ADMINISTRATIVE THEORY

M.A. Political Science

1st Semester, Paper-II

Complied by

Dr.K.Anil Kumar
Assistant Professor,
Dept. of Political Science & Public Adm
K.L. University, Kunchinapally

Director

Dr.Nagaraju Battu

M.H.R.M., M.B.A., L.L.M., M.A. (Psy), M.A., (Soc), M.Ed., M.Phil., Ph.D.

Centre for Distance Education
Acharya Nagarjuna University
Nagarjuna Nagar-522510

Phone No.0863-2346208, 0863-2346222, Cell No.9848477441
0863-2346259 (Study Material)
Website: www.anucde.info
e-mail: anucdedirector@gmail.com

M.A. Political Science : Administrative Theory

First Edition: 2021

No. of Copies

(C) Acharya Nagarjuna University

This book is exclusively prepared for the use of students of M.A. Political Science Centre for Distance Education, Acharya Nagarjuna University and this book is mean for limited circulation only

Published by

Dr.Nagaraju Battu

Director

Centre for Distance Education

Acharya Nagarjuna University

Nagarjuna Nagar-522510

Printed at

ముందుమాట

ఆచార్య నాగార్జున విశ్వ విద్యాలయం 1976లో స్థాపించినది మొదలు నేటి వరకు ప్రగతి పథంలో పయణిస్తూ వివిధ కోర్సులు, పరిశోధనలు అందిస్తూ, 2016 నాటికి NAAC చే A గ్రేడును సంపాదించుకొని, దేశంలోనే ఒక ప్రముఖ విశ్వ విద్యాలయంగా గుర్తింపు సాధించుకొన్నదని తెలియజేయటానికి సంతోషిస్తున్నాను. ప్రస్తుతం గుంటూరు, ప్రకాశం జిల్లాలలోని 447 అనుబంధ కళాశాలల విద్యార్థులకు డిప్లమో, డిగ్రీ, పి.జి. స్థాయి విద్యాబోధనను ఆచార్య నాగార్జున విశ్వ విద్యాలయం అందిస్తోంది.

ఆచార్య నాగార్జున విశ్వవిద్యాలయం ఉన్నత విద్యను అందరికి అందించాలన్న లక్ష్యంతో 2003-04లో దూరవిద్యా కేంద్రాన్ని స్థాపించింది. పూర్తి స్థాయిలో కళాశాలకు వెళ్ళి విద్యనభ్యసించలేని వారికి, వ్యయభరితమైన ఫీజులు చెల్లించలేని వారికి, ఉన్నత విద్య చదవాలన్న కోరిక ఉన్న గృహిణులకు, ఈ దూర విద్యా కేంద్రం ఎంతో ఉపయోగపడుతుంది. ఇప్పటికే డిగ్రీ స్థాయిలో బి.ఏ., బి.కాం., బి.ఎస్.సి. మరియు పి.జి. స్థాయిలో ఎం.ఏ., ఎం.కాం., ఎం.ఎస్.సి., ఎం.బి.ఏ., కోర్సులను ప్రారంభించిన విశ్వవిద్యాలయం గత సంవత్సరం కొత్తగా 'జీవన నైపుణ్యాలు' అనే సర్టిఫికేట్ కోర్సును కూడా ప్రారంభించింది.

ఈ దూరవిద్యా విధానం ద్వారా విద్యనభ్యసించే విద్యార్థుల కొరకు రూపొందించే పాఠ్యాంశాలు, సులభంగాను, సరళంగాను, విద్యార్థి తనంతట తానుగా అర్థం చేసుకొనేలా ఉండాలనే ఉద్దేశ్యంతో విశేష బోధనానుభవం కలిగి, రచనా వ్యాసంగంలో అనుభవం గల అధ్యాపకులతో పాఠ్యాంశాలను వ్రాయించడం జరిగింది. వీరు ఎంతో నేర్పుతో, నైపుణ్యంతో, నిర్ణీత సమయంలో పాఠ్యాంశాలను తయారు చేశారు. ఈ పాఠ్యాంశాల పై విద్యార్థినీ, విద్యార్థులు, ఉపాధ్యాయులు నిష్ణాతులైన వారు ఇచ్చే సలహాలు, సూచనలు సహృదయంతో స్వీకరించబడతాయి. నిర్మాణాత్మకమైన సూచనలను గ్రహించి, మున్ముందు మరింత నిర్దిష్టంగా, అర్థమయ్యే రీతిలో ప్రచురణ చేయగలం. ఈ పాఠ్యాంశాల అవగాహన కోసం, సంశయాల నివృత్తి కోసం వారాంతపు తరగతులు, కాంటాక్టు క్లాసులు ఏర్పాటు చేయటం జరిగింది.

దూరవిద్యా కేంద్రం ద్వారా విజ్ఞాన సముపార్జన చేస్తున్న విద్యార్థులు, ఉన్నత విద్యార్హతలు సంపాదించి జీవనయాత్ర సుగమం చేసుకోవడమే గాక, చక్కటి ఉద్యోగావకాశాలు పొంది, ఉద్యోగాలలో ఉన్నత స్థాయికి చేరాలని, తద్వారా దేశ పురోగతికి దోహదపడాలని కోరుకుంటున్నాను. రాబోయే సంవత్సరాలలో దూర విద్యా కేంద్రం మరిన్ని కొత్త కోర్సులతో దినదినాభివృద్ధి చెంది, ప్రజలందరికి అందుబాటులో ఉండాలని ఆకాంక్షిస్తున్నాను. ఈ ఆశయ సాధనకు సహకరిస్తున్న, సహకరించిన దూరవిద్యా కేంద్రం డైరెక్టర్లకు, సంపాదకులకు, రచయితలకు, అకడమిక్ కో-ఆర్డినేటర్లకు మరియు అధ్యాపకేతర సిబ్బందికి నా అభినందనలు.

ప్రొఫెసర్ పి. రాజశేఖర్, M.A., M.Phil., Ph.D.
ఉప కులపతి (FAC)
ఆచార్య నాగార్జున విశ్వ విద్యాలయం.

M.A. POLITICAL SCIENCE AND M.A. PUBLIC ADMINISTRATION
SEMESTER – I

(Common for both M.A. Political Science and M.A. Public Administration students with effect from the academic year 2002-03)

PAPER - II: ADMINISTRATIVE THEORY (CLASSICAL)

UNIT - I.

a) Introduction: Public Administration - Meaning, Scope and Significance.
b) Woodrow Wilson: Politics and Administration dichotomy.

UNIT - II

a) Henri Fayol: Functionalism
b) F.W.Taylor: Scientific Management Theory

UNIT - III

a) Luther Gulick and Lyndal Urwick: Administrative Management Theory.
b) Max Weber: Bureaucratic Model.

UNIT - IV

a) Mary Parker Follet: Conflict Resolution
b) Chester Barnard: Neo-Classical Model

Readings:

1. Prasad R and Others (eds) : Administrative Thinkers, (Telugu / English) 2nd Edition, Sterling, New Delhi.
2. S.P. Naidu : Public Administration: Theories and Concepts, New Age International Publications, Hyderabad, 1996.
3. Hoshiar Singh & Pradeep Sachdeva : Administrative Theory, Kitab Mahal, New Delhi, 1999.
4. Fred Luthans : Organisational Behaviour.

Students are required to consult relevant articles from journals relating to public administration especially the Indian Journal of Public Administration

****

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.	మేరీ పార్కర్ ఫాలేట్	6.1 - 6.12
7.	ఛెస్టర్ బర్నార్డ్	7.1 - 7.9

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, నిష్టతో 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 జరగే 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. సబ్జక్ట్ మేటర్ దృక్పథాల మధ్య తేడా ఉన్నదన్న విషయాన్ని లెవిస్ 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 ప్రధమ 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. 'వర్ధమాన 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. వర్థమాన 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 వివిధ 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 పిగోరస్ (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 నెదుర్కోనవలసి 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 ...హుని"గాను అందరిచేత గౌరవించబడే హెన్రిఫేయల్ 1841 వ సంవత్సరంలో ఫ్రాన్స్ దేశంలో ఒక మధ్యతరగతి కుటుంబంలో ...ాడు. శాస్త్రీయ నిర్వహణ సిద్ధాంతానికి ఆద్యుడుగా మొత్తం ఐరోపా ఖండంచే గౌరవించబడుతున్న ఫేయల్ నిర్వహణ శాస్త్ర ...ుడు. మైనింగ్ ఇంజనీరు. మైనింగ్ ఇంజనీరింగ్‌లో డిగ్రీ పొందిన తరువాత 1860 వ సం॥లో ఫ్రాన్స్‌లోని ఒక మైనింగ్ ఇంజనీరుగా తన జీవితాన్ని ప్రారంభించాడు. 1888 వ సంవత్సరం నాటికి ఆ కంపెనీకి మేనేజింగ్ డైరెక్టరు స్థాయికి తాను మేనేజింగ్ డైరెక్టరుగా నియమించబడే నాటికి దివాళా తీసే స్థితిలో ఉన్న ఆ కంపెనీని స్వయంకృషితో ఊహించలేనంత

ఉడ్రోవిల్సన్

ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రంను ఒక స్వీయ చైతన్య పూరిత అధ్యయనంగా గుర్తించి రూపొందించిన ఘనత అమెరికన్లులకు దక్కుతుంది. రాజనీతి శాస్త్రం నుండి పాలనను విడదీసి దానికి ఒక స్వతంత్రతను తీసుకుని రావటంలో అమెరికన్ల కృషి ఎంతైనా అభినందనీయం. ప్రజల ఆకాంక్షలు తీర్చే ప్రభుత్వం సమర్ధవంతమైన పాలనా యంత్రాంగం పైననే ఆధారపడి వుంటుందని 19 వ శతాబ్దం చివరిలో అమెరికన్లు గుర్తించారు. అందుకు అనుగుణంగా పాలనను సంసిద్ధం చేసుకోవాలని వారు భావించారు. "ఒక ఉద్యోగిని నియమించే అధికారం ప్రభుత్వ వ్యవస్థకు ఉంటుంది తప్ప రాజకీయ నాయకులకు వ్యక్తిగతంగా ఉండదు" అనే సత్యాన్ని గుర్తించినారు. 1883 నాటి "పెన్ డిలేటన్ చట్టం" మరియు 1830 లో ఆనాటి అధ్యక్షుడు ఆండ్రూ జాక్సన్ ప్రవేశ పెట్టిన "అనుచరుల ఎంపిక వ్యవస్థ" (spoils system) అమెరికన్ సముజంలో ఎంతో అలజడి సృష్టించినాయి. ప్రభుత్వ ఉద్యోగాలన్నింటిని అధికారంలోకి వచ్చిన రాజకీయ పార్టీ కార్యకర్తలకు ఇవ్వాలని సంకల్పించటం, ప్రభుత్వ ఉద్యోలన్నింటిలో రాజకియ పార్టీల కార్యకర్తలు చేరడం, లంచగొండితనం, పక్షపాతం వంటి దోరణలు నిరుధ్యోగులైన యునకులు తమకు ఉద్యోగం దక్కదనే అభిప్రాయానికి లోనై నిరాశ, నిస్పృహలకు లోనయ్యారు. అంతే కాకుండా వ్యవస్థలో పెరుగుతున్న అసమర్ధత, లంచగొండితనం, అంతర్గత లోపాలు 1861-65 మధ్య కాలంలో అమెరికన్ సమాజంలో అంతర్యుద్ధానికి దారితీశాయి ఇలాంటి పరిస్థితులలో అమెరికన్ సమాజంలో పెరుగుతున్న అసంతృప్తి తగ్గించటానికి చేపట్టవలసిన చర్యల గురించి చర్చ అమెరికన్ రాజకీయ వ్యవస్థలో మొదలైె పాలనను రాజకీయాలతో సంబంధం లేని ఒక ప్రత్యేకమైన, స్వతంత్రమైన అధ్యయనం చేయవలసి వుందని గుర్తింనారు. ఈ సందర్భంలో 19 వ శతాబ్దం చివరి భాగంలో "థామస్ ఉడ్రో విల్సన్" మార్గదర్శక రచన అయిన "ది స్టడీస్ ఆఫ్ అడ్మినిస్ట్రేషన్"(1887) అనే వ్యాసం "పొలిటికల్ క్వార్టర్లీ" అనే పత్రికలో ప్రచురించటం ద్వారా ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం అద్యయనం పైన మరియు పాలన నిర్వహణ పైన మొదటి సారిగా అందరిలో ఆసక్తిని కల్గించినాడు. ప్రభుత్వ పాలనను శాస్త్రీయంగా అద్యయనం చేయవలసిన ఆవశ్యకత మొదటిసారి నొక్కి చెప్పటమే గాక, ప్రభుత్వ పాలనను అద్యయన విషయంగా గుర్తింపు పొంగటానికి ఈ వ్యాసం దోహదపడగా, దానిని వ్రాసిన 'ఉడ్రో విల్సన్' ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర పితామహునిగా పరిగణించబడ్డాడు. పాలనాశాస్త్రంను రాజనీతి శాస్త్రం నుంచి వేరు పర్చాలనే విల్సన్ వాదనను పాలనా శాస్త్ర వేత్తలలో ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రం పట్ల ఆసక్తిని రేకేత్తించటమే కాకుండ దానిని అభివృద్ధి పరిచేలా వారిని ప్రోత్సహించింది. ఈ విధంగా విల్సన్ రాసిన వ్యాసాన్ని ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రం సిద్ధాంతం అభివృద్ధికి నాందిగా

గుర్తించారు. వర్తమాన కాలంలో ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రం పై ఆసక్తి గల వారందరూ విల్సన్ వ్యాసాన్ని చారిత్రక పత్రంగానే కాక ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రం అధ్యయనంలోని కీలక అంశాలలో ఒకటైన రాజకీయాలు - పాలన సంబంధాలను వివరించే మేధోపరమైన రచనగా పరిగణిస్తున్నారు.

