

## कार्यक्षम व्यवस्थेसाठी

- श्रीमती लीना मेहेंदळे, भा.प्र.से

एखादे कार्यालय, संस्था किंवा राष्ट्र कार्यक्षम होण्यासाठी कित्येक मुद्दे महत्वाचे ठरतात. त्यापैकी एक महत्वाचा मुद्दा आहे व्यवस्था उभारणीचा, व्यवस्थेची घडी बसवण्याचा. याच्यासाठी मंत्रालयाचे उदाहरण घेऊ या. इथे आपण दोन त-हेने कामे करीत असतो.

एक काम असते विषय निगडीत असते जसे की फाइली काढणे. दुसरे काम फाइलीच्या व्यवस्थापनेचे असते - उदाहरणार्थ दिवसभरात (किंवा महिन्याभरांत) एकूण किती फाइली किंवा टपाल आले, त्यांतले किती हाताबाहेर केले व किती काम शिल्लक ठेवले हा आढावा घेणे.

प्रत्यक्ष फाइली हातावेगळ्या करणे हे विषय निगडीत काम आहे तर वरील प्रमाणे आढावा घेणे हे व्यवस्थापन निगडीत काम आहे. हे उदाहरण प्रत्यक्ष वापराने आपल्या एवढे अंगवळणी पडलेले असते की त्यांच्यातील फरक नेमकेपणाने व ठळकपणाने आपल्या जाणीवेत रहात नाही. कुणाला विचारले तर ते म्हणतील - येस, येस, इट इज अँट दि बँक ऑफ अवर माइन्ड. म्हणजेच ते जाणीवेतून मागे असते. इट ऑलवेज गोज अँट दि बँक ऑफ आवर माइन्ड.

या फरकाची विशेष करून जाणीव असण्याची किंवा करून देण्याची गरज काय? तर यासाठी की आपल्या संस्थेमध्ये आपण जेवढे वरिष्ठ पातळीवर जातो तेवढी व्यवस्थापन निगडीत आपली जबाबदारी वाढत जाते. ती जर मध्यम व वरिष्ठ श्रेणीच्या अधिका-यांनी पार पाडली नाही तर व्यवस्था कोलमडते - म्हणजेच सिस्टेमिक फेल्युअर होते. ते न होऊ देण्यासाठी व्यवस्थापन निगडीत मुद्दांची जाणीव ठेऊन वेळोवेळी त्या मुद्दांवरही वेळ खर्ची टाकणे हे मध्यम व वरिष्ठ अधिका-यांना अत्यावश्यक आहे. पण आज कुठल्याही शासकीय कार्यालयात कार्य चित्र दिसते?

मी एकदा माझ्या कार्यालयांतील सर्व मध्यम श्रेणीच्या अधिका-यांच्या बैठकीत (सुमारे २० अधिकारी) हा विषय काढला - त्यांना वरील उदाहरण समजावून दिले आणि अशाच प्रकारे व्यवस्थापन निगडीत किती कामे ते करतात हे प्रत्येकाने (इतरांचे उत्तर न बघता) आपल्या समोरील कागदावर लिहावे असे सुचवले. दहा मिनिटांनंतर कुणी दोन, कुणी चार तर कित्येकांचे उत्तर शून्य असे होते. मात्र व्यवस्थापन निगडीत कित्येक कामे ते करतात हे मला माहीत होते - रोजच्या त्यांच्या कामामधूनच ते दिसलेले होते.

काम करणे व ते जाणीवपूर्वक करणे यांत फरक आहे. जाणीवपूर्वक काम करतांना आपले चिकित्सक मन जागे असते. आपण हे काम का करतो, यात सुधारणा कशी होऊ शकते इत्यादि प्रश्नांबाबत मन चिकित्सकपणाने विचार करत असते. त्यातूनच आपले कामाचे व्यवस्थापन सुधारू शकते. अन्यथा सिस्टेमिक फेल्युअर घडते.

### सुप्रशासन म्हणजे काय याचे उत्तर देताना

कार्यक्षमता (Efficiency), उत्तरदायित्व (Responsibility), सुयोग्य व्यवस्थापन व कार्यपद्धती (System & Procedure) पारदर्शकता (Transparency), संवेदनशीलता (Sensitivity), व दूरदृष्टी (Vision) हे आवश्यक गूण आहेत.

आपण व्यवस्थापन निगडीत जे मुद्दे हाताळतो, त्यांचा देखील श्रेणीक्रम असतो. मंत्रालयातील उपसचिव व्यवस्थापन निगडीत काय काय कामे करतात ? त्यापैकी पहिल्या (सोप्या) श्रेणीतील कामांची उदाहरणे पाहू या. -

- संदर्भ व फायलींची नोंद ठेऊन शिलकी प्रकरणांचा आढावा घेणे.
- कॅश फ्लो प्रमाणे बजेट निघेल हे पहाणे.
- असिस्टंट कडे कामाचे वाटप सारखे पणाने असेल हे वेळोवेळी तपासणे.
- कित्येक कामे याद्या करून केली पाहिजेत पण तसे बहुधा केले जात नाही. त्यामुळे योग्य रीतीने कामाचा आढावा घेतला जात नाही. - उदा.
  - सर्व योजनांची यादी करून त्यांच्या बजेट टिप्पण्यांना चालना देणे.
  - जी काही टेंडर्स काढावी लागतात (यामध्ये क्षेत्रीय कार्यालयांचा समावेश होतो) त्यांची यादी करून पाठपुरावा करणे .
  - ज्या काही इमारत दुरुस्त्या करायच्या त्यांची यादी करून पाठपुरावा करणे.
  - सी. एफ. अँडव्हान्स च्या प्रकरणांची (केलेल्या व करावयाच्या) यादी.

