

उत्तर महाराष्ट्र विद्यापीठ, जळगांव

तृतीय वर्ष कला अभ्यासक्रम सत्र पद्धत (VI)

जनरल पेपर POL ३६२ (SPI-३) ३६११४

कार्मिक प्रशासन आणि व्यवस्थापन

Personnel Administration and Management

तृतीय वर्ष कला द्वितीय सत्र- VI

राज्यशास्त्र- जून २००९

(सुधारीत सत्रपद्धतीचा पुनर्रचित अभ्यासक्रम)

तृतीय वर्ष कला द्वितीय सत्र- VI

१) व्यवस्थापन

- व्यवस्थापन अर्थ आणि प्रकार
- व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- व्यवस्थापनाची कार्य POSDCORB
- चांगल्या प्रशासनाच्या कसोट्या आणि महत्त्व
- मूल्यमापन

२) प्रशासकीय नेतृत्व

- प्रशासकीय नेतृत्व अर्थ आणि दृष्टिकोन
- प्रशासकीय नेतृत्वाचा विकास
- प्रशासकीय नेतृत्वाकरिता आवश्यक गुण
- प्रशासकीय नेतृत्व कार्य
- मूल्यमापन

३) धोरण निश्चिती आणि निर्णय निर्धारण-

- अ) धोरण निश्चिती- १. अर्थ, व्याख्या आणि धोरण निश्चितीचे आधार
२. भारतातील धोरण निश्चिती
- ब) निर्णय निर्धारण- १. अर्थ, व्याख्या आणि निर्णय निर्धारणाचे घटक
२. निर्णय निर्धारणाची वैशिष्ट्ये ३. निर्णय निर्धारणाचे तंत्र आणि महत्त्व
४. निर्णय निर्धारणातील समस्या
- मूल्यमापन

४) मनोधैर्य, प्रेरणा आणि जनसंपर्क-

- अ) मनोधैर्य- अर्थ, व्याख्या आणि महत्त्व
मनोधैर्यावर प्रभाव टाकणारे घटक
मनोधैर्याचे मापन
- ब) प्रेरणा- अर्थ, व्याख्या, वैशिष्ट्ये आणि महत्त्व
प्रेरणेची साधने व तंत्रे आणि प्रकार
- क) जनसंपर्क- अर्थ, व्याख्या आणि महत्त्व
जनसंपर्क साधने आणि पद्धती
जनसंपर्क अधिकाऱ्याची भूमिका
- मूल्यमापन

प्रकरण १ ले व्यवस्थापन

प्र.१ ला व्यवस्थापनाचा अर्थ सांगून व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा?

व्यवस्थापन ही संज्ञा ही विविध अर्थान वापरली जाते. संघटनेचे प्रशासन कार्य कोणत्या पद्धतीने चालविले जाते. त्या आधारावर व्यवस्थापनाचा अर्थ घेतला जातो. उदा. महाविद्यालयाचे व्यवस्थापन व्यवस्थापन ही विशिष्ट प्रकारची कार्य करणारी प्रक्रिया आहे. काही वेळा व्यवस्थापन करणाऱ्या व्यक्ती वा व्यक्तीसमूहालाच व्यवस्थापन संबोधिले जाते. उदा. महाविद्यालयाचा प्राचार्य मात्र व्यवस्थापन व्यक्ती वा व्यक्तीचा समूह नसून ती एक प्रशासकीय यंत्रणेतील प्रक्रिया आहे. प्रत्येक संघटनेत व्यवस्थापनाची प्रक्रिया आढळते. काही विचारवंत संघटना आणि व्यवस्थापन यात फरक मानत नाही. परंतु संघटना ही प्रशासन कार्याची रचना असते. संघटनेत विभाग उपविभाग पाडले जाऊन कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती केलेली असते. व्यवस्थापन ही त्या रचनेची प्रक्रिया असते. संघटनेची उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी ज्या क्रिया प्रक्रिया कराव्या लागतात. त्याचा समावेश व्यवस्थापनात केला जातो. त्यामुळे संघटन व व्यवस्थापन या दोन्ही संकल्पना परस्परपूरक आहेत. व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया असते. संघटनेने आखलेली ध्येय व उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी विविध कार्यक्रमांची योग्य दिशेने अंमलबजावणी करणे हे तिचे कार्य असते. उद्देशपूर्तीसाठी कार्याचे नियोजन, योग्य पर्यायाची निवड, साधनसामुग्रीची जुळवाजुळव व प्रत्यक्ष कार्याला मार्गदर्शन आणि नियंत्रण हे व्यवस्थापनाचे कार्य आहे.

१. **जॉर्ज टेरी-** व्यवस्थापन म्हणजे संघटनेतील इतर लोकांच्या प्रयत्नातून पूर्वनिश्चित उद्दिष्ट साध्य करणे होय.
२. **राल्फ सी.डेव्हीस-** कोणत्याही क्षेत्रातील कार्यकारी नेतृत्वाचे कार्य म्हणजे व्यवस्थापन होय.
३. **मिलेटच्या मते-** निश्चित ध्येय पूर्ण करण्यासाठी औपचारिकरीत्या संघटित झालेल्या लोकांचे कार्य सुलभ होण्यासाठी व त्यासाठी मार्गदर्शन करणारी प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.
४. **स्टॅनले व्हान्स-** पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी निर्णय घेण्याची आणि मानवी घटकाकडून केल्या जाणाऱ्या कृतीवर नियंत्रण ठेवण्याची सुलभ प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.

व्यवस्थापनाची प्रमुख स्वरूप व वैशिष्ट्ये- व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतात.

१. **व्यवस्थापन एक तंत्र आहे-** संघटना कोणत्याही प्रकारची असो किंवा संघटनेतील कार्य कोणत्याही प्रकारचे असो प्रत्येक संघटनेत व्यवस्थापनाची प्रक्रिया आवश्यक असते. व्यवस्थापनातून एक विशिष्ट प्रकारचे ज्ञान व चातुर्य प्राप्त केले जाऊ शकते. व्यवस्थापन हे प्रशासन कार्य करण्याचे एक तंत्र आहे. संघटना कोणत्याही प्रकारची असो तिचे अपेक्षित उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापनाचे कौशल्य आवश्यक असते. खाजगी व शासकीय अशा सर्व प्रकारच्या संघटनात व्यवस्थापनाचे कौशल्य आढळते. सार्वजनिक व खाजगी प्रशासन यात व्यवस्थापनाच्या पातळीवर नोकरवर्गाची देवाणघेवाण चालू असते. व्यवस्थापकांची नियुक्ती एका संघटनेतून दुसऱ्या संघटनेत करून व्यवस्थापनाची प्रक्रिया सुरू असते. व्यवस्थापकांकडे संघटना चालविण्यासाठी लागणारे व्यवस्थापकीय तंत्र असते. तसेच व्यवस्थापन ही सर्वव्यापी स्वरूपाची प्रक्रिया आहे.
२. **व्यवस्थापन हे सांघिक स्वरूपाचे कार्य-** व्यवस्थापनाचे कार्य पार पाडण्यासाठी व्यक्तीचा समूह आवश्यक असतो. व्यवस्थापनाचे कार्य पार पाडण्यासाठी अनेक व्यक्तीचे सहकार्य घ्यावे लागते. संघटनेचा प्रमुख अधिकारी संघटनेतील विभागीय अधिकाऱ्यांच्या मदतीने व्यवस्थापनाचे कार्य करीत असतो. व्यवस्थापनाचे कार्य एका विशिष्ट पातळीवरून केले जात नसून संपूर्ण संघटनेतील विविध अधिकारपदावरून व्यवस्थापनाचे कार्य केले जात असते. त्यामुळे व्यवस्थापन हे सांघिक कार्य मानले जाते. मिलेटच्या मते औपचारिक संघटनेतील वरिष्ठ अधिकाऱ्याकडे सत्ता आणि जबाबदारी दिलेली असली तरी त्याला इतर विभागीय अधिकाऱ्यांचे सहकार्य घेऊन व्यवस्थापन कार्य करावे लागते. उदा. प्राचार्य, संस्थाचालक, प्राध्यापक व शिक्षकेतर कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्याने व्यवस्थापन करीत असतो.
३. **व्यवस्थापन एक व्यवसाय आहे-** प्रशासन कार्यात जेव्हा व्यक्तीला विशेष ज्ञान वा नैपुण्य प्राप्त होते. तेव्हा ती व्यक्ती इतरांना मार्गदर्शन करते. त्या व्यक्तीला व्यवस्थापनातील व्यावसायिक व्यक्ती म्हणून ओळखली जाते.

ज्याप्रमाणे वकिली क्षेत्रात व्यक्ती विशेष प्राविण्य मिळविते. त्याप्रमाणे व्यवस्थापन कार्यातही व्यवस्थापक विशेष प्राविण्य वा नैपुण्य मिळवू शकतो. अभ्यास वा अनुभवाद्वारे व्यवस्थापनाचे ज्ञान प्राप्त झाले की ती व्यक्ती व्यवस्थापनातील तज्ञ व्यक्ती म्हणून ओळखली जाते. उदा. अनेक विद्यापीठांमध्ये व्यापार व्यवस्थापनाचे अभ्यासक्रम चालविले जातात. कुशल व तज्ञ व्यवस्थापक खाजगी संस्था व इतर संस्थाना उपलब्ध करून देण्यासाठी असतात. व्यवस्थापनाला व्यावसायिक दर्जातून कार्याविषयी स्वाभिमान आणि योग्य व तज्ञ व्यवस्थापक प्राप्ती हा फायदा होता. अर्थात त्या व्यक्तीबाबत व्यवस्थापन हा एक व्यवसाय होऊन बसतो. त्यामुळे आधुनिक काळात संघटनेत व्यवस्थापन हा एक व्यवसाय मानला जातो.

४. **अधिकार सत्ता व्यवस्थापनाचा पाया असतो-** व्यवस्थापन प्रक्रिया अधिकार सत्तेच्या पायावर उभी असते. संघटनेतील वरिष्ठ अधिकाऱ्याला अधिकार सत्ता प्राप्त झाल्यामुळे तो कनिष्ठ अधिकाऱ्यांना आदेश व सूचना देऊ शकतो. वरिष्ठ अधिकारी विविध स्वरूपाचे निर्णय घेऊन त्याची अंमलबजावणी करतो. या कार्यात कनिष्ठ अधिकारी सहकार्य करीत असतात. संघटनेत पदसोपानानुसार वरिष्ठ-कनिष्ठ स्तर रचना निर्माण केलेली असते. संघटनेतील आज्ञाधारक एकतेची हे तत्व स्वीकारले जाते. त्यामुळे व्यवस्थापन प्रक्रियेत कनिष्ठ अधिकारी जबाबदारीने सहकार्य करीत असतात. व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेद्वारे संघटनेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अधिकार सत्ता हा घटक आवश्यक मानला जातो.

५. **व्यवस्थापनाची जबाबदारी-** सार्वजनिक व्यवस्थापनात जबाबदारीचा घटक महत्त्वाचा मानला जातो. संघटनेचे कार्य चालू असतांना व्यवस्थापनाची प्रक्रिया घडून येते. तिची जबाबदारी संघटनेच्या वरिष्ठांवर असते. व्यवस्थापनाच्या कार्यातून जे परिणाम घडून येतात त्याची जबाबदारी व्यवस्थापकावर पडते. वरिष्ठ अधिकारी अधिकारांचा वापर करतात तेव्हा व्यवस्थापनाचे जे पडसाद उमटतात त्याची जबाबदारी वरिष्ठाला स्वीकारवी लागते. जबाबदारीचे प्रमुख तीन प्रकार पडतात. अ) राजकीय जबाबदारी ब) संस्थात्मक जबाबदारी क) व्यावसायिक जबाबदारी प्रशासनात राजकीय मंत्र्यावर असते. संस्थात्मक जबाबदारी प्रशासकीय विभागप्रमुखावर असते तर व्यावसायिक जबाबदारी संघटनेतील कौशल्य असणाऱ्या कर्मचारी वर्गावर असते.

व्यवस्थापनाच्या वरील वैशिष्ट्यांचा विचार करता असे म्हणता येईल की, व्यवस्थापन संघटनेतील चैतन्यशक्ती असते. खाजगी, व्यापारी किंवा शासकीय कोणत्याही प्रकारची संघटना असली तरी सर्व संघटनांचे व्यवस्थापन योग्य रीतीने होणे आवश्यक असते. व्यवस्थापन सर्वव्यापी प्रक्रिया आहे. ती सर्व संघटनेच्या ठिकाणी असते. ती एका व्यक्तीद्वारे केली जाऊ शकत नाही. त्यासाठी सर्वांच्या सहकार्याची गरज भासते.

प्र.२ रा व्यवस्थापनाची कार्ये वा ल्युथर गुलिकची POSDCORB संकल्पना स्पष्ट करा?

प्रत्येक संघटनेत व्यवस्थापनाची प्रक्रिया असते. व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेत अनेक कार्यांचा समावेश होत असतो. व्यवस्थापन प्रक्रिया खाजगी व सरकारी सर्व प्रकारच्या संघटनेत आढळून येते. व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेत विविध कार्यांचा समावेश केलेला असतो. व्यवस्थापनाची कार्ये निश्चितपणे सांगणे कठिण आहे. प्रशासनाच्या कार्यांच्या बाबतीत शास्त्रज्ञांमध्ये एकमत नाही. ल्युथर गुलिक, हेन्री फेयॉल, टेरी व मिलेट इ. विचारवंतानी व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेतील कार्ये पुढील प्रमाणे स्पष्ट केली जातात.

अ) **हेन्री फेयॉल-** यांच्या मते व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेद्वारे १) नियोजन २) संघटन ३) समन्वय ४) नियंत्रण ही चार कार्ये पार पाडली जातात.

ब) **ल्युथर गुलिकची POSDCORB संकल्पना-** ल्युथर गुलिकने POSDCORB शब्दाद्वारे व्यवस्थापनाची कार्ये स्पष्ट करण्याचा प्रयत्न केलेला दिसतो.

१. **नियोजन करणे (Planning)-** धोरण तयार करतांना नियोजन करावे लागते. उपलब्ध साधनांचा योग्य वापर करून कमी वेळात उद्दिष्ट गाठण्यासाठी नियोजनाची आवश्यकता असते ते कार्य व्यवस्थापन पार पाडते.

२. **संघटन करणे (Organization) -** नियोजनानंतर ते यशस्वीपणे अंमलात आणण्यासाठी संघटनात्मक रचना करावी लागते. अधिकाराचे वाटप योग्यपणे करावे लागते.

३. **नेमणूका करणे (Staffing)**- संघटना निश्चित केल्यानंतर कोणते काम कोणत्या व्यक्तीवर सोपवावे हे ठरवावे लागते. त्यासाठी निरनिराळ्या व्यक्तीवर सोपवावे हे ठरवावे लागते. त्यासाठी निरनिराळ्या प्रशासकांच्या नेमणूका, बढत्या, बदल्या इ. प्रश्न निर्माण होतात. कामाच्या जबाबदाऱ्या व स्वरूप निश्चित करावे लागते. कामाच्या स्वरूपाचा विचार करून सेवकांच्या नेमणूका कराव्या लागतात.
 ४. **आदेश देणे (Direction)**- प्रशासकांची नेमणूक केल्यानंतर कार्य योग्य रितीने पार पाडण्यासाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना आदेश, सूचना व मार्गदर्शन द्यावे लागतात.
 ५. **समन्वय साधने (Co-ordination)** - संघटनात्मक यंत्रणेत निरनिराळ्या पातळ्यावर जे विविध कार्य चालते. त्या कार्यात एकसुत्रता आणण्यासाठी समन्वय साधावा लागतो.
 ६. **अहवाल देणे (Reporting)**- प्रशासन कार्य सुरू झाल्यानंतर वेळावेळी कार्यात प्रगती, गुणदोष वा कार्यात वेग आणण्यासाठी कार्य केले पाहिजे. त्यासाठी या संबंधी अधिकाऱ्यांकडून अहवाल मागवून कार्याचा पुढचा टप्पा ठरवावा लागतात.
 ७. **आर्थिक व्यवस्थापन (Budgeting)** - प्रशासकीय कार्य योग्य प्रकारे पार पाडण्यासाठी पैशाची तरतूद करावी लागते. आर्थिक तरतूद करतांना कमी खर्चात जास्तीत जास्त चांगले कार्य कसे करता येईल हे पाहावे लागते.
- क) चेस्टर बर्नार्ड-** च्या मते व्यवस्थापनात १) संघटनेचा हेतू ठरविणे २) कर्मचारी वर्गाचे सहकार्य मिळविणे ३) संसूचन करणे, संपर्क साधण्यासाठी विविध माध्यमाचा अवलंब करणे इ. तीन कार्यांचा समावेश केला जातो.
- ड) जार्ज टेरीच्या मते-** व्यवस्थापन प्रक्रियेत १) नियोजन २) संघटन ३) प्रेरणा ४) नियंत्रण इ. चार कार्यांचा समावेश होता.
- इ) सेकलर हडसन-** च्या मते व्यवस्थापन प्रक्रियेत १) धोरण ठरविणे २) अधिकार सत्ता मिळविणे, स्थाननिश्चिती आणि सत्तेचा वापर करणे ३) संघटन करणे ४) अंदाजपत्रक तयार करणे ५) कर्मचाऱ्यांची नियुक्ती करणे ६) कृती करणे ७) अहवाल तयार करणे ८) नेतृत्व करणे ९) मार्गदर्शन करणे १०) नियंत्रण करणे इ. कार्यांचा समावेश होता.
- ई) जे. डी. मिलेट-** मते व्यवस्थापनाच्या कार्याबाबत मिलेटने पुढील कार्य सांगितले.
- १) मूलभूत वा विशिष्ट समस्या २) तांत्रिक वा सामान्य समस्या या दोन प्रकारच्या समस्या निर्माण होतात. प्रत्येक संघटनेच्या मूलभूत समस्या दुसऱ्या संघटनेहून भिन्न असतात. उदा. पोलिस खात्याच्या समस्या शिक्षण खात्याच्या समस्याहून भिन्न असतात. तांत्रिक वा सामान्य समस्या प्रत्येक संघटनेत असतात. मिलेटने सामान्य समस्यांचे तीन प्रकार पाडले आहेत.
१. **कार्याचे संचालन करणे-** नियोजन, नेतृत्व, संसूचन, देखरेख व जनसंपर्क
 २. **प्रत्यक्ष कार्य करणे-** संघटन, कर्मचारी व्यवस्था, अंदाजपत्रक तयार करणे, अंदाजपत्रक तयार करणे व कायदेशीर सल्ला देणे.
 ३. **अंतर्गत सेवा करणे-** दफ्तर नोंद, भांडार सेवा अशा कार्यालयीन स्वरूपाच्या सेवा देणे.

प्र.३ रा. यशस्वी व्यवस्थापनाच्या कसोट्या आणि महत्त्व स्पष्ट करा?

एखाद्या संघटनेतील व्यवस्थापन किती प्रमाणात यशस्वी झाले पाहणे महत्त्वाचे ठरते. प्रभावीपणे कार्य करून निश्चित हेतू साध्य केला असेल तर त्या संघटनेतील व्यवस्थापन यशस्वी झाले असे मानता येईल. परंतु अयोग्य पद्धतीने पैसा व वेळेचा अपव्यय करून हेतू साध्य झाला तर व्यवस्थापन यशस्वी झाले असे म्हणता येणार नाही. हर्बर्ट सायमनच्या मते संघटनेत एखादे उद्दिष्ट साध्य करतांना कोणती व किती वापरली याचा विचार करून व्यवस्थापनाचे मूल्यमापन करावे लागते. गुलीकने कार्यक्षमतेला महत्त्व देऊन कार्यक्षमतेवर व्यवस्थापनाचे यश अवलंबून असते. वाल्डो याने व्यवस्थापनातील कार्यक्षमता व काटकसरला महत्त्व दिले. व्यवस्थापनातील कार्यक्षमता तीन प्रकारची असते.

अ) व्यापारी कार्यक्षमता- व्यापारी कार्यक्षमता व्यवस्थापनात पैसा किती खर्च झाला व त्यापासून किती फायदा झाला यावर अवलंबून असते.

ब) भौतिक कार्यक्षमता- ही व्यवस्थापनात किती साधनसामुग्री उपयुक्त ठरली यावरून समजते.

क) सामाजिक कार्यक्षमता- व्यवस्थापन मानवी श्रम किती खर्च झाले आणि त्यापासून मानवी समाधान किती प्रमाणात लाभले यावर अवलंबून असते.

थोडक्यात साधनसामुग्री, द्रव्यबल व मानवी श्रम इ. गोष्टींवरून व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता तपासता येते तसेच कर्मचाऱ्यांचे परस्परसंबंध आणि सामंज्यस यावरून व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता समजू शकते.

जे.डी. मिलेट यांनी व्यवस्थापनाची तीन लक्षणे सांगितली आहेत.

१. **समाधानकारक सेवा-** कोणत्याही संघटनेच्या प्रशासनापासून सर्व नागरिकांना समानतेची वागणूक मिळणे होय. समाधान सेवेत योग्य वेळी, वक्तशीरपणे योग्य प्रमाणात सातत्याने मिळणारी सेवा समाधान देणारी असते.
२. **जबाबदार कृती-** लोकशाही पद्धतीत व्यवस्थापनाची कृती जबाबदारी पार पाडली जाते. लोकशाहीत संस्थात्मक मार्गाचा अवलंब करून प्रशासन कार्य जबाबदारीने पार पाडले जाते. लहरीपणा, स्वेच्छाचारी प्रशासन जबाबदारीने सेवा समाधान देऊ शकत नाही.
३. **योग्य शासन-** योग्य शासनाची व्याख्या निश्चित करणे कठिण असले तरी जनतेला योग्य सेवा देणारे आणि जबाबदारीने प्रशासन चालविणारे सरकार चांगले असते. उदा. अमेरिकेचे सरकार लोकशाही पद्धतीने योग्य सरकार असून त्यात जनता सक्रिय सहभागी होते. नागरी सेवेतील प्रभावी व्यवस्थापन हे चांगल्या व योग्य प्रशासनाचे लक्षण मानले जाते.