విల్సన్ జీవిత విశేషాలు

అమెరికా సంయుక్త రాష్ట్రాలలోని వర్జీనియా రాష్ట్రంలో 1856 డిసెంబర్ 28 న న థామస్ ఉడ్రో విల్సన్ జన్మించాడు. అతడు 1879 లో ప్రిన్స్ టన్ విశ్వవిద్యాలయం నుంచి పట్టభద్రుడయ్యాడు . అతడు జాన్హస్ కిన్స్ విశ్వవిద్యాలయంలో అధ్యయనం చేస్తున్నప్పుడు తన 28 వ ఏటనే "కాంగ్రెషనల్ గవర్నమెంట్" అని గ్రంధాన్ని వ్రాసి ప్రచురించాడు. 1886 లో అతడు తన పి.హెచ్.డి పట్టాను స్వీకరించాడు. 1886 నుండి 1902 వరకు రాజనీతి శాస్త్ర ఆచార్యునిగాను, 1902 నుంచి 1910 వరకు ప్రిన్స్ టన్ విశ్వవిద్యాలయ అధ్యక్షునిగాను కార్యభారాన్ని నిర్వహించాడు. 1910లో 'న్యూజెర్సి' రాష్ట్ర గవర్నర్ గా ఎన్నికై 1913 లో అమెరికా దేశాధ్యక్షుడయ్యాడు. 'నానాజాతి సమితి' ఏర్పాటుకు ఆయన చేసిన కృషి ఫలితంగా 1919 వ సంవత్సరంలో ఆయనకు నోబెల్ శాంతి బహుమతి ఇవ్వటం జరిగింది. తన జీవితకాలంలో 8 గ్రంధాలను అనేక వ్యాసాలు వ్రాసి ప్రచురించిన విల్సన్ తన 68 వ ఏట 1924లో మరణించాడు.

సమకాలీన సంఘటనలతో ప్రభావితమైన విల్సన్, అప్పటికి అమలులో వున్న 'విజేతృభాగనిర్ణయ పద్ధతి' (అనుచరుల ఎంపిక వ్యవస్థ)లోని దుర్వినియోగాన్ని అరికట్టడానికి ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రం అధ్యయనం దోహదం చేస్తుందని భావించాడు. అమెరికాలో విద్యనభ్యసించినా, విల్సన్ పై బ్రిటిష్ రాజనీతిజ్ఞుల, తత్వవేత్తల పుభావం చాలా వుంది. నిల్సన్ రాజకీయ తత్వానికి ఒక ఆకృతిని ఇవ్వడంలో ఎడ్మండ్ బర్క్ విశేష ప్రభావాన్ని చూపగా, అతని పాలన, తులనాత్మక ప్రభుత్వ భావాలు రూపు దిద్దు కొనటానికి వాల్టర్ బేగ్ హట్ రచనలు అమిత ప్రభావాన్ని చూపాయి. అయితే విల్సన్ కు పాలనాధ్యయనం పై ఎక్కువ ఉత్సాహన్ని కలిగించింది. జాన్హప్ కిన్స్ విశ్వవిద్యాలయ ఆచార్యుడు రిచర్డ్ ఎలీ, అమెరికా ప్రజాస్వామిక రాజకీయ వ్యవస్థలో ఐరోపా విధానాలు ఎలా సమ్మిళితం చేయాలనే అంశం పై విల్సన్ దృష్టిని కేంద్రీకరించడానికి రిచర్డ్ ఎలీ ప్రోత్సాహకుడయ్యాడు. ఎలీ మాటల్లో చేప్పాలంటే "పాలనా ప్రాముఖ్యాన్ని గురించి మాట్లాడినప్పుడల్లా విల్సన్ లో నేను ఒక జ్యోతిని వెలిగించాను".

ఉడ్రో విల్సన్ వ్యక్తిగతంగా ప్రభుత్వ పాలనానుభవం ఏ మాత్రం రోజుల్లోనే 'పాలనాధ్యయనం' అనే వ్యాసం రాయడాన్ని ఒక విశిష్టతగా చెప్పవచ్చును. ఈ రచనను విధమైన, విన్నూతమైన కృషిగా పలువురు శ్లాఘించారు. ప్రభుత్వపాలనను శాస్త్రీయ దృక్పథంతో చూడటానికి, అధ్యయనం చేయడానికి ఇది తొలి ప్రయత్నంగా భావించవచ్చు. 1885 లో బ్రిన్ మార్ లో భోధన ప్రారంభించగానే విల్సన్ పాలనా పద్ధతులపై తులనాత్మక అధ్యయన కృషి ప్రారంభించాడు. "పొలిటికల్ క్వార్టర్లీ" పత్రికలో ప్రచరితమైన ఈ రచన వెనుక విల్సన్ చేసిన కృషి ఎంతో వుంది. ఈ రచనకు పూర్వం మూడు సార్ల చిత్తుప్రతిని విల్సన్ రాశాడు. మొదటి ప్రతిని "నోట్స్ ఆన్ అడ్మినిస్ట్రేషన్" అని, రెండవ ప్రతిని "ది స్టడీ ఆఫ్ గవర్నమెంట్" గాను మూడవదిగా "ది స్టడీ ఆఫ్ అడ్మినిస్ట్రేషన్" గాను వ్రాయడం జరిగింది. ఈ మూడింటిని నిశితంగా పరిశీలిస్తే విల్సన్ లో వచ్చిన భావాల పరిణితిని మార్పులను గమనించవచ్చు. ఈ వ్యాస ప్రచురణకు ముందు న్యూయార్క్ లోని కార్నెల్ విశ్వవిద్యాలయ ఆచార్యుడు, విల్సన్ గురువు అయిన చార్లెస్ అడమ్స్ ఆహ్వానం మేరకు చారిత్రక, రాజనీతి శాస్త్రవేత్తల సమావేశంలో సమర్పించాడు. విస్తృత ప్రాచుర్యం పొందిన ఈ పత్రాన్ని సామాజిక నిపుణులంతా 'పాలనాశాస్త్రం యొక్క విజ్ఞాన ఖని' గా అభివర్ణించారు. ఈ రచనలో, విల్సన్ ఈ అధ్యయనం యొక్క చారిత్రక ప్రాముఖ్యతను , సమకాలీన పరిస్థితులలో రాజనీతి సమాజంలో వచ్చిన నూతన మార్పులను విశదీకరిస్తూ, పాలనాధ్యయన ప్రాముఖ్యాన్ని వివిధ పద్ధతులు మార్గాల ద్వారా పాలన నిర్వహించవచ్చో సముచితంగా వివరించాడు. తన వ్యాస ప్రారంభంలో విల్సన్ పాలన యొక్క సాధారణ విషయాలను వివరించాడు. సమాజం సంక్లిష్ట పరిస్థితులు రోజు రోజు కి పెరుగుతున్న రాజ్యం యొక్క విధులు, ప్రభుత్వాలు ప్రజాస్వామ్య పద్ధతులను అవలంభించటం ద్వారా పాలన యొక్క ప్రాధాన్యత ఎలా పెరుగుతుందో విల్సన్ వివరించాడు. సక్రమమైన పాలనా నిర్వహణకు ప్రభుత్వ సంస్కరణలు ముఖ్యంగా పాలనలో సంస్కరణలు ముఖ్యమని విల్సన్ భావించాడు. విల్సన్ దృష్టిలో పాలనాధ్యయన ప్రధాన లక్ష్యాలు: సక్రమంగా, సమర్ధవంతంగా ప్రభుత్వం ఏయే పనులను చేయగలదో తెలుసుకోవటం, మితవ్యయంతో కార్యసాధకంగా ఈ పనులు ప్రభుత్వం ఎలా నిర్వహించగలదో కనుగొనటం, అనుభవ పూర్వక ప్రయోగాల ఖర్చులలో అనిశ్చితి నుండి కార్యనిర్వహక పద్ధతులను తప్పించి స్థిర ప్రాతిపదిక సూత్రాలపై పరిపాలనను ఏర్పాటు చేయటం.

విల్సన్ దృష్టిలో "పాలన ప్రభుత్వంలో కనిపించే, ప్రధానమైన భాగం: అది ప్రభుత్వ నడవడి; పాలనే కార్యనిర్వహాక వర్గం: ప్రభుత్వాన్ని చలాయించే ప్రముఖమైన బాహ్యరూపం" ఇంతటి ప్రాధన్యత గల పాలనపై రాజకీయ శాస్త్రజ్ఞులు తమ దృష్టి మరల్చ లేకపోయారు. ప్రభుత్వంలో ప్రధాన భాగమైన ఈ అంశంపై క్రమమైన అధ్యయనం

జరగలేదని, రచనలు రాలేదని విల్సన్ అభిప్రాయపడినాడు. 19వ శతాబ్దం వరకు రాజనీతి శాస్త్ర రచనలు రాజ్యాంగం, రాజ్యస్వరూపం, సార్వభౌమాధికార సారాంశం, ప్రజాశక్తి , పాలకుల ప్రత్యేకాధికారాలు, ప్రభుత్వ ప్రయోజనాలు మొదలైన విషయాలకే పరిమితమైనవి. రాజనీతి శాస్త్ర విషయాలన్ని ప్రజాస్వామ్యం, రాజరికాల వివాదాల చుట్టూ తిరుగుతుండేవి. శాసనాలు ఎవరు రూపొందించాలి? ఆ శాసనాలు ఎలాంటివి అనే ప్రజలు తప్ప, శాసనాలు న్యాయంగా, వేగంగా, సంఘర్షణ, రహితంగా ఎలా అమలు జరగాలి? అనే విషయాలపై రాజకీయ శాస్త్రజ్ఞులు ఆసక్తి చూపలేదు. ఈ విషయాలన్ని క్రింది స్థాయి అధికారులు చూడవలసన విధులుగా భావించి, వాటి నిర్వహణ పై శ్రద్ధను కనపరచలేదు.

రాజకీయ శాస్తజ్ఞులు పాలనాధ్యయనం పై దృష్టి సారించక పోవటానికి కూడా విల్సన్ ఒక కారణం ను తెలియపరిచాడు. 19 వ శతాబ్దం వరకు దేశాల దేశాల యొక్క జనాభా పరిమితంగా వుండి, ప్రజా జీవనం తక్కువ స్థాయిలో వుండేది. ఫలితంగా ప్రభుత్వ విధులు పరిమితమైన ప్రభుత్వ ఆదాయ వ్యయాల నిర్వహణ క్లిష్టంగా వుండేది కాదు. అందువలన పాలన వలన ఉత్పన్నమయ్యే సమస్యలు కొద్దిగా వుండేవి. అవి సమాజం పై అంతగా ప్రభావం చూపలేక పోయాయి. అయితే 19వ శతాబ్దం తర్వాత వచ్చిన మార్పులలో వర్తక, వాణిజ్యాలు పెరగటం, భారీ పారిశ్రామిక సంస్థలు ఏర్పాటు కావటం, ఉద్యోగ సంబంధ విషయాల్లో మార్పులు రావటం వలన ప్రభుత్వం యొక్క పరిధి దాని విధులు కలసి విస్తృతమమయ్యాయి. అంతే కాకుండా రాజ్య స్వరూప స్వభావాల్లో, లక్ష్యాల్లో విశ్లేషమైన మార్పులు కూడా వచ్చాయి. ఈ విస్తృతమైన విధులను ఎలా నిర్వహించగల్గడం అని సమస్య పరిష్కార మార్గాన్వేషణ విల్సన్ చేసిన పాలనాధ్యయన కృషిగా అభివర్ణించవచ్చును.

పాలనా శాస్త్రం

ప్రధానంగా 'పాలన' అనేది ఒక శాస్త్రం అని విల్సన్ చాలా గట్టిగా భావించాడు. పాలనా శాస్త్రం రాజనీతి శాస్త్రం నుండి ఆవిర్భవించిన నూతన ఫలం అని చెప్పాడు. “ఇంతకు పూర్వం ఎన్నడూ లేని ఒక కొత్త పాలనా శాస్త్రం ఈనాడు ఆవిర్భవించింది” అని విల్సన్ మాటల్లో నిగూఢార్థం ఇదే. తన వ్యాసం ఆరువాత భాగంలో విల్సన్ "ఇంతకు ముందు మనకు ఎన్నడూ లేని పాలనా శాస్త్రాన్ని మనం నేడు కలిగి వున్నాం" అనే చెబుతాడు. అమెరికన్ పాలను వ్యవహారాలలో నిష్పాక్షికత, శాస్త్రీయ పద్ధతి లేకపోవడం పట్ల విల్సన్ విచారం వెలిబుచ్చుతూ, వాస్తవంగా పరిశీలిస్తే ‘సరైన పాలన’ అనడానికి వివరమైన, సక్రమైన భావన ఇంకా ఆభివృద్ధి చెందలేదని పేర్కొంటాడు. పాలనా శాస్త్రం మొదటిసారిగా

ఐరోపాలో ప్రత్యేకించి ఫ్రాన్స్, జర్మనీ దేశాలలో అభివృద్ధి చెందటానికి విల్సన్ కారణాలను పేర్కొన్నాడు. ఐరోపా దేశాలలో ప్రజల ఇష్టఇష్టాలతో సంబంధం లేని ప్రభుత్వాలు ఉండటం వలన పాలన అధికంగావడం మొదటిది కాగా, రాజ్యాధికారంపై ప్రభుత్వం గుత్తాదికారిగా వుండి, తన అధికార రక్షణకై ప్రజలకు భాద కలగకుండా పద్ధతులను రూపొందించుకోవడం, రెండవ కారణం. ఐరోపా దేశాల లాంటి పాలనా భావాలను అమెరికా వంటి ఇతర దేశాలలో ఉపయోగించుకోవాలంటే లక్ష్యాలను, సిద్ధాంతాన్ని, సూత్రాలను పూర్తిగా మార్చుకోవలసి వుంటుంది.

