



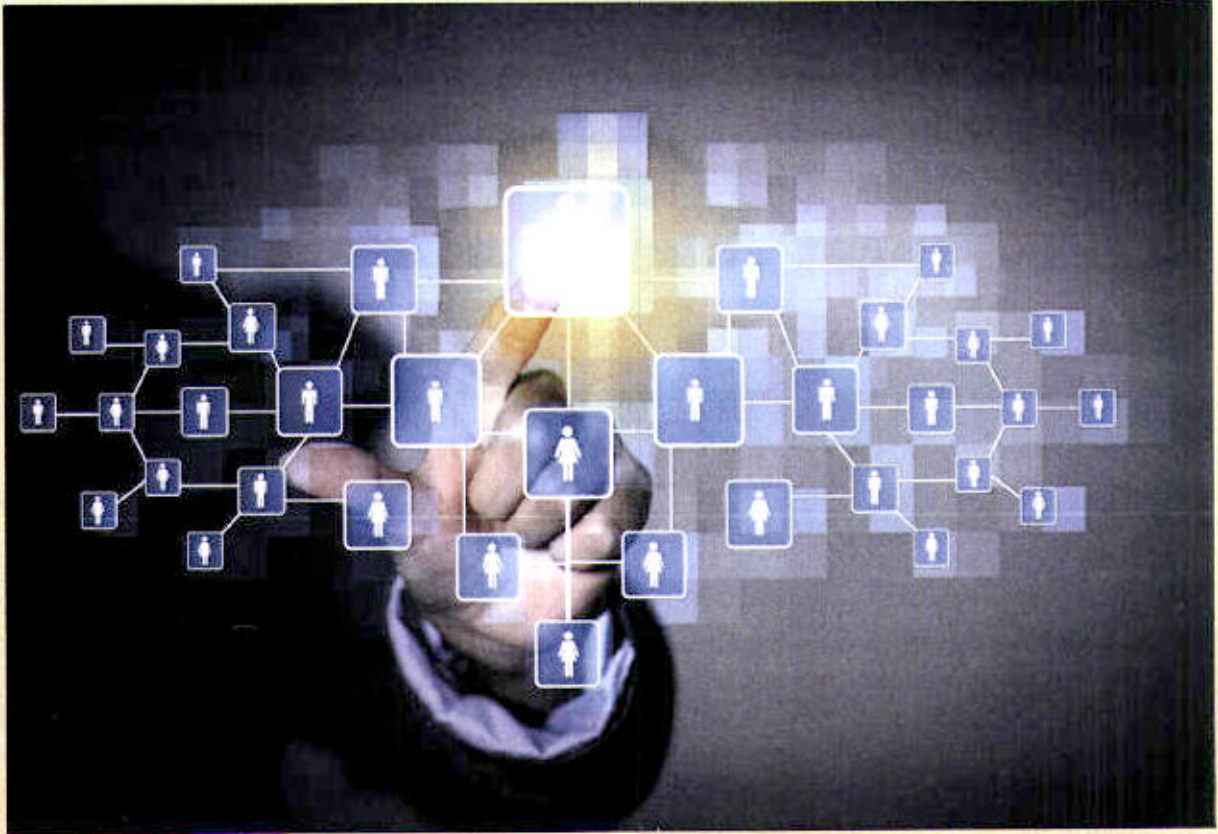
डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर ओपन युनिवर्सिटी

गुजरात सरकार द्वारा स्थापित

F.Y. B. Com.

धंधाकीय संयालन

BCBMG108



ભાગ-1

આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર



ઇન્દિરા ગાંધી
નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી

F.Y. B. Com.

ધંધાકીય સંચાલન

BCBMG108

વિભાગ

1

આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર
(Planning and Organising)

એકમ 4

આયોજનની મૂળભૂત જરૂરિયાતો (Fundamentals of Planning) 7

એકમ 5

યોજનાઓ, નીતિઓ, સમયપત્રકો અને વિધિઓ
(Plans, Policies, Schedules and Procedures) 20

એકમ 6

વ્યવસ્થાતંત્ર : મૂળભૂત ખ્યાલો
(Organising : Basic Concepts) 31

એકમ 7

વિભાગીકરણ અને સત્તા સંબંધોનું સ્વરૂપ
(Departmentation and Forms of Authority, Relationships) 49

એકમ 8

સત્તાની સોંપણી અને વિકેન્દ્રીકરણ
(Delegation and Decentralisation) 60

Expert Committee

Prof. B.S. Sharma
Pro-Vice-Chancellor
IGNOU

Prof. Rakesh Khurana
Director
School of Management Studies
IGNOU

Prof. J. Satyanarayana (*Chairman*)
Osmania University
Hyderabad

Prof. R.B. Upadhyaya
University of Rajasthan
Jaipur

Prof. G.V. Shenoy
Institute of Rural Management
Anand

Prof. I.H. Farooqi
Aligarh Muslim University
Aligarh

Prof. B.S. Bhatia
Punjab University
Patiala

Mr. A.K. Majumdar
Institute of Chartered
Accountants of India
New Delhi

Prof. P.K. Ghosh
Delhi University
Delhi

Prof. Amar Chand
Madras University
Madras

Course Preparation Team

Prof. P.K. Ghosh
Delhi University
Delhi

Faculty Members
Indira Gandhi National
Open University

Prof. B.P. Singh
Delhi School of Economics
Delhi University
Delhi

Dr. R.K. Grover
Dr. N.V. Narasimham
Dr. V.V. Reddy
Ms. Madhu Surya

Mr. P.S. Prasad
Institute of Chartered Accountants
of India
New Delhi

Mr. Nawal Kishor
Prof. G. Sambasiva Rao
(Language Editor)

Prof. D.P. Sharma
S.K. University
Anantpur (A.P.)

Production

Mr. Balakrishna Selvaraj
Registrar (PPD)
IGNOU

બીજું પુન:મુદ્રણ : ૧૯૮૮

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,
નવી દિલ્હી, દ્વારા તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી (અમદાવાદ)એ
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

© Indira Gandhi National Open University.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

અનુવાદ :

પ્રા. એસ. ટી. ઝિંજૂવાડિયા પ્રાધ્યાપક,
એસ. જે. કોલેજ ઓફ કોમર્સ,
વસ્ત્રાપુર, અમદાવાદ

પરામર્શ (વિષય) :

પ્રા. એસ. એ. ચિંતામન પ્રાધ્યાપક,
એસ. જે. કોલેજ ઓફ કોમર્સ,
વસ્ત્રાપુર, અમદાવાદ

પરામર્શ (ભાષા) :

પ્રા. પ્રસાદ બ્રહ્મભટ્ટ રીડર,
ભાષાભવન, ગુજરાત યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ

સંપાદન અને સંયોજન :

ડૉ. પી. કે. મહેતા નિયામક,
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ-380 003

સંયોજન સહાય :

શ્રી એસ. એચ. બારોટ મદદનીશ કુલસચિવ
શ્રી ડી. આઈ. શાસ્ત્રી કાર્યાલય અધીક્ષક
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ-380 003

પ્રકાશક

ડૉ. પી. કે. મહેતા, નિયામક રજિસ્ટ્રાર, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નંબર 9, ડકનાબા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003. ટે.નં. 7869690
© સર્વ હક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર ત્રિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય
કોઈ પણ રીતે પુનઃ મુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

વિભાગ 2 આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર (Planning and Organising)

વિભાગ 1માં તમે સંચાલનનાં જુદાં જુદાં કાર્યો, તેના અર્થ અને મહત્વ વિષે શીખી ગયા છો. આ વિભાગમાં સંચાલનના પ્રથમ બે કાર્યો વિષે ઊંડાણથી ચર્ચા કરવામાં આવી છે. આ બે કાર્યો છે - આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર, જેમાં આયોજનની મૂળભૂત જરૂરિયાતો, યોજનાના પ્રકારો, વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના મૂળભૂત ખ્યાલો, વિભાગીકરણના આધારો, વ્યવસ્થાતંત્રનાં માળખાઓના પ્રકારો અને સત્તાસોંપણીના ખ્યાલો અને વિકેન્દ્રીકરણના ખ્યાલોની ચર્ચા અહીં કરવામાં આવી છે.

એકમ 4માં આયોજનનું સ્વરૂપ અને મહત્વ, આયોજનની પ્રક્રિયા, આયોજનના પ્રકારો અને આયોજનના જરૂરી સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરેલ છે.

એકમ 5માં યોજનાના જુદા જુદા પ્રકારો, હેતુઓ, વ્યૂહરચનાઓ, નીતિઓ, વિધિઓના મહત્વની ચર્ચા કરેલ છે અને જુદી જુદી યોજનાનો તફાવત જણાવેલ છે.

એકમ 6માં વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અને તેનું મહત્વ, વૈધિક (ફોર્મલ) અને અવૈધિક (ઈન્ફોર્મલ) વ્યવસ્થાતંત્રનો ખ્યાલ, સુપરવિઝન, વ્યવસ્થાતંત્રના આલેખો અને નિયમપુસ્તિકા વિષે વર્ણન કરેલ છે.

એકમ 7માં વિભાગીકરણનો ખ્યાલ, વિભાગીકરણના આધારો અને સત્તા સંબંધોનાં સ્વરૂપો દર્શાવ્યો છે.

એકમ 8માં સત્તાસોંપણીની પ્રક્રિયા અને સિદ્ધાંતો તેમ જ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણના ખ્યાલો સમજાવેલ છે.

એકમ 4 આયોજનની મૂળભૂત જરૂરિયાતો (Fundamentals of Planning)

રૂપરેખા

- 4.0 ઉદ્દેશો
- 4.1 પ્રસ્તાવના
- 4.2 આયોજન શું છે ?
- 4.3 આયોજનનું સ્વરૂપ અને લક્ષણો
- 4.4 આયોજનનું મહત્ત્વ
- 4.5 આયોજનની મર્યાદાઓ
- 4.6 આયોજનની પ્રક્રિયા
- 4.7 આયોજનના એક ભાગ તરીકે અનુમાન
- 4.8 આયોજનના પ્રકારો
- 4.9 આયોજનના સિદ્ધાંતો
- 4.10 સારાંશ
- 4.11 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 4.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 4.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

4.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે -

- આયોજનનો અર્થ, સ્વરૂપ, મહત્ત્વ અને આયોજનનાં સંચાલકીય કાર્યો વર્ણવી શકશો.
- આયોજનની પ્રક્રિયાના જુદા જુદા તબક્કાઓની જાણકારી મેળવી શકશો.
- આયોજનનાં જુદાં જુદાં કાર્યો જેવાં કે વ્યૂહાત્મક આયોજન, ટેકનિકલ આયોજન, લાંબા ગાળાનું આયોજન અને ટૂંકા ગાળાના આયોજન વિષે વર્ણન કરી શકશો.
- આયોજનના સિદ્ધાંતો અંગે જાણકારી મેળવી શકશો.

4.1 પ્રસ્તાવના

એકમ 3માં તમે સંચાલનની પ્રક્રિયા અને સંચાલકોનાં કાર્યો વિષે શીખી ગયા. તમે એ પણ શીખી ગયા કે આયોજન એ સંચાલકોનાં મહત્ત્વનાં કાર્યો પૈકીનું એક છે કે જે બીજાં કાર્યો સાથે નજીકનાં સંબંધ પરાવે છે. પરંપર તો સંચાલનની દરેક કક્ષાએ આયોજન એ ચાવીરૂપ કાર્ય ગણાય છે. હવે મોડે મોડેથી પણ સમગ્ર દુનિયામાં આયોજનનું મહત્ત્વ સમજાવા લાગ્યું છે. ખાસ કરીને કોર્પોરેટ આયોજન, લાંબા ગાળાનું આયોજન અને વ્યૂહાત્મક આયોજન ખૂબ જ મહત્ત્વનાં બન્યાં છે.

આ એકમમાં આયોજનની મૂળભૂત બાબતો જેવી કે અર્થ, સ્વરૂપ, લક્ષણો, મહત્ત્વ અને મર્યાદાઓ વિષે તમે જાણકારી મેળવી શકશો. તમે આયોજનનાં તત્ત્વો, આયોજન પ્રક્રિયાના જુદા જુદા તબક્કાઓ અને આયોજનમાં અનુમાન કરવાનો કેટલો ફાળો છે તે પણ શીખી શકશો. તમે જુદાં જુદાં આયોજનો અને આયોજનના જરૂરી સિદ્ધાંતોની જાણકારી પણ મેળવી શકશો.

4.2 આયોજન શું છે ?

આપણામાંથી મોટા ભાગના રોજિંદા જીવનવ્યવહારમાં 'આયોજન'નો અર્થ જાણીએ જ છીએ. જ્યારે આખો દિવસ આપણે ખૂબ જ કાર્યરત હોઈએ ત્યારે ક્યાં કાર્યો કરવા તે અગાઉથી નક્કી કરીએ છીએ. વાલીઓ પોતાનાં બાળકોના શિક્ષણ અંગે ખૂબ જ અગાઉથી નિર્ણય લઈ લેતા હોય છે. એક વિદ્યાર્થી તરીકે તમે પણ તમારી પરીક્ષા અંગે અગાઉથી તૈયારી કરો છો અને તમારી પાસે જે નમય છે તેનો કઈ રીતે સૌથી સારો ઉપયોગ થાય તે પણ અગાઉથી નક્કી કરી તેના અંગે યોજના બનાવો છો.

સામાન્ય માનવી પણ આયોજનનો અર્થ સમજે છે : નિર્ણય કરવા માટેનો પદ્ધતિસરનો રસ્તો અને ચોક્કસ હેતુ પાર પડે તે માટે કાર્યો કરવાં એટલે આયોજન.

આમ છતાં, સંચાલન અને વ્યવસ્થાતંત્રના સંદર્ભમાં આયોજનનો ખ્યાલ એક વિશિષ્ટ રીતે વાપરવામાં આવે છે. તેનો અર્થ એ થાય છે કે અમુક ચોક્કસ સમયગાળા માટે ભવિષ્યમાં શું કરવું તેનો નિર્ણય અગાઉથી કરવો અને નિર્ણય કરેલ કાર્યો કરવા માટે જરૂરી પગલાં લેવા. આનો અર્થ એ થાય કે આયોજન એ ભવિષ્યને જુએ છે અને આ ભવિષ્ય કેવું હશે અને વ્યવસ્થાતંત્રને કેટલી અસર કરશે તેનું અનુમાન કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રે કેવાં પગલાં લેવાં અને ભવિષ્યના બનાવો સાથે વ્યવસ્થાતંત્રને સુસંગત કેવી રીતે બનાવવું તે પણ અત્યારથી જ વિચારે છે. આયોજનમાં વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે વૈકલ્પિક કાર્યોમાંથી અમુક ચોક્કસ કાર્યોની પસંદગી કરવાનો પણ સમાવેશ થાય છે. આયોજનમાં શિસ્તબદ્ધ વર્તણૂક, હેતુ સિદ્ધ કરવાનો ખ્યાલ, વસ્તુઓ અને કાર્યો વિષે અગાઉથી વિચારણા અને તેની ગોઠવણી, અછતવાળાં સાધનોની કાળજીપૂર્વકની કાળવણી, અને એવાં બીજાં શિસ્તબદ્ધ કાર્યો કરવામાં આવે છે. ટૂંકમાં, આયોજન એટલે ભવિષ્યના હેતુઓ હાંસલ કરવા માટેની પ્રક્રિયા અને તે માટેના રસ્તાઓ અને કાર્યોની અગાઉથી પસંદગીનો નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા.