अशा प्रकारे यशस्वी व्यवस्थापनाच्या कसोटया विविध विचारवंतांनी विशद केलेल्या आहेत. विविध विचारवंतांनी यशस्वी व्यवस्थापनाच्या कसोटया सांगितलेल्या असल्या तरी परिस्थिती आणि गरजांचा समन्वय घालून चालणाऱ्या प्रशासनाला यशस्वी व्यवस्थापन मानले जाते.

एका वाक्यात अपेक्षित प्रश्नोत्तरे-

१. व्यवस्थापन म्हणजे काय?

उत्तर- मिलेटच्या मते, निश्चित ध्येय पूर्ण करण्यासाठी औपचारिकरीत्या संघटीत झालेल्या लोकांचे कार्य सुलभ होण्यासाठी व त्यासाठी मार्गदर्शन करणारी प्रक्रिया म्हणजे व्यवस्थापन होय.

२. व्यवस्थापनाची प्रमुख वैशिष्ट्ये कोणती आहेत.

उत्तर- व्यवस्थापन एक तंत्र आहे, व्यवस्थापन हे सांघिक कार्य, व्यवस्थापन एक व्यवसाय हे व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये सांगता येतात.

३. ल्युथर गुलिकने व्यवस्थापनाच्या कार्याबाबत कोणती संकल्पना मांडली आहे.

उत्तर- गुलिकने व्यवस्थापनाच्या कार्याबाबत POSDCORD पोस्टडकॉर्ब ही संकल्पना मांडली आहे.

४. व्यवस्थापनाच्या कार्याबाबत विचार मांडणाऱ्या दोन विचारवंतांची नावे सांगा.

उत्तर- चेस्टर बर्नार्ड, सेकलन हडसन, जॉर्ज टेरी, जे.डी. मिलेट इत्यादी विचारवंतांनी व्यवस्थापन कार्याबाबत विचार मांडले आहेत.

प्रकरण २ रे
प्रशासकीय नेतृत्व

प्र.१ला. प्रशासकीय नेतृत्व अर्थ, महत्त्व व स्वरूप आणि नेतृत्वासंबंधी दृष्टिकोन स्पष्ट करा?

प्रशासनाच्या प्रक्रियांमध्ये योग्य संघटनेबरोबर योग्य प्रशासकीय नेतृत्व आवश्यक असते. संघटनेचा विस्तार, कार्यातील विविधता, तांत्रिक विकास, विषय तज्ञांची आवश्यकता आणि समाजाच्या आशा आकांक्षा लक्षात घेता प्रशासन हे कार्यक्षम आणि प्रभावी असणे आवश्यक असते. म्हणून प्रशासनासमोर नेतृत्वाची समस्याही प्रशासन यंत्रणेइतकीच महत्त्वाची असते. कार्यक्षम आणि प्रभावी नेतृत्वाचा शोध व त्यांच्या विकास हा प्रशासनासमोरील अत्यंत निकडीचा प्रश्न असतो. कारण प्रशासनाचे यश हे नेतृत्वाचे यश आणि प्रशासनाचे अपयश हे नेतृत्वाचे अपयश मानले जाते. इतका प्रशासन आणि नेतृत्व यांचा जवळचा संबंध असतो.

व्यवस्थापनाच्या प्रक्रियेत नेतृत्वाला अत्यंत महत्त्वाचे स्थान असून नेतृत्व करणे हे व्यवस्थापनाचे पहिले महत्त्वाचे कार्य होय. सार्वजनिक क्षेत्रातील प्रत्येक संघटनेत अपेक्षित ध्येय साध्य करण्यासाठी नेतृत्व आवश्यक असते. कार्यक्षम व प्रभावी नेतृत्वाद्वारे संघटनेचे उद्दिष्ट योग्य वेळेत साध्य करता येते. आधुनिक काळात राज्याचे कार्यक्षेत्र वाढल्यामुळे प्रशासकीय कार्यावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी आणि मार्गदर्शन करण्यासाठी नेतृत्वाची गरज असते. नेतृत्व दोन प्रकारचे असते.

अ) राजकीय नेतृत्व- पंतप्रधान व मंत्री यांचे नेतृत्व राजकीय स्वरूपाचे असते.

ब) प्रशासकीय नेतृत्व- सचिव, प्रमुख व्यवस्थापक यांचे नेतृत्व प्रशासकीय स्वरूपाचे असते.

खाते, महामंडळ इ. संघटनेचे कोणतेही कार्यक्षेत्र असो प्रशासकीय नेतृत्वाची आवश्यकता असते. शासनाची ध्येय धोरण प्रत्यक्षात आणण्यासाठी प्रभावी नेतृत्वाची उपयुक्त असते. सामान्यतः नेतृत्व दोन प्रकारात प्राप्त होते. काही व्यक्तींना जन्मजात नेतृत्वाचा गुण अस्तित्वात असतो तर काही व्यक्ती व्यवस्थापनात प्रशासकीय नेतृत्व हा गुण संपादन करतांना दिसतात. नेतृत्वाची व्याख्या पुढील प्रमाणे सांगता येते.

१. **चेस्टर बर्नार्ड-** नेतृत्व म्हणजे व्यक्तीच्या वर्तणूकीतील असे गुण की ज्यामुळे संघटीतपणे कार्य करणाऱ्या लोकांना आणि त्यांच्या कार्याला मार्गदर्शन मिळते.
२. **जॉर्ज टेरी-** लोकांना प्रभावित करून त्यांची संबंधित उद्दिष्टे करणारी कृती म्हणजे नेतृत्व होय.
३. **कुंटझ आणि ओडोनेल-** नेतृत्व म्हणजे समान उद्दिष्ट सामूहिकरित्या साध्य करण्यासाठी लोकांचे मन वळविणारी कृती होय.

नेतृत्वासंबंधी दृष्टिकोन- कुंटझ आणि ओडोनेल या विचारवंतांनी नेतृत्वासंबंधी तीन दृष्टिकोन मांडलेले आहेत. ते पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. **स्वभावात्मक दृष्टिकोन-** काही व्यक्तींना जन्मजात विशेष स्वभाव गुण प्राप्त होतात. त्यामुळे त्यांना नेतृत्व प्राप्त होते. अशा व्यक्तींना त्यांच्या स्वभावगुणामुळे समाजात मोठेपणा प्राप्त होतो. जन्मजात नेतृत्व गुण लाभल्यामुळे अशी व्यक्ती इतरांवर प्रभाव पाडते. आपल्या इच्छेनुसार कार्य करून घेते. अशा नेत्याला जन्मजात नेता संबोधिले जाते. चेस्टर बर्नार्ड, निग्रो इ. विचारवंतांनी स्वभावात्मक दृष्टिकोनाचे समर्थन केलेले असले तरी कोणते स्वभाव गुण नेतृत्वाला पोषक ठरतात याबाबत विचारवंतात एकमत नाही. कारण एका संघटनेत जो स्वभाव गुण नेतृत्व निर्मितीला पोषक ठरतो तोच गुण दुसऱ्या संघटनेत उपयुक्त ठरेल याविषयी निश्चित खात्री नसते. नेतृत्व हे स्वभाव गुणाप्रमाणेच परिस्थितीवर अवलंबून असते.
२. **परिस्थितीत्मक दृष्टिकोन-** काही वेळा परिस्थितीतूनच नेतृत्व निर्माण होते. विशिष्ट परिस्थितीत विशिष्ट तोडगा काढून परिस्थितीचे निराकरण करणारी व्यक्ती नेता बनते. परिस्थिती नेतृत्वाला आकार देते. परिस्थितीमुळे नेतृत्व लोप पावते. फॉलेट, मिलेट, निग्रो इ. विचारवंतांनी परिस्थितीत्मक दृष्टिकोनाचे समर्थन केलेले आहे. त्यांच्यामते नेतृत्व परिस्थिती सापेक्ष असते. कारण परिस्थितीनुसार नेतृत्व एका व्यक्तीकडून दुसऱ्या व्यक्तीकडे आपोआप

जाते. नवी परिस्थिती नेतृत्व निर्माण करते. परिस्थिती बदलताच नेतृत्व बदलते. सामाजिक व राजकीय स्वरूपाच्या परिस्थितीत नेतृत्वाचे बदल जाणवतात. उदा. १९७७ च्या आणीबाणीच्या परिस्थितीत मोरारजी देसाईचे नेतृत्व उदयाला असले तर इंदिरा गांधीचे नेतृत्व लोप पावले. १९८० साली राजकीय परिस्थितीत पुन्हा बदल झाला. मोरारजी देसाईचे नेतृत्व लोप पावले आणि इंदिरा गांधी यांच्याकडे पुन्हा नेतृत्व आले. राजकीय नेतृत्वाप्रमाणेच प्रशासकीय नेतृत्वही परिस्थितीप्रमाणे बदलत असते.

३. **मूलभूत घटकांवर आधारलेले नेतृत्व-** नेतृत्व निर्माण होण्यासाठी व्यक्तीच्या अंगी काही गुण असावे लागतात. वक्तृत्व, बुद्धिमत्ता, समयसूचकता इ. गुण नेत्याच्या ठिकाणी असावे लागतात. गुणांच्या आधारे नेता इतर लोकांवर प्रभाव पाडू शकतो. नेतृत्व विशिष्ट मूलभूत घटकाद्वारे इतरांवर प्रभाव पाडला तर त्याचे नेतृत्व अधिक प्रभावी ठरते. संघटनेतील सर्व लोकांत नेतृत्व करणारी व्यक्ती बुद्धिवान असेल तर इतर सर्वजण तिचे नेतृत्व मान्य करतात. एखादा नेता वक्तृत्वाद्वारे तर दुसरा एखादा कल्पकतेद्वारे इतरांवर छाप पाडीत असतो.

टिप- नेतृत्वाचा विकास - आधुनिक काळात व्यवस्थापन शास्त्र बनले असून व्यवस्थापक प्रशिक्षित करण्याची गरज सर्वमान्य झाली आहे. पारंपारिक दृष्टीने पाहता व्यवस्थापक वा नेतृत्व जन्मास येते तयार केले जात नाहीत असे मानले जाते. वरिष्ठांच्या हाताखाली काम करणे आणि अनुभवाने शहाणे होणे हे प्रशिक्षणाचे पारंपारिक मार्ग आहेत. अर्थात या मार्गाचे महत्त्व असले तरी आधुनिक प्रशासकीय प्रक्रियांचे स्वरूप गुंतागुंतीचे आणि तांत्रिक बनलेले आहे. अशा परिस्थितीत नेतृत्व निर्मितीसाठी पद्धतशीर शिक्षण देण्याची गरज नाकारता येत नाही. चेस्टर बर्नार्डच्या मते, "योग्य शिक्षणाशिवाय संघटनेचे नेते वा व्यवस्थापक निर्माण होणार नाहीत. योग्य शिक्षण अभावी ते आजच्या सामाजिक प्रश्नास तोंड देण्यासाठी समर्थ राहणार नाहीत." नेतृत्वाच्या विकासासाठी खालील गोष्टीची आवश्यकता आहे.

१. व्यापक हितसंबंध, साधारण शिक्षण आणि कार्यकारी अधिकाऱ्यांचे स्वयंशिक्षण यांची नेतृत्व विकासासाठी गरज आहे. चर्चासत्रे, परिषदा, छोटे अभ्यासक्रम इ. नेतृत्व विकासासाठी वापर केला पाहिजे.
२. आधुनिक गुंतागुंतीचे तंत्रज्ञान लक्षात घेण्यासाठी प्रशिक्षित बुद्धिमत्तेची आवश्यकता असते.
३. मानवी संबंधीची जाण ही प्रशासनाची कला आहे. ज्या लोकांमध्ये वावरायचे आहे. त्यांचे हितसंबंध लक्षात घेणे आवश्यक आहे.

या तीन गोष्टींची नेतृत्व विकासासाठी आवश्यकता आहे.

अ) मानवाचे वर्तन हे विवेकापेक्षा सहजप्रवृत्ती वा भावनेवर आधारलेले आहे यांची जाण असली पाहिजे.

ब) सर्व सामाजिक व्यवस्थेचे अध्ययन अथवा ज्ञान असले पाहिजे.

क) संघटनेच्या औपचारिक रचनांची माहिती असली पाहिजे.

ड) आधुनिक शासन हे लोक शासन असल्याने लेखन, विचारविनिमय, संभाषण व भाषा यांच्या द्वारा लोकसंपर्क वाढविला पाहिजे.

प्र.२ रा प्रशासकीय नेतृत्वाचे कार्य व गुणांचे वर्णन करा?

A. **नेतृत्वाचे कार्य-** सामान्यतः प्रशासनात नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तीला पुढील कार्य करावी लागतात.

१. **उद्दिष्टे निश्चित करणे-** कोणत्याही कार्याची उद्दिष्टे निश्चित करतांना उद्दिष्टांच्या महत्त्वाबाबत नेत्यांचा विचार करावा लागतो. या उद्दिष्टामुळे कोणत्याही गटाला किंवा व्यक्तीला फायदा न होतो तो फायदा सर्व समाजाला झाला पाहिजे हा दृष्टिकोन असला पाहिजे. उद्दिष्टे ठरवितांना ती पुरोगामी आणि परिस्थितीसापेक्ष असावी लागतात. उद्दिष्ट ठरवितांना पर्यायी उद्दिष्टांबद्दल सखोल विचार करणे आवश्यक आहे.
२. **उपयुक्त माध्यम निवडणे-** कोणत्याही कार्याची उद्दिष्टे ठरवितांना त्या उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी योग्य माध्यम निवडणे हे नेतृत्वाचे कार्य आहे. निश्चित अशा ध्येय धोरणची कार्यवाही करण्यासाठी योग्य माध्यमाची आवश्यकता असते. उपयुक्त माध्यम निवडण्याचा निर्णय घेणे नेतृत्वाच्या कौशल्यावर अवलंबून असते.

३. **संघटनेवर नियंत्रण-** नेत्याचे संघटनेवर पूर्ण नियंत्रण असले पाहिजे. संघटनेत होणाऱ्या प्रत्येक गोष्टीवर त्याचे लक्ष असते पाहिजे. नेत्यांनी आपल्या अनुयायांवर योग्य नियंत्रण ठेवले तरच अनुयायी त्याला सहकार्य करतात आणि प्रशासकीय नेत्याच्या आज्ञांचे पालन करतात.
४. **समन्वय साधणे-** संघटनेच्या सेवक वर्गात समन्वय साधने प्रत्येक संघटनेत वरिष्ठ-कनिष्ठ स्तर रचना असते. संघटनेतील अधिकारी व कर्मचारी वर्गात संघर्ष निर्माण होतात. तेव्हा संघटनेचा नेता तो संघर्ष मिटविण्याचा प्रयत्न करतात. नेत्याला संघटनेत समन्वयाची भूमिका पार पाडावी लागते.

चेस्टर बर्नार्ड- यांच्यामते नेतृत्वाला पुढील कार्य करावी लागतात.

- अ) धोरण निश्चित करणे ब) साधनसामुग्री जमविणे क) नियंत्रण ठेवणे ड) समन्वयाच्या भूमिकाद्वारे प्रोत्साहन देणे
- प्रशासकीय कार्य पार पाडण्यासाठी नेतृत्वाची गरज असते. प्रत्येक संघटनेचा प्रशासकीय नेता ध्येय धोरणे ठरविणे, देखरेख, नियंत्रण, मार्गदर्शन, समन्वय साधणे इ. कार्य करित असतो. प्रत्येक संघटनेचे प्रशासकीय यश संघटनेच्या नेत्याने पार पाडलेल्या भूमिकेवर अवलंबून असते.

B. प्रशासकीय नेतृत्वाचे गुण- नेतृत्व हे व्यवस्थापकीय कार्य आहे. संघटनेची ध्येय निश्चिती करणे आणि त्या ध्येयानुसार संघटनेची रचना करून संघटनेतील घटकांना ध्येयप्राप्तीसाठी प्रेरित करून ध्येय प्राप्ती हे नेतृत्वाचे कार्य आहे. संघटनेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी लोकांना सामूहिक प्रयत्न करण्यास प्रभावित व उद्युक्त करण्याचे कार्य म्हणजे नेतृत्व होय असे सेकलर हडसनचे मत आहे. संघटनेतील नेतृत्व खालील चार घटकांच्या परस्पर संबंधामधून तयार होत असते.

१. **व्यक्तीचे गुणविशेष-** व्यक्तीचे जन्मजात गुण, अनुभव, शिक्षण आणि व्यक्तिविकास यांमधून काही व्यक्तीमध्ये स्वाभाविक नेतृत्वाचे गुण येतात व ते इतरांवर प्रभाव पाडतात. संघटनेच्या ध्येयानुसार असे नेतृत्व गुणविशेष बदलण्याची शक्यता असते.
२. **सहकाऱ्यांचे गुणविशेष व गटाच्या गरजा-** संघटनेतील व्यक्ती आणि व्यक्तीगट यांच्या आशा आकांक्षाचाही नेतृत्वावर परिणाम होता. लोकांच्या व गटाच्या गरजा आणि नेतृत्वाच्या मतानुसार लोकांच्या व त्यांच्या गटाच्या आकांक्षा यात जेवढे जास्त साम्य असेल तितके त्याचे नेतृत्व संघटनेकडून मान्य केले जाते.
३. **संघटनेचे गुणविशेष-** नेता प्रत्येक वेळी नवीन संघटना निर्माण करून शकत नाही. त्यामुळे संघटनेच्या मर्यादाही नेतृत्वाच्या कार्यावर पडत असतात. संघटनेची पूर्णरचना, कामाची पद्धत, सेवक वर्गाच्या आचरण व सवयी, सुधारणाची मर्यादा या गोष्टींचा सारासार विचार करून नेतृत्वाला कार्य करावे लागते.
४. **बाह्य परिस्थितीबरोबर संपर्क-** संघटनेच्या बाह्य घटकांशी संबंध येत असतो. संघटनेला समाजातील पूर्वग्रह, अपेक्षा, मर्यादा इत्यादी घटकांचा विचार करावा लागतो. या सर्वांचा संघटनेच्या मनोभूमिकेवर परिणाम होत असतो. संघटनेतील लोक संघटनेला व्यक्तिमत्त्व देत असतात. त्यामुळे संघटनेला बाह्य घटकांशी संबंध ठेवतांना याचा विचार करावा लागतो.

हे चारही घटक परस्परांवर प्रभाव टाकीत असतात. त्याचप्रमाणे परस्परांमधील संबंधामुळे प्रभावित होत असतात. नेतृत्वाला अनुभव, कौशल्य, सारासार विचार आणि अधिकार यांचा योग्य उपयोग करून संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी सामूहिक प्रयत्न करता आले पाहिजेत हे प्रभावी नेतृत्वाचे गुण असतात.

नेतृत्वासाठी कोणते निश्चित गुण आवश्यक असतात. याविषयी विचारवंतात एकमत आढळत नाही. नेतृत्वासाठी आवश्यक गुणाची यादी प्रत्येक विचारवंताने वेगवेगळी दिलेली आहे.

अ) चेस्टर बर्नार्ड- १) सहनशक्ती २) निर्णयक्षमता ३) इतरांचे मन वळविण्याची क्षमता ४) जबाबदारी आणि बौद्धिक क्षमता इ. गुण नेतृत्वासाठी आवश्यक मानतो.

ब) जे.डी.मिलेट- १) ध्येयवादी २) बौद्धिक क्षमता ३) प्रामाणिकपणा ४) निर्णयक्षमता ५) निष्ठा इ. गुण नेत्यात असावे लागतात.

क) जार्ज टेरी- १) भावनात्मक स्थिरता २) संपर्क साधण्याची कला ३) उत्साही प्रवृत्ती ४) सामाजिक कौशल्य ५) तांत्रिक कौशल्य इ. गुण नेत्याच्या अंगी असावे लागतात.

वरील विचारवंताची मते लक्षात घेता नेतृत्व गुणाविषयी निश्चितता आढळत नाही. वरील नमूद केलेले गुण प्रत्येक नेत्यात आढळून येणार नाहीत. परिस्थिती, स्वाभाविक गुण इ. घटकांच्या आधारे नेतृत्व उदयाला येते. नेत्याच्या अंगी असणाऱ्या गुणांना योग्य परिस्थितीत चालना मिळते. परिस्थितीचा विचार करून योग्य निर्णय घेणारी आणि त्या निर्णयाची अंमलबजावणी घडवून आणणारी व्यक्ती इतरांवर प्रभाव पाडू शकते.

पॉल अॅपलबी- या अमेरिकन विचारवंताने प्रशासकीय नेतृत्वासाठी आवश्यक गुणांची यादी वास्तवतावादी दृष्टिकोनातून केलेली दिसते ती पुढील प्रमाणे होय.

१. संघटनेतील प्रशासकीय हितसंबंध जोपासण्याची कला नेत्याच्या अंगी असली पाहिजे.

२. प्रशासकीय नेत्याने व्यक्तींना वा गटाचे हिताचा विचार केला पाहिजे.

३. निर्णय घेण्याची क्षमता आणि विशिष्ट पद्धतीने कार्य करण्याची क्षमता नेत्याच्या अंगी असली पाहिजे.

४. नेत्याला आपल्या कार्याविषयी आत्मविश्वास आणि उत्साह असला पाहिजे.

५. आपल्या वरिष्ठांशी तसेच कनिष्ठांशी योग्य प्रकारे संबंध ठेवण्याची क्षमता नेत्याच्या अंगी लागते.

नेतृत्वासाठी आवश्यक गुणाविषयी निश्चित मत मांडणे अशक्य असले तरी स्थूलमानाने नेतृत्वाच्या गुण पुढीलप्रमाणे सांगता येतात.

१. नेत्याच्या अंगी निर्णय घेण्याची बौद्धिक क्षमता असावी.

२. नेत्याने घेतलेले निर्णय स्वच्छ व निःसंदिग्ध असावेत.

३. नेत्याच्या ठिकाणी दूरदर्शीपणा असावा.

४. नेत्याच्या ठिकाणी अचूक व योग्य निदान करण्याची क्षमता असावी.

५. आपल्या अनुयायांना विश्वासात घेणारा आणि त्यांना प्रोत्साहन देणारा नेता असावा.

