ADMINISTRATIVE THEORY
(DPS02)
(M.A. POLITICAL SCIENCE)

ACHARYA NAGARJUNA UNIVERSITY

CENTRE FOR DISTANCE EDUCATION

NAGARJUNA NAGAR,

GUNTUR

ANDHRA PRADESH

విషయసూచిక

1.	ప్రభుత్వ పాలన - అర్థము, నిర్వచనము స్వభావాలు, పరిధి	1.1 - 1.9
2.	హెన్రీ ఫేయల్	2.1 - 2.11
3.	ఎఫ్.డబ్ల్యూ. టేలర్	3.1 - 3.10
4.	లూథర్ గలిక్ మరియు లిండాల్ ఆర్విక్	4.1 - 4.12
5.	మాక్స్ వెబర్	5.1 - 5.10
6.	ఎల్టన్ మేయో	6.1 - 6.12
7.	ఛెస్టర్ బర్నార్డ్	7.1 - 7.9
8.	హెర్బర్ట్ సైమన్	8.1 - 8.19
9.	అబ్రహం మాస్లో, ఫ్రెడరిక్ హెర్జ్ బర్గ్	9.1 - 9.20
10.	ఎక్స్ సిద్ధాంతం మరియు వై సిద్ధాంతం డగ్లస్ మెక్ గ్రిగర్	10.1 - 10.8
11.	నూతన నిర్వహణ పద్ధతులు రైన్సిస్ లైకర్ట్	11.1 - 11.9
12.	వ్యక్తికి వ్యవస్థను సమైక్యపరచటం క్రిస్ ఆర్జిరిస్	12.1 - 12.9
13.	నాయకత్వము	13.1 - 13.18
14.	వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం	14.1 - 14.9
15.	డ్రార్ - విధాన విశ్లేషణ	15.1 - 15.9

పాఠం - 1

ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రము - అర్థము, నిర్వచనాలు, స్వభావం, పరిధి

1.0 లక్ష్యం :

ప్రభుత్వపాలనాశాస్త్ర అర్థాన్ని వివరించటం, నిర్వచనాలను చర్చించటం, దాని ప్రాముఖ్యతను వివరించటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయ క్రమం :

1.1 ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం - కార్యాచరణ, శాస్త్రం

1.2 ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం - అర్థం

1.3 నిర్వచనాలు

1.4 స్వభావం

1.5 పరిధి

1.6 ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర ప్రాముఖ్యత

1.7 అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలలో ప్రభుత్వ పాలన

1.8 అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలలో - పాలనా వ్యవస్థ లక్షణాలు

1.9 అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలు - పాలనా వ్యవస్థ పాత్ర

1.10 సారాంశము

1.1 ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రం - కార్యాచరణ, శాస్త్రం :

ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్రం ఒక పాలనా కార్యాచరణ. అంతేకాదు, ఒక అధ్యయన శాస్త్రం. ఒక కార్యాచరణగా మానవ నాగరికత ఎంత పురాతనమయిందో, పాలన అంత పురాతనమయింది. మనిషి కుటుంబ జీవనం ఏనాడు మొదలయిందో ఆనాడే పాలన మొదలయింది. ఇంటి అవసరాలన్నింటిని కుటుంబ సభ్యులు పంచుకొని నిర్వహించటం గత వేలాది సం॥లుగా జరుగుతున్నది. దీనినే ఆధునిక పాలనా సాంకేతిక పరిభాషలో "పని విభజన" అన్న విశ్వ ఆమోదిత సూత్రంగా గుర్తిస్తున్నాము. మనిషి జీవన స్థాయి కుటుంబ స్థాయి నుండి గ్రామ స్థాయికో లేదా తెగ స్థాయికో చేరగానే ప్రభుత్వ పాలన మొదలయింది. అంటే, అందరి క్షేమాన్ని పరిరక్షించటానికి ఒక ప్రభుత్వం ఏర్పడి పాలించటం మొదలు పెట్టింది. క్రీస్తు పూర్వం మూడు వేల సం॥ల క్రితం నుండి మనం అవిచ్ఛిన్నమయిన ప్రభుత్వ పాలనా నీడలో బ్రతుకుతున్నాము.

అయితే, ఒక అధ్యయన విషయం (Subject or discipline) గా మాత్రం ప్రభుత్వ పాలన వయస్సు కేవలం 116 సం॥లు మాత్రమే. మానవ విజ్ఞాన శాస్త్రాలలో బహుశా తక్కువ వయస్సుగలది ఇదేనేమో. 1887లో ఉడ్రోవిల్సన్ అనే రాజనీతి ఆచార్యుడు (తర్వాత అమెరికా అధ్యక్షుడయ్యాడు) "స్టడీ ఆఫ్ ఎడ్మినిస్ట్రేషన్" అనే చిన్న వ్యాసాన్ని 'పొలిటికల్ సైన్స్ క్వార్టర్లీ' అనే త్రైమాసిక పరిశోధనా పత్రికలో ప్రచురించాడు. ఆ సంవత్సరాన్ని ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం ఆవిర్భవించిన సంవత్సరంగాను, ఉడ్రోవిల్సన్‌ను ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్ర పితామహుడిగాను ప్రపంచం ఆమోదించి, గౌరవించటం మొదలు పెట్టింది.

1.2 ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రము - అర్థము :

ప్రభుత్వ పాలన అనేది ఆంగ్లంలోని Public Administration కు తెలుగు అర్థం. ఈ Public Administration అనే మాటలో 'Public', 'Administration' అనే రెండు ఇంగ్లీషు మాటలున్నాయి. వీటిలో Administration అనే మాట లాటిన్ భాషలోని 'ad', 'ministrare' అనే రెండు మాటల కలయిక నుండి పుట్టింది. 'ad' 'ministrare' అని అంటే సేవ చేయటం (to serve). వ్యవహారాలను నిర్వహించటం (to manage affairs) అని, ప్రజల క్షేమం చూడటం (to look after people) అని మూడు అర్థాలు ఉన్నాయి. ఈ మూడింటిలో 'to serve' అనే మాటను సాధారణంగా 'ఎడ్మినిస్ట్రేషన్' కు అర్థంగా చెప్పుకుంటాము. ఇది 'Public ' అనే ఇంగ్లీషు మాటకు, ప్రభుత్వము, ఏ ఒక్కరికి సంబంధించనది, అందరికి హక్కుకలది, బహిరంగమైనది వంటి అనేక అర్థాలున్నాయి. వీటిలో ప్రభుత్వము అనే మాటను మనం 'పబ్లిక్' అనే మాటకు అర్థంగా తీసుకుంటాము. కాబట్టి, 'పబ్లిక్ ఎడ్మినిస్ట్రేషన్' అనే మాటకు 'ప్రభుత్వముచే ప్రజలకు సేవ' అని అర్థము.

1.3 నిర్వచనాలు :

పాలన అను పదానికి పలు నిర్వచనాలు కలవు.

ఉడ్రోవిల్సన్ : చట్టాన్ని విస్తృతంగా మరియు క్రమ పద్ధతిలో అన్వయించటమే పాలన ప్రక్రియ.

లూథర్ గల్లిక్ : ప్రభుత్వ పాలన అనేది పాలనలో ముఖ్యంగా ప్రభుత్వ కార్యనిర్వాహక విభాగానికి సంబంధించినది.

జాన్ ఎ వేగ్ : "పాలన అంటే ఎంచుకున్న లక్ష్యాన్ని సాధించటానికి తీసుకునే, నిష్ఠతో కూడిన కార్యాచరణ" ("Determined action taken in persuit of a concsious purpose" - John A. Veig.)

ఫిలిక్స్ ఎ. నీగ్రో : "ఒక లక్ష్యాన్ని సాధించటానికి మానవశక్తిని, వస్తువులను తయారు చేసుకొనటమే పాలన" (Administration means, "The organisation and use of men and materials to accomplish a purpose".)

ఎల్. డి. వైట్ : "ప్రభుత్వ చట్టాలను చాలా వివరంగా క్రమ పద్ధతిలో అమలు పరచేది ప్రభుత్వ పాలన, చట్టాలను అమలు చేసే ప్రతి ఒక్క చర్య కూడా పాలనకు సంబంధించినదే".

డ్వైట్ వాల్డో : "రాజ్యానికి సంబంధించిన వ్యవహారాలను నిర్వహించటానికి, అనువర్తించటానికి సంబంధించిన కళ మరియు శాస్త్రమే ప్రభుత్వ పాలన".

సైమన్ : "మామూలు భాషలో చెప్పాలంటే జాతీయ, రాష్ట్ర, స్థానిక ప్రభుత్వాల కార్యకలాపాలకు సంబంధించినదే ప్రభుత్వ పాలన".

సైమన్, స్మిత్ బర్గ్, థాంప్సన్ : "విశాలమయిన అర్థంలో చెప్పుకోవాలంటే అందరికి సంబంధించిన లక్ష్యాలను సాధించటానికి మానవ సమూహాలు పరస్పరం సహకరించుకోవటమే పాలన".

పిఫ్నర్ : ప్రభుత్వానికి సంబంధించిన ఏ పని అయినా, అంటే ఉదా॥ లేబరేటరీలో ఎక్స్‌రే మిషన్‌ను వాడటం దగ్గర నుండి కరెన్సీని ముద్రించటం దాకా, ప్రభుత్వ పాలనకు సంబంధించినదే".

ఎమ్.ఇ. డిమాక్. డి.ఒ. డిమాక్ : "రాజకీయంగా నిర్ణయించబడిన లక్ష్యాలను సాధించటమే ప్రభుత్వ పాలన"

వాకర్ : "ఒక శాసనం కార్యరూపం దాల్చటానికి ప్రభుత్వం చేసే కృషియే పాలన"

గ్లాడెన్ : "ప్రభుత్వ పాలనా కార్యకలాపాలకు సంబంధించినదే ప్రభుత్వ పాలన".

పై నిర్వచనాలే కాకుండా, అసలు ప్రభుత్వ పాలన ఒక అధ్యయన విషయమే కాదని దాన్ని నిర్వచించక పోవటమే మేలు అన్న వ్యతిరేక దృక్పథం తీసుకున్న వారు కూడా ఉన్నారు.

"ప్రభుత్వ పాలనను నిర్వచించక పోవటం చాలా మంచిపని. ఎందుకంటే అది ఉత్సాహం చూపదగ్గ విషయమే కాని 'పాఠ్యాంశం కాదు. అది కొందరి దృష్టిని ఆకర్షించే విషయమే కాని. ప్రత్యేక శాస్త్రం కాదు." అని ఫ్రెడరిక్ సి. మోషెర్ అభిప్రాయపడ్డాడు.

రాబర్ట్ ఎస్. పార్కర్ అభిప్రాయంలో, "ప్రభుత్వ పాలన అనదగిన ప్రత్యేకమయిన పాఠ్యాంశం ఏమీలేదు. ఏ శాస్త్రాన్ని ఏ కళని ఏ నైపుణ్యాన్ని ఏ మేధోపరమయిన విషయాన్ని మనం ప్రభుత్వ పాలనగా గుర్తించలేము. ఏ వ్యవస్థీకృతమయిన ఆలోచనా సరళికి కూడా ఈ పదంతో సంబంధం లేదు."

1.4 స్వభావం : (Nature)

సంస్థలో జరిగే పనులలో ఏ స్థాయిలో జరిగే పనులను పాలన అని అంటాము? కేవలం సంస్థ పై భాగంలో జరిగే ప్రణాళికీకరణ, వ్యవస్థీకరణ వంటి కార్యక్రమాలనే పాలన అని అంటామా? లేక, సంస్థలో మధ్య, క్రింది స్థాయిలలో జరిగే పనులను కూడా పాలన అని అంటామా? ఈ ప్రశ్నకు సమాధానమే పాలనా స్వభావం. పాలనా స్వభావానికి సంబంధించి పాలనా శాస్త్ర రచయితలలో ఏకాభిప్రాయం లేదు. కొందరు సంస్థలో పై స్థాయిలో జరిగే పనులనే పాలనా స్వభావంగా గుర్తించారు. వారి అభిప్రాయాన్ని నిర్వహణా దృక్పథము (Managerial view) అని పిలుస్తాము. సైమన్, స్మిత్‌బర్గ్, థామ్సన్, గల్లిక్ వంటివారు దీన్ని సమర్థించారు. మరికొందరి అభిప్రాయంలో సంస్థలో అన్ని స్థాయిల్లో జరిగే పనులు పాలన క్రిందకే వస్తాయి. ప్రధాన అధికారి దగ్గర నుండి, క్రింది స్థాయిలో పనిచేసే ఆధీనుడి వరకు ఏదో ఒక మేరకు పాలనా కార్యకలాపాలలో పాలు పంచుకొంటారు. వీరి అభిప్రాయాన్ని సమగ్ర దృక్పథము (Integral view) అని పిలుస్తాము. దీనిని హెన్రీ ఫేయల్, యల్.డి.వైట్, డిమాక్ వంటివారు సమర్థించారు. ఫేయల్ ఇచ్చిన ఉదాహరణ ప్రకారం ఒక సాధారణ పనివాడు 85% సాంకేతిక స్వభావమున్న పనులు చేస్తే. 5% నిర్వహణ స్వభావం ఉన్న కార్యక్రమాలు చేస్తాడు. అదే విధంగా ఒక జనరల్ మేనేజర్ 50% నిర్వహణ పరమైన పనులు. 10% సాధారణ స్వభావమున్న పనులు చేస్తాడు.

1.5 పరిధి : (Scope)

ప్రభుత్వంలోని మూడు ప్రధాన శాఖలలో (శాసన, కార్యనిర్వాహక, న్యాయ) జరిగే పనులలో దేనిని పాలన అనాలి? అన్నది పెద్ద ప్రశ్న. ఈ ప్రశ్నకు సమాధానమే పాలన పరిధి. కొంత మంది రచయితల అభిప్రాయంలో కేవలం కార్యనిర్వాహక శాఖలో జరిగే పనినే పాలన అనాలి. శాసన, న్యాయ శాఖలలో జరిగే పనులు పాలన క్రిందకు రావు. ఈ అభిప్రాయాన్ని సంకుచిత దృక్పథం (Narrower view) అని పిలుస్తాము. దీనిని గలిక్, యమ్.ఇ. డిమాక్, సైమన్, స్మిత్‌బర్గ్, థామ్సన్, విల్లోబి, ఫేయల్, అర్విటెడ్ వంటి రచయితలు సమర్థించారు. మరికొందరి రచయితల అభిప్రాయంలో కేవలం కార్యనిర్వాహక శాఖలోనే కాకుండా, శాసన, న్యాయ శాఖలలో జరిగే పనులను కూడా పాలనా పరిధిలోకి వస్తాయి. వీరి అభిప్రాయాన్ని విశాల దృక్పథము (Wider view) అని పిలుస్తాము. ఈ దృక్పథాన్ని ఎల్.డి. వైట్, ఉడ్రో విల్సన్, ఫిఫ్నర్ వంటివారు సమర్థించారు. పాలనాశాస్త్ర పరిధికి సంబంధించి మరో వివాదం కూడా ఉంది. దానిని POSDCORB దృక్పథము సబ్జెక్ట్ మేటర్ దృక్పథము అని పిలుస్తాము.

పోస్డ్‌కార్బ్ (POSDCORB) దృక్పథము :

దీని ప్రకారం నిర్వహణ కార్యకలాపాలు మాత్రమే పాలనా పరిధిలోకి వస్తాయి. మిగిలిన కార్యకలాపాలు ప్రాముఖ్యతలేని కార్యకలాపాలు. POSDCORB అనే మాటను సృష్టించిన గలిక్ అభిప్రాయంలో ప్లానింగ్, ఆర్గనైజేషన్, స్టాఫింగ్, డైరెక్షన్, కో ఆర్డినేషన్, రిపోర్టింగ్, బడ్జెటింగ్ అనేవి ప్రధాన పాలనా లేదా నిర్వహణ కార్యకలాపాలు. వీటి చుట్టూ మొత్తం సంస్థాగత కార్యకలాపాలన్నీ తిరుగుతూ ఉంటాయి. కాబట్టి పాలనలో వీటిని సక్రమంగా అభివృద్ధి చేసుకొనగలిగితే ఆ సంస్థ విజయం సాధించినట్లే. సబ్జెక్ట్ మేటర్ దృక్పథాన్ని సమర్థించేవారు పోస్డ్‌కార్బ్ పాలనలో మౌలికమన్న భావనను ఆమోదించరు. వీరి ప్రకారం పోస్డ్‌కార్బ్, పాలన యొక్క సాధారణ లక్షణాలను మాత్రమే తెల్పుతుంది. అంతేగాని, ఒక నిర్దిష్ట పాలన యొక్క లక్షణాన్ని తెలుపదు. ఉదా : రెవిన్యూ పాలనకు, విద్యా పాలనకు, సంక్షేమ పాలనకు వాటి నిర్దిష్ట లక్షణాలుంటాయి. ఒక్కో పాలనలో ఒక్కో లక్షణం ప్రాధాన్యం సంతరించుకుంటుంది. మిలిటరీ పాలనలో ప్రధానమయిన అధికార పరంపర, నిర్దేశనా ఏకత్వము విద్యా పాలనలో అంత ప్రధానం కాకపోవచ్చు. కాబట్టి పాలనా పరిధిని నిర్దిష్ట లక్షణాల ఆధారంగా

నిర్ణయించాలి కానీ, సాధారణ లక్షణాలతో కాదని వారి వాదన. అంతేకాకుండా పాలన అంటే కేవలసం సూత్రాలు, పనిముట్లు (టూల్స్). మాత్రమే కాదని కేవలం అదే పాలన అనుకుంటే పాలనకు ప్రాణప్రదమయిన "సామాజిక సంగతత్వాన్ని (Social Relevance) బలి పెట్టడమేనని కూడా వీరు వాదిస్తారు. వీరు పాలనా సూత్రాల విశ్వజనీనతని (Universality) కూడా వ్యతిరేకిస్తారు. అయితే పోస్ట్‌కార్బ్. సబ్జెక్ట్ మేటర్ దృక్పథాల మధ్య తేడా ఉన్నదన్న విషయాన్ని లెవిన్ మెరియమ్ అంగీకరించడు. అతని అభిప్రాయంలో ఈ రెండు దృక్పథాలు పాలనా శాస్త్రమనే కత్తికి రెండు వైపులా ఉన్న పదునుల వంటిది. ఈ రెండు పద్ధతులు రెండు వేర్వేరు రంగాలలోని విజ్ఞానాన్ని అధ్యయనం చేస్తాయని. ఈ రెండు కలిస్తేగాని ఒక ప్రభావవంతమైన పనిముట్టు తయారవదని మెరియమ్ భావించాడు.

పిఫ్నర్ అనే రచయిత ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్ర పరిధిని 1) పాలనా సూత్రాలు 2) పాలనా మండలంగా విభజించాడు. సూత్రాలలో వ్యవస్థీకరణను, ఉద్యోగి బృంద నిర్వహణను, పద్ధతులను వస్తువుల సరఫరాను, విత్తాన్ని, పాలనా జవాబుదారీతనాన్ని పేర్కొన్నాడు. పాలనా మండలంలో కేంద్ర ప్రభుత్వాన్ని రాష్ట్ర ప్రభుత్వాన్ని, ప్రాంతీయ, స్థానిక ప్రభుత్వాలను, పబ్లిక్ కార్పొరేషన్లను భాగంగా గుర్తించాడు.

వాకర్ అనే రచయిత పాలనాశాస్త్ర పరిధిని 1) పాలనా సిద్ధాంతము, 2) అనువర్తిత పాలనగా విభజించాడు. పాలనా సిద్ధాంతములో ఎ) అన్ని స్థాయిలలోను విధులు నిర్వర్తించే ప్రభుత్వాల నిర్మాణం, వ్యవస్థీకరణ, విధులు, పద్ధతులు బి) పాలన మీద పార్లమెంటు కార్యనిర్వాహక శాఖల నియంత్రణ సి) పాలనపై అంతర్గత నియంత్రణ డి) పాలనపై న్యాయశాఖ నియంత్రణ ఇ) పాలనా ట్రిబ్యునల్స్ ఎఫ్) ప్రణాళికీకరణ మరియు కార్యక్రమాల అమలు జి) ఉద్యోగిబృంద నియామకము. దానికి సంబంధించిన సమస్యలు హెచ్) పరిశోధన సమాచారము. ప్రజా సంబంధాలు మొదలయినవి భాగంగా గుర్తించాడు. అనువర్తిత పాలనలో ఎ) రాజకీయ బి) శాసన సంబంధ సి) విత్త డి) రక్షణ ఇ) విద్యా ఎఫ్) సాంఘిక సంక్షేమ జి) ఆర్థిక హెచ్) విదేశీ వ్యవహారాలు ఐ) వలసవాద జె) స్థానిక పరిపాలనలను భాగంగా గుర్తించాడు.

ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రంలో ఈ క్రింది అంశాలు ప్రధాన ఉప విభాగాలుగా గౌరవించబడి అధ్యయనం చేయబడుతున్నాయి.

వ్యవస్థా సిద్ధాంతం : ఇది లాంచన ప్రాయమైన నిర్మాణాలు, విధులు వాటి పని పద్ధతులు మరియు బహిర్గత పరిసరాలు మరియు వ్యక్తుల, వర్గాల ప్రవర్తన గురించి వివరిస్తుంది.

ప్రభుత్వ ఆర్థిక పాలన : ఆర్థిక విషయాలకు సంబంధించిన అన్ని విషయాలు అంటే, బడ్జెట్ తయారు చేయడం, ఆమోదించటం, అమలుపరచటమేకాక, ఖాతాలు, ఆడిట్ గురించిన అంశాలు ఇమిడి వుంటాయి. పాలన ప్రక్రియ అనేది విత్తంతో ముడిపడి వుంది. పాలనా ప్రక్రియలు విత్తం ఏ మేరకు లభ్యమౌతుందనే విషయంపై ఆధారపడి వుంటుంది.

ప్రభుత్వ ఉద్యోగుల పాలన : మానవ వనరుల ప్రణాళికకు సంబంధించిన అన్ని అంశాలు - ఎంపిక, నియామకము, పదోన్నతి, శిక్షణ, జీతభత్యాలు, రిటైర్మెంట్, వ్యవస్థ నిర్వాహకుల ఉద్యోగుల మధ్య సంబంధాలు మొదలగు విషయాలపై దృష్టి కేంద్రీకరిస్తుంది. పాలన యొక్క సామర్థ్యం ఎంపికచేసుకున్న ఉద్యోగుల సామర్థ్యంపై ఆధారపడి ఉంది.

తులనాత్మక ప్రభుత్వ పాలన : ప్రభుత్వ పాలనలో అనేక దేశాలలో పాలనా పద్ధతులను, సాంస్కృతిక విషయాలను బేరీజు వేసుకుని, ఆకళింపు చేసుకోవటం, ఒక ముఖ్య విషయం.

అభివృద్ధి పాలన : అభివృద్ధి ప్రణాళికలు మరియు కార్యక్రమాల మీద దృష్టి కేంద్రీకరించటం, దీనిలో ముఖ్య విషయం. పాలనను అభివృద్ధి చేయటం అంటే పాలన సామర్థ్యాన్ని పెంచి అభివృద్ధి కార్యక్రమాలు అమలుచేసేటట్లు చూడడం.

పాలన పరిసరాలు : ప్రభుత్వ పాలనలో పాలనా వ్యవస్థకు రాజకీయ, ఆర్థిక, సామాజిక మరియు సాంస్కృతిక పరిసరాలతో ఉన్న సంబంధాన్ని గురించి విశ్లేషించటం.

ప్రభుత్వ విధాన నిర్ణయ విశ్లేషణ : ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రంలో ఇది ఒక ప్రముఖమైన ఉప క్షేత్రంగా ఆవిర్భవిస్తుంది. దీనితో విధాన నిర్ణయ ప్రక్రియ, ఆ ప్రక్రియల్లోని అంశాలు, విధానాల అమలు మరియు విధానాలు అమలుచేసిన తర్వాత వచ్చే ప్రయోజనాలు పరిశీలన ఇమిడిఉన్న అంశాలు.

1.6 ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర ప్రాముఖ్యత

"మన నాగరికత విఫలమయితే దానికి ప్రధాన కారణం ప్రభుత్వ పాలన విఫలం కావటమే" - డాన్‌హామ్.

"నాగరిక సమాజంలో ప్రభుత్వ విధులను నిర్వహించగల శక్తి ఉన్న పాలనా పద్ధతి, పాలనా తత్వం, పాలనా శాస్త్రం మీద మన నాగరిక ప్రభుత్వం, ఆ మాటకొస్తే మొత్తం మన నాగరికతే ఆధారపడి ఉంది." - ఛార్లెస్ ఎ. బియర్డ్

పై రెండు నిర్వచనాలు చాలు, పాలనాశాస్త్ర ప్రాముఖ్యతను తెలియజెప్పటానికి. ఆధునిక మానవుడు ఉయ్యాలలో బోసినవ్వు చిందించే దశనుండి, శ్మశానంలో బూడిదగా మారిందాకా, ప్రతి గంట, ప్రతి నిమిషం, ప్రతి సెకండు ప్రభుత్వ పాలన మీదనే ఆధారపడి వున్నాడు. అతని వైద్యం, విద్య, నడిచే రోడ్డు, ప్రయాణం చేసే వాహనాలు, తానుచేసే ఉద్యోగం, వ్యాపారం అన్నీ ప్రభుత్వంచే ప్రత్యక్షంగాగాని, పరోక్షంగాగాని నియంత్రించబడుతున్నాయి.

1.6.1 శాంతి భద్రతలను కాపాడి ప్రజలకు ప్రశాంత జీవనాన్ని ఇవ్వటం ప్రభుత్వ పాలన ప్రథమ బాధ్యత. రాజ్యాంగ అధికరణలు చట్టాలను అమలు పరచటం ద్వారా పాలన సమాజంలో శాంతి భద్రతలను కాపాడగలుగుతుంది.

1.6.2 నాగరిక జీవితం గడపటానికి మనకున్న ఏకైక భద్రతను పాలనే కల్పిస్తుంది. చదువు, సంస్కారం, శుభ్రమైన వాతావరణ బాదరబందీలేని జీవితం, నిత్యావసర వస్తువుల లభ్యత ఇవన్నీ ప్రధానంగా పాలనా సామర్థ్యం పైననే ఆధారపడి ఉంటాయి. సమాజ అనాగరిక దశకు తిరుగు ప్రయాణం కట్టకుండా ఉండటానికి ప్రధాన కారణం పాలనా సామర్థ్యమే.

రాజకీయ మార్పులతో సంబంధం లేకుండా, సమాజంలోని పరిస్థితులను స్థిరంగా ఉంచే ఏకైక సాధనం పాలనా వ్యవస్థ కాంగ్రె జనతాదళ్, జనతాపార్టీ, భారతీయ జనతాపార్టీ ఇలా ఒక్కోపార్టీ అధికారంలోకి వస్తుంటాయి, పోతుంటాయి. నీతి నియమాలు లేని రాజకీయ వ్యాసంగం అనునిత్యం రాజకీయ అస్థిరత్వాన్ని, అభద్రతని కల్పిస్తుంటుంది. ఆ ప్రభావం సాధారణ మానవుడి మీద పడకుండా పాలనా వ్యవస్థ అనునిత్యం అతన్ని కాపాడుతూ ఉంటుంది.

1.6.3 సాంఘిక, ఆర్థిక, సాంకేతిక మార్పులకు సాధనం పాలనా వ్యవస్థే. వందల సంవత్సరాల పాటు పరుల పీడనకు గురయి మనలాంటి దేశాలలో సమగ్ర అభివృద్ధి సాధించే బాధ్యత పాలనా వ్యవస్థదే. చిత్తశుద్ధితో పాలనా వ్యవస్థ ఈ పని చేయలేకపోతే సమాజం అభివృద్ధి చెందటం చాలా కష్టం. నిష్ఠ, నిబద్ధత, సామర్థ్యం కల పాలనా వ్యవస్థ సహాయంతోనే అభివృద్ధి చెందుతున్న భారతదేశంలాంటి దేశాలు సర్వతోముఖాభివృద్ధిని సాధించగలవు.

ఎల్.డి. వైట్ చెప్పినట్లు, ఒకప్పుడు ప్రజలు అధికారుల వద్ద నుండి అణచివేతను మినహాయించి మరేమీ ఊహించలేదు. తరువాత వాళ్ళు అధికారులు తమ జోలికి రాకుండా ఉంటే చాలనుకున్నారు. ప్రస్తుతం ప్రజలు అనేక రకాల సేవలను, రక్షణను అదే అధికారుల వద్ద నుండి ఆశిస్తున్నారు.

1.7 అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలలో ప్రభుత్వ పాలన

రెండవ ప్రపంచ యుద్ధం తర్వాత ఆసియా, ఆఫ్రికా, లాటిన్ అమెరికా ఖండాలలో నూతనంగా స్వతంత్రం పొందిన దేశాలను అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలు అని అంటున్నాము. 'వర్థమాన దేశాలు' 'తృతీయ ప్రపంచ దేశాలు', 'బడుగు దేశాలు' అనే పదాలను కూడా వీటికి సమానార్థకంగానే వాడుతున్నాము. సామాజిక ఆర్థిక పరిస్థితుల విషయాలలో వాటి మధ్య ఎన్నో వ్యత్యాసాలున్నాయి. ఆర్థికంగా

వెనుకబడి ఉండటమనేది వాటి సామాన్య లక్షణమని చెప్పవచ్చు. ఈ దేశాలు ఆర్థిక, సాంఘిక రంగాల్లో మార్పుల కోసం కృషి చేస్తున్నాయి. 'అభివృద్ధితో' కూడిన సాంఘిక న్యాయం (Growth with Social Justice) అనేది ఈ దేశాలు ఎదుర్కొనే ముఖ్య సమస్య. ఈ దేశాల అభివృద్ధిలో పాలనా వ్యవస్థలు ప్రముఖ పాత్ర వహించవలసి వుంటుంది.

అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలు ఎదుర్కొంటున్న సమస్యలకు, అతి తక్కువ ఆర్థికాభివృద్ధికి ప్రధాన కారణం పేదరికం, నిరుద్యోగం ప్రాంతీయ అసమానతలు, ఆదాయ అసమానతలు, వనరులు పూర్తిగా వినియోగించుకోలేకపోవటం మొదలయినవి. ఇవేకాకుండా ఈ క్రింద పేర్కొన్న విషయాలు కూడా ఈ దేశాల సమస్యలకు కారణాలే.

1.7.1 వలసవాదం, సామ్రాజ్యవాదం : ఈ దేశాలు వలసవాదం వల్ల చాలా కాలం ఇబ్బందులకు గురయ్యాయి. వలస రాజ్యాలు ఈ దేశాల ఆర్థికాభివృద్ధికి గట్టి చర్యలు తీసుకోకుండా వీరి సంపదను దోచుకున్నాయి. అంతే కాకుండా ఈ దేశాలలో దోచిన సంపదలతో తమ ఆర్థిక వ్యవస్థను పటిష్ట పరచుకున్నాయి. అయితే రెండవ ప్రపంచ యుద్ధం తరువాత దోపిడీ కాబడిన దేశాలు ఒక్కొక్కటి స్వతంత్రం పొంది, సత్వరం తమ దేశాభివృద్ధికి చర్యలు తీసుకోదలచాయి. కాని ఆర్థికాభివృద్ధి అంత త్వరగా తీసుకురాగలిగింది కాదు. గత 30, 40 సం॥లుగా కొన్ని దేశాల అనుభవం ఈ విషయంలో ఆశాజనకంగా లేదు. దీనికి కారణం ముఖ్యంగా పేదరికం, తక్కువ అభివృద్ధి రేటు మొదలయినవి. అభివృద్ధి చెందిన దేశాలు తమ ఆధిపత్యం కోసం యుద్ధాలలో ఈ దేశాలను పావులుగా వాడుకుంటున్నాయి. ఈ దేశాలలో దేశీయ సాంకేతిక పరిజ్ఞానం అభివృద్ధి కాలేదు. వాణిజ్య షరతులు వీరికెప్పుడూ అనుకూలంగా లేవు. బహుళ జాతీయ కార్పోరేషన్ల సముదాయాలు దేశాల అభివృద్ధికి నిరోధకాలవుతున్నాయి. వలసవాదం కొత్త పద్ధతుల ద్వారా అమలు చేయబడుతుంది. ఈ కొత్త వలసవాదం, సామ్రాజ్యవాదం ఈ దేశాల అభివృద్ధికి ఆటంకాలుగా వున్నాయి.

1.7.2 సాంప్రదాయక సాంఘిక వ్యవస్థ : వలస రాజ్యాధినేతలు ఈ దేశాల సాంఘిక వ్యవస్థలను ఆధునీకరించకుండా వుంచి పరిపాలించారు. ఆరోపిత విలువలు (Ascriptive Values) ఆదిమ విధేయతలు (Primordial Loyalties), వెనుక చూపు ఈ దేశాల సాంఘిక వ్యవస్థల లక్షణాలు. ఇటువంటి లక్షణాలు అభివృద్ధి నిరోధకాలు. స్వాతంత్ర్యం పొందిన తరువాత వచ్చిన రాజకీయ వ్యవస్థ కూడా వాటిని నిర్మూలించడానికి కృషి చేయలేదు. ఇంకా చెప్పాలంటే ఈ లక్షణాలను అపూర్వ సంప్రదాయం పేరిట పదిలపరచటానికి ప్రయత్నాలు చేసింది.

1.7.3 రాజకీయ పాలనా వ్యవస్థలు : అభివృద్ధి చెందిన దేశాలను అనుకరించి ఈ దేశాలు తమ రాజకీయ వ్యవస్థలను, పాలనా వ్యవస్థలను రూపొందించుకునే ప్రయత్నం చేశాయి. అయితే ఆ రాజకీయ వ్యవస్థలను అనుకరించటం వల్ల ఉత్పన్నమయ్యే సమస్యలను ముందుగా ఊహించలేకపోయారు. దీనిలో కొందరు స్వార్థపరులు పరిస్థితులను తమకు అనుకూలంగా మరల్చుకొని దోపిడి జరుపుతున్నారు. పేద ప్రజల ఆశలు కూడా పెరుగుతున్నాయి. వారిలో చైతన్యం వస్తుంది. విదేశాల నుంచి దిగుమతి చేసుకోబడ్డ రాజకీయ సంస్థలు ఇక్కడ గట్టి పునాదులేర్పరచుకోలేక పోయాయి. రాజకీయ అస్థిరత్వం తృతీయ ప్రపంచ దేశాలలో ప్రబలంగా ఉంది. పెరుగుతున్న ప్రజల వాంఛలను తీర్చే రాజకీయ సంస్థల ఆవిర్భావం ఇంకా జరుగలేదు. ప్రజలు వివిధ సంస్థలలో పాల్గొనే పరిస్థితి ఇంకా అలవడలేదు. ఈ దేశాల రాజకీయ సంస్థల స్వభావం వాటి సమాజాలను సంక్షోభంలో పడవేసింది.

1.7.4 అభివృద్ధి వ్యూహాలలో లోపాలు : రాజకీయ సంస్థలు అభివృద్ధి చెందడానికి : పేదరికం, నిరుద్యోగం, అసమానతల వంటి సమస్యల పరిష్కారానికి అవలంబించిన వ్యూహాలు, పద్ధతులు కూడా విదేశాల నుండి దిగుమతి చేసుకోబడినవే. అందువల్ల ఎన్నో అభివృద్ధి పథకాల వల్ల వ్యతిరేక ఫలితాలు కలుగుతున్నాయి. పాశ్చాత్య నిపుణులు కూడా వారి అభివృద్ధి నమూనాలు అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలకు పనికిరావని అభిప్రాయాలు వ్యక్తపరుస్తున్నారు.

1.8. అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలు - పాలనా వ్యవస్థ లక్షణాలు :

1. ఈ దేశాలలోని ప్రభుత్వ పాలనా యంత్రాంగం గతంలోని వలస పాలక దేశాల ఉద్యోగస్వామ్య నమూనాలనే కొనసాగిస్తుంది. అందువలన ప్రజల అవసరాల కనుగుణంగా పాలనా వ్యవస్థలను రూపొందించుకోవటంలో అవి విఫలమైనాయి. వలస రాజ్య యాజమాన్యాల నుండి వారసత్వంగా వచ్చిన పాలనా వ్యవస్థ, సంక్షేమ అభివృద్ధి కార్యకలాపాలను నిర్వర్తించటానికి ఉపయోగపడదని అనుభవం చెప్తున్నది.

2. ఆశయాలకు ఆచరణకు మధ్య పెద్ద అగాధం ఉంటుంది. దీనిని రిగ్స్ అనే పాలనా శాస్త్రవేత్త 'లాంఛనత్వం' అనే లక్షణంగా గుర్తించాడు.

3. విపరీతంగా పెరిగిపోతున్న ప్రభుత్వ ఉద్యోగుల సంఖ్య, దానికి సాంఘిక న్యాయంపట్ల నిశ్చయాత్మకమైన దృక్పథం లేకపోవటం. పేద ప్రజలంటే సానుభూతి లేకపోవటం ఈ దేశాల పాలనా వ్యవస్థ లక్షణాలు.

4. ప్రభుత్వ పాలనలో రాజకీయ నాయకుల జోక్యం ఎక్కువగా ఉండటం అవినీతి విశృంఖలంగా పెరగటానికి దోహదపడుతున్నది. వర్ధమాన దేశాలలో పాలనా యంత్రాంగం విపరీతంగా పెరుగుతున్నప్పటికీ అభివృద్ధి పథకాల నిర్వహణకు అవసరమైన నైపుణ్యం లోపించింది. భర్తీ, పదోన్నతి వంటి ఉద్యోగి బృంద పాలనా పద్ధతుల్లో సీనియారిటీకే ఎక్కువ ప్రాధాన్యతనిచ్చే పాత సాంప్రదాయ పద్ధతులే ఇప్పటికీ అమలులో వున్నాయి. సుశిక్షితులైన పరిపాలనా దక్షత గల సాంకేతిక నైపుణ్యం వున్న ఉద్యోగి బృందం తక్కువగా వుంటుంది.

1.9 అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలు - పాలనా వ్యవస్థ పాత్ర :

అభివృద్ధి - ప్రభుత్వ పాలన పాత్ర :

1. విచ్చలవిడిగా పెరిగిన దారిద్ర్యం, నిరక్షరాస్యత, రోగబాధలను నివారించటానికి వర్ధమాన దేశాలు అభివృద్ధి కార్యకలాపాల్లో నిమగ్నమైవున్నాయి. శీఘ్రంగా అభివృద్ధిని సాధించటంలో పాలనా వ్యవస్థ ప్రముఖపాత్ర వహిస్తుంది.

2. త్వరితంగా అభివృద్ధిని సాధించటానికి, పాలన ముందుచూపు కలదిగా, ఫలితోన్ముఖమైనది (Result Oriented)గా వ్యవహరించాలి. అంతే గాకుండా పాలనా వ్యవస్థ వెనుకబడిన, బడుగు వర్గాల సంక్షేమ కార్యక్రమాల విషయంలో ఇంకా ఎక్కువ సామాజిక స్పృహను చూపించాలి. కార్యక్రమాల అమలుపైనే పాలన దృష్టిని కేంద్రీకరించాలి.

3. కోరుకున్న మార్పులను తేవడానికి, కార్యక్రమాల నిర్వహణను సులభం చేయడానికి ప్రజలలో ప్రేరణను చైతన్యాన్ని కలుగజేయాలి.

4. ముఖ్యంగా ప్రభుత్వోద్యోగులు ప్రజలతో సర్దుకుపోయే స్వభావం కలిగి, కలిసి మెలసి ప్రవర్తించే విధంగా వ్యవహరించాలి. ప్రజల కోరికలు అభిలాషల విషయంలో తమకేమీ పట్టనట్లుగా కాకుండా ఓపిగ్గా అర్థం చేసుకొని జవాబులిచ్చే వైఖరిని కలిగి ఉండాలి.

1.9.1 సంక్షేమ రాజ్య భావన : పాలనా కార్యకలాపాల శ్రేణి, పరిమాణం ఎన్నో రెట్లు పెరిగింది. పారిశ్రామిక విప్లవం శాస్త్ర సాంకేతిక రంగాల్లో సాధించిన ప్రగతి ప్రజాస్వామ్య సంక్షేమ, సోషలిస్టు ఆదర్శాల సాధనకై కృషి ఈ పెరుగుదలకు ముఖ్య కారణాలను చెప్పవచ్చు. పాలనా యంత్రాంగం అందించే విభిన్న కార్యకలాపాలు, అవి విస్తృత శ్రేణిలో మనకు కలుగజేస్తున్న సేవలతో మనకు అనుక్షణం సంబంధం ఉంది. పాలనా కలాపాలతో ప్రజా బాహుళ్యానికి దైనందిన జీవితంలో సన్నిహిత సంబంధం ఉంటుంది. ప్రజల సంక్షేమమే లక్ష్యంగా పాలన తన పాలనను మలచుకోవాలి.

క్రమబద్ధ సంక్షేమం, అభివృద్ధులకు సంబంధించిన కార్యక్రమాల్లో పోషించవలసిన పాత్రవల్ల ప్రభుత్వ పాలన నాగరిక సమాజంలో ఆవశ్యక భాగమైంది. "నాగరిక సమాజం ఎప్పుడైనా అంతరించితే, అది ముఖ్యంగా పాలనా వ్యవస్థ స్తంభించి పోవడం వల్లే అవుతుందనే డబ్ల్యు. బి. డాన్హాం (W.B. Donham) మాటలు యదార్థమేననిపిస్తుంది.

1.9.2 ప్రజాస్వామ్య వ్యవస్థ : ప్రజాస్వామిక దేశాల్లో ఎన్నికలను నిర్వహించడంలో, ఎన్నికైన ప్రభుత్వ విధానాలను, కార్యక్రమాలను అమలు పరచడంలో పాలనా వ్యవస్థ పాత్ర కీలకమైంది. విధానాన్ని రూపొందించడంలో శాసనసభలకు, మంత్రులకు పాలనా యంత్రాంగం ఎంతగానో తోడ్పడుతుంది. కొంతమంది పాలనా వేత్తల దృష్టిలో ఈ ఇరవయ్యో శతాబ్దంలో ప్రభుత్వ విధాన రూపకల్పనలో ప్రభుత్వోద్యోగి సామ్యం కేంద్రస్థానం. సమాజంలోని ఏ ప్రత్యేక వర్గానికో లేదా విభాగానికో సంబంధించినది కాకుండా ప్రజలందరి క్షేమం కోసమే ప్రభుత్వ పాలనా యంత్రాంగం పనిచేస్తుంది. ప్రజాభిప్రాయానికి జవాబుదారీ వహించి వారి హక్కులను కాపాడటానికి కృషి చేస్తుంది. స్థూలంగా పాలనా యంత్రాంగం సమాజంలో అన్ని వర్గాలకు ప్రాతినిధ్యం వహించే సంస్థగా ఉండాలి. దాన్నే ప్రాతినిధ్య ఉద్యోగిస్వామ్యం (Representative Bureaucracy) అని అంటాము.

1.9.3 స్థిరీకరణ శక్తి : సమాజంలో ప్రభుత్వ పాలన గొప్ప స్థిరీకరణ శక్తి (Stabilizing Force)గా పనిచేస్తుంది. అందుకే బ్రిటీష్ యుగంలో ఐ.సి.ఎస్ (ఇండియన్ సివిల్ సర్వీస్)ను ఇండియాలో బ్రిటీష్‌వారి ఇనుప చట్రం (Steelframe of the British in India) అని అనేవారు. ప్రభుత్వాలు ఎన్ని మారినా రాజకీయ సమీకరణలో ఎన్ని మార్పులు వచ్చినా వాటి ప్రభావం మాత్రం ప్రజల దైనందిన జీవితం మీద పడకుండా ప్రభుత్వ పాలన చూస్తుంది. పాలనా వ్యవస్థ ప్రభుత్వానికి నిరంతరతను కలుగజేస్తుంది. పాల్ పిగొరస్ (Paul Pigores) అభిప్రాయం ప్రకారం "కొత్త మార్గాల్లో పోవడానికి తొందరపడకుండా ప్రస్తుతమున్న పద్ధతిని కొనసాగించడానికే పాలన తోడ్పడుతుంది. పాలకులు సంప్రదాయాల సంరక్షకులని కూడా ఆయన అభిప్రాయపడ్డాడు. ప్రభుత్వ పాలన విఫలమయితే దానికి ప్రత్యామ్నాయం అరాచకం లేదా విప్లవమే.

1.9.4 సామాజిక మార్పుకు సాధనం : సామాజిక మార్పుకు పాలన ఒక సాధనం. సాంఘిక అసమానతలు, అస్పృశ్యత, నిరక్షరాస్యత, వెనుకబాటుతనం వంటి సాంఘిక రుగ్మతలకు వ్యతిరేకంగా అది నిరంతరం పోరాడుతూ ఉంటుంది. ప్రజలను చైతన్య వంతులుగా మార్చటం, సామాజిక న్యాయ సాధనలో వారిని కూడా భాగస్వాములుగా చేయడం, ప్రభుత్వ పాలన నిర్వహించే బాధ్యతలలో ఒకటి.

1.9.5 ప్రణాళికా వ్యవస్థ : చాలా వర్ధమాన దేశాల్లో ఆర్థిక ప్రణాళిక రచన (Economic Planning) మూలంగా పాలనా వ్యవస్థ పెద్ద సవాళ్ళ నెదుర్కొనవలసి వచ్చింది. సత్వర ఆర్థికాభివృద్ధి సాధించటానికి, సాంఘిక న్యాయాన్ని (Social Justice) చేకూర్చడానికి, లభ్యమయ్యే వనరులను సద్వినియోగ పరచడానికి ప్రణాళిక రచన తప్పనిసరి. పేదరికం, నిరక్షరాస్యత, ఆర్థిక, సాంఘికపరమైన అంతరాలలో మగ్గుతున్న బారతదేశం వంటి దేశాల్లో ప్రణాళికా రచన ప్రాముఖ్యాన్ని సంతరించుకొంది. మనదేశంలో పంచవర్ష ప్రణాళికలను విజయవంతంగా అమలు పరచడం పాలనా వ్యవస్థ బాధ్యతే. ఈ విషయంలో పాలనా వ్యవస్థ యొక్క ప్రముఖ పాత్రను ప్రణాళికా సంఘం మొదటినుంచి చెబుతూనే వుంది. లభ్యమయ్యే వనరులను అభిలషణీయంగా ఉపయోగించడం, వివిధ పథకాలను, ప్రాజెక్టులను సకాలంలో పూర్తిచేయడం. లాభాలను సాధించడం, పాలనా వ్యవస్థ వివిధ విభాగాల కార్యకలాపాలలో సమన్వయాన్ని సాధించడం ఇంతకుముందెన్నడూ లేనంత ప్రాముఖ్యాన్ని సంతరించుకున్నాయి. పంచవర్ష ప్రణాళికలను రూపొందించడంలో వార్షిక ప్రణాళికలకు తుదిరూపం ఇవ్వడంలో, కావలసిన రూపకల్పనలు (Designs) అంచనాలు తయారు చేయడంలో పాలనా వ్యవస్థ ప్రముఖపాత్ర వహిస్తున్నది.

1.9.6 సాంఘిక న్యాయము - అభివృద్ధి : ఆర్థికం.గా వెనుకబడి వుండటం వివిధ దశలలో అభివృద్ధి చెందుతున్న వర్ధమాన అభివృద్ధి చెందుతున్న సమాజాల ఉమ్మడి లక్షణం. సాంఘిక న్యాయంతోబాటు ఆర్థికాభివృద్ధిని శీఘ్రంగా సాధించడమే. ఈ దేశాల్లో ప్రభుత్వ పాలన ఎదుర్కొంటున్న సవాల్ కోరుకున్న మార్పులు సాధించడానికి పాలనా వ్యవస్థ ముఖ్యంగా పాలనాధికారులు వివిధ పాత్రలు పోషించవలసి వుంటుంది. పాలకుల ప్రాముఖ్యాన్ని గురించి చెప్పవలసి వుంటుంది. ఈ దేశాల్లో పాలనా వ్యవస్థలో సంస్కరణలు చేసి దాన్ని పునర్నిర్మించవలసిన ఆవశ్యకత ఉంది. ఆధునిక కాలంలో మానవాళి సంక్షేమమే ఆదర్శంగా పెట్టుకొని కృషి చేసే ప్రభుత్వ పాలన గొప్ప సృజనాత్మక శక్తి అని చెప్పవచ్చు. ఈ విధంగానే కాకుండా పరిజ్ఞాన పరంగాకూడా ప్రభుత్వ పాలన ఇతోధిక ప్రాముఖ్యాన్ని సంతరించుకుంది.

1.10 సారాంశము :

పాలన ఒక కార్యాచరణగా పురాతనమైనప్పటికి ఒక అధ్యయన విషయంగా మాత్రం నూతనమైనది. ఉడ్రోవిల్సన్ ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర ఆవిర్భావానికి నాంది పలికాడు. పాలనను, ప్రభుత్వ పాలనను అనేకమంది అనేక రకాలుగా నిర్వచించారు. అభివృద్ధి చెందిన దేశాలకన్నా అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలలో ప్రభుత్వ పాలన ప్రముఖ పాత్ర వహిస్తున్నది. ప్రభుత్వ విధానాలను అమలు పరచడంలోనేకాక వాటి రూపకల్పనలోనూ ప్రభుత్వ పాలన పాత్ర కీలకమైనది.

మాదిరి ప్రశ్నలు :

ఈ క్రింది వాటికి లఘు టీకలు వ్రాయుము

1. పాలనా శాస్త్ర నిర్వచనం లేదా అర్థం.
2. పాలనా శాస్త్ర పరిధి
3. పాలనా శాస్త్ర ప్రాముఖ్యం

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాస రూపంలో సమాధానాలు వ్రాయుము.

1. పాలన అంటే నిర్వచించి, దాని ప్రాముఖ్యతను వివరించుము.
2. అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలలో పాలనా శాస్త్ర ప్రాముఖ్యతపై ఒక వ్యాసం వ్రాయుము.

చదవదగిన గ్రంథాలు :

1) Hoshiar Singh and Mohinder Singh, - Public Administration in India
2) M.P. Sharma and Sadana - Public Administration
3) Vidya Bhushan and Vishnu Bhagvan - Indian Administration.

రచయిత

ఆచార్య ఇ.ఎ. నారాయణ

పాఠం - 2

హెన్రీ ఫేయల్ (1841 - 1925)

2.0 లక్ష్యం :

నిర్వహణ ప్రక్రియ పితామహునిగా, నిర్వహణ సూత్రాల పితామహునిగా పిలువబడే ఫేయల్ యొక్క భావాలు పాలనాశాస్త్రానికి అతను చేసిన సేవ మొదలైన అంశాలను వివరించటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం

విషయక్రమం

2.1	జీవిత సంగ్రహం
2.2	ఫేయల్ యొక్క మౌలిక భావాలు
2.2.1	పాలనా సిద్ధాంతము విశ్వవ్యాప్తము
2.2.2	కార్యక్రమాల విభజన
2.2.3	నిర్వాహకుల లక్షణాలు
2.2.4	నిర్వహణ యొక్క సాధారణ సూత్రాలు
2.2.5	పాలనలోని ప్రధాన అంశాలు (POCCC)
2.2.6	పాలన - శిక్షణ
2.3	పాలనా శాస్త్రానికి ఫేయల్ యొక్క సేవ
2.4	టేలర్, ఫేయల్‌ల మధ్య పోలిక
2.5	ఫేయల్ సిద్ధాంతంపై విమర్శ
2.6	పాలనా శాస్త్రవేత్తలలో ఫేయల్ స్థానం
2.7	సారాంశము

జీవిత సంగ్రహం

"నిర్వహణ ప్రక్రియ పితామహుడు" (Father of Management process School)గాను. "నిర్వహణ సూత్రాల పితామహుని"గాను అందరిచేత గౌరవించబడే హెన్రిఫేయల్ 1841 వ సంవత్సరంలో ఫ్రాన్స్ దేశంలో ఒక మధ్యతరగతి కుటుంబంలో జన్మించాడు. శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతానికి ఆద్యుడుగా మొత్తం ఐరోపా ఖండంచే గౌరవించబడుతున్న ఫేయల్ నిర్వహణ శాస్త్రవేత్త గాక గొప్ప వాడు. మైనింగ్ ఇంజనీరు. మైనింగ్ ఇంజనీరింగ్‌లో డిగ్రీ పొందిన తరువాత 1860 వ సం॥లో ఫ్రాన్స్‌లోని ఒక మైనింగ్ కంపెనీలో ఇంజనీరుగా తన జీవితాన్ని ప్రారంభించాడు. 1888 వ సంవత్సరం నాటికి ఆ కంపెనీకి మేనేజింగ్ డైరెక్టరు స్థాయికి ఎదిగాడు. తాను మేనేజింగ్ డైరెక్టరుగా నియమించబడే నాటికి దివాళా తీసే స్థితిలో ఉన్న ఆ కంపెనీని స్వయంకృషితో ఊహించలేనంత

లాభాన్ని సంపాదించే కంపెనీగా మార్చలిగాడు. మేనేజింగ్ డైరెక్టరుగా ఫేయల్ నిర్వహించిన విధులు, అతను సాధించిన విజయాలు యావత్ ఫ్రెంచి చరిత్రలోనే అద్భుత ఘటనలలో ఒకటిగా అర్విక్ అభివర్ణించాడు. 1918 లో మేనేజింగ్ డైరెక్టరుగా పదవీ విరమణ చేసిన ఫేయల్, 84 వ ఏట 1925 లో తాను చనిపోయే వరకు ఆ కంపెనీకి డైరెక్టరుగా ఉన్నాడు. తత్త్వవేత్త మరియు గణిత శాస్త్రవేత్త అయిన డెస్‌కార్టె ప్రతిపాదించిన గణిత సిద్ధాంతాలచేత, ఏడమ్ స్మిత్ ప్రతిపాదించిన పనివిభజన సూత్రాలచేత అత్యధికంగా ప్రభావితుడయిన ఫేయల్, తన నిర్వహణ సిద్ధాంతాన్ని తన స్వీయ అనుభవం నుంచే రూపొందించాడు.

1929 వ సంIIలో J.A. coabrough ఫేయల్ రచించిన గ్రంథాన్ని Industrial and General Administriation పేరుతో ఆంగ్లంలో మొదటిసారిగా అనువదించటం జరిగింది. కాన్‌స్టాన్స్ స్టోర్స్ అను ఆమె 1949 సంIIలో General and Industrial Management ఫేయల్ రచించిన గ్రంథాన్ని ఆంగ్లంలోకి అనువదించారు.

తన విజయం వ్యక్తిగతమైనది కాదని, అది తాను రూపొందించి ఎంతో సృజనాత్మకంగా, జాగ్రత్తగా అనువర్తించిన నిర్వహణ పద్ధతి యొక్క విజయమని ఎంతో నమ్రతగా చెప్పుకొన్న ఫేయల్, శాస్త్రీయ, సాంకేతిక (Technical) పద్ధతులమీద ఎన్నో వ్యాసాలు, పుస్తకాలు రచించాడు. ఆయన రచనలలో ప్రపంచ ప్రాముఖ్యతని సంపాదించినది "జనరల్ అండ్ ఇండస్ట్రియల్ మేనేజ్‌మెంట్" అన్న పుస్తకం. ఈనాటికి ఈ పుస్తకం ప్రపంచంలో చాలా చోట్ల పునర్ముద్రించబడుతున్నది. ఫేయల్ రచించిన మరొక వ్యాసం "ది ఎడ్మినిస్ట్రేషన్ థియరి ఆఫ్ ది స్టేట్"(1923) ను ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర సిద్ధాంత పురోభివృద్ధికి సహాయపడిన ప్రధాన వ్యాసంగా ఈనాటికీ గుర్తిస్తున్నారు.

2.2 ఫేయల్ యొక్క మౌలిక భావాలు :

2.2.1. పాలనా సిద్ధాంతము విశ్వవ్యాప్తము (Administrative Theory is Universal) :

నిర్వహణకు, పాలనకు మధ్య వ్యత్యాసాన్ని చూడటం చాలా దేశాలలో సాధారణమయిన విషయము. ప్రైవేటు పారిశ్రామిక, వ్యాపార సంస్థలకు సంబంధించినది నిర్వహణ అని, ప్రభుత్వ వ్యవహారాల నిర్వహణకు సంబంధించినది పాలన అని చాలామంది అభిప్రాయము. ఈ అభిప్రాయాన్ని ఫేయల్ నిర్ద్వందంగా త్రోసిపుచ్చాడు. తాను వాడిన పాలన అన్న పదము ప్రభుత్వ, ప్రైవేట్ రంగాలకు కూడా వర్తిస్తుందని; ప్రతివ్యవస్థకు ప్రణాళిక, వ్యవస్థీకరణ, నియంత్రణ, ఆజ్ఞ, సమన్వయము వర్తిస్తాయని ఫేయల్ భావించాడు. అదే విధంగా నిర్వహణ అనేది ప్రభుత్వ సంస్థలలోను, చిన్న, పెద్ద సంస్థలలోనూ, పారిశ్రామిక సంస్థలలోనూ, వ్యాపార సంస్థలలోనూ, రాజకీయ సంస్థలలోనూ, మత సంస్థలలోనూ, పారిశ్రామిక సంస్థలలోనూ, వ్యాపారసంస్థలలోనూ, రాజకీయ సంస్థలలోనూ, మత సంస్థలలోనూ చాలా ప్రధానమయిన పాత్రని పోషిస్తుందని భావించాడు ("Management plays a very important part in the Government of undertakings of all undertakings, large or small, industrial, commercial, political, religious or other" - Fayol)

2.2.2. కార్యక్రమాల విభజన Industrial Activities :

పారిశ్రామిక సంస్థలలో చేపట్టబడే కార్యక్రమాలన్నింటిని ఫేయల్ ఆరు భాగాలుగా విభజించాడు అవి :

(ఎ) సాంకేతిక కార్యక్రమాలు (Technincal Activities) : ఇది ఉత్పత్తికి, క్రొత్త పద్ధతులను అలవర్చుకొనటానికి సంబంధించిన కార్యకలాపము. మిగిలిన కార్యక్రమాలతో పోల్చిచూసినపుడు, ఈ కార్యక్రమం సంస్థ అభివృద్ధికి, లక్ష్యసాధనకు కొన్నిసార్లు ఎంతో ముఖ్యమయినది.

(బి) వ్యాపార సంబంధమయిన కార్యక్రమాలు (Commercial Activities): వస్తువులను కొనటం, అమ్మటం, మార్పిడి చేసుకోవటం ఈ కోవకు సంభంధించిన కార్యక్రమాలు. ఉత్పత్తి ఎంత ముఖ్యమో ఇది కూడా అంతే ముఖ్యం. నిర్ణయాలు తీసుకోవడం, మార్కెట్ పరిస్థితి మీద, అదే వ్యాపారం చేస్తున్న మిగిలిన పోటీదారులమీద, ఒడంబడికలమీద, ధరల నియంత్రణ మీద, పూర్తిజ్ఞానం కల్గి ఉండటం, దూరదృష్టి కల్గి ఉండటం ఈ కార్యక్రమంలోని అంశాలు.

(సి) విత్త సంబంధమయిన కార్యక్రమాలు (Financial Activities) : అందుబాటులో ఉన్న డబ్బుని ఎంతో విజ్ఞతతో (Optimum use)ఉపయోగించుకోవటం దీని ప్రధాన ధ్యేయం. ఉద్యోగి బృందాన్ని నియామకం చేసుకోవాలన్నా, పరిశ్రమని స్థాపించాలన్నా, ముడి సరుకును కొనాలన్నా, యంత్రాల కొనాలన్నా డబ్బే ప్రధానము. కాబట్టి దీనిని ఎంతో విజ్ఞతతో వాడవలసిన శక్తి తప్పని సరిగా ఉండాలి.

(డి) రక్షణ కార్యక్రమాలు (Security Activities) : ఇది ఉద్యోగుల, సంస్థ యొక్క ఆస్థి రక్షణకు సంబంధించినవి. దొంగతనం, అగ్నిప్రమాదం, వరదలు, సమ్మెలవంటి ఇబ్బందుల నుండి రక్షణ కల్పించటం ఈ కార్యక్రమ ఉద్దేశ్యం.

(ఇ) ఎకౌంట్ కార్యక్రమాలు (Accounting Activities): నిల్వ ఉన్న ముడిసరుకు, వస్తువుల లెక్కలు, అమ్మకం, నిల్వ, పెట్టుబడి, ఖర్చులను ఎప్పటికప్పుడు లెక్కచూసుకోవడం, ఖర్చు, పద్దుల గణాంకాలను తయారు చేసుకోవడం దీని ఉద్దేశ్యం. వ్యవస్థ యొక్క ఆర్థికస్థితిని గూర్చి ఎప్పటికప్పుడు తెలియపరుస్తూ ఉంటుంది.

(యఫ్) నిర్వహణ కార్యక్రమాలు (Managerial Activities) : ప్రణాళికారచన, వ్యవస్థీకరణ, ఆజ్ఞ, సమన్వయం, నియంత్రణ ఈ కోవకు చెందిన కార్యక్రమాలు.

మొదటి అయిదు లక్షణాలు గురించిన పరిజ్ఞానం అందరికి ఉందని భావించాడు ఫేయల్. అందుకేతన చర్చను పై ఆరింటిలో చివరిదయిన కీలకమయిన నిర్వహణ కార్యక్రమాలమీద, వాటిని నిర్వహించె మేనేజర్ల మీద కేంద్రీకరించాడు.

2.2.3. నిర్వహకుల మేనేజర్ల లక్షణాలు :

నిర్వాహకులకు ఈ క్రింది లక్షణాలు అవసరం అని ఫేయల్ సూచించాడు :

(ఎ) భౌతిక లక్షణాలు (Physical Qualities) : ఆరోగ్యంగా, చూడగానే ఆకట్టుకునే కలిగేవారుగా ఉండాలి.

(బి) మానసిక లక్షణాలు (Mental Qualities) : అర్థంచేసుకోగల, క్రొత్త విషయాలు నేర్చుకోగలశక్తి వారికి ఉండాలి. అంతేకాకుండా విషయాలను సరిగా జడ్జ్ చేయగలగటం, మానసికంగా హుషారుగా ఉండటం, క్రొత్త పరిస్థితులకు త్వరగా అలవాటు పడగలగటం వంటి లక్షణాలు కూడా వారికి ఉండాలి.

(సి) నైతిక లక్షణాలు (Moral Qualities) : దృఢ చిత్తంతో ఉండగలగాలి. భాధ్యతలను స్వీకరించగలగాలి.

(డి) సాధారణ విద్య (General Education) : తాను చేస్తున్న పనికాకుండా మిగిలిన ప్రాపంచిక విషయాల గురించి పరిచయం ఉండాలి.

(ఇ) ప్రత్యేక విజ్ఞానము (Special Knowledge) : తాను ఏ విధినయితే నిర్వరిస్తూ ఉన్నాడో దాని గురించిన కూలంకష విజ్ఞానం కల్గి ఉండాలి. ఆ విజ్ఞానం శిల్ప నిర్మాణానికి సంబంధించినది కావచ్చు, వ్యాపారానికి సంబంధించినది కావచ్చు, విత్తపరమయినది కావచ్చు - అన్ని విషయాల మీద అతనికి విజ్ఞానం కావాలి.

(యఫ్) అనుభవము (Experience) : తాను ఏ విధి అయితే నిర్వహిస్తున్నాడో ఆ విధిని నిర్వహించటంలో నుండి అతను గ్రహించే గుణ పాఠాలు.

2.2.4. నిర్వహణ యొక్క సాధారణ సూత్రాలు (General Proncipals of Management) :

ఫేయల్ నిర్వహణ సామర్థ్యం పెరుగట కొరకుకొన్ని సూత్రాలను ప్రతిపాదించాడు. అవి జడమయినవి కావని, సరళమయినవని, అవసరానికి తగినట్లుగా వాటిని మలచుకోవచ్చని చెప్పాడు. ఈ సూత్రాలను లైట్‌హౌస్‌తో పోలుస్తూ ఏవిధంగానైతే నౌకాశ్రయంలోకి ఎలా రావాలో తెలిసిన నావికుడికి మాత్రమే లైట్‌హౌస్ ఉపయోగపడుతుందో, అదే విధంగా పాలన అంటే ఏమిటో తెలిసిన వారికి మాత్రమే ఈ సూత్రాలు ఉపయోగపడతాయని వ్రాశాడు. మొత్తం 14 సూత్రాలను ఫేయల్ సూచించాడు. అవి :

(1) పని విభజన (Division of Labour) : దీనినే ప్రత్యేకీకరణ సూత్రమని కూడా అంటారు. ఇది చాలా సహజమైన సూత్రమని ఫేయల్ భావన. ఈ సూత్రం యొక్క లక్ష్యం ఎక్కువ మరియు మంచి ఫలితాలను సాధించటమే అని ఫేయల్ పేర్కొన్నాడు.

(2) అధికారము మరియు బాధ్యత (Authority and Responsibility) : అధికారము, బాధ్యత వేరుకావు. అవి ఒక దానినొకటి అంటి పెట్టుకొని ఉంటాయి. బాధ్యత అనేది అధికారము యొక్క సహజ ఫలితము. ఎక్కడెక్కడ అధికారము చెలాయించబడుతుందో అక్కడ బాధ్యత కూడా తగు నిష్పత్తిలో ఉండాలి.

(3) క్రమశిక్షణ (Discipline) : ఒక సంస్థకు, దాని ఉద్యోగులకు మధ్య కుదిరిన ఒడంబడికలను బహిరంగంగా గౌరవించటమే క్రమశిక్షణ. సంస్థలోని కార్యకలాపాలు సాఫీగా నడవాలంటే క్రమశిక్షణ తప్పని సరిగా పాటించబడాలి. క్రమశిక్షణను మూడు పద్ధతులు ద్వారా నిరాఘాటంగా పాటించవచ్చు. అవి :

ఎ) ప్రతి స్థాయిలోనూ మంచి పర్యవేక్షకులను కల్గి ఉండటం ద్వారా.

బి) ఉద్యోగులతో కుదుర్చుకొనే ఒప్పందాలు సాధ్యమయినంత స్పష్టంగా న్యాయంగా ఉండేలా చూసుకోవటం ద్వారా.

సి) శిక్షలను (Penalities) అతి కఠినంగానో, అతి సులువుగానో వేయకుండా, సాధ్యమయినంతవరకు ఉద్యోగుల ప్రవర్తనలో మార్పును తెచ్చేవిగా ఉండేటట్లుగా విధించటం ద్వారా (Penalties must be Judicious)

(4) ఆజ్ఞా ఏకత్వము (Unity of Command) : ఒక ఉద్యోగి కేవలం తన పై స్థాయి ఉద్యోగి నుండి మాత్రమే ఆజ్ఞలను స్వీకరించాలి పరిశ్రమలో, వ్యాపారంలో, సైన్యంలో, ఇంట్లో లేక ఏ మానవ సంస్థలో నయినా, రెండు ఆజ్ఞాకేంద్రాలు ఉంటే తప్పనిసరిగా శాశ్వతమైన తగవుకు దారితీస్తాయి.

(5) నిర్దేశనా ఏకత్వము (Unity of Direction) : ఏక లక్ష్యం కలిగిన ఏ సంస్థకయిన ఒకే తల (అధికారి) ఉండాలి. ఒకే ప్రణాళిక ఉండాలి. రెండు తలలు కల్గిన శరీరము మానవులలోనయినా, జంతువులలో నయినా ఒక రాక్షసి. అది బ్రతకటం సాధ్యపడదు. "A body with two heads in the social and in the animal sphere is a monster, and has difficulty in surviving".

(6) వ్యక్తిగత ప్రయోజనాన్ని, సంస్థ ప్రయోజనానికి ఆధీనం చేయుటం (Subordination of Individual Interest to General Interest) : ఒక వ్యక్తి తన లాభాన్ని, లేదా వ్యక్తులు తమసమూహలాభాన్ని, సంస్థ లాభంకన్నా ప్రధానమని భావించకూడదు. సంస్థలో పనిచేస్తున్న ప్రతివారు తమ లాభం కన్ని సంస్థ లాభమే ప్రధానమని భావించాలి. ఇది సాధించబడాలంటె :

ఎ) అధికారులు ఆదర్శప్రాయంగాను, ఊగిసలాటలేకుండాను ప్రవర్తించాలి.

బి) ఒప్పందాలు అందరికి ఆమోదయోగ్యంగా ఉండాలి.

సి) నిరంతర పర్యవేక్షణ ఉండాలి.

(7) ఉద్యోగులకు జీతాలు (Remuneration of Personnel) : ఉద్యోగులకు ఇచ్చే జీతభత్యాలు అటు ఉద్యోగులకు, ఇటు యజమానులకు ఇరు వర్గాలకు తృప్తి కలిగించేవిగా ఉండాలి.

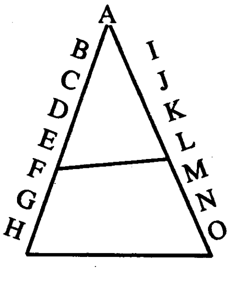
(8) కేంద్రీకరణ (Centralisation) : ఫేయల్ అభిప్రాయంలో ఇది చాల సహజమైన సూత్రము (of natural order). ఏవిధంగా నయితే శరీరంలోని ప్రతి క్రియ అంతా మెదడు నుండి వచ్చే ఆదేశాల మేరకు జరుగుతుందో అదే విధంగా సంస్థలోని పనులన్నీ ఒకే కేంద్రం నుండి జారీ అయ్యే ఆజ్ఞలతో జరుపబడాలి. అంతమాత్రాన కేంద్రీకరణ శాశ్వత సూత్రంగా భావించనవసరం లేదు. కేంద్రీకరణ, వికేంద్రీకరణ అనే సూత్రాలు ఉత్పత్తికి సంబంధించిన సూత్రాలు. ఏదైనా ఒక సంస్థలో అజ్ఞా వికేంద్రీకరణ వలన ఉత్పత్తి పెరిగే అవకాశముంటే అక్కడ వికేంద్రీకరణను కూడా ఆచరించవచ్చు.

(9) శ్రేణీత్వ పరంపర (Scalar Chain) : క్రింది ఉద్యోగి నుండి అత్యున్నత ఉద్యోగి వరకు ప్రతి ఒక్కరు పరస్పరం ఆధీనత ఆధారంగా అనుసంధించబడుతారు. అంటే ప్రతి ఉద్యోగి తనపై ఉద్యోగికి ఆధీనుడుగా ఉంటాడు. ప్రతివిషయము కూడా సంస్థలోని ప్రతి ఉద్యోగి (అంచెల) ద్వారా క్రిందకు, పైకి ప్రసారం చేయబడుతుంది. ఉదా॥ ఎ అనే అత్యున్నత అధికారి యఫ్ అనే ఉద్యోగికి ఒక వార్త పంపాలంటే అది ల 'BCDE' ద్వారా మాత్రమే యఫ్‌కి చేరుతుంది.

అయితే ఈ పద్ధతి పెద్ద సంస్థలో విపరీతమయిన జాప్యానికి దారి తీస్తుంది. కాబట్టి ఫేయల్ గ్యాంగ్ ప్లాంక్ అనే మార్గాంతరాన్ని సూచించాడు. దీని ప్రకారం ఒక అధికారి సమాచారాన్ని శ్రేణీత్వ పరంపరను ఉల్లంఘించి, ఆయనకు కావలసిన అధికారికి అందచేస్తాడు. ఆ తరువాత శ్రేణిలోని మిగిలిన అధికారులకు ఆవార్త చేరుతుంది. దీని వలన కాలయాపన పూర్తిగా అరికట్టబడుతుంది.

లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థలో జరిగేవార్తా ప్రసారాలను శాస్త్రీయ పద్ధతిలో వివరించటానికి ఫేయల్ గాంగ్ ప్లాంక్ అనే భావనను వాడాడు. సాధారణంగా అంచెల స్థాయిలో క్రింది నుంచి పైకి వార్తా ప్రసారాలు జరుగుతాయి. అయితే కొన్ని సందర్భాలలో ఈ ప్రక్రియవల్ల అసాధారణ జాప్యం జరగటమేకాక, కొన్ని సందర్భాలలో వ్యవస్థ లక్ష్యానికి అడ్డంకిగా మారవచ్చు. దానిని నివారించటానికి గాంగ్‌ప్లాంక్ భావన వివరించాడు.

ఉదా : శ్రేణిలోని 'F' అనె అధికారి 'M' అనే అధికారికి సమాచారం పంపదలచుకున్నపుడు, దాన్ని EDCBAIJKL లను అధిగమించి 'M' కి నేరుగా పంపించగలడు. ఒక వేళ వారు పరిష్కరించలేకపోతే వారిపై అధికారులకుని వేదించవచ్చు ఉదా : E మరియు L అయితే ఇలా స్థాయిల జంపింగ్ జరిపేటపుడు పై అధికారులకు అభ్యంతరం ఉండకూడదు. ఫేయల్ దృష్టిలో ఈ పద్ధతి ప్రభుత్వ వ్యవస్థలలో కన్నా ప్రైవేటు వ్యవస్థలలో అధికార పరిధి స్పష్టంగా ఉంటుంది కాబట్టి సక్రమంగా అమలు జరపవచ్చని చెప్పాడు.



(10) క్రమపద్ధతి (Order) : ప్రతి వ్యక్తికి ఒక స్థానము - ప్రతి వ్యక్తికి తగు స్థానము : తగిన వ్యక్తికి తగిన స్థానము (A place for every one, every one is his place and the right man in the right place) ఈ మూడు అంశాలు గౌరవించబడితే అక్కడ ఒక క్రమ పద్ధతి ఉంటుందని ఫేయల్ భావన. దీనిని సాధించగలగాలంటె ఎందరు వ్యక్తులు అవసరము అన్న విషయం మీద పూర్తి అవగాహన, సంస్థ యొక్క వనరులు అవసరాలు, వనరుల మధ్య నిరంతర సమతౌల్యము అవసరము.

(11) సమత (Equity) : ఉద్యోగులతో ప్రవర్తిస్తూ ఉన్నప్పుడు వారు ప్రవర్తనలో సమనత్వాన్ని కోరుకుంటారన్న విషయాన్ని తప్పనిసరిగా గుర్తించుకోవాలి. ప్రతి నిర్వహణ అధికారి (శ్రేణిత్వ) పరంపరలోని ప్రతిస్థాయిలోను సమానత్వ భావాన్ని కల్గించటానికి ప్రయత్నించాలి. అంతేకాకుండా ఉద్యోగులను దయతో (Kindlines) చూడాలి.

(12) ఉద్యోగభద్రత (Stability of Personnel) : ఒక సంస్థ బాగా నడవకపోవటానికి సంస్థలోని ఉద్యోగులలో అభద్రతా భావం నెలకొనటం ఒక కారణము. ఫేయల్ ప్రకారం ఉద్యోగ భద్రత ఉన్న సంస్థలన్నీ రాణించగా, ఉద్యోగ భద్రతలేని సంస్థలు రాణించలేవు.

(13) చొరవ (Initiative) : చొరవ అన్న సూత్రానికి ఫేయల్ ఇచ్చిన అర్థంవేరు. అతని అభిప్రాయంలో ఆధీన ఉద్యోగులలో ఉత్సాహం, చొరవ పెరగాలంటె, నిర్వాహకులు తమ వ్యక్తిగత రాణింపును త్యాగంచేసి, ఆధీనులకు నైపుణ్యాన్ని పెంచుకొనే అవకాశం ఇవ్వాలి.

(14) ఉద్యోగులలో స్ఫూర్తి (Espirit - de - Corps) : ఐకమత్యమే బలము అన్న సూక్తిని ఈ సూత్రం బలపరుస్తుంది. మేనేజర్లు ఉద్యోగుల మధ్య ఐకమత్యాన్ని, స్ఫూర్తిని పెంచడానికి ప్రత్యేక కృషి చేయాలని ఫేయల్ భావించాడు.

2.2.5 పాలనలోని ప్రధాన అంశాలు (Elements of Administration) :

ఫేయల్ పాలనలో 5 ప్రధాన అంశాలను ప్రతిపాదించాడు. అవి ప్రణాళికీకరణ (Planning), వ్యవస్థీకరణ (Organisation), ఆజ్ఞలు (Commands), సమన్వయం (Co - ordination) మరియు నియంత్రణ (Control). ఈ అయిదు ఇంగ్లీషు మాటల మొదటి అక్షరాలను కలిపి POCCC అనే పదాన్ని సృష్టించాడు. ఫేయల్ నిర్వహణ యొక్క సాధారణ సూత్రాలకు ఈ elements of administration కు మధ్య తేడా ఉందని చెప్పాడు. POCCC ను ఫేయల్ కేవలం నిర్వహణ విధులుగా పేర్కొన్నాడు.

(1) ప్రణాళికీకరణ : ప్రణాళిక స్వల్ప కాల ప్రయోజనాలను దీర్ఘ కాల ప్రయోజనాల నుంచి వేరుచేసి చూపిస్తుంది. ఫేయల్ దృష్టిలో అనుభవం వాస్తవాలకు దగ్గరగా ప్రణాళిక రూపొందించటంలో తోడ్పడుతుంది. అతని దృష్టిలో ఐక్యత సరళత, కంటిన్యుటి మరియు ఖచ్చితత్వం తెల్పటం ప్రణాళిక యొక్క ముఖ్య లక్షణాలు. మొత్తం POCCC విధులలో ఇది అతి ముఖ్యమైన మరియు క్లిష్టమైన విధి. ఫేయల్ ప్రకారం, ప్రణాళికీకరణ అంటె భవిష్యత్తులోకి చూడగలగటం(Looking ahead). అంటే ముందు ముందు ఏం జరగబోతుందో ఊహించి తగిన ఏర్పాట్లతో దానికి సిద్ధపడి ఉండటం. మంచి ప్రణాళిక ఎంతో విలువైన యాజమాన్య పనిముట్టుగా ఆయన వర్ణించాడు.

(2) వ్యవస్థీకరణ : వ్యవస్థీకరణ కార్యక్రమాలను రెండు విధాలుగా పేర్కొన్నాడు. అవి మానవ వ్యవస్థీకరణలో నాయకత్వం మరియు వ్యవస్థ నిర్మాణం కూడా ఇమిడి ఉన్నాయి. ప్రతి వ్యవస్థ 16 నిర్వహణ విధులు తప్పనిసరిగా నిర్వహిస్తాయని ఫేయల్ పేర్కొన్నాడు. ఈ విధులను ఫేయల్ ఇంతకు ముందు పేర్కొన్న సాధారణ సూత్రాలుగా చెప్పవచ్చు. ముడి సరుకులు, పనిముట్లు, పెట్టుబడి, ఉద్యోగి బృందం వంటి అవసరమైన వాటిని సమకూర్చుకోవటమె వ్యవస్థీకరణ అని ఫేయల్ భావించాడు. అంతే కాకుండా ఫేయల్ నిర్మాణానికి, ప్రక్రియకు రెంటికి ప్రాధాన్యత నిస్తూ 16 నిర్వాహక విధులను గుర్తించాడు. ఎన్. కత్‌బెర్ట్ మాటలలో ఈ వ్యవస్థీకరణలోనే ఫేయల్ విశ్వరూపం కన్పిస్తుంది. బ్రిటన్ దేశపు సాంప్రదాయ ఆర్థిక శాస్త్రవేత్తలు ప్రతిపాదించిన ప్రత్యేకీకరణ, శ్రమ విభజన సూత్రాలను (మానవ) సహజమైన వాటిగా గుర్తించాడు. అంతేకాకుండా వాటిని పాలన ఒక జీవ ప్రక్రియ అన్న తన వాదనలో ఇముడ్చుకున్నాడు. (It is in his discussion on organisational structure that one can see Fayol at his best. He regarded specialisation and division of labour as belonging to natural order as the classical economists had done in Britain and fitted the concept into his biological analouge" - N. Cuthbert)

(3) ఆజ్ఞ : ఆజ్ఞలు ఇవ్వటం అనేది వ్యవస్థ మధ్య వ్యవస్థకూ మారుతూ ఉంటుందని ఫేయల్ చెప్పాడు. ఆజ్ఞలు ఇచ్చే నిర్వాహకునికి, వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తుల గురించి అవగాహన అవసరం, అసమర్థులను తొలగించటం, వ్యవస్థలోజరిగే ప్రక్రియకు వ్యవస్థలోని వ్యక్తులను అను సంధానించటం, కాలనుగుణంగా వ్యవస్థ అంతర్గత వ్యవహారాలపై సమీక్ష జరపటం,సమావేశాల ద్వారా ముఖ్యమైన సహాయకులను ఒక చోట చేర్చి వారికి తగిన ఆదేశాలివ్వటం, అతి స్వల్ప విషయాలలో తల దూర్చకుండా ఉండటం, మరియు వ్యవస్థలోపనిచేసే వ్యక్తుల మధ్య ఐక్యత, శక్తి, చొరవ, విధేయత పెంపొందించటానికి కృషి చేయటం అవసరం అని పేర్కొన్నాడు. వ్యవస్థీకరణ జరిగిన తరువాత దానిని నడిపే బాధ్యత ఆజ్ఞది. మొత్తం సంస్థ ప్రయోజనంకోసం మేనేజరు తన విభాగంలో పనిచేస్తున్న ప్రతి ఉద్యోగిచేత సాధ్యమయినంత పనిచేయించగలగాలి. ఆజ్ఞఅంటె అర్థమిదే. ఆజ్ఞాపించడం అనేది ఒక కళ అని అది మేనేజర్ల వ్యక్తిగత లక్షణాల మీద, వారికి నిర్వహణ సాధారణ సూత్రాల మీద ఉన్న అవగాహన మీద ఆధారపడి ఉంటుందని ఫేయల్ భావించాడు.

(4) సమన్వయం : సంస్థ యొక్క పని సాఫీగా నడిచే విధంగా, అది విజయం సాధించే విధంగా సంస్థలో అన్ని భాగాల మధ్య సామరస్యాన్ని (harmony) సాధించటమే సమన్వయం. సమన్వయం సాధించబడాలంటె ఈ క్రింది విషయాలు గమనించబడాలి.

ఎ. ప్రతి విభాగం మిగిలిన విభాగాలతో సామరస్యంతో పనిచేయాలి (harmony)

బి. ప్రతి విభాగానికి, ఉప విభాగానికి తాము ఖచ్చితంగా ఏ పనిచేయాలో, ఆపని మిగిలిన విభాగాలలో జరిగేపనికి ఎంత అవసరమో తెలియ చేయబడాలి. అన్ని విభాగాలు కలసి సంస్థ ప్రయోజనాలను ఎలా పంచుకోవాలో, ఇందుకోసం అన్ని విభాగాలు పరస్పరం ఎలా సహకరించుకోవాలో కూడా వాటికి తెలియచేయబడాలి.

సి. పరిస్థితుల కనుగుణంగా మారడానికి ప్రతివిభాగం, అదిచేసే పని నిరంతరం సిద్ధంగా ఉండాలి.

(5) నియంత్రణ : తయారు చేసుకొన్న ప్రణాళికకు అనుగుణంగా, జారీచేసిన సూచనలకు అనుగుణంగా, ఆమోదించిన సూత్రాల కనుగుణంగా ప్రతి పని జరుగుతున్నదా ? లేదా అని ఎప్పటి కప్పుడు పరిశీలించుకోవడమే నియంత్రణ, సంస్థలో తలెత్తిన బలహీనతలను, జరుగుతున్న తప్పులను సరిదిద్దుకోవడము, అవి పునరావృతం కాకుండా చూసుకోవటమె నియంత్రణ యొక్క ఉద్దేశ్యం, నియంత్రణ సంస్థలోని వస్తువులకు, ఉద్యోగులకు, పనులకు (విధులకు) సంబంధించినది.

ఫేయల్ పాలన శిక్షణ అవసరం గురించి చెప్పాడు. ప్రతి ఒక్కరికి పాలనగురించి అవగాహన అవవసరం. గృహంలో, ప్రభుత్వంలో పాలనా సామర్థ్యం ఎంతో అవసరం. అంటె వ్యవస్థ యొక్క ప్రాముఖ్యతను బట్టి ఉంటుంది. ఇదే వ్యక్తులకు ఐతే అతను వ్యవస్థలో ఉన్న స్థాయిని బట్టి ఉంటుంది. ప్రాథమిక స్థాయిలో పాలనకు సంబంధించిన సాధారణ విషయాలపై బోధన అవసరం అని, క్రమేణా ఉన్నత విద్యాస్థాయివరకు పాలనకు సంబంధించి ఆధునిక విషయాలపై బోధన అవసరం అని ఫేయల్ చెప్పాడు.

2.3 పాలనా శాస్త్రానికి ఫేయల్ యొక్క సేవ :

1. **నిర్వహణకు ప్రత్యేక నైపుణ్యము అవసరము :** నిర్వహణ మిగిలిన విధులకన్నా భిన్నమైనదని, అన్ని విధులకన్నా ముఖ్యమైనది మరియు క్లిష్టమయినదని మొదటిసారిగా చెప్పిన ఘనత ఫేయల్‌కే దక్కుతుంది. నిర్వహణను ఒక ప్రత్యేక విధిగా గుర్తించి, విశ్లేషించిన ఘనత ఫేయల్‌కే దక్కుతుంది అని అర్విక్ అభిప్రాయపడ్డారు.

2. **నిర్వహణ సూత్రాల పితామహుడు :** ఫేయల్ మొట్టమొదటగా సూత్రాలను సూచించాడు. ఆజ్ఞాఏకత్వము, నిర్దేశనా ఏకత్వము, బాధ్యత - అధికారము కలసి వుంటాయి. శ్రేణుల పరంపర వంటి సూత్రాలను ఫేయల్ స్వయంగా ప్రతిపాదించాడు.

3. **నిర్వహణ శాస్త్ర అభివృద్ధికి కృషి చేశాడు :** హైమాన్ మాటలలో చెప్పాలంటే, నిర్వహణ సిద్ధాంతానికి ఫేయల్ చేసిన సేవ (Contribution) విప్లవాత్మకమయినది, ఉపయోగకరమైనది. నిర్వహణ సిద్ధాంత అభివృద్ధికి ఫేయల్ కన్నా ఎక్కువ కృషి చేసినవారు ఇంతవరకు లేరు. నిర్వహణ సిద్ధాంత అభివృద్ధికి ఫేయల్వేసిన బాటలోనే ఎక్కువ మంది పయనించారు.

4. **సాంప్రదాయ సిద్ధాంతానికి పునాది వేశాడు :** ఫేయల్ వ్రాసిన సాధారణ మరియు పారిశ్రామిక నిర్వహణ అనె పుస్తకం సాంప్రదాయ సిద్ధాంత పుట్టుకకు దోహదపడింది అని ఎంతో మంది అభిప్రాయము.

5. **నిర్వహణ నైపుణ్యము విశ్వవ్యాప్తము (Universal) :** నిర్వహణ అంశాలైన ప్రతి సంస్థలోను ఉపయోగపడతాయని ఫేయల్ భావించాడు.

2.4 టేలర్, ఫేయల్ ల మధ్య పోలిక :

వీరిద్దరూ కూడా పరిశ్రమ సాధించె విజయాలు, ప్రధానంగా శాస్త్రీయ నిర్వహణపై ఆధారపడి ఉంటాయని నిరూపించారు. రెండు వేర్వేరు దేశాలలో, పుట్టినవారు ఒకే సమయంలో, ఒకే సమస్య మీద విజయవంతమైన పరిశోధనలు చేయటం చారిత్రక కాకతాళీయ సంఘటనలలో బహు అరుదైనది. టేలర్ రచనలలో తలమానికమయిన "ప్రిన్సిపల్స్ ఆఫ్ సైంటిఫిక్ మేనేజ్‌మెంట్" 1911 లో ఇంగ్లీషులో ప్రచురించబడితే, ఫేయల్ రచనలలో తలమానికమైన జనరల్ అండ్ ఇండస్ట్రియల్ మేనేజ్‌మెంట్ 1913 నాటికె ప్రచురణకు సిద్ధమయి, అనివార్యకారణాలవలన చాలా ఆలస్యంగా 1916 లో ప్రచురించబడింది. టేలర్ తన పరిశోధనలను 1878 నుండి మొదలు పెట్టి 1915 దాకా కొనసాగిస్తే, ఫేయల్ 1860 లలో మొదలుపెట్టి 1925 దాకా కొనసాగించాడు. ఇద్దరూ తుది శ్వాస విడిచేదాకా తమ జీవితాలను శాస్త్రీయ నిర్వహణకు సంబంధించిన అంశాల పరిశీలనకై అంకితం చేశారు. తన పరిశోధనల ఫలితం ద్వారా మిడ్వేల్ కంపెనీకి టేలర్ కనక వర్షం కురిపిస్తె, తన పరిశోధనల ద్వారా ఫేయల్ దివాళా అవబోతున్న కంపెనీకి అపూర్వ వైభవాన్ని కలిగించాడు. ఇద్దరూ పరిశోధనకోసం పరిశోధనలు చేయలేదు. (మిగిలిన శాస్త్రవేత్తలలో చాలా మంది కేవలం పరిశోధనలకై పరిశోధనలు చేశారు. వారి పరిశోధనలు ఫలితాలు చాలా సందర్భాలలో ఊహాజనితాలె. పరామర్శుల ఉద్యోగాలు చేసి పరిస్థితులను కూలంకషంగా అధ్యయనం చేసి వాటిలో మార్పులు తీసుకురావటం ద్వారా విజయ పతకాలనెగురవేసి కార్యశూరులనిపించుకున్నారు. ఇద్దరూ కూడా పరిశ్రమకు ప్రాణాధారాలనదగినటువంటి ప్రక్రియ (Process), మానవ, భౌతిక వనరుల సక్రమ వినియోగం, శిక్షణ, స్ఫూర్తి వంటి విషయల మీద తమదృష్టిని కేంద్రీకరించారు. యాంత్రిక వాదులుగా, మానవ సంబంధాలను, ప్రజాస్వామిక దృక్పధాన్ని విస్మరించారని వారిని తీవ్రంగా విమర్శించిన వారె, స్వయంగా వ్యవస్థీకృత విషయాలపై నమూనాలు (Design) తయారు చేయవలసి వస్తే, వారిని అనుకరించవలసి వస్తుందంటె వీరి సునిశిత దృష్టి, సృజనాత్మకత ఎంతో గొప్పదో అర్థం అవుతుంది.

కాని వీరిద్దరిని తులనాత్మకంగా అధ్యయనం చేస్తె వారిలో సారూప్యాలకన్నా, భేధాలె ఎక్కువగా కన్పిస్తాయి.

1. టేలర్ దృష్టి, లాభం ప్రధానంగా నడిచె పారిశ్రామిక రంగాన్ని దాటి ముందుకు వెళ్ళలేదు. కనుకనె ఆయన పరిశోధనలు, సలహాలు లాభాన్ని పెంచటమెలా ? అన్న ప్రశ్న చుట్టూ పరిభ్రమిస్తుంటాయి. కార్మికునికి కేటాయించె రోజువారి పని కోటా తేలికగా పూర్తయేవిధంగా మాత్రం ఉండకూడదు అన్న టేలర్ సూత్రం ఒక్కటే చాలు అతనిమనస్తత్వానికి అద్దం పట్టటానికి.

   ఫేయల్ లాభం ప్రధానంగా నడిచె పారిశ్రామిక రంగంలో పనిచేస్తూ, స్వయంగా లాభాలకు బాటలు వెతికినా, ఆయన దృష్టిని మొత్తం వ్యవస్థల మీదకు సారించాడు. అందుకనె, పాలన అన్న పదానికి విశ్వవ్యాప్తిని ఆపాదించగలిగాడు. ప్రభుత్వరంగంలో నడిచే సర్వీసు సంస్థల పనితీరు మెరుగుదలకు కూడా సూచన లివ్వగలిగాడు.

2. "ఉద్యోగులు పనిదొంగలు, పనిదొంగతనానికి పాల్పడుతారు" అన్న దానిని ప్రధాన భూమికగా చేసుకుని టేలర్ పరిశోధనలను సాగించాడు. అందుకనే దొంగదారులు మూసే ప్రయత్నంలో చాలా ఎక్కువ శ్రద్ధను కనపరిచాడు. ఫేయల్‌కు ఉద్యోగులపై

అంత చిన్న చూపులేదు. అందుకనె వారు పాలనా ప్రక్రియలో చొరవ చూపేంత ఎత్తుకు ఎదగాలని ఆశించి, అందుకు మార్గాలను అన్వేషించాడు.

3. టేలర్ సాదా ఉద్యోగిగా జీవితాన్ని ప్రారంభించి, శిఖరాగ్రానికి చేరుకున్నాడు. అందుకనె రోజువారి పనితీరు, దానిలో మెళకువలపట్ల ఆయనకు మోజు ఎక్కువ. పర్యవేక్షక (Supervisory) స్థాయికి మించి ఆయన ఆలోచనా సరళి ఎదగలేదు. ఫేయల్ తన ఉద్యోగ జీవితాన్ని మధ్య స్థాయిలో మొదలు పెట్టి శిఖరాగ్రానికి చేరుకున్నాడు. అందుకనె ఆయన ఆలోచనా సరళి యాజమాన్యపు దృక్కోణం నుండి సాగి, అజరామజరమైన పాలనా సూత్రాలను సృష్టించగలిగింది.

4. సాధ్యమయినంత ఎక్కువలాభాలు సంపాదించటం టేలర్ పరిశోధనల లక్ష్యం పాలనా ప్రక్రియను మెరుగుపరచటం ఫేయల్ లక్ష్యం.

5. టేలర్ సృష్టించిన శాస్త్రీయ నిర్వహణ సూత్రాలు ఉత్పత్తికి, ఉత్పత్తితో ముడిపడిఉన్న సమస్యల పరిష్కారానికి సంబంధించినవి. ఫేయల్ ప్రతిపాదించిన సూత్రాలు పాలనాశాస్త్రానికి సంబంధించినవి.

అల్బర్స్ మాటలలో చెప్పాలంటె టేలరిజమ్ ఒక క్రమపద్ధతి కలిగిన నిర్వహణశాస్త్రాన్ని తయారుచేయలేకపోయింది. ఉత్పత్తిరంగంలో మాత్రం విజయాలను సాధించింది. కాని కొన్ని దుష్టశక్తులు ఫేయల్ కృషిని కావాలని అణగదొక్కి టేలర్‌ను ముందుకు తీసుకువచ్చినవి.

2.5 ఫేయల్ సిద్ధాంతంపై విమర్శ :

నిర్మితుల ప్రాధాన్యతను విస్మరించాడు అని, 'వ్యవస్థ మనుగడకు సరిఅయిన నిర్మాణం నిర్మితులు (structures) అవశ్యకమని బోధించే' నిర్మితవాదులు ఫేయల్‌ని విమర్శించారు. వారి ప్రకారం ఫేయల్ దృష్టి అంతా విధులమీదె కేంద్రీకృతమయింది అని ఆ విధుల్ని నిర్వర్తించాల్సిన నిర్మితులను మాత్రం ఫేయల్ విస్మరించాడు అని వారివాదన.

సజీవమైన వ్యాపార వ్యాసంగం సిద్ధాంతాలలో ఇమడదు : వ్యాపారం సజీవమయింది. దాని కోసం ఫేయల్ విశ్వజనీన వ్యవస్థపేరున యాంత్రిక సిద్ధాంతాన్ని తయారుచేశాడని పీటర్ డ్రకర్ తన 'మేనేజ్‌మెంట్ టాస్క్స్, రెస్పాన్సిబిలిటీస్, ప్రాక్టీసెస్' అన్న పుస్తకములో విమర్శించాడు. అంతేకాకుండా ఫేయల్ సూత్రాలలో కొన్ని ఒకదాని పరిధిని మరొకటి అతిక్రమిస్తున్నాయన్నాడు.

పరిమిత అనుభవం, అపరిమిత భావనలు : ఫేయల్ తన సిద్ధాంతాన్ని తయారుచేయడానికి ఎన్నుకున్న భూమిక చాలా చిన్నది. కేవలం ఒక్క వ్యవస్థ నిర్వహణలో తనకెదురయిన అనుభవం, తన పరిశోధనలు, వాటి ఫలితాల ఆధారంగా ఫేయల్ విశ్వవ్యాప్తము అని భావించి ఒక సిద్ధాంతాన్ని తయారుచేశాడు. కేవలం ఒక గనుల పరిశ్రమ ఆధారంగా ఫేయల్ కనుగొన్న విషయాలు, ప్రపంచంలోని అన్ని రకాల పరిశ్రమలకు, సంస్థలకు సరిపోగలవని నమ్మటం సాధ్యంకాదు.

ఆజ్ఞా ఏకత్వ భావన హాని చేస్తుంది : హెన్రి అల్బర్స్ తాను రచించిన 'ప్రిన్సిపల్స్ ఆఫ్ ఆర్గనైజేషన్ అండ్ మేనేజ్‌మెంట్ పుస్తకంలో ఫేయల్ ప్రతిపాదించిన ఆజ్ఞాఏకత్వ సూత్రాన్ని విమర్శించాడు. వ్యక్తిగతసంబంధాలు ఉండటానికి అవకాశంలేని సంస్థలలో, ప్రతిపాదనలలో భిన్న అభిప్రాయాలుండటం అవసరమైన సంస్థలలో ఇటువంటి సూత్రం వలన హాని ఎక్కువ జరుగుతుందని అల్బర్ట్స్ అభిప్రాయం. అంతేకాకుండా, ప్రతిఆజ్ఞ ఒకే కేంద్రం నుండి జారీ అయితే, ఒక దశలో ఆజ్ఞల జారీ చేసే వ్యక్తి సంస్థ మొత్తాన్ని సమన్వయం చేయలేకపోయే ప్రమాదం ఉంటుంది (సంస్థలు మరీ పెద్దవయితె ఈ పరిస్థితి ఎదురవుతుంది) .

ప్రవర్తనావాదుల విమర్శ : ప్రవర్తనా వాద కోవకు చెందిన బెర్నార్డ్, సైమన్ కూడా ఫేయల్‌ను అంగీకరించలేదు. కేవలం వ్యవస్థ సూత్రాల సహాయంతోనే ఒక సంస్థను, దాని ప్రవర్తనను అర్థం చేసుకోవటం కష్టమని వారు భావించారు.

మానవ సంబంధ అనుయాయుల విమర్శ : సంస్థపై ప్రభావాన్ని చూపే సామాజిక - మానసిక విషయాల పట్ల ఫేయల్ శ్రద్ధ చూపలేదని మానవ సంబంధాల కోవకు చెందిన వారు విమర్శించారు.'

సూత్రాల అతివ్యాప్తి : నార్మన్ కూత్‌బెర్ట్ అనే పాలనా శాస్త్ర విమర్శకుడు, టిల్లెట్, కెంప్నెర్, విల్స్ అను రచయితల సంపాదకత్వం లో ప్రచురించబడిన మేనేజ్‌మెంట్ థింకర్స్ అన్న పుస్తకంలో 'ఫేయల్ అండ్ ప్రిన్సిపల్స్ ఆఫ్ ఆర్గనైజేషన్ అన్న వ్యాసాన్ని వ్రాశాడు. అతనా వ్యాసంలో వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయం ప్రకారం ఫేయల్ సిద్ధాంతంలో ఈ క్రింది బలహీనతలున్నాయి.

(1) ఫేయల్ ప్రతిపాదించిన సూత్రాలు, విధులు ఒకదాని పరిధిని మరొకటి అతిక్రమిస్తున్నాయి.

(2) నిర్మితి, పాలనా ప్రక్రియల పట్ల నిర్దిష్ట అవగాహనలేదు. ఫేయల్‌లో ఈ విషయంలో కొంత అయోమయం చోటుచేసుకుంది.

(3) వాడిన పదాలలోను, నిర్వచనాలలోనూ కొంత అస్పష్టత ఉన్నది.

2.6 ఫేయల్ కృషి లేదా పాలనా శాస్త్ర వేత్తలలో ఫేయల్ స్థానం :

పాలనాశాస్త్ర సిద్ధాంతానికి పటిష్టమైన పునాది వేసిన ఘనత నిస్సందేహంగా ఫేయల్‌దే. నిర్వహణ విధులు ప్రత్యేక తరహాకు చెందినవని మిగిలిన విధులకన్నా అవి భిన్నమైనవని చెప్పిన ఘనత ఫేయలదే. అర్విక్ మాటల్లో చెప్పాలంటె నిర్వహణను ప్రత్యేక విధిగా విడదీసి విశ్లేషించిన ఘనత ఫేయల్‌కే దక్కుతుంది. "నిర్వహణ సిద్ధాంతానికి ఇది ఫేయల్ యొక్క నిజమయిన మౌలికమైన సేవ (Original contribution)

పాలనా సూత్రాల పితామహుడు : పాలనా ప్రక్రియ సక్రమంగా ఉండాలంటె కొన్ని సూత్రాల ప్రాతిపదికమీద పాలనను రూపొందించక తప్పదని భావించి, ఫేయల్ కొన్ని పాలనా సూత్రాలను ప్రతిపాదించాడు. ఆయన ప్రతిపాదించిన సూత్రాలలో కొన్ని ఇప్పటికీ అంతే గౌరవాన్ని పొందుతున్నాయి. అందుకే ఆయన పాలనా సూత్రాల పితామహుడు.

నిర్వహణ శాస్త్ర పరిపుష్టి : ఆకారమేలేని రోజులలో, నిర్వహణకు ఒక ఆకారాన్ని ఇచ్చి, సిద్ధాంతాన్ని తయారుచేసి, ముందు ముందు దాని అభివృద్ధికి గట్టి పునాది వేశాడు. హైమాన్ మాటల్లో చెప్పాలంటే నిర్వహణ శాస్త్రమునకు ఫేయల్ చేసిన కృషి విప్లవాత్మకమయినది. నిర్మాణాత్మకమయినది. ఇంతవరకు జరిగిన ప్రయత్నాలలో ఆయన కృషి అత్యుత్తమమయినది.

సాంప్రదాయ సిద్ధాంతానికి పునాది : 1930 వ దశకం నుండి ఈనాటి వరకు వ్యవస్థ నిర్మాణంపై తిరుగులేని ప్రభావంచూపిస్తున్న సాంప్రదాయ సిద్ధాంతానికి పునాది రాయి వేసిన ఘనత ఫేయల్‌దే ఆయన రచించిన 'జనరల్ అండ్ ఇండస్ట్రియల్ మేనేజ్‌మెంట్' పుస్తకం సంప్రదాయ సిద్ధాంతానికి బీజాలు వేసింది.

ద్రష్ట : తన సమకాలీన పరిమితులను దాటి, భవిష్యత్తులోకి చూడగలిగిన ద్రష్ట ఫేయల్. మానవ సంబంధాల మీద ఆయన అభిప్రాయాలు, అదృఢ ప్రణాళికారచన అన్న ఆయన భావం ముందు తరాలకు ఎంతో ఉపయోగపడింది. నార్మన్ కూత్‌బెర్ట్ ప్రకారం, ఫేయల్ సమకాలీనులతో పోలిస్తే ఒక తరం ముందు ఉన్నాడు.

ప్రపంచాన్ని శాసిస్తున్న అమెరికాలో పుట్టని నేరానికి ఫేయల్ చాలాకాలం నిర్లక్ష్యానికి గురయ్యాడు. ఆనాటికి అమెరికా పాఠ్యాంశాలలో ఫేయల్‌కు గౌరవ ప్రదమయిన స్థానం లేదు. టేలర్‌ని ఆకాశానికి ఎత్తివేసే క్రమంలో, ఫేయల్‌ను దారుణంగా త్రొక్కివేశారు. 1930 వరకు ఆయన రచనలు ఇంగ్లీషులో ప్రచురించబడలేదు. స్వయంగా ప్రతిభావంతుడైన ఫేయల్ యొక్క సామర్థ్యం ఈ ప్రయత్నాలకు లొంగలేదు. క్రమేణ, అమెరికా మినహా, ప్రపంచం అంతా ఫేయల్‌కు నివాళులర్పించింది. మేధావిగా, సిద్ధాంతిగా, తాత్వికునిగా, ఆచరణ వాద పితామహునిగా ఆయన్ని పొగడింది, పొగడుతున్నది.

ఆల్బర్ట్ లెపావస్కి ఇచ్చిన ఈ కితాబు ఒక్కటి చాలు ఫేయల్ గొప్పతనానికి అద్దం పట్టటానికి.

"ఫేయల్ పాలనా శాస్త్రాన్ని సునిశితంగా అధ్యయనం చేసిన విద్యార్థికాదు ; ఆచరిండంలో కూడా ఎంతో సామర్ధ్యం కలవాడు. పై రెండు లక్షణాలు (అధ్యయనం, ఆచరణ) సమానంగా కలబోసిన మరో మేధావిని 20 వ శతాబ్ది ఇంతవరకు చూడలేకపోయింది."

"The twentieth century has yet to produce as balanced a combination of able practitioner and keen student of administration as Henry Fayol"

ఆచార్య రాఘవులు, డా॥ బోస్ మాటలలో చెప్పాలంటే మేక్స్ వెబర్‌లోని అతి సాధారణీకరణ, టేలర్‌లోని అనుభవవాదం పట్ల తపన ఈ రెండూ ఫేయల్‌లో లేవు. కాని ఆ రెండు అంశాల మేలుకలయికతో ఫేయల్ నిర్వహణ సిద్ధాంతాన్ని ప్రతిపాదించటానికి ప్రయత్నించాడు. "(Devoid of Max Weber's sweep for social science genealisations or Federick Taylor's Passion for empericism, Henri Fayol tries to generate a theory of management that has rudiments of both".

2.7 సారాంశము :

పాలనా సిద్ధాంతవేత్తలలో ముఖ్యుడైన ఫేయల్ నిర్వహణ ప్రక్రియ మరియు నిర్వహణ సూత్రాల పితామహునిగా గుర్తింపు పొందినాడు. అతని యొక్క మౌలిక భావాలైన కార్యక్రమాల విభజన, నిర్వహణ సూత్రాలు పాలనాంశాలు, మొదలైనవి అత్యంత ప్రాచుర్యం పొందాయి. పాలనా శాస్త్రంలో అత్యంత ప్రభావవంతమైన సాంప్రదాయ సిద్ధాంతానికి బీజాలు వేసిన ఘనత ఫేయల్‌కే దక్కుతుంది.

మాదిరి ప్రశ్నలు :

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు లఘుటీకలు వ్రాయుము.

1. నిర్వహణ సూత్రాలు
2. నిర్వహణా విధులు
3. గాంగ్ ప్లాంక్

ఈక్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాస రూపంలో సమాధానం వ్రాయుము

1. పాలనా సిద్ధాంతానికి హెన్రీ ఫేయల్ చేసిన సేవను పేర్కొనుము
2. ఫేయల్ పేర్కొన్న సిద్ధాంతంపై ఒక విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి
3. ఫేయల్ నిర్వహణ ప్రక్రియ పితామహుడు. చర్చించండి.

చదవ తగిన రచనలు

1. V.S. Prasad, D. Ravindra Prasad and P. Satyanarayana (eds) Administative Thinkers.
2. S.P. Naidu, public Administration : concepts and theories.
3. Hoshiar Singh & Pradup Sachdeva, Administrative theory.
4. S.R. Mahiswari, Administration theories.

పాఠం - 3

శాస్త్రీయ నిర్వహణ దృక్పథం - ఫ్రెడరిక్ డబ్ల్యు. టేలర్

3.0 లక్ష్యం

శాస్త్రీయ నిర్వహణపితామహునిగా పిలువబడే టేలర్ జీవిత చరిత్రను, అతని భావాలను తెలియపరచటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయక్రమం

3.1 జీవిత సంగ్రహం
3.2 టేలర్ ముందునాటి పారిశ్రామిక వ్యవస్థ
3.3 టేలర్ చేసిన పరిశోధన - ఫలితాలు
3.3.1. మిడ్‌వేల్ అనుభవం
3.3.2. మెథడ్ స్టడీ
3.3.3 మోషన్ స్టడీ
3.3.4 టైమ్ స్టడీ
3.3.5 బెత్లహాం ప్రయోగాలు
3.4 టేలర్ శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంత స్వభావం
3.4.1 మానసిక విప్లవం
3.4.2 యాజమాన్య తత్వం
3.4.3 నిర్వాహకుల బాధ్యతలు
3.5 శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంత సూత్రాలు
3.6 ఫంక్షనల్ ఫోర్‌మన్ షిప్
3.7 విమర్శ
3.8 శాస్త్రవేత్తగా టేలర్ స్థానం
3.9 సారాంశము

3.1 జీవిత సంగ్రహం :

1856 వ సంవత్సరం మార్చి 26 వ తేదీన ఫ్రెడరిక్ విన్స్ టేలర్ పెన్సిన్ వేలియాలో జన్మించాడు. ఫ్రాన్స్, జర్మనీ దేశాలలోని పాఠశాలల్లో చదివాడు. హార్వర్డ్ యూనివర్శిటీలో పై చదువులకు అర్హత సంపాదించినప్పటికి, కంటి చూపు మందగించడంతో ఆ అవకాశాన్ని పోగొట్టుకున్నాడు. 1874 వ సంవత్సరంలో 18 సంవత్సరాల వయస్సులో ఎన్టర్ ప్రైజ్ హైడ్రాలిక్ వర్క్స్ ఆఫ్ ఫిలడల్ఫియా"

అనె సంస్థలో జీతంబత్తెం లేకుండా 4 సంవత్సరాలు పనిచేసి, అనుభవాన్ని గడించుకున్నాడు. 1884 నాటికి ఇంజనీరు కాగలిగాడు. ఈలోగానే మెకానికల్ ఇంజనీరింగ్‌లో డిగ్రీ సంపాదించుకున్నాడు. 1890 నాటికి పేపర్ మిల్‌లో జనరల్ మేనేజర్ అయ్యాడు. 1893 లో న్యూయార్క్ నగరంలో ఒక కన్సల్టింగ్ ఇంజనీరింగ్ కంపెనీని సొంతంగా ప్రారంభించి, ఎన్నో ప్రముఖ సంస్థలకు సలహాదారునిగా పనిచేశాడు. ఈ సుదీర్ఘ అనుభవంతో ఎన్నో క్రొత్త వస్తువులను, యంత్రాలను కనుగొన్నాడు. 1901 నుండి మొదలుపెట్టి 1915 దాకా తన జీవితాన్ని పూర్తికాలం పరిశోధనలకు అంకితం చేశాడు. జీతం బత్తెంలేకుండా కూలివాడిగా ఉద్యోగజీవితాన్ని ప్రారంభించిన టేలర్ కేవలం స్వయంకృషితో, సునిశిత మేధస్సుతో ఇంజనీరుగా, జనరల్ మేనేజర్‌గా, సలహదారుడిగా ఎన్నో ఉన్నత శిఖరాలను అధిరోహించి చివరకు 1915, మార్చి 28 న తుది శ్వాసవిడిచాడు. పీస్ రేట్ సిస్టిమ్ (1895) షాఫ్ మేనేజ్‌మెంట్ (1903), ది ఆర్ట్ కటింగ్ మెటల్స్ (1906), దిప్రిన్సిపల్స్ ఆఫ్ సైంటిఫిక్ మేనేజిమెంట్ (1911) అనే పత్రాల్ని ప్రచురించాడు.

శాస్త్రీ నిర్వహణ పితామహునిగా ప్రపంచ నీరాజనాలందుకున్న మేధావి టేలర్. మొట్టమొదటిసారిగా శాస్త్రీయ నిర్వహణ అన్న పదాన్ని వాడిన ఘనత లూయిస్ బ్రాండెస్ (1910)కి దక్కినా, నిర్వహణతో ముడిపడిఉన్న సమస్యలను శాస్త్రీయ దృక్పథంతో పరిష్కరించాలని ఛార్లెస్ బాబేజ్, హెన్రి ఆర్. టౌనె, మెట్‌కాఫ్ వంటివారు. ఎంతో ముందునుండె కృషిచేసినా, తన ముందు తరాలవారి భావలనలను, కృషిని అవగాహన చేసికొని, ఆ అవగాహనకు ఒక రూపాన్ని ఇవ్వగలిగాడు టేలర్. నిర్వహణ అనే పదానికి అప్పటిదాకా ఉన్న సంకుచిత అర్థాన్ని (యజమానులకు సంభంధించింది) త్రోసివేసి, దానికి ఒక విశాల అర్థాన్ని (మొత్తం సంస్థకు సంబంధించి) ఇచ్చాడు. కనుక శాస్త్రీయ నిర్వహణ పితామహునిగా ప్రపంచ మంతటి చేత గౌరవించబడ్డాడు.