4.3 આયોજનનું સ્વરૂપ અને લક્ષણો

સંચાલકીય કાર્ય તરીકે આયોજનનાં પોતાનાં ચોક્કસ આગવાં લક્ષણો છે કે જે બીજાં સંચાલકીય કાર્યોથી તેને અલગ પાડે છે. બીજાં સંચાલકીય કાર્યો જેવાં લક્ષણો પણ તે ધરાવે છે. આ બધાં જ લક્ષણો સંપુક્ત રીતે આયોજનનું સ્વરૂપ રજૂ કરે છે. આયોજનનાં લક્ષણો નીચે પ્રમાણે છે :

- (i) પ્રથમ કાર્ય : સંચાલકીય કાર્યોમાં સૌથી પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે. સંચાલનનાં બીજાં કાર્યો આયોજન બાદ આવે છે. આયોજન એ બીજાં સંચાલકીય કાર્યો માટે પાયો પૂરો પાડે છે. આમ તો બધાં જ સંચાલકીય કાર્યો એકબીજાં સાથે આંતરસંબંધ ધરાવે છે અને બધાં જ સરખા મહત્વનાં છે. તેમ છતાં, આયોજન એ મુખ્ય અને પ્રથમ કાર્ય ગણાય છે. આયોજન થયા બાદ જ બધાં સંચાલકીય કાર્યો કરવામાં આવે છે.
- (ii) આયોજન એક પ્રક્રિયા તરીકે : આયોજન એ થોડા તબક્કા ધરાવતી પ્રક્રિયા છે. સંચાલનની મુખ્ય પ્રક્રિયાની તે ઉપ-પ્રક્રિયા છે. આયોજનની પ્રક્રિયા વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો અને હેતુઓ નક્કી કરવાથી શરૂ થાય છે અને આ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે યોજનાઓની ગોઠવણી અને અમલીકરણથી પૂરી થાય છે.
- (iii) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે : આયોજન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. ઉપરાંત, દરેક કક્ષાના સંચાલકોએ આયોજન કરવું પડે છે. છતાં, દરેક કક્ષાએ આયોજનની માત્રા અને ગુણવત્તામાં તફાવત જોવા મળે છે. ઉપરાંત આયોજન કરવામાં આવવો પડતો સમય પણ બદલાતો રહે છે. જેમ કે, સૌથી ઉપરની કક્ષાના સંચાલકો કોર્પોરેટ આયોજન પર ભાર મૂકતા હોય છે. તેમના નિર્ણયો વ્યવસ્થાતંત્ર પર ખૂબ જ મોટી અસર ઊપજાવે છે. મધ્ય કક્ષાના અને નીચલી કક્ષાના સંચાલકોએ મર્યાદિત પ્રમાણમાં આયોજનનું કાર્ય કરવાનું હોય છે.

વ્યવસ્થાતંત્રના જુદા જુદા કાર્ય વિસ્તારોમાં પણ આયોજનની પ્રક્રિયા સતત ચાલતી હોય છે. દા.ત. ઉત્પાદનના એકમમાં ઉત્પાદન-આયોજન, માલસામાન જરૂરિયાત આયોજન, કર્મચારીઓનું આયોજન, નાણાકીય આયોજન વગેરે કાર્યો સતત ચાલતાં જોવા મળે છે.

- (iv) ભવિષ્ય પર ભાર મૂકે છે : આયોજન હંમેશાં ભવિષ્ય પર ભાર મૂકે છે. હેત્રી ફેયોલ આયોજનની વ્યાખ્યા આપતાં જણાવે છે કે આયોજન એ ભવિષ્યમાં શું કરવાનું છે તે વિચારતી પ્રક્રિયા છે અને ભવિષ્યમાં બનવાની પરિસ્થિતિ અને બનાવોનો સામનો કરવા માટેની વર્તમાનની જોગવાઈ છે. આમ, આયોજન એ ભવિષ્યમાંની અચોક્કસતા અને અજાણપણા અંગે અત્યારથી જ વિચાર કરવાનું કાર્ય કરે છે.

કોઈ વ્યક્તિ ભૂતકાળ માટે કે વર્તમાન કાળ માટે આયોજન કરી શકતી નથી. પરંતુ ચોક્કસપણે, ભવિષ્ય માટેનું આયોજન કરતી વખતે ભૂતકાળના અનુભવો અને બોધપાઠો તેણે ધ્યાનમાં લેવા પડે છે. સંચાલકો પણ સંબંધિત બોધપાઠો ધ્યાનમાં લઈ આયોજન કરતા હોય છે.

(v) આયોજનનો આધાર માહિતી છે : માહિતી વગર આયોજન શક્ય નથી. ભૂતકાળનાં વલણો, વર્તમાન પરિસ્થિતિઓ અને ભવિષ્યની શક્યતાઓની માહિતીને આધારે જ આયોજન શક્ય બને છે.

ઊભા થતા કે ઊભા થનાર પ્રશ્નોના હલ માટે માહિતી જરૂરી છે. માહિતીના આધારે જ પ્રશ્નોનું વિશ્લેષણ કરી શકાય છે, વૈકલ્પિક કાર્યોની હારમાળા બનાવી શકાય છે, વૈકલ્પિક કાર્યોનું મૂલ્યાંકન થઈ શકે છે અને તેમાંથી ચોક્કસ યોજનાની પસંદગી થઈ શકે છે.

(vi) વાજબીપણું : આયોજન એ વાજબી સંચાલકીય પ્રવૃત્તિ છે. તે દર્શાવે છે કે આયોજન એ સહેલું સંચાલકીય કાર્ય છે. તે પૂરતી માહિતી, જ્ઞાન અને સમજ સાથે કરાયેલ કાર્ય છે. જે સંચાલકો આયોજન કરતા હોય છે તે આયોજન માટે વસ્તુલક્ષી અને લાગણીવિહીન હોય છે. તેમના મનમાં આયોજનના પ્રશ્નો અંગે ચોક્કસ ખ્યાલો હોય છે અને આ પ્રશ્નોનો નિવેડો કેવી રીતે લાવવો તે પણ તેઓ જાણતા હોય છે.

(vii) વૈધિક અને અવૈધિક (ફોર્મલ અને ઈન્ફોર્મલ) સ્વરૂપ : આયોજનમાં ફોર્મલ અને ઈન્ફોર્મલ (વૈધિક અને અવૈધિક) બંને પ્રકારનાં તત્ત્વો હોય છે. ફોર્મલ આયોજનમાં જુદાં જુદાં પરિબલોનું વિશ્લેષણ અને અન્વેષણ કરી નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. ફોર્મલ આયોજન એ વધારે બાહ્ય અને ખુલ્લું હોય છે. આ પ્રકારના આયોજનમાં સંચાલકોની જવાબદારી ચોક્કસપણે નક્કી કરેલ હોય છે. આ પ્રકારનું આયોજન લેખિત હોય છે અને દરેક કક્ષાના સંચાલકોને તેની માહિતી આપવામાં આવે છે.

ઈન્ફોર્મલ (અવૈધિક) સ્વરૂપના આયોજનમાં સંચાલકોના મગજમાં આયોજનની ચોક્કસ રૂપરેખા હોય છે. તેની માહિતી તેઓ બીજાને મૌખિક સ્વરૂપે આપતા હોય છે. ઈન્ફોર્મલ આયોજન એ 'પ્રપત્ન કરો અને ભૂલ સુધારો' એ સિદ્ધાંત પર આધારિત હોય છે. ઈન્ફોર્મલ આયોજન એ ફોર્મલ આયોજનને સિદ્ધ કરવા માટેની વચગાળાની પ્રક્રિયા છે.

(viii) બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે : આયોજન એ બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે અને તેના માટે ચોક્કસ પ્રકારનું કૌશલ્ય જરૂરી છે. ભવિષ્યમાં શું થશે તેનું અનુમાન કરવાની તીવ્ર બુદ્ધિની જરૂર આયોજનમાં પડે છે. આ ઉપરાંત આયોજનમાં બહારની તકો અને જોખમો સમજવાનાં હોય છે, પ્રશ્નોનું વિશ્લેષણ કરવાનું હોય છે, વૈકલ્પિક કાર્યોની હારમાળા બનાવવાની હોય છે અને સાચા વિકલ્પની પસંદગી કરવાની હોય છે. આ બધાં માટે તીવ્ર બુદ્ધિની જરૂર પડે છે.

(ix) આયોજન વાસ્તવિક હોય છે : આયોજન વાસ્તવિક હોય છે છતાં જડ હોતું નથી. આયોજનના આધારે જ બધાં સંચાલકીય કાર્યો થતાં હોય છે. કાર્ય શરૂ કરતાં પહેલાં વિચારવું અને કાર્ય કરતાં પહેલાં તેનો નિર્ણય લેવો એ શિસ્તબદ્ધ આયોજનનું એક પાસું છે. સારાંશ એ છે કે આયોજન કરતી વખતે બનાવેલી યોજનાઓ કાર્યમાં પરિણમે તેવી હોય છે, તેનો અમલ કરી શકાય તેવી યોજનાઓ થયેલી હોય છે.

(x) આયોજન એ નિર્ણય ઘડતરનું એક સ્વરૂપ છે : આયોજનમાં પ્રશ્નનું નિરાકરણ અને નિર્ણય ઘડતર સમાયેલાં છે. ભવિષ્યમાં કયા પ્રશ્નો ઉપસ્થિત થશે તેનું અનુમાન કરી તેને હલ કરવા માટેના નિર્ણયો આયોજનમાં પ્રથમથી જ લેવામાં આવે છે. જરૂરી સંબંધિત માહિતી એકઠી કરી, વૈકલ્પિક કાર્યોની હારમાળા બનાવી તેમાંથી સૌથી સારા વિકલ્પની પસંદગીનો નિર્ણય આયોજનમાં લેવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ, વ્યૂહરચનાઓ, નીતિઓ, કાર્યક્રમો અને વિધિઓ ધ્યાનમાં રાખીને જ આ નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. આ નિર્ણયો એ જુદા જુદા વિકલ્પોમાંથી પસંદ કરેલ કાર્યો અંગેના હોય છે.

(xi) આયોજનની પૂર્વધારણાઓ : વાતાવરણની પરિસ્થિતિ અને ઘટનાઓની ભવિષ્યની વર્તણૂક અંગે, આયોજન કરતી વખતે ચોક્કસ ધારણા અને અનુમાનો કરવામાં આવે છે. આને આયોજનની પૂર્વધારણાઓ કહેવામાં આવે છે. આ પૂર્વધારણાઓ અનુમાન કરવાની પ્રક્રિયાને અંતે પરિણમેલી હોય છે. આવી ધારણાઓ સિવાય આયોજન એ ખાલી સદ્કાત્મક પ્રવૃત્તિ બની જાય છે. સંચાલકો ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓનું વિશ્લેષણ કરી આ પ્રકારની પૂર્વધારણાઓ કરતા હોય છે.

(xii) આયોજન પરિવર્તનશીલ હોય છે : આયોજન એ પરિવર્તનશીલ પ્રક્રિયા છે. બાહ્ય વાતાવરણમાં જે પ્રકારના ફેરફારો સર્જાય છે તે પ્રમાણે આયોજનમાં પણ પરિવર્તન થતું જોવા મળે છે.

આયોજનની પ્રક્રિયામાં વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ, સાધનો, કાર્યો, દિશાઓ, તકી અને પ્રશ્નોનું સતત મૂલ્યાંકન અને પુનઃ મૂલ્યાંકન થતું જ હોય છે અને તે પ્રમાણે આયોજનમાં પણ જરૂરી ફેરફારો થતા હોય છે.

(xiii) આયોજનની કક્ષાઓ : આયોજનના વિસ્તાર, મહત્વ અને સમયગાળાના આધારે તેને જુદી જુદી કક્ષાઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. વિસ્તારના આધારે તેને બે કક્ષાઓમાં વહેંચવામાં આવે છે : (1) સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રને આવરી લેતું કોર્પોરેટ આયોજન (2) કાર્ય કરતા એકમો કે વિભાગો માટે કરવામાં આવતું ઉપ-કોર્પોરેટ આયોજન. મહત્વના આધારે તેને બે કક્ષાઓમાં વહેંચવામાં આવે છે : (1) વ્યૂહાત્મક આયોજન (2) કાર્યાનુસાર આયોજન. સમયગાળાને આધારે પણ તેને બે કક્ષાઓમાં વહેંચવામાં આવે છે : (1) લાંબા ગાળાનું આયોજન, જેમાં એક વર્ષ કરતાં વધારે સમયગાળા માટે આયોજન કરવામાં આવે છે. (2) ટૂંકા ગાળાનું આયોજન, જેમાં એક વર્ષ કરતાં ઓછા સમયગાળા માટે આયોજન કરવામાં આવે છે.

આયોજન એ સંકલિત કાર્ય હોવાથી, આયોજનની આ જુદી જુદી કક્ષાઓ સમતુલિત હોવી જોઈએ અને એકબીજાની પુરક હોવી જોઈએ.

(xiv) આયોજનના પ્રકારો : આયોજનની પ્રક્રિયાને પરિણામે વિવિધ યોજનાઓ સાકાર થતી હોય છે, જેમાં હેતુઓ, વ્યૂહરચનાઓ, નીતિઓ, કાર્યક્રમો, અંદાજો, સમયપત્રકો, વિધિઓ અને નિયમો હોય છે. (આ દરેકની ચર્ચા એકમ 5માં કરેલી છે.) હેતુઓ અને અંદાજપત્રકો જેવી યોજના એ આયોજનનો એક અંતર્ગત ભાગ ગણાય છે, જ્યારે નીતિઓ, વિધિઓ અને નિયમો આયોજનને સરળ બનાવવાનાં સાધનો ગણાય છે. બધી જ યોજનાઓને બે વિસ્તૃત જૂથમાં વહેંચવામાં આવે છે : (1) વિશિષ્ટ, પુનઃ ઉપસ્થિત ન થતી હોય કે ખાસ પરિસ્થિતિ માટેની યોજનાઓ, (2) બીજા પ્રકારના જૂથમાં એવી યોજનાઓનો સમાવેશ થાય છે કે જે સામાન્ય રીતે સ્થાયી હોય છે અને પુનઃ ઉપસ્થિત થતી હોય તેવી પરિસ્થિતિ માટેનું માર્ગદર્શન તેમાં જોવા મળે છે.

4.4 આયોજનનું મહત્વ

- (i) દિશા સૂચવે છે : વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રવૃત્તિઓને, કર્મચારીઓને અને સંચાલકોને આયોજનથી એક ચોક્કસ પ્રકારની દિશા મળે છે. તેનાથી તેમનો આત્મવિશ્વાસ વધે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો ક્યા છે, આ ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા ક્યાં કાર્યો કરવાનાં છે તેની પૂરી સમજણ દરેકને મળી રહે છે.
- (ii) કાર્યોની વૈકલ્પિક હારમાળા ને વિશ્લેષણ કરવાની તક મળે છે : સંચાલકો કાર્યોની વૈકલ્પિક હારમાળાનું વિશ્લેષણ કરી, સૌથી સારો વિકલ્પ પસંદ કરી શકે છે. સંચાલકોને ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓનો અંદાજ આયોજનમાં દર્શાવેલ હોય છે તેથી તે અનુકૂળ વિકલ્પ પસંદ કરી શકે છે.
- (iii) અચોક્કસતાઓમાં ઘટાડો થાય છે : આયોજનથી સંચાલકો ભાવિ દેખતા થઈ જાય છે એમ કહી શકાય. અત્યારે જે કાર્ય કરવામાં આવે તેની ભવિષ્યમાં શું અસર થશે તે આયોજનમાં નક્કી હોવાથી ભવિષ્યની અચોક્કસતાઓ ઘટી જાય છે અને સંચાલકો તેમ જ કર્મચારીઓ બેવડા આત્મવિશ્વાસથી કાર્ય કરતા જોવા મળે છે.
- (iv) અવિચારી અને વ્યક્તિલક્ષી નિર્ણયોને ન્યૂનતમ બનાવે છે : આયોજનના આધારે તક અને નસીબનાં તત્વો ઘટી જાય છે. સંચાલકીય કાર્યોની ભૂલો અને નિષ્ફળતાઓની સંભાવનાઓને આયોજનમાં દૂર કરાય છે. તે સંચાલકીય વિચારધારામાં શિસ્ત લાવે છે. ગણતરીપૂર્વકનાં જોખમો આયોજનમાં અગાઉથી વિચારેલ હોય છે તેથી સંચાલકો પૂરી સ્વતંત્રતાથી કાર્યો કરી શકે છે.
- (v) બીજાં સંચાલકીય કાર્યોને આધાર પૂરો પાડે છે : અગાઉ જણાવ્યા મુજબ આયોજન એ પ્રથમ સંચાલકીય કાર્ય છે. તેના પછી જ બીજાં સંચાલકીય કાર્યો કરવામાં આવે છે તેથી બીજાં સંચાલકીય કાર્યોને આયોજન આધાર પૂરો પાડે છે બીજાં સંચાલકીય કાર્યો સરળતાથી કરી શકાય છે. સંચાલકીય આયોજન વગર સંચાલકીય અંકુશ વ્યર્થ છે. આમ, આયોજન એ મુખ્ય અને પ્રથમ કાર્ય છે.
- (vi) સાધનોની વહેંચણી : વ્યવસ્થાતંત્રમાં સાધનોની અછત હોય છે. આયોજનના પરિણામે આ અછતવાળાં સાધનોની સૌથી સારી વહેંચણી કરી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્ર પાસે ભંડોળો, ખૂબ સારા

કર્મચારીઓ, સરકાર સાથેના સારા સંબંધો, બજારમાં તેના સંબંધો, તેની પ્રતિષ્ઠા જેવાં સાધનોનો સૌથી સારો ઉપયોગ આયોજન કરી શકે છે.