६. नेता उत्तम संघटक तसेच सहभागी व्यवस्थापन निर्माण करणारा असावा.

७. नेता सार्वजनिक हित साधणारा स्वहिताला महत्त्व न देणारा असावा.

८. नेता जनतेशी नेहमी संपर्क ठेवणारा जनतेला निर्णय समजावून देणारा आणि जनतेच्या समस्या विचारात घेणारा असावा.

विविध विचारवंतांनी नेतृत्वासाठी आवश्यक गुणाची यादी दिले आहे. विचारवंतांमध्ये नेतृत्वाच्या गुणाबाबत एकमत दिसत नाही. या विचारवंतांच्या विचाराचा अभ्यास करता नेतृत्वाचे वरील गुण सांगता येतात.

टिप- नेतृत्वाची अधिमान्यता- नेतृत्व हे उद्देशलक्षी असल्याने ते संघटनेचा उद्देश कितपत साध्य करते यावर नेतृत्वाची मान्यता अवलंबून असते. आपले विचार संघटनेतील सर्व सदस्यांना पटवून देऊन त्यांना विचार प्रक्रियेत सहभागी करून घेणे आणि संघटनेचे विचार सर्वांचे विचार आहेत अशी भावना सहकाऱ्यांमध्ये निर्माण करू शकणारे नेतृत्व आत्मीयता आणि कार्यसिद्धीसाठी आवश्यक असते. अशा नेत्याला संघटनेतील सहकाऱ्यांकडून मोठ्या प्रमाणावर अधिमान्यता प्राप्त होत असते. प्रेरणेच्या सिद्धांतानुसार नेतृत्व प्रेरणादायी व कार्यक्षम नसेल तर त्याचे अधिकारपद अस्थिर असेल आणि त्यातून नेतृत्वाची अधिमान्यता नष्ट होईल. अशा नेतृत्वाला निर्णय प्रक्रियेतून दूर साधले जाईल किंवा त्यांच्याकडे दुर्लक्ष केले जाईल. संघटनेवर परिस्थितीच्या दडपणातून सुरूवातीला नेतृत्व लादलेले असण्याची शक्यता असते. पण नेतृत्व कार्यक्षम असेल, संघटनेचे ध्येय साध्य करत असेल तर संघटनेला मान्य होईल. अकार्यक्षम व लादलेले नेतृत्व संघटना मान्य करणार नाही. संघटनेत नेतृत्वावरून असंतोष निर्माण होता. संघटनेच्या उभारणी काळात संघटनेला प्रभावी आणि दूरदृष्टीच्या नेतृत्वाची गरज असते. हे नेतृत्व अधिमान्यता मिळविण्यासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये सहानुभूती विकसित करते. कर्मचाऱ्यांची क्षमता वाढविणारे व प्रशासकीय प्रक्रियामध्ये त्यांच्या सहकार्याचा आदर राखणारे नेतृत्व अधिमान्य समजले जाते. कार्यलक्षी आणि कर्मचारी लक्षी नेतृत्व अधिमान्य होते. संघटनेच्या नेतृत्वाला आपोआप अधिमान्यता मिळत नसते. अधिमान्यता मिळविण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न करावे लागते. नेतृत्वाला अधिमान्यता

नसेल तर संघटनेच्या कार्याला यश येणार नाही. सहकारी नेतृत्वाला सहकार्य करणार नाही. त्यांच्या कामात अडथळे उत्पन्न करतील म्हणून नेतृत्वाला अधिमान्यता असणे आवश्यक असते. अधिमान्यतेतून आज्ञाचे पालन आपोआप घडत असल्याने शिस्त, कठोर कारवाई, नियमाचा धाक दाखविण्याची गरज नसते. नेतृत्व गुण हे व्यक्तिसापेक्ष व परिस्थितीजन्य असले तरी संघटनेला व्यवस्थापकीय नेतृत्वाची गरज असते. कारण एक व्यवसाय म्हणून अनेक तरूण व्यवस्थापन क्षेत्राकडे वळत आहेत. अशा वेळी नेतृत्वाला योग्य प्रशिक्षण देऊन त्यांची अधिमान्यता विकसित करता येऊ शकते. नेतृत्वात कल्पनाशक्ती, आकलन क्षमता, बुद्धिमत्ता, संघटन कौशल्य असेल तर तो सहज अधिमान्यता प्राप्त करू शकतो. कारण नेतृत्वाला काम करण्यापेक्षा करवून घेणे अधिक महत्त्वपूर्ण असते. कामाचे महत्त्व इतरांना पटवून देऊन कामात जीव ओतण्यास भाग पाडणारे नेतृत्व अधिमान्य समजले जाते. योग्य निवड, प्रशिक्षण, अनुभव, बुद्धिमत्तेचा योग्य वापर इत्यादी आधारावर नेतृत्वाची अधिमान्यता विकसित करता येते. कारण आदर्श प्रशासन आणि व्यवस्थापनासाठी अधिमान्य नेतृत्व योग्य मानले जाते. व्यवस्थापनाचे यश सुद्धा नेतृत्वाच्या अधिमान्यतेवर अवलंबून असते.

प्र. ३ रा. नेतृत्वाचे स्वरूप व आधार स्पष्ट करा?

नेतृत्व हे व्यवस्थापनाचे पहिले आणि सर्वात महत्त्वाचे कार्य आहे. नेतृत्वामध्ये निर्देशन करणे, मार्गदर्शन करणे, नियंत्रण करणे, आणि संयोजन करणे या प्रमुख गोष्टींचा समावेश होता. नेतृत्वाचे महत्त्व सर्वमान्य असले तरी त्यांच्या अर्थाबद्दल एकमत नाही. नेतृत्व शब्द दोन अर्थानी वापरला जातो. नेतृत्व करणे म्हणजे इतरांच्या पुढे असणे किंवा पुढाकार घेणे हा प्रथम अर्थ तर इतरांना मार्गदर्शन करणे किंवा आज्ञा देणे हा दुसरा अर्थ आहे. या दोन अर्थामुळे प्रशासकीय नेतृत्व आणि व्यवस्थापन नेतृत्व यांत भेद करणे भाग आहे. अॅलनच्या मते, व्यक्तिगत नेतृत्वाचे गुण उपजत असतात तर व्यवस्थापकीय नेतृत्व गुण आत्मसाथ करावे लागतात. नेतृत्व केवळ भीती किंवा आज्ञाच्या माध्यमातून चालत नाही. केवळ भीतीपोटी मानले नेतृत्व फार काळ टिकत नाही. भीतीपेक्षा किंवा धाकापेक्षा सहभाग आणि प्रेरणा हे यशस्वी नेतृत्वाचे प्रमुख गुण आहे. म्हणून सामान्य उद्दिष्टाच्या पूर्तीसाठी सहकार्य करण्यास लोकांना प्रेरित करणे आणि प्रभावित करणे म्हणजे नेतृत्व असा ही नेतृत्वाचा अर्थ सांगितला जातो.

नेतृत्वाचे आधारभूत घटक किंवा आधार- चेस्टर बर्नार्ड यांनी नेतृत्व पुढील घटकांवर आधारित असते. ते पुढील प्रमाणे

१. **नेतृत्व करणारी व्यक्ती किंवा नेता-** नेतृत्व एखादा गटात निर्माण होते. विशिष्ट हितसंबंधावर आधारित लोकांचा संचाला गट म्हणतात. गट आकाराने लहान वा मोठा असू शकतो. गटातील कार्याचा व्याप लक्षात घेता त्या गटातील नेत्यांची संख्या कमी जास्त होऊ शकते. म्हणजे त्या विशिष्ट गटात एक प्रमुख नेता आणि इतर उपनेते असतात. नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तीच्या व्यक्तिमत्त्वात काही विशेष गुण असतात. त्यात पुढाकार घेण्याची वृत्ती, विश्वास संपादन करण्याची कला, मार्गदर्शन करण्याची बुद्धिमत्ता, पेचप्रसंग सोडविण्यासाठी लागणारे धैर्य, नेत्याचा जन्म, शिक्षण, अनुभव, वक्तृत्व इ. गुण आवश्यक असतात. अॅरिस्टॉटलने इथॉस, पॅथॉस आणि लॉगॉस हे तीन गुण चांगल्या नेतृत्वासाठी आवश्यक मानले आहेत. इथॉस म्हणजे सामाजिक भावनिष्ठा त्यातून नैतिक चारित्र्य व मनपरिवर्तन क्षमता दिसते तर पॅथॉस म्हणजे कारुण्य होय. कारुण्याच्या आधारावर लोकांच्या भावनांना होत घालू शकतो व त्यांना भावनिक प्रेरणा देऊ शकतो. लॉगॉस म्हणजे स्वतःच्या कृतीचे भक्कम व तर्कसंगत स्पष्टीकरण करून बौद्धिक पातळीवर लोकांना प्रेरित करू शकतो. नेतृत्व कार्य व परिस्थितीसापेक्ष असते. म्हणून निरनिराळ्या परिस्थितीत एकच व्यक्ती नेतृत्व करतांना दिसत नाही. कारण कार्य आणि परिस्थितीच्या आधारावर नेतृत्व निर्माण होते. याच आधारावर नेतृत्व देखील बदल होतो. एखाद्या प्रसंगी एखादी व्यक्ती उत्तम प्रकारे नेतृत्व देऊ शकेल तीच व्यक्ती दुसऱ्या परिस्थितीत परिणामकारक नेतृत्व देवू शकेल याची खात्री नसते त्यामुळे एकच व्यक्ती संपूर्णपणे नेतृत्व करेल असे म्हणता येत नाही.

२. **अनुयायी-** नेतृत्वाचा विचार करतांना केवळ नेतृत्व करणाऱ्या व्यक्तीचा विचार करून चालत नाही तर अनुयायाचे स्वरूप आणि त्यांचा गुणात्मक दर्जा या गोष्टीही महत्त्वाच्या असतात. मेरी फॉलेटच्या मते, पूर्वी नेत्याचा अनुयायावर

काय प्रभाव पडतो यावर भर दिला जात असे. आधुनिक काळात अनुयायांचा नेतृत्वावर काय प्रभाव पडतो ही गोष्ट महत्त्वाची मानली जाते. नेतृत्व ही दूहेरी संकल्पना मानली जाते. नेतृत्व करणे एक बाजू आणि नेतृत्व स्वीकारणे दुसरी बाजू होय. त्यामुळे नेतृत्व ही चक्राकार प्रक्रिया आहे. हा चक्राकार प्रभाव कुंठित झाल्यास नेतृत्व संपुष्टात येते. म्हणून नेता गटावर काय परिणाम घडवतो याचाच विचार करून चालत नाही तर गट नेतृत्वावर काय प्रभाव पाडतो याचाही विचार करावा लागतो. म्हणून नेतृत्वाचा अभ्यास करतांना नेतृत्व आणि अनुयायी संबंधाचा परस्परांवर पडणार प्रभावाचा अभ्यास करावा लागतो. अनुयायाशिवाय नेतृत्वाचा विचार करता येत नाही. नेतृत्व हे एकटया व्यक्ती नसते तर तो समूहातर्गत चालणारी आंतरक्रिया मानली जाते.

३. **परिस्थिती-** नेतृत्व हे नेहमी परिस्थितीच्या पार्श्वभूमीवर कार्य करीत असते. परिस्थिती नेतृत्व निर्माण करू शकते किंवा नेतृत्व नष्ट ही करू शकते. मिलेटच्या मते नेतृत्वाला दोन गोष्टींचा विचार करावा लागतो. राजकीय बाबी आणि संस्थात्मक बाबी होत.

a) **राजकीय आधार-** प्रशासकीय नेतृत्वाच्या राजकीय बाजूत बाह्य राजकीय निर्देशन आणि नियंत्रणांना प्रतिसाद देणे अपेक्षित असते. प्रशासकीय नेतृत्वाला राजकीय परिस्थितीचा विचार करावा लागतो. कारण प्रशासकीय नेते राजकीय नेतृत्वाच्या हाताखालील बाहुले बनता कामा नयेत. त्याबरोबर प्रशासकीय नेतृत्वाने मूलभूत सामाजिक, आर्थिक व राजकीय ध्येय आणि जनतेच्या इच्छा आकांक्षाकडे दुर्लक्ष करू नये. यालाच राजकीय नेतृत्वाची राजकीय प्रतिसादात्मकता असे म्हणतात. पॉल अॅपलबीने प्रशासकीय नेतृत्वाची प्रतिसाद क्षमता तीन महत्त्वाच्या धोरणांवर अवलंबून असते.

१) प्रशासकीय नेत्यांनी सार्वजनिक धोरण लक्षात घेऊन निर्णय घ्यावेत

२) सार्वजनिक हिताच्या भावनेतून नेहमी कार्य करावतीत

३) त्यांच्यात राजकीय भावना व सार्वजनिक इच्छा-आकांक्षाची जाणीव असावी

b) **संस्थात्मक आधार-** नेतृत्वाच्या संस्थात्मक बाबीत प्रशासक यंत्रणा चालू राहण्यासाठी आवश्यक ते निर्णय घेणे होय. ज्या प्रशासकीय संघटनेच्या कार्यांना संचालित करण्याची जबाबदारी प्रशासकीय नेत्यावर असते. त्या संघटनेतील काही संस्थात्मक घटकांचा प्रभाव नेतृत्वाच्या विकासावर होत असतो. त्या संस्थेत कार्य करणाऱ्या अन्य सहकार्यांमध्ये संस्थेविषयी व संस्थेच्या ध्येयाविषयी आपुलकी निर्माण करणे, त्यांच्यात सुरक्षितता व संस्थात्मक एकरूपतेची भावना प्रस्थापित करणे व संघटनेच्या हित आणि सर्वांच्या हिताचे रक्षण करून एकसंघरीत्या कार्य करून संघटनेला यश प्राप्त करून देण्याची जबाबदारी नेतृत्वाची असते. नेतृत्वाच्या या कार्यांना पार पाडण्यासाठी संस्थात्मक परिस्थिती नेतृत्वास पोषक असतेच असे नाही. अशा वेळेस आपल्या नेतृत्व गुणांच्या विकासाला पोषक अशी परिस्थिती निर्माण करावी लागते. अथवा प्राप्त परिस्थितीशी जुळवून घ्यावे लागते. सहभागी व्यवस्थापनामध्ये आर्थिक व मानसिक सुरक्षिततेची भावना निर्माण करून किंवा आवश्यकता भासल्यास कनिष्ठ सहकार्यांमध्ये अधिकार प्रदान करून नेतृत्व संस्थात्मक घटकांना हवे तसे वळण देऊ शकतो. प्रसंगी वाटेल ती जबाबदारी स्वीकारून, धैर्य दाखवून आणि सहकार्यांचा विश्वास संपादन करून नेता इतरांकडून अपेक्षित सहकार्य मिळवू शकतो.

व्यक्तीचे व्यक्तिमत्त्व आणि सभोवतालचे भौतिक आणि सामाजिक पर्यावरण यांच्यात सतत आंतरक्रिया सुरू असते. नेतृत्वाचे सुप्त गुणांना पैलू पाडण्याचे कार्य पर्यावरणाद्वारे होत असते. व्यक्तीच्या नेतृत्व गुणांना प्रेरणा देण्याचे कार्यही पर्यावरण करत असते. परिस्थितीत गटाची वैशिष्ट्ये, गटातील लोकांची संस्कृती, भौगोलिक परिस्थिती, लोकांची बौद्धिक क्षमता, गटातील व्यक्तीचे परस्परसंबंधातून निर्माण झालेली रचना इ. गोष्टींचा समावेश होतो. गटात नवीन लोकांची भरती व असलेल्याचे बर्हिगमन यामुळे देखील परिस्थितीत बदल होऊ शकतो. परिस्थिती लक्षात घेऊन नेतृत्व निश्चित केले जाते. केवळ व्यक्तिमत्त्वाचे गुण महत्त्वाचे नाहीत तर परिस्थितीनुसार नेतृत्व निर्माण होते. नेतृत्वाला परिस्थिती अनुकूल अथवा प्रतिकूल आहे यावर त्याची शक्ती व क्षमता ठरते. परिस्थिती अनुकूल असेल तर नेतृत्वाची शक्ती जास्त राहते तर प्रतिकूल परिस्थितीत नेतृत्वाचा कस लागतो.

४. **कार्य-** कार्याच्या आधारावर नेतृत्व निश्चित केले जाते. नेतृत्व करण्यासाठी अनेक प्रकारची क्षेत्रे असतात. त्यापैकी कोणत्या क्षेत्रात कोणत्या प्रकारचे कार्य करणे आवश्यक आहे. ते किती प्रमाणाम यश अपयश किती मिळाले यावर नेतृत्व अवलंबून असते. कारण कोणत्या प्रकारचे कार्य आहे व त्याकरिता कोणत्या प्रकारचे नेतृत्व आवश्यक आहे हे ठरविणे आवश्यक असते. व्यक्तीगत नेतृत्वापेक्षा कार्यभाग पार पाडणाऱ्या नेतृत्वाला आज जास्त महत्त्व आहे. नेतृत्व व्यक्तिगत असते. व्यक्तीव्यक्तींमधील जवळीक हा तिचा आधार असतो. त्यांच्या आपापसातील क्रिया-प्रतिक्रिया, परस्परांविषयीच्या भावना व अभिवृत्ती नेतृत्वाच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण असतात. नेतृत्व क्रियाशीलतेतून व्यक्त होते यांचा अर्थ नेतृत्व ही गतिशील संकल्पना आहे.

वरील चार घटकांच्या आधारावर नेतृत्व संकल्पनेची उभारणी होत असते. या घटकाशिवाय नेतृत्वाची उभारणी होऊ शकत नाही.

एका वाक्यात अपेक्षित प्रश्नोत्तरे-

१. नेतृत्व म्हणजे काय?

उत्तर- चेस्टर बर्नार्ड यांच्या मते, नेतृत्व म्हणजे व्यक्तीच्या वर्तणूकीतील असे गुण की ज्यामुळे संघटीतपणे कार्य करणाऱ्या लोकांना आणि त्यांच्या कार्याला मार्गदर्शन मिळते.

२. राजकीय नेतृत्वाचे दृष्टिकोन कोणते ते सांगा.

उत्तर- कुंटझ आणि ओडोनेल यांनी स्वभावात्मक दृष्टिकोन, परिस्थित्यात्मक दृष्टिकोन आणि मूलभूत घटकावर आधारित दृष्टिकोन हे तीन दृष्टिकोन सांगितले आहेत.

३. प्रशासकीय नेतृत्वाची दोन कार्ये कोणती आहेत.

उत्तर- उद्दिष्ट निश्चिती, माध्यम निवड, संघटनेवर नियंत्रण आणि सेवक वर्गात समन्वय साधणे ही प्रशासकीय नेतृत्वाची दोन कामे आहेत.

४. प्रशासकीय नेतृत्वाच्या गुणाबाबत विचार मांडणाऱ्या दोन विचारवंतांची नावे लिहा.

उत्तर- जे.डी.मिलेट, चेस्टर बर्नार्ड, जॉर्ज टेरी, पॉल अॅपलबी या विचारवंतांनी प्रशासकीय नेतृत्वाच्या गुणाबाबत विचार मांडलेले आहेत.

५. प्रशासकीय नेतृत्वाचे दोन गुण कोणते आहेत ते सांगा.

उत्तर- बौद्धिक क्षमता, निर्णयक्षमता, दूरदर्शीपणा, संघटन कौशल्य, प्रेरणा देणारा इत्यादी गुण प्रशासकीय नेतृत्वाचे सांगितले जातात.

६. प्रशासकीय नेतृत्वाचे आधार कोणते?

उत्तर- नेता, अनुयायी, परिस्थिती आणि कार्य हे प्रशासकीय नेतृत्वाचे प्रमुख आधार सांगता येतात.

७. मिलेटने नेतृत्वाचे कोणते दोन आधार सांगितलेले आहेत.

उत्तर- मिलेटने राजकीय आधार आणि संस्थात्मक आधार असे दोन आधार सांगितलेले आहेत.

प्रकरण ३ रे

धोरण निश्चिती आणि निर्णय निर्धारण

प्र.१ला धोरण निश्चिती अर्थ, व्याख्या आणि धोरण निश्चितीचे आधार स्पष्ट करा?

धोरण निश्चिती करणे हे शासनाच्या आवश्यक कार्यापैकी महत्त्वाचे कार्य असते. धोरण निश्चिती ही लोकप्रशासनातील अत्यंत आवश्यक बाब आहे. अॅपलबीच्या मते, सर्व प्रकारच्या प्रशासनात धोरणाला महत्त्व असते. धोरण निश्चिती प्रक्रिया व्यवस्थापनतील पहिली पायरी मानली जाते. सर्व प्रकारच्या प्रशासनात धोरणाला अग्रस्थान असते. धोरण निश्चित केल्याशिवाय प्रशासकीय कार्य सुरू करता येत नाही. जेव्हा एखाद्या कार्याचे नियोजन करायचे असते. तेव्हा प्रथम धोरण ठरविणे आवश्यक असते. धोरण निश्चित केल्याशिवाय कोणतीही प्रशासकीय कृती करता येत नाही. सामान्यतः राज्याची ध्येय धोरणे संविधानात स्पष्ट केलेली असतात. त्या ध्येयाच्या अनुषंगाने धोरण निश्चिती केली जाते. धोरण निश्चितीमुळे ध्येयांना अर्थ प्राप्त होतो. त्यांचे स्वरूप स्पष्ट होते आणि ध्येय साध्य करणे सोपे जाते.

धोरण निश्चिती व्याख्या-

१. **जार्ज टेरी-** धोरण म्हणजे व्यवस्थापकाने स्वीकारलेल्या आणि अनुसरलेला प्रत्यक्ष कृती करण्याचा शाब्दिक, लेखी किंवा गर्भित मूलभूत मार्गदर्शक होय.
२. **डिमॉक आणि डिमॉक-** प्रशासकीय निर्णयास मार्गदर्शन करणारे आणि जाणीवपूर्वक स्वीकारलेले कृती करण्याचे नियम म्हणजे धोरण होय.