- आस्थापना हाताळणा-या उपसचिवांनी देखील खालीलप्रमाणे याद्या करून दरमहा तपासले पाहिजे.
  - गोपनीय अहवालांची यादी करून ते अद्यावत असण्याची तपासणी.
  - रजा मंजूरीची एकत्रित यादी व त्यातील पेन्डन्सी.
  - सतत लागणा-या किरकोळ वस्तूंची यादी, महिन्याच्या व वर्षाला लागणारा स्टॉक तसेच तो स्टॉक वेळेत आणण्याची सिस्टम.

- ३ -

अशी कित्येक उदाहरणे देता येतील. या व्यवस्थापन निगडित कामांपैकी बरीच कामे केली जात नाहीत, केली तरी यादी डोळ्यांसमोर ठेऊन न करता जसजशी फाईल पुटअप होईल (जर, जेव्हा) तसतशी केली जातात. काही वेळा यादी समोर ठेऊन काम केले जाते, तेव्हा त्या कामात सुधारणा आणण्यासाठी काय करावे हाही विचार होण्याची शक्यता व आशा शिल्लक राहते.

व्यवस्थापन कामांच्या पुढील श्रेणीत को-ऑर्डिनेशन, सहकार्य, प्रशिक्षण व मोटिव्हेशनचे मुद्दे येतात अस मला वाटतं. आज किती उपसचिव, सचिव किंवा फिल्ड मधील डायरेक्टर, कमिशनर या श्रेणीतील अधिकारी, वरील चार मुद्यांकडे जाणीवपूर्वक तसेच आखणीपूर्वक (प्लानिंग व वेळापत्रक करून) लक्ष पुरवतात? कित्येक कार्यालयात महिन्याच्या ठराविक दिवसाला ठराविक विषयांची बैठक अशी चांगली पद्धत सुरू आहे. यावरून आखणी करता येते हे सिद्ध होते. आपल्या कडील स्टाफच्या प्रशिक्षणाबाबत काही गैरसमजूती आहेत. प्रशिक्षणासाठी यशदा किंवा सा.प्र.वि. किंवा अन्य संस्था आहेत, सबब आपली जबाबदारी शून्य अशी कित्येकांची समजूत आहे. ते चूक आहे कारण एकतर आपल्या कार्यासनातील कर्मचा-यांची प्रशिक्षणाची गरज काय हे ओळखण्याचे काम शिल्लक रहातेच. सैद्धान्तिक पातळीवर यशदा इत्यादी मध्ये ट्रेनिंग पूर्ण केले जाते. पण त्याचा फिनिशिंग टच ऑफिसमधील उदाहरणानेच होतो. शिवाय कित्येक प्रकारचे प्रशिक्षण कार्यालयातच करायचे असते. त्याचा मोटिव्हेशनसाठी देखील उपयोग होतो.

मोटिव्हेशन कशातून येते ? काहींचे मोटिव्हेशन निश्चितपणे वरकमाईतून येते. ही प्रशासनाला लागलेली मोठी कीडच म्हणावी लागेल. या किडीचा वाईटपणा दुप्पट असतो. कारण ही कीड इतरांना

भ्रष्टाचाराला प्रवृत्त करतेच पण भ्रष्टाचार न करणा-यांमध्ये एक प्रकारचे नैराश्य देखील आणते. सर्वच तसे नाहीत हा दिलासा असला तरीही इतरांचे मोटिव्हेशन कशातून येते हा प्रश्न शिल्लक रहातोच. मला सर्वसाधारणपणे तीन उत्तरे ऐकायला मिळाली. काम न केल्यास काहीतरी कारवाई होईल हे एक कारण, तर आपण पगार घेतो म्हणून आपण काम केले पाहिजे हे दुसरे कारण. आपल्या ओळखीच्या व्यक्ति, नातेवाईक, जातभाई आहेत म्हणून त्यांची कामे करतो (किंवा राजकीय नेता असेल तर मतदार संघाशी संबंधीत काम करतो) हे तिसरे कारण.

- ४ -

पण यांच्याखेरीज कार्यक्षमतेचा अभिमान असेल तर, सहकारी व वरिष्ठांकडून कौतुक आणि कनिष्ठांकडून आदर मिळत असेल तर, माझ्या कार्यक्षमतेने देशाचा विकास होतो ही जाणीव असेल तर किंवा कार्यक्षमतेतून आनंद घेता येत असेल तर अशा चार कारणांनी कामात मोटिव्हेशन येत असते. (कार्यक्षमतेचा अभिमान व कार्यक्षमतेतून आनंद या दोन वेगळ्या बाबी आहेत).

