्यवस्थापकाला, संघटनेला कामगाराने उत्कृष्ट कार्य करावे असे वाटत असेल तर त्याच्या मनाकडे लक्ष दिले पाहिजे. त्याकडे दुर्लक्ष करता येणार नाही असा महत्त्वाचा विचार किंवा संकल्पना मॅकग्रेगरने जगाला दिली.

'दि ह्यूमन साइड ऑफ एंटरप्राइज' या ग्रंथामध्ये अभिप्रेरण ही संकल्पना मांडली आहे. अभिप्रेरण ही संकल्पना प्रशासनामध्ये महत्त्वाची आहे कारण ती कार्यक्षमतेवर परिणाम करते. कामगारांच्या मनावर चांगला किंवा वाईट परिणाम करते.

'यशाची नेमकी माहिती देणारे, स्रोत म्हणजे अभिप्रेरणा' असे मॅकग्रेगरने म्हटले आहे. अभिप्रेरक ही अदृश्य शक्ती नाही. अभिप्रेरकांचा उदय मानवी मूल्यांमधून होत असतो. याचा अर्थ अभिप्रेरक व मानवी मूल्य यांचा सहसंबंध असतो. या अर्थाने व्यवस्थापनामध्ये अभिप्रेरकाला महत्त्वपूर्ण स्थान आहे.

थोडक्यात, मॅकग्रेगर म्हणतो की, कोणत्याही संघटनेला, कंपनीला यशस्वी व्हायचे असेल, प्रगती करावयाची असेल तर अभिप्रेरणा हे त्याचे शक्तीस्थळ आहे. कामगाराच्या मनाकडे, त्याच्या मानसिकतेकडे लक्ष पुरविणे ही यश मिळविण्याची पूर्वअट आहे. मॅकग्रेगर म्हणतो की, अभिप्रेरणाकडे लक्ष देणे ही गरज बनली आहे. अशाप्रकारे मॅकग्रेगरचे अभिप्रेरणाबाबतचे विचार स्पष्ट करता येतात.

३.२.२ मॅकग्रेगरने मांडलेला 'क्ष' सिद्धांत (Theory X)

मॅकग्रेगर हा 'क्ष' सिद्धांताचा निर्माता आहे. थिअरी एक्स म्हणजे क्ष सिद्धांत हा मानवी वर्तनाशी संबंधित असणारा सिद्धांत आहे. 'दि ह्यूमन साइड ऑफ एंटरप्राइज' या ग्रंथामध्ये मॅकग्रेगरने हा सिद्धांत मांडला आहे. व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये या सिद्धांताला महत्त्वाचे स्थान आहे. या सिद्धांतामध्ये मनुष्य स्वभावाबाबतच्या धारणा व त्याचा कामगार, व्यवस्थापक, व्यवस्थापनाच्या मतांवर होणाऱ्या परिणामांबाबतचे विचार मांडलेले आहेत. मनुष्य स्वभाव कसा असतो याबद्दल या सिद्धांतात विवेचन केलेले आहे.

'क्ष' सिद्धांताची गृहिते किंवा वैशिष्टे

(१) मनुष्य मूलत: हा कामाचा तिटकारा करणारा असतो. काम टाळणे ही त्याची सहजप्रवृत्ती बनलेली असते.

(२) काम टाळणे ही सहज प्रवृत्ती असल्याने संघटनेचे उद्दिष्ट यशस्वी करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांकडून कार्य करून घेणे गरजेचे असते. इच्छा नसताना काम करून घेण्यासाठी कर्मचाऱ्यांवर सक्ती करावी लागते. ते काम करणे त्याला बंधनकारक करावे लागते. त्यांच्यावर सतत देखरेख ठेवावी लागते. नियंत्रण ठेवावे लागते. सतत आदेश द्यावे लागतात. प्रसंगी शिक्षा देण्याची भीतीदेखील दाखवावी लागते.

(३) सर्वसाधारण व्यक्तीला कोणत्याही प्रकारच्या इच्छा-आकांक्षा असत नाहीत. तो सुरक्षिततेला प्राधान्य देतो. त्यामुळे इतरांच्या मार्गदर्शनाखाली त्याला काम करण्यास आवडते. स्वत: जबाबदारी स्वीकारुन कार्य करण्यास तो उत्सुक नसतो.

(४) तो स्वत:च्या हिताला अधिक महत्त्व देतो. तो आत्मकेंद्रित असतो. संघटनेचे हित त्याला महत्त्वाचे वाटत नाही.

(५) तो स्वत:ला, बदलाला, नाविन्याला नकार देणारा असतो. त्यामुळे संघटनेमध्ये होणाऱ्या बदलाला तो स्वीकारत नाही. बदलाला तो विरोध करतो.

(६) बुद्धीमान, चाणाक्ष व्यक्तींकडून अशा व्यक्ती सहजपणे फसविला जातो.

मॅकग्रेगरने वरील मनुष्य स्वभावाबाबतची गृहितके मांडलेली आहेत. ज्या व्यवस्थापकाला त्याच्या संघटनेच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये वरील मानवी स्वभावाची वैशिष्टे आढळतात. त्या व्यवस्थापकाला कर्मचाऱ्यांकडून कशाप्रकारे कार्य करून घेता येईल याबाबतची व्यूहरचना तयार करता येते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला विशिष्ट कार्य देणे, ते त्याच्याकडून करून घेणे त्यासाठी त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणे. निरीक्षण व्यवस्था प्रभावी करणे. कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्येक हालचालीवरती लक्ष केंद्रित आहे असा स्पष्ट संदेश कर्मचाऱ्यांपर्यंत पोहोचविणे. जे कर्मचारी काम करणार नाहीत त्यांना शिक्षा करता येईल असे आदेश देण्याची व्यस्थापकाकडे क्षमता असावी लागते.

हा सिद्धांत प्रत्यक्ष अंमलात आणला गेला तेव्हा त्याला या सिद्धांताच्या मर्यादा दिसून आल्या. उद्योग क्षेत्रातील मानवी वर्तनाचा अभ्यास केल्यानंतर मॅकग्रेगरला असे लक्षात आले की उद्योग क्षेत्रामध्ये याबाबत भ्रामक परिस्थिती आहे. नवीन सिद्धांत व विशिष्ट परिस्थिती यांनीही मॅकग्रेगरची निराशा केली. क्ष सिद्धांताची गृहितके व्यवस्थापकीय डावपेचाला प्रभावीत करतात. यामुळे मानवी क्षमतांचा पुरेपूर वापर करता येत नाही. तसेच त्या क्षमतांचा शोधही घेता येत नाही. विकेंद्रीकरण, उद्दिष्टानुरुप व्यवस्थापन, पर्यवेक्षण, लोकशाही नेतृत्व हे व्यवस्थापनाबाबतचे नवविकसित डावपेच मानवी स्वभाव व सामाजिक वर्तन यासारख्या मर्यादायुक्त आहेत. एकूणच 'क्ष' सिद्धांत हा केवळ मानवी संबंधातील यांत्रिकी दृष्टिकोनावर भर देतो. मॅकग्रेगर याला 'क्ष' सिद्धांताच्या मर्यादा जाणवू लागल्या. आपण मांडलेला 'क्ष' सिद्धांत अयोग्य आहे तसेच मानवी स्वाभावा विषयीची ही उपेक्षावृत्ती योग्य नाही असे त्याला वाटू लागले. म्हणूनच त्याने थिअरी वाय म्हणजेच वाय सिद्धांत निर्माण केला. 'क्ष' सिद्धांतापेक्षा भिन्न असणारा असा वाय सिद्धांत मॅकग्रेगरने मांडला. एकूणच मानवी वर्तन, स्वभाव या बाबतचे विश्लेषण

करणारा क्ष सिद्धांत त्याने मांडला. परंतु काळाच्या प्रवाहामध्ये त्याला मर्यादा दिसू लागल्याने त्याने नवीन सिद्धांतांची मांडणी केली अशाप्रकारे मॅकग्रेगरचा 'क्ष' सिद्धांत सांगता येतो.

३.२.३ मॅकग्रेगरने मांडलेला 'य सिद्धांत' (Theory Y)

मॅकग्रेगर या विचारवंताने एक्स सिद्धांत मांडला. परंतु त्या सिद्धांताच्या मर्यादा लक्षात आल्यानंतर त्याने नव्याने वाय सिद्धांत मांडला. 'दि ह्यूमन साइड ऑफ एंटरप्राईज' या ग्रंथामध्ये मॅकग्रेगरने 'वाय' सिद्धांत मांडला. 'वाय' सिद्धांत हा मानवी वर्तनाचा सकारात्मक सिद्धांत आहे.

मॅकग्रेगरने सांगितलेली 'य' सिद्धांताची वैशिष्टे

(१) काम ही एक नैसर्गिक क्रिया आहे. तसेच ही प्रेरणा मूलभूत आहे. काम करण्यासाठी मानसिक व शारीरिक श्रम करणे ही क्रिया नैसर्गिक व मूलभूत आहे.

(२) प्रत्येक माणसाला काहीतरी काम करायला आवडते. माणूस आपले कार्य आनंदाने, स्वइच्छेने, स्वयंस्फूर्तीने व नवीन काहीतरी शिकण्याची इच्छा या भावनेने करीत असतो.

(३) कोणत्याही संघटनेचे उद्दिष्ट साध्य होण्यासाठी कर्मचाऱ्यांनी काम करावे लागते. कर्मचाऱ्यांनी काम करावे म्हणून बाह्य नियंत्रण व शिक्षेची भीती ही साधने पुरेशी झालीत. या साधनांच्या वापराला मर्यादा आहेत. संघटनेच्या उद्दिष्टांबद्दल आपलेपणाची भावना निर्माण झाली तरच माणूस स्वयंस्फूर्तीने कार्य करण्यास तयार होतो. एकूणच दडपशाही, शिक्षा, भीती यापेक्षा स्तुती, प्रेम, कौतुक यामुळे मनुष्य मनापासून काम करतो.

(४) काम करताना प्रत्येकाचा आत्मसन्मान महत्त्वाचा असतो. प्रत्येकाचे स्वातंत्र्य जपले गेले पाहिजे. त्यामुळे काम करताना आत्मसन्मान व स्वातंत्र्य यांची जपणूक केली गेली पाहिजे.

(५) माणूस हा नेहमीच चांगल्या वातावरणामध्ये काम करण्यासाठी उत्सुक असतो. त्याच्याकडून दर्जदार काम करून घेण्यासाठी अनुकूल वातावरण, योग्य मोबदला, कौतुक, पारितोषिक यांचा समन्वय साधला जाणे गरजेचे असते. चांगल्या वातावरणामध्ये मनुष्य जबाबदारीने काम करण्यास तयार असतो. संघटनेमध्ये चांगले वातावरण असेल तर सकारात्मक दृष्टिकोनाची निर्मिती होते संघटनेमध्ये कोठेही निराशाजनक वातावरण असत नाही. कर्मचारी स्वत:हून जबाबदारी स्वीकारत असल्याने त्यांना कामाचा कंटाळा येत नाही.

(६) संघटनेतील समस्या सोडविण्यासाठी लागणारी कल्पनाशक्ती कौशल्य व सर्जनशीलता हे गुण संघटनेच्या प्रत्येक कर्मचाऱ्यांमध्ये असतात. काही कर्मचाऱ्यांमध्ये ते उघडपणे दिसून येतात तर काही कर्मचाऱ्यांमध्ये ते सुप्त स्वरुपात असतात. उत्कृष्ट व्यवस्थापक प्रत्येक कर्मचाऱ्यांच्या सुप्त इच्छा जागृत करतो, त्याचे मनोबल वाढवितो. त्यासाठी अनुकूल वातावरण निर्माण करतो.

(७) औद्योगिक क्षेत्रामध्ये सामान्य व्यक्तीच्या बुद्धीचा, तिचा क्षमतांचा पुरेपूर वापर केला जात नाही.

(८) व्यवस्थापकाने संघटनेचे ध्येय प्राप्त करण्यासाठी प्रत्येक व्यक्तीच्या क्षमतांचा वापर करून घेतला पाहिजे. प्रत्येकाला योग्य व समान संधी उपलब्ध होईल अशी परिस्थिती व्यवस्थापकाने निर्माण करणे गरजेचे आहे.

मॅकग्रेगरने मांडलेला थिअरी वाय हा सिद्धांत हा मूलत: हा मनुष्य चांगला, सद्गुणी असतो यावरती भर देतो. संघटनेचे यश हे त्यामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांवरती अवलंबून असते. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला मनापासून, आवडीने काम करता येईल असे संघटनेचे वातावरण असेल तर सहजपणे संघटनेचे उद्दिष्ट पूर्ण करता येते. हा मॅकग्रेगरने थिअरी वाय मध्ये मांडलेला मूलभूत विचार पाश्चिमात्य देशातील व्यवस्थापनाने स्वीकारला. विवेकाने विचार करणाऱ्या समाजाला तो सहजपणे मान्य देखील झाला. थिअरी वाय हा सिद्धांत व्यवस्थापनामध्ये वापरण्यात येत आहे. हा सिद्धांत वापरल्याने कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेमध्ये वाढ झालेली दिसून येते. तसेच संघटनेच्या कर्मचाऱ्यांमध्ये संघ भावना निर्माण होताना दिसते. कामगार व व्यवस्थापन यांचे संबंध देखील या सिद्धांतामुळे सहकार्यपूर्ण झालेले दिसतात. मॅकग्रेगरच्या मते, व्यवस्थापकाने आपल्या संघटनेमध्ये अशा प्रकारच्या वातावरणाची निर्मिती केली पाहिजे. थिअरी वाय सिद्धांत हा संघटनेच्या उद्दिष्टप्राप्तीसाठी एकट्याच्या प्रयत्नापेक्षा सामूहिक प्रयत्नावरती भर देतो. जगामध्ये विविध ठिकाणी थिअरी वाय हा सिद्धांत प्रत्यक्षात वापरात आणला गेला. उदा. इंग्लंडमधील कोल माइन्स मध्ये कामगारांची कार्यक्षमता वाढावी यासाठी हा सिद्धांत अंमलात आणला गेला. नॉनलिनिअर सिस्टीम या कंपनीमध्ये थिअरी वाय सिद्धांतावर आधारलेली संघटन पद्धती विकसित केली गेली. तसेच जोसेफ स्कॅनलॉन यांची 'स्कॅनलॉन प्लॅन' ही योजना याच सिद्धांतावर आधारलेली आहे.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

खालील प्रश्नांची एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) मानवाला कृती करण्यासाठी कोणता घटक प्रेरित करतो.

(२) मॅकग्रेगरच्या मते संघटनेचे शक्तिस्थळ कोणते?

(३) 'क्ष' सिद्धांताचा गाभा सांगा.

(४) 'य' सिद्धांताची दोन वैशिष्ट्ये सांगा.

३.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **अभिप्रेरणा :** मनुष्याच्या प्रत्येक कृती पाठीमागे काही प्रेरणा असतात त्यास अभिप्रेरणा म्हणतात.

(२) **क्ष (x) व य** (y) **सिद्धांत :** मानवी वर्तनविषयक मॅकग्रेगरचे सिद्धांत

३.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) प्रेरणा

(२) अभिप्रेरणा

(३) मानवी वर्तन

(४) (अ) प्रत्येकाच्या स्वांतत्र्याची व आत्मसन्मानाची जपणूक करणे.

(आ) काम ही एक नैसर्गिक क्रिया आहे.

३.५ सारांश

सदर घटकात आपण मॅकग्रेनर या विचारवंताच्या विविध विचारांवर प्रकाश टाकला आहे. मॅकग्रेगरच्या थिअरी 'य' सिद्धांतामध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची आहे. संघटनेमध्ये सकारात्मक वातावरण निर्मितीमध्ये व्यवस्थापकाची भूमिका महत्त्वाची असते. व्यवस्थापकाने प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचा अंगचा जो अंगभूत गुण आहे तो ओळखून त्याप्रमाणे त्याच्यावर कार्याची जबाबदारी सोपवावी. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांमध्ये परस्परांतील संवाद, विश्वास वाढविण्यासाठी व्यवस्थापकाने प्रयत्न करणे गरजेचे आहे. संघटनेचे हित समूह भावनेतून काम करण्यात कसे आहे हे व्यवस्थापकाने सर्व कर्मचाऱ्यांना पटवून देणे गरजेचे आहे. प्रत्येक कर्मचारी संघटनेमध्ये महत्त्वाचा असतो ही जाणीव संघटनेमध्ये विकसित करणे गरजेचे आहे. संघटनेमधील कर्मचाऱ्यांमधील वादविवादाची सोडवणूक चर्चा, विचार-विनिमय व संवादाच्या माध्यमातून करण्यावर व्यवस्थापकाने भर द्यावा. मॅकग्रेगरच्या मते, संघटनेमध्ये व्यवस्थापकाला ज्याप्रमाणे जबाबदाऱ्या पार पाडाव्या लागतात त्याम्रपाणे त्याला अधिकारही प्राप्त होतात. नैतीक, न्याय अधिकार, शिक्षा करण्याचा अधिकार असे अनेक अधिकार व्यवस्थापकाला प्राप्त होतात. व्यवस्थापकाने या अधिकारांचा वापर विचारपूर्वक करणे आवश्यक असते. जो व्यवस्थापक या अधिकारांचा विवेकपूर्णरित्या वापर करतो तो यशस्वीरित्या कार्य करतो.

थोडक्यात, मॅकग्रेगरने मानवी स्वभाव, वर्तन या संबंधीचा वाय सिद्धांत मांडला. मनुष्य हा मूलत: हा काम करण्यास तत्पर असतो. तो आनंदाने, आवडीने, स्वइच्छेने काम करतो. त्याच्या क्षमतांना, कौशल्यांना वाव देणारे वातावरण असेल तर तो पुर्ण क्षमता निशी कार्य करतो. एकूणच संघटनेच्या यशामध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या वर्तनाचा महत्त्वाचा घटक आहे. या सिद्धांताचा वापर सर्व प्रकारच्या प्रशासनामध्ये, व्यवस्थापनामध्ये करता येतो. यातून संघटनेची कार्यक्षमता वाढते.

मॅकग्रेगरच्या सिद्धांतावर अनेक टीका होत असल्या तरीसुद्धा या सिद्धांताची उपयुक्तता नाकारता येत नाही. या सिद्धांताने वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंधांना नवे परिणाम दिले. संघटनात्मक विकास संकल्पनाही नव्याने विकसित केली. या सिद्धांताने मानवी स्वभावाची किंवा मानवी वर्तनाची चांगली बाजू मांडली. एकूणच मॅकग्रेगरच्या या नव्या दृष्टिकोनामुळे व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये नव्या सिद्धांताची भर पडली. संघटनेमध्ये निर्माण झालेल्या समस्यांची सोडवणूक या सिद्धांताच्या आधारे करता येते हा आशावाद या सिद्धांतामुळे निर्माण झाला.

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

(१) मॅकग्रेगरचे व्यवस्थापनशास्त्राला व प्रशासनाला दिलेले योगदान स्पष्ट करा.

(२) मॅकग्रेगरचा अभिप्रेरणा सिद्धांत स्पष्ट करा.

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) कप्तान, एस. (२०१०). *मॅनेजमेंट थिंकर्स.* पुणे, डायमंड प्रकाशन.

(२) शिरसाठ, शा., वासनिक, जि. व बैनाडे, स. (२०११). *प्रशासकीय व व्यवस्थापन विचारवंत.* औरंगाबाद, विद्या बुक्स पब्लिशर्स.

घटक ४ : रेनसेस लिकर्ट (१९०३ ते १९८१) व क्रिस ऑर्गिरिस (१९२३ ते २०१३)

अनुक्रमणिका

४.0 उद्दिष्टे
४.१ प्रास्ताविक
४.२ विषय-विवेचन
४.२.१ लिकर्टचे पर्यवेक्षणाबाबतचे विचार
४.२.२ लिकर्टचे व्यवस्था प्रारूप
४.२.३ ऑर्गिरिसचे औपचारिक संघटनेबाबतचे विचार
४.२.४ ऑर्गिरिसने मांडलेली व्यवस्थापन पायरी व संघटनात्मक बदलाची प्रक्रिया
४.२.५ ऑर्गिरिसची ग्रुप संकल्पना व लोकप्रशासन
४.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
४.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
४.५ सारांश
४.६ सरावासाठी स्वाध्याय
४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

४.0 उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- रेनसिस लिकर्ट यांचे पर्यवेक्षण या संकल्पनेबाबतचे विचार समजेल.
- लिकर्टने प्रशासनासंबंधी मांडलेले व्यवस्था प्रारूप समजून घेता येईल.
- क्रिस ऑर्गिरिसने औपचारिक संघटनेची सांगितलेली वैशिष्ट्ये समजतील.
- क्रिसने सांगितलेल्या संघटनात्मक बदलासाठीच्या उपाययोजना व नेतृत्व संकल्पना समजेल.
- क्रिसची भावनिक प्रशिक्षण ही संकल्पना समजेल.

४.१ प्रास्ताविक

रेनसेस लिकर्ट हा अमेरिकन सामाजिक मानसशास्त्रज्ञ होता. १९०३ साली त्याचा जन्म झाला होता. कोलंबिया विद्यापीठातून त्याने १९३२ साली पीएच.डी. ही पदवी संपादीत केली होती. स्ट्रेटजिंग बॉम्बींग सर्व्हे ऑफ अमेरिका या संस्थेचे त्याने संचालकपद भूषविले होते. त्याने १९४६ मध्ये सर्व्हे रिचर्स सेंटर युनिव्हर्सिटी ऑफ मिशिगन येथे स्थापन केले होते. अल्पावधीमध्ये हे सेंटर सामाजिक संशोधन करणाऱ्या मान्यताप्राप्त संस्थेमध्ये रुपांतरित झाले. अमेरिकेच्या शासन व व्यवसायामध्ये वेगवेगळ्या प्रकारच्या व्यवस्थापनातील व्यवहारामध्ये त्याने संशोधन केले. होथोर्न अभ्यासासाठी ४० संशोधकांची टीम २५

वर्षे सलग अभ्यास करीत होती. १५ मिलीयन डॉलर या संशोधनावर खर्च करण्यात आला. लिकर्टच्या नेतृत्वाखाली झालेल्या या संशोधनामध्ये व्यावसायिक व औद्योगिक फर्म, रेल्वे, दवाखाने, शाळा, स्वयंसेवी संस्था व कारखान्यामधील अकुशल कामगार व संशोधन प्रयोगशाळेतील हुशार संशोधक या सर्वांना सामील करून घेण्यात आले होते. New Patterns of Management, The Human Organisation; New Ways of Managing Conflict हेत्याचे काही महत्त्वपूर्ण ग्रंथ आहेत. सामाजिक संशोधन संस्थेमध्ये अनुभववादी संशोधन करून त्याने ही ग्रंथसंपदा निर्माण केली. अमेरिकेच्या व्यावसायिक संघटनामध्ये उच्च पातळीवरची कामगिरी करण्यासाठी काही शक्ती कार्य करीत आहेत. उदा. जागतिक बाजारपेठेशी औद्योगिकदृष्ट्या विकसित असणाऱ्या राष्ट्रामध्ये स्पर्धा आहे, व्यक्तीला त्याचे स्वातंत्र्य देण्यावर भर आहे. कामगार वर्गामध्ये लक्षात येईल अशी शैक्षणिक दर्जामध्ये वाढ झालेली आहे. नोकरवर्गाकडे पाहण्याचा दृष्टिकोन बदलला आहे. शासनाच्या संघटनांमध्ये व व्यवसायामध्ये मानसिकदृष्ट्या सक्षम असणाऱ्या व्यक्तीची भरती करण्यावर भर दिला जातो. लिकर्टच्या मते सामाजिक शास्राचे ज्ञान संघटना व व्यवस्थापन यांच्यासाठी एक सर्वसामान्य सिद्धांत निर्माण करू शकते. लिकर्टने पर्यवेक्षण संदर्भातील संकल्पना मांडल्या. व्यवस्थापन व्यवस्था, आंतरव्यक्तीगत संबंध अशा स्वरुपाच्या या संकल्पना आहेत.