- (vii) કાર્યક્ષમતાઓમાં વધારો કરી શકાય છે : આયોજનના પરિણામે સંચાલકો અને કર્મચારીઓ એકબીજાની નજીક આવે છે. તેમની ભૂલો થતી અટકે છે. બગાડ અને નુકસાનમાં ઘટાડો થાય છે. માલસામાનની અને માનવીય પ્રયત્નોની ગુણવત્તામાં સુધારો થાય છે. આ બધાથી વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થતો જોવા મળે છે.
- (viii) પ્રતિભાવ પ્રમાણે ફેરફાર કરી શકાય છે : બાહ્ય વાતાવરણમાં જે પ્રકારના ફેરફાર થાય તેને આધારે વ્યવસ્થાતંત્રની અંદર પણ ફેરફાર કરી શકાય છે. આ ફેરફારોને સ્વીકારી લેવાની પ્રવૃત્તિ જ વ્યવસ્થાતંત્રને જીવંત રાખી શકે છે. ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્રમાં ટેકનોલોજીના, બજારના, ઉત્પાદિત વસ્તુઓના અને એવા બીજા ઘણા ફેરફારો થવા જોવા મળે છે. આયોજનથી આ બધા જ ફેરફારો વ્યવસ્થાતંત્ર માટે સહ્ય બની શકે છે.
- (ix) પૂર્વનિર્ણીત કાર્યો : બહારની દુનિયામાં ફેરફાર થવાથી વ્યવસ્થાતંત્રના નિર્ણયોમાં પણ ફેરફાર કરવા પડે છે. આ માટે કેટલાંક વ્યવસ્થાતંત્રોમાં આયોજનના એક ભાગ તરીકે 'બાહ્ય વાતાવરણ વિશ્લેષણ' કરનાર એક વિભાગની સ્થાપના કરેલ હોય છે. આ વિભાગની માહિતીને આધારે આવાં વ્યવસ્થાતંત્રો બાહ્ય વાતાવરણના ફેરફારોને નિયંત્રિત કરી શકે છે અને પૂર્વનિર્ણીત આયોજન પ્રમાણેનાં જ કાર્યો કરી શકે છે.
- (x) સંકલન : આયોજનથી જુદા જુદા સંચાલકોના નિર્ણયો અને કાર્યોમાં સંકલન કરી શકાય છે. આયોજનમાં માળખું જ એવી રીતે ગોઠવાયેલું હોય છે કે બધાં જ સંચાલકીય કાર્યો વચ્ચે સંકલન શક્ય બને.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે ?
 - આયોજન એટલે જુદા જુદા વિકલ્પોમાંથી સૌથી સારા વિકલ્પની પસંદગી.
 - બીજાં બધાં સંચાલકીય કાર્યો પછી આયોજન થાય છે.
 - ભાવિ અનિશ્ચિત છે તેથી આયોજન શક્ય નથી.
 - આયોજનમાં લેખિત અને મૌખિક બંને પ્રકારનાં તત્ત્વો સમાયેલાં છે.
 - સંચાલકીય ભૂલોની સંભાવના આયોજનથી ઘટાડી શકાય છે.
- ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - આયોજન ના ઉદ્દેશો નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા છે.
 - આયોજનની અને કાર્યો દરેક કક્ષાના સંચાલકો માટે અલગ પડે છે.
 - મૌખિક આયોજન એ પ્રક્રિયાના આધારે કરવામાં આવે છે.
 - આયોજનમાં ખ્યાલોનું વિશ્લેષણ કરવાની શક્તિ હોવી જરૂરી છે તેથી તે પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખાય છે.
 - ભવિષ્યની ઘટનાઓ અંગે ધારણા અને અનુમાનોને તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
 - વિશિષ્ટ પરિસ્થિતિ માટે બનાવાયેલી યોજનાને કહેવામાં આવે છે.
 - આયોજનમાં અછતવાળાં સાધનોની કરવામાં આવે છે.
 - આયોજનના પરિણામે સંચાલકો લેતાં અટકે છે.

4.5 આયોજનની મર્યાદાઓ

- આયોજનનો આધાર અમુક ચોક્કસ પ્રકારની ધારણાઓ કે પૂર્વધારણાઓ પર છે. આ ઉપરાંત આયોજન એ ભવિષ્યની ઘટનાઓનું અનુમાન કરી કરવામાં આવે છે. જો આવી પૂર્વધારણાઓ બેદલાઈ જાય તો આયોજનને અસર પહોંચે છે. અનુમાન કરવું એ વાસ્તવિક અને ચોક્કસ વિજ્ઞાન નથી.

- (ii) અધૂરી માહિતી : આયોજન માટે જરૂરી માહિતી ઘણી વાર અપૂર્ણ હોય છે. અમુક માહિતી સમયસર મળી શકતી નથી તેમ જ અમુક માહિતી પર આધાર રાખી શકાતો નથી. ઘણા સંજોગોમાં અધૂરી માહિતી કે જ્ઞાનને આધારે આયોજન કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું આયોજન ભૂલભરેલું હોય છે.
- (iii) અંકુશ નહિવત્ : સંચાલકો બહારના વાતાવરણ પર અંકુશ રાખી શકતા નથી. શિસ્તબદ્ધ આયોજનથી પણ બહારનાં તત્ત્વો પર અંકુશ રાખવો શક્ય બનતો નથી. ઘણાં બહારનાં તત્ત્વો આયોજનને વેરવિખેર કરી નાખે છે. દા.ત., કુદરતી આપત્તિઓ, અચાનક પડેલી હડતાળો, સરકારી નીતિના ફેરફારો વગેરે.
- (iv) બદલાતા જતા વાતાવરણ પ્રમાણે ફેરફાર કરવો શક્ય નથી : બહારની દુનિયાનું વાતાવરણ એટલું ઝડપથી બદલાતું જોવા મળે છે કે તે પ્રમાણે આયોજનમાં ફેરફારો શક્ય નથી. ઘણી વાર તો યોજનાઓનો અમલ થાય તે પહેલાં જ તે અસંબંધિત બની જતી હોય છે.
- (v) વ્યર્થ પ્રક્રિયા છે : ભાવિ બદલાતું જોવા મળે છે તેને આધાર લઈને કરેલી યોજનાઓ વ્યર્થ છે. ભૂતકાળના બોધપાઠો પૂરતા મદદરૂપ નીવડતા નથી.
- (vi) કાર્ય કરવામાં વિલંબ : ભૂતકાળના બોધપાઠોની માહિતી મેળવવી, વર્તમાન પરિસ્થિતિનો અભ્યાસ કરવો અને ભાવિ અનુમાનો કરી યોજનાઓ બનાવવામાં આવતી હોય છે તેનાથી નિર્ણય લેવામાં અને તેનો અમલ કરવામાં વિલંબ થાય છે.
- (vii) જડતા : યોજનાઓથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક પ્રકારની જડતા આવી જાય છે. સંચાલકો યોજનામાં નિર્ણય કરેલ કાર્યો જ કરતા હોય છે. આનાથી નવી તકો જતી કરવી પડે છે. યોજનાઓમાં નક્કી કરેલ રસ્તાઓ અમુક સમય બાદ 'રૂટિન' બની જાય છે.
- (viii) યોજનાઓ માત્ર કાગળ પરની જ બની જતી હોય છે : બીજી બાજુ, ઘણી વાર આયોજન એ માત્ર કાગળ પર જ થતું જોવા મળે છે. તેનો અમલ શક્ય નથી બની શકતો. સંચાલકો તેને અસ્પૃશ્ય ગણે છે. સંચાલકો પાસે આ યોજનાઓનો અભ્યાસ કરવા માટે પૂરતો સમય પણ હોતો નથી.
- (ix) એકમ કક્ષાએ અમલ મુશ્કેલ છે : સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રને આવરી લેતું આયોજન કરવું સરળ છે. પ્રશ્ન ત્યારે ઉપસ્થિત થાય છે, જ્યારે સંચાલકો એકમ કક્ષાએ તેનો અમલ કરાવવા માટે વિસ્તૃત અને ઊંડાણપૂર્વકનું આયોજન કરે છે. આ વિસ્તૃત અને ઊંડાણપૂર્વકનું આયોજન અમલી બની શકતું નથી.

4.6 આયોજનની પ્રક્રિયા

દરેક પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓ અલગ અલગ હોય છે તેથી તેના માટે કરેલ આયોજનનાં તત્ત્વોમાં પણ તફાવત હોય છે. આપણે આગળ જોઈ ગયા તે મુજબ આયોજન એ અમુક ચોક્કસ તબક્કાઓ ધરાવતી પ્રક્રિયા છે. આયોજન પ્રક્રિયાનું કોઈ સર્વસ્વીકૃત ધોરણ નથી. આયોજન પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ જુદા જુદા લેખકો જુદા જુદા દર્શાવે છે. છતાં જરૂરી પગલાંઓ નીચે મુજબ સૂચવી શકાય :

- (i) આયોજન કરવાની યોજના બનાવવી : આયોજન સ્વયંભૂ નથી અથવા મુખ્ય મેનેજરના હુકમથી તે અસ્તિત્વમાં આવતું નથી. તેનો કાળજીપૂર્વક નિર્ણય લેવામાં આવે છે. આયોજન કરવાના ફાયદાની ચર્ચા કરી આયોજનનો નિર્ણય લેવામાં આવે છે. મધ્ય અને નિમ્ન કક્ષાના સંચાલકોને શિક્ષણ આપી, તેમના તાલીમ વર્ગો ગોઠવી તેમને આયોજન કરવા માટે અભિપ્રેરિત કરવામાં આવે છે. નવા જ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે આ ખૂબ જ જરૂરી છે.
- (ii) આંતરિક પરિસ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવું : આ તબક્કામાં ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો બીજા સંચાલકો સાથે અત્યારે કઈ કઈ યોજનાઓ છે, પ્રક્રિયાઓ છે, કઈ કઈ પ્રવૃત્તિઓ થાય છે, તેના પ્રશ્નો શું છે તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે. આ મૂલ્યાંકન વખતે વ્યવસ્થાતંત્રનાં સારાં અને નબળાં બંને પાસાંઓને મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે. દા.ત., ઉત્પાદિત વસ્તુ અને સેવાની ગુણવત્તા, નાણાકીય સ્થિતિ, માનવીય અને સંચાલકીય સાધનોની ગુણવત્તા, હરીફાઈયુક્ત સ્થિતિ, નફાકારકતાની

- ક્ષતિ, બજારમાં પ્રતિષ્ઠા, ઉત્પાદકીય અને બીજી સગવડો, મૂડી-માળખું વગેરેની ચર્ચા થાય છે. આ બધી જ બાબતો અંગે ભવિષ્યમાં શું પરિસ્થિતિ હશે તેનો અંદાજ કાઢવામાં આવે છે.
- (iii) બાહ્ય વાતાવરણનું મૂલ્યાંકન કરવું : આંતરિક પરિસ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કર્યા પછી બાહ્ય વાતાવરણનું મૂલ્યાંકન કરવાનો તબક્કો આવે છે. બાહ્ય વાતાવરણનાં પરિબલોને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય આયોજન શક્ય નથી. બાહ્ય વાતાવરણ અત્યારે કેવું છે અને ભવિષ્યમાં તેમાં કેવા ફેરફારો સર્જાશે તેનું મૂલ્યાંકન આ તબક્કામાં કરવામાં આવે છે.
- (iv) ચાવીરૂપ વિસ્તારો નક્કી કરવા : આંતરિક અને બાહ્ય વાતાવરણના મૂલ્યાંકનને આધારે સંચાલકો કામચલાઉ આયોજન કરી શકે છે. ઉપરનાં બંને પ્રકારનાં મૂલ્યાંકનોને આધારે, ક્યા જરૂરી ફેરફારો કરવા તે નક્કી કરી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા સુધારવા અને પ્રગતિ કરવા માટેના ચાવીરૂપ વિસ્તારો નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારના ચાવીરૂપ વિસ્તારોને આપણે વ્યવસ્થાતંત્રનાં ધ્યેયો તરીકે ઓળખીશું. ધ્યેય વિષે સ્પષ્ટતા હોય તો જ ભવિષ્યમાં કેવાં કાર્યો કરવાં, કેવાં પગલાં લેવાં તેનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ આવે છે. સીધી મહત્ત્વનાં ધ્યેયો અને ઓછા મહત્ત્વનાં ધ્યેયોને પસંદગીનો ક્રમ આપવામાં આવે છે.
- (v) વૈકલ્પિક યોજનાઓ બનાવવામાં આવે છે : વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ પાર પાડવા માટે એક કરતાં વધુ વિકલ્પો હોય છે. સંચાલકો આ દરેક વિકલ્પનું મૂલ્યાંકન કરે છે. દા.ત., નફો વધારવા માટે ઘણા વિકલ્પો હોઈ શકે : અત્યારની વસ્તુનું અત્યારના જ બજારમાં વેચાણ વધારીને, નવાં બજારો શોધીને, નવી વસ્તુનું ઉત્પાદન કરીને, નવો ધંધો ખરીદીને, કિંમત વધારીને. આ તબક્કામાં આ પ્રકારના બધા જ વૈકલ્પિક માર્ગો વિચારી કાઢવામાં આવે છે.
- આ બધી જ વૈકલ્પિક યોજનાઓના ફાયદા અને ગેરફાયદા સમજીને તેમાંથી સીધી વધુ ફાયદાકારક યોજના સ્વીકારવામાં આવે છે પરંતુ જુદા જુદા વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન ખૂબ જ મુશ્કેલ કાર્ય છે. કારણ કે આયોજન કરતી વખતે ભવિષ્યની અચોક્કસતા જેવાં પરિબલો તેને અસર કરતાં હોય છે.
- (vi) ટૂંકા અને મધ્યમ ગાળાની યોજનાઓની પસંદગી : મધ્યમ ગાળા માટેની યોજનાનો સમય 1થી 3 વર્ષનો હોય છે, જ્યારે ટૂંકા ગાળાની યોજના 1 વર્ષ માટેની હોય છે. આ બંને યોજનાઓ, લાંબા ગાળાની યોજનાઓ કરતાં વધારે ચોક્કસ હોય છે. ટૂંકા ગાળાની યોજનાઓને 'કાર્યાનુસાર આયોજન' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ બંને પ્રકારની યોજનાઓ ઉત્પાદનમાં, બજારમાં, ખરીદીમાં, કર્મચારીઓના સંચાલનમાં, નાણાકીય સંચાલનમાં અમલી બનાવવામાં આવે છે. આ યોજનાઓને વિગતવાર અને ઊંડાણપૂર્વકની બનાવીને ખાતાંઓમાં અમલી બનાવવામાં આવે છે.
- (vii) યોજનાના અમલીકરણની વ્યવસ્થા ગોઠવવી : આયોજનની પ્રક્રિયાનું આ ખૂબ જ મહત્ત્વનું પાસું છે. મધ્યમ કક્ષાના સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વડે જ યોજનાઓનો અમલ કરવાનો હોવાથી, ઉચ્ચ સંચાલકોએ તેમનાં સહકાર અને સંમતિ લેવાં ખૂબ જ જરૂરી છે. યોજનાઓનાં જુદાં જુદાં કાર્યો માટે કોણ જવાબદાર રહેશે, કોણે કયું કાર્ય કરવાનું છે, સાધનોની ફાળવણી કેવી રીતે કરેલ છે વગેરે બાબતો આ તબક્કામાં સ્પષ્ટ કરવામાં આવે છે.

4.7 આયોજનના એક ભાગ તરીકે અનુમાન

આપણે અગાઉ જોઈ ગયા કે અનુમાન કરવું એ આયોજન પ્રક્રિયાનો એક ભાગ છે. અનુમાન કરવું એટલે અમુક ચોક્કસ સમયગાળા માટેના ભવિષ્યના બનાવો અને પરિસ્થિતિનું પદ્ધતિસરનું મૂલ્યાંકન કરવાની પ્રક્રિયા. આ એક એવી પ્રક્રિયા છે જેમાં સંબંધિત ભવિષ્યની પરિસ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે જે વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રવૃત્તિઓને અસર કરનાર હોય. આ એક એવો પ્રયત્ન છે જેમાં ભવિષ્ય વિષે કામચલાઉ આગણન કરવામાં આવે છે. આયોજન એ ભવિષ્ય પર આધારિત છે તેથી 'અનુમાન' એ આયોજન પ્રક્રિયાનો ખૂબ જ મહત્ત્વનો ભાગ ગણાય છે. 'અનુમાન'ના આધારે સંચાલકો ભાવિ પ્રશ્નોને સમજી શકે છે અને તેનો નિકાલ લાવવાની વ્યૂહરચના ઘડી શકે છે.

ધંધાકીય એકમ તરીકે 'અનુમાન' દ્વારા ભાવિ વલણોની જાણકારી મેળવી શકાય છે. દા.ત., વસ્તુનું ભવિષ્યમાં વેચાણ કેટલું હશે તેનું અનુમાન ભવિષ્યની માંગ, પુરવઠો, કિંમત અને હરીફાઈની

પરિસ્થિતિના મૂલ્યાંકનને આધારે કરી શકાય છે. આ ઉપરાંત ભવિષ્યમાં કેટલો નફો થશે, ટેકનોલોજીમાં કેવા પ્રકારના ફેરફારો આવશે, આર્થિક અને સામાજિક વલણોમાં કેવા ફેરફારો આવશે તેની માહિતી અનુમાનના આધારે નક્કી કરી શકાય છે.