19 వ శతాబ్దం వరకు అమెరికాలో పాలనాశాస్త్రం అభివృద్ధి చెందకపోవడానికి, ప్రధాన కారణం, అక్కడ అమలులో వున్న ప్రజాదరణ గల పాలనాధికారమే. ఎందుకంటే పాలనా వ్యవస్థ ప్రజాభిప్రాయమనే అసంఖ్యాక రాజరికానికి నిరంతరం స్పందించాలి ప్రజాభిప్రాయాన్ని విధిగా గౌరవించవలసిన చోట ఏ ఆచరణాత్మకమైన సంస్కరణ అయినా వివిధ రాజీల సముదాయంగా వుంటూ నెమ్మదిగా జరుగుతుందని విల్సన్ పేర్కొన్నాడు. రాజ్యాంగాన్ని తరచూ సవరించకుండా వుంటేనే పాలన మీద దృష్టిని కేంద్రీకరించడానికి వీలుంటుంది. ఏ దేశ రాజ్యాంగమైన సవరణలకు లోను కాకుండా వుండదని కాలనుగుణంగా సవరించవలసి వుంటుంది. కనుక విల్సన్ రాజ్యాంగాన్ని రూపొందించుకోవటం కంటే దాని అమలుకు అధిక ప్రాధాన్యతను ఇచ్చాడు. ఈ సందర్భంలో రాజ్యాంగాన్ని ఎంత చక్కగా రూపొందించినప్పటికి దానిని సక్రమంగా అమలు జరుపనట్లయితే ప్రయోజనం వుండదని విల్సన్ పేర్కొన్నాడు. అందువలన ' ఒక రాజ్యాంగాన్ని తయారు చేయడం కన్నా అమలుపరచడమే కష్టమని విల్సన్ నిర్ధారించాడు.

పాలన శాస్త్ర అధ్యయన చరిత్రను, అధ్యయనంలోని సాధక బాధకాలను సవివరంగా చర్చించిన తర్వాత పాలనా విషయాలను, లక్షణాలను విల్సన్ తన వ్యాసంలో వివరంగా పేర్కొన్నాడు. విల్సన్ దృష్టిలో ప్రభుత్వ శాసనాలను వివరణాత్మకంగా, సక్రమ పద్ధతిలో అమలు చేయడమే ప్రభుత్వ పాలన, సాధారణ చట్టపు ప్రతి ప్రత్యేక అనువర్తన పాలనా చర్యే. ప్రభుత్వ కార్యక్రమాల విస్తృత పధకాలు, ప్రణాళికలు పాలనా పరమైనవి కావు. కాని ఆ ప్రణాళికలు వివరణాత్మక అమలు మాత్రం పాలన. పాలనా సాధనాలకు సాధారణ ప్రణాళికలకు మధ్య గల ప్రతేకతయే పాలన, తాత్వికంగా పరిశీలించినప్పుడు పాలనా శాస్త్రం అధ్యయనం అనగా రాజ్యంగాధి కారాన్ని సక్రమమైన రీతిలో పంపిణి చేయడాన్ని అధ్యయనం చేయడమే పాలనా శాస్త్ర అధ్యయనమని విల్సన్ భావన.

రాజకీయాలు, పాలన సంబంధాల పై విల్సన్ భావాలు

విల్సన్ ప్రభుత్వ పాలనను రాజకీయాలనుంచి వేరుపర్చాలనే తన సిద్ధాంతాన్ని చాలా బలం గా వాదించాడు. విల్సన్ అభిప్రాయం పాలన, అనే అంశం రాజకీయ పరిధిలోనికి చేరదు. పాలనా పరమైన అంశాలు మరియు రాజకీయ పరమైన అంశాలు వేరు వేరు అని చెప్పాడు. అందుకే పాలనాంశాలు రాజకీయాంశాలు కావు అని నొక్కి వొక్కాణించాడు. రాజకీయాలు పాలనా లక్ష్యాలను ఏర్పరచలే కాని పాలనా పదవులను నిర్వహించరాదు. విల్సన్ తన వాదనను కొనసాగిస్తూ రాజకీయాలు రాజకీయ వేత్తల ప్రత్యేక రంగం కాగా, పాలన సాంకేతిక నిపుణుల కర్తవ్యం. విల్సన్ పాలనను రాజకీయాల నుండి వేరుపరచేందుకు ప్రభుత్వ పాలనకు వ్యాపార పాలనతో సామ్యం ఉందని నిరూపించేందుకు ప్రయత్నించాడు. విల్సన్ వాదన ప్రకారం పాలనా రంగం వ్యాపాయ రంగానికి సమానమైనది అందుచేత ఈ రంగాన్ని రాజకీయాలకు సహజమైన ఉద్రిక్తతలు ఒత్తుడులు మరియు పక్షపాత దోరణుల చట్రం నుండి పూర్తిగా వేరుపరచాల న్నాడు.

విల్సన్ తన వాదనను మరింతగా కోనసాగిస్తూ పాలన వ్యాపారం వంటిదని, వ్యాపారం లాగా పాలన కూడ రాజకీయలలో పాల్గోనదు. రాజకీయాల నుంచి వేరు చేసినప్పుడు పాలన చంచలత్వానికి, ఎత్తు పల్లాలకు మరియు అటుపోటులకు లోను కాక ప్రభుత్వ వ్యవస్థ లక్ష్యాలను సాధిస్తూ నిరాటంకంగా కొనసాగుతుంది. ఈ విధంగా రాజకీయాల నుంచి వేరుపర్చినప్పుడు ప్రభుత్వ పాలనాధికారుల ఇతర రంగాలలోని పాలనోద్యోగులు నిర్వహించే లక్ష్యాలను సాదించేందుకు సక్రమైన సాధనాలను పంపిణీ చేయడం అనే కర్తవ్యాన్ని నిర్వహిస్తారు అని విల్సన్ పేర్కొన్నాడు.

విల్సన్ ప్రభుత్వ పాలనను రాజకీయాలతో సంబంధం లేని ఒక ప్రత్యేక అధ్యయన రంగంగా నిర్ధారించే అనేక వాస్తవాలను వెల్లడించాడు. పాలన రాజకీయాల పరిధికి అతీతమైనది. రాజకీయాలు పాలన నిర్వర్తించవలసిన కర్తవాలను అక్రమంగా వినియోగించేందుకు అనుమతించరాదు. ఈ విభజన అధి కారయుతంగా నిర్ధారించబడిందని, జర్మన్ రచయితల చేత సమర్థించబడినదని ఆయన వెల్లడించాడు. బ్లంట్ షిలీ " రాజకీయాలు రాజకీయ వేత్తల ప్రతేక ఆచరణ రంగం కాగా, పాలన సాంకేతిక ఉద్యోగుల క్షేత్ర రంగం" అని పేర్కోనట్లు ఆయన ఉటకించాడు.

విల్సన్ పాలనను రాజకీయాల నుంచి కాక రాజ్యాంగ అంశాల నుంచి రాజ్యాంగ సూత్రాల అమలుకు ఆవశ్యకమైన సర్దుబాట్లు నుంచి వేరుపర్చేందుకు ప్రయత్నించాడు. విల్సన్ ప్రభుత్వ శాసనాల సమగ్రమైన క్రమబద్ధమైన అమలును పాలన గా గుర్తించాడు. ప్రభుత్వ చట్టాల అమలుకు సంబందించిన ప్రతిఅంశం పాలనేనని విల్సన్ సూచించాడు. ఈ విధంగా పన్నుల విధింపు, ఉత్తరాలు పంపిణీ, నేరస్థుని ఉరి తీయడం, సైనికోద్యోగుల

నియామకం మొదలైన చర్యలన్నీ పాలనా చర్యలని విల్సన్ పేర్కొన్నాడు. అయితే ఈ చర్యలను నిర్దేశించే ప్రభుత్వ శాసనాలతో పాలనకు సంబంధం లేదని ఆయన వివరించాడు. రాజ్యాంగాలు సాధారణ చట్టాలను నియంత్రించే ప్రభుత్వ సాధనలకు మాత్రమే పరిమితం కావలసి ఉంటుందని ఆయన పేర్కొన్నాడు.

విల్సన్ పాలనను రాజకీయాలను వేరు వేరుగా చూపించడానికి పరిమితం కాలేదు. ఒక వైపు ఈ రెండు రంగాలు వేరు అని వాదిస్తూనే మరోవైపు రాజకీయాలు, పాలన పరస్పరం ఆధారితాలని రుజువు చేసేందుకు ప్రయత్నించాడు . ప్రభుత్వ పాలనను, ప్రభుత్వేతర పాలన నుంచి విభజించటం సాధ్యం కాదని, ప్రభుత్వ శాఖలను శాసనాల చిక్కుల వలయం నుంచి తప్పించడం అసాధ్యమని వాదించాడు. ప్రభుత్వ పాలన రాజకీయ నిర్వహణకు రాజ్యంగ సూత్రాలకు కట్టుబడి ఉందని విల్సన్ వాదించాడు. దీంతో పాటు విల్సన్ "తాత్విక దృష్టితో పరిశీలిస్తే ప్రభుత్వ పాలన అధ్యయనం రాజ్యంగ బద్ధమైన అధికార పంపిణీ అధ్యయనంలో ముడిపడి ఉందని" పేర్కొన్నారు. విల్సన్ ప్రధాన రాజకీయ సమస్య అయిన ప్రభుత్వాన్ని సమర్ధవంతంగా నిర్వహించటం అనే అంశాన్ని అన్వేషించడాన్ని ప్రభుత్వపాలనగా గుర్తించాడు. ఈ విధంగా పాలనా రాజకీయాల సంబంధాలపై వేరు పరుస్తూ ఖచ్చితమైన రేఖను గీయజాలమని విల్సన్ భావించాడు. రాజకీయాల నిగూడమైన శాశ్వత నియంత పాలనకు పునాది వంటవని విల్సన్ అంటాడు.

తులనాత్మక పద్ధతి : - విల్సన్

తన పాలనా అధ్యయనం వ్యాసం చివరి భాగంలో విల్సన్ తులనాత్మక పద్ధతి ఆవశ్యకతను వక్కాణించే అనేక వాదనలను చేశాడు. మొదటగా, విల్సన్ ప్రజాస్వామ్య రాజ్యాలు, ప్రజాసామ్యేతరతర రాజ్యాలలోని ప్రభుత్వ పాలలో భిన్నత్వం ఉందనే అపోహను తులనాత్మక పద్ధతి ద్వారా కలిగించవచ్చు అని వాదించాడు. రాజకీయ అధ్యయన రంగంలో ప్రభుత్వ పాలనాంశాల్లో తులనాత్మక పద్ధతిని ఉపయోగించినంత సురక్షితంగా మరే ఇతర అంశాల్లోను ఉపయోగించలేదని ఆయన వక్కాణించాడు. విల్సన్ తులనాత్మక పద్ధతిని అన్ని దేశాల ప్రభుత్వాలకు సమానంగా మంచి పరిపాలనను అందిస్తుందని పేర్కొన్నాడు.

విల్సన్ తులనాత్మక పరిజ్ఞాన ప్రాముఖ్యతను వివరించినప్పటికి అమెరికాలో అనుసరించదగిన ఏ ఒక్క విదేశీ పాలనా పద్ధతి గురించి కూడా స్పష్టంగా పేర్కొనలేదు. ఒక వ్యవస్థను వేరొక వ్యవస్థతో పోల్చినప్పుడే వ్యవస్థ యొక్క మంచి లక్షణాలను గాని

దుర్లక్షణాలను గాని లేక ప్రత్యేకతలను గాని గ్రహించడానికి వీలుంటుంది. తులనాత్మక పద్ధతి విదేశీ వ్యవస్థలు మనలో జోరబడతాయేమో అనే సందేహాన్ని వివరిస్తూ విల్సన్ ఒక ఉపమానాన్ని ఇచ్చాడు. ఒక హంతకుడు తన కత్తికి నేర్పుగా పదును పెట్టడాన్ని నేను చూడటం తటస్థిస్తే, ఎవరినైనా హత్య చేయాలనే కోర్కె లేకుండానే కత్తికి పదును పెట్టడాన్ని మాత్రమే నేను నేర్చుకుంటాను. ఐరోపా దేశాల నిరంకుశ పాలనల నుండి నిరంకుశత్వాన్ని కాక, వారి సమర్థవంతమైన మంచి పాలనా పద్ధతులను గ్రహించి, మన ప్రజాస్వామిక శక్తిని బలపరచుకోవాలని, మనకు ఎదురవుతున్న అంతర్గత, బహిర్గత సవాళ్ళను ఎదుర్కోవడానికి ఇది తప్పనిసరి అని విల్సన్ భావిస్తాడు.

పాలనా సాంకేతిక పరిజ్ఞానాన్ని ఒక దేశం నుండి మరోక దేశానికి దిగుమతి చేసుకోవాలనే విల్సన్ అభిప్రాయంపై భిన్నఅభిప్రాయాలు వ్యక్తమయ్యాయి. రిగ్స్ దృష్టిలో విల్సన్ ప్రజాస్వామిక వాది కాబట్టి ప్రజాస్వామిక పాలన సాంకేతిక పరిజ్ఞానం ప్రజాస్వామ్యేతర పాలనా వ్యవస్థలకు అందించటానికి ఎట్టి పరిస్థితులలో అంగికరించడు. కాకపోతే పాలనా పునర్నిర్మాణానికి ముందు ప్రజాస్వామిక పెంపుదలకు కావలసిన రాజకీయప్రగతి తప్పని సరిగా జరగాలని అభిప్రాయపడ్డాడని రిగ్స్ పేర్కొన్నాడు. పాలనా సంస్కరణ పాలనాభివృద్ధితో ముడిపడి వున్న రాజకీయ సందర్భాల ఔచిత్యాన్ని విల్సన్ క్షుణ్ణంగా గ్రహించాడని రిగ్స్ భావన. ఫెరెల్ హెడి ఇందుకు భిన్నంగా అభిప్రాయపడ్డాడు. పాలనా సాంకేతిక పరిజ్ఞానం ఎగుమతిపై పరిమితులను విల్సన్ పెట్టలేదని, విల్సన్ దృష్టంతా పాలనా సాంకేతిక పరిజ్ఞానం దిగుమతి పైననే కేంద్రీకరించాడని ఫెరెల్ హెడి భావించాడు.