क्रिस ऑर्गिरिस यांचा जन्म १९२३ साली झाला. तो मानसशास्रज्ञ व व्यवस्थापन विचारवंत देखील होता. सहभागी व्यवस्थापन ही आता नामांकित संशोधन शाखा उदयाला आलेली आहे. संघटनात्मक जीवनामध्ये सैद्धांतिक तत्त्वे व यांत्रिकीकरण अप्रासंगिक गोष्ट व कृतीमध्ये वाढ झाली आहे. व्यक्तीगत स्वातंत्र्यावरती ते भर देत आहेत. प्रोत्साहन व कामाच्या ठिकाणी व्यक्तीला प्रतिष्ठा याला महत्त्व दिले जात आहे. हे सर्व मुद्दे क्रिस ऑर्गिरिसने मांडले. नव्या डाव्या लेखकांचे प्रतिबिंब व अभ्युपगम हा प्रचलित संघटनात्मक डावपेच व व्यक्तीगत गरजांची पूर्तता यांच्याशी संबंधित आहे. हे सर्व काही मूलभूत उद्दिष्टांशी, घटकांशी संबंधित आहे. पाश्चिमात्य देशांमध्ये जसजसे शिक्षणाचे प्रमाण वाढू लागले तसतसे यांत्रिकीकरणाचे परिणाम (कामाची जबदरस्त बांधिलकी त्यानंतर प्रागतिक कामगाराची सहभागिता नसते.) कामगार घटनांमध्ये ताण वाढवू लागले म्हणून काम आणि भौतिक गरजांबाबतचे समाधान यामध्ये ताण निर्माण झाला. २० व्या शतकात पाश्चिमात्य जगात ही परिस्थिती निर्माण झाली. याचवेळी गरज होती ती संघटनेचा नवा प्रकार किंवा प्रारुप स्वीकार करण्याची. नवे स्वीकारण्याच्या मानसिकतेमध्ये वाढ करणे तसेच संघटनेतील व्यक्तीची भूमिका याबाबत पुनर्विचार करणे यातून नवीन संबंधाचे प्रकार उदयाला आले. ऑर्गिरिस, मास्लो, मॅकग्रेगर, लिकर्ट हे सर्व अभ्यासक नवीन व्यवस्थापन विद्याशाखेशी संबंधित होते. त्यालाच सिद्धांत असे म्हटले जाते. सिद्धांत म्हणजे गरजेला प्रतिसाद देणे होय.

ऑर्गारिसने संघटनेतील व्यक्तीगत संबंधावरती भर दिला. व्यक्तीची सामाजिक व मानसिक गरज आणि संघटनेतील व्यवहार यांच्यात संघर्ष असतो. त्याचे लिखाण असे सुचविते की, व्यक्तीचा व्यक्तीगत विकास हा संघटनेच्या परिस्थितीवर परिणाम करतो. ऑर्गारिस म्हणतो की व्यक्तीमध्ये स्वची जाणीव व तिच्या क्षमतांची देखील जाणीव असते. व्यक्तीकडे उत्कृष्ट क्षमता व आत्मविश्वास असेल तर त्याचा फायदा त्या व्यक्तीला म्हणजेच कर्मचाऱ्याला स्वत:ला देखील होतो. व संघटनेला देखील होतो. दुर्दैवाने सध्याची संघटनात्मक दृष्टिकोन व्यक्तीगत वाढीला दाबून टाकतो. त्याचे मानसिक यश लपवून ठेवतात. कर्मचाऱ्याच्या व्यक्तीगत विकासामुळे संघटनेला होणाऱ्या फायद्यापासून वंचित ठेवले जाते.

ऑर्गिरिस हा येल विद्यापीठात औद्योगिक प्रशासन याविषयाचा प्राध्यापक म्हणून कार्यरत होता. त्यानंतर तो हॉर्वर्ड विद्यापीठात शिक्षण व संघटनात्मक वर्तन या विषयाचा प्राध्यापक झाला. तो मूलत: हा मानसशास्रज्ञ होता. संघटनात्मक वर्णन व व्यवस्थापनाचे विविध पैलू या विषयावर त्याने खंडात्मक लेखन केले आहे (अनेक खंड आहेत).

ग्रंथ

(१) The Applicability of Organizational Sociology (1972)

(२) Management and Organizational Development (1791)

(३) Intervention Theory and Method : A Behavioral Science View 1970

(४) Organization and Innovation 1965

(५) Integrating the Individual and the Organization (1964)

(६) Personality and Organization (1957)

ऑर्गिरिस वरती व्यवस्थापनाच्या शाखांचा तसेच लोकप्रशासनाचा प्रभाव होता.

ऑर्गिरिसने अनेक शिक्षक, सल्लागार व व्यावसायिक यांना प्रशिक्षण दिले. या प्रशिक्षणार्थींनी ऑर्गिरिसच्या मूलभूत संकल्पनांचा प्रसार केला. एक सल्लागार व टी ग्रुप तंत्राचा व अंमलबजावणीचा संस्थापक म्हणून तो ओळखला जातो. संघटनात्मक रचनेतील सुधारणांवर व व्यवस्थापकीय व्यवहारांवर त्याचा प्रभाव होता.

४.२ विषय–विवेचन

लिकर्ट व ऑर्गिरिस या दोन प्रशासकीय विचारवंतांनी महत्त्वपूर्ण असे प्रशासकीय व व्यवस्थापकीय विचार मांडले आहेत. लिकर्टने व्यवस्थापन व्यवस्था १ ते ४ मांडून आधुनिक व्यवस्थापन व्यवस्था स्पष्ट केली आहे. या प्रारुपामुळे प्रशासकीय व्यवस्थेचा पूर्णपणे अभ्यास करता येतो. तर ऑर्गिरिस या विचारवंतांने औपचारिक संघटनेबाबत विचार मांडले आहेत. अर्गासिसचे महत्वपूर्ण योगदान म्हणजे त्याची भावनिक प्रशिक्षण ही संकल्पना होय. याबरोबरच संघटनात्मक बदल, नेतृत्व या संकल्पना देखील महत्वपूर्ण आहेत.

४.२.१ लिकर्टचे पर्यवेक्षणाबाबतचे विचार (Supervisory Styles)

उच्च दर्जाची कामगिरी होण्यासाठी तशा प्रकारच्या वातावरणाची गरज असते. त्याने उच्च कामगिरी करणारे घटक व कनिष्ठ कामगिरी करणारे घटक याची वैशिष्टे सांगितली आहेत. काही व्यवस्थापक इतरांपेक्षा चांगल्या दर्जाची कामगिरी का करतात? कार्यक्षम व्यवस्थापक परिणामकारक कार्य करू शकतो इतर का नाही. आपण व्यवस्थापकाची परिणामकारकता कशाप्रकारे मोजू शकतो? कोणता निकष अस्तित्वात आहे किंवा आपणाला नवे मोजमापाचे तंत्र शोधता येईल का? तसेच ते विश्वासाहार्य असेल का? याबाबत लिकर्टने विचार मांडले आहेत.

लिकर्टने पर्यवेक्षकाचे केलेले वर्गीकरण

कामाला महत्त्व देणारे (job centred) | कामगाराला महत्त्व देणारे (employee centred)

(अ) कामाला महत्त्व देणारे (Job - centred) **:** लिकर्टने हा व्यवस्थापकाचा एक प्रकार यामध्ये सांगितला आहे. कामाचा दर्जा यावर भर दिला जातो. या व्यवस्थापकाची वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे –

(१) काम पूर्ण करण्याचा प्रचंड दबाव याच्यावर असतो.

(२) आपल्या सहकाऱ्यांवर अत्यंत कमी विश्वास असतो.

(३) खूप खोल व जवळून पर्यवेक्षणाचे काम करतात.

(४) आपल्या सहकाऱ्यांना कमी स्वातंत्र्य देतात.

(५) जेव्हा चुका होतात तेव्हा ते शिक्षा आणि टीका करतात.

(ब) कामगाराला महत्त्व देणारे (Employee Centred) : पर्यवेक्षकाचा हा दुसरा प्रकार लिकर्ट सांगतो. यामध्ये व्यक्ती किंवा माणूस महत्त्वाचा मानला जातो. यामध्ये आपल्या सहकाऱ्यांबरोबर वागताना मानवी दृष्टिकोन व उच्च धोका असणाऱ्या कामामध्ये टीम भावनेने काम करण्यावर भर दिला जातो. टीम भावनेची बांधणी करण्यावर भर दिला जातो.

वैशिष्टे

(१) आपल्या सहकाऱ्यांवर अत्यंत कमी दबाव टाकतात.

(२) ते आपल्या सहकाऱ्यावर विश्वास ठेवतात तसेच त्याच्यामध्ये आत्मविश्वासाची निर्मिती करतात.

(३) ते त्याच्यामध्ये यश प्राप्तीसाठी लागणाऱ्या आत्मविश्वासाची निर्मिती करतात. गटचर्चेच्या माध्यमातून उच्च कामगिरीचे ध्येय प्राप्त करण्यासाठी प्रेरणा देतात.

(४) खोलवर पर्यवेक्षण करण्याऐवजी सर्व सामान्य पर्यवेक्षणावर भर दिला जातो. तसेच सहकाऱ्यांना त्याच्या कामाचे वेळापत्रक करण्याची मुभा दिली जाते. जेव्हा चुका होतात किंवा समस्या निर्माण होतात त्यावेळी ते आपल्या सहकाऱ्यांना मदत करतात विश्वास देतात.

यावरुन लिकर्ट असे वर्गीकरण करतो की उच्च व कनिष्ठ दर्जाचे व्यवस्थापक ओळखता येतात. उच्च दर्जाचे व्यवस्थापकांकडे मानवी दृष्टिकोन असतो. ते आपल्या सहकाऱ्यांकडे मानवतावादी दृष्टीकोनातून पाहतात. तर कनिष्ठ दर्जाचे व्यवस्थापक कामाचा चांगला परिणाम दिसून येण्यासाठी त्याच्या सहकाऱ्याबरोबर अमानवी वर्तन करू शकतात. लिकर्ट व त्याच्या सहकाऱ्यांनी वरील वर्गीकरणाच्या आधारे एक प्रयोग केला. तो म्हणजे उच्च दर्जा असणारे व कमी दर्जा असणाऱ्या व्यवस्थापकाचे काम बदलले. उच्च दर्जा असणाऱ्या व्यवस्थापकाला कमी दर्जा असणाऱ्या व्यवस्थापकाचे काम दिले तर

त्यांनी त्या कामामध्ये देखील उच्च दर्जाची कामगिरी केली तर उच्च उत्पादकता असणाऱ्या युनिटमध्ये कमी दर्जाचा व्यवस्थापक काम करत असल्याने दिलेल्या वेळेमध्ये त्याने काम केले नाही व त्याला दर्जाही ठेवता आला नाही. लिकर्टने या दोघांच्या कामामधील बदलाचे निरीक्षण करताना वेळ हा घटक महत्त्वाचा मानला होता.

पर्यवेक्षकावर प्रचंड कामाचा ताण आल्यानंतर कमी वेळामध्ये उच्च कामगिरी होऊ शकते. परंतु सांघिक कामगिरी वेळ देणारी असली तरीसुद्धा ती अल्पकालीन नसून चिरस्थायी यश देणारी असते. सांघिक भावना निर्माण करून सकारात्मक विचार शैलीद्वारे कार्य करण्यासाठी वेळ अधिक जातो. लिकर्ट म्हणतो की परिणामकारक पर्यवेक्षण ही स्वीकारलेली व संबंधित प्रक्रिया आहे. मूल्यांचा स्वीकार, सहकारी व पर्यवेक्षक यांच्या अपेक्षा व आंतरव्यक्तीगत कौशल्य यामध्ये गरजेची असतात. लिकर्टची नेतृत्वाची संकल्पना मेरी पार्कर फॉलेट यांच्या नेतृत्वाच्या संकल्पनेशी जुळणारी दिसते.

पाठिंबा देणारे संबंध (Supportive Relationship)

लिकर्टने त्यांच्या संघटनात्मक संकल्पनेमध्ये पाठिंबा देणारे संबंध ही संकल्पना मांडली आहे. नेतृत्व व संघटनेतील इतर प्रक्रिया यांच्यामध्ये जास्तीत जास्त देवाण घेवाण, संवाद व संबंध असले पाहिजेत. परिस्थिती, मूल्य व अपेक्षा या तीन कक्षेमध्ये प्रत्येक माणूस काम करेल प्रत्येक व्यक्तीचे व्यक्तीगत मूल्य महत्त्वाचे असेल. संघटनेच्या विविध पातळ्यांवर ती कौशल्य संसाधने व व्यक्तीगत प्रेरणा महत्त्वाच्या असतील. समन्वय, संसूचन, निर्णय प्रक्रिया, दिशा या तत्त्वांना संघटनेमध्ये महत्त्व असते. संघटनेची कौशल्य धारण करण्याची क्षमता, व्यक्तीगत व सांघिक काम करण्याच्या क्षमता व संसाधने संघटनेच्या यशावर परिणाम करतात.

लिकर्टच्या मते, आदर्श देवाण घेवाण व प्रभाव टाकणाऱ्या व्यवस्थेची वैशिष्टे

(१) प्रत्येक व्यक्ती तिची व्यक्तीगत मूल्य, गरजा व ध्येय हे संपूर्ण संघटनेच्या व कामाच्या गटाच्या ठिकाणी प्रतिबिंबीत करते.

(२) संघटनेच्या उद्दिष्टानुसार संघटनेचा प्रत्येक सभासद ओळखला जातो.

(३) प्रत्येक सभासदाकडे उच्च कामगिरीचे ध्येय, परिणामकारक पद्धती व कौशल्यांचा विकास स्वत:हून असतो म्हणजेच ती उपजत असते पारंपरिक संघटनेमधील पदसोपानाचा दबाव यामध्ये नसतो.

(४) संघटनेमध्ये माहिती देवाण घेवाण प्रक्रिया अधिकृत व भावनिक असते. माहितीचा स्रोत उत्स्फूर्तपणे प्रवाहित होत असते. वैचारिक पायावर आधारीत व्यक्तीगत व गटाचे निर्णय व कृती घडते.

(५) संघटनेच्या कृती व निर्णयावर संघटनेतील प्रत्येक व्यक्ती आपला प्रभाव टाकण्यास पात्र असते. व्यक्ती संघटनेतील कोणत्या पदावरती आहे यापेक्षा त्या व्यक्तीच्या कल्पनांचा संघटनेला किती फायदा होतो याला महत्त्व दिले जाते. म्हणजेच औपचारिक पदापेक्षा इतर व्यक्तीनी मांडलेल्या नाविन्यपूर्ण व संघटनेला फायदेशीर असणाऱ्या कल्पनांना जास्त महत्त्व दिले जाते.

(६) सहकार्याची प्रेरणा, संसूचन व निर्णय प्रक्रिया या तीन गोष्टी संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याचा प्रभाव टाकण्यासाठी, कल्पना व कौशल्य याचे योगदान देण्यासाठी व संघटनेची संपूर्ण क्षमता वापरण्यासाठी त्यामध्ये सुधारणा करण्यासाठी तसेच समस्या सोडविण्यासाठी व ध्येयपूर्तीसाठी आवश्यक असतात. पारंपरिक पदसोपान संघटनेमध्ये लिकर्टने मांडलेली ही आदर्श देवाण-घेवाण प्रभाव व्यवस्था कोठेही आढळत नाही. लिकर्टचे हे प्रारुप पारंपरिक संघटनेमध्ये असणारे दोष दूर करण्यावर भर देते.

लिकर्टच्या या प्रारुपाचे ठळक वैशिष्टे सांगता येतात.

(१) संघटनेतील प्रत्येक कर्मचाऱ्याला दुहेरी भूमिका पार पाडाव्या लागतात. एकाचवेळी तो उच्च पातळीच्या गटाचा सदस्य असतो तर दुसऱ्या बाजूला तो त्याचवेळी कमी दर्जाच्या पातळीचा नेता असतो.

(२) या प्रारुपामध्ये व्यक्तीगत भूमिकेला महत्त्व असत नाही. गटाची कार्ये व प्रक्रियेला महत्त्वपूर्ण स्थान असते.

(३) बहुपर्यायी व्यवस्थेमुळे माहिती व प्रभाव याची विभागणी करण्यासाठी अतिरिक्त चॅनेल्सची निर्मिती केली जाते.

४.२.२ लिकर्टचे व्यवस्था प्रारुप संकल्पना (Management Systems)

व्यवस्थापन व्यवस्था

लिकर्टचे सर्वात महत्त्वाचे वैचारिक योगदान म्हणजे त्याने मांडलेली व्यवस्थापन व्यवस्था १-४ ही संकल्पना होय. चार बिंदूंवरती आधारलेली व्यवस्थापन व्यवस्था त्याने निर्माण केली ते चार बिंदू खालीलप्रमाणे -

(१) शोषणाधिष्ठित अधिकार प्रणाली (Exploitative Authoritative)

(२) परोपकारी अधिकार प्रणाली (Benevolent Authoritative)

(३) सल्लात्मक अधिकार प्रणाली (Consultative Authoritative)

(४) सहभागात्मक/लोकतांत्रिक अधिकार प्रणाली (Participative Authoritative)

या चार व्यवस्थापन संकल्पनेला दोन महत्त्वाच्या बाजू किंवा पैलू आहेत. अधिसत्तेचा प्रकार किंवा संघटनेवरती तिच्या सभासदांचे नियंत्रण हा एक पैलू आहे तर संघटनेची व्यवहारातील वैशिष्टे किंवा लोकांची कृती नियंत्रित व समन्वयवादी करण्यासाठी प्रेरणा देणाऱ्या शक्ती काम करीत असतात हा दुसरा पैलू आहे. यामध्ये नेतृत्व प्रेरणा, संसूचन, देवाण घेवाण, प्रभाव, निर्णय निश्चिती, ध्येय निश्चिती, नियंत्रणाच्या पद्धती याचा समावेश होतो.

वैशिष्टे

व्यवस्था-१ : पदसोपान रचना, केंद्रिभूत निर्णय प्रक्रिया, वरुन खाली संसूचन प्रक्रिया, कडक पर्यवेक्षण, व्यक्ती ते व्यक्ती संबंध, गट ते गट संबंधाऐवजी, दबावाखाली कामगिरी, कामगारांना प्रेरित करण्याची कमी पातळी असते. यामध्ये निर्णय प्रक्रिया ही वरच्या पातळीवर घडून येते. संघटनेला नेतृत्वापेक्षा तिच्यावर अवलंबून असणाऱ्यांची जास्त गरज वाटते.

व्यवस्था-२ : सहभागी अतिव्यापक रचना, विरुद्ध कार्ये रचना, सामूहिक निर्णय प्रक्रिया, खुले व अधिकृत संसूचन, तीन मार्ग संसूचन (वरुन, खाली व मध्यभागी), स्वीकारलेले पर्यवेक्षण, प्रेरणा देणारी उच्च दर्जाची व्यवस्था व्यक्तीगत व कामगार निर्णय प्रक्रिया विकेंद्रित भावनिकदृष्ट्या स्थिर असणारे लोक व जास्त संख्येच्या नेतृत्वाची गरज ही याची वैशिष्ट्ये आहेत.

व्यवस्था-३ : अधिकारवादी कमी व जास्त संघटनेच्या सभासदांच्या प्रती जास्त परोपकारी असते.

व्यवस्था-४ : अधिसत्तेचा व्यापक स्तरावर वापर होतो परंतु होतो. मध्यम पातळीवर सत्ता प्रदान केली जाते. खालच्या पातळीवर प्रेरणा, संसूचन व सहभागीत्व सहकारी कर्मचाऱ्यांचे व्यवस्थापन होते. व्यवस्था ४ कडे जाण्याचा एक मार्ग म्हणून याकडे पाहता येते.

अनुभववादी संशोधनातून या चार व्यवस्थापन व्यवस्थेची वैशिष्टे मांडली गेली आहेत.

व्यक्तीने आपली सर्वोत्कृष्ट कामगिरी करावी. देवाण-घेवाणीचे कौशल्य नेतृत्वाकडून असावे. संसूचन व प्रेरणा प्रक्रिया घट्टपणे विणलेली असावी व त्यामध्ये एकमेव निर्णय प्रक्रिया असावी.

कमी दर्जाच्या युनिटमध्ये व्यवस्था १ व २ हे प्रारुप उपयोगाचे आहे तर व्यवस्था ३ व ४ हे प्रारुप उच्च दर्जाच्या प्रारुपामध्ये उपयोगी आहे. (व्यवस्था १) मधून उच्च दर्जाची कामगिरी मिळविता येते. व्यवस्था १ व २ मधून किंमत कमी केली जाते व कामगिरीमध्ये सुधारणा घडवून आणली जाते. लिकर्टने आर्थिक बाब तसेच नफ्याच्या दृष्टिकोनातून यामधील चुका शोधल्या. चालू खर्च हा सर्वात मोठी व संघटनेची जमेची बाजू आहे. व्यवस्थापक व कामगार या दोघांना वेगवेगळे महत्त्व नसून या दोघांना समान महत्त्व आहे. लिकर्टने संघटनेतील मानवी संसाधनावर लक्ष केंद्रित केले. ज्या संघटनेमध्ये चांगले व्यवस्थापन व कामगार असतात ती संघटना प्रगती करते. मानवी संसाधनामध्ये हुशारी, दृष्टिकोन, प्रशिक्षणाच्या पातळ्या नेतृत्वाची क्षमता, निर्णय निश्चितीची क्षमता, संसूचन व नियंत्रण, अनुभव वापरण्याची क्षमता, प्रेरणा देण्याच्या पातळ्या, संसूचन प्राप्त करण्याची क्षमता तसेच नाविन्य पूर्ण बदल आत्मसात करण्याची क्षमता या सर्व गोष्टी विचारात घेणे गरजेचे आहे असे लिकर्ट म्हणते. लिकर्टने संघटनेतील एकूण खर्च व एकूण राशी मोजण्याच्या सर्वोत्कृष्ट पद्धती सांगितल्या आहेत.

शास्त्रावर आधारलेले व्यवस्थापन (Science Based Management)

संघटनेवर देखरेख करण्याची गरज असते. तसेच अंतर्गत व्यवस्थापन व्यवस्था किंवा वाढीच्या पद्धती यावर लक्ष ठेवणे गरजेचे असते. मूल्यमापनाची योजना, हस्तक्षेप आणि निकाल देणारी चल या गोष्टी संघटनेच्या वातावरणावर व कामगिरीवर परिणाम करतात. लिकर्ट म्हणतो की, सामाजिक शास्त्रानी गणित व संख्याशास्त्रामधील पद्धतीचा वापर करून स्वत:ची अभ्यास पद्धती विकसित केली पाहिजे. राज्यसंस्थेने मानवी संसाधनाचे मोजमाप करण्यासाठी व हस्तक्षेप करणारी चलाची कारणे व परिणामाचे, भाकितांचा अभ्यास करण्यासाठी अशाप्रकारची नवी अभ्यासपद्धती उपयोगी ठरेल. कारण हस्तक्षेप, निकाल देणारी

चल यामध्ये आंतरसंबंध असतात असे लिकर्ट म्हणतो. व्यवस्थापन व्यवस्था १ व २ आणि ४ यांच्याशी संबंधित लिकर्टने अभ्युपगम मांडला आहे.