એકાકી વેપારી પણ બીજા એજન્સીઓ દ્વારા કરેલ અનુમાનોને આધારે આયોજન કરી શકે છે. આ અનુમાન કરનારી એજન્સીઓમાં સરકાર, વેપારી મંડળો, શૈક્ષણિક અને સંશોધન વ્યવસ્થાતંત્રો, કન્સલ્ટન્સી પેઢીઓ વગેરે. આંતરિક પરિબળો અંગેનાં અનુમાનો એકમે પોતે જ કરવા પડે છે.

અનુમાન અને પૂર્વધારણા : યોજના બનાવવા માટે ભવિષ્યના બનાવો અંગે જે અનુમાનો છે તેનું મૂલ્યાંકન કરી તેના અંગે ચોક્કસ અર્થપૂર્ણ ધારણાઓ બનાવવામાં આવે છે જેને પૂર્વધારણાઓ કહેવામાં આવે છે. અનુમાનોને પૂર્વધારણા બનાવવાની પ્રક્રિયા આયોજનનો ખૂબ જ મહત્વનો ભાગ ગણાય છે. આ પૂર્વધારણાઓ આયોજનનો પાયો અથવા આધાર ગણાય છે. પૂર્વધારણાઓનાં શોડાંક ઉદાહરણો નીચે આપેલાં છે :

(a) હવે પછીનાં ચાર વર્ષો માટે એકમ હરીફાઈની પરિસ્થિતિનો સામનો કરી શકશે.

(b) હવે પછીનાં પાંચ વર્ષોમાં ટી.વી. ક્ષેત્રે ક્રાંતિકારી વિકાસ સર્જાશે.

(c) સરકારની નીતિ મોટા ઔદ્યોગિક એકમો માટે હળવી બનાવાય છે.

આયોજનની પૂર્વધારણાના નીચે પ્રમાણે પ્રકારો પાડવામાં આવ્યા છે :

(a) બાહ્ય પૂર્વધારણાઓ જે ધંધાની આર્થિક પરિસ્થિતિ, સામાજિક, રાજકીય અને ટેકનોલોજીનાં પરિવર્તનો દર્શાવે છે.

(b) આંતરિક પૂર્વધારણાઓ જે ધંધાની આંતરિક પરિસ્થિતિ માટે અનુમાન બાંધે છે દા.ત., રોકડ પ્રવાહ, વસ્તુની કિંમત અને નફાકારકતા.

(c) દૈનિક પૂર્વધારણાઓ : આ પ્રકારની પૂર્વધારણાઓ જથ્થામાં ચોક્કસ પ્રકારનું અનુમાન દર્શાવે છે દા.ત., પાંચ વર્ષ પછી વેચાણ રૂ. 50 કરોડ થશે.

(d) અદૈનિક પૂર્વધારણાઓ : આ પ્રકારની પૂર્વધારણાઓ ગુણાત્મક હોય છે. દા.ત., વ્યવસ્થાતંત્રના સંચાલકોની કાર્યક્ષમતા અને સ્વભાવ અંગેની પૂર્વધારણા.

(e) અંકુશિત પૂર્વધારણાઓ : આ પ્રકારમાં એવી પૂર્વધારણાઓનો સમાવેશ થાય છે જેના પર એકમનો અંકુશ હોય છે. દા.ત., જાહેરાત ખર્ચ.

(f) બિનઅંકુશિત પૂર્વધારણાઓ : આ પ્રકારમાં એવી પૂર્વધારણાઓનો સમાવેશ થાય છે જેના પર એકમનો અંકુશ હોતો નથી. દા.ત. સરકારની નીતિ, આગથી નુકસાન વગેરે.

અનુમાન અને પૂર્વધારણાઓ આયોજનથી ભિન્ન છે. અનુમાન અને પૂર્વધારણાઓ ભવિષ્ય શું છે તે સમજાવે છે જ્યારે આયોજન ભવિષ્યમાં ધંધાકીય એકમ શું કરશે તે જણાવે છે. છતાં પદ્ધતિસરના અનુમાન વગર આયોજન એ એક પવિત્ર ઇચ્છા બની જાય છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

(i) આયોજન માટે જરૂરી માહિતી ઘણી વાર હોય છે અને તે મળી શકતી નથી.

(ii) આયોજનની એક મર્યાદાએ છે કે તે પ્રક્રિયા છે.

(iii) બાહ્ય નું મૂલ્યાંકન એ આયોજન પ્રક્રિયાનો ખૂબ જ મહત્વનો ભાગ છે.

(iv) અનુમાનના આધારે સંચાલકો ને સમજી શકે છે.

(v) ભવિષ્યમાં થનાર વેચાણનું અનુમાન એ નું ઉદાહરણ છે.

2. નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે ?

(i). આયોજનથી કાર્ય કરવામાં વિલંબ થાય છે કારણ કે તેમાં અગાઉથી વિચાર કરવામાં આવે છે.

(ii) નિમ્ન અને મધ્યમ કક્ષાએ ઉપ-યોજનાઓ બનાવવી ખૂબ જ મહત્વનું ગણાય છે.

- (iii) અનુમાન અને પૂર્વધારણા સમાન છે.
- (iv) આયોજનની પૂર્વધારણાઓ અને અનુમાન ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓને ઘટાડી નાખે છે.
- (v) મધ્યમ ગાળાના આયોજનની અવધિ એક વર્ષ કરતાં વધારે હોય છે.

4.8 આયોજનના પ્રકારો

અમુક ચોક્કસ પ્રકારના ચલોને આધારે આયોજનના જુદા જુદા પ્રકારો પાડી શકાય. અહીં આપણે નીચેના જુદા જુદા બે ચલને આધારે આયોજનના ચાર ભાગ પાડીએ છીએ : (1) વર્ષનની માત્રા (2) સમયગાળો. વર્ષનની માત્રાને આધારે આયોજનના બે ભાગ પાડી શકાય છે :

- (1) વ્યૂહાત્મક આયોજન,
- (2) સુવ્યવસ્થિત આયોજન (યુક્તિપૂર્ણ).

સમયગાળાને આધારે આયોજનના બીજા બે ભાગ પાડી શકાય છે :

- (1) લાંબા ગાળાનું આયોજન,
- (2) ટૂંકા ગાળાનું આયોજન.

(1) **વ્યૂહાત્મક આયોજન** : વ્યૂહાત્મક આયોજન એ સંકલિત વ્યવસ્થાતંત્ર નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા છે જેમાં વ્યવસ્થાતંત્રના મુખ્ય ઉદ્દેશો સર કરવા માટે કાર્ય હારમાળાની પસંદગી કરવામાં આવે છે. આ શબ્દ લશ્કરમાંથી ઉદ્ભવ્યો છે. લશ્કરમાં પોતાના દેશના રક્ષણ માટે અને દુશ્મન દેશને હરાવવા માટે વ્યૂહાત્મક આયોજન કરવામાં આવતું. લશ્કરી ભાષામાં આ પ્રકારના આયોજનમાં દુશ્મનોને કેવી રીતે અને કઈ દિશામાંથી પરાસ્ત કરવા તેની વ્યૂહરચના ગોકવવામાં આવે છે, જેમાં પાયદળ, હવાઈ દળ અને નૌકાદળનું સંકલન કરવામાં આવે છે. આ શબ્દપ્રયોગ બિન-લશ્કરી એકમોમાં પણ ખૂબ જ પ્રચલિત બન્યો છે. આપણે પણ વારંવાર પંચવર્ષીય યોજનાની વ્યૂહરચના, વસ્તીનિયંત્રણની વ્યૂહરચના અને પાણીનો પ્રશ્ન હલ કરવાની વ્યૂહરચના એવાં વાક્યો સાંભળતા આવ્યા છીએ.

ધંધાકીય એકમના સંદર્ભમાં

“વ્યૂહાત્મક આયોજન એ એવી વ્યૂહરચનાઓનો સમૂહ છે કે જેમાં કાર્યોની હારમાળાની ચતુરાઈપૂર્વક પસંદગી કરવામાં આવે છે કે જેથી હરીફાઈયુક્ત બજારનો અને બાહ્ય પરિબળોનો સહેલાઈથી સામનો કરી શકાય તેમ જ વ્યવસ્થાતંત્રના મૂળભૂત ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકાય.”

આ ઉપરાંત, આ પ્રકારના આયોજનમાં ભવિષ્યમાં ઊભી થતી તકનો લાભ લેવાની અને ભવિષ્યમાં ઊભા થનાર જોખમોનો સામનો કરવાની વ્યૂહરચના પણ ઘડી કાઢવામાં આવે છે. તેમ જ વ્યવસ્થાતંત્રની નબળાઈઓની પણ સમીક્ષા કરવામાં આવે છે.

આ પ્રકારના આયોજનમાં નીચેના સવાલોના જવાબ મેળવવામાં આવે છે :

- (1) સૌથી મહત્ત્વનું બજાર કયું છે ?
- (2) આ સૌથી મહત્ત્વનું બજાર કેવી રીતે સર કરી શકાય ?
- (3) બાહ્ય વાતાવરણમાં કેવા પ્રકારનાં જોખમો અને તકો રહેલાં છે ? તેમાંથી કેવી રીતે વ્યવસ્થાતંત્રને લાભ અપાવી શકાય ? જોખમોનો સામનો કેવી રીતે કરી શકાય ?
- (4) હરીફાઈપૂર્ણ વાતાવરણમાં કયા ખાસ વિસ્તારો અને ધંધામાં પગપેસારો કરવો જોઈએ ? કયા નવા ધંધામાં એકમે નવી પ્રવૃત્તિઓ શરૂ કરવી જોઈએ ?

વ્યૂહાત્મક આયોજન એટલે વ્યવસ્થાતંત્રમાં એવા સુધારાઓ લાવવા કે જેથી હરીફાઈપૂર્ણ પરિસ્થિતિમાં ધંધાકીય એકમ નફાકારક બની શકે. આ પ્રકારના આયોજનમાં વ્યવસ્થાતંત્રનાં વ્યૂહાત્મક સાધનોનો કેટલો, કઈ રીતે અને ક્યારે ઉપયોગ કરવો તે નક્કી કરવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક સાધનો એટલે રોકાણલાયક ભંડોળ, એકમની પ્રતિષ્ઠા, શાખ, વિતરણ જાળ અને સંશોધન અને વિકાસ સવલતો.

સુવ્યવસ્થિત આયોજન (યુક્તિપૂર્ણ આયોજન) : સુવ્યવસ્થિત આયોજન એવી પ્રક્રિયા છે જેમાં વધારે ચોક્કસ, કાર્યાનુસાર ઉપ-યોજનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યૂહરચનાઓનો સરળતાથી અમલ કરી શકાય. આ પ્રકારના આયોજનનો વિસ્તાર મર્યાદિત હોય છે. તેમાં ઊંડાણપૂર્વકના નિર્ણયો અને કાર્યો વર્ણવેલાં હોય છે જે નીચલી કક્ષાના સંચાલકોને ઉપયોગી નીવડે છે. આ પ્રકારનું આયોજન સ્વરૂપમાં ઉપ-કોર્પોરેટ પ્રકારનું હોય છે. આ પ્રકારના આયોજનમાં નાની નાની યોજનાઓ બનાવેલ હોય છે. કમ્પિયુટર પગલાંઓની જાણકારી પણ તેમાં આપેલી હોય છે. આ પ્રકારના આયોજનમાં કઈ પ્રવૃત્તિઓ ક્યારે કરવી તેના નિર્ણયો લીધેલા હોય છે. અછતવાળાં સાધનોનો કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો તે પણ દર્શાવેલ હોય છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજન કરતાં વધારે માળખાગત રીતે અને વધારે માહિતીના આધારે આ આયોજન કરેલ હોય છે. સુવ્યવસ્થિત આયોજનમાં જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓનું ઊંડાણપૂર્વક વર્ગીકરણ કરેલ હોય છે. ઉદાહરણ તરીકે, એક ઔદ્યોગિક એકમમાં ઉચ્ચ સંચાલકોએ એવો ઉદ્દેશ નક્કી કર્યો કે ઝડપી વિકાસ માટે આવતાં ચાર વર્ષોમાં વેચાણ બમણું કરવું. આ ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરવા માટે સુવ્યવસ્થિત આયોજનમાં કાર્યોની માત્રા, વસ્તુના પ્રકારો, કદ, ગુણવત્તા, ગ્રાહકોની સેવાઓ, વિતરણ વ્યવસ્થા વગેરે પાસાંઓનું વિશ્લેષણ કરી નાની નાની યોજનાઓ બનાવવામાં આવે છે.

આમ તો વ્યૂહાત્મક અને યુક્તિપૂર્ણ આયોજન બંને જુદાં છે પરંતુ ઘણા સંજોગોમાં બંને વચ્ચેનો તફાવત જોઈ શકાતો નથી. તેમ છતાં બંને એકબીજાના પૂરક છે.

લાંબા ગાળાનું આયોજન : આ પ્રકારના આયોજનમાં વ્યવસ્થાતંત્રના લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશો નક્કી કરવામાં આવે છે અને તે ઉદ્દેશોને હાંસલ કરવા માટે લાંબા ગાળાનાં પગલાંઓ અને કાર્યો અંગે નિર્ણય લેવામાં આવે છે. લાંબા ગાળાનું આયોજન સામાન્ય રીતે વાજબી સમયગાળા માટે કરવામાં આવે છે પરંતુ દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર માટે આ સમયગાળો અલગ અલગ હોય છે. ઘણા એકમો માટે ૩થી ૬ વર્ષ લાંબો ગાળો ગણાય છે જ્યારે બીજા એકમો માટે તે ૨૫થી ૩૦ વર્ષ હોય છે. ધંધાકીય એકમના સ્વરૂપ, કદ, વિકાસનો દર વગેરે પરિબલો ધ્યાનમાં રાખી આ સમયગાળો નક્કી કરવો જોઈએ.

લાંબા ગાળાના આયોજનમાં વ્યવસ્થાતંત્રના લાંબા ગાળાના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે આયોજન કરવામાં આવે છે. દા.ત., ઈચ્છિત વિકાસદર, વેચાણ, નફાકારકતા, નવી પ્રવૃત્તિઓ વગેરે. પીટર ડ્રકરના જણાવ્યા પ્રમાણે દરેક વ્યવસ્થાતંત્રે પોતાની મેળે જ અત્યારની પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરી લાંબા ગાળાનું આયોજન કરવું પડે છે. અત્યારની વસ્તુ, બજાર, મૂડી-માળખું લાંબા સમય માટે એનું એ જ રહેતું નથી. તેથી વાજબી પૂર્વધારણાઓ કરી લાંબા ગાળાનું આયોજન કરવું જોઈએ.

ટૂંકા ગાળાનું આયોજન : આ પ્રકારના આયોજનમાં ટૂંકા ગાળાના હેતુઓ નક્કી કરી તેને સિદ્ધ કરવા માટે ટૂંકા ગાળાનાં કાર્યો નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું આયોજન એક વર્ષ માટે કે તે કરતાં ઓછા સમય માટે કરવામાં આવે છે. લાંબા ગાળાના આયોજનમાં નક્કી કરેલ માળખામાં રહીને કમિક તબક્કાવાર આયોજન ટૂંકા ગાળા માટે કરવામાં આવે છે. લાંબા ગાળાના આયોજનને નાના નાના કાર્યક્રમોમાં વહેંચીને ટૂંકા ગાળાનું આયોજન કરવામાં આવે છે. દા.ત., લાંબા ગાળાના આયોજનમાં આવતાં પાંચ વર્ષમાં વેચાણમાં ૬૦ ટકા વૃદ્ધિનો ઉદ્દેશ રાખેલ હોય તો ટૂંકા ગાળાના આયોજનમાં એક વર્ષના વેચાણમાં ૧૬થી ૨૦ ટકા વૃદ્ધિનો ઉદ્દેશ રાખી તેને પહોંચી વળવા પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. એ ખાસ યાદ રાખવું જરૂરી છે કે સુવ્યવસ્થિત આયોજન અને ટૂંકા ગાળાનું આયોજન એ કાર્યાનુસાર આયોજન પણ કહેવાય છે કારણ કે તેનાં કાર્યો પર વધારે ભાર મૂકવામાં આવે છે.