3.2 టేలర్ ముందువాటి పారిశ్రామిక వ్యవస్థ :

19 వ శతాబ్దపు చివరి "పారిశ్రామిక విప్లవం" తన విశ్వరూపం చూపెట్టడం మొదలు పెట్టింది. వ్యాపారం, పారిశ్రామిక ఉత్పత్తి ఒకదాని కొకటి పోటీపడి విస్తరించడం మొదలు పెట్టినవి. అప్పటిదాకా వికేంద్రీకరించబడి సాగుతున్న పారిశ్రామిక కార్యకలాపాలు కేంద్రీకరించబడుటయేకాకుండా, విస్తారంగా ఉత్పత్తిని చేపట్టవలసి వచ్చింది. పని అయితే పెరిగిందికాని, పని పద్ధతులు మాత్రం మెరుగుపడలేదు. చాలా అరాచకమయిన దశలో పారిశ్రామిక పనివిధానాలుండేవి. ముఖ్యంగా అమెరికాదేశంలో ఈ పరిస్థితులు ఎక్కువగా ఉండేవి. పనిముట్ల విషయంలో కాని, పని పద్ధతుల విషయంలో కాని, పర్యవేక్షణలోకాని, ప్రణాళికలో కాని ఒక క్రమపద్ధతి, ప్రామాణీకరణ ఉండేదికాదు. ఎవరిష్టం వచ్చినట్లు, ఎవరికి చేతయినట్లు, ఎవరిదగ్గర పనిముట్లతో వారు పనిచేసేవారు. క్రమబద్ధీకరణ బాధ్యతను చూడవలసిన "పర్యవేక్షక బృందం" పరిస్థితి మరీ దారుణంగా ఉండేది. వారికి ప్రత్యేక జ్ఞానం కాని, పనిమీద పట్టుకాని ఉండేదికాదు. ఈ అరాచక పరిస్థితిని చక్కదిద్దేందుకు ఒక ఉద్యమం, ఒక ఆలోచనా సరళి అవసరమయింది. ఈ చారిత్రక నేపథ్యంలో పనిపద్ధతుల అభివృద్ధికోసం కృషిచేసిన వారిలో ప్రముఖుడు టేలర్.

3.3 టేలర్ చేసిన పరిశోధన - ఫలితాలు

3.3.1 మిడ్‌వేల్ అనుభవం : ఇది వాస్తవానికి పరిశోధన కాకపోయినప్పటికి, టేలర్ తన జీవితంలో చేసిన పరిశోధనలన్నిటికి స్ఫూర్తి ప్రదాత ఇది. సంస్థల నిర్వహణలలో ఉన్న లోపాలు ఏమిటి ? ఆలోపాలకు మూలాధారలైన అంశాలేమిటి ? లోపాలు అధిగమించాలంటె మార్గాలేమిటి ? మొదలైన అంశాల మీద టేలర్ ఆలోచనలు కేంద్రీకృతం కావడం మొదలయింది. ఈ దశలోనే టేలర్ తన జీవితంలో సుదీర్ఘమయిన (1878 నుండి 1890 దాక) కాలంగడిపింది. ఈ మిడ్‌వేల్ స్టీల్ వర్క్స్‌లోనె ఆరంభంలో సాధారణ కార్మికుడిగా, తరువాత షాప్ క్లర్క్‌గా, మెషినిష్టుగా, గాంగ్‌బాస్‌గా, ఫోర్‌మెన్‌గా, మైంటెనెన్స్ ఫోర్‌మెన్‌గా, చివరికి మొత్తం కంపెనీకి ఛీఫ్ ఇంజనీర్‌గా ఎంతో ఎత్తుకు ఎదిగాడు. ఇక్కడనే కార్మికుడిస్థాయినుండి ఛీఫ్ ఇంజనీర్ దశకు ఎదిగే క్రమంలో మొత్తం పనిమీద ఒక సమగ్ర అవగాహనకు రావడానికి టేలర్ అవకాశం దొరికింది. ఈ సమగ్ర అవగాహనే ఆయన ప్రతిపాదించిన "శాస్త్రీయ నిర్వహణ దృక్పథానికి" పునాది రాయి, ప్రేరణ.

మిడ్‌వేల్ కంపెనీలో పనిచేసిన నాటి అనుభవంతో టేలర్ రెండు ముఖ్యమయిన విషయాలను తెలుసుకొగలిగాడు అవి 1. వ్యక్తిగత పనిధోరణులు 2. పనిదొంగతనం.

1. వ్యక్తిగత ధోరణులు : ఆ కాలంలో అమెరికాలో ఇంకా పని పద్ధతులు స్థిరపడలేదని పనిలో విపరీతమయిన అరాచక పద్ధతులు ఉండేవని మొదటనే తెలుసుకున్నాము. వాటిలో ఒకటి వ్యక్తిగత ధోరణి. అంటె ఒక పనిని ఎక్కువమంది చేస్తున్నప్పుడు ఎవరికిష్టం వచ్చినట్లు వారు ఆ పనిని చేయడం. ఉదాహరణకు ఎ,బి,సి,డి, అనే నల్గురు ఒకేసారి నాల్గు కొలుములు దగ్గర స్టీలును కరిగిస్తున్నారని అనుకుందాం. ఆ స్టీలుమ ఏవిధంగా కరగించాలి, వేడిస్థాయి ఎంత ఉండాలి, ఏమోతాదులో స్టీలును కొలనులో ఉండాలి, ఆ పనిలో ఏ పరికరాలు వాడాలి. వంటి విషయాలలో నిర్ణయం ఎవరికి వారే తీసుకునేవారు. వారిశక్తి, వెసలుబాటు, అనుభవంతో వారు నేర్చుకొన్నది మొదలయిన విషయాల ఆధారంగా వారా పనిని చేసేవారు. ఈ తతంగమే అన్ని విభాగాలలోనూ జరిగేది. దీనివలన చాలా పెద్దఎత్తున ముడిసరుకు, కాలము, డబ్బు, వృధా అవ్వడమే కాకుండా, నాణ్యత కూడా లోపించేది.

పని దొంగతనం : దీనినె టేలర్ "సిస్టమేటిక్ సోల్జరింగ్" అని పిలిచాడు. పని పద్ధతులు ఎప్పుడైతే అధ్వాన్నంగా ఉన్నాయో, వాటిని సవరించగలిగిన నేర్పరితనం పై అధికారులకు ఎప్పుడైతే లేకుండా పోయిందో, కార్మికులు పనిదొంగలుగా మారిపోయారు. శక్తివంచన లేకుండా పనిచేయకుండా, మొక్కుబడి తీర్చుకున్నట్లుగా పనిచేయడం మొదలుపెట్టారు. దానితో ఒక పని పూర్తి గావటానికి పట్టు సమయం ఎక్కువయిపోయింది. గంటలో కావల్సిన పనికి అయిదు గంటల సమయం తీసుకునేవారు. పర్యవేక్షణ చేస్తున్న అధికారులకు కూడా ఒక రోజులో ఎంత పని చేయించవచ్చో తెలియక పోవడంతో, పని దొంగతనం ఇంకా సులువు అయింది.

పై రెండు అవలక్షణాలమ నియంత్రిచడానికి టేలర్ నడుంబిగించాడు. దీనికొరకు ఆయన 1. మెథడ్ స్టడి 2) మోషన్ స్టడి 3)టైమ్‌స్టడి అనె మూడు పరిశోధవలను చేపట్టాడు.

3.3.2 మెథడ్ స్టడీ (పని పద్ధతులు అధ్యయనం) :

పనిని పూర్తి చేయడానికి, ఒక పద్ధతి ప్రకారం పూర్తిచేయడానికి చాలా తేడా ఉంటుంది. పద్ధతి ప్రకారం చేసే ఏపనయినా త్వరగా, నాణ్యతతో, దుబారా లేకుండా పూర్తవుతుంది. రకరకాలైన పద్ధతులను అధ్యయనం చేసి వాటి మీద ప్రయోగాలు చేసి ప్రతి పనిని ఏ పద్ధతి ప్రకారం చేయాలో తెలుసుకొనడానికి టేలర్ ప్రయత్నించాడు. దీనిలో భాగంగా టేలర్ 1. ఒకే ప్రమాణం, నైపుణ్యం కలిగిన పనిముట్ల వాడుక పద్ధతిని ప్రవేశపెట్టాడు. పని ముట్లను యాజమాన్యమే సమకూర్చాలని కూడా నిర్దేశించాడు. దీనినే" స్టాండర్డైజేషన్ టూల్స్" అంటారు.

2. ఒక పనిని ఎన్ని దశలలో (స్టేజస్) చేయవచ్చో నిర్ణయించాడు. దీనివలన పనిచేసె పద్ధతిలో వేగం నైపుణ్యం సాధించవచ్చని నిరూపించాడు. అంతేకాకుండా ప్రతి పనిని సాధ్యమయినంత ఎక్కువ భాగాలుగా విడగొట్టడం ద్వారా (Division of work into its basic units) పనిలో వేగాన్ని, నాణ్యతను, పొదుపును సాధించవచ్చని నిరూపించాడు.

3.3.3 మోషన్ స్టడీ :

పనిలో ఉపయోగించె ముడిపదార్థాల వాడుకలో అనుసరించవలసిన పద్ధతులు, ఆపని చేయటానికి అనువయిన శారీరిక కదలికలపై (హాండ్ అండ్ బాడి మోషన్) కూడా విస్తృతమయిన పరిశోధవలు నిర్వహించాడు. ఈ విషయాలు సులభంగా అర్థం గావడానికి మనకు తెలిసిన విషయాలను ఉదాహరణగా తీసుకుందాం. ఇల్లు కట్టేటప్పుడు గోడలను ప్లాస్టరింగ్ చేస్తాము కదా. అప్పుడు వాడి ఖాళీగా ఉన్న సిమెంటు గోతాలను గోడ మొదలు పరచి ప్లాస్టరింగ్ చేస్తె ప్రతి పదిబస్తాల సిమెంటుకు పావుబస్తా సిమెంట ఆదా అవుతుంది. సిమెంటు, ఇసుక మిశ్రమాన్ని కలిపేటప్పుడు గతుకుల నేలమీద కాకుండా, ఒక ఇనుప రేకుమీద కలుపగలిగితే 20 వ వంతు సిమెంటు ఆదాఅవుతుంది. మధ్యగోడలకు హోలోబ్రిక్స్‌ను వాడగలిగితె ఇటుక ఖర్చులో సగం ఆదాఅవుతుంది. అలానె 30 లేదా 40 మంది సిమెంటునో, మట్టినో

మోస్తున్నప్పుడు ఒక వరుసలో నిలబడి, తట్టనో లేదా బొచ్చెనో ఎడమవైపు కాకుండా కుడివైపు నుండి అందుకొని, ఎడమవైపు మనిషికి అందించితే పనిచాలా వేగంగా అవుతుంది. ఇటువంటి వాటినే మోషన్ స్టడీస్ అంటాము.

3.3.4 టైమ్ - స్టడీ కాలవ్యవధి అధ్యయనం లేదా పని ప్రమాణ నిర్ణయం :

పనివిభజన జరిగిన తరువాత, ఆ పనిని ఏ పద్ధతులలో చేస్తే అత్యంత వేగంగా నైపుణ్యంతో చేయడానికి వీలవుతుందో పరిశీలించబడిన తరువాత ఆ పనిని చేయడానికి ఎంత సమయం పడుతుందో నిర్ణయించడాన్ని టైమ్ - స్టడీ అంటారు. ఈ టైమ్ - స్టడీ వలన పని దొంగతనం నివారించబడుతుంది. ప్రతి పనికి ఒక నిర్ణీత సమయం శాస్త్రీయ పద్ధతి ఆధారంగా కేటాయించబడటం వలన కార్మికుల ఆ పనిని అంతే సమయంలో పూర్తి చేయవలసి ఉంటుంది. దీనినే టేలర్ ఒక రోజులో పూర్తికావలసిన పని ప్రమాణ నిర్ణయం అని అన్నాడు (What constitutes a proper day's work) టేలర్ దృష్టిలో, యాజమాన్య వైపునుండి ఇది అత్యంత అవసరమయిన నిర్ణయం. ఈ పని ప్రమాణాన్ని శాస్త్రీయంగా నిర్ణయించగలిగితే భౌతిక పరమైన సమస్యలు చాలా వరకు పరిష్కరించబడతాయి. 1903 లో " షాప్ మేనేజ్‌మెంట్" అనే పరిశోధనా పత్రంలో టేలర్ పై పరిశోధనా వివరాలను ప్రపంచానికి తెలియపరచి, అమెరికా పారిశ్రామిక ప్రపంచంలో కలవరాన్ని సృష్టించాడు. అంతేకాకుండా పని పట్ల సరైన అవగాహన, శాస్త్రీయ దృక్పథం లేని పర్యవేక్షకులమూలంగా చాలా అనర్థాలు జరుగుతున్నాయని బహిరంగంగా ప్రకటించాడు.

3.3.5 బెత్లహాం ప్రయోగాలు :

ఈ ప్రయోగాలను టేలర్ 1899 లో అమెరికాలోని అతి పెద్ద కంపెనీలలో ఒకటైన బెత్లహాం స్టీల్ కంపెనీలో ప్రారంభించాడు. ఆ కాలంలో ఈ కంపెనీ ఉత్పత్తికి సంబంధించిన సమస్యలతో సతమతమవుతూ ఉండేది. ఎన్ని రకాల మార్పులు చేసినా వారు ఉత్పత్తిని పెంచలేక పోయి, చివరకు టేలర్ సహాయాన్ని అర్థించారు. టేలర్ తనదైన శైలిలో ప్రయోగాలు చేసి ఉత్పత్తిని గణనీయంగా పెంచాడు. అతను కనుగొన్న విషయాలు ఇవి :

ఎ. విరామ సమయాలు : కార్మికుల చేత గాడిద చాకిరి చేయించడం వలన జరిగే మేలుకన్నా విరామ సమయాలు ఇస్తూ పనిచేయించడం వలన ఎక్కు పని చేయించుకోవచ్చునని నిరూపించాడు. ఉదయం, సాయంకాలం రెండుసార్లు ఒక నిర్ణీత కాలపు విరామసమయం" ఇవ్వడం వలన, కార్మికులు సేదదీరి ఎక్కువ పని చేయగలుగుతారని టేలర్ నిరూపించాడు. 25 సంవత్సరాల తరువాత ఎల్టన్ మేయోకూడా ఇదే విషయాన్ని తిరిగి నిరూపించాడు. (వివరముల కొరకు ఎల్టన్ మేయో - మానవ సంబంధాల దృక్పథం పితామహుడు అన్న అధ్యాయం చూడండి.)

బి. శిక్షణ : బెత్లెహం ప్రయోగంలోనే టేలర్ కనుగొన్న మరో అంశం శిక్షణ. నైపుణ్యంలో దాని పాత్ర. ఏ పని విలువయినా దాని నాణ్యత మీద చాలా వరకు ఆధారపడి ఉంటుంది. నాణ్యత అనేది కేవలం శిక్షణ ద్వారా మాత్రమే లభిస్తుంది. కాబట్టి, ఏ శిక్షణలేని సాధారణ కార్మికులచేత పని చేయించుకునే కన్నా, వారికి కొద్దికాలం, సంబంధిత రంగంలో శిక్షణ ఇచ్చి, తర్వాత పని చేయించుకుంటె పనిలో మెరుగుదల వేగం, నాణ్యత సాధించవచ్చునని నిరూపించింది.

పై ప్రయోగాల వలన స్టీలు కంపెనీలో ఉత్పత్తి విపరీతంగా పెరిగింది. ఉత్పత్తి రోజుకు 14 1/2 టన్ను నుండి 47 1/2 టన్నులకు పెరిగింది. అంతే కాకుండా కార్మికుల అవసరంకూడా బాగా తగ్గింది. దానితో పిగ్ - ఐరన్ హాండ్లింగ్ విభాగంలో పని చేస్తున్న 75 మందిలో కొద్దిమందిని వేరే విభాగాలకు బదిలి చేసి, ఆరూపేణా కూడా కంపెనీ లాభాన్ని పొందగలిగింది. మరొవైపు అదేపనిని తక్కువ మంది కార్మికులు చేయగలగటంతో కార్మికులకు కూడా ఆర్థికంగా మేలు జరిగింది. వారి ఆదాయం షుమారు 50 శాతం పెరిగింది.

సి. షవలింగ్ ప్రయోగాలు : మన భాషలో చెప్పుకోవాలంటె ఇవి బొచ్చెల మీద చేసిన ప్రయోగాలు. బెత్లెహాం స్టీలు కంపెనీలో ఇనుపముక్కలు మొయ్యడానికి ఒక ప్రత్యేక కార్మికుల విభాగం ఉండేది. కార్మికులు వాళ్ల బొచ్చెలను వాళ్ళె తెచ్చుకునేవారు. దానితో

రకరకాల సైజుల బొచ్చెలలో ఇనుపముక్కలను మోసేవారు. ఈ పద్ధతి సరైన పద్ధతి కాదని భావించిన టేలర్, రకరకాల సైజు బొచ్చెలపై ప్రయోగాలు చేసారు. చివరకు ఒక కార్మికుడు సగటున 21 పౌండ్లకన్నా ఎక్కువ బరువు మోయలేడని నిర్ధారించాడు. అంతేకాకుండా బరువు ఎక్కువలేని వాటిని మోయటానికి పెద్ద బొచ్చెలను, బరువు ఎక్కువ ఉన్ననాటిని మోయడానికి చిన్న బొచ్చెలను వాడాలని కూడా చెప్పాడు. క్రొత్తరకం బొచ్చలను ప్రవేశపెట్టడం, పదార్థాలను మోయడంలో శిక్షణ నివ్వడం వంటి ప్రయోగాల ద్వారా ప్రతి కార్మికుడు 40 టన్నులను అదనంగా మోయగల పరిస్థితిని సృష్టించాడు. కార్మికుల ఆదాయం కూడా 10 శాతం పెరిగింది.

డి. **మెటల్ కటింగ్ ప్రయోగాలు :** టేలర్ నిర్విరామంగా 26 సంగల పాటు ఈ ప్రయోగాలు చేసి సాంకేతిక రంగంలో పెను మార్పులను తీసుకువచ్చాడు. పాలనా శాస్త్రపరంగా ఈ ప్రయోగాల ఫలితం ఏమీ లేకపోయినప్పటికి, వ్యాపార పరంగా టేలర్ కృషి ఆయన సృష్టించిన పరికరాలు, సాధించిన విజయాలు అతనిని ఆకాశానికి ఎత్తి వేశాయి.

3.4 టేలర్ ప్రతిపాదించిన శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంత స్వభావం :

అటు కార్మికులకు, ఇటు యాజమాన్యానికి ఎక్కువ ప్రయోజనాన్ని చేకూర్చడమే టేలర్ యొక్క ప్రకటిత లక్ష్యం. శాస్త్రీయ విజ్ఞానాన్ని సరిగా ఉపయోగించుకొనగలిగితే దాని ఫలితాన్ని యాజమాన్యం, కార్మికులు, వినియోగదారులు అందరూ పంచుకోవచ్చు. కావలసిన వేమిటంటే సరైన అవగాహన, శాస్త్రీయ నిర్వహణ. పైరెంటిని సాధించడానికి టేలర్ ఈక్రింది విషయాలను ప్రతిపాదించాడు.

3.4.1. మానసిక విప్లవం :

టేలర్ ప్రతిపాదనలో తలమానికమయింది ఈ "మానసిక విప్లవం" కార్మికుల అవగాహనలోను, యాజమాన్యపు అవగాహనలోను ఒక పూర్తి మానసిక విప్లవాన్ని తీసుకురావడమే శాస్త్రీయ నిర్వహణ ధ్యేయం. కార్మికులు యజమానులపట్ల, తోటి కార్మికుల పట్ల తమ అవగాహనను పూర్తిగా మార్చుకోవాలి. యజమానులతో తమకు వైరుధ్యం లేదని, యజమానుల ఆదాయం, తమ ఆదాయం ముడిపడి ఉన్నాయని పెరిగితే అవి కలసి పెరుగుతాయి, తగ్గితే అవి కలస్తే తగ్గుతాయని కార్మికులు గుర్తించాలి. యాజమాన్యం కూడా కార్మికుల పట్ల, పని పద్ధతుల పట్ల తన దృక్పథాన్ని పూర్తిగా మార్చుకోవాలి. కార్మికుల ఆనందం, మంచి పని పద్ధతులు తమకు ఆదాయన్ని పెంచుతాయని గుర్తించాలి. కార్మికులు, తాము పూర్తి సహకార భావంతోఉండగలిగినపుడె ఆదాయం సాధ్యమని గుర్తించాలి. కార్మికులు, యజమానులు "లాభం" మీద దృష్టిని కేంద్రీకరించి దానిపంపకంలో అధిక వాటాకోసం కీచులాడుకోకూడదు. రెండు భిన్న ధృవాలుగా విడిపోయి యుద్ధానికి దిగకూడదు. దీనివలన ఉపయోగముండదు. అలాకాకుండా, కార్మికులు యజమానులిద్దరూ ఆ "లాభాన్ని" విపరీతంగా పెంచడానికి కలసి కృషిచేయగలిగితె "లాభం" అనూహ్యంగా పెరగటానికి భుజం కలిపి పని చేయగలిగితే ఎక్కువ ప్రయోజనం జరుగుతుంది. అపుడు కార్మికులకు ఎక్కువ ఆర్థిక ప్రయోజనం సిద్ధిస్తుంది అలానే యాజమాన్యానికి ఎక్కువ ఆర్థిక ప్రయోజం సిద్ధిస్తుంది. ఉదా : వందరూపాయల లాభంలో మా వాటా ఎంత అంటె, మావాట ఎంతని తగువు లాడుకునే కన్నా, సమిష్టి కృషితో, సోదర భావంతో కలిసిన మనసులతో ఆ లాభాన్ని 1000 రూ.లకు పెంచుకోగలిగితే అందరూ (కార్మికులు, యాజమాన్యం) ప్రయోజనాన్ని పొందుతారు. తమ, తమ ఆదాయాలను పెంచుకొగలుగుతారు.

టేలర్ స్వంత మాటలలో చెప్పాలంటె, "పైన చెప్పిన విధంగా రెండు సమూహాలు మానసిక దృక్పథంలో పూర్తి మార్పులు రావాలి. యుద్ధానికి బదులుగా శాంతి కావాలి, అపనమ్మకం, ద్వేషానికి బదులుగా సోదరభావంతో కూడిన సహకారం కావాలి. రెండు భిన్న ధృవాలు వైపు ప్రయాణించకుండా పరస్పర నమ్మకంతో పనిచేసుకోవాలి, శత్రువులుగా మారకుండా మిత్రులుగా మారాలి.

3.4.2. యాజమాన్య తత్వం :

టేలర్ ప్రకారం యాజమాన్య దృక్పథంలో ఈ క్రింది మార్పులు అవసరం.

1. ఉత్పత్తికి సంభందించిన ఖర్చులను కనీస స్థాయికి తగ్గించడం, కార్మికులకు ఎక్కువ జీతాలివ్వడం ద్వారా పారిశ్రామిక సామర్థ్యాన్ని పెంచడం యాజమాన్య లక్ష్యంగా ఉండాలి.

2. యాజమాన్య సమస్యల పరిష్కారానికి శాస్త్రీయ పద్ధతులను అనుసరించాలి.

3. పని పద్ధతులను ప్రామాణీకరించాలి. శాస్త్రీయ పద్ధతి ఆధారంగా కార్మికులకు పని అప్పగించాలి.

4. కార్మికులకు తప్పనిసరిగా శిక్షణ ఇవ్వాలి. వారికిచ్చె పరికరాలు గాని, ముడి పదార్థాలుకాని ప్రామాణీకరించబడి ఉండాలి.

తన "శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతానికి ఆలంబన అన్నట్లు టేలర్ ఈ క్రింది నినాదాన్ని ఇచ్చాడు.

శాస్త్రీయత, మొండి తనంకాదు

అభిమానం, తృణీకరణ కాదు,

సహకారం, వ్యక్తిగత పోకడలు కాదు

సాధ్యమయినంత ఉత్పత్తి, పరిమిత ఉత్పత్తికాదు

ప్రతివ్యక్తికి ప్రతిరంగంలోను గొప్ప నైపుణ్యత, అధిక ఆదాయం

3.4.3. నిర్వాహకుల బాధ్యతలు :

సుశిక్షుతులు, ప్రయోజకులు అయిన నిర్వాహకుల బృందం లేకుండా పారిశ్రామిక సామర్థ్యం పెరగదని టేలర్ విశ్వసించాడు. టేలర్ దృష్టిలో వారి బాధ్యతలు ఈ క్రింది విధంగా ఉంటాయి.

1. ప్రతిపనికి పని విభజన జరిగిన తరువాత పనిలోని ప్రతి భాగానికి ఒక శాస్త్రీయ పద్ధతిని కనిపెట్టి, దాని ప్రకారం పనిచేయించగలగాలి, మూర్ఖత్వంతోను, మొండి తనంతోను తాము చెప్పిందే, తమకు తెలిసిందే వేదమనే ధోరణిని విడిచిపెట్టాలి.

2. కార్మికుల ఎంపిక, శిక్షణ, బోధన శాస్త్రీయ పద్ధతుల ఆధారంగా జరగాలి

3. పని జరపడం కోసం ఏ శాస్త్రీయ పద్ధతులు ఎంపిక చేసుకోబడ్డాయో, ఆ పద్ధతుల ద్వారా మాత్రమే పని జరగాలి. దీనికొరకు నిర్వాహకులు మిగిలిన పని వారితో సహకార భావనతో మెలగాలి.

4. నిర్వాహకుల మధ్య, కార్మికుల మధ్య దాదాపు సరిసమానమైన పని విభజన జరగాలి. లేకపోతే, వాళ్ళు కూర్చొని సుఖపడుతుంటే, మేము కష్టపడాల్సి వస్తుందన్న భావన ఏదో ఒక సమయంతో బలపడుతుంది. అటువంటి భావన సంస్థకు చెరుపు చేస్తుంది.

3.5 శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంత సూత్రాలు :

టేలర్ శాస్త్రీయ నిర్వహణ సూత్రాలు 4 గా పేర్కొన్నాడు. అవి

1. పనిని శాస్త్రీయంగా అభివృద్ధి చేయటం
2. శాస్త్రీయంగా ఎంపిక మరియు అభివృద్ధి
3. శాస్త్రీయంగా రూపొందించిన పనిని, ఎంపిక చేసి శిక్షణిచ్చిన వారిని ఒక చోట చేర్చటం.
4. నిర్వాహకులకు శ్రామికులకు సమానంగా విధులు బాధ్యతలు పంచుకోవటం.

ఈ సూత్రాలను ఏదో విడిగాకాక అన్ని కలిసి అమలు చేసినపుడే ఫలితం ఉంటుందని ఈ నిర్వహణ సూత్రాల అమలుకు తప్పనిసరిగా ఉండవలసిన అంశం శ్రామికుల యాజమాన్యం మధ్య సహకారం అని టేలర్ పేర్కొన్నాడు.

పని విభజన : పని చేయల్సింది కార్మికులె అన్న అతి పురాతన బోధనను టేలర్ వ్యతిరేకించాడు. టేలర్ ప్రకారం కార్మికులు, యాజమాన్యం ఇద్దరూ కూడా పనిని సమానంగా పంచుకోవాలి. ప్రణాళికారచన, నిర్వహణ, శిక్షణ, ప్రమాణీకరణ వంటి విధులను

యాజమాన్యం, ప్రణాళికను అమలులో పెట్టె బాధ్యతను కార్మికులు తీసుకోవాలి. రెండు సమూహాలు కూడా పనిలో తీరిక లేకుండా నిమగ్నం కావాలి. అప్పుడె రెండు సమూహాల మధ్య నిరంతర సాన్నిహిత్యం, సహకారం సాధ్యపడుతాయి. నిరంతర సాన్నిహిత్యం, సహకారం క్రమంగా సంస్థలో విభేదాల్ని, ద్వేషాల్ని తొలగిస్తాయి.

పనిమీద శాస్త్రీయ అవగాహనను అభివృద్ధి చేయడం : టేలర్ దృష్టిలో పనిమీద శాస్త్రీయ అవగాహన అంటే ప్రధానంగా ఒక రోజులో ఒక కార్మికుడు ఎంత ఎక్కువ పనిచేయగలడు అని నిర్ధారించడమె. ఈ నిర్ధారణ చాలా అసరమంటాడు టేలర్. ఈ నిర్ధారణ వలన, కార్మికుడు పని ఎగవేస్తున్నాడేమో నన్న అనుమానం యజమానికి కలుగదు. యజమాని ఎక్కువ పనిని కార్మికుడి దగ్గరనుండి పొందగలుగుతాడు. ఈ శాస్త్రీయ అవగాహనకు రావాలంటే పని విధానాన్ని నిశితంగా పరిశీలించాలి. రకరకాల పని విధానాలపై ప్రయోగాలు జరిపి, ఫలితాన్ని రికార్డు చేసుకోవాలి. తులనాత్మకంగా ఫలితాలనన్నింటిని బేరీజు వేసుకుని, ఉత్తమ ఫలితాన్నిచ్చె పద్ధతిని ఎంచుకోవాలి ఒక రోజు పనిగా నిర్ధారించుకోవాలి.

ఎంపికలో, శిక్షణలో శాస్త్రీయుత : కార్మికులను ఎంపిక చేసుకొనటంలో శాస్త్రీయ పద్ధతులను అవలంభించాలి. ఏ పని కొరకైతే కార్మికులు ఎంపిక చేయుబడుతున్నారో, ఆ పనిచేయడానికి కావలసిన భౌతిక, మానసిక పరిపక్వత అటువంటి పని చేయటినికి ఉత్సాహం సంస్థిత వారి దగ్గర ఉందా, లేదా అన్న విషయాన్ని నిర్ధారించుకున్న తరువాత మాత్రమే కార్మికులను ఎంపిక చేసుకోవాలి. ఎంపిక చేసిన కార్మికులకు శాస్త్రీయ పద్ధతుల ఆధారంగా శిక్షణ ఇవ్వాలి. కార్మికుడిని సుశిక్షితునిగా తయారు చేసుకునె బాధ్యత యాజమాన్యానిదే అని టేలర్ బలంగా విశ్వసించాడు. క్రొత్త పనిముట్లను, క్రొత్త పని పద్ధతులను కార్మికులు ఆమోదించాలంటే అది శిక్షణ ద్వారానే సాధ్యపడుతుందని టేలర్ వాదన.

ఎక్కువ దినసరి పనికోటా : ప్రతి కార్మికుడికి కొంత మొత్తం పనిని దినసరి కోటాగా నిర్ణయించాలి. ఆ పనిని నిర్ణయించడంలోనూ, చేయవలసిన పనిని గురించి కార్మికునికి అవగాహన కల్పించడంలోను ఎటువంటి సందేహాలకు, అయోమయానికి ఆస్కారముండకూడదు. ఆ కేటాయించబడే దినసరి కోటా తేలికగా పూర్తిచేయగలిగినది గా మాత్రం ఉండకూడదు. అతి కష్టం మీద మాత్రమే పూర్తి చేయగలిగిన పనిని దినసరి కోటాగా నిర్ణయించాలి.

ఎక్కువపనికి ఎక్కువ ప్రతిఫలం తక్కువ ప్రతిఫలం : కేటాయించిన పనికన్నా కార్మికులు ఎక్కువ పని చేయగలగితే వారికి తగినంత ప్రతిఫలం ముట్టచెప్పాలి. పని యొక్క స్వభావాన్ని బట్టి ఎక్కువ పని చేసె కార్మికులకు 30 శాతం నుండి 100 శాతం వరకు డబ్బు ఇవ్వవచ్చు. అదే విధంగా ఎవరైతే రోజువారి కోటాను పూర్తి చేయలేక పోతున్నారో వారికి ప్రతిఫలం తగ్గించాలి. పనిచేయలేకపోతే తానే ఎక్కువ నష్టపడవలసి వస్తుందని కార్మికుడు గ్రహించగలగాలి.

ప్రణాళికా రచన, ప్రణాళిక అమలును విభజించటం : పీటర్ డ్రకర్ మాటల్లో చెప్పాలంటే ప్రణాళిక రచన, ప్రణాళికా అమలు ఈ రెండు వేరు వేరని కనుక్కొవడము టేలర్ యొక్క అతి విలువైన సునిశిత పరిశీలనలో ఒకటి. ప్రణాళికారచనను, ప్రణాళిక అమలును వేరు చేయటం ద్వారా పనిచేసె పద్ధతి సులభమవుతుందని టేలర్ భావించాడు. అంతే కాకుండా మొదలు పెట్టకముందే దానికి సంబంధించిన ప్రణాళికను సిద్దపరచుకొనడం ద్వారా పనిని ఎంతో సమర్థవంతంగా చేయవచ్చని కూడా అభిప్రాయపడ్డాడు.

3.6 ఫంక్షనల్ ఫోర్‌మన్ షిప్ :

(బహు పర్యవేక్షణా సూత్రము) పని విభజనతో ముడిపడిఉన్న విధానమిది. పని విభజన జరిగిన తరువాత ప్రతి విభాగాన్ని ఒక పర్యవేక్షకుడు పర్యవేక్షిస్తుంటాడు. ఫలితంగా, నైపుణ్యం కలిగిన పర్యవేక్షకుని చేత పని నైపుణ్యపు, పర్యవేక్షణ,అనేదశ సిద్దిస్తుంది. అంతేకాకుండా తరచుగా పనిదొంగతనానికి పాల్పడే కార్మికులపై కూడా ఈ పర్యవేక్షణ తన ప్రభావం చూపిస్తుంటుంది. ఒక కార్మికుని పనిని మొత్తం

ఎనిమిది మంది పర్యవేక్షకులు చూస్తుంటారు. వీరిలో నలుగురు ప్రణాళికా రంగంనుండి, మరి నల్గురు పనిజరిగే స్థలం నుండి పనిని పర్యవేక్షిస్తుంటారు. ప్రణాళికా రంగంలోని నల్గురి పేర్లు టైమ్ అండ్ కాస్ట్ క్లర్క్, ఇన్‌స్ట్రక్షన్ కార్డ్ క్లర్క్, ఆర్డర్ ఆఫ్ వర్క్ అండ్ రూట్ క్లర్క్, డిసిప్లినేరిమన్. పనిజరిగే ప్రదేశంలో పర్యవేక్షణ చేసే నల్గురి పేర్లు గాంగ్ బాస్, స్పీడ్ బాస్, రిపేర్ బాస్, ఇన్‌స్పెక్టర్. వారి పేర్ల కన్నా ముఖ్యంగా మనం గుర్తుంచుకొనవలసిన విషయమేమిటంటే టేలర్ ప్రతిపాదించిన బహు పర్యవేక్షణా పద్ధతిని టేలర్ తప్ప మిగిలిన పాలనా శాస్త్రవేత్తలు ఎవరూ ప్రతిపాదించలేదు. వారందరూ ఏక పర్యవేక్షణా విధానాన్ని సమర్థించారు. బహు పర్యవేక్షక విధానము సంస్థలో అయోమయానికి, గందరగోళానికి దారితీస్తుందనేది పాలనా శాస్త్రవేత్తలలో ఏకాభిప్రాయం టేలర్ ఒక్కడే ఈ విధానాన్ని సమర్థించాడు.

3.7 విమర్శ :

1. యాంత్రిక సిద్ధాంతము : శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతము యాంత్రికమయిందని, మనుషులకు, మనుషుల భావాలకు దానిలో స్థానం లేదని, మానవ అంశాన్ని ఇంత పూర్తిగా విస్మరించిన సిద్ధాంతం మరొకటి లేద నేది ప్రధాన విమర్శ. ఆలివర్ షెల్డన్, మిస్ ఫాలెట్, సామ్ లూయిస్ జాన్, ఎల్టన్ మేయో, పీటర్ డ్రకర్ వంటివారు ఈ విమర్శను చేశారు.

2. పని దొంగతనం భావన టేలర్ యుక్క అవగాహనా లేమికి నిదర్శనం : మనుషులు సహజంగా బద్ధకస్తులు అని, అవకాశం దొరికితే పనిఎగ గొడతారనేదే టేలర్ అభిప్రాయం. బ్రౌన్ ఈ అభిప్రాయాన్ని తీవ్రంగా ఖండించాడు. బ్రౌన్ మాటల్లో మానవ జీవితంలో పని ఒక విడదీయరాని భాగం. సమాజంలో అతనికి ఒక స్థానాన్ని, గౌరవాన్ని సంపాదించిపెట్టేది, సమాజంతో అతన్ని ముడివేసేది పనే. అటువంటి పనిని ఎగగొట్టటానికి మనుషులు ప్రయత్నంచేస్తే ఆ తప్పు కార్మికులది అయి ఉండదు. ఆ తప్పు బహుశా ఉద్యోగానికి సంభందించిన సాంఘిక పరిస్థితులలోనో, మానసిక పరిస్థితిలోనో ఉండే ఉంటుంది. కాబట్టి మానవుడి పనిదొంగనటం, మొత్తం మానవ నైజాన్ని అవగాహన చేసుకోలేక చెప్పిన మాట. జె.ఎ.సి. బ్రౌన్ అనె విమర్శకుడు తన "ది సోషల్ సైకాలజీ ఆఫ్ ఇండస్ట్రీ" అన్న పుస్తకంలో ఈ విమర్శచేశాడు. టిల్లెట్, కెంప్నర్, విల్స్ అనె రచయితల సంపాదకత్వంలో ప్రచురించబడిన "మేనేజ్‌మెంట్ థింకర్స్" అన్న పుస్తకంలో, కెంప్నర్, "ఫ్రెడరిక్ అండ్ సైంటిఫిక్ మేనేజ్‌మెంట్" అన్న వ్యాసాన్ని వ్రాశాడు. దానిలో టేలర్ మనుషుల్ని అసమర్థులైన, యంత్రాలుగా తప్ప మరో విధంగా అర్థంచేసుకోలేక పోయాడు" అని విమర్శించాడు.

3. ప్రత్యేకీకరణ మనిషిని యాంత్రికంగా మారుస్తుంది టేలర్ ప్రతిపాదించిన అతి ప్రత్యేకీకరణ Over specialisation మనిషిని యంత్రంలా వేస్తుందని, కార్మికులు యంత్రంలో ఒక బోల్ట్ లాగానో, నట్ లాగానో మారిపోతారుగాని, సృజనాత్మ కత ఉన్న మానవుల్లా మిగలరని చాలా మంది పీటర్ డ్రూకర్ ఈ అభిప్రాయాన్ని వ్యక్తం చేసిన వారిలో ముఖ్యుడు. సహజంగా ఎదోమేరకు మానవుడిలో నిబిడీ కృతమైయున్న శక్తిని, సృజనాత్మకతను ప్రదర్శించే అవకాశం ఈ పద్ధతిలో ఉండదు. ఈ యాంత్రికీకరణ వలన కార్మికుల భౌతిక పరిస్థితిపై, నరాల వ్యవస్థపై తీవ్రమైన వత్తిడి పెరిగి అనారోగ్యానికి దారి తీస్తే పరిస్థితి ఏర్పడుతుంది.

4. పని విభజనపై విమర్శ : పనిని ప్రణాళికా రచన, ప్రణాళికా అమలు అన్న రెండు భాగాలుగా విభజించడంపై కూడా తీవ్ర విమర్శలు వచ్చాయి. ఆ విధంగా చేయడం 1. పూర్తిగా సాధ్యపడే విషయంకాదని 2. ఆ విధంగా చేయటం వలన ప్రణాళిక రచనలో కార్మికులకు స్థానం లేకపోవటం వలన వారిలో చొరవ, ఉత్సాహం తగ్గి ఉత్పత్తి క్రమంగా తగ్గుతుందని విమర్శలు వచ్చాయి. ఈ విమర్శను చేసిన వారిలో ముఖ్యుడు "ఎఫ్.డబ్ల్యు టేలర్ - హిస్ ఫిలాసఫి ఆఫ్ సైంటిఫిక్ మేనేజ్‌మెంట్" అన్న పుస్తకాన్ని వ్రాసిన ఎస్.ఎ.సాప్రె.

5. కార్మికుల చొరవను చంపేస్తుంది : ఈ విమర్శ సైమన్ వంటి ప్రవర్తనా వాదుల నుండి వచ్చింది. టేలర్ సిద్ధాంతంలో యాంత్రికీకరణ ఎంత ఎక్కువగా ఉందంటే అది కార్మికులలో చొరవను, వ్యక్తిగత స్వేచ్ఛను, మేధస్సును ఉపయోగించే అవకాశాన్ని

పూర్తిగా నాశనం చేస్తుంది. సైమన్ మరియు మార్చ్ తమ ఆర్గనైజేషన్ అన్న పుస్తకంలో టేలర్ సిద్ధాంతాన్ని "శరీరధర్మ వ్యవస్థా సిద్ధాంతము (Physiological organisation Theory) అని విమర్శించారు. అంటె దీనిలో శరీర కష్టానికి సంబంధించిన అంశాలు తప్పనిస్తే, కార్మికుల మనస్సు, చొరవను ఉపయోగించుకొనే అంశాలపై చర్చయే లేదని అర్థం.

6. కార్మిక వ్యతిరేకి : టేలర్ కార్మిక వ్యతిరేకి, పెత్తందారి మనస్తత్వంతో రచనలు సాగించాడనేది మరో విమర్శ -ప్రొఫెసర్ కెంప్నర్"మనుషులను పనికిరాని, అంచనాకు అందని, ఉపయోగంలేని యంత్రాలుగా తప్ప, మరొ విధంగా టేలర్ చూడలేదు" అని వ్యాఖ్యానించాడు.

7. ట్రేడ్ యూనియన్ల నుండి వ్యతిరేకత : సిద్ధాంతానికి అమెరికా ట్రేడ్ యూనియన్లు నిర్ద్వంద్వంగా వ్యతిరేకించాయి. దాన్ని కరడుగట్టిన కార్మికవ్యతిరేక, అమానుష పెట్టుబడీదారి సిద్ధాంతంగా అభివర్ణించాయి. మొత్తం కార్మిక జాతికి వ్యతిరేకమయిన సిద్ధాంతంగా దాన్నివర్ణించిన ట్రేడ్ యూనియన్ వ్యతిరేకత ఏ స్థాయికి వెళ్ళిందంటె టేలర్‌ను అధ్యయనం చేసి సమగ్రమైన నివేదికను సమర్పించమని అమెరికా కాంగ్రెస్ 1912 లో ఒక ప్రత్యే కమిటీని నియమించింది. టేలర్ వ్యతిరేకతను తట్టుకొనలేక 1915 లో "ఆర్మి ఆప్రాప్రియేషన్ యాక్ట్" ను సవరించవలసి వచ్చింది. ఈ సవరణతో స్టాఫ్ వాచీల వినియోగాన్ని నిషేధించారు.

"యునైటెడ్ స్టేట్స్ కమిషన్ ఆన్ ఇండస్ట్రియల్ రిలేషన్," అన్ని సంస్థ తరపున టేలరిజాన్ని పరిశీలించిన ప్రొఫెసర్ హక్సి ఈ సిద్ధాంతం మానవ సంబంధమైన విషయాలను విస్మరించిన యాంత్రికవాదమని అభిప్రాయపడ్డారు.

8. మేనేజర్ల వ్యతిరేకత : టేలర్ తన రచనలలో సమకాలీన నిర్వాహకులపై ధ్వజమెత్తాడు. పనికిరాని వారని, విషయపరిజ్ఞానం లేని వారని, తక్షణం శిక్షణ ఇప్పించకపోతే ఉపయోగపడరని రకరకాలైన అభిప్రాయాలు వెలిబుచ్చాడు. వారిలో ఎక్కువభాగం వీటిని అవమానకర వ్యాఖ్యలుగా భావించి టేలర్ పై కత్తి కట్టారు. మేనేజర్లు ఎంత కక్షపూనారంటే, వారి వ్యతిరేకతకు తట్టుకోలేక టేలర్ మిడ్‌వెల్ స్టీల్ వర్క్స్, బెతల్‌హేమ్ స్టీల్స్‌లోని తన ఉద్యోగాలకు మధ్యలోనే రాజీనామా ఇవ్వవలసి వచ్చింది.

3.8 టేలర్ కృషి లేదా పాలనా శాస్త్రవేత్తగా టేలర్ స్థానం :

పారిశ్రామిక నిర్వహణ ఒక శాస్త్రమని, అది సాధారణ పరిజ్ఞానంతోను, 'ఇబ్బంది ఎదురయినపుడు విరుగుడు' అన్న ధోరణితోను సాధ్యపడేదికాదని నిరూపించిన వాడు టేలర్. పూర్తిగా అరాచక దశలో ఉన్న అమెరికా పారిశ్రామిక ప్రపంచానికి ఒక పద్ధతిని ప్రసాదించిన ఘనత టేలర్‌దే. బాబేజ్, టౌనె వంటి మేధావులకు చెందవలసిన ఘనతలో చాలా భాగం టేలర్‌కి పొరపాటుగా ఆపాదించబడిందన్న అపప్రధ ఒకటి ఉన్నప్పటికి, నిర్వహణకు ఒక శాస్త్రీయ దృక్పధాన్ని ప్రసాదించడంలో టేలర్ చాలా వరకు కృతకృత్యుడయాడు. పని పద్ధతులకు, వాటి ప్రామాణీకరణకు టేలర్ ఇచ్చినంత ప్రాధాన్యత మరెవ్వరూ ఇవ్వలేదంటే అతిశయోక్తి కాదేమో.

పారిశ్రామిక పరిశోధనలో పరిమాణాత్మక పద్ధతులు (Quantitative Techniques) వాడిన మొదటి వ్యక్తి టేలర్. అంతేకాకుండా అధునాతన పరిశోధనా పద్ధతులయిన పని పద్ధతి అధ్యయనం, టైమ్ అధ్యయనం, వ్యవస్థా విశ్లేషణ (System Analysis) మొదలైన వాటికి ఆద్యుడు టేలరే. మొట్టమొదట అమెరికా సమాజం టేలర్ పద్ధతులను వ్యతిరేకించినప్పటికి క్రమంగా టేలర్ చాలా పెద్ద ఎత్తున అమలు జరిపారు. బొల్షెవిక్ విప్లవ సారధి అయిన లెనిన్ కూడా టేలర్ పద్ధతులలో కొన్ని పనికి వస్తాయేమో అమలుపరిచి చూడాలన్న కోరిక వ్యక్త పరిచారు. పాలనాశాస్త్రవేత్తగా టేలర్ స్థానాన్ని నిర్ణయించటం కష్టంగాని, పారిశ్రామిక వ్యవస్థా పరిశోధకుడిగా మాత్రం టేలర్ చాలా ఉన్నతమయిన స్థానాన్ని ఆక్రమిస్తాడు.

3.9 సారాంశము :

నిర్వహణ శాస్త్రీయ దృక్పధాన్ని ప్రసాదించిన టేలర్ పాలనా తత్వవేత్తలలో ప్రముఖ స్థానాన్ని ఆక్రమించాడు. అతను ప్రతిపాదించిన మానసిక విప్లవం అనే భావన ఉత్కృష్టమైనది. అదేగాక శాస్త్రీయ నిర్వహణా సిద్ధాంత సూత్రాలు, టైమ్ - మోషన్ స్టడీస్, ఫంక్షనల్ ఫోర్‌మెన్‌షిప్ వంటివి అతని స్థానాన్ని మరింత పదిలపరచాయి. పని పద్దతులకు, ప్రామాణీకరణకు టేలర్ ఇచ్చినంత ప్రధాన్యత బహుశా ఎవరూ ఇచ్చి ఉండరు.

మాదిరి ప్రశ్నలు

ఈక్రింది ప్రశ్నలకు లఘుటీక వ్రాయుము

1. శాస్త్రీయనిర్వహణ సూత్రాలు
2. మానసిక విప్లవం.
3. ఫంక్షనల్ ఫోర్‌మేన్ షిప్

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో జవాబు వ్రాయుము

1. శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతం గురించి టేలర్ అభిప్రాయాలు వివరించండి.
2. టేలర్ సిద్ధాంతంపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి
3. శాస్త్రీయ నిర్వహణకు టేలర్ పితామహుడు చర్చించండి.

చదవతగిన రచనలు

1) V.S. Prasad, D. Ravindra Prasad and P. Satyanarayana

2) Naidu S.P., Public Administration concepts and theories New Age International pubs New Delhi 1996 (pp 75 -79)

3) Hoshiar Singh and PradeepSachdem Administratine theory KitabMahal, Allahabad 1999 (pp 33 - 36)

"Frederick Taylor's contribution to Scientific Management

4) Rallore L.S., Indian Joural of Administratione Suences, Vol. 1, No.2 July - Dec, 1990

రచయిత.

డా॥ ఎమ్.వి.ఎస్. కోటేశ్వరరావు.

పాఠం - 4

పాలనా నిర్వహణ సిద్ధాంతము

లూథర్ గలిక్ మరియు లిండాల్ అర్విక్

4.0 లక్ష్యం :

సాంప్రదాయ వేత్తలుగా పిలువబడే గలిక్, అర్విక్‌ల జీవితం, వారి భావనలు, వారు ప్రతిపాదించిన సూత్రాలను తెలియపరచటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయక్రమం

4.1 గలిక్ జీవిత సంగ్రహం

4.2 గలిక్ ప్రతిపాదించిన సూత్రాలు (10)

4.3 కార్యనిర్వాహకుల విధులు

4.4 అర్విక్ జీవిత సంగ్రహం

4.5 అర్విక్ ప్రతిపాదించిన సూత్రాలు

4.6 సమగ్రమైన సూత్రాలు - అర్విక్ కృషి

4.7 విమర్శ

4.8 పాలనాశాస్త్రానికి గలిక్, అర్విక్‌ల కృషి

4.9 సారాంశము

హెన్రీఫేయల్ కాలంనుండి 1937 దాకా సాగిన కాలాన్ని సంప్రదాయ సిద్ధాంత యుగమని అంటారు. దీనినే యాంత్రిక వాదయుగమని, సాంప్రదాయ యుగమని, పాలనా సూత్రాలయుగమని అంటారు. ఈ యుగపు ప్రముఖులలో ఒకడు లూథర్ గలిక్. నేటికి గలిక్ పేరు, పాలనా సూత్రాలు పర్యాయపదాలుగా వాడబడుతున్నాయంటె, గలిక్ ప్రతిభను అర్థం చేసుకోవచ్చును.

4.1 జీవిత చరిత్ర :

లూథర్ గలిక్ 1892 వ సం॥లో జపాన్‌లోని ఒసాకా నగరంలో జన్మించాడు. 1920 లో అమెరికాలోని కొలంబియా యూనివర్శిటీ నుండి పి.హెచ్.డి. డిగ్రీ తీసుకున్నాడు. 1939 లో డి.లిట్‌ను సంపాదించాడు. 1954లో ఎల్. ఎల్.డి గౌరవపట్టాను సాధించాడు. రెండవ ప్రపంచ యుద్ధకాలంలో నేషనల్ డిఫెన్స్ కౌన్సిల్‌లో పనిచేశాడు. తరువాత షుమారు 40 సం॥ల పాటు న్యూయార్క్‌లోని సిటి రిసెర్చి ఇన్‌స్టిట్యూట్‌లో పనిచేశాడు. 1954-56 సం॥లలో న్యూయార్క్ నగర అడ్మినిస్ట్రేటర్‌గా పనిచేశాడు. 1920 నుండి 1962 దాకా న్యూయార్క్ లోని ఇన్‌స్టిట్యూట్ ఆఫ్ పబ్లిక్ అడ్మినిస్ట్రేషన్ కు ప్రెసిడెంటుగాను, 1962 నుండి 1982 దాకా ఛైర్మన్‌గాను పనిచేశాడు.

చాలా విశ్వవిద్యాలయాలలో ఆచార్యుడిగా పనిచేసిన గలిక్, ఎన్నో దేశాలకు పాలనా వ్యవహారాల సలహాదారుడిగా కూడా పనిచేశాడు. టాఫ్ట్ కమిటీగా ప్రపంచానికి తెలిసిన ప్రెసిడెంట్స్ కమిటీ ఆన్ అడ్మినిస్ట్రేటివ్ రిఫ్లెక్షన్స్ ఫ్రమ్ వరల్డ్ వార్ - 2, మోడరన్ మేనేజిమెంట్ ఫర్ ది సిటి ఆఫ్ న్యూయార్క్ వాటితో పాటు ప్రపంచమంతటా సాధికార గ్రంధంగా గౌరవించబడే "పేపర్స్ ఆన్ ది సైన్స్ ఆఫ్ అడ్మినిస్ట్రేషన్" అనే దాన్ని అర్విక్‌తో కలసి జంట సంపాదకత్వంలో 1937 ప్రచురించాడు.

టేలర్, ఫేయల్ పరిశోధనలతోను, రచనలతోను స్ఫూర్తి పొందిన గలిక్, అర్విక్ తో కలసి పాలనా నిర్వహణకు (Administrative management) సంబంధించి ఒక సమగ్ర సిద్ధాంతాన్ని తయారు చేద్దామని ప్రయత్నించాడు. పరిశ్రమలలోను, ప్రభుత్వ వ్యవస్థలలోను ఉన్న వాస్తవ పరిస్థితులను పరిశీలించడం ద్వారా కొన్ని సారూప్యాలను కనుగొనవచ్చునని, ఆ సారూప్యాలను శాస్త్రీయ దృక్పథంతో అధ్యయనం చేయడం ద్వారా కొన్ని సూత్రాలను రూపొందించవచ్చునని భావించాడు. ఆవిధంగా రూపొందించిన సూత్రాలకు విశ్వజనీనత, శాశ్వతత్వం ఉంటాయని భావించాడు. అప్పటిదాకా ఒక కళగా భావించబడుతున్న పాలనను శాస్త్రంగా మార్చవచ్చునని కూడా భావించాడు. ఈ ప్రయత్నంలో భాగంగా గలిక్, అర్విక్‌లు నిర్మాణాలు లేదా నిర్మితులు (structures) మీద తమ దృష్టిని కేంద్రీకరించారు. అర్విక్ మాటలలో, నిర్మితులకు సంబంధించిన విషయాలను మిగిలిన అన్ని విషయాల నుండి వేరు చేయకుండా, వ్యవస్థపట్ల మానవులకు ఇప్పటిదాకా ఉన్న విజ్ఞానాన్ని మెరుగుపరచుకోవటం సాధ్యంకాదు. నిర్మితులను వేరుచేయడం ఎంతో అసహజంగా కన్పించినా కన్పించవచ్చు. కాని వేరుచేయక మాత్రం చర్చించాడు.

పై విధంగా నిర్మితులమీద తమ దృష్టిని కేంద్రీకరించిన వీరిద్దరూ, కొన్ని పాలనా సూత్రాలను కనుగొనటానికి ప్రయత్నించారు.

4.2 గలిక్ సూత్రాలు :

గలిక్ ఈ క్రింది వివరించబడిన 10 సూత్రాలను గురించి చర్చించాడు.

1. పని విభజన లేదా ప్రత్యేకీకరణ **(Division of work)** : పనిమొత్తాన్ని ఒకే వ్యక్తి చేసే కన్నా, దానిని భాగాలుగా విడగొట్టి ఒక్కో వ్యక్తికి భాగపు పనిని కేటాయిస్తే, ఆ పనిచేయటంలో ఆ వ్యక్తికి నైపుణ్యం పెరుగుతుంది. దానితోపాటు వేగం కూడా పెరిగి, నైపుణ్యంతో కూడిన వస్తువులు చాలా ఎక్కువ ఉత్పత్తి అవుతాయి. (ఇది నేడు ప్రపంచ వ్యాప్తంగా, ఎటువంటి మినహాయింపులు లేకుండా అమలు పరచబడుతున్న పద్ధతి.) కారును సుమారు 500 విడిభాగాలుగా, వాచీని 50 విడిభాగాలుగా తయారు చేయడం నేటి పద్ధతి కాని గలిక్ పని విభజన సూత్రానికి ఎన్నో పరిమితున్నాయని భావించాడు. పని చిన్నదయినా, ఎక్కువ సాంకేతిక పరిజ్ఞానం ఇమిడి ఉన్నా, పనివిభజన సాధ్యం కాదని భావించాడు. అంతేకాకుండా, ఆచారాలు(Customs), భౌతిక, జీవ (organic) పరిమితులు కూడా పనివిభజనపై పనిచేస్తాయని భావించాడు.

2. శాఖీకరణకు ఆధారాలు **(Bases of Departmental Organisation)** : పనివిభజన ఎంత ఆవశ్యకమో, సంస్థ కార్యకలాపాల విభజన కూడా అంతే అవసరం. పనివిభజన వలన ఏ లాభాలు ఒనకూడుతాయో, సంస్థ కార్యకలాపాల విభజన వలన గూడా అవే లాభాలు ఒనగూడుతాయి. ఈ వాదనను ఆమోదిస్తే సంస్థను ఏ పద్ధతి ఆధారంగా విభాగించాలి అన్నది ప్రశ్న. విభాగించడం వలన ఎంత లాభం జరుగుతుందో, సూత్ర రహితమయిన విభాగీకరణ వలన అంత కీడు జరుగుతుంది. కాబట్టి ఏదో ఒక పద్ధతి ఆధారంగా విభాగీకరణ జరగాలి. దానికి గలిక్ 4 పద్ధతులను సూచించాడు. అవి (1) Purpose (they serve) (2) Process (they use) (3) Persons (they deal with) (4) Place (where they work). దీనిని Four P's Principle అని అంటారు ప్రపంచ వ్యాప్తంగా నేటికి గౌరవించబడుతున్న సూత్రాలలో ఇది ఒకటి.

(ఎ) లక్ష్యం ఆధారంగా లేదా విధి అధారంగా **(Purpose they serve)** : చేయవలసిన పని ఆధారంగా సంస్థను విభాగించడం. ఏ పెద్ద కంపెనీ అయినా ఉదాహరణగా ఎన్నుకొనండి. దానిలో తప్పనిసరిగా, పాలనా విభాగము, ఎకౌంట్స్ విభాగము, కొనుగోలు విభాగము మొ॥ విభాగాలుంటాయి. అంటే, ఆ విభాగాలను సృష్టించుకొనడానికి ఆధారం అక్కడ జరుగుతున్న పనిలేదా విధి.

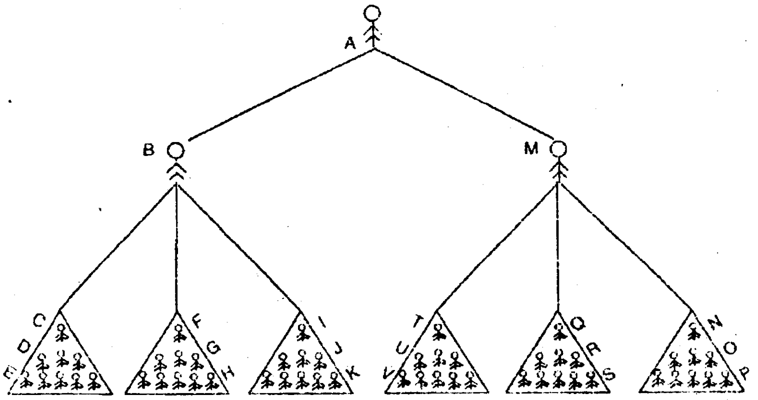
(బి) ప్రక్రియ ఆధారంగా **(Process they use)** : వాహన విభాగము, ఇంజనీరింగ్ విభాగము, వైద్య విభాగము, న్యాయ సలహా విభాగము ఉదాహరణలు. అంటే, ఒక ప్రత్యేకమయిన నైపుణ్యం కలిగిన ఒకే ప్రక్రియకు చెందిన ఉద్యోగులందరిని ఏ విభాగానికి సహకరిస్తున్నాగాని ఒకే చోట ఉంచడం.

(సి) ఏ వ్యక్తుల సేవకుద్దేశించబడిందో ఆ వ్యక్తుల ఆధారంగా **(Persons they deal with)** : ప్రభుత్వ విభాగీకరణలో మనకు తరచుగా కనిపించే పెన్షనుదారుల విభాగము లేదా శాఖ, మాజీ సైనికోద్యోగుల విభాగము, వికలాంగుల విభాగము మొదలయినవి ఉదాహరణలు. ఇక్కడ చేపడుతున్న విధి ఏమిటి అన్న ప్రశ్నతో సంబంధం లేకుండా ఏ వ్యక్తుల సేవ కొరకు ఉద్దేశించబడిందో, ఆవ్యక్తుల ఆధారంగా విభాగీకరణ జరుగుతుంది.

(డి) పనిచేస్తున్న ప్రదేశం ఆధారంగా **(Place where they work)** : టోషిబా లేదా స్టార్ టెలివిజన్ లాంటి అంతర్జాతీయ కంపెనీలలో ఆసియా విభాగములని, మధ్య ప్రాచీన విభాగమని, ఆఫ్రికా విభాగమని ఉంటాయి. అంటే ఇక్కడ ప్రధాన విభాగీకరణ ఆ వ్యాపారం జరుగుతున్న ప్రదేశం ఆధారంగా జరిగి, ఆతర్వాత ఉప విభాగీకరణ విధి ఆధారంగానో, వ్యక్తుల ఆధారంగానో జరుగుతుంది. Indian Railways ని ఉదాహరణగా తీసుకుంటె, దక్షిణ రైల్వే, ఉత్తర రైల్వే, మధ్య రైల్వే అన్న విభాగీకరణ మనకు కన్పిస్తుంది.

ఈవిధంగా విభాగీకరణకు ఏదో ఒక శాస్త్రీయ ఆధారం ఉండాలని గలిక్ ప్రతిపాదించాడు. ఈ సూత్రంలో అతి వ్యాప్తి కొంత ఉన్నప్పటికి, ఈ నాటికి కూడా విభాగీకరణకు ఈ సూత్రమే మూలాధారం. జోన్స్ సి. ఛార్లెస్ వర్త్, మార్షల్ డిమాక్ వంటి వారు తరువాత కాలంలో విభాగీకరణకు మరికొన్ని ఆధారాలను అదనంగా ప్రతిపాదించినప్పటికిని, వారికి కూడా ప్రేరణ గలిక్ సూత్రాలే.

3. అధికార పరంపర ద్వారా సమన్వయము **(Coordination through Hierarchy)** : సమన్వయాన్ని ఒక ప్రధాన పాలనా సూత్రంగా అందరూ అంగీకరిస్తారు. పని విభజన జరిగిన సంస్థలలో, వేరు వేరు విభాగాలలో జరిగే పనులు ఒక పద్ధతిలో జరగాలంటె, ఒక విభాగంలో జరిగే పని మరో విభాగంలో జరుగుతున్న పనికి అనుగుణంగా ఉండాలంటే విభాగాల మధ్య సమన్వయం చాలా అవసరం. సమన్వయలోపం ఉన్నచోట పని విభజన వికటిస్తుంది. కనుక పనివిభజన సూత్రానికి సహజ కొనసాగింపే సమన్వయము. ఈ సమన్వయాన్ని 3 రకాలుగా సాధించవచ్చునని గలిక్ అభిప్రాయం. దానిలో మొదటి పద్ధతి అధికార పరంపర ద్వారా సమన్వయం సాధించడం. అంటె వివిధ విభాగపు స్థాయిలలోని అధికారులు, ఆయా క్రింది వారి పనిని సమన్వయం చేస్తుంటే, ఈవిభాగాల అధికారులను సమన్వయం చేయడం ద్వారా ప్రధాన కార్యనిర్వాహకుడు మొత్తం సంస్థలో జరిగే పనిని సమన్వయం చేయడం. ఈ క్రింది పటం ద్వారా ఈ సమన్వయం వివరించబడింది.



A= కార్యదర్శి

B,M= ఉపకార్యదర్శులు

C వరుస (C, F, I, T, Q, N) = సెక్షన్ ఆఫీసర్లు

D వరుస (D, G, J, U, R, O) = సూపరిన్‌టంటెంటులు

E వరుస (E, H, K, V, S, P) = క్లర్కులు

పై పటాన్ని జాగ్రత్తగా గమనించండి, E, H, K, V, S, P ల స్థాయిలో జరిగే పనిని D, G, J, U, R, O లు పర్యవేక్షిస్తుంటారు. వారి పనిని C, F, I, T, Q, N లు పర్యవేక్షిస్తుంటారు. C, F, I లను సమన్వయం చేయటం ద్వారా B మొత్తం మూడు వవిభాగాలలో జరిగే పనిని సమన్వయ పరుస్తూ ఉంటాడు. అలానే T, Q, N లను సమన్వయ పరచడం ద్వారా M తన క్రింది మూడు విభాగాలలోని పనిని సమన్వయం పరుస్తూ ఉంటాడు. B, M లను ఇద్దరిని సమన్వయ పరచడం ద్వారా A మొత్తం సంస్థలో సమన్వయాన్ని సాధిస్తాడు. దీనినే గలిక్, అధికార పరంపర ద్వారా సమన్వయమని అంటారు.

4. ఉద్దేశ్య పూర్వక సమన్వయము **(Deliberate Hierarchy)**: ప్రత్యేక పరిస్థితుల ప్రభావం వలన అధికారి లేదా మేనేజర్ అధికార పరంపర ద్వారా కాకుండా, తానే స్వయంగా విభాగాలతో ప్రత్యక్ష సంబంధం పెట్టుకొని పనులను సమన్వయం చేయడం, ప్రమాదకర, అనుకొని,అత్యంత ప్రాముఖ్యత గలిగిన సంఘటనలు జరిగినపుడు ఈ రకమైన సమన్వయం చేపట్టబడుతుంది. ఉదా॥ కంపెనీ దెబ్బతినే పరిస్థితిలోఉందనుకొన్నపుడు, యజమాని ఏ పని అయిన తన ఆజ్ఞ లేకుండా చేయవద్దని హెచ్చరించడం యుద్ధం కీలక దశకు చేరుకున్నపుడు, సర్వసైన్యాధ్యక్షుడు స్వయంగా సైన్య చలనాన్ని నిర్దేశించడం అత్యవసర కాలంలో ప్రధాన కార్యనిర్వాహకుడు పాలనా ప్రక్రియను స్వయంగా పర్యవేక్షించటం.

5. కమిటీల ద్వారా సమన్వయం **(Co - ordination through committees)** : కమిటీ పద్ధతులు అమలులో ఉన్నచోట, లేదా ప్రత్యేక ప్రయోజనాన్ని ఆశించి కమిటీలను నియమించుకొన్నప్పుడు ఈ రకమైన సమన్వయం చేపట్టబడుతుంది. అధికార పరంపర ద్వారా ఒక పనికో, ఒక విభాగానికో ఒకే ఒక వ్యక్తి బాధ్యత వహించి సమన్వయాన్ని సాధిస్తూ ఉంటే, ఈ పద్ధతిలో ఒక వ్యక్తి కాకుండా, కొందరు వ్యక్తులతో కూడిన కమిటి సమన్వయం సాధిస్తూ ఉంటుంది.

6. వికేంద్రీకరణ **(Decentralization)** : సంస్థలోని పై అధికారులు, తమఅధికారంలోని కొంత భాగాన్ని క్రింది స్థాయి ఉద్యోగులకు వదలివేయడమే వికేంద్రీకరణ. ఏ సంస్థలో నయినా కొన్ని పనులను మాత్రమే సంస్థ అధినాయకత్వం ప్రత్యక్షంగా నిర్వహించగలదు. ప్రణాళికా రచన, వ్యవస్థీకరణ, దర్శకత్వం వంటి పనులు అత్యంత ప్రధానమయినవి. వాటిని సంస్థ నాయకత్వము స్వయంగా చేపట్టక తప్పదు. సంస్థయొక్క రోజువారి నిర్వహణకు సంబంధించిన పనులు, సంస్థలోని క్రింది స్థాయిలలో చేపట్టక తప్పదు. సంస్థ యొక్క రోజువారి నిర్వహణకు సంబంధించిన పనులు, సంస్థలోని క్రింది స్థాయిలలో చేపట్టక తప్పదు. కాబట్టి ప్రతి సంస్థలోనూ చాలా పనులు లేదా విధులు మధ్య స్థాయి ఉద్యోగులకు వదలి వేయబడుతాయి. ఇదే వికేంద్రీకరణ. దీని వలన, సంస్థ స్థాయిలో ప్రధాన నిర్ణయాలు, తీసుకోవటానికి కావలసిన వ్యవధి దొరుకుతుంది. కమిటి పద్ధతి ద్వారా సమన్వయాన్ని తన సూత్రాలలో ఒక సూత్రంగా గలిక్ చేర్చినప్పటికిని, కమిటి పద్ధతిని గలిక్ తీవ్రంగా వ్యతిరేకించాడు. వ్యవస్థలను ఎక్కువ మందితో కూడిన కమిటీకన్నా, ఒక వ్యక్తి అజమాయిషీ చేయడమే మంచిదని అభిప్రాయపడినాడు. గలిక్ సభ్యుడిగా ఉన్న 'పాలనా నిర్వహణ పనికిరావని తేలిపోయింది. ఇబ్బందికర పరిణామాన్ని కల్గి ఉండటమే కాకుండా, అవి అనుసరించె పద్ధతులు నత్తనడక లాంటివి. అవి దండగే కాకుండా, అప్రయోజనమైనవి కూడా. విచిత్రమేమిటంటే ప్రభుత్వంలో చక్కగా నిర్వహించబడుతున్న పాలనా విభాగాలన్నీ కూడా ఏక నిర్వాహకుడి అజమాయిషీలోనే ఉన్నాయి."

7. ఆజ్ఞా ఏకత్వము (Unity of Command) : సంస్థలో ఒకే కేంద్రం నుండి ఆజ్ఞలు జారీకావడాన్ని ఏకత్వమంటారు. సంస్థలోని కార్యకలాపాలన్ని నిర్ధారిత లక్ష్యాన్ని సాధించె దిశలోనె జరగాలన్నా, సంస్థ నిర్వహిస్తున్న పనులలో పరస్పరం విరుద్ధత లేకుండా ఉండాలన్నా ఆజ్ఞా ఏకత్వము లేదా ఒకే కేంద్రం నుండి ఆజ్ఞలు జారీ కావడం తప్పనిసరి. ఇదే సూత్రాన్ని ఫేయల్ సమర్థిస్తే టేలర్ విమర్శించటం జరిగింది.

8. Staff and Line : ఈ పదాలు పాలనా శాస్త్రంలోకి సైనిక పాలనలో నుండి తీసుకురాబడినవి. సైనిక పరిభాషలో యుద్ధంలో ప్రత్యక్షంగా పాల్గొనె సైనికులు, సైనికాధికారులు లైన్. వారికి కావలసిన బట్టలు, ఆహారం, వైద్యం, వార్తా ప్రసారాల సౌకర్యం వంటి పనులు చేసేవారు స్టాఫ్. స్టాఫ్ యుద్ధంలో పాల్గొనదు. కాని వారి సహాయములేకుండా యుద్ధంలో పాల్గొనటం సైనికులకు సాధ్యంకాదు. అధికార పరంపరలో భాగంగా ఉండి, ఆజ్ఞలు జారీచేసే అధికారం కలిగి ఉండి, నిర్ణయాలను తీసుకోవడంలో అధికారులకు సహాయ సహకారాలు అందిస్తూ, సాంకేతిక విషయాలపై సలహాలిస్తూ ఉండేవారు స్టాఫ్. అధికార పరంపరలో వీరు భాగంగా ఉండరు. ఎవరికి ఆజ్ఞలు జారీచేసే అధికారం వీరికి ఉండదు.

9. అధికార దత్తత (Delegation) : పై అధికారి తనకున్న అధికారాలలో, బాధ్యతలలో కొంత భాగాన్ని అధికారాలకు ఇవ్వడమే అధికార దత్తత. పనిభారం తగ్గించుకోవడానికి, ముఖ్యమైన విషయాలపై ఎక్కువ సమయాన్ని, శక్తిని కేంద్రీకరించడానికి అధికార దత్తత ఉపయోగపడుతుంది. గలిక్ సూత్రాలలోని 6 వ సూత్రమయిన వికేంద్రీకరణకు, దీనికి తేడా ఉంది. వికేంద్రీకరణ ప్రకారం పై స్థాయిలోని అధికారులు తమ అధికారంలో కొంత భాగాన్ని క్రింది ఉద్యోగులకు ఇచ్చివేస్తారు. ఆ అధికారులను క్రింది స్థాయిలోని అధికారులు పూర్తిగా, స్వేచ్ఛగా చెలాయిస్తారు. ఆ అధికారాలను సాధారణ పరిస్థితులలో పై అధికారులు వెనుకకు తీసుకోరు. అధికార దత్తతలో కేవలం అధికారం దత్తత ఇవ్వబడుతుంది. దత్తత తీసుకున్న వ్యక్తికి ఆ అధికారాలు ఎప్పుడూ సంక్రమించవు. కొన్ని పరిమితులకు లోబడి మాత్రమే క్రింది అధికారి ఆ అధికారాలను చెలాయిస్తాడు. అధికారాన్ని దత్తత ఇచ్చిన వ్యక్తి ఎప్పుడయినా ఆ అధికారాలను వెనక్కి తీసివేసుకోవచ్చు. పైగా ఎన్నో పరిమితులకు లోబడి దత్తత ఇవ్వబడుతుంది.

10. నియంత్రణావధి (Span of Control) : మనస్తత్వ శాస్త్రంలో Span of Attention అన్న భావన ఒకటున్నది. దాని ప్రకారం ఏ వ్యక్తి అయినా ఒకే సారి కొన్ని పనులమీదనె ఏకాగ్రత చూపించగలడు. పనుల సంఖ్య ఒక పరిమితిని దాటితె తన ఏకాగ్రతను కోల్పోతాడు. అలానే పాలనలో కూడా ఒక అధికారి తన అధీనుల సంఖ్య ఎక్కువగా ఉంటేవారిని నియంత్రణ చేయలేడని, ఆధీనుల సంఖ్య పరిమితి అయినపుడే వారిని నియంత్రించగలడని ఈ సూత్రం చెపుతుంది. ఒక అధికారి ఎంతమంది ఆధీనులను నియంత్రించగలడు ? అన్న ప్రశ్నకు గలిక్ నిర్థిష్ట సంఖ్యను సూచించలేదు కాని సాధ్యమయినంత తక్కువమంది అయితే బాగుంటుందని అభిప్రాయ పడ్డాడు.

ఈ సూత్రానికి గలిక్ కొన్ని మినహాయింపులు కూడా సూచించాడు. అధికారి యొక్క వ్యక్తిగత సామర్థ్యం, శక్తి తెలివితేటలు, ఆధీనులు చేస్తున్న పని యొక్క స్వభావము, సంస్థ యొక్క వయస్సు ఈ మూడు విషయాలపై ఆధారపడి నియంత్రణావధి కొద్దిగా పెరగవచ్చును, తగ్గవచ్చునని భావించాడు.

కార్యనిర్వాహకుల విధులు (Executive Functions) :

కొన్ని విధులను కేవలం కార్యనిర్వాహక అధికారుల విధులుగా గలిక్ గుర్తించాడు. గలిక్ దృష్టిలో ఈ విధులు చాలా కీలకమయినవి. వ్యవస్థ యొక్క జయాపజయాలు చాలా వరకు ఈ విధులపైననే ఆధారపడి ఉంటాయి. ఈ విధుల యొక్క (Planning, organisation, staffing Direction, Co - ordination, Reporting and Budgeting) మొట్టమొదటి అక్షరాల నన్నింటిని కలిపి వాటిని విధులని అంటారు. ఈవిధులు క్రింద వివరించబడినవి.

1. **Planning (ప్రణాళిక రచన)** : వ్యవస్థ చేపట్టవలసిన, వ్యవస్థకు కావలసిన అనేక రకాల విధులను గుర్తించి, ప్రాముఖ్యత ఆధారంగా వాటిని ఒక క్రమపద్ధతిలో ఏర్పాటు చేసుకోవడం, వాటిని సాధించడానికి కావలసిన భౌతిక, మానవ వనరులను గురించి ఒక సంతుష్టికరమయిన అంచనాకు రావడం, ఏ పని ఎప్పుడు, ఏ విధంగా చెయ్యాలి ? అన్న ప్రశ్నలకు స్పష్టమైన సమాధానము తయారుచేసుకోవడం Planning. సంస్థ లక్ష్యాల సాధనకు అడ్డంకి కానంతవరకు, పొదుపరి తనానికి, అదే సమయంలో సామర్థ్యానికి అత్యంత ప్రాధాన్యత ఇవ్వబడుతుంది.

2. వ్యవస్థీకరణ **(Organisation)** : లక్ష్యసాధనకు అనుకూలమయిన విధులను నిర్వర్తించడానికి అవసరమయిన వ్యవస్థా నిర్మాణాన్ని రూపొందించుకోవడం. Organisation పని విభజన, నియంత్రణావధి, అధికారపరంపర వంటి అతి ప్రధాన సూత్రాల ఆధారంగా వ్యవస్థీకరణ జరుగుతుంది. అంటే, వ్యవస్థలో ఎన్ని అంచెలుండాలి (steps or stages) ఏ విధిని నిర్వర్తించాలి, నియంత్రణావధి ఏ విధంగా ఉండాలి వంటి అతి ప్రధాన సమస్యలు ఈ దశలోనె పరిష్కరించబడతాయి.

3. సిబ్బంది నియామకం **(Staffing)** : ఇది సిబ్బంది పాలనకు సంబంధించిన విధి. సిబ్బంది పాత్రలో భాగమయిన, నియామకం, శిక్షణ, పదోన్నతి, క్రమశిక్షణ, విధుల కేటాయింపు, అధికారులు పనిపరిస్థితిని సృష్టించడం వంటి పనులన్నీ దీనిలో భాగము. సరైన ఉద్యోగంలో, సరైన వ్యక్తి అన్న దానికి ఈ దశలో ప్రాధాన్యత చాలా ఎక్కువ.

4. నిర్దేశించడం **(Directing)** : నిర్వహణకు బాధ్యులైన అధికారుల వద్దనుండి అధీనులకు ప్రసారమయ్యే ఆజ్ఞలు, నిర్ధేశాలు అధో ముఖంగా ప్రసారమవుతాయి. సంస్థలో జరిగె కార్యకలాపాలన్ని ఈ నిర్దేశన మేరకే జరుగుతాయి.

5. సమన్వయము **(Co - ordination)** : ఒక విభాగంలో జరుగుతున్న పని మరొక విభాగంలో జరుగుతున్న పనికి అనుగుణంగా ఉండేటట్లు చూడడము Co - ordination పనిలో అతి వ్యాప్తిగాని, ఘర్షణగాని లేకుండా చూసుకోవటము దాని లక్ష్యం. మనము ఇంతకుముందే తెలుసుకున్నట్లు గలిక్ అధికారపరంపర ద్వారా సమన్వయము, ఉద్దేశ్య పూర్వక సమన్వయము, కమిటీల ద్వారా సమన్వయము అని మూడు రకాల సమన్వయాల గురించి చర్చించాడు.

6. నివేదించుట **(Reporting)** : సంస్థలో వివిధ భాగాల్లో ఏమి జరుగుతున్నది. ఎలా జరుగుతుంది. ఎదురవుతున్న ఇబ్బందులు ఏమిటి అన్న విషయాలు ఎప్పటికప్పుడు తెలుసుకోకుండా యాజమాన్యం సంస్థను నడుపలేదు. సంస్థ నిర్వహణా సామర్థ్యం, చాలా వరకు సంస్థలో జరిగే విషయాలపట్ల ఉన్న అవగాహన మీదే ఆధారపడి ఉంటుంది. ఈ విధమైన విషయాలను ఆధీనులు కార్యనిర్వాహకునికి ఎప్పటికప్పుడు తెలియ చేయడమె reporting. ఇది సక్రమంగా ఉండేలా చూసుకోవడం అధికారుల బాధ్యత.

7. విత్త వ్యవహారాలు **(Budgeting)** : సంస్థ నిర్వాహణకు ప్రాణాధారమైన విత్తపాలనా వ్యవహారాలన్నీ Budgeting క్రిందకు వస్తాయి. బడ్జెటును తయారు చేయడం, అమలు పరచడం, ఎకౌంటింగ్, సంస్థలోను, సంస్థబయట సక్రమంగా ఉండేలా చూసుకోవడం అధికారుల బాధ్యత.

4.4 లిండాల్‌ఫోవెన్స్ అర్విక్ :

ఈయన గలిక్‌తోపాటు ఎన్నో పరిశోధనలలో పంచుకున్నాడు. కుడి ఎడంగా గలిక్ కున్న భావాలే ఈయన కున్నాయి. ఈయన గలిక్‌కు జంటకవిలాంటివాడు. పాలనా శాస్త్రవేత్తల, విద్యార్థుల పరిధిలో వీరిద్దరి పేర్లు కలసి స్మరించుకోవడం పరిపాటి. ఈయన **1891** లో బ్రిటన్‌లో జన్మించాడు. ఆక్స్‌ఫర్డ్ యూనివర్సిటీలో చదువుకున్నాడు. మొదటి ప్రపంచ యుద్ధంలో బ్రిటీష్ సైన్యంలో లెఫ్టినెంట్ కలనల్‌గా పనిచేశాడు. పారిశ్రామిక నిర్వహణలో చేయి తిరిగిన సలహాదారుడన్న ఖ్యాతి సంపాదించుకున్నాడు. అర్విక్ వ్రాసిన పుస్తకాలలో ముఖ్యమయినవి ది మేకింగ్ ఆఫ్ సైంటిఫిక్ మేనేజ్‌మెంట్ (3 సంపుటాలు) : ది ఎలిమెంట్స్ ఆఫ్ ది అడ్మినిస్ట్రేషన్ ; పాటరన్స్ ఆఫ్

మేనేజ్‌మెంట్ అండ్ లీడర్‌షిప్ ఇన్ ది ట్వంటియత్ సెంచరి ఆర్గనైజేషన్స్. డైనమిక్ అండ్ ఫ్రీడమ అండ్ కో ఆర్డినేషన్ అనే పుస్తకాన్ని ఎడిట్ చేశాడు. గలిక్‌తో కలసి పేపర్స్ ఆన్ ది సైన్స్ ఆఫ్ అడ్మినిస్ట్రేషన్ అనే ప్రపంచ ప్రఖ్యాతి చెందిన గ్రంధాన్ని ఎడిట్‌చేశాడు.

అర్విక్ ప్రతిపాదించిన సూత్రాలు : అర్విక్ మొత్తం 8 సూత్రాలను ప్రతిపాదించాడు. అవి :

1. **(The Principles of Objective)** లక్ష్యాల సూత్రాలు : ఏ సంస్థ అయినా సరే ఒక నిర్దిష్టమయిన లక్ష్యాన్ని కలిగిఉండాలి. లక్ష్యరహితమయిన సంస్థకాని, లక్ష్యాన్ని సరిగ్గా గుర్తించలేకపోయిన సంస్థకాని విజయాన్ని సాధించలేదు.

2. **(The Principle of Correspondence)** సమస్థాయి సూత్రము : ఈ సూత్రాల ప్రకారం ఎప్పుడైనా, ఎక్కడైనా అధికారం బాధ్యత రెండూ సమపాళ్ళలో ఉండాలి. కేవలం అధికారం కాని, కేవలం బాధ్యతకాని ఎక్కడా ఉండకూడదు. అంతేకాకుండా ఎక్కువ బాధ్యత, తక్కువ అధికారంగాని, తక్కువ బాధ్యత, ఎక్కువ అధికారంగాని ఉంటే సంస్థ అనర్థాలకు గురవుతుంది.

3. బాధ్యత సూత్రం **(Principel of Responsibility)** : ఈ సూత్రం ప్రకారం సంస్థలో జరిగే పని మొత్తానికి అందరి కన్నా పై అధికారి బాధ్యత వహించాలి. అధీనుల చేత చేయబడె మంచి పనులకు కాని, తప్పులకుకాని అధికారె బాధ్యత వహించాలి.

4. అధికార పరంపర సూత్రం **(Scalar Principle)** : దీనిని గురించి మనము ఇంతకు ముందే తెలుసుకున్నాము. ఈ సూత్రం ప్రకారం సంస్థలో పై స్థాయి నుండి, క్రింది స్థాయి వరకు విస్తరించి ఉన్న వివిధ ఉద్యోగులను ఒక క్రమ పద్దతిలో అధికార పంరపర ముడివేసి ఉంచుతుంది. అధికారి, ఆధీనుడు రూపంలో ప్రతి ఉద్యోగం తనపై స్థాయితోను, తన క్రింది స్థాయితోను ముడివేయబడి ఉంటుంది. ఈ సూత్రం ప్రకారం సంస్థ ఒక కొండ రూపాన్ని (పిరమిడ్ రూపాన్ని) సంతరించుకొని ఉంటుంది.

5. నియంత్రణావధి సూత్రం **(Principle of Span of Control)** : దీన్ని కూడా ఇంతకుముందే తెలుసుకున్నాము. ఈ సూత్రం ప్రకారం, అధికారి ఒక పరిమిత సంఖ్యను మించిన ఆధీనులను నియంత్రణ చేయలేడు. నియంత్రణ లక్ష్యసాధనకు అనుగుణంగా ఉండాలంటే ఆధీనుల సంఖ్య పై స్థాయిలో నయితె 5 నుండి 6, క్రింది స్థాయిలో నయితే 8 నుండి 12 కు మించకూడదని అర్విక్ భావించాడు.

6. ప్రత్యేకీకరణ సూత్రం **(Principle of Specialisation)** : ఈ సూత్రం ప్రకారం వ్యక్తి చేయగలిగిన పనిని ఒకే ఒక్క విధికి పరిమితం చేయాలి. అలా చేసినప్పుడు పనిలో వేగము, నైపుణ్యత పెరుగుతాయి.

7. సమన్వయ సూత్రం **(Principle of Co - ordination)**: సంస్థలోని ఒక విభాగంలో జరిగే పని మరొక విభాగంలో జరుగుతున్న పనికి అనుగుణంగా ఉండేలా చూడటమే సమన్వయము.

8. నిర్వచన సూత్రం **(Principle of Definition)** : సంస్థలోని ప్రతి వ్యక్తికి ఒక ప్రత్యేక విధిని కేటాయించాలి. అధికారం, బాధ్యత, మిగిలి విధులతో దానికి ఉన్న తేడా మొదలయినవి స్పష్టంగా పేర్కొనబడాలి. సంస్థలో ఏ ఒక్క పని ఎక్కువ మందికి, అనేక పనులను ఒక్కరికి కేటాయించకూడదు.

సమగ్రమైన సూత్రాలు ప్రతి పాదనకు అర్విక్ కృషి :

అర్విక్ కాలం నాటికి అనేకమంది సాంప్రదాయ సిద్దాంతవాదులు, తమ పరిశీలనకు అందిన వివిధ సూత్రాల సముదాయాన్ని ప్రతిపాదించారు. ఇన్ని రకాల సూత్రాలు గందరగోళానికి దారి తీస్తాయన్న ఉద్దేశ్యంతో, అర్విక్ అతి వ్యాప్తిని నిరోధిస్తూ అన్ని సూత్రాలను ఒకే సముదాయంగా ప్రతిపాదించే బృహత్తర కృషి చేశాడు. దాని ఫలితమే టేలర్, ఫేయల్, గలిక్ తాను మూని రైలి ఫాలెట్, గ్రైకునాస్‌లు ప్రతిపాదించిన సూత్రాలన్నిటిని కలిపిన ఒకే ఒక సమగ్ర సూత్రాల సముదాయం. అవి :

1. పరిశోధన **(Investigation)**: ఏ సంస్థ అయినా చేయదలచుకొన్న పని గురించి, దాని సాధ్యా సాధ్యాల గురించి చాలా విషయ పరిజ్ఞానం సంపాదించాలి. మార్కెట్ పరిస్థితిని సర్వే చేయాలి. ఫ్యాక్టరి ఎక్కడ పెట్టాలి, ముడిసరుకులు ఎక్కడ, ఎంత ప్రమాణంలో లభ్యమవుతాయి మొదలయిన అనేక విషయాల గురించి ఆరా తీయాలి. ఈ విధిని అర్విక్ పరిశోధన అని అన్నాడు.

2. వర్తమానం ఆధారంగా భవిష్యత్ పై అంచనా **(Forecasting)** : ప్రస్తుత పరిస్థితి ఏమిటి. ముందు ముందు పరిస్థితి ఏ విధంగా ఉంటుంది అనే అంచనాయే.

3. ప్రణాళికా రచన **(Planning)** : దాన్ని గురించి ముందే తెలుసుకున్నాము.

4. Appropriateness : పరిశీలనలో తేలిన అంశాల ఆధారంగా తగిన చర్యలు తీసుకోవటం

5. విధులను కేటాయించడం **(Assignment of Functions)** : ఇది ఉద్యోగి బృంద పాలనలో ముఖ్యమయిన విధి. సంస్థలోని ప్రతి వ్యక్తికి ఒక నిర్దిష్టమయిన విధి కేటాయించబడాలి.

6. నాయకత్వము **(Leaderhip)** : సంస్థ విజయానికి దోహదం చేసే విషయాలలో ఒకటి సరయిన నాయకత్వము. అవగాహన, చొరవ ఉన్న నాయకులు సంస్థను విజయపథంలో నడిపించగలరు.

7. కార్యకలాపాలను నిర్ణయించడం **(Determinative)** :

8. అనువర్తన **(Applicative)** : నిర్ణయాలను ఆచరణలోకి తీసుకురావడం

9. అన్వయం **(Interpretative)** : పరిస్థితులకు అనుగుణంగా, నిర్ణయాల మౌలిక స్వభావానికి నష్టం కలుగకుండా, నిర్ణయాలను అన్వయించడం.

10. ఎంపిక మరియు నియామకం **(Selection and placement)** : ఇది కూడా ఉద్యోగి బృందపాలనలో చాలా ముఖ్యమయిన విధి. శక్తి, సామర్థ్యము, తెలివితేటలు గలిగిన వ్యక్తిని ఎంపిక చేసుకోవడం, అతని శక్తి సామర్థ్యాలు ఏ స్థాయిలో నయితే పూర్తిగా వినియోగ పడతాయో, ఆస్థాయిలో అతనిని నియమించడం. దీనిని A right person at a right place అని అంటారు.

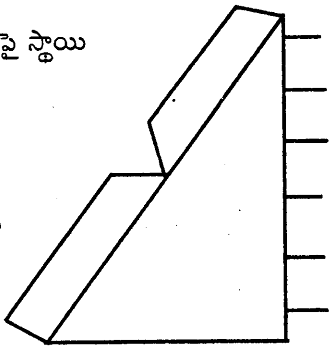
మిగిలిన సూత్రాలు అంటె (Organisation) వ్యవస్థీకరణ, (Co - ordination) సమన్వయం, (Coordinative Principle) సమన్వయ సూత్రము, (Authority) అధికారము, (Scalar Process) అధికారపరంపర, (Delegation) అధికార దత్తత, (Functional Definition) విధుల నిర్వచనం, (The general Interest) వ్యక్తి శ్రేయస్సు కన్నా సంస్థ శ్రేయస్సు ముఖ్యం, (Centralisation) కేంద్రీకరణ, (Staffing) ఉద్యోగి బృంద నియామకం, (Spirit) ఏకతా భావన, (Reward and sanctions) ఎక్కువ పని చేసిన వారికి ఎక్కువ డబ్బు, పని చేయనివారికి శిక్ష, (Initiative) చొరవ, (Equity) సమాన ఆదరణ. (Discipline) క్రమశిక్షణ, (Stability) ఉద్యోగ భద్రత, Order, (Command) ఆజ్ఞా ఏకత్వము మరియు (Control) నియంత్రణ గురించి ఈ అధ్యాయంలోనూ, టేలర్, ఫేయల్‌కు సంబంధించిన అధ్యాయాలలో తెలుసుకున్నాము.

విమర్శ : సాంప్రదాయ దృక్పథం పలు తీవ్రమయిన విమర్శలకు గుయింది. సహజంగానె, సాంప్రదాయ దృక్పధ వాదులలో అగ్రగణ్యులైన గలిక్, అర్విక్‌లు కూడా ఈ విమర్శల నుండి తప్పుకోలేకపోయారు.

సూత్రాలలో విశ్వజనీనత లేదు : సూత్రాల స్థాయి (Status) కేవలం అనుభవజ్ఞులు తమ స్వంత అనుభవం నుండి నేర్చుకున్న విషయాలు మాత్రమే. అంతేకానివాటికి విశ్వజనీనత నాపాదించటము కష్టం. ఎందుకంటె విశ్వ వ్యాపితంగా ఉన్న వ్యవస్థలను పరిశీలించి, మళ్ళీ మళ్ళీ పరిక్షించిన వాస్తవాలుకావు. మహాఅయితే అవి కొందరి స్వీయ అనుభవ ప్రతి స్పందనలుకావచ్చు. అయితే ఎల్.డి.వైట్ మాటలలో చెప్పాలంటే, లైన్, స్టాఫ్, అధికార పరంపర, కేంద్రీకరణ వంటి పదాలు పాలనా వ్యవస్థను వర్ణించడానికి ఉపయోగపడే పదాలు మాత్రమే. అంతకు మించి మరేమికాదు. అవి మార్గదర్శకాలు కాలేవు. (ఎల్.డి.వైట్ తాను రచించిన "ఎన్ ఇంట్రడక్షన్ టుది స్టడి ఆఫ్ ఎడ్మినిస్ట్రేషన్" అన్న పుస్తకంలో ఈ విమర్శ చేశాడు.)

సూత్రాలు వాస్తవానికి సామెతలు మాత్రమే : హెర్బర్ట్ సైమన్ "అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్ ఎ స్టడీ ఆఫ్ డెసిషన్ - మేకింగ్ ప్రాసెస్ ఇన్ ఎడ్మినిస్ట్రేటివ్ ఆర్గనైజేషన్" అన్న పుస్తకాన్ని రచించాడు. ఆ పుస్తకంలో అతను వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాల ప్రకారం సూత్రాలు సత్యాలు కావు, అవి సామెతలు మాత్రమే. సామెతలు ఎలాగయితె సందర్భాన్ని బట్టి మారుతూ ఉంటాయో, సూత్రాలు అంతే. వాటికి విశ్వజనీనత లేకపోగా, అవి పరస్పర విరుద్ధాలు కూడా. ఉదా !! ఆజ్ఞా ఏకత్వానికి, ప్రత్యేకీకరణకు లంకెకుదురదు. ఎందుకంటె ప్రత్యేకీకరణ ఉన్నచోట ఆజ్ఞా ద్విభాగిత్వముంటుంది. సాధారణ పాలనకు సంబంధించి ఒక కేంద్రం, ప్రత్యేకీకరణకు (Specialisation) సంబంధించి మరో కేంద్రం ఆజ్ఞలు ప్రసారం చేస్తుంటుంది. (ఉదా మండల విద్యాధికారికి సాధారణ పాలనకు సంబంధించి కలెక్టరు నుండి ప్రత్యేకీకరణ కేంద్రం జిల్లా విద్యాధికారి నుండి ఆజ్ఞల జారీ చేసినట్లు) అలానే, నియంత్రణావధి సూత్రానికి, అధికార పరంపర సూత్రానికి లంకె కుదరదు. గలిక్ ప్రకారము అధికార పరంపరలో శిఖరాన ఉండే ముఖ్య అధికారికి, అట్టడుగున ఉండె క్రిందిస్థాయి ఉద్యోగికి మధ్య అధికార స్థాయిల సంఖ్య (Levels of Authority) ఎంత తక్కువ ఉంటె ఆ సంస్థ సామర్థ్యం అంత పెరుగుతుంది. అలాగే నియంత్రణావధి సూత్రం ప్రకారం, ఆధీనుల సంఖ్య ఎంత తక్కువగాఉంటే అంతమంచిది. అర్విక్ ప్రకారం ఆధీనుల సంఖ్య పై స్థాయిలో 4 - 6 క్రింది స్థాయిలో 10 - 12 ఉండవచ్చు. కాని ఈ రెండు సూత్రాల మధ్య వైరుధ్యం ఉన్నది. ఏ విధంగా అంటె, ఆధీనుల సంఖ్య పరిమితంగా ఉంటే, అధికార పరంపరలో అధికార స్థాయిలో విపరీతంగా పెరిగిపోతాయి. అధికార స్థాయిల సంఖ్య తగ్గాలంటె ఏకైక మార్గం ఆధీనుల సంఖ్యను పెంచడమే.

ఉదా : ఒక సంస్థలో 10,000 మంది ఉద్యోగులున్నారనుకోండి. నియంత్రణావధిపై స్థాయిలో 1 : 5, క్రింది స్థాయిలో 1 : 10 అనుకుంటె అప్పుడు



అంటే ఒకే విధిని నిర్వహిస్తున్న సంస్థలో 10,000మంది ఉద్యోగులను అర్విక్ సూచించిన నియంత్రాణావధిలో అమరుస్తూ వ్యవస్థీకరించాలంటె 6 అధికార స్థాయిలు కల అధికార పరంపర ఏర్పడుతుంది. ఒకే విధికాకుండా, భిన్నమైన విధులు నిర్వర్తించే సంస్థఅయితే, స్థాయిల సంఖ్య ఇంకా విపరీతంగా పెరగుతుంది. అదే జాతీయ, బహుళ జాతీయ సంస్థలయితే 20 నుండి 30 అధికార స్థాయిల కల వ్యవస్థ ఏర్పడుతుంది. ఇక అధికార స్థాయిల తగ్గించాలంటె ఏకైక మార్గం నియంత్రణావధిని పెంచాలి. కాబట్టి సైమన్ మాటల్లో చెప్పాలంటే, సమయానుకూలంగా వ్యవస్థకు ఏ సూత్రం అవసరం అనుకుంటే ఆ సూత్రాన్నే ఎన్నుకోవాలిగాని, అన్ని సూత్రాలు ఒకేసారి ఒకే సంస్థకు వర్తింపజేయటం కుదరదు.

మానవ సంబంధాల విస్మరణ : సంప్రదాయ సిద్ధాంతం వ్యవస్థలో మానవుల ప్రభావాన్ని పూర్తిగా విస్మరించింది. మానవ సంబంధాల ఆవశ్యకతను నిర్ధారించింది. వ్యవస్థీకరణ వంటి సూత్రాల అన్ని సమస్యలకు పరిష్కారమని, లోపరహిత వ్యవస్థకు నిర్మిస్తే సంస్థ విజయం సాధిస్తుందని పూర్తిగా విశ్వసించారు. సంస్థలో మానవులు కూడా ఒక ప్రధాన భాగమని, వారికి కూడా కొన్ని భావాలుంటాయని, గౌరవాన్ని, గుర్తింపును కోరుకుంటూ ఉంటారని, సంస్థ జయాపజయాలలో వారిది కీలకమైన పాత్ర అని విస్మరించారు. అందుకనే ఈ సిద్ధాంతాన్ని యాంత్రిక సిద్ధాంతము అని కూడా అంటారు.

లాంఛనమైన వ్యవస్థ పై దృష్టి కేంద్రీకరించి, లాంఛన ప్రాయంకాని వ్యవస్థను విస్మరించారు. : గలిక్, అర్విక్ ఇరువురూ కూడా లాంఛన ప్రాయమైన (formal) వ్యవస్థ గురించి చర్చించారు. కాని ఏ సంస్థలోనయినా కాలంగడిచేకొద్దీ లాంఛన ప్రాయం కాని (Informal)సంభంధాలు కూడా ఏర్పడుతాయి. కేవలం నిబంధనలు, సూత్రాలు, సిద్ధాంతాలు మాత్రమే పనిని నడిపించలేవు. ఉద్యోగుల మధ్య ఏర్పడే సంబంధాలు, వారి ఇష్టాయిష్టాలు వారికి వారు రూపొందించుకునే సాంఘిక నియమాలు మొదలయినవి కూడా సంస్థ పనితీరును విపరీతంగా ప్రభావితం చేస్తాయి. ఈ విషయాన్ని గలిక్, అర్విక్‌లు పూర్తిగా విస్మరించారు.

నిరంతర మార్పుల ప్రభావాన్ని విస్మరించారు : ఆల్ ఫ్రెడ్ డైమాంట్ అనే విమర్శకుడు ఈ అభిప్రాయాన్ని వ్యక్తపరిచాడు. సంస్థలు కాని, సంస్థల లక్ష్యాలుకాని స్థిరంగా ఉండవు. అని నిరంతరం మార్పులకు గురవుతుంటాయి. సాంఘిక, ఆర్థిక, రాజకీయ కారణాలు ఈ మార్పును ప్రేరేపిస్తూ ఉంటాయి. కాబట్టి పాలనకు సంబంధించిన ఏ అధ్యయనం అయినా మార్పులను, దాని ప్రభావాన్ని దృష్టిలో ఉంచుకోవాలి. గలిక్, అర్విక్‌లు ఈ విషయాన్ని విస్మరించారు. సంస్థలు స్థిరంగా ఉంటాయి అన్న ధోరణి కలిగి ఉన్నారు కాబట్టి, "విశ్వజనీనతను, శాశ్వతత్వాన్ని ఆపాదించి" సూత్రాలను రూపొందించారు. ఒక సందర్భంలో, ఉపయోగపడే సూత్రాలు, మరొక సందర్భంలో ఉపయోగపడక పోవచ్చును, అని గలిక్ అభిప్రాయపడిన మాట వాస్తవమయినప్పటికి, వారి వారి "సమగ్ర విశ్లేషణ" (total analysis) మాత్రం మార్పును పరిగణనలోనికి తీసుకొనలేదు.

ప్రేరణ, సంస్థలో వైరుధ్యాల వంటి అతి ప్రధాన విషయాలను పరిగణనలోనికి తీసుకోలేదు : "ఆర్గనైజేషన్స్" గ్రంధ రచయితలయిన సైమన్, మార్చ్‌ల ప్రకారం గలిక్, అర్విక్‌లు అతి ప్రధానమయిన అయిదు విషయాలను తగిన రీతిలో పరిగణలోకి తీసుకోలేదు. అవి.

1. ప్రేరణకు సంబంధించిన విషయాలు

2. సంస్థలో సహజంగా ఉత్పన్నమయె వైరుధ్యాలు, స్వలాభాపేక్షవలన తలెత్తగలవు.

3. కష్టతరమైన (complex) సమాచార విశ్లేషణా ప్రక్రియలో మానవునికున్న పరిమితులు.

4. లక్ష్యాన్ని గుర్తించటంలోను, లక్ష్యాలను వర్గీకరించుకోవడంలోను, భావోద్వేగానికి అతీతమయిన విజ్ఞానము యొక్కఆవశ్యకత

5. సంస్థ యొక్క విజయానికి అత్యంత ఆవశ్యకమైన కార్యక్రమ విశ్లేషణ (Programme Evaluation) : ముఖ్యంగా 3,4,5, లోపాలున్నవి కాబట్టి వీరి సిద్ధాంతము లక్ష్య పునర్నిర్ధారణ, లక్ష్యాల కుదింపు వంటి అత్యావశ్యకమైన విధుల గురించి ఏ మాత్రము శ్రద్ధవహించలేదు.

సమూహ ప్రభావాన్ని గుర్తించలేదు : ప్రతి వ్యక్తి సాంఘిక, ఆర్థిక వాతావరణంతో పాటు తన చుట్టూ ఉన్న వ్యక్తుల ప్రభావానికి లోబడతాడు. అతని ఆలోచనాధోరణి మీద ప్రక్క వ్యక్తుల ప్రభావం ఎక్కువ. ఈ విషయాన్ని పూర్తిగా విస్మరించి, గలిక్, అర్విక్‌లు మానవుడిని ప్రభావరహితయంత్రంగా ఊహించుకున్నారు. అందుకనె ఈ సిద్ధాంతాన్ని ఆటమిస్టిక్ థియరి అని కూడా అంటారు.

యాంత్రిక సిద్ధాంతము (Mechanistic Theory) : మార్చ్, సైమన్‌ల ప్రకారం, పరిశ్రమలో పనిచేసె మానవుడు, మొత్తం సంస్థా ప్రవర్తనలో (Organistional Behaviour) ఒక భాగం కనుక అనేక శక్తులు అతన్ని ప్రభావితం చేస్తుంటాయి. అతను తన పరిసరాల్ని ప్రభావితం చేస్తుంటాడు. తనతోపాటు, అనేక స్వంత భావాలను, అభిప్రాయాలను కూడా సంస్థలోకి తెస్తుంటాడు. ఒక సంస్థ అర్థం కావాలంటే ఈ ప్రభావితుడైన మానవుడు కూడా అర్థం కావాలి. గలిక్, అర్విక్‌లు పై విషయాన్ని విస్మరించి, మానవుడిని కూడా యంత్రంలో ఒక భాగంగా చిత్రించారు. అందుకే ఇది యాంత్రిక దృక్పథం.

ఆర్థికేతర ప్రేరకాల విస్మరణ : మానవుడిని అనేక అంశాలు ప్రేరేపిస్తాయి. ఆర్థిక అంశాలు, పరిసరాలు, గుర్తింపుకొరకు, తపన, ఏదో ఒకటి సాధించాలన్న కాంక్ష మొదలయిన వన్ని ప్రేరకాలే. గలిక్, ఆర్విక్‌లు మాత్రం కేవలం ఆర్థిక అంశాలనే ప్రేరకాలుగా గుర్తించారు.

4.8 పాలనా శాస్త్రానికి గలిక్, అర్విక్‌ల కృషి :

విమర్శలలోని హేతు బద్ధతను గురించి ఆలోచించకుండా, కేవలం విమర్శల గురించి మాత్రమే ఆలోచిస్తే, గలిక్, అర్విక్‌ల సిద్ధాంతము నిశితమయిన విమర్శలకు గురయింది. అయినప్పటికి, పాలనా శాస్త్రానికి వీరు చేసిన సేవ విశిష్టమయినది. ఈ నాడయినా, ఒక సంస్థనో, ఒక పరిశ్రమనో, కనీసం ఒక ఆఫీసునో ఏర్పాటు చేయాలంటే, అధికార పరంపర సూత్రానికి మించి మరోదారి లేదు. వికేంద్రీకరణ, అధికార దత్తత వంటి అనేక సూత్రాలు విశ్వవ్యాప్తంగా ఈ నాటికీ గౌరవించబడటమేకాకుండా, అనుసరించక తప్పని పరిస్థితి ఏర్పడింది. ఈ నాటికి బోనస్‌లు, ఇంక్రిమెంట్‌ల వంటి ఆర్థికాంశాలనే ప్రధాన ప్రేరకాలుగా వాడుతున్నారు. తర్వాత మానవ సంబంధాల పేరుతో, ప్రేరణ సిద్ధాంతాల పేరుతో, ప్రజాస్వామ్య పారిశ్రామిక సంబంధాలను సమర్థిస్తూ అనేక సిద్ధాంతాలు వచ్చినవి. కాని ఈ నాటికి, కనీసం ఒక్కటి అయినా సమానాంతర నిర్మాణాన్ని (Horizontal Structure) పాటించే సంస్థ ప్రపంచంలో ఎక్కడలేదు. సాంప్రదాయం సిద్ధాంత గొప్పదనానికి, దానిని ప్రతిపాదించిన గలిక్, అర్విక్‌ల గొప్పదానానికి ఇదే నిదర్శనము.

మానవ సంబంధాలను, మావవులను విస్మరించి, యాంత్రికమైన ధోరణికి ప్రాముఖ్యమిచ్చారన్న విమర్శఅంత సమంజసమైన విమర్శకాదేమో. ఎందుకంటె గలిక్ ఏనాడూ 'మానవ' అంశాన్ని విస్మరించలేదు. "ప్రభుత్వాలు మనుషులతో కూడిఉంటాయి, మనుషుల చేత నడుపబడుతాయి. వాటి ప్రధాన బాధ్యత మనుషులకు సహాయం చేయడం, నియంత్రణచేయడం, సేవచేయడం. ప్రభుత్వపాలన, ఉనికిలోనేనని ఆర్థిక - మానవుడిని, స్వేచ్ఛావిపణిని గురించి మరచిపోయి, మనుషుల సంక్షేమాన్ని వారి ఆనందాన్ని తన పరిధిలోనికి చేర్చుకోవాలి. పై మాటలు అన్నదిమరెవరోకాదు లూథర్ గలిక్. మానవ అంశానికి గలిక్ ఏ స్థానమిచ్చాడో తెలుసుకోవడానికి పై మాటలే సాక్ష్యాలు. తేడా ఒక్కటే, సామర్థ్యాన్ని సూత్రాల సహాయముతో పెంచి, సంస్థద్వారా మానవసేవను చేయించాలనేది గలిక్ భావం. సంస్థలో మానవ సంబంధాల పేరిట ఎంతోకొంత ఉత్పత్తి పెంచి, లాభాలను జాగ్రుకోవాలని మానవ సంబంధ శాస్త్రవేత్త భావం.

4.9. సారాంశము

సాంప్రదాయవాదులలో ప్రముఖుడైన గలిక్ అర్విక్‌లు ఫేయల్ సిద్ధాంతం ద్వారా స్ఫూర్తిని పొందారు. వీరిద్దరూ కలిసి పాలనా శాస్త్రానికి విశిష్టమైన సేవచేశారు. గలిక్ పోస్ట్‌కార్బ్ భావన ఆచరణీయమైనది. గలిక్, అర్విక్‌ల సూత్రాలు నేటికీ ~~అనేక~~ సంస్థలలో పాటించబడుతున్నాయి. ముఖ్యంగా అధికార పరంపర, పోస్డ్‌కార్బ్ వంటి భావాలు అత్యంత ప్రాచుర్యం పొందాయి.

మాదిరి ప్రశ్నలు

A) ఈక్రింది ప్రశ్నలకు లఘుటీకలు వ్రాయుము

1. గలిక్ సూత్రాలు

2. అర్విక్ సూత్రాలు

3. శాఖీకరణ ప్రాతిపదికలు

4. POSD CORB

B) ఈక్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో సమాధానం వ్రాయుము

1. పాలనా నిర్వహణ సిద్ధాంతం గురించి వివరించండి.

2. గలిక్ అర్విక్ ప్రతిపాదించిన పాలన సిద్ధాంతంపై విమర్శనాత్మకవ్యాసం వ్రాయండి.

చదువ తగిన రచనలు

1. V.S. Prasad (et al)

2. Naidu S.P (pp: 69-74)

3. Hoshiar Singh and Pradeep Sachdeva (pp. 41-43)

4. Thomas H. Hammond. "In Defence of Luther Gulick's Notes on the Theory of Organisation, Indian Journal of Administrative science, Vol. II No.1, Jan - July 1991. pp. 149-189

రచయిత.

డా॥ ఎమ్.వి.ఎస్. కోటేశ్వరరావు.

పాఠం - 5

ఉద్యోగిస్వామ్య భావనావాది - మాక్స్ వెబర్

5.0 లక్ష్యం :

పాలనా శాస్త్రవేత్తలలో అతి ముఖ్యుడు వెబర్. ఉద్యోగిస్వామ్య సిద్ధాంత పితామహునిగా పిలువబడే వెబర్ భావాలను, అతని సిద్ధాంతాన్ని, అతనిపై వచ్చిన విమర్శల్ని చర్చించటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయక్రమం

5.1. జీవిత సంగ్రహం

5.2 వెబర్ పై ప్రభావాలు

5.3 వెబర్ సిద్ధాంతం

5.4 వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్య లక్షణాలు

5.5 ఉద్యోగుల లక్షణాలు

5.6 ఉద్యోగిస్వామ్యంలో ప్రధాన అంశాలు

5.7 ఉద్యోగుల అధికారాన్ని తమ చేతులలో కేంద్రీకరించుకోకుండా జాగ్రత్తలు

5.8 విమర్శ

5.9 పాలనా శాస్త్రానికి వెబర్ సేవ

5.10 సారాంశము

5.1 జీవిత సంగ్రహం :

1864లో సం॥లో జర్మనీలో ఒక సంపన్న కుటుంబంలో జన్మించాడు. హైడల్‌బర్గ్ యూనివర్శిటీలో న్యాయశాస్త్రాన్ని అభ్యసించాడు. 1899 లో "A contribution to the History of Medieval Business Organisations" అన్న సిద్ధాంత వ్యాసం మీద డాక్టరేట్‌ను పొందాడు. బెర్లిన్ విశ్వవిద్యాలయంలో న్యాయశాస్త్ర ఉపాధ్యాయునిగా, 1894లో ప్రైడల్‌బర్గ్ విశ్వవిద్యాలయంలో అర్థశాస్త్ర ఆచార్యునిగా పనిచేశారు. 1903 లో ఆరోగ్య కారణాలవలన అధ్యాపక వృత్తినుండి విరమించుకొని అప్పటినుండి జూలై 1920 లో మరణించేవరకు రచనావ్యాసంగంలోనే జీవితాన్ని గడిపాడు. 1914 - 15 సం॥లలో హైడల్‌బర్గ్ ప్రాంతంలో వైద్యశాలలు నెలకొల్పి వాటిని ఉద్యోగిస్వామ్య పద్ధతులలో నిర్వహించాడు. పాలనా ప్రక్రియకు సంబంధించి వెబర్‌కున్న ఏకైక అనుభవం ఇదే. వెబర్ రచనలలో 'రోమన్ ఎగ్రేరియన్ హిస్టరి అండ్ ఇట్స్ సిగ్నిఫికెన్స్ ఫర్ పబ్లిక్ అండ్ ప్రైవేట్ లా; 'సోషియాలజి ఆఫ్ డామినేషన్ ఇన్ ఎకానమి అండ్ సొసైటీ'; పార్లమెంట్ అండ్ గవర్నమెంట్ ఇన్ ది న్యూలీ ఆర్గనైజడ్ జర్మనీ' అనేవి ముఖ్యమైనవి.