अभ्युपगम खालीलप्रमाणे

(१) व्यवस्थापकाकडे कृती आराखडा योग्य असेल, उच्च दर्जाची ध्येये तसेच उच्च तांत्रिक व व्यवस्थापक व्यवस्था-१ चा वापर करू शकत असेल तर

(१) गटाची एकनिष्ठता कमी होते.
(२) ध्येयाची कमी प्रत असते.
(३) तीव्र संघर्ष असतो.
(४) कमी सहकार्य असते.
(५) कमी तांत्रिक साहाय्य असते.
(६) व्यवस्थापकाकडे कमी प्रतीचा दृष्टिकोन असतो.

(२) लिकर्टने मांडलेला दुसरा अभ्युपगम असा होता की, व्यवस्थापकाने व्यवस्था ४ हा प्रकार वापरुन पाठिंब्याचे तत्त्व पर्यवेक्षणाची गट पद्धत वापरली तर त्याची संघटना खालीलप्रमाणे दिसते.

(१) गटामध्ये एकनिष्ठता
(२) उच्च कामगिरीचे ध्येय
(३) परस्पर सहकार्य
(४) तांत्रिक साहाय्य

लिकर्टने हे अभ्युपगम संशोधनाच्या आधारे सिद्ध केले आहेत.

शास्त्रीय पायावर आधारलेले व्यवस्थापन सामाजिक शास्त्रज्ञांना आवाहन करीत होते. परंतु व्यवहारामध्ये व्यवस्थापकीय कृती संघटनेला इतिहास अनुभव व दृष्टिकोनानुसार मार्गदर्शन करते.

व्यवस्था ४ संकल्पनेची व्यवहार्यता (Application of System-4 Concepts)

उच्च दर्जाचे ध्येय व्यवस्था-४ संकल्पेची व्यवहार्यता यांचा आंतरसंबंध अभ्यासणारे संशोधन लिकर्टने केलेआहे. लिकर्टने व्यवस्थापनाच्या १, २, ३ व ४ प्रारुपाचा अभ्यास केला व तो अशा निष्कर्षापर्यंत पोहोचला की व्यवस्था-४ हे प्रारुप सर्व प्रकारच्या संघटनांचा विकास करण्यासाठी उपयोगी ठरणारे प्रारुप आहे. संघबांधणी, रोजगार वाढविणारे प्रशिक्षण, सहभागी निर्णय प्रक्रिया यामुळे संघटनेच्या कामामध्ये उच्चता येत नाही तर सर्वांगीण व्यवस्थापन प्रक्रियेमध्ये बदल गरजेचा असतो.

मानवी संसाधनाचा विकास करण्यासाठीच्या प्रयत्नांना जी व्यवस्थापन व्यवस्था मार्गदर्शन करते तिची वैशिष्टे खालीलप्रमाणे -

(१) व्यवस्था संख्यात्मक संशोधन करण्यावर भर देते. तसेच हे प्रारुप कोणत्याही कामाच्या परिस्थितीमध्ये सर्वोत्कृष्ट कामगिरी देते.

(२) मोजता येणाऱ्या पैलूची संख्या मर्यादित असल्या कारणाने व्यवस्थापन व्यवस्थेची व्याख्या करणे सोपे जाते.

(३) निकाल देणारे चल यांच्याशी या पैलूचा संबंध असतो. उदा. उत्पादकता, कामगारांचे समाधान

(४) महत्त्वाच्या संघटनात्मक पैलूचा वापर परिणामकारक प्रक्रिया व साधनांची मोजमाप करण्यासाठी केला जातो.

(५) या व्यवस्था ४ संकल्पनेचा वापर वेगवेगळ्या प्रकारच्या कंपन्या, कारखाने व कामाची ठिकाणी येथे करता येतो. याचा संबंध कामगिरीमध्ये सुधारणा करण्यासाठी होतो.

लिकर्ट म्हणतो की, व्यवस्था-४ हे प्रारुप विशेषीकरण देते. मानवी संघटनात्मक पैलू यामुळे निश्चित करता येतात. वेगवेगळ्या संघटनामध्ये हे पैलू ओळखता येतात.

कोणत्याही मानवी संघटनेची महत्त्वाचे पैलू मोजण्यासाठीची परिणामकारक साधने हे प्रारुप देते. सर्वेक्षण, फिडबॅक पद्धत वापरुन लिकर्टने संघटनेमध्ये सुधारणेचे चक्र मांडलेले आहे. तो म्हणतो की, आदर्श प्रारुप स्थापन केले पाहिजे. काही महत्त्वाच्या पैलूच्या आधारे संघटनेचा स्कोर मोजता आला पाहिजे. त्याचबरोबर जमेच्या बाजू कोणत्या आहेत व दुर्बलता कोणती आहे हे ओळखता आले पाहिजे तसेच ही दुर्बलता दूर करण्यासाठी प्रयत्न केले गेले पाहिजेत. कृतीच्या योजनेची अंमलबजावणी होणे गरजेचे आहे.

संघटनेमध्ये सुधारणा चक्र यशस्वी होण्यासाठी लिकर्ट काही कल्पना मांडतो. तो म्हणतो की, कृती करण्यावर भर दिला गेला पाहिजे. व्यवस्था १ कडून ४ कडे हळूहळू वाटचाल करणे गरजेचे आहे. व्यवस्था १ वरुन व्यवस्था ४ वरती उडी घेता

कामा नये. सुधारणा चक्रामध्ये संघटनेतील सर्व व्यक्तीचा समावेश असला पाहिजे. उद्दिष्टांचा वापर नियोजन प्रक्रियेमध्ये केला गेला पाहिजे. संघटनेमध्ये मदत, सहकार्य करणारे वातावरण, निर्मितीवर भर दिला पाहिजे.

संघर्ष व्यवस्थापन (Managing Conflicts)

लिकर्ट म्हणतो की, व्यवस्था-४ हे प्रारुप कंपनी, संघटना किंवा अन्य ठिकाणी अमलात येत असताना संघर्ष अटळ आहे. स्वतंत्र व परिणामकारक असे दोन प्रकारचे संघर्ष निर्माण होवू शकतात. स्वतंत्र संघर्ष हा कामाच्या शाश्वतीतून निर्माण होतो तर परिणामकारक संघर्ष हा भावनिक व मानसिक असतो. तसेच व्यक्ती व्यक्तीमधील संबंध कसे आहेत यावरुन निर्माण होतात. या संघर्ष नियंत्रणामध्ये नेतृत्वाची भूमिका महत्त्वाची ठरते.

टीकात्मक मूल्यमापन

व्यवस्था-४ ची महत्वपुर्ण वैशिष्ट्ये म्हणजे पाठिंबा देणारे संबंध पर्यवेक्षण व निर्णय निश्चितीची सांघिक प्रक्रिया, उच्च कामगिरीचे ध्येय प्राप्त करण्याची प्रेरणा या सर्वांमधून मानवी संघटनेचे सर्वोत्कृष्ट प्रारुप समोर येते. यामधून मानवी संघटना आदर्श वैचारिक संघटनेकडे वाटचाल करते.

लिकर्टच्या विचारांवर अनेक टीका होतात त्या खालीलप्रमाणे

(१) लिकर्टने नवी अशी कोणतीही गोष्ट केली नाही तर पारंपरिक अधिकार पदपरंपरावादी रचनेभोवती केवळ त्रिकोण उभे केले आहेत.

(२) निर्णय निश्चितीची प्रक्रिया दर्शविणारा सिद्धांत आहे.

लिकर्टच्या प्रारुपाचे गुण किंवा फायदे

(१) गुंतागुंतीच्या संघटनांमध्ये परस्पर विरोधी असणाऱ्या बाबींना हे प्रारुप बळकटी देते.

(२) नेतृत्व व परस्पर संवादाची प्रभावी यंत्रणा यामुळे संघर्षमय परिस्थिती हाताळता येते. तसेच जय-पराजय अशा द्विधा मनस्थितीपेक्षा जिंकण्याची मानसिकता हे प्रारुप संघटनेमध्ये तयार करते. परंतु, असे असले तरी काही प्रश्न निर्माण होतात.

(१) लिकर्टचे व्यवस्थापनाचे १ व २ हे प्रारुप कशाप्रकारे ३ व ४ या प्रारुपाकडे नेता येईल.

(२) व्यवस्थापन प्रारुप १ व २ यांना अनेक समस्यांना का सामोरे जावे लागले?

(३) व्यवस्था प्रारुप ४ ची यशस्वीता कोणत्या प्रकारे मोजायची किंवा तिचे मूल्यमापन कसे करायचे.

(४) सांस्कृतिक पाया व सामाजिक मूल्ये यांच्यापासून संघटनात्मक व्यवस्था व व्यवस्थापकीय सराव अलग करता येतो का?

(५) जर सामाजिक रचना श्रेणीबद्ध असेल आणि त्याची रचना एकाधिकारवादी असेल तर संघटनात्मक रचना आणि व्यवस्थापनात्मक प्रक्रिया अमलात आणता येत नाही.

(६) या सर्वांमुळे आधुनिक संघटनांचे सत्ता प्रभुत्व सहभागी व्यवस्थापन निर्माण होवू देत नाही.

(७) संघटनेतील व्यक्ती व गटांच्या मूल्य, गरजा व अपेक्षा यांच्यामध्ये संघर्ष सुरुच राहिला तर पाठिंबा देणारे संबंध व व्यवस्था ४ हे प्रारुपाची इतर वैशिष्टे प्रत्यक्षात अंमलात येण्यास मर्यादा पडतात.

व्यवस्थापनाची संकल्पना व्यवस्था-४ हे प्रारुप रेनसिस लिकर्ट यांनी मांडले. मानवी संघटनेचे आधुनिक विकासाचे प्रारुप म्हणून ते लोकप्रशासनात प्रसिद्ध आहे. लिकर्टने चांगल्या व्यवस्थापकीय व्यवहारांचे शास्त्रशुद्ध विश्लेषण केले तसेच त्याचे ज्ञान व ते प्रत्यक्षात अंमलात आणले. त्याच्या या योगदानामुळेच तो व्यवस्थापकीय विचारवंत म्हणून ओळखला जावू लागला. त्याने व्यवस्थापन शास्त्राच्या विकासामध्ये अनुभववादी पाया तयार केला. एकूच व्यवस्थापनशास्त्राला लिकर्टने आधुनिक व अनुभववादी विचार मांडून योगदान केलेले दिसते.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न–अ

एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) लिकर्टने सांगितलेले पर्यवेक्षकाचे दोन प्रकार सांगा.

(२) लिकर्टची व्यवस्थापन व्यवस्था किती बिंदूवर आधारित आहे?

(३) लिकर्ट प्रणित व्यवस्थापन व्यवस्थेची दोन वैशिष्ट्ये सांगा.

(४) मार्गदर्शक नेतृत्व कोणत्या परिस्थितीमध्ये कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवू शकते?

४.२.३ ऑर्गिरिसचे औपचारिक संघटनेबाबतचे विचार (Orgyris on Formal Orgnisation)

समजूतदार व्यक्तीमत्त्वाच्या गरजा व औपचारिक संघटनेच्या गरजा यामध्ये त्याने मूलभूत समन्वय घडवून आणला. औपचारिक संघटनेच्या तत्त्वाचा व्यक्तीवरती होणाऱ्या परिणामांचा अभ्यास त्याने केला. ऑर्गिरिस सुचवतो की निरोगी व्यक्तीमत्त्वाच्या पाठीचा कल आणि औपचारिक संघटनेची गरज यामध्ये मूलभूत फरक असतो. औपचारिक संघटनेच्या तत्त्वांची अंमलबजावणी खालील प्रकारची परिस्थिती निर्माण करते त्यालाच औपचारिक संघटनेची वैशिष्टे म्हणता येते.

(१) कर्मचाऱ्यांचे त्याच्या दैनंदिन कामावरती अत्यंत कमी नियंत्रण असते.

(२) त्यांनी अमूर्त परावलंबी व दुय्यम असले पाहिजे.

(३) त्यांच्याकडे दूरदृष्टी असत नाही किंवा फारच छोटी काळाकडे पाहण्याची दृष्टी असते.

(४) त्यांनी परिपूर्ण असले पाहिजे. तसेच त्यांनी कमी क्षमतांचा वापर केला पाहिजे.

वरील सर्व वैशिष्टे ही प्रौढ मानवाच्या गरजांसाठी अयोग्य आहेत. ही सर्व वैशिष्टे अर्भकांच्या गरजांसाठी मिळती जुळती आहेत. पाश्चिमात्य जगातील संस्कृतीशी जुळणारी आहेत. म्हणूनच संघटना उच्च पगार/वेतन श्रेणी आणि वरिष्ठता द्यायला तयार होतात. प्रौढपणे वर्तन करण्यापेक्षा प्रौढरितीने वर्तन करण्यास महत्त्व देतात.

ऑर्गिरिस सूचित करतो की ही अपरिहार्यता अयोग्यतेमध्ये वाढ करते.

(१) कर्मचाऱ्याने समजूतदारपणामध्ये वाढ करावी.

(२) औपचारिक संघटन हे अधिक सुस्पष्ट असावे आणि तार्किकदृष्ट्या औपचारिक संघटनेच्या परिणामकारकतेसाठी जास्तीत जास्त घट्ट असावे.

(३) वरपासून खालपर्यंत आज्ञेची एकवाक्यता असावी.

व्यवस्थापकीय नियंत्रणामुळे कर्मचाऱ्याच्या मनामध्ये पर्यवेक्षकावर आपण अवलंबून आहोत अशी भावना निर्माण होते. भीतीचे वातावरण असते. विविध प्रकारच्या नियंत्रणामध्ये वाढ होते. उदा. कर्मचारी व पर्यवेक्षक यांना नियंत्रण हे शिक्षा देण्याचे एक साधन वाटते. त्याचबरोबर मूल्यमापनाचे तंत्रदेखील हे पक्षपाती आहे असे वाटते. त्यामुळे एखाद्या गोष्टीवर सातत्याने भर देता येत नाही. अशाप्रकारे अपयश दाखविले जात नाही. या परिस्थितीतून मानसिक अपयश तयार होते. तर मानसिकदृष्ट्या यशस्वी होण्याची शक्यता कमी करते. थोडक्यात व्यवस्थापकीय नियंत्रण हे आर्थिक किंमत व संघटनेचे दायित्व यावर भर देते. परंतु मानवी किमतीशी ते संबंधित नसते.

व्यक्तीगत व गटांचे सामिलीकरण औपचारिक संघटनेची काही मूलभूत तत्त्वांच्या आधारे व्याख्या करता येते. औपचारिक संघटनेमध्ये कामाच्या विशेषीकरणाचे तत्त्व, आज्ञेची एकवाक्यता, नियंत्रण कक्षा, ही तत्त्वे असतात. जर ही तत्त्वे वापरली गेली तर कर्मचारी, अशा परिस्थितीमध्ये काम करतो की जिथे तो नेतृत्वावरती अवलंबून असतो, दुय्यम असतो व निष्क्रिय देखील असतो. तो त्याच्या क्षमतांचा वापर करून काम करू शकतो. सहनशीलता, अवलंबित्व, विनम्रता यामुळे आज्ञेची जी रेषा असते ती खाली जाते व जन उत्पादक वैशिष्टे कामामधून तयार होतात. याचा परिणाम म्हणजे ऑर्गिरिस म्हणतो की औपचारिक संघटना अपयशाची व ताणाची, संघर्षाची कमी काळाचा दृष्टिकोन, निरोगी व्यक्तीगत भावना निर्माण करू शकते. परंतु त्याचवेळी तो कर्मचाऱ्यांच्या उच्च दर्जाच्या गरजांचे मात्र समाधान करू शकत नाहीत. अलगता, उदासीनता, उत्साहाचा अभाव, सहभागी नसणे, यंत्रणेचे संरक्षण प्रकार हे सुद्धा संघटनात्मक परिस्थितीचे भाग आहेत. ऑर्गिरिस म्हणतो की, या संरक्षणाच्या पायावर सातत्याने ताण, नैराश्य, संघर्ष, अपयश या गोष्टींना कर्मचाऱ्यांना सामोरे जावे लागते.

व्यक्ती संघटनेचा परिणाम स्वीकारते की जो एक किंवा काही वर्तनाचा समावेश असतो.

(१) संघटना सोडून जाणे.

(२) संघटनात्मक शिडी चढणे.

(३) विरोध करणारी यंत्रणा वापरणे.

(४) उदासीनता, अलगता

ह्या व्यक्तीगत कर्मचाऱ्यांना देखील समूहाच्या मान्यतेची गरज असते. अनौपचारिक काम संघटना संघटित होता कारण ही स्वीकार केलेली प्रक्रिया चिरस्थायी टिकवण्यासाठी त्या कर्मचाऱ्यांना बक्षीस दिले जाते की जे औपचारिक नियमांचे पालन करतात आणि जे नियम पालत नाहीत त्यांना दंड द्यायचा. व्यक्तीने स्विकारलेले कायद्यांना गटांनी मान्यता दिलेली असते. व्यक्तीने गरजांची पूर्तता करणारी वर्तणूक अधिक मजबूत करणे गरजेचे आहे.

४.२.४ ऑर्गिरिसने मांडलेली व्यवस्थापन पायरी व संघटनात्मक बदलाची प्रक्रिया

ऑर्गिरिसच्या मते, वरिष्ठ प्रशासक हा प्रश्न किंवा समस्येचे निदान करण्याचा प्रयत्न करीत असतो. जेव्हा त्याचे कर्मचारी काम करतात तेव्हा त्याचे निरीक्षण केले जाते व निष्कर्ष काढले जातात.

(१) कर्मचारी आळशी आहेत.

(२) कर्मचारी हे असमाधानी उदासीन आहेत

(३) पैशाचा हव्यास असणारे आहेत.

(४) कर्मचारी समस्या निर्माण करतात व वेळ वाया घालवितात.

व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना दोष देते. बेईमानी व आवड नसणे ही कर्मचाऱ्यांच्या वर्तणुकीची कारणे आहेत. व्यवस्थापनाने हे लक्षात घेतले पाहिजे की, व्यवस्थापनाने जर काही बदल केले तर कर्मचारी देखील बदलतात. व्यवस्थापनाने लोकांचे दृष्टिकोन बदलविणारे कार्यक्रम आखले पाहिजेत व कर्मचाऱ्याला संघटनेमध्ये काम करताना अधिक आनंदी व उत्साही वाटेल असे वातावरण निर्माण केले पाहिजे.

व्यवस्थापनाने कृती कार्यक्रम म्हणून ही समस्या सोडवणुकीला प्राधान्य दिले पाहिजे. औपचारिक संघटना व औपचारिक नेतृत्वाची भूमिका या मधून ही समस्या निर्माण होते. दबाव टाकणारी नेतृत्व पद्धत व्यवस्थापनाने स्वीकारली पाहिजे. अनेक संशोधनांमधून वैशिष्ट्यांचा सारांश दिसून येतो. ऑर्गिरिस म्हणतो की निरकुश, मार्गदर्शक नेतृत्व खालील परिस्थितीमध्ये कर्मचाऱ्यांवर नियंत्रण ठेवू शकते.

(१) निष्क्रिय, अवलंबून असणारे, परावलंबी, दुय्यम, प्रतिकार करणारे कर्मचारी ज्या ठिकाणी आहेत अशा परिस्थितीमध्ये नियंत्रण ठेवता येते.

(२) संघटनेवर लक्ष देणाऱ्या कृतीवर भर.

(३) सर्वांच्या गरजेपेक्षा नेत्याची गरजेवर भर

(४) नेतृत्वाची मर्जी आपल्यावर राहावी म्हणून एकमेकांशी स्पर्धा करणे.

ऑर्गिरिस म्हणतो की, मार्गदर्शक नेतृत्वाचा प्रभाव हा त्याच्या कनिष्ठांवर समान पद्धतीने पडतो की औपचारिक संघटनेच्या कनिष्ठांवर त्याच्या नेतृत्वाचा प्रभाव पडतो. त्याच पद्धतीने दबाव टाकणारी नेतृत्व पद्धत ही गुंडागर्दी करणारी पद्धत आहे. अशी टीका औपचारिक संघटना करते. निरंकुश/हुकुमशाहीवादी नेतृत्व संघटनेला सशक्त बनविते तसेच संघटनात्मक रचनेने निर्माण केलेले नुकसान भरुन काढते.

संघटनात्मक बदलासाठीचे डावपेच किंवा प्रक्रिया

ऑर्गिरिसचा दृष्टिकोन आणि मत संघटनात्मक बदलासाठीचे त्याच्या संघटना व व्यवस्थापकीय नियंत्रणाच्या प्रचलित प्रारुपाचा आपुरेपणा व विचारात न येणारे चारित्र्य हे त्यांनी निदान केले होते व त्यातून त्याचा दृष्टिकोन तयार झाला. हस्तक्षेपाचा डावपेच संघटनात्मक विकासासाठी त्याने चार गाभ्याचे विषय सांगितले आहेत ते पुढीलप्रमाणे :

(१) संघटनेने व्यक्तीच्या व्यक्तीगत किंवा मानसिक सामंजस्यासाठी वातावरण निर्मिती केली पाहिजे.

(२) संघटनात्मक बदलांच्या कार्यक्रमाचे ध्येय कर्मचाऱ्यांच्या परस्पर क्षमतांमध्ये वाढ करणे होय.

(३) संघटनेचा पारंपरिक अधिकारवादी रचना बदलण्यासाठीचा बदल संघटनेने स्वीकारला पाहिजे.

(४) व्यक्तीगत बदलासाठीच्या तंत्रावर भर दिला पाहिजे. त्याप्रमाणे कार्यक्रमाची आखणी केली पाहिजे.

ऑर्गिरिसने संघटनात्मक बदलासाठी पुढील प्रक्रिया सांगितली आहे.

संघटनात्मक बदलासाठीची प्रक्रिया
↓
बाल्यावस्था ते परिपक्वता यामध्ये प्रगती आणि प्रौढ व्यक्तींच्या गरजांना प्रतिसाद
↓
परस्पर क्षमता कौशल्यांमध्ये वाढ
↓
नवीन व्यवस्थेची संघटनात्मक रचना
↓
पिरॅमिड रचना
↓
सुधारित औपचारिक संघटनात्मक रचना
↓
कार्याच्या योगदानानुसार रचना सत्ता
↓
संघटनात्मक साचा
↓
शिक्षणाच्या कार्यक्रमाचे तंत्र
↓
टी ग्रुप संवेदनशील प्रशिक्षण
↓
टी ग्रुप आणि लोकप्रशासन

(अ) बाल्यावस्था ते परिपक्वता यामध्ये प्रगती आणि प्रौढ व्यक्तींच्या गरजांना प्रतिसाद

परिपक्वतेची प्रक्रिया ऑर्गिरिसने बाल्यावस्थेपासून सांगितली आहे. यामध्ये सात मुख्य घटक आहेत. ते पुढीलप्रमाणे,

(१) बाल्यावस्थेतील सहनशीलता प्रौढ कृतीकडे घेवून जाते.

(२) परावलंबित्वापासून अवलंबित्वाकडे नेते.