4.9 આયોજનના સિદ્ધાંતો

આયોજન એ સંચાલનનું એક કાર્ય છે પરંતુ તે ચોક્કસ સિદ્ધાંતો પર આધારિત છે. આ સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ દર્શાવેલા છે :

- (1) ઉચ્ચ સંચાલનના રસનો સિદ્ધાંત,
- (2) લાંબા ગાળાના દષ્ટિબિંદુનો સિદ્ધાંત,
- (3) હેતુઓ સિદ્ધ કરવાનો સિદ્ધાંત,
- (4) આયોજન મુખ્ય અને પ્રાથમિક છે તેનો સિદ્ધાંત,
- (5) પરિવર્તનશીલતાનો સિદ્ધાંત,
- (6) જહાજનો કપ્તાન જે રીતે ફેરફાર કરે છે તે પ્રકારના ફેરફારનો સિદ્ધાંત,
- (7) પાલન કરવાનો સિદ્ધાંત,
- (8) વિખરૂપ પરિબલનો સિદ્ધાંત.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ - ૩

1. નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :

- (i) વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યૂહરચનાઓ નક્કી કરવામાં આવે છે.
- (ii) સુવ્યવસ્થિત આયોજન વ્યૂહાત્મક આયોજન કરતાં વધારે જોખમી પરિસ્થિતિમાં કાર્ય કરે છે.

- (iii) કાર્યાનુસાર આયોજનમાં બંને લાંબા ગાળાનું આયોજન અને ટૂંકા ગાળાનું આયોજન સમાઈ જાય છે.
 - (iv) આયોજનનો પરિવર્તનશીલતાનો સિદ્ધાંત એ સૂચવે છે કે તેમાં શક્ય તેટલો ફેરફાર શક્ય બનવો જોઈએ.
 - (v) પાલન કરવાનો સિદ્ધાંત આયોજનનો સમયગાળો નક્કી કરવામાં મદદરૂપ નીવડે છે.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
- (i) વ્યૂહાત્મક આયોજન અને યુક્તિપૂર્ણ આયોજન ના આધારે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે.
 - (ii) પૂબ જ હરીકાઈપૂર્ણ પરિસ્થિતિમાં અને બાહ્ય વાતાવરણનો સામનો કરવા માટે નક્કી કરેલાં કાર્યોને તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
 - (iii) વ્યૂહાત્મક આયોજન કરતાં યુક્તિપૂર્ણ આયોજન વધારે તૈયાર કરેલ હોય છે.
 - (iv) લાંબા ગાળાના આયોજનમાં ના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે આયોજન ઘડવામાં આવે છે.
 - (v) ઈચ્છિત ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવામાં સમસ્યારૂપ બનતા પરિબળને કહેવામાં આવે છે.

4.10 સારાંશ

આયોજન એટલે ભવિષ્યના હેતુઓ હાંસલ કરવા માટેની પ્રક્રિયા અને તે માટેના રસ્તાઓ અને કાર્યોની અગાઉથી પસંદગીનો નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા.

આયોજન એ સંચાલનનું પ્રથમ અને મુખ્ય કાર્ય છે. આયોજન કર્યા પછી જ સંચાલનનાં બીજાં કાર્યો કરી શકાય છે. આયોજનમાં સમસ્યાઓનું નિરાકરણ કરવામાં આવે છે અને નિર્ણય લેવામાં આવે છે. તેમાં અમુક ચોક્કસ પ્રકારની પૂર્વધારણાઓનો આધાર લેવામાં આવે છે. આયોજનના વિસ્તાર, મહત્વ અને સમયગાળાને આધારે તેને જુદી જુદી કક્ષાઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. દા.ત., કોર્પોરેટ આયોજન, કાર્યાનુસાર આયોજન, વ્યૂહાત્મક આયોજન, સુવ્યવસ્થિત આયોજન, લાંબા ગાળાનું આયોજન અને ટૂંકા ગાળાનું આયોજન.

આયોજનથી નીચે પ્રમાણેના કાયદાઓ મેળવી શકાય છે :

1. વ્યવસ્થાતંત્રને દિશા મળી શકે છે.
2. કાર્યોની વૈકલ્પિક હારમાળાનું વિશ્લેષણ કરવાની તક મળે છે.
3. અચોક્કસતાઓ અને અનિશ્ચિતતાઓમાં ઘટાડો કરી શકાય છે.
4. અવિચારી અને વ્યક્તિગત નિર્ણયોને ઘટાડી શકાય છે.
5. બીજાં સંચાલકીય કાર્યો માટે પાપો પૂરો પાડી શકાય છે.
6. સાધનોની ઈષ્ટતમ વહેંચણી કરી શકાય છે.
7. કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે.
8. બાહ્ય વાતાવરણમાં સતત થઈ રહેલા ફેરફારો પ્રમાણે વ્યવસ્થાતંત્રમાં પણ ફેરફારો કરી શકાય છે.

આયોજનની મર્યાદાઓ નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય છે :

1. પૂર્વધારણાઓ પર આધારિત છે.
2. અધૂરી માહિતીને આધારે આયોજન કરેલ હોય તો તેવું આયોજન ગેરમાર્ગે દોરે છે.
3. અંકુશ નહીંવત્ છે.
4. આયોજનમાં પરિવર્તન જલદી લાવી શકાતું નથી.
5. કાર્ય કરવામાં વિલંબ થાય છે.

ધંધાકીય એકમ તરીકે અનુમાન દ્વારા ભાવિ વલણોની જાણકારી મેળવી શકાય છે. અનુમાન એ આયોજન પ્રક્રિયાનો ખૂબ જ અગત્યનો ભાગ છે. યોજના બનાવવા માટે ભવિષ્યના બનાવો અંગે જે અનુમાનો છે તેનું મૂલ્યાંકન કરી તેના અંગે ચોક્કસ અર્થપૂર્ણ ધારણાઓ બનાવવામાં આવે છે, તેને પૂર્વધારણાઓ કહેવામાં આવે છે. અનુમાન અને પૂર્વધારણાઓ આયોજનથી ભિન્ન છે.

4.11 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

- અનુમાન કરવું : ધંધાકીય એકમને અસર કરતી ભાવિ પરિસ્થિતિનો અંદાજ બાંધવો.
- લાંબા ગાળાનું આયોજન : લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશો નક્કી કરવા અને તેને સિદ્ધ કરવા માટેનાં રસ્તાઓ અને સાધનો નક્કી કરવાં.
- ઉદ્દેશો : એવા હેતુઓ જેને સિદ્ધ કરવા માટે ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો કરવામાં આવે છે.
- કાર્યાનુસાર આયોજન : મધ્યમ અને નિમ્ન કક્ષાના સંચાલકો માટેનું આયોજન.
- આયોજન : ભવિષ્યનાં હેતુઓ હાંસલ કરવા માટેની પ્રક્રિયા અને તે માટેના રસ્તાઓ અને કાર્યોની અગાઉથી પસંદગીનો નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા.
- નીતિઓ : નિર્ણયઘડતર અને કાર્ય કરવા માટેની માર્ગદર્શિકા.
- વ્યૂહાત્મક આયોજન : વ્યવસ્થાતંત્રમાં એવા સુધારાઓ લાવવા કે જેથી હરીકાઈપૂર્ણ પરિસ્થિતિમાં ધંધાકીય એકમ નફાકારક બની શકે.
- વ્યૂહરચના : હરીકાઈપૂર્ણ પરિસ્થિતિનો અને બાહ્ય વાતાવરણનાં જોખમોનો સામનો કરવા માટેનાં કાર્યોની હારમાળા.
- સુવ્યવસ્થિત આયોજન : આ એક એવી પ્રક્રિયા છે જેમાં વધારે ચોક્કસ, કાર્યાનુસાર ઉપયોજનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યૂહરચનાઓનો સરળતાથી અમલ કરી શકાય.

4.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- (અ) (1) (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) સાચું
 (2) (i) ભવિષ્ય (ii) માત્રા, ગુણવત્તા (iii) અભિપ્રેરિત (iv) બૌદ્ધિક (v) પૂર્વધારણાઓ
 (vi) એકમલક્ષી યોજના (vii) ફાળવણી (viii) નીડર નિર્ણયો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- (બ) (1) (i) અધૂરી, સમયસર (ii) વ્યર્થ (iii) વાતાવરણ (iv) અચોક્કસતાઓ (v) દૃશ્ય-પૂર્વધારણા
 (2) (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) સાચું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

- (ક) (1) (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) સાચું
 (2) (i) વર્ષન કરવાની માત્રા
 (ii) વ્યૂહરચનાઓ
 (iii) માળખાગત રીતો
 (iv) લાંબા ગાળાના
 (v) વિભરૂપ પરિબળ

4.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

- આયોજનનો અર્થ સમજાવો અને તેનાં મુખ્ય લક્ષણો જણાવો.
- નીચેનાં વિધાનો પર તમારો અભિપ્રાય જણાવો :
 (a) ઝડપથી બદલાતા વાતાવરણની પરિસ્થિતિમાં આયોજન એ ઉપયોગી છે.
 (b) એક જ સિક્કાની બે બાજુ તરીકે આયોજન અને નિર્ણય ઘડતર ગણાય છે.
 (c) આયોજન એ વ્યર્થ પ્રક્રિયા છે.
- વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા માટે આયોજન જરૂરી છે ? તમારા જવાબ માટેનાં કારણો આપો.
- આયોજન કરવાની યોજના બનાવવી જરૂરી છે ? સમજાવો.

5. આયોજનની મર્યાદાઓ એટલી ગંભીર છે કે તે દર્શાવે છે કે આયોજન બિનજરૂરી છે, તમે સંમત છો ? શા માટે ?
6. લાંબા ગાળાના આયોજન અને વ્યૂહાત્મક આયોજન વચ્ચેનો તફાવત જણાવો.
7. આયોજનની પ્રક્રિયા અંગે ચર્ચા કરો.
8. આયોજનની પૂર્વધારણાઓ એટલે શું ? તે આયોજનને સંબંધિત કઈ રીતે છે તે દર્શાવો.
9. આયોજનના એક ભાગ તરીકે અનુમાનનું મહત્વ સમજાવો.
10. આયોજનના સિદ્ધાંતો જણાવો.
11. "સારા ભવિષ્યની સમજ સાથે આજના નિર્ણયો લેવા જોડે લાંબા ગાળાનું આયોજન સંબંધ ધરાવે છે." - ટીકાત્મક ચર્ચા કરો.
12. આયોજનની પ્રક્રિયામાં ઉચ્ચ સંચાલનનો ફાળો જણાવો.

નોંધ : આ પ્રશ્નો આ એકમને વધારે સારી રીતે સમજવામાં મદદરૂપ નીવડશે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો પરંતુ તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. આ માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 5 યોજનાઓ, નીતિઓ, સમયપત્રકો અને વિધિઓ (Plans, Policies, Schedules and Producers)

રૂપરેખા

5.0	ઉદ્દેશો
5.1	પ્રસ્તાવના
5.2	વ્યવસ્થાતંત્રની યોજનાઓ
5.3	ઉદ્દેશો
5.4	વ્યૂહરચનાઓ
5.5	નીતિઓ
5.6	વિધિઓ
5.7	સમયપત્રકો
5.8	સારાંશ
5.9	ચાવીરૂપ શબ્દો
5.10	'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
5.11	સત્રાંત મત્રો

5.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે —

- એકમલક્ષી યોજનાઓ અને પ્રતીક્ષિત યોજનાઓના ખ્યાલો સમજાવી શકશો.
- ઉદ્દેશો, વ્યૂહરચનાઓ, નીતિઓ અને વિધિઓના ખ્યાલોનું વર્ણન કરી શકશો.
- નીતિઓનું મહત્વ સમજાવી શકશો અને નીતિઓના ઘડતરની પ્રક્રિયાની રૂપરેખા તૈયાર કરી શકશો.
- ઉદ્દેશો, વ્યૂહરચનાઓ, નીતિઓ અને વિધિઓ વચ્ચેનો સંબંધ અને તફાવત સમજાવી શકશો.

5.1 પ્રસ્તાવના

એકમ 4માં તમે સંચાલકીય કાર્ય તરીકે આયોજનનું સ્વરૂપ અને મહત્વ વિષે શીખી ગયા. તમે આયોજન પ્રક્રિયાના જુદા જુદા તબક્કાઓ વિષે પણ શીખી ગયા. આ ઉપરાંત એકમ 4માં તમે આયોજનના પ્રકારો અને આયોજનના સિદ્ધાંતો વિષે જાણકારી મેળવી. આ એકમમાં વ્યવસ્થાતંત્રની યોજનાજાળ કે જેનાં ઉદ્દેશો, વ્યૂહરચનાઓ, નીતિઓ, વિધિઓ અને સમયપત્રકો વિષે જાણકારી મેળવશો. તમે એ પણ શીખશો કે નીતિ ઘડતરની પ્રક્રિયા કઈ રીતે થાય છે અને યોજનાઓ વચ્ચે કયો તફાવત છે.

5.2 વ્યવસ્થાતંત્રની યોજનાઓ

સંચાલકો દ્વારા અગાઉથી નક્કી કરેલ કાર્યોની હારમાળા એટલે યોજના. યોજના અમુક ચોક્કસ સમયગાળા માટે હોય છે. આ સમયગાળો ગર્ભિત પણ હોઈ શકે. યોજના એ કાર્ય અને સાધનોની ખાતરી છે. અમુક ચોક્કસ પરિણામ મેળવવા માટે કરવા પડતા પ્રયત્નો અંગેના નિર્ણયો એટલે યોજના. આયોજનની પ્રક્રિયાને અંતે યોજના બનાવવામાં આવે છે.

એકમલક્ષી યોજના એ બિનપુનરાવર્તિત પરિસ્થિતિ માટે બનાવેલી યોજના છે. તે જુદી જુદી પરિસ્થિતિઓમાં ઉપયોગી બની શકતી નથી. ખાસ ઉદ્દેશ પૂરો થતાં એકમલક્ષી યોજના નકામી બની જાય છે. એકમલક્ષી યોજનાનાં ઉદાહરણો તરીકે ઉદ્દેશો, વ્યૂહરચના, કાર્યક્રમો, સમયપત્રકો અને અંદાજપત્રોને ગણી શકાય.

ધારો કે કોઈ પેઢી 1997-98ના વર્ષ માટે વેચાણ જથ્થામાં 15 ટકા વૃદ્ધિદરનો ઉદ્દેશ રાખે અને જ્યારે આ ઉદ્દેશ હાંસલ થઈ જાય ત્યારે આ યોજનાનો અંત આવે છે.

તેમ છતાં, ઘણા ઉદ્દેશો સતત સંબંધિત રહેતા હોય છે. દા.ત., આધુનિક ટેકનોલોજી સાથે સુસંગતતા પરાવવી. આવા ઉદ્દેશોને નીતિઓ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

એકમલક્ષી યોજનાથી તદ્દન વિપરીત પ્રતીક્ષિત યોજનાઓ છે જે ઘણા લાંબા ગાળા માટેની હોય છે. લાંબા ગાળા સુધીમાં એકમમાં ઘણા પ્રશ્નો ઉપસ્થિત થતા હોય છે. તેનું નિરાકરણ લાવવા માટે પ્રતીક્ષિત યોજનાઓ બનાવેલી હોય છે. નીતિઓ, વિધિઓ, નિયમો એ પ્રતીક્ષિત યોજનાનાં ઉદાહરણો છે. દા.ત., કોઈ ધંધાકીય એકમમાં વસ્તુ રોકડેથી જ વેચવી એવી નીતિ હોય તો તે સંચાલકો માટે લાંબા ગાળા સુધી માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.

5.3 ઉદ્દેશો

પ્રયત્ન કરીને મેળવવાનું પરિણામ કે પ્રવૃત્તિ કર્યા બાદનું પરિણામ કે કાર્યના અંતે મેળવવાનું અગાઉથી નક્કી કરેલ પરિણામ એટલે ઉદ્દેશ, જે વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ કે હેતુ દર્શાવે છે. તેને ચોક્કસ વિસ્તાર અને દિશા હોય છે. કાર્યોની હારમાળાને અંતે તે પ્રાપ્ત થાય છે. અમુક ચોક્કસ સમયગાળા બાદ તે હાંસલ કરી શકાય છે. ઉદ્દેશોનાં બીજાં અનેક નામ છે જેમ કે હેતુઓ, નિશાન, પરિણામ વગેરે. બધાં જ વ્યવસ્થાતંત્રોના ઉદ્દેશો હોય છે. ઘણી વાર આવા ઉદ્દેશો જાહેર કરેલા હોતા નથી. દરેક વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો અલગ અલગ હોય છે. ઉપરાંત એક જ વ્યવસ્થાતંત્રમાં અમુક સમય બાદ ઉદ્દેશમાં ફેરફાર થતો જોવા મળે છે.

આયોજનનો પાયો જ આ ઉદ્દેશો છે. બધાં જ સંચાલકીય કાર્યોનો તે આત્મા ગણાય છે. આ ઉદ્દેશો કેન્દ્રમાં રાખીને જ બધા પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. સમગ્ર સંચાલન, આયોજનની પ્રક્રિયા, વ્યવસ્થાતંત્રની ગોઠવણી, અંકુશ વગેરેનો તે આધાર ગણાય છે. આ ઉદ્દેશો ધ્યાનમાં રાખીને જ વ્યૂહરચનાની ગોઠવણી, નીતિઓ, કાર્યક્રમો કે વિધિઓ ગોઠવવામાં આવે છે.