वरील व्याख्याचा विचार करता असे सांगता येते की, एखादे व्यापक ध्येय साध्य करण्यासाठी निश्चित धोरण ठरवावे लागते. ध्येयप्राप्तीसाठी कोणती कृती करणे उपयुक्त असेल हे निश्चित करणे आवश्यक असते. उदा. राज्यातील जनतेला साक्षर करणे धोरणाच्या अनुषंगाने वेगवेगळ्या कृती केल्या जात असतात. काही वेळेला धोरण संज्ञेचा अर्थ नियम किंवा रूढी असा केला जातो. परंतु धोरण नियम व रूढीपासून वेगळे असते. कोणती कार्य करावी किंवा करू नयेत याची माहिती नियमावरून होते. एखादी कृती सतत केलेल्या वर्तनातून रूढी निर्माण होते. परंतु धोरण ही विचारपूर्वक केलेली कृती असते. विशिष्ट ध्येय प्राप्त करण्यासाठी, निश्चित कृती करण्यासाठी घेतलेला निर्णय म्हणजे धोरण होय.

धोरण निश्चिती करण्याच्या पद्धती वा प्रक्रिया- परिस्थिती, पर्यावरण आणि कालाप्रमाणे सामाजिक आणि राजकीय ध्येय बदलत असतात. त्या बदलत्या ध्येय धोरणांना अनुसरून धोरण बदलावे लागते. त्यामुळे धोरण कधीही स्थिर स्वरूपाचे नसते. प्रशासनात धोरण निश्चितीची प्रक्रिया सतत चालू असते. शासनाचे धोरण गतीशिल असते. सामाजिक व आर्थिक परिस्थितीवर धोरण निश्चिती प्रक्रिया अवलंबून असते. परिस्थिती बदलाबरोबर राज्याची ध्येय बदलतात. धोरणाला अनुसरून योजना आखल्या जातात. या योजनांच्या अंमलबजावणीतून आलेल्या अनुभवाच्या आधारावर धोरणाचे मूल्यांकन करून त्यात आवश्यक फेरबदल केले जातात किंवा नवीन धोरण आखले जाते. धोरण निश्चिती प्रक्रिया सतत सुरू असते म्हणून सेकलन-हडसन यांनी धोरणात्मक प्रक्रियेला 'प्रक्रियेतील एक क्षण' असे म्हटले आहे. धोरण निश्चितीची पुढील वैशिष्ट्ये आढळतात.

१. धोरण निश्चिती प्रक्रिया सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. धोरणे कायमस्वरूपी नसतात. ती परिस्थिती व गरजेनुसार बदलतात.
२. धोरण निश्चिती कार्यावर काही मर्यादा असतात. व्यवस्थापकाला धोरण निश्चित करतांना राजकीय विचारप्रणाली रूढी, परंपरा, आर्थिक स्थिती, लोकमत इ. गोष्टींचा विचार करावा लागतो. व्यवस्थापकाला स्वैर पद्धतीने धोरण निश्चित करता येत नाही.
३. समाजातील विविध हितसंबंधी धोरण निश्चिती वेळेस व्यवस्थापकावर दबाब आणून धोरण आपल्या इच्छेप्रमाणे बदल घडवून आणण्याचा प्रयत्न करतात. व्यवस्थापकाला हितसंबंधी गटाच्या मागण्यासंबंधी जागरूक राहावे लागते.

४. धोरण निश्चिती प्रक्रिया सांघिक स्वरूपाची असते. धोरण निश्चित करतांना व्यवस्थापकाला विविध घटकांचे सहकार्य घ्यावे लागते.

धोरण निश्चितीचे आधार- धोरण निश्चिती करतांना निश्चित आकडेवारी व माहितीची गरज असते. मग ते धोरण कायदेमंडळ निश्चित करो की प्रशासन, कायदेमंडळाला धोरण ठरवितांना प्रशासनाद्वारे आकडेवारी आणि माहिती पुरविली जाते. प्रशासनाला माहिती पुढील चार स्रोताद्वारे प्राप्त होते.

१. **अंतर्गत स्रोत-** शासनाच्या प्रत्येक खात्याला विविध क्षेत्रीय कार्यालयाकडून नियमित अहवाल, विवरण, आकडेवारी इ. स्वरूपात माहिती पाठविली जात असते. ही माहिती दस्ताऐवज स्वरूपात जतन करून ठेवली जात असते. जेणे करून भविष्यात आवश्यक तेव्हा माहितीचा धोरण ठरवितांना वापर करता येईल. काही खात्यात विशिष्ट क्षेत्रातील माहिती संकलित करण्यासाठी विशेष यंत्रणा नियुक्त केल्या जातात. काही मंत्रालयात धोरण निश्चिती कामासाठी आवश्यक माहिती गोळा करण्यासाठी विशेष यंत्रणा निर्माण केल्या जातात. उदा. केंद्रीय सांख्यिकी संघटना, राष्ट्रीय नमुना सर्वेक्षण इ. संघटना माहिती आणि आकडेवारी संकलनाचे कार्य करतात.

२. **बाह्य स्रोत-** अंतर्गत स्रोताद्वारे प्राप्त होणारी माहिती सदोष व अमूर्त असल्यास प्रशासन बाह्य स्रोताद्वारे माहिती संकलित करते. खाजगी मंडळ व संघटनाशी संपर्क करून माहिती संकलित केली जाते जेणे करून वास्तविक चित्र समोर येईल. सरकार आपल्या देशात चेंबर ऑफ कॉमर्स आणि इतर व्यावसायिक संघटनाशी संपर्क साधून सरकार लोकमत जाणून घेण्याचा प्रयत्न करते. या संघटनाकडून आलेली माहिती, सूचना व शिफारशी प्राप्त होतात. त्यांच्यावरही विचार केला जातो.

३. **विशेष चौकशी-** एखादया विशिष्ट क्षेत्रीय बाबीसंबंधी वास्तविक माहिती प्राप्त करण्यासाठी एखादा आयोग किंवा चौकशी समिती स्थापन केली जाते. चौकशी समिती धोरण निश्चितीसाठी उपयुक्त मानली जातात. अशा प्रकारचे आयोग वा समित्या नेमल्याची अनेक उदाहरणे आहेत. उदा. भारतात वेतन आयोग, राधाकृष्णन विद्यापीठ आयोग हे आयोग दौरा करून संबंधित लोकांच्या मुलाखती घेऊन आपला अहवाल शासनाला सादर करतात. या अहवालाचा पुढे धोरण निश्चित करतांना फार उपयोग होतो.

४. **संशोधन आणि अध्ययन-** एखादया विशिष्ट क्षेत्रातील वास्तविक माहिती प्राप्त करण्यासाठी शासन किंवा खाजगी अभिकरणाद्वारे संशोधन आणि अध्ययनाची व्यवस्था केली जाते. या संशोधन आणि अध्ययनातून संकलित केलेल्या माहितीचा उपयोग धोरण निश्चिती कार्यामध्ये केला जातो. उदा. भारतात मंत्रिमंडळ सचिवालयातील संघटन व पद्धती विभाग ओ.ए.ए. अशा प्रकारच्या संशोधन आणि अध्ययनाचे आयोजन करीत असतो.

टिप- धोरण व प्रशासनात परस्पर संबंध- लोकप्रशासनाविषयी असलेल्या जुन्या व पारंपरिक दृष्टिकोनानुसार धोरण निश्चिती करणे व प्रशासन करणे या एकमेकांपासून पूर्णतः भिन्न प्रक्रिया आहेत. अमेरिकेचे माजी अध्यक्ष विड्रो विल्सन यांनी प्रशासनाचा अभ्यास निबंधात धोरण व राजकारण यांचा जवळचा संबंध असतो. परंतु धोरण व प्रशासन या दोन गोष्टी वेगवेगळ्या आहेत. राजकारण हे धोरण ठरविण्याचे करते. प्रशासन हे त्या धोरणाची अंमलबजावणी करते. धोरण निश्चित झाले की राजकारण संपते आणि तेथून प्रशासनाचे कार्य सुरू होते. त्यामुळे प्रशासन ही राजकारण व राज्यशास्त्राच्या कक्षबाहेरील बाब आहे. विल्यमप्रमाणे एल.डी.व्हाईट, गुडनाऊ, विलोबी विचारवंतांनी धोरण व प्रशासन वेगवेगळ्या बाबी मानल्या आहेत. धोरण निश्चिती व प्रशासन यात असलेला फरक त्यांनी विस्ताराने मांडला. प्रशासनाचा व प्रशासकाचा राजकारण व धोरण निश्चितीशी संबंध असत नाही. तर राजकारणाचा धोरण अंमलबजावणी व प्रशासनाशी संबंध असत नाही. म्हणून प्रशासन व राजकारण हे एकमेकांपासून वेगळे व स्वतंत्र आहे हा विचार मांडला. परंतु हा विचार पारंपारिक लोकप्रशासन शास्त्रात अस्तित्वात होतो.

२० व्या शतकात लोकप्रशासन शास्त्राचा आधुनिक दृष्टिकोन अस्तित्वात आला. त्यात पारंपरिक दृष्टिकोनावर बरीच टीका करण्यात आली. प्रशासन हे राजकारणापासून अलिप्त नाही हा दृष्टिकोन आधुनिक विचारवंतांनी मांडला. धोरणाची अंमलबजावणी करणारा प्रशासन विभाग राजकारणापासून अलिप्त राहू शकत नाही. प्रशासकीय सेवकवर्ग भविष्यकाळासाठी नियम तयार करीत असतो. धोरण तयार करण्यासाठी कायदेमंडळाला शिफारशी करतात. त्यामुळे

प्रशासक वर्ग धोरण आखणी आणि धोरण अंमलबजावणी या दोन्ही प्रक्रियात सहभागी झालेला असतो. ल्यूथर गुलिक, पॉल अॅपलबी, पीटर ओडगार्ड इ. विचारवंतानी धोरण व प्रशासनात फरक केलेला नाही. सर्वप्रथम ल्यूथर गुलिकने राजकारणापासून प्रशासनाला पूर्णपणे वेगळे काढता येणार नाही असे सांगितल्यानंतर या विचाराला वेगाने चालना मिळाली. या विचाराला पॉल अॅपलबी व जॉन गौससारख्यांनी उचलून धरले आणि प्रशासन आणि राजकारणाच्या संबंधाविषयी टोकाची मते मांडली. पीटर ओडगार्ड च्या मते धोरण आणि प्रशासन ही राजकारणाची जुळी मुले आहेत असे सांगून राजकारण आणि प्रशासन यात मुळीच फरक नसल्याचे म्हटले आहे. जॉन गौसने आजच्या युगात लोकप्रशासन एखादे तत्त्व हे राजकारणाचे तत्त्व म्हणूनही समजले जाते. प्रा.एल.डी व्हाईट मते धोरण आणि प्रशासन दोहांत असणारा फरक आवश्यक आहे. लोकप्रशासन म्हणजे राज्याच्या सार्वजनिक धोरणाची कार्यवाही करणे होय. प्रशासनात आणि राजकारण यांचा संबंध अधिक जवळचा असतो. धोरण आणि प्रशासनात फरक आहे की अत्यंत निकटचा संबंध आहे या दोन्ही टोकाच्या विचारापैकी एकाचा स्वीकार करणे योग्य होणार नाही. धोरण निश्चिती ही राज्यकर्त्यांची जबाबदारी आहे. तर अंमलबजावणीची जबाबदारी प्रशासन व्यवस्थेची असते. धोरण निश्चिती ही गतिशील व सतत चालणारी प्रक्रिया आहे. प्रशासन व्यवस्थेत जवळ-जवळ प्रत्येक स्तरावर निर्णय घेतले जातात. राजकारण आणि प्रशासन परस्परसंबंध कितीही जवळचे असले तरी त्यांच्यात काही प्रमाणात फरक हा राहणार आहे. सार्वजनिक धोरण विविध पातळ्यावर निश्चित होत असते. प्रो. ग्लॅडननी धोरण निश्चितीचे चार स्तरांचा उल्लेख केला आहे. ते खालील प्रमाणे होत.

अ) वरिष्ठ पातळीवर संसद धोरण निश्चित करते

ब) त्या खालोखाल मंत्रिमंडळाचा संबंध येतो.

क) त्यानंतर प्रशासकीय उच्च अधिकारी धोरण निश्चितीत सहभागी होतात.

ड) तांत्रिक ज्ञान असलेल्या तज्ञ अधिकाऱ्यांची मदत घेतली जाते.

प्रा. ग्लॅडस्टनच्या चार स्तरात धोरण व प्रशासन या दोन्हीचा समावेश होता. धोरण आणि प्रशासन यात काही प्रमाणात फरक असतो व तो फरक असणे आवश्यक असते. प्रा. व्हाईटच्या मते, लोकशाही व्यवस्थेत राजकारण व प्रशासन यात फरक आहे व तो राहणारच असे बाऊनलो यांनी म्हटले आहे त्यात तथ्यांस दिसून येतो.

प्र. २ रा. भारतातील धोरण निश्चितीचे घटक व यंत्रणाची माहिती द्या.

धोरण निश्चिती प्रक्रिया सांघिक स्वरूपाची असते. धोरण निश्चितीसाठी विविध घटकांमध्ये सहकार्य घ्यावे लागते. भारतात धोरण निश्चिती पुढील घटकाद्वारे होत असते.

१. **राज्यघटना**-भारतीय घटनेच्या सरनाम्यात ध्येय स्पष्ट केलेली आहेत. तसेच घटनेच्या चौथ्या भागात राज्याची नीतीच्या मार्गदर्शक तत्वांचा समावेश केलेला आहे. सत्तेवर कोणताही पक्ष असली तरी देशाचे धोरण आखतांना संविधानातील ध्येय धोरण व मार्गदर्शक तत्वांचा विचार करावा लागतो. मार्गदर्शक तत्त्व शासनावर बंधनकारक नसले तरी सरकारच्या कामकाजाचे मूल्यमापन करणारी महत्त्वपूर्ण तत्त्वे असल्याने प्रत्येक सरकार धोरण आखतांना त्यांचा विचार करत असते. परिणामतः बहुसंख्य धोरण मार्गदर्शक तत्वांचा विचार करून आखली जातात.
२. **कायदेमंडळ वा संसद**- भारतीय संसद धोरण निश्चिती प्रक्रियेत महत्त्वाची भूमिका पार पाडते. संसदेत कायदे, नियम, ठराव पास केले जातात. जे धोरण निश्चितीस उपयुक्त असतात. शासकीय धोरणांना संसदेची मंजूरी घ्यावी लागते. संसदेत धोरणासंबंधी चर्चा घडून येते. सार्वजनिक धोरण निश्चिती प्रक्रियेत संसदेचे नियंत्रण असते. संसदे हे सभागृह जनतेचा आवाज मानले जाते. या सभागृहात जनतेच्या इच्छा आकांक्षाना अनुरूप प्रश्न मांडले जातात. त्या प्रश्नाच्या सोडवणुकीसाठी मंत्रिमंडळावर दबाव आणून संसद अपेक्षित धोरण आखण्यास भाग पाडत असते. म्हणून धोरण निर्मितीत संसदेचा महत्त्वपूर्ण सहभाग असतो.
३. **मंत्रिमंडळ**- आपल्या देशात धोरण निश्चितीमध्ये मंत्रिमंडळ हा प्रमुख घटक असतो. धोरण निश्चितीत महत्त्वपूर्ण जबाबदारी मंत्रिमंडळाची असते. पंतप्रधानाच्या नेतृत्वाखाली मंत्रीमंडळाच्या बैठकीत धोरणावर चर्चा होऊन ते निश्चित केले जाते. म्हणजेच धोरण निश्चितीत मंत्रिमंडळाची भूमिका सर्वात महत्त्वपूर्ण असते. मंत्रिमंडळाच्या

कार्यावर शासनाच्या कार्याचे मूल्यमापन केले जात असल्याने मंत्रिमंडळाला धोरण निर्मितीत प्रभावी भूमिका बजावावी लागते. योग्य धोरण निर्मितीवर मंत्रिमंडळाचे यश अवलंबून असते.

४. **नियोजन मंडळ-** नियोजन मंडळाचा धोरण निर्मिती महत्त्वपूर्ण सहभाग असतो. कारण या मंडळाद्वारे संपूर्ण देशाचे धोरणात्मक दृष्ट्या नियोजन केले जाते. हे मंडळ राज्याच्या धोरणांना सल्ला व मार्गदर्शन करणारा महत्त्वाचा विभाग आहे. पंतप्रधान नियोजन मंडळाचा अध्यक्ष असतो. धोरण निश्चिती प्रक्रियेत नियोजन मंडळाचा सहभाग आवश्यक व महत्त्वाचा मानला जातो. नियोजन मंडळ पंचवार्षिक योजनाची निर्मिती करत असतो. पंचवार्षिक योजनेतील अपेक्षित कार्यक्रमांना अनुसरून धोरणे आखली जावीत यासाठी आयोग प्रयत्न करत असतो. आयोग मंत्रिमंडळातील महत्त्वपूर्ण मंत्र्यांचा समावेश असल्याने नियोजन मंडळाचा देखील धोरण निर्मिती मोठा सहभाग असतो.
५. **राष्ट्रीय विकास मंडळ-** राष्ट्रीय विकास मंडळात पंतप्रधान, केंद्रीय मंत्रिमंडळ, राज्याचे मुख्यमंत्री राष्ट्रीय विकास परिषदेचे सदस्य असतात. नियोजनसंबंधी धोरण निश्चित करणे हे या मंडळाचे प्रमुख कार्य असते. देशाचा विकास डोळ्यासमोर ठेवून हे मंडळ धोरण निश्चितीत योगदान देत असते. राष्ट्रीय विकास मंडळाची निर्मिती राज्यांना केंद्राच्या धोरण निर्मिती सहभाग देण्यासाठी आणि त्यांची मते लक्षात घेऊन नियोजन मंडळाने काम करावे म्हणून केलेली असल्याने या मंडळात होणाऱ्या चर्चा व निर्णयाचा धोरण निर्मितीवर प्रभाव पडत असतो.
६. **सनदी सेवक वा सेवा-** धोरण निश्चिती प्रक्रियेत सनदी सेवकांची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते. सनदी सेवक धोरण निश्चित करण्यासाठी मंत्र्यांना माहिती पुरवतात. धोरणांना कायदेशीर स्वरूप देण्याचे कार्य सेवकवर्ग करीत असतात. तसेच धोरणाची अंमलबजावणी करण्यासाठी प्रशासकीय नियम, उपनियम करण्याचे कार्य सनदी सेवकांकडून केले जाते. धोरण निश्चितीत सल्ला देण्याचे कार्य सनदी सेवक करतात. धोरणाच्या अंमलबजावणीची जबाबदारी पार पाडत असतांना येणाऱ्या अडचणीची जाणीव सर्वप्रथम सनदी सेवकांना येत असल्याने त्यांच्या मताचा विचार धोरण निर्मिती घेणे आवश्यक असते. पूर्ण अनुभव लक्षात घेऊन धोरण आखणी करताना सनदी सेवकाच्या मताचा प्रभाव पडत असतो.
७. **न्यायालय-** सर्वोच्च न्यायालयाला पुनर्विलोकनाचा अधिकार दिलेला आहे. त्यामुळे धोरण निश्चितीवर न्यायालयाचे नियंत्रण राहते. मंत्रिमंडळ किंवा कायदेमंडळाने अयोग्य निर्णय घेतले असतील किंवा कायदे संमत केले असतील तर ते घटनाबाह्य ठरविण्याचा सर्वोच्च न्यायालयाला अधिकार आहे. धोरण निश्चिती कार्यात सर्वोच्च न्यायालय सल्ला देण्याचे कार्य करीत असते. सर्वोच्च न्यायालयाचे निर्णय अंतिम व बंधनकारक असल्याने शासनाला धोरणात्मक बाबी ठरवितांना न्यायालयाच्या निर्णयाचा विचार करावा लागतो. निकाल देतांना सर्वोच्च न्यायालयातील न्यायाधीश व्यक्त केलेल्या मताचा विचार केला जातो. अन्यथा न्यायालय सरकारचे निर्णय रद्द करू शकते. म्हणून धोरण निर्मितीवर न्यायालयाचा प्रभाव पडत असतो.
८. **राजकीय पक्ष-** धोरण निश्चिती कार्यात राजकीय पक्षांना महत्त्व असते. निवडणुका जिंकण्यासाठी आणि सत्तेवर आल्यानंतर ती सत्ता टिकविण्यासाठी राजकीय पक्ष धोरण ठरविण्याचे कार्य जबाबदारीने करतात. विविध राजकीय पक्ष ध्येय धोरणे निश्चित करून जनतेचा पाठिंबा मिळवितांना दिसतात. निवडणुकांना सामोरे जाताना राजकीय पक्ष निवडणुक जाहीरनामा प्रसिद्ध करतात. जाहीरनाम्यात दिलेली वचने सत्ता आल्यानंतर पूर्ण करावी लागतात. म्हणून सत्ताधारी पक्षाला निवडणुकीत दिलेल्या आश्वासनाच्या आधारावर धोरण निर्मिती करावी लागते. जनइच्छेच्या विरोधात धोरण निर्मिती केली तर जनता नाराज होण्याची शक्यता असते. म्हणून धोरण निर्मिती राजकीय पक्षाचा सहभाग असतो.

याशिवाय वर्तमानपत्रे, विविध व्यावसायिक संघटना, सल्लागार मंडळे धोरण निश्चिती कार्यात सहकार्य करतांना दिसतात.

प्र.३ रा. निर्णय निर्धारण प्रक्रियेचा अर्थ, व्याख्या, वैशिष्ट्ये, घटक, स्पष्ट करा?