పాలనా శాస్త్రాన్ని ప్రత్యేకించి ఉద్యోగిస్వామ్య భావనను, విశేషంగా ప్రభావితం చేసిన వారిలో అగ్రగణ్యుడు వెబర్. విచిత్రమేమిటంటే ఈయన పాలనా శాస్త్రాన్నిగాని, రాజనీతి శాస్త్రాన్ని గాని, ఏనాడూ ప్రత్యేకంగా అధ్యయనం చేయలేదు. చరిత్రకారునిగా జీవితాన్ని మొదలుపెట్టి, న్యాయశాస్త్ర కోవిదునిగా మారి, ఆర్థిక శాస్త్ర ఆచార్యునిగా జీవితాన్ని గడిపారు. సామాజిక శాస్త్రవేత్తగా ప్రపంచంచేత గుర్తించబడ్డాడు. వెబర్‌కు ఎటువంటి అనుభవం కూడా లేదు. అయినప్పటికిని సామాజిక దృక్పథం నుండి ఉద్యోగిస్వామ్యం మీద ఆయన చేసిన వ్యాఖ్యలు - ఊహాజనితమైనవి. అయినప్పటికి కూడా అవి ఎంతో ప్రాముఖ్యతను సంపాదించుకున్నాయి. ఉద్యోగి స్వామ్యానికి వెబర్ పేరు పర్యాయపదంగా తయారయింది. అంతేకాకుండా "ఉద్యోగిస్వామ్య సిద్ధాంతం పితామహుడు" గా ప్రపంచ గౌరవం అందుకున్నాడు.

5.2 వెబర్ పై ప్రభావాలు :

1) **సాంఘిక విజ్ఞానం :** విశ్వవిద్యాలయాలలో వెబర్ చరిత్ర, న్యాయశాస్త్రాలను అభ్యసించాడు. వ్యక్తిగత ఆసక్తి వలన రాజనీతిని, సామాజిక శాస్త్రాన్ని క్షుణ్ణంగా ఆకళింపు చేసుకున్నాడు. సహజంగానే నిశితమైన మేధస్సు గలవాడు కనుక పై నాల్గు సాంఘిక శాస్త్రాలు అందించిన విజ్ఞానంతో సమాజంపై, దానిలోని వివిధ సమూహాలపై, వాటి ప్రవర్తనపై సమగ్ర అవగాహన ఏర్పరచుకొని తన సిద్ధాంతాన్ని తయారు చేశాడు.

2) **జర్మనీలోని రాజకీయ పరిస్థితులు :** వెబర్ యొక్క సమకాలీన జర్మనీ, ఉదారవాద దిశనుండి కేంద్రీకృత ఉద్యోగిస్వామ్య దిశవైపు వేగంగా ప్రయాణిస్తూ ఉన్నది. బిస్మార్క్ నాయకత్వంలో జర్మనీ ఏకీకరణ, ఉదారవాద భావాలకు నిరాదరణ, పటిష్ట జర్మనీ నిర్మాణానికి ఉద్యోగి బృంద నిర్మాణాత్మక కృషి, బిస్మార్క్ ప్రేరణతో జర్మనీ ప్రజలు నిరంకుశపు పోకడలను ఆనందంగా ఆహ్వానించటం మొదలయిన సంఘటనలకు వెబర్ సజీవ సాక్షి. ఇది కూడా వెబర్ సిద్ధాంతాన్ని విపరీతంగా ప్రభావితం చేసింది.

5.3 వెబర్ సిద్ధాంతం

5.3.1 అధికారం - దాని లక్షణాలు : ఒక ప్రధాన ప్రశ్న వెబర్‌కు ఎదురయింది. అది ఏమిటంటే, ప్రజలు ఆజ్ఞలకు ఎందుకు శిరసావహిస్తారు ? ఎవరో చెప్పినట్లుగా ఎందుకు నడుచుకుంటారు ? ఈ ప్రశ్నకు సమాధానం వెతికే ప్రయత్నంలో వెబర్ తన అధికార సిద్ధాంతాన్ని రూపొందించాడు.

శక్తి (Power), అధికారం (Authoriry), నియంత్రణ Control కు మధ్య ఉన్న తేడా : వెబర్ ప్రకారం శక్తి, అధికారం వేరు అంశం. సమాజంలో ప్రతిఘటన ఎదురవుతున్నప్పటికి, ఒక వ్యక్తి తన ఉద్దేశ్యాలను సమాజం మీద రుద్దగలిగితే అది శక్తి. ప్రజలు నాయకుడి ఆజ్ఞలను ఇష్టపూర్వకంగానో, ఐచ్ఛికంగానే ఆమోదిస్తే అది అధికారం. శక్తికిగాని, అధికారాన్ని గాని పొంది దాన్ని కొనసాగించ గలిగితే అది నియంత్రణ.

అధికార కారకాలు లేదా అధికారం చెలాయించటానికి అవసరమయినవి : వెబర్ అయిదు అతి ప్రధానమయిన అధికార కారకాలను కనుక్కొన్నాడు. అధికారం చెలాయించాలంటే ఈ అయిదు తప్పనిసరిగా ఉండాలని భావించాడు అవి :

1) పాలించే వ్యక్తిగాని, వ్యక్తుల సమూహంకాని ఉండాలి.

2) పాలించబడటానికి వ్యక్తులు కాని, వ్యక్తుల సమూహంకాని ఉండాలి.

3) పాలితుల ప్రవర్తనను ప్రభావితం చేయటానికి పాలకులకు ఇచ్ఛ ఉండాలి. ఇచ్ఛను వ్యక్తపరచగలిగి ఉండాలి.

4) జారీచేయబడే ఆజ్ఞలో పాలకుల ప్రభావం. వారికి పరపతి ఉన్నది అన్న విషయం సాక్ష్యాలతో సహా రుజువు కావాలి. (పాలకులు ఎవరి చేతిలోనో కీలుబొమ్మలు అన్న అభిప్రాయాన్ని జారీ అయ్యే ఆజ్ఞలు కల్గించకూడదు).

5) పాలితులు ఆ ఆజ్ఞలను శిరసావహిస్తున్నపుడు, పాలకుల ప్రభావం ప్రత్యక్షంగా కాని పరోక్షంగా కాని దానిలో కనిపించాలి (అంతేకాని అధికారుల ప్రభావం లేకపోయినా, ప్రజలు అలానే ప్రవర్తించేవారు అన్నభావం కనిపించకూడదు).

అధికారం, వ్యవస్థ న్యాయబద్ధత (Authority, Organisation, Legitimacy) : వెబర్ ప్రకారం, పాలితులు ఐచ్ఛికంగా ఒప్పుకునేది, స్వచ్ఛందంగా ఆజ్ఞలను తలవంచేది 'అధికారం'. అటువంటి వ్యక్తుల సముదాయం వ్యవస్థ. ప్రజలు తామంతట తాము స్వచ్ఛందంగా పాలకుల ఆజ్ఞలను శిరసావహించటం, ఆ ఆజ్ఞలకున్న న్యాయసమ్మతి. వెబర్ ప్రకారం వ్యవస్థ, వ్యవస్థలోని పాలకవర్గం ఎంత కాలమయితే న్యాయ సమ్మతిని కల్గి ఉంటుందో అంతకాలం మాత్రమే వ్యవస్థకాని, పాలకవర్గం కాని మనగల్గుతుంది. న్యాయబద్ధతను కోల్పోయినపుడు, వ్యవస్థకూడా కూలిపోతుంది.

5.3.2 పాలనకు వెబర్ ఇచ్చిన అర్థము : పాలనకు వెబర్ ఒక సరిక్రొత్త అర్థాన్ని ఇచ్చాడు. అతని ప్రకారం అధికారం అంటే పాలించటం. పాలన అంటే పెత్తనం (domination) చేయటం. వెబర్ మాటలలో చెప్పాలంటే "అసలు పాలన అంటేనే పెత్తనం". పాలనా శాస్త్రవేత్తలందరూ, పాలన అనే పదానికి సేవచేయటం అనే అర్థాన్ని ఇచ్చారు. వాస్తవానికి పాలనకున్న ఉత్పత్తి అర్థం కూడా 'సేవచేయు' టయే. వెబర్ ఒక్కడే 'పాలన' కు పెత్తనం అని అర్థాన్ని ఇచ్చాడు.

5.3.3 వెబర్ ప్రకారం వ్యక్తుల రకాలు : ఎటువంటి వ్యవస్థలోనయినా నాల్గు రకాల వ్యక్తులుంటారు. వారు :

1) ఆజ్ఞలను పాటించటానికి అలవాటు పడినవారు.

2) ఎన్నో లాభాలను పొందుతూ ఉన్నాము కాబట్టి, అధికారంలో కొనసాగాలని కోరుకునేవారు

3) విధుల నిర్వహణ పంపకంలో తమకు తాము కూడా కొన్ని విధులు కేటాయింపబడినవి కాబట్టి పాలనలో పాల్గొనేవారు.

4) విధుల నిర్వహణకై సదా తమకు తాము సన్నద్ధులుగా ఉండేవారు.

5.3.4 వివిధ రకాలైన అధికారము : వెబర్‌కు పాలనాశాస్త్రంలో గౌరవప్రదమయిన స్థానము లభించటానికి కారణము ఆయన ప్రతిపాదించిన అధికార సిద్ధాంతము. వెబర్ మూడు రకాలయిన అధికారాలను, వాటి వేర్వేరు లక్షణాలను గుర్తించాడు అవి :

1) సాంప్రదాయ అధికారం (Traditional Authority)

2) సమ్మోహన అధికారం (Charismatic Authority)

3) న్యాయ, హేతుబద్ధ అధికారం (Legal Rational Authority).

1) సాంప్రదాయ అధికారం : "చాలాకాలం నుండి ఉన్నది" లేదా "అనాది నుండి ఉన్నది" అన్న ప్రజల విశ్వాసమే ఈ అధికారానికి ఆలంబన. ఆ ఒక్క విశ్వాసం మీదనే ఈ అధికారం పూర్తిగా ఆధారపడి ఉంటుంది. వారసత్వ ప్రాతిపదిక మీద నాయకత్వం సంక్రమిస్తుంది. నాయకుని పరిధిని ఆచారం నిర్ణయిస్తుంది. ఆచారాలు సాంప్రదాయాలు ముఖ్యమైన పాత్రను పోషించినప్పటికిని, అనేక సమయాలలో నాయకుడు నిరపేక్షమైన, నిరంకుశమైన అధికారాన్ని చెలాయిస్తాడు. ఈ విధంగా ఈ అధికారం సాంప్రదాయం, నిరపేక్ష అనే రెండు లక్షణాలను కల్గి ఉంటుంది. ఈ సాంప్రదాయ అధికారం రెండు రకాలు అవి :

a) భూస్వామ్య అధికారం : ఈ అధికారంలో ఉద్యోగులకు స్వంతహోదా, కొంత స్వేచ్ఛ ఉంటుంది. వారికి స్వంత ఆదాయ మార్గాలుంటాయి.

b) పితృస్వామ్య అధికారం (Patrimonial Authority) : దీనిలో ఉద్యోగులు నాయకుని వ్యక్తిగత సేవకులు. ఇతని ఇంటి పనివారి క్రింద లెఖ్ఖ. తరచుగా వారు అతని చుట్టాలు గాని, అభిమాన పాత్రులుగాని అయిఉంటారు. వారి అధికారం, బాధ్యతలు, వాటి పరిధి నాయకుని ఇష్టాయిష్టాలపై ఆధారపడి ఉంటాయి. ముఖ్యంగా ఈ అధికార పద్ధతిలో, సాంఘిక - సాంస్కృతిక వ్యవస్థ.. పాలన వ్యవస్థల మధ్య చాలా దగ్గరి సంబంధం ఉంటుంది.

2) సమ్మోహనాధికారం : "మా నాయకుడు విపరీతమయిన శక్తివంతుడు", "మా నాయకుడి వద్ద మానవాతీత శక్తులు ఉన్నాయి". "మా నాయకుడు కారణజన్ముడు" అన్న ప్రజల విశ్వాసము ఈ అధికారానికి ఆలంబన. సమ్మోహన శక్తి ప్రధాన ఆయుధంగా నాయకులు ప్రజల విశ్వాసాన్ని చూరగొంటారు. ఈ సమ్మోహన శక్తిగల నాయకుడు ఒక ప్రవక్త కావచ్చు, ఒక వీరుడు కావచ్చు, ఒక నటుడు కావచ్చు. సమ్మోహనాధికారం చెలాయించే నాయకుడి క్రింద ప్రత్యేక ఉద్యోగి బృందం అంటూ ఏమీ ఉండదు. నాయకుని శిష్యులే అధికారగణంగా ఉంటారు. వారికి ప్రత్యేక అర్హతలు అంటూ ఏమీ ఉండవు. ప్రజలు చట్ట ప్రకారమో, నిబంధన ప్రకారం కాకుండా నాయకుని ఇష్టాయిష్టాలపై ఆధారపడి పాలించబడతారు.

3) న్యాయ - హేతుబద్ధ అధికారం: వెబర్ ఇచ్చిన పద్ధతి ఇది. నిర్దిష్టమైన లక్ష్యాలను గుర్తించి, దానిని సాధించటానికి అవసరమైన మార్పులను రూపొందించుకుంటారు కాబట్టి ఇది హేతుబద్ధమైనది. లక్ష్యసాధనకొరకై ప్రతిభాగం కూడా తన వంతు కర్తవ్యాన్ని పూర్తిగా నిర్వహిస్తూ ఉంటుంది. కొన్ని నియమాలకు, నిబంధనలకు, ఒక క్రమపద్ధతికి లోబడి అధికారం చెలాయించబడుతుంది. కాబట్టి ఇది న్యాయమైనది.

5.4 వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్య లక్షణాలు :

ఈ విషయం తెలుసుకునే ముందు, ఉద్యోగిస్వామ్య భావన యొక్క పుట్టుపూర్వోత్తరాలను గురించి తెలుసుకుందాం. 'బ్యూరాక్రసి' అనే పదానికి పర్యాయపదంగా ప్రపంచ దృష్టిలో నిలిచిపోయిన వెబర్ ఈ మాటయొక్క సృష్టికర్తకాడు. 1765 లోనే విన్సెంట్ డిగోర్నీ అనే ఫ్రెంచ్ ఆర్థిక శాస్త్రవేత్త మొట్టమొదటిసారి ఈ మాటను వాడాడు. బ్యూరాక్రసి అంటే పాలన అని అర్థము. బ్యూరాక్రసి అంటే బల్లదగ్గర కూర్చొని చేసే పాలన అని అర్థం. ఆ తర్వాత ఎంతోమంది ఫ్రెంచ్ రచయితలు ఈ పదానికి విస్తృత ప్రచారాన్ని కల్పించారు. ఇంగ్లీషు రచయితలు మాత్రం ఈ మాటను 19వ శతాబ్దిలోగాని వాడడం మొదలు పెట్టలేదు. వెబర్‌కు ముందే మోస్కా, మిచెల్స్ అనే ఇద్దరు సామాజిక శాస్త్రవేత్తలు బ్యూరాక్రసిపై విస్తారంగా రచనలు చేశారు. బ్యూరాక్రసి అనే పదానికి ప్రభుత్వ ఉద్యోగులు లేదా ఉద్యోగిబృందం అని అర్థం. వెబర్ ప్రకారం బ్యూరాక్రసి అంటే "పాలనకై నియమించబడిన ఉద్యోగుల యొక్కబృందము".

వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్య లక్షణాలు :

1) అధికార కార్యకలాపాలు "నిరంతరత" (Continuity) ఆధారంగా నిర్వహించబడతాయి.

2) పాలనా విభాగం కొన్ని నిర్దిష్టమయిన నియమాల ఆధారంగా తన విధులను నిర్వర్తిస్తుంది. పరస్పర సంబంధం ఉన్న మూడు లక్షణాలు దానికి ఉంటాయి. అవి :

   a) వ్యక్తులతో సంబంధం లేకుండా 'అవ్యక్తిగత' (impersonal) ప్రాతిపదిక మీద ఉద్యోగియొక్క అధికారాలు, విధులు పరిమితం చేయబడతాయి.

   b) తన బాధ్యతను నిర్వహించటానికి ప్రతి ఉద్యోగికి తగినంత అధికారం ఇవ్వబడుతుంది.

   c) వారు చేయవలసిన పనులుముందే నిర్ధారించబడి ఉంటాయి. అంతేకాకుండా ఏఏ షరతులు, ఏఏ పరిమితులు వారి ఉద్యోగానికి న్యాయబద్ధత కల్పిస్తాయో కూడా నిర్దిష్టంగా నిర్వచించబడి ఉంటుంది.

3) ప్రతి ఉద్యోగి (Personal) ప్రతి ఉద్యోగం (Office) ఒక అధికార పరంపరలో భాగమే. పై స్థాయిలో ఉన్న ఉద్యోగులు లేదా ఉద్యోగం పర్యవేక్షణ చేస్తూ ఉంటాయి. క్రింది స్థాయిలోని ఉద్యోగులు, లేదా ఉద్యోగం నివేదించుకునే (appeal) హక్కును కల్గి ఉంటాయి.

4) విధులు నిర్వర్తించటానికి ఉద్యోగులు తమ స్వంత వనరులను ఉపయోగించకూడదు. కేవలం అధికారిక వనరులను మాత్రమే వినియోగించాలి.

5) అధికారంతో సంక్రమించే వనరులను వేటినీ కూడా ఉద్యోగులు తమ స్వంత ఆస్తిలాగా భావించకూడదు.

6) పాలనా వ్యవహారాలు తప్పనిసరిగా ఎల్లప్పుడూ లిఖిత పత్రాల ఆధారంగానే జరగాలి.

5.5 ఉద్యోగుల లక్షణాలు :

1) ఉద్యోగి వ్యక్తిగతంగా స్వేచ్ఛ కలిగినవాడు. అతడు ఎవరిక్రిందా పనివాడు కాదు.

2) కొన్ని అవ్యక్తిగత (impersonal) నియమాల ఆధారంగా తనకు దత్తత చేయబడిన అధికారాన్ని చెలాయిస్తూ ఉంటాడు. అధికారికంగా కేటాయించబడిన బాధ్యతలను నిజాయితీగా నిర్వర్తిస్తూ, తన విశ్వసనీయతను చాటుకుంటాడు.

3) అతని ఎంపికకాని, నియామకంకాని అతని పాలనాపరమైన, సాంకేతిక అర్హతల మీద ఆధారపడి ఉంటుంది.

4) పాలనా విధి అతని పూర్తికాల వ్యాసంగము (అతను పూర్తికాలాన్ని వెచ్చించటానికి ఎంపిక చేయబడ్డ ఉద్యోగి).

5) ఉద్యోగం అతని జీవిత కాల వ్యాసంగము (life time career). అతనికి క్రమం తప్పకుండా జీతము, ఉద్యోగంలో క్రమపద్ధతిలో పురోగతి ఉండే అవకాశం ఉంటుంది.

5.6 ఉద్యోగి స్వామ్యంలో ప్రధాన అంశాలు :

వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్యంలో పదకొండు ప్రధాన అంశాలు (సూత్రాలు) ఉన్నాయి. అవి 1) అవ్యక్తిగత (impersonal) అంశం 2) నియమాలు (rules) 3) సమర్ధతా పరిధి (sphere of competence) 4) అధికార పరంపర 5) వ్యక్తిగత, వ్యవస్థాలక్ష్యాలు (personal and public ends) 6) లిఖిత పత్రాలు 7) ఏకస్వామ్య ఉద్యోగి వ్యవస్థ (monocratic burea'ucracy) 8) పని విభజన 9) పాత్ర నిర్దిష్టత 10) వివేచన తాటస్థ్యం లేదా నిస్పాక్షికతత్వం

1) అవ్యక్తిగతం : వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్యంలో అత్యంత విశేషమయిన అంశం 'అవ్యక్తిగతము'. వెబర్ తర్వాతికాలంలో ఇది మేధావుల దృష్టిని విశేషంగా ఆకట్టుకొంది. వెబర్ అభిప్రాయంలో ఆజ్ఞలను జారీ చేసేటప్పుడుకాని, ఆజ్ఞలు శిరసావహించేటప్పుడు కాని ఉద్యోగులు తమలోని 'వ్యక్తి' ని బయట ఉంచాలి. ఎందుకంటే ఒక వ్యక్తిగా వారిక్కాడ ఉండే హక్కును పొందలేదు. వారు కొంత అధికారం, కొంత బాధ్యత గల స్థానానికి ఎంపిక చేసుకోబడ్డారు. కాబట్టి వారు ఆజ్ఞలు జారీచేస్తున్నారు. ఆజ్ఞను జారీ చేయగలుగుతున్నారు. అధికారంగాని, హోదాగాని, నియంత్రణ శక్తిగాని ఒక ఉద్యోగాని(office) కి సంక్రమిస్తాయి కాని, ఆ ఉద్యోగం, ఆ సమయంలో చేస్తూ ఉన్న వ్యక్తికి కాదు.

2) నియమాలు : వెబర్ ప్రకారం అధికార విధులన్నీ కూడా తప్పనిసరిగా నియమాలకు లోబడి జరగాలి. ఎటువంటి పరిస్థితులలోనూ నియమ ఉల్లంఘన జరుగకూడదు.

3) సమర్థతా పరిధి : దీనిలో మూడు విషయాలు ఉంటాయి. అవి : 1) పని విభజనలలో భాగంగా కేటాయించబడిన విధులను నిర్వహించటానికి కావాల్సిన మానసిక సంసిద్ధత. 2) విధులు సక్రమంగా నిర్వహించడానికి వీలుగా ప్రతి ఉద్యోగికి అవసరమయిన

మేరకు అధికారం. 3) పని జరగటం కోసం వత్తిడి పెట్టడానికి అవసరమైన సాధనాలు. ఇవి మాత్రం వివరంగా నిర్వచించబడి ఉండాలి. వాటిని ఏ పరిస్థితులలో ఉపయోగించాలో ఖచ్చితంగా వివరించబడి ఉండాలి.

4) అధికార పరంపర : ఉద్యోగులను వ్యవస్థీకరించటం అధికార పరంపర సూత్రాన్ని అనుసరించి ఉండాలి. అంటే ప్రతి క్రిందిస్థాయి ఉద్యోగము పైస్థాయి ఉద్యోగము యొక్క నియంత్రణలోను, పర్యవేక్షణలోనూ ఉండాలి" అంటాడు వెబర్. వెబర్ ఈ సూత్రానికి ఎంతో ప్రాముఖ్యతను ఇచ్చాడు.

5) వ్యక్తిగత, వ్యవస్థా లక్ష్యాలు : ఉద్యోగాన్ని నిర్వహించేటప్పుడు, వ్యక్తిగత వనరులను, వ్యవస్థ వనరులను వేరుచేయాలన్నది వెబర్ వాదన. ఎటువంటి పరిస్థితులలోను వ్యక్తిగత అవసరాలకు ఉద్యోగవనరులను కాని, ఉద్యోగం కొరకు వ్యక్తిగత వనరులను కాని వాడకూడదు.

6) లిఖిత పత్రాలు : పాలన ఎప్పుడూ లిఖిత పత్రాల, లిఖిత ఆజ్ఞల ద్వారా మాత్రమే జరగాలి. మౌఖికంగా ఏ పని జరగకూడదు. లిఖిత పూర్వకంగా జరిగే ఏ పాలన అయినా ప్రజలకు జవాబుదారీగా ఉండడమే కాకుండా, భవిష్యత్తులో చేయబోయే పనులకు ప్రమాణం(reference)గా కూడా ఉంటుంది.

7) ఏకస్వామ్య ఉద్యోగి బృంద వ్యవస్థ : సాంకేతికపరంగా ఆలోచిస్తే తాను ప్రతిపాదిస్తున్నది ఏకస్వామ్య ఉద్యోగిబృంద వ్యవస్థ అని వెబర్ అన్నాడు. దీనిలో సాంకేతిక అర్హతలు గలవారిని మాత్రమే ఎంపిక చేయటం జరుగుతుంది. అందరికీ జీతాలు ధనరూపంలో ఇవ్వడం జరుగుతుంది. ఉద్యోగులు ఉద్యోగాన్ని జీవిత కాలపు వృత్తిగా పరిగణిస్తారు. క్రమపద్ధతి కలిగిన క్రమశిక్షణ, నియంత్రణ ఉంటుంది. లక్షలమంది ఉద్యోగులున్నప్పటికి అందరికీ ఒకే ఒక నియమం ఆధారంగా అన్నీ జరుగుతాయి. వెబర్ ఉద్దేశ్యంతో పై లక్షణాలున్న ఉద్యోగిబృందం అత్యంత అభిలషణీయమైన సామర్ధ్యాన్ని కల్గి ఉంటుంది.

8) పని విభజన : సంస్థయొక్క లక్ష్యం మొత్తాన్ని నిర్దిష్టమయిన విధులుగా విభజించాలి.

9) పాత్ర నిర్దిష్టత : ప్రతి ఉద్యోగి సంస్థలో నిర్వహించవలసిన పాత్రని నిర్దిష్టంగా గుర్తించాలి. ఉద్యోగాన్ని దాని అధికారాన్ని విధులను కూడా నిర్దిష్టంగా వర్ణించాలి. ఉద్యోగికి ఏ బాధ్యతలైతే అప్ప చెప్పబడినవో, సంస్థ వాటిని మాత్రమే అతని నుంచి ఆశించాలి.

10) తాటస్థ్యం లేదా నిష్పాక్షికత్వం : పక్షపాత వైఖరి లేని ఆలోచనా ధోరణి. ప్రభుత్వాన్ని ఏ రాజకీయ ధోరణి ఉన్నవారు నడిపినా, వారి ఆజ్ఞలను అనుసరించాలి కాబట్టి ఉద్యోగిస్వామ్యం పనిపట్ల మాత్రమే నిబద్ధతను పెంచుకోవాలి. కాని ఎటువంటి విలువలపట్ల నిబద్ధతను పెంచుకోకూడదు.

5.7. ఉద్యోగులు అధికారాన్ని తమ చేతులలో కేంద్రీకరించుకోకుండా జాగ్రత్తలు :

వెబర్ తన ఉద్యోగిస్వామ్యాన్ని ఎంత ఆదర్శంగా రూపొందించదలచు కున్నప్పటికి, ఉద్యోగిస్వామ్యంలో నిబిడీకృతమైన ఉండే ప్రమాదాన్ని పసిగట్టాడు. అధికారులకు అవకాశం దొరికితే, అధికారం మొత్తాన్ని హస్తగతం చేసుకునే ప్రమాదం ఉందని భావించాడు. ఆవిధంగా జరుగకుండా అధికారులను నియంత్రణ చేసేందుకు ఆరు మార్గాలను సూచించాడు. మార్టిన్ ఆల్బ్రో ప్రకారం ఆ ఆరు మార్గాలు : 1) ఉమ్మడి నాయకత్వం 2) అధికార విభజన 3) జీతాల కొరకు ఆశపడని ఉద్యోగి బృందంచే పాలన (Amateur administration) 4) ప్రత్యక్ష ప్రజాస్వామ్యం 5) ప్రాతినిధ్య సంఘాలు లేదా సంస్థలు 6) సమర్ధత గల రాజకీయ నాయకులు.

1) ఉమ్మడి నాయకత్వం (Collegiality) : ఒకరికన్నా ఎక్కువమంది వ్యక్తులు నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియలో భాగస్వామ్యం తీసుకుంటే దానిని ఉమ్మడి భాగస్వామ్యం అని అంటాము. ఈ రకమైన నాయకత్వం అధికారులను హద్దులలో ఉంచుతుందని వెబర్ భావించాడు.

2) అధికార విభజన : ఒకే విధిని రెండు మూడు సంస్థలు పంచుకుని పనిచేయటాన్ని వెబర్ విభజనగా భావించాడని ఆల్బ్రో చెప్పాడు. ఒకే విధిని ఎక్కువమంది పంచుకున్నప్పుడు విధి నిర్వహణలో అందరిమధ్య రాజీధోరణి అవసరం. ఈ ధోరణి ఉద్యోగిస్వామ్యం అధికారాన్ని పరిమితులలో ఉంచుతుంది.

3) **Amateur Administration :** ఈ పాలనా పద్ధతిలో ప్రభుత్వం ఎవరికీ జీతాలు ఇచ్చి ఉద్యోగులుగా చేర్చుకొనరాదు. ఎవరైతే తమ సమయంలో కొంత సమయాన్ని పాలనా విధులకు కేటాయించగలుగుతారో వారి చేతనే ప్రతిఫలమేమీ ఇవ్వకుండా పని చేయించుకుంటుంది.

4) ప్రత్యక్ష ప్రజాస్వామ్యం : ప్రత్యక్ష ప్రజాస్వామ్యంలో ప్రజాభిప్రాయం రీకాల్ వంటి పద్ధతుల సహాయంతో తమ శాసనసభ్యులను ఎక్కువగా నియంత్రిస్తూ ఉంటారు. శాసనసభ్యులు ప్రజలకు ఎప్పటికప్పుడు సమాధానం చెప్పక తప్పదు కాబట్టి, ఉద్యోగిస్వామ్యాన్ని కఠినంగా నియంత్రణ చేస్తూ ఉంటారు.

5) **ప్రాతినిధ్య సంఘాలు లేక సంస్థలు (Representative Bodies) :** ప్రాతినిధ్య సంస్థలు అన్ని పద్ధతులకన్నా పటిష్టమయిన నియంత్రణా పద్ధతి అని వెబర్ ఉద్దేశ్యం. ప్రజలచేత ఎన్నికైన ప్రజా ప్రతినిధులు నిర్ణయీకరణ చేస్తూ, తమను ఎన్నుకున్న ఓటర్లతో కలిసి అధికారాన్ని అనుభవిస్తూ ఉంటారు. రాజకీయ పార్టీ విధానం ఉన్నచోట ఈ పద్ధతి సాధ్యపడుతుంది.

6) **సమర్థతగల రాజకీయ నాయకులు :** ఏ సమాజంలోనయినా సరే రాజకీయ ఎంపిక విధానం సక్రమంగా ఉండి, పాలనా వ్యవస్థను నియంత్రించగలిగిన రాజకీయ నాయకులను ప్రజలు ఎన్నుకోగలిగితే, అధికారులు అధికారాన్ని చేజిక్కించుకోలేరు.

5.8 విమర్శ :

1) వెబర్ మోడల్ యొక్క విలువ **క్రమంగా తగ్గిపోతున్నది :** ఇది వారెన్ - జి. బెనిస్ విమర్శ. ఇతని అభిప్రాయంలో, "ఉద్యోగిస్వామ్యం మీద ఆధారపడిన వ్యవస్థలు రోజురోజుకు బలహీన పడుతున్నాయి. సమకాలీన వాస్తవాలకు ఈ సిద్ధాంతం చాలా దూరంగా ఉంది". నిరంకుశ నియమాలు, అధికారులకు సాంకేతిక జ్ఞానం తక్కువ కావటం, అధికార పరంపర అనే గందరగోళంలో పడి సమాచారం నాశనం కావటం, మానవ వనరులను సంపూర్తిగా వినియోగించుకోలేకపోవటం వంటి అనేకానేక లోపాలు "ఉద్యోగి స్వామ్యాన్ని" ఉపయోగం లేనిదానిగా మార్చివేసినది.

2) లక్ష్యసాధనకు అడ్డుగా నిలిచే సాధనాలు : ప్రఖ్యాత సామాజిక శాస్త్రవేత్త రాబర్ట్ మెర్టన్ ప్రకారము ఏ నియమాలయితే లక్ష్యసాధనకు ఉత్తమ మార్గాలని కొనియాడబడ్డాయో, ఆ నియమాలే ఒకానొక దశలో అభివృద్ధికి సంకెళ్ళుగా మారే ప్రమాదం ఉంది. లక్ష్యాలకన్నా, మార్గాలే (నియమాలే) ముఖ్యమనే దశ వస్తుంది.

3) ఉద్యోగులపై సమాజ ప్రభావాన్ని వెబర్ విస్మరించాడు : ఉద్యోగుల ప్రవర్తనను అర్థం చేసుకోటానికి వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్య సూత్రాలే సరిపోవని, సమాజంలో భాగంగా వారిపై ఎన్నో ప్రభావాలుంటాయని మెర్టాన్, సెల్జెనిక్ వాదించారు. లారెన్స్ పీటర్, నార్త్‌కోట్ పార్కిన్‌సన్, విక్టర్ థాంప్సన్ వంటి విమర్శకులు ఇదే అభిప్రాయాన్ని వ్యక్తపరిచారు. వెబర్ జీవిత చరిత్ర వ్రాసిన బెండిక్స్ అనే పాలనా శాస్త్రవేత్త కూడా కేవలం నియమాలనే అంటిపెట్టుకొని ఉండటం సాధ్యం కాదంటాడు. సంస్థలో పనిచేసే ప్రతి ఉద్యోగి మీద నియమాలతోపాటు, అతని చుట్టూ ఉన్న సాంఘిక రాజకీయ విలువలు కూడా ప్రభావం చూపిస్తాయని, వాటిని పరిగణనలోకి తీసుకోకుండా, కేవలం నియమాలకే ప్రాధాన్యత నివ్వటం తప్పని బెండిక్స్ అభిప్రాయపడ్డాడు.

4) పద్ధతులకు అతిగా ప్రాధాన్యత నివ్వటం వలన నష్టాలు ఎక్కువ : పీటర్ డ్రకర్ చేసిన విమర్శ ఇది. పద్ధతులకు అతిగా ప్రాధాన్యతనివ్వటం వలన ఎన్నో అనర్థాలు చోటుచేసుకుంటాయి.

5) వెబర్ ప్రతిపాదించిన నమూనా అన్ని ప్రాంతాలకు, అన్ని కాలాలకు వర్తించదు : పీటర్ బ్లా ప్రకారం వెబర్ నమూనాను అన్ని ప్రాంతాలకు, అన్ని కాలాలకు వర్తింపచేయలేము. పూర్తిగా మారిపోయిన ప్రస్తుత సాంఘిక వాతావరణంలో ఇది ఇమడదు. మారుతున్న కాలంలో, నిరంతరం వ్యవస్థ నిర్మాణాల్ని మార్చుకుంటూ పోకుండా లక్ష్యాలను సాధించలేము. రాబర్ట్ ప్రెస్థన్ కూడా ఐరోపా ఖండం వెలుపల నమూనా పెద్దగా ఉపయోగపడదని అన్నాడు. విలియం డిలానె అన్న విమర్శకుడు అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలలో ఆర్థిక అభివృద్ధి సాధించాలంటే, వెబర్ నమూనా కన్నా, పితృస్వామిక ఉద్యోగి బృంద నమూనా ఎక్కువ ఉపయోగపడుతుందని భావించాడు. జోసెఫ్ లాపాలంబరా రష్యా, చైనాలలో అమలులో ఉన్న ఉద్యోగిస్వామ్య పద్ధతులు అభివృద్ధి చెందుతున్న దేశాలకు ఎక్కువ ఉపయోగపడతాయి కాని, వెబర్ నమూనా ఉపయోగపడదని భావించాడు. గౌల్నర్, ఫెడరిక్ బురిన్ కూడా మారే పరిస్థితులలో వెబర్ నమూనా పెద్దగా ఉపయోగపడదని అభిప్రాయపడ్డాడు.

6) వెబర్ భావాలు ఆధునికమైనవి కావు : వెబర్ ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్య నమూనా వెబర్ చెప్పుకున్నంత క్రొత్తదేమీ కాదని, ఇది 2200 సం॥ల క్రితమే చైనాలో అమలు పరచబడిందని క్రీల్, స్విడ్లర్‌లు అభిప్రాయపడ్డారు. ఆ మాటకు వస్తే, 18వ శతాబ్దానికి చెందిన ఫ్రెంచ్ దేశ ప్రిఫెక్ట్ (ఫ్రాన్స్ దేశ స్థానిక సంస్థలలో అతి పెద్దదయిన 'డిపార్ట్‌మెంట్' కార్యనిర్వాహణాధికారిని ప్రిఫెక్ట్ అంటారు.) విధులు, వెబర్ ప్రతిపాదించిన 'ఉద్యోగ విధుల' కన్నా ఎంతో సమగ్రంగా ఉన్నాయని స్విడ్లర్ అభిప్రాయపడ్డారు.

7) వెబర్ సాంప్రదాయ సిద్ధాంత కోవకు చెందుతాడు : వెబర్ మిగిలిన సాంప్రదాయ సిద్ధాంత వేత్తల వలె కేవలం వ్యవస్థ నిర్మాణానికే ప్రాధాన్యత నిచ్చాడు. మానవుల అంశాన్ని పూర్తిగా విస్మరించాడు. కాబట్టి వెబర్ సాంప్రదాయ సిద్ధాంతవేత్త అని సైమన్, మార్చ్ అభిప్రాయపడ్డారు.

8) నిరంకుశ ఉద్యోగిస్వామ్యాన్ని నమూనా తీసుకున్న సిద్ధాంతం : వెబర్ తన ఉద్యోగిస్వామ్య సిద్ధాంతం తయారుచేయటానికి, తన సమకాలీన, నిరంకుశ ప్రష్యన్ (జర్మన్) ఉద్యోగిస్వామ్యాన్ని నమూనాగా తీసుకున్నాడు అన్నది ఈ విమర్శ. ఒక నిరంకుశ పద్ధతిని ఆదర్శంగా ఎంచుకుని, దానినే కొలబద్దగా తీసుకొని ప్రపంచంలోని మిగిలిన ఉద్యోగిస్వామ్యాల మీద తీర్పు చెప్పే ప్రయత్నం చేశాడని చాలామంది విమర్శించారు.

8) అధికారం, అది మనుషులలో తెచ్చే అవలక్షణాలను విస్మరించాడు : సెల్జెనిక్ చేసిన విమర్శ. ఎంత అవ్యక్తిగత ప్రాతిపదికన రూపొందించిన వ్యవస్థ అయినప్పటికి, ఉద్యోగులు పూర్తిగా అవ్యక్తిగతంగా ఉంటారని భావించటం తప్పు. ప్రజాస్వామిక ప్రక్రియలో రాజకీయాల వత్తిడి చాలా తీవ్రంగా ఉంటుంది. ఆ తీవ్రతను తట్టుకొని ఉద్యోగులు అవ్యక్తిగతంగా ఉండటం సాధ్యంకాదు.

9) లిఖిత పత్రాల ప్రాతిపదికగా పాలన జరగటం వలన అనర్థాలు కూడా ఉన్నాయి : సంక్షేమ ఉద్యోగిస్వామ్య భావన బలపడుతున్న సమకాలీన వాతావరణంలో ప్రతిదీ లిఖితపూర్వకంగా ఉన్నట్లు జరగటం సాధ్యపడదు. కొన్నిసార్లు అలిఖితమైన పద్ధతులు అవలంబిస్తేనే కాని సంక్షేమ కార్యక్రమాలు అమలు జరుగవు. అంతేకాకుండా వెబర్ చేసిన ఈ ప్రతిపాదన వలన నిపుణులు కూడా ఫైళ్ళలో ఈదులాడే క్లర్క్ స్థాయికి చేరుతారు. ప్రతి మౌఖిక చర్చను లిఖిత రూపంలోకి తీసుకురావాలంటే లాంఛనత్వం పెరిగిపోయి, వ్యవస్థ సామర్థ్యం దెబ్బతింటుంది.

5.9 పాలనా శాస్త్రానికి వెబర్ సేవ :

సాంప్రదాయ సిద్ధాంతవాదులకు చాలా దగ్గరగా ఉండే వెబర్ ఒక్క విషయంలో మాత్రం వారికన్నా భిన్నమైన ధోరణిని అవలంబించాడు. సాంప్రదాయవాదులందరూ నిర్మితులతో తృప్తిపడితే, వెబర్ ఆ నిర్మితులను అతిక్రమించి బాధ్యతలను నిర్వహించవలసిన వ్యక్తుల సమూహం గురించి చర్చించాడు. నిర్మాణంలో వివిధ స్థాయిలలో కూర్చుని యంత్రాంగం నడిపే వ్యక్తుల సమూహం బ్యూరాక్రసి అని,

నిర్ణయాలను అమలులో పెట్టి లక్ష్యసాధనకు పాటుపడేది వీరేనని, వీరి సామర్థ్యమే లక్ష్యసాధనకు మార్గమని వెబర్ భావించాడు. ఈ కారణం వలననే వెబర్ "ఉద్యోగిస్వామ్య పితామహుడు"గా గౌరవించబడ్డాడు.

వెబర్ నిర్మాణపద్ధతిని, ఉద్యోగి బృంద భావనను తీవ్రంగా విమర్శిస్తున్నవారు చాలామంది వెబర్ సిద్ధాంతానికి కాలదోషం పట్టిందని, ఉద్యోగి బృంద ఇనుప నిర్మాణం బీటలు వారుతున్నదని వాదించారు. ఆల్విన్ టాఫ్లర్ మరో అడుగు ముందుకు వేసి "నూతన వ్యవస్థా పద్ధతులు వెబర్ బ్యూరాక్రసిని రోజురోజుకు సవాలు చేస్తూ పోతాయని, చివరకు అడ్ - హాక్రసి (Ad - hocracy) అనే పద్ధతి, బ్యూరాక్రసి స్థానాన్ని ఆక్రమిస్తుంది" అని జోస్యం చెప్పాడు. అడ్ - హాక్రసిలో సంస్థాగత నిర్మాణమే ఉండదని, అధికార - అధీన సంబంధాలు అసలుండవని టాఫ్లర్ 1970లో జోస్యం చెప్పాడు. వారెన్ బెనిస్ ఉద్యోగిస్వామ్యం తన అవలక్షణాల వలన ఏదోఒకరోజు చనిపోతుందని (Death of Bureaucracy) భావించాడు. టాఫ్లర్ జోస్యం చెప్పిన 40 సం॥ల తరువాత కూడా, అమెరికాలోని వైట్‌హౌస్ నుండి, ఆంధ్రప్రదేశ్‌లోని గ్రామపంచాయితి దాకా అదే పిరమిడ్ వంటి వ్యవస్థ, అనే అధికార - ఆధీన సంబంధాలు, అదే తాటస్థ్య భావన. వెబర్ సిద్ధాంతంలోని గొప్పతనానికి ఇదే నిదర్శనం.

వెబర్ విమర్శకులలో ఎక్కువమంది, ఈనాటి ఉద్యోగుల పద్ధతులను చూసి వెబర్‌ను విమర్శిస్తున్నారు కాని ఈనాటి ఉద్యోగిస్వామ్య అవలక్షణాలను వెబర్‌కు అంటగట్టటం తప్పు. ఫ్రెడ్ లూథాన్స్ చెప్పినట్లుగా, 'మనం ఏ అవలక్షణాలైతే బ్యూరాక్రసిలో ఈ రోజు గమనిస్తున్నామో, అవన్నీ బ్యూరాక్రసీ సిద్ధాంతానికి వ్యతిరేకమయినవి'.

"వెబర్ అందించిన గణాంకాలను, ఆయన సూత్రీకరణలను ఆమోదించకపోయినా, మనం ఒక్క విషయాన్ని మాత్రం ఆమోదించక తప్పదు. అదేమిటంటే ప్రపంచంలోని పెద్ద సంస్థలన్నీ కూడా, వెబర్ ప్రాథమిక భావన అయిన 'హేతుబద్ధ, సమర్థ ఆర్థిక ప్రవర్తన' ను మాత్రం ఒప్పుకొని అమలు పరుస్తున్నాయి" - ఫిఫ్‌నర్, షేర్ ఉడ్.

"నియంత్రణ, సమన్వయము, ఉద్యోగాలను ఆక్రమించిన వ్యక్తులను నియంత్రించే నియమాలు, విధులు, అధికార నిర్మాణము,. ప్రత్యేకీకరణ, అధికార పరంపరవంటి అతిముఖ్యమయిన నిర్వహణ మరియు వ్యవస్థా భావనలు వెబర్ శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతాల నుండి ఉద్భవించినవి" - మెక్‌ఫర్‌లాండ్.

5.10 సారాంశము

పాలనా శాస్త్రాన్ని విశేషంగా ప్రభావితం చేసిన వారిలో అగ్రగణ్యుడు వెబర్. అతను ప్రతిపాదించిన ఉద్యోగిస్వామ్య సిద్ధాంతం అత్యధికంగా ప్రశంసించబడిన, విమర్శించబడిన సిద్ధాంతం. అధికారం గురించి, ఉద్యోగిస్వామ్యం గురించి, అన్నిటికీ మించి ఉద్యోగుల గురించి అతను వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాలు అతనికి ఎనలేని కీర్తిని తెచ్చిపెట్టాయి.

మాదిరి ప్రశ్నలు

(A) ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు లఘుటీకలు వ్రాయుము.

1) వివిధ రకాలైన అధికారాలు

2) ఉద్యోగిస్వామ్య లక్షణాలు

3) ఉద్యోగుల లక్షణాలు

(B) ఈక్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో సమాధానం వ్రాయుము.

1) ఉద్యోగస్వామ్యంపై వెబర్ అభిప్రాయాలును వివరించండి.

2) ఉద్యోగబృంద స్వామ్య సిద్ధాంతంపై ఒక విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి.

చదువతగిన రచనలు :

1) V.S. Prasad

2) Naidu S.P (pp 80 -87)

3) Hoshiar Singh and pradep Sachdeva (pp36-38)

రచయిత.

డా॥ ఎమ్.వి.ఎస్. కోటేశ్వరరావు.

పాఠం - 6

మానవ సంబంధాల సిద్ధాంతం - మేయో

6.0. లక్ష్యం

మానవ సంబంధాల ఉద్యమ ఆద్యునిగా పిలువబడే ఎల్టన్ మేయో జీవితం, అతని భావాలు, హాథార్న్ అధ్యయనాలు వాటి ఫలితాలు మొదలైన విషయాలను తెలియజేయటమే ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయక్రమం :

6.1.	పరిచయం
6.2.	జీవిత సంగ్రహం
6.3.	మేయో ప్రయోగాలు - వాటి ఫలితాలు
6.3.1	ఫిలడెల్ఫియా ప్రయోగం
6.3.2	హాథార్న్ అధ్యయనాలు
6.3.3	కాంతి ప్రయోగాలు
6.3.4	రిలే అసెంబ్లీ రూమ్ టెస్ట్‌రూమ్ ఎక్స్‌పెరిమెంట్స్
6.3.5	ఇంటర్వ్యూయింగ్ ప్రోగ్రామ్
6.3.6	బ్యాంక్ వైరింగ్ అబ్జర్వేషన్ రూమ్ ప్రయోగం
6.4	హాథార్న్ అధ్యయనాల ఫలితాలు
6.5	పరిశ్రమలలో గైర్హాజరు సమస్యలు
6.6	విమర్శ
6.7	పాలనాశాస్త్రానికి మేయో చేసిన కృషి
6.8	సారాంశము

6.1. పరిచయం

మొదటి ప్రపంచయుద్ధం, అనంతరం జర్మనీ పారిశ్రామిక శక్తిని నాశనం చేయటానికి మిత్రదేశాలు తీసుకున్న చర్యలు పారిశ్రామిక ప్రపంచంలో పెనుమార్పులు తీసుకువచ్చాయి. మొదటి ప్రపంచ యుద్ధంలో లక్షలసంఖ్యలో ప్రజలు ప్రాణాలు కోల్పోయారు. మరికొన్ని లక్షలమంది వికలాంగులుగా మారారు. దానితో 'మానవ శ్రమకు' కనీవినీ ఎరుగని డిమాండ్ పెరిగింది. అమెరికా, ఫ్రాన్స్, ఇంగ్లండ్ వంటి పారిశ్రామిక దేశాలలో పనిచేయగలిగిన వారు ఒక్కరు దొరికితే, వంద స్థలాలలో అతనికి పిలిచి పని ఇచ్చే పరిస్థితి వచ్చింది. దానికితోడు ప్రపంచ యుద్ధ కాలంలోనూ, ఆ తర్వాతకూడా అనేక నిత్యావసర వస్తువులపై 'కంట్రోల్' విధించబడి ఉండటం వలన,

న్యాయసమ్మతిన జరిగె వ్యాపారాలలో లభించే జీతాల కన్నా, స్పెక్యులేషన్ (ఊహజనిత) వ్యాపారాలలో విపరీతమయిన జీతాలు లభించేవి. దానితో అసలే కార్మికుల కొరతతో బాధపడుతున్న పరిశ్రమలకు, పని మానివేసిపోయే కార్మికులతో మరిన్ని సమస్యలు ఎదురయ్యేవి. దీనికి తోడు పారిశ్రామిక ఉత్పాదన శక్తి అయిన జర్మనీ విపరీతంగా సర్వనాశనం అయిపోవడం; అది తిరిగి పారిశ్రామిక శక్తిగా ఎదగటానికి వీలులేని నిర్బంధ ఆంక్షలు దానిపై రుద్దటం; ఫ్రాన్స్ దేశం యుద్ధ వినాశనం నుండి బయటపడక పోవడం; బ్రిటన్ దేశపు ఉత్పాదక శక్తి దానికి, దాని వలసలకే సరిపోవడం మొదలయిన కారణాల వలన అమెరికాదేశపు పరిశ్రమలపై విపరీతమయిన డిమాండ్ పెరిగింది. అసలు శక్తికన్నా మూడురెట్లు ఎక్కువ ఉత్పత్తి జరగాల్సి వచ్చింది.

మరొక వంక కార్మికసంఘాలు 20వ శతాబ్దపు ప్రథమ భాగంలో బాగా బలపడినాయి. టెర్రరిజాన్ని అవి ఎంత సమర్థవంతంగా ఎదుర్కొన్నాయో ఇంతకుముందే తెలుసుకున్నాము. కార్మిక చట్టాలు కూడా చాలా బలంగా తయారుచేయబడినాయి. పై కారణాలు అన్నీకలసి, పారిశ్రామిక సంబంధాలలో పెనుమార్పులు తీసుకువచ్చాయి. కార్మికుడికి విపరీతమయిన గిరాకీ పెరిగింది. ఇంతకుముందులాగా, అతన్ని విస్మరించే, చేయలేనంత పనిఇచ్చే, శిక్ష పేరుతో భయపెట్టే పరిస్థితి లేదు. దానితో అతనికి అడిగినంత కాకపోయినా, గతంతో కన్నా ఎక్కువ జీతం, పనిగంటల తగ్గింపు, బోనసులు, అదనపు సౌకర్యాలు వాటితో లభించటం మొదలు పెట్టాయి.

ఈ పారిశ్రామిక వాతావరణంలో అమెరికాలోని అనేక విశ్వవిద్యాలయాలు, పరిశోధనాకేంద్రాలు ఉత్పత్తి పెంచడానికి ఉపయోగపడే, మార్గాలను కనుగొనడానికి పరిశోధనలు మొదలుపెట్టారు. మేయో చేసిన రెండవ ప్రయోగం హాతార్న్ ఫ్యాక్టరీలో. మేయో అక్కడ ప్రయోగం మొదలుపెట్టకముందే, జాన్ పెన్నాక్ అనే పరిశోధకుడి పర్యవేక్షణలో ఒక పరిశోధకల బృందం, అక్కడ ఉత్పాదకతపై, వెలుతురు, సౌకర్యాలు, ఎక్కువ జీతాల ప్రభావాన్ని అధ్యయనం చేస్తున్నారు. ఈ యూనివర్సిటీలకు, పరిశోధనాకేంద్రాలకు రాక్ ఫెల్లర్ వంటి అతిపెద్ద పారిశ్రామికవేత్తలు ఉదారంగా గ్రాంటులు ఇవ్వడం మొదలుపెట్టారు. దానితో శాస్త్రీయ నిర్వహణ దృక్పధాన్ని మార్గదర్శకంగా పెట్టుకొని కొందరు పరిశోధనలు చేస్తూ ఉంటే, మరికొందరు కార్మికుల కోర్కెలను, వారి మనస్తత్వాన్ని దృష్టిలో పెట్టుకొని పరిశోధనలు మొదలుపెట్టారు. ఈ రెండవ కోవకుచెందిన వాడే 'జార్జి ఎల్టన్ మేయో'. ఈయనను మానవ సంబంధాల ఉద్యమ ఆద్యుని(Founder of Human relations movement) గా ప్రపంచం ఈనాటికి గౌరవిస్తుంది. మరికొందరు ఈయనను, "మానవ సంబంధాల దృక్పథ పితామహుని" (Father of Human Relations Approach) గా గౌరవిస్తున్నారు.

6.2. జీవిత సంగ్రహం :

సిద్ధాంతాలతోను, సంఘటనల అంతర్ సంబంధాల తోను (Dynamics of inter - relations) సంబంధంలేకుండా కేవలం సమస్యను పరిశీలించి, పరిష్కారాన్ని సూచించడమే (Clinical method) ఆనయుతంగా బాహటంగా ప్రకటించుకున్న మేయో ఆస్ట్రేలియా దేశంలోని అడిలైడ్‌లో 1880 లో జన్మించాడు. తర్కశాస్త్రం, తత్వశాస్త్రాలలో యమ్. ఎ డిగ్రీని అడిలైడ్ యూనివర్సిటీ నుండి 1899లో పొందారు. జీవితంలో స్థిరపడే ప్రయత్నంలో భాగంగా విపరీతంగా దేశాలు చుట్టేవాడు. అప్పుడే స్కాట్లాండులోని ఏడింబరో లో వైద్యశాస్త్రం (Psycho Pathology) అభ్యసించాడు. అప్పుడే మానసిక వైద్యశాస్త్రాన్ని అభ్యసించాడు. ఈ విజ్ఞానమే ముందు ముందు అతని పారిశ్రామిక పరిశోధనలో సహాయపడింది. పశ్చిమ ఆఫ్రికా ఖండంలోని కొన్ని దేశాలను దర్శించి, చివరకు స్వస్థలం చేరి, ప్రింటింగ్ వ్యాపారంలోకి దిగాడు. దాన్ని మూసివేసి అడిలైడ్ యూనివర్శిటిలో మానసికశాస్త్రం అభ్యసించాడు.

ఈ సమయంలోనే మొదటి ప్రపంచ యుద్ధంలో ఫిరంగి చప్పుళ్ళ షాక్‌కు గురై మతి స్థిమితం తప్పిన సైనికులకు 'మానసిక వైద్యం' చేయటం ద్వారా ఆస్ట్రేలియా అంతటా గుర్తింపును తెచ్చుకున్నాడు. ఆయన సైనికులకు చేసిన సేవలకు ప్రతిఫలంగా ఆయనకు క్వీన్స్‌లాండ్ యూనివర్శిటీలో, తత్వశాస్త్ర విభాగ అధిపతి పదవి లభించింది. ఆయన తత్వశాస్త్రము కాకుండా, తర్కశాస్త్రం, నీతి శాస్త్రం కూడా భోధించాడు. తర్వాత కొద్ది కాలానికి అమెరికాకు వలసవెళ్ళి పెన్సిల్వేనియా విశ్వ విద్యాలయంలోని వార్టన్ స్కూల్ ఆఫ్ ఫైనాన్స్ అండ్ కామర్స్‌లోఅధ్యాపకుడుగా చేరాడు. 1926 వ సం॥లో హార్వర్డు విశ్వవిద్యాలయంలో గ్రాడ్యుయేట్ స్కూల్ ఆఫ్ బిజినెస్ ఎడ్మినిస్ట్రేషన్ విభాగంలోని పారిశ్రామిక పరిశోధన ఆచార్యుడుగా నియమించబడినాడు. అతని పరిశోధనలకు రాక్ ఫెల్లర్ ఫౌండేషన్ మరియు కార్నిగీ

ఫౌండేషన్ విరాళాల ద్వారా సహాయం చేశాయి. ప్రపంచ ప్రఖ్యాతి చెందిన మానసిక శాస్త్ర వేత్తలైన పైర్రిజానెట్, సిగ్మండ్ ఫ్రాయిడ్‌ల రచనల వలన ప్రభావితమయిన మేయో తన పారిశ్రామిక పరిశోధనలలో కార్మికుడి మానసిక స్థితిని ప్రత్యేకంగా అధ్యయనం చేసేవాడు. మానసిక పరిస్థితితో పాటు, ఫిజియోలాజికల్, భౌతిక, ఆర్థిక పరిస్థితులను కూడా అధ్యయనం చేసేవాడు.

మేయో పలు పుస్తకాలు వ్రాశాడు. వాటిలో ముఖ్యమయినవి, 'ది హ్యూమన్ ప్రాబ్లమ్స్ ఆఫ్ యాన్ ఇండస్ట్రియల్ సివిలైజేషన్' (1933); "ది సోషల్ ప్రాబ్లమ్స్ ఆఫ్ యాన్ ఇండస్ట్రియల్ సివిలైజేషన్ (1945)'; " ది పొలికటికల్ ప్రాబ్లమ్స్ ఆఫ్ యాన్ ఇండస్ట్రియల్ సివిలైజేషన్" (1947); ఇవే కాకుండా మేయో ఎన్నో పరిశోధనా వ్యాసాలను ప్రచురించాడు. వాటిలో ముఖ్యమయినవి "మాల్ ఎడ్జస్ట్‌మెంట్ ఆఫ్ ది ఇండస్ట్రియల్ వర్కర్" (1929); "ఛేంజింగ్ మెథడ్స్ ఇన్ ఇండస్ట్రీ" (1930)", ఫ్రైటెన్డ్ ప్యూపుల్" (1939); "రొటిన్ ఇంటరేక్షన్స్ అండ్ ది ప్రాబ్లమ్స్ ఆఫ్ కొలాబరేషన్" (1939)"; ది డీసెంట్ ఇన్టుఖావోస్" (1961) మొదలయినవి. ఇవే కాకుండా, మేయోకి అంతర్జాతీయ ఖ్యాతి సంపాదించి పెట్టిన హాతార్న్‌ప్రయోగాల ఫలితాలను మేయో శిష్యులయిన రోథ్లిస్ బెర్జర్, విలియమ్ డిక్సన్ అనే వారు "మేనేజ్‌మెంట్ అండ్ వర్కర్" పేరున 1939లో ప్రచురించారు.

6.3. మేయో ప్రయోగాలు - వాటి ఫలితాలు :

పారిశ్రామిక సంబంధాలకు పారిశ్రామిక నిర్వహణకు సంబంధించి మేయా హాతార్న్ అధ్యయనాలలో భాగంగా కాంతి ప్రయోగాలు (1924-27) మానవ దృక్పధాలు మరియు సెంటిమెంట్స్ (1928-31) సాంఘిక వ్యవస్థ (1931-32), పారిశ్రామిక సంస్థలలో పనిఎగవేత రిలే అసెంబ్లీ టెస్ట్ రూమ్ ప్రయోగం, బ్యాంక్ వైరింగ్ అబ్జర్వేషన్ గది ప్రయోగం. పలు దశలలో మేయా పైన పేర్కొన్న ప్రయోగాలు చేపట్టాడు. పై అధ్యయనాల ఫలితాలనే "మానవ సంబంధాల దృక్పధం," అని అంటారు. ఈ ప్రయోగాలు, వాటి ఫలితాలు ఈ క్రింద వివరించబడినవి.

6.3.1. ఫిలడెల్ఫియా ప్రయోగం (1923) : ఫిలడెల్ఫియా నగరంలోని ఒక నూలుమిల్లు ఉండేది. సమకాలీన వాతావరణంలో భాగంగానే, ఆ మిల్లులో కార్మికులకు మంచి వసతులుండేవి. అందరు దాన్ని మంచి వ్యవస్థలకు ఒక నమూనాగా అంగీకరించేవారు. ఆ మిల్లులో అన్ని సక్రమంగాను, సంతృప్తికరంగాను ఉండేవి కాని, ఒక్క విభాగంలో మాత్రం ఇబ్బందులుండేవి. ఆ విభాగం "నేత విభాగం".(Mule - spinning Division) మిల్లులోని మిగిలిన విభాగాలలో 5 శాతమో, ఆరుశాతమో కార్మికులపని ఎగ్గొడుతూ ఉంటే, ఆ విభాగంలో మాత్రం 25 శాతం మంది పనిఎగ్గొడుతూ ఉండేవారు. అంటే ఇద్దరు పనిచేస్తే ఉంటే 5 గురు పనిమానివేసేవారు. మిల్లు సక్రమంగా పనిచేయటానికి ఆ విభాగం చాలా కీలకమయిన విభాగం కాబట్టి యాజమాన్యం ఆ విభాగం మీద ప్రత్యేకమైన శ్రద్ధ తీసుకోవడం మొదలు పెట్టింది. కార్మికులను సంతృప్తిపరచడానికి అనేకరకాలయిన పద్ధతులు ప్రవేశపెట్టింది. "సామర్ధ్యాన్ని పెంచడానికి సలహాలిచ్చే" రకరకాల సంస్థల సలహాలు స్వీకరించారు. వారి సలహాల నన్నిటిని ప్రవేశపెట్టారు. నాలుగు విడతలుగా ఆకర్షణీయమైన ఆర్థిక లాభాన్ని కూడా ఎరగా ప్రయోగించారు. అయినా పరిస్థితులో ఏమీ మార్పు రాకపోయేసరికి చివరకు ఈ సమస్యను హార్వర్డ్ యూనివర్శిటికి పరిష్కారం కోసం నివేదించారు.

మేయోకి ఇది మంచి పెద్ద అవకాశం. అందుకనే మేయో దీనికి "మొదటి విచారణ" అని పేరుపెట్టుకొన్నాడు. మొదట మేయో అతని సహాయక బృందం నేత విభాగంలోని పరిస్థితిని, భౌతిక, సాంఘిక, సామాజిక, ఫిజియోలాజికల్ కోణాలనుండి కార్మికుల మనోభావలను తెలుసుకునే ప్రయత్నం చేశాడు. మేయో పరిశీలనలో ఈ క్రింది విషయాలు బయటకు వచ్చినవి. నేత విభాగంలో పత్తి నూలుగా మారి చక్రాల్లాంటి (spinning heads) వాటికి చుట్టుకుంటూ ముందుకు పోతుంది ఇటువంటి 14 చక్రాలను ఒక్క కార్మికుడు పరిశీలిస్తూ ఉండాలి. ఏ చక్రం దగ్గర దారం తెగిపోయినా పరిగెత్తుకొంటూ వెళ్ళి దారం ముడివేయాలి. ఎక్కడా చిక్కుపడకుండా చూసుకోవాలి. ఈ 30 చక్రాల మధ్య దూరం 30 గజాలు ఉండేది. 30 గజాలు ముందుకు వెనక్కు పరిగెత్తి పనిచేస్తూ, 14 చక్రాలను అతి జాగ్రత్తగా పరిశీలించుకుంటూ కార్మికులు పనిచేసేవారు. దానివలన ముందు పాదాలు దెబ్బతినేవి. 30 చక్రాల చుట్టూ తిరుగుతున్న నూలు దారాన్ని అతి దీక్షగా పరిశీలిస్తూ ఉండటం వలన పని అంటే విరక్తి కలిగేది, పని సమయం అయిపోయేసరికి మెదడు మొద్దుబారిపోయేది.

యంత్రాల శబ్దం వలన వారి మధ్య మాట్లాడుకునే అవకాశం లేకపోవటం, ఆ విభాగంలో పనిచేసే శ్రామికుల వయస్సుల్లో అంతరాలుండటం వలన వారి మధ్యసాన్నిహిత్యం ఏర్పడటానికి దోహదపడలేదు. అదే విభాగంలో 5 గురు పనిచేస్తూ ఉన్నప్పటికి, కనీసం వారిలో ఏ ఒక్కడికి మరొకరిపైపు కన్నెత్తి చూడటానికి కూడా సమయం చాలేది కాదు. వారందరూ హాస్పిటల్‌లోని నర్సుతో మాట్లాడుతూ పనిచేయలేకపోతున్నామని, సాయంకాలం ఇంటికి వెళ్ళిన తర్వాత కనీసం సరదాగా గడుపలేకపోతున్నామని వాపోయారు.

పరిస్థితిని క్షుణ్ణంగా ఆకళింపు చేసుకున్న మేయో పదినిమిషాలు యాజమాన్యం అంగీకారంతో "విరామ సమయాలను" మొత్తం నాల్గింటిని ప్రవేశపెట్టాడు. ఉదయం రెండు సార్లు సాయంకాలం రెండు సార్లు విరామ సమయాలను ఇచ్చాడు. అంతే పరిస్థితిలో మార్పు వచ్చింది. ఇదే పరిస్థితిని మొత్తం కార్మికులందరికి వర్తింపచేశారు. ఫ్యాక్టరీలో చాలా మార్పులు వచ్చినవి. పనిఎగ్గొట్టడం, బద్ధకం మాయం అయిపోయినది. ఉత్పత్తి పెరిగింది. పని పద్ధతులలో మార్పుతో పాటు మేయో నూలు విభాగంలో ఆర్థిక వెసులుబాటును నూలు తీయగలిగిన కార్మికుడికి ఎక్కువ జీతం వచ్చే పద్ధతిని ప్రవేశపెట్టాడు .

కాని ఈ ఏర్పాట్లు పర్యవేక్షక సిబ్బందికి అసంతృప్తిని కలిగించినవి. తమ కళ్లెదుటే కార్మికులు 40 ని॥లు 'సుఖపడటం' వాళ్ళకు నచ్చలేదు. దానితో 'ఇచ్చిన కోటా' పూర్తిచేసిన కార్మికుడికే 'విరామ సమయం' అని పేచీ పెట్టారు. డిమాండు ఎక్కువగా ఉంది కాబట్టి పనెక్కువచేయక తప్పదని పేచీకి దిగారు. చివరికి విరామ సమయాలకు ఎగనామం పెట్టారు. దానితో పరిస్థితి మొదటి కొచ్చింది. ఈ సారి కంపెనీ ఛైర్మన్ స్వయంగా రంగంలోకి దిగాడు. మేయోతో సుదీర్ఘంగా సంప్రదింపులు జరిపాడు. చివరకు మేయో సలహాల ప్రకారం "విరామ సమయాల" పద్ధతిని పర్యవేక్షక సిబ్బందితో సహా ఫ్యాక్టరీలో పనిచేసే వారందరికి అమలు జరిపాడు. దానితో ఫ్యాక్టరీ పనికుంటుపడింది. పై ప్రయోగాల వలన మేయోకి రెండు విషయాలు అర్థం అయినాయి. 1. నూలు మిల్లు యాజమాన్యం చాలా అనుకూలమయిన యాజమాన్యం కార్మికుల వైపునుండి కూడా సమస్యను అర్థంచేసుకోవడానికి, దాని పరిష్కారానికి మనస్ఫూర్తిగా సిద్ధపడింది.

2. కార్మికులకు ఏ సమయంలో విరామ సమయం కావాలో వాళ్ళని నిర్ణయించుకోమన్నారు దీనితో గతంలో ఎప్పుడూ లేని 'సామరస్యం' కలసి మాట్లాడుకోవడం, 'కలసి నిర్ణయించుకోవడం' వంటి లక్షణాలు కార్మికులకు అలవడ్డాయి. దానితో వారిలో ఉత్సాహం పెరిగింది.

ఈ రెండు అవగాహనలతో మేయో అప్పటి వరకూ చాలా మంది నమ్ముతున్న డేవిడ్ రికార్డో ప్రతిపాదించిన "అల్లరిగుంపు అవగాహన" (Rabble hypothesis) తప్పుఏమో అన్నభావనకు వచ్చారు. (ఈ అల్లరి గుంపు, స్వార్థం తప్పనిస్తే వారిని ఏది కదిలించ లేదు). పైన పేర్కొన్న రెండో అవగాహన మేయో తర్వాత చేయబోయే పరిశోధనలకు అదనపు కోణాన్ని (extra dcmension) ఇచ్చింది.

6.3.2. హాతార్న్ అధ్యయనాలు : ఈ అధ్యయనాలు 1924 నుండి 1932 దాకా పలు దశలలో వివిధ విషయాలను అధ్యయనం చేయడానికి జరిగాయి. ఈ అధ్యయానాలకు వేదిక చికాగొ నగరంలో 25,000 మంది కార్మికులు పనిచేస్తున్న హాతార్న్ ఫ్యాక్టరి. ఇది వెస్టర్న్ ఎలక్ట్రిక్ కంపెనీ అనే ఒక పెద్ద కంపెనీలోని ఒక విభాగం.

పూర్వరంగం : ఆనాటి అమెరికా పారిశ్రామిక ప్రపంచంలో భౌతికంగా చేయవలసిన పని, వాతావరణం, కార్మికుల సంతోషం మరియు కార్మికుల ఉత్పాదక శక్తి మధ్య ప్రత్యక్ష సంబంధం ఉందని; సరైన వెలుతురు,గాలి, ఉష్ణోగ్రత వంటి భౌతిక సదుపాయాలు, ఉత్సాహకర స్కీములు గనుక కార్మికుడికి ఇవ్వగలిగితే, కార్మికుడు ఎక్కువ ఉత్పత్తి చేయగలడని ఒక నమ్మకం ఉండేది. కార్మికుడు సరిగ్గా పని చేయలేకపోతున్నాడంటె దానికి కారణం పనిని సరిగా రూపొందించకపోవటం, ఆసక్తి, భౌతిక సదుపాయాలు సరిగ్గాలేకపోవడమే నన్న అభిప్రాయం కూడా బలంగా ఉండేది. వెలుతురు భౌతిక సదుపాయాలలో అతిముఖ్యమైనదని, వెలుతరు సరిగ్గాలేకపోతే పనితనం, నైపుణ్యం, ఉత్పత్తి పరిమాణం తగ్గిపోతాయని నమ్మేవారు. పనిమీద వెలుతురు ప్రభావం ఏ మేరకు ఉంటుందో పరిశీలించాలన్న

అభిప్రాయంతో, 'నేషనల్ అకాడమీ ఆఫ్ సైన్సెస్' లో భాగమయిన, 'నేషనల్ రిసెర్చి కౌన్సిల్' ఒక అధ్యయనాన్ని చేపడదామని అనుకొన్నది. ఫలితమే హాతార్న్‌లో జరిగిన కాంతి ప్రయోగాలు.

6.3.3 కాంతి ప్రయోగాలు (1924 - 27) : 12 మంది స్త్రీ కార్మికులను ఎంపిక చేసుకొని వారిని రెండు సమానభాగాలుగా విడదీసి రెండు గదులలో వారిని పనిచేయమన్నారు. ఒక గదిలో పని చేస్తున్నవారికి పరిశోధక గ్రూపు అని, రెండవ గదిలో పనిచేస్తున్నవారికి నియంత్రణ గ్రూపు అని పేరుపెట్టారు. వాతావరణానికి అలవాటుపడినదాకా రెండు రూములలోను ఒకే నిర్దిష్టమైన 'లైటింగ్' ను ఉంచారు. ఆ తరువాత 'టెస్ట్‌గ్రూప్' వారు పనిచేస్తున్న గదిలో క్రమంగా లైటింగ్‌ను తగ్గించడం, పెంచటం వంటి ప్రయోగాలు చేశారు. కంట్రోలు గ్రూపువారు పనిచేస్తున్న గదిలో మాత్రం లైటింగ్‌ను ఒకే స్థాయిలో ఉంచారు. 18 నెలల పాటు ఈ ప్రయోగాలు చేసింతర్వాత ఫలితాలను విశ్లేషిస్తే టెస్ట్ గ్రూపువారి ఉత్పాదకతలో లైటింగ్ ఎక్కువయినా, తక్కువయినా ఏమీ మార్పురాలేదు. అలానే ఉత్పాదకతలో లైటింగ్ ఎక్కువయినా, తక్కువయినా ఏమీ మార్పురాలేదు. అలానే కంట్రోలు గ్రూపులోని వారిలోనూ మార్పులేదు. దానితో లైటింగ్‌కు, పని ఉత్పాదకతకు ఏమీ సంబంధం లేదన్న నిర్ణయానికి వచ్చారు. ఆ తర్వాత మరలా ఈ పన్నెండు మంది మీదనే జీతాలు, విరామ సమయాలు, పనిగంటల వ్యవధి మొదలైన వాటిక సంబంధించి ప్రయోగాలు చేయడం మొదలు పెట్టారు. అంతకు ముందు పని ప్రాతిపదికగా ప్రోత్సాహకాలు ఇస్తున్న యాజమాన్యం, తర్వాత వ్యక్తి ప్రాతిపదికగా ప్రోత్సాహకాలు ఇవ్వడం మొదలుపెట్టింది. పనిగంటలను తగ్గించారు. విరామ సమయాన్ని పెంచారు. మధ్యలో కాఫీలు, టీలు ఇచ్చారు. ఈ మార్పులన్నీ ఉత్పత్తిని విపరీతంగా పెంచినవి. కొంతకాలం తర్వాత, ఎన్ని ప్రోత్సాహకాలయితే ఇవ్వబడినవో ఆ ప్రోత్సాహకాలన్నింటిని ఉపసంహరించుకున్నారు. వెంటనే ఉత్పత్తి పడిపోయింది. కాని, ఆశ్చర్యం కలిగించేలా ఉత్పత్తి కొంతకాలం తరువాత అంతకుముందు ఎప్పుడూలేనంత ఎక్కువస్థాయికి చేరుకుంది. యాజమాన్యానికి జరుగుతున్నదేమిటో అర్థం కాలేదు. ఇప్పటిదాకా వారు నమ్మిన విషయాలు, అంటే వెలుతురు బాగుంటే ఉత్పత్తి బాగుంటుంది, జీతం ఎక్కువ ఇస్తే ఉత్పత్తి బాగుంటుంది, అలానె బోనసులు, కాఫీ టీల మర్యాద ఇవన్నీ ఉత్పత్తిని పెంచుతాయి వగైరాలు - ప్రయోగంలో నిరూపించబడలేదు. మొత్తం ఈ ప్రయోగాలను పర్యవేక్షణ చేస్తున్న జార్జ్ పెన్నాక్ అన్న మిల్లు అధికారి, వేరే సందర్భంలో ఒకసారి మేయోని కలసి తన అనుభవాలను వివరించాడు. మేయోకు కూడా ఇది చిత్రమైన, క్రొత్త అనుభవమే. వెంటనే మేయో అతని శిష్యబృందం హాతార్న్ చేరుకున్నది.

హాతార్న్ ప్రయోగాలలో పాల్గొన్న వారందరితో క్షుణ్ణంగా చర్చించిన తరువాత పరిశోధనలకు ఎన్నుకున్న స్త్రీలపై అందరి దృష్టి పడింది. ప్రతివారు వారిని ప్రత్యేక శ్రద్ధతో పరిశీలించ సాగారు. పరిశోధనా బృందం కూడా వారికి ఎంతో ప్రాముఖ్యం ఇచ్చింది. దానితో వారిలో "పనిలో లీనమయ్యే మనస్తత్వం" పెరిగింది. దానివలన ఉత్పత్తి పెరిగింది". అన్న అభిప్రాయానికి వచ్చాడు. దీనితో మనిషిలోని "సాంఘిక జీవి" పై కేంద్రీకరించి పరిశోధనలు చేయాలన్న నిశ్చయానికి వచ్చాడు.

తాను హాతార్న్‌లో చేయదలచుకొన్న ప్రయోగాలకు రెండు పద్ధతులను ఎన్నుకొన్నాడు. అవి 1) వ్యక్తిగత ప్రోత్సాహక పద్ధతి ఉత్పత్తిని పెంచడానికి దోహదం చేసింది. 2) పర్యవేక్షక శిల్ప పద్ధతులలో వచ్చిన మార్పులు వారి అవగాహనలో మార్పులు తీసుకువచ్చి ఉత్పత్తిని పెంచడానికి దోహదం చేసింది. ఈ పద్ధతుల సహాయంతో తన ప్రయోగాలను మొదలు పెట్టాడు.

6.3.4. రిలె అసెంబ్లి రూమ్ టెస్ట్‌రూమ్ ఎక్స్‌పెరిమెంట్స్ (1927) : హాతార్న్ ఎఫెక్ట్ : ఈసారి పదిమంది స్త్రీలను (మొదటివారిని కాకుండా) ఎంపిక చేసుకుని వారినే రెండు వేర్వేరు గదులలో పనిచేయమన్నారు. ఒక గ్రూపుకు (అయిదుమంది) 'టెస్ట్ గ్రూప్' అని, మరో గ్రూపుకు 'కంట్రోల్ గ్రూప్' అని పేర్లు పెట్టారు. కంట్రోల్ రూమ్‌లో పరిస్థితులను యధాతథంగా ఉంచి, ప్రయోగాలన్నిటిని 'టెస్ట్‌రూమ్' లో పనిచేస్తున్న అమ్మాయిలపై చేయటం మొదలుపెట్టారు. విరామ సమయం వ్యవధి పెంచారు, తగ్గించారు. విరామ సమయాలు ఎప్పుడు తీసుకోవాల్లో వాళ్ళనె నిర్ణయించుకోమన్నారు. పని ఏ పద్ధతిలో చేస్తే బాగుంటుందో వారినే నిర్ణయించుకోమన్నారు. సలహా లేమన్నా ఉంటే బెరుకులేకుండా చెప్పమన్నారు. ఏ విషయాన్నయినా ధైర్యంగా చర్చించమన్నారు. పర్యవేక్షకుల్ని ఈ స్త్రీలతో చాల మర్యాదగా, గౌరవముగా ప్రవర్తించమన్నారు. పనిగంటలను తగ్గించారు. పనిదినాలను తగ్గించారు. మరల పెంచారు. రకరకాల

ప్రోత్సాహకాలను (ఆర్థిక, భౌతిక) ఇచ్చారు. తీసివేశారు. ఆశ్చర్యకరంగా, ఏ దశలోనూ ఉత్పత్తి తగ్గలేదు. విరామసమయం ఉన్న, లేకపోయినా అంతే ఉత్పత్తి. ప్రోత్సాహకాలు ఉన్నా, లేకపోయినా అంతే ఉత్పత్తి. మేయో బృందాన్ని మరీ ఆశ్చర్యపరిచిన విషయం ఏమిటంటే, ఏ మార్పులూ ప్రవేశపెట్టకుండా, ఒకే నిర్దిష్టమైన పరిసరాల్ని పని పద్ధతులను అవలంబించిన 'కంట్రోల్ రూమ్' లో పనిచేస్తున్న స్త్రీలు కూడా ఉత్పత్తిలో వెనుకబడలేదు. వారూ బాగానే ఉత్పత్తి చేయగలిగారు. అంటే, పనిపరిస్థితులు, వెలుతురు, ప్రోత్సాహకాలు, పని పద్ధతులు ఇవేమీ ఉత్పత్తి మీద ప్రభావం చూపలేదని తేలిపోయింది.

మరి, ఉత్పత్తికి దోహదపడుతున్న అంశం ఏమిటి ? మొత్తం పర్యవేక్షణాధికారులు, యాజమాన్యం వారిమీద చూపిన ప్రత్యేక శ్రద్ధ పనా ? మేము మనుషుల్లాగా, పర్యవేక్షక సిబ్బందికి సమాన స్థాయిలో చూపబడుతున్నామన్న భావన పనా ? "యజమానులు యంత్రాల మీద చూపించే శ్రద్ధ గనుక కార్మికుల మీద చూపిస్తే చాలు " అని ఏనాడో రాబర్ట్ ఓవెన్ మహాశయుడన్న మాట నిజమా అని కూడా మేయోకి అనిపించింది. "సంతృప్తి" అనేది చాలావరకు లాంఛనప్రాయం కాని సాంఘిక ప్రవర్తన మీద ఆధారపడి ఉంటుందని, కార్మికులకు వారి అవసరాలేమిటో నిర్భయంగా చెప్పుకో గలిగిన అవకాశం ఉండాలని, భయం లేకుండా అధికారులతో స్వేచ్ఛగా ఉండగలిగిన వాతావరణం ఉండాలని, పర్యవేక్షకులు శిల్ప పద్ధతులలో కూడా మార్పు వచ్చి వారు కార్మికులతో చనువుగా మెలగాలని - పై వన్నీ సాధించ గలిగితే ఉత్పత్తిని సాధించవచ్చునని భావించాడు. మేయో బృందం కనుగొన్న ఈ ఫలితమే "హాతార్న్ ఎఫెక్ట్" పేర ఈనాటికి ప్రపంచమంతటా గౌరవించబడుతున్నది. పర్యవేక్షణ కార్మికులలో అనుకూల మానసిక స్థితి (morale), ఉత్పత్తి - ఈ మూడింటికి అవినాభావ సంబంధమున్నదని కూడా భావించాడు. ఈ భావాలన్నింటిని ఖచ్చితంగా నిర్ధారించుకొనేందుకు, విశాల ప్రాతిపదిక మీద మరో అధ్యయనాన్ని చేపట్టాలని నిర్ణయించాడు. ఆ అధ్యయనమే ఇంటర్వ్యూయింగ్ ప్రోగ్రామ్.

6.3.5 ఇంటర్వ్యూయింగ్ ప్రోగ్రామ్ (1928 - 1931) : 1928లో మొదలయి మూడు సంవత్సరాల పాటుసాగిన ఈ అధ్యయనంలో హాతార్న్ కంపెనీలో పనిచేస్తున్న 21,000 మంది ఉద్యోగుల వద్ద మేయో, అతని శిష్యబృందం ఇంటర్వ్యూల ద్వారా అభిప్రాయం సేకరణ చేసింది. ఈ అధ్యయనం ముఖ్యంగా "మానవ సంబంధాల" అంశంపై కేంద్రీకరించబడి సాగింది. యాజమాన్యం అనుసరిస్తున్న పద్ధతుల గురించి వారేమని అనుకుంటున్నారు, వాటిని ఇష్టపడుతున్నారా, ఇష్టపడడం లేదా, చూస్తున్నారా లేదా మొదలయిన విషయాల ... మీద వారి అభిప్రాయాలను నిష్కర్షగా, నిర్భయంగా వ్యక్త పరచమని అడిగారు. మొదట, ప్రశ్న ప్రశ్నకు సమాధానం అన్న పద్ధతిలో ఇంటర్వ్యూలు సాగినవి. కాని పెద్దగా ప్రయోజనం కన్పించలేదు. అడిగిన ప్రశ్నకు సమాధానం చెప్పటానికి కార్మికులు భయం, బెరుకు ప్రదర్శించారు. ఇలా కాదని, పనిమీద మీ అభిప్రాయాలు ఏమన్నా ఉంటే చెప్పండి. మేము తెలుసుకుంటామని అన్నారు. కార్మికులు క్రమంగా మనసు విప్పి మాట్లాడటం మొదలు పెట్టారు. పరిశ్రమకు సంబంధించిన అన్ని విషయాల మీద చాలా నిష్కర్షగా వారి అభిప్రాయాలు చెప్పటం మొదలు పెట్టారు. చాలా విచిత్రంగా అసలు మార్పులేమీ చోటు చేసుకోనప్పటికి, పరిశ్రమలో కొన్ని మార్పులు వస్తున్నాయని, తాము వెలిబుస్తున్న అభిప్రాయాలు యాజమాన్యానికి చేరటం వలననే ఆ మార్పులు సంభవిస్తున్నాయని అనుకోవడం జరిగింది. ఆ తర్వాత పరిస్థితి మొత్తం మారిపోయింది. కార్మికులు, ఒకరికొకరు పోటీపడి అభిప్రాయాలు స్వేచ్ఛగా వ్యక్తపరచడం మొదలుపెట్టారు. 21,116 మందిని ఇంటర్వ్యూ చేసి విశ్లేషిస్తే, వాళ్ళు వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాలకు, వాస్తవాలకు ఏమీ సంబంధం లేదని తేలిపోయింది. అయినా ఆ సమాధానాలలోంచి మేయో బృందం రెండు విషయాలను తెలుసుకొనగలిగింది. అవి 1. ఫిర్యాదులు (complaints) రెండు రకాలుగా ఉంటాయి. 1. భౌతిక పరిసరాలకు సంబంధించిన ఫిర్యాదులు. 2. వారి వారి మానసిక స్థితిపై ఆధారపడి చేసే ఫిర్యాదులు.

2. కార్మికుడి యొక్క కుటుంబానికి చెందిన విషాద సంఘటనలు, జబ్బులువంటి విషయాలు కూడా ఫ్యాక్టరీలో అతను చేసే పనిపై వ్యతిరేక ప్రభావాన్ని చూపిస్తాయి. (మేయో తన పరిశోధనా కాల ప్రథమ దశలో ఈ కారణాలను "నిరాశావాదాన్ని పెంచే భావనలు" Pessimistic reveries అని పిల్చేవాడు.)

6.3.6 బ్యాంక్ వైరింగ్ అబ్జర్వేషన్ రూమ్ ప్రయోగం (1931 - 32) లేదా సోషల్ అబ్జర్వేషన్ ప్రయోగం : ఇది హాతార్న్ ప్రయోగాలలో ముఖ్యమైనది. పరస్పరం సంబంధం ఉండి, మూడు దశలలో జరుగుతున్న పనిని చేస్తున్న మూడు గ్రూపుల కార్మికులను ఎన్నుకొని వారిని చాలా దగ్గరగా పరిశీలించడం మొదలు పెట్టారు. వారికి "గ్రూపు ప్రోత్సాహకర పద్ధతి" క్రింద జీతం ఇవ్వబడుతూ ఉండేది. అంటే మొత్తం గ్రూపు ఎంతపని చేసిందో చూసి, గ్రూపు మొత్తానికి కలిపి జీతం ఇస్తే, గ్రూపులోని సభ్యులు దాన్ని సమానంగా పంచుకునేవారు. చాలా జాగ్రత్తగా, నిశితంగా పరిశీలించిన పిమ్మట మేయో బృందానికి కొన్ని విషయాలు అర్థంఅయినవి. అవి, చాలా ఎక్కువ పనిచేసి, ఎక్కువ డబ్బులు సంపాదించుకునే శక్తి ఉన్నప్పటికిని, గ్రూపు అంతపనిచేయడం లేదు. గ్రూపులోని వారందరూ కూడబలుక్కొని, తక్కువ పనిచేస్తున్నారు. వాళ్ళ ఎంతపని చేద్దామని ముందే నిర్ణయించుకున్నారో, అంతకుమించిగాని, అంతకన్నా తక్కువగాని పనిచేయటానికి వీలులేదని గ్రూపులోని ప్రతి సభ్యుణ్ణి కట్టడి చేస్తున్నారు. వాళ్ళలో వాళ్ళు ఈ క్రింది లాంఛనప్రాయంగాని ప్రవర్తనా నియమావళిని రూపొందించుకున్నారు.

1. గ్రూపులోని ఏ ఒక్కరూ ఎక్కువ పని చేయకూడదు. అలా చేస్తే చేసినవాడు, "రేట్ బస్టర్".
2. అలానే ఏ ఒక్కరూ కూడా తక్కువ పనిచేయకూడదు. అలా చేస్తే చేసినవాడు, "చెస్లర్"
3. గ్రూపులోని ఏ సభ్యుడికైనా నష్టం కలిగించే విషయం, గ్రూపులోని ఏ ఒక్కడూ పర్యవేక్షకులతో చెప్పగూడదు. అలాచెప్తే, చెప్పిన వాడు "స్క్వేలర్".
4. గ్రూపులోని ఎవ్వరూ కూడా అధికార హోదా చూపించటం కాని, సభ్యులకు దూరంగా ఉండటం కాని జరుగకూడదు. ఉదాహరణకు, గ్రూపు సభ్యులలో ఎవరైనా ఇన్స్పెక్టర్ ఉంటే, అతను ఇన్స్పెక్టరు లాగా ప్రవర్తించకూడదు.

ఈ ప్రయోగంలో నుండే మేయో బృందం మరో విషయాన్ని కూడా అర్థంచేసుకున్నది. అదేమిటంటే, కార్మికులు వాళ్ళ మనస్తత్వం ప్రకారం ఒక గ్రూపుగా ఏర్పడి, గ్రూపుకు కొన్ని నియమాలు పెట్టుకొని ప్రవర్తిస్తూ ఉంటారు. వాళ్ళ దృష్టిలో అధికార యంత్రాంగంలో భాగమయిన "సామర్థ్యాన్ని పెంచే అధికారాలు" (efficient men), సాంకేతిక నిపుణుల ప్రమేయంవాళ్ళ గ్రూపు పనికి చాలా ఇబ్బంది అని భావించేవారు. అలానే పర్యవేక్షకులు అధికార దర్పానికి గుర్తు. వీటన్నిటిని పరిశీలించిన మేయో, పరిశ్రమలలో యంత్ర, ఆర్థిక అంశాలకు ప్రాధాన్యమచ్చినట్లు గానే మానవ అంశానికి (aspect) తగిన ప్రాధాన్యతివ్వాలని, మేనేజర్లకు కేవలం సాంకేతిక విషయాలలోనే కాకుండా, మానవుల పట్ల, మానవ భావాలపట్ల అవగాహన ఉండాలని, కార్మికులకు ప్రేరణ కల్గించడం, నాయకత్వం వహించడం, వారితో సరైన రీతిలో సంబంధాలు కొనసాగించడం వంటి విషయాలలో కూడా నైపుణ్యం కావాలని భావించాడు.

6.4 హాతార్న్ అధ్యయనాల ఫలితాలు :

1. పారిశ్రామిక వాతావరణమొక్కటే ఉత్పాదికతను నిర్ణయించదు : కేవలం భౌతిక, యాంత్రిక విషయాలు వాటంతట అవే కార్మికులలో పని దృక్పథాన్ని పెంచలేవు. పని పట్ల వాళ్ళ వైఖరిని ప్రభావితం చేయలేవు.

2. కార్మికులు కేవలం ఆర్థిక జీవులు కారు : టేలర్ కోవకు చెందిన నిర్వహణ శాస్త్రజ్ఞులు భావంచినట్లుగానీ, రికార్డో కోవకు చెందిన ఆర్థిక శాస్త్రవేత్తలు భావించినట్లుగా గాని, కార్మికుడు కేవలం 'ఆర్థిక జీవి' కాదు. అతనిని కేవలం ఎక్కువ జీతమిచ్చి, కొన్ని ప్రోత్సాహకాలిచ్చి మాత్రం పనిని చేయించలేము, అతనిలో ప్రేరణ కల్పించలేము.

3. గుర్తింపు, భద్రత, యొక్క ప్రాముఖ్యత : రిలేరూమ్ ప్రయోగం నిరూపించినట్లుగా, కార్మికులు గుర్తింపును కోరుకుంటారు. తగిన గౌరవం లభించాలనుకుంటారు. ఆయనా తెలివిగలవారుగా గుర్తించి ఆయా సలహాలకు కూడా విలువ ఇవ్వాలనుకుంటారు. తమకు ఉద్యోగ భద్రత కావాలనుకుంటారు. పై విషయాలన్ని వారికి అనుకూలంగా ఉన్నప్పుడు సంతృప్తిని పొంది పనిపట్ల సానుకూలమయిన మనస్తత్వాన్ని అలవరచుకుంటారు.

4. లాంఛనప్రాయంకాని గ్రూపుల ప్రాముఖ్యత : సామాజిక జీవితంలో భాగంగా, కార్మికులు తప్పనిసరిగా గ్రూపులుగా ఏర్పడుతారు. ఈ గ్రూపులు యాజమాన్యం అంగీకారంతోనే, పారిశ్రామిక నియమాల కనుగుణంగానో మాత్రం ఏర్పడవు. స్థాయి, హోదా వంటివి కూడా వీటిని నిర్ణయించవు. కార్మికులు వారివారి యిష్టాయిష్టాలపై ఆధారపడి గ్రూపులుగా ఏర్పడుతారు పరిశ్రమలో వారి ప్రవర్తన ఎలా గుంది, ఎంత ఉత్పత్తి చేస్తున్నారు, యాజమాన్యం పట్ల వారి వైఖరి ఎలాగుంది మొదలయిన విషయాలన్నీ గ్రూపు వైఖరి మీదనే ఆధారపడి ఉంటాయి.

5. మొత్తం పని పరిస్థితి యొక్క ప్రభావం : యాజమాన్యం వైఖరి, అధికారుల ప్రవర్తన, పర్యవేక్షకుల ప్రవర్తన, నిర్ణయాలలో వారి భాగస్వామ్యం, సాంఘిక వాతావరణం, లాంచనప్రాయం కాని గ్రూపులు వారి స్వంత విషయాలు ఇవన్నీ కలిపితే మొత్తం పరిస్థితి లేదా పని వాతావరణం అవుతుంది. (Total work situation). ఈ మొత్తం పని పరిస్థితి కార్మికుడి దృక్పథాన్ని ప్రభావితం చేస్తుంది.

6. ఫిర్యాదులు కేవలం లక్షణాలు (symptoms) మాత్రమే : మేయో ఇంటర్వ్యూల అధ్యయనంలో బయట పడిన విషయం ఇది. కార్మికులు చేసే ఫిర్యాదులు వాళ్ళలో దాగిఉన్న అసలు అసంతృప్తిని బయటవేయవు. అవి, వాళ్ళు అసంతృప్తితో ఉన్నారు అన్న విషయాన్ని తెలియచెప్పే లక్షణాలు మాత్రమే. ఆలక్షణాన్ని నిజమైన రుగ్మత అని మోసపోకుండా, ఆలక్షణం ఆధారంగా, లోతుకు వెళ్ళి పరిశీలించి అసంతృప్తికి కారణమయిన అసలు విషయాలను కనుక్కోగలగాలి. అప్పుడు మాత్రమే కార్మికులను సంతృప్తులను చేయగలము. చాలా పెద్ద విషయాలలో అసంతృప్తికి గురయిన కార్మికులు, లేదా వ్యక్తిగతంగా నష్టపోతున్న కార్మికులు భయపడో, యాజమాన్యం ఎలాగూ పట్టించుకోదనో, చెప్పకూడదనో, మరేకారణంచేతనో తమ అసలు అసంతృప్తిని బయట వేయకుండా, చిన్న చిన్న కుంటిసాకుల ద్వారా అసంతృప్తి తెలియజేస్తుంటారు. దీనిని తెలుసుకోగలిగిన యాజమాన్యం, చాలా త్వరాగా అసలు సమస్యను పరిష్కరించగలుగుతుంది.

నాయకత్వం : లాంఛనప్రాయంకాని గ్రూపులు ఏర్పడి పనిచేస్తాయని ఇంతకు ముందే తెలుసుకొన్నారు. ఈ గ్రూపులకు నాయకత్వం ఉంటుంది. పనిపట్ల కార్మికులకు కలిగే ప్రేరణలో లాంచనప్రాయమైన నాయకత్వంకన్నా, లాంఛనప్రాయం కాని గ్రూపు నాయకత్వమే, ముఖ్యమయిన పాత్రను పోషిస్తుంది. పరిశ్రమలో గ్రూపు ప్రవర్తన ఏవిధంగా ఉండాలన్నది చాలావరకు ఈ గ్రూపు నాయకులే నిర్ణయిస్తారు.

సామాజిక - మానసిక అవసరాల పాత్ర : భౌతిక, సాంకేతిక అంశాలకన్నా ఎప్పుడూ సామాజిక - మానసిక అంశాలే (Social - psychological) కార్మికుడిపై ప్రభావం చూపిస్తూ ఉంటాయి. కాబట్టి యాజమాన్యం కార్మికుడిలోని సామాజిక - మానసిక కోర్కెలపై ప్రత్యేకదృష్టి సారించాలి.

6.5. పరిశ్రమలలో గైర్హాజరు సమస్యలు 1943 - 44 :

మేయో చేసిన చివరి అధ్యయనం ఇది. రెండవ ప్రపంచ యుద్ధకాలంలో చాలామంది యుద్ధంలో సైనికులుగా చేరటం వలన అనేకచోట్ల కార్మికులు దొరక్కపోవడం పెద్ద సమస్య అయింది. దాంతో పాటు రేషన్ వస్తువులను దొంగచాటుగా అమ్మడం, స్మగ్లింగ్ వంటి దొంగ వ్యాపారాలలో ధనార్జనకు అవకాశం చాలా ఎక్కువ ఉండటంతో, కార్మికులలో చాలామంది ఆ వ్యాపారంకు మొగ్గటంతో ఫ్యాక్టరీలలో గైర్హాజరు తీవ్రమైన సమస్య అయికూర్చుంది. ఈ సమస్యతో బాగా బాధపడుతున్న రెండు పరిశ్రమల వారు మేయోని ఆశ్రయించారు. మేయో రంగంలోకి దిగి పరిశోధన ప్రారంభించాడు.

మొగట మేయో, అసలు గైర్హాజరు సమస్యలేని ఒక పరిశ్రమను క్షుణ్ణంగా అధ్యయనం చేశాడు. ఆ పరిశ్రమలో యాజమాన్యం 'గ్రూపుప్రోత్సాహక పద్ధతి' ని పాటిస్తూ ఉంది. ఒక షిఫ్టులో పనితగ్గితే, ఆ మేరకు జీవితాలలో కోతపెట్టి, గ్రూపులోని కార్మికులకువారి జీతంలోంచి సమానంగా డబ్బును తగ్గిస్తామని హెచ్చరించారు. దానితో కార్మికులందరూ జాగ్రత్త పడటం మొదలు పెట్టారు. వారు ఒక

గ్రూపుగా ఏర్పడ్డారు. వాళ్ళలోంచి ఒక కార్మికుడు నాయకత్వ బాధ్యతను తీసుకొని గ్రూపు మంచి చెడ్డలను తన భుజాన వేసుకున్నాడు. యాజమాన్యం ఆనాయకుడికి గుర్తింపు ఇచ్చి, కార్మికుల విషయాలకు సంబంధించి అతని మాటకే ఎక్కువ విలువివ్వటం మొదలుపెట్టింది. ఆ షిఫ్టులో జరిగేపని కూడా ఈ నాయకుడే పర్యవేక్షించేవాడు. దానితో, కార్మికులందరూ ఆ నాయకుడి మాటప్రకారం నడవటానికి నిర్ణయించుకున్నారు. వారెవరూ పరిశ్రమను విడిచిపెట్టి వెళ్ళలేదు.

గైర్హాజరు సమస్యతో బాధపడుతున్న రెండు పరిశ్రమలలోను ఈ లాంఛనప్రాయంకాని గ్రూపులు ఏర్పడలేదు. ఎవడి గోలవాడిదన్న పరిస్థితి ఉంది. మేయో ఈ క్రింది సూచనలు యాజమాన్యాలకు చేశాడు. 1. గ్రూపులుగా ఏర్పడేలా సాధ్యమయినంతవరకు కార్మికులను, యాజమాన్యం ప్రోత్సాహించాలి. 2. కార్మికుల సమస్యలను మానవతా దృక్పథంతో పరిష్కరించాలి. 3. కార్మికులను యాంత్రిక దృష్టితో కాకుండా, మానవులుగా గౌరవించాలి, 4) యాజమాన్యం వారి శ్రమను దోచుకుంటున్నది అన్న అభిప్రాయం కార్మికులలో కలుగకుండా చూడాలి.

6.6 విమర్శ :

పాలనా సిద్ధాంతాలలో అతితీవ్రమైన విమర్శలకు గురయిన సిద్ధాంతాలలో మేయో మానవ సంబంధాల దృక్పథం ఒకటి. దీనిపై వచ్చిన విమర్శలను క్రింద చర్చించటం జరిగింది.

యూనియన్ వ్యతిరేక దృక్పథం : పారిశ్రామిక యుగంలో కార్మిక సంఘాలు కార్మికులను యాజమాన్యం దోపిడినుండి రక్షించటానికి నెలకొల్పబడినవి. కార్మికులకు మధ్య విభేధాలు తలెత్తకుండా సామరస్యాన్ని నెలకొల్పడమే వాటి కర్తవ్యం. ఈ పనిని మేయో మానవ సంబంధాలు దృక్పథం ఉన్న అధికారులకు అప్పచెప్పాడు. అంటే కార్మికులకు ప్రపంచ వ్యాప్తంగా ఉన్న ఏకైక ఆయుధాన్ని అధికారుల చేతిలో పెట్టాడు. స్వేచ్ఛ సమాజంలో "సంఘానికి" ఉన్న ప్రయోజనాన్ని మేయో విస్మరించాడు అని హెరాల్డ్ ఎల్. షెపర్డ్ విమర్శించాడు. లోరెన్ బారిట్జ్ వంటివారు మరొక అడుగు ముందుకు వేసి మేయో దృక్పథం కార్మికసంఘం వ్యతిరేక, యాజమాన్యం అనుకూల దృక్పథమని విమర్శించాడు. వాస్తవానికి 1949 లో "యునైటెడ్ ఆటో వర్కర్స్" అనే కార్మికసంఘం చాలా పెద్ద ఎత్తున ధ్వజం ఎత్తారు. డేనియల్ బెల్ వంటివారు మేయో బృందాన్ని "లొంగిపోయిన సామాజిక శాస్త్రవేత్తలు" అని గేలిచేశారు. మేరి బి. గిల్సన్ ఇదే అభిప్రాయం వ్యక్తపరిచింది. మిల్లర్, ఫామ్ అనే విమర్శకులు కూడా మేయో దృక్పథం యాజమాన్యం అనుకూల వైఖరి అని, పారిశ్రమ యొక్క లక్ష్యాలు ఎప్పుడైనా మంచివే అన్న ధోరణిలో పరిశోధనలు చేశారని విమర్శించాడు.

అశాస్త్రీయమైన పరిశోధన : అలెక్స్ కారె వంటి వారి అభిప్రాయాలలో మేయో బృందపరిశోధనలు పూర్తిగా అశాస్త్రీయమైనవి. మేయో మొదటి సారి ఎన్నుకున్న స్త్రీలు పరిశోధనలో పూర్తి అంగీకారంతో సహకరించారు. ఈ రకమయిన పరిశోధన ఉపయోగంలేని పరిశోధనాక్రమం అయిదుగురితోను, పది మందితో చేసే పరిశోధన ఒక విషయం మీద సాధారణీకరణకు పనికిరాదు. ప్రయోగాలు చేసి ఏ విషయాలయితే సేకరించారో, ఆ విషయాలకు, మేయో బృందం ఇచ్చిన అభిప్రాయాలకు ఏమాత్రం పొంతన లేదు. పైగా, మేయో బృందం సేకరించిన సమాచారం, ఆర్థిక ప్రోత్సాహకాలు, నాయకత్వం, క్రమశిక్షణ వంటివి కార్మికులపై ప్రేరకాలుగా పనిచేస్తున్న సిద్ధాంతానికి దగ్గరగా ఉందికాని, మేయో దృక్పథానికి దగ్గరగా లేదు. డేనియల్ బెల్ అభిప్రాయంలో మేయో అవలంబించిన పరిశోధనా పద్ధతులు లోపభూయిష్టమైనవి.

ఆర్థిక అంశాల విస్మరణ : పీటర్ డ్రకర్ ప్రకారం, మేయో కార్మికులపై ఆర్థిక అంశాల ప్రభావాన్ని పూర్తిగా విస్మరించాడు. వాస్తవానికి ఎక్కడనైనా మానవుడు తన ఆర్థిక పరిస్థితి మెరుగుదల కోణంనుండి ఆలోచిస్తాడు కాని, మిగిలిన కోణాలనుంచి కాదు. మానవుడు, ఆర్థికజీవి కాదు, సామాజిక - మానసిక జీవి అన్న మేయో అవగాహన వాస్తవమయింది కాదు. పైగా మేయో చేసిన అన్ని ప్రయోగాలలోను తప్పనిసరిగా ఆర్థిక ప్రోత్సాహకాలు ఇస్తూనే వచ్చాడు.

మేయో పని స్థితిని విస్మరించాడు : ఆర్. జె. యస్. బేకర్ ప్రకారం, మేయో ఎంతసేపటికి మనుషులు, వారి మనస్తత్వం మీద అతిగా కేంద్రీకరించాడు. పరిశ్రమ, దానిలో జరిగే పని, దాని యొక్క లక్ష్యంవంటి అతి కీలకమయిన అంశాలను విస్మరించాడు. మేయో పరిశోధనకు ఒక లక్ష్యం అంటూ ఏమీలేదని విమర్శించాడు.

వైరుధ్య నివారణకు తగిన యంత్రాంగం సంగతి విస్మరించాడు : డేనియల్ రెన్, విలియమ్ హెచ్. నోవల్స్ అభిప్రాయంలో మేయో వైరుధ్య రహిత పారిశ్రామిక వాతావరణం గురించి ఊహించాడు. కాని, వైరుధ్యాలు చాలా సహజం . ప్రపంచంలో ఎక్కడా వైరుధ్యం లేని పారిశ్రామిక వాతావరణం అంటూలేదు. వైరుధ్యాలను అరికట్టడానికి ఏదో ఒక యంత్రాంగం అవసరం. అటువంటి యంత్రాంగపు ప్రసక్తి మోయో రచనలో లేదు. మోయో బృందానికి సాంఘిక విశాల సాంకేతిక వ్యవస్థల మీద ఏ మాత్రం అవగాహన ఉన్నా ఈ పొరపాటును చేసేవారు కాదు.

నైతిక ప్రతిపాదనలు ఏమీలేవు : శాస్త్రీయంగా అధ్యయనం చేసి, ఫలితాలు విశ్లేషించి, తదుపరి నైతిక ప్రతిపాదనలు (ethical Propositions) చేయగలగటం సామాజిక శాస్త్రవేత్త యొక్క ధర్మం. కాని మేయో తన ప్రయత్నాన్ని శాస్త్రీయ పరిశోధన దగ్గరే ఆపాడు. దానితో నైతిక ప్రసక్తి లేని ఇటువంటి పరిశోధనలకు ఎంత చిన్న చూపు లభిస్తుందో, అదే చిన్న చూపు మేయో పరిశోధనలకు కూడా లభించక తప్పదు. ఈ విమర్శ చేసిన వారు బెండిక్స్, పిషర్‌లు.

క్లినికల్ పద్ధతిలోని లోపాలే మేయో పద్ధతిలోని లోపాలు : మేయో స్వయంగా ఆయనది క్లినికల్ పద్ధతి అని చెప్పుకున్నాడు. దానితో మేయో సిద్ధాంత ప్రాముఖ్యాన్ని పూర్తిగా విస్మరించి, అనుభవ ఆధారపరిశీలన పైన దృష్టి కేంద్రీకరించాడు. సామాజిక శాస్త్రంలో సిద్ధాంత నిర్మాణం అవసరం. కేవలం పరిశీలనలు చేసుకుంటూ పోతే, వాటికి దీర్ఘకాలిక ప్రయోజనము ఏమీ ఉండదు. మిల్లర్, ఫామ్ ఈ అభిప్రాయాలను వ్యక్తపరిచారు. మూర్ వీరితో ఏకీభవిస్తూ, "సాంఘిక శాస్త్రాలలో సిద్ధాంతానికి ఉన్న విలువ ఏమిటో మేయోకి తెలియదు" అని అన్నాడు.

మేయో **conclusions** నమ్మదగినవిగా లేవు : కేవలం అతి కొద్ది మంది మీద చేసిన పరిశోధనల ఆధారంగా సాధారణ అవగాహన కల్పించుకోగలమా? అనేది పెద్దప్రశ్న. ఎక్కడైతే వర్గ, రాజకీయ పోరాటాల తీవ్రత ఎక్కువగా ఉంటుందో, ఎక్కడైతే కార్మికులకు చాలా లోతైన భావాలుంటాయో అటువంటి చోట మేయో conclusions తప్పుగా నిరూపించబడవచ్చు. "అమెరికా దేశంలోని కొద్దిమంది (పరిశ్రమలో పనిచేసే) స్త్రీల స్పందన, బ్రిటిష్ దేశంలోని (పరిశ్రమలో పనిచేసే) స్త్రీల స్పందన ఒకే రకంగా ఉండవు" అని డేవిడ్ ఈస్టన్ అభిప్రాయపడ్డాడు.

మేయో చెప్పినవి నిజమే, కాని మేయో క్రొత్తగా చెప్పింది ఏమీలేదు : సామాజిక జీవితంలో గ్రూపుల ప్రభావం చాలా ఎక్కువగా ఉంటుందని మేయో చెప్పింది నిజమే కాని ఇది మేయో క్రొత్తగా చెప్పింది కాదు. చాలామంది సామాజిక మానసిక శాస్త్రవేత్తలు (social psycholosists) ఈ విషయాన్ని చెప్పారని జె.ఎ. సి. జాన్ అభిప్రాయపడ్డారు.

6.7. పాలనాశాస్త్రానికి మేయో చేసిన కృషి :

1933లో మేయో వ్రాసిన మొదటి పుస్తకం "ది హ్యూమన్ ప్రాబ్లమ్స్ ఆఫ్ ఇండస్ట్రియల్ సివిలైజేషన్" మొదటిసారి ప్రచురింపబడింది. అప్పటిదాకా ప్రపంచానికి తెలిసిన పాలనా శాస్త్రవేత్తలిద్దరు. వారు టేలర్, ఫేయల్. (ఉడ్రోవిల్సన్. L.B. వైట్ లిద్దరూ పాలనా శాస్త్రవేత్తలే గాని పరిశ్రమ నిర్వహణ కోణంనుండి వారెప్పుడూ పాలనను చూడలేదు). ఫేయల్ రచనలు 1940 కి ముందు ఇంగ్లీషు భాషమాట్లాడే వారికి తెలియదు. నిర్వహణ శాస్త్రజ్ఞుల్ని కూడా మనం గణనలోకి తీసుకుంటే ఛార్లెస్ బాబేజ్, హెన్రీ ఆర్. టౌన్ ముఖ్యులు. వారందరూ కూడా ఒకే సమస్యా పరిష్కారానికి కృషిచేశారు. అది ఉత్పత్తిని పెంచడమెలా అని. దానికి వారు నిర్వహణ యంత్రాంగపు మెళుకువలను సాధనంగా పేర్కొన్నారు - పని పద్ధతులు, మంచి జీతాలు, శిక్షణ, శిక్ష, సాంకేతిక నైపుణ్యం ఇవన్నీ నిర్వహణ యంత్రాంగపు భాగాలే.

వారెవరూ మిగిలిన విషయాలపై - కార్మికులు, మానవ సంబంధాలు వంటివి - ఆలోచించలేదని కాదు. కాని వారి ప్రధాన కేంద్రీకరణ, నిర్వహణ మెళకువలపైన, మనస్తత్వంలో మార్పు, 'కార్మికులకు గుర్తింపు' వంటి అంశాలు వారికి కేవలం రెండు ప్రాధాన్యత ఉన్న విషయాలు మాత్రమే.

1920 నుండి మేయో కూడా ఇదే ప్రశ్నను వేసుకొన్నాడు. ఉత్పత్తిని పెంచటం ఎలా ? అని దానికి ఆయన చూసిన పరిష్కారం పరిశ్రమలో పనిచేసే కార్మికుల మనస్తత్వాన్ని అర్థంచేసుకోవాలి. పనిపై వారి సాంఘిక జీవిత ప్రభావాన్ని, వారు నియమాలకు అతీతంగా ఏర్పరచుకునే ముఠాలు, వాటి నియమాలను అర్థం చేసుకోవాలి. కార్మికులను గౌరవించాలి. వారిని సమానంగా చూడాలి. వారి సలహాలను కూడా వినాలి. ఆ విధంగా వారిని పనికి సానుకూలంగా మార్చాలి. ఇది మేయో చూపిన పరిష్కారం. మంచి జీతాలు, ఎక్కువ పనికి ఎక్కువజీతం వంటి అంశాలను మేయో చర్చించినప్పటికి వాటిని ద్వితీయ ప్రాధాన్యత అంశాలుగానే పరిగణించడము అన్న భావం మనకు కలుగచేశాడు. ఇదే టేలర్ వంటి 1930కు ముందున్న శాస్త్రజ్ఞులకు, మేయోకు ఉన్న తేడా. పాలనాశాస్త్రానికి మేయో చేసిన కృషి, సేవ కూడా ఇదే.

తన ముందు కాలందాకా పరిశ్రమ నిర్వహణలో ప్రథమ స్థానం సంపాదించుకోలేని మానవుడికి మేయో అగ్రాసనం ఇచ్చి గౌరవించాడు. మొత్తం పరిశ్రమ యొక్క విజయానికి మానవుడినే కేంద్ర బిందువుగా మార్చాడు. మానవుడి కోర్కెలు, ఆశయాలు, ఆకాంక్ష, తనచుట్టూ అల్లుకునే సాంఘిక గ్రూపులు ఇవే సంస్థ లక్ష్యాలపై తీవ్ర ప్రభావం చూపుతాయని నిరూపించాడు. 1930 తరువాత కాలానికి చెందిన సిద్ధాంతాలలో, ఒక్క సాంప్రదాయ సిద్ధాంతము మినహా, అన్ని సిద్ధాంతాలు మానవుడికి, (మరీ మేయో ఇచ్చినంత ప్రాముఖ్యత కాకపోయినా) ఎక్కువ ప్రాముఖ్యత నిచ్చాయి అంటే అది మేయో పుణ్యమేనని చెప్పుకోవచ్చును.