એક વિ. ઘણા ઉદ્દેશો :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક કે ઘણા ઉદ્દેશો હોઈ શકે. ઘણી વાર એવું કહેવાય છે કે ધંધાકીય એકમનો એકમાત્ર ઉદ્દેશ નફો કમાવાનો છે અને ધંધાની દરેક પ્રવૃત્તિ તેને માટે જ કરવામાં આવે છે. આ કદાચ સાચું હોઈ શકે અથવા સાચું ન પણ હોઈ શકે. સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક કરતાં વધારે ઉદ્દેશો હોય છે. દા.ત., ધંધાકીય એકમનો એક ઉદ્દેશ નફો કમાવાનો હોય પરંતુ સાથે સાથે તે સારી ગ્રાહક સેવા, કામદાર કલ્યાણ અને નવી ટેકનોલોજીનો સ્વીકાર જેવા ઘણા ઉદ્દેશો રાખે છે.

ઉદ્દેશોનું વર્ગીકરણ :

એક જ વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉદ્દેશોનું વર્ગીકરણ નીચે પ્રમાણે થઈ શકે :

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રના મુખ્ય ઉદ્દેશો
- (2) લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશો અને ટૂંકા ગાળાના ઉદ્દેશો
- (3) પ્રાથમિક ઉદ્દેશો અને ગૌણ ઉદ્દેશો
- (4) આર્થિક અને વાણિજ્ય ઉદ્દેશો
- (5) જથ્થામાં માપી શકાય તેવા ઉદ્દેશો ગુણાત્મક ઉદ્દેશો

ઉદ્દેશોનું સ્વરૂપ અને મહત્ત્વ :

દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉદ્દેશો અલગ અલગ હોય છે તેમ તેને હાંસલ કરવા માટેનો પસંદગીનો ક્રમ પણ અલગ અલગ હોય છે. કોઈ એક એકમમાં 'સ્થિરતા'ને પસંદગી આપવામાં આવે જ્યારે બીજા એકમમાં 'નફાકારકતા'ને પસંદગી આપવામાં આવતી હોય છે. ઘણી વાર વ્યવસ્થાતંત્રોમાં બે કે તેથી વધારે ઉદ્દેશો વચ્ચે સંઘર્ષ પણ જોવા મળે છે. દા.ત., ધંધો પોતાનો ઉત્પાદનખર્ચ ઘટાડવા ઇચ્છતો હોય છે ત્યારે કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો અને માંગનો સંઘર્ષ જોવા મળે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના મુખ્ય ઉદ્દેશો ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા નક્કી થતા હોય છે. આ મુખ્ય ઉદ્દેશોને ત્યાર બાદ ગૌણ ઉદ્દેશોમાં વહેંચીને મધ્યમ અને નિમ્ન કક્ષાના સંચાલકોને જણાવવામાં આવે છે.

ઉદ્દેશોનું મહત્ત્વ :

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્ય કરતા માનવીઓની પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રયત્નોને દિશા આપે છે.
- (2) નીતિઓ, વિધિઓ, વ્યૂહરચનાઓ, કાર્યક્રમો, અંદાજપત્રો ઘડવામાં પાયારૂપ છે.
- (3) વ્યક્તિગત હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં તે મદદરૂપ નીવડે છે.

- (4) સત્તાની અસરકારક સોંપણીમાં તે મદદરૂપ નીવડે છે.
- (5) ખરેખર થયેલા પ્રયત્નોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં તે મદદરૂપ નીવડે છે. તેનાથી ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરી શકાય છે.
- (6) લોકોના પ્રયત્નો વચ્ચે સંકલન કરી શકાય છે.

5.4 વ્યૂહરચનાઓ

એકમ 4માં તમે વ્યૂહાત્મક આયોજનનો અર્થ અને સ્વરૂપ વિશે શીખી ગયા. વ્યૂહાત્મક આયોજનના અંતે વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ કે વ્યૂહરચનાઓ પરિણમતી હોય છે. 'વ્યૂહરચના' શબ્દનો અર્થ થાય છે કે કોઈ ઉદ્દેશ અથવા ઉદ્દેશ સમૂહની પ્રાપ્તિ માટે કાર્યની યોજના. વાતાવરણનાં પરિબલોએ ઊભી કરેલી કટોકટીને પહોંચી વળવા તૈયાર કરેલી યોજના એટલે વ્યૂહરચના. હેતુઓ સિદ્ધ કરવાના 'કેવી રીતે'નાં તત્વોને તે સંબોધે છે. એક વિદ્યાર્થી તરીકે તમારો હેતુ પરીક્ષા પાસ કરવાનો હોય છે. આ હેતુ હાંસલ કરવા માટે તમે સતત વાંચનની, તમારા મિત્ર કે શિક્ષક સાથે ચર્ચા કરવાની કે સખત મહેનત કરવાની વ્યૂહરચના અપનાવી શકો. એ જ રીતે કોઈ વ્યવસ્થાતંત્રનું હાલનું વેચાણ રૂ. 25 કરોડનું છે તે વ્યવસ્થાતંત્ર બે વર્ષમાં વેચાણ રૂ. 50 કરોડ સુધી વધારવા માંગે છે. આ વ્યવસ્થાતંત્ર પેદાશ સુધારણા, એકબે નવી પેદાશો બજારમાં મૂકવી, સતત જાહેરાત અને વિતરણ કડીઓમાં વૃદ્ધિ કરવી એવી સંયુક્ત વ્યૂહરચનાઓ અપનાવી શકે છે. વ્યૂહરચનાઓ હેતુની સિદ્ધિ માટેના રસ્તાઓ અને સાધનો છે. આથી વ્યૂહરચનાઓ એ ઉદ્દેશો સાથે ખૂબ નજીકનો સંબંધ ધરાવે છે. તે હેતુ સાથે સુસંગત હોવી જોઈએ. તે આંતરિક અને બાહ્ય પરિબલોના સંદર્ભમાં ગોઠવવી જોઈએ.

પંધામાં અને બીજાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં વધતી જતી હરીફાઈના સંદર્ભમાં અને અન્ય જટિલ પ્રશ્નોના સંદર્ભમાં હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે વ્યૂહરચનાઓની જરૂર પડે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના અસ્તિત્વ, વિકાસ, દિશા ફેરબદલી, બજારમાં પ્રભુત્વ ટકાવી રાખવા, હરીફાઈમાં ટકી રહેવા અને ટેકનોલોજીના ફેરફારોને અનુરૂપ થવા વ્યૂહરચનાઓ ઉપયોગી નીવડે છે. આ ઉપરાંત સંચાલનના વિકાસ માટે, અછતવાળા કાચા માલની પ્રાપ્તિ માટે, મજૂર મંડળો સાથે વાટાઘાટો કરવા અને વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં ફેરફાર કરવા માટે પણ વ્યૂહરચનાઓની જરૂર પડે છે.

વ્યૂહરચનામાં ત્રણ પરિબલો હોય છે :

- (1) કાર્યની હારમાળા
 - (2) સાધનોની હાજરી
 - (3) જુદી જુદી ચાલ, શરૂઆત કરવી અને પ્રત્યાઘાતોનું સંયોજન અને સમયની મેળવણીની રૂપરેખા.
- હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટેની 'ચાલ'ની આ એક યોજના છે. વ્યૂહરચના એ બહારની તકોને ઝડપી લેવાના સંદર્ભમાં વ્યવસ્થાતંત્રની શક્તિઓને કામે લગાડવાનો પ્રયત્ન છે. વ્યૂહરચનામાં હેતુઓ નિશ્ચિત હોવા જોઈએ, નીતિઓ અર્થપૂર્ણ હોવી જોઈએ, આંતરિક અને બાહ્ય પરિબલો માટેની પૂર્વધારણાઓ કરેલી હોવી જોઈએ, કાર્યોની હારમાળા ગોઠવેલી હોવી જોઈએ અને ઉપયોગી સાધનો હાજર હોવાં જોઈએ. આ ઉપરાંત પરિસ્થિતિ બદલાય તો વેકલિયક વ્યવસ્થા પણ હોવી જોઈએ. તેથી પરિસ્થિતિજન્ય યોજનાઓ પણ વ્યૂહરચનાઓ જ છે.

વ્યૂહરચનાઓનું વર્ગીકરણ :

વિસ્તારના આધારે : મુખ્ય અથવા મોટી વ્યૂહરચનાઓ, કાર્યક્રમ વ્યૂહરચનાઓ અને ઉપ-વ્યૂહરચનાઓ.

વ્યવસ્થાતંત્રની કક્ષાના આધારે : મુખ્ય ઓફિસની વ્યૂહરચનાઓ અને ખાતાવાર વ્યૂહરચનાઓ.

હેતુના આધારે : વૃદ્ધિ વ્યૂહરચના, અસ્તિત્વ વ્યૂહરચના, બજાર વિકાસ વ્યૂહરચના, પ્રાપ્તિ વ્યૂહરચના વગેરે.

કાર્યના આધારે : વિતરણ વ્યૂહરચના, ઉત્પાદન વ્યૂહરચના, નાણાકીય વ્યૂહરચના વગેરે.

વ્યૂહરચનાઓ સંચાલકને ચાર રીતે મદદ કરે છે.

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રની વર્તમાન પરિસ્થિતિ અને ઈચ્છિત ભાવિ પરિસ્થિતિ વચ્ચે સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરવા તથા આ બંનેનો સામનો કરવામાં તેઓ સંચાલનની મદદ કરે છે.
- (2) આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણમાં થવાનાં પરિવર્તનોનું સંચાલન કરવામાં અને તેમનો સામનો કરવાના કાર્ય માટે તેઓ ટેકનિક અને શિસ્ત પૂરાં પાડે છે.

- (3) સાધનોના કુશળતાપૂર્વકના અને પ્રભાવશાળી રીતે સ્થળાંતર અને ઉપયોગની સંભાવના તેઓ વધારી આપે છે.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સપાટી અને નિમ્ન સપાટીના સંચાલકો દ્વારા સંપૂર્ણ નિર્ણય લેવા માટે તે માળખું પૂરું પાડે છે.

વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ :

- (1) વ્યૂહરચનાઓ વ્યવસ્થાતંત્રોના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.
- (2) મુશ્કેલ પરિસ્થિતિઓની માંગને પૂરી કરવામાં તે ઉપયોગી છે.
- (3) તે અન્ય યોજનાઓને 'અર્થ' આપે છે.
- (4) બાહ્ય પર્યાવરણની સાથે સંબંધ ઊભો કરવામાં વ્યવસ્થાતંત્રને મદદ કરે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) યોજના માટે પ્રતિબદ્ધ અને ની પ્રતિબદ્ધ હોય છે.
- (ii) એક-ઉપયોગ યોજના સ્વરૂપની વિશિષ્ટ પરિસ્થિતિઓ સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
- (iii) નફો કમાવો ઉદ્દેશ છે જ્યારે વાતાવરણની રક્ષા કરવી ઉદ્દેશ છે.
- (iv) ઉદ્દેશોની સાથે વ્યૂહરચનાઓ હોવો જોઈએ.
- (v) વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે એ જરૂરી છે કે તે નો સાચી રીતે અર્થ બતાવે અને અમલ કરવાનો છે તેવી ની સ્પષ્ટતા કરે.

2. નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :

- (i) અંદાજપત્ર એ એક-ઉપયોગ યોજના છે.
- (ii) સમયપત્ર એ સ્થાયી યોજના છે.
- (iii) વ્યૂહરચનાઓ પરિણામ અને ઉદ્દેશો સાધન હોય છે.
- (iv) બધાં વ્યવસ્થાતંત્રોના પોતાના ઉદ્દેશો હોય છે.
- (v) વ્યૂહરચનાઓ વારંવાર ઊભા થતા પ્રશ્નો માટે કાયમી ઉકેલ છે.
- (vi) એક ઉદ્દેશની સરખામણીએ અનેક ઉદ્દેશો હોવા એ ઈચ્છનીય છે.

5.5 નીતિઓ

નીતિઓ એ સામાન્ય વિધાન અથવા સમજણ છે જે નિર્ણય લેવામાં આપણા વિચારો અને કાર્યો માટે માર્ગદર્શન આપે છે. તેઓ વહીવટી કાર્યો જોડે સંબંધિત છે. 'વર્તણૂકના સિદ્ધાંત' તરીકે તેઓ કાર્ય કરે છે. હેતુઓની પ્રાપ્તિ માટેનો તે માર્ગ છે. હેરોલ્ડ કુલ્જ નીતિની વ્યાખ્યા આપતાં જણાવે છે કે : એકમની મર્યાદામાં રહીને કાર્ય સ્વાતંત્ર્ય અને પહેલ(initiative)ને પ્રોત્સાહિત કરવા માટેનાં સાધનો એટલે નીતિઓ. તેઓ પૂર્વનિર્ધારિત નિર્ણય-નિયમો છે જે સંચાલન સંબંધી અનેક પ્રકારના નિર્ણયો અને કાર્યો પર લાગુ પડે છે. આ ઉપરાંત નીતિઓ સંચાલકોને એ વિચારવામાં મદદરૂપ નીવડે છે કે ઉદ્દેશોને કેવી રીતે મેળવી શકાય.

સંચાલકો પાસે એવી આશા રાખવામાં આવે છે કે અલગ અલગ પ્રકારના વિષયો સંબંધી તેઓ નિર્ણયો લે અને પરિસ્થિતિ પ્રમાણે કાર્ય કરે. આના માટે એક નીતિ-માળખું જરૂરી છે જેનાથી સંચાલકોનું કાર્ય સમતુલિત અને અનુરૂપ રીતથી થઈ શકે. નીતિઓ એવા એક વ્યાપક કાર્યક્ષેત્ર તથા મર્યાદાઓને નિર્ધારિત કરે છે જેની અંદર રહીને સંચાલક વ્યવસ્થાતંત્ર સંબંધી વિશેષ પ્રકારના નિર્ણયો લઈ શકે તથા કાર્ય કરી શકે છે. પરંતુ નીતિઓ તૈયાર નિર્ણયો અથવા સમાધાનોની વ્યવસ્થા નથી. તે એ પણ નથી દર્શાવતી કે સંચાલક કેવી રીતે નિર્ણય લે અથવા પરિસ્થિતિનો સામનો કરે. તે સંચાલકને એટલું જ બતાવે છે કે નિર્ણય લેતી વખતે તેણે કઈ કઈ બાબતોનું ધ્યાન રાખવું જોઈએ. નિર્ણય લેવાના કાર્યમાં તે સંચાલકોની કાર્ય સ્વતંત્રતાની વ્યાખ્યા આપે છે અને તેના પર પ્રતિબંધ મૂકે છે. છતાં એ ધ્યાન રાખવું જરૂરી છે કે સંચાલકોને પૂરતા પ્રમાણમાં કાર્ય સ્વાતંત્ર્ય મળવું જોઈએ કે જેથી તેઓ આ મર્યાદાઓ અને પ્રતિબંધોને આધીન રહીને કાર્ય કરે જેનાથી વ્યાવહારિક રીતે સ્થિતિઓનો સામનો કરી શકે.

ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રો પોતાના કાર્યનાં જુદાં જુદાં ક્ષેત્રો માટે જુદા જુદા પ્રકારની નીતિઓ ઘડે છે. ઉત્પાદિત માલ, વેચાણ ક્રિમત, બજાર, જ્યાં વસ્તુઓ વેચવાની છે વગેરે માટે નીતિઓ ઘડવામાં આવે છે. ખરીદી, ગુણવત્તા નિયંત્રણ, ઘસાસ માટે, વેચાણ વૃદ્ધિ અને વિતરણ, કર્મચારીઓની ભરતી તથા તેમની સેવાસંબંધી વિષયો માટે તેમ જ ઉત્પાદન માટેની ટેકનોલોજી સંબંધી નીતિઓ જરૂરી છે. ઉદાહરણ તરીકે કંપનીની નીતિ હોય છે કે વેચાણના ત્રણ માસની અંદર કોઈ ગ્રાહક ફરિયાદ કરે તો તેને ખામીવાળા માલની જગ્યાએ તરત જ સારો માલ આપવો. ટૂંકમાં કહીએ તો, નીતિઓ પ્રશ્નોના સંદર્ભમાં પ્રથમથી જ નિર્ણય આપી દે છે, વારંવારના વિશ્લેષણને રોકે છે તથા વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક ચોક્કસ સ્વરૂપનું માળખું પ્રદાન કરે છે. સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્ર પર લાગુ પડતી મુખ્ય નીતિઓ ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો ઘડે છે. મધ્ય તથા નિમ્ન કક્ષાના સંચાલકો મુખ્ય નીતિઓમાંથી ઉત્પન્ન થતી નીતિઓ બનાવે છે. નીતિઓ લેખિત, ગર્ભિત સ્વરૂપની, પૂર્વદષ્ટાંતોરૂપ અને પ્રથાઓ સ્વરૂપની હોય છે. સામાન્ય રીતે એવું માનવામાં આવે છે કે લેખિત નીતિઓ ગેરસમજણ અને ગૂંચવાડો દૂર કરે છે તથા સમગ્રલક્ષી વિચારણામાં એકરૂપતા લાવે છે. પરંતુ આ બાબતમાં જોખમ એ છે કે લેખિત નીતિઓ બિનઉપયોગી તથા સૈદ્ધાંતિક પૂર્વશરતો સ્વરૂપની બની જાય છે જેને વ્યવસ્થાતંત્રની વાસ્તવિકતાઓની સાથે કોઈ સંબંધ હોતો નથી. પોતાનાં રોજબરોજનાં કાર્યોમાં સંચાલક તેની ઉપેક્ષા કરી શકે છે.