ఈ విధంగా సందిగ్ధతలు, వైరుద్యాలు ఉన్నపటికి విల్సన్ తులనాత్మక పద్ధతిని, ప్రభుత్వ పాలనాశాస్త్రంలో సార్వత్రిక ఆచరణల ప్రాధాన్యతను వక్కాణించిన మొట్ట మొదటి పాలన శాస్త్రవేత్త అని అంగీకరించక తప్పదు. ఈ వాస్తవం విల్సన్ తన వ్యాసం తరువాత కాలంలో చేసిన ప్రసంగాలలో సైతం ప్రతిధ్వనించింది. సైద్ధాంతిక పరంగా, ఆచరణాత్మకంగా ప్రభుత్వ పాలన అభివృద్ధి చెందేందుకు తులనాత్మక పద్ధతి ఎంత ఆవశక్యమో వక్కాణించడం ద్వారా విల్సన్ 20 వ శతాబ్దం మధ్య దశాబ్దాలలోని తులనాత్మక పాలనా శాస్త్రవేత్తలతో దగ్గర సామ్యాన్ని ప్రదర్శించాడు.

విల్సన్ విమర్శకులు:

బైబిల్ వంటి ప్రామాణిక గ్రంథాల లాగే విల్సన్ వ్యాసం కూడా విభిన్న పాఠకులకు విభిన్న అర్థాలను స్ఫురింపజేస్తుంది. విల్సన్ తరువాత కాలానికి చెందిన ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర రచయితలు విల్సన్ అభిప్రాయాలలోని సందిగ్ధతను వైరుధ్యాలను వెల్లడించడం పట్ల కనబర్చిన ఆసక్తి విల్సన్ వ్యాసం ఎంత వైరుధ్య పూరితమైందో వివరిస్తుంది. రిచర్డ్

స్టిల్ మన్ కీలకాంశాలలో కూడా విల్సన్ భిన్న అభిప్రాయాలను వ్యక్త పరిచాడని పేర్కొన్నాడు. విల్సన్ రాజకీయాలు, పాలనా ద్విబాజత్వం పైన తన దృష్టి కేంద్రీకరించాడని ఫ్రెడరిక్ మోషన్ వాదించాడు. ఫ్రెడ్ రిగ్స్ విల్సన్ రాజకీయం- పాలన రెండూ విడదీయలేని విధంగా పెనవేసుకోన్నాయని వక్కాణించినట్లు సూచించాడు.

ప్రభుత్వ పాలన, ప్రైవేటు పాలనల మధ్య సారుప్యత ఉందనడం విల్సన్ ప్రతిపాదించిన కీలక భావన అని నిర్ధారించాడు. ఈ రచయితలు విల్సన్ పై తమ తమ అవగాహనను సమర్పించుకొనేందుకు అతని వ్యాసంలో సమాచారాన్ని ఉటకించడం రిచర్డ్ స్టిల్ మన్ వాదించింది ఏమిటంటే "విల్సన్ అనేక అంశాలలో అసందిగ్ధ వైఖరిని ప్రదర్శించాడని, అతను సమాధాన మిచ్చిన ప్రశ్నల కంటే రేకెత్తించిన ప్రశ్నలే ఎక్కువని, విల్సన్ అమెరికా ప్రభుత్వ పాలన భావనను పరిచయం చేశాడని అంతకు మించి విల్సన్ వ్యాసాన్ని ప్రస్తుతించడం అతని వ్యాసం ప్రభావాన్ని అతిశయోక్తితో చెప్పడమేనని విల్సన్ పై ఎల్.డి.వైట్ చేసిన వ్యాఖ్య అంగీకరింప తగినది' ని స్టిల్ మన్ సూచించాడు. గోలెంభిర్క్ విల్సన్ భావాలు ప్రభుత్వ పాలనకు మూలబీజం వంటి వైనప్పటికీ నిరుపయోగమైనవని వాదించాడు. పైగా విల్సన్ రచించిన వ్యాసం ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రంలోని సైద్ధాంతిక అంశాలను గందరగోళ పర్చాయని అయన వ్యాఖ్యనించాడు.

విల్సన్ భావాలలో ఎంత వైవిధ్యం, అస్పష్టత, అసంగత్వం, సందిగ్ధతలు ఉన్నప్పటికీ ప్రభుత్వ పాలనా స్థానంలో విల్సన్ స్థానం శాశ్వతమైందని, విశిష్టమైందని అంగీకరించక తప్పదు. ప్రధానంగా విల్సన్ రాసిన వ్యాసం ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్ర అవతరణకు నాంది అనే వాస్తవం ఒక శతాబ్దం గడించిన తరువాత కూడా అంగీకరించబడుతోంది. అస్పష్టత, అసంగత్యాలతో నిండి ఉన్నప్పటికీ రాజకీయాలు, పాలన సంబంధాలపై విల్సన్ భావాలు నేటికీ ప్రభుత్వ పాలనా శాస్త్రం అధ్యయనంలోని కీలక చర్చనీయాంశాలలో ప్రధానమైందే. ప్రభుత్వ పాలనలో విల్సన్ భావాలపై చర్చ నేటికీ తీవ్రస్థాయిలో కొనసాగుతుండడం వాటి విలువలను, ప్రాధాన్యత కొనసాగుతాయన్నది తిరుగులేని వాస్తవం. ద్వైట్ వాల్డో పేర్కొనట్లు నేటి పాలనా తత్త్వవేత్తలందరూ ఏదో ఒక రూపంలో విల్సన్ ను తిరిగి ఆశ్రయించవలసిందే.

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. తత్వవేత్త 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 సం॥లో J.A. coabrough ఫేయల్ రచించిన గ్రంథాన్ని Industrial and General Administriation పేరుతో ఆంగ్లంలో మొదటిసారిగా అనువదించటం జరిగింది. కాన్స్టాన్స్ స్టోర్స్ అను ఆమె 1949 సం॥లో 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. నిర్వహాకుల మేనేజర్ల లక్షణాలు :

నిర్వాహకులకు ఈ క్రింది లక్షణాలు అవసరం అని ఫేయల్ సూచించాడు :

(ఏ) 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.

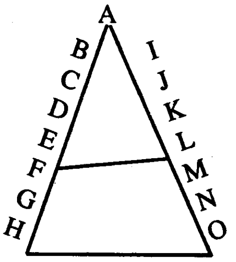
(8) కేంద్రీకరణ (Centralisation) : ఫేయల్ అభిప్రాయంలో ఇది చాల సహజమైన సూత్రము (of natural order). ఏవిధంగా నయితే శరీరంలోని ప్రతి క్రియ అంతా మెదడు నుండి వచ్చే ఆదేశాల మేరకు జరుగుతుందో అదే విధంగా సంస్థలోని పనులన్నీ ఒకే కేంద్రం నుండి జారీ అయ్యే ఆజ్ఞలతో జరుపబడాలి. అంతమాత్రాన కేంద్రీకరణ శాశ్వత సూత్రంగా భావించనవసరం 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 భావననువాడాడు. 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 ఖచ్చితత్త్వం 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 వ్యస్థకూ మారుతూ ఉంటుందని ఫేయల్ చెప్పాడు. ఆజ్ఞలు ఇచ్చే నిర్వాహకునికి, వ్యవస్థలో పనిచేసే వ్యక్తుల గురించి అవగాహన అవసరం, అసమర్థులను తొలగించటం, వ్యవస్థలోజరిగే ప్రక్రియకు వ్యవస్తలోని 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 ఫలతాలు 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 చేస్తే వారిలో సారూప్యాలకన్నా, భేదాలె 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. ఆర్విక్ 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 ఇండస్ట్రీయల్ మేనేజ్‌మెంట్' పుస్తకం సంప్రదాయ సిద్ధాంతానికి బీజాలు వేసింది.

ద్రష్ట : తన సమకాలీన పరిమితులను దాటి, భవిష్యత్తులోకి చూడగలిగిన ద్రష్ట ఫేయల్. మానవ సంబంధాల మీద ఆయన అభిప్రాయాలు, అధృఢ 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 సామర్థ్యం 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 లఘటీకలు 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 నిర్వహకుల 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 ఫ్రిడరిక్ 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 ఫ్రైజ్ 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 దశలోనె 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 దృక్పధానికి" పునాది రాయి, ప్రేరణ.

మిడ్‌వేల్ కంపెనీలో పనిచేసిన నాటి అనుభవంతో టేలర్ రెండు ముఖ్యమయిన విషయాలను తెలుసుకోగలిగాడు 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 స్టీలును ఏవిధంగా కరగించాలి, వేడిస్థాయి ఎంత ఉండాలి, ఏమోతాదులో స్టీలును కొలనులో ఉండాలి, ఆ పనిలో ఏ పరికరాలు వాడాలి. వంటి విషయాల్లో 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 అవలక్షణాలను నియంత్రించడానికి టేలర్ నడుంబిగించాడు. దీనికొరకు ఆయన 1. మెథడ్ స్టడి 2) మోషన్ స్టడి 3)టైమ్‌స్టడి అనె మూడు పరిశోధనలను 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 పరిశోధనలు 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 దృక్పధం 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. టేరల్ 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 దృక్పధం 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 వాళ్ళే 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 ఉన్నవాటిని 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 సం॥ల 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 ఈ క్రింది 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 దృక్పధాన్ని 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 దృక్పధంలో 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 దృక్పధంలో 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. వారికిచ్చే 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 అన్నీ కలిసి అమలు చేసినపుడే ఫలితం ఉంటుందని ఈ నిర్వహణ సూత్రాల అమలుకు తప్పనిసరిగా ఉండవలసిన అంశం శ్రామికుల యాజమాన్యం మధ్య సహకారం అని టేలర్ పేర్కొన్నాడు.

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

యాజమాన్యం, ప్రణాళికను అమలులో పెట్టే 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 నిర్ధారించడమే. 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 నిర్ణయించండలోనూ, 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 పనిచేసే 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 పనిజరిగె 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 యాంత్రికమయించని, 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 మెయో, పీటర్ డ్రకర్ వంటివారు ఈ విమర్శను చేశారు.

2. పని దొంగతనం భావన టేలర్ యుక్క అవగాహనా లేమికి నిదర్శనం : మనుషులు సహజంగా బద్ధకస్తులు అని, అవకాశం దొరికితె 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 ఉండె 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 విమర్శంచాడు.

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 అప్రాప్రియేషన్ యాక్ట్" ను సవరించవలసి వచ్చింది. ఈ సవరణతో స్టాఫ్ వాచీల వినియోగాన్ని నిషేధించారు.

"యునైటెడ్ స్టేట్స్ కమిషన్ ఆన్ ఇండస్ట్రియన్ రిలేషన్," అన్ని సంస్థ తరవున టేలరిజాన్ని పరిశీలించిన ప్రొఫెసర్ హక్సీ 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, బెతల్‌హామ్ 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 నిర్వహణ సిద్ధాంత సూత్రాలు, టైమ్ - మోషన్ స్టడీస్, ఫంక్షనల్ ఫోర్‌మెన్‌షిప్ వంటివి అతని స్థానాన్ని మరింత పదిలపరచాయి. పని పద్ధతులకు, ప్రామాణీకరణకు టేలర్ ఇచ్చినంత ప్రధాన్యత బహుశా ఎవరూ ఇచ్చి ఉండరు.

మాదిరి ప్రశ్నలు

ఈక్రింది ప్రశ్నలకు లఘటీక 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 షుమారు 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. అంతెకాకుండా, 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.

(౧) 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.

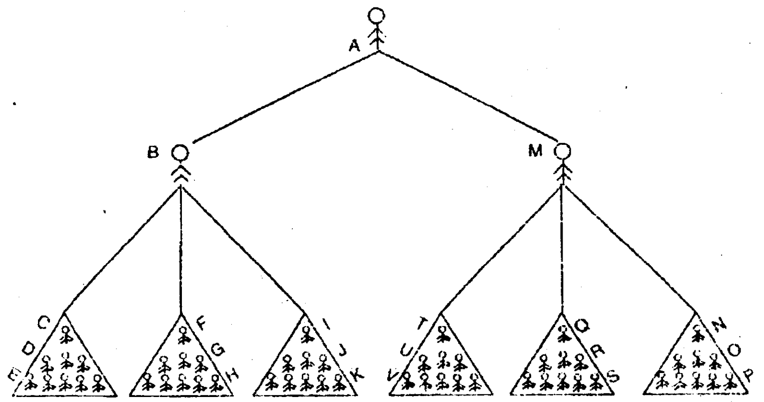
(సి) ఏ వ్యక్తుల సేవకుద్దేశించబడిందో ఆ వ్యక్తుల ఆధారంగా **(Persons they deal with)** : ప్రభుత్వ విభాగీకరణలో మనకు తరచుగా కనిపించే పెన్షనుదారుల విభాగము లేదా శాఖ, మాజీ సైనికోద్యోగుల విభాగము, వికలాంగుల విభాగము మొదలయినవి ఉదాహరణలు. ఇక్కడ చేపడుతున్న విధి ఏమిటి అన్న ప్రశ్నతో సంబంధం లేకుండా ఏ వ్యక్తుల సేవ కొరకు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

(డి) పనిచేస్తున్న ప్రదేశం ఆధారంగా **(Place where they work)**: తోషిబా 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. సమస్వయలోపం 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.

32



A= కార్యదర్శి

B,M= ఉపకార్యదర్శులు

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

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

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 నిర్దిష్ట 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 విధులపైనే 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 సామర్ధ్యానికి 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, నిర్దేశాలు అధో ముఖంగా ప్రసారమవుతాయి. సంస్థలో జరిగె కార్యకలాపాలన్నీ 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 అధీనులు 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 కలిసి 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, అధీనుడు 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 అధీనులను నియంత్రణ చేయలేడు. నియంత్రణ లక్ష్యసాధనకు అనుగుణంగా ఉండాలంటే అధీనుల 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.