धोरण ठरविण्याइतकेच निर्णय घेण्याचे कार्य व्यवस्थापनाच्या संदर्भात महत्त्वाचे असते. धोरणाच्या चौकटीत निर्णय न घेतल्यास कोणतेही प्रशासन कार्य करून शकणार नाही. म्हणून योग्य वेळी योग्य निर्णय घेणे प्रशासकीय नेतृत्वाचे काम असते. प्रशासनाच्या ध्येयपूर्ती करण्याचे एकाहून अधिक पर्याय उपलब्ध असतात. त्यातील योग्य पर्याय निवडून निर्णय घेणे ही प्रशासकांची कसोटी असते. मानवी जीवनात निर्णय निर्धारणाची प्रक्रिया सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. लोकप्रशासनात निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेला अतिशय महत्त्वाचे स्थान आहे. कोणतेही सार्वजनिक कार्य सुरू करण्यापूर्वी निर्णय घ्यावे लागतात. निर्णय घेतल्याशिवाय कोणतेही कार्य यशस्वीरित्या पार पाडता येत नाही. लोकप्रशासनाला विविध समस्या सोडवाव्या लागतात. त्या समस्या सोडविण्यासाठी उपाय शोधावे लागतात. विविध उपायापैकी सर्वोत्तम उपायसंबंधी निर्णय घ्यावे लागतात. शासनाच्या सर्वच खात्यात निर्णय निर्धारण सतत चालू असते. निर्णय प्रक्रिया सोपी नाही ती गुंतागुंतीची व कठिण प्रक्रिया आहे. बरेचदा ही प्रक्रिया निर्णय घेणाऱ्याच्या क्षमतेवर अवलंबून असते. निर्णय प्रक्रिया महत्त्वपूर्ण असली तरी अधिकारी लोक निर्णय घेण्याचे टाळतात. परिणामाची भीती आणि विषयासंबंधी माहितीचा अभाव इ. गोष्टीमुळे निर्णय घेणे अवघड होते. वेगवेगळे अनेक प्रश्न प्रशासनासमोर येतात. या प्रश्नाचा विचार करण्यास प्रशासनाला वेळ कमी असते. त्यामुळे निर्णय घेण्यास विलंब होतो. निर्णय घेतांना तीन गोष्टींचा विचार करावा लागतो.

- १) विचारात असलेल्या समस्यापैकी कोणती समस्या अगोदर विचारात घ्यावी.
- २) तो प्रश्न सोडविण्यासाठी किती वेळ यावा किती पैसा आणि किती प्रयत्न करावे.
- ३) प्रश्न सोडविण्यासाठी कोणते उपाय हाती घ्यावे

निर्णय निर्धारणाची व्याख्या-

१. **जॉर्ज टेरी-** दोन किंवा दोनपेक्षा अधिक वर्तणूकीच्या पर्यायामधून एकाची निवड करणे म्हणजे निर्णय घेणे होय.
२. **इर्विन बॉश-** अनेक पर्यायी कृतीपैकी एका पर्यायी कृतीची निवड करणे यास निर्णय प्रक्रिया असे म्हणतात.
३. **रॉबर्ट टेनेबाऊस-** निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत दोन किंवा त्यापेक्षा अधिक उपलब्ध वर्तणूकीच्या पर्यायापैकी जाणीवपूर्वक एक वर्तणूकीच्या पर्यायाची निवड करण्याची प्रक्रिया समाविष्ट असते.

निर्णय निर्धारणाची वैशिष्ट्ये- निर्णय निर्धारण प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतात.

१. **निर्णय निर्धारण ही सामूहिक स्वरूपाची प्रक्रिया आहे-** उच्च अधिकाऱ्यांना कोणताही निर्णय घेतांना अनेकांचे सहकार्य घ्यावे लागते. निर्णय केवळ एकट्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांचा नसतो. शासनाचे निर्णय जरी एक व्यक्ती घोषित करीत असला तरी निर्णय घेण्याची प्रक्रिया सामूहिक असते. वरिष्ठाने घेतलेल्या निर्णयामध्ये अनेक लोक सहभागी झाले असतात. उदा. मंत्रिमंडळाने निर्णय पंतप्रधान जाहीर करतो. परंतु निर्णयाप्रत येण्यापूर्वी तो मंत्री व अधिकाऱ्यांचे सहकार्य घेत असतो. निर्णय प्रक्रिया ही पूर्णतः स्वतंत्र प्रक्रिया कधीच नसते. ती एक सहकारी प्रयत्नाचे फलित असते.
२. **निर्णय निर्धारण प्रक्रिया सार्वत्रिक स्वरूपाची असते-** सर्व प्रशासकीय संघटनांमध्ये निर्णय निर्धारण होत असते. सर्व देशामध्ये शासकीय पातळीवर ही प्रक्रिया घडून येत असते. प्रशासनात कोणत्याही प्रकारचे असो वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना निर्णय घ्यावे लागतात. म्हणजे निर्णय निर्धारण ही सार्वत्रिक स्वरूपाची प्रक्रिया आहे.
३. **निर्णय निर्धारण गतिशील प्रक्रिया-** निर्णय हे कधीच कायमस्वरूपी वा चिरस्थायी स्वरूपाचे नसतात. ते सतत बदलत असतात. संघटनेची ध्येय, उपलब्ध परिस्थिती आणि गरजा लक्षात घेऊन निर्णय घ्यावे लागतात. परिस्थिती आणि गरजा बदल्यास निर्णय बदलावे लागतात. त्यामुळे निर्णय प्रक्रिया ही स्थिर नसून गतिशील प्रक्रिया आहे.
४. **निर्णय हे एक साधन-** निर्णय घेण्याची प्रक्रिया धोरण ठरविण्याच्या व्यापक प्रक्रियेचा एक भाग असते. त्यामुळे निर्णय घेणे हे एक साधन आहे, साध्य नव्हे. कारण काही तरी साध्य करण्यासाठी निर्णय घेतले जातात. धोरणनिश्चिती, योजना आखणी किंवा प्रत्यक्ष कृती इत्यादी कशासाठी तरी निर्णय घेतले जातात. निर्णयासाठी निर्णय

घेतले जात नाही. त्यामुळे निर्णय हे एक साधन आहे. समस्या वा प्रश्न सोडविण्याची अनेक साधने असतात. त्यापैकी एका साधनाची निवड करण्यासाठी निर्णय प्रक्रियेची आवश्यकता असते.

५. **निर्णय घेणे ही सद्सदविवेकावर आधारित प्रक्रिया-** निर्णय घेणे ही जाणीवपूर्वक व सद्सदविवेकबुद्धीने चालणारी प्रक्रिया आहे. सामाजिक-राजकीय ध्येय धोरणे, घटनात्मक उद्दिष्टे, गतकाळातील अनुभव व निर्णयाशी संबंधित माहिती या सर्वांचा विवेकपूर्ण विचार केल्यानंतरच निर्णय घेणे शक्य असते. वैयक्तिक आवडीनिवडी, तर्कहीनतेला निर्णय प्रक्रियेत स्थान नसते. निष्पक्षपणे व जाणीवपूर्वक दृष्टीने विचार करून प्रशासकीय निर्णय घेतले जातात. त्यामुळे निर्णय प्रक्रिया ही बौद्धिक प्रक्रिया मानली जाते. म्हणून अनेकदा निर्णय घेताना तज्ज्ञांचा सल्ला घेतला जातो.
६. **निर्णय प्रक्रिया मूलभूत आणि नियमावर आधारित असते-** निर्णय प्रक्रिया संघटनेच्या मूलभूत ध्येयावर आधारित असते. संघटना निर्माण करण्यासाठी जे मूलभूत नियम केलेले असतात. त्या नियमाच्या विरोधात जाऊन निर्णय घेता येत नाही. म्हणून निर्णय मूलभूत कायदा आणि नियमांना अनुसरूनच घ्यावे लागतात.

निर्णय निर्धारणातील घटक- जे. डी. मिलेटने पुढील तीन घटकांचा निर्णय निर्धारण प्रक्रियेवर परिणाम होतो असे म्हटले आहे.

१. **निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीतील फरक-** निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीच्या व्यक्तीगुण आणि कार्यक्षमतेमध्ये फरक दिसून येतो. काही व्यक्ती साहसी असतात. ते लवकर निर्णय घेतात आणि त्या निर्णयाची जबाबदारी स्वीकारण्यास तयार असतात. काही व्यक्ती निर्णय न घेण्याची प्रवृत्ती असते ते निर्णय घेण्यास टाळाटाळ करतात. ते जबाबदारी घेणे टाळत असतात. निर्णय घेण्याची क्षमता व्यक्तिमत्त्वातून निर्माण होते. प्रत्येक व्यक्तीचे व्यक्तिमत्त्व सामाजिक, आर्थिक परिस्थिती व मानसिकतेतून निर्माण होते. प्रत्येकाचे व्यक्तिमत्त्व इतरांपेक्षा भिन्न असल्यामुळे व्यक्तीची निर्णय घेण्याची क्षमताही भिन्न असते. म्हणून निर्णय घेणाऱ्या व्यक्ती व्यक्तीमधील फरक हा घटक निर्णय निर्धारण प्रक्रियेला प्रभावित करतो.
२. **निर्णय प्रक्रियासंबंधी माहितीची भूमिका-** ज्या बाबींच्या संदर्भात निर्णय घ्यावयाचा आहे. त्या संबंधीची आवश्यक माहिती, सर्व तथ्य निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तींजवळ असावी लागते. माहितीचे संकलन, विश्लेषण करावे लागते. त्यातून योग्य पर्यायाचा विचार करावा लागतो. आणि अंतिमतः भविष्याचा वेध घेऊन निर्णय घ्यावा लागतो. योग्य व आवश्यक माहिती प्राप्त झाल्याशिवाय वरिष्ठ अधिकारी निर्णय घेऊ शकत नाही. म्हणजे निर्णय निर्धारणात प्रक्रियेत माहितीची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते. आणि हा घटक निर्णय निर्धारण प्रक्रियेला प्रभावित करतो.
३. **निर्णय प्रक्रियेतील मर्यादा-** व्यवस्थापकावर निर्णय घेताना येणाऱ्या मर्यादांचे प्रो. मिलेटने विश्लेषण केलेले आहे. प्रो. मिलेटच्या मते वरिष्ठ अधिकाऱ्यांवर निर्णय घेत असतांना दोन प्रकारच्या मर्यादा येतात. व्यक्तिगत मर्यादा व संस्थात्मक मर्यादा. निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तींच्या आवडी निवडी, पूर्वग्रह, निष्ठा, विचार इ. प्रभाव निर्णय निर्धारणामध्ये प्रभावी भूमिका बजावतो. तसेच संघटनेचे उद्देश, कार्यपद्धती, परंपरा इ. विचार करून वरिष्ठ अधिकाऱ्याला निर्णय घ्यावे लागतात. या दोन्ही मर्यादांचा विचार केल्याशिवाय निर्णय प्रक्रिया समजू शकत नाही.

टिप- निर्णय निर्धारणाच्या पायऱ्या किंवा तंत्र- निर्णय निर्धारणाच्या पायऱ्या वा तंत्राविषयी सार्वत्रिक मान्यता नाही. अमुक एक तंत्र उपयुक्त ठरेल असेही निश्चित सांगता येत नाही. निर्णय निर्धारण व्यावहारिक अनुभवातून शिकण्याची प्रक्रिया आहे. उदा. संगीत आपल्याला संगीतावरची पुस्तके वाचून शिकता येत नाही तसेच निर्णय निर्धारण केवळ सैद्धांतिक आधारावर करता येत नाही. परंतु सामान्यपणे निर्णय निर्धारण क्रमाने घडून येते. जॉर्ज टेरीने निर्णय निर्धारणाच्या पायऱ्या सांगितल्या आहेत.

१. समस्या काय आहे हे निश्चित करणे.
२. समस्याविषयी संपूर्ण माहिती पार्श्वभूमी व विभिन्न दृष्टिकोन समाजावून घेणे.
३. उपलब्ध माहिती आधारावर योग्य पर्याय निवडणे.

४. पर्यायी निर्णयाचे विश्लेषण करून तो योग्य आहे किंवा नाही याचे परीक्षण करणे. सहकाऱ्याशी चर्चा करून तात्पुरता ठोबळ असा निर्णय घेणे.
५. घेण्यात येणाऱ्या निर्णयाचे परीक्षण वा मूल्यांकन करणे.
६. कायमस्वरूपी निर्णय घेऊन कृतीत उतरविणे आणि त्याची अंमलबजावणी करणे.
७. निर्णयाची अंमलबजावणी करतांना निर्णयाचे निरीक्षण करून त्यात आवश्यकता वाटल्यास सुधारणा वा फेरबदल करणे.

निर्णय प्रक्रियेतील अडचणी वा समस्या- निर्णय निर्धारण प्रक्रिया अत्यंत जटील व गुंतागुंतीची प्रक्रिया आहे. पुढील काही समस्या निर्णय निर्धारण प्रक्रियेला प्रभावित करू शकतात.

१. **दैनंदिन कार्यात खूप वेळ जातो-** वरिष्ठ अधिकारी वा प्रमुखाला दैनंदिन कार्य मोठ्या प्रमाणावर करावी लागतात. नित्य काळातील बोजामुळे निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक वेळ व निवांतपणा उपलब्ध होत नसल्याने किंवा नित्य काळातील तणावामुळे वरिष्ठ अधिकाऱ्याची कार्यक्षमता कमी होते. त्यामुळे निर्णय टाळले वा लांबणीवर टाकले जातात. कार्य बाहुल्यामुळे धोरणावर विचार करून निर्णय घेण्यासाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्याला वेळ मिळत नाही. त्यामुळे महत्त्वाचे निर्णय योग्य वेळी न घेता उशिरा घेतले जातात. सत्तेचे विकेंद्रीकरण किंवा कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांना अधिकार प्रदान करून ही समस्या सोडविता येऊ शकते.
२. **कोणती समस्या प्रथम सोडवावी-** प्रशासनासमोर अनेक समस्या असतात. त्यापैकी कोणती समस्या सर्वात महत्त्वाची आहे व कोणती समस्या प्रथम सोडविली पाहिजे हे वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना बरेचदा कळत नाही. निर्णयाचे अग्रक्रम वा श्रेणी ठरविणे सर्वात महत्त्वपूर्ण असते. परंतु वरिष्ठ हे अग्रक्रम देता नाही त्यांना सर्वच प्रश्न महत्त्वाचे वाटतात. परंतु योग्य वेळी योग्य प्रश्नांवर निर्णय घेणे गरजेचे असते. त्यामुळे वरिष्ठ अधिकाऱ्याने कोणती समस्या महत्त्वपूर्ण आहे. कोणत्या समस्येवर प्रथम निर्णय घेतला पाहिजे हे जाणून घेतले पाहिजे.
३. **निर्णयाची शाश्वती-** प्रशासकाने घेतलेला निर्णय अचूक आणि योग्य आहे याची शाश्वती असणे गरजेचे असते. पुष्कळदा प्रशासकाला आपल्या निर्णयाची शाश्वती नसते. आपण घेतलेला निर्णय कायदाप्रमाणे आहे किंवा नाही निर्णयाचे योग्य मूल्यमापन होईल ही भीती त्यांच्या मनात असल्यामुळे निर्णय घेणे टाळले जाते. निर्णयाबद्दलचा अविश्वास हा भावी निर्णय प्रक्रियेला ब्रेक लावणारा ठरू शकतो. निर्णयाप्रति अविश्वातून अधिकारी वर्ग निर्णय घेण्यापासून लांब पळतांना दिसतात.
४. **वेळखाऊ पद्धत-** निर्णयांना उशीर होण्याचे कारण म्हणजे निर्णय निर्धारणासाठी ज्या कार्यपद्धतीचा अवलंब केला जातो. जी अतिशय वेळखाऊ व लाबलचक असते. निर्णय निर्धारणासाठी ज्या औपचारिकता पूर्ण करावयाच्या असतात. त्यामध्ये खूप वेळ जातो ही अडचण लोकप्रशासनात निर्णय घेतांना समस्या निर्माण करते. कारण संघटनेत निर्णय घेण्याची पद्धती ठरलेली असली तरी निर्णय परिस्थितीसापेक्ष असतो. परिस्थिती बदलली की निर्णय बदलणे आवश्यक असते. परंतु बदलत्या परिस्थितीनुसार योग्य निर्णय संघटनाच्या निर्णय घेण्याच्या कार्यपद्धतीमुळे शक्य होत नाही.
५. **पूर्वग्रह-** पूर्वग्रहाचा निर्णय निर्धारणावर प्रभाव पडतो. निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीच्या आवडी निवडीचा निर्णयावर प्रभाव पाडण्याची शक्यता असते. निर्णय घेताना वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या मनात पूर्वग्रह असेल तर त्याचा निर्णय दूषित ठरतो. त्या निर्णयात पक्षपातीपणा असण्याची शक्यता असते असे निर्णय संघटनेच्या हिताला मारक ठरू शकतात. व्यक्तीची आवड, निवड व कल हा मूल्य व्यवस्थेवर अवलंबून असतो. निर्णय घेताना आणि त्यांची अंमलबजावणी करताना व्यक्तीच्या आवडी निवडीचा प्रभाव पडत असतो. परंतु एका विशिष्ट मर्यादेपेक्षा जास्त प्रभाव आवडी निवडीचा प्रभाव पडता कामा नये अन्यथा प्रशासनातील निर्णय वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या आवडी निवडी जपण्यासाठी घेतले जातील म्हणून व्यवस्थापकाने आत्मविश्वाने आणि पूर्वग्रह बाजूला ठेवून निर्णय घेतले पाहिजे. तेव्हाच ते निर्णय योग्य ठरेल.

टिप- निर्णय प्रक्रियेचे स्तर किंवा निर्णय प्रक्रियेची पद्धती- निर्णय प्रक्रियेचे स्तर अभ्यासणे म्हणजे निर्णय प्रक्रिया कोणकोणत्या अवस्थेतून पार पडते याचा अभ्यास करणे होय. निर्णय प्रक्रिया विविध अवस्थामधून पुढे सरकत अंतिम टप्प्यापर्यंत पोहचत असते. हे वेगवेगळे टप्पे फार महत्त्वाचे समजले जातात. निर्णय प्रक्रियेचे अभ्यासक हर्बर्ट सायमन यांनी निर्णय प्रक्रियेतील तीन अवस्था किंवा टप्पे सांगितले आहेत.

१. **बुद्धिमत्ता प्रक्रिया-** हे निर्णय प्रक्रियेतील प्रथम चरण वा टप्पा मानला जातो. यात निर्णय घेण्यासाठी योग्य संधीची वाट पाहणे ह्यास बुद्धिमत्ता प्रक्रिया असे म्हणतात. सैन्याच्या कार्यपद्धतीतून हा शब्द लोकप्रशासनात आलेले आहे. निर्णयाची योग्य वेळ निश्चित करणे हे फार महत्त्वाचे असते. योग्य वेळी आणि त्वरीत व अचूक निर्णय घेणे ही बौद्धिक क्रिया मानली जाते. संघटनेची स्थिती, सभोवतालची परिस्थिती याचे भान ठेवून अचूक निर्णय घेणे हा बुद्धिमत्तेचा भाग असतो. संधीची वाट पाहणे म्हणजे जी संधी मिळू शकेल याचा शोध लावणे हा सुद्धा बौद्धिक क्रियेचा भाग असतो. लष्करी डावपेचातील हा शब्द सायमन यांनी निर्णय प्रक्रियेतील प्रथम टप्प्यासाठी वापरला आहे.

२. **प्रारूप प्रक्रिया-** निर्णय प्रक्रियेतील दुसरा टप्पा म्हणजे विविध पर्यायापैकी एका पर्यायाची निश्चिती करणे होय. एका पर्यायाची निश्चिती करण्यासाठी सर्व पर्यायांची माहिती जमा करणे, तिचे पृथक्करण करणे, पर्यायांच्या परिणामाचा अभ्यास करणे या गोष्टी रूपरेषा आखल्याप्रमाणे समोर असल्या पाहिजेत. हे प्रारूप तयार करण्यासाठी सायमनच्या मते, पहिल्या टप्प्यापेक्षा जास्त वेळ आणि शक्ती खर्च होत असते. या टप्प्यात सर्व पर्यायाबद्दल चिंतन व मनन केले जाते.

३. **निवड प्रक्रिया-** निर्णय प्रक्रियेतील तिसरा व अंतिम टप्पा मानला जातो. निर्णय घेण्याच्या दुसऱ्या टप्प्यात निर्णयासंबंधीचे सर्व पर्याय असतात. त्यातील योग्य पर्यायाची निवड करणे ही निर्णय प्रक्रियेतील अंतिम प्रक्रिया असते. निर्णयकर्त्यांच्या दृष्टिकोनातून सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करून निर्णय घेणे आवश्यक असते.

निर्णय प्रक्रियेतील तीनही अवस्था एकमेकांपासून विभक्त नसून त्यांचा एकमेकांशी संबंध असतो. त्या एकमेकांत गुंतलेल्या असतात. त्यामुळे निर्णय प्रक्रियेचे एक वर्तुळ तयार होते. १९१० मध्ये जॉन डेवी यांनी निर्णय प्रक्रियेच्या अशाच तीन अवस्था सांगितलेल्या दिसतात. सर्वसाधारणपणे समस्येचे वास्तविक स्वरूप जाणून घेणे, त्यानंतर त्या प्रश्नाचा विश्लेषणात्मक अभ्यास करणे, पर्यायी उपायांची माहिती घेणे, त्या पर्यायांची परिणामकता तपासणे, त्यांचे मूल्यमापन करणे व त्यापैकी एका सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करणे व त्या निर्णयाला कृतीमध्ये उतरविणे, निर्णय परिणामाचे मूल्यमापन या निर्णय प्रक्रियेतील विविध अवस्था मानता येतील.

एका वाक्यात अपेक्षित प्रश्नोत्तरे-

१. धोरण म्हणजे काय?

उत्तर- जार्ज टेरी यांच्या मते, धोरण म्हणजे व्यवस्थापकाने स्वीकारलेल्या आणि अनुसरलेला प्रत्यक्ष कृती करण्याचा शाब्दिक, लेखी किंवा गर्भित मूलभूत मार्गदर्शक होय.

२. धोरण निश्चितीची दोन वैशिष्ट्ये लिहा.

उत्तर- धोरण निश्चिती सातत्याने चालणारी प्रक्रिया असते. धोरण निश्चितीवर काही मर्यादा असतात. रूढी, परंपरा आणि लोकमताचा धोरण निश्चितीवर प्रभाव पडतो ही धोरण निश्चितीची वैशिष्ट्ये आहेत.