યોજના અને નીતિઓમાં તફાવત :

યોજનાઓ અને નીતિઓની ખ્યાલ તમે મેળવી ચૂક્યા છો. યોજના વધારે વ્યાપક ખ્યાલ ધરાવે છે જેમાં નીતિ જ નહીં પરંતુ અનેક બીજી પૂર્વનિર્ધારિત કાર્ય હારમાળાઓ પણ આવી જાય છે. આ અર્થમાં યોજનાઓ તથા નીતિઓ અલગ અલગ ખ્યાલો છે પરંતુ તેઓ નિશ્ચિત રૂપથી જુદી પણ નથી. કોઈ પણ યોજનાની સફળતાનો આધાર સારી રીતે ઘડેલી નીતિઓ હોય છે. કોઈ પણ યોજનાને અમલી બનાવવા માટે નીતિવિષયક સિદ્ધાંતોની જરૂર પડે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની યોજનાઓ સ્થાયી નીતિઓ પર આધારિત હોય છે. આમ, આયોજન અને નીતિઘડતર એ એકસાથે સંચાલનનાં મહત્વપૂર્ણ કાર્યો છે.

નીતિઓનું મહત્વ :

- (i) તેઓ એવી મહત્વપૂર્ણ કાયમી યોજનાઓ છે જે વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોમાં સંચાલન કાર્યની ભાવિ દિશા નક્કી કરે છે.
- (ii) તેઓ ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકોનાં વાસ્તવિક મૂલ્યો અને ઈરાદાઓને સ્પષ્ટ કરે છે.
- (iii) તેઓ સત્તાની સોંપણીના કાર્યને સ્પષ્ટ બનાવે છે અને વ્યવહારમાં તેના અમલ વખતેના પ્રતિબંધોને સમજાવી જુદી જુદી સપાટીના સંચાલકો માટે સત્તાની સોંપણી સરળ બનાવે છે.
- (iv) લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટેનાં કાર્યોની સુવ્યવસ્થિત પ્રણાલિકાના રૂપમાં વ્યવસ્થાતંત્રના વિકાસમાં ફાળો આપે છે.
- (v) કાર્યોની એકરૂપતા અને પ્રયત્નોના સમન્વયમાં તેઓ સહાયક હોય છે. તથા
- (vi) નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં આવતા અવરોધોને ઓછા કરે છે.

નીતિઓના પ્રકારો :

નીતિઓના ચાર પ્રકાર પાડવામાં આવ્યા છે :

- (1) પ્રારંભિક નીતિઓ,
- (2) અપીલ સંબંધી નીતિઓ,
- (3) ગર્ભિત નીતિઓ,
- (4) બાહ્ય નીતિઓ.

પ્રારંભિક નીતિઓ : આ નીતિઓનું ઘડતર ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો પોતાના હાથ નીચેના સંચાલકોનાં કાર્યોના માર્ગદર્શન માટે બનાવે છે. આ નીતિઓ બનાવતી વખતે મધ્ય અને નિમ્ન કક્ષાના સંચાલકો સાથે વિચારવિમર્શ કરવામાં આવે છે. આ નીતિઓ ખૂબ જ ઊંડાણપૂર્વકની વિચારણા બાદ બનાવવામાં આવે છે. તે સ્વાભાવિક રીતે જ સામૂહિક હોય છે. દા.ત., કર્મચારીઓ અંગેની નીતિઓ, નાણાકીય નીતિઓ, વિતરણ નીતિઓ વગેરે. આ નીતિઓ લેખિત અથવા મૌખિક હોય છે.

અપીલ સંબંધી નીતિઓ : આ એવી નીતિઓ છે કે જે ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો નિમ્ન કે મધ્ય સ્તરના સંચાલકોની વિનંતી કે અપીલના આધારે બનાવે છે. ક્યારેક નિમ્ન સ્તરના સંચાલકોને પોતાનાં કાર્યક્ષેત્રોમાં નીતિઓના સંબંધમાં થોડી ખામીઓ નજરે પડે છે. સ્પષ્ટ નીતિની ગેરહાજરીમાં તેઓ કોઈ વિશેષ પરિસ્થિતિમાં નિર્ણય લઈ શકતા નથી. આવી સ્થિતિમાં તે એવા પ્રશ્નોને પોતાના ઉચ્ચ સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરે છે. ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો આ પ્રશ્નોનું વિશ્લેષણ કરી પોતાનો નિર્ણય જણાવે છે અને સંચાલકોનો આ નિર્ણય નીતિ બની જાય છે. અપીલ સંબંધી નીતિઓનો ઉદ્ભવ કોઈ પણ સપાટીએ થઈ શકે છે. આવી નીતિઓ સામાન્ય રીતે મૌખિક હોય છે.

ગર્ભિત નીતિઓ : ગર્ભિત નીતિઓનો વિકાસ પોતાની મેળે જ એવી પરિસ્થિતિમાં થાય છે જ્યારે સમયની સાથે સાથે સંચાલક મંડળ પરસ્પર સંબંધિત વિષયોના સંદર્ભમાં નિર્ણયો લેતાં હોય છે. આવી નીતિઓ એવી સ્થિતિમાં ઉદ્ભવે છે જ્યારે સંચાલકો ઔપચારિક કે સ્પષ્ટ નીતિઓ બનાવવા નથી માંગતા અથવા એવું કરવા માટે તેમની પાસે સમય નથી હોતો. આવી નીતિઓનું નિર્માણ અગાઉ લીધેલા નિર્ણયો અથવા પ્રથાઓ દ્વારા થાય છે. કોઈક વાર વિશિષ્ટ પરિસ્થિતિમાં લીધેલ અપેક્ષિત સુસંગત નિર્ણય નીતિ બની જાય છે. આવી નીતિઓ લેખિત કે મૌખિક હોઈ શકે છે. ગર્ભિત નીતિઓ ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં લાગુ પડે છે. દા.ત., કર્મચારીઓની પસંદગી, બઠતી અથવા ફેરબદલી માટે તથા ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળું ઉત્પાદન, ગ્રાહકસેવા, સામાજિક જવાબદારી, વગેરે.

બાહ્ય નીતિઓ : આ એવી નીતિઓ છે કે જેને સરકાર, મજૂર મંડળ, વ્યાપાર મંડળ જેવી બહારની સંસ્થાઓ પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રૂપથી કોઈ વ્યવસ્થાતંત્ર ઉપર લાદી દે છે. બાહ્ય સંસ્થાઓના આવા હુકમોને પોતાના નીતિ માળખામાં સમાવવા સિવાય આવા વ્યવસ્થાતંત્ર સમક્ષ બીજો કોઈ વિકલ્પ હોતો નથી. આવી નીતિઓ કર્મચારીઓ સંબંધી, બજાર સંબંધી, ખરીદ સંબંધી, ગુણવત્તા નિયંત્રણ સંબંધી અને સામાજિક જવાબદારી સંબંધી હોય છે.

નીતિઘડતરની પ્રક્રિયા :

ઉપર પ્રમાણેની નીતિઓનાં તત્ત્વોના વિશ્લેષણ પરથી ખબર પડે છે કે કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રની અંદર નીતિઓ કેવી રીતે ઉદ્ભવે છે અને તેનું ઘડતર કેવી રીતે થાય છે. નીતિઓનું ઘડતર સંચાલકોનું મુખ્ય કાર્ય છે; વિશેષ કરીને ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકોનું. યોજનાની માફક આ પણ એક પ્રક્રિયા જ છે તથા તેમાં નીચે મુજબના તબક્કાઓ હોય છે :

- નીતિઓની અસર અથવા આવશ્યકતા ને માન્યતા.
- કયાં પાસાંઓ અને પરિમાણો (aspects and dimensions) સૂચિત નીતિની અંદર આવશે તેનું સ્પષ્ટીકરણ.
- સંચાલનનું પ્રારંભિક દષ્ટિબિંદુ નક્કી કરવું અને તેના સંદર્ભમાં સૂચનો એકઠાં કરવાં જે નીતિ-ઘડતરમાં આધારરૂપ બને છે.
- વિકલ્પ નીતિ પ્રસ્તાવોનું ઘડતર કરવું.
- સંચાલનની બધી જ સંબંધી સપાટી પર સંપૂર્ણ ચર્ચા.
- નીતિઓને અંતિમ રૂપ આપવું.

ઉપરના તબક્કાઓ માત્ર સૂચના રૂપ છે. સામાન્ય રીતે એવું કહી શકાય છે કે વ્યવસ્થાતંત્રનાં ઉદ્દેશો અને વ્યૂહરચનાઓ નીતિઓના માળખાનું કાર્ય કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની નીતિઓ માટે જરૂરી એ છે કે તે ઉદ્દેશોને અનુરૂપ હોય અને સરળતાથી તેની પ્રાપ્તિ માટે મદદરૂપ થઈ શકે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં નીતિ-ઘડતર માટે ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકોનાં મૂલ્યો તથા વ્યવસ્થાતંત્રમાંનાં સાધનોની ક્ષમતાઓનો મહત્વપૂર્ણ પ્રભાવ પડે છે. બહારનાં પરિબલો પણ નીતિઘડતરમાં અસર પાડે છે. આવાં પરિબલોમાં સામાન્ય રીતે સરકાર, બજાર પરિબલો અને શ્રમિક બજાર પરિબલોનો સમાવેશ થાય છે.

એ ઇચ્છનીય છે કે નીતિ ઘડતાં પહેલાં સંબંધિત દરેક કક્ષાના સંચાલકો સાથે વિચારવિમર્શ કરવો. નીતિઘડતર પૂરું થાય કે તરત જ તે નીતિઓને મધ્ય તથા નિમ્ન સપાટીના સંચાલકો પાસે મોકલી દેવી જેનાથી તેઓને તેની જાણ થાય અને તેનો અમલ તેઓ કરાવી શકે.

નીતિઓ, વ્યૂહરચનાઓ તથા ઉદ્દેશો વચ્ચેનો તફાવત અને પરસ્પર સંબંધ :

ઉદ્દેશો અને નીતિઓ કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રના મહત્વપૂર્ણ આધારભૂત તત્ત્વોની શ્રેણીમાં આવે છે. ઉદ્દેશો 'સાધ્ય છે' જ્યારે નીતિઓ આ સાધ્યની પ્રાપ્તિ માટેનું સાધન છે. નીતિઓનું કેન્દ્રબિંદુ ઉદ્દેશ હોય છે અને તે એ બતાવે છે કે આ ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ કેવી રીતે થઈ શકે. નીતિઓ ઉદ્દેશોને સ્પષ્ટ કરે છે અને તેને તત્ત્વ પ્રદાન કરે છે. ઘણી વાર એવું કહેવામાં આવે છે કે નીતિઓ વ્યવસ્થાતંત્રના વાસ્તવિક અભિપ્રાયો અને સ્વરૂપનું પ્રતિબિંબ છે, જ્યારે ઉદ્દેશો અસ્પષ્ટ અને અમૂર્ત હોય છે. નીતિઓ વધારે સ્પષ્ટ અને નિશ્ચિત હોય છે. તે ઉદ્દેશના અભિપ્રાયોને વ્યવહારિક રૂપમાં પ્રગટ કરે છે.

નીતિઓ અને ઉદ્દેશોમાં નીચે પ્રમાણેનો તફાવત જોવા મળે છે :

- (i) ઉદ્દેશ એક-ઉપયોગ યોજના છે જ્યારે નીતિઓ કાયમી યોજનાની શ્રેણીમાં આવે છે.
- (ii) ઉદ્દેશોને અમુક ચોક્કસ સમયગાળા દરમિયાન પ્રાપ્ત કરવાના હોય છે જ્યારે નીતિઓ માટે આવી કોઈ સમયમર્યાદા હોતી નથી.
- (iii) કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રના અસ્તિત્વ માટે ઉદ્દેશો આધારભૂત અને મહત્વપૂર્ણ હોય છે. ઉદ્દેશો વગરના વ્યવસ્થાતંત્રની કલ્પના પણ થઈ શકતી નથી જ્યારે નીતિઓ વ્યવસ્થાતંત્રના અસ્તિત્વ માટે મહત્વપૂર્ણ નથી. કોઈ વ્યવસ્થાતંત્ર કોઈ પણ નીતિ વગર ચાલી શકે છે. દા.ત., નાનાં નાનાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં નીતિ સંબંધી કોઈ માળખું હોતું નથી પરંતુ સંચાલન તકવાદી ધોરણે કરવામાં આવે છે.

(iv) ઉદ્દેશો પૂરા કરવાના હોય છે જ્યારે નીતિઓ માર્ગદર્શક બની રહે છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર સંબંધી યોજનાઓની કાર્યપ્રણાલીમાં ઉદ્દેશોનું સ્થાન નીતિઓની સરખામણીમાં ઊંચું હોય છે.

જ્યાં સુધી નીતિઓ અને વ્યૂહરચનાઓમાં સંબંધ તથા તફાવતનો પ્રશ્ન છે, બંને એકબીજાને શક્તિ પૂરી પાડે છે અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવામાં સાધનના રૂપમાં બંનેની સંયુક્ત કાળો હોય છે. આ સિવાય વ્યૂહરચનાઓ કોઈ નીતિ માળખાની અંદર રહીને જ બનાવવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યૂહરચનાઓ બનાવવા માટે સંચાલકોને નીતિ સંબંધી આદેશોની જરૂરિયાત હોય છે.

નીતિઓ અને વ્યૂહરચનાઓમાં નીચે મુજબનો તફાવત જોવા મળે છે :

- (i) ઉદ્દેશોની માફક જ વ્યૂહરચના એ એક ઉપયોગી યોજના છે જ્યારે નીતિઓ કાયમી યોજનાઓ છે.
- (ii) નીતિઓનું ઘડતર સંબંધિત પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે કરવામાં આવે છે. વ્યૂહરચનાઓનું ઘડતર બાહ્ય પર્યાવરણ સંબંધી જોખમો અને તકોનો સામનો કરવા માટે કરવામાં આવે છે.
- (iii) નીતિઓનો સંબંધ સમગ્ર કંપની કે તેના એક વિશેષ વિભાગ સાથે હોય છે જ્યારે વ્યૂહરચનાનો સંબંધ હંમેશાં સમગ્ર કંપની સાથે જ હોય છે.
- (iv) જ્યાં સુધી ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિનો સંબંધ છે, નીતિઓની સરખામણીએ વ્યૂહરચનાઓ વધારે નજીક હોય છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) ઉદ્દેશોની સરખામણીમાં નીતિઓ વધારે હોય છે.
- (ii) લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ માટે ઉદ્દેશો હોય છે અને નીતિઓ હોય છે.
- (iii) આયોજનની માફક જ નીતિઘડતર પણ એક છે.
- (iv) જે નીતિઓનું ઘડતર ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે તેને કહેવામાં આવે છે.
- (v) સૌથી વધારે મહત્વપૂર્ણ યોજનાઓમાં નીતિઓનો સમાવેશ થાય છે.

2. નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :

- (i) નીતિ એ પૂર્વનિર્ધારિત નિર્ણય-નિયમ છે.
- (ii) નિર્ણય લેવાના સંદર્ભમાં નીતિઓ સંચાલકોની સ્વતંત્રતા પર કાપ મૂકે છે.
- (iii) નીતિઓ હંમેશાં લેખિત હોવી જોઈએ.
- (iv) નીતિઓ સત્તાની સોંપણીને સરળ બનાવે છે.
- (v) અપીલ સંબંધી નીતિઓ વ્યવસ્થાતંત્ર પર બહારથી લાદવામાં આવે છે.
- (vi) ઉદ્દેશો નીતિઓ અને વ્યૂહરચનાઓનો આધાર છે.