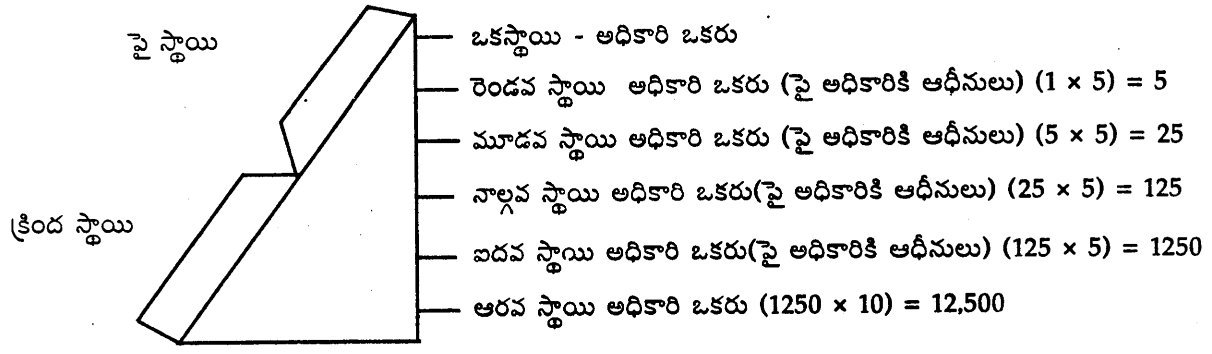
మిగిలిన సూత్రాలు అంటె (Organisation) వ్యవస్థీకరణ, (Co - ordination) సమన్వయం, (Coordinative Principle) సమన్వయ సూత్రము, (Authority) అధికారము, (Scalar Process) అధికారపరంపర, (Delegation) అధికార దత్తత, (Functional Definition) విధుల నిర్వచనం, (The general Interest) వ్యక్తి శ్రేయస్సు కన్నా సంస్థ శ్రేయస్సు ముఖ్యం, (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 దృక్పథ 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 ఉపయోగపడె 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 అనె 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 అద్యయనం 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 పనిచేసే 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 జుర్రుకోవాలని 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) ఈ క్రింది 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 ఫ్రైడల్‌బర్గ్ 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, ఐచ్ఛికంగానో ఆమోదిస్తే అది అధికారం. శక్తిగాని, 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 ఇచ్చాడు. 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. 'బూర్యాక్రసి' 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 నిష్పాక్షికత్వం

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 వారిక్కూడ 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) సమర్థత 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 కలసి 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 మెర్టన్, 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 ప్రెస్థస్ కూడా ఐరోపా ఖండం వెలుపల నమూనా పెద్దగా ఉపయోగపడదని అన్నాడు. విలియం డిలానే 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, స్విడ్జర్‌లు 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 స్విడ్జర్ 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 బ్యూరాక్రసీ 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 - ఆధీన 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.

మేరీ పార్కర్ ఫాలేట్

పాలనా తత్వవేత్తలలో ప్రత్యేకించి నిర్వహణ శాస్త్ర సాహితీ పరులలో మేరీ పార్కర్ ఫాలేట్ (mary parkar Follet) పేరు పొందిన రచయిత్రి. అనేక ప్రామాణికమైన రచనలు చేసినప్పటికి, అవి ప్రజలకు, పాలనాశాస్త్ర అధ్యాపకులు, విద్యార్థులకు పూర్తిగా తెలియకపోవటమే గాక, దురదృష్టవశాత్తు తగిన గుర్తింపును కూడా ఆమె పొందలేకపోయింది. పురుషాధిక్షంగల పాలనా శాస్త్రంలో స్వయం కృషితో ప్రముఖ స్థానాన్ని సంపాదించుకోగలిగినప్పటికీ ఆమె రచనలను అకారణంగా విస్మరించారు. సామాజిక, రాజనీతివేత్తల దృష్టికి పోని పారిశ్రామిక సమూహాలను మొదటి సారిగా అధ్యయనం చేసిన ఘనత ఫాలేట్ కు దక్కుతుంది. రాజ్యం, సమాజం వంటి సంప్రదాయిక విషయాలపై కాక, పరిశ్రమల నిర్వహణపై ప్రత్యేక అధ్యయనం, పరిశోధన చేయడం వలన పాలన, నిర్వహణ శాస్త్రాలపై ఫాలేట్ కు విశిష్ట స్థానం లభించింది. పరిశ్రములపై దృష్టిని కేంద్రీకరించి, నిశిత పరిశీలన చేసి పరిశ్రమలలో మానవ సమూహీకరణ, వ్యవస్థీకరణ సూత్రాలను రూపొందింది. ఎప్పటికప్పుడు పరిస్థితులను, సమస్యలను ఎదుర్కొని, పరిష్కారమార్గాలను చూపగల శక్తి ఈ సూత్రాలకున్నదనే విశ్వాసాన్ని ఫాలేట్ వ్యాపారులల్లో వాణిజ్యవేత్తలలో కల్గించింది. సిద్ధాంతాన్ని, వర్తమాన పరిస్థితిని, ఆశయాన్ని మిళితం చేయడంలో ఫాలేట్ చాలా వరకు సఫలీకృతమైంది. తాను సూత్రికరించిన విషయాలను, నమ్మకాలను, తన చుట్టూ వున్న గృహ, సాంఘిక వాతావరణాల నుండి, ప్రభుత్వ, వ్యాపార, పారిశ్రామిక సంస్థల నుండి, అంతర్జాతీయ సంస్థల నుండి, యుద్ధ , శాంతి పరిస్థితులు నుండి ఒక్క మాటలో చెప్పాలంటే మనుషులు కలిసి వుంటూ పని చేసే పరిస్థితుల నుండి ఉదాహరణలుగా తీసుకొని అవి ఎలా ఆచరణాత్మకాలో నిరూపించింది. విశిష్టమైన మేధాశక్తి, సృజనాత్మకతతో పాటు, విస్తృతమైన సంస్కృతీ, విజ్ఞాన ప్రతిభా పాటవాలను ఆమె పుణికి పుచ్చుకుంది. క్లిష్టమైన విషయాలను సులభశైలిలో సునిశిత ధోరణిలో చెప్పిన రచయిత్రి ఫాలేట్. ఆమె రచనలలో వాస్తవికత, అనుభవపూర్వక సూక్ష్మబుద్ధి అఖండ దృక్పథం, ప్రజాస్వామ్య క్రియాశీలతలు ప్రస్ఫుటిస్తాయి. సంప్రదాయ దృక్పథ అధినేతలు ఆర్డ్‌వెటేడ్, హెన్రీ ఫెయిల్, ఒలివర్ షెల్టర్, లిండాల్ ఉర్విక్ మొదలైన వారంతా ఫాలేట్ రచనలు, తాత్విక భావాలతో ప్రభావితమయ్యారు. కనుక ఈనాటి పాలనాతత్వ ధోరణులను అర్థం చేసుకోవటానికి ఫాలేట్ రచనలు ఎంతో ఉపకరిస్తాయి.

జీవిత విశేషాలు:

ఫాలేట్ సెప్టెంబర్ 3, 1868న బోస్టన్ లో జన్మించింది. 1884లో బ్రెయిన్ ట్రెలోని థాయర్ (Thayer) అకాడమిలో, 1888లో రాడ్ క్లిఫ్ కాలేజిలోను, 1890-91 సంవత్సరంలో ఇంగ్లాండ్ లోని కేంద్ర విశ్వవిద్యాలయంలోనూ విద్యాభ్యాసాన్ని చేసింది. ఇదే కాలంలో అమెరికా ప్రతినిధుల సభపై ఒక వ్యాసాన్ని రచించింది. ఈ వ్యాసమే తరువాత ఆమె రచించిన తొలి గ్రంథానికి మూలం అయింది. 1898లో ఇంగ్లాండు నుంచి అమెరికాకు తిరిగి వచ్చిన ఫాలేట్ రాడ్ క్లిఫ్ విశ్వవిద్యాలయంలో తన విద్యాభ్యాసాన్ని పూర్తి చేసి సాంఘిక సేవకురాలి వృత్తిలో ప్రవేశించింది. 1925లో ఫాలేట్ తన వృత్తిని వదిలి పారిశ్రామిక నిర్వహణలో అధ్యాపకురాలిగా వృత్తిని చేపట్టింది. ఫాలేట్ 1929 లో రెండవ పర్యాయం లండన్ వెళ్ళి, అచ్చట అధ్యాపకురాలిగా పనిచేసి, 1933లో మరణించింది. ఫారెట్ తన జీవిత కాలంలో నాలుగు గ్రంధాలను రచించింది. అవి: 1. ది స్పీకర్ ఆఫ్ ది హౌస్ ఆఫ్ రిప్రజెంటేటివ్స్ (1896) 2. ది న్యూ స్టేట్(1918) 3. క్రియేటటి ఎక్స్పీరియన్స్ (1994) 4. డైనమిక్ అడ్మినిస్ట్రేషన్ (1941) . వీటిలోని "డైనమిక్ అడ్మినిస్ట్రేషన్" అనే పుస్తకాన్ని ఫాలేట్ మరణాంతరం హెన్రీ మెట్ కాస్, లిండాల్ ఉర్విక్ లు సంపుటీకరించారు. అత్యంత విస్తృత పరిధి కలిగిన ఆమె వ్యాసాలను, పాలనా భావాలను, ఆలోచనలను, సంక్షిప్తంగా వివరించడం చాలా శ్రమతో కూడినందున, ఈ వ్యాసంలో పాలనాశాస్త్రంపై ప్రభావం కలిగించిన కొన్ని ముఖ్య భావాలను మాత్రమే చర్చించే ప్రయత్నం జరిగింది.

నిర్మాణాత్మక సంఘర్షణ :

ఫాలేట్ తన రచనలలో ఘర్షణ, వైరుధ్యాల వలనఏర్పడే సమస్యలను ప్రధానంగా చర్చింది. ఆమె ఉద్దేశ్యంలో సంఘర్షణలు వ్యవస్థలలో, ప్రక్రియలలో సామాన్యమైనవే కాక సహజం కూడా. ఈ భేదాలు అభిప్రాయాలకు సంబందించినవి లేదా అభిరుచులకు సంబందించినవి కావచ్చు. ఫాలేట్ దృష్టిలో సంఘర్షణ మంచిదే కాదు, చెడ్డదీ కాదు. సంఘర్షణల గురించి ఆలోచించేటప్పుడు పాక్షిక దృష్టి కాని, గురించి నైతిక విలువల దృక్పధం గాని మంచిది కాదంటుంది ఫాలేట్. ఎందుకంటే వైరుధ్యం యుద్ధం లాంటిది కాదు; అది విభేదాలను బహిర్గతం చేసే ఒక ప్రక్రియ మాత్రమే. ఈ విభేదాలు అభిప్రాయాలకు సంబంధించినవి. అభిరుచులకు సంబంధించినవి. ఏవైనా కావచ్చు. ఈ విభేదాలు యజమానులు, ఉద్యోగుల మధ్యనేకాక నిర్వహకుల, డిరెక్టర్ల మధ్య ఎక్కడైనా ఉండవచ్చు. సంఘర్షణలు వృధాగా బహిర్గతమయ్యే అసంగతాలు విభేదాలు, వైరుధ్యాలు సమాజంలోని అంతర్భాగాలు; అందువలన వాటిని ఖండించడం కన్నా, అవి మనకు ఎలా

ఉపయోగపడతాయో ఆలోంచడం మంచిది. వాటిని వ్యవస్థ ప్రగతికి ఉపయోగపడేలా మలచుకోవాలి. సంఘర్షణ అనేది సమాజంలోని మానవ సంబంధాల, వాంఛల అంతర్గత ఘర్షణ మాత్రమే. దీనిని నిర్మాణాత్మకంగాను, విధ్వంసక చర్యలకు కూడా ఉపయోగించుకోవచ్చు. సంఘర్షణలు బహిర్గతమైనప్పుడు అని వ్యవస్థల ప్రగతికి సూచికలు కావచ్చు. కనుక సంఘర్షణలను నిర్మాణాత్మక దృష్టితో చూడాలని ఫాలేట్ పేర్కొంది. ఈ విషయాలను కొన్ని సాధారణమైన ఉదాహరణలతో ఫాలేట్ విఫలీకరించింది. " రాపిడి ద్వారానే వస్తువులను మెరుగు పెడతారు. రాపిడి ద్వారానే వయోలిన్ మీటలు పలికి సంగీతాన్నిస్తుంది. రాపిడి ద్వారానే నిప్పును కనుగొన్న తర్వాతే మానవుడు అనాగరిక దశ నుండి నాగరికత దశ కు పరిణామం పొందాడు".

సంఘర్షణలను నిర్మాణాత్మకంగా, వ్యవస్థా ప్రయోజనాలకు ఎలా ఉపయోగించు కోవాలనేది ఒక ముఖ్య ప్రశ్న. ఫాలేట్ సంఘర్షణల పరిష్కారానికి మూడు మార్గాలను పేర్కొంది. అవి: ఆదిక్యత(Domination), రాజీ (compromise), సమైక్యత (Integration), ఆదిక్యత ఒకరిపై ఒకరు విజయాన్ని సూచిస్తుంది. సంఘర్షణల పరిష్కారానికి ఇది అతి సులువైన మార్గం. ఇది క్షణికంగా, సులభంగా కనిపించినా దీర్ఘకాలిక ప్రయోజనకారి కాదు. ఓడిపోయిన వారిలో ఆణచబడిన భావాలు ప్రవృత్తులు ప్రాయిడియన్ మనస్తత్వంలోని అణచబడిన కోరికలనీలే తిరుగుబాటు చేయాడానికి సమయం కొరకు ఎదురు చూస్తుంటాయి. ఘర్షణకు దారితీసిన ప్రవృత్తులు ఫ్రాయిడియన్ మనస్తత్వంలోని అణచబడిన కోరికలవలె తిరుగుబాటు చేయడానికి సమయం కొరకు ఎదురు చూస్తుంటాయి. ఘర్షణకు దారితీసిన ప్రవృత్తులు ఆదిక్యత సాధించిన, అణచబడిన వారిద్దరిలోను ఉంటాయి. కనుక, భవిష్యత్తులో సమయం దొరికినప్పుడు ఘర్షణకు దారితీస్తాయి. పగ తీర్చుకోవడానికి అనువైన అవకాశం కొరకు ఎదురు చుస్తుంటాయి. ఉదాహరణకు మొదటి ప్రపంచ యుద్ధంలో అధిక్యత ద్వారా సంఘర్షణను అంతం చేయ ప్రయత్నించగా దాని ద్వారా సమస్యలు పరిష్కారం కాకపోగా మరింత తీవ్రతరమై రెండవ ప్రపంచ యుద్ధానికి దారితీశాయి.