३. धोरण निश्चितीचे आधार कोणते?

उत्तर- अंतर्गत स्रोत, बाह्य स्रोत, विशेष चौकशी आणि संशोधन व अध्ययन हे धोरण निश्चितीचे आधार आहेत.

४. भारतातील धोरण निश्चितीच्या यंत्रणा कोणत्या आहेत.

उत्तर- राज्यघटना, मंत्रिमंडळ, कायदेमंडळ, नियोजन मंडळ, राष्ट्रीय विकास परिषद इत्यादी भारतातील धोरण निश्चितीच्या प्रमुख यंत्रणा आहेत.

५. निर्णय निर्धारणाची वैशिष्ट्ये सांगा.

६. उत्तर- निर्णय निर्धारण सामूहिक प्रक्रिया, गतिशील प्रक्रिया, सार्वत्रिक स्वरूपाची प्रक्रिया, निर्णय निर्धारण एक साधन ही निर्णय निर्धारणाची वैशिष्ट्ये आहेत.

७. जॉर्ज टेरीने निर्णय निर्धारणाच्या कोणत्या पायऱ्या व तंत्र सांगितलेल्या होत्या.

उत्तर- समस्या निश्चिती, समस्या अध्ययन, योग्य पर्याय निवड, पर्यायाचे विश्लेषण व परीक्षण, निर्णयाचे मूल्यांकन, निर्णयाची अंमलबजावणी ह्या पायऱ्या जॉर्ज टेरीनी सांगितलेल्या आहेत.

८. निर्णय प्रक्रियेतील समस्या व अडचणी विशद करा.

उत्तर- वेळखाऊ पद्धत, पूर्वग्रह, दैनंदिन कार्य व्यस्तता, प्रथम समस्या निवड, निर्णयाची शाश्वती ह्या निर्णय प्रक्रियेतील प्रमुख अडचणी सांगता येतात.

९. हर्बर्ट सायमने निर्णय प्रक्रिये कोणते तीन स्तर स्पष्ट केलेले आहेत.

उत्तर- बुद्धिमत्ता प्रक्रिया, प्रारूप प्रक्रिया आणि निवड प्रक्रियेचे तीन स्तर स्पष्ट केलेले आहेत.

१०. मिलेटने निर्णय निर्धारण प्रक्रियेवर परिणाम करणारे कोणते घटक सांगितलेले आहेत.

उत्तर- निर्णय घेणाऱ्या व्यक्तीमधील वैयक्तिक भेद, निर्णय घेतांना लागणारी माहिती आणि निर्णयावरील व्यक्तिगत व संस्थात्मक मर्यादा हे निर्णय प्रक्रियेवर परिणाम करणारे तीन घटक मिलेटने सांगितलेले आहेत.

प्रकरण ४ थे

मनोधैर्य, प्रेरणा आणि जनसंपर्क

प्र.१ ला मनोधैर्याची व्याख्या, महत्त्व, वैशिष्ट्ये आणि प्रभाव पाडणारे घटक सांगा?

मनोधैर्य या संज्ञेचा अर्थ कार्याबद्दल आवड वा विश्वास असा केला जातो. मनोधैर्य ही एक आंतरीक शक्ती असून व्यक्तीला कार्य करण्यास प्रवृत्त करते. मनोधैर्य कोणत्याही संघटनेच्या कार्याचा आधार असते. प्रशासनाला मनोधैर्याचे अधिष्ठान असल्याशिवाय प्रशासनाचा दर्जा टिकून राहणार नाही. संघटनेतील सेवकांचे प्रशासकीय वर्तन आणि मनोधैर्यावर संघटनेचे प्रशासकीय यश अवलंबून असते. संघटनेतील प्रत्येक कर्मचारी आपल्या कार्याशी किती एकनिष्ठ आहे. तो आपल्या कार्याकडे कोणत्या हेतूने पाहतो हे महत्त्वाचे आहे. कर्मचाऱ्याच्या ठिकाणी उच्च दर्जाची नीतीमत्ता असेल तरच संघटनेचा हेतू सफल होतो. सनदी नोकराची कार्यक्षमता ही संघटनात्मक व्यवस्था, प्रशासकीय पद्धती कर्मचाऱ्यांची कुशलता याबरोबरच सनदी नोकराच्या प्रशासकीय नीतीधैर्यावर अवलंबून असते. संघटनेच्या उद्दिष्टपूर्तीसाठी प्रामाणिकपणे सातत्याने काम करण्याची तयारी सनदी कर्मचारी दाखवतात त्याला नीतीधैर्य म्हणतात. सनदी नोकरांचे नीतीधैर्य, शारीरिक, भावनात्मक चार्तुर्य, संघटनेच्या धोरणावर विश्वास यासारख्या गोष्टीवर आधारित असते.

मनोधैर्याची व्याख्या-

१. एडविन बी. फिलपो- मनोधैर्य म्हणजे व्यक्तीची व समूहांची अशी मानसिक अवस्था किंवा प्रवृत्ती असते की, जिचा परिणाम त्यांच्या इतरांबरोबर सहकार्य करणाऱ्या इच्छेवर अवलंबून असते.
२. अलेक्झांडर लाईटन- सामान्य उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या हेतूने सातत्याने एकत्र राहून काम करण्याच्या व्यक्ती समूहाच्या क्षमतेला मनोधैर्य असे म्हणतात.
३. एल.डी. व्हाईट- मनोधैर्य ही एका व्यक्तीची किंवा एका समूहाची अंतर्गत प्रवृत्ती आहे.

मनोधैर्यावर प्रभाव पाडणारे घटक- खालील घटक मनोधैर्यावर प्रभाव पाडीत असतात.

१. सेवक धोरणाचा मनोधैर्यावर प्रभाव- सनदी नोकराच्या भरती, प्रशिक्षण, पदोन्नती आणि सेवानिवृत्ती वेतना संबंधीच्या धोरणामुळे त्यांच्या नीतीधैर्यावर परिणाम होण्याची शक्यता असते. उदा. भारतात केंद्रीय लोकसेवा आयोगामार्फत सनदी सेवकांची भरती होते. आयोगाने कर्मचाऱ्यांची निवड गुणवत्तेच्या आधारावर केल्यास आयोग जनतेचा विश्वास संपादन करू शकतो. सनदी नोकरांची निवड झाल्यानंतर कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रशिक्षण दिले पाहिजे. प्रशिक्षणामुळे अद्यावत माहिती मिळते. त्यामुळे कार्य करणे सोपे जाते व नीतीधैर्य वाढते. सेवानिवृत्तीनंतर निवृत्तीवेतन विनाविलंब मिळाले पाहिजे. सनदी नोकर ज्या कार्यालयात काम करतात तेथे आवश्यक सुविधा निर्माण केल्यास कर्मचाऱ्यांच्या मनात कार्याबद्दल आपुलकी निर्माण होऊन मनोधैर्य वाढते. प्रत्येक कर्मचाऱ्यांला नोकरीची शाश्वती दिली पाहिजे. योग्य वेतन दिल्यास कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढते. प्रशासकीय प्रश्न सामज्यंसाने सोडविण्यासाठी व्हिटले कौन्सिलच्या धर्तीवर यंत्रणा भारतात निर्माण केल्या पाहिजेत.
२. प्रशासकीय नेतृत्वाचा प्रभाव- विभागप्रमुखाच्या प्रशासकीय गुणवत्तेवर कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांचे नीतीधैर्य अवलंबून असते. स्वातंत्र्य प्राप्तीनंतर सनदी नोकराच्या कार्यात बदल झाला आहे. प्रशासकीय नेतृत्वाच्या प्रशिक्षणासाठी हैदाबाद अॅडमिनिस्ट्रेटिव्ह स्टाफ कॉलेज, नवी दिल्ली, भारतीय लोकप्रशासन संस्था इ. प्रशिक्षण केंद्राची निर्मिती करण्यात आली आहे. राज्याच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांच्या गुणवत्ता वाढीसाठी प्रशिक्षणावर जास्त लक्ष देणे गरजेचे आहे. जास्त परिश्रम घेणे, लवकर निर्णय घेणे, कनिष्ठ कर्मचाऱ्यांच्या कामाची प्रशंसा करणे इ. गुण स्वतः मध्ये विकसित करणे हे नेतृत्वासाठी आवश्यक असते. त्यावर इतर कर्मचाऱ्यांची नीतीधैर्य अवलंबून असते.
३. राजकीय नेत्याचा प्रभाव- संसदीय लोकशाही मंत्री खातेप्रमुख असतात. खात्यासंबंधी ते जनता आणि विधिमंडळाला जबाबदार असतात. खात्याचे कार्य त्यांच्या संमतीने होणे जरूरीचे असते. सनदी नोकर आणि

मंत्र्यांच्या कार्यात सहसंबंध व समन्वय प्रस्थापित झाल्यास लोकशाही मूल्ये जोपासणे अवघड जाते. मंत्र्यांना सनदी नोकरांनी आपल्या मर्जीप्रमाणे काम करावे असे वाटते. जर काही गोष्टी नियमबाह्य असल्या तरी त्या सनदी सेवकांनी कराव्या ही त्यांची अपेक्षा असते. सनदी नोकरांनी नियमबाह्य वर्तन न करण्याचे आणि राजकीय दबावाला बळी न पडण्याचे धोरण स्वीकारल्यास ते ताठर भूमिका घेतात. अशा परस्परविरोधी दृष्टिकोनामुळे प्रशासनात तणाव निर्माण होतो. मंत्री आपल्या प्रशासकीय कर्मचाऱ्यांच्या कार्यावर सार्वजनिक टीका करतात. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य कमी होते. काही मंत्री प्रत्यक्ष वा अप्रत्यक्षरित्या प्रशासकीय कार्यात हस्तक्षेप करतात. नियमबाह्य गोष्टी करीत असतांना भ्रष्टाचाराला वाव मिळतो. म्हणून राजकीय नेते आणि प्रशासकीय अधिकाऱ्यांच्या समन्वय व सहकार्यामुळे मनोधैर्य विकसित होते.

४. **संघटनेतील आंतरिक संबंध आणि संचार व्यवस्था-** प्रशासनातील मनोधैर्याच्या विकासासाठी कर्मचारी वर्गाचा सहभाग अत्यंत मोलाचा असतो. यंत्रवत काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य अत्यंत अल्प असते केवळ आदेशाचे पालन केल्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कर्तव्याला वाव मिळत नाही तो असमाधानी बनतो. म्हणून कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढविण्यासाठी त्याला प्रशासकीय कार्यात सहभागी करून घेतले पाहिजे. त्यासाठी संघटनेत वरिष्ठ-कनिष्ठ किंवा कर्मचारी आणि इतर कर्मचाऱ्यांमध्ये आंतरिक संबंध सहकार्याचे व निकोप असणे गरजेचे आहे. त्यासाठी वरिष्ठांनी कर्मचाऱ्यांकडून सूचना मागवून त्यांची योग्य दखल घेतल्यास त्यांचे मनोधैर्य विकसित होऊ शकते. त्यासाठी वरिष्ठ अधिकाऱ्यांने इतर कर्मचाऱ्यांशी नियमित संपर्क ठेवला पाहिजे. त्यांच्या योग्य सूचनाचा विचार केला पाहिजे. त्यासाठी प्रशासनात संचार व्यवस्था निर्माण केली पाहिजे. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांला आपण प्रशासनातील जबाबदार व महत्त्वपूर्ण घटक आहोत ही भावना निर्माण होते. त्यामुळे त्यांचे मनोधैर्य वाढते.

टिप- मनोधैर्याचे मापन वा मापन पद्धती- मनोधैर्य मापन करणे कठिण काम आहे. कर्मचारी आपल्या कार्याप्रती संतोष वा असंतोष भावना व्यक्त करायला संकोचतात. प्रश्नावली, पाहणी इ. मार्गाने कर्मचाऱ्यांच्या वास्तविक भावनेचे मापन होऊ शकते. कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य मोजण्याच्या दोन पद्धती आहेत.

अ) औपचारिक पद्धत- यात प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष पद्धतीचा समावेश असतो. प्रत्यक्ष प्रकारात प्रश्नावली, मतांची पाहणी धारणा तर अप्रत्यक्ष प्रकारात उत्पादन स्तर, अनुपस्थिती, विक्रीदर इ. आधारावर मनोधैर्याची माहिती करून घेतली जाते.

ब) अनौपचारिक पद्धती- यात १) विशेष प्रसंगात कर्मचाऱ्यांच्या टिका टिप्पणीचा मागोवा

२) कर्मचाऱ्यांचा समूह म्हणून वागणूकीचा अभ्यास

३) पर्यवेक्षकांनी सूचित केलेले विचार आणि कर्मचाऱ्यांप्रती धारणा इ. आधारावर मनोधैर्याची माहिती करून घेता येते.

शासकीय कर्मचाऱ्यांच्या मनोधैर्याचे मापन करण्यासाठी पुढील मार्गाचा अवलंब केला जातो.

१. **प्रशासक वा निरीक्षकाचा अहवाल-** संघटनेतील कर्मचारी प्रशासकांच्या मार्गदर्शनाखाली कार्य करीत असल्यामुळे त्यांना या सर्व कर्मचाऱ्यांची माहिती असते. दैनंदिन संबंधामुळे तो विशिष्ट कर्मचाऱ्यांच्या गटासंबंधी संपूर्ण माहिती मिळवून त्यासंबंधी मत बनवीत असतो. अशा निरीक्षकाच्या अशा गटासंबंधी अहवालावरून त्या गटातील कर्मचाऱ्यांचे मनोबल कमी आहे की जास्त आहे हे ठरविता येते.

२. **कार्यासंबंधी अहवाल-** या अहवालात कर्मचाऱ्यांकडे सोपविलेल्या कार्याचे स्वरूप त्यांनी ते पूर्ण करण्यासाठी घेतलेला वेळ, कामाचा दर्जा, त्याने घेतलेल्या सुट्या, कार्य करतांना निर्माण केलेले प्रश्न किंवा तक्रारी, त्याचे इतरांशी संबंध इ. ची नोंद असते. अशा अहवालाचा काळजीपूर्वक अभ्यास केल्यास कर्मचाऱ्यांचे मनोबल उच्च दर्जाचे आहे की कमी दर्जाचे आहे ठरविता येते.

३. **मुलाखत-** कर्मचाऱ्यांशी वेळावेळी संपर्क साधून त्यांना प्रश्न उपप्रश्न विचारून कर्मचाऱ्यांचे मनोबल मोजता येते ही मुलाखत औपचारिक आणि अनौपचारिक स्वरूपाची असते. औपचारिक मुलाखतीत कर्मचारी वरिष्ठांना खरी माहिती देत नाही. त्यामुळे मनोबल मोजण्यासाठी अनौपचारिक मुलाखत योग्य असते. अनौपचारिक मुलाखत गप्पाच्या स्वरूपात असते.

४. **हस्तकांचा प्रयोग-** कर्मचारी अनेक वेळा कितीही चांगला असला तरी वरिष्ठांशी स्पष्ट बोलत नाही. ही मर्यादा लक्षात घेऊन कर्मचाऱ्यांचे मनोबल तपासण्यासाठी अधिकारी स्वतः कर्मचाऱ्यांत न मिसळता हस्तकांना मिसळण्यास सांगतो. कर्मचाऱ्यांना हस्तकांची कल्पना नसल्यामुळे मनमोकळेपणाने आपली संघटना, वरिष्ठ अधिकारी यांच्याबद्दल निर्भयपणे मत व्यक्त करतात. या बोलण्याच्या आधारे हस्तक कर्मचाऱ्यांच्या विविध प्रश्नासंबंधी काय मत आहे. हे वरिष्ठांना कळवितात त्यावर मनोधैर्याचे मापन करता येते.
५. **मत मागविणे-** काही वेळा संघटनेच्या सद्य परिस्थिती वा भविष्यात घेतल्या जाणाऱ्या उपक्रमाबद्दल कर्मचाऱ्यांची प्रतिक्रिया जाणून घेण्यासाठी त्यांचे मत मागवण्यात येते. कर्मचाऱ्यांनी व्यक्त केलेल्या मतांच्या आधारे कर्मचाऱ्यांची विशिष्ट प्रश्नांकडे पाहण्याची मनोवृत्ती कशा प्रकारची आहे हे स्पष्ट होते.
- वरिल मार्गाचा वापर करून मनोधैर्याचे मापन करता येते.

प्र.२ रा. प्रेरणेचा अर्थ, व्याख्या, वैशिष्ट्ये, तंत्र व साधने स्पष्ट करा?

प्रेरणा अर्थ व व्याख्या- व्यवस्थापकाच्या महत्त्वपूर्ण कार्यापैकी कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्याबद्दल आवड निर्माण करणे, त्यात वृद्धी करणे आणि संघटनेचा विकास व्हावा यासाठी कर्मचाऱ्यांनी मन लावून काम करण्याची प्रवृत्ती उत्पन्न करणे हे महत्त्वाचे कार्य आहे. प्रेरणा हा शब्दाला इंग्रजीत Motivation हा लॅटिन भाषेतील Movere पासून तयार झाला. त्याचा अर्थ गतीशिल होणे हा आहे.

१. **मायकेल ज्युसिस** - निश्चित कार्य प्राप्त करण्यासाठी स्वतः किंवा अन्य व्यक्तींना प्रेरित करण्याची प्रक्रिया म्हणजे प्रेरणा होय.
 २. **गिलफोर्ड**- अभिप्रेरणा अशी आंतरीक शक्ती आहे की जी क्रिया प्रारंभ करणे आणि टिकवून ठेवण्याकडे प्रवृत्त होते.
- प्रेरणेची वैशिष्ट्ये-** अभिप्रेरणेची पुढील वैशिष्ट्ये सांगता येतात.
१. **अंतर्हित प्रक्रिया-** प्रेरणा न संपणारी प्रक्रिया आहे. ज्यामुळे व्यक्ती कार्यान्मुख होते. निष्क्रीयता वा उदासिनतेचा त्याग करून व्यक्ती निरंतर कार्य करण्याचा विचार आहे. व्यक्तीकडून कार्य करण्यासाठी सतत प्रेरित करावे लागते. वेळ, स्थान, परिस्थिती, व्यवहार इ. मुळे अभिप्रेरणा संबंधात अनुकूल किंवा प्रतिकूल वातावरण तयार होते.
 २. **अभिप्रेरणा व्यक्तीच्या आतून येते-** अभिप्रेरणा आंतरिक आहे. जी व्यक्तीत स्वयंभू असते. मूलभूत मानवी गरजा उदाहरणार्थ भोजन, निवास, आत्मस्थान इ. गोष्टी मानवी व्यवहाराच्या प्रभावी अशा अभिप्रेरणा आहेत. या सर्व गोष्टी अचेतन रूपात कार्य करित असतात. कोणत्याही बाह्य प्रभावाच्या तुलनेत आंतरिक प्रेरणा मानवी व्यवहारावर निर्णायक प्रभाव पडतो.
 ३. **कर्मचारी अभिप्रेरणेने प्रेरित होतात-** व्यवस्थापक विविध प्रयत्नाद्वारा संस्थेचे ध्येय प्राप्त करण्याचा प्रयत्न करतात. ज्यावेळी व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना कार्य करण्याकरीता प्रेरित करेल. त्यावेळी लक्ष्य प्राप्ती होऊ शकेल. अभिप्रेरणेद्वारा कर्मचाऱ्यांकडून अधिक काम करून घेणे शक्य होते.
 ४. **अभिप्रेरणा आर्थिक आणि गैरआर्थिक असू शकते-** कर्मचाऱ्यांना कामासाठी प्रेरित करण्यासाठी आर्थिक प्रलोभने आणि गैर आर्थिक प्रलोभने दिले जावे. आर्थिक प्रेरणेत वेतन वाढ, बोनस, पुरस्कार, बढती, निवृत्तीवेतन इ. मार्गांचा अवलंब केला जातो.
 ५. **अभिप्रेरणा एक मानसिक धारणा आहे-** मॅक्फार लँडच्या मतानुसार अभिप्रेरणा मुख्यतः मानसिक आहे. कारण ही व्यक्तीच्या मानसिक शक्तीला अशाप्रकारे विकसित करते की, त्याने तो आपल्या कार्यात अधिक रूची होईल.
 ६. **अभिप्रेरित स्वयंपूर्ण व्यक्तीचे होते त्याचे एखादे अंग नाही-** प्रत्येक व्यक्ती एक संपूर्ण आणि अविभाज्य घटक आहे. त्यांच्या सर्व गरजा परस्परांशी संबंधित आहेत. त्यांची एक गरज पूर्ण झाली की त्याची दुसरी इच्छा उत्पन्न होते.
 ७. **अभिप्रेरणेने व्यक्तीची कार्यक्षमता वाढते-** प्रेरणा कार्यक्षमतेत वाढ करते. कामगार कुशल असो की अकुशल तो अभिप्रेरणेने तासाला अधिक उत्पादन करतो.
 ८. **अभिप्रेरणा एक प्रकारची गुंतवणूक-** अभिप्रेरणेच्या माध्यमातून कामगारांच्या उत्पादन क्षमतेत वाढ होऊन उत्पादनाचे प्रमाणे वाढते.

अभिप्रेरणेची तंत्रे व साधने- प्रेरणेची साधने व तंत्र पुढील प्रमाणे होय.