ఎన్‌సైక్లోపేడియా ఆఫ్ మేనేజిమెంట్ చెప్పినట్లు మేయో పరిశోధనలు, మేయో ప్రతిపాదనలు, భావనలు పారిశ్రామిక నిర్వహణా పద్ధతులను, నిర్వహణ బోధనాంశాలను, అధ్యయన పద్ధతులను కూడా విపరీతంగా ప్రభావితం చేసినవి. అమెరికాలోని పెద్ద కళాశాలలలో ఉన్న పారిశ్రామిక సంబంధాల శాఖలన్నీ, అన్ని యూనివర్శిటీలు మేయో పరిశోధనలను, భావనలను మార్గదర్శకంగా తీసుకొని తన బోధనాంశాలను, క్షేత్రఅధ్యయనాలను మార్చివేసుకున్నాయి. "ప్రేరణకు ప్రాధాన్యత ఇవ్వని శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతాలను సవాలు చేయగలటమే హాతార్న్ అధ్యయనాల ప్రభావం ఫలితం" అని జోసెఫ్ ఎల్. మాసి అన్నాడు.

మానవ సంబంధాల నుండి పరిశ్రమను అధ్యయనం చేయటానికి జరిగిన ప్రయత్నాలలో మేయో ప్రయత్నమే, ఈనాటికి కూడా గొప్పది. ఆ తర్వాత ఎంతో మంది మేధావులు, పారిశ్రామిక శాస్త్రవేత్తలు ఎన్నో కార్మిక సంఘాలు మానవ సంబంధాల దృక్పథానికి ఎన్నో విషయాలు చేర్చారు, మెరుగు పరిచారు, మార్పులు చేశారు. కాని వారెవరయినా మేయో కంటే అదనంగా క్రొత్త విషయాలను కనుక్కున్నారు అంటే, అది సందేహాస్పదమే" అని పీటర్ ఎఫ్. డ్రకర్ 'ది ప్రాక్టిసెస్ ఆఫ్ మేనేజ్‌మెంట్' అనే గ్రంథంలో తెలిపిన అభిప్రాయం ఎంతో సమంజసమైనది. ఎందుకంటే, ఈ నాటికి కూడా మేయో ప్రతిపాదించిన పార్టిసిపేటివ్ అబ్జర్వేషన్; ఓపెన్ క్వశ్చనీర్, చిన్న గ్రూపుల ప్రవర్తనా అధ్యయన ఆవశ్యకత, మానవ ప్రవర్తనా ప్రక్రియ అధ్యయన ఆవశ్యకత, నిర్వహణ మెళుకువలు తరువాతి తరాలకోసం ఒక వరవడి, ఒక నమూనాను ఇవ్వగలిగాయి. అర్విక్, బ్రీచ్ మాటలలో (మేకింగ్ ఆఫ్ సైంటిఫిక్ మేనేజ్‌మెంట్ అనే పుస్తకంలో) చెప్పాలంటే మేయో ప్రయోగాలు, ప్రతి పౌరునికి 'నిర్వహణ ఆచరణ' (practice of management) మీద పాఠ్యగ్రంథాల వంటివే.

హాతార్న్ అధ్యయనాల ఫలితాలు ప్రకటించబడిబడగానే, అవి 'పాలనా తత్త్వవిచారము'లో ఒక చారిత్రాత్మక సంఘటనగా గౌరవించబడ్డాయని బెర్ట్రామ్. ఎమ్. గ్రాస్ తన 'ది మేనేజింగ్ ఆఫ్ ఆర్గనైజేషన్స్' ది ఎడ్మినిస్ట్రేటివ్ స్ట్రగుల్' అనే పుస్తకంలో వ్రాశారంటే, మేయో యొక్కగొప్పదనమేమిటో మనకర్థం అవుతుంది."మేయో యొక్క పరిశోధనలు ఒక అసాధారణ కృషిగా కొనియాడబడుతున్నవి. అందువలన మేయో మానవసంబంధాల దృక్పథ పితామహులలో ఒకడిగా గుర్తింపబడుతున్నాడు. ప్రవర్తనా వాదం అనే పదమే ప్రచారంలోకి రాని సమయంలోనే మేయో ప్రవర్తనావాదిగా ఆలోచించగలిగాడు".అని ఏగ్ మొదలయినవారు తన " రైటర్స్ ఆన్ ఆర్గనైజేషన్" అన్న

పుస్తకంలో వ్రాశారు. దానిలో కొంత అతిశయోక్తి ఉంది. ఎందుకంటే మేయో వాట్సన్ ప్రతిపాదించిన ప్రవర్తనావాద (behaviourist) కోవకు చెందుతాడు. కాని చెర్లలన్ని వంటివారు ప్రతిపాదించిన ప్రవర్తనావాద (behaviouralist) కోవకు చెందడు. ప్రవర్తనావాదం మీద వివరాలకు సైమన్ మీద అధ్యయనాన్ని చూడండి. అతిశయోక్తిని ప్రక్కన పెడితే, మేయోపై ఏగ్ యొక్క అంచనా వాస్తవమైన అంచనా.

6.8 సారాంశము :

సాంప్రదాయ సిద్ధాంతవేత్తలకు భిన్నంగా "మానవుడి" ని లేదా "వ్యక్తి" ని కేంద్ర బిందువుగా చేసుకుని సిద్ధాంతాన్ని ప్రతిపాదించడం ద్వారా మేయో ప్రత్యేక స్థానం సంపాదించుకున్నాడు. పరిశ్రమలో పనిచేసే వ్యక్తి యొక్క సామాజిక, మానసిక, పరిస్థితులు పరిశ్రమ యొక్క విజయం లేదా ఉత్పత్తిపై తీవ్ర ప్రభావాన్ని చూపుతాయని మేయో నిరూపించాడు. మేయో భావాలన్నింటిలోకి విశిష్టమైనది "లాంఛనప్రాయంకాని వ్యవస్థ" మేయో నిర్వహించిన హాతార్న్ అధ్యయనాలు పాలనాశాస్త్రంలో ప్రముఖ స్థానమాక్రమించాయి.

మాదిరి ప్రశ్నలు

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు లఘుటీకలు వ్రాయుము

1. మానవ సంబంధాల దృక్పథము
2. హాతార్న్ ప్రయోగాలు.
3. హాతార్న్ అధ్యయన ఫలితాలు

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో సమాధానం వ్రాయుము.

1. మానవ సంబంధాల దృక్పథానికి మేయో చేసిన సేవను వివరించుము.
2. ఎల్టన్ మేయో మానవ సంబంధాల దృక్పథానికి పితామహుడు. చర్చించుము.
3. మానవ సంబంధాల దృక్పధంపై ఒక విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయుము.

చదువతగిన రచనలు

1. V.S. Prasad
2. Naidu S.P (pp. 94 - 99)
3. Hoshiar Singh (pp. 44 - 47)

పాఠం - 7

చెస్టర్ బర్నార్డ్ (1886 - 1961)

7.0 లక్ష్యం :

సామాజిక వ్యవస్థా సిద్ధాంతానికి ఆద్యునిగా పరిగణింపబడే బర్నార్డ్ జీవిత చరిత్రను, బర్నార్డ్ భావాలను వాటిపై విమర్శల గురించి తెలియపరచటమే ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయ క్రమం :

7.1 జీవిత సంగ్రహం

7.2 సహకార పద్ధతిగా వ్యవస్థ

7.3 వ్యవస్థలు - రకాలు

7.4 అధికారం

7.5 ప్రసార వ్యవస్థ

7.6 కార్యనిర్వాహకుని విధులు

7.7 విమర్శ

7.8 సారాంశము

7.1. జీవిత సంగ్రహం :

తమ వ్యక్తిగత అనుభవాల నుండి సిద్ధాంతాలను సూత్రాలను రూపొందించిన కొద్దిమంది సిద్ధాంతవేత్తలలో ముఖ్యుడు చెస్టర్ బర్నార్డ్. 'సామాజిక వ్యవస్థా సిద్ధాంత ఆద్యునిగా ఈ ధోరణిని అనుసరించేవారికి గురువుగా బర్నార్డ్ పరిగణింపబడ్డాడు. బర్నార్డ్ సిద్ధాంతం వ్యవస్థా సాహిత్యంపై విశేష ప్రభావం కనబర్చింది.

చెస్టర్ బర్నార్డ్ అమెరికాలోని మాసచూసెట్స్‌లో 1886లో జన్మించాడు. పేద కుటుంబంలో పుట్టడం వల్ల విద్యనభ్యసించటంలో అనేక ఇబ్బందులనెదుర్కొన్నాడు. మౌంట్ హెర్మన్ అకాడమీలో ప్రాథమిక విద్యనభ్యసించిన వెంటనే 1906లో హార్వార్డ్ విశ్వ విద్యాలయంలో చేరాడు. అయితే ఎటువంటి పట్టా పొందకుండానే 1909లో చదువుకు స్వస్తి చెప్పి బోస్టన్‌లోని అమెరికన్ టెలిఫోన్స్ టెలిగ్రాఫ్ కంపెనీలో స్టాటిస్టికల్ విభాగంలో గుమాస్తాగా చేరాడు. అదే కంపెనీకి అతడు 1948 వరకు వివిధ హోదాల్లో పనిచేసాడు. 1927లో న్యూజెర్సి టెలిఫోన్ కంపెనీలో మొట్టమొదటి ఛైర్మన్‌గా పనిచేశాడు. 1931 నుండి 1933 వరకు మరియు 1935లో న్యూజెర్సీలోని స్టేట్ రీహాబిలిటేషన్ ఆర్గనైజేషన్ డైరెక్టర్‌గా నియమితుడయ్యాడు. 1946లో అటామిక్ ఎనర్జీ కమిషన్‌లో సభ్యునిగా ఉన్నాడు. బెల్ కంపెనీ నుండి 1948లో పదవీ విరమణ చేశాక 1952 వరకు రాక్ ఫెల్లర్ ఫౌండేషన్‌కు అధ్యక్షునిగా పనిచేశాడు. బర్నార్డ్ ఎటువంటి పట్టా పొందనప్పటికీ అనేక హోదాల్లో ప్రభుత్వ, ప్రైవేట్ సంస్థలలో పని చేయడమే కాక ఏడు గౌరవ డాక్టరేట్‌లు పొందాడు. అన్నిటికన్నా ముఖ్యంగా పాలనా సిద్ధాంతంలో ఒక విశిష్ట స్థానం సంపాదించాడు. వివిధ హోదాల్లో పనిచేసిన అనుభవం వల్ల ప్రభుత్వ పాలనా ప్రక్రియను అర్థం చేసుకునే అవకాశం అతనికి కలిగింది.

బర్నార్డ్ 1927 నుండి మరణించేంత వరకు అంటే 1961 వరకు నిర్వహణ విశ్లేషించటంలోనూ దానిని లోతుగా అర్థం చేసుకోటంలో నిమగ్నుడయ్యాడు. ఆలివర్ షెల్డన్, మేయో, ఫాలెట్ వంటి వారు ఇతని ఆలోచనా ధోరణిని ప్రభావితం చేశారు. ఒకవైపు నిర్వాహకునిగా తన

విధులను నిర్వహిస్తూనే బర్నార్డ్ అనేక విశ్వ విద్యాలయాల్లో నిర్వహణ గురించి బోధించటమే గాక నిర్వహణపై అనేక పుస్తకాలు రచించాడు. అతను రాసిన "ద ఫంక్షన్స్ ఆఫ్ ద ఎగ్జిక్యూటివ్" అతనికి కీర్త ప్రతిష్టలు తెచ్చిపెట్టడమేకాక, ఉత్కృష్ట గ్రంథంగా ఇప్పటికీ నిలిచింది. నిర్వహణ సిద్ధాంతంలోనూ, ఆచరణలోనూ బర్నార్డ్ సిద్ధాంతం అత్యంత ప్రభావం కలిగి వుంది. సైమన్ వంటి అత్యంత ప్రతిభావంతులైన సిద్ధాంత వేత్తలు బర్నార్డ్ రచనల నుండి ప్రేరణ పొందారు.

బర్నార్డ్ రచించిన గ్రంథాలలో "ద ఫంక్షన్స్ ఆఫ్ ద ఎగ్జిక్యూటివ్" ఎంతో ప్రసిద్ధి చెందింది. బెర్నార్డ్ తన మేథో శక్తిని, అపార పరిపాలనా అనుభవాన్ని మేళవించి రచించిన ఈ గ్రంథం ప్రభుత్వ పాలనా నిర్వహణ శాస్త్రాలలో అత్యంత ప్రభావ పూరితమైన గ్రంథాలలో ఒకటి.

7.2. సహకార పద్ధతిగా వ్యవస్థ :

బెర్నార్డ్ వ్యవస్థలలో వ్యక్తుల మధ్య సహకారం తప్పనిసరి అని చెబుతూ సహకార స్వభావం ఎలా అభివృద్ధి చెందిందీ వివరించాడు అంతేకాక సహకారం కీలకమైన అంశమనే వాస్తవాన్ని విస్మరించడం టేలర్, మేయో, ఫేయల్ సిద్ధాంతాల లోపమని విమర్శించాడు. వ్యవస్థల్ శారీరక, భౌతిక, సామాజిక పరిమితులుంటాయని ఆ పరిమితులను అధిగమించడానికి వ్యవస్థలో వ్యక్తుల మధ్య సహకారం అవసరమని బర్నార్డ్ భావించాడు. వ్యక్తులు తామొక్కరు సాధించలేని పనిని సమూహంగా సాధించవచ్చని బర్నార్డ్ అభిప్రాయపడ్డాడు. బెర్నార్డ్ తన వ్యవస్థా సిద్ధాంతాన్ని వ్యక్తుల మధ్య సహకారం అవసరమనే ప్రాతిపదికపై నిర్మించాడు.

బర్నార్డ్ వ్యవస్థను "ఇద్దరు లేదా అంతకంటె ఎక్కువ మంది వ్యక్తుల చేతనాత్మక సమన్విత చర్యలుగా నిర్వచించాడు. వ్యవస్థ అంటే వ్యక్తులు ఉద్దేశ పూర్వకంగా తమ మధ్య ఏర్పరచుకునే సహకారమని బర్నార్డ్ భావించాడు. వ్యవస్థ అనేకమంది వ్యక్తుల చర్యలతో కూడుకొని ఉంటుంది. అది అనేక భాగాలుగా విభజింపబడి ప్రతి భాగం మిగతా అన్ని భాగాలతో సంబంధం కలిగి ఉంటుంది. వ్యవస్థను దాని సాధారణ లక్ష్యాలు, వాటిని సాధించడానికి వ్యక్తులు చేసే కృషి కలిపి ఉంచుతుంది. వ్యవస్థలోని వ్యక్తులు వ్యవస్థ లక్ష్యాలదిశగా కృషి చేయడానికి సంసిద్ధంగా ఉండడం వారు ఒకరికొకరు విషయాలను తెలియజేసుకోగల సామర్థ్యం కలిగి ఉండడం అనేవి కూడా వ్యవస్థను కలిసి కట్టుగా ఉండేటట్లు చేస్తుంది.

వ్యవస్థలోని వ్యక్తులు ఆయా వ్యవస్థ లక్ష్యసాధనలో కృషి చేయడానికి గల కారణాలను వివరిస్తూ బర్నార్డ్ వ్యక్తులు ఆర్థిక మానవులు. అన్న భావనను వ్యతిరేకించాడు. వ్యక్తి డబ్బు కోసం పనిచేసే 'ఆర్థిక మానవుడు' కాదని తాను చేసే పనిలో వ్యక్తిగత సంతృప్తి ఉంటుందని భావించినపుడే ఉత్సాహంగా పని చేస్తాడని బెర్నార్డ్ అభిప్రాయ పడ్డాడు. ఈ క్రమంలో అతను ఆర్థిక మానవుని స్థానంలో 'కృషి సంతృప్తుల సమతౌల్యం' అనే భావనను ప్రవేశ పెట్టాడు. "తాను ఎంత పని చేస్తే అంతే తిరిగి పొందినచో ఏ వ్యక్తి ప్రేరణ పొందలేడు. అంటే, ఆ వ్యక్తి తన పనిలో సంతృప్తి పొందలేడు. వ్యక్తులు తాము వ్యవస్థకు అందిస్తున్న సేవలకంటే తమకు వ్యవస్థ నుంచి ఎక్కువ సంతృప్తి లభిస్తుందని భావించినప్పుడు మాత్రమే వ్యవస్థ సమతుల్య స్థితిలో ఉన్నట్లు భావించాలని బర్నార్డ్ పేర్కొన్నాడు. తన సభ్యులకు తగిన ప్రేరకాలను వ్యవస్థ సమకూర్చాలి. ఈ వ్యక్తిగత ప్రేరణల ద్వారా వ్యవస్థ సామర్థ్యాన్ని పెంపొందించవచ్చు.

బర్నార్డ్ వ్యవస్థ తన సభ్యులకు సమకూర్చవలసిన ప్రేరకాలను రెండు తరగతులుగా విభజించాడు. అవి ప్రత్యేక మరియు సాధారణ ప్రేరకాలు. ప్రత్యేక ప్రేరకాలు నాలుగు. అవి 1) వస్తుపర ప్రేరకాలు, అనగా, డబ్బు, వస్తువులు, భౌతిక పరిస్థితులు మొదలగునవి 2) వస్తుపరం కాని వ్యక్తిగత ప్రేరకాలు, అంటే, ఉన్నత హోదా, అధికారం, గౌరవం మొదలగునవి పొందగల అవకాశాలు 3) పని చేయడానికి అవసరమైన భౌతిక పరిస్థితులు 4) ఆదర్శ ప్రయోజనాలు అనగా సరియైన పని చేస్తున్నామనే తృప్తి. ఆత్మ గౌరవం, సమాజం కోసం కుటుంబం కోసం సేవ చేస్తున్నామనే తృప్తి. వ్యవస్థ పట్ల గౌరవం, విశ్వాసం, దేశభక్తి, మత విశ్వాసం మొదలైనవి.

పైన పేర్కొన్న ప్రత్యేక ప్రేరకాలతో పాటు బర్నార్డ్ నాలుగు సాధారణ ప్రేరకాలను పేర్కొన్నాడు. అవి 1) సహచర్యమనే ఆకర్షణ. ఇది తన సహచరులతో కలిసి పనిచేయడం వలన వస్తుంది. 2) వ్యవస్థలోని పని పరిస్థితులకు, పద్ధతులకు, దృక్పథాలకు అలవాటుపడడం 3) విస్తృతంగా పాల్గొనడానికి అవకాశముండడం 4) ఇతరులతో సరైన సంబంధాలకు, మిత్రత్వానికి అవకాశం ఉండడం. వీటివలన కూడా వ్యక్తి ప్రేరణ పొంది వ్యవస్థ కోసం కృషి చేస్తాడు.

ప్రత్యేక ప్రేరకాల మధ్య సంబంధాన్ని విశ్లేషిస్తూ బర్నార్డ్ ఒక స్థాయిని దాటిన వస్తుపర ప్రేరకాలు ప్రభావాన్ని చూపవని పేర్కొన్నాడు. ప్రేరకాలు కేవలం కొన్ని ప్రత్యేక పరిస్థితుల్లో, ప్రత్యేక సమయాల్లో ఉపయోగపడతాయి. వస్తువేతర ప్రేరకాలు సరిపోయినంతగా కల్పించలేనపుడు ఆ లోపాన్ని పూరించడానికి వస్తుపర ప్రేరకాలను కల్పించడానికి ప్రయత్నిస్తారని బర్నార్డ్ భావించాడు. వ్యవస్థలో తగిన సమతౌల్యాన్ని సాధించడానికి కావలసిన ప్రేరకాలను తగిన మోతాదులో కల్పించగల శక్తిని కలిగి ఉండడాన్ని బర్నార్డ్ 'సమర్థత' అని భావించాడు. అంటే ఒక వ్యవస్థ సమర్థవంతంగా పని చేస్తుందనడానికి నిదర్శనం అందులోని కృషికి సంతృప్తికి మధ్యగల సమతౌల్యమే.

7.3. వ్యవస్థలు - రకాలు :

బర్నార్డ్ వ్యవస్థలను లాంఛన ప్రాయ మరియు లాంఛన ప్రాయంకాని వ్యవస్థలుగా విభజించాడు. లాంఛన ప్రాయ వ్యవస్థను బర్నార్డ్ "ఇద్దరు లేదా అంతకంటె ఎక్కువ మంది వ్యక్తుల చేతనాత్మక సమన్విత సహకార పద్ధతి"గా నిర్వచించాడు. ఈ విధమైన వ్యవస్థలు మూడు అంశాలపై ఆధారపడి ఉంటాయి. అవి (1) వ్యక్తుల మధ్య సమాచార ప్రసారాలు ఉండడం 2) వ్యక్తులు పరస్పర సహకారానికి సిద్ధంగా వున్నప్పుడు 3) సాధారణ లక్ష్యాన్ని సాధించడానికి అందరూ అంగీకరించినప్పుడు. ఈ మూడు అంశాలు ఉన్నప్పుడు మాత్రమే వ్యవస్థ పనిచేయగలుగుతుంది.

వ్యక్తులు లేనిదే వ్యవస్థలు ఉండవని బర్నార్డ్ భావించాడు. అయితే వ్యక్తుల కంటే వారి చర్యల ద్వారానే వ్యవస్థలు గుర్తింపబడతాయి. వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తుల మధ్య సహకారం తప్పనిసరిగా ఉండాలి. వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులు తమ వ్యక్తిగత చర్యలను సంస్థాగత చర్యలకు వినియోగించినప్పుడే సంస్థ తన మనుగడ సాగిస్తుంది. అయితే ఏ వ్యవస్థలోనూ వ్యవస్థ పట్ల పూర్తి విధేయత కలిగినవారు ఎక్కువమంది ఉండరు. ఈ విషయాన్ని ప్రస్తావిస్తూ బర్నార్డ్ "వ్యవస్థలోని అతి కొద్దిమంది వ్యక్తులు మాత్రమే మనస్ఫూర్తిగా వ్యవస్థకు సహకరిస్తార"ని వివరించాడు. అంతేకాక వ్యక్తుల ఇష్టాయిష్టాలు అనేక రకాలుగా ఉండటం వల్ల కూడా సమస్యలు తలెత్తుతాయి. ఈ విధమైన సమస్యలు వ్యవస్థ అభివృద్ధిని ఆటంకపరుస్తాయి.

సహకరించాలనే భావన వ్యవస్థలో పనిచేసే వారి చర్యలకు సంబంధించినది. ఈ భావన వ్యక్తుల సంతృప్తి లేదా అసంతృప్తులను తెలియజేస్తుంది. వ్యక్తులలో సహకరించాలనే భావన వారికి లభించే ప్రేరణ, ప్రోత్సాహకాలపై ఆధారపడి ఉంటుంది. కాబట్టి సంస్థలలో పనిచేసే వారితో సహకరించాలనే భావనను పెంపొందించడానికి అవసరమైన ప్రోత్సాహకాలు ఏవో తెలుసుకుని వారికి అవి లభించేలా చూడవలసిన బాధ్యత వ్యవస్థదే.

సాధారణ లక్ష్యం లేనప్పుడు వ్యవస్థ మనుగడ సాగించలేదు. అంతేకాక వ్యక్తులందరికీ సాధారణ లక్ష్యం లేనప్పుడు సహకారేచ్ఛ ఉండదు. నిర్దిష్టమైన లక్ష్యం వ్యక్తులు ఏ చర్యలు చేపట్టాలనే విషయాన్ని తెలుపుతుంది. ఈ లక్ష్యంపైనే వ్యవస్థ, సహకారం సమన్వయం ఆధారపడి ఉంటాయి. అయితే లక్ష్యం అందరికీ ఆమోదయోగ్యంగా ఉండాలి.

వ్యక్తులు తమ ఇష్టాయిష్టాలకనుగుణంగా సహకరిస్తున్నారా లేదా వ్యవస్థ లక్ష్యానికి అనుగుణంగా సహకరిస్తున్నారా అనేది తెలుసుకోవాలి. ఎందుకంటే వ్యక్తులు వ్యవస్థ లక్ష్య సాధనకు అనుగుణంగా వస్తుగతంగా సహకరిస్తే వ్యవస్థ అభివృద్ధి చెందుతుంది. అందుకే బర్నార్డ్ "సహకార వ్యవస్థకు వస్తుగత సహకారం పునాదిగా ఉంటుంది. ఇది వ్యక్తులను ఒక సమూహంగా ఉంచి వారిని లక్ష్య సాధన దిశగా కృషి చేయడానికి తోడ్పడుతుందని" పేర్కొన్నాడు.

వ్యక్తులలో వ్యక్తిగత లక్ష్యం, సాధారణ లక్ష్యం వేరుగా ఉంటాయి. వ్యక్తిగత లక్ష్యం లేదా ఉద్దేశ్యం అంతర్గతం, వ్యక్తిగతం కాగా సాధారణ లక్ష్యం లేదా ఉద్దేశ్యం బహిర్గతం, అవ్యక్తిగతమని బర్నార్డ్ తెలిపాడు. సాధారణ లక్ష్యాన్ని పూర్తి చేసే వ్యక్తులు తద్వారా ప్రేరణ పొందుతారు. ఇది ఇతరులను కూడా ప్రభావితం చేసి వారిని లక్ష్య సాధన దిశగా నడిపిస్తాయని బర్నార్డ్ అభిప్రాయపడ్డాడు.

వ్యవస్థ సాధారణ లక్ష్యం అందరికీ తెలిసినప్పుడే ఆ లక్ష్యం నెరవేరుతుంది. అందుకు వ్యవస్థలో ప్రసారాలు అవసరం. సరైన ప్రసార వ్యవస్థ లేనప్పుడు వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులకు సాధారణ లక్ష్యం తెలియదు. వ్యవస్థ నిర్మాణం, విస్తరణ, పరిధి ప్రసార పద్ధతిపై ఆధారపడి ఉంటాయి. అందువల్ల వ్యవస్థ పురోగతి సాధించాలంటే పటిష్టమైన ప్రసార వ్యవస్థ ఆవశ్యకం.

వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులు వ్యవస్థ లక్ష్యాలకంటే తమ వ్యక్తిగత సంబంధాల ఆధారంగానే సహకరించుకుంటారు. వారు తమ వ్యక్తిగత ఇష్టాలను, కోరికలను సంతృప్తి పరచుకోవడానికి తమకిష్టమైన వ్యక్తులతో కలిసి పని చేయడానికి సంసిద్ధంగా ఉంటారు. ఈ రకమైన సంబంధం, సాహచర్యం క్రమబద్ధీకరించబడి క్రమంగా లాంఛనప్రాయం కాని వ్యవస్థలు ఏర్పడతాయని బర్నార్డ్ పేర్కొన్నాడు. ఈ విధంగా ఏర్పడే లాంఛన ప్రాయంకాని వ్యవస్థలు అనిశ్చితమైనవిగా నిర్మాణ రహితముగా, అస్పష్టమైనవిగా ఉంటాయి. అయితే ఇవి వ్యవస్థపై ప్రభావాన్ని చూపుతాయి. లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలో వ్యక్తుల మధ్య ఉండే సంబంధం ఆధారంగా, వారి సాహచర్యం ఆధారంగా ఏర్పడి వ్యక్తులను లక్ష్యసాధనకై మార్గ నిర్దేశకత్వం చేస్తాయి. లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థలు, లాంఛనప్రాయంకాని వ్యవస్థలు పరస్పరాధారితాలు. లాంఛన ప్రాయమైన వ్యవస్థలు సమర్థవంతంగా నిర్వహించలేని పనులను, వ్యక్తుల మధ్య సంబంధాలను ప్రసారాలను లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలు సమర్థవంతంగా నిర్వహించగలవు. అంతేకాక వ్యక్తులను లాంఛన ప్రాయమైన వ్యవస్థల నుండి రక్షిస్తాయి. బర్నార్డ్ ప్రకారం లాంఛన ప్రాయమైన మరియు లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలు పరస్పర ఆధారితాలు. లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలు లాంఛన ప్రాయమైన వ్యవస్థలకు సత్తువ ఇచ్చి వాటి పనితీరుపై షరతులను కూడా విధిస్తాయి. లాంఛన ప్రాయమైన వ్యవస్థ చేతనాయుత సహకార కార్యకలాపాలకు సంబంధించినది కాగా లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థ అనాలోచితంగా చేసే సహకార కార్యకలాపాలకు సంబంధించినదై ఉంటుంది.

పైన పేర్కొన్న విధంగా రెండు వ్యవస్థల మధ్య కొన్ని తేడాలున్నప్పటికీ ఇవి పరస్పరాధారితాలు. వ్యక్తుల ఇష్టాయిష్టాలను కోరికలను వ్యవస్థ లక్ష్యాలకనుగుణంగా క్రమబద్ధం చేసి వ్యవస్థ అభివృద్ధికి తోడ్పడేవి లాంఛన ప్రాయంకాని వ్యవస్థలు. అంతేకాక లాంఛన ప్రాయ వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులు తమ వ్యక్తిత్వాన్ని కోల్పోకుండా చేసే సాధనంగా పనిచేసేవి లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలు. అయితే ఇంతటి ప్రాముఖ్యం కలిగిన లాంఛన ప్రాయంకాని వ్యవస్థలను గుర్తించడానికి వ్యవస్థ నిర్వాహకులు సిద్ధంగా ఉండరు. తమ వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తుల ఇష్టాయిష్టాలను, అలసత్వ ధోరణులను ఒత్తిడులను అధ్యయనం చేయడంలో అనేకమంది నిర్వాహకులు విఫలమౌతారు. అందుకే బర్నార్డ్ "ఏ ఒక్కరూ ఒక వ్యవస్థను దాని నిర్మితిని బట్టి, వ్యవస్థా సూత్రాలను బట్టి లేదా ఆ వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులను పరిశీలించి అంచనా వేయలేరు." అని పేర్కొన్నాడు. ఒక వ్యవస్థను దానిలోని లాంఛన ప్రాయం కాని సమూహాన్ని అధ్యయనం చేయటం ద్వారానే తెలుసుకోగలం.

లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థల విధులను బర్నార్డ్ ఈ క్రింది విధంగా వర్గీకరించాడు.

1) సమాచారాన్ని, యథార్థాలను, నిర్ణయాలను, సలహాలను, అభిప్రాయాలను ప్రసారం చేయడం లేదా ఒకచోటి నుండి వేరొక చోటికి చేరవేయడం 2) వ్యక్తుల ఇష్టా యిష్టాలను అంగీకారాలను క్రమ బద్ధీకరించడం ద్వారా వారి మధ్య ఐకమత్య భావన పెంపొందించడం. 3) వ్యవస్థలో వ్యక్తులు నిజాయితీ, ఆత్మ గౌరవం, స్వతంత్ర భావన కలిగి ఉండేట్లు చేయడం.

7.4. అధికారం :

7.4.1 అధికార భావన : అధికారం ఆజ్ఞలు ఇచ్చే వారిలో ఉంటుందనే సాధారణ భావనకు భిన్నంగా బర్నార్డ్ అధికారం ఆజ్ఞలు అంగీకరించడం ద్వారానే వస్తుందని సూచించాడు. అనగా అధికారానికి మూలం దానిని అంగీకరించడం. అధికారాన్ని బర్నార్డ్ "లాంఛన

ప్రాయమైన వ్యవస్థలో అంగీకరింపబడే ఉత్తర్వు యొక్క లక్షణం"గా నిర్వచించాడు. అంటే ఆజ్ఞలు ఇచ్చేవారు ఎంత శక్తిమంతులైనప్పటికీ దానిని అంగీకరించవలసిన వారు అంగీకరించకుంటే ఆ ఆజ్ఞలో అధికారం ఉండదు.

లాంఛన ప్రాయమైన వ్యవస్థలో ఒక వ్యక్తి ఒక ఆజ్ఞను అంగీకరించాలంటే నాలుగు పరిస్థితులపై ఆధారపడి ఉంటుంది. అవి :

1) పంపిన సమాచారాన్ని అర్థం చేసుకోగలిగినప్పుడు

2) ఉత్తర్వులు వ్యవస్థ లక్ష్యానికి అనుగుణంగా ఉన్నప్పుడు

3) ఉత్తర్వును అంగీకరించే వ్యక్తి అభిరుచులకు అనుగుణంగా ఉన్నప్పుడు

4) ఉత్తర్వును ఆచరించగల మానసిక, శారీరక శక్తి ఉన్నప్పుడు.

1) పంపిన సమాచారాన్ని లేదా ఉత్తర్వును అర్థం చేసుకోగలిగినప్పుడు : సమాచారం అస్పష్టంగా, అర్థంకాని రీతిలో ఉన్నప్పుడు ఎలాంటి అధికారాన్ని కలిగి ఉండదు. సమాచారం ఎప్పుడూ సులభంగా అర్థమయ్యే రీతిలో ఉండాలి. వ్యవస్థలో ఉత్తర్వుల ద్వారా పంపే సమాచారాన్ని అర్థం చేసుకోవడానికో, వివరించడానికో సమయమంతా వెచ్చిస్తూంటారని బర్నార్డ్ పేర్కొన్నాడు. అందువల్ల ఉత్తర్వు సులభంగా ఉంటే వెంటనే ఆమోదించబడుతుందని బర్నార్డ్ సూచించాడు.

2. ఉత్తర్వులు వ్యవస్థా లక్ష్యానికి అనుగుణంగా ఉన్నప్పుడు : వ్యవస్థలో పంపే ఉత్తర్వులు లేక ఆజ్ఞలు వ్యవస్థ లక్ష్యానికి అనుగుణంగా ఉండాలి లేకపోతే అవి ఆమోదించబడవు. వ్యవస్థ లక్ష్యానికి విరుద్ధంగా ఉన్న ఉత్తర్వులను పంపవలసి వస్తే ఆ వైరుధ్యాన్ని తప్పనిసరిగా క్షుణ్ణంగా వివరించాలి.

3) ఉత్తర్వును అంగీకరించే వ్యక్తి అభిరుచులకు అనుగుణంగా ఉన్నప్పుడు : వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులు తమ వ్యక్తిగత ఇష్టాలకు భిన్నంగా ఉండే ఉత్తర్వును అంగీకరించరు. ఉత్తర్వులు వ్యక్తులకు ప్రేరణ కలిగించే ప్రోత్సాహకాలుగా పనిచేయాలి.

4) ఉత్తర్వులను ఆచరించగల మానసిక, శారీరక శక్తి ఉన్నప్పుడు : ఉత్తర్వులు వాటిని ఆచరణలో పెట్టే వ్యక్తుల శారీరక, మానసిక సామర్థ్యానికి మించి ఉంటే అవి అంగీకరింపబడవు. అందువల్ల వ్యక్తుల శారీరక, మానసిక సామర్థ్యానికి తగినట్లుగా ఉత్తర్వులు ఉండాలి.

పైన పేర్కొన్న అంశాలను పరిశీలించినప్పుడు అధికారం అధీనుల చేతుల్లో ఉన్నప్పుడు వారు పై అధికార ఉత్తర్వును ఎలా ఒప్పుకుంటున్నారనే ప్రశ్న ఉదయిస్తుంది. దీనికి సమాధానంగా బర్నార్డ్ ఉత్తర్వులు కింది పేర్కొన్న మూడు పరిస్థితులలో అంగీకరింపబడతాయని పేర్కొన్నాడు. అవి :

ఎ) పైన పేర్కొన్న నాలుగు పరిస్థితులలో ఉత్తర్వు అంగీకరింపబడుతుంది.

బి) ప్రతి వ్యక్తిలోనూ ఒక 'అనాసక్త పరిధి' (Zone of indifference) ఉంటుంది. ఆ పరిధికి లోబడి ఉత్తర్వులు జారీ చేసినప్పుడు అవి వెంటనే అంగీకరింపబడతాయి.

సి) వ్యక్తులు ఒక సమూహంగా వ్యవస్థలో పనిచేస్తూ దాని నుండి ఫలితాలను పొందుతున్నప్పుడు ఉత్తర్వును అంగీకరిస్తారు.

మంచి కార్య నిర్వాహకుడు అధీనులు ఆమోదించే ఉత్తర్వులు, ఆమోదించని ఉత్తర్వులను గుర్తించి తదనుగుణంగా వ్యవహరిస్తాడు. అంటే అమలు పరచడానికి వీలైన ఉత్తర్వులను వాటి వాటి ప్రాముఖ్యతను బట్టి ఒక క్రమంలో అమర్చి వాటిని అమలుపరచే వ్యక్తులను ఆ ఉత్తర్వులను అమలుపరచేందుకు సంసిద్ధులను చేయాలి. వీలైతే లేదా అవసరమనుకుంటే వారికి శిక్షణ ఇవ్వవచ్చు.

ఉత్తర్వులు వాటి అంగీకార యోగ్యత బట్టి మూడు రకాలుగా ఉంటాయి. అవి 1) కొన్ని ఉత్తర్వులు పూర్తిగా అంగీకార యోగ్యం కానివి. ఇవి ఖచ్చితంగా ఒప్పుకోని ఉత్తర్వులు. 2) కొన్ని ఉత్తర్వులు తటస్థమైనవి. అంటే కొంతమేర ఒప్పుకొని మిగతాది ఒప్పుకోనివి. 3) ఇవి 'అనాసక్త పరిధిలోనివి' అంటే ఇవి ఖచ్చితంగా అమలయ్యేవి. ఎటువంటి సందేహాలకు తావు లేకుండా ఇవి అంగీకరింపబడతాయి. అందువల్ల కార్యనిర్వాహకులు ఈ అనాసక్త పరిధిని తెలుసుకోగలిగితే ఉత్తర్వులు సజావుగా అమలుపరచబడతాయి. లేకపోతే ఘర్షణలు తలెత్తుతాయి.

వ్యవస్థలో ఆజ్ఞలు అంగీకరింపబడినప్పుడు అందులో అంతర్భాగాలైన వ్యక్తులకు నష్టం వాటిల్లుతుంది. వ్యవస్థ కోసం శ్రమించే వ్యక్తులను అవసరమైన ప్రేరణలు కల్పించడం ద్వారా అనాసక్త పరిధిలోకి తీసుకురావచ్చు. వ్యవస్థ కోసం కృషి చేసేవారు వ్యవస్థ నుండి ఏదో ఒకటి ఆశిస్తారు. వ్యవస్థ మనుగడ పట్ల వారికి శ్రద్ధాసక్తులు ఏర్పడతాయి. ఇటు వంటి శ్రద్ధాసక్తులను కాపాడేది ఎక్కువగా లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలే.

7.4.2. అధికార భ్రమ : వ్యవస్థలో 'అనాసక్త పరిధి'లో ఉండే ఆజ్ఞలను పాటిస్తూ వ్యక్తులు వ్యవస్థ మనుగడకు దోహదపడతారు. ఆ వ్యక్తులలోని శ్రద్ధాసక్తులను లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలు కాపాడుతూ ఉంటాయి. ప్రజాభిప్రాయం పేరుతోనే, వ్యవస్థ అభిప్రాయం పేరుతోనో సామూహిక దృక్పథం పేరుతోనో ఇవి బయటికి వ్యక్తం చేయబడతాయి. అందువల్ల కొన్ని పరిస్థితులకు లోబడి వ్యక్తులు ఉత్తర్వులు పాటించినప్పటికీ అధికారం కేవలం అధీనుల అంగీకారం మీద ఆధారపడి ఉంటుంది.

బర్నార్డ్ అధికారాన్ని కల్పిత భావన లేదా భ్రమగా అభివర్ణించాడు. వ్యక్తులు ఆజ్ఞలు తమ ఇష్టానికి వ్యతిరేకంగా ఉన్నప్పటికీ సమస్యను సృష్టించడం ఇష్టం లేక గాని తమ వ్యక్తిత్వాన్ని కించపరచుకోవడం ఇష్టం లేక గాని మరే ఇతర కారణాలవల్లగాని ఆమోదిస్తారు. ఇటువంటి సందర్భాల్లో ఆజ్ఞలు సరిగా అమలు పరచబడవు.

సాంప్రదాయ అధికార భావన 'అధికారానికి' రెండు కల్పిత భావనలను ఆపాదిస్తుంది. అవి 1) అధికార దత్తత-నిష్పాక్షికత. అంటే వ్యవస్థలో పై స్థాయిలో ఉన్నవారు కార్య నిర్వాహక బాధ్యతలను దత్తత ద్వారా పొందుతారు. కాబట్టి ఆ బాధ్యతలను నిష్పక్షపాతంగా నిర్వహిస్తారు. అందువల్ల వారు జారీ చేసే అధికారాన్ని క్రింది వారు ఆమోదించక తప్పదు. ఈ వాదనను బర్నార్డ్ తిరస్కరించాడు. ఆయన అభిప్రాయంలో కార్యనిర్వాహకులు హానికరమైన ఉత్తర్వులు జారీ చేసినప్పుడు, అధికారుల్లో పరిజ్ఞానం శక్తి లోపించినప్పుడు; ఆజ్ఞలు అనుయాయుల అనాసక్త మండలంలోకి ఇమడలేకపోయినప్పుడు అనుయాయులు ఆజ్ఞలను ధిక్కరించక తప్పదు. కాబట్టి "అధికారం నిష్పాక్షికత - అధికారి ఆమోదం", అనేది కేవలం కల్పిత భావన.

2) అధికార దత్తత - వ్యవస్థ అభివృద్ధి - అధికార నిష్పాక్షికత, ఈ వాదన ప్రకారం అధికారులు చేసే అన్ని పనులు వ్యవస్థ యొక్క అభివృద్ధి కొరకే. పైగా అవి నిష్పక్షపాతమైనవి. కాబట్టి అనుయాయులు ఆజ్ఞలను ఆమోదించక తప్పదు. ఈ వాదనను కూడా బర్నార్డ్ తిరస్కరించాడు. అతని ప్రకారం అధికార దుర్వినియోగం, ఏకపక్ష నిర్ణయాలు, వ్యక్తిగత లాభాల కొరకు నిర్ణయాలు అనేవి ప్రతి వ్యవస్థలోను సహజము. ఈ పరిస్థితి తలెత్తినప్పుడు అనుయాయులు అధికారాన్ని ధిక్కరించడమే కాకుండా వ్యవస్థకు అనుకూలమైన నిర్ణయాల కొరకు ఒత్తిడిని తీసుకువస్తారు.

ఈ రెండు కారణాల వల్ల సాంప్రదాయ అధికార భావన కేవలం భ్రమేనని, కల్పితమని బర్నార్డ్ వాదించాడు.

7.5 ప్రసార వ్యవస్థ :

అధికారం పై స్థాయిలో కాక ఉత్తర్వులను అంగీకరించే వారి వద్ద ఉంటుందని బర్నార్డ్ భావించాడు. అధికారయుత ఉత్తర్వులు వ్యవస్థలో చేపట్టవలసిన చర్యలను తెలుపుతాయి. సహకార వ్యవస్థకు సంబంధించని ఉత్తర్వులకు విలువ ఉండదు. ఉదా : ఒక దేశ చట్టాలు మరో దేశ పౌరునికి వర్తించవు.

అధికారం వ్యక్తి శక్తి సామర్థ్యాలపైనే గాక కొన్ని సందర్భాల్లో అతని హోదాపై ఆధారపడి ఉంటుంది. తగిన సామర్థ్యం లేకపోయినప్పటికీ ఉన్నత స్థానంలో ఉన్న వ్యక్తి ఇచ్చే ఉత్తర్వులు అంగీకరింపబడతాయి. దీనిని బర్నార్డ్ "హోదా ఆధారిత అధికారం" అని పేర్కొన్నాడు. కొందరు వ్యక్తులకు హోదా లేనప్పటికీ వారికున్న ప్రతిభ, విశేష పరిజ్ఞానం వంటి వాటివల్ల ఆజ్ఞలు అంగీకరింపబడతాయి. దీనిని బర్నార్డ్ "నాయకత్వ అధికారం" అని పేర్కొన్నాడు. ఒకవేళ ఈ రెండు లక్షణాలు - హోదా, నాయకత్వం, ఒకే వ్యక్తిలో ఉంటే అనాసక్త పరిధిని దాటిన ఆజ్ఞలు కూడా అంగీకరింపబడతాయి. అయితే హోదా, నాయకత్వం కంటే ముఖ్యమైనది వ్యవస్థను గురించి పూర్తి సమాచారం కలిగి ఉండటం, దానికి సమర్థవంతమైన ప్రసార వ్యవస్థ కలిగి ఉండటం అత్యావశ్యకం.

సమర్థవంతమైన ప్రసార వ్యవస్థను నిర్మించడానికి అవసరమైన సూత్రాలను బర్నార్డ్ గుర్తించాడు. అవి :

1) వ్యవస్థ నిర్వీర్యమైపోయి ఉద్రిక్తతలు తలెత్తి అనిశ్చితి, అధైర్యం, నిరాశ, నిర్ణయాకరణ శక్తిని కోల్పోవటం వంటి పరిస్థితులు ఏర్పడవచ్చును.

2) ఒక నియమావళిని పాటించి మరొకదానిని పాటించకపోతే అసంతృప్తి, అసౌకర్యం, ఆత్మగౌరవం పోయిందనే భావన తలెత్తవచ్చు.

3) ఒక నియమావళిని పాటించని పక్షంలో అది నశించిపోయే ప్రమాదం వుంది.

ప్రతివ్యక్తికి ఒక నైతిక నియమావళి ఉంటుంది. ఆ వ్యక్తి కార్య నిర్వాహకుని పదవిని చేపట్టినప్పుడు నియమావళులు అతనిపై ప్రభావం చూపుతాయి. అయితే నైతిక సూత్రాలకు, కార్యనిర్వాహక ప్రవర్తనకు గల సంబంధంపై ఇంకా ఎక్కువ పరిశోధన జరగాలని బర్నార్డ్ సూచించాడు.

7.6. కార్య నిర్వాహకుని విధులు :

వ్యవస్థలో కార్యనిర్వాహకుడు వివిధ విధులను నిర్వహిస్తాడు. వాటిలో ముఖ్యమైనవి సహకారం, సమన్వయం సాధించడం, ప్రసార కేంద్రంగా ప్రసార నాళంగా పనిచేయడం. అయితే కార్యనిర్వాహకుడు కేవలం కార్యనిర్వాహక విధులేకాక అనేక సందర్భాల్లో కార్య నిర్వాహకేతర విధులు కూడా నిర్వహిస్తాడు. ఉదా : వైస్-ఛాన్సలర్ పాఠాలు చెప్పటం. కార్యనిర్వాహక విధి వ్యవస్థను నడిపించే ప్రత్యేక విధిగా బర్నార్డ్ భావించాడు. మన శరీరంలో మెదడును ఇతర శరీర భాగాలతో కలిపే నాడీ మండలం వంటివి కార్యనిర్వాహక విధులు. బర్నార్డ్ ఈ విధులను మూడు రకాలుగా విభజించాడు. అవి :

1. వ్యవస్థా ప్రసారాల నిర్వహణ

2. వ్యక్తుల నుండి అవసరమైన సేవలను రాబట్టడం

3. వ్యవస్థ లక్ష్యాల రూపకల్పన.

1. వ్యవస్థా ప్రసారాల నిర్వహణ : ఈ విధిలో వ్యవస్థా పథకాన్ని లేదా వివిధ స్థాయిలను నిర్వహించడం, ఉద్యోగి వ్యవస్థను నిర్వహించడం మరియు లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలను ఏర్పరచటం అనే మూడు అంశాలు ఇమిడి వున్నాయి. వ్యవస్థ పథకం వ్యవస్థ చార్టుకు, విధుల స్పష్టీకరణకు, పని విభజనకు సంబంధించినది. లక్ష్యాలను ఉప లక్ష్యాలుగా విభజించటం, ప్రత్యేకీకరణ సాధించటానికి పనులను నిర్వహించటమే కాక వీటి మధ్య సమన్వయం సాధించటం కూడా కార్యనిర్వాహకుని విధులే. అంతేకాక ఉద్యోగులకు అవసరమైన ప్రేరణలను కల్పించడం కూడా కార్యనిర్వాహకుని విధిలో భాగమే. బర్నార్డ్ ప్రకారం ఉద్యోగి బృంద పాలన అంటే, ఉద్యోగుల ఎంపిక, నియంత్రణ పదోన్నతి, క్రమ శిక్షణ, పదవీ విరమణ వంటివన్నీ వ్యవస్థ పథకంలో భాగాలే.

వ్యవస్థలో ఎంపిక చేయబడిన ఉద్యోగులు వ్యవస్థ పట్ల విధేయులై ఉండేట్లు చూడటం నిర్వాహకుని ముఖ్య విధి. ఎందుకంటే ఉద్యోగులు తమ సంస్థపట్ల విధేయులై ఉండటం, సామర్థ్యం కలిగి ఉండటం ముఖ్యం. సామర్థ్యం రెండు రకాలుగా ఉంటుంది. చురుకుదనం సరళత్వం, విశ్లేషణాత్మకమైన మనస్సు, ధైర్యం, గ్రాహణ శక్తి వంటివి సాధారణ సామర్థ్యాలు. వ్యక్తి అభిరుచులు, శిక్షణ ద్వారా నేర్చుకున్న పద్ధతులు ప్రత్యేక సామర్థ్యాలు. ఈ రెండు సామర్థ్యాలు పరస్పరాధారితాలు.

వ్యక్తుల మంచితనం, చెడ్డతనం అనేవి వారు నిర్వహిస్తున్న పదువులను బట్టి, అధికారాన్ని అమలు చేసేదాన్ని బట్టి నిర్ణయింపబడాలని బర్నార్డ్ భావించాడు. అందువల్ల వ్యవస్థ వ్యక్తుల శక్తియుక్తులను బట్టి పునర్నిర్మింపబడాలని. అపుడే అది సమర్థవంతంగా పని చేస్తుందని బర్నార్డ్ బావించాడు.

లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థలు ప్రతి వ్యవస్థలోనూ అవసరం. కార్యనిర్వాహకుడు ఏదైనా సందర్భంలో ఒప్పుకోబడని ఆజ్ఞలను జారీచేయాల్సి వచ్చినప్పుడు లాంఛన ప్రాయం కాని పద్ధతులను పాటించాలి. బర్నార్డ్ లాంఛన ప్రాయం కాని వ్యవస్థ విధులను ఈ క్రింది విధంగా వివరించాడు.

1) లాంఛన ప్రాయ పద్ధతుల ద్వారా పంపలేని సమాచారాలను అర్థం చేసుకోలేని సమాచారాన్ని ప్రసారం చేయడం.

2) రాజకీయ వత్తిడిని తగ్గించటం.

3) వ్యక్తులలో స్వయం క్రమ శిక్షణ పెంపొందించడం.

4) వ్యవస్థలకి అవసరమైన వ్యక్తిగత ప్రభావాలను పెంపొందించడం

2) వ్యక్తులనుండి అవసరమైన సేవలను రాబట్టడం : వ్యవస్థ వ్యక్తుల సమాహారం. అయితే వ్యక్తుల నుండి అవసరమైన సేవలను రాబట్టడం కార్యనిర్వాహకుని విధి. ఇందులో రెండు అంశాలు ఉంటాయి. మొదటిది, వ్యవస్థ సహకార సంబంధాలలో వ్యక్తులను భాగస్వాములను చేయడం. రెండవది వ్యవస్థకు అవసరమైన సేవలను రాబట్టడం. వ్యక్తులను సహకార భాగస్వాములను చేయడానికి వారికి అవసరమైన ప్రోత్సాహం కల్పించడం ముఖ్యం. వ్యవస్థలో నైతిక ధృతిని, ప్రేరణలను కల్పించడంతో పాటు పర్యవేక్షణ, నియంత్రణ, విద్య, శిక్షణలను కూడా కల్పించగలిగినప్పుడే వారి నుండి సేవలను పొందవచ్చు. ప్రతి వ్యవస్థ తగిన సమన్వయాన్ని, సామర్థ్యాన్ని పెంచుకుని తన అధికారాన్ని కొనసాగించుకుంటుందని బర్నార్డ్ పేర్కొన్నాడు. అయితే వ్యవస్థలో తగిన ప్రేరణలు కల్పించడం ద్వారా సమతౌల్యం సాధించడంపైనే వ్యవస్థ యొక్క సామర్థ్యం ఆధారపడి ఉంటుందని బర్నార్డ్ చెప్పాడు.

3) వ్యవస్థ లక్ష్యాల రూపకల్పన : కార్యనిర్వాహకుడు వ్యవస్థ ఉద్దేశాలను ప్రత్యేక లక్ష్యాలుగా విభజించటమే కాక అవి వ్యవస్థ ఉద్దేశాన్ని, చర్యలను ప్రతిబింబించేలా చూడాలి. బాధ్యతలను అప్పగించడం, అధికార దత్తత వంటివి కార్యనిర్వాహకుని ముఖ్య విధులు. ప్రతి స్థాయికి ప్రత్యేక లక్ష్యాలను రూపొందించడంతో పాటు ఆ లక్ష్యాలను చేరటానికి అవసరమైన దిశా నిర్దేశం చేయాలి. ఏ లక్ష్యానికి ప్రాధాన్యం ఇవ్వాలి. ఏ లక్ష్యానికి ఎంత సమయం కేటాయించాలి వంటి అంశాలను కార్యనిర్వాహకుడు వివరించాలి. పరిస్థితులకనుగుణంగా లక్ష్యాలను మార్చగలగాలి.

7.7. విమర్శ :

బర్నార్డ్ రాసిన "కార్యనిర్వాహక విధులు" గ్రంథంలో ఉన్నతస్థాయి సిద్ధాంతీకరణ ఉందని, శైలి కఠినంగా ఉందని, ఉదాహరణలు పేర్కొనలేదని కిన్నెత్ ఆర్. ఆండ్రూస్ విమర్శించాడు. విశేషమేమిటంటే ఈయన బర్నార్డ్ "కార్యనిర్వాహక విధులు" పుస్తకానికి పరిచయ వాక్యాలు రాశారు. ఆచరణాత్మక ఉదాహరణలు ఇవ్వడంలో బర్నార్డ్ విఫలమయ్యాడని ఆర్.జె.యస్. బెకర్ కూడా విమర్శించాడు. ఉదాహరణలు ఇవ్వలేదన్న విషయాన్ని బర్నార్డ్ కూడా అంగీకరించాడు.

బర్నార్డ్ ఉద్దేశం లేదా లక్ష్యం రూపొందించే ప్రక్రియను వివరించలేదని, వస్తుపర అధికారాన్ని విస్మరించాడని, నాయకత్వ సమస్యలను పూర్తిగా అధ్యయనం చేయలేదని ఆండ్రూస్ విమర్శించాడు. అంతేకాక అధికారానికి వ్యక్తుల ఆమోదంపై దృష్టి సారించి వ్యవస్థలోని విభిన్న ప్రత్యామ్నాయాలను ఏకీకరించడంలో వ్యక్తుల పాత్రను విస్మరించాడని ఆండ్రూస్ విమర్శించాడు.

బర్నార్డ్ సిద్ధాంతంపై కొన్ని విమర్శలున్నప్పటికీ ఆయన చేసిన అనేక ప్రతిపాదనలు ఎంతో ఉపయుక్తమైనవని అందరూ అంగీకరించవలసిందే.

7.8 సారాంశము

సామాజిక వ్యవస్థా సిద్ధాంతానికి ఆద్యుడైన బెర్నార్డ్ పాలనా శాస్త్రంలో ప్రముఖమైన స్థానం ఆక్రమించాడు. అతను రాసిన "ద ఫంక్షన్స్ ఆఫ్ ద ఎగ్జిక్యూటివ్" అనే గ్రంథం అతనికి ఎనలేని కీర్తిని సంపాదించిపెట్టింది. వ్యవస్థను సహకార పద్ధతిగా పరిగణించడం ద్వారా

అతను అతని ముందున్న పాలనా తత్వ వేత్తలకు భిన్నంగా ఆలోచించాడని చెప్పవచ్చు. అధికారం, ప్రసార వ్యవస్థ, కార్యనిర్వాహకుని విధులపై అతని అభిప్రాయాలు ఆచరణీయమైనవి.

మాదిరి ప్రశ్నలు :

ఈ క్రింది వాటికి లఘు టీకలు వ్రాయుము

1. సహకార పద్ధతిగా వ్యవస్థ
2. అధికారం
3. ప్రసార వ్యవస్థ
4. కార్యనిర్వాహకుని విధులు

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాస రూపంలో సమాధానాలు వ్రాయుము.

1. బర్నార్డ్ సిద్ధాంతముపై విమర్శనాత్మక వ్యాసము వ్రాయుము.
2. సామాజిక వ్యవస్థా సిద్ధాంతానికి ఆద్యుడు బర్నార్డ్. చర్చించండి.

చదవదగిన గ్రంథాలు :

1) Prasad & Prasad

రచయిత
ఆచార్య బి.పి.పి. బోస్

పాఠం - 8

ప్రవర్తనా వాదము - నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతము - హెర్బర్ట్ ఎ. సైమన్

8.0 లక్ష్యం

నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతవేత్తగా గుర్తింపబడిన సైమన్ జీవిత విశేషాలు, అతను ప్రతిపాదించిన నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతం మొదలైన అంశాలను తెలియచెప్పటమే ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం

విషయక్రమం

8.1	పరిచయం
8.2	ఎస్.ఆర్ సూత్రీకరణ మరియు ఎస్.ఓ.ఆర్ సూత్రీకరణ
8.3	పాలనలో ప్రవర్తనావాదం - కారణాలు
8.4	ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రంలో ప్రవర్తనావాద దృక్పధ లక్షణాలు
8.5	సైమన్ జీవిత సంగ్రహం
8.6	పాలనాశాస్త్ర అభివృద్ధికి సైమన్ కృషి
8.6.1	పాలనా సూత్రాలపై విమర్శ
8.6.2	ప్రవర్తనావాదాన్ని పాలనా శాస్త్రానికి అనువర్తించడం
8.7	నిర్ణయీకరణ - దాని ప్రాముఖ్యత
8.7.2	లక్షణాలు
8.7.3	రకాలు
8.7.4	నిర్ణయీకరణ - ఆటంకాలు
8.7.5	నిర్ణయీకరణ ప్రక్రియ
8.7.6	పథకానుగుణ్యమైన, పథకానుగుణ్యత లేని నిర్ణయీకరణ
8.7.7	నిర్ణయీకరణలో విలువలు వాస్తవాలు
8.7.8	నిర్ణయీకరణలో హేతుబద్ధత
8.7.9	నిర్ణయీకరణ నమూనాలు
8.7.10	సంస్థలో ప్రభావ పద్ధతులు
8.7.11	సామర్థ్య నిర్ణయ ప్రమాణాలు

8.8 సంస్థలో ప్రసార ప్రక్రియ

8.9 విమర్శ

8.10 పాలనా శాస్త్రానికి సైమన్ చేసిన కృషి

8.11 సారాంశము

8.1 పరిచయం

20 వ శతాబ్దపు 2 వ దశకంలో ఒక భయంకరమైన తుఫాను సామాజిక శాస్త్రాల మీద విరుచుకుపడింది. అన్ని సాంప్రదాయ సామాజిక శాస్త్రాలలోను షుమారు 2200 సం॥లపాటు పాతుకుపోయిన పద్ధతులను, విశ్వాసాలను, సూక్తీకరణలను పునాదులతో సహా పెకళించి వేసింది. వ్యవస్థ మనుగడకు కావలసిన విలువలను ప్రతిష్ఠాపించడం, ప్రత్యామ్నాయాలను చర్చించి, మంచి ప్రత్యామ్నాయంతో వ్యవస్థను మార్చడం, ఆదర్శాలను ప్రచారం చేయడం వంటి వాటి ప్రాతిపాదికన సాగిన నిరంతర తత్వ విచారధారను ఆపివేసింది. దానిస్థానే అనుభవవాద వాస్తవాల అధ్యయనాన్ని ప్రతిష్టాపించింది. తూయగల, కొలవగల, పంచేంద్రియాల సాయంతో గుర్తించ గలిగిన వాటి పైననే దృష్టిని కేంద్రీకరించింది. ఆ తుఫానే ప్రవర్తనావాదం. జాన్ లాక్ మొదలుకొని అనుభవవాదం కాంట్ వాస్తవవాదం, 1920 లలో డచ్ దేశస్తుడయిన లుడ్విగ్ ఫాన్ బెర్టలన్ఫీ ప్రతిపాదించిన సాధారణ వ్యవస్థా సిద్ధాంతము, 1930 లలో ఫ్రెంచి, జర్మన్ తత్వ వేత్తలు ప్రతిపాదించిన పాజిటివిజమ్ వంటి అనేక సిద్ధాంతాలలోని వివిధ అంశాల చక్కటి సమాహారమే ప్రవర్తనావాదం. ఒక సంఘటననో, పరిస్థితినో అర్థంచేసుకోవాలంటే నిష్పక్షపాతంగా పరిశీలించి దానికి సంబంధించిన వాస్తవాలను ప్రోగుచేయాలని, తరువాత, ఆ సంఘటన పునరావృతమయిన చోట దాని లక్షణాలతో మొదటి పరిశీలనను బేరీజువేసి, సంఘటనల లక్షణాలు, ఫలితాలను గ్రంధస్థం చేయాలని ఇది వాదిస్తుంది. దీనితోపాటు మంచి, చెడు సామాజిక లాభం నష్టం వంటి విలువలను, పరిశీలనదశలో కాని, గ్రంధస్థ దశలో కాని, దరిచేరనీయకూడదని, లక్షణాలను, ఫలితాలను ఖచ్చితంగా కొలవగలగాలని తూయగలగాలని వాదిస్తుంది. అనేక వేల సంఘటనలను ప్రపంచ వ్యాప్తంగా పరిశీలించి ఆ సంఘటనల లక్షణాలలో సారూప్యమేమన్నా ఉంటే దాని ప్రాతిపదికన మాత్రమే సిద్ధాంతీకరణ చేయాలని ఈ వాదం సారాంశం. సామాజిక శాస్త్రాలను తత్వ స్థాయి నుండి, శాస్త్రీయ స్థాయికి తీసుకురావాలన్నది ఈ వాదం లక్ష్యం. 2200 వందల సంవత్సరాల పాటు పాతుకుపోయిన వరవడి (Trend) పై ధ్వజమెత్తింది. కాబట్టి ప్రవర్తనావాదాన్ని నిరసనోద్యమము అనికూడా అంటారు.

8.2 ఎస్ - ఆర్ సూత్రీకరణ మరియు ఎస్ -ఓ-ఆర్ సూత్రీకరణ :

ప్రవర్తన ఆధారంగా అధ్యయనం చేయడంలో రెండు విధానాలున్నాయి. ఒకటి ప్రఖ్యాత మానసిక శాస్త్రవేత్త జె.బి. వాట్సన్ ప్రతిపాదించిన స్టిమ్యులస్ - రెస్పాన్స్ (ప్రేరకం - స్పందన) అధ్యయన పద్ధతి. ఒక వ్యక్తిమీదకు ప్రేరణ కల్గిస్తాయని అనుకొంటున్న పదార్థాలను (జీవ, నిర్జీవ) ప్రయోగించి, అతను స్పందించే తీరును పరిశీలించడం (ఒక ఉద్యోగికి అదనంగా డబ్బిస్తానంటే ఎలా పనిచేస్తాడు, సిలబస్ ఒక్కసారిగా పెంచితే విద్యార్థులు ఎలా స్పందిస్తారు వంటివి) ఇటువంటి పరీక్షలను పరిమిత స్థాయిలో జరిపి మనుషుల యొక్క స్పందనను తెలుసుకోవడం, లేదా తెలుసుకోవచ్చుననుకోవడం ఒక పద్ధతి. దీన్ని ఎస్ - ఆర్ సూత్రీకరణ అని అంటారు. మరో ప్రపంచ ప్రఖ్యాతి పొందిన మానసిక శాస్త్రవేత్త పావ్‌లోవ్ దీన్ని కొద్దిగా పొడిగించి కండిషన్డ్ రిఫ్లెక్సెస్ అన్న సిద్ధాంతాన్ని ప్రతిపాదించాడు. అతని సిద్ధాంతం ప్రకారం స్టిమ్యులస్‌ను ఒక ప్రత్యేక పద్ధతిలో ప్రయోగిస్తే, రెస్పాన్స్‌ను (స్పందనను) ఇష్టంవచ్చినట్లుగా నియంత్రించవచ్చు.

పై సూత్రీకరణను ప్రవర్తనావాదులు తిరస్కరించారు. వారి అభిప్రాయం ప్రకారం ప్రేరణ (స్టిమ్యులస్) - స్పందన (రెస్పాన్స్) కు మధ్య 'ఆర్గానిజం' అనే దశ ఉంటుంది. ఈదశ మనుష్యుల యొక్క అభిప్రాయాలు, కోరికలు, ప్రేరణలు (Motivations) ఇష్టాఇష్టాలు వంటి అనేక వ్యక్తిగత లక్షణాలకు నిలయం. ఏ ప్రేరణ అయినా ఈ దశ గుండా ప్రయాణించి మాత్రమే స్పందనగా మారుతుంది.

కాబట్టి స్పందన, ప్రేరణయొక్క యాంత్రికమయిన ఫలితంకాదు. మానవుల మీద పరిశోధనలు చేస్తున్నప్పుడు ఈ 'ఆర్గానిజం' యొక్క ప్రభావాన్ని తప్పక అధ్యయనం చేయాలి. ఇది ప్రవర్తనావాదుల వాదన. దీనిని వారు ఎస్-ఒ-ఆర్ (స్టిమ్యులస్-ఆర్గానిజం-రెస్పాన్స్) సూత్రీకరణ అని అన్నారు. ఎస్-ఆర్ Behaviourism అని పిలవబడుతున్నదికాబట్టి, ఎస్-ఒ-ఆర్ ప్రతిపాదకులు, తమ ఉనికిని ప్రత్యేకంగా చాటి చెప్పుకోవడానికి అదేమాటకు 'L' అనే అక్షరాన్ని అదనంగా చేర్చి Behaviouralism అన్న పేరు పెట్టుకున్నారు. స్థూలంగా ప్రవర్తనావాద చరిత్ర ఇది.

ఈ ప్రవర్తనా వాదం మొదట సామాజిక శాస్త్రంలో ప్రవేశించి, అక్కడ నుండి సామాజిక మానవ శాస్త్రం, తర్వాత ఆర్థికశాస్త్రం, రాజనీతిశాస్త్రం, ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం తర్వాత నిర్వహణ శాస్త్రం, ఈ విధంగా అన్ని సామజిక శాస్త్రాలలోనికి ప్రవేశించింది. కాలు పెట్టిన ప్రతిచోట పాత నమ్మకాలను, పద్ధతులను దెబ్బకొట్టి తన ఆధిపత్యాన్ని నిరూపించుకోగలిగింది. 1970 వ దశకం దాకా, ప్రవర్తనా వాదులమని చెప్పుకునే వారికే గౌరవం, మన్నన లభించేటంత స్థాయికి దీని ఆధిపత్యం చేరింది. కాని ప్రవర్తనావాదం అన్ని శాస్త్రాలలోకి ఒకే రకంగా అన్వయించబడలేదు. ఒక్కొక్క శాస్త్రంలో ఒక్కొక్క అంశానికి ప్రాధాన్యతనిస్తూ దాని అన్వయింపు జరిగింది. ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రంలోకి ప్రవర్తనావాదాన్ని తీసుకువచ్చిన ఘనత సైమన్ మహాశయుడిది.

8.3 ప్రభుత్వ పాలనలో ప్రవర్తనావాదం - కారణాలు:

ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం ప్రవర్తనావాదాన్ని ఆశ్రయించడానికి మూడు కారణాలు ఉన్నాయని ఆచార్య ఎస్. ఆర్. మహేశ్వరి అభిప్రాయ పడ్డారు. అవి :

1. పెట్టుబడిదారి విధానం యాంత్రికీకరణ వైపు మొగ్గుచూపటం : పాశ్చాత్య ప్రపంచంలో పెట్టుబడి వాదులు యాంత్రికీకరణ వైపు మొగ్గుచూపటం మొదలుపెట్టారు. దీని వలన కార్మికులపై భౌతిక శ్రమ, భౌతిక పరమైన వత్తిడి తగ్గి దాని స్థానంలో మానసిక శ్రమ, మానసిక వత్తిడి పెరిగాయి. దానితో కార్మికులు యజమానుల లక్ష్యాలకు అంకితమై పనిచేయాలంటే, కార్మికుల మనస్తత్వాన్ని అందుకనుగుణంగా మార్చాల్సిన అవసరం ఏర్పడింది.

2. కార్మికులపై పెరుగుతున్న పెట్టుబడి : రోజు రోజుకి కార్మికులపై, యజమానులు పెడుతున్న పెట్టుబడి పెరిగిపోతూ వస్తున్నది. జీతాలు, భత్యాలు, అదనపు సౌకర్యాలు, బోనసులు వీలయినంత ఎక్కువగా ఇవ్వవలసిరావడం వలన తలసరి కార్మికునిపైయజమాని చాలా ఎక్కువ ఖర్చుపెట్టవలసివస్తున్నది. అందువలన ఒక్కరోజు పని ఆగిపోయినా యజమాని విపరీతంగా నష్టపడవలసి వస్తున్నది. దీనికితోడు యంత్రాల మీద పెట్టే ఖర్చు విపరీతంగా పెరిగిపోయింది. పని ఆగితే యజమాని గుండె ఆగేంతగా పరిస్థితి మారిపోయింది. (1950 లలో ప్రతి కార్మికుడి యంత్రాల నిష్పత్తి 1 : 500 డాలర్లుగా ఉండేది. 1930 లలో ఈ నిష్పత్తి కేవలం 1 : 50 డాలర్లు మాత్రమే). అంటే ప్రతికార్మికుడు సగటున 500 డాలర్ల విలువగల యంత్ర పరికారాలతో పనిచేసేవాడు. 1000 మంది కార్మికులు ఒక్కరోజు పని మానివేస్తే, 5,00,000 డాలర్ల విలువయిన యంత్ర శక్తి ఆరోజుకు దండగ అయేది. రావాల్సిన లాభం చేజారి పోయేది. కాబట్టి కార్మికులను సమ్మెనుండి దూరంగా ఉంచగల ఒక సిద్ధాంతం అవసరమయింది.

3. కార్మికుల విద్యాస్థాయి పెరగడం : యంత్రం నిర్వహణలో సాంకేతికాభివృద్ధి విపరీతంగా పెరగవలసి వచ్చింది. దానితో చదువుకున్న, సాంకేతిక పరిజ్ఞానం, నైపుణ్యం ఉన్న కార్మికుల శాతం విపరీతంగా పెరగడం ప్రారంభించింది. దానితో కార్మికులలో ఆత్మగౌరవం, గుర్తింపు రావాలన్న ఆకాంక్ష, గౌరవించబడాలన్న కోర్కె కూడా పెరిగిపోయినది.

పై మూడు కారణాల వలన పరిశ్రమలో వచ్చిన మానసిక మార్పులు ఒక క్రొత్త దృక్పధం యొక్క అవసరాన్ని గుర్తుచేయటం మొదలుపెట్టాయి. 1950 దాకా పాలనా శాస్త్రానికి తెలిసిన ఏ ఒక్క దృక్పధం శాస్త్రీయ నిర్వహణ, మానవ సంబంధాలు, యాంత్రికదృక్పధం

కూడా నూతన పరిస్థితులకు తగిన దృక్పధాన్ని సూచించలేకపోయాయి. సమకాలీన పరిస్థితులకు తగిన దృక్పధం కొరకు సాగిన వేటలో భాగంగానే శాస్త్రవేత్తల కళ్లు ప్రవర్తనా వాద దృక్పధం మీద పడినాయి.

8.4 ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్రంలో ప్రవర్తనావాద దృక్పధ ప్రధాన లక్షణాలు :

ప్రవర్తనా వాదాన్ని తమ తమ శాస్త్రాలకు అన్వయించుకుంటున్నప్పుడు శాస్త్రవేత్తలు ప్రవర్తనావాదం ఏఏ అంశాలను ప్రతిపాదించిందో ఆ అంశాలన్నిటిని అన్వయించుకోలేదు. ఆ అంశాలలో వారికి ఏవి ఎంతవరకు అవసరమో అంతవరకే అన్వయించుకున్నారు. ఈ విషయం మనం ఇంతకు ముందే తెలుసుకున్నాము. ప్రభుత్వా పాలనా శాస్త్రానికి సంబంధించి పాలనా శాస్త్రవేత్తలు ఈక్రింది ముఖ్య లక్షణాలను ప్రవర్తనావాద లక్షణాలుగా గ్రహించారు.

1. ఒక్క ప్రేరణ పై అధ్యయనాలు, సాహిత్యం తప్పితే, మిగిలిన ప్రవర్తనవాద సాహిత్యమంతా పరిశీలనాత్మకంగాను, వివరణాత్మకంగాను ఉంటుంది. అది సమాజానికి బోధచేసేదిగా, అభిప్రాయాలను సమాజం మీద రుద్దేదిగాను ఉండదు.

2. వ్యక్తిని ఆధారంగా తీసుకొని, ప్రేరణ, నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియ, అధికారం వంటి అంశాలమీద వాస్తవాలను వెలికితీసే విధంగా పరిశోధన జరుగుతుంది.

3. సంస్థ సభ్యుల మధ్య ఉండే లాంఛనప్రాయంకాని సంబంధాలు, సందేశాలు మీద ప్రత్యేక శ్రద్ధతో అధ్యయనం జరుగుతుంది.

4. అనేక అంశాలకు, పరిశోధనలో వాడుకకు అనువయిన నిర్వచనాలు ఇవ్వడానికి ప్రయత్నిస్తుంది. క్షేత్ర అధ్యయనాలు (Field studies) పరిశోధనశాలలో ప్రయోగాలు, గణాంక పద్ధతులను ఉపయోగించి, అనుభవాధార (empirical) అధ్యయనాలు చేయడానికి ఎక్కువ ప్రాధాన్యతనిస్తుంది.

5. ముఖ్యంగా పరిమాణాత్మక సమాచార (Quantification) సేకరణ మీద, లాంఛనమైన సిద్ధాంత నిర్మాణంపైన శ్రద్ధచూపుతుంది.

6. అంతర్ శాస్త్ర పద్ధతి (inter - disciplinary technique) ని స్వీకరిస్తుంది. ఇతర సామజిక శాస్త్రాలలో ప్రతిపాదించబడిన సూత్రీకరణలను, అనుభవాధార ప్రతిపాదనలను ఉపయోగించుకొంటుంది.

7. శాస్త్రీయ దృక్పధంతో పరిశోధనలను చేపడుతుంది. స్థూలంగా చెప్పాలంటే, మానవ కార్యకలాపాలన్ని ఒకే సాంఘిక, ఆర్థిక, మానసిక వాతావరణం చేత ప్రేరేపించబడతాయి కాబట్టి, అంతర్ శాస్త్ర అధ్యయనానికి, అవగాహనకు ప్రవర్తనావాదం విపరీతమయిన ప్రాముఖ్యాన్ని ఇస్తుంది. విలువలు (Values) ఆధారంగా, సాగే పరిశోధన బదులుగా అనుభవాధార వాస్తవిక పరిశోధనను చేపడుతుంది.

8.5 ప్రవర్తనా వాద పితామహుడు, 'నిర్ణయాకరణ సిద్ధాంతవేత్త' సైమన్ :

హెర్బర్ట్ సైమన్ 1916 లో అమెరికాలోని విస్కాన్సిన్ లో జన్మించాడు. చికాగో యూనివర్శిటి నుండి పి.హెచ్.డి పట్టాను పొందాడు. మునిసిపల్ ప్రభుత్వంలో ఉద్యోగిగా జీవితాన్ని ప్రారంభించి, నగర పాలనపై కొన్ని గ్రంధాలు వ్రాశాడు. ఆ తర్వాత ఉపాధ్యాయునిగా, పరిశోధకునిగా, సలహాదారునిగా రకరకాల హోదాలలో పనిచేశాడు. అనేక విషయాలపై బహు గ్రంధ రచయితగా పేరు సంపాదించుకొన్నాడు. ఇతను వ్రాసిన పుస్తకాలు టర్కీ, పర్షియన్, చివరకు చైనా భాషలోకి కూడా అనువదించబడినాయంటే, ఇతని గొప్పతనాన్ని ఊహించుకోవచ్చు. ఇతని పుస్తకాలలో కలకాలం గుర్తుంచుకోదగినవి, అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్ (1947), పబ్లిక్ ఎడ్మినిస్ట్రేషన్ (1951), ఫండమెంటల్ రిసెర్చ్ ఇన్ ఎడ్మినిస్ట్రేషన్ (1953), ఆర్గనైజేషన్స్ (మార్చ్‌తో సహరచన, 1958), న్యూ సైన్స్ ఆఫ్ మేనేజ్‌మెంట్‌డెసిషన్ (1960), షేప్ ఆఫ్

ఆటోమేషన్ (1960), సైన్సెస్ ఆఫ్‌ది ఆర్టిఫిషియల్ (1969), హ్యూమన్ ప్రాబ్లమ్ సాల్వింగ్ (1972). విజిటింగ్ ప్రొఫెసర్‌గా అనేక యూనివర్శిటీలలో ఉపన్యాసాలు ఇచ్చిన సైమన్‌కు అనేక యూనివర్శిటీలు గౌరవ డాక్టరేట్‌ను ప్రదానం చేసి తమను తాము గౌరవించుకున్నాయి. 1948 లో తాను రచించిన అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్ అన్న పుస్తకంలో మొదటిసారి ప్రతిపాదించి తర్వాత ఎంతో కృషి చేసిన 'నిర్ణయీకరణ' సిద్ధాంతానికి గాను, 1978లో సైమన్‌కు నోబెల్ ప్రైజ్ ఇవ్వబడింది. పాలనాశాస్త్రంలో ఈ బహుమతిని అందుకొన్న మరొక వ్యక్తి లేడు. (నోబెల్ ప్రైజ్ ఇవ్వదగిన శాస్త్రాల లిస్ట్‌లో రాజనీతి, పాలనా శాస్త్రాలు లేవు కాబట్టి, సైమన్‌కు ఆర్థిక శాస్త్ర కోటా క్రింద నోబెల్ ప్రైజు ఇవ్వబడింది) సైమన్ 2000 సం॥లో మరణించాడు.

సైమన్ మీద ఎల్టన్ మేయో, మిస్. ఫాలెట్‌ల ప్రభావముంది. సంస్థలో గ్రూపుల పుట్టుక, వాటి చర్యలమీద సైమన్ చేసిన కృషికి వారి ప్రభావమే కారణం. పాలనా శాస్త్రవేత్తలందరిలోనూ, సైమన్‌ను విపరీతంగా ప్రభావితం చేసిన వ్యక్తి చెస్టర్ బర్నార్డ్.

బర్నార్డ్ రచించిన ఫంక్షన్స్ ఆఫ్ ది ఎగ్జిక్యూటివ్ అనే పుస్తకం, పాలనా ప్రక్రియ పట్ల సైమన్ ఆలోచనా ధోరణిని విపరీతంగా ప్రభావితం చేసింది.

8.6 పాలనాశాస్త్ర అభివృద్ధికి సైమన్ కృషి :

ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రానికి, పాలనా సిద్ధాంతానికి సైమన్ చేసిన కృషిని రెండు ప్రధాన భాగాలుగా విభజింపవచ్చును. అవి :

1. సాంప్రదాయ సిద్ధాంతవేత్తలు ప్రతిపాదించినపాలనా సూత్రాలపై విమర్శ.

2. ప్రవర్తనా వాదాన్ని ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్రానికి అనువర్తించడం, నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతము.

8.6.1. పాలనా సూత్రాలపై విమర్శ : పాలనా సూత్రాలను సైమన్ తీవ్రంగా విమర్శించాడని, వాటిని సామెతలుగా మాత్రమే పరిగణించాలని అన్నాడని ఇంతకు ముందు తెలుసుకున్నాం. సైమన్ విమర్శల సారాంశాన్ని కూడా ఇంతకు ముందే, గలిక్ సిద్ధాంతం మీద విమర్శలలో తెలుసుకున్నాము. సైమన్ స్వంత మాటలలో చెప్పాలంటే, "మనకున్న పాలనా సూత్రాలు జతలు జతలుగా ఒకే సందర్భానికి ఒకటి ఒక అర్థాన్ని ఇస్తే మరొకటి మరొక వ్యతిరేకార్థాన్ని ఇస్తాయి. ఇది వాటిలోని నష్టం. ప్రతిసూత్రానికి ఖచ్చితంగా వ్యతిరేకమయిన సూత్రముంది. పరస్పర వ్యతిరేకమయిన అర్థాలిచ్చే సూత్రాలు ఎదురయినపుడు, ఏ సందర్భంలో ఏ సూత్రాన్ని అమలు చేయాలి అన్నప్పుడు, సిద్ధాంతం మనకేమీ వివరణ ఇవ్వదని". సైమన్ తన వాదనకు మద్దతుగా కొన్ని ఉదాహరణలు కూడా ఇచ్చాడు. అవి :

ప్రత్యేకీకరణ : ప్రత్యేకీకరణ పెరగటం వలన పాలనా సామర్థ్యం పెరుగుతుందని సాంప్రదాయ సిద్ధాంత వేత్తల వాదన. కాని సైమన్ ప్రకారం, ప్రత్యేకీకరణ పాలనా సామర్థ్యానికి చెందిన విషయం కాదు. అది గ్రూపు కృషియొక్క లక్షణం. ప్రత్యేకీకరణ అంటే ప్రత్యేక వ్యక్తులు, ప్రత్యేక పనులను చేయడం. ఒక పనిని ఒక ప్రత్యేకమైన పద్ధతిలో, ప్రత్యేక దిశలో ఏ విధంగా చెయ్యాలి అన్నది పాలన యొక్క అసలైన సమస్య. అంతేకాని వ్యక్తి ఒకే పనిని చేయటం కాదు.

ఆజ్ఞా ఏకత్వము : ప్రత్యేకీకరణకు, ఆజ్ఞా ఏకత్వానికి మధ్య వైరుధ్యమున్నది. ఆధీనులు కేవలం వారిపై అధికారులవద్దనుండే ఆజ్ఞలు సేకరించటం ఆజ్ఞా ఏకత్వలక్షణం. కాని సైమన్ ప్రకారం ఈ రకమయిన ఆజ్ఞా ఏకత్వం కేవలం సాధారణ పాలనలోనే సాధ్యం. ఏ వ్యవస్థలో అయితే ప్రత్యేకీకరణ పెరిగి సాంకేతిక నిపుణుల ప్రమేయం ఎక్కువవుతుందో, అక్కడ అధీనులు కేవలం తమ పై అధికారుల వద్దనుండే కాకుండా, సంస్థలోని అనేక సాంకేతిక నిపుణుల వద్దనుండి కూడా ఆజ్ఞలను పొందుతూ ఉంటారు. కాబట్టి ప్రత్యేకీకరణ, ఆజ్ఞా ఏకత్వం ఒక సంస్థలో, ఒకే సారి ఉండలేవు.

నియంత్రణావధి : ఒక వ్యక్తి క్రింద ప్రత్యక్షంగా పనిచేసే ఆధీనుల సంఖ్యను కుదించడం పెద్ద సంస్థలలో పనిలో జాప్యాన్ని, కాల యాపనను పెంచడమే. ఎందుకంటే నియంత్రణావధి కుదించబడే కొద్దీ పెద్ద సంస్థలలో నిర్ణయం తీసుకునే అంచె (Stage or layer) క్రింది అధికారులకు మధ్య ఎన్నో అదనపు అంచెలు (Stages or layers) ఏర్పడతాయి. కాబట్టి అన్ని అంచెల గుండా విషయం ప్రయాణంచేసి పై అధికారికి ఆ విషయం చేరి సరిఅయిన నిర్ణయం జరగాలంటే చాలా కాలంపడుతుంది. పోనీ, కాలయాపన కాకుండా చేద్దామా అంటే నియంత్రణావధి పెరిగి, ఆధీనులను తక్షణ అధికారి సరిగా నియంత్రించలేడు, పర్యవేక్షించనూలేడు. కాబట్టి నియంత్రణావధి, అధికార పరంపర వైరుధ్యం ఉన్న సూత్రాలు.

వ్యవస్థీకరణకు ఆధారాలు : సాంప్రదాయ సిద్ధాంతం ప్రకారం లక్ష్యం (purpose), ప్రవృత్తి (process), ప్రదేశము (place), ప్రజలు లేదా ఆశ్రితులు (People) అన్న నాల్గు అంశాలలో ఏదో ఒక దానిని ఆధారంగా తీసుకుని మాత్రమే వ్యవస్థీకరణ జరగాలి. గలిక్చే ప్రతిపాదించబడిన ఈ సూత్రం అంతర్గతంగా ప్రత్యేకీకరణ సూత్రానికి విరుద్ధంగా ఉందని సైమన్ అభిప్రాయం. అంతే కాకుండా జాగ్రత్తగా పరిశీలించినా, పై నాల్గు పదాలకు ఉన్న అర్థాన్ని జాగ్రత్తగా అన్వయించుకున్నా, గందరగోళం, అయోమయం ఏర్పడే అవకాశం ఉంది. ఎందుకంటే purpose కి process కి ఉన్న తేడా చాలా తక్కువ. సైమన్ ప్రకారం లక్ష్యం (purpose), ప్రవృత్తి (process) అనే చర్యద్వారా సాధించబడేది".

ఈ నిర్వచనం ప్రకారం ప్రవృత్తి, లక్ష్యం నుండి పూర్తిగా విడదీయలేనివి. అలానే ఆశ్రితులు (people) స్థలము (Place) అనే రెండు అంశాలు కూడా 'లక్ష్యం' నుండి పూర్తిగా విడదీయగలిగినవికావు. ఆ రెండూ లక్ష్యంలో భాగామే. ఒక్కడైనా సరే సంస్థయొక్క లక్ష్యాలనుచేయదలచుకున్న సేవల పేరుమీద వ్యక్త పరచడం మామూలు. అలానే ఆశ్రితుల పేరు మీదకూడా సంస్థ లక్ష్యం వ్యక్త పరచబడుతుంది. ఉదా : బంగ్లా కాందిశీకుల పునరావాస సహాయసంస్థ, తుఫాను భాధితుల పునరావాస సంస్థ, అలానే ఏ స్థలంలో ఆ సేవచేయాలని నిర్ణయిస్తారో ఆ పేరుమీద కూడా లక్ష్యం వ్యక్త పరచబడుతుంది. అంటే లక్ష్యం, ప్రవృత్తి, ఆశ్రితులు, స్థలం ఇవన్నీ కలిసే వ్యవస్థీకరణకు ఆధారాలుగా పనిచేస్తాయికాని, దేనికది విడిగా కాదు. ఈ విషయాన్ని మరచిపోయి ఏదో ఒకదాన్ని ఆధారంగా చేసుకుని వ్యవస్థీకరణ చేస్తున్నామంటే, మిగిలిన మూడింటిని బలి (Sacrifice) పెడుతున్నామనే అర్థం. ఇది పాలనా సూత్రాలలో మరో బలహీనత

8.6.2. ప్రవర్తనా వాదాన్ని ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రానికి అనువర్తించటం : మనం ఇంతకు ముందే తెలుసుకున్నట్లుగా, ప్రవర్తనా వాదాన్ని ప్రభుత్వ పాలనా సిద్ధాంతానికి అనువర్తించిన ఖ్యాతి సైమన్కే దక్కుతుంది. సంస్థలోని వ్యక్తుల ప్రవర్తనను, సంస్థాగత ప్రక్రియలను ప్రవర్తనావాద దృక్పధం నుండి పరిశీలించిన మొట్టమొదటి పాలనా శాస్త్రవేత్త సైమన్. ప్రవర్తనా వాద దృక్పధం నుండి సంస్థలను అధ్యయనం చేసే వారి మీద సైమన్ ప్రభావం అంతా ఇంతా కాదు. అందుకనే సైమన్ను ప్రవర్తనావాద ఆద్యునిగా ఈ నాటికి గౌరవిస్తున్నారు. ప్రవర్తనావాద దృక్పధం నుండి ఈ క్రింది విషయాల మీద అధ్యయనానికి, సైమన్ విశేషమైన కృషి చేశాడు. ఈసందర్భంగా మరో విషయం కూడా గుర్తుపెట్టుకోవాలి. సైమన్ మీద 'లాజికల్ పాజిటివిస్టు'ల ప్రభావం కూడా ఉంది. ఆ ప్రభావంతోనే సైమన్ విలువలను పూర్తిగా ప్రక్కన పెట్టి వాస్తవాలకు, ఖచ్చితమైన నిర్వచనాలకు ప్రాధాన్యతనిచ్చాడు.

8.7. నిర్ణయీకరణ - దాని ప్రాముఖ్యత :

నిర్ణయీకరణ మొత్తం పాలనా ప్రక్రియలో అత్యంత కీలకమయినది. సంస్థ సమర్థవంతంగా నడవాలన్నా, ప్రణాళికకు అనుగుణంగా విధులు నిర్వహించబడాలన్నా నిర్ణయీకరణే కీలకం. ఫేయల్ ప్రతిపాదించిన గలిక్ ప్రతిపాదించిన కార్యనిర్వహణ విధులు ప్రభావంతంగా ఉండాలన్నా నిర్ణయీకరణే ప్రధాన ఆయుధం. ఒక్క మాటలో చెప్పాలంటే నిర్ణయీకరణపై ఆధారపడి మాత్రమే ప్రతిసంస్థలోను చిన్న, పెద్ద పనులు జరుగుతూ ఉంటాయి. నిర్ణయీకరణ స్తంభిస్తే, మొత్తం సంస్థే స్తంభనదశకు గురవుతుంది. ఈ కారణం వలననే ప్రవర్తనా వాదులు, నిర్ణయీకరణకు అధిక ప్రాధాన్యతనిచ్చారు.

8.7.1అర్థము : నిఘంటువు నిర్ణయీకరణకు, "ఒక అభిప్రాయంమీదకాని, కార్యాచరణమీద కాని మనస్సులో ఒక స్థిర అభిప్రాయానికి రావటం" అన్న అర్థాన్నిచ్చింది. సరిపోతుందనుకున్న ప్రత్యామ్నాయాన్ని సమస్యా పరిష్కారానికి ఎంచుకోవటమన్న అర్థానిచ్చాడు టెర్రి.

నిర్వచనాలు :

హాడ్జ్, జాన్సన్ : "సంస్థయొక్క లక్ష్య సాధన, నిర్ణయీకరణ చేయల్సిన వ్యక్తి మధ్య తలెత్తే ఎటువంటి సమస్యనైనా పరిష్కరించుకోవటమే నిర్ణయీకరణ".

టెర్రి : "రెండు-లేదా అంతకన్నా ఎక్కువగా ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలలో నుండి ఒక ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకోవటమే నిర్ణయీకరణ".

బ్రూక్‌గ్రోవ్స్ : "తక్షణ సమస్యను, ఆప్రత్యేక పరిస్థితులలో పరిష్కరించుకోవటానికి అవకాశమున్న రెండు మూడు మార్గాలలో ఒక దానిని ఎంపిక చేసుకొనడమే నిర్ణయీకరణ".

8.7.2 నిర్ణయీకరణ లక్షణాలు :

1) నిర్ణయీకరణ జడమైన ప్రక్రియకాదు. నిర్ణయాలను మారుతున్న పరిస్థితుల కనుగుణంగా ఎప్పటికప్పుడు తీసుకోవాలి. 2) ఒక నిర్ణయం, ఒక సమస్యకే పనికి వస్తుంది కాని, అన్ని సమస్యలకు, అన్ని సందర్భాలకు నిరంతరంగా పనికిరాదు. 3) తగిన ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకోవటానికి సంబంధించిన ప్రక్రియ. 4) నిర్ణయమెప్పుడు లక్ష్యసాధనకు మార్గమే కాని, లక్ష్యం మాత్రం కాదు. 5) విధానలక్ష్యాలనూ సంస్థయొక్క అంతర్గత స్థైర్యాన్ని దృష్టిలో పెట్టుకొని అనుసరించే వివేచనా ప్రక్రియ. 6) పాలనా నిర్ణయీకరణ ఒక సహకార కార్యకలాపము.

8.7.3నిర్ణయాలలోని రకాలు (Types of decision Making)

1) వ్యవస్థకు సంబంధించిన నిర్ణయాలు, వ్యక్తి గత (personal) నిర్ణయాలు 2) రోజువారి నిర్ణయాలు, వ్యూహాత్మక నిర్ణయాలు. 3) విధానానికి అనుగుణం కాని నిర్ణయాలు. 4) వ్యక్తిగత నిర్ణయాలు (individual)

నిర్ణయీకరణలో ఏడు దశలుంటాయని టెర్రి అభిప్రాయం. (ఈ ఏడు దశల నిర్ణయీకరణనే మనం "వివేచనాత్మక సమగ్ర నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతము" అని కూడా పిలుస్తాము). ఆదశలేమిటంటే :

1) సమస్యను గుర్తించటం, 2)సమస్యకు సంబంధించిన సమాచారాన్ని మొత్తం సేకరించటం, దాని పరిష్కారానికి ఉద్దేశించిన భిన్న అభిప్రాయాలను తెలుసుకోవటం (ఇదే విషయాన్ని క్రీస్తుపూర్వం 6 వ శతాబ్దిలో జీవించిన కన్‌ఫ్యూషియస్ అనే తాత్వికుడు చెప్పాడు.) 3) ఏది సరైనా కార్యాచరణో నిర్ణయించటం 4) ఆ కార్యాచరణ వలన కలిగే ఫలితాన్ని ఊహించి, కొన్ని నిర్ణయాల్ని తాత్కాలికంగా తీసుకోవటం 5) నిర్ణయాలనన్నింటిని క్షుణ్ణంగా విశ్లేషించటం. 6) చివరికి ఒక నిర్ణయాన్ని తీసుకుని దానిని ఆచరణలో పెట్టటం 7) చివరిగా, నిర్ణయ ఫలితాన్ని జాగ్రత్తగా గమనిస్తూ, అవసరమయితే నిర్ణయాన్ని సవరించటం.

8.7.4సమర్థవంతమైన నిర్ణయీకరణకు ఆటంకాలు :

1. రోజువారి పనులలో నిమగ్నంకావటం : నిర్ణయీకరణకు బాధ్యుడైన కార్యనిర్వహణాధికారి రోజువారి సమస్యలతో సతమవుతూ, నిర్ణయీకరణకు అవసరమయిన సమయాన్ని వెచ్చించలేడు. అందువలన అతను తాత్కాలిక నిర్ణయాలే తీసుకుంటూ, ముఖ్యమయిన, దీర్ఘకాలికమయిన నిర్ణయాలను నిరంతరం వాయిదా వేస్తూ ఉంటాడు.

2. సమస్య ఎంపికలో ఉన్న ఇబ్బందులు : ఏ అధికారి అయినా కేవలం ఒకే ఒక సమస్యను ఎదుర్కొనడు. అతను ముందెప్పుడు అనేక సమస్యలు ఉంటాయి. ఈ పరిస్థితులలో ఏసమస్యను ముందు పరిష్కరించాలి ? అన్న ప్రశ్న తలెత్తుతుంది.

3. పక్షపాతం : ఒక ప్రత్యామ్నాయం వైపు, సరైన కారణంలేకుండానే మొగ్గుచూపటాన్ని పక్షపాతమని అంటాము. ఒక ప్రత్యామ్నాయం పట్ల ఉన్న విముఖత గాని, మరో ప్రత్యామ్నాయం పట్ల ఉన్న ప్రేమకాని ఈ పక్షపాతానికి దారి తీస్తుంది. ఎక్కడెక్కడైతే వివేచనా రాహిత్యంతో నిర్ణయాలు జరుగుతాయో, అక్కడ పక్షపాతం పాత్ర ఉందని అర్థం చేసుకోవచ్చును.

నిర్ణయీకరణకు అవసరమయిన విషయాలు లేదా అంశాలు :

1. గణాంక వివరాలు : అధికారి తొందరపడి నిర్ణయీకరణ చేయకుండా ఉండాలంటే, అతని వద్ద ఎల్లప్పుడూ సమస్యలకు సంబంధించిన సమాచారం, అనేక ప్రత్యామ్నాయాలతో ముడిపెట్టుకొని ఉన్న లాభనష్టాలు సిద్ధంగా ఉండాలి.

2. నిర్వహణ పద్ధతులలో మెళకువలు : కార్యక్రమాల సమీక్ష, పునఃసమీక్ష, ఖర్చు - ఆదాయం, ఖర్చు ప్రభావం, కార్యక్రమాలపై నిరంతర పరశోధన వంటి అధునాతన పద్ధతులలో నిర్ణయీకరణ చేయవల్సిన అధికారికి పూర్తి పరిజ్ఞానం ఉండాలి.

3) ప్రజల నాడిపై పట్టు : ప్రజలు ఏమి కోరుకుంటున్నారు, వారెటువంటి నిర్ణయాన్ని హర్షిస్తారు మొదలయిన విషయాల మీద అవగాహన ఉండాలి.

4) పరిసరాల పట్ల అవగాహన : ఏ నిర్ణయమైనా పరిసరాల ప్రభావానికతీతంగా చేయబడదు. ప్రతినిర్ణయాన్ని రాజకీయ, ఆర్థిక, సాంఘిక, సాంస్కృతిక విషయాలు ప్రభావితం చేస్తుంటాయి. వీటన్నింటి మీద అధికారికి అవగాహన ఉండాలి.

సైమన్ నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతాని కన్నాముందు, వివేచనాత్మక నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతము, పెంపుదల సిద్ధాంతము వంటి అనేక నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతాలుండేవి. వాటిని తిరస్కరిస్తూ సైమన్ తన స్వంత నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతాన్ని ప్రతిపాదించాడు. నిర్ణయీకరణనూ సైమన్ పర్యాయ పదాలుగా వాడాడు. పాలనా చర్యలన్నింటికి కేంద్రము కీలకము (core) అయినది నిర్ణయీకరణే అని తగిన నిర్ణయాలు ఎలా చేయాలి అన్న ప్రశ్న మొత్తం పాలనా వ్యవస్థను ఆవరించి ఉంటుంది అని, సైమన్ భావించాడు. నిర్ణయీకరణకు సైమన్ చేసిన కృషిని ఈ క్రింది ఎనిమిది అంశాల ఆధారంగా అర్థం చేసుకోవచ్చును.

8.7.5 నిర్ణయీకరణ ప్రక్రియ లేదా దశలు : సైమన్ ప్రకారం నిర్ణయీకరణలో ఈ క్రింది దశలుంటాయి

ఎ. బుద్ధి కుశలతా కార్యకలాపం (Intelligence Activity) : సమస్య నైజాన్ని లేదా స్వభావాన్ని (nature) అర్థం చేసుకోవడం, సమస్య ఉత్పన్నం కావడానికి దోహద పడిన కారణాలను వెదకటం ఈ దశలో జరుగుతుంది. సైమన్ ప్రకారం కార్యనిర్వహణాధికారులు తమ సమయంలో ఎక్కువ భాగాన్ని ఆర్థిక, రాజకీయ, సాంకేతిక, సాంఘిక వాతావరణాన్ని, నూతన పరిస్థితులను గుర్తించడానికి కేటాయించి, నూతన పరిస్థితులకు అనుగుణంగా నూతన చర్యలు చేపడుతారు.

బి. కల్పనా కార్యక్రమం : (Design Activity) పరిస్థితులను దృష్టిలో నుంచుకుని సమస్య పరిష్కారానికుపకరించే అందుబాటులో ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలను కనుక్కోవడం, వాటి సాధక బాధకాలను విశ్లేషించడం, ఈదశలో జరుగుతుంది. కార్యనిర్వాహక అధికారులు ఈ దశలోతమకున్న సమయంలో ఎక్కువ భాగాన్ని వెచ్చిస్తారని సైమన్ అంటాడు.

సి. ఎంపిక కార్యకలాపం (Choice Acitivity) : జాగ్రత్తగా విశ్లేషించబడి సిద్ధంగా ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలలో తగిన ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకోవడం ఈ దశలో జరుగుతుంది. సాధ్యాసాధ్యాలు, లాభనష్టాలు అన్నవి రెండవ దశలోనే విశ్లేషించబడి ఉంటాయి కాబట్టి ఈ దశపై కార్యనిర్వాహకులు చాలా తక్కువ సమయం కేటాయిస్తారని సైమన్ అంటాడు.

తరువాత మార్చ్ అనే పాలనా శాస్త్రవేత్తతో కలసి పనిచేస్తున్నప్పుడు మరొక దశను కూడా సమైన్ పై 3 దశలకు జతపరిచాడు. అది:

డి. అమలు జరిపే కార్యకలాపం **(Follow - up Activity)** : నిర్ణయం తీసుకున్న తరువాత ఆ నిర్ణయాన్ని అమలు జరపడం, అమలు జరుగుతున్న తీరును తెలుసుకొని, లోపాలేమన్నా ఉంటే వాటిని సవరించు కోవడం ఈ దశలోని భాగాలు.

కాలం ప్రాతిపదికన నిర్ణయీకరణ దశలు (Phases of decision making based on time aspect) : సైమన్ కాలం ప్రాతి పదికన కూడా నిర్ణయీకరణ 3 దశలుగా వర్గీకరించాడు.

(ఏ) భూతకాలపు కార్యకలాపాలు (Past Activity) : బుద్ధికుశలతా కార్యక్రమంలో చేయవలసిన పనులు అంటే సమస్యను గుర్తించడం, కారణాలను వెదకటం దీనిలోని భాగాలు.

(బి) వర్తమాన కార్యకలాపాలు (Present Activity) : కల్పనా కార్యక్రమం, ఎంపిక కార్యక్రమం ఆరెండుదశలలోని పనులను దీనిలో పొందుపరిచాడు. అంటే పరిష్కారానికి అనువైన, అందుబాటులో ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలను వెదకటం, విశ్లేషించిన ప్రత్యామ్నాయాలలో తగిన దానిని ఎంపిక చేసుకోవడం దీనిలోని భాగాలు.

(సి) భవిష్యత్ కార్యకలాపాలు (Future Activity) : అమలు జరిపే కార్యకలాపాలలోని పనులను దీనిలో పొందుపరచాడు. అంటే అమలు జరపడం, అమలు జరుగుతున్న తీరును తెలుసుకోవటం, అమలు జరుగుతున్నప్పుడు లోపాలేమన్నా బయటపడితే వాటిని పరిష్కరించుకోవడం దీనిలో భాగాలు.

8.7.6 పథకానుగుణ్యమైన నిర్ణయీకరణ, పథకానుగుణ్యత లేని నిర్ణయీకరణ (Programmed and unprogrammed) :- ఒకే రకమయిన సమస్య పరిష్కారానికై తీసుకునే నిర్ణయాలు, రోజూ ఎదురయ్యే సమస్యల పరిష్కారానికి తీసుకునే నిర్ణయాలు, లేదా సమస్యను ముందే ఊహించి ఎదుర్కొనడానికి వీలుగా తీసుకొని ఉంచుకున్న నిర్ణయాలు ఈ మూడు రకాల నిర్ణయాలను ప్రోగ్రామ్డ్ డెసిషన్స్ అని అన్నాడు. క్రొత్తగా, ముందుగా సిద్ధపడటానికి వీలులేని పరిస్థితులలో తీసుకునే నిర్ణయాలను అన్ ప్రోగ్రామ్డ్ డెసిషన్స్ అని సైమన్ అన్నాడు. రోజువారీ తీసుకునే నిర్ణయాలకు అనుభవం ఉపయోగకారిగా ఉంటుందని సైమన్ భావన. పథకానుగుణ్యత లేని నిర్ణయాలకు నూతన ఆలోచనలు, క్రియేటివిటీ తెలివితేటలు అవసరం అని సైమన్ చెప్పాడు. క్రొత్త వస్తువును ఉత్పత్తి చేయాలని అనుకోవడం, క్రొత్త స్థలానికి సంస్థను మార్చాలనుకోవడం రెండవ పద్ధతికి, కొనుగోలు దారుడు అడిగిన దానిని అతనికి పంపడం మొదటి పద్ధతికి ఉదాహరణలుగా పేర్కొన్నాడు. రెండు విధాలుగా పేర్కొనబడినప్పటికి, పై రెండు రకాల నిర్ణయాలు అసలు సంబంధం లేనివి మాత్రం కాదని వాటి మధ్య ఏదో ఒక మేరకు సంబంధం ఉంటుందని పేర్కొన్నాడు.

8.7.7 నిర్ణయీకరణలో విలువలు - వాస్తవాలు : నిర్ణయీకరణలో విలువలు - వాస్తవాలు ఈ రెంటిస్థానమేమిటి? ఏది ఎంత వరకు అవసరం అనే విషయాన్ని సైమన్ చాలా వివరంగా చర్చించాడు. సైమన్ ప్రకారం ప్రతి నిర్ణయంలో కూడా విలువలు - వాస్తవాలు తార్కికంగా (Logical) పెనవేసుకుని ఉంటాయి. ఒక వస్తువు ఏమిటి, ఎలాగుంది, అన్న విషయానికి సంబంధించి వాస్తవానికి సంబంధించిన విషయాన్ని నిరూపించవచ్చు, లేదా తిరస్కరించవచ్చు. వాస్తవానికి సంబంధించిన దానిని దేనినైనా పరిశీలించవచ్చు, కొలవవచ్చు, ప్రమాణీకరించ వచ్చు. విలువ అలా కాదు. అది కోరిక యొక్క ప్రకటన. ఆ విలువ యొక్క వాస్తవం ఆ కోరికను, లేదా భావనను వ్యక్త పరిచిన వ్యక్తిలోనే ఉంటుంది. సైమన్ ప్రకారం వాస్తవాలను విలువలను పూర్తిగా వేరు చెయ్యటం సాధ్యంకాదని, కొన్ని సందర్భాలలో విలువలలో కూడా మధ్యంతర లేదా నిరూపించబడని వాస్తవాలుంటాయని చెప్పాడు. వ్యక్తిగత ఇష్టా ఇష్టాలను విలువలుగాను, కనపడే కొలవబడి, ప్రమాణీకరించబడి, పంచేంద్రియాల ద్వారా పరిశీలించబడేవాటిని వాస్తవాలుగా సైమన్ చెబుతాడు. లవకుశ చూడచక్కటి సినిమా అంటే ఆ భావన వ్యక్తపరిచిన మనిషికే అది చూడచక్కని సినిమా. సూర్యోదయం చాలా అందంగా ఉంటుంది అంటే ఆ మాట

చెప్పిన మనిషికే అది చాలా అందంగా ఉంటుంది కాని వాస్తవం విషయంలో అలా కాదు. ఈ గది పది అడుగుల పొడవు, 12 అడుగుల వెడల్పు ఉంది అంటే, ఆ గది వైశాల్యం ప్రపంచంలో ఎవరికైనా అంతే ఉంటుంది. నిర్ణయీకరణలో లేదా ఎప్పుడు ఎటువంటి నిర్ణయం తీసుకున్నా పలు వాస్తవాలు, ఒకటి లేదా రెండు విలువలు మిళితమై ఉంటాయంటాడు సైమన్. నిర్ణయం తీసుకోవటానికి కావలసిన విషయ సమాచారమంతా వాస్తవాలతో నిండి ఉంటుంది. ఆ దశలో ఎటువంటి విలువలకు ఆస్కారముండదు. కాని ఆ నిర్ణయాన్ని తీసుకోవటం వెనుక వుండే ఆంతర్యం లేదా ఆ నిర్ణయ ఫలితాలను వెచ్చించేరంగపు (Final Goal) ఎన్నిక మాత్రం విలువలతో నిండి ఉంటుంది. ఉదా : ప్రతి ప్రభుత్వం డబ్బుని వెచ్చిస్తుంది. ఏ రంగంలో వెచ్చించాలి, ఏ వర్గానికి వెసులుబాటు కలిగేలా వెచ్చించాలి, అన్నవి మాత్రం విలువలు. అలానే నిర్ణయాన్ని అమలు పరుస్తున్నప్పుడు వాస్తవాలే ఆధారభూతంగా ఉంటాయి. 10 కోట్ల డబ్బుని ప్రత్యక్ష పన్నుల ద్వారా వసూలు చేశాము. దాన్నీ దేనికి ఖర్చు పెట్టాలి. బహుళార్థ సాధక ప్రాజెక్ట్‌కట్టాలా ? విద్యుదుత్పాదన ప్రాజెక్ట్ కట్టాలా ? బియ్యాన్ని కొని బీదవారికి పంచిపెట్టాలా ? ఉచితంగా ఇళ్ళు కట్టించాలా ? ఈ ప్రశ్నకి, దాని సమాధానానికి ఆధారం విలువ (Value). ఇళ్ళు కట్టాలన్నదే నిర్ణయమయితే ఎన్ని ఇళ్ళ వస్తాయి, ఎంత సిమెంటు, ఎంత ఇటుక మొదలయినవన్నీ వాస్తవాలు. అందుకని సైమన్ నిర్ణయీకరణలో విలువల ప్రాధాన్యత కొట్టివేయడు. విలువలు - వాస్తవాలు పెనవేసుకుని ఉంటాయని. కాకపోతే కొన్ని నిర్ణయీకరణ దశలలో (Phases) వాస్తవాలు మాత్రమే పరిగణలోకి తీసుకోబడితే, చిట్టచివరిదశలో కొన్ని విలువలు పరిగణలోకి తీసుకోబడతాయని భావించాడు.

8.7.8 నిర్ణయీకరణలో హేతుబద్ధత (Rationality in Decision) : "ప్రవర్తన యొక్క ఫలితాలను విశ్లేషించడానికి వీలుగా ఉండేటట్లుగా, కొన్ని విలువల ఆధారంగా ఒక నిర్దిష్ట ప్రవర్తనా ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకోవడమే హేతుబద్ధత", అని సైమన్ హేతుబద్ధతను నిర్వచించాడు.

(Simon defines rationality as one "concerned with the selection of preferred behaviour alternatives in terms of some system of values whereby the consequences of behaviour can be evaluated")

అందుబాటులో ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలు అన్నింటిని గుర్తించి, ప్రతిప్రత్యామ్నాయానికి ఉండే ఫలితాలను నష్టాలతో సహా క్షుణ్ణంగా అంచనావేసి, ఆ ప్రత్యామ్నాయాలలోనుండి ఒక ప్రత్యామ్నాయాన్నే ఎన్నుకోవాలి అని సైమన్ భావించాడు.

మార్గాల - గమ్యాల పరంపర : సైమన్ ప్రకారం, ప్రతి గమ్యం చేరడానికి ఒక మార్గం ఉంటుంది. నిర్ణయం తీసుకోవడం గమ్యం అని అనుకుంటే, దానికి అనుసరించే పద్ధతులు మార్గం. నిర్ణయీకరణకు ఖచ్చితంగా తగిన మార్గం అవలంభించగలిగితే అదే హేతుబద్ధత. కాని ఈ హేతుబద్ధత నిర్ణయించడం అంత తేలిక కాదు. ఎందుకంటే ఏది మార్గం, ఏది నిర్ణయం అనేది తేల్చడం చాలా కష్టం. మనం గమ్యం (అంటే నిర్ణయం) అనుకున్నది, మరో పెద్ద గమ్యాన్ని చేరుకోవడానికి (నిర్ణయం తీసుకోవడానికి) కేవలం మార్గమే కావచ్చు. అలానే రెండవ సారి తీసుకుంటే, అది మరో పెద్ద నిర్ణయం తీసుకోవడానికి ఒక మార్గం కావచ్చు. దీన్ని సాధారణంగా "మార్గ - గమ్య పరంపర" (End - mean Chain) అని అంటారు అని సైమన్ అన్నాడు.

నిర్ణయీకరణలో ఆరు రకాలయిన హేతుబద్ధతలున్నాయని సైమన్ అన్నాడు. అవి :

1. **వస్తుపరహేతుబద్ధత (Objective Rationality)** : ఒక నిర్దిష్టమైన పరిస్థితిలో సాధ్యమయినంత ఎక్కువ లాభాన్ని సంపాదించటానికి అనువైన (సరియైన) ప్రవర్తన.

2. **ఆత్మాశ్రయ హేతుబద్ధత (Subjective Rationality)** : కేవలం వ్యక్తిగత పరిజ్ఞానంతో ఎక్కువలాభాన్ని సంపాదించటానికి తీసుకునె నిర్ణయం.

3. **చైతన్యపూరిత హేతుబద్ధత (Concious Rationality)** : లక్ష్యానికి అనుగుణంగా ఎన్నుకున్న మార్గాన్ని సర్దుబాటు చేయటం.

4. బుద్ధిపూర్వక హేతుబద్ధత (Deliberate Rationality) : లక్ష్యసాధనకు అనువైన ఏ మార్గాన్నైనా ఎన్నుకోవటం.

5. వ్యవస్థాగత హేతుబద్ధత (Organisational Rationality) : వ్యవస్థ లక్ష్యాల సాధనకు ఉద్దేశించిన ప్రవర్తన.