(३) मर्यादित वर्तवणूक पासून ते विविध प्रकारच्या वर्तणुकीकडे नेते.

(४) अनियमित, उथळ, क्षणिक हितसंबंध याकडून जास्त स्थैर्याकडे व खोलीच्या हित संबंधांकडे नेते.

(५) कमी वेळेच्या दृष्टिकोनाकडून अधिक काळाच्या दृष्टिकोनाकडे घेवून जाते.

(६) दुय्यम सामाजिक दर्जाकडून समानतेच्या किंवा स्वत:बद्दलच्या जाणिवेच्या अभावाकडून स्व जाणिवेकडे व स्वनियंत्रणाकडे वाटचाल करते.

संघटनेतील कर्मचारी हे प्रौढ असतात. त्यांना परिपक्व व्यक्तीप्रमाणेच वागणूक दिली गेली पाहिजे. तो जबाबदारी स्वीकारण्यास सक्षम असतो. दीर्घ काळाच्या हितसंबंधाचा पाठपुरावा करू शकतो आणि वरिष्ठांच्या गरजांची पूर्तता करतो. ऑर्गिरिसच्या मते व्यक्तिमत्वाचे सैद्धांतिकीकरण परिपक्व व्यक्ती मानसिक ऊर्जा मिळवण्याचा प्रयत्न करतात. व्यक्तीच्या वर्तणुकीची विश्लेषणात्मक चौकट त्याने स्पष्ट केली. तिला मानसिक ऊर्जेशी जोडले तसेच व्यक्तीच्या गरजा व क्षमता यांच्याशी देखील जोडले.

ऑर्गिरिस म्हणतो की, प्रत्येक व्यक्तीकडे गरजांचा संच असतो. गरजांमधून क्षमतांचा विकास होतो. क्षमता हे एक तंत्र आहे. बोलण्याचे की ज्या माध्यमातून व्यक्ती तिच्या गरजा मांडू शकते व त्या पूर्ण देखील करू शकते. क्षमता ही गरजांची संसूचन व्यवस्था आहे. की ज्या माध्यमातून स्वत:हून व्यक्त करता येते. गरजापूर्तीसाठी ऊर्जा बाहेर पडली की योग्य क्षमता वापरली जाते. हितसंबंध हे अनेक गरजांमधून तयार होतात. हितसंबंध हे अनेक प्रकारच्या लोकांच्या गरजांच्या दिशादर्शक आहे. व्यक्तीची गरज सशक्त असेल तर व्यक्ती ती पूर्ण करण्यासाठी प्रयत्न करते. त्यातून त्या व्यक्तीचे करिअर घडते. बहुसंख्यांक क्षमता ह्या दुसऱ्याबरोबर संवाद करून शिकता येतात व विकसितही होतात. नेतृत्व ही क्षमता या प्रकारची आहे. कोणीही जन्मत: हा नेता नसतो. नेतृत्वाच्या व्यक्तीमत्वाचा विकास होतो. बाल्यावस्थेपासून घरामधून आणि योग्य अशा

सामाजिक परिस्थितीतून गरजा व पर्यावरण या मधील कार्ये हे गरजांच्या संसूचनासाठी रेषा पुरविते. संघटनाच्या व्यवस्थापनाबाबतचा पारंपरिक दृष्टिकोन हा व्यक्तीच्या गरजांच्या पूर्ततेवरती लक्ष केंद्रित करत नाही. तसेच कर्मचाऱ्यांपुढे आव्हानही निर्माण करीत नाही. परिपक्व व्यक्ती गरजा आणि त्यांना संधी दिल्यानंतर त्याच्यामधून मानसिक ऊर्जा तयार होते.

(ब) परस्पर क्षमता किंवा कौशल्यांमध्ये वाढ

संघटना परस्पर क्षमता निर्माण करते त्यामध्ये वैचारिक व तांत्रिक क्षमता विकसित करण्यावर भर देते. ऑर्गिरिस म्हणतो कोणत्याही प्रकारच्या संघटनेमध्ये हॉस्पिटल ते व्यवसायीक फर्मस् आणि सनदी सेवा या सर्वांमध्ये परस्पर क्षमता/कौशल्य याकडे पूर्णपणे दुर्लक्ष केलेले असते. संघटना असे गृहित धरतात की, उत्कृष्ट काम करण्यासाठी सक्षम आहेत व त्याच्या सदस्यांमध्ये परस्पर कार्यक्रम आहेत. परस्पर क्षमता ही पर्यावरणाशी परिणामकारक करार करण्याची की जे इतरांनी तयार केलेले असते ती क्षमता होय.

परस्पर क्षमता विकसित होण्यासाठी तीन मुख्य घटकांची आवश्यकता असते. ते तीन घटक खालीलप्रमाणे,

(१) स्व मान्यता याचा अर्थ सकारात्मकदृष्ट्या व्यक्ती स्वत:ला किती महत्त्व देते.

(२) पुष्टी स्वत:च्या प्रतिमेची वास्तविक चाचणी होणे होय.

(३) अपरिहार्य गाभ्याच्या क्षमतांचा वापर व गाभ्याच्या गरजा व्यक्त करण्याची प्रत्येकाला संधी असणे होय.

त्याने यावरील तीन घटकाच्या आधारे परस्पर क्षमता स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केला. विशिष्ट प्रकारची वर्तणूक परस्पर क्षमता वर्तणुकीचा ठोस पुरावा असते. त्याने या वर्तणुकीचे चार प्रकार सांगितले आहेत ते खालीलप्रमाणे

(१) कोणाचे तरी विचार व भावना याची जबाबदारी स्वीकारणे.

(२) दुसऱ्याचे विचार व भावना समजून घेणे आणि त्याचबरोबर स्वत:ला अंतर्गत देखील समजून घेणे.

(३) नवीन कल्पना, विचार आणि भावना यांचा प्रयोग करणे.

(४) दुसऱ्यांना खुले होण्यासाठी मदत करणे आणि त्यांच्या कल्पना व भावना यांचा प्रयोग करणे.

(क) जुन्या व नव्या संघटनेच्या प्रारुपांचा मिलाफ होवून भविष्यकाळातील संघटना तयार होतील

जुने पिरॅमिड प्रारुप हे जास्त परिणामकारक दैनंदिन कामकाजासाठी व अभिनव नसणाऱ्या कृतीसाठी गरजेचे होते. निर्णय हे मात्र कमी सामान्य व जास्त अभिनव आणि अधिक बांधिलकी असणारी नव्या प्रारुपाशी साचेबद्ध संघटना ही जास्त परिणामकारक असते. ऑर्गिरिस म्हणतो की, संघटनात्मक रचना ही कामाच्या गरजेच्या पायावर व निर्णय निश्चितीच्या स्वरुपावर आधारलेली असते. संघटनाचे विविध मिश्रण हे विविध प्रलोभनाशी संबंधित असते.

रचना १ : पिरॅमिड रचना

पिरॅमिड प्रारुप हे दैनंदिन कामकाजामध्ये वापरले जाते की जेथे निर्णय हे अगोदरच घेतलेले असतात. तेही व्यापक सहमतीने किंवा कराराने निर्णयात्मक परिस्थिती ही संघटनेच्या बक्षीस किंवा शिक्षा कृतीवर परिणाम करत नाही किंवा आणिबाणीच्या परिस्थितीमध्ये व वेळेचे बंधन असते त्यावेळी पिरॅमिड रचना ही जास्तीची परिणामकारक असू शकते की जेव्हा व्यक्तीगत सहभागी मानसिक यशासाठी प्रयत्न करीत नाहीत व उदासीन, सहभागाला उत्सुक नसण्याला प्राधान्य देतो.

रचना २ : सुधारित औपचारिक संघटना

ही रचना लिकर्टच्या लिंक पिन संकल्पनेशी संबंधित आहे. ही रचना दुय्यम असणाऱ्या व्यक्तीला सर्वोच्च निर्णय घेणाऱ्या युनिटच्या सदस्यांमध्ये सक्षम बनविते. ही रचना अशा ठिकाणी यशस्वी होऊ शकते की जिथे दुय्यम व्यक्तीला सहभाग घेण्याची संधी असते व निर्णय घेण्याचे स्वातंत्र्य असते. गटांनी निर्णय घेण्याची वाट पाहण्यापेक्षा व्यक्तीला निर्णय घेण्याचे स्वातंत्र्य असते.

रचना ३ : कार्यात्मक योगदानाच्या आधारावर सत्ता

रचना-३ मध्ये समस्येला संभाव्य योगदान देण्याच्या क्षमतेवर माहिती सत्ता व नियंत्रणासाठी समान संधी कर्मचाऱ्यांना दिलेली असते. ज्या ठिकाणी सांघिक काम असते त्या ठिकाणी ही रचनेची अंमलबजावणी केली जाते. तसेच गटाला प्रोत्साहन, विकासाचे नवे उत्पादन, आंतर विभागीय कृती व भविष्यकाळाचे नियोजन केलेले असते. अशा ठिकाणी रचना हे प्रारुप जास्त परिणामाकरक ठरते.

रचना ४ : मॅट्रिक्स संघटन

या रचनेमध्ये प्रत्येक व्यक्तीला समान सत्ता आणि जबाबदारी दिलेली असते. ती व्यक्ती त्याचा त्याग करू शकत नाही. गाभ्याच्या कृतीच्या स्वरुपातील प्रभाव टाकण्याची त्याला अंतिम संधी असते. वरिष्ठ-कनिष्ठ संबंध नष्ट करण्याची अपेक्षा यामध्ये असते. त्याला पर्याय म्हणून व्यक्तिगत स्वनियंत्रण स्वीकारले जाते. प्रत्येक व्यक्तीला नवीन कृती करण्याचे स्वातंत्र्य असण्याबरोबरच ती कृती नष्ट करण्याचे देखील स्वातंत्र्य असते. ढाचा युक्त संघटना ही अंतर्गत एकाधिकारशाहीपासून मुक्त करते. हिची रचनाच सत्तेपासून दूर व सुसंगत माहितीशी संबंधित असते. योजना संघ हे विशिष्ट समस्या सोडविण्यासाठी निर्माण केले जातात. व्यवस्थापनाशी संबंधित सर्व लोकांना प्रतिनिधीत्व मिळेल अशा प्रकारे या योजना संघाची रचना असते. या टीममधील प्रत्येक सदस्याला समस्या सोडविण्यासाठी समान सत्ता व जबाबदारी दिलेली असते. संलग्न युनिटप्रमाणे प्रत्येक सदस्य काम करते ही टीम कायमस्वरुपाची किंवा तात्पुरती असू शकते. ते कामाच्या स्वरुपावर अवलंबून असते.

या प्रारुपातील नेतृत्वाला अनेक गोष्टी शिकण्याची गरज असते. प्रशासकीय परिस्थितीमध्ये नेतृत्वाची शैली याबद्दल त्याच्यामध्ये जाणीव असणे गरजेचे असते. उत्पादक ताणाला नियंत्रित करण्याची क्षमता नेतृत्वाकडे असावी लागते. उदा. नवीन आव्हाने स्वीकारणे, धोका पत्करणे, त्याने कर्मचाऱ्यांना अंतर्गत वातावरण व वास्तविकता समजून घेण्यात मदत केली पाहिजे.

गटांमधील संघर्ष त्याला नियंत्रित करता आला पाहिजे. कार्यकारी शिक्षण या ढाच्या संघटनेमधील व्यवस्थेच्या परिणामकारकतेवर भर देते. हे ढाच्या प्रारुप रोजगाराला सक्षम बनविते. कामाचे विस्तारीकरण सुविधा ही केवळ दुय्यम पातळीचे समावेश करण्याबरोबरच व्यक्तीची वैचारिक क्षमतेचा वापराचादेखील विस्तार करते. त्यामुळे प्रत्येक कर्मचाऱ्यांचे कृतीवर नियंत्रण असण्याबरोबर निर्णय निश्चितीमध्येही सहभाग असतो.

(५) सुधारित औपचारिक संघटनात्मक रचना

संघटनात्मक विकासाच्या कार्यक्रमामधील शिक्षणाची योजना हा अंतर्गत भाग आहे. याशिक्षणामध्ये खालील बाबींवर भर दिला आहे.

(१) टीम व्यवस्थेमध्ये व्यक्ती

(२) संघटनात्मक व व्यवस्था निदान हे परिणामकारक व नाविन्यपूर्ण असते.

टी-ग्रुप (टी म्हणजे ट्रेनिंग) किंवा भावनिक प्रशिक्षण हे एक तंत्र ऑर्गायरिस्‌ने सुचविले आहे. संघटनेतील कर्मचाऱ्यांच्या व्यक्तीगत परिणामकारकतेमध्ये वाढ करण्याचे हे एक तंत्र आहे.

४.२.५ टी ग्रुप किंवा भावनिक प्रशिक्षण संकल्पना व लोकप्रशासन

ही प्रयोगशाळेची संबंधित योजना आहे. प्रत्येक कर्मचाऱ्याला त्याची वर्तणूक व्यक्त करण्यास तसेच फिडबॅक देणे व घेणे, नव्या वर्तणुकीचा प्रयोग जाणिवांचा विकास आणि स्वला मान्यता आणि दुसऱ्या व्यक्तीबद्दल भावनिक असणे याबद्दल संधी असते. कार्यक्षमगटाच्या कार्यशैलीचे स्वरुप शिकण्याची शक्यता टी-ग्रुप देते. हे प्रारुप मानसिक स्थैर्य, स्वजाणीव व क्षमता वाढविण्यावर भर देते व अवलंबित्वामध्ये वाढ करते आणि नियंत्रण कमी करते. हे प्रशिक्षण सहभागीना अधिकार परंपरावादी अस्मिता विसरायला लावते व वितरणात्मक नेतृत्वाचा विकास करते. निर्णय निश्चितीमध्ये एकमत घडवून आणते. ऑर्गिरिस म्हणतो की, दुय्यम पातळीवर जास्त जबाबदाऱ्या द्याव्यात, त्याच्याकडून वैध माहिती प्राप्त होते. त्यामुळे निर्णय मोकळेपणाने घेता येतात. टी ग्रुप प्रशिक्षणाचा मुख्य उद्देश म्हणजे व्यक्तीगत वाढ/विकास करणे होय. व्यक्तीला बदलविण्यावर भर आहे. वातावरण बदलविण्यावर भर नाही तो म्हणतो की संघटनाचे प्रशासन टी ग्रुप प्रमाणे चालावे असे आम्ही सुचवित नाही. परंतु काही निर्णयासाठी मात्र टी ग्रुप रचना उपयोगाची ठरते.

लोकप्रशासनामध्ये टी ग्रुप तंत्र किंवा भावनिक प्रशिक्षण मोठ्या प्रमाणावर वापरात येते. असे ॲर्गायरिस्‌ सूचित करतो. संघटनेच्या सामाजिक, भावनिक प्रक्रियेमध्ये हस्तक्षेप करण्याच्या गरजेवर तो भर देतो.

ऑर्गिरिसच्या मते, शासनाच्या संघटनेमध्ये सुधारणेचा उद्देश हा कर्मचाऱ्यांच्या गरजांचे समाधान करणे हा असला पाहिजे. यासाठी दीर्घ काळाच्या बदलाची योजना आखणे गरजेचे आहे की जी वरिष्ठ कर्मचाऱ्यांच्या नेतृत्व व वर्तणूक शैलीवर भर देईल. संघटनात्मक बदल घडवून आणला जाईल. जास्त पुढाकार घेणारा, जबाबदारी व्यापक करणारा व नाविन्यपूर्ण वर्तणूक स्वीकारणारा असेल, तो म्हणतो की, सेवकाच्या व्यवहारामध्ये मूलगामी बदलासाठी व्यवस्थेची प्रतिकारशक्ती कमी करणे गरजेचे आहे. ऑर्गिरिसने सुचविलेल्या या सर्व शिफारशी या केवळ अमेरिकन किंवा पाश्चिमात्य प्रशासन संघटनामध्ये बदल घडवून आणण्यासाठी उपयोगी आहेत.

स्वयं अध्ययनासाठी प्रश्न-आ

एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) पिरॅमिड रचना कुणी मांडली?

(२) मॅट्रीक्स संघटन संकल्पना कोणी मांडली?

(३) ऑर्गिरिस यांनी कोणते पुस्तक लिहिले?

(४) 'टि' ग्रुप प्रशिक्षणाचा मुख्य उद्देश काय आहे?

४.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **पर्यवेक्षण :** पाहणी करणे

(२) **टी ग्रुप :** व्यक्तिमत्व विकासाचे प्रयोग

४.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(अ)

(१) (अ) कामाला महत्व देणारे

(ब) कामगाराला महत्व देणारे

(२) (अ) चार बिंदूवरती किंवा घटकांवरती आधारलेली आहे.

(३) (अ) पर्यवेक्षण

(ब) निर्णय निश्चितीची सांघिक प्रक्रिया

(४) (अ) कर्मचाऱ्यांच्या त्यांच्या दैनंदिन कामावर नियंत्रण असते.

(ब) कर्मचाऱ्यांकडे दूरदृष्टी नसते.

(आ)

(१) पिरॅमिड रचना क्रिस ऑर्गिरिस यांनी मांडली.

(२) मॅट्रिक्स संघटना संकल्पना क्रिस ऑर्गिरिस यांनी मांडली.

(३) ऑर्गिरिस यांनी Personality and Organization हे पुस्तक लिहिले.

(४) टि ग्रुप प्रशिक्षणाचा मुख्य उद्देश हा व्यक्तिगत विकास करणे हा आहे.

४.५ सारांश

सदर घटकात आपण लिकर्ट व ऑर्गिरिस यांच प्रशासकीय विचारांची चर्चा केली आहे. लिकर्ट या विचारवंताने व्यवस्था १-४ ही व्यवस्थापनाची महत्वपूर्ण संकल्पना मांडली. या संकल्पनेकडे आधुनिक विकासाचे प्रारुप म्हणून पाहिले जाते. व्यवस्था-४ या प्रारुपामुळे सर्व प्रकारच्या संघटनांचा विकास होवू शकतो. त्यामध्ये निर्णय-निश्चितीची प्रक्रिया जलदगतीने होवू शकते. एकूणच लिकर्टने मांडलेले व्यवस्थापनाबाबतचे विचार महत्वपूर्ण आहेत. मानवी संबंधाच्या विविध पैलूंना ॲर्गायरिसने आकार दिला तसेच संघटनेच्या सहभागी स्कूलचा विचार मांडला. आरोग्यमयी, निरोगी संघटना बांधणी करणे हा त्याचा हेतू

होता. तसेच संघटनेमध्ये काम करणाऱ्यांचे जीवनमान उंचावणे संघटनेमध्ये काम करणाऱ्या व्यक्तीला स्वत:ची ओळख करून घेण्यासाठी योग्य पर्यावरण असले पाहिजे. उच्च दर्जाच्या प्रशासनाची परस्पर क्षमता फार गरजेची असते.

ऑर्गिरिसचे निरीक्षण आहे की बचावात्मक यंत्रणांचा वापर वारंवार केला जातो. जेव्हा वरिष्ठ अधिकारी कनिष्ठांकडे लक्ष देत नाही. त्यावेळी गटांची स्थापना होते. त्यावेळी अनुभवजन्य पाठिंबा महत्त्वाचा ठरतो. संघटनेवरील संशोधन हे कामापासून वेगळे असूच शकत नाही. ऑर्गिरिस याने मानवी संबंधाचे अनेक पैलू उलघडले आणि बळकट संघटना निर्माण करण्यासाठी मानवी जीवनात गुणात्मक प्रगती होणे आवश्यक आहे ऑर्गिरिसची अशी मांडणी होती. संघटनेतील व्यक्तिंच्या स्वयंप्राप्तीसाठी योग्य ते वातावरण निर्मितीच्या माध्यमातून संघटनेत मूलभूत बदल होणे आवश्यक आहे. व्यक्ति-व्यक्तितील परस्पर संबंधावर टी ग्रुपच्या उपयोजनाच्या मांडणीचे जनकत्व त्यांना जाते.

४.६ सरावासाठी स्वाध्याय

(१) लिकर्टच्या व्यवस्थापन प्रारूपाचे गुण दोष सांगा?

(२) टी ग्रुप प्रशिक्षण व लोकप्रशासन यांचा संबंध स्पष्ट करा.

(३) ऑर्गिरिसची रचना ४ संकल्पना विशद करा.

(४) लिकर्टने सांगितलेली पर्यवेक्षणाचे विविध प्रारूपांची चर्चा करा.

४.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

Prasad, R., Prasad, S. and Satyanarayanab P. (1980). *Administrative Thinkers*. New Delhi, Light and Life Publishers.

घटक ५ : अॅब्राहम मास्लो (१९०८ ते १९७०) व फ्रेडरिक हर्जबर्ग (१९२३ ते २०००)

अनुक्रमणिका

५.० उद्दिष्टे
५.१ प्रास्ताविक
५.२ विषय-विवेचन
    ५.२.१ मास्लोची अभिप्रेरणा संकल्पना आणि मानवी वर्तन
    ५.२.२ गरजा पदसोपान सिद्धांत
    ५.२.३ फ्रेडरिक हर्जबर्ग यांचा द्विघटक सिद्धांत
    ५.२.४ हर्जबर्ग यांच्या आरोग्य आणि प्रेरणा यांचे वैशिष्टे
५.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
५.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
५.५ सारांश
५.६ सरावासाठी स्वाध्याय
५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

५.० उद्दिष्टे

या घटकाच्याअभ्यासानंतर आपल्याला -

- मास्लोची अभिप्रेरणा संकल्पना समजेल.
- अभिप्रेरणा संकल्पना व मानवी वर्तन या मधील सहसंबंध याचे आकलन होईल.
- गरजा पदसोपान सिद्धांत व कार्यक्षमता यांचा सहसंबंध समजून घेता येईल.
- हर्जबर्गचा द्विघटक सिद्धांत समजेल.
- हर्जबर्गचे कार्यसमृद्धीबाबतचे विचार समजतील.

५.१ प्रास्ताविक

अब्राहम मास्लो हा विचारवंत मूलत: हा मानसशास्त्रज्ञ होता. परंतु व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये त्याने मांडलेल्या अभिप्रेरणा व गरज पदसोपान सिद्धांतामुळे तो जगभर प्रशासकीय विचारवंत म्हणून ओळखला जातो. व्यक्तीच्या गरजा त्याच्या वर्तनाला प्रभावीत करीत असतात. हा मास्लो याने मांडलेल्या विचारांचा गाभा आहे. मानवाचे वर्तन हे अनाकलनीय आहे. माणूस विशिष्ट पद्धतीनेच का वर्तन करतो? मानवाला नाविन्याचा ध्यास का असतो? माणूस का व केव्हा अभिप्रेरित होतो? हे सांगता येत नाही. परंतु काही अंत:प्रेरणा मानवाला प्रेरित करीत असतात. मानवाच्या गरजा असंख्य आहेत. माणूस त्या गरजांची पूर्ती करण्यासाठी सतत प्रयत्नशील असतो. गरजांची पूर्ती करण्याचा प्रयत्न करण्यामध्ये त्याला आत्मसमाधान मिळते. आनंद होतो.