१. **वेतनाद्वारा अभिप्रेरणा-** आधुनिक काळात व्यक्तीच्या गरजा पूर्ण करण्याचे साधन म्हणजे पैसा होय. म्हणून अधिक पगार वा मजुरी सर्व कर्मचाऱ्यांना कोणते ना कोणते कार्य करायला प्रेरित करते. आज उद्योग क्षेत्रात संघर्षाच्या वातावरणाच्या मूळाशी अधिक वेतनाची मागणी आहे.
२. **कुशल नेतृत्व-** अधिनस्थ कर्मचाऱ्यांना कुशल नेतृत्व चांगल्या प्रेरणा ठरू शकतो. यामुळे कर्मचाऱ्यांना विश्वास आणि प्रेम मिळते. संघटनेची जबाबदारी योग्य नेतृत्वावर सोपविली तर अधिनस्थ कर्मचाऱ्यांना तो प्रेरित करून शकतो. कर्मचारी प्रेरित झाल्यास संघटनेची ध्येय सिद्धी साधली जाऊ शकते. कोणत्याही प्रशासनाचा पाया कुशल नेतृत्वामध्ये असतो. कुशल नेतृत्व कर्मचाऱ्याचा यथायोग्य वापर करण्यासाठी आवश्यक प्रेरणाचा वापर करून आपल्या पाहिजे त्या पद्धतीने ध्येय सिद्धी साध्य करू शकतो.
३. **कार्य सुरक्षा-** कार्यसुरक्षा अभिप्रेरणेचे साधन आहे. कर्मचाऱ्यांना निश्चित पगारासोबत नोकरीत स्थिरता आणि संरक्षण हवे असते. वेतनाइतकेच सुरक्षेला महत्त्व असते. वेतन कमी असेल तर चालेल पण सनदी सेवकांना नोकर व त्यातून मिळणाऱ्या लाभाबद्दल शाश्वती दिली त्यांना कार्याची प्रेरणा मिळत असते.
४. **आवाहन-** जे लोक कुशल असतात. परंतु कार्याप्रती उदासीन असतात. त्यांना प्रोत्साहन देऊन कार्याची प्रेरणा दिली जाते. प्रोत्साहन देऊन कार्याची प्रेरणा दिली जाते. प्रोत्साहन दिल्यानंतर कर्मचारी आवाहनाचा स्वीकार करू शकतात. ते कार्याप्रती प्रेरित होतात आणि त्यानुसार पूर्ण क्षमतेने कार्य करण्यात कर्मचाऱ्यांना गर्व वाटतो. आवाहनाच्या माध्यमातून सेवकांचे सहकार्य देखील मिळविता येते. सेवकांच्या करून अपेक्षित कार्यपूर्तीसाठी वरिष्ठांनी आवाहन रूपाे प्रेरणेचा वापर फायदेशीर ठरलेला आहे.
५. **ध्येय-** अधिनस्थ संस्थेची पूर्ण माहिती, ध्येय धोरणाची माहिती देऊन संस्थेच्या ध्येय पूर्ततेत सहभाग आवश्यक आहे. हे व्यवस्थापकांनी कर्मचाऱ्यांना समजावून दिले पाहिजे. संस्था आणि कर्मचाऱ्यांचे ध्येय एक आहे ही गोष्ट कर्मचाऱ्यांवर बिंबवली पाहिजे. ध्येयाप्रति एकरूपता संघटनेच्या यशाचे गमक असते. ध्येय प्राप्तीसाठी कर्मचारी त्याग करण्यासही तयार होता.
६. **प्रशंसा आणि मान्यता-** आपल्या कार्याची प्रशंसा व्हावी ही प्रत्येकाची इच्छा असते. व्यवस्थापक आपल्या कर्मचाऱ्यांची प्रशंसा करून त्याचा उत्साह वाढवू शकतात. व्यवस्थापकांने प्रशंसा करीत असतांनाच त्यांच्या चुका दाखवून मार्गदर्शन वा सूचना केल्या पाहिजेत. प्रशंसेच्या माध्यमातून प्रशासक कर्मचाऱ्यांचे मन जिंकून वेगाने प्रशासन कार्य पार पाडू शकतो. अपेक्षित उद्दिष्टे प्राप्ती साध्य करू शकतो.
७. **शिक्षा-** जेव्हा अत्यंत आवश्यकता असेल तेव्हा शिक्षा साधनाचा वापर करावा. प्रशंसा शिक्षेपेक्षा अधिक प्रभावी असते. प्रशंसा उत्साह निर्माण करते. शिक्षा निराशा उत्पन्न करते. म्हणून लहानसहान कारणाकरीता शिक्षा मार्गाचा वापर करू नये. विशेष कारणासाठी शिक्षेचा वापर करावा. शिक्षा हा नकारात्मक मार्ग आहे. त्यांचा वापर प्रशासकाने जपून केला पाहिजे. अन्यथा संघर्ष, वादविवाद किंवा तणाव निर्माण होऊ शकतो.
८. **कार्यफलाचे पूर्वज्ञान-** कर्मचाऱ्याला तो करीत असलेल्या कार्याच्या यशाबद्दलची माहिती वेळावेळी दिली गेली तर ती माहिती प्रेरणेचे कार्य करते. कार्यफलाच्या यशात आपला सहभाग आहे हे पाहून किंवा कार्यफलातील विविध अवस्थेचे ज्ञान प्राप्तीमुळे प्रेरणामुळे कार्यप्रवण होऊ शकतो.
९. **कार्यातील सहभाग-** कर्मचारी संस्थेच्या धोरण निर्मिती प्रक्रियेत सहभागी होतात तेव्हा ते स्वतःला व्यवस्थापनाचा एक भाग समजतात. त्यांना त्यामुळे आनंद वाटतो आणि कार्याप्रती त्यांचा उत्साह वाढतो. सहभागी प्रशासन सर्वात यशस्वी प्रशासन मानले जाते. म्हणून प्रशासकांनी प्रेरणा विकसित करण्यासाठी सेवकांना जास्तीत जास्त प्रशासनात सहभाग मिळवून दिला पाहिजे.
१०. **मानवी व्यवहार-** अधिनस्थ कर्मचाऱ्यांशी मानवी व्यवहार करून व्यवस्थापकांनी त्यांना अभिप्रेरित केले पाहिजे. व्यवस्थापकांनी कामगार आपले श्रम विकतात स्वतःला विकत नाहीत हे समजून घेतले पाहिजे. कर्मचारी कोणत्याही स्तराचा असो आपल्या अधिकाऱ्याकडून चांगल्या व्यवहाराची अपेक्षा करतो. त्यातून त्याला प्रेरणा मिळतो.

कर्मचाऱ्याशी स्नेहबंध विकसित करणाऱ्या प्रशासकांकडून त्यांना प्रेरणा मिळत असतात. म्हणून कार्यालयात मानवी व्यवहाराला उत्तेजन दिले पाहिजे. कोणलाही अपमानास्पद वागणूक मिळता कामा नये. सकारात्मक वातावरणात सेवकांना प्रेरणा मिळते असते.

अशा प्रकारे प्रेरणेची विविध साधने व तंत्र सांगता येतात. या तंत्राचा वापर करून प्रशासक कर्मचाऱ्यामध्ये प्रेरणा विकसित करू शकतो. प्रेरणेच्या जोरावर कोणतेही प्रशासन यशस्वी करू शकतो. प्रशासन यशस्वी करण्यासाठी प्रेरणेची गरज असते.

टिप- प्रेरणेचे प्रकार- प्रत्येक संघटना विशिष्ट ध्येय व उद्देशपूर्तीसाठी निर्माण केलेली असते. संघटनेच्या ध्येयपूर्तीत तिच्या काम करणाऱ्या सेवकाचा सर्वात मोठा वाटा असतो. संघटनेत कार्यरत सेवकांना प्रेरणा देण्यासाठी विविध मार्गांचा अवलंब केला जातो. या मार्गांच्या आधारावर विविध विचारवंतांनी प्रेरणेचे पुढील प्रकार पाडलेले आहेत. ते प्रकार पुढीलप्रमाणे होत.

१. **वास्तविक आणि नकारात्मक-** प्रेरणेत मानवी व्यवहाराची सर्व रूपे समाविष्ट असतात. वास्तविक अभिप्रेरणेत ती औपचारिक असो की अनौपचारिक त्यातून कार्य करण्याची प्रेरणा मिळते. प्रेरणा वास्तविक असेल तर औद्योगिक शांतता निर्माण होते. कंपनीत दुर्घटना कमी होतात जर अभिप्रेरणा नकारात्मक असेल तर काही काळाकरीता कामगार काम करतात. परंतु तो उत्साहाने अधिक काळापर्यंत काम करीत नाही. कामगाराच्या अंसतोषामुळे विभिन्न प्रकारचे औद्योगिक विवाद उत्पन्न होतो. प्रेरणा सकारात्मक असेल तर कर्मचाऱ्यांचे मनोबल वाढून कामगार उत्साहाने काम करतात.
२. **वित्तीय आणि गैरवित्तीय प्रेरणा-** अधिक उत्पादन करणाऱ्या कामगाराला अधिक मजुरी आणि अधिक लाभास दिला जावा यावर वित्तीय अभिप्रेरणा ही कल्पना आधारलेली आहे. कामगारांना पैशाच्या स्वरूपात प्रेरणा दिली जाते त्यामागे त्याची आवश्यकता पूर्ण व्हावी हा उद्देश असतो. त्याची आवश्यकता पूर्ण होऊन कामगाराचे जीवन सुखकर व्हावे हा उद्देश होता. वित्तीय प्रेरणा उद्योगात चांगले मानवी संबंध निर्माण करण्याकरीता महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. गैरवित्तीय प्रेरणेत कामगारांच्या मानसिक आणि सामाजिक गरजांच्या पूर्तता होण्यासाठी व्यवस्थापकाने कामगारांना प्रेरणा दिली पाहिजे. पैसासाठी वित्तीय अभिप्रेरणा आणि सामाजिक व मानसिक गरजांच्या पूर्तीसाठी गैरवित्तीय प्रेरणा दिली जावी. गैरवित्तीय प्रेरणेत भयाचा अभाव, नोकरीची सुरक्षितता, कार्यमान्यता, बढती, सहभाग प्रतिष्ठा, प्रशंसा इ. समावेश होतो. वित्तीय आणि गैरवित्तीय प्रेरणांच्या माध्यमातून कर्मचारी वा औद्योगिक उत्पादनातील समस्या सुटू शकतात.
३. **व्यक्तिगत आणि समूहाची प्रेरणा-** व्यक्तिगत प्रेरणेत एखादया कर्मचाऱ्याला कार्याप्रती प्रोत्साहित करण्यासाठी प्रशंसापत्र, प्रमाणपत्र, सन्मान, नोकरीची सुरक्षा इ. व्यक्तिगत स्वरूपात अभिप्रेरणा दिली जाते. समूहाची प्रेरणा समूहाशी संबंधित असल्याने एखादया कर्मचाऱ्यांना न देता सर्व कर्मचाऱ्यांना दिली जाते. उदा. लाभात सहभाग, विभागीय पारितोषिक

सार्वजनिक व खाजगी क्षेत्रातील उद्योगात व्यक्तिगत प्रेरणेचे अनेक लाभ मिळतात. कर्मचाऱ्याला अधिक कार्य करण्यास प्रोत्साहन मिळते. त्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते. मनोधैर्य उंचावते. कार्याप्रती समाधान मिळते. मानसिक प्रोत्साहन मिळते. समूह प्रेरणेमुळे सामूहिक भावनेचा विकास होतो. आपआपसांतील संघर्ष वा मतभेदाची दरी कमी होते. कर्मचाऱ्यावर अधिक पर्यवेक्षणाची गरज नसल्याने पर्यवेक्षण खर्चात कपात होते. कर्मचाऱ्यांची अनुपस्थिती कमी होते. कामावर उशिरा येण्याची प्रवृत्ती कमी होते.

अशा प्रकारे प्रेरणेचे मुख्य प्रकार पाडतात.

प्र.३ रा. जनसंपर्काचे अर्थ, महत्त्व, उद्देश आवश्यकता आणि कार्य स्पष्ट करा?

जनसंपर्क महत्त्व व आवश्यकता- आधुनिक लोकशाही राज्यात जनतेचे सार्वभौमत्व प्रस्थापित झालेले दिसते. जनतेच्या प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष सहभागातून लोकशाहीचा राज्यकारभार चाललेला असतो. जनतेने निवडून दिलेल्या प्रतिनिधी मार्फत शासनसंस्था कार्य करीत असते. सर्व लोकशाही राज्य कल्याणकारी राज्य बनलेली आहेत. जनतेच्या कल्याणासाठी

राज्याला विविध कार्य करावी लागतात. जनतेच्या इच्छा व आकांक्षा लक्षात घेऊन सरकारला ध्येय धोरण व योजना निर्माण कराव्या लागतात. जनतेला विश्वासात घेऊन सरकारला योजनाची अंमलबजावणी करावी लागते. त्यामुळे प्रशासकीय यंत्रणेचा जनतेशी नेहमी संपर्क येता. जनता आणि प्रशासकीय यंत्रणेच्या संबधाला जनसंपर्क असे म्हणतात. जनसंपर्क साधने हे प्रशासकीय अधिकाऱ्यांचे महत्त्वाचे कार्य होय.

व्यवस्थापनात जनसंपर्क प्रक्रियेला अधिक महत्त्व दिले जाते. प्रत्येक संघटना विशिष्ट हेतू साध्य करण्यासाठी निर्माण झालेली असते. संघटनेचा संबंध ज्या लोकांशी येतो त्या लोकांना जनता संबोधिले जाते. जनतेचे प्रश्न सोडविण्यासाठी संघटना प्रयत्न करीत असते. संघटनेच उद्दिष्ट व कार्यपद्धती लोकांना विश्वात घेऊन संघटनेच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्याला कार्य करावे लागते. त्यात प्रशासकीय अधिकाऱ्याचा जनतेशी संबंध येतो त्यास जनसंपर्क असे म्हणतात. जनसंपर्क ही संज्ञा व्यापक आहे. तिची व्याख्या करणे अवघड आहे.

जनसंपर्क व्याख्या व अर्थ

१. **जे.डी. मिलेट-** जनसंपर्क म्हणजे जनतेच्या इच्छा, आकांक्षा, अपेक्षा जाणून घेणे आणि त्या इच्छा, अपेक्षांची पूर्ती प्रशासनाकडून कशी होते हे स्पष्ट करणे होय.
२. **रेक्स हार्लो-** जनसंपर्क ही अशी प्रक्रिया आहे की ज्यामुळे संघटनेकडून हितसंबंधी लोकांच्या गरजांचे आणि इच्छांचे विश्लेषण करून त्यासर्वासाठी अधिक जबाबदारीने वर्तन करता यावे म्हणून केले जाते.
३. **जे. एल. मॅकमी-** शासनातील अधिकारीवर्ग आणि नागरिक यांच्या दरम्यान असलेले सर्व प्राथमिक आणि दुय्यम स्वरूपाचे संबंध आणि त्याद्वारे स्थापित झालेले सर्व प्रकारचे प्रभाव व प्रवृत्ती या सर्वांच्या परस्पर प्रतिक्रियांचे मिश्रण जनसंपर्कात असते.
४. **डिमॉक व डिमॉक-** व्यापक अर्थाने जनसंपर्क व प्रशासकीय प्रक्रिया या समान अर्थी आहेत. डिमॉक जनसंपर्काला लोकप्रशासनाची हुबेहूब कृती मानतो. या दोन्ही प्रक्रिया या एकमेकांना पर्यायी अशा आहेत असे तो म्हणतो.

जनसंपर्काचे उद्देश- प्रशासनातील प्रत्येक अधिकारी व सेवक, ज्यांच्या जनतेशी दैनंदिन संबंध येत असतो तो सनदी सेवक जनसंपर्काचे कार्य करीत असतो. शासनाच्या वरिष्ठ सेवकांच्या वर्तनावरून लोक त्या शासनाच्या प्रशासनाविषयी मते व्यक्त करतात. या मतातून लोकमत तयार होते. म्हणून जनसंपर्क ही महत्त्वाची बाब असते. जनसंपर्काचे खालील उद्देश सांगता येतात.

१. प्रशासनासंबंधी जनतेमध्ये अनुकूल मत तयार करणे.
२. शासनाने राबविलेल्या सर्व कार्यक्रम आणि योजनांची जनतेला माहिती देणे.
३. शासकीय अधिकाऱ्यांविषयी जनतेत विश्वास निर्माण करणे.
४. प्रशासक अत्यंत कार्यक्षमता आणि तळमळीने जनतेसाठी कार्य करतात हे जनतेच्या निर्दर्शनात आणून देणे.
५. प्रशासनासंबंधी जनतेत आपुलकीची भावना विकसित करणे.
६. प्रशासकीय सहभागासाठी उत्तेजन देऊन प्रशासकीय सहभाग वाढविणे.
७. प्रशासकीय कार्यासाठी जनतेचे सतत सहकार्य प्राप्त करण्याचा प्रयत्न करणे आणि जनसहकार्याने महत्त्वपूर्ण कार्य पार पाडणे होय.

जनसंपर्क शासनाची प्रतिमा विकसित करण्यात मोलाची भूमिका बजावत असल्याने जनसंपर्काची सर्व यंत्रणा वापरून सर्व स्तरावर जनसंपर्क प्रस्थापित करणे आवश्यक असते.

जनसंपर्काची कार्य- जनसंपर्क म्हणजे प्रशासकीय अधिकारी आणि जनता यांच्यातील परस्परसंबंध प्रस्थापित करणारी प्रक्रिया होय. या प्रक्रियेद्वार जनता आणि प्रशासन व्यवस्था यांच्यात धनिष्ठ संबंध प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न केला जातो. प्रशासकीय व्यवस्थापनात जनसंपर्काच्या प्रक्रियेला अत्यंत महत्त्वाचे स्थान आहे. जनसंपर्काच्या माध्यमाद्वारे पुढील कार्य केली जातात.

१. **ध्येय धोरणाची माहिती देणे-** जनतेला शासकीय ध्येय धोरणाची आणि कार्यक्रमांची माहिती करून देणे. वृत्तपत्रे, आकाशवाणी, दूरदर्शन इ. माध्यमाद्वारे शासकीय योजना आणि कार्य जनतेपर्यंत पोहचविणे होय. प्रसिद्धी माध्यमाच्या

माध्यमातून शासन आणि जनता आपआपले विचार परस्परांपर्यंत पोहचवू शकतात. कारण शासनाच्या योजना जनतेपर्यंत पोहचविण्याची प्रसिद्धी माध्यमे हा अत्यंत जलद व विश्वासू मार्ग असल्याने त्यांना सहकार्याचे आवाहन करून जनसंपर्क प्रस्थापित केला जातो.

२. **कायद्याची माहिती देणे-** विधिमंडळाने केलेल्या कायद्याची माहिती जनतेला देणे हे देखील अत्यंत महत्त्वाचे कार्य जनसंपर्काला करावे लागते. कायदाची भाषा सर्वसामान्य नागरिकांना कळत नसल्याने कायदाचा अर्थ, उद्देश, महत्त्व सुगम भाषेत जनतेला पटवून देणे आवश्यक असते. कायद्याबाबतचे गैरसमज दूर करण्याची जबाबदारी देखील शासनाला कार्य करावे लागते. गैरसमजातून प्रतिकूल लोकमत तयार होऊ शकते. जनतेच्या प्रतिक्रिया जाणून घेण्यासाठी प्रस्तावित विधेयकाचा मुसदादेखील प्रसिद्धीला दिला जाता त्यातून जनतेच्या प्रतिक्रिया आणि जनमत आजमावण्याचे कार्य केले जाऊ शकते. त्यातून भावी काळात कायद्याला जनतेचा विरोध होणार नाही हा उद्देश असतो. हे कार्य देखील जनसंपर्काचे असते.
३. **मार्गदर्शन करणे-** सामान्य जनतेला वेळावेळी मार्गदर्शन करून जनतेचे सहकार्य मिळविणे. युद्ध, परकीय आक्रमण आणि नैसर्गिक संकटाच्या वेळी प्रशासकीय निर्णय आणि कार्याना जनतेला सहकार्य व पाठिंबा आवश्यक असतो. संकटकालीन उपाययोजनाची माहिती प्रशासकीय अधिकारी जनतेला देत असतात. या काळात जनतेने कोणती पथ्ये पाळावीत आणि सावधगिरीच्या उपाययोजनाही जनतेपर्यंत पोहचणे गरजेचे असते. जनतेचे मनोधैर्य वाढवून तिचे सहकार्य मिळविणे हे जनसंपर्काचे महत्त्वाचे कार्य असते. यासाठी शासनाने जनसंपर्क अधिकाऱ्यामार्फत योग्य मार्गदर्शन केले पाहिजे.
४. **प्रचार करणे-** आधुनिक काळात शासनाने अनेक कल्याणकारी योजना हाती घेतलेल्या असतात. अनेक व्यावसायिक क्षेत्रात शासनाकडून कार्य केले जाते. तसचे शासनाकडून विविध प्रकारचे सार्वजनिक उद्योगधंदे चालविणे जातात. जनसंपर्काच्या माध्यमाद्वारे शासनाच्या कल्याणकारी योजना, व्यावसायिक उपक्रम आणि सार्वजनिक उद्योगाची उद्दिष्टे व आवश्यकता जनतेला समजावून द्यावी लागतात. त्यातून होणाऱ्या लाभाची माहिती जनतेला उपलब्ध करून दिली पाहिजे. त्यामुळे ते उपक्रम लोकप्रिय होऊन त्यांची उपयुक्तता जनतेला कळू शकेल. जनतेच्या सहकार्यावरच सार्वजनिक योजना व उद्योगधंद्याचे यश अवलंबून असते.
५. **जनतेच्या समस्या निराकरण-** शासकीय कारभारावर टीका होते. काही वेळा शासकीय कार्याबाबत जनता नाराज होते. अशा वेळी प्रशासकीय अधिकाऱ्यांनी जनतेला विश्वासात घेऊन तिच्या मनातील गैरसमज दूर करणे आवश्यक असते. त्यासाठी शासनाने वर्तमानपत्र आणि विविध व्यासपीठावरून खुलासा करणे शासनाचे कर्तव्य असते. कारण प्रशासनाविषयी संशयाचे निरसरण केले पाहिजे. टीकांतील फोलपणा जनतेच्या लक्षात आणून दिला पाहिजे. शासकीय कार्यावर होणारी टीका निरर्थक आहे याबाबत जनतेला माहिती सांगायची लागते. कारण शासनाबद्दलचा गैरसमज दूर करणे हे जनसंपर्काचे महत्त्वाचे काम असते.
६. **जनतेच्या अडीअडचणी दूर करणे-** मिलेटच्या मते, जनतेच्या इच्छा आणि आकांक्षा जाणून घेणे हे जनसंपर्काचे महत्त्वाचे तंत्र असते. जनतेच्या गरजांचा अचूकतेने अंदाज घेणे हे जनसंपर्काचे काम असते. जनतेच्या अडीअडचणी तक्रारी समजावून घेऊन त्यासंबंधी उपाययोजना करणे हे शासनाचे महत्त्वाचे कार्य असते. जनसंपर्काद्वारे शासकीय अधिकारी जनतेचे प्रश्न व अडचणी समजावून घेतात. त्यासंबंधी शासनाने घेतलेल्या निर्णयाची माहिती देतात. परंतु काळी वेळा तांत्रिक अडचणी आणि सनदी सेवकांच्या दुर्लक्षामुळे जनतेच्या गरजापूर्ती अडचणी निर्माण होतात. त्या अडचणीची योग्य दखल जनसंपर्क अधिकाऱ्याने घेतली पाहिजे. संबंधित अधिकाऱ्यापर्यंत त्या अडचणी पोहचविल्या पाहिजेत.