6. వ్యక్తిగత హేతుబద్ధత (Personal Rationality) : స్వంత లక్ష్యాల సాధనకు ఉద్దేశించిన ప్రవర్తన.

పరిమిత హేతుబద్ధత లేదా సంతృప్తికర హేతుబద్ధత : పాలన నిర్ణయీకరణలో, సంపూర్ణ హేతుబద్ధత సాధ్యం కాదనేది సైమన్ భావన. మానవ ప్రవర్తన సంపూర్ణంగా హేతు బద్ధమైనది కాదు అలాగని పూర్తిగా హేతురహితమూకాదు, అది పరిమిత హేతుబద్ధము (bounded) అని సైమన్ అభిప్రాయము. కనీసం సాధ్యమయినంత ఎక్కువ లాభాన్ని తెచ్చే హేతుబద్ధ నిర్ణయాలు కూడా సాధ్యం కావంటాడు సైమన్. అతని అభిప్రాయంలో సంపూర్ణ హేతుబద్ధత భావనకాని, సాధ్యమయినంత ఎక్కువ హేతుబద్ధతభావనకాని, మూడు పొరపాటు అంచనాల మీద ఆధారపడి పుట్టుకొచ్చినవి. ఆ మూడు పొరపాటు అంచనాలు ఏవంటే :

ఎ) నిర్ణయం తీసుకునే వారికి ప్రత్యామ్నాయాలన్నీ తెలుసు.

బి) అన్ని ప్రత్యామ్నాయాలకూ ఉన్న అన్ని లాభాలూ తెలుసు.

సి) ప్రత్యామ్నాయాలను వారు ఉపయోగిత ప్రాతిపదికగా వరుసక్రమంలో అమర్చుకుంటారు. (మొదటి ప్రాముఖ్యతగల ప్రత్యామ్నాయం, రెండవ ప్రాముఖ్యతగల ప్రత్యామ్నాయం, మూడవ ప్రాముఖ్యతగల ప్రత్యామ్నాయం అని.)

సైమన్ పై మూడు అంచనాలను త్రోసిపుచ్చాడు. పై మూడింటిలో ఏ ఒక్కటి సాధ్యం కాదని, మనుషులు చేసే నిర్ణయాలన్నీ కేవలం సంతృప్తికర హేతుబద్ధత (satisfyingly rational) గలవి మాత్రమే అయి ఉంటాయి. అంటే, ఆ సమయంలో నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తి అందుబాటులో ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలలో తనకు ఏది సంతృప్తి కలిగిస్తుందో, ఆ ప్రత్యామ్నాయాన్ని మాత్రమే ఎన్నుకుంటాడు.

8.7.9 నిర్ణయీకరణ నమూనాలు : సైమన్ ప్రకారం నిర్ణయీకరణలో రెండు రకాల నమూనాలు ఉంటాయి. అవి హేతుబద్ధ ఆర్థిక నమూనా (Rational Economic Model) మరియు పాలనా నమూనా (Administrative Model).

1. హేతుబద్ధ ఆర్థిక నమూనా : దీనినే ఆర్థిక - తార్కిక నమూనా అంటారు. ఈ నమూనాలో నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తిని, తనకు గరిష్ట (Maximum) లాభాన్ని చేకూర్చే ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకునే, హేతుబద్ధ ఆర్థిక జీవిగా భావిస్తారు. ఈ నమూనాలో హేతుబద్ధత అనే మాటకు లాభాలను గరిష్టపరిచేది (Value - maximisation) అని అర్థం. ఈ నమూనా ప్రకారం నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తి, తన ముందు ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలను విశ్లేషించి వాటిలో తనకు ఏవైతే గరిష్ట లాభాన్ని లేదా అవకాశాన్ని ఇస్తుందో దాన్ని ఎన్నుకుంటాడు కాబట్టి ఆర్థిక మానవుడు తన లాభాల్ని పెంచుకునే నిర్ణయాలు తీసుకుంటాడు (Economic man takes maximising decisions). అటువంటి నిర్ణయం తీసుకోవడానికి ఈ క్రింది అంశాలు దోహదపడతాయని ఈ వాదనని సమర్థించేవారు భావిస్తారు. అవి :

(ఎ) **నిర్ణయీకరణ అనేది లక్ష్యం తెలిసిన ప్రక్రియ (Decision making is a goal Oriented Process)** నమూనా ప్రకారం, తాను దేనినైతే సాధిద్దామని అనుకుంటాడో ఆ లక్ష్యం గురించి నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తికి క్షుణ్ణంగా తెలుసు. దాన్ని అతను చాలా వివరంగా నిర్వచించుకొని ఉంటాడు. లక్ష్య నిర్ధారణకు ముందే, అతను సమస్యలను అర్థం చేసుకొని, దానికి విరుగుడుగా సరైన పరిష్కారాన్ని కూడా కనుక్కొని ఉంటాడు.

(బి) అతనికి అన్ని ప్రత్యామ్నాయాలు తెలుసు (All Choices are known) : నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తికి సమస్య పరిష్కారానికి ఉపయోగపడే అన్ని ప్రత్యామ్నాయాలు తెలుసు. ప్రత్యామ్నాయాలేకాకుండా, ప్రతి ప్రత్యామ్నాయానికి ఉండే ఫలితాలు కూడా అతనికి తెలుసు.

(సి) వరుస క్రమంలో అమరిక (Order of Preference) : ప్రత్యామ్నాయాలన్నిటిని అతను ఉపయోగితా ప్రాతిపదికగా బేరీజు వేసుకుని వాటిని ఒక వరుస క్రమంలో అమర్చుకుంటాడు. మరో మాటలో చెప్పాలంటే, నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తికి తనకు తెలిసిన ప్రత్యామ్నాయాలను, వాటి ఫలితాలు లక్ష్యసాధనకు సరిపోతాయో, లేదో పరిశీలించుకోవడం తెలుసు.

(డి) గరిష్టలాభము (Maximum Advantage) : నిర్ణయం తీసుకునే వ్యక్తి ఎప్పుడు కూడా తనకు గరిష్టంగా లాభం వచ్చే ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకుంటాడు. అతనికి సమస్య గురించి, దాని ప్రత్యామ్నాయాల గురించి పూర్తి సమాచారం ఉంది. కాబట్టి లాభాన్ని తెచ్చిపెట్టే ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకోవడం అతనికి తేలిక.

సైమన్ పై వాదనను మొత్తాన్ని తిరస్కరించాడు. సైమన్ అభిప్రాయంలో సంపూర్ణ హేతుబద్దత సాధ్యపడదు. సంపూర్ణహేతు బద్దతకు ఈ క్రింది అవరోధాలున్నాయి.

(ఎ) సమస్యలను నిర్దిష్టంగా తెలుసుకోవడం సాధ్యంకాదు : వ్యవస్థాపరమైన సమస్యల్ని నిర్దిష్టంగా, సమగ్రంగా తెలుసుకోవడం సాధ్యపడేపనికాదు. సమస్యలక్షణాలనో, సమస్యల బాహ్య స్వరూపాన్నో గ్రహించవచ్చును కాని సమస్యని నిర్దిష్టంగా అర్థంచేసుకోవడం సాధ్యంకాదు. అలాగే ఒక లక్ష్యాన్ని నిర్దిష్టంగా గుర్తించడం కూడా సాధ్యంకాదు. చాలా సార్లు లక్ష్యాలమధ్య వైరుధ్యం బయలుదేరి ఏ లక్ష్యాన్ని ఎన్నుకోవాలో తెలియని పరిస్థితి ఏర్పడుతుంది. ఉదా : వ్యాపార పెరుగుదల, లాభాలు, సాంఘిక బాధ్యత, నీతి నియమాలు, మార్కెట్‌లో నిలదొక్కుకోగలగడం ఇవన్నీ ముఖ్యమైన లక్ష్యాలేకాని, అన్నిటిని ఒకేసారి సాధించడం సాధ్యంకాదు. దేనిని ఎన్నుకోవాలి ? ఇది చాలా పెద్ద సమస్యగా పరిణమించవచ్చు. కాబట్టి, లక్ష్యాన్ని నిర్దిష్టంగా గుర్తించడం సాంప్రదాయ శాస్త్రవేత్తలు అనుకున్నంత తేలికకాదు.

(బి) సమస్యల పట్ల అప్రమత్తత కొరవడుతుంది (Lack of awareness of problems) : నిర్వాహకులు సమస్యలను గుర్తించడం, గుర్తించడానికి ప్రయత్నించడం అన్ని వేళలా సాధ్యంకాదు. ఏ సంస్థలు అయితే విజయవంతంగా నడుస్తూ ఉంటాయో, ఆసంస్థలలో, ఏ నిర్వాహకుడు కూడా తన విలువైన సమయాన్ని ఎదురుకాబోయే సమస్యలపై కేంద్రీకరించడు.

(సి) అసంపూర్ణ పరిజ్ఞానం (Imperfect knowledge) : నిర్ణయం తీసుకోవాల్సిన వ్యక్తికి అన్ని ప్రత్యామ్నాయాలపై అన్ని ప్రత్యామాన్నయాల ఫలితాలపై సరైన సమాచారం అవగాహన ఉంటాయన్న వాదన కూడా తప్పే. వాస్తవానికి అతని వద్ద చాలా అరుదుగా మాత్రమే పరిపూర్ణ సమాచారం ఉంటుందని సైమన్ భావించాడు.

(డి) పరిమితమయిన కాలం, వనరులు (Limited time and resources) : నిర్వాహకులలో చాలా ఎక్కువమంది విపరీతమయిన ఒత్తిడిలో పనిచేస్తుంటారు. ఎన్నో నిర్ణయాలు చాలా త్వరగా తీసుకోవలసి వుంటుంది. వాస్తవానికి వారు చేస్తున్న పనికన్నా, చేయవలసిన పని ఎప్పుడూ చాలా ఎక్కువగా ఉంటుంది. కాలంతో పోటీపడి పరిగెత్తుతూ ఉంటారు. కాబట్టి వారికి ఎప్పుడో రాబోయే సమస్య గురించి ఆలోచించే సమయం ఉండదు. అదీగాక ఒక విషయంపై పరిపూర్ణ సమాచారం రాబట్టటం చాలా ఖర్చుతో కూడిన విషయం. ఒక వేళ ఖర్చుకు సిద్ధపడినా సమాచార సేకరణకు కావలసిన మార్గాలు దొరక్కపోవచ్చు. అందువలన వారు ఎప్పుడూ పరిమితమయిన కాలంలో, పరిమితమయిన వనరులతోనే నిర్ణయాలు తీసుకుంటూ ఉంటారు.

(ఇ) మేధో సంబంధమయిన పరిమితులు (Cognitive limits) : ఒక నిర్ణయం తీసుకోవాలంటె లక్కకు మించిన మార్కెట్ వాతావరణ లేదా, ప్రభుత్వ పాలనలో అయితే సామజిక వాతావారణ వివరాలను గణనలోకి తీసుకోవాలి. అతి సున్నితమైన అనేక సాంకేతిక వివరాలను పరిగణలోకి తీసుకోవాలి. పోటీ ప్రపంచం కాబట్టి మిగిలిన సంస్థలకు చెందిన అన్ని వివరాలను పరిగణలోకి తీసుకోవాలి. ఈ వివరాలన్నిటిని ప్రత్యామ్నాయాలతో జోడించి, ఫలితాలను అంచనా వేయాలి. ఇంత పెద్ద కార్యక్రమాన్ని చేపట్టాలంటే ఏ ఒక్క వ్యక్తి మానసిక శక్తి చాలదు. ఇది సాధ్యమయే పనికాదు. అందుకని నిర్వాహకులు అందుబాటులో ఉన్న అన్ని ప్రత్యామ్నాయాలను కాకుండా, రెండో మూడో ప్రత్యామ్నాయాలను ఎంచుకొని వాటిలో మెరుగైన దానిని నిర్ణయంగా మలచుకొంటారు.

(ఎఫ్) రాజకీయాల ప్రభావం : నిర్ణయీకరణ మీద రాజకీయ వాతావరణ ప్రభావం చాలా ఎక్కువ. ఈ వత్తిడి ఎంత ఎక్కువగా ఉంటుందంటే ఒక్కోసారి అంతగా ఉపయోగపడని ప్రత్యామ్నాయాన్నే ఎన్నుకునే పరిస్థితికూడా ఏర్పడుతుంది. కార్మిక సంఘాలు, వినియోగదారుల సంఘాలు, ప్రభుత్వ ఏజన్సీలు, స్థానిక పరిస్థితులు నిర్ణయీకరణలో జోక్యం కలుగచేసుకోవటమే కాక ఒక్కోసారి యాజమాన్యాన్ని తనకు ఇష్టం లేని నిర్ణయాలు తీసుకోనే విధంగా కూడా వత్తిడి పెట్టగలవు.

పై ఆరు పరిమితులు వల్ల ఏ నిర్ణయం కూడా పూర్తిగా హేతుబద్ధ నిర్ణయంగా ఉండలేదని, అందువలన సాంప్రదాయపాలనా శాస్త్రవేత్తలు ప్రతిపాదించిన హేతుబద్ధ ఆర్థిక మానవుడనే ప్రతిపాదన తప్పని సైమన్ వాదించాడు. హేతుబద్ధ ఆర్థిక నిర్ణయీకరణ నమూనాను తిరస్కరించి దాని స్థానంలో తన పాలనా నమూనాను ప్రతిపాదించాడు.

(2) పాలనా మానవుడి నమూనా (Administrative man Model) : సైమన్ ప్రతిపాదించిన ఈ నమూనా యొక్క ముఖ్యఉద్దేశం ఒక సంస్థలో నిర్ణయీకరణ ఎలా జరుగుతుంది ఎన్ని పరిమితులమధ్య జరుగుతుంది అనేది వివరించటమే. ఇంతకుముందే మనం సంపూర్ణ హేతుబద్ధత సాధ్యం కాదని చెప్పటానికి సైమన్, కొన్ని కారణాలు కూడా చెప్పాడని తెలుసుకొన్నాము. సంపూర్ణ హేతుబద్ధత సాధ్యంకానప్పుడు మార్గాంతరమేమిటి అన్న ప్రశ్నకు జవాబే ఈ పాలనా మానవుడి నమూనా.

సైమన్ ప్రకారం పాలనా మానవుడికి అనేక మానవ, సంస్థాగత పరిమితులున్న దృష్ట్యా పరిపూర్ణ హేతుబద్ధ నిర్ణయాలు తీసుకోవడం సాధ్యం కాదు అని తెలుసు కాబట్టి, సంస్థలలో హేతుబద్ధతకు పరిమితులున్నాయని గ్రహించి సాధ్యమైనంతవరకు ఉపయోగపడె నిర్ణయం తీసుకుంటాడు. దీనినె సైమన్ పరిమిత హేతుబద్ధత. అంటె తనకు సంతృప్తి కలిగేంతవరకే ప్రత్యామ్నాయాలను పరిశీలించి, నిర్ణయం తీసుకోవడం. అందుకనే ఈ భావనను, సంతృప్తికర హేతుబద్ధత అనికూడా అంటారు. కాబట్టి పాలనా మానవుడు, గరిష్ట లాభంకోసం కాకుండా సాధ్యమయినంత లాభం కోసం ప్రయత్నిస్తాడు.

8.7.10 సంస్థలో ప్రభావ పద్ధతులు (Mechanisms Of Influence In An Organisation): సంస్థలో పనిచేస్తున్న వ్యక్తులను రెండుకారకాలు ప్రభావితం చేస్తాయని అవి ఎ) ప్రోత్సాహకాలు బి) అధికారం అని సైమన్ భావించాడు. వాటిని ఈక్రింది విధంగా వివరించాడు.

(ఎ) ప్రోత్సాహకాలు : ప్రోత్సాహకాల విషయంలో చెస్టర్ బర్నార్డ్ వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయంతో సైమన్ ఏకీభవించాడు. ఏ వ్యక్తి అయినా సంస్థలో కొనసాగాలంటే తాను సంస్థకు ఎంత సేవ చేస్తున్నాడో అంతకన్నాకొద్దిగా ఎక్కువ ప్రతిఫలాన్నే ఆశిస్తాడని, ఆ విధమైన ప్రతిఫలం ముట్టినప్పుడే అతను సంస్థలో కొనసాగుతాడని బర్నార్డ్ చెప్పినన దానిని సైమన్ మార్పులు లేకుండా ఆమోదించాడు. ఏఉద్యోగికయినా మొదటి ప్రోత్సాహకము అతని కొచ్చే జీతం. దానికి ప్రతిగా ఉద్యోగి తన శక్తిని సంస్థకోసం వెచ్చిస్తాడు.

(బి) అధికారం : అధికారం విషయంలోకూడా సైమన్, బర్నార్డ్‌తో ఏకీభవించాడు. సైమన్ ప్రకారం అధికారం అంటే నిర్ణయం యొక్క మంచి చెడ్డలను స్వయంగా పరిశీలించకుండా, ఆధీనుడు తన అధికారి యొక్క నిర్ణయాన్ని తన ప్రవర్తనకు మార్గదర్శకంగా భావిస్తే అతడు అధికారాన్ని ఒప్పుకొన్నట్లు భావించవచ్చు. (A Subordinate is said to accept authority whenever he permits his behaviour to be guided by the decision of his superior, without independently examining the merits of the decision - Simon). అధికారం గనుక అంగీకారమండలం (Zone of Acceptance) లోకి ప్రవేశిస్తే దాన్ని ఒప్పుకుంటాడు.

(సి) అంగీకార మండలం : బర్నార్డ్ యొక్క "నిర్లిప్తత మండలమే" సైమన్ యొక్క 'అంగీకారమండలం' అయింది. ఏ ఆజ్ఞ అయినా సరే ఈ మండల పరిధిలోకి ప్రసరిస్తే, దాన్ని ఆధీనులు ఏ అభ్యంతరం లేకుండా అధికారంగా ఒప్పుకుంటారు. ఆధీనులు సంస్థనుండి, సమాజంనుండి ఏమి కోరుకుంటున్నారో ఆకోరికలు, సాంఘిక ఆపేక్షలు (Social expectations) లక్ష్య సంగతత్వం (consistency of purpose) లక్ష్య సాధన దిశలోనే ఆజ్ఞలు ఉన్నాయి అన్న భావన, అంగీకార మండలాన్ని ప్రభావితం చేస్తుంటాయని భావించాడు.

8.7.11 సామర్ధ్య నిర్ణయ ప్రమాణాలు (The criteria of efficiency) : నిర్ణయీకరణలో విలువలు, వాస్తవాలు రెండూ ఉంటాయని ఇంతకు ముందే తెలుసుకున్నాము. వాస్తవాల వరకు సంబంధించి ఎప్పుడూ కూడా సామర్ధ్య నిర్ణయాల ప్రమాణాలే చర్యలకు మార్గదర్శకం కావాలని సైమన్ భావించాడు. సామర్ధ్యము అంటె పరిమితమయిన వనరులతోగరిష్ఠ ఫలితాలను సాధించటమే. ఇది సాధ్యంకావాలంటె ఒకే ఖర్చుతో కూడిన ప్రత్యామ్నాయాలు రెండు ఎదురయినప్పుడు వాటిలో సంస్థ లక్ష్యాలను దేనితోనయితే తేలికగా సాధించగలమో ఆప్రత్యామ్నాయాన్ని, సంస్థలక్ష్యాలను సాధించగలశక్తి ఉన్న ప్రత్యామ్నాయాలు రెండు ఎదురయినపుడు, ఏది తక్కువ ఖర్చుతో కూడుకున్నదో ఆ ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఎన్నుకోవాలని సైమన్ చెప్పాడు.

8.8. సంస్థలో ప్రసార ప్రక్రియ (Process of communication in an organisation) :

ఏ సంస్థ సామర్ధ్యమయినా చాలా వరకు ప్రసారాలను నిర్విఘ్నంగా పంపగలగటం, దానికోసం తగినన్ని ప్రసారమార్గాలను ఏర్పాటు చేసుకోవటంలో ఉంటుంది. నిర్ణయాలను సంస్థలోని ఒక సభ్యుడి వద్దనుండి మరొక సభ్యుడి వద్దకు పంపే ప్రక్రియ. ఆ ప్రక్రియలో పై నుండి క్రిందకు, క్రింది నుండి పైకి మరియు సంస్థ అంతటికి ప్రసారాలు పంపడం జరుగుతుంది అని సైమన్ చెప్పాడు. సైమన్ రెండు రకాల ప్రసారాలను గుర్తించాడు. అవి (a) లాంఛన ప్రాయమైన ప్రసారం (Formal communication) (b) లాంఛన ప్రాయం కాని ప్రసారం (Informal Communication)

(ఎ) లాంఛన ప్రాయమైన ప్రసారం : ఇది మాటల ద్వారా, మెమోరాండంల ద్వారా, ఉత్తరాల ద్వారా పంపబడుతుంది. ఏ సందేశం అయినా అధికార హోదాను కలిగి ఉంటుంది.

(బి) లాంఛన ప్రాయం కాని ప్రసారం : ఇది సంస్థలోని సభ్యుల మధ్య నెలకొనే సామాజిక సంబంధాల చుట్టూ అల్లుకుని ఉంటుంది. దీని తత్వం అనధికారమైనది. బర్నార్డ్‌లాగా, సైమన్ కూడా లాంఛన ప్రాయంకాని సందేశం యొక్క ఉపయోగాన్ని నొక్కి చెప్పాడు.

చెస్టర్ బర్నార్డ్ - హెర్బర్ట్ సైమన్‌ల మధ్య పోలిక - వైరుధ్యాలు : సాంఘిక వ్యవస్థా కోవకు పితామహుడు బర్నార్డ్. ప్రవర్తనావాదానికి పితామహుడు సైమన్. సంస్థ అంటే యంత్రాలు, కార్మికులు, సూత్రాలు కాదని, సంస్థ అంటే పది మంది యొక్క సమిష్టి సహకారకృషి అని మొదటిసారి చెప్పినవాడు బర్నార్డ్. మేయో చేత ప్రభావితుడయినప్పటికి మేయో కన్నా ఒకడుగుముందుకు వేసి పరిశ్రమలో కార్మికుల స్థాయిని సంస్థలో సభ్యుల స్థాయికి పెంచిన ఘనత బర్నార్డ్‌దే. సంస్థ విజయంలో సభ్యుల అభిప్రాయాలు, వారి స్పందన,

ఆలోచనా సరళి కూడా ప్రభావం చూపిస్తుందని చెప్పడంద్వారా బర్నార్డ్ సైమన్ చేపట్టబోయే ప్రవర్తనావాద విశ్లేషణకు బీజం వేశాడు. అందుకనే చాలా విషయాలలో సైమన్ బర్నార్డ్‌ను అనుకరించగలిగాడు. సైమన్ స్వయంగా తన అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్ పుస్తకానికి వ్రాసుకొన్న పీఠికలో బర్నార్డ్ తన మీద చాలా పెద్ద ప్రభావాన్ని చూపగలిగాడు అని వ్రాసుకున్నాడు. అంతేకాకుండా, "మేము బర్నార్డ్‌ను అనుసరిస్తాము. వినియోగదారులు కూడా సంస్థాగత వ్యవస్థ (System of Organisation) ప్రవర్తనలో భాగమేనని నొక్కి చెప్పటాన్ని మేము అంగీకరిస్తాము అని చెప్పుకున్నాడు. బర్నార్డ్ సైమన్ యొక్క అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్‌కు ముందుమాట వ్రాస్తు "జీవితంలో నాకెదురయిన అనుభవాన్ని ఈగ్రంథం వివరిస్తున్నది" అన్న మాటలు వీరిద్దరి మధ్య ఉన్న భావసారూప్యానికి అద్దంపడుతాయి. పాలనా ప్రవర్తనలో అతి ముఖ్యమైనదిగా భావిస్తున్న ప్రేరణ విషయంలో కూడా ఇరువురి అభిప్రాయాలు ఒకటే. సభ్యుడు సంస్థకోసం ఏం ఇస్తున్నాడో, అంతకు మించి సంస్థనుండి పొందగలిగితే గాని తృప్తిపడడు అన్న బర్నార్డ్ అభిప్రాయాన్ని సైమన్ ఆమోదించాడు.

వీరిద్దరి మధ్య కొన్ని విభేదాలు కూడా ఉన్నాయి. వాటిలో అతి ముఖ్యమయినది అధికారం గురించి. ఇద్దరూ అధికారం ఆజ్ఞలు జారీచేసే వ్యక్తి వద్దగాక, ఆజ్ఞలు గ్రహించే వ్యక్తి దగ్గర ఉంటుందనే భావించారు. కాని నిర్లిప్తతా మండలం లోకి ప్రసరిస్తే దాన్ని సంస్థ సభ్యుడు ఎటువంటి అభ్యంతరం లేకుండా శిరసావహిస్తాడని సైమన్ భావించాడు. ఇక్కడే ఇద్దరి మధ్య చాలా తేడా ఉంది. నిర్లిప్తతామండలం అన్న భావనలో ఆమోదం లేదు. కేవలం అభ్యంతరం లేకపోవటమే ఉన్నది. అదీగాక, అంగీకారమండలంలో స్పందన యాంత్రికంకాదు. దానిలో ప్రేరణుంది. ఆజ్ఞతో ఏకీభావంఉంది. ఇది ఇద్దరి భావనల మధ్యగల చాలా పెద్దతేడా.

రెండవ తేడా, కార్యనిర్వాహక బాధ్యతలకు సంబంధించినది. బెర్నార్డ్ సహకారాన్ని సాధించటమే కార్యనిర్వాహకుల ప్రధాన భాధ్యత అంటాడు. వాస్తవానికి బెర్నార్డ్ మీద వచ్చిన విమర్శలలో చాలా భాగం ఈ అంశం మీదనే వచ్చినవి. సైమన్ దృష్టిలో కార్యనిర్వాహకుల ప్రధాన బాధ్యత నిర్ణయీకరణ. అంతేకాదు సైమన్ దృష్టిలో పాలన అంటేనే నిర్ణయీకరణ.

మూడవ తేడా, లాంఛన ప్రాయంకాని ప్రసారానికి (Informal Communication) సంబంధించింది. బెర్నార్డ్‌లాంఛన ప్రాయమైన ప్రసారాలకు చాలా ప్రముఖ స్థానాన్నికల్పిస్తే సైమన్ లాంఛన ప్రాయం కాని సందేశానికి చాలా ప్రముఖ స్థానాన్ని ఇచ్చాడు. మేనేజర్లు ఎప్పుడూ బహిర్గత (సంస్థ నిర్మాణంలో నిర్వచింపబడని) పలుకుబడిని, సందేశాలను ఉపయోగించడం ద్వారా ఉద్యోగులలో ప్రేరణ సాధించి వారి చేతపనిచేయించాలని, లాంఛన ప్రాయమైన ఆజ్ఞలను ప్రేరకాలుగా ఉపయోగించి పనిచేయించరాదని సైమన్ భావించాడు.

8.9 విమర్శ :

సాధారణ నిర్వహణ సిద్ధాంతాలు ప్రతిపాదించడంలో విఫలం : మెక్ ఫర్ లాండ్ అభిప్రాయంలో సైమన్, తర్వాత కాలంలో సైమన్, మార్చ్ ఇరువురూ సమగ్ర (general) నిర్వహణ సిద్ధాంతాన్ని ప్రతిపాదించే ఉద్దేశ్యంతో అనేక అంశాలను పరిశోధకుల పరిశీలనకై ప్రతిపాదించారు. మొదటలో పరిశోధకులు ఎంతో ఉత్సాహంతో, వారు ప్రతిపాదించిన అంశాలు ప్రాతిపదికగా పరిశోధనలు సాగించినప్పటికి, క్రమంగా వారి ఉత్సాహం తగ్గిపోయింది. దానితో సైమన్ కృషి ఫలించలేదు. సైమన్‌కాని, సైమన్ అనుచరవర్గంకాని, ఇప్పటిదాకా ఉన్న నిర్వహణ సిద్ధాంతంపై ఏమీ ప్రభావం చూపించలేకపోయారు. బెర్నార్డ్ ఈ విషయాన్ని చాలా సున్నితంగా చెప్పారు. "సంస్థకు సంబంధించిన లేదా పాలనా ప్రవర్తనకు సంబంధించిన సమగ్ర విజ్ఞానాన్ని సాధించగలము అన్న నమ్మకానికి సైమన్ యొక్క సిద్ధాంతము న్యాయం చేకూర్చలేకపోయింది." అని బెర్నార్డ్ అభిప్రాయపడ్డారు.

సైమన్ చెప్పిదాంట్లో క్రొత్తఏమీలేదు : సైమన్ సాంప్రదాయ వాదులు చెప్పిందే తిరిగి చెప్పాడు కాని తాను పూర్తిగా క్రొత్తగా చెప్పిందేమీ లేదని కొందరు విమర్శించారు. తేడా ఏమిటంటే పాత సూత్రాలను, భావనలను క్రొత్త మాటలు ఉపయోగించి, పరిస్థితులకు తగ్గట్లుగా అన్వయించి చెప్పాడు.

విలువలను - వాస్తవాలను వేరుచేసి పొరపాటు చేశాడు : పాలనా శాస్త్రానికి సంబంధించినంతవరకు విలువలను వాస్తవాలను వేరుచేయడం సమర్థనీయం కాదు. అది ప్రభుత్వ పాలన శాస్త్రం కాజాలదు. ఎందుకంటే, ప్రభుత్వపాలన సంస్కృతిచేత, విలువలచేత ప్రభావితమౌతుంది. సంస్కృతికి, విలువల నుండి దూరంగా ప్రభుత్వపాలనను వేరుగా చేసి అధ్యయనం చేయడం కుదరదని మరికొందరు అభిప్రాయపడ్డారు. సెల్జెనిక్ విలువలను - వాస్తవాలను వేరుచేసి చూడటం అనేది, క్రమంగా మార్గాలను, లక్ష్యాలను వేరుచేసి చూపే పరిస్థితిని ప్రోత్సహిస్తుందని విమర్శించాడు.

నిర్ణయీకరణదశలపై విమర్శ : నిర్ణయీకరణలో నాలుగు దశలుంటాయి అని అవి ఒకదానిని ఒకటి అనుసరిస్తాయని సైమన్ వాదన. ఈ వాదనను ఏగ్, హిక్సన్, హిసింగ్స్ అనే నిర్వహణ శాస్త్ర రచయితలు తిరస్కరించారు. నిర్ణయీకరణలో ఏదశను, మరే దశ అయినా అనుసరించవచ్చునని కల్పనా కార్యకలాపంలోనే మరికొన్ని అనుమానాలు తలెత్తడం వలన బద్ధికుశలతా కార్యకలాపం మొదలు కావచ్చునని, అలానే ఎంపిక కార్యకలాపంలో ఉపభాగాలుగా, బుద్ధికుశలతా, కల్పనా కార్యకలాపాలను చేపట్టవలసిన అవసరం రావచ్చునని వారు వాదించారు. అదీగాక పై మూడు దశలు మిశ్రమదశలని, ఒక దశలో ఒక కార్యకలాపం మాత్రమే చేపట్టబడుతుందనే వాదన తప్పని వారు వాదించారు.

సంతృప్తికర హేతుబద్ధతా సూత్రీకరణ తప్పు : నిర్వాహకులు రకరకాల పరిమితులవలన గరిష్ఠ లాభాలను సంపాదించే నిర్ణయాలు తీసుకోకుండా కేవలం సంతృప్తి నిచ్చే నిర్ణయాలనే తీసుకుంటారని సైమన్ వాదన. కూన్జ్, ఓడొనెల్ అనే శాస్త్రవేత్తలు దీనికంగీకరించరు. వారి ప్రకారం, నిర్ణయాలు చాలా 'సేటిస్ఫక్ట్' అన్న ధోరణిలో ఉండే మాట వాస్తవమయినప్పటికి, వారిలో చాలా ఎక్కువమంది, పరిమితుల మధ్య, గరిష్టలాభాలు తెచ్చే నిర్ణయాలు చేద్దామని శక్తివంచన లేకుండా కృషి చేస్తుంటారు.

హేతుబద్ధ నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతం తప్పు : నిర్ణయాలన్నీ హేతుబద్ధంగా ఉంటాయన్న వాదనను క్రిస్ అర్జిరిస్ అనే శాస్త్రవేత్త తిరస్కరించారు. అర్జిస్ ప్రకారం సైమన్ హేతుబద్ధతపై దృష్టిని కేంద్రీకరించి, సాంప్రదాయం, విశ్వాసం (intution) ల ప్రభావాన్ని పూర్తిగా విస్మరించాడు.

గ్రూపుల మధ్య తలఎత్తే విభేదాలపై సైమన్ అవగాహన అసంపూర్ణం : ఏ సంస్థలోనయినా లాంఛన ప్రాయంగాని గ్రూపులు, వాటి మధ్య సంబంధ, విభేదాలు చాలా మామూలు. అలానే, సంస్థ లక్ష్యాలలో ఒక్కోసారి, చిన్న, పెద్ద వ్యత్యాసాలు (divergence) కూడా సహజం. ఈ విషయాన్ని హేతుబద్ధతపై పరిమితులలో సైమనే చెప్పాడు. సంప్రదాయేతర పాలనా శాస్త్రవేత్తలందరూ పై విషయాలకు అత్యధిక ప్రధాన్యతనివ్వడం పరిపాటి. కాని ఈ విషయంలో సైమన్ అవగాహన, కృషి చాలా పరిమితమని సెల్జెనిక్ అన్న పాలనా శాస్త్రవేత్త ఈ రంగంలో చేసిన కృషి ప్రశంసా పాత్రమని చాలా మంది అభిప్రాయపడ్డారు. గ్విషియాని అనే రష్యాదేశపు పాలనా శాస్త్రవేత్త మాటలలో చెప్పాలంటే, "సంస్థ సామర్థ్యాన్ని ఆటంకపరచే గ్రూపు విభేధాలు, లక్ష్యాలలో వ్యత్యాసం వంటి అంశాల ప్రభావాన్ని సాధ్యమైనంత కనిష్ట స్థాయికి తీసుకురావాలని మాత్రమే సైమన్, మార్చ్ చెప్పారు కాని అంతకుమించి ఎటువంటి ఆచరణాత్మక సిఫారుసుచేయలేదు".

సైమన్ యొక్క ఆజ్ఞఏకత్వ భావన సాంప్రదాయ కోవకు చెందినది : సాధారణ పాలనకు బాధ్యులయిన అధికారులవద్ద నుండి ప్రత్యేకీకరణకు బాధ్యులయిన నిపుణుల నుండి ఆజ్ఞలు అందుతూ ఉంటాయి. ఆజ్ఞా వైరుధ్యము లేనప్పుడు ఎవరి ఆజ్ఞలనయినా పాటించవచ్చుకాని, వైరుధ్యముత్పన్నమయినపుడు మాత్రం ఎవరి ఆజ్ఞనైతే ఆమోదించాల్సి ఉంటుందో వారి ఆజ్ఞనే ఆమోదించాలి అని సైమన్ అన్నాడు. అంటే సాధారణ పాలనకు బాధ్యులైన వారి అధికారాన్ని శిరసావహించాలని సూచించాడు. సైమన్ ప్రతిపాదించిన ఈ భావన తీవ్ర విమర్శలకు గురయింది. లైన్ ఆజ్ఞలనే ఆమోదించాలని వాదించడం, సాంప్రదాయ సిద్ధాంతపు కొనసాగింపేనని చాలా మంది విమర్శించారు. బర్నార్డ్, ఉల్‌రిచ్, బూజ్, అనే అమెరికా దేశపు పాలనా శాస్త్ర విమర్శకులు, లాంఛన ప్రాయమైన నిర్వచనాలు మీద ఆధారపడటం ఎప్పుడూ మంచిదికాదని అభిప్రాయపడ్డారు.

సామర్థ్యమే సంస్థ లక్ష్యం అన్న సైమన్ భావన సరియైనదికాదు : సైమన్ సామర్థ్యం అన్నమాటను పొదుపు అన్న దృష్టితో వాడాడని చాలా మంది అభిప్రాయం. మరికొందరు సైమన్ సామర్థ్యం అన్న మాటకు విశాలమైన అర్థాన్ని ఇచ్చాడంటారు. పై రెండు తరగతులవారూ కూడా సైమన్ సామర్థ్యం భావనను విమర్శించారు. సామర్థ్యము ఒక్కటే సంస్థ లక్ష్యంకాదని, ఎటువంటి పరిస్థితులలో కాలేదని వారివాదన. సామర్థ్యంతోపాటు, అనేక శక్తులను సంతృప్తిపరచడం, వస్తువులను ఉత్పత్తి చేయడం, వనరులను ప్రోగుచేసుకోవడం, సంస్థ నియమాలకు అనుగుణంగా నడచుకోవడం, గరిష్ట హేతుబద్ధ పద్ధతులను అనుసరించడం, వంటివి కూడా సంస్థలక్ష్యాలే. సామర్థ్యం ఒక్కటే లక్ష్యం అనుకొంటే, అది సంస్థను యాంత్రికంగా మార్చే ప్రమాదం కూడా ఉంది. పరిమిత వనరులను జాగ్రత్తగా ఉపయోగించుకోవడంలో, సంస్థ సభ్యుల అభిప్రాయాన్ని మలచటంలో సామర్థ్యం యొక్క ప్రాముఖ్యతను కాదనలేముకాని, మిగిలిన అంశాలలోదాని ప్రాముఖ్యత సైమన్ భావించినంతలేదు. బెర్ట్రామ్ ఎమ్. గ్రాస్ వంటివారు ఈ విమర్శచేశారు. తరువాత కాలంలో, ఒక సందర్భంలో సైమన్ సంస్థలో క్రిందస్థాయిలో జరిగే నిర్ణయాల విషయంలో మాత్రమే సామర్థ్యతా అంశాన్ని వర్తింపచేయగలము" అని చెప్పాడు.

8.10 పాలనాశాస్త్రానికి సైమన్ చేసిన కృషి :

"వారి కృషి ప్రతిపాదనలు చాలా ముఖ్యమైనవి. కాని సమకాలీన ప్రపంచానికి అవి అవసరం లేనివి. గ్రంధస్థం చేయవల్సివస్తే చారిత్రక అభివృద్ధిని, వారి సిద్ధాంతాల ఉపయోగితను వారి కాలంలో మాత్రం చూపించలేము. ఈ నాటికి కూడా వారి సిద్ధాంతాల స్థానాన్ని నిర్ణయించలేకున్నాము. వారి కృషిని గుర్తించగలము. కాని, ఆ కృషి స్థానాన్ని మాత్రం నిర్ణయించలేము, విశ్లేషించలేము. దానికి ఇంకా కొంతకాలం గడవాలి. ఈ పని ముందుతరాల పాలనా శాస్త్ర విద్యార్థులు మాత్రమే చేయాలి. ఎందుకంటే అప్పటికి కాని వారి సిద్ధాంతాన్ని సరైన దృక్పధం నుండి పరిశీలించడం జరగదు". ఈ మాటలు సైమన్, గురించి క్లాడ్ ఎస్. జార్జి అన్న పాలనా శాస్త్ర విమర్శకుడు 1970 లలో అన్నాడు. "సైమన్ వ్రాసిన అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్ పుస్తకం, దానిలో ప్రతిపాదించిన భావాలు 1960 వ దశకానికి చెందినవి, 1950 వ దశకానివి కావు". ఈ మాటలను అన్నది హెచ్. ఆర్. పోలార్డ్.

సైమన్ కృషికి పై అభిప్రాయాలకు మించిన కితాబు ఇవ్వగలగడం కష్టమేమో. ఆయన మహాద్రష్ట. తన ముందు తరంనాటి పాలనా శాస్త్ర సిద్ధాంతాలను అవపోసన పట్టి, సమకాలీన ఆచరణను, సిద్ధాంతాలను ఆకళింపుచేసుకుని, (తన తరంలో జరుగుతున్న దాని ఆధారంగా) రాబోయే తరాలలో జరుగుతున్న మార్పులను పసిగట్టి, ఎంతో కాలం మనగలిగిన, తప్పనిసరిగా గౌరవించబడవలసిన సిద్ధాంతాన్ని తయారుచేశాడు. జరిగిన దానిని గ్రహించడం చాలా తేలిక. జరుగుతున్న దానిపై సమగ్ర అవగాహన ఏర్పరచుకోవడం కొద్దిగా కష్టం. దానిని సూత్రీకరించటం లేదా సిద్ధాంతీకరించడం ఎక్కువ కష్టం. జరుగుతున్నదాని ప్రాతిపదికన, రాబోయే మార్పులు ఊహించి, వాటికి తగిన విధంగా స్పందించగలగడం మహాకష్టం. ఈ పనులన్ని చేయగలిగాడు కాబట్టే సైమన్ ఈ నాటికి మహామేధావిగా అందరిచేత గౌరవించబడుతున్నాడు. అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్ పుస్తకం వ్రాసిన 30 సంవత్సరాలకు స్వీడిష్ ఎకాడమి వారు దానికి నోబెల్ బహుమతిని ఇచ్చారంటే, 30 సంవత్సరాలపాటు ఆ పుస్తకం నిర్ణయీకరణపై ఎంత ప్రభావం చూపిందో అర్థం చేసుకోవచ్చు. దశాబ్దాలుగా వస్తున్న ఆనవాయితీని, తమ నియమాలను సైమన్ కోసం, కేవలం ఒక్క సైమన్ కోసమే, స్వీడిష్ ఎకాడమి వారు మార్చుకున్నారన్న వాస్తవం ఒక్కటిచాలు, సైమన్ గొప్పతనం అర్థం కావడానికి.

నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతం పాలనా శాస్త్రానికి సైమన్ అందించిన మణిపూస. ఒక మంచి నిర్ణయం తీసుకోవాలంటే నిజజీవితంలోకావచ్చు, సంస్థలలోకావచ్చు, ప్రభుత్వంలో కావచ్చు - సైమన్ ప్రతిపాదించిన మార్గంకన్నా గత్యంతరంలేదు. నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతంలో కొన్ని లోపాలున్నాయిని భావించిన ఛార్లెస్ వర్త్ కూడా ఈ క్రింది వాక్యంతో తన విమర్శను ముగించాడు. " ఏది ఏమైనప్పటికి, కార్యనిర్వాహకులం కావాలని కోరుకుంటున్న వారికి నిర్ణయాలు ఎలా జరుగుతాయో సైమన్ సిద్ధాంతం చక్కగా నేర్పుతుంది". ("... Nevertheless, it is good for men aspiring to be executives to learn how decisions are made" - James Charles Worth)

సైమన్ తన సమకాలీన పాలనాశాస్త్ర సిద్ధాంతాలనే కాదు, సమకాలీన సమాజ శాస్త్రాలన్నిటిని క్షుణ్ణంగా అవగాహన చేసుకున్నాడు. కనుకనే ప్రవర్తనావాద ఉద్యమాన్ని పాలనాశాస్త్రానికి అనువర్తించగలిగాడు. ఎన్ని లోపాలున్నప్పటికి, వాలుకుర్చీలో చేరగిలపడి నాల్గో అయిదో సలహాలు ప్రపంచపు ముఖాన ఎవరో పారవేస్తే వాటినే తత్వాలుగా, సిద్ధాంతాలుగా పూజించే దుస్థితినుండి సమాజశాస్త్రాన్ని బయటవేసిన ఘనత నిర్ద్వందంగా ప్రవర్తనావాదానిదే. అటువంటి ప్రవర్తనావాదాన్ని పాలనా శాస్త్రానికి అనువర్తింపచేసి దానికి గౌరవ ప్రదమయిన స్థానాన్ని కల్గించడమే కాకుండా సాంప్రదయ సిద్ధాంత భావనలో ఏవైతే సుసంగతము (Relevant) అని భావించాడో వాటిని కూడా తన ప్రవర్తనవాదపు పరిధిలో ఇమడ్చగలిగాడు. ఇది సైమన్ యొక్క సమగ్ర అవగాహనా శక్తికి (Power of Comprehension) నిదర్శనం, ఆయన ప్రవర్తనావాదాన్ని పాలనాశాస్త్రానికి అనువర్తింప (Apply) చేశాడు. కాని (చాలామంది చాలా సామాజిక శాస్త్రాలలో చేసినట్లు) ప్రవర్తనావాదాన్ని మక్కీకి మక్కి కాపి కొట్టలేదు. ఇది ఆయనలో మరొగొప్పదనం.

కేవలం పాలనా శాస్త్రవేత్తలే ఆయనను గౌరవించడంలేదు. ఆయన ప్రతిపాదన లెన్నింటినో ఇతర సామాజిక శాస్త్రాలు అనువర్తింప చేసుకున్నాయి. రాజనీతి శాస్త్రం, సమాచారశాస్త్రం, మానసికశాస్త్రం, ఆర్థికశాస్త్రం, గణాంకశాస్త్రం మొదలయిన శాస్త్రాలపై, సైమన్ భావనల ప్రభావం అపారం. ముఖ్యంగా సమస్యలను (తర్క, హేతుబద్ధత, శాస్త్రీయతలను మేళవించి) ఊహాత్మకంగా పరిష్కరించుకోవడానికి ప్రపంచవ్యాప్తంగా అనుసరిస్తున్న "ఆపరేషనల్ రీసెర్చి" మరియు "ఆర్టిఫిషియల్ ఇంటెలిజన్స్" పద్ధతుల మీద సైమన్ ప్రభావం తిరుగులేనిది.

తన సుదీర్ఘమయిన పరిశోధనా జీవితంలో సైమన్ ఎన్నో పరికల్పనలను (hypotheses), భావనలను, మరెన్నో శిల్ప పద్ధతులను (Techniques) ప్రతిపాదించాడు. 86 సం॥ల పండు ముసలి అయికూడా, పిట్స్‌బర్గ్‌లోని కార్నేజ్ మెలాన్ యూనివర్శిటీలో "నిర్ణయీకరణ ప్రక్రియలో మానవుల ఆలోచనా పద్ధతిని ఎలక్ట్రానిక్ కంప్యూటర్లు అనుకరించగలవా" అన్న విషయం మీద అతి తీవ్రంగా పరిశోధించాడీ మహానుభావుడు. సైమన్ ప్రతిపాదించినవన్నీ చాలాగొప్పవి, నాటకీయమైనవి కాకపోవచ్చు గాని, "... ఆ సంస్థలలో సాంప్రదాయ సిద్ధాంతాల వలెకాక, ఖచ్చితంగా క్రొత్త ఆలోచనా ధోరణిని ప్రతిపాదిస్తున్నవి" అని పిఫ్‌నర్, షేర్‌ఉడ్ చెప్పినదాంట్లో అతిశయోక్తి లేదు. ("In many respects these findings were not particularly dramatic or striking, but they do suggest some rather sharp departures from classic organisations" - Pfiffner & Sherwood)

సైమన్ సిద్ధాంతంలో లోపాలు ఉన్నవి, ఉండటం సహజంకూడా. ఆమాటకొస్తే లోపాలు లేని సిద్ధాంతాన్ని ఎవరన్నా ఏకాలంలోనన్నా కనిపెట్టగలిగారా. రోజర్ ఫోల్క్ చక్కగా చెప్పినట్లు, "ఇదే ఆఖరు మాట, ఇంతకు మించి మరేమీ లేదు" అని ఇంతవరకు ఏ ఒక్క అధ్యయనమయినా నిర్వహణ గురించి చెప్పగలిగిందా. లేదు ఎందుకంటే నిర్వహణ శాస్త్రము ఏ రోజుకారోజు మారుతూ ఉన్నది". సైమన్ మానవాతీతుడేమీ కాదు. అయితే మానవులలో మహామేధావి.

సైమన్ తనగురించి తానేమి చెప్పుకున్నాడో చూద్దాం. "రాజకీయం అయిన శాస్త్ర అధ్యయనంలో నాకు రెండు మార్గదర్శకసూత్రాలున్నవి - అతి కష్టమయిన పరిశోధనావిధికి అవసరమయిన పనిముట్ల సహాయంతో సామాజిక శాస్త్రాలు బలంగా తయారవటం; ప్రభుత్వ విధానంలో ఇమిడిఉన్న అతికష్టమయిన సమస్యల పరిష్కారానికి ఉపయోగ పడటంకోసం, ప్రకృతి శాస్త్రజ్ఞుల, సామాజిక శాస్త్రజ్ఞుల మధ్య అవినాభావ సంబంధం కొరకు కృషి చేయటం" ("In the 'politics' of science... I have two guiding principles to work for the 'hardening' of the social sciences, so that they will be better equipped with the tools they need for their difficult research tasks; and to work for close relations between natural scientists, so that they can jointly contribute their special knowledge and skills to those many complex questions of public policy and for both kinds of wisdom" - Simon)

8.11 సారాంశము :

ప్రవర్తనావాదాన్ని పాలనాశాస్త్రంలోకి తీసుకువచ్చిన సైమన్ పాలనాశాస్త్రానికి ఎనలేని గుర్తింపును తెచ్చాడు. నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతం సైమన్ ప్రతిభకు మచ్చుతునక. సైమన్ రాసిన "అడ్మినిస్ట్రేటివ్ బిహేవియర్" గ్రంధం పాలనాశాస్త్ర గ్రంధాలలోనే తలమానికమైనది. అంతేకాక సైమన్‌కు ప్రతిష్టాత్మకమైన నోబెల్ పురస్కారాన్ని సంపాదించిపెట్టింది.

మాదిరి ప్రశ్నలు

ఈక్రింది ప్రశ్నలకు లఘటీక వ్రాయుము

1. నిర్ణయీకరణ అంటె ఏమిటి
2. హేతుబద్ధత రకాలు
3. సైమన్ పేర్కొన నిర్ణయీకరణ దశలు
4. సాంప్రదాయ సిద్ధాంత సూత్రాలపై సూత్రాలపై సైమన్ అభిప్రాయం
5. వాస్తవాలు - విలువలు

ఈక్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో సమాధానం వ్రాయుము

1. నిర్ణయీకరణ పై సమన్ వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాలను పరిశీలించుము
2. హెర్బర్ట్ సైమన్ నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతంపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయుము
3. నిర్ణయీకరణ అంటేఏమిటి ? నిర్ణయీకరణలోని దశలను, హేతుబద్ధత రకాలను చర్చించండి.

చదువ తగిన రచనలు

1. V.S. Prasad (et al.)
2. Naidu S.P
3. Hoshiar Singh and Pradeep Sachdeva
4. V. Subramaniam, "The place of Decision Theory in Administrative theory".

రచయిత.

ఆచార్య వి.పి.సి. బోస్

పాఠం - 9

ప్రేరణా సిద్ధాంతాలు

అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతం

అబ్రహాం హెచ్. మాస్లో

9.0 లక్ష్యం :

కార్మికులలో ప్రేరణను కలిగించడానికి రూపొందించబడిన ప్రేరణ సిద్ధాంతాలను, వాటిని ప్రతిపాదించినవారిలో ముఖ్యులైన మాస్లో, హెర్ట్‌బర్గ్‌ల గురించిన విషయాలను తెలియచెప్పటమే ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

విషయక్రమం :

9.1 పరిచయం, జీవితసంగ్రహం

9.2 ప్రేరణ - అర్థం

9.3. మాస్లో ప్రేరణ సిద్ధాంతం

9.3.1 మాస్లో ఎన్నుకున్న ప్రతిపాదనలు

9.3.2. అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతం

9.3.3 మినహాయింపులు

9.3.4 యూసైకియన్ మేనేజిమెంట్

9.3.5 అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి - నిర్వహణ ధోరణులు

9.3.6 విమర్శ

9.3.7 పాలనా శాస్త్రానికి మాస్లో చేసిన కృషి

9.4. రెండు కారకాల ప్రయోక్త - హెర్ట్‌బెర్గ్

9.4.1 పరిచయం, జీవిత సంగ్రహం

9.4.2 మోటివేషన్ - హైజీన్ థియరి

9.4.3 హైజీన్, ప్రేరణ అవసరాలను ఇష్టపడేవారి లక్షణాలు

9.4.4 రెండు మానవ అవసరాల సిద్ధాంతం

9.4.5 విమర్శ

9.4.6 పాలనా శాస్త్రానికి హెర్ట్‌బర్గ్ చేసిన కృషి

9.5 సారాంశము

9.1. పరిచయం, జీవిత సంగ్రహం

20వ శతాబ్దం పారిశ్రామిక రంగానికి ఒక పెద్ద ప్రశ్న వేసింది. అదేమిటంటే కార్మికులచేత పని ఎక్కువ ఎలా చేయించాలి ? అని, విపరీతంగా పెరిగిపోతున్న అంతర్జాతీయ విపణి, పారిశ్రామిక ఉత్పత్తిపై విపరీతమయిన ఒత్తిడిని పెంచింది ఎక్కువ, ఇంకా ఎక్కువ, ఇంకా ఎక్కువ, పరిశ్రమలో ఎక్కడ చూసినా ఇదే పరిస్థితి. ఉత్పత్తి పెంచడానికి కావలసిన యాంత్రికీకరణను మార్గాలువెతికే శాస్త్రజ్ఞులు ఒకవంక క్రొత్త యంత్రాలు కనిపెట్టడానికి కృషి చేయటం మొదలు పెట్టారు. కార్మికుడు ఏమిస్తే లేదా ఏ పనిస్థితులు సృష్టించి ఇవ్వగలిగితే, లేదా ఏమి చేస్తే ఎక్కువ మనసు పెట్టి, ఒళ్ళువంచి పనిచేస్తాడు ? ఒక్క మాటలో చెప్పాలంటే కార్మికుడిలో ఉత్పత్తి చేయడానికి అనువైన ప్రేరణ ఏ విధంగా కల్పించాలి? ఈ ప్రశ్నలకు సమాధానాలు వెతికే ప్రయత్నానికి ప్రేరణ అధ్యయనాలు (Motivation Studies) అని పేరు పెట్టారు. ఆ విషయంపై వచ్చిన సిద్ధాంతాలన్నింటికి ప్రేరణ సిద్ధాంతాలు అని పేరు పెట్టారు. ఈ అధ్యయనాలకు పెద్ద ఎత్తున ప్రచారం తెచ్చి పెట్టిన వ్యక్తి అబ్రహం మాస్లో. ఈయనను ప్రపంచం 'పారిశ్రామికా మనస్తత్వ అధ్యయనా పితామహుడు' (Father of human psychology) అని గౌరవించింది.

జీవిత సంగ్రహం : మాస్లో అమెరికాలోని న్యూయార్క్ రాష్ట్రంలో 1908లో జన్మించాడు. మనస్తత్వ శాస్త్రంలో ఎమ్.ఎ. చదివి, విస్కాన్సిన్ యూనివర్శిటి నుండి మనస్తత్వ శాస్త్రంలో పి.హెచ్.డి. పట్టాపుచ్చుకున్నారు. 1925 నుండి 1970 దాకా పరిశోధకుడిగా, ఉపన్యాసకుడిగా, ఆచార్యుడిగా అనేక యూనివర్శిటీలలో పనిచేశాడు. సామాజిక మానసిక శాస్త్రంలో విశేషకృషిచేసిన మాస్లో ఎన్నో మానసిక శాస్త్ర సంఘాలలో సభ్యునిగా, డైరెక్టర్‌గా పనిచేశారు. 'జర్నల్ ఆఫ్ నెర్వస్ అండ్ మెంటల్ డీసీజెస్, సోషల్ ప్రాబ్లమ్స్' అనే ప్రఖ్యాత జర్నల్‌కు ఎడిటర్‌గా పనిచేశాడు. 'మోటివేషన్ అండ్ పర్సనాలిటీ' (1954), 'న్యూనాలెడ్జ్ ఇన్ హ్యూమన్ వాల్యూస్' (1959, సంకలన కర్త), 'టువర్డ్స్ ఎ సైకాలజి ఆఫ్ బీయింగ్' (1962), యూసైకియన్ మేనేజ్‌మెంట్ (1965), 'ది సైకాలజి ఆఫ్ సైన్స్'; 'ఎ రికనైజాన్స్' (1966) 'ప్రిన్సిపల్స్ ఆఫ్ ఎబ్నార్మల్ సైకాలజి' ది ఫార్దర్ రీచెస్ ఆఫ్ హ్యూమన్ నేచర్ (1978 లో మరణం తర్వాత ప్రచురింపబడినది) వంటి అనేక పుస్తకాలను రచించిన మాస్లో 1970లో మరణించారు. ఇవేకాకుండా, లెక్కకు మించిన పరిశోధనా పత్రాలను ప్రచురించాడు. వాటిలో అతి ముఖ్యమైనది, అతనికి ప్రపంచ ప్రఖ్యాతి చెందినది, 'ఎ డైనమిక్ థియరీ ఆఫ్ హ్యూమన్ మోటివేషన్' (1943). సైకలాజికల్ రెవ్యూలో ప్రచురించబడింది.

9.2 ప్రేరణ అంటే ఏమిటి ?

ప్రేరణ అనే పదానికి ఆంగ్లమూలం అయిన Motive అన్నపదం లాటిన్ భాషలోని Movere అన్న పదంనుండి పుట్టింది. దాని కర్థం 'కదిలించు' "to move" అని. అంటే ప్రత్యేక పద్ధతిద్వారా, లేదా ప్రత్యేక శ్రద్ధ ద్వారా మాత్రమే కదిలించగలిగితే, ఆకదిలినది 'ప్రేరణ వలన కదిలింది' అని అర్థం. రెండవ ప్రపంచ యుద్ధానంతరం కార్మికుడు తానుగా చేయగలుగుతున్న ఉత్పత్తి డిమాండ్‌కు సరిపోని పరిస్థితి ఏర్పడింది. దానితో ఏవిధంగా కార్మికుడి చేత ఎక్కువ పనిచేయించాలి (కదిలించాలి) అన్న సమస్య ఎదురయింది. అందుకే వీటినన్నిటినీ ప్రేరణా సిద్ధాంతాలని అన్నారు. 1940 నుండి వీటిని చాలా ముఖ్యమైన సిద్ధాంతాలుగా పరిగణించటం మొదలయింది. రెన్సిస్ లైకర్ట్ మాటలలో చెప్పాలంటే, "ప్రేరణ నిర్వహణకు కేంద్రబిందువు" అయింది. డాల్టన్ మెక్ ఫర్లాండ్ ఉద్దేశ్యంలో ప్రేరణ అంటే, "మానవుల ప్రవర్తనను కోరికలు, ఆలోచనలు, ఆశలు, కష్టాలు, అవసరాలు ఏవిధంగా నిర్దేశిస్తాయో, లేదా నియంత్రిస్తాయో లేదా వివరిస్తాయో తెలుసుకోవటమే".

అయితే, ప్రేరణను ఇచ్చే అంశాలపై అధ్యయనం మాస్లోతో మొదలుకాలేదు. వాస్తవానికి నిర్వహణశాస్త్రపు అధ్యయనాలన్నీ ప్రేరణపై మొదటి నుండి తమ దృష్టిని సారించి ఉంచాయి. నిర్వహణ శాస్త్రజ్ఞులు, పాలనా శాస్త్రజ్ఞులలో చాలామంది ప్రేరణ కల్గించే అంశాలేవిటో గుర్తిస్తూనే వచ్చారు. టేలర్ దినసరి కోటాను మించిన పనిచేస్తే చాలా ఎక్కువ జీతం ఇవ్వాలని, పనిచేయనివారిని శిక్షించాలని, యాజమాన్యం కార్మికులకు, సాధ్యమయినంత సౌఖ్యం కలుగచేయాలని, అవే కార్మికులకు పనిచేయటానికి కావలసిన

ప్రోత్సాహకాలను కల్గిస్తాయని భావించాడు. హెన్రి ఫేయల్, జీతాలు అటు యాజమాన్యానికి, ఇటు కార్మికులకు సంతృప్తికలిగేంచేవిగా ఉండాలని, కార్మికులను యాజమాన్యం దయతో చూడాలని, వారిని సమానులుగా చూడాలని అవి ప్రేరకాలుగా పనిచేస్తాయని భావించాడు. అర్విక్ ప్రకారం, ఉద్యోగులకు తాము చేస్తున్నపని ఉమ్మడి లక్ష్యం కోసం చేస్తున్నామన్న భావాన్ని నాయకత్వం కల్పించాలి. అలా చేయగలిగితే వారిలో ప్రేరణ కల్గించవచ్చు. మేయో జీతాలకన్నా, వ్యక్తులపై లాంఛనప్రాయంగాని గ్రూపుల ప్రభావం, వారికి దొరికే గౌరవం, వారి సలహాలను యాజమాన్యం వినడం వంటివి ప్రేరణగా పనిచేస్తాయని భావించాడు. బర్నార్డ్, సైమన్ ఇరువురూ కూడా ఆర్థిక, ఆర్థికేతర మానసిక ప్రోత్సాహకాలు, అంటే వ్యక్తిగత ఆకాంక్షలను తృప్తిపరచే వాతావరణం, పనిలో దృష్టి వంటి ప్రోత్సాహకాలుగా పనిచేస్తాయని భావించారు. వారందరికీ, మాస్లోకు ఒక ప్రధానమైన తేడా వుంది. మాస్లోకు ముందున్న శాస్త్రవేత్తలందరూ నిర్వహణ, పాలనా పరమైన అంశాలన్నిటిని చర్చిస్తూ, వాటిల్లో భాగంగా 'ప్రేరణ' మీద కూడా చర్చజరిపారు. కాని మాస్లోమాత్రం 'ప్రేరణ' కల్గించే అంశాలేమిటి?' అన్న విషయం మీదనే పరిశోధన చేశాడు. అందుకే ప్రేరణాంశాలకు, మాస్లోకు అవినాభావసంబంధం ఏర్పడి పోయింది. ఒక విధంగా చెప్పాలంటే 'ప్రేరణ' అధ్యయనానికి ఆద్యుడు కూడా మాస్లో అనే చెప్పవచ్చు. నిర్వహణ, పాలనా శాస్త్రంలో మానసిక శాస్త్రవేత్త ప్రాబల్యానికి తెర ఎత్తింది కూడా మాస్లోనే అనటంలో అతిశయోక్తి ఏమీలేదు. తరువాతి కాలంలో ఎంతో ముఖ్యమైన పాలనా అంశాలపై విశిష్టమైన పరిశోధనలు చేసిన లైకర్ట్, మెక్ గ్రెగర్, హెర్జ్‌బర్గ్ వంటి వారికి మాస్లోనే మార్గదర్శకుడు.

9.3 మాస్లో ప్రేరణా సిద్ధాంతం :

ఒక మానసిక శాస్త్రవేత్తగా మాస్లో మొదట మానవ మనస్తత్వాన్ని అర్థంచేసుకోవడానికి ప్రయోగాలు మొదలుపెట్టాడు. మాస్లోకాలంనాటికి మూడురకాల వాదనలు మనస్తత్వ శాస్త్రంలో బలంగా నాటుకుపోయి ఉన్నవి. అవి :

a) మానవ మనస్తత్వం, ప్రవర్తన అన్ని రకాల ప్రభావాల - అంటే పరిసరాలు, శరీర పరిస్థితి, సమకాలీన ప్రభావాలు వంటివి - ఫలితం. కాబట్టి మానవుడు అర్థం కావాలంటే సమగ్రతా దృక్పథంలోనే పరిశీలించాలి (holistic emphasis)

b) మానవ మనస్తత్వం, ప్రవర్తనపై అతను ఏ ప్రక్రియనైతే జీవితంలో ఎంచుకుంటాడో దాని ప్రభావం చాలా ఎక్కువ ఉంటుంది (dynamic emphasis).

c) మానవ మనస్తత్వం, ప్రవర్తన, మీద సాంస్కృతిక విలువల ప్రభావం చాలా ఎక్కువ ఉంటుంది, (cultural emphasis). మాస్లోకు ముందు శాస్త్రవేత్తలందరూ ఏదో ఒక అంశం (emphasis) పై కేంద్రీకరించి వాటి మీద పరిశోధనలు చేస్తుండేవారు. మాస్లోకాలం నాటికి పైమూడు వాదనల మధ్య సంశ్లేషణ (synthesis) సాధించాలన్న ప్రయత్నాలు చాలా తీవ్రంగా ఉండేవి. ఆ వరవడిలోనే మాస్లోకూడా తన పరిశోధనలు మొదలుపెట్టాడు. క్లినికల్ పద్ధతిని పరిశోధనా పద్ధతిగా ఎంచుకుని, తన ప్రయోగశాలకు, సమస్యలపై సలహాలకు వచ్చేవారినే ప్రయోగాలకు ఎన్నుకుని, అధ్యయనాన్ని మొదలు పెట్టాడు. దీనికి తోడు ఇంటర్వ్యూ, పరిశీలనా (observation) పద్ధతులను కూడా అనుసరించాడు ఫలితమే, ఈ సిద్ధాంతము.

9.3.1 ప్రేరణా సిద్ధాంతానికి మాస్లో ఎంచుకున్న ప్రతిపాదనలు (Propositions for motivation theory) :

1943లో మాస్లో తనకెంతో గుర్తింపు తెచ్చిన ఒక పరిశోధనా పత్రాన్ని ప్రచురించాడు. దానిలో కొన్ని భావనలను ప్రేరణా సిద్ధాంత ప్రతిపాదనలుగా పేర్కొన్నాడు. ఆ తర్వాత ఆ ప్రతిపాదనల ప్రాతిపదికనే తన పరిశోధనలను కొనసాగించాడు. 1943 నుండి ఈ నాటిదాకా, ఆభావనలే ఒక్క మాస్లోకే కాక నిర్వహణ తత్త్వవేత్తలందరికి కేంద్ర భావనలుగా చెలామణి అవుతున్నాయి. అవి :

1) మనిషిని ఒక సమగ్ర, ఏకజీవిగా అధ్యయనం చేయడం, ఏ ప్రేరణా సిద్ధాంతానికైనా పునాదిగా ఉండాలి.

2) 'ఆకలి' మాత్రమే ప్రేరణా అధ్యయనాలకు కేంద్ర బిందువుగా ఉండకూడదు.

3) ప్రేరణా సిద్ధాంతం కేవలం పాక్షిక లక్ష్యాలచుట్టూ పరిభ్రమించకూడదు. అది పూర్తి లక్ష్యాలపై గురిపెట్టాలి. అంటే కేవలం చైతన్యవంతమైన (conscious) విషయాల పైనే దృష్టి కేంద్రీకరించకుండా, అంతర్లీనమైయున్న (unconsious) విషయాలపైకి దృష్టి ఎక్కువగా కేంద్రీకరించాలి.

4) కనీస అవసరాలు వ్యక్తంచేయబడటానికి అవి సంతృప్తి పరచబడటానికి (expression) కూడా ప్రేరణ ప్రవర్తనే మార్గము (channel) (అంటే, ప్రేరణ పొందటానికి, పొందబడకపోవటానికి మొదటి కారణం కనీస అవసరాలు తీరటమూ లేదా తీరక పోవటమే).

5) అన్ని అవసరాలు వాటికవే ప్రాధాన్యత క్రమంలో ఇమిడి ఉంటాయి.

6) వ్యక్తి తనకుతాను ఏర్పరచుకునే లక్ష్యాల మీద ఆధారపడి ప్రేరణలను వర్గీకరించాలి.

7) ప్రేరణా సిద్ధాంత అధ్యయనానికి మానవుడు కేంద్రబిందువు కావాలి కాని, జంతువులు కాదు. ('స్టిమ్యులస్, రెస్పాన్స్' సూత్రీకరణను ప్రతిపాదించిన వాట్సన్ కాని, 'కండిషన్డ్ రిఫ్లెక్షన్స్' సూత్రీకరణను ప్రతిపాదించిన పావ్లోవ్ కాని తమ సూత్రీకరణలకు దారితీసిన ప్రయోగాలను ఎక్కువ పిల్లి, కుక్క వంటి పెంపుడు జంతువులపై చేశారన్న విషయాన్ని గుర్తు పెట్టుకుంటే, ఈ మాస్లో భావన యొక్క ఉద్దేశ్యం అర్థం అవుతుంది.)

8) ఒక మనిషి ఒక నిర్దిష్ట సందర్భంలో ఎలా ప్రతిస్పదింస్తాడనేది ముఖ్యం. అంతేకాని క్షేత్ర అధ్యయనాల మీద ఆధారపడిన సిద్ధాంతాలు ముఖ్యంకాదు.

9) ప్రేరణ సిద్ధాంతం, ప్రవర్తనా సిద్ధాంతం రెండూ ఒకటి కాదు. మానవుడి ప్రవర్తనను నిర్దేశించే వాటిలో 'ప్రేరణ' ఒకటి మాత్రమే. ప్రేరణను ప్రవర్తనతో పాటు శారీరక, సాంస్కృతిక, సందర్భోచిత కారణాలు కూడా మనిషి ప్రవర్తనను నిర్దేశిస్తూ ఉంటాయి.

పై ప్రతిపాదనల ప్రాతిపదికగా తన ప్రేరణా సిద్ధాంత భావనలకు ఒక అస్పష్టరూపాన్నిచ్చాడు. తరువాత పలు పరిశోధనలు చేపట్టి 1950 నాటికి ప్రపంచ ప్రఖ్యాతి సంపాదించి పెట్టిన "అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి" సిద్ధాంతాన్ని ప్రకటించగలిగాడు.

9.3.2 అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతము :

ఇది కేవలము సిద్ధాంతం కాదు. ఇది ఆనాటికి మనస్తత్వ శాస్త్రంలో జరుగుతున్న చర్చకు ఒక విధంగా 'కలగలుపు' వంటిది. మనం ఇంతకుముందే తెలుసుకున్నట్లే అప్పటికి మూడు ముక్కలుగా విడిపోయి మూడు విడి అంశాల (సమగ్రత, ప్రక్రియ, సంస్కృతి) ప్రాతిపదికగా సాగుతున్న మనస్తత్వ శాస్త్ర పరిశోధనను మొత్తాన్ని 'సంశ్లేషించ' డానికి జరిగిన భగీరథ ప్రయత్నం. వెర్థిమర్, ఆడ్లర్, కానన్ వంటి మహామహుల పరిశోధనా ఫలితాలను, భావనలను కలగలపడానికి కృషి ఇది.

మానవ అవసరాలను క్రమానుగతంగా అమర్చవచ్చునని, అదీ, దిగువస్థాయి అవసరాలనుండి, ఎగువ స్థాయి అవసరాలదాకా ప్రతి అవసరాన్ని ఒక ప్రత్యేక పద్ధతిలో అమర్చవచ్చును అనేది ఈ సిద్ధాంతం సారాంశం. మాస్లో ప్రకారం దిగువస్థాయి అవసరాలు తీరిన తరువాత మాత్రమే ఎగువ స్థాయి అవసరాలు బయట పడతాయి. లేదా వ్యక్త పరచబడతాయి. ఒకస్థాయి అవసరం తీరిపోయిందాకా, మరో అవసరం వ్యక్తపరచబడదు. అలాగే ఒకసారి తీరిపోయిన అవసరం మరోసారి వ్యక్తపరచబడదు. అనేక మానసిక శాస్త్రవేత్తల భావనల సంశ్లేషణ కాబట్టి మాస్లో దీనికి "సాధారణ - ప్రక్రియ" (general dynamic) సిద్ధాంతమని కూడా పేరు పెట్టాడు. మాస్లో యొక్క అవసరాలు క్రమానుగతశ్రేణి క్రింది చూపబడింది.

అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణిలో మాస్లో అయిదు రకాల అవసరాలను గుర్తించాడు. అవి 1) భౌతిక అవసరాలు, 2) భద్రతా అవసరాలు 3) సాంఘిక అవసరాలు 4) గుర్తింపు అవసరాలు 5) స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలు. వాటిలో మొదటి రెండు రకాల అవసరాలను క్రింది స్థాయి అవసరాలని, మిగిలిన మూడు అవసరాలను పై స్థాయి అవసరాలని మాస్లో పేర్కొన్నాడు.

1. భౌతిక అవసరాలు (Physiological) : భౌతిక అవసరాలు, శరీర ధర్మానికి సంబంధించిన అవసరాలు ఒకటే. ఆకలి, దప్పిక, గూడు వంటివి ఈ కోవలోనికి వస్తాయి. ఈ అవసరాలు ఎంత బలమయినవి అంటే, ఈ అవసరాలు తీరిందాకా మానవుడు మరే అవసరం గురించి ఆలోచించడు. ఏవ్యక్తికయితే ఈ భౌతిక అవసరాలు తీరవో, ఆ వ్యక్తికి ప్రపంచంలోని మరే ఇతర అవసరాలు - స్వేచ్ఛ, గౌరవం, గుర్తింపు వంటివి - అయినా, అవసరం లేనివిగా పనికిమాలినివిగా కన్పిస్తాయి. తిండి లేక బాధపడే వ్యక్తికి, లేదా దాహం అయి బాధపడుతున్నవ్యక్తికి ఆరెంటికన్న బలమైన ప్రేరణలు ప్రపంచంలో మరేమీ ఉండవు. మాస్లో చక్కగా చెప్పినట్లు, "మనిషి బ్రతకటానికి ఆహారమొక్కటే అవసరం. ఆ ఆహారంలేనప్పుడు అతనికి ప్రపంచంలో మరే అవసరం లేదు" ఈ భౌతిక అవసరాలకు కొన్ని సామాన్య లక్షణాలున్నాయి అవి.

1) ఒక్కో భౌతిక అవసరాలు వేటికవే స్వతంత్రమయినవి. ఒకదానితో మరొక దానికి సంబంధం ఏమీ ఉండదు.

2) ఒక్కో భౌతిక అవసరం, శరీరంలోని ఒక్కొక్క అవసరంతో సంబంధం కల్గిఉంటుంది.

3) భౌతిక అవసరాలన్నీ పరిమితమయినవి. ఏ వ్యక్తి అయినా సరే కొంత మోతాదుతో సంతృప్తి చెందుతాడు. (తిన్నంతఅన్నం, త్రాగినన్ని నీళ్ళు). అంతేకాని ఇవి అపరిమితమయిన కోర్కెలు కావు.

4) ఇవి ఎంత బలమయిన అవసరాలంటే, అవసరం అని భావించిన తర్వాత చాలా తక్కువ సమయంలో ఇవి తీర్చబడగలగాలి.

5) భౌతిక అవసరాలన్నీ డబ్బుతోను, దానితో కొనగలిగే పదార్థాలతోను ముడిపడి ఉంటాయి. అవసరాల శ్రేణి పైకి వెళ్లే కొద్దీ, డబ్బు అవసరం తగ్గుతుంది.

2) భద్రతా అవసరాలు (safety needs) : భౌతిక అవసరాలు తీరిన తరువాత మానవుడు తన దృష్టిని భద్రతా అవసరాలపైకి సారిస్తాడు. మానవుడు భద్రతకోరుకునే జీవి. ప్రమాదాలనుండి, నష్టాలనుండి, ప్రకృతి భీభత్సాల నుండి ఎల్లప్పుడూ రక్షణ కోరుకుంటాడు. మానవుడి భద్రతా అవసరాలు సంస్థలో ఈ క్రింది విధంగా ఉంటాయి. ఎ) భౌతిక ప్రమాదాల నుండి రక్షణ; బి) మంచి జీతాలు, ఆకర్షణీయమైన అలవెన్సులు వంటి ఆర్థిక రక్షణలు; సి) భద్రతతో కూడిన, మంచి పనివాతావరణం. భౌతిక అవసరాల లాగానే, భద్రతా అవసరాలు కూడా ఆర్థిక పరమైనవి. సంస్థ ఈ భద్రతా అవసరాలను సానుకూలమైన పద్ధతుల ద్వారా అయినా అంటే, మంచి పెన్షన్ స్కీములు, ఆకర్షణీమైన ఎలవెన్సులు, భీమా పద్ధతులు, బోనసులు, వంటి వాటి ద్వారా లేదా ప్రతికూలమయిన పద్ధతుల ద్వారా అంటే ఉద్యోగాన్ని పీకేస్తామని భయపెట్టుట; రకరకాల క్రమశిక్షణా చర్యలు చేపట్టడం వంటివాటి ద్వారా, తీర్చగలదు. భౌతికావసరాలలాగానే, ఇవి కూడా పరిమితమయిన అవసరాలే. మనిషి భౌతిక మరియు భవిష్యత్తుకు సంబంధించి భద్రత కోరుకుంటారు.

3) సాంఘిక అవసరాలు (belongingness or love needs) : మానవుడు సంఘజీవి అని రాజనీతి శాస్త్ర పితామహుడు ఏనాడో చెప్పాడు. మానవుడు ఒక్కడూ బ్రతకలేడు. సంఘంలో కలిసిజీవిస్తాడు. ఈ సంఘ జీవనంలో భాగమే పదిమంది చేత అభిమానించబడటం, ప్రేమించబడాలని కోరుకోవటం. తనకు మానసిక తృప్తినిచ్చే సంబంధాల కోసం, అటువంటి మనుషుల కోసం తహ తహలాడుతాడు. గుర్తింపు, అభిమానం లేని చోట యంత్రంలా బ్రతికేకన్నా, అభిమానించేవాళ్ళ మధ్య గడుపుదామని కోరుకుంటాడు. ఇవి మానసికమయిన కోర్కెలు వాటికి ఆర్థికంగా విలువలేదు. ఆర్థిక స్థాయి ద్వారా అందేవికావు. పై రెండు అవసరాలు మితమయినవి. ఇవి మాత్రం అపరిమితమయినవి. ఈ అవసరాల మరో ప్రత్యేకత ఏమిటంటే ఇవి ప్రతీకతా (symbolic) ప్రవర్తన ద్వారా తీర్చబడుతాయి. ప్రతీకలు గాబట్టి, వీటికి నిర్దిష్ట పవర్తనా నమూనాలు తయారుచేయడం కష్టం. సంస్థలో ఆ సమయంలో పనిచేస్తున్న మనుష్యుల మనస్తత్వం, దానికి నాయకత్వం, పర్యవేక్షణలో స్పందించే తీరుమీద ఈ అవసరాలు ఆధారపడిఉంటాయి.

4) గుర్తింపు అవసరాలు : ప్రతివ్యక్తి తనచుట్టూ ఉన్న సమాజం నుండి గుర్తింపు కోరుకుంటాడు. అలానే తమ పనిచేస్తున్న సంస్థలో సహ ఉద్యోగులనుండి స్నేహ బృందంలోని సభ్యులనుండి కూడా గుర్తింపు కోరుకుంటాడు. ప్రతివ్యక్తికి తనపై తనకు చాలా ఎక్కువ నమ్మకం ఉంటుంది. దానికి కుడి ఎడంగా సమానమయిన గుర్తింపు కోరుకుంటారు. ఆ గుర్తింపు కోరుకోవడమే గుర్తింపు అవసరాలు. ఇవి రెండు రకాలు. అవి ఎ) సాధించాలన్న కోర్కె (ఎఛీవ్‌మెంట్ నీడ్స్), బి) గుర్తించబడాలన్న కోరిక (రికగ్నిషన్ నీడ్స్) వీటినే 'ఎగో ఇక్ నీడ్స్' అని కూడా అంటారు. మొదటి తరగతి అవసరాలు, ఆత్మవిశ్వాసం, ధీమా (assertiveness), తన కాళ్ళ మీద తాను నిలువబడగలగడం, శక్తి కలిగి ఉండాలనుకోవడం వంటి వాటి ద్వారా సూచించబడతాయి. రెండవ తరగతి అవసరాలు ఇతరుల నుండి గౌరవం పొందాలనుకోవటం, సమాజంలో గుర్తింపు కావాలనుకోవటం, పదిమంది దృష్టిలో పడాలని అనుకోవటం, ఒక ముఖ్యమైన వ్యక్తిగా గుర్తించబడాలనుకోవడం వంటివాటి ద్వారా సూచించబడతాయి. ఈ అవసరాలకు కొన్ని సాధారణ లక్షణాలున్నాయి. అవి.

a) క్రింది స్థాయి అవసరాలు తీరిందాకా ఇవి బయటపడవు.

b) ఇవి తీరటం చాలా కష్టం. ఎంతో అరుదుగా మాత్రమే ఇవి తీరుతాయి.

c) ఈ అవసరాలు గనుక తీరితే వ్యక్తులలో ఆత్మ విశ్వాసం, శక్తి, సంస్థలకు వారి ఉపయోగం రెట్టింపులవుతుంది. తీరకపోతే, వ్యక్తులలో ఆత్మ న్యూనతాభావం (inferiority complex), బలహీనత, నిస్సహాయత పెరుగుతాయి..

ఒక వ్యక్తి వ్యక్తిత్వము మలచబడటంలో ఈ అవసరాలు ఎంతో ప్రధాన పాత్రను పోషిస్తాయి.

5. స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలు (Self - Actualization needs) : కర్ట్‌గోల్డ్‌సేలున్ అనే మానసిక శాస్త్రవేత్త ఈ మాటను సృష్టించాడు. అవసరాలలో ఇవి అత్యున్నత స్థాయికి చెందిన అవసరాలని అందరూ భావిస్తారు. జీవితానికి పరమార్థం వెతుక్కోవటమే ఈ అవసరాల లక్ష్యం. జీవితంలో అన్ని అవసరాలు తీరిపోయినా, ఈ అవసరం తీరకపోతే ఆ వ్యక్తి, చాలా అసహనంగా ఉంటాడు. ఒక దశలో జీవితంలో అన్నీ ఉండికూడా ఏమీ లేని వ్యక్తిలాగా కృంగిపోతాడు. అర్థవంతమైన జీవితం గడుపలేక పోతున్నానని, పనికిమాలిన వాడిలాగా తయారయ్యానని కృంగిపోతాడు. అన్ని అవసరాలలోను ఇది అత్యంతక్లిష్టమైన, కష్టమైన అవసరం. మొత్తం సమాజంలో ఈ అవసరం తీరిన వ్యక్తులు చాలా కొద్దిమంది ఉంటారు. మానసిక శాస్త్రజ్ఞులకు ఈ అవసరం, దాని అనుపానులు పెద్ద సవాలు విసిరాయి. అసలు ఈ అవసరం ఉన్న వ్యక్తులు ఎందరుంటారు ? ఎవరన్నా ఈ అవసరం తీరిన వాళ్ళున్నారా ? ఉంటే వారి లక్షణాలెలా ఉంటాయి ? అన్నీ ప్రశ్నలు చాలా క్లిష్టమయిన ప్రశ్నలు. మాస్లో స్వయంగా ఈ విషయంలో ఎంతో పరిశోధన చేశాడు. మాస్లో ప్రకారం ఈ అవసరం తీరిన వ్యక్తులు కొందరుంటారు. వారి లక్షణాలు ఈ క్రింది విధంగా ఉంటాయి. స్వీయ సంతృప్తిని సాధించిన వ్యక్తి :

a) ఎవరు మోసగాళ్ళో, ఎవరు నీతిహీనులో, ఎవరు సందేహాస్పదమయిన విజ్ఞానం, నడవడి కలిగిఉంటాడో, వారిని వెంటనే గుర్తిస్తారు.

b) మనుషుల్ని చాలా ఖచ్చితంగా, సమర్థవంతంగా అర్థం చేసుకోగల్గుతారు.

c) ఆందోళనగాని, న్యూనతాభావంగాని, అవమాన భావంకాని వీరికి ఉండదు.

d) ప్రవర్తన చాలా సహజంగా, మామూలుగా ఉంటుంది.

e) సమస్య గురించి ఆలోచిస్తూ ఉంటారు కాని, వారి 'అహం' గురించి బాధపడరు.

f) వారికి జీవితంలో ఒక లక్ష్యం, ఒక తపన ఉంటుంది.

g) గౌరవప్రదం కాని పరిసరాల్లో ఉండవలసి వచ్చినా, వారి మర్యాదను, గౌరవాన్ని వారు పొందగలుగుతారు.

h) సాధారణంగా ఒంటరిగా ఉండటానికి ఇష్టపడతారు.

i) వారు ఏదైతే సాధిద్దామని అనుకుంటారో, దానిని సాధించటానికి అవసరమయిన స్వేచ్ఛ, స్వాతంత్ర్యం కావాలని కోరుకుంటారు.

j) తమ జీవితంలోని 'మౌలిక' (basic) అనుభవాల్లోంచే వారికి కావలసిన ప్రేరణను, శక్తిని పొంది లక్ష్యసాధన దిశగా పనిచేస్తుంటారు.

k) వారికి చాలా గూఢమయిన, విచిత్రమయిన అనుభవాలుంటాయి.

i) మొత్తం మానవజాతితో వారిని వారే మమేకం (identify) చేసుకుంటారు. మానవజాతి పట్ల వారికి అభిమానం, ప్రేమ అపారంగా ఉంటాయి.

m) చాలా తక్కువ మంది వ్యక్తులతో మాత్రమే వారికి వ్యక్తిగత సంబంధాలుంటాయి.

n) చాలా ప్రజాస్వామికంగా ఉంటారు. మార్గాలు, గమ్యాల మధ్య తేడాని, మంచి చెడు మధ్య తేడాని గుర్తించగలిగి ఉంటారు.

o) సృజనాత్మకతను, మౌలికత్వాన్ని (Originality) కలిగిఉంటారు.

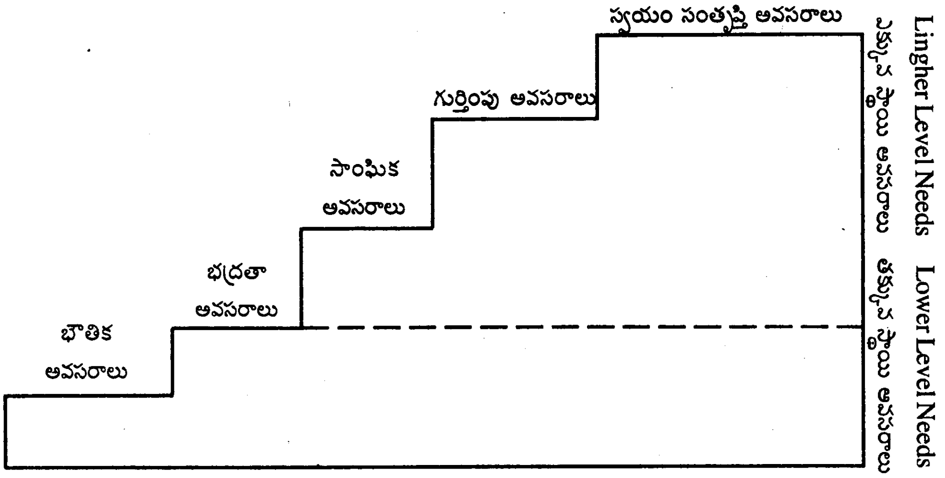
ఈ స్వీయ సంతృప్తి అవసరానికి సాధారణంగా కొన్ని లక్షణాలు ఉంటాయి అవి.

1) ఈ అవసరాలు అందరు వ్యక్తులలో ఒకే రకంగా ఉండవు. వ్యక్తికి, వ్యక్తికి మారవచ్చు. ఒక వ్యక్తికి ఆదర్శప్రాయమైన కుటుంబ జీవనం గడపటం స్వీయ సంతృప్తినిస్తే, మరోవ్యక్తికి సమాజసేవ స్వీయ సంతృప్తినిస్తే, మరోవ్యక్తికి ఒక గొప్ప సినిమా హీరో కావడం, మరో వ్యక్తికి ప్రపంచం అబ్బురపడే విధంగా దోపిడీలు చేయడం స్వీయ సంతృప్తి నివ్వవచ్చు. కొందరిలో ఈ అవసరాలు పదార్థరూపంలో ఉండవచ్చు. మరికొందరిలో ఈ అవసరాలు మానసికమైనవి కావచ్చు.

2) ఈ అవసరం పూర్తిగా సృజనాత్మకతకు సంబంధించినది కూడా కాదు. సృజనాత్మకత కోసం తపించే వారందరూ, స్వీయ సంతృప్తి కోసం తపించే వారే అయినప్పటికి, స్వీయ సంతృప్తి కోసం తపించే వారిలో చాలామందికి సృజనాత్మకతపై మోజు ఉండదు.

3) జీవితకాలమంతా ఒకేరకమైన స్వీయ సంతృప్తి అవసరం ఉండకపోవచ్చు. జీవితంలో చాలభాగం లాబోరేటరీలలో కొత్తవిషయాలను కనుక్కోవడంలో గడిపిన శాస్త్రవేత్తలు ఏ మానవహక్కుల ఉద్యమాలవైపో దృష్టి సారించవచ్చు. సినిమానటులుగా రాణిస్తున్నవారు, రాజకీయాలలోకో, ఉద్యమాలవైపుకో వెళ్ళి పోవచ్చును. రాజకీయాలలో స్వీయ సంతృప్తిని వెతుక్కుంటూ (మన అరవింద ఘోష్ లాగా) ఆధ్యాత్మికతవైపు దృష్టిమళ్ళించవచ్చు.

4) స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలు తీరటం కూల్‌డ్రింక్‌తో దాహం తీర్చుకునే ప్రయత్నం లాంటిది. దానికి అంతు ఉండదు. దాహం తీరదు. త్రాగినవెంటనే దాహం వేస్తుంది. ఒక రంగంలో అత్యున్నత శిఖరం అధిరోహించినవారు అంతటితో తృప్తిపడటం కాకుండా అదే రంగంలో ఇంకా ఏదో సాధించాలనో, మిగిలిన రంగాలలోకి దూకి అక్కడ కూడా అత్యున్నత శిఖరాలను అధిరోహించాలనో ప్రయత్నిస్తూ ఉంటారు. కనుకనే ఇవి మితం లేని అవసరాలు.



మరికొన్ని అవసరాలు గుర్తింపు :

పై అయిదు అవసరాలనే కాక మాస్లో మరో అవసరాన్ని 1956 లో గుర్తించాడు. దానికి ప్రేరణ కలిగించే అవసరం (stimulation need) అని పేరు పెట్టాడు. మరో రెండు అవసరాలను అంటే ఎ) సమగ్ర అవసరాలు (Integration or wholeness needs) మహోన్నత అవసరాలు (Meta - needs) లను 1962 నాటికి గుర్తించాడు. (చివరి రెండు అవసరాలకు సంబంధించిన సమాచారాన్ని తాను 1962లో జర్నల్ ఆఫ్ హ్యూమనిస్టిక్ సైకాలజి అన్న జర్నల్‌లో తాను వ్రాసిన "నోట్ ఆన్ బీయింగ్ సైకాలజి" అన్న వ్యాసములో చర్చించాడు) వీటి గురించి క్రింద తెల్సుకుందాం.

6. ప్రేరణ కలిగించే అవసరాలు (stimulation needs) :

ఏవ్యక్తికైనా పనిచేయటానికి ఏదో ఒక ప్రేరణ కావాలి అని మనం ఇంతకు ముందే తెలుసుకున్నాం. పైన పేర్కొన్న ప్రేరణలే కాకుండా, ఇతర ప్రభావాల గురించి మాస్లో దీంట్లో చర్చించాడు. ఉదా ॥ ఒక చిన్న కుర్రవాడిని నువ్వు పెద్దయితే ఏమవుతావు అని అడిగామనుకోండి. డాక్టర్నో, లాయర్నో, యాక్టర్నో అవుతానంటాడు. ఎందుకు ? ఆదాయం కొరకా, పేరు కొరకా ? ప్రజా సేవకొరకా? వాటిలో ఏ ఒక్కదాని కొరకు డాక్టరో, యాక్టరో అవ్వాలని అనుకుంటే, అది పైన అవసరాలలో ఏదో ఒక అవసరం క్రిందకు వస్తుంది. అలా కాకుండా యన్.టి. రామారావు, చిరంజీవులలాగా యాక్టరవ్వాలనుకుంటే, టెండూల్కర్‌లాగా క్రికెటర్ అవ్వాలనుకుంటే, స్టెఫీగ్రాఫ్ లాగా టెన్నిస్ తార అవ్వాలని అనుకుంటే, మథర్ థెరిస్సాలాగా సంఘసేవిక అవ్వాలనుకుంటే, లేదా ఫలానా వాడిలాగా పెద్దదాని అవ్వాలనుకుంటే - అవి ప్రేరణ కల్గించే అవసరాలు. ఈ అవసరాలు కోసం ఒక వృత్తిని ఎన్నుకున్న తరువాత, పైస్థాయి అవసరాలు మూడు వాటి ప్రభావాన్ని మళ్ళీ చూపెడుతాయి. కాని, ఒకవ్యక్తి ఎందుకు ప్రత్యేకమయిన వృత్తిమీద మోజు పడుతున్నాడు ? అన్న ప్రశ్నకు సమాధానం ఇవ్వగలిగేవి ప్రేరణ అవసరాలు.

7. సమగ్ర అవసరాలు (Integration needs or wholeness needs) :

తమ పట్ల తమచుట్టూ ఉన్న ప్రపంచం పట్ల ఒక సమగ్ర అవగాహన కలుగటానికి ఉపయోగపడే వాటిని సమగ్ర అవసరాలు అంటారు. అవసరాలు క్రమంలో గుర్తింపు అవసరాలు తరువాత ఉత్పన్నమయ్యేది ఈ అవసరం. వైరుధ్యాలను తొలగించుకోవాలన్న అవసరం, ప్రతీవ్యక్తితో న్యాయంగా ఆమోదయోగ్యమైన పద్ధతిలో మసలు కోవాలన్న అవసరం, గందరగోళంగాను, అరాచకంగాను ఉన్న పరిస్థితిలోనుండే స్థిరమైన పరిస్థితులు సృష్టించుకోవాలన్న అవసరం దీనిలో భాగాలు.

8. మహోన్నత అవసరాలు (మెటానీడ్స్) : స్వీయ సంతృప్తి అవసరాన్ని అధిగమించిన వ్యక్తుల అవసరం ఇది. సత్యం, మంచితనం, సౌందర్యం, సుస్థిరత వంటి లక్ష్యాలను అవసరాలుగా ఎన్నుకోవటమే ఈ అవసర లక్షణం (By meta motivation, Maslow meant such tendencies that seek certain growth ends as truth, goodness, beauty and order). ఇవి వ్యక్తి పరిధికి అతీమయిన అవసరాలు. అలౌకికమయినవి. ఆధ్యాత్మిక తత్వం కలిగినవి. వాటికవే లక్ష్యాలు. అంతేకాని మరిదేనినో సాధించడానికి ఉపయోగపడే మార్గాలు కాదు. కనుకనే వాటికి మాస్లో, "బీయింగ్ వాల్యూస్" అని పేరు పెట్టాడు. అవి "ఉన్నవి", "రాబోయేవి" కావు. (they are being, not becoming) ఇవి "ఉన్నవి" (being) కాబట్టి, వీటిని (B-values) అని అన్నాడు. ఇవి మనస్సుకు సంబంధించినవి. ఇవి అందించే ఆనందం కూడా దేహానికి సంబంధించింది కాదు మనస్సుకు సంబంధించింది. ఇంద్రియాతీతమైనది. పదార్థాతీత సచ్చిదానందము. సత్యం, న్యాయం, సౌందర్యం, గుణం, పరిపూర్ణత, సమగ్రత, నిండుతనం, జీవం, నిరాడంబరత, తృప్తి, వంటివి (B - values) కి ఉదాహరణలని మాస్లో అన్నాడు.

ఈ ఎనిమిది అవసరాలు కూడా పరస్పరాదారితాలని, ఒక అవసరం పూర్తికాకముందే, మరో అవసరం ప్రకటితమయ్యే లక్షణం ఉంటుందని మాస్లో చెప్పాడు. మన సమకాలీన సమాజంలో ప్రతి అవసరం కూడా కొంత తీరి, కొంత తీరక ఉంటుందని, అందువలన ప్రతి అవసరానికి సంబంధించి కొంత తృప్తి, కొంత అసంతృప్తి ఉంటుందని మాస్లో చెప్పాడు. అమెరికా ప్రజలను ఉదాహరణగా

తీసుకుని, 85 శాతం ప్రజలలో భౌతిక అవసరాలు తీరాయని, 70 శాతం ప్రజలలో రక్షణ అవసరాలు తీరాయని, 50 శాతం మందిలో సాంఘిక అవసరాలు తీరినాయని, 40 శాతం మందిలో గుర్తింపు అవసరాలు తీరాయని, 10 శాతం మందిలో స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలు తీరినాయని చెప్పాడు.

9.3.3 అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణికి కొన్ని మినహాయింపులు : తాను పేర్కొన్న క్రమానుగత శ్రేణికి కొన్ని మినహాయింపులు ఉన్నాయని మాస్లో పేర్కొన్నాడు. అవి :

a) ఏ వరుసలో అయితే అవసరాలు పేర్కొనబడి ఉన్నాయో ఖచ్చితంగా అవరుసలోనే అవి ప్రేరణ కల్గిస్తాయని చెప్పలేము. అది దృఢమైన (rigid) అమరిక కాదు. పైగా కొంతమంది వ్యక్తుల విషయంలో అది చాలా సరళమైన అమరిక, (highly flexible) ఉదాహరణకు కొంతమంది వ్యక్తులకు గుర్తింపు అవసరాలు బలమైనవిగా ఉండవచ్చు. వారప్పుడు, అన్ని అవసరాలకన్న వాటికి ప్రాధాన్యతను ఇవ్వవచ్చు. అసలు ఆకలి అంటే ఏమిటో తెలియని ధనవంతులు, భౌతికఅవసరాలను అసలు అవసరాలుగానే గుర్తించక, స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలకు ఎక్కువ ప్రాధాన్యత నివ్వవచ్చు. కొంతమంది ఉన్నదానితో తృప్తి పడేవారు కావచ్చు. వారికి గుర్తింపు అవసరం, అవసరం లాగానే కన్పించక పోవచ్చు. చిన్నప్పటినుండి, ఆపేక్షకు, ప్రేమకు దూరంగా పెరిగిన వారు, ప్రపంచంతోనే సంబంధంలేకుండా బ్రతకాలని కోరుకోవచ్చు. ఒక వ్యక్తి పైస్థాయి అవసరాల కొరకు, కొంతకాలం పాటు క్రిందిస్థాయి అవసరాలను ప్రక్కన పెట్టవచ్చు. లేదా మరికొందరు క్రిందిస్థాయి అవసరాల కొరకు, పైస్థాయి అవసరాలను పూర్తిగా వదులుకోవడానికి సిద్ధపడవచ్చు.

b) పైన పేర్కొన్న ఎనిమిది అవసరాలు ఒకదానికొకటి సంబంధం లేనివికావు. అలా అని ఒకదానినొకటి యాంత్రికంగా అనుసరించవు. ఒక్కోసారి రెండుమూడు అవసరాలు ప్రకటించబడవచ్చు. ఒక అవసరం పూర్తిగా తీరిపోయిన తరువాత, చాలా కాలంవరకు మరో అవసరం ప్రకటించబడక పోవచ్చు.

c) సగటు మానవులలో సహజంగా ఈ అవసరాలన్నీ చైతన్య (conscious) స్థాయిలోకన్నా, సుషుప్త (unconcious) స్థాయిలో ఉండవచ్చు. అంటే, వారు ఆ అవసరాలను కోరుకుంటున్నారని, చాలామందికి స్పష్టంగా తెలియకపోవచ్చు.

d) ఎటువంటి సమాజాలలో , ఎటువంటి సాంస్కృతిక వాతావరణంలో బ్రతుకుతున్నారన్న విషయంతో సంబంధం లేకుండా మౌలిక అవసరాలు మనుషులందరకూ ఒకటే.

e) మానవ ప్రవర్తన బహు ప్రేరణా మిశ్రమం (Multi motivated) అందరి ప్రవర్తనను మౌలిక అవసరాలే నిర్ణయించక పోవచ్చు.

f) తీరిపోయిన అవసరం ఎటువంటి పరిస్థితిలోనూ ప్రేరణగా పనిచేయదు.

g) క్రమానుగత శ్రేణిలో క్రింది అవసరం నుండి పై అవసరం వైపు వ్యక్తి పయనించే కొద్దీ, సంతృప్తి యొక్క శాతం బాగా తగ్గుతూ ఉంటుంది.

9.3.4 యూసైకియన్ మేనేజిమెంట్ : 1965లో ప్రచురించిన యూసైకియన్ మేనేజిమెంట్ అనే పుస్తకంలో మాస్లో ఒక క్రొత్త నిర్వహణా పద్ధతిని గురించి చర్చించాడు. అదే యూసైకియన్ మేనేజిమెంట్. ఏ సంస్థలో అయితే నిర్వహణ బాధ్యతలు చూసేవారు ఉన్నత ప్రమాణాలు (enlightened management) కలిగి ఉంటారో అటువంటి మేనేజిమెంట్‌ను మాస్లో యూసైకియన్ మేనేజిమెంట్ అని అన్నారు. అటువంటి మేనేజిమెంట్‌కు ఈ క్రింది లక్షణాలు ఉంటాయి.

1) ఉద్యోగులను ఎంపిక చేసుకునే దశలోనే చాలా జాగ్రత్తలు తీసుకుంటారు.

2) ఉద్యోగులు నమ్మకస్తులుగా ఉంటారు.

3) ఉద్యోగులు తమపని పద్ధతులను మెరుగు పరచుకోవాలని, ఉత్తమ నైపుణ్యాన్ని సాధించాలని ప్రయత్నం చేస్తూ ఉంటారు.

4) వినాశనకరమయిన పద్ధతులకన్నా, నిర్మాణాత్మక పద్ధతులకు, బద్ధకానికన్నా పనితనానికి ప్రాముఖ్యతనిస్తారు.

5) అధికారి, అధీనుల మధ్య సంబంధం ప్రజాస్వామికంగా ఉంటుంది. ఆధీనులు తమ అధికారులను గౌరవిస్తారు. ప్రేమిస్తారు.

6) అదనపు భాధ్యతలు స్వీకరించడానికి అధీనులు ఎల్లప్పుడూ సిద్ధంగా ఉంటారు.

9.3.5 అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతం - నిర్వహణ ధోరణులు మరియు సిద్ధాంతాలు : సి.ఎస్. జార్జి జూనియర్ అభిప్రాయంలో నిర్వహణ సిద్ధాంతాలనుకాని, ధోరణులను కాని మొదటి నుండి పరిశీలిస్తే, అవి మాస్లో చెప్పిన దానికి చాలా దగ్గరగా ఉన్నాయని అన్పిస్తుంది. ఎందుకంటే,

మొదటిదశలో, శాస్త్రీయ నిర్వహణా సిద్ధాంతాలన్ని భౌతిక పరమైన అంశాల చుట్టూ పరిభ్రమించాయి. సంస్థకొనసాగటానికి ఎక్కువ ప్రాముఖ్యతను ఇచ్చాయి.

రెండవ దశలో, భౌతిక, మానసిక రక్షణ పైకి తమదృష్టిని మళ్ళించాయి.
మూడవ దశలో తమ ధోరణులను మానవుల మధ్య సంబంధాలు, మానవ ప్రవర్తనపై ఎక్కువ కేంద్రీకరింపజేసాయి.

సమకాలీనమయిన నాల్గవదశలో, గుర్తింపు అవసరాలు, స్వీయ సంతృప్తి అవసరాల మీద తమ దృష్టిని కేంద్రీకరింపజేసి, సైద్ధాంతిక అవగాహన పొందటానికి ప్రయత్నిస్తున్నాయి.

9.3.6 విమర్శ :

పరీక్షకు నిలబడలేదు : మాస్లో సిద్ధాంతానికి ఎంతో ఆదరణ లభించినప్పటికిని, ఈ సిద్ధాంతం ప్రేరణతో ఇప్పటిదాకా ఎంతో విస్తృత స్థాయిలో అధ్యయనాలు జరిగినప్పటికిని, మాస్లో ప్రతిపాదించిన ఏ అంశం కూడా ఇంతవరకు పరీక్షింపబడి, నిర్ణయింపబడలేదు., కారణం ఏమిటంటే, మాస్లో ప్రతిపాదనలను పరీక్షచేయాలంటె, ఎన్నో అధ్యయన పద్ధతులకు సంబంధించిన అడ్డంకులు ఎదురవుతాయి. అని రాండాల్, బి.డన్‌హామ్ అభిప్రాయపడ్డాడు.

అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణికి అయిదు అంచెలుగా ప్రతిపాదించడం సరికాదు : బాస్, మరియు బారెట్, మాస్లో సిద్ధాంతానికి అవసరానికి మించి ఎక్కువ ప్రజాదరణ లభించిందని అభిప్రాయపడ్డారు. మాస్లో తరువాత ఎంతోమంది పరిశోధకులు అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణిపైనా, ప్రేరణపైనా ఎన్నో అధ్యయనాలు చేపట్టారు. కాని వారెవరూ సరైన ఫలితాలను సాధించలేకపోయారు. వాభా,మరియు బిర్వెల్ అన్న రచయితలు, సిద్ధాంతంలో నాల్గు ప్రధానలోపాలను కనుగొన్నారు. అవి 1) అవసరాలు మాస్లో ప్రతిపాదించినట్లు అయిదు శ్రేణులలో కాక, కేవలం రెండు భాగాలుగా ఉంటాయి. 2) ఒక అవసరం తీరడం అనేది, రెండవ అవసరం వ్యక్తపరచబడటానికి అవకాశం కల్గిస్తుంది అన్న మాస్లో ప్రతిపాదన పరిశోధనలలో నిరూపించబడలేదు. 3) మానవ అవసరాలు అయిదు రకాలుగా వర్గీకరించటానికి కాని, వాటికి ఒక క్రమపద్ధతిలో అమర్చటానికి కాని కావలసిన సాక్ష్యం ఏపరిశోధనలో బయట పడలేదు. పైగా, మానవ అవసరాలను లోటు అవసరాలు (needs of deficiency) అని, అభివృద్ధి అవసరాలు (needs for growth) అని రెండు వర్గాలుగా గుర్తించటానికి కొంత సాక్ష్యం, దొరికింది (లోటు అవసరాలు అభివృద్ధి అవసరాలు అన్న వర్గీకణకు సాక్ష్యాలు లభించినప్పటికి, ఈ వర్గీకరణ ప్రతిచోట, ప్రతిసారి పనిచేయదు అని, ఎక్కువ సందర్భాలలో మాత్రం ఈ వర్గీకరణను ఆపాదించవచ్చునని వాభా, బిర్వెల్ భావించారు.) 4) అవసరం ఎంత బలమైనదైతే, దాన్ని సాధించటానికి అంత ఎక్కువ కృషిచేస్తాము అన్న మాస్లో ప్రతిపాదనను సమర్ధించటానికి కూడా కావలసిన సమాచారం కాని, సాక్ష్యంకాని లేదు.

'స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలు భావన లోపభూయిష్టమైనది' : కాఫర్, ఎష్ట్ అన్న రచయితలు, ఈ విమర్శను చేశారు. వీరి ప్రకారం, భావనలో అస్పష్టత, భావన వివరించటానికి ఎన్నుకున్న భాషలో అనిర్దిష్టత, భావనను సమర్ధించటానికి సరిపోయేంత సాక్ష్యం లేకపోవడం, స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలలోని ప్రధానలోపాలు. అంతే కాకుండా మాస్లో వర్ణించిన స్వీయ సంతృప్తి పొందిన వ్యక్తుల లక్షణాలు కూడా అంతర్గత అతివ్యాప్తిలోపాలతో కూడుకొని ఉన్నాయి. తన పరిశీలనకు ఎటువంటి వ్యక్తుల నెన్నుకున్నాడు ? వారినే ఎన్నుకొనడానికి తను అనుసరించిన శాస్త్రీయ పరిశోధనా పద్ధతులేమిటి? అన్న ప్రశ్నలకు కూడా మాస్లో దగ్గర సమాధానం లేదు.

వ్యక్తులచేత పనిచేయించటానికి ఈ సిద్ధాంతం పనికిరాదు : మైఖేల్ నాష్ ఈ విమర్శ చేశాడు. నాష్ ప్రకారం, మాస్లో సిద్ధాంతం,ఎంతో ఉత్సుకతను అయితే రేకెత్తించగలిగింది కాని చెల్లుబడి అయేది మాత్రం కాదు. మాస్లో హెర్జ్‌బర్గ్ ఇద్దరూ "తప్పు సిద్ధాంతాలను ప్రతిపాదించారు. మాస్లోకు మంచి ఆలోచనలు ఉన్నాయి. ఆయన అవసరాల క్రమానుగతశ్రేణిలో మంచి తర్కమే ఉంది. అవసరాలు అర్ధవంతమైన భౌతిక అవసరాలను మనం కూడా మనలో గుర్తిస్తాము. ప్రతివ్యక్తిలోనూ ఏదో ఒక స్థాయిలో ఈ అవసరాలుంటాయి. కాని వ్యక్తులచేత ఎక్కువ పనిచేయించుదామని ప్రయత్నించె మేనేజర్లకు మాత్రం ఈ సిద్ధాంతం ఎక్కువ ఉపయోగపడదు. ఒక మార్గదర్శక సూత్రంగా మేనేజర్లకు దీని విలువ తక్కువ".

అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి నిర్ధారింపబడలేదు : లాలెర్ సటెల్, న్యోగైమ్; ముల్లర్, డాచ్లర్ అనే జంట పరిశోధకులు, పోర్టర్ అనే పరిశోధకుడు మాస్లో అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి మీద విస్తృతమయిన క్షేత్ర అధ్యయనాలు చేశారు, వారందరి అభిప్రాయంలోకూడా, అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి మాస్లో ప్రతిపాదించిన తీరులో లేదు. పోర్టర్ పరిశోధనల ప్రకారం, మేనేజర్లందరూ పైస్థాయిలోని మూడు అవసరాలను వ్యక్తపరిచారు కాని, క్రింది స్థాయి అవసరాలను వ్యక్తపరచలేదు. అలానే, అనేక స్థాయిలలో పనిచేస్తున్న మేనేజర్లు సాంఘిక గుర్తింపు, స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలను రకరకాల క్రమంలో వ్యక్తపరిచారు. వీరందరి పరిశోధనల ప్రకారం, ప్రేమ, అభిమానం, గుర్తింపు, స్వీయ సంతృప్తి వంటి అవసరాల పరిస్థితుల ఆధారంగా, వ్యక్తుల ఆధారంగా రకరకాల క్రమంలో వ్యక్త పరచబడతాయి. కాని మాస్లో, సూచించిన క్రమంలో వ్యక్తపరచబడవు.

'స్వీయ సంతృప్తి అవసరాల మానవుడు' ఒక అభూత కల్పన : బెనిస్ అనే పరిశోధకుడి అభిప్రాయంలో 'స్వీయ సంతృప్తి అవసరం' అనేది తప్పుగా నిర్వచించబడిన భావన. 'స్వీయ సంతృప్తి ఒక అభూత కల్పనే గాని, వాస్తవం కాదు, "లా ఆఫ్ పార్సిమొని" ని మాస్లో అనుసరించలేదు : "విషయాన్ని తేలికగా, సాదాసీదా (simple) గా సూటిగా చెప్పటమే కాక బాగా చెప్పగలగటం" అన్నదే లా ఆఫ్ పార్సిమొని" (Parsimony) మాస్లో ఈ 'లా' ను అనుసరించలేదని లారెన్స్, మిల్లర్ విమర్శించారు. వారి ప్రకారం ఈ పరిస్థితిలో ఉన్న వ్యక్తి, ఈ విధంగా ప్రవర్తిస్తాడు అని (ఉదా ॥ దరిద్రంతోను, ఆకలితోను బాధపడుతున్న వ్యక్తి భౌతిక అవసరాలను వ్యక్తపరుస్తాడు) చెప్పి ఒక సిద్ధాంత రూపమిచ్చి, అనవసరమైన విద్యా విషయకమైన (academic) పరికల్పనా (Hyphothesis) రూపమిచ్చి, ప్రవర్తనా సమస్యలకు అతకని పరిష్కారమిచ్చి మొత్తం వ్యవహారాన్ని క్లిష్టంచేశాడు.

9.3.7 పాలనా శాస్త్రానికి మాస్లో చేసిన కృషి : వ్యక్తులకు కొన్ని అవసరాలుంటాయని, వాటి ప్రాతిపదికగానే వారు ప్రేరణ పొందుతారని, అవసరాలు ఒకదాని వెంట ఒకటి వ్యక్తపరచబడుతాయన్న మాస్లో సిద్ధాంతం పాలనా, పారిశ్రామిక రంగంలో ఒక నూతన అధ్యయనాన్ని ఆవిష్కరించింది. "వ్యక్తులలో 'ప్రేరణ' కల్గించి వారిచేత పనిచేయించ వలసిన బాధ్యతను మోసే మేనేజర్లకు ఈ సిద్ధాంతం బాగా ఉపయోగపడుతుంది. మాస్లో సిద్ధాంతాన్ని పూర్తిగా ఒప్పుకోక పోయినప్పటికి కూడా, మానవులలో ఉన్న అవసరాలలో ఏదో ఒక క్రమం ఉంటుందన్న విషయం తెలియటానికయినా మాస్లో సిద్ధాంత పరిచయం అవసరం". అని రాబర్ట్ ముల్లర్ చెప్పిన విషయం, మాస్లో గొప్పదనాన్ని మనకు వివరిస్తుంది.