प्रत्येक मनुष्यासाठी आत्मसमाधान ही महत्त्वाची बाब आहे. अब्राहम मास्लो याने गरजांच्या पूर्ततेची ही मानवी बाजू ओळखली. गरजांच्या पूर्ततेच्या मानवी घटकाला मास्लो याने सिद्धांताच्या चौकटीमध्ये बसविण्याचे महत्वपूर्ण कार्य केले. मास्लो याने 'मोटिव्हेशन अँड ह्यूमन बिहेव्हिअर' हा ग्रंथ लिहला. या ग्रंथामध्ये मास्लो याने मानवी गरजांच्या अभ्यासाचे सूत्र मांडले. मास्लो याने त्याच्या अभ्यासात ज्याप्रमाणे मानवी गरजांना महत्त्व दिले. त्याप्रमाणे त्याने मानवी वर्तनाचा देखील अभ्यास केला. मास्लो याने अभ्यासासाठी मानसशास्त्रामध्ये उदयाला आलेल्या अनेक अभ्यास पद्धतींचा वापर केला. त्याने अभ्यासासाठी मनोविश्लेषणातील चिकित्सक अध्ययन पद्धतीचा वापर जास्त केलेला दिसतो.

मास्लोच्या लिखाणावरती वर्तनवादी अभ्यासकांचा प्रभाव होता. तसेच व्यवस्थापनशास्त्रज्ञांच्या विचारांचे देखील आदान-प्रदान होत होते. मायो, फॉलेट, रोझमेरी स्टुअर्ट, जॉन रॉबिन्सन या विचारवंतांच्या विचारांचा प्रभाव मास्लोवर होता. शास्त्रीयता व परिपूर्णता यावर त्याने लिखाणामध्ये भर दिला होता.

अब्राहम मास्लो यांचा जन्म इ. स. १९०८ साली अमेरिकेतील न्यूयॉर्क शहरात झाला. त्यांनी पदवीपर्यंतचे शिक्षण 'विस्कोन्सीन' विद्यापीठात घेतले. पुढे त्यांनी Sexual & Aggressive Behaviour of Primates या विषयावर प्रबंध लिहून Ph.D. पदवी घेतली. १९५१ मध्ये ते बॅडिस विद्यापीठात मानसशास्त्राचे प्राध्यापक होते. व्यवस्थापन शास्त्रात उल्लेखनिय कामगिरी करणाऱ्या या विचारवंतांचा मृत्यु इ. स. १९७० साली झाला. त्यांचे खालील ग्रंथ प्रसिद्ध आहेत.

(१) Motivation and Personality (1954) (२) Theory of Human Motivation & Personality (1972)

हर्जबर्ग यांचा जन्म अमेरिकेमधील मॅसाच्युसेटस शहरात १८ एप्रिल १९२३ रोजी झाला. त्यांचे महाविद्यालयीन शिक्षण न्यूयॉर्क सिटी कॉलेजमध्ये झाले. Case western Reserve University, येथे ते व्यवस्थापनाचे प्राध्यापक म्हणूनही त्यांनी कार्य केले. तेथेच त्यांनी औद्योगिक मानसिग आरोग्य विभागाची स्थापना केली. १८ जानेवारी २००० मध्ये साल्ट लेक सिटी येथे त्याचा मृत्यू झाला.

फ्रेडरिक हर्जबर्ग हा अमेरिकन मानसशास्त्रज्ञ होता. त्याने व्यवस्थापन विषयक महत्त्वाचे विचार मांडले. व्यवसाय व्यवस्थापनामध्ये त्याने महत्त्वपूर्ण असे लिखाण केले आहे. One More Time, How Do You Motivate Employees तसेच अनेक महत्त्वपूर्ण संशोधनपर लेख त्याने लिहले. विद्यापीठामध्ये औद्योगिक मानसिक आरोग्य हा विभाग पहिल्यांदा सुरू करणारा हर्जबर्ग हा विचारवंत होता. त्याने संघटनांवरती संशोधन केले. मानवाला कार्यप्रवृत्त करणारे त्याचे मन असते. कामगारांची कार्यक्षमता औद्योगिक समाजामध्ये महत्त्वाची असते. उत्पादन वाढीसाठी कामगारांना कार्यप्रवृत्त करणे गरजेचे आहे असे उत्पादक, भांडवलदार, व्यवस्थापक यांना वाटू लागले तर आपले श्रम ही विक्री योग्य वस्तू आहे. आपण जेवढे जास्त काम करू तेवढा आपणाला जास्त मोबदला मिळेल असा विचार करणारा कामगार वर्ग उदयाला आला. कामगारांना पैसा मिळतो म्हणून ते काम करण्यास प्रवृत्त होतात. याचा अर्थ कामगाराची काम करण्याची प्रेरणा ही आर्थिक असते. कामगारांना जास्तीत जास्त पैसा मिळाला की ते जास्तीत जास्त काम करतात व कामगारांनी जास्तीत जास्त काम केले की उत्पादनामध्ये वाढ होते. एकूणच कामगार हा आर्थिक लाभासाठी कार्य करण्यास प्रवृत्त होतो असा विचार मांडला गेला. या पार्श्वभूमीवरती मानसशास्त्रात मात्र या विचाराला मान्य करण्यास तयार नव्हते. त्यांच्या मते पैसा हा एकमेव घटक मानवाला काम करण्यास प्रेरित करतो. हा विचार एकांगी आहे. मानवाची मानसिकता, विचारप्रणाली, मूल्ये, स्वाभिमान, अस्मिता या गोष्टीदेखील मानवाला कार्य करण्यास प्रेरित असतात. कामगार व व्यवस्थापन यांच्यातील संबंध केवळ कायदेशीर असत नाही त्यामध्ये भावना व परस्पर हितही महत्त्वाचे असते.

हर्जबर्ग वरती ऑग्रिरिस, मॅकग्रेगर व मास्लो या विचारवंतांच्या विचारांचा प्रभाव होता. माणूस केवळ पैशासाठीच काम करतो हा विचार ज्या काळामध्ये प्रभावी होता त्या काळामध्ये हर्झबर्गने असा विचार मांडला की, माणूस हा केवळ पैशासाठी कार्य करणारा नाही. तर त्यामध्ये मानवाच्या इच्छा आशा-आकांक्षा महत्त्वाच्या आहेत. हर्जबर्गने अभिप्रेरणा या विषयावर संशोधन केले. व्यवस्थापकाने प्रशासन चालविताना कर्मचाऱ्यांच्या इच्छा-आशा-आकांक्षा यांचा विचार केला पाहिजे. मानवी भावना इच्छा याचा विचार करणारे प्रशासन यशस्वी ठरते. हर्जबर्ग हा पहिला प्रशासकीय विचारवंत आहे की ज्याने मानवाचे समाधान, असमाधान हे कामाच्या ठिकाणी असणाऱ्या विविध घटकांवर अवलंबून असते असा विचार मांडला.

हर्जबर्गने स्वत:हा अनेक ग्रंथ लिहले. तसेच तो अनेक ग्रंथांचा सहलेखकही होता. त्याचे महत्त्वपूर्ण ग्रंथ खालीलप्रमाणे.

(१) The Work and Nature of Man (1966)

(२) Job Attitude : Research and Opinion (1957)

(३) The Motivation to Work (1959)

(४) The Managerial Choice (1982)

(५) Herzberg on Motivation (1983)

(६) One More Time : How do you Motivate Employee?

५.२ विषय–विवेचन

५.२.१ मास्लोची अभिप्रेरणा संकल्पना व मानवी वर्तन (Motivation & Human Behaviour)

मास्लोने मांडलेली अभिप्रेरणा संकल्पना किंवा सिद्धांत महत्त्वपूर्ण आहे. अभिप्रेरणा व मानवी वर्तन यामधील सहसंबंध त्याने अभ्यासला. मानवी वर्तन ज्या ज्या घटकांमुळे प्रभावीत होते त्या त्या घटकांचा त्याने अभ्यास केला. अभिप्रेरणा व वर्तन यामध्ये मास्लोने फरक केला आहे. वर्तनाच्या अनेक घटकांपैकी अभिप्रेरणा हा एक घटक आहे. हा विचार गृहीत धरून त्याने अभिप्रेरणेचा सिद्धांत मांडला. मानवी गरजा, प्रेरणा, वर्तन यांच्यातील परस्परसंबंध व्यक्तीच्या व्यक्तिगत वागणुकीवर जसे प्रभाव टाकतात. त्याप्रमाणे ते सामाजिक व संघटनात्मक वागणुकीवर देखील प्रभाव टाकतात. हा मास्लोच्या विचारांचा मुख्य सार आहे. मास्लोचा हा सिद्धांत मूलत: हा मानसशास्रावर आधारलेला आहे. वर्तनवादी सिद्धांताचा तो एक महत्त्वाचा घटक आहे. अभिप्रेरण ही संकल्पना सर्वप्रथम त्याने १९४३ साली शोध निबंधामध्ये मांडली. त्यानंतर त्याने तिचा विस्तार केला. मानवी वर्तन हे मूलत: चांगले असते. परिस्थितीतून माणूस बदलतो असे तो म्हणतो. त्याने मानवी वर्तन व मानसशास्र यांच्या अभ्यासातून समष्टी मानसशास्र संकल्पनेचा विस्तार केला.

मानवी गरजा हा मूलभूत घटक

मास्लोने मांडलेला अभिप्रेरणा सिद्धांत हा मानवाशी व त्याच्या गरजांशी संबंधित आहे. व्यक्तीला गरज असते म्हणून व्यक्ती कृती, कार्य किंवा वर्तन करते. आपल्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी व्यक्ती कार्य करते.

मास्लोने अभिप्रेरणा सिद्धांताची तीन तत्त्वे सांगितली आहेत.

(१) गरजांमुळे व्यक्ती कृती करते. म्हणजेच गरजा व्यक्तीच्या कृतीला दिशा देतात.

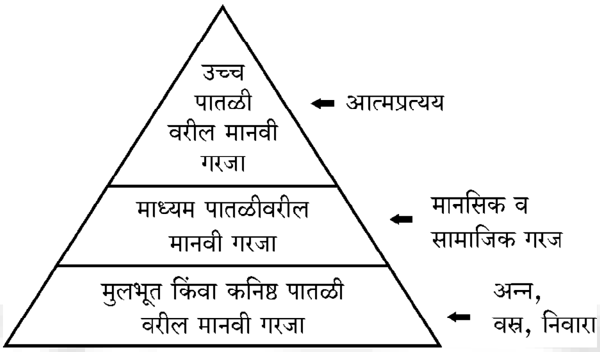
(२) गरजांना निश्चित क्रम असतो. परंतु काही अपवादात्मक परिस्थितीमध्ये त्यामध्ये बदल होतो.

(३) गरज व्यक्तीला विशिष्ट काळासाठी अभिप्रेरित करू शकते. गरज संपली किंवा व्यक्ती समाधानी झाली की अभिप्रेरणा देखील संपुष्टात येते.

मास्लो या विचारवंताने मांडलेला अभिप्रेरणा सिद्धांत हा मानवी गरजांशी व वर्तनांशी संबंधित आहे. मानवाला गरजा असतात व त्या गरजा पूर्ण करण्याची अभिप्रेरणातून मानवी वर्तन घडत असते असा गरज व वर्तन यामधील सहसंबंध त्याने स्पष्ट केला आहे. एकूणच ज्यावेळी गरज संपुष्टात येते त्यावेळी अभिप्रेरणा देखील संपुष्टात येते. म्हणूनच मास्लो म्हणतो मानवी गरज हा घटक खूप महत्त्वाचा आहे. या गरजा असंख्य असतात व त्यातून अभिप्रेरणा व वर्तन घडत असते.

५.२.२ गरजा पदसोपान सिद्धांत (Need Hierarchy Theory)

मास्लो या विचारवंताने असे म्हटले की प्रत्येक मानवाला गरजा असतात. त्या गरजांची पूर्ती करण्याचा प्रयत्न केला जातो. म्हणजेच गरजा व्यक्तीला अभिप्रेरित करीत असतात. गरजा असंख्य असल्या तरी त्याचा निश्चित असा क्रम ठरलेला असतो. असे तो म्हणतो. म्हणजेच गरजांच्या बाबतीत उतरंड असते, पदसोपान असतो. मास्लोचा हा सिद्धांत गरजेच्या पदसोपान संकल्पनेवर आधारलेला आहे. मास्लोच्या मते, मानवी गरजा ह्या त्यांच्या वर्तणुकीच्या व इतरांना द्यावयाच्या प्रतिसादाचे खरे कारण आहे. व्यक्तीला एखादी गोष्ट प्राप्त करावयाची असते म्हणून ती कार्य करते. म्हणजेच गरज ही कार्य करण्याची प्रेरणा असते. मास्लोच्या गरजा पदसोपान सिद्धांतामध्ये समानता किंवा एक पातळी नाही. तर उतरंड आहे.
मास्लोचा गरजा पदसोपान सिद्धांत



मास्लोने गरजांचे वर्गीकरण तीन स्तरांमध्ये केले आहे. मानवी गरजांचा सर्वात न्यूनतम किंवा खालचा स्तर हा मूलभूत किंवा कनिष्ट पातळीवरील मानवी गरजांचा आहे. यामध्ये अन्न, वस्र, निवारा या मूलभूत मानवी गरजांचा समावेश केलेला आहे. तर मध्यम पातळीवरील मानवी गरजा ह्या मधला गरजांचा स्तर आहे. यामध्ये सुरक्षा, सामाजिक प्रतिष्ठा, गौरव व मान्यता हा गरजांचा समावेश केला आहे. याला त्याने सामाजिक स्तर असेही म्हटले आहे तर मानवी गरजांचा तिसरा व सर्वोच्च स्तर हा उच्च पातळीवरील मानवी गरजांचा आहे. यामध्ये 'आत्मप्रत्यय' ही गरज महत्त्वाची मानली आहे.

(१) शारीरिक गरज (Physiological Needs)

मॉस्लोने मानवी गरजांचे जे तीन स्तर आहेत. त्यापैकी सर्वात कनिष्ठ स्तर म्हणजे मूलभूत गरजांचा होय. अन्न, वस्र, निवारा या तीन मानवाच्या मूलभूत गरजा आहेत. या गरजा सर्वच परिस्थितीमध्ये प्रत्येक मनुष्याला समान पद्धतीने प्रभावीत करीत असतात. कनिष्ठ पातळीवरील मानवी गरजा ह्या कायम स्वरुपाच्या असतात. त्याच्याशिवाय मानवी जीवनाची कल्पना करता येत नाही. या गरजांच्या पूर्ततेसाठी मनुष्य कार्य करीत असतो. परंतु या गरजा मनुष्याला प्रेरित करू शकत नाहीत म्हणूनच मॉस्लो या गरजांना कनिष्ठ पातळीवरील गरजा असे म्हणतो.

या गरजा मानवाच्या शारीरिक आवश्यकतांशी निगडित असतात मनुष्य पहिल्यांदा अन्न, वस्र, निवारा या गोष्टींचा विचार करतो. ज्या ठिकाणी गरिबी, दारिद्र्य आहे त्या ठिकाणच्या माणसांना ही मूलभूत गरज प्रेरित करीत असते. स्वातंत्र्य, विकास, नवनिर्मिती यांचा विचारही ह्या व्यक्ती करू शकत नाहीत. केवळ मूलभूत गरजांसाठी जगणारा मनुष्य हा प्राण्याप्रमाणे असतो असे मास्लो म्हणतो. ज्या मनुष्याच्या मूलभूत गरजांची पूर्तता होते ते लोक इतर गरजांच्या पूर्तीसाठी प्रयत्न करीत असतात.

(२) सुरक्षिततेची गरज (Security Needs)

मानवी गरजांचा एक स्तर किंवा टप्पा पार केला की मनुष्य दुसऱ्या गरजांच्या पूर्ततेसाठी प्रयत्न करू लागतो. मानवाची मानसिक गरजही महत्त्वाची असते. एखादा अन्न, वस्र, निवारा ही मूलभूत गरज पूर्ण झाली की मनुष्य मानसिक गरजांच्या पूर्ततेसाठी प्रयत्न करतो. त्यामध्ये सुरक्षा, गौरव, मान्यता, सामाजिक प्रतिष्ठा या गरजांचा समावेश होतो. प्रत्येक मानवाला प्रतिष्ठा, मान-सन्मान हवा असतो. आपल्या मताला इतरांनी महत्त्व द्यावे. आपणाला महत्त्व द्यावे. आपल्या चांगल्या कार्याचा सन्मान केला जावा ही भावना प्रत्येकाच्या मनात असते. एकूण सामाजिक व मानसिक गरजांचा समावेश मध्यम पातळीवरील मानवी गरजांमध्ये केला आहे. मानवाला सतत भीती वाटत असते. नैसर्गिक व मानव निर्मित संकटापासून स्वत:हाचे संरक्षणाची गरज सतत वाटत असते. असुरक्षित वातावरणामध्ये त्याला सतत भय वाटत राहते. कोणत्याही प्रकारचे समाधान मिळत नाही. मानवाला सुरक्षाविषयक गरजा विविध प्रकारच्या असतात. माणसाला शारीरिक व मानसिक भीतीचे दडपण वाटण्यातून तो कार्य करू शकत नाही. तो सतत तणावाखाली असल्याने अभिप्रेरणाचा स्तर खालचा असतो. भयमुक्त वातावरण, नोकरीची व वेतनाची हमी मिळाल्यानंतर व्यक्ती सहजपणे कृतीशील होते. त्यामुळे प्रत्येकजण तणाव विरहित जीवन जगण्यास प्राधान्य देते. नाविन्यपूर्ण कृती करण्याचे धाडस कोणीही स्वीकारण्यास तयार नसते.

(३) उच्च पातळीवरील मानवी गरजा

ही या सिद्धांतातील सर्वात वरची पातळी आहे. आत्मप्रत्यय ही गरज सर्वात महत्त्वाची आहे. कनिष्ठ मध्यम पातळीवरील गरजांची पूर्तता केल्यानंतर मनुष्याला उच्च पातळीवरील गरजांची निकड वाटू लागते. जीवनामध्ये एका पातळीवरती मनुष्याला असे वाटू लागते की आपल्या जीवनामध्ये आपण काहीतरी उत्कृष्ट कार्य केले पाहिजे.

(४) प्रेम आणि अनुनायित्वाची गरज (Belongingness & Love Needs)

मनुष्याला एकट्याला जीवन व्यतीत करण्यापेक्षा समूहामध्ये राहणे अधिक आवडते. समूहामध्ये राहण्यातून त्याला समाधान मिळते, आनंद मिळतो, सुरक्षात्मक वातावरण मिळते. आपण कोणत्या तरी धर्माचा, वंशाचा, जातीचा, प्रदेशाचा घटक आहोत याच मनुष्याला अभिमान वाटतो. माणसामध्ये प्रेम, त्याग, समर्पण, आकर्षण या भावना उपजतच असतात. कुटुंब, मित्र-मैत्रिणी, नातेवाईक याच्याबद्दल असलेल्या प्रेम व आपुलकीच्या भावनेमुळे मनुष्य कार्य करण्यास अभिप्रेरित होतो. मास्लो म्हणतो, प्रेम व अनुयायित्वाची गरज महत्त्वाची असते व तिची पूर्ती झाली असेल तर मनुष्य आपल्या कार्यामध्ये उत्तम कामगिरी करू शकतो.

(५) आत्मगौरवाची भावना किंवा प्रशंसा गरजा (Esteem Needs)

प्रत्येक व्यक्तीचा स्वत:हाकडे पाहण्याचा एक दृष्टिकोन निश्चित असतो. व्यक्तीला स्वत:हाच्या अस्तित्वाची जाणीव असते. प्रत्येक व्यक्तीने स्वत:हाची एक प्रतिमा निश्चित केलेली असते. त्या प्रतिमेची जपणूक त्याला महत्त्वाची वाटते. आपल्या प्रतिमेविरोधी इतरांचे वागणे त्याला अवमानकारक वाटते. व्यक्ती समाजाकडून मान-सन्मानाची अपेक्षा करायला लागते. सन्मान, प्रतिष्ठा मिळविण्यासाठी व्यक्ती पदप्राप्तीचा प्रयत्न करते. इतरांवरती आपला प्रभाव पाडता यावा म्हणून विशेष असे कार्य करण्यावर व्यक्तीचा भर असतो. आत्मभान, सन्मान हे घटक आत्मप्रेरणेचे कारक असतात. प्रशंसा प्राप्त करण्यासाठी, आपला आत्मगौरव टिकवून ठेवण्यासाठी व्यक्ती कार्य करते. एकूणच ही गरज व्यक्तीकडून असाधारण कार्य करवून घेते. अशा व्यक्ती उच्च ध्येयाने प्रेरित झालेल्या असतात. कोणत्याही परिस्थितीमध्ये ते आपल्या ध्येयापासून विचलीत होत नाहीत. परिस्थिती कितीही विपरीत असल्या तरीसुद्धा त्याचे मनोबल दुर्बल होत नाही. संपूर्ण मानवाचे कल्याण, सद्भावना, प्रेम, आपुलकी, सहकार्य या भावनाही त्याची शक्ती असते.

(६) आत्मप्रकटीकरणाची गरज (Needs for Self Actualization)

मानवाच्या गरजांमधील सर्वोच्च गरज म्हणून मास्लो आत्मप्रकटीकरण गरजेचे विश्लेषण करतो जीवनाचा खरा अर्थ काय? हे शोधणाऱ्या व्यक्ती या गरजेने प्रेरित झालेल्या असतात. प्रत्येक व्यक्तीमध्ये ही गरज निर्माण होईल असे म्हणता येत नाही. ही भावना मनुष्याच्या जीवनाला अर्थ प्राप्त करून देते. अशाप्रकारची व्यक्ती आपल्या आत्मप्रकटीकरणाद्वारे सत्य, असत्य, सगुण-दुर्गुण यामधील फरक सहजपणे ओळखू शकतात.

(१) अशी व्यक्ती दिव्य वलयांकित असते. दिव्य अनुभवांना महत्त्व असते.

(२) त्यांचे विचार हे अनुभवातून व्यक्त झालेले असतात.

(३) नव्या कल्पना मांडणीवर या व्यक्तीचा भर असतो.

(४) या व्यक्ती अत्यंत साध्या व नम्रशील असतात. या व्यक्ती अहंकारी असत नाहीत.

(५) अशा व्यक्ती भौतिक सुखापेक्षा आत्मिक सुखाला अधिक महत्त्व देतात.

मास्लो म्हणतो, ही गरज सर्वच व्यक्तीमध्ये निर्माण होत नाहीत. दिव्यत्वाच्या गरजेतून आत्मप्रकटीकरण घडून येते. व्यक्तीगत स्वार्थ, भौतीक सुख या गोष्टीच्या पलीकडे जावून विचार करणाऱ्या व्यक्तीमध्ये ही गरज निर्माण होते. मास्लो म्हणतो, ही एक उदात्त, पवित्र मानवीय भावना आहे. संपूर्ण समाजाचे कल्याण या उदात्त भावनेमध्ये दिसते.

मास्लो याने मांडलेला गरजा पदसोपान सिद्धांत हा मानवी गरजांचा निश्चित क्रम सांगणारा किंवा पदसोपान मांडणारा सिद्धांत आहे. प्राथमिक, मध्यम व उच्च अशा तीन स्तरांमध्ये त्याने मानवी गरजांचे वर्गीकरण केले आहे. प्राथमिक किंवा कनिष्ठ पातळीवरील गरज ही मूलभूत असून ती नियमित असणारी अशी गरज आहे. माणूस जोपर्यंत जिवंत आहे तोपर्यंत त्याला अन्न, वस्त्र, निवारा या गरजांची गरज असतेच.