अशा प्रकारे जनसंपर्काची कार्य सांगता येतात. जनसंपर्क साधताना जनसामान्यांच्या भावना योग्य तो आदर करून प्रशासकीय अधिकाऱ्यांकडून जनतेला सौजन्यपूर्ण वागणूक मिळेल याची काळजी घेतली पाहिजे. जनतेच्या समाधानात वाढ करणे हे जनसंपर्काचे मुख्य कार्य असते.

प्र. ४ था. जनसंपर्क साधने व पद्धती वा तंत्र स्पष्ट करा.

आधुनिक काळात प्रत्येक राष्ट्राकडून जनसंपर्काचे कार्य केले जात असते. जनसंपर्क प्रस्थापित करण्यासाठी अनेक माध्यमाचा वापर केला जात असतो. परंतु सर्वच साधने सर्वत्र उपयोगी पडतील असे नाही. म्हणून जनसंपर्क साधनाचा वापर करताना स्थळ, काळ आणि व्यक्तीनुसार वापर करावा लागतो. आधुनिक प्रशासकीय व्यवस्थापनत जनसंपर्काच्या कार्याला खूपच महत्त्व असते. प्रत्येक राष्ट्रात जनसंपर्क साधण्यासाठी पुढील साधने, पद्धती वापरली जातात.

१. **प्रसिद्धी-** प्रसिद्धी जनसंपर्काचे प्रभावी साधन मानले जाते. प्रशासनातील प्रत्येक संघटनेला प्रसिद्धीचे कार्य करावे लागते. सामान्यतः प्रत्येक देशात प्रसिद्धी विभाग निर्माण केलेला असतो. उदा. भारतात माहिती व नभोवाणी मंत्री आणि खात्याचा वरिष्ठ अधिकारी आपल्या खात्याच्या कार्याची माहिती जनतेला करून देतो. तेव्हा ती प्रशासकीय प्रसिद्धी असते. शासनाकडून प्रसिद्धी वापरली जाणारी संघटनेतील तीन प्रकारची असतात.

- I. श्राव्य साधन- आकाशवाणी, ध्वनीमुद्रित भाषण
- II. दृश्य साधने- वृत्तपत्रे, जाहिराती, पुस्तके इ.
- III. दृक श्राव्य साधने- दूरदर्शन, व्यक्तिगत प्रात्यक्षिके इ.

प्रत्येक देशात प्रसिद्धी विभाग वरील तीन माध्यमे व साधनाचा वापर करून जनसंपर्काचे कार्य करित असते. कोणत्याही प्रकारची शासनव्यवस्था असली तरी प्रसिद्धीचे कार्य शासनाकडून केले जात असते. लोकमतावर प्रभाव टाकणारे आणि बदलून टाकणारे एक शक्तिशाली शस्त्र म्हणून प्रसिद्धी माध्यमांना ओळखले जाते. उदा. हिटलरच्या काळात गोबेल्सने प्रसिद्धी तंत्राचा केलेला वापर होय. भारतात देखील वरील साधनाचा वापर करूनच जनसंपर्काचे कार्य चालते. प्रसिद्धी माध्यमावर सरकारचे लोकशाहीत मर्यादित प्रमाणात नियंत्रण असते मात्र सर्वकष राजकीय व्यवस्थेतील प्रसिद्धी माध्यमावर सरकारने अमर्याद नियंत्रण असते. वास्तविक प्रसिद्धी विभागावर शासनाचे नियंत्रण मर्यादित असणे हे जनसंपर्काच्या दृष्टीने उपयुक्त ठरते. प्रसिद्धी माध्यमांच्या मार्फत मंत्री आणि प्रशासकीय अधिकारी शासकीय धोरण आणि त्यानुसार केलेल्या कृतीची माहिती जनतेला देत असते. अधिकारी मंडळी आपल्या विभागाची प्रशासकीय माहिती देण्यासाठी जनसंपर्काची साधने वापर असतो.

२. **व्यक्तिगत संपर्क-** शासनाच्या चांगल्यावाईट कार्याचा घटक म्हणजे प्रशासकीय अधिकारी होय. प्रशासकीय अधिकारी व्यक्तिगत गाठी भेटी चर्चा याद्वारे जनतेला शासकीय कार्याची माहिती करून देतात. जनतेच्या तक्रारी आणि गन्हाणी ऐकून घेतात. जनतेला सौजन्यशील वागणूक देतात. जनतेसाठी भेटीची वेळ देणे, जनता दरबार भरविणे, यातून जनता आणि प्रशासन यांच्यात वैयक्तिक संबंध साधला जातो. म्हणून एल.डी.व्हाईटच्या मते, शासनातील प्रत्येक कर्मचारी हा जनसंपर्क अधिकारी असतो. जनतेमध्ये प्रशासकीय अधिकाऱ्याबद्दल जिद्दाळा आणि आत्मियता निर्माण होऊ शकते. प्रशासकीय अधिकारी व जनतेतील संबंध दृढ करण्यासाठी व्यक्तिगत भेटीसाठी व चर्चा मार्गाचा अवलंब केला जातो. सामान्य जनतेला वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना भेटावे असे नेहमी वाटते. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना जनतेशी स्नेहाचे व औदार्याचे संबंध ठेवावे लागतात.

३. **जाहिरात-** सरकार जाहिरातीच्या माध्यमातून जनतेला आपल्या विविध उपक्रमाची आणि कार्याची माहिती देत असते. विविध स्वरूपाचे सार्वजनिक उद्योग शासकीय मंडळे यांच्या कार्याची माहिती जनतेपर्यंत पोहोचविण्याचे कार्य जाहिरात विभाग करित असतो. शासकीय उपक्रमांची माहिती देणाऱ्या विस्तृत जाहिराती प्रसंगानुसार दिल्या जातात. उदा. सेनादल भरती जाहिराती

४. **आकाशवाणी व दूरदर्शन-** आकाशवाणी व दूरदर्शन मोठ्या समूहाशी संपर्क साधण्याचे प्रभावी साधन आहे. संसूचनाचे ते उत्तम माध्यम आहे. ते प्रत्येक प्रकारच्या व्यक्तीपर्यंत पोहचते. त्यांच्या प्रसारणाचा उपयोग करून शासन जनतेला माहिती देऊ शकतो. विविध विषयावर चर्चा घडवून आणू शकतो. आपल्या योजना आणि धोरणांना जनतेपर्यंत पोहचविण्यासाठी आकाशवाणी व दूरदर्शन वरील प्रसारणात त्यावर आधारित वादविवाद, चर्चा व नाटक इ. चे प्रसारण केले जाते.

५. **चित्रपट-** चित्रपट हे शिक्षणाचे प्रभावी माध्यम आहे. चित्रपटाद्वारे मनोरंजनाबरोबर संदेश देण्याचे कार्य होत असते. शासनाच्या माहिती व प्रसारण विभागाद्वारे अनेक माहितीपटाची निर्मिती केली जाते. विविध गावात व शहरात ते दाखवून जनतेला शासकीय कार्यक्रमाची माहिती दिली जाते. या माध्यमातून शासनाच्या निरनिराळ्या कार्याची जनतेला परिणामकारकरीत्या दिली जाऊ शकते. भारतात माहिती व नभोवाणी खात्यामार्फत लघुपट, माहितीपट, अनुबोधपट निर्माण केले जातात. ते चित्रपटगृह आणि सिनेमाघरात दाखविले जातात. या माध्यमाचा वापर करून जनतेशी संबंध प्रस्थापित केला जातो. म्हणून हे जनसंपर्काचे प्रभावी माध्यम मानले जाते.
६. **प्रदर्शने-** जनसंपर्कासाठी आपल्या कार्याला प्रसिद्धी देणे प्रशासनाला आवश्यक असते. प्रदर्शनाद्वारे प्रसिद्धी उत्तमरितीने होऊ शकते. माहिती देणे आणि स्पष्टीकरण करण्यासाठी प्रदर्शन प्रभावीशाली माध्यम आहे. शासनामार्फत अनेक विषयावर प्रदर्शने भरविली जातात. औद्योगिक व्यापार, कृषी, हस्तकला इ. ची प्रदर्शने भरवली जातात. उदा. नवी दिल्लीच्या प्रगती मैदानावर राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय प्रदर्शने नेहमी भरविली जातात.
७. **व्याख्याने-** जनसंपर्क स्थापन करण्याचे एक प्रभावी माध्यम आहे. जनतेसमोर मंत्री अथवा प्रशासकीय अधिकारी भाषणे व व्याख्याने देऊन शासनाची ध्येय धोरणे स्पष्ट करतात. व्याख्याने हे जनतेशी प्रत्यक्ष संपर्क साधनाचे प्रभावी माध्यम मानले जाते. सरकार कार्यशाळा, चर्चासत्रे, उद्घाटन किंवा समारोप प्रसंगी तज्ञ व्यक्तीची व्याख्याने आयोजित करून सरकार जनतेशी संपर्क साधण्याचे कार्य करते.
८. **मुद्रण आणि प्रकाशन-** शासनाच्या ध्येय धोरणाचा प्रसार करण्याच्या उद्देशाने शासनाकडून मुद्रण आणि प्रकाशन केले जाते. यासाठी शासन स्वतंत्र विभाग करून पुस्तके, पुस्तिका, मासिके, जनतेला कमी दरात उपलब्ध करून दिले जातात. अनेक सार्वजनिक संस्थाना मोफत वितरण केले जाते. शासनाचे कायदे, राजपत्रे ही सरकारची अधिकृत माहिती देणारी साधने आहेत. सरकारच्या कामकाजाचे अहवाल प्रसिद्ध करणे, विविध समित्या व आयोगाचे वृत्तांत प्रकाशित करून शासन कार्याचे दर्शन जनतेला घडविले जाते. त्यातून देखील जनसंपर्क कार्य साधले जाते.
९. **प्रत्यक्ष पत्रव्यवहार-** लोकशाही शासनव्यवस्थेत कार्यपालिकेला दररोज अनेक पत्रे प्राप्त होतात. या पत्राची उत्तरे अधिकाऱ्यांकडून दिली जातात. जनतेकडून आलेल्या पत्राची उत्तरे देणे, त्यांनी विचारलेली माहिती, मार्गदर्शन, शंका निरसन करून दिल्यास जनतेच्या मनात शासनाबद्दल आदरभाव निर्माण होतो. शासनात सहकार्य भावना असेल तर पत्राची त्वरीत व योग्य भाषेत उत्तरे दिली जातील. जनतेच्या अर्जाची किती लवकर दखल घेतली जाते त्यावरून प्रशासनाची कार्यक्षमता स्पष्ट होते. पत्र व्यवहाराच्या प्रक्रियेतून जनतेशी संपर्क साधण्याचा योग येतो. त्यामुळे पत्रव्यवहार हे जनसंपर्काचे प्रभावी माध्यम आहे.
१०. **संशोधन, संदर्भ, निरीक्षण, पाहणीमत, सर्वेक्षण व चौकशी-** जनसंपर्काच्या वरील माध्यमाशिवाय ही जनसंपर्काची माध्यमे आहेत. संशोधनाच्या माध्यमातून जनतेच्या समस्या वा एखाद्या प्रश्नाचा सविस्तर व शास्त्रीय पद्धतीने सरकारला अभ्यास करता येऊ शकतो. त्यातून प्रश्नाचे योग्य आकलन होऊन समस्या निराकरणाचा मार्ग सापडू शकतो. निरीक्षण व पाहणीतून जनमताचा अंदाज येऊ शकतो. जनतेच्या शासनाविषयी आशा आकांक्षा लक्षात येऊ शकतात. म्हणून शासनाकडून निरीक्षण व पाहणी अहवाल मागविले जातात. त्यांच्या आधारावर निष्कर्ष काढून सरकार निर्णय घेत असते. जनतेचे सर्वेक्षण करून वास्तव स्थितीचे ज्ञान प्रशासनाला मिळवू शकते. या वास्तव ज्ञानाचा प्रशासन चालविताना, निर्णय घेताना उपयोग होऊ शकतो. सर्वेक्षणातून शासनाला उपयुक्त माहिती मिळू शकते. या माहितीच्या आधारावर भविष्यकालीन निर्णय घेण्यास साहय होऊ शकते. चौकशी समिती नेमून सरकार एखाद्या प्रश्न वा समस्या सखोल अभ्यास व आकलन करू शकतो. त्या समस्येशी संबंधित सर्व घटकांच्या भेटी, मुलाखती, चर्चा आणि साक्षीपुरावे घेऊन चौकशी करता येते. चौकशीच्या माध्यमातून सरकारला बऱ्याच गोष्टींची माहिती मिळू शकते. त्या आधारावर जनसंपर्काची कार्य मार्गी लागू शकते. म्हणून वरील माध्यमेही जनसंपर्काच्या दृष्टीने अत्यंत महत्त्वाची आहेत.

टिप- जनसंपर्क अधिकारी- प्रशासनातील कर्मचाऱ्यांचा जनतेशी प्रत्यक्ष संबंध येत असल्याने त्यांची वर्तणूक लोकांच्या मनात शासनाची प्रतिमा निर्माण करण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावते. त्यामुळे प्रत्येक विभागात व खात्यात स्वतंत्र जनसंपर्क अधिकारी नेमलेला असतो. जनसंपर्क खाते व्यावसायिक अधिकाऱ्याकडे दिले जाते. कारण विविध माध्यमांचा प्रभावी उपयोग करून शासन आणि जनता यांच्यात सहकारी संबंध प्रस्थापित करण्याचे कार्य त्याला करावे लागते. तसेच जनसंपर्क हे शास्त्र बनलेले आहे. या शास्त्राद्वारे कार्यकारी प्रमुखोच व्यक्तिमत्त्व थेट जनतेपर्यंत पोहचविता येते. जनसंपर्क हा आधुनिक प्रशासनाचा आत्मा बनले आहे. जनसंपर्क व्यवस्थापनाची सर्वात सर्वात मोठी जबाबदारी आहे. सद्यकाळात जनसंपर्क हा व्यवसाय बनल्यामुळे अनेक विद्यापीठात जनसंपर्काच्या पदव्या आणि डिप्लोमा दिला जातो. त्यामुळे खाजगी आणि सार्वजनिक क्षेत्रात जनसंपर्क अधिकारी नेमले जातात आणि त्यांच्याकडे जनसंपर्काची जबाबदारी सोपविली जाते. ही जबाबदारी योग्य रीतीने पार पाडण्यासाठी जनसंपर्क अधिकाऱ्यांला पुढील कार्य व भूमिका पार पाडाव्या लागतात.

१. आपल्या विभागाच्या योजना आणि कार्यक्रमाची पुरेशी आणि योग्य माहिती संबंधित लोकांना देणे व त्यासाठी उपलब्ध साधनाचा वापर करणे.
२. आपल्या खात्यातील धोरण आणि बदलाची माहिती जनतेपर्यंत पोहचविणे.
३. नागरिकांच्या कामाचे स्वरूप समजून घेऊन त्यांना मार्गदर्शन करणे व त्यांच्या अडीअडचणी सोडविण्याची व्यवस्था करणे.
४. विभागाच्या कार्यावर होणाऱ्या टीकेचा अर्थ समजून विभागाच्या कामाविषयी लोकांच्या मनात असलेले गैरसमज दूर करणे वा त्यांच्या मनात विभागाच्या कार्याविषयी विश्वास निर्माण करणे.
५. आपले खाते आणि त्याचा प्रसिद्धी विभाग यांच्यामध्ये सतत संबंध वा संपर्क राखणे.

जनसंपर्क अधिकाऱ्याला वरील जबाबदाऱ्या पार पाडव्या लागतात. जनसंपर्क अधिकाऱ्याच्या कार्यक्षमतेवर प्रशासनाची प्रतिमा निर्मिती व यश अवलंबून असते. कारण सरकारने केलेली कार्य जनतेपर्यंत पोहचत नाही त्यापर्यंत जनतेत समाधानवृत्ती विकसित होणार नाही आणि जनता त्याशिवाय शासनाला सहकार्य करणार नाही याचा अर्थ यशस्वी प्रशासनासाठी जनसंपर्क अधिकाऱ्यांची भूमिका महत्त्वपूर्ण असते.

एका वाक्यात अपेक्षित प्रश्नोत्तरे

१. मनोधैर्य म्हणजे काय?
उत्तर- एडविन बी. फिलपो यांच्यामते, मनोधैर्य म्हणजे व्यक्तीची व समूहांची अशी मानसिक अवस्था किंवा प्रवृत्ती असते की, जिचा परिणाम त्यांच्या इतरांबरोबर सहकार्य करणाऱ्या इच्छेवर अवलंबून असते.
२. मनोधैर्याची दोन वैशिष्ट्ये कोणती ते सांगा.
उत्तर- मनोधैर्य सामूहिक आणि व्यक्तिगत भावना, मनोधैर्य ही मानसिक अवस्था असते, मनोधैर्यामुळे कार्यास प्रेरणा मिळते, मनोधैर्य कार्य करण्यास प्रेरणा देणारी भावना असते इत्यादी मनोधैर्याची वैशिष्ट्ये सांगता येतात.
३. मनोधैर्यावर प्रभाव पाडणारे घटक विशद करा.
उत्तर- सेवक धोरण, प्रशासकीय नेतृत्व, राजकीय नेतृत्व आणि संघटनेतील आंतरिक संबंध आणि संचार व्यवस्था हे मनोधैर्यावर प्रभाव पाडणारे घटक आहेत.
४. मनोधैर्य मापनाच्या प्रमुख दोन पद्धती कोणत्या?
उत्तर- मनोधैर्य मापनाच्या औपचारिक आणि अनौपचारिक पद्धती ह्या मनोधैर्य मापनाच्या प्रमुख पद्धती आहेत.
५. सनदी सेवकांचे मनोधैर्य मापन करण्यासाठी कोणत्या मार्गाचा अवलंब केला जातो.
उत्तर- प्रशासकाचा अहवाल, कार्यासंबंधी अहवाल, मुलाखत, हस्तकाचा प्रयोग आणि मत मागविणे इत्यादी मार्गांचा अवलंब केला जातो.
६. प्रेरणा म्हणजे काय?
उत्तर- मायकेल ज्युसिसअस यांच्या मते, निश्चित कार्य प्राप्त करण्यासाठी स्वतः किंवा अन्य व्यक्तींना प्रेरीत करण्याची प्रक्रिया म्हणजे प्रेरणा होय.

७. प्रेरणेची दोन वैशिष्ट्ये लिहा.

उत्तर- प्रेरणा ही अंतर्हिन प्रक्रिया, प्रेरणा ही मानसिक धारणा, अभिप्रेरणा आर्थिक किंवा गैरआर्थिक, प्रेरणा एक गुंतवणूक ही प्रेरणेची सर्वसाधारण वैशिष्ट्ये सांगता येतात.

८. अभिप्रेरणेची तंत्र व साधन कोणती ते सांगा.

उत्तर- वेतनाद्वारा अभिप्रेरणा, कुशल नेतृत्व, कार्यसुरक्षा, आवाहन, प्रशंसा आणि शिक्षा ही अभिप्रेरणेची साधन मानता येतात.

९. अभिप्रेरणेचे प्रकार कोणते ते स्पष्ट करा.

उत्तर- वास्तविक आणि नकारात्मक प्रेरणा, वित्तीय आणि गैरवित्तीय प्रेरणा आणि व्यक्तिगत आणि समुहाची प्रेरणा हे अभिप्रेरणेचे प्रकार आहेत.

१०. जनसंपर्क म्हणजे काय?

उत्तर- जे.डी. मिलेट यांच्या मते, जनसंपर्क म्हणजे जनतेच्या इच्छा, आकांक्षा, अपेक्षा जाणून घेणे आणि त्या इच्छा, अपेक्षांची पूर्ती प्रशासनाकडून कशी होते हे स्पष्ट करणे होय.

११. जनसंपर्काचे उद्देश कोणते ते लिहा.

उत्तर- प्रशासनाबद्दल अनुकूल मत निर्मिती, शासकीय कार्यक्रम आणि योजनेची जनतेला माहिती देणे, प्रशासकीय कार्याविषयी जनतेत विश्वास निर्मिती, जनसहकार्य प्राप्ती हे जनसंपर्काचे उद्देश आहेत.

१२. जनसंपर्काची कोणतीही दोन कार्ये लिहा.

उत्तर- ध्येय धोरणाची माहिती देणे, कायद्याची माहिती देणे, मार्गदर्शन व प्रचार करणे, जनतेच्या समस्यांचे निराकरण, जनतेच्या अडीअडचणी दूर करणे ही जनसंपर्काची प्रमुख कामे आहेत.

१३. जनसंपर्काची साधने कोणती आहेत.

उत्तर- प्रसिद्धी, व्यक्तिगत संपर्क, जाहिरात, प्रत्यक्ष पत्रव्यवहार, चित्रपट, प्रदर्शन, आकाशवाणी व दूरदर्शन, व्याख्याने ही जनसंपर्काची प्रमुख साधने आहेत.

१४. जनसंपर्क अधिकाऱ्याची कामे कोणती ते सांगा.

उत्तर- आपल्या विभागाच्या योजना आणि कार्यक्रमाची जनतेला माहिती देणे, नागरिकांना मार्गदर्शन करणे, विभागाच्या कार्याविषयी जनतेत विश्वास निर्माण करणे, जनतेच्या अडीअडचणी सोडविणे हे जनसंपर्क अधिकाऱ्यांचे काम असते.