తనకు ముందు పాలనా, నిర్వహణ అవసరాలో కేవలం 'ఒకదానిగా', 'గుంపులో గోవిందయ్య' గా ఉన్న "ప్రేరణ" భావనకు అత్యధిక ప్రాధాన్యతను ఇచ్చి, దానికి "పాలనా ప్రవర్తన" లో కేంద్ర స్థానమిచ్చిన ఘనత మాస్లోదే. మాస్లో పరిశోధనల వలన లైకర్ట్,

ఎక్‌గ్రెగర్, హెర్జ్‌బర్గ్, రోడ్లిస్‌బర్జర్, లాలెర్, పోర్టర్ వంటి వారెందరో ప్రభావితమయ్యారు. మెచ్చుకుంటూనయినాగాని, తిరస్కరిస్తూనయినా గాని మాస్లో సిద్ధాంతాన్ని చర్చించకుండా, "ప్రేరణ" గురించి మాట్లాడటమే సాధ్యంకాదు. మాస్లోయే ప్రేరణ సిద్ధాంతం, ప్రేరణ సిద్ధాంతమే మాస్లోగా గణించబడుతున్నాయంటే మాస్లో గొప్పదనమేమిటో మనకు అర్థం అవుతుంది.

హెర్జ్‌బర్గ్, లాలెర్, ఆల్డర్‌ఫర్, వ్రూమ్ వంటి వారందరో పరిశోధనలు అవసరాలు అయిదు కాదని అవి రెండే రెండు భాగాలుగా ఉంటాయని భావించారు. సమకాలీన పాలనా, నిర్వహణ శాస్త్రవేత్తలందరూ ప్రస్తుతం ఇదే అభిప్రాయాన్ని సమర్థిస్తున్నారు. ప్రస్తుతం ఇదే ధోరణిలో పరిశోధన అంతా సాగుతున్నది. ఇది మాస్లో ప్రతిపాదనకు వ్యతిరేకమయినదే. కాని మాస్లో సిద్ధాంతానికి సమర్థనే. ఎందుకంటే అవసరాలు ఎన్ని? అనే ప్రశ్న ముఖ్యమయింది కాదు. అసలు కొన్ని అవసరాలుంటాయి. వాటి ప్రాతిపదికగానే వ్యక్తులు పనిచేస్తారు. ప్రేరణ పొందుతారు అన్న విషయం 'పాలనా ప్రవర్తన' కోణం నుండి అతి ముఖ్యమయింది. మాస్లో 1943లో తన ప్రతిపాదనలు మొట్టమొదటిసారిచేశాడు. 1996లో కూడా ఆ ప్రతిపాదనల "స్థూల పరిధి" లోనే "ప్రేరణా" పరిశోధనలన్నీ సాగుతున్నాయి. ఇదే పాలనాశాస్త్రానికి మాస్లో చేసిన కృషి; మాస్లో యొక్క సేవ.

మాస్లో సిద్ధాంతం వివాదరహితం కాదు. విమర్శలకు అతీతం కాదు. మాస్లోనే స్వయంగా తన సిద్ధాంతం మీద విమర్శలను ఊహించాడు. అందుకనే, మొదట్లోనే ఎంతో వినయంగా ఈ క్రింది మాటలను చెప్పుకున్నాడు. నివారణోపాయాలు సూచించడం కష్టంకాని, "ప్రేరణ సిద్ధాంతం మీద విమర్శలు చేయటం చాలా తేలిక, ఎందుకంటే ప్రేరణను నిర్ధారించే గణాంకాలు (data) మనకు తక్కువగా లభ్యం అవుతున్నాయి. సరిఅయిన ప్రేరణ సిద్ధాంతం అంటూ ఇంతవరకూ ఏదీ లేకపోవటమే, ఈ గణాంకాల లోపానికి ప్రధానకారణమని అనుకుంటున్నాను. ఇప్పుడు నేను ప్రతిపాదిస్తున్నదానిని సిద్ధాంతం అని భావించవద్దు. నా తర్వాతి తరాల వారి పరిశోధనలకు ఉపయోగపడే "ప్రోగ్రాం" గానో లేదా "ఫ్రేమ్ వర్క్" గానో దాన్ని భావించాలి. ముందు తరాల వారి పరిశోధనలో బయల్పడే గణాంక వివరాలు నా ప్రతిపాదనను సమర్థించవచ్చు. లేదా తిరస్కరించవచ్చు" మాస్లో గొప్పదనాన్ని, అతని ప్రతిపాదనల గొప్పదనాన్ని అంచనా వేయటానికి, మాస్లో సిద్ధాంతంలోని వివరాలను తిరస్కరించిన వారు కోకొల్లలు, కాని ఆయన ప్రతిపాదించిన "ఫ్రేంవర్క్" ను తిరస్కరించిన వారు ఇంతవరకూ లేరు.

మాస్లో ప్రతిపాదించిన అవసరాలలో తీవ్రమయిన విమర్శలకు గురయింది 'స్వీయ సంతృప్తి అవసరం' తదుపరి తరాల పరిశోధనలు కూడా దీనికి ప్రాముఖ్యత ఇవ్వలేదు. కాని, మాస్లో సిద్ధాంతంలో ఇది తలమానికం. దేశభక్తిపేరునో, పర్యావరణ పరిరక్షణ పేరునో, సంఘసేవ పేరునో, నిజాయితి పేరుతోనే ఎందరో వ్యక్తులు సర్వసుఖాన్ని, కొన్నిసార్లు జీవితాలనే త్యాగం చేస్తుంటారు. వారందరూ, సాధారణ మానవుల దృష్టిలో 'చాదస్తులు' 'పిచ్చివాళ్ళు', 'పనీపాటలేని వాళ్ళు' వాళ్ళ విలువలను తూయటానికి కావలసిన పడికట్టురాళ్ళు మనదగ్గర ఉండవు. వారిని విశ్లేషిస్తూ, మాస్లో ప్రతిపాదించిన 'స్వీయ సంతృప్తి అవసరం' పాలనా శాస్త్రానికి, మానసిక శాస్త్రానికి, నిర్వహణ శాస్త్రానికి గొప్పవరం వంటిది.

9.4. రెండు కారకాల ప్రయోక్త హెర్జ్‌బర్గ్

9.4.1 పరిచయం, జీవిత సంగ్రహం :

మాస్లో ప్రతిపాదించిన ప్రేరణా సిద్ధాంతం చాలామందిని ప్రభావితం చేసిందని ఇంతకుముందే తెలుసుకున్నాము. ఆ విధంగా ప్రభావితం అయిన వారిలో హెర్జ్‌బర్గ్ ఒకరు. వ్యక్తిని పని చేయటానికి ప్రేరేపించే అంశాలేమిటో కనుగొనాలన్న ప్రయత్నంలో, తన పరిశోధనా ఫలితాల ఆధారంగా రెండు కారకాల సిద్ధాంతాన్ని (టు ఫాక్టర్ థియరీ) ప్రతిపాదించాడు. మాస్లో చెప్పినట్లుగా అయిదు అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి మానవులలో ప్రేరణ కల్గించడం లేదని అవసరాలు రెండు సముదాయాలుగా మానవుడి ప్రవర్తనను ప్రేరేపిస్తాయని ప్రతిపాదించాడు. ఈ రెండు అవసరాల సముదాయాలలో ఒకటి "ఆరోగ్య అవసరాలు" రెండు "ప్రేరక" అవసరాలు, ఈ సిద్ధాంతం యొక్క పలుకుబడి పెరిగేకొద్ది హెర్జ్‌బర్గ్ పలుకుబడి కూడా పెరిగిపోయింది.

జీవిత సంగ్రహం : హెర్జ్‌బర్గ్ 1923లో అమెరికాలో జన్మించాడు. న్యూయార్క్ నగరంలో బి.ఎస్.సి. 1946లో, యూనివర్సిటి ఆఫ్ పిట్స్ బర్గ్‌లో, 1948లో ఎమ్.ఎస్.సి. 1950 లో పి.హెచ్.డి. చేశాడు. 1951 లో మాస్టర్ ఆఫ్ పబ్లిక్ హెల్త్ అనే డిగ్రిని పూర్తి చేశాడు. కేస్ వెస్టర్న్ రిజర్వ్ యూనివర్సిటీలోనూ, టెలిఅవీవ్ యూనివర్శిటీలోనూ, ఒకహోమా యూనివర్శిటిలోనూ, యూనివర్శిటీ ఆఫ్ అటాలోనూ ఇండస్ట్రియల్ సైకాలజీలో ప్రొఫెసర్‌గా పని చేశాడు.

రచనలు : జాబ్ యాటిట్యూడ్స్ మరియు రిసెర్చి అండ్ ఒపీనియన్ ది మోటివేషన్ టువర్క్ (1959) అనే పుస్తకాలకు జంటరచయిత. వర్క్ అండ్‌నేచర్ ఆఫ్ ది మాన్ (1966), ది మేనేజీరియల్ ఛాయిస్ టు బి ఎఫిషియంట్ అండ్ టు బి హ్యూమన్ (1976), హెర్జ్‌బర్గ్ అండ్ మోటివేషన్ (1983) లను స్వయంగా రచించాడు.

హెర్జ్‌బర్గ్‌కు ప్రపంచ ఖ్యాతి తెచ్చిపెట్టిన పుస్తకం తాను జంట రచయితగా 1959లో ప్రచురించిన 'మోటివేషన్ టు వర్క్' అన్న పుస్తకం. దీనిలోనే తన 'టు ఫాక్టర్ థియరి' ని ప్రతిపాదించాడు. విచిత్రమేమిటంటే, ఈ పుస్తకానికి రచయితలు ముగ్గురు. వారు హెర్జ్‌బర్గ్, బెర్నార్డ్ మాస్నర్, బార్బరా సిండర్‌మాన్. కాని 'టు ఫాక్టర్ థియరి' కి వచ్చిన ఖ్యాతి అంతా హెర్జ్‌బర్గ్‌కే వచ్చింది. మిగిలిన ఇద్దరు రచయితలను తలచుకున్నవారేలేరు. అదృష్టమంటే ఇదేనేమో. రచయితలు పిట్స్‌బర్గ్, పెన్సిల్‌వేనియా చుట్టుప్రక్కల ప్రాంతాలలో పనిచేసే రెండువందల మంది ఇంజనీర్లకు, ఎకౌంటెంట్స్‌ను ఇంటర్వ్యూలు చేశారు. ఇంటర్వ్యూలు చేయటానికి "క్రిటికల్ ఇన్సిడెంట్ మెథడ్' అనే పద్ధతిని అనుసరించారు. ఆ రెండు వందల మంది ఎకౌంటెంట్స్‌ను, ఇంజనీర్లను ఒకే ఒక ప్రశ్నవేశారు. అదేమిటంటే, "ప్రస్తుతం చేస్తున్న ఉద్యోగాలలో కాని, లేదా ఇంతకు ముందు మీరు చేసిన ఉద్యోగాలలో కాని, ఉద్యోగానికి సంబంధించి సంతృప్తిని, లేదా అసంతృప్తిని పొందిన సందర్భాలేమిటి? దానికి కారణాలేమిటి?" అని ప్రశ్నించారు. వచ్చిన సమాధానాలను విశ్లేషించిన తరువాత వారు తమ "టు ఫాక్టర్ థియరిని" (రెండు కారకాల సిద్ధాంతాన్ని) ప్రతిపాదించారు. ఆ విశ్లేషణలను, సిద్ధాంతసారాన్ని తమ రెండు పుస్తకాలలో - వర్క్ అండ్ నేచర్ ఆఫ్ ది మాన్ (1957), ది మోటివేషన్ టు వర్క్ (1959) - వెలువరించారు. ఈ విశ్లేషణ ప్రకారం మానవులకు రెండు రకాల అవసరాలుంటాయి. అవి 1) ఇబ్బందులను తప్పుకునే అవసరాలు (to avoid Pain) 2) మానసిక ఎదుగుదల అవసరాలు (to grow psychologically) ఈ అవసరాలనే వారు హైజీన్ ఫాక్టర్స్, మోటివేషన్ ఫాక్టర్స్ అని అన్నారు. హెర్జ్‌బర్గ్ సిద్ధాంతాన్ని మొత్తాన్ని;

(a) KITA భావన, (b) ఆడమ్ అవసరాలు, అబ్రహాం అవసరాలు

(c) మోటివేషన్ - హైజీన్ సిద్ధాంతం.

(d) రెండు మానవ అవసరాల సిద్ధాంతం, అని నాల్గు భాగాలుగా విభజించవచ్చు.

(a) KITA భావన : "కిక్ ఇన్ ది యాస్" అనే ఇంగ్లీషు సామెతకు సంక్షిప్త రూపం. KITA "బలవంతంగా పనిచేయటం" అని దీనికర్థం. మనుషుల చేత పనిచేయించడానికి రెండు మార్గాలున్నాయని హెర్జ్‌బర్గ్ అభిప్రాయం. అవి 1) భయపెట్టి పనిచేయించటం, 2) ఆశపెట్టి పని చేయించటం. భయపెట్టి పనిచేయించడం తిరిగి Negative physical KITA అని Negative Psychological KITA అని రెండు విధాలు. Negative Physical KITA అంటే, భౌతికమయిన - దండన విధించటం ద్వారా భయపెట్టి పనిచేయించటం. Negative Psychological kita అంటే పదవి తగ్గించటం, మందలించటం, పెంపుదల లేకుండా చేయటం వంటి పనులద్వారా మానసిక హింసకు గురిచేసి పనిచేయించడం. Positive KITA అంటే ఆర్థిక, ఆర్థికేతర ప్రోత్సాహకాలివ్వడం, పనిగంటలను తగ్గించటం, జీతాలు పెంచటం వంటి వాటితో ఆశపెట్టి పనిచేయించటం. మనిషిని కదిలించగలదు, పనిచేయించగలదు కాని, KITA మనిషిని పనికి ప్రేరేపించలేదని హెర్జ్‌బర్గ్ అభిప్రాయం. "పనిచేయడం" అనేది పైనుండి వచ్చే వత్తిడికి ఫలితం. "ప్రేరణ" అనేది మనిషిలోపల కలిగేది. పైనుండి వత్తిడి తెచ్చి లేదా ఆశపెట్టి పనిచేయించే పద్ధతిని కదలికల నిర్వహణ (Management by movement) అని, ప్రేరణ కల్గించడం ద్వారా పనిచేయించడాన్ని, ప్రేరణ ద్వారా నిర్వహణ (Management by motivation) అని పేర్కొన్నాడు. ధనం కదలికను తెచ్చేదికాదని, ఎటువంటి పరిస్థితులలోనూ 'ప్రేరణ' కల్గించలేదని వాదించాడు.

తనకు ముందు KITA సహాయంతో ప్రేరణ కల్గించే పద్ధతులు చాలా ప్రసిద్ధి పొందాయని ఒప్పుకుంటూనే, హెర్జ్‌బర్గ్ పద్ధతులను తీవ్రంగా వ్యతిరేకించాడు. ఆయన దృష్టిలో Negative KITA మానభంగం (Rape) తో సమానం (Positive KITA) నమ్మించి, ఆశపెట్టి అత్యాచారం చేయటంతో (seduce) సమానం. ఈ రెంటిలో రెండవది (Positive KITA) ఇంకా నీచమని హెర్జ్‌బర్గ్ భావించాడు.

b) ఆడం, అబ్రహం అవసరాలు : తమ ఇంటర్వ్యూల సహాయంతో హెర్జ్‌బర్గ్ బృందం మానవులకు రెండు రకాల అవసరాలుంటాయని గుర్తించింది. ఈ గుర్తింపే వారి సిద్ధాంతానికి ఆధారం కూడా అయింది. బైబిల్‌లోని భావనను అరువు తెచ్చుకొని హెర్జ్‌బర్గ్ ఆ అవసరాలకు ఆడం అవసరాలని, అబ్రహాం అవసరాలని పేర్లు పెట్టాడు.

ఆడం అవసరాలు : మానవులు సాధారణ ఈతి బాధలనుండి తప్పుకోవాలన్నా, లేమి నుండి బయటపడాలన్నా ఈ అవసరాలు తీరటం అవసరం. దేవుడి బిడ్డయైన ఆడమ్ ప్రభువు చేయవద్దన్న పనిని చేసిన నేరానికి 'ప్రభురాజ్యం' నుండి వెలివేయబడతాడు. ఫలితంగా అతనిలో జంతుప్రవృత్తి బయలుదేరి, ఆకలి, చలి, భయం వంటి లక్షణాలు బయలుదేరుతాయి. వాటి నుండి రక్షణకు అతనికి ఆహారం, కోరిక, వేడి, రక్షణ వంటి అవసరాలు వస్తాయి. అతను ఏ పనిచేయాలన్నా ముందు, ఈ 'జంతుఅవసరాలు' తీరడం అత్యవసరమవుతుంది. ఈ అవసరాల ప్రత్యేక లక్షణం ఏమిటంటే ఇవి అసంతృప్తిని తొలగిస్తాయి గాని, సంతృప్తిని ఇవ్వలేవు.

అబ్రహాం అవసరాలు : అబ్రహాం ప్రభు అంశతో పుట్టిన వ్యక్తి, అతను కేవలం తన పశువాంఛలు తీర్చుకోవటానికి పుట్టలేదు. అతను చాలా మహిమాన్వితుడు. గొప్ప పనులు సాధించగల శక్తి, మానవులను పాపవిముక్తులను చేయగల మహిమ అతనికి దేవుడిచ్చాడు. అబ్రహాం గురించి బైబిల్ మనకు పై విధంగా చెప్తుంది. ఇటువంటి లక్షణాలను పాలనకు అన్వయిస్తూ, హెర్జ్‌బర్గ్ మనుషులలో ఆడమ్ మాత్రమే కాకుండా, అబ్రహాం కూడా ఉంటాడని, కేవలం పశువాంఛలను తీర్చుకొనడమే కాకుండా, ఏదో సాధించాలని, పరిపూర్ణత పొందాలని, తమకున్న శక్తిని ఉపయోగపడే పద్ధతిలో వినియోగించుకోవాలని వాంఛిస్తూ ఉంటాడని అంటాడు. ఈ అవసరాలే వారిలో 'ప్రేరణ' గా పనిచేస్తాయి. ఈ అవసరాల ప్రత్యేక లక్షణ మేమిటంటే ఇవి మనిషికి పూర్తి సంతృప్తిని ఇస్తాయి. సంతృప్తిని మానవులు తాము చేస్తున్న పనిలోనే పొందే ప్రయత్నం చేస్తారు.

9.4.2 మోటివేషన్ - హైజీన్ థియరి (ప్రేరణ - ఆరోగ్యం సిద్ధాంతాలు) :

హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రకారం ప్రతి మనిషికి రెండు రకాల అవసరాలుంటాయి. ఆ రెండూ ఒకదానికొకటి సంబంధంలేని అవసరాలు. ఆరెండు రకరకాలుగా మనిషి ప్రవర్తనను ప్రభావితం చేస్తుంటాయి. మనుషులు వారి ఉద్యోగం పట్ల అసంతృప్తిని పొందితే, ఏవాతావరణంలో వాళ్ళు పనిచేస్తున్నారో, ఆ వాతావరణం వాళ్ళని అసంతృప్తికి గురిచేస్తుంది. మనుషులు ఉద్యోగంలో తృప్తిని పొందితే, వాళ్ళు చేస్తున్న పని వలన వారికా తృప్తి కలుగుతుంది. ఈ అసంతృప్తిని కలిగించే అవసరాలను హెర్జ్‌బర్గ్ హైజీన్ ఫాక్టర్స్ అని అన్నాడు. అతని ప్రకారం వాటి ఉపయోగమేమిటంటే మనిషికి అసంతృప్తిని కలిగించకపోవడమే. రెండవ అవసరాలను 'మోటివేటింగ్ ఫాక్టర్స్' అని అన్నాడు. అవి మనిషికి ప్రేరణకలిగించి ఉన్నత ప్రమాణాలు కలిగిన పనిని చేయిస్తాయి.

కాబట్టి ఉద్యోగంలో తృప్తిని కలిగించే కారకాలు వేరు. ఉద్యోగంలో అసంతృప్తిని కలిగించే కారకాలు వేరు : ఇది పాలనాశాస్త్రంలో సరిక్రొత్తభావన. ఎందుకంటే సాంప్రదాయ వాదాల ప్రకారం 'సంతృప్తి' 'అసంతృప్తి' అనేవి ఒక విషయానికి సంబంధించిన రెండు విరుద్ధభావాలు. ఒక విషయంలో సంతృప్తి కలిగితే, అసంతృప్తి కాని ఈ రెంటి మధ్యనున్న మరో భావాన్ని గాని (కొద్దిగా సంతృప్తి, చాలావరకు సంతృప్తి) కల్గిస్తుంది. కాబట్టి జీతం, భత్యాలు, ప్రోత్సాహకాలు వంటివి సంతృప్తికరంగా ఉంటే ఇక ఆ సంస్థలో అసంతృప్తి ఉండదు. ఇదీ సాంప్రదాయ వాదుల ప్రేరణ అవగాహన. దీనిని హెర్జ్‌బర్గ్ తిరస్కరించాడు. సంతృప్తి అంటే అసంతృప్తి లేకపోవటం కాదన్నాడు. "ఉద్యోగంలో సంతృప్తి" కి వ్యతిరేకార్థము "ఉద్యోగంలో సంతృప్తి లేకపోవటం" కాని "ఉద్యోగంలో అసంతృప్తి" కాదు అని వాదించాడు. అలానే "ఉద్యోగంలో అసంతృప్తి" వ్యతిరేకార్థం "ఉద్యోగంలో సంతృప్తి" కాదు, "ఉద్యోగంలో అసంతృప్తి లేకపోవటం" అని

వాదించాడు. ఒక్క మాటలో చెప్పాలంటే "సంతృప్తి" "తృప్తి" అనే ఒకదానితో ఒకటి సంబంధంలేని విషయాలని, వాటిని వేటికవిగా అవగాహన చేసుకోవాలని వాదించాడు. ఇంకా సులభంగా వివరించాలని అనుకున్నాడేమో కాని, మానవ శరీరభాగాలను ఉదాహరణలుగా తీసుకున్నాడు. కంటిచూపు, వినికిడి ఎటువంటిదో, 'తృప్తి' 'అసంతృప్తి' అటువంటివని అన్నాడు. కంటిచూపు, ఉంటుంది, ఉండదు, మందగిస్తుంది. అలానే వినికిడి ఉంటుంది, ఉండదు, కొద్దిగా ఉంటుంది. అంతేకాని కంటిచూపు లేకపోతే, వినపడ్తుందని అర్థంకాదు; వినపడటం లేదంటే చూపు ఉందని అర్థంకాదు. అదేవిధంగా తృప్తి ఉంటుంది, వుండదు, కొద్దిగా ఉంటుంది, అసంతృప్తి ఉంటుంది, ఉండదు, కొద్దిగా ఉంటుంది - అని వివరించాడు. అసంతృప్తిని కలిగించే అవసరాలను లేదా కారకాలను "హై జీన్‌ఫాక్టర్స్" అని, తృప్తిని కలిగించే అవసరాలను లేదా కారాకాలను "మోటివేటర్స్" అని అన్నాడు. 'హైజీన్ ఫాక్టర్స్' పని వాతావరణానికి (జీతం, పర్యవేక్షణవంటివి) సంబంధించినవని, 'మోటివేటర్స్', పనికి సంబంధించినవని అన్నాడు. పాలనాశాస్త్రానికి, ముఖ్యంగా ప్రేరణ సిద్ధాంతానికి హెర్జ్‌బర్గ్ అతని సహచరులు చేసిన మేలు ఇది. వారు చెప్పింది ఎంతవరకు సబబు, అన్న విషయాన్ని ఒక్క నిమిషం ప్రక్కన పెడితే, ప్రేరకాలు, తిండి, గూడు, రక్షణ వంటి అవసరాలు, వేరని చెప్పడం ద్వారా, మొత్తం 'ప్రేరణ' భావనకే వారు క్రొత్త కోణాన్ని ఇవ్వగలిగారు. తర్వాత, కాలంలో, ఎందరో పరిశోధకులు వీరు చెప్పినదానినే నిర్ధారించారు.

మోటివేటర్స్ : లక్ష్యాలు సాధించటానికి అవకాశం, కృషికి తగిన గుర్తింపు వంటివి ఈ కోవకు చెందుతాయి. అవి పనితో సంబంధం కలిగిఉంటాయి. అందుకనే వాటిని పని పరిస్థితులని అంటారు. ఇవి మానసికంగా ఇంకా ఎదగాలి అనే మానవుడి మౌలిక అవసరాన్ని ప్రతిబింబిస్తాయి. అందుకనె అవి మానవులకు ప్రేరణలుగా మారతాయి. హైజీన్ ఫాక్టర్స్, మోటి వేటర్స్‌ను ఈ క్రింది పట్టికలో వివరంగా చూడవచ్చు.

ఆరోగ్య కారకాలు	ప్రేరణా కారకాలు
(Hygiene Factors)	(Motivating Factors)
(వాతావరణానికి సంబంధించినవి)	(పని)
(సంస్థ) విధానాలు, పాలన,	లక్ష్య సాధన
పర్యవేక్షణ	కృషికి గుర్తింపు
పనిచేయటానికి కావలసిన పరిస్థితులు	మేధస్సుకు సవాలు విసిరే పని క్లిష్టత.
(వెలుతురు, పనిముట్లు వగైరా)	
అంతర్ వ్యక్తి సంబంధాలు	పెరిగే బాధ్యతలు
డబ్బు, హోదా, రక్షణ	పెరుగుదల మరియు అభివృద్ధి

KITA భావనను చర్చించుకొంటున్నప్పుడు మనం తెలుసుకున్నట్లుగా హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రోత్సాహకాలకు, ప్రేరణకు మధ్య చాలావైవిధ్యాన్ని ప్రతిపాదించాడు. ప్రోత్సాహకం అనేది ఒకరు వేరొకరికి ఇచ్చేది లేదా ఇవ్వచూపేది, అది వ్యక్తికి బహిర్గతమైనది (external). ప్రేరణ అంతర్గత మయినది (internal). ఇది వ్యక్తిలోనే జనిస్తుంది. ఒకరిచేత ఇవ్వబడేదికాదు. వ్యక్తి తనకోసం చేసుకునే పనిలోనే ప్రేరణ పొందగలుగుతాడు. "ఎప్పుడైతే అతను బాధ్యతలను చక్కగా నిర్వర్తించగలుగుతూ ఉంటాడో తన ప్రవర్తన ద్వారా పదిమందిలో గుర్తింపును ఎప్పుడు పొందుతూ ఉంటాడో అప్పుడే అతను ప్రేరణను పొందగలుగుతాడు" అని హెర్జ్‌బర్గ్ చెప్పాడు.

మూడు మౌలికాంశాలు: పై చర్య అంతటిని మూడు కీలకాంశాలుగా మార్చుకొని గుర్తుంచుకొనవచ్చును. అవి :

ఉద్యోగంలో సంతృప్తిని కలిగించే కారకాలు వేరు. అవి ఉద్యోగంలో అసంతృప్తికి దారితీసే కారకాలకన్నా భిన్నమైనవి. ఉద్యోగంలో అభివృద్ధి, సాధన తర్వాతే (achievement) సాధ్యం. సాధనకు ఒక లక్ష్యం కావాలి. కాని, హైజీన్ ఫాక్టర్స్ లక్ష్యాలు, వాటి సాధనతో నిమిత్తం లేదు.

ఉద్యోగ సంతృప్తికి వ్యతిరేకార్థం అసంతృప్తి కాదు. కేవలం 'సంతృప్తి లేక పోవటం' మాత్రమే. 'సంతృప్తి' 'అసంతృప్తి' అనేవి ఒక విషయానికి సంబంధించిన రెండు విపరీత లక్షణాలు కావు. అవి, ఎక్కడాకలువని రెండు భిన్న ధృవాలు.

c) అసంతృప్తిని పోగొట్టటంలో 'హైజీన్ ఫాక్టర్స్' (ప్రోత్సాహకాలు) పాత్ర చాలా తాత్కాలికమయినది. ఎప్పటికప్పుడు ప్రోత్సాహకాలను ఇస్తూనే ఉండాలి. కాని ప్రేరణా కారణాల ప్రభావం చాలా సుదీర్ఘమయింది.

9.4.3. హైజీన్ అవసరాలను, ప్రేరణ అవసరాలను ఇష్టపడే వారి లక్షణాలు :

హెర్జ్‌బర్గ్ అభిప్రాయంలో సంస్థలో పనిచేసే వ్యక్తులను హైజీన్ అవసరాలను ఇష్టపడేవారని, ప్రేరణ అవసరాలను ఇష్టపడేవారని రకాలుగా విభజించవచ్చు. ఈ రెండు గ్రూపులకు చెందిన వ్యక్తులకు భిన్నమయిన లక్షణాలుంటాయి. అవి :

	ఆరోగ్య అవసరాలను కోరుకునే వారు Hygiene Seeker		ప్రేరణ అవసరాలను కోరుకునేవారు Motivation Seeker
1.	పరిసరాలను బట్టి ప్రేరణ పొందుతారు.	1.	"లక్ష్యం" ద్వారా మాత్రమే ప్రేరణ పొందుతారు.
2.	జీతం ఉద్యోగ భద్రత తోటి ఉద్యోగుల లేకపోతే తేలికగా అసంతృప్తి చెందుతారు.	2.	ఆరోగ్య అవసరాలు ఎంతహీనంగా ఉన్నప్పటికి, ఎంతో సహనం చూపిస్తారు.
3.	ఆరోగ్య అవసరాలలో ఏమాత్రం అభివృద్ధి ఉన్నా అతిగా సంతోషం చెందుతాడు (అల్ప సంతోషి)	3.	ఆరోగ్య విషయాలలో అభివృద్ధి ఉన్నప్పుడు కూడా, దానిని గొప్ప విషయంగా పరిగణించరు.
4.	వీరి తృప్తి చాలా తక్కువకాలమే నిలుస్తుంది.	4.	సంతృప్తి తాత్కాలికం కాదు.
5.	ఆరోగ్య అవసరాలలో ఏమీ అభివృద్ధిలేనప్పుడు అతిగా అసంతృప్తి చెందుతాడు.	5.	ఆరోగ్య విషయాలలో అసలేమీ అభివృద్ధి లేనపుడు కూడా, తక్కువస్థాయిలోనే అసంతృప్తిని వ్యక్తపరుస్తారు.
6.	దేనికైనా సాధించటంలో పెద్దగా తృప్తిఉందని అనుకోడు.	6.	'సాధించడంలో' ఎక్కువ తృప్తిని పొందుతాడు.
7.	తాను చేస్తున్న పనిలో గాని, దాని 'నైపుణ్యం' లోగాని పెద్ద శ్రద్ధ చూపించడు.	7.	పనిలో అధిక సంతోషాన్ని అనుభవిస్తారు.
8.	పనిలోను, జీవితంలోనూ ఉన్న ఔన్నత్యం పట్ల 'మంచి' పట్ల నిరాశాజనకమైన ధోరణి	8.	పనిపట్ల, జీవితం పట్ల ఉదాత్తమయిన భావనలను కలిగి ఉంటారు.
9.	అనుభవం (వృత్తి) లో నుండి లాభపడే ప్రయత్నం చేయరు.	9.	అనుభవంలోంచి ఎన్నో నేర్చుకుని, ఎంతో లాభపడతారు.
10.	సాంస్కృతిక విలువల పట్ల, అతిఉదార	10.	విలువలపట్ల నమ్మకం, నిజాయితి

దృక్పథం, వల్లెవేయటం తప్పనిస్తే గౌరవం లేకపోవటం వీరి లక్షణం. చాలా గొప్పవారిలా ప్రవర్తించలేకపోయినా, చాలా పెద్ద వారిలా నటించటానికి ప్రయత్నిస్తారు.	ఉంటుంది.
11. స్వతహాగా శక్తి గలవారు కాబట్టి, ఉద్యోగంలో విజయవంతంగానే ఉంటారు.	11. ఎప్పుడూ శక్తికి మించిన లక్ష్య సాధనలో తలమునకలై ఉంటారు.

హైజీన్ కోరుకునే వారి వలన వ్యవస్థపై మూడు రకాల ప్రభావాలు పడుతాయని హెర్జ్‌బర్గ్ అభిప్రాయం అవి :

a) వీరు బహిర్గతమౌన అంశాలైన ప్రోత్సాహకాలవంటి వాటివల్ల ప్రేరణ పొందుతారు కాబట్టి, వారెప్పుడూ "ఎంత ఇస్తే" "అంతపని" అనే ధోరణిలో ఉంటారు. దానివలన సంస్థ ఎల్లప్పుడూ ఎంతోకొంత ప్రోత్సహకాలను పెంచుతూ పోవాల్సిఉంటుంది.

b) సంస్థలోని "జూనియర్" ఉద్యోగులపై వీరి ప్రభావం పడి, వారుకూడా "ఎంతిస్తే" "అంతపని" అన్నధోరణికి అలవాటు పడుతారు. దానిలో సంస్థలో అవినీతి వాతావారణం అలుముకుంటుంది.

c) వీరి తృప్తికి మితం ఉండదు. వారి కోర్కెలన్నీ తీరిన తరువాత కూడా, కొంత కాలానికి మరికొన్ని కోర్కెల లిస్టుతో తయారవుతారు.

9.4.4 రెండు - మానవ అవసరాల సిద్ధాంతం :

ఇది హెర్జ్‌బర్గ్ అతని సహచరులు మొదట ప్రతిపాదించిన సిద్ధాంతానికి విస్తరణ లేదా కొనసాగింపు (extension). దీనిని 1966లో హెర్జ్‌బర్గ్ తన "వర్క్ అండ్ నేచర్ ఆఫ్‌మాన్" లో ప్రకటించాడు. ఈ రెండో ప్రతిపాదన, "టు - ఫాక్టర్ థియరీ" మూసలోనే ఉండి మానవుల ప్రవర్తనను ఇంకా ఖచ్చితంగా వివరించే ప్రయత్నం చేసింది. ఏ ప్రవర్తనయితే ఆడం, అబ్రహం ప్రవర్తనలుగా గతంలో హెర్జ్‌బర్గ్ అతని సహచరబృందం వివరించిందో, అదే ప్రవర్తనను 1966 లో హెర్జ్‌బర్గ్ రెండు మానవ అవసరాల సిద్ధాంతంగా ప్రతిపాదించాడు. ఈ సిద్ధాంతం ప్రకారం పరస్పరం సంబంధంలేని రెండు రకాల మానవ అవసరాలు ఉంటాయి. అవి :

a) జంతువులకు, మానవులకు ఇద్దరికి ఉండే సహజ భౌతిక అవసరాలు

b) తార్కిక శక్తిగల మానవుడికి మాత్రమే ఉండే మానసిక అవసరాలు.

మొదటి అవసరాలు తీరకపోతే కష్టాల బారిపడకుండా తప్పించుకోగలుగుతాడు. అతని ప్రాథమిక అవసరాలన్ని తీర్చుకుంటాడు. ఈ అవసరాలు తీరకపోతే మానవులు విపరీతమైన అసంతృప్తికి గురౌతారు. అవసరాలు తీరితే ఆ అసంతృప్తి నుండి బయట పడతారు. 'వెసులుబాటు' అనుభవిస్తారు. కాని సంతృప్తిని మాత్రం పొందరు.

మనిషి విజ్ఞానం పెంచుకోవడానికి, సృజనాత్మక కార్యకలాపాలను చేపట్టటానికి, ఇబ్బందికరమయిన, ప్రమాదకరమయిన పరిస్థితిలో కూడా నిబ్బరంగా, సమర్ధవంతంగా ఉండటానికి, వ్యక్తిత్వాన్ని వికసింపచేసుకోవటానికి రెండవ రకం అవసరాలు పురిగొల్పుతాయి. ఈ విధంగా మొదటి అవసరాలు భౌతికమైన విషయాలలో మనిషిని తృప్తికో, నిస్పృహకో గురిచేస్తే రెండవరకం అవసరాలు అభివృద్ధి ఎదుగుదల విషయంలో మనిషిని, తృప్తికో, నిస్పృహకో గురిచేస్తాయి.

9.4.5 విమర్శ :

హెర్జ్‌బర్గ్ సిద్ధాంతం విపరీతమయిన విమర్శలకు గురియింది. వాస్తవానికి టేలర్ తరువాత ఇంత తీవ్రమయిన విమర్శలను ఎదుర్కొన్న సిద్ధాంతం మరొకటి లేదేమో. దీనిమీద వచ్చిన విమర్శలు, ప్రతి విమర్శలు ఎంత విస్తృత ప్రచారం సంపాదించుకున్నాయి, హెర్జ్‌బర్గ్ సిద్ధాంతం మీద వచ్చిన విమర్శలలో ముఖ్యమయిన విమర్శలు క్రింద ఇవ్వబడినవి.

పై స్థాయి ఉద్యోగుల (White Collar Workes) సమాధానాలపై మాత్రమే ఆధారపడిన సిద్ధాంతంకనుక వాస్తవాలను గుర్తించలేకపోయింది. హెర్జ్‌బర్గ్ తన పరిశోధనకు 200 మంది ఎకౌంటెంట్లను, ఇంజనీర్లను ఎన్నుకొన్నాడు. సహజంగానే వారికి జీతాలు చాలా ఎక్కువ. ఉద్యోగ భద్రత కూడా చాలా ఎక్కువ. కనుక వారు వాటికి ఏమీ ప్రాధాన్యత ఇవ్వకుండా, పని విషయాలకు ఎక్కువ ప్రాధాన్యతనిచ్చారు. దానితో హెర్జ్‌బర్గ్ పరిశోధన గాడితప్పింది. అలాకాకుండా చిన్న చిన్న ఉద్యోగులను, శ్రామికులను (blue Coller Workers) అడిగితే ఉద్యోగులందరూ హైజీన్ ఫాక్టర్స్‌కు అత్యధిక ప్రాధాన్యం ఇచ్చారు. ఈ విమర్శ కీత్ డేవిస్ తన హ్యూమన్ రిలేషన్స్ అన్న పుస్తకంలో చేశాడు. 'లాలర్' అనే ప్రత్యేక ప్రేరణా శాస్త్రవేత్త జరిపిన అధ్యయనంలో కూడా, ఉద్యోగులు జీతాన్ని ప్రేరణావసరంగా గుర్తించారు.

హైజీన్ అవసరాలు కూడా ప్రేరణా కారకాలే : హైజీన్ ఫాక్టర్స్‌ను కేవలం అసంతృప్తిని తొలగించే అవసరాలే అన్న హెర్జ్‌బర్గ్ వాదన తిరస్కరించబడింది. హైజీన్ ఫ్యాక్టర్స్ ప్రేరణ కారకాలుగా, ప్రేరణకారకాలు హైజీన్ ఫాక్టర్స్‌గా పనిచేసిన సంఘటనలు చాలా వున్నాయి. ముఖ్యంగా ఎక్కడైతే ఉద్యోగులు తక్కువ జీతం పొందుతూ ఉంటారో, అక్కడ హైజీన్ ఫాక్టర్స్ ప్రేరణా కారకాలుగా పనిచేస్తాయని రుజువుయింది. అంతే కాకుండా ఒక స్థాయిలో పనిచేస్తున్న ఉద్యోగులకు ఏ అవసరాలయితే ప్రేరణా అవసరాలో, అవి క్రింది స్థాయి ఉద్యోగులకు ప్రేరణావసరాలు కాకపోవచ్చు. హౌస్, విగ్దర్ అనేవారు అ అభిప్రాయం వ్యక్తం చేశారు. గెల్లర్‌మాన్ అనే విమర్శకుడి అభిప్రాయంలో, ఏ అవసరం కూడా శాశ్వతంగా ఒకే రకంగా ఉండదు. ఈనాటి హైజీన్ అవసరం, రేపటి ప్రేరణావసరంగా మారవచ్చు.

హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రతిపాదించిన భావనలు ఆయన స్వంతం కాదు : హెర్జ్‌బర్గ్, అతని సహచరులు 1959లో ఈ సిద్ధాంతాన్ని ప్రతిపాదించారు. 1950లోనే డ్రకర్ అనే పాలనా శాస్త్రవేత్త "దిన్యూస్టేట్" అన్న పుస్తకంలో, హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రతిపాదించిన దానిని గురించి చాలా వివరంగా చర్చించాడు. ఆ పుస్తకంలో డ్రకర్ ప్రతిపాదించిన భావనలు ఇవి.

a) ఆర్థికపరమైన సంతృప్తులు నకరాత్మకమైనవి (Negative) అవి తీరకపోతే, చాలా సమస్యలు ఉత్పన్నమవుతాయి. కాని అవి మాత్రమే ఏమీ అదనంగా సాధించలేవు.

b) ఆర్థిక ప్రోత్సాహకాలు విటమిన్లలాంటివి. అంతేకాని అవి పోషక పదార్థాలు కావు. (హెర్జ్‌బర్గ్ హైజీన్ ఫాక్టర్స్‌ను మాటి మాటికి ఛార్జ్ చేయాల్సివచ్చే బాటరీలతోను, ప్రేరకాలను స్వయంశక్తి ఉన్న 'జనరేటర్' తోనూ పోల్చాడు).

డ్రకర్ ప్రతిపాదించిన పై రెండు భావనలు హెర్జ్‌బర్గ్ సిద్ధాంతపు ప్రథమ భాగాన్నే యధాతథంగా ఆక్రమిస్తాయి.

పరిశోధనా పద్ధతి లోపభూయిష్టమయినది : కేవలం చాలా ఎక్కువ జీతాలు తీసుకునే 200 మందిని ఎంపికచేసుకుని, వారిద్వారానే ప్రపంచంలోని మనుషుల స్పందనలను అంచనా వేసిన హెర్జ్‌బర్గ్ పరిశోధన ఏకోణం నుండి చూసినా లోపభూయిష్టమైనది. సాధారణ పరిశోధనా పద్ధతులకు కూడా ఇది అనుకూలంగా లేదు. చిన్న ఉద్యోగాలను కూడా పరిశోధనా పరిధిలోకి తీసుకుంటే, ఫలితాలు వేరుగా ఉండి ఉండేవి. హెర్జ్‌బర్గ్ ఎన్నుకున్న "క్రిటికల్ ఇన్సిడెంట్ పద్ధతి" కూడా తీవ్రమయిన విమర్శలకు గురయింది. ఎడ్విన్ ఎ. లాక్ అనే విమర్శకుడి అభిప్రాయంలో, క్రిటికల్ ఇన్సిడెంట్ పద్ధతిలో ఎంతో తార్కిక అసంబద్ధత ఉంది. ఉదా ॥ ఒక ఉద్యోగి పని తేలికగానో, కష్టంగానో ఉందంటే ఆ సమాధానాన్నే "పని" అవసరంలో మోటివేషన్ ఫాక్టర్ చూపారు. అదే మరో ఉద్యోగి పనిఎక్కువగానో, తక్కువగానో ఉందంటే, ఆ సమాధానాన్ని హైజీన్ అవసరంలో చూపారు. ఈ విధమైన అసంబద్ధ నిర్ణయాల వలన సిద్ధాంతపు విలువ చాలా తగ్గింది.

ఉద్యోగుల మధ్య సంబంధాలను విస్మరించాడు : ఈ విమర్శకూడా ఎడ్విన్ లాక్‌దే. ఏ సంస్థలోనయినా ఉద్యోగుల మధ్య ఏర్పడే అంతర్వ్యక్తి సంబంధాలు (inter- personal relations) ఉద్యోగుల ప్రవర్తన మీద విపరీతమయిన ప్రభావం చూపిస్తున్నాయి. వారిమధ్య ఏర్పడే విభేధాలు ఏదో ఒక మేరకు తృప్తికో, అసంతృప్తికో దారితీస్తాయి. ఈ విషయాన్ని హెర్జ్‌బర్గ్ పూర్తిగా విస్మరించాడు.

ప్రేరణా కారణాలు మారుతున్నాయి : "ఎక్సిక్యూటివ్ మోటివేషన్ : హౌఇట్ ఈజ్ ఛేంజింగ్" అన్న సిద్ధాంత వ్యాసకర్త అయిన ఆర్క్ వాటన్ అభిప్రాయంలో ప్రేరణాకారకాలు మారిపోతున్నాయి. ఆయన పరిశోధనలలో తేలిన దానిప్రకారం 1969 నాటికి ఆరు అవసరాలు ప్రేరణా కారకాలుగా పనిచేస్తున్నాయి. అవి 1) పని వాతావరణం, 2) ఉత్సాహం 3) పదోన్నతికి విస్తృత అవకాశాలు 4) ఉద్యోగుల పని తీరుమీద ఎప్పటికప్పుడు తయారయ్యే నివేదికల (ఫెర్‌ఫామెన్స్ ఎప్రైసల్స్)ను సమర్ధవంతంగా ఉపయోగించుకోవటం, 5) ఉదార నష్టపరిహారం, 6) ఉద్యోగంలో సంతృప్తి. ఈ అంశాలే రాబోయే కాలంలో కూడా ప్రేరణా కారకాలుగా పనిచేయవచ్చునని భావించాడు. అంటే 1969 పరిస్థితులలో హెర్జ్‌బర్గ్ 'ప్రేరణాకారకాలు' సందర్భోచితం కాదని భావించాడు.

ప్రేరకాల మధ్య తేడా నిర్దిష్టంగా లేదు : ప్రేరకాల విభజన ఎంతో అనిర్దిష్టంగా ఉంది. ఎవరైనా సరే అన్నీ సక్రమంగా ఉన్నప్పుడు, అది ప్రేరణా కారకాల గొప్పతనమని చెప్పుకొనటానికి, అవకాశం ఉంది. అంతేకాకుండా, ఈ సిద్ధాంత "పరిశోధకుల పక్షపాతం" లో నుండి పుట్టుకొచ్చినట్లుగా ఉంది. ఈ సిద్ధాంతానికి ఆధారం 200 మందితో చేసిన ఇంటర్వ్యూ. ఇంటర్వ్యూ సమయంలో కొన్నికారకాల లిస్టును ఉద్యోగులు చేతికిచ్చి వారు ఏ ఏ అవసరంతో తృప్తిపొందారో, ఏ అవసరంతో అసంతృప్తిని తొలగించుకున్నారో గుర్తించమని అడిగితే బాగుండేది. అలా కాకుండా మీరు చెప్పదలచుకున్నది చెప్పమని, వారి సమాధానాలను పరిశోధనాబృందం అన్వయించుకున్నది. దానితో పరిశోధకులు అన్వయంలోంచి ఈ సిద్ధాంతం పుట్టుకొచ్చింది. ఈ విమర్శను హౌస్, విగ్డర్ చేశారు.

'పని - పని పరిస్థితులు వేరు వేరు' అన్న భావన తప్పు : ఇది కూడా హౌస్, విగ్డర్ చేసిన విమర్శ. హెర్జ్‌బర్గ్ పనిని, పని పరిస్థితులను (జీతం, ప్రోత్సాహకాలు, పర్యవేక్షణ వగైరా) వేరు, వేరుగా చూశాడు. ఇది తప్పు. ఈ రెండికి గట్టి సంబంధం ఉంది. పరిస్థితుల ప్రభావం మీద ఆధారపడి పని పరిస్థితులు ప్రేరణా అవసరాలుగా మార్చవచ్చు. అలానే 'పని' ఆరోగ్య కారకంగా మారవచ్చు. ఏది "హైజీన్" ఏది "మోటివేటర్" అనేది పనిచేసే వ్యక్తుల మనస్తత్వం మీద, అప్పటి పరిస్థితులమీద ఆధారపడి ఉంటుందని విక్టర్ హెచ్. వ్రూమ్ భావించాడు. అంతేకాకుండా, పరిశోధనా ఫలితాల విశ్లేషనా సమయంలో హెర్జ్‌బర్గ్ బృందం వచ్చిన నిర్ణయాలతో పాటు, మరెన్నో నిర్ణయాలకు రావచ్చునని కూడా వ్రూమ్ భావించాడు.

9.4.6 పాలనా శాస్త్రానికి హెర్జ్‌బర్గ్ చేసిన సేవ : రెండు కారకాల సిద్ధాంతం, రెండు మానవ అవసరాల సిద్ధాంతం, కిటా భావన, జాబ్ లోడింగ్ భావన వంటి ఆలోచనను రేకెత్తించే విషయాల ప్రయోక్తగా హెర్జ్‌బర్గ్ పాలనా శాస్త్రానికి ఎనలేని కృషి చేశాడు. 1916లో అనేక అంశాల పై పరిశోధన నిర్వహించటానికి న్యూయార్క్‌లో స్థాపించిన నేషనల్ ఇండస్ట్రియల్ కాన్ఫరెన్స్ బోర్డ్ 1970లో హెర్జ్‌బర్గ్‌ను, నిర్వహణను అత్యంత ప్రభావితం చేసిన ఇద్దరు ఆధునిక ప్రవర్తనావాద శాస్త్రవేత్తలలో ఒకడిగా పేర్కొంది. టారెంట్ మాటలలో చెప్పాలంటే, "హైజీన్ సిద్ధాంతం విపరీతమైన ప్రాచుర్యాన్ని పొందింది. ఎంతో ప్రభావం చూపింది. ఉపన్యాసాలిచ్చే విషయంలో హెర్జ్‌బర్గ్ అత్యంత ఆకర్షణీయమైన వ్యక్తి పోయాడు. తరువాత కాలంలో ఎంతో ప్రాచుర్యం పొందిన ఎన్నో మాటలను, తన ఉపన్యాసాలలో గుప్పించి హెర్జ్‌బర్గ్ నిర్వహణ రంగానికి చెందిన శ్రోతలను మంత్రముగ్ధులను చేసేవాడు."

హెర్జ్‌బర్గ్ సిద్ధాంతములోని గొప్పదనం ఏమిటంటే, ఈ సిద్ధాంతం మానసికమైన అవసరాల ప్రాముఖ్యతను వెలుగులోనికి తీసుకువచ్చింది. భౌతికావసరాలు ప్రేరేపించలేవని, కేవలం మానసికావసరాలు మాత్రమే ప్రేరణను కల్గించగలవని చెప్పటం ఈ సిద్ధాంత ప్రత్యేకత.

పారిశ్రామిక పరిశోధనల మీద హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రభావం అపారమైనది. హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రేరణతోనే రిచర్డ్ హాక్‌మన్, ఓల్డ్‌హామ్‌లు మరో ప్రేరణా సిద్ధాంతాన్ని రూపొందించారు. స్కాట్ మేయర్స్ నిర్వహించిన విస్తృత పరిశోధన హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రతిపాదించిన ప్రేరణ కారకాల సిద్ధాంతాన్ని సమర్ధించింది. 1967 లో హౌస్, విగ్డర్‌లు విస్తృత ప్రాతిపదిగమీద నిర్వహించిన 32 అధ్యయనాలు హెర్జ్‌బర్గ్ రెండు కారకాలు సిద్ధాంతాన్ని సమర్ధించాయి. ఎన్ని లోపాలున్నప్పటికి హెర్జ్‌బర్గ్ ప్రతిపాదించిన భావాలు, పాలనా శాస్త్ర విషయపరిధిని పెంచటానికి ఎంతో దోహదం చేసినవి.

9.5 సారాంశము :

ప్రేరణా సిద్ధాంతవేత్తలలో ముఖ్యమైనవారు మాస్లో, హెర్జ్‌బర్గ్. మాస్లో 'అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతంద్వారా వ్యక్తులలోని వివిధ అవసరాలను గుర్తించాడు. అంతెకాక వాటిని వాటి ప్రాముఖ్యతను బట్టి ఒక క్రమంలో అమర్చటం ద్వారా మనుష్యుల ముఖ్యఅవసరాలను పేర్కొన్నాడు. అలాగె హెర్జ్‌బర్గ్ తన రెండు కారకాల సిద్ధాంతం ద్వారా మానవులలో ప్రేరణ కలిగించే అంశాలను గుర్తించాడు. ఈ విధంగా వ్యక్తుల అవసరాలను గుర్తించి వాటిని తీర్చటం ద్వారా వారిలో ప్రేరణ కలిగించవచ్చనే భావన వీరు పాలనాశాస్త్రంలో ఒక కొత్త ఒరవడిని సృష్టించారు. ప్రేరణా సిద్ధాంతం తీవ్రమైన ప్రభావం చూపనప్పటికీ తనకంటే ఒక ప్రత్యేక స్థానాన్ని సంపాదించుకోగలిగింది. మాస్లో, హెర్జ్‌బర్గ్ పాలనా శాస్త్రానికి తమదైన శైలిలో సేవచేశారు.

మాదిరి ప్రశ్నలు

ఈ క్రింది వాటికి లఘటీక వ్రాయుము

1. అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతం
2. స్వీయ సంతృప్తి అవసరం.
3. ప్రేరణ సిద్ధాంతానికి మాస్లో సేవ
4. ఆరోగ్య కారకాలు
5. ప్రేరకాలు

ఈక్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో సమాధానం వ్రాయండి

1. అబ్రహాం మాస్లో అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతాన్ని వివరించండి.
2. అవసరాల క్రమానుగత శ్రేణి సిద్ధాంతంపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి.
3. ప్రేరణ సిద్ధాంతానికి హెర్జ్‌బర్గ్ చేసిన సేవను చర్చించుము
4. రెండు కారకాల ప్రేరణ సిద్ధాంతంపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయుము.

చదువతగిన రచనలు :

1. V.S. Prasad (et al)
2. Naidu S.P (pp. 121 - 124)

పాఠం - 10

X సిద్ధాంతం మరియు Y సిద్ధాంతం డగ్లస్‌మెక్‌గ్రీగర్

విషయసూచిక

10.1 పరిచయం

10.2 నిర్వహణ అంటే ఏమిటి ?

10.3 మెక్‌గ్రీగర్ సిద్ధాంతపరమైన ప్రాతిపదికలు

10.4 Theory X భావనలు

10.5 X సిద్ధాంత లక్షణాలు

10.6 Y సిద్ధాంత లక్షణాలు

10.7 ఆచరణలో Y సిద్ధాంతం

10.8 స్కాన్‌లాన్ ప్రణాళిక

10.9 లైను - స్టాఫ్ ఏజన్సీల సంబంధాలలో Y సిద్ధాంత ఉపయోగం

10.10 Transactional Influence భావన

10.11 ముగింపు

10.12 మాదిరి ప్రశ్నలు

10.13 చదువవలసిన రచనలు

10.1 పరిచయం :

మెక్‌గ్రీగర్ ప్రముఖ సామాజిక మానసికవేత్త. అమెరికాలో 1906 జన్మించి, 1964లో మరణించాడు.

నిర్వహణ శాస్త్రంకు సంబంధించి తన రచనల ద్వారా ప్రభావితం చేసిన వ్యక్తులలో డగ్లస్ మెక్‌గ్రీగర్ ప్రముఖుడుగా చెప్పవచ్చు. అతని గురించి వృత్తిపర నిర్వాహకులలో తెలియనివారు ఉండరంటే ఆశ్చర్యం లేదు. రెండవ ప్రపంచ యుద్ధానంతరం ప్రాచుర్యం పొందిన నిర్వహణ మానసిక వేత్తలలో అగ్రగణ్యుడు. మానవ స్వభావం మరియు ప్రవర్తన నియంత్రణ గురించి సాంప్రదాయ నిర్వహణ సిద్ధాంతములో వెలిబుచ్చిన భావాలు అవాస్తవాలని, వారి అభిప్రాయాలకు పరిమితులు ఉన్నాయని నిర్ధ్వందంగా శాస్త్రీయంగా నిరూపించాడు.

మెక్‌గ్రీగర్ 1954 నుంచి మరణించే వరకు MIT లో పారిశ్రామిక నిర్వహణ విభాగంలో గుర్తింపు ఉన్న ఆచార్యుడుగా పనిచేస్తూ మానవ ప్రవర్తనపై పరిశోధన సంఘంలో సభ్యుడుగా పనిచేశాడు. అతను రచించిన 'The Human side of the

Enterprise' (1960) అనే గ్రంథం ఇప్పటికీ ప్రముఖమైనదిగా పేరుపొందింది. అతను నిర్వహణలోని అనేక అంశాలపై రచించిన పలు పరిశోధనా వ్యాసాలు నవ్యసమాజిక చిత్రీకరణకు మార్గదర్శకాలేకాక, వృత్తిపరమైన లక్ష్యాలను ఉద్యోగులు మరియు నిర్వాహకులు నిబద్ధతతో సాధించటానికి నూతన విలువల ఆవిర్భావానికి తోడ్పడ్డాయి. మెక్‌గ్రీగర్ మరణానంతరం ప్రచురించబడిన గ్రంథం The Professional Manager, (1967) అతను అప్పటికే ప్రతిపాదించిన దృక్పధాలకు మరో ముందడుగుగా చెప్పవచ్చు. సరైన నిర్వహణ పద్ధతులు అవగాహన ద్వారా వ్యవస్థాపరమైన ప్రవర్తనకు అలాగే వ్యవస్థలోని వ్యక్తుల సామర్థ్యం, ఉత్సాహం పెంచటానికి మధ్య "వారధి" లేదా సాన్నిహిత్యం ఏర్పరచవలసిన అవసరాన్ని The Professional Manager లో వివరించాడు.

10.2 నిర్వహణ అంటే ఏమిటి ?

మెక్‌గ్రీగర్ 1960లో రచించిన The Human side of Enterprise గ్రంథం పారిశ్రామిక మానసిక శాస్త్రంలో గత రెండు దశాబ్దాలలో ప్రముఖమైన గ్రంథంగా గుర్తించబడింది. అప్పట్లో శాస్త్రీయ నిర్వహణపై ఉన్న సామెతలను, మూఢ నమ్మకాలను కొట్టివేస్తూ, విజయవంతం అయిన నిర్వాహకులు పుడతారా లేక తయారు చేయబడతారా అన్న ప్రశ్నలకు పైన పేర్కొన్న గ్రంథం ద్వారా సమాధానం తెలియ చేశాడు. మెక్‌గ్రీగర్ మాటలలోనే "నాకు సంబంధించినంతవరకు నిర్వాహకులు తయారుచేయబడతారు అనే అంశం నిర్వహణ అభివృద్ధికి సంబంధించిన లాంఛన ప్రక్రియలపై తక్కువగా ఉంటుంది. అది ఎక్కువగా నిర్వహణ దృష్టిలో చేసేపని ప్రకృతిమీద, అనుసరించే అన్ని విధివిధానాలమీద, ఆచరించే పద్ధతులమీద ఆధారపడి వుంటుంది. ఏ విధంగా వ్యాపారం నిర్వహించబడుతుంది అనేది వ్యక్తులకున్న సామర్థ్యం, వారి అభివృద్ధికి గల అవకాశాల మీద ఆధారపడివుంటుంది. లాంఛనప్రాయమైన కార్యక్రమాల ద్వారా మనం నిర్వహణ అభివృద్ధిని సాధించాలంటే తప్పుడు మార్గంలో ప్రయాణిస్తున్నట్లు గుర్తించాలి".

ఈ గ్రంథం ప్రచారం పొందటానికి ముఖ్యకారణం అతను మానవ ప్రకృతి గురించి సూత్రీకరించిన Theory X మరియు దానికి భిన్నమైన Theory Y సిద్ధాంతాలు. మానవ ప్రకృతికి సంబంధించిన ఈ సిద్ధాంతపరమైన భావనలు లేదా ఊహల ద్వారా, మనకు తెలిసేది ఏమిటంటే నిర్వాహకులు మానవ వనరులను నియంత్రించటానికి, నిర్వాహకులు మనుషుల ఎడల వున్న అవగాహన ప్రాతిపదిక. దానిద్వారా ఆ వ్యవస్థలో ఉన్న లక్షణాలు ఆధారపడి వుంటాయి. మెక్‌గ్రీగర్ కున్న ప్రగాఢ విశ్వాసం నిర్వహణలో ఉన్న కొన్ని ముఖ్యమైన సమస్యలు, సాంకేతిక విజ్ఞానము మరియు నైపుణ్యం కలిగిన నిర్వాహకుల ఎంపిక పరిధికి అతీతంగా ఉంటాయి. శక్తి, సామర్థ్యాలు కలిగిన ఉన్నత కార్యనిర్వాహకులు, పరిశ్రమలలో ఎక్కువ సేవలు అందించలేకపోవచ్చు. కారణం మానవ అభివృద్ధికి మానవ వనరుల సక్రమ వినియోగానికి సంబంధించి వ్యవస్థలో తగిన వాతావరణం కల్పించాల్సిన అవసరం గురించి అవగాహనరాహిత్యమే.

10.3 మెక్‌గ్రీగర్ సిద్ధాంతపరమైన ప్రాతిపదికలు :

నిర్వహణకు సంబంధించిన నూతనమైన ఊహలు ముందుంచటంలో మెక్‌గ్రీగర్ చాలా పేరుతెచ్చుకున్నాడు. "ప్రతి నిర్వాహక ప్రక్రియ సిద్ధాంతంపై ఆధారపడుతుంది" అనేది అతని పరికల్పన (హైపోథిసిస్). మానవ వనరుల నిర్వాహకులకు సంబంధించి వాస్తవ మరియు సిద్ధాంతపరమైన వ్యక్తిగత పోలికలు, తరచుగా చేయటం వలన ఏమీ అభివృద్ధి సాధించలేమని భావించాడు. నిర్వహణ ఒకకళ అన్న అంశానికి సంబంధించి, సిద్ధాంతపరంగా నిర్వహణ ప్రవర్తనకు ప్రాముఖ్యం తగ్గించటంగా

చెప్పాడు. అతని దృష్టిలో నిర్వహణ అనేది పూర్తిగా శాస్త్రం కాదు. దీనిలో ఇమిడి ఉన్న అంశం శాస్త్రీయ విజ్ఞానాన్ని ఉపయోగించి నిర్దేశించుకున్న లక్ష్యాలను నిర్వహణ ప్రక్రియ ద్వారా సాధించుకొనటం. వ్యవస్థలో మనుషుల నియంత్రణ గురించి పరిశీలించి, నియంత్రణను అంతా కూడా పరిస్థితులకనుగుణంగా ఎంచుకొన్న అనుసరణీయత. ప్రకృతి సూత్రాలకు అనుగుణంగా సాంకేతిక రంగాలలో నియంత్రణ అన్వయించుకొంటాము. మానవ సమాజాలలో కూడా అంతే జరుగుతుంది. అయితే పలు సందర్భాలలో మానవ ప్రవర్తన నియంత్రణ ప్రక్రియలు, ప్రకృతి సహజ సూత్రాలకు విరుద్ధంగా ఉండటం జరుగుతుంది. నిర్వాహకులుగా మానవులను వారు అనుకున్నట్లు నియంత్రిస్తారేగాని, ప్రకృతి న్యాయసూత్రాలకు అనుగుణంగా కాదు. అటువంటప్పుడు అనుకున్న లక్ష్యాలు సాధిస్తామని ఆశించకూడదు.

అలాగే వ్యవస్థలో ప్రభావ పద్ధతులు లేక నియంత్రణ గురించి వివరిస్తూ, సంప్రదాయ పద్ధతులలో మానవుని నయానా భయానా భయపెట్టటానికి అధికారానికున్న పరిధులను / వాటి ఊహలపై దృష్టిసారించాడు. అధికారానికున్న పరిమితులను పరిశీలించి, వ్యక్తిగతంగానూ, వ్యవస్థాపరంగాను ప్రవర్తనలో మానసికంగా ఆధారపడటం గురించి ఈ క్రింది మాటలలో చెప్పాడు.

"మానవ ప్రవర్తన ముందే ఊహించవచ్చు కాని భౌతిక శాస్త్రంలోవలే ఖచ్చితత్వం ఉండాలంటే సిద్ధాంతపరమైన ఊహనలు ఒప్పుగా, సక్రమంగా ఉండాలి. మనకు నియంత్రణలో ఉన్న సామర్ధ్యాన్ని పెంపొందించుకోవచ్చు కాని కొన్ని ప్రత్యేక పరిస్థితులలో ఎంచుకొన్న అనుసరణీయత మేరకే మానవ ప్రకృతికి అనుగుణంగా, పరిమితంగా ఉపయోగించాలికాని మన కోర్కెలు తీర్చుకోవటానికి అనుగుణంగా మనుషుల ప్రవర్తన / నైజం ఉండాలి అనుకోవటం పొరపాటు. మనం ఎంచుకొన్న మార్గాలు అసంబద్ధమైనవిగా భావించాలి. మనం అనుకున్నట్లుగా మానవ ప్రవర్తన లేదని వారిని నిందించటంవలన నిర్వహణ సామర్థాన్ని పెంచుకోవటం సాధ్యపడదు".

మెక్‌గ్రీగర్ చెప్పిన X మరియు Y సిద్ధాంతాలు మానవ ప్రకృతికి / మానవ ప్రవర్తనకు రెండు విభిన్నమైన నిర్వహణ ఊహలకు ప్రాతినిధ్యం వహిస్తాయి. X సిద్ధాంత లక్షణాలు అధికార నియంతృత్వ పోకడలకు ప్రతిబింబం అయితే, Y సిద్ధాంత లక్షణాలు ప్రజాస్వామ్య మరియు భాగస్వామ్య నిర్వహణకు అద్దంపట్టాయి.

X సిద్ధాంతం మానవనైజాన్ని వ్యతిరేక కోణంలో చూపిస్తే, Y సిద్ధాంతం దానికి భిన్నంగా మానవు ప్రకృతిని తెలియజేస్తుంది. ఈ రెండు సిద్ధాంతాల వలన, నిర్వహన దృక్పధాలలో ఉన్న మార్పును తెలియజేస్తూ తెలియచేస్తూ, ఆయా నిర్వహణ పద్ధతుల వలన కలిగే పరిణామాలను వివరిస్తాయి.

10.4 Theory X భావనలు :

వ్యవస్థలలో మానవ సంబంధాలలో, ఘర్షణలు వైరుధ్యాలను పరిశీలించి మానవ అంశాల నియంత్రణను బలవంతంగా భయపెట్టి చేయించటం ద్వారా లేదా స్వయం నియంత్రణతో ప్రేరణ కల్గించి మానవ ప్రవర్తనను సమైక్యపరచటంగా మెక్‌గ్రీగర్ భావించాడు. పలు సందర్భాలలో నియంత్రణ పద్ధతులపై శాస్త్రీయంగా పరిశోధన చేసి, రెండురకాల పద్ధతులను Theory X మరియు Theory Y గా ప్రతిపాదించాడు. Theory X ని సాంప్రదాయ సిద్ధాంతంలో నిర్ధేశకత్వానికి మరియు నియంత్రణకు ప్రతీకగా చెప్పాడు.

Theory X లక్షణాల వల్ల వ్యక్తులను నియంత్రించటానికి, నిర్వాహకులకు వ్యక్తుల ఎడల వున్న ఊహలు / భావనలే ప్రాతిపదిక.

10.5 X సిద్ధాంత లక్షణాలు :

నిర్బంధ బలప్రయోగ చర్యలు.

1. సగటు మానవునికి పని అంటే అయిష్టత. దానిని ఎగగొట్టటానికి, వీలైతే తప్పించుకోవటానికి చూస్తాడు.

2. పైన చెప్పిన పరిస్థితుల వలన ఎక్కువమందిని నిర్దేశిస్తూ, నియంత్రిస్తూ, చేసే తప్పులను సరిదిద్దుతూ, వ్యవస్థా లక్ష్యాలు చేరుకోవటంలో వారు సక్రమంగా పనిచేయటానికి వారిని భయపెడుతూ, శిక్షలు విధించబడతాయి.

3. సగటు మనిషి పైవారి నిర్దేశకత్వంలో పనిచేయటానికి ఇష్టపడతాడు, బాధ్యతలను తనంతటతానుగా తీసుకోక తప్పించుకోటానికి చూస్తాడు. అతనికి పెద్దగా కోర్కెలు ఉండవు కాని అన్నింటికి మించి రక్షణ కోరుకుంటాడు. డబ్బు మరియు లాభాపేక్షతో ప్రేరణ పొందుతాడు.

4. ఎక్కువమంది నవ్యత నూతనత్వంపై ఆసక్తిచూపక, పనిఎడల, వ్యవస్థ అవసరాల ఎడల నిర్లిప్తంగా ఉంటారు. వారికి పెద్దగా కోరికలు ఉండవు.

మానసిక పరిపక్వత లేని బాధ్యతారాహిత్యంతో ఉన్న మనుషులను బాహ్యనియంత్రణే సరైన మార్గం అని నిర్వాహకుల నిశ్చితాభిప్రాయం.

పైన పేర్కొన్న లక్షణాలనుబట్టి మనుషులను వ్యతిరేక కోణంలో "అపనమ్మకంతో వారిని చూస్తారు. X సిద్ధాంతాన్ని Carrot and Stick Theory అని కూడా పిలుస్తారు. మానవ ప్రకృతి X సిద్ధాంత లక్షణాలకు అనుగుణంగా ఉందని నిర్వాహకులు భావిస్తే, వ్యక్తులతో సంబంధాలను అదే దృక్పథంతో ఏర్పాటు చేసుకొని నియంత్రిస్తూ ఉంటారు. నిర్వాహకులు నియంతృత్వ పోకడలు పోతారు. మనుషులకు ప్రేరణ కలిగించాలంటే నిర్దేశకత్వ మరియు నియంత్రణ నిర్వహణ ద్వారాకాక సరైన పద్ధతులను అన్వయించుకోవాలని మెక్‌గ్రేగర్ సూచించాడు. ఎంతకాలం అయితే X సిద్ధాంత ఊహలు / భావనలు నిర్వహణ వ్యూహాలను ప్రభావితం చేస్తాయో, అప్పటివరకు మనుషుల సామర్థ్యంను సక్రమంగా వినియోగించుకోటం మాట అటుంచి వారి సామర్థ్యాన్ని గుర్తించినట్లు లెఖ్ఖ అని మెక్‌గ్రేగర్ తేల్చిచెప్పాడు. మెక్‌గ్రేగర్ దృష్టిలో X సిద్ధాంత ఊహలకు పరిమితులు ఉన్నాయని పేర్కొన్నాడు. వాస్తవంగా చూస్తే నూతన నిర్వహణ వ్యూహాలకు అయినటువంటి వికేంద్రీకరణ, లక్ష్యాలను బట్టి నిర్వహణ, సంప్రదింపుల పర్యవేక్షణ, ప్రజాస్వామ్య నాయకత్వం, పాతసీసాలో కొత్త సారాయి వంటివే. ఎందుకంటే ఈ కొత్త నిర్వాహణ వ్యూహాలు, పద్ధతులు అభివృద్ధిచేసి మానవ నైజం, సామాజిక ప్రవర్తన అమలుపరచటంలో సాంప్రదాయ పరిమితులున్న మానవనైజం సామాజిక ప్రవర్తన కలిగిన X సిద్ధాంత ఊహాలే ఆధారం.

X సిద్ధాంతం పాతపద్ధతికి, నియంతృత్వ నిర్వహణకు ప్రాతినిధ్యం వహిస్తుంది. X సిద్ధాంతంకు కొన్ని పరిమితుల ఉన్నా మానవ సంబంధాల ఉద్యమానికి ముందు ప్రపంచవ్యాప్తంగా ఆమోదించబడింది. ఎల్టన్‌మోయో ప్రతిపాదించబడిన మానవ సంబంధాల సిద్ధాంతం కాలక్రమేణా X సిద్ధాంత ఊహల ప్రాముఖ్యతను తగ్గించింది.

10.6 Y సిద్ధాంత లక్షణాలు :

సమైక్యత, స్వీయనియంత్రణ. ఇవి X సిద్ధాంత లక్షణాలకు భిన్నమైనవి కాకుండా వ్యక్తులను వ్యవస్థతతో సమైక్యపరచడానికి స్వయం నియంత్రణకు దోహదపడతాయి. Y సిద్ధాంత లక్షణాలు మానవుణ్ని మంచి కోణంలో చిత్రీకరిస్తాయి. వాటినే అతను Y సిద్ధాంతంగా పేర్కొన్నాడు. మనుషులు సహజంగా బద్ధకస్తులు కాదు.

1. పనంటే వ్యక్తులకు ఆటవిడుపు లాంటిది.

2. వ్యక్తులకు తగిన ప్రేరణ కలిగిస్తే కలిగిస్తే స్వయం నిర్దేశకత్వంతో స్వయం నియంత్రణలో నిబద్ధతతో వ్యవస్థ లక్ష్యాలు చేరుకోవటానికి కృషిచేస్తారు.

3. లక్ష్యాలు చేరుకోవటంలో నిబద్ధత చూపినవారికి గుర్తింపు మరియు బహుమతులు ఇవ్వబడతాయి.

4. సగటు మనిషికి తగిన పరిస్థితులు కల్పిస్తే బాధ్యత ఆమోదించటమేకాక ఎక్కువ బాధ్యతను కోరుకుంటాడు.

5. వ్యక్తులలో నవ్యత నూతనత్వం ఎక్కువగా ఉండటం వలన వ్యవస్థలో సమస్యల పరిష్కారానికి కృషిచేస్తారు.

6. ఆధునిక పారిశ్రామిక జీవితంలో సాధారణ మానవునికున్నటువంటి మేధోపరమైన శక్తిసామర్థ్యాలు పాక్షికంగా వాడుకోవటం జరిగింది.

X సిద్ధాంత లక్షణాలకు భిన్నంగా Y సిద్ధాంతం మనుషులను మంచి దృక్కోణంలో చూపిస్తుంది.

Y సిద్ధాంత లక్షణాల ప్రకారం మనకు అర్థమయ్యేదేమిటంటె మనుషులకు సక్రమంగా ప్రేరణ కల్పిస్తే వారు స్వయం నిర్దేశకత్వంలో మరియు స్వయం నియంత్రణలో వ్యవస్థ లక్ష్యాలను చేరుకుంటారు. ఇంకో విధంగా చెప్పాలంటే Y సిద్ధాంతము వ్యవస్థ లక్ష్యాలను చేరుకోవటానికి మరియు స్వీయ సంతృప్తి తీర్చుకోవటానికి అవకాశాలు కల్పిస్తుంది.

మెక్‌గ్రీగర్ మనుషులు సహజంగా నిర్లిప్తంగా ఉండరని వ్యవస్థ లక్ష్యాలను వ్యతిరేకించరని తెలిపాడు. అతని దృష్టిలో వ్యవస్థా లక్ష్యాలకు వ్యక్తిగల లక్ష్యాలకు ఎటువంటి వైరుధ్యము లేదు. Y సిద్ధాంత ప్రకారం పనిచేయటమే మనుషులకు సంతృప్తి కలిగిస్తుంది.

Y సిద్ధాంత భావనల ప్రకారం నిర్వాహకులు నిర్దేశకులుగా కాక సహాయకులుగా ఉంటారు. మనుషులను పనియంత్రాలలాగా కాక వారి అవసరాలు, విలువలు, కోర్కెలు గుర్తించి వారిని వ్యవస్థలో భాగస్వాములుగా చూడటం జరుగుతుంది. స్వయం నియంత్రణకే ప్రాముఖ్యత ఇవ్వటం : వ్యవస్థ నిర్మాణానికి, పని పద్ధతులకన్న కూడా వ్యక్తులకు వారికి వ్యవస్థకు ఉన్న సంబంధం పైనే మెక్‌గ్రీగర్ దృష్టిసారించాడు.

Y సిద్ధాంతాన్ని మెక్‌గ్రీగర్ ఒక నూతన ప్రక్రియగా పేర్కొన్నాడు. అయితే కొన్ని సందర్భాలలో అధికారం యొక్క అవసరాన్ని అతను విస్తరించలేదు. అన్ని సందర్భాలలో అధికారం తప్పనిసరి అనే భావనను మాత్రం అంగీకరించలేదు.

రేమండ్ మైల్స్ ప్రతిపాదించిన మానవ వనరుల నిర్వహణ నమూనా (1975). Y సిద్ధాంత ఊహలకు దగ్గరగా ఉండటమేకాక, కొన్ని విషయాలలో Y సిద్ధాంత ఊహలకు మించి పోయిందనటం అతిశయోక్తికాదు. ఆ నమూనా అప్పటివరకు ఉపయోగించని మానవవనరులను వెలికితీసి వాడటం, వ్యక్తులు వారి శక్తిసామర్థ్యాలకు సేవలందించగలిగే వాతావరణం కల్పించటం, ముఖ్య విషయాలలో అందరూ పూర్తిగా పాల్గొనేటట్లు చూడటం, క్రింది స్థాయిలో స్వయం నిర్దేశికత్వం మరియు నియంత్రణ పరిధిని విస్తరించటం, వ్యవస్థలో క్రిందిస్థాయిలో పనిచేసేవారి ప్రభావం పెంచటం మొదలగునవి.

వ్యక్తులను నియంత్రించటానికి అధికారం మీదే ఆధారపడటం వలన వ్యతిరేకత, ఉత్పత్తి తగ్గుదల మరియు వ్యవస్థ లక్ష్యాలు చేరుకోవటంలో నిర్లిప్తత చోటుచేసుకుంటాయని మెక్‌గ్రిగర్ అభిప్రాయం.

ప్రజాస్వామ్య దేశాలలో, ప్రజల విద్య మరియు జీవనప్రమాణస్థాయి క్రమంగా పెరుగుతున్న పరిస్థితులలో మనుషులు పరిపక్వతతో సక్రమంగా ప్రవర్తిస్తారని ఆశించవచ్చు. ఆ సందర్భంలో X సిద్ధాంత ఊహల ఆధారంగా నిర్వహణ పద్ధతులు ఉంటే అవి తప్పని గ్రహించటమేకాక అటువంటి ఊహల ఆధారంగా నిర్వహణ దృక్పథాలు అభివృద్ధిచేస్తే, వ్యవస్థ లక్ష్యాలను చేరుకోవటంలో వ్యక్తులకు ప్రేరణ కలిగించలేవు. నిర్దేశకత్వం మరియు నియంత్రణ ద్వారా నిర్వహణ కొనసాగించటం ప్రశ్నించవలసిన అంశం.

బాధ్యతలు తీసుకోవటంలో చొరవ మరియు సంసిద్ధులై ఉండరు.

భౌతిక మరియు రక్షణ అవసరాలు తీర్చుకోవటం ద్వారా ప్రేరణ పొందుతారు.

10.7 ఆచరణలో Y సిద్ధాంతం :

అమలులోవున్న నిర్వహణ వ్యూహాలను విమర్శిస్తూ ఆధీనులు చేసే తప్పులను విమర్శించే బదులు, వారినే స్వయంగా అనుభవం ద్వారా సరిదిద్దుకోవటానికి అవకాశం కల్పిస్తే దీర్ఘకాల ప్రయోజనం ఉంటుందని అతను చెప్పాడు. సమైక్యత ద్వారా నిర్వహణ, స్వయం నియంత్రణ ద్వారా పైనించి నిర్దేశించటం మరియు నియంత్రణలో ఉన్న లోపాలను, పరిమితులను ఎత్తిచూపినట్లైంది.

10.8 స్కాన్‌లాన్ ప్రణాళిక :

ఇది Y సిద్ధాంత ఊహలపై ఆధారపడిన తత్త్వం. దీనికి రెండు ముఖ్య లక్షణాలున్నాయి.

1) నష్టాలను తగ్గించటం, లోపాలు పంచుకొనటం 2) సమర్థవంతంగా వ్యవస్థ ప్రక్రియలో పాల్గొనటం.

10.9 లైన్ - స్టాఫ్ ఏజన్సీల సంబంధాలలో Y సిద్ధాంత ఉపయోగం :

సమకాలీన పరిస్థితులలో ఆధునిక వ్యవస్థలు చాలా పెద్దవి. తనకున్న ఉద్యోగుల ద్వారా పలు విధులు నిర్వహిస్తాయి. క్షేత్రస్థాయిలో పనిచేసే వారిని లైన్ ఉద్యోగులుగాను, కేంద్రస్థాయిలో పనిచేసేవారిని స్టాఫ్ఉద్యోగులుగాను పిలుస్తారు. వీరి మధ్య సంబంధాలలో Y సిద్ధాంతాన్ని అన్వయించవచ్చు అని మెక్‌గ్రిగర్ భావించాడు. అధికారయుత ఆజ్ఞలు వారి మధ్యవున్న సంక్లిష్టమైన వైరుధ్యాలను, ఘర్షణలను పరిష్కరించలేకపోగా తరచుగా మానవ వనరులు సక్రమ వినియోగానికి దోహదపడవు. Y సిద్ధాంత దృక్పథం, వ్యవస్థలలో అనేక స్థాయిలలో దళఉత్సాహం (Team work) పై దృష్టిపెడుతుందని మెక్‌గ్రిగర్ పేర్కొన్నాడు. అంతేకాక లైన్ - స్టాఫ్ ఉద్యోగుల మధ్య సంబంధాలను పరస్పర సహాయాన్ని పెంపొందించుకోవటానికి తోడ్పడుతుంది.

X మరియు Y సిద్ధాంత లక్షణాలను పరిశీలించిన తర్వాత, X సిద్ధాంతం చెడ్డదని Y సిద్ధాంతం మంచిదనే నిర్ణయానికిరాలేము.

మానవ సంబంధాలను లేదా మానవ ప్రవర్తనను వివరించటానికి X మరియు Y సిద్ధాంతాలను రెండు స్పష్టమైన విధాలుగా చూడలేము. అధికారులు మనిషిని ఏవిధంగా భావిస్తారు అనే దానికి X మరియు Y సిద్ధాంతాలను ప్రాతిపదికగా తీసుకోలేము. అధికారులు X సిద్ధాంత లక్షనాల ప్రకారం మనిషిని పూర్తిగా వ్యతిరేక ధోరణిలోను లేదా Y సిద్ధాంత లక్షణాలు

వివరించినట్లు మంచి ధోరణిలోను భావిస్తారనుకోలేము. X మరియు Y సిద్ధాంత మధ్య ఉన్న ద్విభాగవతము అంత తేలిక కాదు. వాస్తవంగా ఎక్కువమంది X మరియు Y సిద్ధాంత లక్షణాలకు మధ్యస్థంగా ప్రవర్తిస్తారు.

10.10 విభేధాల ద్వారా పనిచేయటం Transactional Influence భావన :

నిర్వహణ శాస్త్రానికి మెక్‌గ్రేగర్ అందించిన ముఖ్య భావన Transactional Influence. అంటే వైరుధ్యాలను నిర్వహించటం, మరియు నిర్వహణ దళాన్ని అటువంటి పరిస్థితులలో నిర్వహణ అధికారం మరియు నియంత్రణలతో నిర్మించటం స్వల్పవిషయంకాదు. వృత్తిపర నిర్వాహకునికి ఇదొక సవాలు వంటిది. మెక్‌గ్రేగర్ దృష్టిలో ప్రభావం అనేది ఒక సామాజిక వాస్తవం. అది గెలుపు - ఓటమి లాంటిది కాదు. వ్యక్తుల మీద నమ్మకం పరస్పర సహకారం ఉంటే అధికారంలో సమానత, బాధ్యతల్లో హోదాలో తరుగుదల సమస్యలేకావు. సిద్ధాంతపరంగా Y భావనలు విమర్శకులు, స్నేహితులు ఆమోదించినా అవి వాస్తవపరిస్థితులలో అన్వయించుకోవటం అసాధ్యం అనే అభిప్రాయాన్ని మెక్‌గ్రేగర్ కొట్టిపారేశాడు. ప్రతివ్యక్తి తనంతటతానే సమాధానం చెప్పుకోవాలని అతడు సూచించాడు. ముఖ్యంగా నిర్వాహకుడు తన గురించి తాను, తన పాత్ర గురించి, అనుసరించే పద్ధతుల గురించి అతని అధికారం గురించి, ఇతరులను నియంత్రించే ప్రక్రియ గురించి, (Team Work) సమస్య గురించి ముఖ్యంగా సంఘర్షణలను వైరుధ్యాలను క్రియేటివ్‌గా పరిష్కరించటం గురించి తన మరణానంతరం ప్రచురితమైన The Professional Manager అను గ్రంధంలో వివరించాడు.

క్లుప్తంగా X - Y ల మధ్య ఉన్న భేదాలను ఈ క్రింది పట్టిక ద్వారా తెలుసుకోవచ్చు.

X సిద్ధాంతము:

1) నియంతృత్వ నాయకత్వము
2) ఉత్పత్తి మీద దృష్టిపెట్టేది
3) నిశిత పర్యవేక్షణ
4) చేసేపని, సాధించవలసిన లక్ష్యం మీద శ్రద్ధ
5) నిర్దేశకత్వం
6) వ్యవస్థ నిర్మాణానికి ప్రాముఖ్యం

Y సిద్ధాంతము :

1) ప్రజాస్వామ్య నాయకత్వం
2) ఉద్యోగుల మీద దృష్టిపెట్టేది
3) సాధారణ పర్యవేక్షణ
4) మానవ సంబంధాలకు ప్రాముఖ్యం
5) మద్దతు సంబంధాలకు, భాగస్వామ్యానికి ప్రాముఖ్యత
6) మనుషుల అవసరాలను, విలువలు, ఆశయాలను గుర్తించటం

10.11 ముగింపు :

తన రచనల ద్వారా మెక్‌గ్రేగర్ బహుముఖ కోవిదుడుగా నిరూపించుకున్నాడు. అతని తపన అంతా పారిశ్రామిక సంస్థలు, ప్రభుత్వాలు, దేశాలు భవిష్యత్తుకు సంబంధించి ముఖ్య నిర్ణయాలు చెయ్యటంలో మానవ నైజంలో, మానవ వనరుల వినియోగంలో పరస్పరం సహకరించుకోవటం ముఖ్యం అని గ్రహించాలి. అతను వివరించిన X మరియు Y సిద్ధాంతాలు మానవ ప్రవర్తనను స్పష్టంగా వివరించటానికి ఉద్దేశించినవి కావు. వాటి ఆధారంగా నిర్వహణ ప్రక్రియలను విశ్లేషించటానికి అవకాశం ఏర్పడింది. తర్వాత కాలంలో జరిగిన పరిశోధన Y సిద్ధాంత భావనలకు మించిసాగింది. అయినంతమాత్రాన Y సిద్ధాంతానికున్న ప్రాముఖ్యాన్ని తగ్గించి చూపటం కాదు. అతను చెప్పిన అభిప్రాయాలన్నీ అమెరికా పారిశ్రామిక వ్యవస్థలలో చేసిన పరిశోధన

ఫలాలుగా చెప్పవచ్చు. అయితే ఎప్పుడూ ఉద్భవించే ప్రశ్నలకు, సమస్యలకు సమాధానాలు చెప్పటం, మెక్‌గ్రేగర్‌కు సాధ్యంకాలేదు. అయినంతమాత్రాన అతను వివరించిన అనేక విషయాలు తదుపరి కాలంలో చేపట్టిన పరిశోధనకు ప్రాతిపదికగా ఉన్నాయి.

10.12 మాదిరి ప్రశ్నలు :

ఎ) ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు లఘుటీకము వ్రాయుము.

1. X సిద్ధాంతము
2. Y సిద్ధాంతము
3. ఆచరణలో Y సిద్ధాంతము

బి) ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపములో సమాధానం వ్రాయుము

1. పాలనా సిద్ధాంతానికి డగ్లక్ మెక్‌గ్రేగర్ చేసిన సేవను వివరించండి.
2. X సిద్ధాంతం, Y సిద్ధాంత లక్షణాలపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి.

10.13 చదువవలసిన రచనలు :

1. Dr. Prasad, et.al - Administrative Thinker's
2. S.P. Naidu, - Public Administration - Theories & Concepts- PP. 126 - 129
3. Hostnar Singh and Mohender Singh - Administrative Theory 107 - 108.

డా॥ బి.పి.సి. బోస్

పాఠం - 11

నూతన నిర్వహణ పద్ధతులు రైన్సిస్ లైకర్ట్

విషయసూచిక

11.0 లక్ష్యం

11.1 పరిచయం

11.2 పర్యవేక్షణ పద్ధతులు

11.2.1. పనిమీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు

11.2.2. ఉద్యోగుల మీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు

11.3 మద్దతు సంబంధాలు సూత్రం

11.4 సంబంధాలు - ప్రభావాల పద్ధతి లక్షణాలు

11.5 Linking ఆరిదీ నమూనా

11.6 లైకర్ట్ ప్రతిపాదించిన నిర్వహణ పద్ధతులు

11.6.1. శూన్య వ్యవస్థ

11.6.2. అధికారయుత దోపిడిపూరిత నిర్వహణ లక్షణాలు

11.6.3. దయార్ద్ర, అధికారయుత నిర్వహణ లక్షణాలు

11.6.4. సంప్రదింపుల నిర్వహణ లక్షణాలు

11.6.5. భాగస్వామ్య నిర్వహణ పద్ధతి లక్షణాలు :

11.6.6 వ్యవస్థ 4T

11.6.7. వ్యవస్థ - 5

11.7 వైరుధ్యాలు / వివాదాలు / ఘర్షణలు నిర్వహణ / పరిష్కారం

11.8 లైకర్ట్ అభిప్రాయాలపై విమర్శనాత్మక పరిశీలన

11.9 సారాంశము

11.10 మాదిరి ప్రశ్నలు :

11.0 లక్ష్యం

నూతన నిర్వహణ పద్ధతులపై లైకర్ట్ చేసిన కృషి, దాని ఫలితాలను వివరించటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

11.1 పరిచయం :

రెన్సిస్ లైకర్ట్ ప్రముఖ సామాజిక మానసికశాస్త్రవేత్త. అమెరికాలో 1903లో జన్మించారు. కొలంబియా విశ్వవిద్యాలయంలో Ph.D. పట్టా పొందారు. 1946లో సం॥లో మిచిగాన్ విశ్వవిద్యాలయంలో సర్వే రిసెర్చి సెంటర్‌ను ప్రారంభించటం జరిగింది. తర్వాత దానిపేరు Research Centre for Group Dynamics and Centre for Research on the Utilisation of

Scientific Knowledge గా మార్చారు. లెకర్ట్ దాని ప్రథమ నిర్దేశకుడు. ఈ పదవిలో 1970 వ సం॥ వరకు కొనసాగి 1970 నుంచి గౌరవ నిర్దేశకుడుగా కృషిచేశాడు. అమెరికా పారిశ్రామిక మరియు ప్రభుత్వ సంస్థలలో లెకర్ట్ మరియు 40 మందితో కూడిన పరిశోధక బృందం నిర్వహణ పద్దతులపై 25 సం॥రాలు విస్తృతంగా పరిశోధన చేశారు. వారి పరిశోధనకు పలురకాలైన సంస్థలను - పారిశ్రామిక, విద్య, ఆరోగ్య, రైల్వే, వ్యాపార మరియు స్వచ్ఛంద - ఎన్నుకొన్నారు. లైకర్ట్ బహుగ్రంథ రచయిత. వాటిలో ముఖ్యమైనవి.

1. New patterns of Management (1961)
2. The Human Organization - Its Management and Value (1967)
3. New ways of Managing conflict (1976).

ముఖ్యంగా లైకర్ట్ పరిశోధనలో అమెరికా వ్యాపార సంస్థలలో ఎక్కువ ఉత్పత్తికి దోహదపడే శక్తులను గుర్తించటం జరిగింది. ప్రపంచవ్యాప్తంగా పెరుగుతున్న పోటీ, సన్నిహిత పర్యవేక్షణకు వ్యతిరేకత, ఒత్తిడికి వ్యతిరేకత, వ్యక్తులకు ఎక్కువస్వేచ్ఛ చొరవ ఇవ్వాలని భావించటం, పనిచేసే వారిలో విద్యాస్థాయి పెరగటం, దాని పరిణామంగా వారి దృక్పథాలలో వ్యవస్థలో పాల్గొనే పద్ధతులలో మార్పులు, వ్యక్తుల మానసిక ఆరోగ్యానికి ప్రాముఖ్యం పెరగటం, మానసిక పరిపక్వత చెందిన వ్యక్తుల అవసరాలు తీర్చాలనే పరిస్థితి మొదలగు వాటిపై లైకర్ట్ తన దృష్టిని సారించాడు.

లైకర్ట్ ముఖ్యంగా మూడు విషయాల మీద ప్రత్యేక శ్రద్ధ కనబర్చాడు. అవి - పర్యవేక్షణ, నిర్వహణ పద్ధతులు మరియు వ్యక్తుల మధ్య సంబంధాలు. ఈ విషయాలపై లైకర్ట్ అభిప్రాయాలను పరిశీలిద్దాం.

11.2 పర్యవేక్షణ పద్ధతులు :

లైకర్టు మరియు సహచర పరిశోధక బృందం మొదటగా ఎక్కువ ఉత్పత్తికి ఉన్న వాతావరణాన్ని పరిశీలించారు. ముందు ఎక్కువ ఉత్పత్తి చేస్తున్న విభాగాల మరియు తక్కువ ఉత్పత్తి చేస్తున్న విభాగాల లక్షణాలను విశ్లేషించారు. వారు చేసుకున్న ప్రశ్న ఎందుకు కొంతమంది నిర్వాహకులు, మిగతా వారికన్నా మంచి ఫలితాలను, ఉత్పత్తిని సాధించగల్గుతున్నారు ? సామర్థ్యాన్ని మనం ఏవిధంగా కొలవగలం ? ఏ పద్ధతుల ప్రామాణికంగా ఫలితాలను కొలవగలం ? నిష్పక్షపాత, ఆధారపడతగిన కొలతలలో వాస్తవమెంత ? అన్న ప్రశ్నలను వేసుకున్నారు.

ఈ ప్రశ్నలకు సమాధానంగా లైకర్ట్ పర్యవేక్షకులను రెండు తరగతులుగా విభజించాడు. వారు :

1. పనిమీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు (Job - centred)
2. ఉద్యోగుల మీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు (Employee - centred)

ఇప్పుడు పైన పేర్కొన్న పర్యవేక్షకుల లక్షణాలను పరిశీలిద్దాం.

11.2.1. పనిమీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు :

ఈ పర్యవేక్షకులు అప్పగించిన పనిమీద దృష్టిపెడతారు.

1. ఉద్యోగులను పనిచేయించటానికి విపరీతమైన ఒత్తిడి చేస్తారు.
2. ఉద్యోగుల మీద ఎక్కువ నమ్మకము ఉంచరు.
3. ఉద్యోగులు చేసే పనిని దగ్గరగా, నిశితంగా, వివరంగా పర్యవేక్షిస్తారు.

4. ఉద్యోగులకు వారి విధి నిర్వహణలో తక్కువ స్వేచ్ఛనిస్తారు.
5. ఉద్యోగులు విధినిర్వహణలో తప్పులుచేస్తే, విమర్శిస్తూ, ఒక్కోసారి శిక్షిస్తారు.

11.2.2. ఉద్యోగుల మీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు :

వారు రెండో తరగతికి చెందిన పర్యవేక్షకులు. వ్యవస్థలో మానవ అంశాలకు ప్రాధాన్యతనిస్తూ ఉద్యోగులను సమర్థవంతమైన బృందంగా ఏర్పరచి వారినుంచి ఎక్కువ ఉత్పాదకతను సాధించటానికి చూస్తారు. ఈ తరగతికి చెందిన పర్యవేక్షకుల లక్షణాలను పరిశీలిద్దాం.

1. ఉద్యోగులను పని చేయించటానికి తక్కువ ఒత్తిడి చేస్తారు.
2. ఉద్యోగుల యొక్క నమ్మకము మరియు విశ్వాసం సంపాదిస్తారు.
3. ఉద్యోగులు ఏదో సాధించాలనే తపన / ప్రేరణ వారిలో పెంచుతారు. సమూహ నిర్ణయ ప్రక్రియద్వారా ఉన్నత లక్ష్యాలు సాధించటానికి ప్రోత్సహిస్తారు.
4. ఉద్యోగులు నిర్వహించే విధులపై సాధారణ పర్యవేక్షణ చేస్తారు.
5. ఉద్యోగులు నిర్వహించే విధిలో వారికి స్వేచ్ఛ, స్వాతంత్ర్యం ఇస్తారు.
6. విధి నిర్వహణలో సమస్యలు మరియు తప్పులు జరిగితే ఉద్యోగులకు వాటి పరిష్కారంలో సహాయం చేస్తారు.

ఎక్కువ ఉత్పత్తికి, తక్కువ ఉత్పత్తికి కారణభూతమైన నిర్వాహకుల లక్షణాలను గుర్తించినప్పటికీ ఈ లక్షణాలు పనివాతావరణంలో ఇమిడివున్న చర్య మరియు ప్రతిచర్యవల్ల కూడా కావచ్చు. ఎక్కువ ఉత్పత్తి విభాగాలలో ఉన్న నిర్వాహకులు ఉద్యోగులను మానవతాదృష్టితో చూస్తున్నారని, తక్కువ ఉత్పత్తి విభాగాల నిర్వహకులు మంచి ఫలితాలు సాధించటానికి ఉద్యోగులతో మొండి వైఖరి ప్రదర్శిస్తున్నారని లైకర్ట్ చెప్పాడు. పై విషయాలకు సమాధానం కనుగొనటానికి లైకర్ట్ పరిశోధన ద్వారా ఎక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాల నిర్వాహకులను, తక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాలకు, తక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాల నిర్వాహకులను ఎక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాలకు మార్పు చేశాడు. పరిశోధనలో తేలింది ఏమిటంటే ఎవరైతే ఎక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాలకు మార్చారో వారు ఉత్పత్తిని పెంచటంలో విజయవంతం అయ్యారు. దీనికి భిన్నంగా తక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాల నిర్వాహకులను, ఎక్కువ ఉత్పత్తి సాధిస్తున్న విభాగాలకు మార్చటం వలన, వారు ఉత్పత్తిని తగ్గించటంలో భాగస్వాములయ్యారు. ఈ ప్రక్రియ కొంతకాలం జరిగింది. ఈ సందర్భంగా లెకర్టు వ్యవస్థలో మార్పు తీసుకురావటానికి కాలం ఒక ప్రముఖ అంశంగా గుర్తించాడు. ఎక్కువ ఒత్తిడి చేసే పర్యవేక్షకులు, తాత్కాలికంగా ఉత్పత్తిని పెంచటానికి దోహదపడవచ్చు కాని, దీర్ఘకాలంలో, అధికారానికి నియంత్రణకు వ్యతిరేకత మొదలై వారి సమూహ సామర్థ్యం సన్నగిల్లుతుందని లైకర్ట్ పేర్కొన్నాడు. దీనికి భిన్నంగా ఉద్యోగులను మంచితనంతో, మానవతాదృష్టితో చూసి, వారి దృక్పధాలను వ్యవస్థ లక్ష్యాలు చేరుకొనేవైపు మళ్ళించినట్లైతే మంచి ఫలితాలు సాధించవచ్చు. అయితే ఈ ప్రక్రియకు కొంతకాలం పడుతుంది.

సమర్థవంతమైన పర్యవేక్షణ అనేది సాపేక్ష మరియు పరిస్థితులకు అనుగుణంగా ఉండాల్సిన అవసరాన్ని లైకర్ట్ గుర్తించాడు. పర్యవేక్షక నిరంతర అనుసరణీయత అనేది విలువలు, కోర్కెలు, ఆశయాలు, వ్యక్తుల అంతర్ నైపుణ్యం మొదలైన అంశాలకు సంబంధించినది.

నాయకత్వం గూర్చి వివరిస్తూ, అది సందర్భాన్నిబట్టి ఉంటుందని లైకర్ట్ పేర్కొన్నాడు. దాని అర్థం నాయకత్వ లక్షణాలు మరియు ప్రవర్తన సందర్భాన్నిబట్టి మారుతూ వుంటుంది.

11.3 మద్దతు సంబంధాలు సూత్రం :

అనేక స్థాయిలలో ఉన్న వ్యక్తుల నైపుణ్యం, వనరులు మరియు ప్రేరణ పెంపొందించటానికి లైకర్ట్ సంబంధాలు - ప్రభావాల పద్ధతి (Inter-action influence system) గురించి చెప్పాడు. ఇది వ్యవస్థలో సమైక్యతకు దోహదం చెయ్యటమేకాక, సహకారం, వార్తాప్రసారాలు, నిర్ణయాకరణ, నిర్దేశకత్వం పెంపొందించటానికి ఉపయోగపడుతుంది. ఈ పద్ధతి వల్ల వ్యవస్థలో వ్యక్తుల నైపుణ్యం, సామర్థ్యం మరియు వనరులను అభిలాషణీయంగా వాడుకోటానికి ఉపయోగపడుతుంది.

11.4 సంబంధాలు - ప్రభావాల పద్ధతి లక్షణాలు (Inter-action influence system) :

1) వ్యవస్థలోని ప్రతివ్యక్తి తన విలువలు, అవసరాలు లక్ష్యాలు గుర్తెరిగి వారి ప్రవర్తనలో ప్రతిబింబించటం.
2) ప్రతివ్యక్తి వ్యవస్థ లక్ష్యాలతో మమేకమవటం వాటి సాధనకు శక్తిమేర పనిచేస్తూ వ్యక్తిగత అవసరాలను మరియు లక్ష్యాలను తీర్చుకోవటం.
3) ఎవరికి వారే బాధ్యతలు పెంచుకుంటూ, లక్ష్యసాధనకు తగిన వ్యూహాలు రూపొందించుకోవటం.
4) సరైన వార్తాప్రసార పద్ధతిని ఏర్పాటు చేసుకోవటం.
5) ప్రతివ్యక్తి వ్యవస్థ నిర్ణయాలను ప్రభావితం చేయటంలో భాగస్వాములవటం. ఆ భాగస్వామ్యం తన తెలివితేటలు గల ప్రాముఖ్యతనుబట్టి, అందించే సేవల నిష్పత్తినిబట్టి ఉండటం.
6) సహకారవంతమైన ప్రేరణ, వార్తాప్రసారాలు మరియు నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియ ఏర్పాట్లు ఉండటం.

11.5 Linking Pin నమూనా :

సాంప్రదాయ వ్యవస్థలలోని క్రమానుగత శ్రేణిలోని అవాంతరాలను తొలగించటానికి లింకింగ్ పిన్ పద్ధతిని లైకర్ట్ ప్రతిపాదించాడు. ఈ నమూనా ముఖ్య లక్షణం వ్యవస్థలోని ప్రతి వ్యక్తి పరస్పరం సంబంధంఉన్న ద్విపాత్ర పోషిస్తారని చెప్పాడు. ఉన్నతస్థాయి బృందంలో సభ్యునిగాను క్రిందిస్థాయిలో నాయకునిగాను వ్యవహరిస్తారని లెకర్ట్ చెప్పాడు. నిర్వాహకుడు తన అధీనులను సక్రమంగా పర్యవేక్షించటంలో విజయవంతం కావాలంటే తనపైనున్న వారిని ప్రభావితం చెయ్యటం తప్పనిసరి.

11.6 లైకర్ట్ ప్రతిపాదించిన నిర్వహణ పద్ధతులు :

వివిధ రకాలైన నిర్వహణ పద్ధతులను ప్రతిపాదించటం, ప్రతిపద్ధతిలోను భిన్నమైన నిర్వహణ ప్రక్రియలను ప్రతిపాదించటం ద్వారా ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్రానికి లైకర్ట్ ఎనలేని సేవను చేశాడు. వ్యవస్థాగత ప్రక్రియలోని పలు అంశాలైన నాయకత్వం, అధికారం, లక్ష్య నిర్ణయం, లక్ష్యసాధన, పర్యవేక్షణ, నిర్దేశకత్వం, నియంత్రణ, వార్తాప్రసారాలు, వాటి ప్రభావం, నిర్ణయాకరణ, సహకారం, కేంద్రీకరణ, వ్యక్తుల మధ్య సంబంధాలు, వికేంద్రీకరణ మొదలగు అంశాలను దృష్టిలో ఉంచుకొని, పలురకాల సంస్థలలో పరిశోదన చేసి లైకర్ట్ ఏడు రకాల నిర్వహణ పద్ధతులను గుర్తించాడు. అవి :

1. శూన్య వ్యవస్థ (System - o)
2. అధికార, దోపిడీ పూరిత నిర్వహణ లేదా పీడించే అధికార వ్యవస్థ (Exploitative, Authoritative system)
3. దయార్ద్ర, అధికారయుత నిర్వహణ లేదా ఉదార అధికారవాద వ్యవస్థ (Benevolent Authoritative System).
4. సంప్రదింపుల నిర్వహణ వ్యవస్థ (Consultative System)

5. భాగస్వామ్య నిర్వహణ లేదా భాగస్వామ్య యాజమాన్య వ్యవస్థ (Participatory System)
6. System 4 T
7. సంబంధాల అధికారము (లేక) Authority of Relationship)

11.6.1. శూన్య వ్యవస్థ (System - 0) :

లైకర్ట్ ప్రకారం సంస్థ భావనను తులనాత్మక పరిణామ దృక్పథం నుండి చూడాలి. కనుక సంస్థల మొట్టమొదటి దశ శూన్యవ్యవస్థ. ఏ విధమైన సంస్థాగత నిర్మాణము ఈ దశలో ఉండదు. అందువల్ల దీనిని శూన్యవ్యవస్థ అన్నాడు.

11.6.2. అధికారయుత దోపిడిపూరిత నిర్వహణ లక్షణాలు :

1. పిరమిడ్ ఆకృతి గల క్రమానుగతశ్రేణి
2. కేంద్రీకృత నిర్ణయాకరణ - ఆధారపడేవారు ఎక్కువ నాయకులు తక్కువ లక్ష్యాలు పైస్థాయిలో నిర్ణయించబడుతాయి.
3. పైనుంచి క్రిందికి వార్తాప్రసారాలు.
4. నిశిత పర్యవేక్షక పద్ధతి
5. వ్యక్తికి వ్యక్తికి సంబంధమేకాని, బృందానికి - బృందానికి లేకపోవటం - అది కూడా చాలా తక్కువగా ఉండటం.
6. ఒత్తిడితో పనిచేయటం, తప్పులకు శిక్షవేయటం, భయపెట్టి పనిచేయించుకోవటం.
7. ఉద్యోగులలో ప్రేరణ తక్కువగా ఉండటం భౌతిక మరియు రక్షణ అవసరాలు.
8. అధీనులపై పూర్తిగా నమ్మకం మరియు విశ్వాసం లేకపోవటం
9. లాంఛనప్రాయంకాని వ్యక్తుల సమూహాలు ఉంటాయి. అవి ఎప్పుడూ వ్యవస్థ లక్ష్యాలను వ్యతిరేకిస్తాయి.

11.6.3. దయార్ద్ర, అధికారయుత నిర్వహణ లక్షణాలు :

1. అధీనులపై పరిమితమైన నమ్మకం మరియు తక్కువ విశ్వాసం
2. చాలావరకు లక్ష్యాలకు మరియు ముఖ్యవిషయాలకు సంబంధించిన నిర్ణయాలు కేంద్రస్థాయిలో చేస్తారు. కొన్ని పరిమితులతో కొన్ని నిర్ణయాలు క్రింది స్థాయిలో తీసుకోబడతాయి.
3. వ్యక్తులకు ప్రేరణ కలిగించటానికి బహుమతులు లేదా శిక్షలు విధిస్తారు.
4. అపనమ్మకంతో అధీనులకు - పైవారికి సంబంధాలుంటాయి. క్రిందివారు పై అధికారులకు భయపెడుతూ జాగ్రత్తగా మసలుకుంటారు.
5. లాంఛనప్రాయంకాని వ్యక్తులు, సమూహాలు ఉంటాయి. అవి ఎక్కువ సందర్భాలలో వ్యవస్థ లక్ష్యాలను వ్యతిరేకిస్తాయి.

11.6.4. సంప్రదింపుల నిర్వహణ లక్షణాలు :

1. అధీనుల ఎడల పూర్తిగాకాకపోయినా ఎక్కువ నమ్మకం మరియు విశ్వాసం ఉండటం.
2. సాధారణ మరియు ముఖ్య నిర్ణయాలు కేంద్రస్థాయిలో తీసుకుంటారు. కొన్ని ప్రత్యేక నిర్ణయాలు క్రిందిస్థాయికి బదలాయిస్తారు.
3. వ్యక్తులకు ప్రేరణ కలిగించటానికి బహుమతులు, అరుదుగా శిక్షలు ఉంటాయి. వారిని వ్యవస్థలో భాగస్వాములను చేస్తారు.

4. వార్తాప్రసారాలు పైనుంచి క్రిందకు, క్రిందనుంచి పైకి జరుగుతాయి. పైవారికి - అధీనులకు మధ్య సంబంధాలలో కొంతమేర వృద్ధి ఉంటుంది.
5. లాంఛనప్రాయంకాని వ్యవస్థ ఆవిర్భవించి, అది వ్యవస్థ లక్ష్యాలను సమర్థించవచ్చు లేదా పాక్షికంగా వ్యతిరేకించవచ్చు.

11.6.5. భాగస్వామ్య నిర్వహణ పద్ధతి లక్షణాలు :

1) పరస్పరం సంబంధం ఉన్న నిర్మాణాలు
2) శాఖల మధ్య సమాంతర మరియు నిలువు (Vertical) సంబంధాలు
3) బృంద నిర్ణయాకరణ పద్ధతి - వికేంద్రీకరణ - నిర్ణయాకరణ
4) క్రింది నుంచి పైకి, పైనుంచి క్రిందకు, నాయకుల ఎక్కువ సమాంతర వార్తాప్రసారాలు
5) పరిస్థితులకు అనుగుణంగా పర్యవేక్షణ.
6) వ్యక్తిగతంగా మరియు బృందపరంగా ఎక్కువ ప్రేరణ కలిగిఉండటం - భాగస్వామ్యం ద్వారా పద్ధతులు మెరుగుపరచటం ద్వారా ప్రేరణ కలిగించటం.
7) అధీనులపై పూర్తి నమ్మకం మరియు విశ్వాసం
8) పై వారికి - అధీనులకు స్నేహపూర్వక విస్తృత సంబంధాలు
9) లాంఛనప్రాయమైన మరియు లాంఛన ప్రాయంకాని వ్యవస్థలు రెండూ ఒక్కటిగా ఉంటాయి.

11.6.6 వ్యవస్థ 4T :

లైకర్ట్ 1976లో జాన్‌గిబ్సన్ లైకర్ట్‌తో కలిసి ఈ వ్యవస్థను ప్రతిపాదించాడు. భాగస్వామ్య యాజమాన్య వ్యవస్థ (భాగస్వామ్య నిర్వహణ పద్ధతి) లో ఉండే లక్షణాలన్నీ దీనిలో ఉంటాయి. అదనంగా ఈ క్రింది లక్షణాలుంటాయి.

1) నాయకుడు గరిష్టస్థాయిలో లక్ష్యాలను నిర్ధారించి, ఆధీనులకు తెలియపరచి వారిని కూడా ఒప్పిస్తాడు.
2) సాంకేతిక విషయాలలో, పాలనా విషయాల్లో, సమస్యా పరిష్కారంలోనూ గరిష్ఠస్థాయిలో విజ్ఞానాన్ని, నైపుణ్యాన్ని కలిగిఉంటాడు.
3) ప్రణాళికలను రూపొందించటంలోనూ, వనరులను సమీకరించటంలోనూ, శిక్షణ నివ్వటంలోనూ ఆధీనులకు సహాయమందించటంలోనూ నాయకుడు ఎక్కువ శ్రద్ధను కనబరుస్తాడు.
4) విభాగీకరణలోనూ, విభాగాల మధ్య సమగ్రతను సాధించటంలోనూ, పని పరిస్థితిలను కల్పించటంలోనూ ఆదర్శప్రాయమైన సంస్థాగత నిర్మాణం ఉంటుంది.

11.6.7. వ్యవస్థ - 5 :

తాను ఏవైతే ఆదర్శప్రాయమైన వ్యవస్థలని అనుకున్నాడో ఆ 4, 4T వ్యవస్థలలో కూడా అధికార పరంపర లక్షణాలున్నట్లు లైకర్ట్ భావించాడు. కాబట్టి అసలు అధికారి - ఆధీనుడు అన్న సంబంధాలే లేని వ్యవస్థను ప్రతిపాదించే ఉద్దేశ్యంతో ఈ కొత్త వ్యవస్థను ప్రతిపాదించాడు. దీనిలో కేవలం "సంబంధాల అధికారం" మాత్రమే ఉంటుంది. అధికారిక పరంపర ఉండదు. ఏ రెండు శ్రేణుల మధ్య ఆధీన - అధికార సంబంధాలుండవు. ఏ బృందం పని ఆ బృందం చేసుకుంటూ ఉంటుంది. ఏదైనా ఒక బృందం తనకు ఎదురైన సమస్యను తనకు తానుగా పరిష్కరించుకోలేనపుడు మాత్రమే, పై శ్రేణివారు జోక్యం కలుగజేసుకుని ఆ సమస్యను పరిష్కరించే ప్రయత్నం చేశారు.

అఖండ నాయకత్వ నమూనా (Leadership Continnum) బహియో స్టేట్ లీడర్‌షిప్ స్టడీస్, మిచిగాన్ అధ్యయనాలు, నిర్వహణ పంచపాళి, లైకర్ట్ సిద్ధాంతం ప్రవర్తనావాద నమూనాలు, కాగా యాదృచ్ఛిక నమూనాలు రెండు. అవి 1) ఫీడ్లర్ నమూనా, 2) హర్సే, బ్లాంఛర్డ్‌ల సిద్ధాంతము.