मनुष्य केवळ एकच गरज पूर्ण करण्यासाठी प्रेरीत होत नसतो. तर एकाचवेळी त्याला अनेक गरजा असतात. विविध प्रेरके एकाचवेळी तिला प्रभावीत करतात. तसेच तिच्या वर्तनाला आकार देतात. तसेच व्यक्तीचा जीवनक्रमदेखील ठरवितात. मास्लोने समाजशास्त्र, मानसशास्त्र व वर्तनशास्त्रातील सिद्धांतांना उपयुक्ततावादी बनविले. व्यवस्थापनशास्त्रातील अनेक सिद्धांतांची निर्मिती ही मास्लोच्या विचारांवरती आधारलेली दिसते. मास्लोच्या सिद्धांतामध्ये आशावाद, सद्गुण, साधुत्वावर भर आहे. आपण जीवनाशी एकरूप झाले पाहिजे तसेच सर्व जगाशी एकरुप झाले पाहिजे ही भावना यामध्ये आहे.

५.२.३ हर्झबर्गचा द्विघटकीय सिद्धांत

हर्जबर्गने मांडलेला प्रेरक भौतीक सिद्धांत हा कामाच्या समाधानाचा द्विघटकीय सिद्धांत म्हणून ओळखला जातो. अभिप्रेरण विषयक एक महत्त्वाचा सिद्धांत म्हणून द्विघटकीय सिद्धांताकडे पाहिले जाते. हर्जबर्गच्या या सिद्धांतानुसार मानवीय भावना दोन प्रकारच्या असतात. त्या मानसिक भावना कार्य करण्यास प्रेरित करीत असतात.

मानवीय भावना

दु:खावर मात करण्याची प्रेरणा	**प्रगती, विकास करण्याची प्रेरणा**

हर्जबर्ग हा असा विचारवंत आहे की ज्याने त्याच्यापूर्वी प्रचलीत असलेल्या विचारांपेक्षा वेगळा विचार मांडला. मानवाला कार्य करण्यासाठी केवळ पैसा व भौतीक घटक प्रेरित करतात हा विचार हर्जबर्गने नाकारला. मानसिक भावना त्याला कार्य करण्यास प्रेरित करते हा विचार त्याने मांडला. कामाच्या ठिकाणी काही निश्चीत घटक असतात की जे कामाच्या समाधानाला कारणीभूत असतात. काही वेगळ्या घटकांचा संच असतो की जो असमाधानामध्ये परावर्तीत करतो. कामाचे समाधान व असमाधान यावर हे घटक स्वतंत्ररित्या परिणाम करतात.

हर्जबर्गचा द्विघटकीय सिद्धांत

शारीरिक घटक	**अभिप्रेरणात्मक घटक**
कंपनीचे धोरण व प्रशासन	**कार्यसिद्धी**
पर्यवेक्षण	मान्यता
वेतन व मजुरी	कार्याचे स्वरुप
आंतर व्यक्तीगत संबंध	दायित्वाचे स्वरूप व मात्रा
कार्यासंबंधी प्रभावक परिस्थिति	प्रगतीची संधी

भौतिक घटक हा बाह्य परिस्थिती किंवा पर्यावरणीय घटक आहे की जो कामगारांचे समाधान व असमाधानाची पातळी निश्चित करतो नकारात्मक भौतीक घटक व सकारात्मक भौतीक घटक असे दोन महत्त्वपूर्ण घटक हर्झबर्गने मांडलेले आहेत. नकारात्मक भौतीक घटकामध्ये कमी पगार, कामाची दुर्बळ परिस्थिती, कामाची असुरक्षितता याचा समावेश केलेला आहे. हर्झबर्गच्या मते ही कामाच्या असमाधानाची कारणे आहेत. तर सकारात्मक भौतीक घटकामध्ये दर्जा, कार्याभ्यास, कामगारांना अनुकूल अशी धोरणे याचा समावेश केलेला आहे. हर्झबर्गच्या मते प्रेरक घटक हा सकारात्मक आहे. कामगाराला उत्कृष्ट काम करावे अशा वाटणाऱ्या कारकांचा अभ्यास महत्त्वाचा आहे. बाह्य प्रेरक घटक (मान्यता, जबबादरीची पातळी वाढवणे), तर अंतर्गत प्रेरक घटक (बढती, वाढ, हितसंबंध) हे घटक कार्य करण्यास प्रेरणा देतात. कामातील बदल कामाचा विस्तार व कामाची संपन्नता हे कामगारांना कार्य करण्यास प्रेरित करीत असतात.

मानवी वर्तन कोण कोणत्या घटकांमुळे प्रभावीत होते हे या सिद्धांतामधून दिसून येते. ज्या घटकामुळे कामगारांचे असमाधान होते त्यामुळे त्याची कामामधील आवड नष्ट होते. तर ज्या घटकांमुळे कामगारांना काम करताना समाधान मिळते त्यातून कामगारांना कामाबद्दल आवड व आत्मीयता निर्माण होते. उत्कृष्ट कार्य घडून येते.

हर्जबर्गच्या मते, कामगारांना काम करण्यासाठी जे सकारात्मक घटक प्रेरणा देतात ते घटक खालीलप्रमाणे,

(१) कार्यसिद्धी

आपले कार्य पूर्ण करण्यातून व्यक्तीला समाधान मिळते. व्यक्ती कार्य करताना अनेक प्रश्नांना सामोरी जाते. या प्रश्नांची सोडवणूक ती अत्यंत कुशलतापूर्वक करीत असते. यातून व्यक्तीला तिच्या सामर्थ्याची, गुणांची जाणीव होत असते.

(२) मान्यता

आपण जे कार्य केलेले आहे त्या कार्याला इतरांनी मान्यता द्यावी. आपल्या कार्याचा गौरव करावा असे वाटते. इतरांकडून कार्याला मान्यता मिळण्यातून व्यक्ती कार्य करण्यास प्रेरित होते.

(३) कार्याचे स्वरुप

आपण जे कार्य करीत आहोत ते कार्य इतरांपेक्षा वेगळे असण्याबरोबरच महत्त्वाचे देखील आहे. या भावनेतून व्यक्तीला आनंद मिळतो.

(४) जबाबदारी

जबाबदारी हा घटक कार्यपूर्तीसाठी महत्त्वाचा आहे. प्रत्येक काम करताना प्रत्येकावरती विशिष्ट अशी जबाबदारी सोपविलेली असते.

(५) प्रगती

प्रत्येक व्यक्तीला आपली प्रगती व्हावी, विकास व्हावा, आपणाला उन्नत असे जीवन जगता यावे असे वाटत असते. प्रत्येक व्यक्ती आपला विकास करण्यासाठी नवनवे अव्हान स्वीकारत असते.

हर्जबर्गने आरोग्य घटक (Hygine Factors) देखील सांगितले आहेत. ते आरोग्य घटक खालीलप्रमाणे.

(१) धोरण व प्रशासन

आरोग्य घटक हा कर्मचाऱ्याला समाधान देणारा महत्त्वाचा घटक आहे. तो कर्मचाऱ्यांचे असमाधान दूर करण्याबरोबरच त्याची कार्यक्षमता टिकवून ठेवतो. संघटनेचे धोरण व प्रशासन उत्कृष्ट असेल तर कर्मचाऱ्यांचे समाधान होते व कार्यक्षमता वाढते.

(२) पर्यवेक्षण

उत्कृष्ट व योग्य पर्यवेक्षणातून कर्मचाऱ्यांचे समाधान होते.

(३) कार्यस्थिती

कर्मचारी या ठिकाणी काम करतो. त्या ठिकाणची परिस्थिती त्याच्या कार्यावर परिणाम करीत असते. कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती त्याला अनुकूल असेल तर त्याची कार्यक्षमता वाढते. परिस्थिती अनुकूल नसेल तर अकार्यक्षमता दिसून येते.

(४) पैसा, दर्जा, सुरक्षा

कर्मचाऱ्यांच्या समाधानावर हे तीन घटक परिणाम करतात. पुरेसे वेतन, दर्जा व सुरक्षा असेल तर कर्मचारी समाधान असतो. या उलट कमी वेतन, दर्जा नाकारला जात असेल व सुरक्षा नसेल तर कर्मचारी असमाधानी राहतो.

(५) आंतर व्यक्तीगत संबंध

संघटनेमध्ये किंवा कामाच्या ठिकाणी आंतर व्यक्तीगत संबंध उत्कृष्ट असतील तर कर्मचारी समाधानी राहतो. याउलट संबंधामध्ये ताण तणाव असेल तर कर्मचारी असमाधानी असतात.

हर्जबर्गने त्याच्या द्विघटकीय सिद्धांतामध्ये कार्यपूर्तीसाठी समाधान व असमाधान देणारे घटक सांगितले. कोण कोणत्या घटकांमुळे प्रेरणा मिळू शकते व कर्मचाऱ्यांकडून उत्कृष्ट कार्य होवू शकते. याचे विश्लेषण त्याने केले आहे त्याने या सिद्धांतातून मांडलेली तत्त्वे खालीलप्रमाणे.

तत्त्वे

(१) कामाचे समाधान व असमाधान निश्चित करणारे घटक वेगवेगळे असतात. कार्य समाधानाच्या विरोधी असमाधान असे नसून समाधान व असमाधान स्वतंत्र आहेत ते परस्परांच्या विरोधी नाहीत.

(२) प्रेरणात्मक घटकांचा कार्य समाधानावर प्रभाव असतो. पर्यावरणात्मक घटकांबद्दल तो पूर्णत: कधीच असमाधानी नसतो.

हर्जबर्ग प्रणित आरोग्य व प्रेरणा घटकांची वैशिष्ट्ये

आरोग्यविषयक घटकांचा परिणाम	अभिप्रेरणाविषयक घटकांचा परिणाम
(१) आरोग्यविषयक घटकांचा सर्वसाधारण परिस्थितीशी संबंध असतो. स्पष्ट होते.	(१) अभिप्रेरणा घटकातून कार्याविषयीची भावना संघटनेविषयी काय वाटते ही बाब स्पष्ट होते.
(२) आरोग्यविषयक घटकातूनही ते समाधानी व असमाधानी असू शकतात	(२) अभिप्रेरणाविषयक घटकातूनही ते समाधानी किंवा असमाधानी असू शकतात.

(३) आरोग्यविषयक घटकात पर्यवेक्षणाची वारंवार गरज भासते.	(३) अभिप्रेरणाविषयक गरजात पर्यवेक्षणाची फार कमी गरज भासते.
(४) आरोग्यविषयक घटकात सुधारणा केल्यास कामगाराच्या कार्यात सुधारणा होते.	(४) अभिप्रेरणाविषयक घटकावर त्यांचा फार कमी परिणाम होतो.
(५) आरोग्यविषयक घटकात कार्याविषयी नकारात्मक भावना असते	(५) अभिप्रेरक घटकात कार्याविषयी सकारात्मक भावना असते.
(६) आरोग्यविषयक घटकात कार्य आणि दर्जाविषयी आस्था नसते	(६) अभिप्रेरक घटकांना कार्य आणि दर्जाविषयी आस्था असते.
(७) आरोग्यविषयक घटकातून कार्याची जास्त इच्छा निर्माण होत नाही.	(७) अभिप्रेरणाविषयक घटकातून कार्याची आत्यंतिक स्वरुपाचा असतो.
(८) आरोग्यविषयक घटकांचा परिणाम दीर्घकालीन स्वरुपाचा नसतो.	(८) अभिप्रेरणाविषयक घटकांचा परिणाम दीर्घकालीन स्वरुपाचा असतो.
(९) संघटनेच्या अल्पकालीन परिणामासाठी हे घटक आवश्यक असतात.	(९) संघटनेच्या दीर्घकालीन परिणामासाठी आरोग्य विषयक घटक आवश्यक असतात.
(१०) आरोग्यविषयक घटकांचा कार्यावर कमी परिणाम होतो.	(१०) अभिप्रेरक घटकांचा कार्यावर जास्त आणि दीर्घकालीन परिणाम होतो.

५.२.४ आरोग्य आणि प्रेरणा यांचे वैशिष्ट्ये

एकूणच हर्जबर्गने या द्विघटकीय सिद्धांतामध्ये कर्मचाऱ्यांच्या अभिप्रेरणा हा घटक महत्त्वाचा मानला आहे. हा सिद्धांत मानसशास्त्रीय निकषावर मांडलेला आहे. मानवाची मानसिकता या घटकावर हा सिद्धांत भर देतो. मानवी गरजांचे विश्लेषण करणारा हा सिद्धांत आहे. मानवाच्या गरजांची पूर्तता करण्यावर हा सिद्धांत भर देतो. हर्जबर्गच्या मते, कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणात्मक घटक प्रेरणा देतात. यातूनच उत्कृष्ट कार्य घडून येते किंवा कार्य समाधान होते.

हर्जबर्गच्या द्विघटकीय सिद्धांतावरती काही टीका केल्या जातात.त्याचा हा सिद्धांत व्यवस्थापकीय कर्मचाऱ्यांचा विचार करतो कामगारांचा नाही. प्रत्येक व्यक्तीसाठी कार्याच्या समाधानाची पातळी त्याने एकच मानली ती चुकीची वाटते कारण सर्वांसाठी एकच सूत्र मांडणे योग्य नव्हे. अशा टीका हर्झबर्गच्या विचारांवर होत असल्या तरीसुद्धा व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये हा महत्त्वाचा सिद्धांत मानला जातो. The Motivation To Work हे पुस्तक १९५९ साली हर्झबर्ग व त्याच्या सहकाऱ्यांनी लिहिले. कामाच्या ठिकाणी परिणा याबाबत यामध्ये सिद्धांत मांडला. त्याने पिटसबर्ग येथील २०० इंजिनिअर्स व लेखापाल यांचा सर्व्हे करून अभ्यास केला. कामाच्या ठिकाणाच्या प्रेरणा या अभ्यासासाठी हा महत्त्वाचा संदर्भ आहे. शास्त्रीय नियमांचे पालन करून हा सिद्धांत मांडला गेला आहे. खुल्या प्रश्नांवरती आधारलेला अग्रभागी दृष्टीकोन व बंदिस्त प्रश्नांचा देखील वापर केला गेला. या संशोधनासाठी त्याने टिकात्मक किंवा चिकित्सक घटना पद्धत वापरली. एकूण हर्जबर्गने केलेले हे संशोधन संपूर्णत: हा शास्त्रीयतेवर आधारलेले व विवेकी स्वरुपाचे आहे.

स्वयं –अध्ययनासाठी प्रश्न

(अ) रिकाम्या जागा भरा.

(१) ………… ने द्विघटकीय सिद्धांत मांडला.

(२) ……………… या तत्वांना हर्जबर्गने 'समाधानकारक तत्व' असे संबोधले आहे.

(३) …………. या तत्वांना हर्जबर्गने 'संतुलनकारक तत्व' असे संबोधले आहे.

(४) मास्लो हा ……………… होता.

(आ) एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) अभिप्रेरणात्मक घटक सांगा.

(२) आरोग्य घटक सांगा.

(३) मास्लोच्या अभिप्रेरण सिद्धांत कशाशी संबंधित आहे?

५.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **अभिप्रेरणा :** मनुष्याच्या प्रत्येक कृतीमागे काही प्रेरणा असतात त्यास अभिप्रेरणा म्हणतात.

(२) **गरज पदसोपान :** मानवांच्या गरजांचा त्यांच्या आवश्यकता व महत्वानुसार क्रम लावणे.

५.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(अ) रिकाम्या जागा

(१) हर्जबर्ग

(२) अभिप्रेरणात्मक घटक

(३) अभिप्रेरणात्मक घटक

(४) मानसशास्त्रज्ञ

(आ) एका वाक्यात उत्तरे

(१) धोरण व प्रशासन, पर्यवेक्षण, कार्यस्थिती, आंतर वैयक्तिक संबंध, पैसा, दर्जा व सुरक्षा

(२) कार्यसिद्धी, मान्यता, आव्हानात्मक कार्य, जबाबदारी, प्रगती आणि विकास

(३) मानवी गरजा व वर्तनाशी संबंधित

५.५ सारांश

या घटकात आपण मास्लो व हर्जबर्ग या विचारवंतांच्या विचारांचा अभ्यास केला आहे. मास्लो याने मांडलेला अभिप्रेरण व गरजा पदसोपान सिद्धांत व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये महत्त्वाचे आहेत. अभिप्रेरण व मानवी गरजा या दोन गोष्टींना केंद्रिभूत ठेवून मास्लोने लिखाण केले. मास्लोच्या मते, मानवाचे वर्तन व त्याचा इतरांना द्यावयाचा प्रतिसाद हा त्याच्या गरजांवरती त्याचा आधारलेला असतो. मानवाच्या गरजा अनेक असल्या तरी त्याची क्रमवारी लावता येते. कनिष्ठ किंवा मूलभूत, मध्यम व उच्च पातळीवरील गरजा अशा तीन मुख्य भागांमध्ये गरजांचे वर्गीकरण केले आहे. मूलभूत गरज ही महत्त्वाची गरज आहे. ती गरज पूर्ण झाल्यानंतरच मानव इतर गरजांच्या पूर्ततेसाठी प्रयत्न करतो. मास्लोच्या मते, सर्व व्यक्तींच्या गरजा समान नसतात. तसेच त्या एकाच पातळीत देखील समान पद्धतीने बसविता येत नाहीत. कनिष्ठ, मध्यम व उच्च पातळीवरील गरजांचा पदसोपान त्याने मांडला. थोडक्यात, संघटनेमध्ये काम करणाऱ्या सर्वांच्या गरजा समान नसतात. तर त्या श्रेणीबद्ध असतात. व्यक्तीच्या गरजांची पूर्तता झाली तरच व्यक्ती कार्यक्षमपणे कार्य करू शकते. मास्लोच्या अभिप्रेरण सिद्धांत व गरजेचा सिद्धांत हे व्यवस्थापनशास्त्राला त्याने केलेले महत्त्वपूर्ण योगदान आहे. याबरोबरच हर्जबर्ग प्रणित द्विघटक सिद्धीतानेही प्रशासन शास्त्रातील सिद्धांतामध्ये मोलाची भर टाकली आहे.

५.६ सरावासाठी स्वाध्याय

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

(१) मास्लोची अभिप्रेरणा संकल्पना स्पष्ट करा.

(२) मास्लोची अभिप्रेरणा संकल्पना व मानवी वर्तन यामधील संबंध सांगा.

(३) मास्लोचा गरज पदसोपान सिद्धांत स्पष्ट करा.

(४) हर्जबर्ग यांचा द्विघटक सिद्धांत सांगा.

(५) हर्जबर्ग यांच्या आरोग्य आणि प्रेरणा घटनांची वैशिष्टे सांगा.

(६) मध्यम पातळीवरच्या गरजा स्पष्ट करा.

५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) कप्तान, सं. (२०१०). *मॅनेजमेंट थिंकर्स.* पुणे, डायमंड प्रकाशन.

(२) शिरसाठ, शा., बैनाडे, भ., वासिनक, जि. (२०११). *प्रशासकीय व व्यवस्थापन विचारवंत.* औरंगाबाद, पिंपळापूरे प्रकाशन.

घटक ६ : एहजेकल ड्रॉर (१९२८) व पॉल ॲपलबी (१८९१ ते १९६३)

अनुक्रमणिका

६.0 उद्दिष्टे
६.१ प्रास्ताविक
६.२ विषय-विवेचन
- ६.२.१ ड्रॉरप्रणीत धोरणशास्त्र
- ६.२.२ ड्रॉरप्रणीत ज्ञानाच्या पातळ्या
- ६.२.३ ड्रॉरप्रणीत कायदा
- ६.२.४ सार्वजनिक धोरण निर्मितीचे प्रारुप
- ६.२.५ सापेक्षोत्तम प्रारुप
- ६.२.६ पॉल ॲपलबीचे विचार : लोकप्रशासन व खासगी प्रशासन व राजकारण व प्रशासकीय जबाबदारी विषयक दृष्टिकोन
- ६.२.७ लोकशाही विकेंद्रीकरणाचा विचार
- ६.२.८ संघटनात्मक बदल
- ६.२.९ नैतिकता व लोकप्रशासन
- ६.२.१0 नेतृत्व
- ६.२.११ भारतीय प्रशासनाविषयी ॲपलबी यांचे विचार

६.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ
६.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे
६.५ सारांश
६.६ सरावासाठी स्वाध्याय
६.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

६.0 उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

- ड्रॉरचे धोरणशास्त्राला झालेले योगदान समजेल.
- ड्रॉरचे सार्वजनिक धोरणाची प्रारुपे समजतील.
- पॉल ऑपलबी यांचे लोकप्रशासनाला झालेले योगदान समजेल.
- पॉल ॲपलबी यांचे लोकप्रशासन व खासगी प्रशासन, राजकारण, नैतिकता याबाबतचे विचार समजतिल.
- प्रशासकीय जबाबदारी व लोकशाही विकेंद्रीकरणाबाबतचे ॲपलबीचे योगदान समजेल.

६.१ प्रास्ताविक

एहजेकल ड्रॉर व पॉल ॲपलबी या दोन प्रशासकीय विचारवंतांचे विचार आपण या घटकामध्ये समजून घेणार आहोत. ड्रॉर यांनी सार्वजनिक धोरण, धोरणशास्त्र ही विद्याशाखा विकसित करण्यामध्ये तिला शास्त्रीय स्वरूप प्राप्त करून देण्यामध्ये महत्त्वाचे कार्य केले. धोरणासंबंधीत विविध प्रारुपे विकसित करून त्यामधून उत्कृष्ट धोरण निर्मिती करण्यावर भर दिला तर पॉल ॲपलबी यांनी खासगी प्रशासन व लोकप्रशासन यामधील फरक अधोरेखित केला. त्याचबरोबर लोकप्रशासन व इतर विद्याशाखा यामधील फरकही अधोरेखित केला. लोकशाही विकेंद्रीकरण, प्रशासकीय जबाबदारी, नेतृत्व, संघटनात्मक बदल, नैतिकता व लोकप्रशासन याबाबतही महत्त्वपूर्ण विचार मांडले. ड्रॉर व पॉल ॲपलबी या प्रशासकीय विचारवंतांचे विचार लोकप्रशासनामध्ये महत्त्वाचे आहेत.

वुड्रो विल्सनचे प्रशासन धोरण ह्या नाण्याच्या दोन बाजू स्वतंत्र आहेत अशी बाजू मांडणी केली असली तरी कालांतराने प्रशासकीय व्यवस्था ही मुलभूत राजकीय व्यवस्थेपासून वेगळे होऊ शकत नाही. किंबहूना राजकीय व्यवस्थेचा प्रशासकीय व्यवस्थेवर प्रभाव पडत असतो.

त्यामुळे लोकप्रशासनाच्या अभ्यासकांनी प्रशासनाचा अभ्यास राजकीय संदर्भातच करणे आवश्यक आहे. यासाठी धोरणशास्त्र संकल्पनेचा संदर्भ घेणे आवश्यक आहे. हे सर्व ज्ञानावर अवलंबून असते.

धोरणशास्त्र (Policy Science) या विद्याशाखेला एहजेकल ड्रॉर यांचे महत्त्वपूर्ण योगदान आहे. धोरण निर्मिती हा घटकाला ड्रॉर यांनी महत्त्वाचे मानले. शासन व प्रशासन यांची यशस्वीता धोरण निर्मितीवरती आधारलेली असते.यामुळे धोरण निर्मितीचा अभ्यास हा महत्त्वाचा भाग ठरतो. धोरण निर्मितीमधून सृजनशीलता, नाविन्यता उदयाला येते. सामाजिक शास्त्रामध्ये ज्ञानाचा प्रसार होत असताना गुंतागुंतीच्या व विविधतापूर्ण सामाजिक परिस्थितीला समाधानकारक परिस्थिती निर्माण करण्याकरिता धोरण निर्मिती महत्त्वाची ठरते. डेव्हिड इस्टन, हॅरॉल्ड लॉस्वेल यांनी ड्रॉरच्या अगोदर सार्वजनिक चर्चिले गेलेले धोरणाचा अभ्यास केला होता. परंतु, ते दोन्ही विचारवंत अमेरिकन अभ्यासक होते. ड्रॉर जेरुसलेम येथील हिब्रू विद्यापीठामध्ये राज्यशास्त्राचे प्राध्यापक होते. ते तिसऱ्या जगातील सार्वजनिक धोरणशास्त्राचे अभ्यासक होते. धोरणशास्त्र हा प्रशासनाचा केंद्रीभूत भाग आहे असा महत्त्वपूर्ण विचार ड्रॉर यांनी मांडला.