చాలా సాధరణంగా ‘రాజీ’ విధానం ద్వారా ప్రజలు తమ మధ్య తలెత్తే సంఘర్షణలను పరిష్కరించు కుంటారు. ఈ పద్ధతిలో ఇరు వర్గాల వారు తమ కోరికలలో కొన్నింటిని తగ్గించుకొని కొన్నింటిని మాత్రమే సంతృప్తి పరచుకొని సర్దుబాటు చేసుకుంటారు. ఫలితంగా సంఘర్షణకు దారి తీసి, పనిని ఆటంకపరచిన కారకాలు కొంత మేరకు పరిష్కరించబడి జరగవలసిన పని కొనసాగటానికి దోహదపడుతుంది. ఉధాహరణకు కార్మిక సంఘాలు మరియు ఉద్యోగ సంఘాలు వ్యవస్థలో పై స్థాయి అధికారులతో యాజమాన్యంతో సాదారణంగానే రాజీ పద్ధతిని అవలంబిస్తాయి. సమిష్టి సంప్రదింపులతో కార్మిక నాయకులు

తాము ఆశించిన దానికన్నా ఎక్కువ కావాలని కోరుతారు. నిర్వాహకులు తాము కోరిన దాని కంటే ఎప్పుడూ కొంత తగ్గించి ఇవ్వడమే దానికి కారణం. కొన్నిసార్లు కార్మికుల నిజమైన కోరికలు ఏమిటో కూడా నిర్వహకులకు అర్ధం కాక సమస్యలు మరింత తీవ్ర రూపం దాలుస్తుంటాయి. ఇలా పరస్పరం అనగాహన లోపిస్తుండడం వలననే నిర్వాహకులు, కార్మికుల మధ్య సంఘర్షణలు ఫలప్రదంగా పరిష్కరించడానికి అవరోధాలు ఏర్పడుతున్నాయి. రాజీ, సంఘర్షణల పరిష్కారానికి ఒక మార్గంగా ఈ అంగీకారాన్ని పొందినా, ఇరువర్గాల వారు ఎంతో కొంత తమ కోరికలను తగ్గించు కోవలసి వస్తుంది. కనుక ఈ మార్గం అత్యంత సులభం అయినప్పటికి ఇరువురికి ఆమోదయోగ్యంగా ఉండదు.

వ్యవస్థలో ఏర్పడే సంఘర్షణల పరిష్కారానికి ఉపయోగపడే మూడవ విధానం సమైక్యత . ఈ విధానంలో ఇరు వర్గాల వారు తమ కోరికలను సమైక్యత ద్వారా పరిష్కరించుకుంటారు. కనుక ఎవరూ తన కోరికలను అసంతృప్తి గాని, లేదా అనణచుకోవలసిన అవసరం, త్యాగం చేయవలసిన పరిస్థితి ఏర్పడదు. రాజీ కన్నా సమైక్యత, సమస్య పరిష్కారానికి ఉత్తమమైన మార్గమని, దీని వలన అనేక ప్రయోజనాలున్నాయని ఫాలేట్ పేర్కొంది. రాజీ, ఉన్న పరిస్థితులలోనే పరిష్కారమార్గాలు యోచింపగా, సమైక్యత, కొత్త మార్గాలను అన్వేంచడమే కాక కల్పిస్తుంది కూడా. ఇది కొత్త విలువలు ఆవిర్భావానికి దోహదం చేస్తుంది. కొత్త శిల్ప పద్ధతులను ఉపయోగించడమే గాక, కాలాన్ని, వనరులను పొదుపు చేస్తుంది. సంఘర్షణల మూల కారణాన్ని వెలికితీసి, దానిని శాశ్వతంగా రూపుమాపడం సమైక్యతా పద్ధతి వల్ల మరొక లాభం. రాజీ ద్వారా సమస్యలను, సంఘర్షణలను పరిష్కరించినట్లయితే, ప్రజలు పూర్తిగా సంతోషపడరు కాబట్టి, తమ కోరికలను 'పూర్తిగా' తీర్చుకోవడానికి వారు ప్రయత్నిస్తారు. ఫలితంగా సంఘర్షణ ఏదో రూపంలో తలెత్తుతుందని ఫాలేట్ అంటుంది. ఈ విషయాన్ని ఆమె పారిశ్రామిక, అంతర్జాతీయ రంగాల నుండి ఉదాహరణలు తీసుకుని వివరించింది. సమైక్యత సంఘర్షణలను శాశ్వతంగా పరిష్కరించడమే గాక పరిస్థితులను స్థిరీకరిస్తుందని ఫాలేట్ అభిప్రాయం.

ఒకవైపు సమైక్యత ఘర్షణలు పరిష్కారానికి ఎలా లాభదాయకమో చెబుతూనే దానిలో వుండే ఇబ్బందులను కూడా ఫాలేట్ గుర్తించింది. సమైక్యత ఘర్షణల పరిష్కారానికి అత్యుత్తమ మార్గమైనప్పటికీ, అన్ని పరిస్థితులలో ఈ పద్ధతిని అనుసరించడం సాధ్యం కాదు. ఉదాహరణకు ఇద్దలు పురుషులు ఒక స్త్రీని వివాహమాడాలను కున్నా, ఇద్దరు కొడుకులు ఒక ఇంటిని కోరుకున్న సమైక్యత అసాద్యం , ఇటువంటి సంఘర్షణలు, సమస్యలు వ్యక్తులు, వ్యవస్థల దైనందిన జీవితంలో అనేకం ఏర్పడవచ్చు. అలాంటి సందర్భాలలో సమైక్యత కష్టతరమే గాక దుర్లభం కూడా, మరికొన్ని సందర్భాలలో పరిష్కార మార్గం సమైక్యతా లేక ఒక మాదిరి రాజీయా అనేది చెప్పడం చాలా కష్టం. పలు సందర్భాలలో సమైక్యత ద్వారా

ఘర్షణలకు పరిష్కరించుకోలేక పోయినా, దానిలో గల లాభాల దృష్ట్యా అది రాజీ, ఆధిక్యత కన్నా మెరుగైన పద్ధతని ఆమె అభిప్రాయం. అదే సమయంలో సమైక్యత ద్వారా సమస్యలను పరిష్కరించుకోవాలనే ప్రజల కోరిక చాలా ప్రోత్సాహకరమని కూడా ఫాలేట్ నొక్కి చెప్పింది.

సమైక్యత ఆధారాలు:

సమైక్యత ఆధారాలను సాధించడానికి అనుసరించవలసిన మార్గాలను ఫాలేట్ సూచించింది. అలాగే **సమైక్యత** సాధించటంలో గల సమస్యలను, అవరోధాలను కూడా ఫాలేట్ తెలియపరచింది. సమైక్యత సాధించటానికి ముఖ్యంగా మూడు ఆధారాలను ఫాలేట్ వివరించింది. ఘర్షణకు దారితీసిన అంశాలను మరుగు పరచ కుండా, సుస్పష్టంగా బహిర్గతం చెయ్యాలి. భేధాలు, వ్యత్యాసాలు ఏవో మనకు తెలియనంత వరకు వాటిని సమైక్యత పరచలేమని ఫాలేట్ పేర్కొంది.

కనుక ఘర్షణలో ఇమిడి వున్న అంశాలను వెలికితీసి వాటిని సమైక్యత పరచలేమని ఫాలేట్ అంటుంది. కనుక ఘర్షణలో ఇమిడివున్న అంశాలను వెలికి తీసి వాటిని గుర్తించి, అర్ధం చేసుకోవడం చాలా అవసరం. అంటే ఘర్షణలోని పైపై ఆకస్మిక విషయాలను కాక ప్రముఖ విషయాలను, అంశాలను ముందుగా గుర్తించాలి. ఇది క్లిష్ట సమస్యలకు అతి ముఖ్యం దీనికి కారణం కొందరు మేనేజర్లు ప్రముఖ అంశాలను వదలి, ఆకస్మిక అంశాలను పరిగణలోకి తీసుకొని వాటిని పరిష్కరించాలనే ప్రవత్తి కలిగి వుంటారు. ఘర్షణలోని ప్రధాన అంశాలను గుర్తిస్తే సమస్య పూర్తిగా అవగాహన అయినట్లే.

సమైక్యతా విధానంలో రెండు వర్గాల వారి కోర్కెలను తీసుకొని, వాటిని ప్రధానమైన భాగాలుగా విభజించటం రెండవ ఆధారంగా పరిగణించవచ్చు. సమస్య మొత్తాన్ని ఏకంగా తీసుకోని పరిష్కరించుకోవటం వృధా ప్రయత్నమని ఫాలేట్ అభిప్రాయం. సమస్యను ప్రధాన భాగాలుగా విభజించటం వలన సమస్య పరిష్కారానికి దోహదపడుతుంది. చిన్న చిన్న అంశాలుగా విభజించి వాటి పై శ్రద్ధ చూపాలని తెలియజేసింది. అయితే అన్ని సందర్భాలలో సమస్య మొత్తాన్ని విభజించటం సాధ్యపడదని, మొత్తంగా అర్ధం చేసుకోవాలి. అదే విధంగా సమస్యను సక్రమంగా విభజించకపోవటం కూడా ఒక సమస్యగా మారుతుందని, అందువలన చిన్న చిన్న కోరికలను, అంశాలను ప్రధానంగా గుర్తించి ప్రమాదం ఏర్పడుతుంది. అలాంటి సమయాలన అస్పష్టంగా నిగూఢంగా వున్న అసలు కోరికలు, నిజమైన సమస్యలను వివిధ చిన్న అంశాల నుంచి కనుగోనటం చాలా అవసరం.

ఘర్షణలను ముందే ఊహించడం మూడవ ఆధారం. ఘర్షణలను ముందుగానే ఊహించడం అంటే వాటిని తప్పించుకోవటానికి కాదు, రాబోయే ఘర్షణలకు ముందుగానే పరిష్కారాలను సిద్ధం చేసుకోవటం. ఫాలేట్ ఒక ఉదాహరణను తెలియజేసింది. భర్తకు మోటారు కారులో వ్యాయామానికి పోవాలని కోరికగా వుంటే భార్యకు నడవాలని కోరిక వుంటుంది. భార్య అభిరుచిని భర్త ముందే వుహించి, ఆరోజంతా ఆమె టెన్నిస్ ఆటలో అలసిపోయేలా చేసి, మధ్యాహ్నం కారులో పోదామని ఆమే ప్రతిపాదించేలా చేస్తాడు. ఈ విధంగా రాబోయే సమస్యలను ముందే ఊహించి. ఘర్షణలు ఉత్పన్నం కాకుండా చూడవచ్చు. ఫాలేట్ సమైక్యతను చదరంగంతో పోలుస్తుంది.

సాధరణంగా ప్రజల ప్రతిస్పందన రెండు రకాలుగా వుంటుంది. దీనిని రేఖా రూపంగాను, వృత్త రూపంగాను, ఫాలేట్ వివరించింది. వృత్తరూప అభిప్రాయానికి చక్కని ఉదాహరణగా టెన్నిస్ ఆటను ఫాలేట్ పేర్కొంది. దీనిలో మొదటి ఆటగాడు బంతిని విసరగా రెండవ ఆటగాడు దానిని తిరిగి కొడతాడు. రెండవ వాడు బంతిని తిరిగి కోట్టడం మొదటి వాడు బంతిని విసరడం మీద, తిరిగి మొదటి వాడు బంతిని కోట్టడం రెండు వాని ఆటపైన ఆధారాపడి వుంటుంది. ఈ విధంగా ఆట అంతా ఒక వృత్త రూపకంగా నడుస్తుంది. ఈ వృత్త రూపక ప్రవర్తన సమైక్యతకు ఆధారమైనట్లే అదే నిర్మాణాత్మక సంఘర్షణకు కీలకమని ఫాలేట్ భావించింది.

సమైక్యతకు అవరోధాలు:

సమైక్యత సాధనకు గొప్ప మేధాశక్తి, అనగాహన, విచక్షణా జ్ఞానం అవసరం వీటన్నింటికన్నా ముఖ్యమైనది పరిష్కారాన్వేషణ శక్తి. ఈ గుణాలు లేకపోతే ఉన్న దానితోనే పరిష్కరించుకోవాలనే దృష్టి ఏర్పడుతుంది. ఈ పద్ధతి సమైక్యతకు అవరోధం. కార్యసాధనకు, ఘర్షణలను అధిగమించడానికి కొత్త పద్ధతులను సూచించడం కంటే ప్రతిఘటించడమే తేలికైన పని. కొందరు ఆధిక్యతను చలాయించడంలో ఎక్కువ ఆనందాన్ని, సంతృప్తిని పొందుతారు. వారికి సమైక్యత పేలవంగాను, గెలుచుకున్నామనే ఆనందం లేనిదిగాను, విషయాన్ని పతాక స్థాయికి తీసుకుపోయి సాధించామనే తృప్తిని లేకుండా చేస్తుంది. అందువలన వారు ఆధిక్యతను కోరుకుంటారే తప్ప సమైక్యతను వాంఛించరు. పోరాడడానికి అలవాటైన వారికి పోరాడు తున్నప్పుడు ఉన్న తృప్తి మరి దేనిలోను వుండదు. ఒక సారి గెలవకపోయినా మరోకసారి గెలుచు కుంటామనే ఆశ వాళ్ళను వెంటాడుతుంది. ఈ ప్రవృత్తి కూడా సమైక్యతకు అవరోధమని ఫాలెట్ చెబుతుంది.