రెండు మరియు మూడవ నిర్వహణ పద్ధతి మొదటి మరియు నాల్గవ నిర్వహణ పద్ధతికి సంధి లాంటివి అని చెప్పవచ్చు. మొదట రెండు నిర్వహణ పద్ధతులు అధికార నియంతృత్వపోకడలను ప్రతిబింబించగా, మూడు మరియు నాలుగు నిర్వహణ పద్ధతులు ప్రజాస్వామ్య మానవత లక్షణాలు కలిగివున్నాయి.

మొదటి మరియు రెండవ నిర్వహణ పద్ధతుల లక్షణాలు, తక్కువ ఉత్పత్తి విభాగాల నిర్వహణ లక్షణాలను ప్రతిబింబిస్తున్నాయని, దీనికి భిన్నంగా మూడు మరియు నాలుగు నిర్వహణ పద్ధతుల లక్షణాలు ఎక్కువ ఉత్పత్తి విభాగాల నిర్వహణ పద్ధతులలో ఉన్నాయని లైకర్ట్ చెప్పాడు. ఒకవేళ మొదటి రెండు నిర్వహణ పద్ధతుల వలన ఉత్పత్తి స్వల్పకాలములో పెరిగినా అది ఒత్తిడిమేరకే అని, అయితే దీర్ఘకాలంలో ఉద్యోగుల నైతిక స్థాయిదిగజారి ఉత్పాదక తగ్గటానికి కారణమవుతుందని లైకర్ట్ పేర్కొన్నాడు. అదే నాల్గవ నిర్వహణ పద్ధతిలో ఎక్కువకాలం ఉద్యోగుల ఇష్టపూర్వక సహాయ సహకారములతో ఉత్పత్తి మరియు ఉత్పాదక పెంచటానికి దోహదపడుతుంది.

లైకర్ట్ పైన చెప్పిన కారణాలు వాస్తవమైతే మూడు మరియు నాలుగు నిర్వహణ పద్ధతుల ఉపయోగాలను వ్యవస్థలు గుర్తించకపోవటమేకాక మొదటి మరియు రెండు నిర్వహణ పద్ధతులను ఎందుకు పాటిస్తున్నాయి. దీనికి కారణం ఉత్పత్తి పై స్థాయికి చేరిన తర్వాతనే మూడు మరియు నాలుగు నిర్వహణ పద్ధతులు ఆచరించటం సమంజసం అని వారు భావించటం అని లైకర్ట్ చెప్పాడు.

వ్యవస్థ సమర్థతను, ఖాతాల పద్ధతి, ఆర్థిక ఖర్చులు, లాభాలు మరియు సావత్సరిక వ్యాపారలావాదేవీల ప్రాతిపదికగా చూడటంతప్పు అని లైకర్ట్ భావన. అతని దృష్టిలో నిర్వాహకులు మరియు శ్రామికులు వ్యవస్థకు సంబంధించిన ముఖ్య ఆస్తి.

11.7 వైరుధ్యాలు / వివాదాలు / ఘర్షణలు నిర్వహణ / పరిష్కారం :

లైకర్ట్ వ్యవస్థాపరమైన వివాదాల పరిష్కారాన్ని నూతన దృక్కోణంలో వివరించాడు. పెట్టుబడిదారీ సమాజాలలో నిర్వాహకులకు, శ్రామికులకు మధ్య వైరుధ్యాలు ఇమిడి ఉన్నాయని అవి అనేక రూపాలలో ఉంటాయని, సమాజపరంగా, దేశాలమధ్య, దేశవ్యవస్థలలో వివాదాన్ని లైకర్టు నిర్వచిస్తూ, ఎవరికివారు అనుకున్నది సాధించే దానికి చేపట్టే ప్రక్రియ, అట్లా చెయ్యటంవలన, మిగతావారు (పోటీదారులు) వారనుకున్న దానిని సాధించలేరు. అందువలన ద్వేషం / ఘర్షణ ఉద్భవిస్తుంది. రెండురకాల వివాదాలలో మొదటిది ప్రాథమిక వైరుధ్యం (Substantial Comflict). రెండవది, ప్రభావవైరుధ్యం (Affective Comflict). గెలుపు - ఓటముల వ్యూహాల ద్వారా వ్యవస్థలో వివాదాలను పరిష్కరించటం వ్యక్తుల మరియు బృందాల మధ్య వైరుధ్య పెరగటానికే దోహదపడుతుంది. ప్రాథమిక వైరుధ్యాలు విధినిర్వహణలో ఉద్భవిస్తాయి. ప్రభావ వైరుధ్యాలు వ్యక్తుల సంబంధాలలో ఏర్పడే ఆవేశపరిస్థితులలో ఏర్పడతాయి. ప్రాథమిక వైరుద్యాలను పరిష్కరించే సందర్భంలో ప్రభావవైరుధ్యాలు ఏర్పడి సమస్యను జటిలం చేస్తాయని లైకర్ట్ వివరించాడు.

లైకర్ట్ అభిప్రాయాలపై విమర్శనాత్మక పరిశీలన :

వ్యవస్థలు మంచిఫలితాలు సాధించాలంటే భాగస్వామ్య నిర్వహణ పద్ధతి ద్వారా సాధ్యమని లైకర్ట్ చెప్పాడు.

లైకర్ట్ ప్రతిపాదించిన సంబంధాలు - ప్రభావాలు నమూనా లేదా Linking Pin నమూనా వల్ల వెళ్ళూనుకున్న సాంప్రదాయ

క్రమానుగతశ్రేణికి ఇంకొన్ని శ్రేణులు చేరతాయని విమర్శకుల అభిప్రాయం. ఈ నమూనా వలన నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియలో జాప్యం జరుగుతుంది. విమర్శలున్నప్పటికీ ఈ పద్ధతి వలన కొన్ని ఉపయోగాలు ఉన్నాయి. వ్యవస్థలో క్రిందిస్థాయిలో వున్న వ్యక్తులను, సమాంతరంగా పై స్థాయిలో వున్న వారితో కలపటానికి అవకాశమేర్పడుతుంది. అదే సాంప్రదాయ వ్యవస్థలలో అయితే క్రింది వారితో కలపటానికే నిర్మాణాలు ఏర్పాటుచేశారు.

మరొకప్రశ్న లైకర్ట్ చెప్పిన మొదటి రెండు నిర్వహణ పద్ధతుల నుంచి మూడు మరియు నాలుగు నిర్వహణ పద్ధతుల వైపు మారటం. సంక్షోభకాలంలో నిర్వాహకులు మొదటి రెండు పద్ధతులను ఆచరించటానికి ఎందుకు మక్కువ చూపుతారు ? ఆ పరిస్థితులలో మనుష్యుల మధ్య సంబంధాలు తెగిపోతాయి కాబట్టి, లక్ష్య సామర్థ్య క్షీణత వలన ఆ పద్ధతులు అవసరమా ? ఒకవేళ అదే నిజమైన నాల్గవపద్ధతి మంచిదికాదా ? పరిమితులున్నాయా ? అలాకాకపోతే నాలగవ నిర్వహణ పద్ధతిని ఏవిధంగా రూపొందించి దాని నిరంతర విజయానికి చేపట్టవలసిన విధిఏమిటి ? అనే ప్రశ్నలు ఉద్భవిస్తాయి. వ్యవస్థ మరియు నిర్వహణ పద్ధతులను సమాజ విలువలు, సాంస్కృతిక పరిమితుల నుంచి వేరుగా అర్థం చేసుకోగలమా ? సామాజిక వ్యవస్థ క్రమానుగత శ్రేణులుగా విభజింపబడివుండి దాని లక్షణం నియంతృత్వ పూరితమైతే, అదే పరిస్థితులు సమాజంలో మిగతావ్యవస్థల మీద ప్రభావం చూపుతాయి. ఎంతకాలం ఆధునిక వ్యవస్థలోను అధికారం / శక్తి ఆధిపత్యం చూపుతాయో, భాగస్వామ్య నిర్వహణ అనేది ఒక ఊహాలోకంలో విహరించటం లాంటిది (Uptopio కల.)

తన అభిప్రాయాలపై పలు విమర్శలు వచ్చినప్పటికి, వ్యవస్థాపరమైన వివాదాలను పరిష్కరించటంలో భాగస్వామ్య నిర్వహణ, పద్ధతి ఉపయోగపడుతుందని లైకర్ట్ ఉద్దేశ్యం. అతని ముఖ్య యోగదానం నిర్వహన సిద్ధాంతానికి మరియు ఆచరణకు శాస్త్రీయమైన విశ్లేషణ ద్వారా విజ్ఞానాన్ని జోడించాడు. లైకర్ట్ నిర్వాహణ సిద్ధాంతవేత్తలలో మరియు పరిశోధకులలో ప్రముఖ స్థానం పొందానటం నిస్సందేహం.

సారాంశము :

లైకర్ట్ ఒక ప్రముఖ సామాజిక మానసికవేత్త. ఆయన అమెరికా పారిశ్రామిక, సంస్థలలో 25 సం॥రాలు విస్తృతంగా పరిశోధనలు చేశారు. తద్వారా ఎక్కువ ఉత్పత్తికి దోహదపడే శక్తులను గుర్తించారు. దానిలో భాగంగా ఒత్తిడికి వ్యతిరేకత, వ్యక్తులకు స్వేచ్ఛ ఇవ్వాలని భావించారు. లైకర్ట్ ముఖ్యంగా మూడు విషయాల మీద ప్రత్యేక శ్రద్ధ కనబరచాడు. పర్యవేక్షణ, నిర్వహణ పద్ధతులు మరియు వ్యక్తుల మధ్య సంబంధాలు. పర్యవేక్షకులను రెండు తరగతులుగా విభజించాడు. అవి 1) పనిమీద మరియు 2) ఉద్యోగం మీద దృష్టిపెట్టే పర్యవేక్షకులు. నాయకత్వాన్ని గురించి చెప్తూ, అది సందర్భాన్నిబట్టి మారుతుందన్నారు. అనేక స్థాయిలలో ఉన్న వ్యక్తుల నైపుణ్యం, వనరులు మరియు ప్రేరణ పెంపొందించటానికి సంబంధాల - ప్రభావాల పద్ధతి గురించి చెప్పారు.

వ్యవస్థలోని ప్రతివ్యక్తి పరస్పరం సంబంధం ఉన్న ద్విపాత్ర పోషిస్తారని లింకింగ్‌పిన్ పద్ధతి ద్వారా తెలియజేశారు. నిర్వహణ పద్ధతులు తెలియజేయటం ద్వారా ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రానికి ఎనలేని సేవను చేశారు. ఏడురకాల నిర్వహణా పద్ధతులను గుర్తించారు. 1) శూన్యవ్యవస్థ, 2) పీడించే అధికార వ్యవస్థ, 3) ఉదార అధికారవాద వ్యవస్థ, 4) సంప్రదింపుల నిర్వహణ వ్యవస్థ, 5) భాగస్వామ్య యాజమాన్య వ్యవస్థ, 6) System - 4T, 7) సంబంధాల అధికారము.

వ్యవస్థలో మార్పు రావాలంటే నాయకత్వ నిర్వహణ పద్ధతులలో మార్పు తప్పదు. అతని దృష్టిలో నిర్వాహకులు మరియు శ్రామికుల వ్యవస్థకు సంబంధించిన ముఖ్య ఆస్తి. వ్యవస్థాపరమైన వివాదాల పరిష్కారానికి నూతన దృక్కోణం వివరిస్తూ పెట్టుబడిదారీ సమాజంలో నిర్వాహకులను శ్రామికులకు మధ్య వైరుధ్యాలు అనేక రూపాలలో ఉంటాయని పేర్కొన్నారు. ఈ విధంగా లైకర్ట్ ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్రానికి ఎనలేని సేవ చేశారు.

మాదిరి ప్రశ్నలు :

ఎ) ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు క్లుప్తంగా సమాధానాలు వ్రాయుము.

1. పర్యవేక్షక పద్ధతులు
2. లింకింగ్ పిన్ నమూనా
3. అధికార దోపిడీపూరిత యాజమాన్యం
4. వివాదాల నిర్వహణ

బి) ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపంలో సమాధానం వ్రాయండి.

1. పాలనాసిద్ధాంతానికి రెన్సిస్ లైకర్ట్ చేసిన సేవను వివరింపుము.
2. లైకర్ట్ పేర్కొన్న నిర్వహణ పద్ధతుల లక్షణాలను చర్చించండి.
3. రెన్సిస్ లెకర్ట్ నిర్వహణ పద్ధతులపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి.

చదువదగిన గ్రంథాలు :

1. Dr.R. Prasad, et.al , Administrative Thinkers,.
2. S.P. Naidu, Public Adminstration : Theories and Concepts.

డా॥ బి.పి.సి. బోస్

పాఠం - 12

వ్యక్తికి వ్యవస్థను సమైక్యపరచటం క్రిస్ అర్జిరిస్

విషయసూచిక

12.0 లక్ష్యం

12.1 పరిచయం

12.2 ఆర్జిరిస్ రచనలలో ముఖ్యమైన అంశాలు

12.3 వ్యక్తి సమూహం అన్వయింపు

12.4 నిర్వాహకుల తలంపులు

12.5 వ్యవస్థలో మార్పునకు వ్యూహాలు

12.6 అపరిపక్వ, పరిపక్వ సిద్ధాంతము

  12.6.1 అపరిపక్వ లక్షణాలు

  12.6.2 పరిపక్వ లక్షణాలు

12.7 అంతర్ వ్యక్తిగత సామర్థ్యం పెంపొందిచటం

12.8 వ్యవస్థా నిర్మాణంలో నూతన ప్రక్రియలు

12.9 ప్రణాళికా బద్ధంగా నూతన పద్ధతులు ద్వారా నేర్చుకోవటం

12.10 ఆర్జిరిస్ అభిప్రాయాలపై విమర్శలు

12.11 విమర్శలు

12.12 ముగింపు

12.13 సంక్షిప్త ప్రశ్నలు

12.14 చదువదగిన గ్రంథాలు

12.0 లక్ష్యం :

క్రిస్ అర్జిరిస్ ప్రభుత్వ పాలనా వ్యవస్థకు చేసిన గణనీయమైన సేవ తన రచనలలో వ్యక్తి స్వేచ్ఛకు, చొరవకు మరియు వక్తి గౌరవానికి ఇచ్చిన ప్రాధాన్యతను వివరించటమే ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

12.1 పరిచయం :

భాగస్వామ్య నిర్వహణ భావనకు తగిన ప్రాముఖ్యత లభించకముందే, కొంతమంది రచయితలు మానవులలో పెరుగుతున్న తీవ్ర అసంతృప్తి, పరాయీకరణ యాంత్రిక మరియు సాంకేతిక సూత్రాలు వ్యవస్థాపరమైన జీవితానికి అసంబద్ధమైనవిగా మరియు పనికిరానివిగా గుర్తించటం జరిగింది. వీరిలో ముఖ్యులు నవ్యవామపక్ష రచయితలు. వారు తమ రచనలలో వ్యక్తి స్వేచ్ఛకు, చొరవకు మరియు వ్యక్తి గౌరవానికి ప్రాధాన్యతను ఇవ్వవలసిన అవసరాన్ని ప్రముఖంగా చెప్పటం జరిగింది. ఈ కోవకు చెందిన రచయితలలో క్రిస్ అర్జిరిస్‌ను కూడా ప్రముఖంగా పేర్కొనవచ్చు.

క్రిస్ అర్జిరిస్ ఒక ప్రముఖ వ్యవస్థా మానసిక శాస్త్రవేత్త. ఇతను అమెరికాలో జన్మించాడు. 1950వ దశకం నుంచి వ్యవస్థలో వ్యక్తుల ప్రవర్తన గురించి పరిశోదనలు చేశాడు. అనేక పారిశ్రామిక సంస్థలకు సలహాదారుగానే గాక, అమెరికా ప్రభుత్వానికి, యూరప్ ఖండంలో దేశాలలోని పలు సంస్థలకు తన సలహాలు, సూచనలు అందించాడు.

ముఖ్యంగా తన రచనలలో మానవ ప్రవర్తన, వ్యవస్థ, వ్యక్తి, వ్యక్తుల సమూహాలు, లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ మొదలగు అంశాలపై దృష్టి కేంద్రీకరించాడు. సామాజిక శాస్త్రాన్ని మానసిక శాస్త్రంతో జోడించి తన పరిశోధనలు కావించాడు. వ్యవస్థలో వ్యక్తులు అభివృద్ధి చెందటం అనే అంశం మీద ప్రత్యేకంగా దృష్టిసారించాడు.

క్రిస్ అర్జిరిస్ దృష్టిలో అప్పట్లో ఆచరిస్తున్న వ్యవస్థ నిర్వహణ వ్యూహాలకు వ్యక్తి అవసరాలను తీర్చుకోవటానికున్న పరిస్థితులు పరస్పరం విరుద్ధం. దీనికి కొన్ని కారణాలున్నాయి. అవి ఏమిటంటే పాశ్చాత్య దేశాలలో విద్యాస్థాయి క్రమేణా పెరగటం, యాంత్రీకరణ వలన ప్రభావాలు, కార్మిక సంఘాలలో అశాంతి, మరియు చేసేపనికి తద్వారా భౌతిక అవసరాలు తీర్చుకోవటంలో పొందే సంతృప్తికి, పొంతన లేకపోవటంగా గుర్తించటం జరిగింది. 20వ శతాబ్దం మధ్యకాలానికి, వ్యవస్థలలో నూతన పద్ధతుల అనుసరణీయత అవసరం ఏర్పడింది. దీనికి అనుగుణంగా వ్యవస్థలలో మారుతున్న వ్యక్తి పాత్ర మరియు వ్యవస్థలకు వ్యక్తికి మధ్య ఉన్న సంబంధాలను క్రొత్తకోణంలో ఏర్పాటు చేసుకోవలసిన అవసరం ఏర్పడింది.

అర్జిరిస్ తన రచనలలో వ్యవస్థతో వ్యక్తికి గల సంబంధంపై దృష్టిపెట్టాడు. వ్యవస్థలో జరిగే కార్యకలాపాలకు, వ్యక్తి తన సామాజిక మానసిక అవసరాలను తీర్చుకోవటంలో ఏర్పడే వైరుధ్యాలను గురించి పరిశీలించాడు. అర్జిరిస్ ప్రకారం వ్యక్తి యొక్క అభివృద్ధి వ్యవస్థలో ఉన్న పరిస్థితులను బట్టి ప్రభావితం అవుతుంది. వ్యక్తులలో అంతర్లీనంగా ఉన్న శక్తిసామర్థ్యాలు సక్రమంగా గుర్తించి వాడుకోగలిగితే అటు వ్యక్తికి ఇటు వ్యవస్థకు లాభం చేకూరుతుంది. కాని దురదృష్టవశాత్తు, వ్యవస్థా దృక్పధాలు వ్యక్తిగత అభివృద్ధికి అడ్డంకిగామారి, అతని మానసిక విజయానికి దోహదపడకపోవటం వలన వ్యక్తిగతంగా అభివృద్ధి చెందితే, వ్యవస్థకు వచ్చే లాభాలను సక్రమంగా పొందలేకపోవటం జరుగుతుంది. అర్జిరిస్ అంతర్జాతీయ ఖ్యాతి గడించిన యేల్ మరియు హార్వరు విశ్వవిద్యాలయాలలో పారిశ్రామిక పాలన మరియు విద్య మరియు వ్యవస్థాప్రవర్తన విభాగాలలో ఆచార్యుడుగా పనిచేశారు. అతను చదివింది మానసిక తత్వశాస్త్రం. అయినా నిర్వహణ మరియు వ్యవస్థా ప్రవర్తనకు సంబంధించిన పలు అంశాల మీద గ్రంధాలు వ్రాశారు. వాటిలో ముఖ్యమైనవి. 1) The applicability of organizational sociology (1972), 2) Management and Organizational Development (1971), 3) Intervention Theory and Method : A Behavioural Science view (1970) , 4) Integrating the Individual and Organization (1964) ; and 5) Personality and Organisation (1957).

తన రచనల ద్వారా నిర్వహణ మరియు ప్రభుత్వపాలనా శాస్త్రాలకు సంబంధించిన పలు అంశాల మీద ప్రభావం చూపటమేకాక అనేకమంది విద్యావేత్తలకు, పరిశోధకులకు, శిక్షణ ఇవ్వటం జరిగింది.

12.2 అర్జిరిస్ రచనలలో ముఖ్యమైన అంశాలు :

ఎ) లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ :

లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ సూత్రాల ప్రభావం వ్యక్తిపై ఏవిధంగా వ్యతిరేక ప్రభావం చూపిస్తుందో తెలుపుతూ, వ్యక్తి ఆరోగ్యవంతంగా అభివృద్ధి చెందటానికి - లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ అవసరాలకు పొసగదు అని పేర్కొన్నాడు. లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థలో సాంప్రదాయ సిద్ధాంతవేత్తలు చెప్పిన సూత్రాలను అన్వయిస్తే -

ఎ) వారు చేసే పనిమీద పూర్తిగా వారికి నియంత్రణ లేకపోవటం

బి) వారు విధినిర్వహణలో మిగతావారి మీద ఆధారపడేటట్లుగా చెయ్యటం

సి) వారు స్వల్పకాలిక ప్రయోజనాలకు పైనే దృష్టిపెట్టే పరిస్థితులు కల్పించటం

డి) వారికున్న సామర్థ్యాన్ని పరిమితంగా వాడటం

వ్యవస్థలో వ్యక్తులు స్వాతంత్ర్యం, స్వేచ్ఛ మరియు సమానత్వం కోరుకుంటారు. కాని లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థలు వ్యక్తులను ఆధారపడేట్లుగా, నియంత్రించేట్లు మరియు ఇంకొకరి క్రింది పనిచేసే పరిస్థితులు కల్పిస్తున్నాయి. వ్యవస్థలో వ్యక్తులు కార్యకలాపాలలో విస్తృత పరిధిలో పాల్గొనాలని కోరుకుంటే, వారికి పరిమితంగానే అవకాశాలు ఉండుటవలన వారి వ్యక్తిగత కోర్కెలు మానసిక అవసరాలు తీర్చుకోలేక ఒకరకమైన మానసిక ఘర్షణకు లోనవుతారు.

పై లక్షణాలు, మానసిక పరిపక్వత కల్గిన వ్యక్తులకు అన్వయించలేము. అంటే మానసిక పరిపక్వతలేని చిన్న పిల్లలకు అన్వయించుకోటం తేలిక. దీనివల్ల అర్థం అయ్యేదేమిటంటే, వ్యవస్థలోని అపరిపక్వ వ్యక్తులు మానసికంగా అపరిపక్వంగా ప్రవర్తిస్తే వ్యవస్థలు వ్యవస్థలు వారికి మంచి జీతాలు, ఉద్యోగాలలో పదోన్నతి కల్పించటం అన్నమాట. ఈ విషయాలను అర్జిరిస్ విశ్లేషించి వ్యవస్థ వ్యూహాలకు - వ్యక్తిగత అభివృద్ధికి అంతరం పెరగటానికి ఈ క్రింది కారణాలు తెల్పాడు.

1. వ్యవస్థలోని వ్యక్తులలో పరిపక్వత పెరుగుతున్న కొద్ది
2. లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ ప్రభావం వ్యక్తిపై పెరిగేకొద్దీ
3. వ్యవస్థలో క్రిందిస్థాయికి వెళ్ళేకొద్దీ

12.3 వ్యక్తి సమూహం అన్వయింపు :

వ్యక్తులపై నిర్వహణాపరమైన నియంత్రణలు వారిని మిగతావారిపై ఆధారపడేటట్లు చేసి, నియంత్రించే వారంటే భయం కలుగచేస్తాయి. నియంత్రణలను శిక్షించే సాధనాలుగా చూస్తారు. అలాగే సామర్థ్య మదింపు ప్రక్రియల వల్ల అది వ్యక్తులపై వ్యతిరేక భావనలో అన్వయించుకోటానికే ఉపయోగపడుతుంది కాని, ఏ కారణాల వలన వ్యక్తులు తమ విధులను సక్రమంగా నిర్వర్తించలేకపోతున్నారు అన్న విషయం గురించి చెప్పలేదు. ఈ పరిస్థితుల వలన వ్యక్తుల మనస్సులతో మానసిక అపజయం అన్న భావన వృద్ధి చెందటానికి దోహదపడుతుంది. ఇటువంటి పరిస్థితులలో వ్యక్తులు ఏ విధంగా ప్రతిస్పందిస్తారు అన్న విషయం మీద అర్జిరిస్ సమాధానం ఈక్రింది పేర్కొన్న పద్ధతులు అనుసరించడం ద్వారా

ఎ) వ్యవస్థను వదలి వెళ్ళటం

బి) వ్యవస్థలో పైకి చేరుకోవటానికి ప్రయత్నించటం

సి) తప్పించుకోవటానికి చూడటం

డి) నిర్లిప్తంగా వుండి ఉత్సుకత చూపకపోవటం

వ్యవస్థలో వ్యక్తికొనసాగటానికి వ్యక్తుల సమూహాలను ఆశ్రయిస్తాడు. వ్యక్తుల సమూహాలలో వ్యక్తి చేరటం ద్వారా అక్కడవున్న పరిస్థితులకు అనుగుణంగా ప్రవర్తిస్తాడు.

12.4 నిర్వాహకుల తలంపులు :

నిర్వాహకుల దృష్టిలో మాత్రం ఉద్యోగులు సోమరిపోతులని, బద్ధకస్తులని, పనిమీద నిర్లిప్తతతో ఉత్సాహం చూపకపోవటం. వారికి డబ్బు మీదే ఆసక్తిని మరియు వారు తప్పులు చేస్తూ వ్యవస్థ వనరులను నష్టపరుస్తున్నారని తప్పుగా అర్థం చేసుకుంటారని

అర్జిరిస్ పేర్కొన్నాడు. నిర్వాహకుల దృష్టిలో పైన చెప్పిన వాటికి ఉద్యోగుల యొక్క నిర్లిప్తత నిరుత్సాహమే కారణమని కాబట్టి ఉద్యోగులలో మార్పు తీసుకురావలసిన అవసరముందని నిర్వాహకులు భావిస్తారు.

ఈ పరిస్థితి అంటే వ్యక్తులలో వ్యతిరేకధోరణులు నిర్వాహకులకు ఉద్యోగుల మీద అపనమ్మకం వలన ఉద్భవిస్తాయనే విషయం విస్మరించటం జరుగుతుంది.

దానికి అనుగుణంగా ఉద్యోగుల దృక్పధాలలో మార్పులు తీసుకురావటానికి, వారిని పని యెడల ఉత్సాహము చూపించేటట్లు చేయడానికి నిర్వాహకులు కార్యక్రమాలని రూపొందిస్తారు. కాని సూక్ష్మంగా ఆలోచిస్తే పైన పేర్కొన్న సమస్యలకు పరిష్కారం లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ అనుసరించే నిర్వహణ ప్రక్రియలోనే ఇమిడి వుంది. నియంతృత్వ నిర్దేశకత్వంతో కూడుకున్న నాయకత్వం క్రింద పనిచేసే వ్యక్తులను ఆధారపడేట్లుగా అణిగిమణిగి వుండేటట్లు మరియు క్రింది వ్యక్తులు పనిచేసే కార్యకలాపాలు వారి యొక్క వ్యక్తిగత అవసరాలకన్నా నాయకుల యొక్క వ్యక్తిగత అవసరాలను తీర్చడానికే రూపొందించబడతాయి. అంతేకాక నాయకుని యొక్క మన్నన, అభిమానం పొందటానికి వీళ్ళలో వీరు పోటీ పడుతుంటారు అని అర్జిరిస్ పేర్కొన్నాడు. నిర్దేశిక నాయకత్వ ప్రభావం క్రిందివాళ్ళ మీద ఏవిధంగా ఉంటుందో అదే రకమైన పరిస్థితి లాంఛనప్రయమైన వ్యవస్థల్లో క్రింది వారి మీద ఉంటుంది. నియంతృత్వ పూరితమైన నాయకత్వం వ్యవస్థ నిర్మాణం మరియు నిర్వహణ పద్ధతుల వల్ల జరుగుతున్న నష్టాన్ని ద్విగుణీకృతం చేస్తుందని క్రిస్ అర్జిరిస్ భావించాడు.

12.5 వ్యవస్థలో మార్పునకు వ్యూహాలు :

పైన పేర్కొన్న వ్యవస్థాపరమైన పరిస్థితులు, పరిమితులు మరియు లోపాలను సరిదిద్దటానికి నాలుగు రకాలైనటువంటి వ్యూహాలతో వ్యవస్థాపరమైన మార్పులు తీసుకురావాలని, ఈ మార్పులు వ్యవస్థ అభివృద్ధికి దోహదపడతాయని అర్జిరిస్ భావించాడు. మొదటిది, వ్యక్తి యొక్క మానసిక పరిపక్వతకు మరియు అభివృద్ధికి వ్యవస్థలు తగిన వాతావరణం కలిపించడం. రెండవది, వ్యక్తుల అంతర్ వ్యక్తి సామర్థ్యం పెంపొందించటానికి కార్యక్రమాలను రూపొందించడం. మూడవది, సాంప్రదాయ పిరమిడ్ నిర్మాణంగా ఉన్న వ్యవస్థలో మార్పులు చేయడం. నాల్గవది, వ్యక్తులలో మార్పులు తీసుకురావడానికి శాస్త్రీయ పద్ధతుల ద్వారా నిర్మిత కార్యక్రమాలను శిల్పపద్ధతులను రూపొందించటం

12.6 అపరిపక్వ, పరిపక్వ సిద్ధాంతము :

మూర్తిమత్వ అభివృద్ధి సిద్ధాంతాన్ని ఆధారంగా చేసుకొని అర్జిరిస్ అపరిపక్వ, పరిపక్వ సిద్ధాంతాన్ని రూపొందించాడు. ఈ సిద్ధాంతములో వ్యక్తి అభివృద్ధిలో కాలక్రమేణా జరిగే పలు మార్పులను వివరించాడు.

వ్యక్తి యొక్క మానసిక పరిపక్వతకు అభివృద్ధికి వ్యవస్థలు తగిన వాతావరణం కలిపించవలసిన అవసరం గురించి చెపుతూ ఒక వ్యక్తి మానసిక అపరిపక్వ దశనుంచి పరిపక్వదశకు చేరి పరిపూర్ణ మానవుడు కావడానికి ముఖ్యంగా 7 దశలు ఉన్నాయని క్రిస్ అర్జిరిస్ పేర్కొన్నారు.

12.6.1 అపరిపక్వ లక్షణాలు :

1) Passive, (2) ఆధారపడటం, (3) పరిమిత ప్రవర్తన, (4) పై పై ప్రయోజనాలకు ప్రాముఖ్యత, (5) స్వల్పకాల ప్రయోజనాలు ఆశించుట, (6) క్రింది పదవులకే పరిమితమవ్వడం, (7) స్వయంశక్తి సామర్థ్యాలను గుర్తించకపోవడం.

12.6.2 పరిపక్వ లక్షణాలు :

(1) Active, (2) స్వతంత్రంగా వుండటం, (3) పలురకాలుగా భిన్నంగా ప్రవర్తించటం, (4) లోతైన ప్రయోజనాలను ప్రాముఖ్యం, (5) దీర్ఘకాల ప్రయోజనాలు ఆశించుట, (6) సమాన లేదా ఉన్నత పదవులకు ప్రయత్నించుట, (7) స్వయంశక్తి సామర్ధ్యాలను గుర్తెరిగి స్వయం నియంత్రణ కలిగివుండటం.

అర్జిరిస్ దృష్టిలో పైనపేర్కొన్న 7 దశలు మూర్తిమత్వంలో ఒక అంశాన్ని మాత్రమే తెలియజేస్తాయని, వ్యక్తుల యొక్క అవగాహన, అనుసరణీయత, పరిస్థితులకనుగుణంగా ప్రవర్తించటం మరియు వ్యక్తులు వారి గురించి వారేమనుకుంటున్నారు అనే అంశాలపై ఎక్కువగా ఆధారపడివుంటుందని చెప్పాడు. ఈ 7 దశలు కూడా ఎప్పుడూ మార్పుకు గురవుతాయని, ఇది ఒక నమూనాయేకాని, మనుషుల ప్రవర్తన ఎట్లా వుంటుందనేది ఊహాతీతమని అలాగే ఊహించినదానికి, వాస్తవ ప్రవర్తనకూ తేడాలుండవచ్చు అని అర్జిరిస్ భాదించాడు. ఒకవిధంగా ఫ్రాయిడ్, ఎరిక్సన్ మరియు పెయిట్ పేర్కొన్న సిద్ధాంత విషయాలను భిన్నంగా అర్జిరిస్ వివరించిన అపరిపక్వ - పరిపక్వ మూర్తిమత్వ నమూనా వ్యవస్థలలో వ్యక్తుల ప్రవర్తనను విశ్లేషించడానికి ఉపయోగపడుతుంది.

అంటే, మానసిక పరిపక్వం కలిగిన వ్యక్తులు వాళ్ళ మానసికశక్తిని నిర్మాణాత్మకంగా విడుదల చెయ్యడానికి ఉత్సాహం చూపిస్తారని అర్జిరిస్ భావన.

12.7 అంతర్ వ్యక్తిగత సామర్ధ్యం పెంపొందించటం :

అర్జిరిస్ పేర్కొన్న రెండవ వ్యవస్థాపరమైన మార్పు వ్యక్తుల అంతర్ సామర్ధ్యాన్ని పెంపొందించటం. అంటే వ్యవస్థలు ఎంతసేపూ మేదోపరమైన లేక సాంకేతికపరమైన నైపుణ్యం పెంచటంపైనే దృష్టిపెట్టాయి అని వ్యక్తుల అంతర్ సామర్ధ్యం అనే అంశంకు తగిన ప్రాధాన్యతనివ్వలేదని ఆర్జిరిస్ చెప్పాడు. వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తుల మధ్య సామర్ధ్యం మరియు పోటీ ఎక్కువవుంటే వ్యవస్థలు బాగా పనిచేస్తాయని భావించవచ్చు. వ్యక్తుల అంతర్సామర్ధ్యం అంటే ఒక సందర్భంలో మిగతా మనుషులతో సమానంగా లేదా సమర్ధవంతంగా పనిచేయగలిగే శక్తిసామర్ధ్యాలు కలిగి ఉండటంగా చెప్పవచ్చు.

వ్యక్తుల అంతర్ సామర్ధ్యాన్ని అభివృద్ధి చేయడానికి ముఖ్యంగా మూడు పరిస్థితులు ఉండవలసిన అవసరాన్ని అర్జిరిస్ గుర్తించాడు. అవి :

1. స్వీయ అంగీకారము (Self acceptance) : అంటే వ్యక్తులు తమను తాము మంచి దృక్పధంతో ఏవిధంగా గుర్తించి గౌరవించటం

2. ధృవీకరణ (Combination) : మన గురించి మనం అనుకున్న దానిని వాస్తవంగా పరీక్షించుకోవటం.

3. అత్యావశ్యకత (Essetiallity) : వ్యక్తులు తనకు కావలసిన ముఖ్య అవసరాలను తెలియజేసి, తనకున్న శక్తిసామర్ధ్యాలను చూపించటానికి అవకాశాలు వుండటం.

అంతర్ వ్యక్తుల సామర్ధ్యం ఉంది అనటానికి క్రింది పేర్కొన్న 4 రకాల ప్రవర్తనను ఆధారంగా అర్జిరిస్ భావించాడు. అవి :

1) ఎవరి భావాలకు, ఊహలకు వారే బాధ్యత తీసుకోవటం
2) మిగతావారి భావాలకు, ఊహలకు విలువ ఇవ్వటం, పరిగణించటం
3) నూతన భావాలు, ఊహలతో పరీక్షించటం
4) మిగతావారిని కూడా పైన పేర్కొన్న మూడు విషయాలకు అనుగుణంగా సహాయపడటం.

12.8 వ్యవస్థా నిర్మాణంలో నూతన ప్రక్రియలు :

అర్జిరిస్ దృష్టిలో భవిష్యత్తులో వ్యవస్థలు పాత మరియు కొత్త పద్ధతుల కలయిక. పాత, క్రమానుగత శ్రేణితో పిరమిడ్ ఆకృతి కలిగిన వ్యవస్థలు, రోజువారీ, నవ్యతలేని కొద్దిప్రయత్నంతో చేసే విధులు నిర్వహించటానికి సమర్థవంతంగా పనికివస్తాయని చెప్పాడు. వేరే దృష్టితో చూస్తే, నవ్యతతో కూడుకున్న నిర్ణయాలు, విధులకు నిబద్ధత ఎక్కువ అవసరం కాబట్టి. మాట్రిక్స్ S వ్యవస్త అవసరం ఎక్కువ. వ్యవస్థలలో రూపురేఖలు, తీరుతెన్నులు అనేవి చేసే పనినైజాన్ని మరియు అవసరాన్నిబట్టి, మరియు విధాన నిర్ణయ ప్రకృతి మీద ఆధారపడివుంటాయి. పైన చెప్పిన విషయాలను దృష్టిలో ఉంచుకుని, పలురకాల వ్యవస్థాప్రక్రియలను అర్జిరిస్ సూచించాడు.

1) మొదటి నిర్మాణం, పిరమిడ్ ఆకృతి :

ఇంతకు ముందే పేర్కొన్నట్లు పిరమిడ్ ఆకృతి కల్గిన వ్యవస్థ రోజువారీ, నవ్యతలేని, కార్యక్రమాలు కలిగివుండి, ఉద్యోగులకు కొద్దిపాటి నిబద్ధత వుంటే, సమర్థవంతంగా నిర్వహించవచ్చు. కారణం అందరూ ముందుస్తుగా అంగీకరించి నిర్ణయాలను తీసుకోవటం వలన వ్యక్తుల విధివిధానాలలో, జీతభత్యాలలో, బహుమతులు మరియు శిక్షల విషయంలో ఏవిధంగా ప్రభావితం చెయ్యవు. వ్యక్తులు మానసిక విజయం కోరుకోనంతకాలం, నిర్లిప్తంగా వుండి, నిబద్ధత లేకపోవటం వలన ఈ పిరమిడ్ ఆకృతి కలిగిన వ్యవస్థా నిర్మాణం సమర్థంగా ఉంటుందని అర్జిరిస్ చెప్పాడు.

2. రెండవ నిర్మాణం : మార్పులు చేసిన లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ నిర్మాణం.

ఇది మనం 11వ పాఠంలో రెన్సిస్ లైకర్టు చెప్పిన "Linking Pin" భావనకు దగ్గరగా వుంది. దీని అర్థం క్రిందిస్థాయిలో ఉన్న వ్యక్తి, పైస్థాయిలో ఉన్న నిర్ణయీకరణ విభాగంలో సభ్యుడు. అంటే క్రిందిస్థాయిలో ఉన్న వ్యక్తులకు పైస్థాయిలో విభాగంలో సభ్యుడుగా పాల్గొనే అవకాశం కలిగి ఉంటాడు. అయితే విభాగంలో సభ్యుడిగా తను వ్యక్తపరచిన అభిప్రాయాలను తిరస్కరించడానికి ఆ విభాగాధిపతికి అవకాశం ఉండటమేకాక, ఒక్కోసారి విభాగంతో సంబంధం లేకుండా కూడా స్వయంగా నిర్ణయం చెయ్యవచ్చు.

3) మూడవ నిర్మాణం : వ్యక్తులు అందించే సేవల ఆధారంగా అధికారం అప్పచెప్పటం.

ఈ నిర్మాణం ప్రకారం, వ్యవస్థలోని వ్యక్తులందరూ సమానులేకాక, అనేక విషయాలతో సమాన అవకాశాలు కలిగివుండటం. అంటే, వ్యవస్థకు సంబంధించిన సమాచారం, అధికారం మరియు నియంత్రణలు అనేవి వ్యక్తులు వ్యవస్థకు అందించే సేవల ఆధారంగా అప్పచెప్పటం. ఈ వ్యూహం, టీమువర్కు సమూహ ప్రోత్సాహకాలు, నూతన ఉత్పత్తి అభివృద్ధి చెయ్యటం, అంతర్ - శాఖాకార్యకలాపాలు మరియు దీర్ఘకాల ప్రణాళికలు రూపొందించటం మొదలగు కార్యకలాపాలకు అన్వయించవచ్చు.

4) నాల్గవ నిర్మాణం : మాట్రిక్స్ వ్యవస్థ (మాత్రిక వ్యవస్థ)

మాట్రిక్స్ వ్యవస్థలో అందరికీ సమాన అధికారం మరియు బాధ్యత అనేవి వదులుకోలేనట్లుగా అప్పచెప్పబడతాయి. అందరికి వ్యవస్థాపరమైన ముఖ్య కార్యకలాపాలను ప్రభావితం చెయ్యడానికి, అపరిమిత అవకాశాలు వుంటాయి. ఈ వ్యవస్థ నిర్మాణంలో పై అధికారులు అధీనులు అన్న భావనను విరుద్ధమైనది. ప్రతి ఒక్కరికీ వ్యవస్థాపరంగా ఏ కార్యక్రమమైన చేపట్టటానికి, కొనసాగించటానికి, లేదా ఆపివెయ్యటానికి స్వేచ్ఛ వుంది. సాంప్రదాయ శాఖలలో వున్న అంతర్గత ఆధిపత్యాలకు చరమగీతం పాడుతుంది. ఈ వ్యవస్థ నిర్మాణానికి ప్రాతిపదిక అధికారం కన్నా, ఏ వ్యక్తుల వద్ద వ్యవస్థకు సంబంధించిన పరిజ్ఞానం లేదా సమాచారం ఉంది అన్న విషయంపై దృష్టి పెడుతుంది. ప్రత్యేక సమస్యల పరిష్కారానికి, ప్రత్యేక దళాలు ఏర్పాటు చేయబడతాయి.

ఇటువంటి దళాలలో సభ్యులను విద్యార్హతలు, సాంకేతిక పరిజ్ఞానం, నైపుణ్యం, అనుభవం ఆధారంగా వివిధ రంగాల నుంచి ఏర్పాటుచేశారు. దళసభ్యులందరికీ సమస్య పరిష్కరించటంలో సమాన బాధ్యత మరియు అధికారం ఉంటుంది. దళసభ్యులు అందరూ సమైక్యంగా కలిసి పనిచేయాలి. ఇటువంటి దళాలు కొన్ని తత్కాలీనయితో కొన్ని శాశ్వత ప్రాతిపదికని, వారికి అప్పచెప్పిన పనినిబట్టి, ఏర్పాటుచేస్తారు.

ఈ నిర్మాణంలోని పరిమితులు - సభ్యులకు నాయకత్వ పద్ధతుల గురించి అవగాహన, నాయకత్వానికి ఉత్పాదక వివాదాల పరిష్కార సామర్థ్యం, వ్యవస్థ అంతర్గత పరిస్థితులు ఉద్యోగులకు అర్థం అవటానికి నాయకత్వం అందించే సహాయం, వ్యవస్థ వ్యక్తుల సమూహాల మధ్య ఉన్న వైరుధ్యాలను, సంఘర్షణలను పరిష్కరించే వీరి నాయకత్వ సామర్థ్యం మరియు వ్యవస్థను తీర్చిదిద్దటంలో వ్యవస్థలో విద్య మరియు శిక్షణ కార్యకలాపాలు మొదలగునవి.

మ్యాట్రిక్స్ వ్యవస్థ వలన విధుల పరిధి విస్తృతమవటయేకాక వారిక మేధో మరియు అంతర్ సామర్థ్యాన్ని పెంపొందిస్తుంది. ఈ నిర్మాణంలో, ప్రతి వ్యక్తి, తన విధి నిర్వహణలో నియంత్రణ ఉండి, విధాన నిర్ణయీకరణలో పాల్గొనటానికి ఎక్కువ అవకాశం ఏర్పడుతుంది.

12.9 ప్రణాళికాబద్ధంగా నూతన పద్ధతుల ద్వారా నేర్చుకోవటం (T - Group Technique or Sensitivity Training) :

వ్యవస్థ అభివృద్ధి వ్యూహాలలో విజ్ఞానాన్ని సముపార్జించుకోవటం నిరంతరంసాగే ప్రక్రియ. ఈ ప్రక్రియలో దృష్టిని వ్యక్తులను దళసభ్యులుగాను వ్యవస్థ ప్రక్రియలో సభ్యులుగాను పరిశీలించడం అవసరం. వ్యవస్థలో వ్యక్తుల సమర్థత అనేది వారు సముపార్జించుకునే విజ్ఞానాన్నిబట్టి వుంటుంది. ఈ సందర్భంగా ఆర్జిరిస్ 'T - Group' లేదా Sensitivity శిక్షణ అనే పద్ధతిని వ్యవస్థలో వ్యక్తుల సమర్థతను పెంపొందించటానికి సూచించడం జరిగింది. 'T - Group' లేదా Sensitivity శిక్షణ అంటే ఇది ఒక పరిశోధనాలయ కార్యక్రమము. దీంట్లో వ్యక్తుల వాళ్ళ ప్రవర్తనను ఒక సమూహ సందర్భములో మిగతా వ్యక్తులకు తెలియజేసి ఆ సందర్భములో వున్న మిగతా వ్యక్తుల నుంచి కొన్ని విషయాలను గ్రహించడం నూతన ప్రవర్తనా పద్ధతులు పరిశీలించడం, పరస్పరం ఒకరి గురించి ఒకరు తెలుసుకోవటం, మన గురించి మనం తెలుసుకోవటం, అలాగే మిగతావారి మూర్తిమత్వం గురించి తెలుసుకోవటం దీని ముఖ్యోద్దేశ్యం. ఈ T - Group ప్రక్రియవల్ల వ్యక్తుల సమూహాలు సమర్థవంతంగా విధి నిర్వహించటానికి ఉన్న పరిస్థితులు అవగాహణ చేసుకోవడానికి అవకాశం కల్పిస్తుంది. ఈ దృక్పథం ముఖ్యంగా మానసిక విజయం ఆత్మగౌరవం అంతఃసామర్థ్య పెంపొందించడానికి మరియు నియంత్రణ ఇంకొకరి మీద ఆధారపడడం తగ్గించడానికి రూపొందించబడినది. ఈ T - Group పరిశోధనలో తేలిన అంశాలేమిటంటే క్రమానుగత శ్రేణులు లేక అందరూ ఒకటే అన్న సమభావన కలగటం. నాయకత్వం అనేక స్థాయిలలో విస్తృతమవడం మరియు ఏకాభిప్రాయ నిర్ణయీకరణ జరగటం. ఈ పరిశోధన వల్ల తేలినది ఏమిటంటే క్రిందిస్థాయి వారికి ఎక్కువ బాధ్యతలను దారాదత్తం చేయడం పైనుంచి సరైన సమాచారం పొందటం మరియు స్వేచ్ఛగానిర్ణయాలు తీసుకొనే పరిస్థితులుండటం. ఇంకొక ముఖ్యమైన విషయం ఏమిటంటే వ్యవస్థాపరమైనటువంటి వార్తాప్రసారాలలో మధ్యస్థాయిలు లేకపోవడం. ఈ T - Group శిక్షణ యొక్క ముఖ్యోద్దేశ్యం వ్యక్తిగత అభివృద్ధి అవగాహన పెంపొందించటం స్వయం నిర్ణాయకశక్తి పెంపొందించటం వ్యక్తులను మార్చటం మీది దృష్టిపెట్టింది.

ఆర్జిరిస్ దృష్టిలో T - Group పద్ధతి లేదా శిక్షణ ప్రభుత్వపాలనలో విస్తృతంగా అన్వయించుకోవచ్చని అతను సూచించాడు.

12.10 ఆర్జిరిస్ అభిప్రాయాలపై విమర్శలు :

సైమన్ చెప్పిన హేతుబద్ధమానవుడు సిద్ధాంతాన్ని విమర్శిస్తూ సంతృప్తి పొందే మానవుడు అనే భావనవల్ల వ్యవస్థలో ఎటువంటి మార్పు జరగదని ఆర్జిరిస్ భావించాడు. ఆర్జిరిస్ అభిప్రాయం ప్రకారం సైమన్ చెప్పిన నిర్ణయీకరణ సిద్ధాంతం

వ్యక్తుల అంతఃసంబంధాలను అలాగే స్వయంగా పనిచేసే పరిస్థితులను మినహాయించటం జరిగిందని చెప్పాడు. అలాగే సైమన్ వ్యక్తుల ప్రేరణకు వ్యవస్థ ప్రభావం మీద ఆధారపడటం అనేది వ్యక్తులు అధికారం ద్వారానే ప్రేరణ పొందుతారని, చెప్పటంతో సమానం. ఇంకో విధంగా చెప్పాలంటే అర్జిరిస్ దృష్టిలో మనిషి స్వాభావికంగా స్వయంగా పనిని నిర్దేశించుకోగలడు.

అర్జిరిస్ చెప్పినటువంటి అభిప్రాయలపై ముఖ్యంగా పలురకాల విమర్శలు వచ్చాయి.

వ్యక్తికి వ్యవస్థకు మధ్య సంబంధాలను అర్జిరిస్ వివరించినంత తేలికగా తీసుకోలేమని. తగినటువంటి ఆధారాలు చూపకుండానే వ్యక్తి స్వయంగా పనిని నిర్దేశించుకోగలడు అర్జిరిస్ అని చెప్పాడు. కాని సైమన్ దృష్టిలో వ్యక్తి స్వయంగా నిర్దేశించుకోవటం అనేది అరాచకానికి దారితీస్తుందని చెప్పాడు. వ్యక్తి స్వయంగా నిర్దేశించుకోవటానికి వ్యవస్థే పూర్తి కారణంకాదు.

12.11 విమర్శలు :

అర్జిరిస్ చెప్పినట్లు ప్రతివ్యక్తి పనిచేసే సందర్భంలో స్వయం సంతృప్తి అవసరాలను సంతృప్తిపరుచుకోవటానికి ప్రయత్నిస్తాడు అన్న భావనను జార్జ్ స్ట్రాస్ ఒప్పుకోలేదు. స్ట్రాస్ దృష్టిలో వ్యక్తులు రక్షణ అవసరాలు కూడా కోరుకుంటారు. అవసరాలు తీర్చుకోటానికి పని మీద అవసరం అయిన దానికన్నా ఎక్కువదృష్టి పెట్టడం జరిగిందని మనిషికి ప్రేరణ కలిగించటంలో డబ్బు పాత్రను తక్కువగా చేసిచూపటం జరిగిందని స్ట్రాస్ పేర్కొన్నాడు. కొంతమందికి ఉన్నత అవసరాలు అయిన అహం, స్వీయ సంతృప్తి అవసరాలు సంతృప్తిపరుచుకోవటానికి డబ్బే ముఖ్య సాధనం. వాస్తవ జీవితంలో మనిషికి ప్రేరణ కలిగించటానికి డబ్బే ప్రధానకారణం కాదనటానికి తగిన వాస్తవ ఆధారాలు లేవు.

సమకాలీన నిర్వహణ తత్త్వవేత్త అయిన పీటర్ డ్రకర్ దృష్టిలో, అర్జిరిస్ లాంటి సిద్ధాంతవేత్తలను "రొమాంటిక్స్"గా అభివర్ణించటం జరిగింది. ఎందువల్ల అంటే వ్యవస్థలో వ్యక్తులు పాల్గొనటం అనే సూత్రీకరణ వలన వారు అరాచకభావన అయిన "వ్యవస్థ అంటేనే ఎలియనేషన్" అను అభిప్రాయం తప్పుగా చూపటానికి ప్రయత్నించారు.

అర్జిరిస్ సిద్ధాంతంపై ముఖ్యంగా పలురకాల విమర్శలు వచ్చాయి. మొదటిది వ్యవస్థకు సంబంధించి మనిషి పాత్రను మంచిగా చూడటం, స్వయం సంతృప్తి అవసరాల భావనను వాస్తవాంశాలతోకాక ఊహలతో చెప్పటం. సైమన్ దృష్టిలో స్వయం సంతృప్తి అరాచకమవటానికి దారితీస్తుంది. సైమన్ దృష్టిలో వ్యవస్థ అన్నిటికి మూలకారణం కాదు. సైమన్ ప్రకారం అర్జిరిస్ అధికారానికి పూర్తిగా వ్యతిరేకం అన్న భావన వాస్తవం కాదు. అర్జిరిస్‌కు అధికార వ్యామోహం ఎక్కువ కాబట్టి వ్యవస్థ నిర్మాణాన్ని దయ్యంతో పోల్చాడు అని విమర్శించాడు. సైమన్ దృష్టిలో వ్యవస్థ సమర్థతకు తక్కువ అధికారం వలన నష్టం జరిగినా అధికారం యొక్క ప్రాముఖ్యతను తగ్గించాడు. సైమన్ దృష్టిలో మనుషుని చెడ్డదారులు తొక్కించేది అధికారం కాదు, ఆ అధికారం కోసం వెంపర్లాడటం. ఆ వెంపర్లాడటం అనేది అధికారం ఉన్నవారిని అధికారం లేనివారిని తప్పుదారి పట్టిస్తుందని అభిప్రాయపడ్డాడు.

అర్జిరిస్ చెప్పిన అంశాలపై కొన్ని అభ్యంతరాలు చెప్పటం జరిగింది. మొదటగా వ్యవస్థలోని వ్యక్తులు అధికారాన్ని వ్యతిరేకిస్తారు అన్నదానికి వాస్తవాధారాలు చూపలేదు. దీనికి భిన్నంగా వ్యవస్థలో ఎక్కువమంది వ్యక్తులు వాళ్ళకున్నటువంటి విలువలు ఉత్సుకత ఆధారంగా వ్యవస్థాపరమైన అధికారాన్ని మరియు లక్ష్యాలను ఆమోదిస్తున్నట్లు పలు సందర్భాల్లో గోచరిస్తుంది. ఈ విధంగా చూస్తే అధికారం వ్యవస్థలలో తప్పనిసరిగా ఇమిడివున్న అంశం. ఒకవేళ వ్యవస్థలోని వ్యక్తులకు అసంతృప్తి వుంటే వారు వ్యవస్థను వదిలివెళ్ళటానికి అవకాశాలున్నాయి. అలాగే అర్జిరిస్ సూత్రీకరించిన (Self - Actualization) అనే లక్ష్యం సర్వవ్యాప్తమైనది అనే భావనను కొంతమంది విమర్శకులు ప్రశ్నించారు. అన్ని సందర్భాల్లోను అందరు వ్యక్తులు Self - Actualize అవ్వరని కొన్ని సందర్భాలలో కొంతమంది నిర్దేశిక నాయకత్వంలో సంతృప్తి పొందుతారని చెప్పటం జరిగింది.

12.12 ముగింపు :

ఆర్జిరిస్ వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాలపై పలువిమర్శలు వచ్చినప్పటికీ, నిర్వహణ తత్వావన్ని కొత్తకోణంలో చూశాడు. అంటే వ్యక్తికి మరియు అతను పనిచేస్తున్న వ్యవస్థకు పరస్పర సంబంధమున్నదని పేర్కొన్నాడు. అతని దృష్టి అంతా కూడా వ్యవస్థ మరియు వ్యక్తిపరస్పర అవసరాలకనుగుణంగా ఏవిధమైన మార్పులు చేర్పులు చేసుకుంటారనే అంశం మీదనే. అతని అభిప్రాయంలో వ్యక్తుల కోర్కెలను వ్యవస్థా లక్ష్యాలతో సమైక్యపరచి జతకట్టటం ద్వారా వ్యవస్థ లక్ష్యాలు చేరుకోవటానికి ప్రయత్నిస్తారు. ఆర్జిరిస్ తను వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాల ద్వారా మానవ సంబంధాలలోని అనేక దృక్కోణాలను వ్యవస్థలోని భాగస్వాములతో సరిపోల్చి చూడటం జరిగింది. అతని ముఖ్యలక్ష్యం ఆరోగ్యవంతమైన వ్యవస్థల నిర్మాణం మరియు వ్యవస్థల యొక్క అంతర్గత ప్రమాణాలను పెంచడం. వ్యక్తులు స్వయంగా పని ప్రక్రియలు రూపొందించుకుని నిర్వహించటానికి తగిన వాతావరణం కల్పించవలసిన అవసరం గురించి వ్యవస్థలలో మార్పు తీసుకురావాలని చెప్పాడు. ఐతే అతను చెప్పిన కొన్ని అభిప్రాయాలు సిద్ధాంతపరంగా ఒప్పు అనిపించవచ్చు. కాని వాస్తవంగా ఆధారాలు లేవు. అయినంతమాత్రాన అతను చెప్పిన అభిప్రాయాలను పూర్తిగా కొట్టివేయలేము. ముఖ్యంగా అతను పేర్కొన్న వ్యక్తుల అంతర సామర్థ్యభావన అనేది వ్యక్తుల మూర్తిమత్వం అర్థం చేసుకోవటానికి అలాగే అంతఃవ్యక్తుల పద్ధతులను వ్యవస్థ సమర్థతను ప్రభావముచేసే పద్ధతులను అర్థం చేసుకోవటానికి దోహదపడుతుంది. ఆర్జిరిస్ చెప్పినట్లు (పని తప్పించుకోవటానికి చూడటం) వ్యక్తుల సమూహాలు ఏర్పడటం, ఉన్నత అవసరాలు సంతృప్తిపరచుకోలేనపుడు వాస్తవాధారాలున్నాయి. చివరిగా ఆర్జిరిస్ చెప్పిన విషయము నుంచి నేర్చుకోవలసింది ఒక స్థాయికి మించి వ్యవస్థపై చేసే పరిశోధనలు ఆ వ్యవస్థలో జరిగే కార్యకలాపాలు నుంచి వేరుగా చూడటం సాధ్యంకాదు.

12.13 సంక్షిప్త ప్రశ్నలు :

ఎ) మాదిరి ప్రశ్నలు :

1. లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థ
2. వ్యక్తుల అంతర్‌సామర్థనం
3. మ్యాట్రిక్స్ వ్యవస్థ
4. అపరిపక్వ - పరిపక్వ సిద్ధాంత లక్షణాలు

బి) ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు వ్యాసరూపములో జవాబులు వ్రాయుము.

1. ఆర్జిరిస్ వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాలపై ఒక వ్యాసం వ్రాయండి.
2. వ్యవస్థాపరమైన మార్పులపై ఆర్జిరిస్ అభిప్రాయాలను వివరించండి.
3. వ్యవస్థకు - వ్యక్తికి వుండవలసిన సంబంధం పై ఆర్జిరిస్ వివరించిన అభిప్రాయాలపై విమర్శనాత్మక వ్యాసం వ్రాయండి.

12.14 చదువతగిన పుస్తకాలు :

1. డి. రవీంద్రప్రసాదు, వి.యస్. ప్రసాదు మరియు పి. సత్యనారాయణ
2. యస్.పి. నాయుడు, Public Administration : Theories in Concepts.

డా॥ బి.పి.సి. బోస్

పాఠము - 13

నాయకత్వము

విషయసూచిక

13.0 లక్ష్యం

13.1 ఉపోద్ఘాతము

13.2 అర్థం

13.3 నిర్వచనాలు

13.4 నాయకత్వానికి ఆధారము

13.5 నాయకత్వ బహుకోణ దృక్పథము

13.6 నాయకుడి లక్షణాలు

13.7 నాయకత్వ సిద్ధాంతాలు

13.8 సహజ లక్షణాలు

13.9 ప్రవర్తనా దృక్పథము

13.10 సన్నివేశ సిద్ధాంతము

13.11 నాయకత్వ పద్ధతులు

13.12 నిరంకుశ నాయకత్వం - లాభాలు

13.12.1 నష్టాలు

13.13 ప్రజాస్వామ్య నాయకత్వం

13.14 జోక్యరహిత నాయకత్వం

13.15 నాయకత్వ నమూనాలు

13.16 ఒహియో

13.17 మిచిగాన్ నాయకత్వ అధ్యయనాలు

13.18 మేనేజీరియల్ గ్రిడ్

13.19 గ్రూప్ డైనమిక్స్

13.20 లైకర్ట్ ప్రతిపాదించిన వ్యవస్థలు

13.21 హర్సె, బ్లాంచర్డ్‌ల నమూనా

13.22 మాదిరి ప్రశ్నలు

13.0 లక్ష్యం :

సంస్థల విజయానికి అతి కీలకమని భావించే నాయకత్వం యొక్క అర్థాన్ని, అనేక రకములైన నాయకత్వ సిద్ధాంతాలను తెలుసుకోవటం ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

13.1 ఉపోద్ఘాతము :

నాయకత్వానికి పాలనా ప్రవర్తనలో ఒక విశిష్టమైన స్థానం ఉంది. దీనికి కారణం ఏ సంస్థ జయాపజయాలైనా నాయకుడి శక్తి సామర్థ్యాల మీద తప్పకుండా ఆధారపడి ఉండటమే. నాయకత్వం మీద వ్రాసిన పుస్తకాలు, సిద్ధాంత వ్యాసాలు, పరిశోధనలు, చర్చలు, మరే ఇతర అంశం మీద వ్రాయబడలేదని చెప్పవచ్చు. చారిత్రకంగా కూడా దీనికి ఒక ఉన్నతమైన స్థానం ఉంది. అలెగ్జాండర్, నెపోలియన్, పీటర్ ది గ్రేట్, లెనిన్, గాంధి, రూజ్‌వెల్ట్ - ఈ విధంగా వ్యక్తుల చరిత్రల నుండి జాతి చరిత్రను అర్థంచేసుకొనే ప్రయత్నం చేస్తున్నాము. అయినప్పటికి, ఈ "నాయకత్వ" మనేది మనకు తెలియని విషయాలలో ఒకటిగా, పాలనా శాస్త్రంలో ఒక చీకటి గుహలాగా మిగిలిపోతుంది. ఎటువంటివాడు నాయకుడు ? అతడే నాయకుడు ఎందుకయ్యాడు? నాయకత్వానికేమన్నా ప్రత్యేక లక్షణాలున్నాయా ? దానికున్న భిన్న కోణాలేమిటి ? నాయకుడికి అనుయాయులకు మధ్య ఎటువంటి సంబంధాలు ఉండాలి ? నాయకుడి లక్షణాలకుగాని, నాయకుడు - అనుయాయుల మధ్య ఉండే సంబంధాలకు కాని ఒక నిర్దిష్టరూపం, లక్షణం ఉంటుందా ? ఈ ప్రశ్నలన్నీ చాలాకాలంపాటు ప్రశ్నలుగానే మిగిలిపోయాయి. ఈ ప్రశ్నలకు సమాధానం రాబట్టే క్రమంలో ఎన్నో పరిశోధనలు, భావవ్యక్తీకరణలు జరిగాయి. వాటి గురించి విపులంగా చర్చించుకుందాం.

13.2 అర్థము :

నాయకుడు అంటే "ఇతరులకు నాయకత్వం వహించేవాడు" "రాణించేవాడు" "అందరికన్నా ముందు ఉండేవాడు", "ప్రముఖంగా ఉండేవాడు" అన్న అర్థాలను ప్రముఖ నిఘంటువులిస్తున్నాయి. వీటితోపాటు, "ఇతరులకు మార్గదర్శకంగా ఉండేవాడు. ఒక సంస్థలో అగ్రభాగాన ఉండేవాడు, ఆజ్ఞలిచే అధికారం కలవాడు" అన్న అర్థం కూడా వున్నది. ఈ అర్థాలలో మొదట పేర్కొన్నది వ్యక్తిగత లక్షణాలకు సంబంధించింది అయితే, రెండవసారి పేర్కొన్నది నిర్వహణ నాయకత్వానికి సంబంధించినది. కాని వ్యక్తిగత నాయకత్వ లక్షణాలు, నిర్వహణ నాయకత్వ లక్షణాలు వేరువేరుగా ఉంటాయి. అలెన్ మాటలలో చెప్పాలంటే "ఒక వ్యక్తి పుట్టుకతో నాయకత్వ లక్షణాలను కల్గి ఉండవచ్చు. కాని అతడు నిర్వహణ నాయకత్వాన్ని మాత్రం నేర్చుకోవలసి ఉంటుంది".

13.3 నిర్వచనాలు :

షిఫ్‌నర్, "ఆశించిన లక్ష్యాలను సాధించటానికి సమూహాలను, వ్యక్తులను సమన్వయపరచేకళే నాయకత్వం" (The art of Co-ordinating and monitoring individuals and groups to achieve desired ends - Pfiffner). కూంజ్, ఒడొనెల్ ప్రకారం నాయకత్వమంటే "అందరికి సంబంధించిన లక్ష్యాన్ని సాధించటానికి పరస్పరం సహకరించుకోమని అందరిని ఒప్పించటమే. ("The activity of presuading people to co-operate in the achievement of a common objective" - Koontz and O Donnel).

టెర్రీ : "పరస్పరం పనికివచ్చే లక్ష్యసాధన కోసం ఇష్టపూర్వకంగా పనిచేయటానికి ప్రజలను ప్రభావితం చేసేదే నాయకత్వము"(Leadership is "The activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.)

సెక్లర్ హడ్సన్ : "పెద్ద సంస్థలలో సంస్థ లక్ష్యాలను సాధించటానికి ఉమ్మడిగా శ్రమించే విధంగా ప్రజలను ప్రభావితం చేసేది, హుషారుపరిచేది నాయకత్వము" (Leadership in large organizations may be difined as influencing and inspiring people to work together in a common effort to achieve the purposes of the enterprise".)

బర్నార్డ్ :

"ప్రజల కార్యకలాపాలు ఒక సమీకృత పద్ధతిలో ఉండే విధంగా వారికి మార్గదర్శకత్వం వహించగల లక్షణాలు వ్యక్తులలో ఉండటమే నాయకత్వము". (Leadership refers to the quality of the behaviour of the individuals, where by, they guide people in respect of their activities in organised effort" - Barnard).

13.4 నాయకత్వానికి ఆధారము :

ఒక వ్యక్తి ఎందుకు నాయకుడిగా చలామణి అవుతాడు, అతడు నాయకుడు కావటానికి దోహదపడే అంశమేది ? ఈ ప్రశ్నకు సమాధానంగా ఫ్రెంచ్, బెర్ట్రామ్‌లు ఒక వ్యక్తిని నాయకుడి చేయగల అయిదు శక్తులను గుర్తించారు. అవి :

1) దండనాధికారము
2) పురస్కార అధికారము
3) న్యాయబద్ధ అధికారము
4) నైపుణ్య అధికారము మరియు
5) అభిమాన అధికారము

1. దండనాధికారము (Coercive Power) :

ఇది ఆధీనులలో భయాన్ని కల్గించుట ద్వారా పొందే అధికారము. అధికారి లేదా పైస్థాయిలో ఉన్న వ్యక్తి చెప్పిన పనిచేయటంలో పొరపాటు జరిగినా, పైవారి అంచనాలకు భిన్నంగా వ్యవహరించినా శిక్ష తప్పదు అనే భావం ఆధీనులలో కలిగించడం ద్వారా నాయకుడు అధికారాన్ని చలాయిస్తాడు.

2. పురస్కార అధికారము (Reward Power) :

అధికారి చెప్పినట్లుగా ప్రవర్తిస్తే, లాభం చేకూరుతుందని లేదా బహుమతులు, పురస్కారాలు లభిస్తాయనే భావనతో అధికారిని ఆధీనులు గౌరవిస్తారు.

3. న్యాయబద్ధ అధికారము (Legitimate Power) :

సంస్థలో లాంఛనప్రాయమైన అధికార స్థానంలో ఉండటంవల్ల నాయకుడు గౌరవింపబడతాడు.

4. నైపుణ్య అధికారము (Expert Power) :

పనిలో నైపుణ్యం, విజ్ఞానము కలిగి ఉండటంవల్ల ఒక వ్యక్తి నాయకుడిగా గౌరవం పొందుతాడు.

5. అభిమాన అధికారము (Referent Power) :

ఆధీనుల దృష్టిలో గొప్పవాడుగా పరిగణించబడుతూ, అభిమానించబడుతూ ఉండటం వలన అధికారం పొందుతాడు.

పై అయిదు అధికారాలలో మొదటి మూడు సంస్థాగతమైనవి కాగా చివరి రెండు వ్యక్తిగతమైనవి.

13.5 నాయకత్వ బహుకోణ దృక్పథము :

సాంప్రదాయ సిద్ధాంతం నాయకుడికి ఏకకోణ దృక్పథాన్ని ఆపాదిస్తుంది. అంటే, లాంఛనప్రాయమైన నాయకత్వానికి ప్రాధాన్యతనిస్తుంది. సంస్థలో నాయకుడు ఎప్పుడూ అగ్రభాగాన ఉండాలని, అతనికి ఆజ్ఞలు ఇచ్చే హక్కు, దండనాధికారము ఉంటాయని, నాయకుని ఆజ్ఞలను ఆధీనులు తప్పక పాటించవలసిందేనని సాంప్రదాయవాదం వాదిస్తుంది. అయితే ప్రవర్తనావాదులు దీనిని వ్యతిరేకిస్తారు. కేవలం లాంఛనప్రాయమైన స్థానం ద్వారా ఏ ఒక్కరూ నాయకులు కాలేరని వీరు వాదిస్తారు. వీరి ప్రకారం ఆధీనులు ఎవరినైతే ఆమోదిస్తారో వారే నాయకులవుతారు. ఆధీనులకు అంగీకారమైనవే ఆజ్ఞలుగా చలామణి అవుతాయి. మేరిపార్కర్ ఫాలెట్, ఛెస్టర్ బర్నార్డ్ ప్రకారం నాయకత్వం మూడు అంశాలపై ఆధారపడి ఉంటుంది. అవి (1) నాయకుడు, (2) అనుచరులు (3) సంస్థ యొక్క అంతర్గత, బహిర్గత పరిస్థితులు. ఈ మూడు అంశాలు అనుకూలంగా ఉన్నప్పుడు మాత్రమే నాయకత్వం సాధ్యమవుతుంది. దీనినే వారు "నాయకత్వ బహుకోణ దృక్పథము" అన్నారు.

నాయకత్వం యొక్క అవసరం :

కాట్జ్, ఖాన్ అనే రచయితలు నాలుగు కారణాల వలన నాయకత్వం అవసరమని భావించారు. అవి :

1) లాంఛనప్రాయమైన సంస్థానిర్మాణ అసంపూర్ణత (Incompleteness of formal organisational design) :

సంస్థ నిర్మాణం ఎంత జాగ్రత్తగా ఆలోచించి, ప్రణాళిక బద్ధంగా రూపొందించనప్పటికీ అందులో లోపాలు ఉంటాయి. నిర్మాణపరమైన బలహీనతలను ఎప్పటికప్పుడు సవరించుకోవటానికి సమర్థవంతమైన నాయకత్వం అవసరం.

2) మార్పులకు తగిన విధంగా స్పందించటం :

ఏ సంస్థ అయినా కాలాగుణంగా వచ్చే మార్పులకు గురిఅవుతుంది. ఉదా : డిమాండ్, సప్లైలలో వచ్చే మార్పులు. ఇటువంటి మార్పుల అనుగుణంగా సంస్థ నిర్మాణంలో, లక్ష్యాలలో, కార్యకలాపాల్లో మార్పులను తీసుకురావటం నాయకుని ప్రధాన బాధ్యత.

3) సంస్థ లోపల జరిగే మార్పులు :

సంస్థలు అభివృద్ధి చెందేకొద్దీ వాటిలో అనేక మార్పులు ఏర్పడటంతోపాటు అనేక సమస్యలు ఉత్పన్నమవుతూ ఉంటాయి. నిర్మాణపరమైన సమస్యలు, నిర్వహణ సమస్యలు, సమన్వయ సమస్యలు, విధానపరమైన సమస్యలు వంటి సమస్యలు తలెత్తుతాయి. వాటిని పరిష్కరించటానికి నూతన విధానాల, నూతన సమన్వయ పద్ధతుల రూపకల్పన నాయకుడి బాధ్యత.

4) ఉద్యోగుల ప్రవర్తనలో మార్పు తీసుకురావటం :

మానవ నైజం సహజంగా చిన్న సమూహ తత్వంతో నిండి ఉంటుంది. ఒకచోట కలిసి పనిచేసే వారందరూ కలసి ఉండటానికి ఇష్టపడరు. చిన్న, చిన్న బృందాలుగా విడిపోతారు. ఈ సహజ ప్రవర్తన ప్రభావం సంస్థ మీద పడకుండ వారి ప్రవర్తనలో సంస్థకు అనుకూలమయిన మార్పును తీసుకురావటం నాయకుడి బాధ్యత.

13.6 నాయకుడి లక్షణాలు :

నాయకుడికి ఉండాల్సిన లక్షణాల విషయంలో పాలనా శాస్త్రవేత్తల మధ్య ఏకాభిప్రాయం లేదు. ప్రతి రచయిత భిన్నమైన లక్షణాలను నాయకత్వ లక్షణాలుగా గుర్తించాడు. బర్నార్డ్ ప్రకారం నాయకుడికి నాలుగు లక్షణాలు ఉండాలి. అవి :(1)

ధృఢత్వం(Vitality and Endurance) , (2) ధృఢ నిశ్చయం (Decisiveness) (3) ఒప్పించగల శక్తి (Persuasiveness), (4) బాధ్యత, మేధోపరమైన సామర్థ్యం. హారెన్ క్లీవ్‌లాండ్ పై నాలుగు లక్షణాల అమరికను తిరస్కరించాడు. అతని అభిప్రాయంలో మేధోపరమైన సామర్థ్యం మొట్టమొదటి లక్షణంగా ఉండాలి.

హూవర్ కమిషన్ అభిప్రాయంలో విధాన రూపకల్పనలోను, కార్యకలాపాలలోను లోపం లేకుండా చూసుకోవటానికి నాయకుడికి దీర్ఘమైన అంతర్‌దృష్టి ఉండాలి. నాయకునికి కావలసిన శారీరక, మానసిక లక్షణాలను మిల్లెట్ ఈ విధంగా పేర్కొన్నాడు. (1) ఆరోగ్యం (2) కార్యార్థ భావన (3) తోటివారిపై శ్రద్ధాసక్తులు (4) ప్రజ్ఞాపాటవం (5) అసాధారణ తెలివితేటలు (6) మెప్పించగల శక్తి (7) మంచి, చెడులను, విశ్వాసపాత్రతను గుర్తించే దక్షత, కృతజ్ఞత (8) నిజాయితీ.

టెర్రి అభిప్రాయంలో నాయకుడికి ఈ క్రింది లక్షణాలు ఉండాలి. (1) పటిష్టమైన ప్రవర్తన (2) భావోద్రేక స్థిరత్వం, స్థైర్యం (3) మానవ సంబంధాల పరిజ్ఞానం (4) వ్యక్తిగత ప్రేరణ (5) ప్రసార పద్ధతులలో నేర్పు (6) బోధనా సామర్థ్యం (7) పదిమందితో సర్దుకుపోగల నేర్పు (8) సాంకేతిక సామర్థ్యం.

పాల్ ఆపిల్ బి నాయకునికి కావాల్సిన 14 లక్షణాలను వివరించాడు.

13.7 నాయకత్వ సిద్ధాంతాలు (Theories of Leadership) :

నాయకత్వం మీద అనేక అధ్యయనాలు, పరిశోధనలు నిర్వహించటం జరిగింది. వాటి ఆధారంగా మూడురకాలైన నాయకత్వ సిద్ధాంతాలు వెలుగులోకి వచ్చాయి. అవి :

గుణగణాల దృక్పథం (Traits approach) :

నాయకులకు కొన్ని ప్రత్యేక లక్షణాలుంటాయని, ఆ లక్షణాల వల్లనే వారు నాయకులు కాగలుగుతారనేది ఈ సిద్ధాంతం యొక్క సారాంశం. నాయకత్వ సిద్ధాంతాలలో ఇది అతి పురాతనమైనది. "గ్రేట్‌మెన్" సిద్ధాంతం ప్రకారం నాయకులు జన్మిస్తారు తప్ప తయారుచేయబడరు. ఈ సిద్ధాంతం అతి ప్రాచీనమైన గ్రీకు, రోమన్‌ల కాలానికి చెందినది. దీని ప్రకారం కొన్ని శారీరక, మానసిక మూర్తిమత్వ లక్షణాలను నాయకత్వ గుణాలుగా గుర్తించారు. ప్రస్తుత కాలంలో నాయకత్వం మీద ఎందరో పరిశోధకులు ఎన్నోరకాల అధ్యయనాలను జరిపి అనేక లక్షణాలను నాయకత్వ లక్షణాలుగా గుర్తించారు. ఆర్డ్వె టెడ్ పది లక్షణాలను గుర్తించాడు. అవి (1) శరీర దారుఢ్యం, (2) భావపూరిత ఉద్దేశ్యం, నిర్దేశన (3) ఉత్సాహం (4) స్నేహశీలత, వాత్సల్యం (5) చిత్తశుద్ధి (6) సాంకేతిక ప్రజ్ఞ (7) ధృఢ నిశ్చయం (8) మేధాసంపత్తి (9) బోధనా నైపుణ్యం (10) నమ్మకం.

ఛెస్టర్ బర్నార్డ్ రెండు ముఖ్యాంశాలను పేర్కొన్నాడు. అవి :

1. **ఆధీనుల మెప్పు పొందటానికి వీలు కలిగించే గుణగణాలు :** శారీరక గుణాలు, సాంకేతిక గుణాలు, నైపుణ్య గుణాలు, విజ్ఞాన గుణాలు, ఊహాగుణాలు, జ్ఞాపకశక్తి దీనిలో భాగాలు.
2. **నాయకుల చర్యల విలువలను తెలిపే గుణాలు :** పట్టుదల, ఓపిక, ధైర్యం మొదలగునవి.

స్టాగ్‌డిల్ ప్రకారం నాయకునిలో ఉండాల్సినవి :

శారీరక గుణగణాలు (శక్తి, స్వరూపం, ఎత్తు వంటివి)

సామర్థ్య గుణగణాలు (తెలివితేటలు, సామర్థ్యం)

మూర్తిమత్వ గుణగణాలు (సర్దుకుపోవటం, ఉత్సాహం, ఆత్మవిశ్వాసం)

లక్ష్యసాధనా గుణగణాలు (నిబద్ధత, చొరవ, సాధనకు సంసిద్ధత వంటివి)

సామాజిక లక్షణాలు (సహకార తత్త్వం, పాలనా సామర్థ్యం వంటివి)

10 అధ్యయనాల్లో తెలివితేటలు; 4 అధ్యయనాల్లో ఆసక్తి, నిజాయితీ; 6 అధ్యయనాల్లో చొరవ; 5 అధ్యయనాల్లో భోళాతనం, నవ్వుతూ నవ్వించె గుణం నాయకత్వ లక్షణాలుగా గుర్తించబడ్డాయి.

నాయకత్వ లక్షణాలను సహజ లక్షణాలు మరియు సాధన ద్వారా పొందగలిగే లక్షణాలుగా విభజించవచ్చు.

13.8 సహజ లక్షణాలు :

ఇవి జన్మతః వచ్చే లక్షణాలు లేదా సహజ లక్షణాలు. వీటిని చాలామంది విశ్వాసులు దేవుడిచ్చిన లక్షణాలుగా విశ్వసిస్తారు.

(1) భౌతిక లక్షణాలు : ఎత్తు, బరువు, ఆరోగ్యం వంటివి.

(2) తెలివితేటలు : వీటిని కొంతమంది సాధన ద్వారా పొందవచ్చని విశ్వసిస్తారు. కాని చాలామంది తెలివితేటలు జన్మతః వస్తాయని విశ్వసిస్తారు.

3) సాధన ద్వారా పొందగలిగే లక్షణాలు : వీటిని సాధన ద్వారా, శిక్షణ పద్ధతుల ద్వారా పెంపొందించుకోవచ్చు. వీటిలో ముఖ్యమైనవి : స్థిరమైన భాగోద్వేగం, మానవ సంబంధాలను పెంచుకోగలగటం, ఇతరుల దృక్కోణం నుండి కూడా పరిస్థితిని చూడగలిగేశక్తి, ప్రసార నైపుణ్యం మొదలగునవి.

విమర్శ :

ఇది వ్యక్తి లక్షణాలనే అధ్యయనం చేస్తుంది తప్ప పరిసరాలను ఆధీనుల మనస్తత్వాన్ని అధ్యయనం చేయదు.

ఆల్విన్ డబ్ల్యూ. గౌల్డనర్ : నాయకత్వాన్ని పొందటానికి, దానిని నిలబెట్టుకోవటానికి నాయకుడిగా గుర్తింపు, గౌరవం పొందటానికి ఏ గుణగణాలు అవసరమో సమగ్రంగా ఎవ్వరూ తమ జాబితాలలో పేర్కొనలేదు.

జెన్నింగ్స్ : నాయకులను నాయకులు కాని వారి నుండి విడదీయగల లక్షణాన్ని లేదా లక్షణాల సముదాయాన్ని ఈ యాభై సంవత్సరాల అధ్యయనాలు కనుగొనలేకపోయాయి.

13.9 ప్రవర్తనావాద దృక్పథము (Behavioural Approach) :

ఈ దృక్పథం ప్రకారం నాయకత్వం పూర్తిగా వ్యక్తి లక్షణాలపై ఆధారపడి ఉండదు. అది అతను చేసే పనుల మీద ఆధారపడి ఉంటుంది. అంతేకాక, నాయకత్వాన్ని వ్యక్తిగత లక్షణాలు మాత్రమే కాక అనుచరులు, లక్ష్యాలు, సంస్థ యొక్క వాతావరణం ప్రభావితం చేస్తూఉంటాయి. నాయకత్వ చర్యలను అనుకూల మరియు వ్యతిరేక చర్యలుగా గుర్తించవచ్చు. నాయకుడు చేపట్టే వ్యతిరేక చర్యల వల్ల ఉద్యోగులలో కలిసి పనిచేయడానికి ప్రేరణ ఉండదు. కాబట్టి నాయకుడు అనుకూల చర్యలనే చేపడతాడు. నాయకుడు సాంకేతిక, మానవ సంబంధ, భావనాపరమైన నైపుణ్యాన్ని చూపించటం ద్వారా అనుచరులపై తన ప్రభావాన్ని చూపిస్తాడు.

విమర్శ :

ఈ దృక్పథం గుణగణాల సిద్ధాంతం కన్నా మెరుగైనదైనప్పటికీ ఒక సన్నివేశం (Situation) లో విజయం సాధించగలిగిన నాయకుడు మరో సన్నివేశంలో ఎందుకు విజయం సాధించలేకపోతున్నాడు ? అన్న ప్రశ్నకు సమాధానం ఇవ్వలేకపోయింది. ఉదా : రెండవ ప్రపంచ యుద్ధకాలంలో బ్రిటీషు ప్రజలచే ఎంతో గౌరవించబడిన చర్చిల్, యుద్ధం అయిపోగానే అదే ప్రజలచేత తిరస్కరించబడ్డాడు. 1977 దాకా ప్రజాభిమానాన్ని సంపాదించగలిగిన ఇందిరాగాంధీ 1977లో ప్రజల చేత తిరస్కరించబడింది.

తిరిగి అదే ప్రజలు 1980లో ఆమెను ఆదరించారు. ఇటువంటి విషయాలను విశ్లేషించడానికి జరిగిన ప్రయత్నమే "సన్నివేశ సిద్ధాంత" ఆవిర్భావం.

13.10 సన్నివేశ సిద్ధాంతం (Situational approach) :

నాయకత్వానికి సన్నివేశానికి సంబంధముందని ఈ సిద్ధాంత వాదన. అందువల్ల ఏ సన్నివేశంలో ఎటువంటి నాయకులు రాణిస్తారో పరిశోధన చేసి, ఎటువంటి నాయకుడికి ఏవి అనుకూల పరిస్థితులలో కనుక్కోవటానికి ఇది కృషి చేస్తుంది. 1920లలో అన్ని సన్నివేశాలలో రాణించగల సైన్యాధికారుల్ని తయారుచేసుకోవటం కోసం జర్మనీ దేశం మొట్టమొదటిసారి ఈ సిద్ధాంతాన్ని ఆచరణలో పెట్టింది. ఆ తర్వాత 1945 నుండి దీనిమీద అమెరికా దేశంలో పరిశోధనలు విరివిగా సాగుతున్నాయి. ఒహియో యూనివర్సిటీ వారి అధ్యయనాల ప్రకారం నాలుగు సన్నివేశాలు నాయకత్వాన్ని ప్రభావితం చేస్తూ ఉంటాయి. అవి (1) సాంస్కృతిక నేపథ్యం (2) వ్యక్తుల మధ్యనున్న తేడా (3) ఉద్యోగుల స్వభావాల మధ్యనున్న తేడా (4) సంస్థల మధ్య ఉన్న తేడా.

విమర్శ :

సన్నివేశం ఆధారంగా నాయకత్వ ప్రభావం మారుతూ ఉంటుంది అని ఈ సిద్ధాంతం భావిస్తుంది. కాని ఒక సన్నివేశంలో విజయవంతమైన నాయకుడు మరో సన్నివేశంలో రాణిస్తాడా ? ఎందుకు రాణించలేడు ? వంటి ప్రశ్నలకు ఇది జవాబివ్వదు. ఒక ప్రత్యేక సన్నివేశంలో రాణించే నాయకుడి వ్యక్తిగత గుణగణాలను గుణించడానికి దీనికి ఏ కొలబద్దలు లేవు. సంస్థ మంచి నాయకుడిని ఎలా తయారుచేయాలి అన్న ప్రశ్నకు కూడా దీనిలో సమాధానం లేదు.

13.11 నాయకత్వ పద్ధతులు (Leadership styles) :

సంస్థలో పనిచేసేవారిని నాయకుడు ఏ పద్ధతిలో ప్రభావితం చేస్తాడు అన్న విషయం మీద ఆధారపడి మూడు నాయకత్వ పద్ధతులను గుర్తించవచ్చు. అవి (1) నిరంకుశ నాయకత్వం (2) ప్రజాస్వామ్య నాయకత్వం (3) జోక్యరహిత నాయకత్వం.

నిరంకుశ నాయకత్వం తిరిగి మూడు రకాలు. అవి :

1) కఠిన నిరంకుశ నాయకత్వం (Strict Autocratic Leadership) :

ఇందులో నిర్ణయాకరణ కేంద్రీకృతమై ఉంటుంది. కష్టతరమైన పనివిధానము, చెప్పింది ఒప్పుకోవలసిన పరిస్థితి, ఉద్యోగి వ్యతిరేక ధోరణి కనిపిస్తాయి. ప్రేరణ పద్ధతులు వ్యతిరేకంగా వుంటాయి. అనుచరులకు ముందుగా ఏమి చెప్పబడదు. వారు నిరంతర భయంతో ఉంటారు. అనుచరులను విమర్శించటం, అపరాధ రుసుము వంటి చర్యలు సర్వసాధారణం.

2) ఔదార్య నిరంకుశ నాయకత్వం (Benevolent Autocratic Leadership) :

నిర్ణయాకరణ కేంద్రీకృతమై ఉన్నప్పటికీ ప్రేరణ పద్ధతులు అనుకూల పద్ధతిలో వుంటాయి. చాలా పరిస్థితులలో ఈ నాయకత్వం మంచి ఫలితాలను సాధించగలుగుతుంది. కఠినమైన అధికార నిర్మాణంలో పనిచేయాలి అనుకునేవారికి ఈ నాయకత్వం అనుకూలంగా ఉంటుంది.

3) శక్తిహీన నిరంకుశుడు (Incompetent Autocrat) :

కొన్ని సందర్భాలలో పై అధికారులు తమ శక్తిహీనతను దాచిపెట్టుకోవటానికి, నిరంకుశులుగా ప్రవర్తిస్తూ ఉంటారు. కలసిమెలసి ఉంటే తమ బలహీనతలు బయటపడతాయేమోనన్న భయంతో మేకపోతు గాంభీర్యాన్ని ప్రదర్శిస్తూ ఉంటారు.

13.12 నిరంకుశ నాయకత్వం - లాభాలు :

1. కేంద్రీకృత అధికార వ్యవస్థలో పనిచేయటానికి ఇష్టపడేవారికి ఈ పద్ధతి ఉపయోగకరంగా ఉంటుంది.

2. ఈ పద్ధతి అనుసరించే మేనేజర్లకు మంచి ప్రేరణ, ప్రోత్సాహకాలు లభిస్తాయి.

3. ఒకేవ్యక్తి నిర్ణయాలు తీసుకుంటాడు కాబట్టి, నిర్ణయాకరణ త్వరగా జరుగుతుంది.

4. అనుచరులు బాధ్యతగల విధులు నిర్వర్తించాల్సిన అవసరం లేదు కాబట్టి అంతగా సామర్థ్యం లేనివారుకూడా ఈ పద్ధతిలో పనిచేయగలరు.

13.12.1 నష్టాలు :

1. ప్రేరణ పద్ధతులు వ్యతిరేకంగా ఉండటంవల్ల ఈ నాయకత్వాన్ని ఎక్కువ మంది ఇష్టపడరు.

2. అనుచరులలో ప్రేరణ, నైతిక స్థైర్యం ఉండవు. అందువల్ల సంస్థ దెబ్బతింటుంది.

3. అధికారి మీద ఎక్కువగా ఆధారపడవలసి వస్తుంది. అనుచరులు ఎదగటానికి అవకాశం ఉండదు.

13.13 ప్రజాస్వామ్య నాయకత్వం (Democratic Leadership) :

దీనినే అనుచరులు పాల్గొనటానికి అవకాశం ఉన్న (Participative), భావసంకేత (Ideographic) సంప్రదింపుల (Consultative) నాయకత్వమని పిలుస్తారు. సంస్థలో పనిచేసే వారందరూ మానసికంగా, భావపరంగా సంస్థ కార్యకలాపాల్లో పాల్గొనటం, ఒకే సమూహంలా వ్యవహరిస్తూ బాధ్యతను కలసిపంచుకోవటం జరుగుతూ ఉంటుంది. నిర్ణయాకరణ వికేంద్రీకరణ చేయబడి ఉంటుంది. మేనేజరు తానొక్కడే నిర్ణయం తీసుకోకుండా, నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియలో అనుచరులను కూడా సంప్రదించి వారు పాల్గొనే అవకాశం ఇస్తాడు. అనుచరులందరూ సలహాలు ఇచ్చే ఉద్దేశ్యాలు వ్యక్తపరచే ప్రక్రియ కొనసాగుతుంది. దానిలో నుండి నిర్ణయాలు వస్తాయి.

లాభాలు :

1) ఉద్యోగులు, వారి అభిప్రాయాలు, సలహాలకు నిర్ణయాకరణలో ప్రాధాన్యత ఉంటుంది. కాబట్టి వారు ప్రేరణ పొందగలుగుతారు.

2) నిర్ణయాకరణలో భాగస్వాములే కాబట్టి వాటి అమలులో ఉద్యోగులు మనస్ఫూర్తిగా పనిచేస్తారు. దానివల్ల ఉత్పాదన పెరుగుతుంది.

3) సంస్థలోని ఉద్యోగులలో ఆత్మస్థైర్యం పెరుగుతుంది. వారి ధోరణి సంస్థకు అనుకూలంగా ఉంటుంది.

ఈ రకమైన నాయకత్వంలో ఈ క్రింది పద్ధతులు అమలు చేయబడతాయి. 1) ప్రజాస్వామ్య పర్యవేక్షణ, 2) అందరూ సభ్యులుగా ఉన్న ఉత్పాదన కమిటీలు 3) సలహా ప్రోగ్రాములు 4) బహుస్థాయి నిర్వహణ

పరిమితులు :

1) సంస్థ స్వభావం సహజంగా సంక్లిష్టంగా ఉంటుంది. ఈ సంక్లిష్టతను క్రింది స్థాయి అధికారులు అవగాహన చేసుకోలేరు. అందువల్ల నిర్ణయాకరణలో వారి ప్రాతినిధ్యం సాధ్యంకాదు, అర్థవంతమూ కాదు.

2) కొద్దిమంది ఉద్యోగులు వారి పనిని వారు చేసుకుంటూ పోవటమే తప్ప పైవారితో సంబంధాలను ఇష్టపడరు. అటువంటి వారికి ఈ నాయకత్వం నచ్చదు.

13.14 జోక్యరహిత నాయకత్వం (Laissezfaire Leadership) :

అనుచరులకు ఈ పద్ధతిలో పూర్తి స్వేచ్ఛ ఉంటుంది. నాయకుడు కేవలం విధాన నిర్ణయం చేస్తాడు. అవసరమైన సమాచారాన్ని సేకరించడం, సంస్థకు కావలసిన 'మెటీరియల్'ని తెప్పించడం వరకే నాయకుడు పరిమితమవుతాడు. మిగిలిన విషయాలన్నీ అనుచరులకే వదిలేస్తాడు. ఉద్యోగులు సమూహాలుగా ఏర్పడి ప్రతి పనిని నిర్వహిస్తూ ఉంటారు. ప్రతి ఉద్యోగి సామర్థ్యం, సాంకేతిక నైపుణ్యం, నిబద్ధత కలిగిన వాడైతే ఈ పద్ధతి ఉపయుక్తంగా ఉంటుంది. కాని అటువంటి అవకాశాలు తక్కువ.

పైన పేర్కొన్న పద్ధతులేకాక అనేక నాయకత్వ పద్ధతులు ప్రతిపాదించబడ్డాయి. వాటిలో ముఖ్యమైనవి. సర్.డబ్ల్యు.ఎమ్.కాన్వె నాయకత్వాన్ని సమూహ ప్రతినిధి (Crowd Representative), సమూహ సమ్మోహన నాయకుడు (Crowd Compeller) మరియు సమూహభావ వ్యాఖ్యాత (Crowd Exponent) గా విభజించాడు.

హెచ్.సి ఛార్‌లెట్ అనే రచయిత నాయకులను సంస్థాపిత నాయకులు (Institutional Leaders), ప్రభావం చూపే నాయకులు (Influencing Leaders), సమ్మతింపచేసే నాయకులు (Pursuasive Leaders) మరియు నైపుణ్యంగల నాయకులు (Expert Leaders) అని విభజించాడు.

13.15 నాయకత్వ నమూనాలు :

ఇవి రెండు రకాలు. 1) ప్రవర్తనావాద నమూనాలు (Behavioural Models), 2) యాదృచ్ఛిక నమూనాలు.

అఖండ నాయకత్వ నమూనా (Leadership continuum) :

దీనిని లెవిన్, లిప్పెట్, వైట్ అనేవారు ప్రతిపాదించారు. దీనిలో ఒకే వరుసలో నాలుగురకాలైన నాయకులు ఉంటారు. వారు 1) నిరంకుశ 2) ఔదార్య నిరంకుశ 3) ప్రజాస్వామ్య 4) జోక్యరహిత నాయకులు. ఒకే స్కేలుపై ఒకచివర నిరంకుశ నాయకుడుంటే మరో చివర జోక్యరహిత నాయకుడు, మధ్యలో మిగిలిన ఇద్దరు నాయకులుంటారు.

13.16 ఒహియో స్టేట్‌యూనివర్సిటి స్టడీస్ :

అనేక విధాలైన సమూహాలలో అనేక రకాల పరిస్థితులలో నాయకత్వం ఏ విధంగా ఉంటుంది ? నాయకులు అనుసరించె పద్ధతులు ఏమిటి ? ఏ నాయకత్వ పద్ధతికి అనుయాయులు ఏ విధంగా స్పందిస్తారు ? మొదలయిన విషయాలను అధ్యయనం చేయటానికి ఒహియోస్టేట్ యూనివర్సిటీలోని బ్యూరో ఆఫ్ బిజినెస్ రిసెర్చ్‌వారు 1945లో ఒక అధ్యయనాన్ని ప్రారంభించారు.

అధ్యయన పద్ధతి :

ఈ అధ్యయనం కొరకు వివిధ వృత్తులలో, వివిధ రకాలైన వత్తిళ్ళలో, వివిధ పనిముట్లు వాడబడుతున్న సంస్థలలో, వివిధ హోదాలలో పనిచేస్తున్న వారిని ఎంపిక చేసుకున్నారు. వారిలో వైమానిక సిబ్బంది, యుద్ధవిమానంలో పనిచేసే సైనికులు, పెద్ద ఉద్యోగులు, తర్ఫీదు పొందుతున్న సైనికులు, నౌకా విభాగంలోని పౌర అధికారులు, పరిశ్రమలలో పనిచేసే ఫోర్‌మెన్, స్థానిక సహకార సంఘాలలో పనిచేసే కార్యనిర్వహణాధికారులు, కాలేజీలలోని పాలనాధికారాలు, ఉపాధ్యాయులు, ప్రిన్సిపల్స్, స్కూల్ సూపరింటెండెంట్ స్థాయి అధికారులు విద్యాసంఘాలకు, పౌర సంఘాలకు చెందిన నాయకులు ఉన్నారు.

లీడర్‌షిప్ బిహేవియర్ డిస్క్రిప్షన్ క్వశ్చనీర్ (LBDQ) ను ఎంపిక చేసుకొని వారందరిపైనిని, వారి సమాధానాలను, విషయ ప్రాతిపదికగా విశ్లేషించడం ద్వారా వారు నాయకత్వం మీద ఒక అభిప్రాయాన్ని ఏర్పరచుకొనడానికి ప్రయత్నించారు.

పరికల్పన (Hypothesis) :

ఈ పరిశోధకుల అభిప్రాయంలో అంతవరకు నాయకత్వం మీద సరైన అధ్యయనం జరుగలేదు. జరిగిన అధ్యయనాలు కూడా "నాయకత్వం" అన్న భావనను "మంచి నాయకత్వం" అన్న భావనకు పర్యాయపదంగా మాత్రమే భావించినవి. అందువలన కేవలం మంచి నాయకత్వము మీదనే సమాచారం లభ్యమయి, నాయకత్వం యొక్క మిగిలిన అంశాల మీద - విజయవంతం కాలేకపోయిన నాయకత్వం, అనుకున్నంతగా విజయాలు సాధించలేకపోయినా నాయకత్వం, ఆ నాయకత్వపు పర్యవేక్షణలో పనిచేసిన వారి అర్హతలు, పని విధానం, వస్తు వివరాలు మొదలయిన విషయాలమీద దృష్టిని ఎవరూ సారించలేదు. ఇది నాయకత్వ అధ్యయంలోని ప్రధాన బలహీనతగా భావించిన ఒహియో స్టేట్ యూనివర్సిటీ వారు "నాయకత్వానికి ఇంతవరకు సంతృప్తికరమైన నిర్వచనము లేదు" అన్న పరికల్పనతో తమ అధ్యయనాన్ని మొదలుపెట్టారు.

ఈ అధ్యయనంలో భాగంగా మొదట హాల్పిన్, వైనర్ అనే పరిశోధకులు 300 మంది వైమానిక సిబ్బంది నుండి అభిప్రాయాలను సేకరించి విశ్లేషించారు.

అధ్యయన ఫలితాలు :

ఒహియో స్టేట్ యూనివర్సిటీ వారు సుమారు 13 విభిన్న వృత్తులలో నిమగ్నమై ఉన్న వారినుండి సమాచారం సేకరించినా ఫలితాలు ఒకేవిధంగా ఉండటం పరిశోధకులను విస్మయపరిచింది. ఆ సమాచారాన్ని జాగ్రత్తగా విశ్లేషించిన తరువాత పరిశోధకులు రెండు కోణాల (Two dimentional) నాయకత్వ భావనను ప్రతిపాదించారు. అంటె నాయకత్వం వహించడంలో రెండు ప్రధాన పద్ధతులున్నాయని, నాయకుడు ఆ రెంటిలో దేనిని అనుసరిస్తున్నాడు అన్న విషయం మీద ఆధారపడి అతని ప్రవర్తన ఉంటుందని వీరు కనుగొన్నారు.

మానవ అవసరాలకు గుర్తింపు (Consideration) నాయకత్వానికి మొదటికోణం కాగా, నిర్మితి ఆధారంగా లక్ష్యసాధన (Initiating structure) రెండవకోణం. క్వశ్చనీర్‌కు సమాధానాలు చెప్పినవారిలో 49.6 శాతం మంది ప్రస్తావించిన లక్షణాలు మొదటి కోణానికి సంబంధించినవి కాగా, 33.6 శాతం మంది ప్రస్తావించిన లక్షణాలు రెండవ తరహా నాయకత్వానికి దగ్గరగా ఉన్నాయని కనుగొన్నారు.

మానవ అవసరాల గుర్తింపు నాయకత్వ లక్షణాలు :

ఈ తరహాకు చెందిన నాయకుడు ఆధీనుల పట్ల స్నేహంగా మెలుగుతాడు. ఆధీనుల పట్ల అతనికి నమ్మకం, సుహృద్భావ సంబంధాలుంటాయి. అంతేకాక ఆధీనుల పట్ల గౌరవం చూపిస్తాడు.

నిర్మితి ఆధారంగా లక్ష్యసాధన నాయకత్వ లక్షణాలు :

ఈ తరహాకు చెందిన నాయకుడు తన మధ్య, తన అధీనుల మధ్య ఉండవలసిన సంబంధాల విషయంలో నిర్దిష్టమైన పద్ధతిని కలిగివుంటాడు. ఆ పద్ధతి ప్రకారమే ఎల్లప్పుడూ ఆధీనులతో సంబంధాలను కొనసాగిస్తుంటాడు. "తన ఆధీన బృందంలో అతను ఎవరి దగ్గర నుండి ఏమి ఆశిస్తున్నాడో దానిని నిర్దిష్టంగా నిర్వచిస్తాడు. ఖచ్చితంగా ఆ మేరకు వారి దగ్గర నుండి పనిని ఆశిస్తాడు. నిర్దిష్టంగా నిర్వచించబడిన సంస్థాగత పద్దతులు, ప్రసార మార్గాలు, పనిచేసే పద్ధతి మీద ఎక్కువ శ్రద్ధ కనుబరుస్తాడు".

13.17 మిచిగాన్ నాయకత్వ అధ్యయనాలు :

1946లో లైకర్ట్ సర్వే రిసెర్చ్ సెంటర్‌ను ప్రారంభించాడు. దానిని మొదట "యూనివర్సిటీ ఆఫ్ మిచిగాన్ సర్వే రిసెర్చ్ సెంటర్" అని పిలిచేవారు. ఒహియోస్టేట్ యూనివర్సిటీ వారి నాయకత్వ అధ్యయనాలు ఒకవంక జరుగుతూ ఉండగానే, ఆఫీస్ ఆఫ్ నావల్ రిసెర్చ్‌వారు లైకర్ట్‌కు కొంత డబ్బునిచ్చి నాయకత్వం మీద పరిశోధనలు చేయమన్నారు. "పనిలో భాగస్వాములవటం వలన బృంద సభ్యులు సంతృప్తి, ఉత్పాదన సాధించగల సూత్రాల"ని కనుగొనటం కోసం ఆఫీస్ ఆఫ్ నావల్ రిసెర్చ్ వారు ఈ గ్రాంటును ఇచ్చారు. తరువాత కాలంలో లైకర్ట్, అతని సహకార బృందం చేసిన ఈ పరిశోధన మిచిగాన్ అధ్యయనాలుగా బహుళ ప్రచారాన్ని పొందాయి. ఈ పరిశోధన 1947లో న్యూయార్క్‌లోని ప్రూడెన్షియల్ ఇన్సూరెన్స్ కంపెనీలో మొదలవటం వలన ఈ అధ్యయనాలకు ప్రూడెన్షియల్ అధ్యయనాలన్న పేరు కూడా వచ్చింది.

ఫలితాలు :

మొత్తం 24 మంది విభాగస్థాయి పర్యవేక్షకులను, 419 మంది క్లర్క్‌స్థాయి ఉద్యోగులను "స్వేచ్ఛగా అభిప్రాయాలు వ్యక్తపరచే" పద్ధతిలో ఇంటర్వ్యూ చేసిన తర్వాత లైకర్ట్ బృందం, ఈక్రింది అభిప్రాయాలను ఏర్పరచుకోగలిగింది. ఏ విభాగాలలోనయితే మంచి ఫలితాలు నమోదవుతూ ఉన్నాయో, ఆ విభాగాల పర్యవేక్షకులు :

1) వారిపైస్థాయి పర్యవేక్షకుల నుండి సాధారణ పర్యవేక్షణే కాని నిరంతర నిశిత పర్యవేక్షణను పొందటం లేదు.
2) తమకు ఇచ్చిన బాధ్యత, అధికారాలతో ఉద్వేగభరితమైన అనుబంధాన్ని పెంచుకుని తృప్తిపడ్డారు.
3) పనుల పర్యవేక్షణలో ఎక్కువ సమయం గడుపుతున్నారు.
4) తమ క్రింది ఉద్యోగులపై సాధారణ పర్యవేక్షణ మాత్రమే చేస్తారు. పర్యవేక్షణ నిశితంగా ఉండదు.
5) ఉద్యోగుల అవసరాలను, మంచి చెడ్డలను గమనిస్తూ ఉంటారు. పూర్తిగా ఉత్పత్తిపై దృష్టినిలపరు.

ఏ విభాగంలోనయితే తక్కువ ఉత్పత్తి నమోదయిందో ఆ విభాగాల పర్యవేక్షకులు

1) తమ పైస్థాయి పర్యవేక్షకుల నుండి నిరంతర, నిశిత పర్యవేక్షణకు గురవుతూ ఉంటారు.
2) తమ ఉద్యోగానికి అనుబంధమై ఉన్న అధికార, బాధ్యతలతో తృప్తిచెందరు.
3) తమ క్రింది ఉద్యోగులను నిరంతరం నిశితంగా పర్యవేక్షణ చేస్తూ ఉంటారు.
4) ఉత్పత్తికి ఎక్కువ ప్రాధాన్యతనిస్తూ ఉద్యోగుల అవసరాలకు తక్కువ ప్రాధాన్యత నిస్తారు.

ఈ అధ్యయనాల ద్వారా "ఉద్యోగి సంతృప్తికి, ఉత్పాదనకు ప్రత్యక్ష సంబంధం లేదు" అనే విషయం వెలుగులోకి వచ్చింది. ఈ అధ్యయన ఫలితాలు వెలుగులోకి వచ్చేదాకా సంతృప్తికి, ఉత్పాదనకు చాలా దగ్గర సంబంధం ఉందన్న భావన చాలా బలంగా ఉండేది. ముఖ్యంగా మేయో అధ్యయనాలు ఈ అభిప్రాయాన్ని కలుగజేశాయి. కాని మిచిగాన్ అధ్యయనాలు ఆ భావనను సమర్థించలేదు.

మిచిగాన్ అధ్యయనంలో ప్రస్తావించబడిన "ఉద్యోగుల అవసరాలను గుర్తించే పర్యవేక్షకులు "మానవ సంబంధాల దృక్పథానికి చాలా దగ్గరగా ఉన్నారు. మానవ సంబంధాలకు ఎక్కువ ప్రాముఖ్యమివ్వాలని వాదించిన పాలనా శాస్త్రవేత్తలు, పరిశోధకులు తరువాత కాలంలో ఈ మిచిగాన్ అధ్యయన ఫలితాలను ఉదహరించడం మొదలుపెట్టారు.

మిచిగాన్ అధ్యయనాల ప్రాముఖ్యత :

మిచిగాన్ అధ్యయనాలు తర్వాత కాలంలో జరుగబోయే నాయకత్వ అధ్యయనాలకు ఒక క్రొత్త ఉత్సాహాన్ని ఇచ్చాయి. లైకర్ట్ స్వయంగా, ఈ అధ్యయనాల అనుభవం మీద ఆధారపడి, ఇదే పరిశోధనా పద్ధతిని అనుసరిస్తూ 20 సంవత్సరాలపాటు పరిశోధనలు చేశాడు. వందల కొద్ది అధ్యయనాలు ఈ మిచిగాన్ నమూనా ప్రకారమే జరిగాయి. అంతేగాక పర్యవేక్షకులను ఉత్పత్తికి, మానవ సంబంధాలకు ప్రాధాన్యతనిచ్చే రెండు వర్గాలుగా గుర్తించడం ఈ అధ్యయనాలతోనే ప్రారంభమయి, ఈ నాటికి కూడా అదే గుర్తింపు విధానం అమలులో ఉంది.

13.18 నిర్వహణ పంచపాళి (Managerial Grid) :

నిర్వహణ పద్ధతులలో మేలైన పద్ధతిని సూచించటం కోసం రాబర్ట్ ఆర్.బ్లేక్, జేన్.ఎస్.మౌటన్ అనే ఇద్దరు మానసిక పారిశ్రామిక శాస్త్రవేత్తలు కనిపెట్టిన పద్ధతి ఈ నిర్వహణ పంచపాళి. అమెరికాలో "శాస్త్రీయ పద్ధతుల సంస్థ"కు అధ్యక్ష, ఉపాధ్యక్షులుగా పనిచేసిన బ్లేక్, మౌటన్‌లు పారిశ్రామిక నిర్వహణా పరిశోధనలో పేరుప్రఖ్యాతులు సంపాదించుకున్న జంటకవులు. వీరు షుమారు అరడజను పుస్తకాలు, పదుల సంఖ్యలో పరిశోధనా వ్యాసాలు ప్రచురించారు. తమ మేనేజీరియల్ గ్రిడ్ నమూనాను 1964లో 'ది మేనేజిరియల్ గ్రిడ్" అన్న పుస్తకంలోనూ, సవరించిన నమూనాను 1978లో 'ది న్యూ మేనేజిరియల్ గ్రిడ్' అన్న పుస్తకంలోనూ, ప్రస్తావించారు. సంస్థాగతమైన పురోభివృద్ధికి, సంస్థలోపల చెలరేగే వైరుధ్యాల నివారణకు, మానవ ప్రవర్తనా నియమాల అవగాహనకు ఈ మేనేజీరియల్ గ్రిడ్ ఉపయోగమని వారు భావించారు.

నిర్వహణ సామర్థ్యం యొక్క ఆవశ్యకత :

సామాజిక పురోభివృద్ధిలో నిర్వహణ సామర్థ్యం అత్యంత కీలకమైన పాత్రను పోషిస్తుందని, "నిర్వహణ సామర్థ్యం లేనినాడు" మనం యధాస్థితి వాదానికి, ఉద్యోగస్వామ్యపు అవలక్షణాలకు, క్షీణతకు బలైపోతాము" అని వారి నిశ్చితాభిప్రాయం. సమర్థవంతంగా పనిచేయడం, సృజనాత్మకతను ప్రేరేపించటం, దానిని సంస్థ కొరకు వాడుకోవడం, ప్రయోగాలపట్ల, నూతన విషయాలను కనుగొనటం పట్ల ఉత్సాహం, అంతర్ సంబంధాల ద్వారా కొత్త విషయాలను నేర్చుకోగలగటం నిర్వాహకుని యొక్క ప్రధాన ధర్మమని వీరు అభిప్రాయబడ్డారు. పైవన్నీ సాధ్యంకాగల గరిష్టస్థాయి నిర్వహణ నమూనా కొరకు పరిశోధనలు మొదలుపెట్టారు.

రెండు భావనల ప్రాతిపదిక :

వీరి పరిశోధన కొరకు ఒహియోస్టేట్ యూనివర్సిటీ వారివలెనే, రెండు భావనలను ప్రాతిపదికగా తీసుకొన్నారు. అవి :

1) వ్యక్తుల పట్ల శ్రద్ధ (Concern for people)

2) ఉత్పత్తి పట్ల శ్రద్ధ (Concern for production)

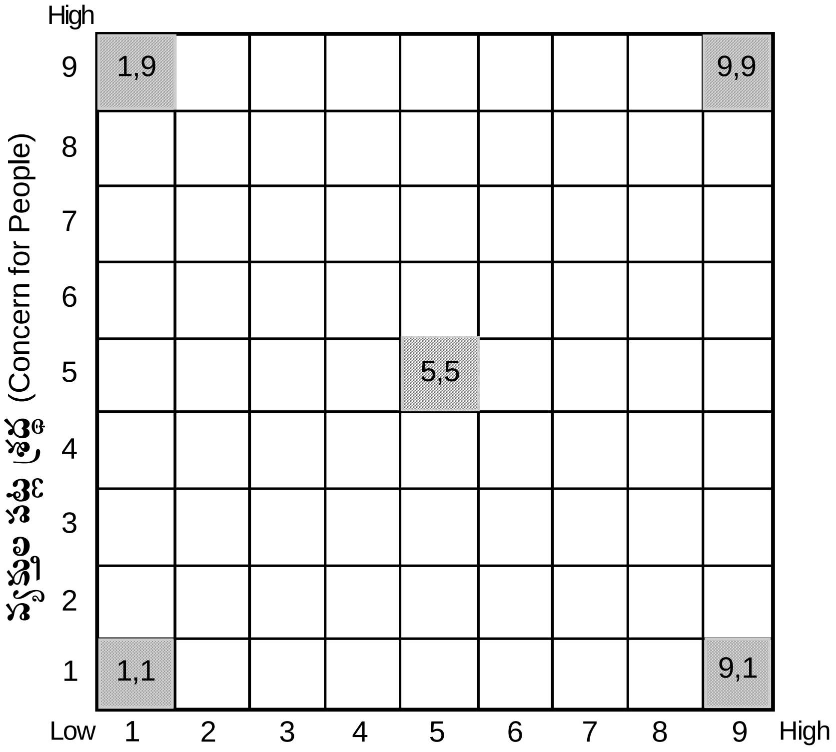
1. వ్యక్తుల పట్ల శ్రద్ధ చూపే నిర్వాహకుల లక్షణాలు :

నిర్వాహకులు, ఆధీనులు తమను అభిమానించే విధంగా నడుచుకుంటారు. ఆధీనుల చేత వారి పనిని సక్రమంగా చేయించడం, నమ్మకం లేదా సానుభూతిని ప్రదర్శించి మంచి ఫలితాలను సాధించటం, ఫలితాలకు ఆధీనులనే బాధ్యులను చేయటం, ఆధీనులకు ఇబ్బంది ఎదురయినప్పుడు వారికి మద్దతు ఇవ్వటం, సహాయాన్ని అందిచటం వారి లక్షణాలలో ప్రధానమయినవి. పని పద్ధతులను సృష్టించడం, వేతన విధానం ఇతర భత్యాలు, ఉద్యోగానికి రక్షణ వంటి వాటిద్వారా కూడా ఆధీనులపట్ల నిర్వాహకులు శ్రద్ధ వ్యక్తపరుస్తారు.