पण मूळ मुद्दा हा आहे की मोटिव्हेशन बाबत मध्यम व वरिष्ठ अधिकारी कांय करतात? त्यातील किती जाणीव व आखणी पूर्वक? याचे उत्तर असे ऐकायला मिळाले की मंत्रालयात येणा-यांचे जे काही सेल्फ मोटिव्हेशन असेल तेच, इतरांनी मोटिव्हेशन करणे अशक्य आहे. (मला हे उत्तर अजूनही पटलेले नाही ही बाब वेगळी).

माझ्या वर्गवारीप्रमाणे व्यवस्थापन निगडीत कामांच्या तिस-या श्रेणीतील कामांचा संबंध त्या त्या व्यक्तीच्या व कार्यालयाच्या ॲटिट्यूड बरोबर निगडीत आहे. सरकारी कामात ही श्रेणी अभावानेच दिसते (बँक ऑफ दि माइन्ड असेलही पण त्याचा उपयोग फारसा नसतो) उदा. फाइलीमधील नमूद केलेले काम योग्य असेल तर काम लवकर कसे होईल हा प्रश्न आपल्या मनांत येतो की मी ती फाईल किती लवकर बाहेर काढली हा प्रश्न आपण विचारतो ? सर्वसामान्यपणे आपला ॲटिट्यूड असाच असतो की माझे काम मी केले (फाईल वेळच्या वेळी काढली) इतरांचे ज्याने त्याने पाहून घ्यावे - प्रत्येकाने त्याच्या हिश्याचे काम व्यवस्थित केले तर सगळी कामे होतील - तो / ती करत नसेल तर त्याचे पाप त्यांना वगैरे वगैरे असा असेल तर ! या ॲटिट्यूड मध्ये "काम" होणे महत्वाचे नसून "माझे काम" महत्वाचे असते. हा मी पणा कमी करून काम कसे पूर्ण होईल हे बघणारे अधिकारीच प्रशासनाला खरा हातभार लावत असतात. पण त्यांची संख्या किती ?

दुसरे एक उदाहरण पाहू या. माझ्याच खात्यांत काम करणारे दोन उपसचिव असतील तर आळीपाळीने मला खालीलप्रमाणे नोट सतत वाचायला मिळते - (क ची नोट ख बाबत). "अमुक कामांपैकी

तमुक हिस्सा ख ने करावयाचा असून त्यांना तशी विनंती करण्यात येत आहे" ही फाईल क कडून थेट ख कडे न जाता आधी प्रधान सचिव व मगच ख कडे जाते. अगदी क व ख यांच्या दोन असिस्टंट च्या पातळीवरच काम उरकण्यासारखे असेल तरीही ती फाईल असिस्टंटच्या पातळीवरच काम उरकण्यासारखे असेल तरीही. अशाच टिप्पण्या दुस-या सचिवांबाबत माझ्याकडून जाण्याच्या असल्यातर त्या मुख्य सचिवांमार्फत जाव्यात अशीही समजूत असते. माझ्या मते हा कोऑर्डिनेशन चा अभाव तर आहेच पण इथे ॲटिट्यूडचा प्रश्नही महत्त्वाचा आहे.

तर मग व्यवस्थापन उत्तम होण्याच्या दृष्टीने ॲटिट्यूड - दृष्टीकोन व कार्यप्रवृत्ती बाबत वरिष्ठ अधिकारी किती वेळ देतात, किती चर्चा करतात, कधी करतात? त्यांची फलनिष्पत्ति होते कां, ती मोजली जाते कां ? (असे प्रश्न माहितीच्या अधिकाराखाली विचारले जाऊ शकतात).

या पुढची श्रेणी -- आपल्या कामांमधून व कामाच्या पध्दतीमधून पर्यावरणाबाबत, समानतेबाबत, वेस्टेज टाळण्याबाबत, ऊर्जा बचतीबाबत, स्त्रियांकडे पहाण्याचा दृष्टीकोणाबाबत, न्याय - सत्यनिष्ठेबाबत आपला ॲटिट्यूड, आपले काय चिंतन दिसून येते ? जसे ते एका व्यक्तीचे दिसून येते तसेच सांघिक रूपातही दिसू शकते. याचसाठी कार्पोरेट जगात मिशन स्टेटमेंट लिहिण्याला एवढे महत्त्व दिले जाते. शासनाला एखादेच मिशन स्टेटमेंट पुरणार नसते. कारण शासनाला विविध पैलू असतात. पण ते सांघिक असले तर शासन व्यवस्थित चालते. तसेच ते जाणीवपूर्वक चर्चेत घेतले गेले व त्यांचे सातत्य टिकवले गेले तरच ते परिणामकारक ठरतात.

या ॲटिट्यूड बदल देखील वरिष्ठ, अतिवरिष्ठ अधिकारी यांनी विचार व चर्चा करण्याची आवश्यकता आहे.

----- X -----