సిద్ధాంతీకరణ సమైక్యతకు మూడవ అవరోధం. సమస్య పరిష్కారాన్ని ఆచరించబోయే చర్యగా కాక, ఒక సిద్ధాంతంగా వ్యాఖ్యానించడం సమస్యను మరీ తీవ్రతరం చేస్తుంది. సిద్ధాంతీకరణ ద్వారా సమస్య సమసిపోదు. సమైక్యత ఏర్పడదు ఘర్షణల పరిష్కారానికి వాడే భాష నాల్గవ అవరోధం. భాషను సరిగా ఉపయోగించు కోవటం వలన పరస్పర అవగాహనకు దారి తీస్తుంది. దాని ద్వారా సమైక్యత సాధించవచ్చును అని ఫాలేట్ వివరించింది. నాయకుల ప్రభావం సమైక్యతకు ఐదవ అవరోధం . ఏ నియమ నిబంధనలకు కట్టుబడని నాయకులు తమ స్వప్రయోనాలను దృష్టిలో వుంచుకొని పోరాటాన్ని ఏదో విధంగా కొనసాగేటట్లు చూస్తారు. దీని వలన సమైక్యత ఏర్పడదు. శిక్షణ లేకపోవటం ఘర్షణ పరిష్కారానికి చివరి అవరోధం. సభలు, సమ్మేళనాలు లాంఛనంగా నిర్వహిస్తారే తప్ప వారితో పరస్పర అవగాహన పెంపొందేట్లు చూడరు. ఈ సమావేశాలలో ఒకరి అభిప్రాయాలను వేరొకరి మీద రుద్దే ప్రయత్నం చేస్తారు. తప్ప ఎదుటి వారి అభిప్రాయాలను అర్థం చేసుకోవడానికి ప్రయత్నించరు . ఇది సామూహిక ఒప్పందానికి, ఒకరితో ఒకరు సహకరించి ఆలోచించే విధానానికి, ఒక్క మాటలో చెప్పాలంటే సమైక్యతకు ఎంతమాత్రం ప్రయోజన కారి కాదు. సరైన శిక్షణ ద్వారా కలిసికట్టుగా ఆలోచించే శక్తిని, ఎదుటి వారి అభిప్రాయాలను అవగాహన చేసుకునే సామర్థ్యాన్ని నిర్వాహకులలోను, కార్మికులలోను కల్గించవచ్చుని ఫాలేట్ అభిప్రాయపడింది.

శక్తి, అధికారం, నియంత్రణ

వ్యవస్థలోని శక్తి, అధికారం, నియంత్రణ గురించి ఫాలేట్ ప్రత్యేక శ్రద్ధ కనపరిచింది . శక్తి పై ఆమె చేసిన విశ్లేషణ విశదంగాను, లోతుగాను ఉండటమే కాకుండా వినూత్న భావాలను వ్యక్తపరిచింది. శక్తి అంటే పనులు జరిగేటట్లు చూసే సామర్థ్యం, మార్పును కల్గించగలిగి, ఆశించిన ప్రభావాలను పెంపొందించగల సామర్థ్యమే శక్తి. ఇది మానవులందరిలోను కనిపించే ఒక ప్రగాడమైన వాంఛ. ఫాలేట్ శక్తిని రెండు రకాలుగా విభజించింది మొదటిది చలాయించే శక్తి (power over) కాగా రెండవది సహకార శక్తి (Powes with), చలాయించే శక్తి అధీనులను ఒత్తిడి చేసే అధికారం ఐతే సహకార శక్తి అధికారులు అధీనులు కలసి పంచుకునేది. చలాయించే శక్తి అంటే అధికారులు ఇచ్చే ఆజ్ఞలను ఎదురు చెప్పకుండా పాటించాలనే నిరంకుశ అధికారం . ఆజ్ఞలు ఎలాంటివైనా అధీనులు తప్పని సరిగా పాటించాలి. చలాయించే శక్తి అధీనులలో వ్యతిరేకతను రేకెత్తిస్తుందని, అధీనులు అలాంటి ఆజ్ఞలను నిరసిస్తారని ఫాలేట్ పేర్కొన్నది. దీనికి పూర్తి భిన్నమైనది సహకార శక్తి. దీనిలో అధికారులు వ్యవస్థలోని అన్ని అంశాలను క్షుణ్ణంగా పరిశీలించి కార్యక్రమాలను, విధులను

క్రమబద్ధంగా వ్యవస్థీకరిస్తారు. అధికారులు అధీనులతో సన్నిహితంగా వుంటూ వారి కష్టాలను, భాదలను తెలుసుకోవడమేగాక వారికి మార్గదర్శకులుగా మారి వ్యవహరిస్తారు. అధీనులిచ్చే సలహాలు ఆచరణాత్మకమైతే వాటిని అంగీకరిస్తారు కూడా. దీని ద్వారా అధీనులు అధికారుల మధ్య ఘర్షణలు తగ్గి సంఘీభావం ఏర్పడుతుంది. అంతేగాక అధీనులు అజ్ఞలు పాటించడానికి సుముఖంగా ఉండి ఉత్సాహాన్ని చూపుతారు. అన్ని వ్యవస్థలలో సహకార శక్తి ధృకృధం పెంపొందించవచ్చని ఫాలెట్ అభిప్రాయపడింది.

ఫాలెట్ అభిప్రాయంలో చెలాయించే శక్తి కన్నా సహకార శక్తి అత్యున్నతమైంది. సహకార శక్తి అధికారులకు, అధినులకు మధ్య సరైన అవగాహన పెంచి, విభేదాలను, ఘర్షణలను తగ్గిస్తుంది. అదే సమయంలో చెలాయించే శక్తిని పూర్తిగా లేకుండా చేయలేమని, కనుక దానిని తగ్గించే మార్గాలను అన్వేషించాలని ఫాలెట్ సూచించింది. ఫాలెట్ ప్రకారం అన్ని కోరికలను సమైక్యపరచి, పరిస్థితుల నియమాలను అమలుపరచి, విధి రూపక ఏకత్వం సాధించి, దాని ద్వారా చెలాయించే శక్తి ప్రభావాన్ని తగ్గించవచ్చు. విధి రూపక ఏకత్వంలో ప్రతి వారు తమ విధులను అమలు పరచడానికి అవసరమైన అధికారాన్ని, భాద్యతను కలిగి వుంటారు. శక్తి ఒకరికి దత్తత చేయడంగాని, ఇవ్వడంగాని జరగదని ఫాలెట్ విశ్వసించింది. శక్తిని అభివృద్ధి చేయడం కోసం సరైన పరిస్థితులను వ్యవస్థ సృష్టించాలని ఫాలెట్ భావించింది.

ఫాలెట్ దృష్టిలో అధికారం ఒక వ్యక్తికి నియమబద్ధంగా లభించిన శక్తి. హోదా, అధినతలు ప్రాతిపదికలుగా గల అధికారం మానవ గౌరవాన్ని శంకించడమే గాక అనవసరమైన ఘర్షణలకు దారి తీయవచ్చు. అందువలన హోదా, అధినతలు అధికారానికి ప్రాతిపదికలు కాకూడదని చెబుతుంది ఫాలెట్. అధికారం విధి నుండి, పరిస్థితి నుండి ఉద్భవిస్తుందని, నాటి నుండి అదికారాన్ని పొందాలని అమె పేర్కొంది. అధికారాన్ని ముఖ్య కార్యనిర్వహణాధికారి నుండే పొందే విధానానికి స్వస్తి చెప్పి, విధి నుండి గ్రిగోనే పద్ధతిని ప్రారంభించాలని ఫాలెట్ సూచిస్తుంది. విధి నుండి అధికారాన్ని తీసుకుంటే ప్రతి వ్యక్తి తన విధులకు సంబందించినంత వరకు అంతిమ అధికారాలు వుంటాయి అని ఆమె భావించింది. అధికారం వేరొకరికి ఇవ్వడానికి వీలుండదని అది దత్తత కాదని ఫాలెట్ అభిప్రాయపడింది. 'అధికార దత్తత' ఒక పురాతన భావన అని ఆమె నమ్మకం అధికారం వలె భాద్యత కూడా విధి, పరిస్థితుల నుండి ఉద్భవిస్తుంది. కనుక 'ఒకరు దేనికి బాధ్యులు' అని అడగాలి గాని 'ఎవరికి బాధ్యులు' అని అడగరాదు. ఫాలెట్ బహుముఖ బాద్యతను విశ్వసించి, అంతిమ బాద్యతను తిరస్కరిస్తుంది. అంతిమ బాద్యత ఒక భ్రమ అని కూడా పేర్కొంది.

వ్యవస్థా లక్ష్యాలను సాధించడంలో అధికారం, బాధ్యతల వలేనే, నియంత్రణకు కూడా ప్రముఖ స్థానం వుంది. వ్యవస్థలలో విషయపర నియంత్రణ ఉండాలి కాని , సంప్రదాయ వేత్తలు పేర్కొన్న వ్యక్తిపర నియంత్రణను ఆమె తిరస్కరిస్తుంది. పై నుండి విధించే నియంత్రణ, కన్నా, సేవా సంబంధ నియంత్రం మంచిది. విషయాలు పరిస్థితులను బట్టి మారుతుంటాయి. కాబట్టి, నియంత్రణ పరిస్థితుల మీద ఆధారపడాలి కాని అధినులను నియంత్రించటం సరికాదు అంటుంది ఫాలెట్. పరిస్థితులు వస్తున్న క్లిష్టమైనవి కాబట్టి కేంద్ర నియంత్రణ, అర్ధరహితం, ఫలవంతం కాదని ఆమె అభిప్రాయం. అందువలన నియంత్రణా యంత్రాంగం వ్యవస్థా నిర్మాణంలోని అనేక ప్రదేశాలలో సేవా సంబంధ నియంత్రణను అమలుపరచాలి. వ్యవస్థలలో ఏకీకృత, సరైన, సమన్వయ పద్ధతులు ఉండాలంటే నియంత్రణ పద్ధతులను ఈ ఏకీకృత ప్రవృత్తిలో అంతర్భాగంగా నిర్మించాలి. ఏకీకృతవ్యవస్థ తనకు తానై నడుస్తుంది. అట్టి వ్యవస్థలలో నియంత్రణ స్వయం నియంత్రణగా రూపొందుతుందని ఫాలెట్ విశ్వసించింది.

నాయకత్వం:

ఫాలెట్ వనస్థలోని అధికారం, నియంత్రణల ప్రక్రియల్లో సమర్థవంతమైన నాయకత్వ పాత్రను విస్మరించలేదు. ఫాలెట్ ప్రతి సమాజానికి ఒక ప్రతేక రకమైన నాయకత్వం అవసరమని సూచించింది. ఫాలెట్ అభిప్రాయం ప్రకారం నాయకత్వంపై గల సాంప్రదాయ సిద్ధాంతాలు విశిష్టమైన మూర్తిమత్వాన్ని అధికారాన్ని వినియోగించి శక్తిని కల్గి ఇతరుల నుండి విధేయతను పొందగల్గిన వ్యక్తినే నాయకునిగా పరిగణించాలని వాదించాయి. ఫాలెట్ ఈ వాదనను అంగీకరించింది. అయితే ఫాలెట్ ఈ నాయకత్వ సిద్ధాంతాలకు భిన్నమైన సిద్ధాంతాన్నిప్రతిపాదించింది. నాయకత్వంపై ఫాలెట్ ప్రతిపాదించిన భావనలు ఆమె తర్వాత కాలంలో వాస్తవమేనని నిరూపించబడ్డాయి.

ఫాలెట్ నాయకత్వాన్ని మూడు రకాలుగా విభజించింది. ఒకటి: మూర్తిమత్వానికి సంబంధించినది, రెండు: పదవికి సంబంధించినది, మూడు: విధులకు సంబంధించిన నాయకత్వం. ఈ మూడు నాయకత్వాలలో విధులకు సంబంధించిన నాయకత్వం ప్రధానమైందని ఫాలెట్ సూచించింది. ఫాలెట్ నాయకత్వం గురించి ప్రధానముగా రెండు భావనలు ప్రతిపాదించింది. ఒకటి, నాయకుడు తన గణాన్ని ప్రభావితం చేయడను కాక, ఆ గణం చేత ప్రభావితం అవుతాడు. ఈ విధంగా నాయకుడు గణాల మధ్య పరస్పర సంబంధాలు ఉంటాయి. రెండు: నాయకత్వం శక్తి మీద ఆధారపడి ఉంటుంది. శక్తి గణపు ఉమ్మడి సామర్థ్యాన్ని అభివ్యక్తం చేస్తుంది. శక్తి నాయకత్వం, గణాల మధ్య సంబంధాల

ద్వారా ఉత్పన్నమవుతుంది. ఫాలెట్ అభిప్రాయం ప్రకారం నాయకున్ని వ్యక్తిగత ఇచ్ఛ కలిగిన వ్యక్తిగా పరిగణించరాదు. నాయకున్ని తన కింద పనిచేసే విభిన్న వ్యక్తుల మధ్య పరస్పర సంబంధాలను ఏర్పరచి వారిని ఒక చోదక శక్తిగా రూపొందించే వ్యక్తిగా భావించాలి. నాయకుడు గణం శక్తిని సృష్టిస్తాడే తప్ప తన వ్యక్తిగత అధికారాన్ని చెలాయించడని ఫాలెట్ సూచించింది. ఫాలెట్ పేర్కోనట్లు ప్రస్తుత పరిస్థితులలో నాయకుడు నిర్ణయాలను రూపొందించడంలో నిపుణులసలహాలను పాటించాల్సి ఉంటుంది. వ్యవస్థలోని వివిధ భాగాలను సమన్వయపర్చి వాటి మధ్య ఐక్యతను సాధించడం నాయకత్వం ప్రధాన కర్తవ్యంగా పరిగణించ వలసి ఉంటుంది. ఈ కర్తవ్యాన్ని సమర్ధవంతంగా నిర్వహించడానికి నాయకుడు బలమైన మూర్తిమత్వం కలిగి ఉండాలి. ఫాలెట్ గా సూచించినట్లు ఆజ్ఞలు నాయకుని ఆశయం నుంచి గాక, పని పరిస్థితి నుంచి ఉత్పన్నమవుతాయి. ఈ పరిస్థితి ఏర్పరచడంలో అధినొద్యోగుల పాత్ర కూడా ఉందని ఫాలెట్ వివరించింది.