2. ఉత్పత్తి పట్ల శ్రద్ధ చూపే నిర్వాహకుల లక్షణాలు :

క్రొత్త పద్ధతులను కనుగొనటానికి పరిశోధనను మొదలుపెట్టడం, లేదా పరిశోధనను విస్తరించటం ద్వారా సంస్థ యొక్క అభివృద్ధికి కృషిచేస్తూ ఉంటారు. విధాన నిర్ణయాల పట్ల అమితశ్రద్ధ, పని పద్ధతులు, ప్రక్రియపట్ల శ్రద్ధ, ఉద్యోగ విధులలో నైపుణ్యం, పనిలో సామర్థ్యం, ఎక్కువ స్థాయిలో ఉత్పత్తి వంటి విషయాలపైన అమిత ఆసక్తి కలిగివుంటారు.

పైరెండు పద్ధతులు ప్రాతిపదికగా నిలువుగాను, అడ్డంగాను తొమ్మిదిగళ్ళుగల ఒక పంచపాళిని తయారుచేసి, దాని సహాయంతో అయిదు విధాలైనటువంటి నిర్వాహక పద్ధతులను బ్లేక్, మౌటన్‌లను గుర్తించారు. నిలువు గీతలు వ్యక్తుల పట్ల శ్రద్ధకు, అడ్డుగీతలు ఉత్పత్తి పట్ల శ్రద్ధకు గుర్తులు.



ఉత్పత్తి పట్ల శ్రద్ధ (Concern for production)

1,1 = దివాళా కోరు నిర్వాహక విధానము (Impoverished Management Style)

9,1 = పెత్తందారి లేదా లక్ష్యసాధన నిర్వాహక విధానము (Task Management)

9,9 = బృంద నిర్వాహక విధానము (Team Management)

1,9 = పరోపకార నిర్వాహక విధానము (Country Club Style)

5,5 = మధ్యేమార్గ నిర్వాహక విధానము (Middle the road Management Style (or) Dampened pendulum)

1వ విధానము (1,1) దివాళాకోరు నిర్వాహక విధానము :

ఈ విధానంలో నిర్వాహకులు అటు ఉత్పత్తికి గాని, ఇటు వ్యక్తులకు గాని దేనికీ ప్రాధాన్యతనివ్వరు. కేవలం సంస్థ మూతపడకుండా ఉండటానికి అవసరమైన శ్రద్ధ మాత్రమే కనబరుస్తారు. ఇది అతి చెడ్డనిర్వాహక విధానము. ఈ నిర్వాహకుని ప్రభావం ఇసుక మీద పడిన ముద్రలా అశాశ్వతమైనది.

2వ విధానము (9,1) పెత్తందారీ విధానము :

ఈ విధానంలో నిర్వాహకుడు ఉత్పత్తికి, సామర్థ్యానికి అధిక ప్రాధాన్యతనిస్తాడు. వ్యక్తులకు, మానవ సంబంధ విషయాలకు తక్కువ ప్రాధాన్యతనిస్తాడు. ఇది సాంప్రదాయ నిర్వాహక విధానం.

3వ విధానము (9.9) బృంద నిర్వాహక విధానము :

బ్లేక్, మౌటన్‌ల ప్రకారం ఈ విధానం అన్ని విధానాల కంటే ఉత్కృష్టమైనది. ఈ విధానంలో అటు ఉత్పత్తికి, ఇటు వ్యక్తులకు గరిష్టస్థాయిలో ప్రాధాన్యత లభిస్తుంది. నిర్ణయీకరణలో ఆధీనులను భాగస్వాములను చేయటం ద్వారా అధిక ఉత్పత్తిని, మంచి సామాజిక సంబంధాలు కలిగి ఉండటం ద్వారా లక్ష్యసంబంధ ప్రేరణను కలిగించి వ్యక్తులపట్ల శ్రద్ధను కనబరుస్తారు. ఉద్యోగులు సంతృప్తి చెందుతారు.

4వ విధానము (1,9) పరోపకార నిర్వాహక విధానము :

ఈ విధానంలో వ్యక్తుల పట్ల అత్యధిక శ్రద్ధ, ఉత్పత్తి పట్ల అత్యల్ప శ్రద్ధ ఉంటుంది. ఉత్పత్తితో సంబంధం లేకుండా నిర్వాహకులు ఆధీనుల పట్ల, వారి అవసరాల పట్ల శ్రద్ధ కనబరుస్తారు.

5వ విధానము (5,5) మధ్యేమార్గ నిర్వాహక విధానము :

ఈ విధానంలో ఉత్పత్తికి, వ్యక్తులకు సమాన స్థాయిలో ప్రాధాన్యత ఉంటుంది. నిర్వాహకులలో "మనం బ్రతుకుదాం ఆధీనులను బ్రతకనిద్దాం" (Live - and - Let Live) అన్నధోరణి కనిపిస్తుంది. ఇది ఆచరణ సాధ్యంకాదు.

13.19 గణ గతిశీలత (Group Dynamics) **:**

గతి గతిశీలత అనేభావన 1930 దశాబ్దంలో బహుళ ప్రచారంలోకి వచ్చింది. ఈ భావనను కర్ట్ లెవిన్ (Kurt Levin) అనే మనస్తత్వ శాస్త్రవేత్త ప్రతిపాదించి, అభివృద్ధిపరిచాడు. గతిశీలత అనే పదానికి సమానమైన ఇంగ్లీషు పదం (Dynamics) గ్రీకు భాషకు చెందినది. గ్రీకు భాషలో ఈ పదానికి శక్తి (Force) అనే అర్ధం ఉంది. దీని ప్రకారం "గణ గతిశీలత"కు ఒక సమూహంలో పనిచేసే వివిధ శక్తుల అధ్యయనం అని అర్థం చేసుకోవచ్చును. గతిశీలతకు అనేక అర్ధాలు చెప్పబడ్డాయి. ఒక దృక్పధం ప్రకారం గణ గతిశీలత, వ్యవస్థలో ఒకగుణాన్ని ఏ విధంగా ఏర్పరచి నిర్వహించాలో వ్యవస్థలో ఒక గుణాన్ని ఏ విధంగా ఏర్పరచి నిర్వహించాలో వివరిస్తుంది. ఈ అర్థం గణంలో సభ్యుల భాగస్వామ్యాన్ని, వారి మధ్య సహకారాన్ని నొక్కి చెప్తుంది. మరో దృక్పధం ప్రకారం గణ గతిశీలత సాంకేతిక పద్ధతుల పొందిక. ఈ దృక్పధం పాత్ర నిర్వహణ, గణ నాయకత్వం, గణ నిర్మాణం మొదలయిన అంశాలపై ప్రాధాన్యతను కనపరుస్తుంది. లెవిన్స్ అనే మనస్తత్వ శాస్త్రవేత్త, ప్రతిపాదించిన భావన గణగతిశీలతను, గణ అంతర్గత స్వభావకోణం నుండి విశ్లేషించింది. లెవిన్స్ భావన ప్రకారం గణాల అవతరణ, వాటి నిర్మాణం, ప్రక్రియలు, వాటి నిర్వర్తన గణంలోని సభ్యులు, ఇతర గణాలు, మొత్తం వ్యవస్థపై గణ ప్రభావం మొదలయినవి గతిశీలతతో కీలక అంశాలు.

హాథార్న్ ప్రయోగాలతో ప్రారంభమైన గణ గతిశీలతపై పరిశోధన క్రమంగా అభివృద్ధి చెందుతూ వచ్చింది. గణ గతిశీలతపై పరిశోధన క్రమంగా అభివృద్ధి చెందుతూ వచ్చింది. గణ గతిశీలతపై పరిశోధన వ్యవస్థీకరణ ప్రవర్తన, నిర్వహణలపై అనేక రకాల ప్రభావాన్ని కనపరుస్తున్నది. హాథార్న్ ప్రయోగాల అనంతరం గణశీలతపై నిర్వహించిన పెక్కు అధ్యయనాలలో లిప్పెట్ మరియు వైట్ (Lippet and White) లు నిర్వహించిన నాయకత్వ అధ్యయనాలు, కోచ్ (Coch), ఫ్రెంచ్ (French) లు మార్పు ప్రతిబంధకాలను తొలగించటంపై నిర్వహించిన అధ్యయనాలు (టిస్ట్, బామ్‌ఫోర్త్) అధ్యయనాలు ప్రధానమైనవి. ఈ అధ్యయనాలతోపాటు గణ గతిశీలతపై అనేక ఇతర అధ్యయనాలు ఉన్నాయి.

గణ గతిశీలత భావన గణ ప్రక్రియను సమగ్రంగా వివరిస్తుంది. గణాలలో రకాలు, గణాల నిర్మాణం, గణంలోని వివిధ సభ్యుల మధ్య ఉండవలసిన పరస్పర సంబంధాలు, వ్యవస్థపై గణాల ప్రభావం మొదలయిన అంశాలను గణ గతిశీలత భావన వివరిస్తుంది. ప్రధానంగా గణాలలో రెండు రకాలుంటాయి. అవి 1) లాంఛనప్రాయమైన గణాలు 2) లాంఛనప్రాయంకాని గణాలు. లాంఛనప్రాయమైన గణాలు నిర్వాహకుల చేత ఉద్దేశ్యపూర్వకంగా, ప్రణాళికాబద్దంగా నిర్మించబడతాయి. వ్యవస్థ నిర్మాణంలో భాగాలైన లాంఛనప్రాయమైన గణాలు వ్యవస్థ లక్ష్యాలను సాధించేందుకు కృషి చేస్తాయి. లాంఛనప్రాయంకాని గణాలు వ్యవస్థలోని సభ్యుల వ్యక్తిగత సంబంధాల ఆధారంగా ఉత్పన్నమై, వ్యవస్థ యొక్క లాంఛనప్రాయమైన నిర్మాణంతో సంబంధము లేకుండా అభివృద్ధి చెందుతాయి. వ్యవస్థలోని సభ్యుల మానసిక, సామాజిక అవసరాలను సంతృప్తి పరచటం ప్రధాన లక్ష్యంగా ఈ గణాలు పనిచేస్తాయి. ఈ విధంగా వ్యవస్థలో గణాల పని నిర్వర్తన, సామాజిక ప్రక్రియలకు సంబంధించిన అనేక కారణాల ఆధారంగా ఏర్పడతాయని గణ గతిశీలతా భావన వివరిస్తున్నది.

గణ ప్రక్రియలు, వాటి ప్రవర్తన అవగాహనకు పాత్ర (Role) భావన కీలకమయింది. పాత్రల్లో భిన్నత్వం గణాల నిర్మాణాన్ని, వాటిలోని సభ్యుల సంబంధాలను నిర్ధారిస్తుంది. గణంలోని సభ్యులు నిర్వర్తించే పాత్రలను సమగ్రంగా, లేదా సక్రమంగా నిర్వచించకపోతే, పాత్రల మధ్య సంఘర్షణ తలెత్తే ప్రమాదముంది. ఈ సంఘర్షణ సభ్యులపై ఒత్తిడిని పెంచుతుంది. అందుచేత నిర్వాహకులు గణాలలోని సభ్యుల మధ్య సంఘర్షణ ఏర్పడకుండా ప్రయత్నించాలి.

గణం నిర్వర్తనను, గణంలోని సభ్యుల సంతృప్తిని, ఆ సభ్యుల మధ్య కల పరస్పరచర్య ప్రభావితం చేస్తుంది. గణంలోని సభ్యుల మధ్య ఉండే పరస్పర చర్య స్థాయిని సమాచార ప్రసార మార్గాలు నిర్ధారిస్తాయి.

ఏది ఏమైనా, గణాలు ఆధునిక వ్యవస్థల ప్రథమ లక్షణం. అయితే వ్యవస్థలోని గణాల నిర్వర్తన, వ్యక్తుల నిర్వర్తనల మధ&య తులనాత్మక అధ్యయనం ద్వారా ఒక నిర్ధారణకు రావటం కష్టం. గణ నిర్ణయీకరణ వలన అనేక ప్రయోజనాలు ఉన్నాయి. అయితే వ్యవస్థలోని సభ్యులు వ్యక్తిగతంగా చేసే నిర్ణయాలకన్నా, గణాలు చేసే నిర్ణయాలు ఎక్కువ ప్రమాదభరితం.

ఈ విధంగా వ్యవస్థల్లో గణప్రక్రియల అధ్యయనం, గణగతిశీలత భావన అభివృద్ధికి దారితీసింది. క్రమంగా గణగతిశీల భావన వ్యవస్థా ప్రవర్తన అధ్యయనంలో ఒక ప్రధాన అంశంగ అభివృద్ధి చెందింది. వ్యవస్థలో గణాల అవతరణ, వాటి రకాలు, ప్రక్రియలు, వాటి లాంఛనప్రాయంకాని గణాల నిర్వర్తన మొదలగునవి గణ గతిశీలత భావనలో ప్రధాన అధ్యయన అంశాలు. వీటితోపాటు వ్యవస్థలో వ్యక్తిగత స్థాయిలో, వ్యవస్థ స్థాయిలో వ్యక్తులమధ్య పరస్పర చర్య, ప్రవర్తన అధ్యయనం, గణశీలత భావనలో కీలకపాత్ర వహిస్తుంది. వ్యవస్థలోని వ్యక్తుల మధ్య లేదా గణాల మధ్య తలెత్తె సంఘర్షణ, ఒత్తిడి కూడా గణ గతిశీలత అధ్యయనంలో ప్రధానమైన అంశం.

13.20 లైకర్ట్ ప్రతిపాదించిన వ్యవస్థలు :

1) శూన్య వ్యవస్థ (System 0) :

లైకర్ట్ ప్రకారం సంస్థ భావనను తులనాత్మక పరిణామ దృక్పథం నుండి చూడాలి. కనుక సంస్థల మొట్టమొదటి దశ శూన్యవ్యవస్థ. ఏ విధమైన సంస్థాగత నిర్మాణము ఈ దశలో ఉండదు. అందువల్ల దీనిని శూన్య వ్యవస్థ అన్నాడు.

2) వ్యవస్థ 1 - పీడించే అధికారవాద వ్యవస్థ (Exploitative Authoritative) :

దీనిలో నిర్వాహకులకు ఆధీనుల మీద నమ్మకం ఉండదు. నిర్ణయాలు సంస్థ శిఖరాగ్రంలో ఉండే ఉన్నత శ్రేణిలో తీసుకుని, లక్ష్యాలను కూడా అక్కడే నిర్ణయించి వాటిని క్రింది శ్రేణులకు తెలియపరుస్తారు. ఆధీనులను భయపెట్టి, బెదిరించి, దండన విధించి పనిచేయిస్తారు. ఆధీనులకు పారితోషకాలు ఇచ్చే పద్ధతి ఉంటుంది. ఈ వ్యవస్థలో భౌతిక, రక్షణ అవసరాలు మాత్రమే తీరుతాయి. నియంత్రణ ప్రక్రియ మొత్తం సంస్థ శిఖరాన కేంద్రీకృతమై ఉంటుంది. లాంఛనప్రాయంకాని వ్యవస్థలు ఏర్పడి, లాంఛనప్రాయమైన సంస్థ యొక్క లక్ష్యాలకు వ్యతిరేకంగా పనిచేస్తూ ఉంటాయి.

3) వ్యవస్థ - 2 ఉదార అధికారవాద వ్యవస్థ (Benevolent Authoritative) :

యాజమాన్యానికి ఆధీనులపై కొంతవరకు నమ్మకము, విశ్వాసము ఉంటుంది. నిర్ణయాలు, లక్ష్యాలు సంస్థ శిఖరాగ్రాన నిర్ధారించబడినప్పటికి, కొన్ని నిర్ణయాలు క్రిందిస్థాయిలో కూడా తీసుకోబడతాయి. దండనతో, పారితోషకాలతో, బెదిరింపులతో ఆధీనులలో ప్రేరణ కలిగిస్తారు. నియంత్రణ కొంతమేర దత్తత చేయబడుతుంది. అహంకారంతోనే అధికారులు, భయంతోనే ఆధీనులు పరస్పరం కలిసిపోవాలని ప్రయత్నిస్తారు. లాంఛనప్రాయం కాని వ్యవస్థలు ఏర్పడినప్పటికి లాంఛనప్రాయమైన వ్యవస్థను వ్యతిరేకించవు.

4) వ్యవస్థ - 3 సంప్రదింపుల వ్యవస్థ (Consultative) :

యాజమాన్యానికి ఆధీనుల పట్ల పూర్తిగా కాకపోయినప్పటికీ చాలావరకు నమ్మకం ఉంటుంది. సంస్థ విధానాలకు సంబంధించిన నిర్ణయాలు సాధారణ నిర్ణయాలను పైస్థాయిలో తీసుకున్నప్పటికీ కొన్ని నిర్దిష్ట విషయాలలో నిర్ణయం తీసుకొనే అవకాశం దిగువ శ్రేణులకుంటుంది. ప్రసారం అధోముఖంగాను, ఊర్ధ్వముఖంగానూ ప్రసరిస్తూ ఉంటుంది. పారితోషకాలు, అప్పుడప్పుడు దండన, కొంతమేరకు పాలనలో పాల్గొనే అవకాశం ఇవ్వడం ద్వారా ఆధీనులలో ప్రేరణ కలుగజేస్తారు. అధికారులు - ఆధీనుల మధ్య విశ్వాసంతో కూడిన పరస్పర సంబంధాలు పరిమితంగా ఉంటాయి. లాంఛనప్రాయంకాని సంస్థ ఏర్పడినప్పటికీ అది లాంఛనప్రాయమైన సంస్థను సమర్థించేదిగా ఉంటుంది. ఒకవేళ వ్యతిరేకించినా అది కేవలం నామమాత్రంగానే ఉంటుంది.

5) వ్యవస్థ 4 - భాగస్వామ్య యాజమాన్య వ్యవస్థ (Participative Management) :

యాజమాన్యానికి ఆధీనులపై పూర్తి నమ్మకం, అవగాహన ఉంటాయి. సమగ్రత కాపాడబడుతూనే నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియ సంస్థలోని అన్ని శ్రేణులకు విస్తరింపజేస్తారు. సమాచారం ఊర్ధ్వముఖంగా, అధోముఖంగా మాత్రమేకాక సమాంతరంగా కూడా ప్రసరిస్తూ ఉంటుంది. ఆధీనులకు భాగస్వామ్యం కల్పించటం, పారితోషకాలను పెంచటం ద్వారా, లక్ష్యనిర్ధారణల ద్వారా, పని పద్ధతులను మెరుగుపరచటం వంటి చర్యల ద్వారా ఆధీనులలో ప్రేరణ కలిగిస్తారు. నియంత్రణ ప్రక్రియలో ఆధీనులకూ భాగస్వామ్యం ఉంటుంది. లాంఛనప్రాయ, లాంఛనప్రాయం కాని వ్యవస్థల మధ్య తేడాలుండవు.

6) వ్యవస్థ 4T :

లైకర్ట్ 1976లో జాన్‌గిబ్సన్ లైకర్ట్‌తో కలిసి ఈ వ్యవస్థను ప్రతిపాదించాడు. భాగస్వామ్య యాజమాన్య వ్యవస్థలో ఉండే లక్షణాలన్నీ దీనిలో ఉంటాయి. వ్యవస్థ 4 లోని లక్షణాలే కాక అదనంగా ఈ క్రింది లక్షణాలుంటాయి.

1) నాయకుడు గరిష్టస్థాయిలో లక్ష్యాలను నిర్ధారించి, ఆధీనులకు తెలియపరచి వారిని కూడా ఒప్పిస్తాడు.

2) సాంకేతిక విషయాలలో, పాలనా విషయాల్లో, సమస్యా పరిష్కారంలోనూ గరిష్టస్థాయిలో విజ్ఞానాన్ని, నైపుణ్యాన్ని కలిగిఉంటాడు.

3) ప్రణాళికలను రూపొందించటంలోనూ, వనరులను సమీకరించటంలోనూ, శిక్షణ నివ్వటంలోనూ ఆధీనులకు సహాయమందించటంలో నాయకుడు ఎక్కువ శ్రద్ధను కనబరుస్తాడు.

4) విభాగీకరణలోనూ, విభాగాల మధ్య సమగ్రతను సాధించటంలోనూ, పని పరిస్థితులను కల్పించటంలోనూ ఆదర్శప్రాయమైన సంస్థాగత నిర్మాణం ఉంటుంది.

7) వ్యవస్థ - 5 :

తాను ఏవైతే ఆదర్శప్రాయమైన వ్యవస్థలని అనుకున్నాడో ఆ 4, 4T వ్యవస్థలలో కూడా అధికారం పరంపర లక్షణాలున్నట్లు లైకర్ట్ భావించాడు. కాబట్టి అసలు అధికారి - ఆధీనుడు అన్న సంబంధాలే లేని వ్యవస్థను ప్రతిపాదించే ఉద్దేశ్యంతో ఈ కొత్త వ్యవస్థను ప్రతిపాదించాడు. దీనిలో కేవలం "సంబంధాల అధికారం" మాత్రమే ఉంటుంది, అధికారిక పరంపర ఉండదు. ఏ రెండు శ్రేణుల మధ్య ఆధీన - అధికారం సంబంధాలుండవు. ఏ బృందం పని ఆ బృందం చేసుకుంటూ ఉంటుంది. ఏదైనా ఒక బృందం తనకు ఎదురైన సమస్యను తనకు తానుగా పరిష్కరించుకోలేనప్పుడు మాత్రమే, పై శ్రేణివారు జోక్యం కలుగచేసుకుని ఆ సమస్యను పరిష్కరించే ప్రయత్నం చేస్తారు.

అఖండ నాయకత్వ నమూనా (Leadership continnum) ఒహియో స్టేట్ లీడర్‌షిప్ స్టడీస్, మిచిగాన్ అధ్యయనాలు, నిర్వహణ పంచపాళి, లైకర్ట్ సిద్ధాంతం ప్రవర్తనావాద నమూనాలు, కాగా యాదృచ్ఛిక నమూనాలు రెండు. అవి 1) ఫీడ్లర్ నమూనా, 2) హార్సే, బ్లాంఛర్డ్‌ల సిద్ధాంతము. యాదృచ్ఛిక నమూనా ప్రకారం నాయకత్వం పరిస్థితి, సమూహం, నాయకుడు అనే మూడు అంశాలపై ఆధారపడి ఉంటుంది.

ఫీడ్లర్ నమూనా : దీనిప్రకారం లక్ష్యానికి ప్రాధాన్యతనిచ్చే నాయకుడు పూర్తి అనుకూల వాతావరణంలో గాని పూర్తి ప్రతికూల వాతావరణంలోగాని రాణిస్తాడు. మానవ సంబంధాలకు ప్రాధాన్యతనిచ్చె నాయకుడు అనుకూలమయిన వాతావరణంలో రాణిస్తాడు.

13.21 హార్సె, బ్లాంఛర్డ్‌ల నమూనా :

దీని ప్రకారం నాయకుల ప్రవర్తన ఆధీనుల మానసిక పరిపక్వతపై ఆధారపడి ఉంటుంది. ఇది నాలుగు దశలలో ఉంటుంది.

1) మొదటిదశలో అనుచరులు కొత్తవారు కాబట్టి నాయకుడు "ఎక్కువ లక్ష్యం - తక్కువ సంబంధాలు" పద్ధతిని అనుసరిస్తాడు.

2) ఆ తర్వాత పరిపక్వత పెరిగే కొద్దీ "ఎక్కువ లక్ష్యం - ఎక్కువ సంబంధాలు" పద్ధతిని అనుసరిస్తాడు.

3) "ఎక్కువ సంబంధాలు - తక్కువ లక్ష్యం" మూడవ దశ.

4) చివరిగా "తక్కువ లక్ష్యం - తక్కువ సంబంధాలు" పద్ధతిని అనుసరిస్తాడు. దీనికి రచయితలు వరుసగా "టెల్లింగ్, సెల్లింగ్, పార్టిసిపేటింగ్, డెలిగేటింగ్" సంబంధాలని పేరుపెట్టారు.

సమగ్రతా నాయకత్వ నమూనా :

పై నమూనాలన్నింటిని కలిపిన నమూనా ఇది. దీని ప్రకారం నాయకత్వాన్ని నాయకుడు, అనుచరులు, సంస్థ, సామాజిక విలువలు, ఆర్థిక, రాజకీయ పరిస్థితులు అన్నీ కలిపి నిర్ణయిస్తాయి.

సారాంశము :

సంస్థ విజయవంతంగా నడవాలంటే సమర్థవంతమైన నాయకత్వం చాలా అవసరం. ఈ విషయాన్ని గుర్తించి నాయకత్వంపై చాలామంది పరిశోధనలు చేశారు. ఏ ఏ లక్షణాలు ఒక వ్యక్తిని నాయకుడిగా తీర్చిదిద్దుతాయో తెలుసుకోవాలని ఎన్నో పరిశోధనలు జరిగాయి. అయితే ఏ ఒక్క పరిశోధన కూడా నాయకుడిని తయారుచేసే లక్షణాలేమిటో కనుగొనలేకపోయింది. ఫలితంగా గణగణాల దృక్పథం, ప్రవర్తనా వాదదృక్పథం, సన్నివేశ సిద్ధాంతం వంటివి భిన్న దృక్పథాలు వెలుగులోనికి వచ్చాయి. అంతేకాకుండా అనేక రకాలైన నాయకత్వ పద్ధతులు కూడా కనుగొనబడినాయి. ఓహియా, అధ్యయనాలు, మిచిగాన్ అధ్యయనాలు, నాయకుడి లక్షణాలకు, సంస్థలో జరిగే ఉత్పత్తికి మధ్య ఉన్న సంబంధాన్ని కనుగొనటానికి ప్రయత్నిస్తే, గుణ గతిశీలత, వ్యక్తులు గణంగా ఏర్పడటానికి, సంస్థలో జరుగుతున్న పనికి మద్య ఉన్న సంబంధాన్ని వివరించింది.

13.22 మాదిరి ప్రశ్నలు :

వ్యాసరూప ప్రశ్నలు

1. గణ గతిశీలతపై ఒక వ్యాసాన్ని వ్రాయండి.
2. మిచిగాన్, ఓహియో, నాయకత్వ సిద్ధాంతాలను విమర్శనాత్మకంగా వివరించండి.
3. మేనేజిరియల్ గ్రిడ్‌పై ఒక వ్యాసాన్ని వ్రాయండి.
4. మిచిగాన్ అధ్యయనాలకు, నాయకత్వ సిద్ధాంత పరిశోధనలో ఉన్న ప్రాముఖ్యాన్ని వివరించండి.

సంక్షిప్త ప్రశ్నలు :

1. ఓహియో నాయకత్వ అధ్యయనంలోని అధ్యయన పద్ధతి ఏమిటి ?
2. మిచిగాన్ అధ్యయనాల ప్రకారం సంస్థలో మంచి ఫలితాలు నమోదు కావటానికి కారణం ఏమిటి ?
3. మిచిగాన్ అధ్యయనాల ప్రకారం సంస్థలో తక్కువ ఉత్పత్తి నమోదుకావటానికి కారణాలు
4. దివాళాకోరు నిర్వాహక విధానము (Impoverished Management Style)
5. బృంద నిర్వాహక విధానము (Team Management)
6. పరోపకార నిర్వాహక విధానము (Country Club Style)

డా॥ ఎం.వి.ఎస్. కోటేశ్వరరావు.

పాఠం - 14

వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం

(Organizational Effectiveness)

విషయసూచిక

14.0. లక్ష్యం

14.1. ఉపోద్ఘాతం

14.2. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - అర్థ వివరణ

14.3 వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - నమూనాలు

14.3.1. వ్యవస్థ - వనరుల నమూనా

14.3.2 లక్ష్య నమూనా

14.3.3 సామాజిక - కార్యనమూనా

14.4. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం నమూనాలు

14.4.1 కారణకారక చలాంశాలు

14.4.2 జోక్యం కల్పించుకొనే చలాంశాలు

14.4.3 అంతిమ ఫలిత చలాంశాలు

14.5. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - భాగస్వామ్యం

14.6. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని సాధించే మార్గాలు

14.7. లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ

14.8. ముగింపు

14.9. మాదిరి ప్రశ్నలు

14.10. చదువదగిన గ్రంథాలు

14.0 లక్ష్యం :

వ్యవస్థీకరణ అధ్యయనంలో ఒకే కీలక భావన అయిన వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని వివరించడం ఈ పాఠం ప్రధాన లక్ష్యం. మీరు ఈ పాఠాన్ని చదివితే ఈ క్రింది అంశాలను వివరించగలరు.

(1) వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం అర్థం, ప్రాముఖ్యత

(2) వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం నమూనాలు

(3) వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం నిర్ధారితాలు

(4) వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - భాగస్వామ్యం

(5) వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని సాధించే మార్గాలు - లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ

14.1 ఉపోద్ఘాతం :

వ్యవస్థీకరణ కార్యసాధకత్వం భావనకు వ్యవస్థీకరణ సిద్ధాంతంలో అతికీలక స్థానం వున్నది. కార్యసాధకత్వం భావనా రహితంగా సమగ్రమైన వ్యవస్థీకరణ సిద్ధాంతాన్ని ఊహించటం కష్టం. సాధారణంగా వ్యవస్థలను రెండు కారణాలవల్ల అధ్యయనం చేయటం జరుగుతుంది. ఒకటి, వ్యవస్థలు ఎందుచేత కార్యసాధకత్వాన్ని కలిగివుంటాయి లేదా ఎందుచేత వాటికి కార్యసాధకత్వం లోపిస్తుంది అనే అంశాన్ని నిర్ధారించటానికి వ్యవస్థలను అధ్యయనం చేయటం జరుగుతుంది. రెండు, వ్యవస్థీకరణ సిద్ధాంతాన్ని రూపొందించేందుకు వ్యవస్థలను అధ్యయనం చేయడం జరుగుతుంది. అనువర్తిత ప్రవర్తనావాద శాస్త్రాలను అధ్యయనం చేసే అంశాలలో వ్యవస్థ ఉత్పాదనాశక్తి (Productivity) ప్రధానమైంది. ఉత్పాదక శక్తిలో కార్యసాధకత్వం (లక్ష్యాలను సాధించటం), సామర్థ్యం అనే అంశము కీలకమైనది. పీటర్ డ్రకర్ పేర్కొన్నట్లు కార్యసాధకత్వం వ్యవస్థ విజయానికి పునాది. తన సామర్థ్యంతో విజయం సాధించిన తర్వాత వ్యవస్థ తన మనుగడను కొనసాగించేందుకు కార్యసాధకత్వాన్ని కలిగివుండటం కనీస ఆవశ్యక పరిస్థితి.

14.2 వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - అర్థ వివరణ :

వ్యవస్థీకరణ కార్యసాధకత్వం భావన ప్రాధాన్యతను అందరూ గుర్తించినప్పటికీ ఈ పదం అర్థంపై వ్యవస్థీకరణ సిద్ధాంతవేత్తలలో ఏకాభిప్రాయం లేదు. వివిధ సమాజశాస్త్రవేత్తలలో వ్యవస్థీకరణ కార్యసాధకత్వంపై భిన్నఅభిప్రాయాలు వుండటమే దీనికి కారణం. ఉదాహరణకు ఆర్థికశాస్త్రవేత్తలు కార్యసాధకత్వాన్ని పెట్టుబడి మీద వచ్చిన లాభం పరిమాణంలో సరిపోలుస్తారు. ఈ విధంగా వివిధ సమాజశాస్త్రవేత్తలు కార్యసాధకత్వాన్ని తమకు సంబంధించిన అంశాల ప్రాతిపదికగా నిర్వచించారు. ఏమైనప్పటికీ, సాధారణ అర్థంలో వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం అంటే ఒక వ్యవస్థ ఆశించిన ఫలితాలను, ఉత్పత్తులను ఏమేరకు సాధించింది. అన్న వివరాల భావన. మరొక అర్థంలో తన ఆశయాలను, లక్ష్యాలను సాధించేందుకు తన అధికారాలను, వనరులను సమీకరించటంలో వ్యవస్థకు కల సామర్థ్యాన్ని కార్యసాధకత్వంగా పరిగణించవచ్చును. సంక్లిష్ట అర్థంలో కార్యసాధకత్వానికి ఒక వ్యవస్థ ఉన్నత ప్రమాణాలు కలిగిన ఉత్పత్తులను ఉత్పత్తి చేయటంలో, తన పరిసరాలలో సమర్థవంతంగా అనుగుణ్యత (Adaptability) ను పెంపొందించుకోవటంలో, తన అంతర్గత సమస్యలను పరిష్కరించుకోవడంలో ఇతర వ్యవస్థలకన్నా ఎక్కువ సామర్థ్యాన్ని కలిగివుండటం అని అర్థం చెప్పవచ్చును. డాల్టన్ మాన్ ఫార్లాండ్ అనే నిర్వహణా శాస్త్రవేత్త కార్యసాధకత్వాన్ని ఒక వ్యవస్థ తన లక్ష్యాలను సాధించే విస్తృతిగా నిర్వచించారు. మరో నిర్వహణ శాస్త్రవేత్త వ్యవస్థ తన మనుగడను కొనసాగించటాన్ని కార్యసాధకత్వంగా నిర్వచించాడు. ఒక వ్యవస్థ తనకు అందుబాటులో వున్న వనరులను, సాధనాలను ఉపయోగించి, తన సభ్యులపై అనవసరమైన ఒత్తిడిని కలిగించకుండా తన లక్ష్యాలను సాధించటం కార్యసాధకత్వం అని మరో నిర్వహణ శాస్త్రవేత్త కార్యసాధకత్వాన్ని నిర్వచించాడు.

వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం పైకల విభిన్న నిర్వచనాలను పరిశీలిస్తే, ఈ భావన కీలక అంశాలను గుర్తించవచ్చును. ఈ అంశాలలో ప్రధానమైనవి ఈ క్రిందివి.

(1) వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం ఏకదృక్కోణం కల భావనకాదు. కార్యసాధకత్వాన్ని ఒక స్పష్టమైన ప్రాతిపదిక మీద మూల్యాంకన చేయడం సాధ్యంకాదు.

(2) కార్యసాధకత్వం సాపేక్షమైనది (Relative). ఏ వ్యవస్థ పరిపూర్ణమైన కార్యసాధకత్వాన్ని సాధించలేదు.

(3) కార్యసాధకత్వం సుదీర్ఘకాల, నిరంతరత స్వభావం కలిగిన నిర్వహణభావన. తన లక్ష్యాలను మార్చుకోవటంలో, వాటిని సాధించటంలో వాటిలో అనుగుణ్యతను పెంపొందించుకోవటంలో వ్యవస్థకు కల సామర్థ్యానికి కార్యసాధకత్వం వ్యక్తీకరణ.

స్వల్పకాలిక లక్ష్యాన్ని సాధించటాన్ని సామర్థ్యం (Efficieency) గా, దీర్ఘకాలిక లక్ష్యాన్ని సాధించటాన్ని కార్యసాధకత్వంగా పరిగణించాల్సి వుంటుంది.

14.3 వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - నమూనాలు :

వ్యవస్థీకరణ కార్యసాధకత్వం సమగ్ర అవగాహనకు నిర్వహణ శాస్త్రవేత్తలు అనేక నమూనాలను ప్రతిపాదించారు. వాటిలో ప్రధానమైనవి :

(1) వ్యవస్థ - వనరుల నమూనా (Organization - Resources Model)

(2) సామాజిక కార్యనమూనా - (Social Function Model)

పైన పేర్కొన్న నమూనాలను ఈక్రింది విధంగా వివరించవచ్చును.

14.3.1 వ్యవస్థ - వనరుల నమూనా :

వ్యవస్థీకరణ కార్యసాధకత్వం అవగాహనకు ప్రతిపాదించబడిన నమూనాలలో వ్యవస్థ వనరుల నమూనా ప్రధాన నమూనా. ఈ నమూనాను వ్యవస్థ, పరిసరాల మధ్య పరస్పర చర్యవిశ్లేషణ ఆధారంగా పరిశీలించవచ్చును. వ్యవస్థ, వనరుల నమూనాను యాచ్‌మన్ (Yachtman), సీషోర్ (Seashore) అనే వ్యవస్థీకరణ తత్వవేత్తలు ప్రతిపాదించారు. ఈ నమూనా వ్యవస్థీకరణ కార్యసాధకత్వాన్ని ప్రభావితం చేసే కారకాలను క్రమానుగత శ్రేణి పంథాలో అమర్చవచ్చునని ప్రతిపాదించింది. ఈ కారకాలలో అంతిమ (Ultimate) కారకం అగ్రస్థానంలో వుంటుంది. వ్యవస్థ లక్ష్యాల సాధనకు పరిసరాలలోని అవకాశాలను, వనరులను గరిష్టస్థాయిలో వినియోగించటమే ఈ అంతిమ కారకం. ఈ కారకం తరువాత సహాయక కారకాలు కీలకమైనవి. ఈ కారకాలు అధికసంఖ్యలో వుంటాయి. వీటిలో కొన్ని లక్ష్యాలను సాధించే ఉపలక్ష్యాలు లేదా సాధనాలు. మిగిలినవి వ్యవస్థ ప్రక్రియలు లేదా సంస్థాగత (Institutional) రూపంలో వుంటాయి. ఈ కారకాల మధ్య గుణాత్మక, వ్యతిరేక స్వతంత్రమైన యాదృచ్ఛిక, పరస్పర ప్రతిచర్య కలిగిన సంబంధాలు వుంటాయి.

వ్యవస్థ - వనరుల నమూనా ప్రతిపాదించిన రచయితలు తదుపరి శోధన ఆధారంగా వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని పెంపొందింపచేసే కొన్ని కారకాలను గుర్తించారు. అవి (1) వ్యవస్థ సభ్యుల యవశక్తి. (2) నూతన సభ్యుల ఉత్పాదక శక్తి. (3) మానవశక్తి అభివృద్ధిరేటు. వారు ఈ ప్రధానకారకాలతోపాటు కొన్ని మధ్యస్థాయి కారకాలను కూడా గుర్తించారు. అవి ఉత్పత్తి వ్యయం, నిర్వహణవ్యయం, నిర్వహణపై ఒక్కాణింపు, సభ్యుల ఉత్పాదకశక్తి.

తమ పరిశోధనల ఆధారంగా యాచ్‌మాన్, సీషోర్‌లు కార్యసాధకత్వాన్ని వివరించేందుకు ఒక నిర్వచనాన్ని రూపొందించారు. ఈ నిర్వచనం ప్రకారం తన మనుగడను కొనసాగించేందుకు అరుదుగా లభించే విలువైన వనరులను సమీకరించేందుకు పరిసరాలను వినియోగించే వ్యవస్థా సామర్థ్యమే కార్యసాధకత్వం. ఈ రచయితల వనరుల సమీకరణ పరిసరాల సామర్థ్యానికి సాపేక్షమైనది. కొన్ని వ్యవస్థలు సంపన్నవంతమైన పరిసరాలలో పనిచేస్తే, ఇతర వ్యవస్థలు అభివృద్ధిరహితమైన పరిసరాలలో పనిచేస్తాయి. తమ నిర్వచనం పరిసరాలను గరిష్టస్థాయిలో ఉపయోగించటం పైన ప్రాధాన్యతను వక్కాణిస్తుందని ఈ రచయితలు పేర్కొన్నారు.

14.3.2 లక్ష్య నమూనా (Goal Model) :

కార్యసాధకత్వాన్ని వివరించే లక్ష్య నమూనా సాధారణమైందీ, సంక్లిష్టమైంది. ఈ నమూనా ప్రకారం ఒక వ్యవస్థ తన లక్ష్యాలను సాధించే విస్తృత కార్యసాధకత్వం అయితే వ్యవస్థలు బహుళ పరస్పర సంఘర్షణాపూరితమైన లక్ష్యాలను కలిగి

వుండటం సంక్లిష్టతకు దారితీస్తుంది. కోచార్ కమ్మింగ్స్ (Cummings) మొదలైన రచయితలు వ్యవస్థలోని నిర్ధారణపరమైన వైవిధ్యం లక్ష్యల భిన్నత్వానికి, వాటి మధ్య అనుగుణ్యత లోపించటానికి దారితీస్తుంది. అనేక వ్యవస్థలకు ఈ పరిస్థితి తప్పనిసరి. దీని ఫలితంగా లక్ష్యాల నమూనాను ఉపయోగించటం కష్టసాధ్యం.

లక్ష్య నమూనా ప్రతిపాదించినట్లు వ్యవస్థ లక్ష్యాల స్వభావంలో కొన్ని గుర్తించవలసిన అంశాలు వున్నాయి. లక్ష్యాల ఉత్పాదితాలు (Inputs), ఫలితాలు (Out puts) నిర్ణయాకరణ ప్రక్రియకు అవరోధాలు కలిగిస్తాయి. వ్యవస్థ లక్ష్యాలను వ్యక్తులు వ్యక్తిగతంగా లేక ఉమ్మడిగా నిర్ధారిస్తారు. అంతేకాక, ఒక ఉమ్మడి చర్యకు అవసరమైన లక్ష్యనిర్ధారణ ఆ ఉమ్మడి చర్యను మదింపు చేసేందుకు ఒక ప్రమాణంగా ఉపయోగపడుతుంది. సమిష్టిగా నిర్ధారించిన, లక్ష్యాలు కాలానుగుణంగా మారుతుంటాయి. అంతర్గత, బాహ్యకారణాల వల్ల వ్యవస్థ తమ లక్ష్యాల నుంచి వైదొలగే పరిస్థితిని సృష్టిస్తాయి. దీనిఫలితంగా వ్యవస్థ చేపట్టేచర్యలు మారటంతోపాటు, అవి వ్యవస్థ అంతిమలక్ష్యాలలో ఒక భాగంగా రూపొందుతాయి. ప్రధానంగా వ్యవస్థ లక్ష్యాలు, సభ్యుల ఆకాంక్షలు, పరిసరాల నుంచి ఉత్పన్నమయ్యే ఒత్తిళ్ళు, అంతర్గత వ్యవస్థల నుంచి రూపుదిద్దుకుంటాయి. ఈ విధంగా వ్యవస్థ లక్ష్యాలు బహుళమైనవి. ఈ లక్ష్యాల మధ్య వైరుధ్యం వుండటంతోపాటు, అవి తరచు మారుతుంటాయని ప్రతిపాదించటం లక్ష్యనమూనాలోని కీలక అంశం.

ఒక వ్యవస్థ తన లక్ష్యాలను సాధించేమేరకు కార్యసాధకత్వాన్ని కలిగి వుంటుందని లక్ష్యనమూనా నొక్కిచెప్తుంది. ఈ విధంగా లక్ష్యాల చుట్టూ కేంద్రీకృతమైన ఈ దృక్పథం, తాము ఏర్పరచుకొన్న లక్ష్యాలను సాధించుటపైనే తమ దృష్టిని కేంద్రీకరించే హేతుబద్ధమైన, నిర్ణయాకరణ కర్తలు వ్యవస్థను నిర్వహిస్తారని ప్రతిపాదించిందని క్యాంప్‌బెల్ వివరించాడు. ఈ లక్ష్యాలు సాధించేందుకు వీలైన సంఖ్యలో వుంటాయని, వాటిని స్పష్టంగా అవగాహన చేసుకోవటం సులువేనని క్యాంప్‌బెల్ పేర్కొన్నాడు. ఒకసారి లక్ష్యాలను స్పష్టంగా, నిర్ధారించాక వాటిని సాధించేందుకు, సమర్థవంతమైన నిర్వహణ వ్యూహాలను ఏర్పరచుకోవటం అవసరం. ఈ దృక్పథం ఆధారంగా వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని మదింపు చేసేందుకు తగిన ప్రమాణాలను ఏర్పరచుకోవాలి అని క్యాంప్‌బెల్ సూచించాడు.

అయితే ఈ మొత్తం ప్రక్రియ సులువైంది కాదు. హ్యానన్ (Hannan), ఫ్రీమన్ (Freeman)లు లక్ష్యనమూనాను పరిశీలించి దాన్ని ఉపయోగించటంలో మూడు సమస్యలను గుర్తించారు. అవి :

(1) లక్ష్యాలు అతి ఎక్కువ సంఖ్యలో వుండటం.

(2) లక్ష్యాలను నిర్దిష్టంగా నిర్వచించకపోవటం.

(3) కాలాంశానికి సంబంధించిన సమస్య. అంటే దీర్ఘకాలిక లక్ష్యాలను ఏర్పరచుకోవాలా లేక స్వల్పకాలిక లక్ష్యాలను ఏర్పరచుకోవాలా అనే సమస్య.

14.3.3 సామాజిక కార్య నమూనా (Social Function Model) :

సామాజిక కార్యాల నమూనాకు సమాజంలో ఒక భాగమైన వ్యవస్థలు సమాజం కోసం ఏమి చేయాలన్న అంశం ప్రాతిపదిక. ఈ నమూనాను ప్రతిపాదించిన సమాజశాస్త్రవేత్తలలో టాల్కాట్ పార్సన్స్ ముఖ్యుడు. పార్సన్స్ అభిప్రాయం ప్రకారం సామాజిక వ్యవస్థలు ప్రధానంగా నాలుగు సమస్యలను పరిష్కరించాలి. అవి : ఒకటి, అనుగుణ్యత లేదా వ్యవస్థ. వ్యవస్థ తన పరిసరాల వాస్తవ డిమాండ్లతో అనుగుణ్యతను పెంపొందించుకోవాలి. దీనితోపాటు బాహ్యపరిస్థితిని చురుకుగా మార్చగలగాలి. రెండు, లక్ష్యసాధన లేదా తమ ఆశయాలను నిర్ధారించుకొని, వాటిని సాధించేందుకు తగిన వనరులను సమీకరించుకోవటం. మూడు, సమైక్యీకరణ లేదా వ్యవస్థ తన వివిధ కేంద్రాల మధ్య సంబంధాలను ఏర్పరచి కొనసాగించటం. వాటిని సమన్వయపరచటం,

సమైక్యపరచటం. నాలుగు, నిగూఢత (Latency) లేదా వ్యవస్థ ప్రేరణలను సాంస్కృతిక విధానాలను సుదీర్ఘంగా నిర్వచించటం. నాలుగు విధులు లేదా విధాన చలనాంశాలు (Pattern Variables) అన్ని సమాజాలకు సమానంగా వర్తిస్తాయని పార్సన్స్ పేర్కొన్నాడు. సంస్థలు సమాజం లక్ష్యాలను సాధించే వ్యవస్థలో భాగాలు. అంతేకాక ప్రతి వ్యవస్థ ఒక సామాజిక వ్యవస్థగా పైన వివరించిన నాలుగు సమస్యలను పరిష్కరించాలని పార్సన్ సూచించాడు. ఈవిధంగా ఈ నాలుగు మౌలిక సమస్యలను సమర్ధవంతంగా, పరిష్కరించే వ్యవస్థా సామర్థ్యం ఆధారంగా కార్యసాధకత్వాన్ని సిద్ధాంతీకరించాలని పార్సన్ ప్రతిపాదించాడు.

పార్సన్ ప్రతిపాదించిన నమూనా అనేక విమర్శలకు గురైంది. పార్సన్స్ ప్రతిపాదించిన అతి సంక్లిష్టమైన భావనలు స్పష్టమైన పరికల్పనలు రూపొందించటానికి వీలు కల్పించే ప్రతిపాదనలు లేని సైద్ధాంతిక చట్టాన్ని రూపకల్పన చేశాయని పీటర్, బ్లా విమర్శించారు. బ్లా అభిప్రాయం ప్రకారం పార్సన్స్ ఒక పటిష్టమైన సిద్ధాంతాన్ని కాక ఒక సైద్ధాంతిక చట్టాన్ని మాత్రమే రూపొందించాడు. వ్యవస్థ కొన్ని వర్గాలకు ప్రయోజనం చేకూర్చినప్పటికీ, ఇతర వర్గాలకు అలాంటి సేవలు అందించకపోవటం కార్యాల విశ్లేషణలో ప్రధాన లోపమని మోజల్స్ వాదించాడు. ఏమైనప్పటికీ, ఇప్పటివరకు సమాజంలోని అన్నివర్గాల ప్రయోజనాలను దృష్టిలో వుంచుకొని సమాజం నిర్వర్తించే విధులను, సిద్ధాంతీకరించటం, ముద్రింప చేయటం జరుగలేదు.

14.4. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం నిర్ధారితాలు :

రెనిస్‌లైకర్ట్ వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని నిర్ధారించే చలాంశాలను (Variables) గుర్తించాడు. అవి : (1) కారణకారక చలాంశాలు (Casual Variables) , జోక్యం కల్పించుకొనే చలాంశాలు (Intervening Variables), (3) అంతిమ ఫలితాల చలాంశాలు (End Result Variables)

14.4.1 కారణకారక చలాంశాలు :

కారణ కారక చలాంశాలు వ్యవస్థలో సంభవించే పరిణామాల క్రమాన్ని, అది సాధించే ఫలితాలను లేదా విజయాలను ప్రభావితం చేసే కారకాలు. ఈ స్వతంత్ర కారకాలను వ్యవస్థ, నిర్వహణా వర్గం, మార్పు చేయవచ్చును. అతిసాధారణ వ్యాపార పరిస్థితుల వంటివి కావటం వలన వాటిపై వ్యవస్థ నియంత్రణ వుంటుంది. నాయకత్వం వ్యూహాలు, నైపుణ్యాలు, ప్రవర్తనా నిర్వాహకుల నిర్ణయాలు, వ్యవస్థ విధానాలు, నిర్మాణం, కారణకారక చలాంశాలకు ఉదాహరణలు.

14.4.2 జోక్యం కల్పించుకొనే చలాంశాలు :

నాయకత్వ వ్యూహాలు, నైపుణ్యం, ప్రవర్తన, ఇతర కారణకారక చలాంశాలు వ్యవస్థలోని మానవవనరులు లేదా జోక్యం కల్పించుకునే చలాంశాలను ప్రభావితం చేస్తాయి. లైకర్ట్ పేర్కొన్నట్లు ఈ చలాంశాలు వ్యవస్థ వర్తమాన అంతర్గ పరిస్థితికి ప్రాతినిధ్యం వహిస్తాయి. ఈ చలాంశాలు వ్యవస్థ ఆశయాలపట్ల నిబద్ధత, సఖ్యుల ప్రేరణ, సుస్థితి, నాయకత్వ నైపుణ్యాన్ని, సమాచార ప్రసారాలు, సంఘర్షణ నివారణను, నిర్ణయీకరణ సమస్యల పరిష్కారాన్ని ప్రతిబింబిస్తాయి.

14.4.3 అంతిమ ఫలిత చలాంశాలు :

అంతిమ ఫలితాల చలాంశాలు పరాధీన చలాంశాలు. ఈ చలాంశాలు వ్యవస్థ విజయాలను ప్రతిబింబిస్తాయి. సాధారణంగా కార్యసాధకత్వాన్ని మదింపు చేయటంలో అనేక వ్యవస్థల ఉత్పత్తిని లేదా వాటి అంతిమ ఫలితాలను ప్రమాణంగా స్వీకరిస్తారు.

ఈ విధంగా పై నాలుగు చలాంశాల ఆధారంగా నిర్వాహకుల కార్యసాధకత్వాన్ని నిర్ధారిస్తారు.

పరిశోధకులు కార్యసాధకతను విశ్లేషించటంలో ఉత్పత్తి చలాంశాల ప్రాధాన్యతను నొక్కిచెప్తారు. ఉదాహరణకు "ఫ్రెడ్ ఫ్లీడర్" తన పరిశోధనల్లో నాయకుల కార్యసాధకత్వాన్ని తమ కర్తవ్యాన్ని నిర్వహించంలో వ్యక్తుల నిర్వర్తన ఆధారంగా మూల్యాంకన చేశాడు. ఇదే విధంగా "విలియమ్ రిడ్డిన్ (Wiliam Reddin)" నిర్వాహకుల శైలిని చర్చించటంలో కార్యసాధకత్వాన్ని ప్రమాణంగా స్వీకరించాడు. రిడ్డిన్ నిర్వాహకుల కార్యసాధనత్వాన్ని వారి లాభాలపై కేంద్రీకృతమైన నిర్వర్తన ఆధారంగా, నిష్పాక్షికంగా మదింపు చేయాలని సూచించాడు.

లైకర్ట్ తన నమూనాలో ప్రతిపాదించిన మూడు చలాంశాల మధ్య సంబంధాలను, ఈ విధంగా వివరించాడు. కార్యకారణ చలాంశాలు జోక్యం కల్పించుకునే చలాంశాల స్థాయిని లేదా పరిస్థితిని నిర్ధారిస్తాయి. జోక్యం కల్పించుకొనే చలాంశాలు అంతిమ ఫలితాల చలాంశాలను ప్రభావితం చేస్తాయి. జోక్యం కల్పించుకునే చలాంశాలను మెరుగుపర్చేందుకు చేసే ప్రత్యేక ప్రయత్నాలు కారణ కారక చలాంశాలను మార్పుచేయటం ద్వారా వాటిని మెరుగుపర్చేందుకు చేసే ప్రయత్నాల కంటే తక్కువ సమర్థవంతమైనవి. ఇదే విధంగా అంతిమ ఫలితాల చలాంశాలను జోక్యం కల్పించేందుకు చలాంశాలను కాక కారణ కారక చలాంశాలను మార్పుచేయటం ద్వారా సమర్థవంతంగా మెరుగుపర్చవచ్చును.

14.5 వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం - భాగస్వామ్యం :

ఒక వాదన ప్రకారం వ్యవస్థలోని వ్యక్తి లేదా గుణం నిర్వర్తనను మదింపు చేసేందుకు అవసరమైన ప్రమాణాలను ఉమ్మడిగా ముందుగానే నిర్ధారించాలి. నిర్ణయాలను చేయటంలో నిర్వాహకులు, ఉద్యోగులు ఉత్పత్తిని జోక్యం కల్పించుకునే చలాంశాలను, స్వల్పకాలిక, దీర్ఘకాలిక లక్ష్యాలను దృష్టిలో ఉంచుకోవాలి. దీనివల్ల రెండు ప్రయోజనాలు ఉన్నాయి. ఒకటి, దీని ఫలితముగా తమ నిర్వర్తనను మదింపు వేసేందుకు తగిన ఆధారాన్ని నిర్ధారించటంలో పాల్గొనే అవకాశం ఉద్యోగులకు ఏర్పడుతుంది. రెండు, ప్రణాళీకరణలో "ఉద్యోగులకు పాత్ర కల్పించటం వల్ల లక్ష్యాల పట్ల, ఆశయాల పట్ల వారి నిబద్ధత పెంపొందిది. ఈ వాస్తవాన్ని లెసర్గ్‌కేచ్, జాన్‌ఫ్రెంచి నిర్వహించిన పరిశోధనలు, ధృవీకరించాయి. నిర్ణయాకరణలో ఉద్యోగులను భాగస్వామ్యం కల్పించటం వల్ల సమాజంలో కార్యసాధకత్వం పెంపొందుతుందని పరిశోధనల్లో వెల్లడింది. అమెరికా వంటి పారిశ్రామిక సమాజాల్లో గోచరించే వాస్తవం ఇతర సమాజాలకు వర్తించకపోవచ్చును.

కాలాంశం - వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం :

అందరు ఆమోదించిన వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం సార్వజనీన ప్రమాణంపై ఏకాభిప్రాయం లేకపోయినప్పటికీ కాలాంశంపై అందరు ఆమోదించిన దృక్కోణం. నిర్దిష్ట పరిసరాలలో సుదీర్ఘకాలంపాటు వ్యవస్థ తన మనుగడను సాగిస్తుందా లేదా అనేది కాలాంశ దృక్కోణం సంబంధించిన ప్రధాన అంశం. ఒకే వ్యవస్థ సుదీర్ఘకాలంపాటు మనుగడ కొనసాగించటం దాని కార్యసాధకత్వానికి కాలమానంగా పరిగణించాలి. అయితే వ్యవస్థ దీర్ఘకాలం మనుగడకు సాగించేలా చూసేందుకు నిర్వాహకులు తగిన ప్రమాణాలను (Indicators) ఏర్పరచాలి. ఈ ప్రమాణాలు మూడు రకాలు. అవి : (1) స్వల్పకాలిక ప్రమాణాలు, మధ్యకాలిక ప్రమాణాలు, దీర్ఘకాలిక ప్రమాణాలు. స్వల్పకాలిక ప్రమాణాలలో ఉత్పత్తి, సామర్థ్యం, సంతృప్తి ప్రధానమైనవి. మధ్యకాలిక ప్రమాణాలలో అనుగుణ్యత (Adaptiveness) అభివృద్ధి ప్రధానమైనవి కాగా, మనుగడ దీర్ఘకాలిక ప్రమాణం.

14.6 వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని సాధించే మార్గాలు :

ప్రతి వ్యవస్థ తన కార్యసాధకత్వాన్ని పెంపొందించే ప్రయత్నాలు చేస్తుంది. ఈ ప్రక్రియలో వ్యవస్థ తక్కువస్థాయి కార్యసాధకత్వానికి దారితీసిన కారణాలను, దాని స్వభావాన్ని, ఆధారాలను గుర్తించాల్సి వుంటుంది. అల్విన్ బ్రౌన్ వ్యవస్థ

కార్యసాధకత్వాన్ని సాధించటంలో విఫల మవటానికి దోహదం చేసే కొన్ని కారణాలను గుర్తించాడు. అవి :

(1) అవసరమైన సమయంలో పాలనోద్యోగులు తగినచర్యలను చేపట్టకపోవటం
(2) అవసరమైన చర్యలను చేపట్టటంలో జాప్యం
(3) తప్పు చర్యలను చేపట్టటం
(4) తగిన కృషిచేయకపోవటం
(5) అవసరానికి మించి కృషిచేయటం
(6) సమస్యకు పరిష్కారానికి అవసరమైన కృషి సల్పటం
(7) వృధా ప్రయత్నం

ఈ విధంగా తక్కువస్థాయి కార్యసాధకత్వానికి దోహదం చేసిన కారణాలను గుర్తించాక, వ్యవస్థ వాటిని తొలగించేందుకు తగిన చర్యలను చేపట్టాలి. టన్నర్స్ బామ్ (Tunners Baum) అతని సహచరులు వ్యవస్థా కార్యసాధకత్వం పెంపొందించేందుకు కొన్ని ప్రమాణాలను గుర్తించారు. అవి :

1) వ్యవస్థలోని సంబంధాలను అవగాహన చేసుకోవటం
2) వ్యవస్థలోని వాస్తవ ప్రవర్తన ఆశించిన ప్రవర్తన మధ్య అనుగుణ్యతను సాధించడం
3) వ్యవస్థలో సభ్యుల వాస్తవ ప్రవర్తనకు వారి కోర్కెలకు మధ్య అనుగుణ్యతను ఏర్పరచటం.

14.7 లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ (Management By Objectives) :

వ్యక్తుల లక్ష్యాలను, ఆశయాలను వ్యవస్థ లక్ష్యాలతో సమైక్యపరచటం అసాధ్యం కాకపోయినప్పటికి అతికష్టసాధ్యమైన ప్రక్రియ. ఈ సమస్యను భాగస్వామ్య దృక్పధం ద్వారా పరిష్కరించవచ్చునని నిరూపితమైంది. లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ అనే ప్రక్రియగా రూపుసంతరించుకున్న ఈ భావనను పీడర్ డ్రక్కర్ అనే ప్రఖ్యాత నిర్వహణా శాస్త్రవేత్త ప్రతిపాదించాడు. 1950 దశాబ్దంలో ప్రతిపాదితమైన ఈ భావన విశ్వవ్యాప్తంగా ప్రాచుర్యాన్ని సంతరించుకుంది. జాన్ హంబుల్, జార్జి ఆడియోర్ని అనే నిర్వహణా శాస్త్రవేత్తలు కృషి ఫలితంగా లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ పారిశ్రామిక నిర్వహణా రంగాలలో అతి ప్రధానమైన భావనగా రూపొందింది. క్రమంగా అన్ని రంగాలలోని నిర్వాహకులు మౌళిక నిర్వహణ భావనగా లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ ప్రక్రియ ద్వారా తమ వ్యవస్థలను నిర్వహించటం ప్రారంభమైంది.

మౌళికంగా లక్ష్యాల నిర్వహణ అంటే ఒక వ్యవస్థ నిర్వాహకులు ఉమ్మడిగా ఆ వ్యవస్థ ఉమ్మడి లక్ష్యాలను గుర్తించటంతోపాటు ఆశించిన ఫలితాలను దృష్టిలో ఉంచుకొని ప్రతి ఉద్యోగి నిర్వర్తించవలసిన బాధ్యతను నిర్వచించి, వాటిని మార్గదర్శకత్వంగా ఉపయోగించటం ద్వారా వ్యవస్థ నిర్వచించటం. ప్రతి ఉద్యోగి నిర్వర్తనను మదింపు చేసే ప్రక్రియ.

లక్ష్యాల నిర్ధారిత నిర్వహణ భావన బాహ్యానియంత్రణ (నిర్వాహకుల చేత), స్వీయనియంత్రణ (ఉద్యోగుల చేత)ల సమైక్యతను వక్కాణించే తాత్వికతపై ఆధారపడి వుంది. ఈ భావనను స్థాయి ఉద్యోగి అయినా, పరిమాణంతో సంబంధం లేకుండా ఏ వ్యవస్థకైనా వర్తింపచేయవచ్చును.

ఒక నిర్దేశిత కాలంలో ఒక ఉద్యోగి వ్యక్తిగత లేదా గణం నిర్వర్తనా లక్ష్యాలకు సంబంధించిన నిర్వాహకుడు. ఉద్యోగుల మధ్య కుదిరే ఒప్పందం ద్వారా లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణను సమర్థవంతంగా అమలుపరచవచ్చును. ఈ లక్ష్యాలు ఉత్పాదక చాలాంశాలు లేదా జోక్యం కల్పించుకొనే చాలాంశాలు. ఈ రెండు చలాంశాల సమ్మేళనపరచాలని నొక్కిచెప్తాయి. ఈ లక్ష్యాలను సమిష్టిగా ముందుగానే నిర్ధారిస్తారు. నిర్ధారిత కాల వ్యవధి అనంతరం ఈ ఉద్యోగుల నిర్వర్తనను నిర్దేశిత లక్ష్యాల ఆధారంగా

అంచనావేస్తారు. ఈ సమీక్షా ప్రక్రియలో నిర్వాహకుడు, ఉద్యోగులు పాల్గొంటారు. ఉద్యోగుల భాగస్వామ్యంతో నిర్ధారించిన లక్ష్యాలు కేవలం అధికారులు మాత్రమే నిర్ధారించిన లక్ష్యాల కంటే ఎక్కువ ఆమోదాన్ని పొందుతాయి.

వ్యక్తిగత లక్ష్యాలను నిర్దేశించే ముందు వ్యవస్థ లక్ష్యాలను స్పష్టంగా నిర్ధారించాడు. దీనికి వ్యవస్థలో అవసరమైన మార్పులను చేయటం లక్ష్యాల ఆధార నిర్వహణలో కీలకాంశం. ఇదేవిధంగా ఉద్యోగుల విధులు, సంబంధాలు, అధికారం, బాధ్యతలు, నియంత్రణావధి మొదలైన అంశాలలో మార్పులను ప్రవేశపెట్టడం కూడా అవసరం. లక్ష్యాలు ఆధారిత నిర్వహణను అనుసరించినంతకాలం వ్యవస్థ సాధించవలసిన ఫలితాలను, వాస్తవంగా సాధించిన ఫలితాలను తులనాత్మకంగా పరిశీలించాలి. ఈ పరిశీలన ఆధారంగా వ్యవస్థలో అవసరమైన సర్దుబాట్లు చేయడంతోపాటు సహేతుకంకాని, ఆచరణ యోగ్యంకాని లక్ష్యాలను తొలగించాలి. ఈ ప్రక్రియ చివరి దశలో వ్యవస్థ లక్ష్యాలను, అది సాధించిన ఫలితాలను అంతిమంగా మదింపు చేసినప్పుడు వాటి మధ్య అంతరం గోచరిస్తే, ఈ అంతరాన్ని తొలగించే చర్యలను చేపట్టే ప్రయత్నం చేయాలి.

అమెరికాలోని అనేక సంస్థలు లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణను అనుసరించటంద్వారా గణనీయమైన కార్యసాధకత్వాన్ని పెంపొందించుకున్నాయి. అయితే ఈ భావనను అమలుపరచడంలో కొన్ని లోపాలు వెల్లడి అయ్యాయి. కొన్ని సంస్థలలో ఈ భావనను అమలుపరచిన కొంతకాలం తరువాత ఉద్యోగులలో ఈ భావనపట్ల అవిశ్వాసం, నిరాశలు పెంపొందాయి. నిర్వాహకులు ఆజ్ఞలను జారీ చేసిన చాలాకాలం తరువాత తాము సాధించిన ఫలితాలపట్ల ఆసక్తిని కనపరచటం పట్ల, ఉద్యోగులు అసంతృప్తిని వెల్లడించారు. ఈ విధానం విపరీతమైన పరిమాణంలో కాగితపు పని (Paper Work) కి దారితీసింది. దాంతోపాటు లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ వ్యవస్థ లక్ష్యాలను సాధించటంలో ఉద్యోగుల నిర్వర్తనను మూల్యాంకన చేయడంపైన మితిమీరిన ప్రాధాన్యతను కనపరచడంపట్ల అనేక సమస్యలు ఉత్పన్నమైయ్యాయి. నిర్వాహకులు అర్థరహితమైన, అతి సులువుగా సాధించటానికి వీలైన లక్ష్యాలను నిర్ధారించటం వల్ల లక్ష్యాల ఆధార నిర్వాహణ అనేక సమస్యలకు దారితీస్తుందని వెల్లడి అయ్యింది. నిర్వాహకులు వేగంగా మారుతున్న పరిస్థితులకు అనుగుణంగా మారినప్పుడు లేదా తమ లక్ష్యాలను మార్పు చేయనప్పుడు కూడా సమస్యలు తలెత్తుతాయని గుర్తించారు.

ఏమైనప్పటికీ ఉద్యోగులకు వ్యవస్థ నిర్వహణలో సక్రమమైన భాగస్వామ్యాన్ని కల్పించినపుడే లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ వల్ల ఉత్పాదకత పెరగటం, ఉద్యోగులు, నిర్వాహకులు వ్యవస్థకు నిబద్ధులుగా వుండటం సంభవిస్తుంది.

14.8 ముగింపు :

ఈ పాఠంలో వివరించినట్లు వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం వ్యవస్థీకరణ భావనలలో కీలకమైంది. వ్యవస్థ లక్ష్యాల సాధనకు, వ్యవస్థ మనుగడకు కార్యసాధకత్వం ప్రధాన ఆవశ్యకత పరిస్థితి. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని నిర్ధారించేందుకు, మెరుగుపరిచేందుకు అనేక నమూనాలు ప్రతిపాదించబడ్డాయి. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం అర్థంపై భిన్నఅభిప్రాయాలు ఉన్నప్పుడు వ్యవస్థ తన లక్ష్యాలను సాధించటంలో కనపరచిన సామర్థ్యమే వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం అని అందరూ గుర్తించారు. ఈ విధంగా వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని వ్యవస్థ విజయానికి కొలమానంగా భావించవచ్చును. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వాన్ని పెంపొందింప చేసేందుకు అనుసరిస్తున్న మార్గాలలో లక్ష్యాధార నిర్వహణ ప్రధానమైందిగా పరిగణిస్తున్నారు. అనేక దేశాలలో లక్ష్య ఆధార నిర్వహణ సత్ఫలితాలను కలుగచేసినట్లు పరిశోధనలు తెలుపుతున్నాయి. ప్రధానంగా అమెరికా వంటి పాశ్చాత్య దేశాల్లో లక్ష్యాల ఆధార నిర్వహణ అధిక ప్రాచుర్యాన్ని సంతరించుకొంది.

14.9 సంక్షిప్త ప్రశ్నలు :

1. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం అంటే ఏమిటి ? వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం నిర్ధారితాలను, సాధించే మార్గాలను వివరించండి ?
2. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం భావనను పరిశీలించండి ?
3. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం పై ప్రతిపాదింపబడిన వివిధ నమూనాలను పరిశీలించండి ?
4. వ్యవస్థ కార్యసాధకత్వం అర్థాన్ని వివరించి, దాని ప్రాముఖ్యతను పరిశీలించండి ?
5. లక్ష్యాల ఆధారిత నిర్వహణ ప్రాధాన్యతను వివరింపుము ?

14.10 చదువదగిన గ్రంథాలు :

1. Richard H.Hall, Organizations - Setmetwine process and outcomes, New Delhi : Printice Hall, 1991 (Fifth Edition).
2. Peter Hersey, Icnnedh H. Blanehard, Dewey Johnson, Management of Organisational Behaviour, New Delhi : Printive - Hall of India, 2000.
3. Revisis Wiker, New Patterns of Management, New York : Mc Graw - Hill, 1961.
4. Dougles, Mc. Gregor, The Human side of Enterprise, New York : Mc. Graw - Hill, 1960.

ప్రొ. ఎం. బాపూజీ.

పాఠం - 15

డ్రార్ - విధాన విశ్లేషణ

విషయసూచిక

15.0 లక్ష్యం

15.1 విధాన నిర్మాణ - అభివృద్ధి విశ్లేషణ

15.2 డ్రార్ విధాన విశ్లేషణ భావాలు

15.3 డ్రార్ జీవిత విశేషాలు

15.4 ప్రభుత్వ విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియ - పూర్వరంగం - లక్షణాలు

15.5 విధాన రూపకల్పన నమూనాలు

15.6 అభిలషణీయ నమూనా

15.7 మెటా విధానరూపకల్పన

15.8 విధానాల రూపకల్పన మెరుగుపర్చే సూచనలు

15.9 విధాన శాస్త్రవేత్త లక్షణాలు

15.10 విమర్శ

15.11 సారాంశం

15.12 మాదిరి ప్రశ్నలు

15.13 చదువవలసిన గ్రంధాలు

15.0 లక్ష్యం :

విధాన శాస్త్ర అభివృద్ధికి, విధాన విశ్లేషణకు డ్రార్ చేసిన కృషిని వివరించటమే ఈ పాఠం యొక్క లక్ష్యం.

15.1 విధాన నిర్మాణ - అభివృద్ధి విశ్లేషణ :

రాజకీయ వ్యవస్థలోని వివిధ శక్తులు, సంస్థల మధ్య పరస్పర చర్య ఫలితంగా విధానాలు రూపొందించటంలో మూడు అంశాలు కీలకపాత్ర వహిస్తాయని చెప్పాడు. అవి :

1) లక్ష్యాలను నిర్వచించటం, (2) అవకాశాలను అంచనా వేయటం, (3) లక్ష్యసాధనకు అవసరమైన పరిజ్ఞానాన్ని సమకూర్చుకొని సక్రమంగా వినియోగించటం. దీనినే మరోవిధంగా చెప్పాడు. విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో వాస్తవాలు, విలువలు, ఆశయాలను ఏకకాలంలో వివేకవంతంగా ఏర్పరచుకోవటం చాలా ముఖ్యం. వీటిలో ఆశయాలు అత్యంత కీలకపాత్ర వహిస్తాయని పేర్కొన్నాడు. విధాన రూపకల్పనలో విధాన నిర్మాతలు భవిష్యత్తును ఊహించటం సాధ్యంకాదని లాస్‌వెల్ అభిప్రాయపడ్డాడు. వారు స్పష్టమైన ఆశయాలను ఏర్పరచుకోగలిగినప్పుడు స్పష్టమైన లక్ష్యాలను ఏర్పరచుకోవచ్చు. అలాగే భవిష్యత్తులో సంభవించే మార్పుల గురించి స్పష్టమైన అవగాహన ఉన్నప్పుడు మాత్రమే సమాజ ఆశయాలకు అనుగుణంగా పరిస్థితులను తీర్చదిద్దగలరని లాస్‌వెల్ వాదించాడు.

విధానరూపకల్పనలోని వివిధ అంశాలతో ముడిపడివున్న మూడు ఆలోచనలను గుర్తించాడు. అవి :

1) లక్ష్యాల గురించిన ఆలోచన
2) సమాజంలో సంభవించే ధోరణుల ఆలోచన
3) శాస్త్రబద్ధమైన ఆలోచన.

లక్ష్యాల గురించిన ఆలోచన విధాన లక్ష్యాల ఎంపికపై దృష్టిని కేంద్రీకరిస్తుంది. సమాజంలో సంభవించే ధోరణులు గతంలో సంభవించిన ధోరణులు, భవిష్యత్తు పరిణామాలపై తన దృష్టిని సారిస్తుంది. శాస్త్రబద్ధమైన ఆలోచన శాస్త్రబద్ధమైన నైపుణ్యం ద్వారా పరిస్థితులను నియంత్రించటానికి ప్రాధాన్యతనిస్తుంది. ఈ మూడు ఆలోచనలు విధాన నిర్ణయ ప్రక్రియతో సన్నిహిత సంబంధాన్ని కలిగివుంటాయని లాస్‌వెల్ వివరించాడు.

విధాన నిర్ణయ ప్రక్రియ అవగాహనకు ఉపకరించే అభివృద్ధి విశ్లేషణ విధాన శాస్త్రాలతో సన్నిహిత సంబంధాన్ని కలిగి వుంటుందని చెప్పాడు. విధాన రూపకర్తలు తాము తమ విధానాల ద్వారా సాధించదలచిన లక్ష్యాల గురించి స్పష్టమైన అవగాహనకలిగివుండాలి. ఎందుకంటే విధానాల లక్ష్యాలు, విలువల సాధనకు కట్టుబడి వుంటాయని లాస్‌వెల్ వివరించాడు. అయితే ఈ లక్ష్యాలు ఏవో అతను స్పష్టంగా పేర్కొనలేదు. అయినప్పటికీ వ్యక్తుల అభిజాత్యం విధానాలు సాధించవలసిన అతి ముఖ్యమైన విలువగా అతను భావించాడు.

విధాన రూపకర్తల ప్రవర్తనకు సంబంధించి రెండు అంశాలను పేర్కొన్నాడు. అవి (1) విధాన నిర్ణేతలు లక్ష్యాల, విలువల సాధనకు అత్యంత ప్రాముఖ్యతనిస్తారు. ఈ లక్ష్యాలు, విలువలు వారి ప్రవర్తనను ప్రభావితం చేస్తాయి. (2) వీరు భవిష్యత్తు గురించిన ఊహాగానాలపై ఆసక్తిని కనబరుస్తారు. అదేసమయంలో గతం పట్ల కూడా ఆసక్తిని కనబరుస్తారు. విధాన రూపకల్పనలో ఒకపక్క హేతుబద్ధతకు, శాస్త్రీయతకు మరోప్రక్క ప్రజాస్వామ్య దృక్కోణానికి సమానమైన ప్రాముఖ్యతనిచ్చాడు. విధాన ప్రక్రియలో ప్రజలను భాగస్వాములను చేయాలని సూచించటం, ఈ ప్రక్రియకు ప్రజాస్వామ్య మూర్తిమత్వాన్ని సంతరింపచేయటం విధాన నిర్ణేతల ప్రధాన కర్తవ్యమని చెప్పటం లాస్‌వెల్ ఉదారవాద, ప్రజాస్వామ్య భావాలకు నిదర్శనం. ప్రజాస్వామ్యబద్ధ విధానాలను రూపొందించే క్రమంలో హేతుబద్ధత, శాస్త్రీయత, మేధావుల పాత్ర, సాంకేతికవాదం మొదలైన అంశాలను పక్కకు పెట్టటానికి లాస్‌వెల్ ఏమాత్రం వెనుకాడలేదు.

15.2 డ్రార్ విధాన విశ్లేషణ భావాలు :

ఆధునిక కాలంలో విధాన శాస్త్రానికి, దాని అధ్యయన ఆవశ్యకతకూ ఎనలేని గౌరవాన్ని కనపరచిన వారిలో ముఖ్యుడు ఎజ్‌కెల్ డ్రార్. విధానశాస్త్రాల అధ్యయనంపై ప్రత్యేక శ్రద్ధను కనపర్చటమే కాకుండా, ప్రపంచ వ్యాప్తంగా, విధాన శాస్త్రానికి గట్టి పునాదులను వేయడంలో, డ్రార్ కృతకృత్యుడయ్యాడు. విధాన శాస్త్రాలకు ఒక రూపాన్ని, లక్ష్యాన్ని, సైద్ధాంతిక భావజాల చట్టాన్ని రూపొందించటంలో డ్రార్ కృషి అనన్యసామాన్యము. రెండు మౌలిక లక్ష్యాలను దృష్టిలో పెట్టుకొని డ్రార్ విధాన విశ్లేషణపట్ల ఆసక్తిని కనపర్చాడు. అవి : (1) సామాజిక శాస్త్రాల అధ్యయనంలో, వివేచనను ఒక కీలక అంశంగా అభివృద్ధి పరచటం. (2) విధాన రూపకల్పనా ప్రక్రియను మెరుగుపరచటం. విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో అనుసరించే పద్ధతులను, విధానాలను ఏ విధంగా మెరుగుపరచుకోవాలి అన్న విషయాల మీద కూడా డ్రార్ తన దృష్టిని సారించాడు. డ్రార్ అభిప్రాయంలో సమాజంలోని వాస్తవ పరిస్థితులకు, విధానాలకు మధ్య విపరీతమయిన అంతరం (Gap) ఏర్పడుతుంది. ఈ అంతరానికి కారణాలు రెండు. అవి : (1) విధాన రూపకల్పనకు అనుసరించే పద్ధతులు (2) విధాన రూపకర్తలకున్న అర్హతలు. వీటిలో మార్పు వచ్చినప్పుడే వాస్తవానికి - విధానానికి మధ్య ఉన్న అంతరం తొలగిపోతుంది. ఈ మార్పు ఏమిటి ? అది ఏ విధంగా

రావాలి ? విధాన రూపకర్తలకు ఎటువంటి అర్హతలు కావాలి మొదలయిన విషయాలపట్ల డ్రార్ తన దృష్టిని కేంద్రీకరించాడు. విధాన రూపకల్పనకు, విశ్లేషణకు శాస్త్రీయతను చేకూర్చే ప్రయత్నం చేసి, దానిలో చాలావరకు కృతకృత్యుడు కావటంవలన, డ్రార్‌కు విధానశాస్త్ర చరిత్రలో ఒక ప్రత్యేకస్థానం వుంది.

15.3 డ్రార్ జీవిత విశేషాలు

విధాన శాస్త్రాలను అభివృద్ధిపరచిన శాస్త్రవేత్తలలో డ్రార్ ప్రముఖుడు. లాస్‌వెల్ విధాన శాస్త్రాలకు గట్టిపునాదులు వేసి, వాటిని అభివృద్ధిపరచి ఇతర శాస్త్రవేత్తలకు మార్గదర్శకుడు కాగా, డ్రార్ విధాన శాస్త్రాలను విశాల పరిధిలో విశ్లేషించి అనేక నూతన భావాలను ప్రవేశపెట్టాడు.

డ్రార్ 1957 నుండి జెరూసలేంలోని హిబ్రూ విశ్వవిద్యాలయంలో రాజనీతిశాస్త్ర విభాగంలో సభ్యుడిగా వున్నాడు. అతను రాజనీతిశాస్త్ర శాఖ చైర్మన్‌గా వుండి 1964 నుండి ప్రభుత్వపాలన విభాగపు శాఖాధిపతిగా పనిచేశాడు. డ్రార్ హిబ్రూ విశ్వవిద్యాలయం నుండి బి.ఏ. పట్టాను, మేజిస్టర్ జ్యూరిస్‌ను, హార్వర్డ్ విశ్వవిద్యాలయం నుండి యల్.యల్.యం. మరియు ఎస్.టి.డి. పొందాడు. డ్రార్ కెనడా, ఇటలీ, జపాన్, నెదర్‌లాండ్స్, యునైటెడ్ స్టేట్స్ వంటి అనేకదేశాల యూనివర్సిటీలు, ప్రభుత్వ సంస్థలలో విజిటింగ్ ప్రొఫెసర్‌గాను, విధాన కన్సల్టెంట్‌గాను, పనిచేసి అపారమైన అనుభవాన్ని గడించాడు. ఇజ్రాయల్‌లో ప్రభుత్వ సంస్థలలో విధాన-రూపకల్పన, ప్రణాళిక రచనకు సంబంధించి సీనియర్ కన్సల్టెంట్‌గా పనిచేశాడు. అంతేకాక 1962 - 63లో సెంటర్‌ఫర్ అడ్వాన్స్‌డ్ స్టడీ ఆఫ్ బిహేవియరల్ సైన్సెస్ సభ్యునిగాను, కాలిఫోర్నియా, న్యూయార్క్‌లలో 1968 - 70 మధ్యకాలంలో రాండ్ కార్పోరేషన్‌లో సీనియర్ ప్రొఫెషనల్ స్టాఫ్ మెంబర్‌గాను ఉన్నాడు.

డ్రార్ ఇస్రాయిల్‌లో ప్రభుత్వ పాలన అధ్యయనంలోనూ, ఆచరణలోనూ చేసిన కృషికిగాను 1965లో రోసాలియో అవార్డును అందుకున్నాడు. ఇతను రాసిన ముఖ్య గ్రంథాలు "పబ్లిక్ పాలసీ మేకింగ్ రీ ఎగ్జామిన్డ్", "డిజైన్ ఫర్ పాలసీ సైన్సెస్" "వెంచర్స్ ఇన్ పాలసీ సైన్సెస్". వీటితోపాటు అనేక అంతర్జాతీయ జర్నల్స్‌లో ఇతని వ్యాసాలు ప్రచురింపబడ్డాయి.

15.4 ప్రభుత్వ విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియ - పూర్వరంగం - లక్షణాలు :

ప్రభుత్వ విధాన రూపకల్పనకు సంబంధించిన పరిజ్ఞానం, విధానాల వాస్తవ రూపకల్పనకు మధ్య అంతరం పెరిగిపోతున్నదని, ఈ పెరుగుతున్న అంతంమే ప్రభుత్వ రూపకల్పన ఎదుర్కొంటున్న ప్రధాన సమస్య అని డ్రార్ అభిప్రాయబడ్డాడు. ప్రస్తుతం అనేక క్లిష్ట సమస్యలను ఎదుర్కొంటున్న సమాజాలు నూతన విలువలను ప్రోత్సహించకుండా కాలం చెల్లిన విధాన రూపకల్పన యంత్రాంగం, పద్ధతులపై ఆధారపడుతున్నాయి. ప్రభుత్వరంగ సంస్థలు, ప్రైవేటురంగ సంస్థలు, కార్పోరేషన్లు తమ నిర్ణయాకరణ సాధనాలను నిరంతరం మెరుగుపరచుకొనేందుకు ప్రయత్నించాలని డ్రార్ సూచించాడు. ఈనాడు ప్రభుత్వ విధానాల రూపకల్పనకు అవసరమైన సమాచారం విరివిగా లభ్యం అవుతున్నది. సమాచారం, విధాన రూపకల్పనాశక్తి మధ్య సహసంబంధాన్ని పెంపొందించే విధంగా ఈ సమాచారాన్ని ఎలా వినియోగించాలన్నదే ప్రధాన సమస్య. ఈ సమస్య కొత్తదిగాదు. ఈ సమస్యకు పరిష్కారం కనుగొనటం కూడా సులభం కాదు. ఏదేమైనప్పటికీ, అత్యున్నత ప్రమాణాలు కలిగిన, కనీస విజయాలను సమకూర్చగలిగిన విధానాలను రూపొందించటం ద్వారా మాత్రమే ఆధునిక సమాజం ఎదుర్కొంటున్న అనేక సమస్యలను పరిష్కరించవచ్చని డ్రార్ పేర్కొన్నాడు.

లక్షణాలు :

విధాన రూపకల్పనా ప్రక్రియకు ఈ క్రింది లక్షణాలుండాలని డ్రార్ భావించాడు.

(1) విధాన రూపకల్పన అతిక్లిష్టమైన ప్రక్రియ. ఈ ప్రక్రియలో ఇమిడి వున్న విభిన్న అంశాలు, సమాచార ప్రసార మార్గాలు, స్పందిత సమాచారం (Feed Back) మార్గాల ద్వారా సమైక్యపరచబడతాయి.

(2) విధాన రూపకల్పన ఒక గతిశీల (Dynamic) ప్రక్రియ. నిరంతరం కొనసాగుతూ వుంటుంది. ఈ ప్రక్రియ మారుతున్న పరిస్థితులకు అనుగుణంగా మారుతూ వుంటుంది.

(3) ప్రభుత్వ విధాన రూపకల్పనలో అనేక అంశాలు ఇమిడివున్నాయి. ఈ ప్రక్రియలో అనేక సంస్థలు పాల్గొంటాయి. ఈ సంస్థలు నిర్వహించే పాత్ర వివిధ దేశాలలో లేదా సమాజాలలో, భిన్న కాలాలలో విభిన్నంగా వుంటుంది.

(4) విధాన రూపకల్పనలో వివిధ సంస్థలు విభిన్న రూపాల్లో తోడ్పడతాయి. ఈ సంస్థలు నిర్వహించే పాత్ర ఆ సంస్థల లాంఛనప్రాయమైన, లాంఛన ప్రాయంకాని లక్షణాలపై ఆధారపడి వుంటుంది.

(5) విధాన రూపకల్పన అనేక నిర్ణయాల క్రమబద్ధ అమరిక.

(6) సాధారణంగా ప్రభుత్వ విధానాలు వివిధ చర్యలను చేపట్టేందుకు స్థూలమైన మార్గదర్శక సూత్రాలను మాత్రమే ప్రభుత్వానికి సూచిస్తాయి.

(7) ప్రభుత్వ విధానాల లక్ష్యం భవిష్యత్ లక్ష్యాల సాధన.

(8) ప్రభుత్వ విధానాల రూపకల్పనలో సాధారణంగా ప్రభుత్వ సంస్థలు మాత్రమే పాల్గొంటాయి. అయితే కొన్ని సందార్భాల్లో ప్రైవేటు, ప్రభుత్వేతర సంస్థలు కూడా ఈ ప్రక్రియలో పాల్గొంటాయి.

(9) ప్రజల సంక్షేమాన్ని సాధించటమే ప్రభుత్వ విధానాల లక్ష్యం. ప్రజాసంక్షేమాన్ని సాధించే విధానాలను రూపొందించి, అమలు జరపటం ద్వారా చట్టబద్దతను సంతరించుకుంటాయి.

(10) ప్రభుత్వ విధానాలు తమ ప్రధాన లక్ష్యమైన ప్రజాసంక్షేమాన్ని సాధించటంలో అత్యున్నత మార్గాలను అనుసరిస్తాయి. అవి ఏర్పరచుకొన్న లక్ష్యాలు, వాటిని సాధించే మార్గాలు పరస్పరాధారితాలు.

15.5 విధాన రూపకల్పన నమూనాలు :

డ్రార్, విధాన రూపకల్పన నమూనాలను రెండు తరగతులుగా విభజించాడు. అవి ప్రమాణాత్మక (Normative) మరియు ప్రమాణాత్మకేతర (Non - Normative) నమూనాలు. ప్రమాణాత్మక నమూనాలు పూర్తిగా ఊహాత్మకమైనవి. ఈ నమూనాలు ప్రభుత్వ విధానాల గురించి పూర్తిగా ఆశాజనకమైన లేదా నిరాశాజనకమైన పరిస్థితిని ప్రతిపాదిస్తాయి. దీనికి భిన్నంగా ప్రమాణాత్మకేతర నమూనాలు విధాన రూపకల్పనను సమర్థవంతంగా విశ్లేషించినప్పటికీ, విధాన నిర్ణేతలు వాస్తవ ప్రవర్తనను వెల్లడించడానికీ, వారి ప్రవర్తనను మెరుగుపరచటానికి ఉపయోగపడవు.

విధాన నిర్ణయంలో ఆరు ప్రమాణాత్మక నమూనాలను డ్రార్ ప్రతిపాదించాడు. అవి (1) శుద్ధ హేతుబద్ధ నమూనా (2) ఆర్థికపర హేతుబద్ధ నమూనా (3) పరంపరానుగత నిర్ణయ నమూనా (4) వృద్ధిలో మార్పు నమూనా (5) సంతృప్తి నమూనా (6) అదనపు హేతుబద్ధత నమూనా. ఈ ఆరు నమూనాలను ఆచార్య వి. సుబ్రహ్మణ్యం ఈ క్రింది విధంగా సంక్షిప్తీకరించాడు.

"శుద్ధ - హేతుబద్ధ నమూనా విపులంగా విమర్శించబడింది. మొదటిగా దీనిలోని ఆచరణాత్మక లక్ష్యాలు సాధారణ లక్ష్యాల కంటే ఎంతో కష్టతరమైనవిగా రాజకీయ నాయకులకు కనిపిస్తాయి. పాలనా అధికారులను పిరికివాళ్ళుగా, చేతకానివారుగా రాజకీయనాయకులు నిందిస్తారు. రెండవ అంచెలో విలువల, వనరుల జాబితా తయారుచేసి, విధాన

నిర్ణయ క్రమానికి కేటాయించబడ్డ మానవ వనరులు ప్రత్యామ్నాయ విధానాల తయారీకి సరిపోతాయో లేదో తెలియపరుస్తారు. తరువాత మూడో అంచెలో కొత్తగా రూపొందించబడిన ప్రత్యామ్నాయాలకు ధర - ప్రయోజన మూల్యాంకన విశ్లేషణ చేసి, వాటి ప్రత్యేకతలను అంచనా వేసి, వాటిలోని అత్యున్నతమైన దానిని ఎంపికచేయటం చాలా కష్టతరమవుతుంది. నాలుగు నుండి ఆరు అంచెలమధ్య చెప్పబడిన అంశాలు వ్యాపార, రవాణా విధానం వంటి కొన్ని పరిమాణాత్మక సమస్యలకు మాత్రమే ఉపయోగపడతాయి. ఆర్థికపర హేతుబద్ధ నమూనాను "ఆర్థికంగా ఆమోదయోగ్యమైతే" అంటూ శుద్ధ హేతుబద్ధ నమూనాను అనుకరించినదేనని విమర్శించారు. పరం పరానుగత నిర్ణయ నమూనా రెండు ప్రత్యామ్నాయాల మధ్య సరైన ఎంపిక కోసం ఒకదానికంటే మరొకటి సరైనదనే విషయ నిరూపణపై ఆధారపడి వుంటుంది. ఒక ప్రత్యామ్నాయాన్ని దాని ధరపై మాత్రమే ఆధారపడికాక మరొక దానిని ఎంపిక చేయడం వలన ఏర్పడే విపత్కర పరిస్థితులను కూడా దృష్టిలో వుంచుకొని ఎంపిక చేయడం జరుగుతుంది. లిండ్‌బ్లామ్ అభివృద్ధిపరచిన గత అనుభవాన్ని ఆధారం చేసుకొని అంచెలంచెలుగా నిర్ణయం చేసే వృద్ధినమూనా తీవ్రవిమర్శలకు గురియైంది. ప్రస్తుత ప్రపంచ పరిస్థితులరీత్యా భవిష్యత్తు ఆశావహంగా వుండదనే భావనపై ఈ నమూనా ఆధారపడి వుంది. సగటు విధాన నిర్ణయకర్త ప్రవర్తన గతంపై ఆధారపడి భవిష్యత్తును ఊహించుకోవడంలోను, ఏమైనా తీవ్ర పరిణామాలు ఎదురైతే దానిని ఎదుర్కొనటానికి సంసిద్ధంగా వుంటాయని ఈ నమూనా భావిస్తుంది. సంతృప్తి నమూనా సైమన్ అభివృద్ధిపరచిన ప్రత్యామ్నాయాలలో అనుకూలమైన ఎంపిక లేదా సంతృప్తి చెందడంపై ఆధారపడివుంది. అదనపు హేతుబద్ధత నమూనా ఒక నూతన నమూనా. ఇది పూర్తిగా అదనపు హేతుబద్ధ సమర్థతలపై ఆధారపడి వుంటుంది (పాలనాతత్వవేత్తలు స్టెర్లింగ్, పేజి. 309 -310).

విధాన రూపకల్పనను విశ్లేషించడానికి ఉపయోగిస్తున్న పై ఆరు ప్రమాణాత్మక నమూనాలు ఆర్థికశాస్త్రం, ప్రభుత్వపాలన శాస్త్రం, ఆపరేషన్స్ రిసెర్చ్, ఆర్థికశాస్త్రం, ఇంజనీరింగ్, కంప్యూటర్ శాస్త్రాలు మొదలైన శాస్త్రాల నుంచి గ్రహింపబడ్డాయి. ఈ నమూనాలు కొన్ని స్పష్టమైన ప్రత్యేకమైన ప్రభుత్వ విధానాల, నిర్ణయాల రూపకల్పనను వివరిస్తాయి. అయితే వివిధ సామాజిక శాస్త్రాలు ముఖ్యంగా రాజనీతి శాస్త్రం ఈ నమూనా పట్ల ఎక్కువ ఆసక్తిని కనబరచలేదని డ్రార్ పేర్కొన్నాడు.

15.6 అభిలషణీయ నమూనా :

ప్రభుత్వ విధానాల రూపకల్పన ప్రక్రియను విశ్లేషించేందుకు అందుబాటులో వున్న వివిధ నమూనాలలో దోషాలు, పరిమితులు ఉన్న కారణంగా డ్రార్ ప్రభుత్వ విధానాల రూపకల్పన విశ్లేషణకు ఒక వినూత్న నమూనాను ప్రతిపాదించాడు. అదే అభిలషణీయత నమూనా (Optional Model). ఈ నమూనా శుద్ధ హేతుబద్ధతను తిరస్కరిస్తుంది. అంతేగాక విధానాల రూపకల్పన ప్రక్రియ అవగాహనకు విశ్లేషణాత్మక సాధనంగానే గాక వాస్తవ విధానరూపకల్పనకర్తలు అనుసరించదగిన లక్ష్యంగా కూడా ఉపయోగపడుతుంది. అయితే ఈ నమూనా ఒక సాధనమే తప్ప లక్ష్యంకాదని డ్రార్ స్పష్టం చేశాడు.

డ్రార్ అభిలషణీయత నమూనాలో ఈక్రింది లక్షణాలుంటాయి.

1) అభిలషణీయ నమూనా గుణాత్మకమైనదే తప్ప పరిమాణాత్మకమైనది కాదు.

2) ఈ నమూనాలో హేతుబద్ధతకు, అదనపు హేతుబద్ధతకు కీలకస్థానం కల్పించబడింది.

3) ఈ నమూనా మౌలికంగా ఆర్థిక హేతుబద్ధతను కలిగివుంటుంది.

4) ఈ నమూనా మెటా విధాన రూపకల్పనను విశ్లేషిస్తుంది.

5) ఈ నమూనాలో అంతర్గత నిర్మిత స్పందిత సమాచార ప్రక్రియ (ఫీడ్ బ్యాక్) ఇమిడి వుంది.

15.7 మెటా విధానరూపకల్పన :

అనగా విధానాలను రూపొందించే విధానాన్ని నిర్ధారించడం అని అర్థం. మెటా విధాన రూపకల్పన అభిలషణీయ నమూనా యొక్క విశిష్ట లక్షణమని డ్రార్ పేర్కొన్నాడు. మెటా విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో ఏడు దశలున్నాయని డ్రార్ చెప్పాడు. అవి :

1) విలువలను ప్రాసెస్ (Process) చేయడం లేదా విలువల ప్రమేయాన్ని గుర్తించటం.
2) వాస్తవాలను ప్రాసెస్ చేయడం లేదా వాస్తవ పరిస్థితులను నిర్ధారించుకోవటం
3) సమస్యలను ప్రాసెస్ చేయడం లేదా విధాన నిర్మాణంలో ఇమిడి వున్న ప్రతిబంధకాలను గుర్తించటం.
4) వనరులను సర్వే చేయటం, అభివృద్ధిపరచటం
5) విధానాలను రూపొందించే పద్ధతి రూపకల్పన, మూల్యాంకన, పునఃరూపకల్పన
6) సమస్యల, విలువల, వనరుల కేటాయింపు
7) విధానాలను రూపొందించే వ్యూహాన్ని నిర్ధారించటం

15.8 విధానాల రూపకల్పన మెరుగుపర్చే సూచనలు :

అభిలషణీయ నమూనా, వర్తమాన ప్రభుత్వ విధానాల రూపకల్పన ప్రక్రియ మూల్యాంకన, నిపుణ పరీక్ష ప్రాతిపదికగా డ్రార్ ప్రస్తుత ప్రభుత్వ విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో మెరుగుపరచవలసిన అంశాలను గుర్తించాడు. అవి :

1) విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో మౌలిక లక్షణాలను వివరించే సమగ్ర మెటా విధానాన్ని రూపొందించటం
2) స్పందిత సమాచార (ఫీడ్‌బ్యాక్) ప్రక్రియను అభివృద్ధిపరచటం
3) విధానాల వ్యూహాలను మరింత క్రమబద్ధంగా, స్పష్టంగా రూపొందించటం
4) విధానాల లక్ష్యాలను మరింత స్పష్టంగా నిర్ధారించటం
5) ప్రత్యామ్నాయాలను అన్వేషించటం
6) సుదీర్ఘ కాలానికి ఉపయోగపడే విధానాలను నిర్ధారించటం
7) విధానాల హేతుబద్ధతను మరింతగా అభివృద్ధిపరచటం
8) అదనపు హేతుబద్ధతను పాటించటం
9) విధాన రూపకల్పన వ్యవస్థలను క్రమబద్ధంగా మూల్యాంకన చేసే, పునఃమూల్యాంకన చేసే ప్రత్యేక సంస్థలను ఏర్పాటు చేయటం.
10) దీర్ఘకాలిక విధానాలు రూపొందించే ముందు అవసరమైన సమాచారాన్ని సేకరించడం, ఈ విధానాలపై పరిశోధన మొదలైన చర్యలను చేపట్టే ప్రత్యేక సంస్థలను ఏర్పాటు చేయటం
11) విధానాల సమర్థవంతమైన రూపకల్పనకు, అమలుకు అవసరమైన ప్రేరణను కల్పించేందుకు ఏర్పాటైన సంస్థల మధ్య సమన్వయాన్ని సాధించటం
12) విధానాల రూపకల్పనా సంస్థల లక్షణాలు, పాత్ర, సేవలలో మార్పులు ప్రవేశపెట్టటం
13) విధానాలను రూపొందించే ప్రభుత్వ ఉద్యోగులకు తగిన అర్హతలను నిర్ధారించటం
14) విధానాలను రూపొందించేందుకు అవసరమైన సౌకర్యాలను, సేవలను కల్పించటం

15) విధానాలను రూపొందించే అధికారుల సామర్థ్యాన్ని వృద్ధిపరచటం.

ఈ విధంగా డ్రార్ ప్రభుత్వ విధానాల రూపకల్పన మెరుగుపరిచేందుకు అనేక సూచనలను చేశాడు.

డ్రార్ విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియను వివరించేందుకు ప్రతిపాదించిన ఆరు నమూనాలను విమర్శనాత్మకంగా పరిశీలించాడు. శుద్ధహేతుబద్ధ నమూనా ప్రకారం విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో ఆచరణాత్మక లక్ష్యాలను నిర్ధారించటం విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో ప్రథమచర్య అని డ్రార్ చెప్పాడు. సాధారణ లక్ష్యాలను నిర్ధారించడం కంటే ఆచరణాత్మక లక్ష్యాలను నిర్ధారించటం రాజకీయంగా సంక్లిష్టమైన చర్య. అందువల్ల రాజకీయ నాయకులు విధానాల ఆచరణాత్మక లక్ష్యాలను నిర్ధారించే బాధ్యతను ప్రభుత్వ ఉద్యోగులకు అప్పగిస్తారు. ఆర్థిక హేతుబద్ధ నమూనా ఆర్థికంగా ఆచరణాత్మకమైన విధాన రూపకల్పన నమూనా. పరంపరానుగత నిర్ణయీకరణ వివిధ ప్రత్యామ్నాయాలలో అత్యున్నతమైన ప్రత్యామ్నాయాన్ని గుర్తిస్తుంది. వృద్ధిలో మార్పు నమూనా లేదా అంచెలంచెల నమూనా వర్తమాన పరిస్థితుల్లో ఎంతటి క్లిష్టమైన సమస్యనైనా విజయవంతంగా పరిష్కరిస్తుంది. సగటు విధానరూపకర్త భవిష్యత్తును అధ్యయనం చేసేందుకు వర్తమాన పరిస్థితులపై ఆధారపడినంతకాలం ఈ నమూనా వాస్తవాలకు అనుగుణంగా వుంటుంది. హెర్బర్ట్ సైమన్ ప్రతిపాదించిన సంతృప్తికర నమూనాను పోలివున్న సంతృప్తి నమూనా సాధారణ వ్యక్తులు మొట్టమొదటిసారిగా గుర్తించిన సంతృప్తికరమైన ప్రత్యామ్నాయానికే పరిమితమవుతారని ప్రతిపాదిస్తుంది. చివరగా అదనపు హేతుబద్ధత నమూనా వాస్తవానికి ఒక నమూనా కానప్పటికి విధానాల రూపకల్పనలో అదనపు హేతుబద్ధత అవసరాన్ని నొక్కి చెప్తుంది. ఈ విధంగా డ్రార్ ప్రస్తుతం అందుబాటులో వున్న వివిధ విధాన నిర్ణయీకరణ నమూనాలను విశ్లేషించాడు.

15.9 విధాన శాస్త్రవేత్త లక్షణాలు :

1) చారిత్రక, తులనాత్మక అంశాలపై విజ్ఞానం పెంపొందించుకోవటం
2) విధాన నిర్ణయ వాస్తవాలను తెలుసుకోవటం
3) సమాజాన్ని లోతుగా విశ్లేషణ చేయటం
4) విశాలమైన, శ్రేష్ఠమైన విధాన అంశాలను చేపట్టటం
5) మెటా పాలసీ తయారీవైపు పయనించటం
6) విజ్ఞానానికి, దాని చర్యలకు అవసరమైన తాత్విక అంశాలను నిర్మించటం
7) పద్ధతులను విపులీకరించటం
8) విషయ పునాదిని విస్తృతం చేయటం
9) వృత్తిపర నైతికత పట్ల జాగరూకతగా వుండటం

పైన వివరించిన లక్షణాలు విధానశాస్త్రవేత్త కాగోరినవారికి తప్పనిసరిగా అవసరమవుతాయి. విధానశాస్త్ర అధ్యయనాన్ని పరిశీలించిన వారికెవరికైనా, విధానశాస్త్రవేత్తగా మారడానికి సులభ లేదా దగ్గర మార్గాలులేవు. విధాన శాస్త్రవేత్త కాగోరిన వారికి వ్యవహారాలనుకూలమైన అయిదు అంశాలను డ్రార్ ప్రతిపాదించాడు. అవి :

1) విపులంగా, విస్తారంగా అధ్యయనం చేయటం
2) విభిన్న అంశాలపై పరిశోధనలు చేయటం
3) వివిధ పరిస్థితులలో, వివిధ వ్యవస్థలలో పనిచేయటం

4) కొన్ని సంవత్సరాలపాటు ఇతర సంస్కృతులలో పనిచేయటం
5) ఒక ప్రధాన భాషను నేర్చుకోవటం

15.10 విమర్శ :

విజ్ఞానాన్ని సమైక్యపరచడానికి డ్రార్ "విధానశాస్త్రం" అనబడే నూతన శాస్త్రఅభివృద్ధి అవసరమని తెలిపాడు. అమలుకు సంబంధించిన విషయాలు అంతగా లేకపోవటంతో ఈ భావనల రూపకల్పన అంతా విద్యావిషయ చర్చగా మాత్రమే పాఠకునికి అనిపించవచ్చు. డ్రార్ ఇప్పటివరకు జరిగిన పరిశోధనలన్నింటిని "అకాడమిక్"గా విమర్శించినా దానికి ప్రత్యామ్నాయంగా తాను అభివృద్ధిపరచిన నూతన భావన మరింత "అకడమిక్"గా వుండటం ఆయన రచనలలోని ప్రధాన వైరుధ్యం.

మానవుని భవిష్యత్తుకు నియంత్రణా వ్యవస్థ వినాశకరంగానే పరిణమిస్తుందనే భావనతో డ్రార్ తన విశ్లేషణ ప్రారంభించాడు. సామాజిక నియంత్రణా పద్ధతులను మెరుగుపరచవలసిన వ్యవస్థల గురించి చర్చించకుండానే విధాన విశ్లేషణలో నియంత్రణా వ్యవస్థను విమర్శించడం డ్రార్ తాను అభివృద్ధిపరచిన నమూనాను తానే త్రోసి రాజనడంగా చెప్పవచ్చు. సామాజిక నియంత్రణా వ్యవస్థలకు, విధాన నిర్ణయక్రమానికి మధ్య సక్రమ రీతిలో వారధిని ఏర్పరచటంలో డ్రార్ విఫలమయ్యాడు.

డ్రార్ అభివృద్ధిపరచిన నూతన అభిలషణీయ నమూనాలో పేర్కొన్న అదనపు హేతుబద్ధతా ప్రమాణాలను ప్రస్తుత పాలనా అధ్యయనాల దృష్టినుండి విమర్శించడం జరిగింది. అదనపు హేతుబద్ధతా సమర్థతలు గల వ్యక్తి ఇతరులను నియంత్రించి విధ్వంసం చేయకుండా అతనిని ఎలా నియంత్రించాలనే విషయంపై డ్రార్ ఎలాంటి శ్రద్ధ కనపరచలేదు. ఈ విషయాన్ని అత్యంత సాధారణంగా పరిశీలించడం వలన పాలనాధికారులు ఏవో కొన్ని విషయాలకే ప్రాధాన్యతనిస్తారని, పాలనను ఒక కళగా చూస్తారని విమర్శించే వారికి డ్రార్ భావనలు కూడా అదే విధంగా కనిపిస్తాయి.

డ్రార్ భావాలన్నింటిలోకి అత్యంత ప్రధానమైనది మెటాపాలసీ తయారుచేయడం. అందుకు ప్రస్తుతం అమలులో వున్న నిర్మాణాన్ని డ్రార్ విశ్లేషించాడే తప్ప, ఆ నిర్మాణం మొత్తాన్ని మార్పుచేయాలని, అందుకు అవసరమైన పరిశోధనను చేపట్టవలసిన విషయాన్ని డ్రార్ పట్టించుకోలేదు. ప్రస్తుతం అమలులో ఉన్న వ్యవస్థ మార్పుకు అంగీకరించదని పరిశోధనలు చెపుతున్నాయి తప్ప అవసరమైన మార్పును ఎలా తేవలసి వుంటుందనే విషయం డ్రార్ కూడా విస్మరించాడు.

డ్రార్ అభివృద్ధిపరచిన విధానశాస్త్రాల భావనలు పూర్తిగా పాశ్చాత్య సమాజాలు ముఖ్యంగా ఇజ్రాయిల్ వ్యవస్థ అనుభవం ఆధారంగా తయారుచేయబడ్డాయి. ఎంతో ప్రాధాన్యత గల సమగ్రమైన విధానశాస్త్ర అభివృద్ధి మూడవ ప్రపంచ దేశాల అనుభవాలను పరిగణలోకి తీసుకోకుండా సంపూర్ణమని భావించడానికి వీలులేదు.

డ్రార్ విశ్లేషణ అంతా సందిగ్ధంగాను, అనిశ్చితంగాను, పునశ్చరణగాను వుందని చెప్పవచ్చు. ఒక నూతన భావనను అభివృద్ధి చేయాలనే తపన, తాను చెప్పదలచుకున్న విషయానికి "అతి నిబద్ధత" కలిగివుండడం దీనికి కారణాలుగా భావించవలసి వుంటుంది.

15.11 సారాంశం :

డ్రార్ విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియపై ప్రతిపాదించిన భావనలు, నమూనాలు సాధారణీకరణ మొదలైనవి విశిష్టతను సంపాదించుకున్నాయి. డ్రార్ విధాన శాస్త్రవేత్తలలో తొలితరానికి చెందినవాడు. ఇతను విధాన శాస్త్రాలను ప్రతిపాదించటమేకాక

వాటి అభివృద్ధికి కూడా కృషి చేశాడు. అంతేగాక, ఇతను విధానశాస్త్రాలకు సైద్ధాంతిక పునాదులను ఏర్పరచేందుకు ప్రయత్నించి సఫలీకృతులయ్యాడు. డ్రార్ ఏర్పరచిన సైద్ధాంతిక పునాదుల మీద విధానశాస్త్రాలు అభివృద్ధిచెంది సామాజిక శాస్త్రాలలో కీలక స్థానాన్ని ఆక్రమించేందుకు దోహదం చేశాయి. డ్రార్ విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియలో సాంకేతికవిలువలు, శాస్త్రీయత, సామాజిక ఉపయుక్తత, హేతుబద్ధత వంటి విలువలను పెంపొందింపచేసేందుకు కృషిచేశాడు.

అయితే డ్రార్ విధానశాస్త్ర దృక్పధాల్లో లోపాలు లేకపోలేదు. డ్రార్ సాంకేతికతత్వం, శాస్త్రీయత, హేతుబద్ధత, కాఠిన్యవంతమైన పద్ధతులకు మితిమీరిన ప్రాధాన్యతను కల్పించాడు. దాని ఫలితంగా ఇతను ప్రతిపాదించిన విధాన రూపకల్పన నమూనాలు, భావనలు సంక్లిష్టంగా వున్నాయి. ఏమైనప్పటికీ ప్రస్తుత సమాజాలు ఎదుర్కొంటున్న సామాజిక, ఆర్థిక, రాజకీయ సమస్యలను పరిష్కరించటంలో కీలకపాత్ర కలిగిన విధాన శాస్త్రాలను అభివృద్ధిపరచటంలో డ్రార్ నిర్వహించిన పాత్ర అమోఘమైంది. విధానశాస్త్రాలకు కల ప్రాముఖ్యత వెనుక డ్రార్ కృషి ఎంతైనా వుంది.

15.12 మాదిరి ప్రశ్నలు :

1. విధానశాస్త్రాల అభివృద్ధికి డ్రార్ చేసిన కృషిని వివరింపుము
2. విధాన రూపకల్పన ప్రక్రియపై డ్రార్ ప్రతిపాదించిన వివిధ భావనలను విశ్లేషించండి.
3. విధాన శాస్త్రాలపై డ్రార్ ప్రభావాన్ని అంచనా వేయండి.

ఈ క్రింది ప్రశ్నలకు క్లుప్తంగా సమాధానం వ్రాయండి :

1. డ్రార్ - విధానశాస్త్రం
2. విధాన రూపకల్పన నమూనాలు
3. విధాన శాస్త్రానికి డ్రార్ కృషి

15.13 చదువవలసిన గ్రంధాలు :

1. Yehazkel Dror : "Public Policy Making Reexamined"; Scration; Pennsylvania; Chandler Publishing company, 1968.
2. Yehezkel Dror : "Design for Policy Sciences" Newyork, Americal Elsevier Publishing Company T.O.C., 1971
3. Yehezkel Dror - "Policy Making Under Adversity", New Brunsuick, Translation Books, 1985.
4. Yehezkel Dror - "Ventures in Policy Sciences - Concepts and Applications", Newyork, American Elsevier Publishing Company Inc., 1971

ప్రొ. ఎం. బాపూజీ