ड्रॉर यांचा जन्म १९२८ साली झाला. अमेरिकेच्या व्हिएन्ना येथे त्यांचा जन्म झाला. जेरुसलेम येथील हिब्रू विद्यापीठातून बी. ए. व मास्टर तर हॉर्वर्ड विद्यापीठातून एलएलएम व एस.जे.डी ह्या पदव्या संपादन केल्या. १९५० मध्ये ते हिब्रू विद्यापीठामध्ये राज्यशास्त्राचे प्राध्यापक म्हणून रुजू झाले. याच विद्यापीठामध्ये १९६४ मध्ये ते लोकप्रशासन विभागाचे अध्यक्ष होते. सेवानिवृत्त झाल्यानंतर त्यांनी धोरण सल्लागार म्हणून कार्य केले. १९६५ मध्ये इस्त्राईल शासनाने लोकप्रशासनातील त्याच्या कार्याबद्दल त्यांना गौरवले. त्यांनी पुढील ग्रंथ लिहिले.

Public Policy-Making Re-Examined (1968), Review of the Study of Policy Formulation (1969), Design for Policy Sciences (1971)

पॉल ॲपलबी (१३ सप्टेंबर १८९१-ऑक्टोबर १९६३) हे लोक प्रशासनातील महत्त्वाचे सिद्धांतकार होते. त्यांनी Big Democracy (1945), Policy and Administration (1949) Public Administration in India, A Report of Survey (1953), Public Administration of a Welfare State (1961) Citizens as Sovereigns (1962), Morality and Administration in Democratic Government (1969) ही पुस्तके लिहिली आहेत. या पुस्तकामध्ये पॉल ॲपलबीनी सिद्धांत आणि लोकप्रशासनाचा व्यवहार यांचा एकत्रित अभ्यास केला आहे. पाच पुस्तकाचे त्यांनी लोकप्रशासनास योगदान दिले आहे. या खेरीज भारतीय लोकप्रशासनावर त्यांनी दोन रिपोर्ट लिहिले आहेत. पहिला रिपोर्ट १९५३ आणि दुसरा रिपोर्ट १९५६ साली त्यांनी लिहिला. सन १९५४ ला ॲपलबी यांनी 'भारतीय लोकप्रशासन संस्था (IIPA-Indian Institute of Public Administrations) ची स्थापना केली.

१९३३ मध्ये त्यांनी प्रशासनात काम करणे सुरू केले होते. आरंभी ते कार्यकारी सहाय्यक होते. त्यानंतर ते कृषी विभागाचे सेक्रेटरी झाले. १९४४ मध्ये ते बजेट विभागाचे सहाय्यक संचालक झाले. १९४७ नंतर त्यांनी शिक्षण क्षेत्रात काम केले. त्यानंतर त्यांची प्रतिमा अभ्यासू आणि लोकप्रिय झाली.

६.२ विषय–विवेचन

६.२.१ ड्रॉर प्रणीत धोरणशास्त्र

डेव्हिड इस्टनने राज्यशास्त्राची मध्यवर्ती शाखा म्हणून धोरणशास्त्राचे विश्लेषण केले तर लास्वेल यांनी आधुनिक समाजातील धोरणशास्त्र व धोरणशास्त्रज्ञांची भूमिका काय? या संदर्भात अभ्यास केला. ड्रॉरने यापेक्षा वेगळे विश्लेषण केले आहे. वेगवेगळ्या सामाजिक शास्त्रांमध्ये सौदेबाजीची गरज आहे. ही गरज केवळ धोरणशास्त्र या एका विद्याशाखेत पूर्ण होते असे ड्रॉरने प्रतिपादन केले. १९६० च्या दशकामध्ये गरिबी, नैसर्गिक संकटे, युद्ध यासारख्या समस्या निर्माण झाल्याने धोरण निर्मितीला महत्त्वाचे स्थान प्राप्त झाले आहे

धोरण शास्त्राची गरज

मानवाच्या कल्याणासाठी राजकीय, आर्थिक, प्रशासकीय ज्ञानाच्या विस्तारासाठी धोरणशास्त्र गरजेचे आहे. धोरण निर्मितीमध्ये अनेक समस्या किंवा मर्यादा निर्माण झालेल्या आहेत. त्या दूर करणे धोरणशास्त्रासाठी गरजेचे आहे.

(१) संशोधनासाठी पारंपरिक पद्धत वापरली जात असल्याने धोरण निर्मितीचा अभ्यास मर्यादित ठरतो.

(२) समाजामध्ये निर्माण झालेले प्रश्न किंवा समस्या सोडविण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या व्यवहारवादी दृष्टिकोनाचा अभाव दिसतो.

(३) धोरण निर्मितीकडे पुरेसे लक्ष दिले जात नाही. वरील मर्यादा दूर करण्यासाठी धोरणशास्त्राचा शास्त्रीय व चिकित्सक पद्धतीने अभ्यास आवश्यक आहे.

६.२.२ ड्रॉर प्रणीत ज्ञानाच्या पातळ्या

पर्यावरणावर नियंत्रण, व्यक्ती व समाजावर नियंत्रण व नियंत्रणावर नियंत्रण ह्या ड्रॉरने ज्ञानाच्या तीन पातळ्या सांगितल्या आहेत. पर्यावरणावरील नियंत्रण आधुनिक तंत्रज्ञानामुळे शक्य आहे. तर व्यक्ती व समाजावर नियंत्रण ठेवण्याचे ज्ञान जास्त विकसित झाले नाही. नियंत्रणावर नियंत्रण ठेवण्याचे ज्ञान सर्वात कमी विकसित झाले आहे. पर्यावरणावर नियंत्रण हा भाग विज्ञान व तंत्रज्ञानाच्या ताब्यात आहे. व्यक्ती व समाजावर नियंत्रण हा मानव्यविद्या किंवा सामाजिक शास्त्राचा ताब्यात असलेला भाग आहे. नियंत्रणावर नियंत्रण हे क्षेत्र कोणाच्याच ताब्यात नाही. हे दुर्लक्षित झालेले क्षेत्र धोरणशास्त्राचा मुख्य गाभा आहे. मानवी दु:खांना मानवी ज्ञान हे कारण आहे. ज्ञानाचे दुर्लक्षित क्षेत्र हे अपघाती क्षेत्र नाही. ज्ञानाची वाढ ही काही विशिष्ट भागापुरतीच विकसित झालेली नाही म्हणून प्रत्येक पिढीने ज्ञानाचा संपूर्ण दृष्टीकोन विचारात घेतला पाहिजे, तसेच निर्माण झालेली पोकळी भरुन काढली पाहिजे. खंडित ज्ञानाची वाढ धोकादायक आहे. काही क्षेत्रांमध्ये झपाट्याने झालेली वाढ ही निर्माण झालेल्या समस्या सोडविण्यासाठी समाजाला उपयोगी ठरत नाही. विज्ञान व तंत्रज्ञानामध्ये मोठ्या प्रमाणावर आधुनिकता येते, बदल होतात, परंतु मूल्याचा पुरवठा मात्र होत नाही. ड्रॉरच्या मते, ज्ञानातील आधुनिकता ही एकसंधपणे वाढली पाहिजे. या समजुतीवर आधारलेले सूत्र किंवा नियम ड्रॉरने मांडले यालाच ड्रारचा कायदा असे म्हणतात.

६.२.३ ड्रॉर प्रणीत कायदा

पर्यावरणाला आकार देण्याचा प्रयत्न मानवी क्षमता करतात. तसेच धोरण निश्चितीची क्षमता वाढवण्याचा प्रयत्न समाज व मानव करीत असतो. ड्रॉर प्रणीत कायदा असे सुचवितो की, दिशा देणारी संस्था समाजाकडे आहे. या परिस्थितीला सामाजिक मार्गदर्शक व्यवस्था असे ड्रॉर म्हणतो. सामाजिक मार्गदर्शक व्यवस्थेची धोरणनिश्चिती हा एक महत्त्वाचा विभाग आहे. ड्रॉरच्या मते यासाठी अंतरविद्याशाखीय दृष्टीकोनाची गरज आहे. ड्रॉरने ज्ञानाच्या एकात्मीकरणावर भर दिला आहे. या सरावासाठी ड्रॉरने अनेक सूचना मांडल्या आहेत. ड्रॉरच्या काही मार्गदर्शक सूचना पुढीलप्रमाणे आहेत.

(१) सामाजिक शास्त्रामधील जे अडथळे आहेत, ते मोडले पाहिजेत.

(२) निव्वळ आणि उपयोजित शास्त्रामधील मोठी दरी भरुन काढली पाहिजे.

(३) मूल्यनिरपेक्ष शास्त्र ही संकल्पना नाकारली पाहिजे.

(४) मूल्यांचा विकास मांडणाऱ्या सिद्धांतांना मान्यता मिळाली पाहिजे.

कोणतीही सामाजिक कृती मूल्याशिवाय घडून येत नाही. चांगला समाज निर्माण करण्यासंबंधीचे सिद्धांत मांडले गेले पाहिजेत. ड्रॉरने ऐतिहासिक दृष्टीकोन नाकारला. प्रत्येक मानवाला प्राचीन इतिहास असतो आणि प्रत्येकजण त्या ऐतिहासिक प्रक्रियेचा भाग असतो. त्यामुळे इतिहासाला नकार देवू नये. घ्या किंवा सोडून द्या हा दृष्टीकोन ज्ञानाने सोडून दिला पाहिजे. समाजामध्ये निर्माण झालेल्या प्रश्नांची सोडवणूक करण्याचा दृष्टिकोन ज्ञानाने घेतला पाहिजे. धोरणनिश्चितीसाठी शास्त्रीय ज्ञाननिर्मितीचा प्रयत्न केला पाहिज. या प्रयत्नाला पुढील समस्यांना सामोरे जावे लागेल.

(१) सौक्ष्मिक पातळीवर हा सिद्धांत भर देतो. धोरण निश्चितीला हा मदत करत नाही.

(२) ज्ञान हे खंडित झालेले आहे. त्यामुळे त्याचा उपयोग होत नाही.

(३) नवीन कृती तयार करण्यापेक्षा धोरण निर्मितीमध्ये वाढ केली जाते. नव्या कल्पना म्हणजे नवीन धोरण आखणे की जे जुन्या धोरणावर आधारलेले नसेल.

(४) धोरण निश्चिती हा भाग छोटा असून त्याचे अभ्यास क्षेत्रही लहान आहे. सामाजिक व राजकीय संघर्षाकडे दुर्लक्ष करते. धोरणशास्त्र उपलब्ध असलेल्या ज्ञानाचा वापर करू शकत नाही. कारण ज्ञानाचे आणि संशोधनाचे एकत्रित स्वरूप स्पष्ट केले गेले नाही.

या पार्श्वभूमीवर ड्रॉरच्या मते धोरणशास्त्रामध्ये विकास झाला पाहिजे. निसर्गावरील नियंत्रण आणि मानव व समाजावरील नियंत्रण यांचा एकत्रित अभ्यास झाला पाहिजे. धोरणशास्त्राने ज्ञानावर भर देवून नियंत्रणावर नियंत्रण हे क्षेत्र ताब्यात घेतले पाहिजे. सामाजिक मार्गदर्शन व्यवस्था अधिक बळकट केली पाहिजे. धोरणशास्त्राने या उद्दिष्टासाठी कार्य केले पाहिजे. ड्रॉरने ज्ञानाची बाजू घेतल्याने सार्वजनिक धोरण निश्चित करण्याचा अधिकार व सत्ता राजकीय घटकांकडून बिगर राजकीय घटकांकडे सरकते. राजकीय घटकांचे सार्वजनिक धोरण ठरविण्याचे अधिकार व सत्ता हे क्षेत्र ड्रॉर यांनी तज्ज्ञ सल्लागाराकडे वळवले.

६.२.४ सार्वजनिक धोरण निर्मितीचे प्रारुप

ड्रॉर यांनी सार्वजनिक धोरण निर्मितीचे प्रारुप मांडले आहे. सार्वजनिक धोरणाचे विश्लेषण करण्यासाठी आदर्शवादी प्रारुप गरजेचे आहे. या आदर्शवादी प्रारुपामुळे आवश्यक असे मापदंड निर्माण केले जावू शकतात. ड्रॉरने सहा आदर्शवादी प्रारुपे सांगितली आहेत. ती प्रारुपे खालीलप्रमाणे–

(१) शुद्ध विवेकवादी प्रारुप

या प्रारुपामध्ये धोरण निर्मितीच्या सर्व अवस्थांचा समावेश केलेला आहे. धोरणाची निर्मितीपासून ते अंमलबजावणीपर्यंतच्या सर्व अवस्थांचा यामध्ये समावेश होतो. धोरण निर्मितीची जबाबदारी राजकीय नेतृत्वावर असते. परंतु ते ती जबाबदारी प्रशासकीय अधिकाऱ्यांवर सोपवितात. याचाच अर्थ ड्रॉर म्हणतो की, धोरण निश्चितीमध्ये प्रशासनाची भूमिका महत्त्वाची असते. मूल्य व संसाधनांची यादी तयार केली जाते. तसेच पर्यायी धोरणाची निश्चिती त्यासाठी येणारा खर्च त्यापासून होणारा फायदा या सर्वांचे विवेचन यामध्ये असते.

(२) आर्थिक विवेकवादी प्रारुप

धोरणातील आर्थिक समस्या सोडवण्यासाठी आर्थिक विवेकवादी प्रारुपे वापरले जाते. यामुळे हे प्रारुप मर्यादित असलेले दिसते.

(३) अनुक्रमिक निर्णय प्रारुप

या प्रारुपामध्ये योग्य व समर्पक धोरण निश्चितेसाठी दोन पर्यायी धोरणांची तुलना करून त्याची उपयुक्तता तपासली जाते. ज्या धोरणामध्ये खर्च अधिक व हित कमी असते ते धोरण नाकारले जाते. ज्या धोरणामध्ये कमी खर्च व जास्तीत जास्त हित असते ते धोरण स्वीकारले जाते.

(४) वृद्धीचे परिवर्तन प्रारुप

या प्रारुपाचे महत्त्वाचे वैशिष्ट म्हणजे प्रत्येक पातळीवर अनुभवावर आधारीत नवीन निर्णय घेतले जातात. म्हणजेच धोरणामध्येनवीन बाबींचा समावेश केला जातो. त्यामुळे धोरण सतत बदलणारे असते. भूतकालीन अनुभवांच्या आधारे धोरण निश्चिती केली जात असल्याने हे प्रारुप काही प्रमाणात का होईना यशस्वी होते.

(५) समाधान प्रारुप

हे प्रारुप समाधान या घटकाला महत्त्व देते. फारशी चिकित्सा न करता समाधान होत असल्यास निर्णय घेतला जातो.

(६) अति विवेकी प्रक्रिया प्रारुप

यामध्ये व्यक्तीची अंत:प्रेरणा किंवा आतला आवाज महत्त्वाचा मानला जातो. व्यक्ती आपल्या अंत:प्रेरणेनुसार निर्णय घेते.

अशाप्रकारे ड्रॉर यांनी धोरण निर्मितीची प्रारुपे सांगितली आहेत. परंतु, या प्रारुपांना देखील मर्यादा आहेत. त्यासाठी ड्रॉरने धोरण निर्मितीचे सापेक्षोत्तम प्रारुप (Optimal Model) मांडले आहे. थोडक्यात, धोरण निर्मिती अधिक चांगल्या प्रकारे कशी करता येईल यासंबंधी ड्रॉरने महत्त्वपूर्ण विचार मांडले आहेत.

६.२.५ सापेक्षोत्तम प्रारुप (Optimal Model)

ड्रॉरच्या मते हे प्रारुप सर्व परिस्थितीशी अनुरुप असे आहे. सर्व धोरण निश्चितीच्या प्रारुपामधील चांगल्या बाबींचे एकत्रीकरण यामध्ये केलेले आहे. Public Policy Making Re-Examined (1968) या ग्रंथामध्ये ड्रॉरने हे प्रारुप मांडले आहे.

वैशिष्ट्ये

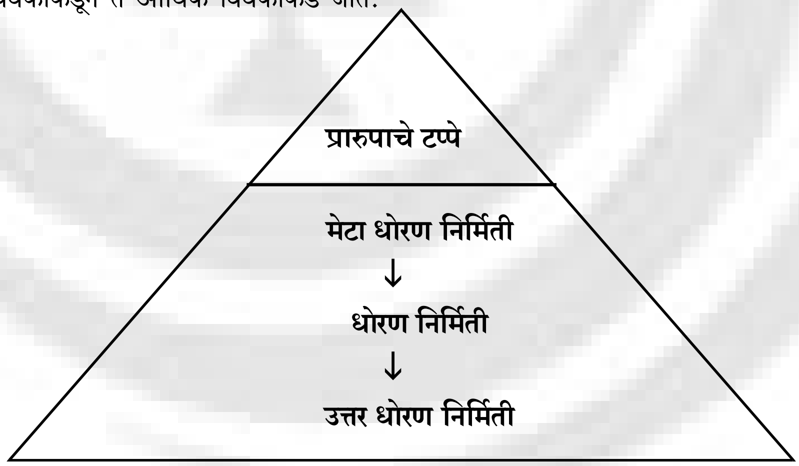
(१) हे प्रारुप गुणात्मक आहे.

(२) या प्रारुपामध्ये विवेकी व अतिविवेकी घटकांचे मिश्रण आहे.

(३) हे प्रारुप मेटा धोरणाशी संबंधित आहे.

(४) या प्रारुपामुळे धोरणाचे पुनर्मूल्यांकन करता येते.

(५) आधारभूत विवेकाकडून ते आर्थिक विवेकाकडे जाते.



(१) मेटा धोरण निर्मिती

या प्रारुपाचा पहिला टप्पा म्हणून ड्रॉर मेटा-धोरण निर्मिती हा टप्पा स्पष्ट करतात. यामध्ये धोरण निर्मितीची पूर्वतयारी केली जाते. धोरण निर्मितीसाठी आवश्यक असणारी संघटनात्मक रचना यामध्ये तयार केली जाते.

(२) धोरण निर्मिती

ड्रॉरने या प्रारुपाचा हा दुसरा टप्पा सांगितला आहे. यामध्ये उपलब्ध साधन सामुग्री, ध्येय, मूल्य, पर्यायी धोरण, फायदा, होणारा खर्च, योग्यता, अयोग्यता या सर्व बाबींचा विचार केला जातो.

(३) उत्तर धोरण निर्मिती

यामध्ये धोरण निश्चितीनंतरच्या प्रक्रियेचा समावेश होतो. धोरणाची अंमलबजावणी त्याचे मूल्यमापन या घटकांना महत्त्व दिले जाते.

या प्रारुपामध्ये सुसंवाद व फिडबॅक यांना महत्त्व दिले जाते. ड्रॉररच्या मते, या प्रारुपामध्ये विवेकाला महत्त्व दिले जाते. यामध्ये अंत:प्रेरणेतून होणारे ज्ञान व व्यक्तीगत अनुभव महत्त्वाचे असतात. ड्रॉरच्या मते, धोरणकर्त्यांना धोरणाच्या माध्यमातून समस्यांची सोडवणूक करावयाची असते. ड्रॉरच्या या प्रारुपाच्या आधारे धोरणाचे सुक्ष्मरित्या विश्लेषण करता येते. वेगवेगळ्या टप्प्यांमधून धोरणाच वेगवेगळ्या पद्धतीने अभ्यास होत असल्याने उत्कृष्ट धोरण निर्मिती शक्य होते.

एकूणच ड्रॉरने सार्वजनिक धोरण हा प्रशासनातील महत्त्वाचा घटक आहे असे म्हटले आहे. त्या घटकाचा स्वतंत्ररित्या अभ्यास करण्यावर त्याने भर दिला. धोरण शास्त्र ही विद्याशाखा स्वतंत्रपणे विकसित करण्यामध्ये ड्रॉरचे योगदान महत्त्वपूर्ण आहे. सार्वजनिक धोरणाची निर्मिती, अंमलबजावणी व त्याचे मूल्यमापन या दृष्टीने ड्रॉरने ते सिद्धांत मांडले ते महत्त्वपूर्ण व उपयुक्त आहेत.

६.२.६ पॉल ॲपलबीचे विचार

लोकप्रशासन आणि खासगी प्रशासन व राजकारण १९४० मध्ये खासगी प्रशासनाने लोक प्रशासनाच्या पुढे आव्हान उभे केले होते. अमेरिकेमध्ये हा प्रवाह सुरू झाला होता. खासगी क्षेत्रात कार्पोरेट व्यवस्थापन आले होते. लोकप्रशासन हे कार्यक्षम नाही, तसेच ते टाकाऊ आहे, अशी भूमिका घेतली गेली होती. कार्पोरेट व्यवस्थापनामुळे शासनाची संकल्पना देखील बदलून गेली होती. या विषयावर सातत्याने Kenneth Boulding and David Lilienthal लिहीत होते. त्या काळात व्यवसाय म्हणजेच शासन (Business as Government) अशी घोषणा लोकप्रिय झाली होती. कार्यक्षमता हा घटक संघटनेचा महत्त्वाचा मुद्दा झाला होता. खासगी किंवा सार्वजनिक (शासन) यांच्या संघटनाचा आधार कार्यक्षमता मानला जात होता.

लोकप्रशासन व खाजगी प्रशासन

पॉल ॲपलबी यांनी व्यवसायाचे शासन हे प्रारुप नाकारले. त्यांनी शासन हे वेगळे आहे अशी संकल्पना मांडली. थोडक्यात व्यवसाय आणि शासन या दोन संकल्पनांमध्ये त्यांनी फरक केला. शासन वेगळे आहे. कारण शासन म्हणजे राजकारण असते. (Government is different because government is politics) हा मुद्दा पॉल ॲपलबी यांनी 'Big Democracy' या ग्रंथामध्ये मांडला होता.

पॉल ॲपलबी यांनी लोकप्रशासन व खासगी प्रशासन यातील फरक खालीलप्रमाणे स्पष्ट केला आहे.

(१) प्रशासनाचे कार्यक्षेत्र, त्याचा विस्तार, प्रभाव व मान्यता

लोकप्रशासनाचे कार्यक्षेत्र व्यापक असते. त्यामध्ये संपूर्ण समाज जीवनाचा विचार केलेला असतो. समाजातील विविध स्वरुपाचे प्रश्न सोडविण्यासाठी सरकारला विविध स्वरुपाची कार्ये करावी लागतात. त्यामुळे लोकप्रशासनाचे स्वरुप अधिक व्यापक व गुंतागुंतीचे बनलेले दिसते. याउलट खासगी प्रशासनाचे स्वरुप मर्यादित असते. लोकप्रशासनाला जनतेचा पाठिंबा व मान्यता असते. तसेच त्याच प्रभाव सर्वत्र पडलेला असतो. याउलट खासगी प्रशासनाला संपूर्ण जनतेचा पाठिंबा नसतो व त्याचा प्रभाव देखील विशिष्ट क्षेत्रापुरता मर्यादित असतो.