ఫాలెట్ నాయకత్వం కలిగి వుండవలసిన లక్షణాలను వివరించింది. తను నిర్వర్తించే విధుల గురించి, తను పనిచేసే మొత్తం పరిస్థితి గురించి నాయకుడు సమగ్రమైన , నిగూఢమైన అవగాహనను కలిగి ఉండటం నాయకునికి ఉండవలసిన అత్యంత ఆవశ్యకత లక్షణమని ఫాలెట్ ఉద్ఘాటించింది. నాయకుడు వ్యవస్థకు సంబంధించిన మౌళిక వాస్తనాలు, ఆ వ్యవస్థలోని వ్యక్తులు, గణాల లక్ష్యాల గురించిన సమగ్ర అవగాహన కలిగి ఉండాలి. నాయకునికి వ్యవస్థ విభాగాల గురించి గాక మొత్తం వ్యవస్థ గురించిన అవగావన కలిగి ఉండాలి. నాయకుడు వ్యవస్థలోని విభిన్న అంశాల మధ్యగల సంబంధాన్ని గుర్తించగలిగిన సామర్ధ్యాన్ని కలిగి ఉండాలి. నిరంతరం మారుతున్న పరిస్థితులు గురించిన అవగాహనను ఏర్పరచుకొని వాటి గురించిన పరిపూర్ణమైన పరిజ్ఞానాన్ని పెంపొందించుకోగలగాలి. నాయకునికి సాహసం దాంతో పాటు ధైర్యం ఉండాలి.

ఫాలెట్ వాదించినట్లు వ్యవస్థలోని గణాల గురించిన వాస్తవాలు మౌళికమైనవి. అందుచేత వ్యవస్థలోని వ్యక్తుల అనుభావాలను వ్యవస్థీకరించడం నాయకుని ప్రధాన కర్తవ్యం. నాయకుడు వ్యవస్థలో వక్తులకు ఒక సంఘటిత బృందంగా రూపొందించడమే గాక, వారిపై అవసరమైన నియంత్రణను చెలాయిస్తాడు. తెలివైన నాయకుడు తన అనుభావాలను శక్తిగా మార్చగలదని ఫాలెట్ పేర్కొంది. ప్రతిభావంతుడైన నాయకుడు శక్తిని సృష్టించటమే కాక, దానికి మార్గదర్శకత్వం వహిస్తాడు. కాలానికి అవసరమైన స్వల్ప పరిస్థితులపై నియంత్రణ నాయకత్వం కీలకాంశమని ఫాలెట్ ఉద్ఘాటించింది. అయితే నాయకులు, అధినోద్యోగులు వ్యవస్థలో విభిన్న విభాగాలు అయినప్పటికీ వారికి ఉమ్మడి లక్ష్యాలు ఉంటాయి వారు ఒక రకమైన ఒత్తిడికి లోబడి పని చేస్తారు. నాయకులు అధినులు, తమ ఆజ్ఞలు పాటించేలా చూడాలి. ఎందుకంటే వారు కూడా అవే ఆజ్ఞలనే పాటించాల్సి

ఉంటుంది. పోరాటతత్వం కంటే నిజాయితీ నాయకత్వం కీలక లక్షణం అని ఫాలేట్ సిద్ధాంతీకరించింది.

ఫాలేట్ అభిప్రాయం ప్రకారం సమర్ధవంతమైన నాయకత్వం హొదా మూర్తిమత్వాల పై గాక, వ్యవస్థలో కార్యపరమైన ఐక్యతను సాదించే సామర్ధ్యం పైనే ఆధారపడి ఉంటుంది. వ్యవస్థలోని వ్యక్తుల అనుభవాలను వ్యవస్తీకరించడం, సమైక్య పరచడం నాయకుని ప్రధాన కర్తవ్యం. ఫాలెట్ నాయకత్వం నిర్వహించవలసిన మూడు విధులను గుర్తించింది. అవి: సమన్వయం, లక్ష్య నిర్ధారణ, భవిషత్తు ఊహగానం (Forcosting). ఈ విధులను నిర్వర్తించేందుకు నాయకునికి వాటిపై సమగ్రమైన పరిజ్ఞానం, పరిస్థితులను అంచనా వేసే సామర్ధ్యం అధికారాన్ని సృష్టించే , నిర్దేశించే స్థోమత, భవిషత్తు దోరణలను గుర్తించగలిగే నైపుణ్యం సాహసం మొదలైనవి అవసరం.

ఫాలెట్ అధికారానికి సంబంధించిన తన చర్చను అత్యున్నత కార్యనిర్వాహక అధికారి పాత్ర, విధులపై కేంద్రీకరించినప్పటికీ భవిష్యత్తులో వ్యవస్థలు వికేంద్రీకరించబడిన నాయకత్వం పైనే అధారపడక తప్పదని విశ్వశించింది. ఆమె వికేంద్రీకరణ నాయకత్వం ప్రాధాన్యతను వివరిస్తూ వ్యవస్థను అనేక సందార్భాలలో ఈ రకం నాయకత్వం అవసరమౌతుందని పేర్కొంది. నాయకత్వ వికేంద్రీకరణ అంటే భాద్యతను వికేంద్రీకరించడం అని అర్ధం కాదని ఆమె సుంచించింది. ఫాలెట్ అభిప్రాయం ప్రకారం అధికారాన్ని అతున్నత కార్యనిర్వహణ అధికారికి అప్పగించి నప్పటికీ వ్యవస్థలో అధికారి వికేంద్రీకరణ సాదించవచ్చు. నాయకుడు తన భాద్యతను నేరవేరుస్తాడే తప్ప ఇతరుల భాద్యతనును స్వికరించడు. అయితే నాయకుడు ప్రతి వ్యక్తి తన భాద్యతను గుర్తించేలా చేస్తాడు. అప్పట్లో అధిక ప్రచారంలో ఉన్న, వాదనకు భిన్నంగా ఫాలెట్ అధీనులపై తక్కువ అధికారాన్ని చెలాయించే నాయకుడే ఉత్తమ నాయకుడని తమ బాధ్యతను ఏ విధంగా నిర్వర్తించాలో అధినులకు నిర్దేశిస్తాడు. తన అనుచరులను సక్రమ మార్గంలో నడిపిస్తాడు. తగిన సూచనలను ఇవ్వటం ద్వారా వారిని తన అధీనంలో ఉంచుకుంటాడు. అయితే నాయకుడు తాను ఇచ్చిన ఆదేశాలను అవసరమైన పరిస్థితులలో సవరించేందుకు సిద్ధపడాలి. ఈ విధంగా ఫాలెట్ ఉత్తమ నాయకులకు వుండవలసిన అనేక లక్ష్యాలు వివరించింది.

ఫాలెట్ వ్యవస్థలో నాయకుడు, నిపుణుల మధ్య సంబంధాలపట్ల ప్రత్యేక ఆసక్తిని కనబర్చింది. వ్యవస్థలో ప్రత్యేకీకరణ పట్ల ప్రాధాన్యత కనబర్చే పోకడ క్రమంగా బలపడుతున్నదని ఫాలెట్ పేర్కొంది. దీని ఫలితంగా ప్రత్యేక నైపుణ్యం గల వ్యక్తులు నిర్ణయీకరణలో కిలక పాత్ర వహిస్తునట్లు ఆమె గుర్తించింది. అయితే ఇది కొన్ని అనర్ధాలకు దారి తీసినట్లు ఫాలెట్ పేర్కొంది. ప్రతి కార్యనిర్వాహక అధికారి తన నిర్ణయీకరణ భాద్యతను ఇతరులకు అప్పగించడు. అతనికి సమర్ధవంతమైన నిర్ణయాలను

రూపొందించడానికి అవసరమైన ప్రత్యేక పరిజ్ఞానం ఉండకపోవచ్చు. దీనికి ఫాలెట్ సూచించిన పరిష్కారమేమిటంటే విధాన నిర్ణయికరణ ప్రక్రియలో కార్యనిర్వాహకుని పరిజ్ఞానాన్ని జోడించాలి. అయితే నిపుణుని సూచనలు నిర్బంధ పూర్వకమైనవి కాకూడదు. అవి వృత్తాకార ప్రతి స్పందన, సమైకీకరణల ద్వారా నిర్ణయీకరణ ప్రక్రియలో ప్రవేశించాలి.

విమర్శనాత్మక పరిశీలన :

వ్యవస్థ రచయితలలో కొందరు ఫాలెట్ ను తత్త్వవేత్తగా పిలువగా మరి కొందరు ఆమె రచనలలో ఎలాంటి సంప్రదాయ దృక్పథం లేదని అన్నారు. వాస్తవానికి ఫాలెట్ తనంతటతానే నిర్వహణా సిద్ధాంత పద్ధతులను, మానసిక విషయాలను వదిలేసి, ఏకపక్ష యాంత్రిక దృక్పధాన్ని మాత్రమే అనుసరించిన విధానాన్ని విమర్శించింది. అదే సమయంలో పాలన నిర్వహణపై ఆమె తెలుబుచ్చిన అభిప్రాయాలు, భావనలు కూడా విమర్శలకు గురయ్యాయి. నిర్వహణ వ్యవస్థ లలో వుండే సామాజిక ప్రవృత్తులను స్వభావాలను పట్టించుకోలేదని ఫాలెట్ విమర్శించారు. మరచిపోయి, అవగాహన లోపం, దురభిప్రాయాల వలన, ఉద్యోగులు వ్యక్తిత్వాల గుణగణాలలో వుండే భేదాలవల్ల వ్యక్తమయ్యే మానసిక వైరుధ్యాలను మాత్రమే పరిగణలోనికి తీసుకుంది. సమైక్యతపై ఆమె వెలిబుచ్చిన భావాలన్నీ వట్టి భ్రమలని విమర్శించారు. వ్యవస్థ యొక్క సామాజిక దృక్పధాన్ని శాస్త్రీయంగా వివరించలేక పోయిందని కూడ ఫాలెట్ విమర్శలకు గురైంది. కొన్ని ఆసక్తి దాయకమైన అభిప్రాయాలను ఫాలెట్ యధేచ్ఛగా వక్తపరచినందున, ఆమె రచనలు క్రమబద్ధంగా లేక స్థిరత్వం లోపించి, వాటిని అనుసరించటం పాఠకునికి కష్టదాయకమని బెకర్ అభిప్రాయం. అంతేగాక ఆమె అభిప్రాయాలు చదివేవారికి తమను ఆమె భావాలు ఎటు తీసుకెళతాయో తెలియక తికమకపడతారు. అందువలన ఐకీకృతమైన వ్యవస్థ ఏర్పాటుకు ఫాలెట్ వ్యక్త పరచిన విలువైన భావాలు, ఉపయుక్తమైన సలహాలలో ఉండవలసిన సిద్ధాంత బద్ధత లోపించిందని పలువురి అభిప్రాయం.

సారాంశం:

పైన పేర్కొన్న విమర్శలెన్ని వున్నప్పటికి, ఫాలెట్ అందించిన మేధో విషయాలు పాలనాతత్త్వంలో ప్రామాణికమైనవేగాక భవిష్య సూచికలు కూడా సంఘర్షణ, సమైక్యత, సమన్వయం, అధికారం, నియంత్రణ, నాయకత్వాలపై ఆమె వెలిబుల్చిన సార్వజనీన దృక్పధపు బహుముఖ లక్షణాలకు సమర్ధతను, చట్టబద్ధతను కలుగజేస్తాయి. ఉర్విక్, మెట్ కఫ్ అభిప్రాయ పడినట్లుగా ఆమె భావనలు ఆమె కాలంలోనే కాక వర్తమాన కాలంలో కూడా

ఎంతో ప్రగతిశీలమైనది, ముందు చూపు కలిగినవి. పరిశ్రమ నిర్వహణలో మానవ సహకారాన్ని వాంచించే ప్రతి ఒక్కరికి ఫాలెట్ వెలిబుచ్చిన అభిప్రాయాలు విజ్ఞానఖనులు.అందువలనే ఫాలెట్ ప్రయోగాలు విశ్వాసంన భావాలు పాలనాతత్వ శాస్త్రంలో నూతన శకాన్ని ఆరంభించి సంప్రదాయ శకానికి మధ్య వారధిగా నిలిచాయి అంటే అతిశయోక్తి లేదు.

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 రిహాబిలిటేషన్ 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, ఉత్కృష్ణ 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 ముసుగడ 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 ఒప్పుకొని 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-ఛాన్స్‌లర్ 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, నిష్పక్షపాతమైన మనస్సు, ధైర్యం, గ్రహణ శక్తి వంటివి సాధారణ సామర్థ్యాలు. వ్యక్తి అభిరుచులు, శిక్షణ ద్వారా నేర్చుకున్న పద్ధతులు ప్రత్యేక సామర్థ్యాలు. ఈ రెండు సామర్థ్యాలు పరస్పరాధారితాలు.

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

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 కెన్నెత్ 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.

చదవవలసిన గ్రంథాలు :

1) Prasad & Prasad

రచయిత
ఆచార్య బి.పి.పి. బోస్