(२) सार्वजनिक जबाबदारी

लोकप्रशासनात मंत्र्यांना, प्रशासकीय अधिकाऱ्यांना जनतेशी जबाबदार राहून कार्य करावे लागते. याउलट खासगी प्रशासनात सार्वजनिक जबाबदारीचे तत्त्व नसते. प्रशासक हा फक्त आपल्या संचालक मंडळाशी किंवा भागधारकांशी जबाबदार असतो.

(३) राजकीय स्वरुप

लोकप्रशासनातील शासनाच्या सर्व क्रिया प्रक्रिया या राजकीय स्वरुपाच्या असतात. शासनाने लोककल्याणाची कार्ये केली आहेत की नाहीत यावर सत्ताधारी पक्षाचे राजकीय भवितव्य अवलंबून असते. याउलट खासगी प्रशासनाचे स्वरुप राजकीय नसते. खासगी प्रशासन केवळ आपल्या फायद्याच्या भूमिकेतूनच राजकारणाशी संबंधित असते.

लोकप्रशासन आणि राजकारण

ॲपलबी यांनी राजकारण व लोकप्रशासन अशा दोन संकल्पना वापरल्या आहेत. राजकारण म्हणजे संपूर्ण शासन होय. राजकीय प्रक्रियेवरील क्रिया व प्रतिक्रिया आहे. लोकशाही व्यवस्थेमध्ये राजकारण व प्रशासन हे अविभाज्य घटक आहेत. त्यांनी लोकप्रशासनाकडे व्यापक दृष्टिकोनातून पाहिले होते, असे दिसते. त्यांच्या मते, लोकप्रशासन म्हणजे धोरण निश्चिती,

निर्णय निश्चिती, देखरेख व व्यवस्थापन होय. प्रशासक हा सर्वसाधारण परंतु विशेष कौशल्याने केलेल्या कामाची प्रशंसा करणारा असला पाहिजे. यावर ॲपलबी यांनी भर दिला. प्रशासनामध्ये कोणताही वाद निर्माण झाल्यास त्याची सोडवणुकीची पद्धत खालून वरती असते म्हणजेच प्रशासनामध्ये जसजसे खालून वरती जातो तसतसे नियंत्रण वाढत जाते. परंतु राजकारण हे प्रभुत्वशाली असते. राजकारण व प्रशासनाबाबतचा ॲपलबीचा दृष्टिकोन हा आदर्शवादी स्वरुपाचा आहे.

धोरण व प्रशासन या दोन गोष्टी एकच आहेत की वेगवेगळ्या आहेत याबाबत विचारवंतांमध्ये एकमत नाही. वुड्रो विल्सन यांनी असे म्हटले होते की, धोरण व राजकारण यांचा जवळचा संबंध आहे. परंतु धोरण व प्रशासन या गोष्टी वेगवेगळ्या आहेत. राजकारण हे धोरण ठरविण्याचे तर प्रशासन हे धोरणाच्या अंमलबजाणीचे कार्य करते. धोरण निश्चित झाले की राजकारण संपते व तेथून प्रशासनाचे कार्य सुरू होते. राजकारणाचा धोरण निश्चितीशी संबंध असतो. राजकारणाचा प्रशासनाशी म्हणजेच धोरणाच्या अंमलबजावणीशी संबंध नसतो. एकूणच पारंपरिक लोकप्रशासन धोरण व प्रशासन या गोष्टी वेगवेगळ्या आहेत असे मानीत असत. विसाव्या शतकामध्ये मात्र लोकप्रशासनाचा आधुनिक दृष्टिकोन पॉल ॲपलबी सारख्या विचारवंतांनी मांडला. त्यांनी धोरण व प्रशासन यामध्ये फरक मानला नाही. धोरणाची अंमलबजावणी करणारा प्रशासन विभाग राजकारणापासून अलिप्त राहू शकत नाही. पॉल ॲपलबी यांच्या मते, प्रशासकीय सेवक वर्ग भविष्यकाळासाठी नियम करीत असतात. धोरण निर्मितीसंबंधी ते कायदेमंडळाला शिफारशी करतात. प्रशासकीय वर्ग धोरण आखणी व अंमलबजावणी या दोन्ही प्रक्रियांमध्ये सहभागी झालेला असतो.

प्रशासकीय जबाबदारी

पॉल ॲपलबी यांची प्रशासकीय जबाबदारी संकल्पना राजकीय आणि प्रशासकीयदृष्ट्या मूल्यात्मक स्वरुपाची आहे. त्यांचा लोकप्रशासनाच्या संस्थात्मक दृष्टिकोनावर मोठा विश्वास होता. ते संस्थात्मक प्रशासनाला पाठिंबा देत होते. तसेच संस्थात्मक दृष्टिकोनाचे समर्थन करत होते. या दृष्टिकोनातून पॉल यांचा जबाबदारी विषयक दृष्टिकोन लाक्षणिक स्वरूपाचा आहे. प्रशासकीय जबाबदारी राजकारणातून अंतिम: निश्चित होते. राजकारण आणि प्रशासनाचा आदेश पदसोपानाच्या मार्फत जबाबदारी निश्चित करते. अनेक सत्तावादी समाजात संसूचन आणि बुद्धी यांचे वहन संरचनेच्या मार्फत होते. अमेरिकन समाज हा बहुल स्वरुपाचा आहे. त्यामुळे तेथे राजकीय, आर्थिक व सामाजिक शक्ती परस्पराशी संघर्ष करत आहेत. त्यामधून त्यांच्यात समतोल साधला जातो. अनेक सत्तावादी समाज हा लोकशाही समाज आहे. त्या समाजात प्रशासकीय जबाबदारीचे तत्त्व संघटनेच्या तत्त्वामधून स्वीकारले जाते. त्यामुळे पदसोपानची तत्त्वे हा जबाबदारीचा महत्त्वाचा घटक आहे. भारताच्या संदर्भात पॉल ॲपलबी यांनी भारतीय प्रशासनाच्या अहवालामध्ये असे म्हटले आहे की लोकनिगमाच्या वाढत्या शिस्तीला संसदेने मर्यादा घालावी. जर लोकनिगमाला संसद मर्यादा घालत नसेल तर तिने लोकनिगमाला अधिकार देवू नयेत.

प्रशासकीय जबाबदारी विषयक दृष्टीकोन

लोकप्रशासन व खासगी प्रशासन यांमधील फरक

लोकप्रशासन	**खासगी प्रशासन**
(१) लोकांच्या हितासाठी कार्य करणारे प्रशासन म्हणजे लोक प्रशासन होय.	खासगी हितासाठी कार्य करणारे प्रशासन म्हणजे खाजगी प्रशासन होय.
(२) लोकप्रशासनाचे स्वरुप व्यापक असते	(२) मर्यादित असते.
(३) लोकप्रशासनाला जनतेचा पाठिंबा असतो.	(३) जनतेचा पाठिंबा नसतो.
(४) लोकप्रशासनात सार्वजनिक जबाबदारीचे तत्त्व असते.	(४) सार्वजनिक जबाबदारीचे तत्त्व नसते.
(५) लोकप्रशासनाचे स्वरुप राजकीय असते.	(५) खासगी प्रशासनाचे स्वरुप राजकीय नसते.
(६) लोकप्रशासनाचा प्रभाव सर्वत्र असतो.	(६) खासगी प्रशासनाचा प्रभाव मर्यादित असतो.

६.२.७ लोकशाही विकेंद्रीकरणाचा विचार

विस्तृत व व्यापक शासनाच्या संकल्पनेचे पॉल ॲपलबी हे कैवारी होते (Big Government) लोकशाही समाजाचे उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी लोकप्रशासन हे त्यांना साधन वाटत होते. लोकशाहीच्या अस्तित्वाची पूर्वअट त्यांना विकेंद्रीकरण आहे असे वाटत होते. विशेषीकरणाच्या तत्त्वाला त्यांचा विरोध होता. त्यामुळे त्यांचा नागरी प्रशासकाला देखील विरोध होता. लोकांचा सहभाग हा त्यांना महत्त्वाचा वाटत होता. समूदाय विकासात लोकांच्या सहभागाचे ते प्रवक्ते होते. भारतीय

लोकप्रशासनाच्या जर्नलमध्ये त्यांनी विकेंद्रीकरणाचे समर्थन केले होते. लोकांचा सहभाग हा लोकशाही राजकारणाची घडी बसवितो. त्याला नाकारता येत नाही. परंतु लोकानुरंजनवादी जबाबदारी आणि लोकानुरंजनवादी सहभाग हा पंचामत राज्याची कसोटी नाही असा फरक देखील पॉल ॲपलबी यांनी केला होता. मात्र ते विकेंद्रीकरण संकल्पनेचे समर्थक होते.

६.२.८ संघटनात्मक बदल (Organisational change)

पॉल ॲपलबी यांचा दृष्टिकोन प्रत्येक संघटनेने नवीन गरजा आणि आव्हाने स्वीकारावीत असा होता. संघटनेमध्ये प्रासंगिक व प्रगतीशील असे दोन बदल झाले पाहिजेत असे पॉल ॲपलबी यांचे मत होते. प्रत्येक संघटना ही प्रगतीशील बदलाच्या टप्यातून जात असते. प्रगतीशील बदलाचा टप्पा हा विकासाचा टप्पा असतो. कौशल्य, सवयी, कामाची पद्धत, कार्यपद्धतीचे नुतनीकरण आणि आधुनिकीकरण हा विकासाचा भाग आहे. प्रगतीशील बदल हा प्रासंगिक गरज म्हणून केला जातो किंवा संघटनेत संपूर्ण बदल केला जातो. काही वर्षाच्या नंतर प्रत्येक संघटना प्रासंगिक बदलामधून जात असते. त्यामुळे प्रासंगिक बदल हा संघटनेच्या पुनर्रचनेसाठी लोक प्रशासनात महत्त्वाचा असतो. प्रशासकीय सुधारणा पुढाकार घेवून कराव्या लागतात. त्या सुधारणा विस्तृत व दूरदृष्टीच्या कराव्या लागतात. संघटनेची कालांतराने मूल्य कमी होते हे ओळखून संघटनेत बदल करावा लागतो असे पॉल ॲपलबी यांचे मत आहे.

६.२.९ नैतिकता व प्रशासन

लोकप्रशासनातील नैतिकता या प्रश्नावरती ॲपलबीची पारंपरिक मते नव्हती. ॲपलबी या प्रश्नाकडे संस्थात्मक दृष्टिकोनातून पाहत होते. त्याच्या दृष्टिकोनातून शासन व्यवस्थेची कार्यक्षमता कार्यालयाच्या नैतीकतेतून व्यक्त होते. चांगला समाज हा व्यक्तीगत भ्रष्टाचारातून निर्माण होवू शकत नाही. संस्थात्मक रचनेच्या अंमलबजावणीतून चांगल्या समाजाची निर्मिती होते. ॲपलबीने प्रशासनामध्ये मूल्यात्मक नैतीकतेचे प्रारुप स्वीकारले. राजकारण आणि अधिकारपद परंपरा यामध्ये नैतिकता असली पाहिजे. खासगी हितापेक्षा सार्वजनिक हिताला महत्त्व दिले पाहिजे असा दबाव प्रशासकीय नोकरवर्गावर राजकारण व पदसोपानाच्या माध्यमातून येतो. प्रशासकीय नोकरवर्ग विशेष व सर्वसाधारण तसेच खासगी व सार्वजनिक यांच्याशी संबंधित असतो. त्यामुळे तो नैतिकता पाळणारा असला पाहिजे अशी भूमिका ॲपलबी मांडतो. भारतीय प्रशासनाला एक धोरण निश्चितीचे प्रारुप देणे हे ॲपलबीचे ध्येय होते. या प्रारुपामध्ये त्याने प्रशासक, तत्त्वज्ञ, शिक्षक व मुत्सद्दी यांचे मिश्रण केले होते. पंतप्रधान नेहरु यांचे धोरण निश्चितीकडे लक्ष सातत्याने वेधले गेले होते. ॲपलबी यांच्या या संशोधनात विकासाच्या प्रेरणा होत्या. शासनाचा व लोकांचा विकास यामध्ये गृहीत धरलेला होता. या लोक प्रशासनातून भारत राष्ट्रबांधणीची मध्यवर्ती भूमिका पार पाडेल म्हणूनच त्यांनी विस्तृत व व्यापक शासन आणि लोकशाहीची कल्पना मांडली होती. ही कल्पना लोकप्रशासनाच्या मार्फत यशस्वी होईल अशी भूमिका त्यांनी मांडली होती.

६.२.१० पॉल ॲपलबीचा नेतृत्व विषयक दृष्टिकोन

पॉल ॲपलबीने नेतृत्व विषयक गुणाची यादी वास्तववादी दृष्टिकोनातून दिली आहे.

(१) संघटनेतील प्रशासकीय व शासकीय हितसंबंध जोपासण्याची आणि हाताळण्याची कला नेत्याच्या अंगी असली पाहिजे.

(२) प्रशासकीय नेत्याने व्यक्तिगत हित, गटाचे हित बाजूला ठेवून नेहमी सार्वजनिक हिताचा विचार केला पाहिजे. तशी त्याला शासकीय जाणीव व जबाबदारी असली पाहिजे.

(३) नेतृत्वाकडे निर्णय घेण्याची क्षमता आणि विशिष्ट पद्धतीने कार्य करण्याची क्षमता असली पाहिजे.

(४) नेतृत्वाला त्यांच्या कार्याविषयी आत्मविश्वास असावा. तसेच त्यांची कामावर निष्ठा असावी. याबरोबरच त्याला उत्साह देखील असावा.

(५) संघटनेच्या पदसोपानात काम करताना नेतृत्वाकडे वरिष्ठांशी तसेच कनिष्ठांशी योग्यप्रकारे संबंध ठेवण्याची क्षमता असावी.

६.२.११ भारतीय प्रशासनाविषयी ॲपलबी यांचे विचार

ॲपलबी यांनी भारतीय प्रशासनासंबंधी दोन अहवाल तयार केले आहे. (१९५२, १९५३) १९६५ मध्ये भारतीय प्रशासकीय व्यवस्थेचे पुर्नमुल्यांकन (Re-examinaion of Indian Administration Sysytem) केले होते. १९५३ व १९५६च्या अहवालाच्या आधारावर भारतीय प्रशासन व्यवस्थे सदर्भात त्यांनी विचार मांडले ते खालीलप्रमाणे

(१) कुमकूवत केंद

भारताने संघराज्य शासन पद्धतीचा स्विकार केला आहे. सत्ता केंद्रशासन व राज्यशासन यांत विभाजित आहे. दोन्हीही सत्तेची केंद्रे कुमकूवत आहे. कोणत्याच केंद्राला सर्वाधिख अधिकार नाहीत. संरक्षण, रेल्वे, पोस्ट, इत्यादी अपवाद वगळता केंद्र हे कुमकूवत आहे.

(२) समन्वयकारी व्यवस्थापन

भारतीय प्रशासन हे समन्वयावर अवलंबून आहे. समन्वय हा केंद्र व राज्य या दोहोंवर अवलंबून असतो. बहूतांशपणे केंद्र हे आर्थिक संसाधनाच्या बाबतीत राज्यावर अवलंबून असते.

(३) कर्मचारी व्यवस्थापन

एखाद्या वकिलाने तयार केलेल्या नोटीसीप्रमाणे भारतीय प्रशासनातील भरतीच्या जाहिरातींचे स्वरुप असते. पुरातन, सरंजामवादी व अकल्पनशिल असे भारतीय प्रशासकीय व्यवस्थेचे स्वरुप असते. स्पर्धा परिक्षेचा दृष्टीकोन प्रशासकीय ज्ञान-कौशल्यापेक्षा पुस्तकी ज्ञानावरच अवलंबून आहे. अखिल भारतीय सेवांचे विस्तारिकरण होणे गरजेचे आहे.

(४) प्रशासकीय सुधारणा

भारतीय प्रशासनात मधल्या स्तरावर संरचनात्मक बदल करायला हवेत. प्रवेशपूर्व व प्रवेशोत्तर प्रशिक्षणावर भर देण्यात यावा ओ आणि एन संघटनेची स्थापना करावी. प्रशासकाची जबाबदारी निश्‍चित असावी. इ. प्रशासकीय सूधारणा ॲपलबी सांगितल्या.

(५) औद्योगिक व व्यावसायिक/सार्वजनिक उपक्रम

स्वातंत्र्यप्राप्तीनंतर निर्माण झालेल्या सार्वजनिक उपक्रमामुळे राज्यसंस्थेवर नवीन समस्या निर्माण झाल्या यापासून सुटका होण्यासाठी काही सुधारणा ॲपलबी यांनी सांगितल्या. त्रुटी सुधारणा कार्यपद्धती सुधारणा कर्मचाऱ्यांची क्षमता वाढविणे, नियंत्रक व महालेखा परिक्षणांची मर्यादित भूमिका असावी, सेवांमध्ये गतिशिलता असली पाहिजे.

या सर्व आधारावर ॲपलबीने भारतीय प्रशासनात सुधारणा करण्याच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण व मुलभूत सूचना केल्या आहेत. ॲपलबी च्या विचारांची भारतीय प्रशासनात आजही प्रस्तुता आहे.

स्वयं-अध्ययनासाठी प्रश्न

एका वाक्यात उत्तरे लिहा.

(१) ड्रॉर प्रणीत ज्ञानाच्या तीन पातळ्या सांगा.

(२) शुद्ध विवेकवादी प्रारुपाची दोन वैशिष्ट्ये सांगा.

(३) सापेक्षोत्तम प्रारुपाची दोन वैशिष्ट्ये सांगा.

(४) खाजगी व लोकप्रशासनातील दोन फरक सांगा.

(५) लोकशाही अस्तित्वासाठीची पूर्वअट सांगा.

६.३ पारिभाषिक शब्द व शब्दार्थ

(१) **सार्वजनिक धोरण :** सार्वजनिक म्हणजे सर्वांच्या प्रश्नांच्या सोडवणुकीसाठी अंमलात आणली जाणारी उपाय योजना.

(२) **मेटा धोरण निर्मिती :** धोरण निर्मितीतील हा पहिला टप्पा की ज्यात संघटनात्मक बांधणी केली जाते.

६.४ स्वयं-अध्ययन प्रश्नांची उत्तरे

(१) पर्यावरणावर नियंत्रण, व्यक्ती व समाजावर नियंत्रण, नियंत्रणावर नियंत्रण

(२) (अ) धोरण निर्मितीच्या सर्व अवस्थांचा समावेश केला जातो.

(ब) धोरण निश्चितीमध्ये प्रशासनाची भूमिका महत्त्वाची असते.

(३) (अ) सर्व परिस्थितीशी अनुरुप असे आहे.

(ब) गुणात्मक आहे.

(४) पॉल ॲपलबीनी सांगितलेले खाजगी व लोकप्रशासनातील दोन महत्वाचे फरक

(अ) प्रशासनाचे कार्यक्षेत्र, त्याचा विस्तार, प्रभाव व मान्यता

(ब) जबाबदारी

(५) विकेंद्रीकरण

६.५ सारांश

या घटकात आपण ड्रॉर व ॲपलबी यांच्या विचारांचा उहापोह केला आहे. ड्रॉर यांच्या मते, ''धोरणनिर्मिती एक असे माध्यम आहे, जे सृजन शिलतेला प्रोत्साहन देते आणि धाडसी विचारांनी स्थापन होणाऱ्या संस्थांना तसेच एकत्र येणाऱ्या समूहांना मदत करते. थोडक्यात, धोरणशास्त्राबाबातची स्पष्ट भूमिका, क्रांतिकारी विचार आणि आपल्याच विचारांशी एकनिष्ठता या गुणांमुळे ड्रॉर यांचे प्रशासकीय विचारवंतातील स्थान अटळ आहे.

एहजेकल डॉर व पॉल ॲपलबी या दोन प्रशासकीय विचारवंतांनी धोरणशास्त्रासंदर्भात तसेच प्रशासनासंदर्भात महत्वाचे विचार मांडले आहेत. प्रशासनामध्ये धोरण निर्मितीला महत्वाचे स्थान असते. शासन व प्रशासनाची यशस्वीता धोरण निर्मितीवर आधारलेली असते. त्यामुळे धोरण निर्मिती प्रक्रिया व धोरणशास्त्रज्ञ यांच्या भूमिकेचे विश्लेषण ड्रॉरने केले आहे. तसेच त्याचे सार्वजनिक धोरण निर्मितीची प्रारुपे मांडली. ती प्रारुपे देखील जगातील सर्वच प्रशासनासाठी महत्वाची व उपयुक्त आहेत. एकूणच सार्वजनिक धोरण हा प्रशासानाचा आधुनिक काळातील एक महत्वपुर्ण घटक आहे व त्याचा शास्त्रशुद्ध पद्धतीने अभ्यास झाला पाहिजे हा महत्वाचा विचार ड्रॉरने दिला. म्हणूनच प्रशासनामध्ये ड्रॉरच्या विचारांना महत्वाचे स्थान आहे.

पॉल ॲपलबी यांनी प्रशासनाचे दोन मूलभूत प्रकार आहेत व त्यामध्ये फरक आहे हा महत्वाचा विचार त्याकाळामध्ये मांडला. लोकप्रशासन व खाजगी प्रशासन असा त्यांनी फरक केला. त्याबरोबर लोकप्रशासन व राजकारण, तसेच लोकप्रशासन व नैतिकता यांचा सहसंबंध स्पष्ट केला. प्रशासकीय जबाबदारी विषयक महत्वपूर्ण दृष्टीकोन मांडला. लोकशाही विकेंद्रीकरणाचा विचार हे पॉल ॲपलबीचे महत्वाचे लोकप्रशासनाला झालेले योगदान आहे. लोकशाहीचा विस्तार होण्यासाठी विकेंद्रकरणाचे तत्व महत्वाचे आहे. हा विचार त्यांनी मांडला. त्याचबरोबर संघटनात्मक बदलाची प्रक्रियादेखील विस्तृतपणे स्पष्ट केली.

६.६ सरावासाठी स्वाध्याय

(१) ड्रॉरने मांडलेली धोरणशास्त्र ही संकल्पना स्पष्ट करा.

(२) ड्रॉरने सांगितलेल्या ज्ञानाच्या पातळ्या सविस्तरपणे विशद करा.

(३) सार्वजनिक धोरण निर्मितीचे प्रारुप सांगा.

(४) पॉल ॲपलबी यांचे लोकप्रशासन व खाजगी प्रशासनाबाबतचे विचार सांगा.

(५) ॲपलबी प्रशासकीय जबाबदारीचा दृष्टीकोन स्पष्ट करा.

(६) संघटनात्मक बदलाबाबतचे ॲपलबीचे विचार सांगा.

(७) ॲपलबीची नेतृत्वाची संकल्पना स्पष्ट करा.

(८) नैतिकता व लोकप्रशासन याबाबतचे ॲपलबीचे विचार सांगा.

६.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

(१) Trivedi, K. D. (1987). *Perspectives in Development Administration*. New Delhi, Mittal Publication.

(२) Sharma, U., Sharma, S. K. (2002). *Public Administration.* New Delhi, Atlantic Publishers and Distributors.

(३) पवार, प्र. (२०१०). *सार्वजनिक धोरण.* पुणे, प्रतिमा प्रकाशन.

ज्ञानगंगा घरोघरी

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