5.6 વિધિઓ

વિધિનો અર્થ છે પગથિયાંઓનો એવો સમૂહ જેને કોઈ સમયબદ્ધ કાર્યની શરૂઆત કરવા, કાર્ય કરવા અને તેને પૂરું કરવા માટે પહેલાંથી નિર્ધારિત અને પ્રમાણિત કરી દીધેલ હોય છે. આવી પ્રવૃત્તિઓમાં કાચા માલસામાનની ખરીદી, વેચનારનાં બિલોની ચુકવણી, કામદારોની ફરિયાદોને દૂર કરવી, કાર્યાલય માટે માનવબળ મેળવવું, અર્જિત રજાની મંજૂરી વગેરે. વિધિઓમાં એ નક્કી કરવામાં આવે છે કે કોઈ કાર્યને પૂરું કરવા માટે તેમાં સમાયેલી ક્રિયાઓને ક્યા ક્રમમાં કરવી જોઈએ. આ ક્રિયાઓમાં કાર્ય કરવા-વાળાના માર્ગદર્શન માટે તેને સંબંધિત રોજબરોજની અને વારંવાર કરવી પડતી ક્રિયાઓની વિધિને નક્કી કરેલ હોય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, વિધિ કાર્યની માર્ગદર્શક છે જે દર્શાવે છે કે કાર્ય કેવી રીતે અને ક્યા ક્રમમાં પૂરું કરવાનું છે. દા.ત., દરેક યુનિવર્સિટીમાં વિદ્યાર્થી-પ્રવેશ માટે વિધિઓ હોય છે, જેમાં -

- (1) ઉમેદવારે જરૂરી દસ્તાવેજો સાથે આવેદનપત્ર ભરવાનું હોય છે.
- (2) યુનિવર્સિટીનું કાર્યાલય અમુક ચોક્કસ તારીખ સુધીમાં જ આવેદનપત્ર સ્વીકારે છે.
- (3) આવેદનપત્રો આવી ગયા બાદ સંબંધિત સમિતિ તેની સત્યતા અને સંપૂર્ણતાની તપાસ કરે છે.
- (4) ઉમેદવારોને તેમની યોગ્યતા અનુસારની 'મેરિટ યાદી'માં મૂકવામાં આવે છે અને ઉપલબ્ધ બેઠકોના આધારે તેમની પસંદગી થાય છે અને તેમને પ્રવેશ મળે છે.

ઉપરના પરથી સ્પષ્ટ થાય છે કે વિધિ વારંવાર કરવાના કોઈ વિશેષ કાર્યને કરવા માટે તેની રૂપરેખા પ્રસ્તુત કરે છે. ક્રિયાઓના ક્રમનું સ્વરૂપ સામાન્ય રીતે વહીવટી અથવા કલેરિકલ (કારકુની) હોય છે. વિધિઓનું ઘડતર સંચાલન કાર્ય છે. સંબંધિત કક્ષાના સંચાલકો પોતાના હાથ નીચેના વહીવટી અને કારકુની કામના કર્મચારીઓ માટે, રોજબરોજની પ્રવૃત્તિઓના અમલ માટે વિધિઓ ઘડે છે. સામાન્ય રીતે બધાં જ વ્યવસ્થાતંત્રોમાં બહુ મોટી સંખ્યામાં પ્રમાણિત કાર્ય અથવા વિધિઓ હોય છે, જેનાથી કાર્યનું સંચાલન નિયમિત અને ઝડપથી પૂરું થાય છે.

સારી વિધિનાં લક્ષણો :

- (i) તે સહેલું હોવી જોઈએ.
- (ii) તે લેખિત સ્વરૂપે હોવી જોઈએ.
- (iii) તે સરળ અને સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ.
- (iv) જે લોકો તેના પ્રમાણે કાર્ય કરે તેના માટે તે માર્ગદર્શક બનવી જોઈએ.
- (v) તે જડ ન હોવી જોઈએ.
- (vi) અમુક સમયના અંતરે તેમાં પુનઃવિચારણા કરી તેમાં સુધારો થવો જોઈએ.

વિધિઓના ઉપયોગો અને મહત્ત્વ :

કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિધિઓ ખૂબ જ ઉપયોગી હોય છે. તેના ઉપયોગો નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય:

- (i) વિધિઓથી વહીવટી કાર્યને વ્યવસ્થિત સ્વરૂપ આપવામાં મદદ મળે છે. રોજબરોજની કાગળ પરની કાર્યવાહીને સરળ બનાવવા, નિશ્ચિત ક્રમમાં લાવવા તથા તેમને પ્રમાણિત કરવામાં વિધિઓ સહાયરૂપ નીવડે છે.
- (ii) કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિધિઓને લીધે કાર્યની ગતિ ઝડપી, અસરકારક અને વ્યવસ્થિત બને છે જેનાથી સંચાલન સારી રીતે કરી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રના અલગ અલગ વિભાગો કે ઉપવિભાગોનાં કાર્યોમાં એકરૂપતા લાવે છે.
- (iii) હાથ નીચેના કામદારો પર સુપરવિઝન, નિયંત્રણ અને સંકલન માટે સંચાલકોના સાધન તરીકે કામ કરે છે.
- (iv) વિધિઓ ખૂબ જ વિચારણાપૂર્વક નક્કી કરેલ હોય છે તેથી કાર્ય કરવા માટેનો તે સાચો રસ્તો હોય છે.
- (v) વિધિઓથી સમયનો બચાવ થાય છે. કર્મચારીઓ જે નિષ્ઠાપૂર્વક વિધિઓનું પાલન કરે તો તેને પોતાના અધિકારીઓ, સહકર્મચારીઓ કે બહારના પક્ષકારો તરફથી કોઈ પણ પ્રકારની પરેશાની ઉઠાવવી પડતી નથી.

નીતિઓ અને વિધિઓનો સંબંધ તથા તફાવત :

- (1) વિધિઓનું ઘડતર નીતિઓના માળખાની અંતર્ગત કરવામાં આવે છે. હકીકતમાં વિધિઓનો મુખ્ય આશય નીતિઓને ઉપયોગી બનવું તથા તેને કાર્યાન્વિત કરવાનું જ હોય છે. તેથી વિધિઓ નીતિઓને અનુરૂપ હોય તે જરૂરી છે.
- (2) નીતિઓમાં વ્યૂહાત્મક તત્વો હોય છે તથા તે વિધિઓની સરખામણીમાં ઉદ્દેશો તથા વ્યૂહરચનાઓની વધારે નજીક હોય છે. વિધિઓ ક્રિયાત્મક હોય છે અને તેનું ઘડતર નીચલી કક્ષાએ થતું હોય છે.
- (3) નીતિઓ મૂળભૂત રીતે સંચાલકો માટે માર્ગદર્શકનું કામ કરે છે જેનાથી તેમને નિર્ણય લેવામાં અને કાર્ય કરવામાં મદદ મળી શકે. પરંતુ વિધિઓનો ઉપયોગ મુખ્યત્વે બિનસંચાલકીય કક્ષાએ કારકુની કામોને સુવ્યવસ્થિત રૂપથી કરવા માટે માર્ગદર્શકનું કામ કરે છે.
- (4) સંચાલકો દ્વારા નિર્ણય લેવાના કાર્યમાં નીતિઓ તેમની નિર્ણય લેવા સંબંધી બુદ્ધિ તથા સ્વતંત્રતાના સંદર્ભમાં અમુક સીમાઓ અને પ્રતિબંધો લગાવી દે છે. તોપણ સંબંધિત પ્રશ્નો માટે નિર્ણય લેતી વખતે નવી નવી વિધિઓ તથા સાધનોના સંદર્ભમાં તેમને ખૂબ જ સ્વતંત્રતા પણ રહે છે. વિધિઓનું સ્વરૂપ વધારે વિસ્તૃત અને નિશ્ચિત પ્રકારનું હોય છે, જે લોકોએ વિધિ પ્રમાણે કાર્ય કરવાનું હોય છે તેમને બહુ સ્વતંત્રતા મળતી નથી તેમ જ તેઓ વિધિ બહાર જઈ કાર્ય કરી શકતા નથી.

5.7 સમયપત્રકો

'સમયપત્રકો' શબ્દનો અર્થ થાય છે કાર્ય યોજના જેનું કેન્દ્રબિંદુ કોઈ વિશિષ્ટ કાર્યને શરૂ કરવા માટે અને પૂરું કરવા માટે 'ક્યારે' હોય છે. કોઈ ઔદ્યોગિક એકમમાં સંબંધિત વસ્તુના ઉત્પાદનના સંદર્ભમાં યંત્રો અને કામદારોના ઉપયોગમાં સ્વતંત્રતા હોય છે. અને તેના ભાગોના સંદર્ભમાં સુવ્યવસ્થિત યોજના પહેલેથી જ બનાવવામાં આવી હોય છે. આ કામ માટે, કામ શરૂ કરવા માટે અને તેને પૂરું કરવા માટે સંબંધિત સમયપત્રક બનાવવામાં આવે છે. આ સમયપત્રક બનાવતી વખતે સંચાલકોએ અનેક પરિબલો ધ્યાનમાં રાખવા પડે છે. જેમ કે તૈયાર ઉત્પાદનનું વિતરણ સમયપત્રક, યંત્રની ક્ષમતા, પ્રથમથી યંત્ર પરનો કાર્યભાર, કામદારોની પ્રાપ્યતા, માલ મળવાની શક્યતા વગેરે.

વિધિઓ અને સમયપત્રકોમાં તફાવત :

- (i) વિધિઓમાં પ્રવૃત્તિઓનો ક્રમ નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે જેનાથી કોઈ કાર્ય પૂરું થઈ શકે. સમયપત્રકમાં કામ શરૂ કરવાથી માંડીને પૂરું થાય ત્યાં સુધીનો સમયગાળો આપવામાં આવે છે.
- (ii) વિધિઓ સામાન્ય રીતે વહીવટી તથા કારકુની કામ માટે હોય છે જ્યારે સમયપત્રકોનો સંબંધ મુખ્યત્વે યંત્રો કે ટેકનોલોજીના સંચાલન સાથે હોય છે.
- (iii) જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓ માટેના સમયપત્રકો બનાવતી વખતે ખૂબ જ ધ્યાન રાખવું પડે છે. જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સમન્વય અને સંતુલનની જરૂર હોય છે પરંતુ વિધિઓની બાબતમાં આવો કોઈ પ્રશ્ન નડતો નથી.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) વિધિઓને અંતર્ગત અને કાર્યોને પૂરાં કરવા માટે ક્રમ નિર્ધારિત કરેલ હોય છે.
- (ii) વિધિઓમાં કોઈ વિશિષ્ટ કાર્યને કરવા માટે સંબંધી લેવાં પડતાં પગલાંને દેવામાં આવે છે.
- (iii) વિધિઓ સમયની બચત કરે છે.
- (iv) નીતિઓ અને વિધિઓ હોય છે, પરંતુ તેઓ એકબીજાથી પણ હોય છે.
- (v) સમયપત્રકો કોઈ કાર્યને શરૂ કરવા અને તેને પૂરાં કરવા સંબંધિત તત્વને બતાવે છે.

2. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો :
- વિધિઓ કાર્યની વચ્ચે માર્ગદર્શકનું કામ કરે છે.
 - રોજબરોજનાં કાર્યો ન હોય તેવાં કાર્યો કરવા માટે વિધિઓ સહાયક સાબિત થાય છે.
 - કારકુનો પાસેથી એવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે કે તેઓ નિષ્ઠાપૂર્વક વિધિઓનું પાલન કરે.
 - વિધિઓનું ઘડતર અત્યંત સામાન્ય તેમ જ વ્યાપક અર્થમાં કરવામાં આવે છે.
 - વિધિઓ અને સમયપત્રકોમાં કોઈ ફેર નથી હોતો.
 - ઉત્પાદન સંબંધી કાર્યોમાં સમયપત્રકો સામાન્ય રીતે વિરોધ દિશાના હોય છે.

5.8 સારાંશ

આયોજન એ કાર્યોની હારમાળા છે જેનું ઘડતર સંચાલકો પ્રથમથી જ કરી લેતા હોય છે. યોજનાઓ બે પ્રકારની હોય છે - એક-ઉપયોગ યોજનાઓ અને બહુ-ઉપયોગ યોજનાઓ. ઉદ્દેશ એ વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ દર્શાવે છે. તેને ચોક્કસ વિસ્તાર અને દિશા હોય છે. ઉદ્દેશોનું જુદી જુદી રીતે વર્ગીકરણ પાડવામાં આવે છે. વ્યૂહરચના એટલે કોઈ ઉદ્દેશ અથવા ઉદ્દેશ સમૂહની પ્રાપ્તિ માટે કાર્યની યોજના.

વ્યૂહરચના એ ઉદ્દેશો સાથે ખૂબ જ નજીકનો સંબંધ ધરાવે છે. નીતિ એ વર્તણૂકના સિદ્ધાંત તરીકે કાર્ય કરે છે. નીતિઓ ઘણા પ્રકારની હોય છે. વિધિઓ કાર્ય પૂરું કરવા માટેનાં પગથિયાંઓનો ક્રમ દર્શાવે છે, જ્યારે સમયપત્રકો એ કાર્ય શરૂ કરવા માટે અને પૂરું કરવા માટેનો સમયગાળો હોય છે.

5.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

અપીલ સંબંધી નીતિઓ : આ એવી નીતિઓ છે જેનું ઘડતર ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો નિમ્ન કક્ષાના સંચાલકોની અપીલ કે વિનંતીને આધારે કરે છે.

ગર્ભિત નીતિઓ : આ એવી નીતિઓ છે જેનું નિર્માણ અગાઉ લીધેલ નિર્ણયો કે પ્રથા દ્વારા થાય છે. પરંતુ આ નીતિઓનું ઘડતર સ્પષ્ટ રૂપથી નથી થતું.

બાહ્ય નીતિઓ : આ નીતિઓનો વ્યવસ્થાતંત્રે એટલા માટે સ્વીકાર કરવો પડે છે કારણ કે તેને સરકાર, મજૂર મંડળો કે અન્ય બાહ્ય સંસ્થાઓ પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રૂપે લાગુ પાડાવનો હુકમ આપે છે.

ઉદ્દેશોનું અનેકપણું : વ્યવસ્થાતંત્રનાં બધાં જ મુખ્ય કાર્યક્ષેત્રોના ઉદ્દેશો.

ઉદ્દેશ : કોઈ પણ કાર્યનું ઇચ્છિત પરિણામ.

પ્રારંભિક નીતિઓ : કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રના ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા શરૂ કરવામાં આવતી નીતિઓ.

નીતિઓ : નીતિઓ એ સામાન્ય વિધાન અથવા સમજણ છે જે નિર્ણય લેવામાં આપણા વિચારો અને કાર્યો માટે માર્ગદર્શન આપે છે.

વિધિઓ : ક્રમિક કાર્ય પગથિયાંઓનો સમૂહ, જેનું પહેલેથી જ ઘડતર અને 'પ્રમાણ' એટલા માટે કરેલ હોય છે કે જેથી સમયસર કાર્યને પૂરું કરી શકાય.

સમયપત્રક : કોઈ પણ કાર્ય પૂરું કરવા માટેનો સમયગાળો.

વ્યૂહરચના : કોઈ ઉદ્દેશ અથવા ઉદ્દેશ સમૂહની પ્રાપ્તિ માટેની કાર્ય યોજના જેમાં 'કેવી રીતે'ના તત્ત્વ પર ભાર મૂકવામાં આવે છે.

5.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- કાર્ય, સાધન
- બિન-પુનરાવર્તિત
- વેપારી, સામાજિક
- તાલમેલ
- ઉદ્દેશો, નીતિઓ

- | | |
|--------------|------------|
| 2. (i) સાચું | (ii) ખોટું |
| (iii) ખોટું | (iv) સાચું |
| (v) ખોટું | (vi) સાચું |

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- | | |
|-----------------------|------------------|
| 1. (i) નિશ્ચિત | (ii) સાધ્ય, સાધન |
| (iii) પ્રક્રિયા | (iv) પ્રારંભિક |
| (v) કાયમી અથવા સ્થાયી | |
| 2. (i) સાચું | (ii) સાચું |
| (iii) ખોટું | (iv) સાચું |
| (v) ખોટું | (vi) સાચું |

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| 1. (i) દૈનિક, વારંવારના | (ii) ક્રમ |
| (iii) વહીવટીય | (iv) પરસ્પર સંબંધિત, ભિન્ન |
| (v) ક્યારે | |
| 2. (i) સાચું | (ii) ખોટું |
| (iii) સાચું | (iv) ખોટું |
| (v) ખોટું | (vi) સાચું |

5.11 સત્રાંત પ્રશ્નો

- આયોજનની વ્યાખ્યા આપો અને તે યોજનાથી કઈ રીતે ભિન્ન છે તે જણાવો.
- એક-ઉપયોગ યોજના અને સ્થાયી યોજનાં એટલે શું ? ઉદાહરણ આપો. વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક-ઉપયોગ યોજના કઈ રીતે ઉપયોગી છે તે જણાવો.
- ઉદ્દેશોનો અર્થ અને કાર્યક્ષેત્ર સ્પષ્ટ કરો. વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેનું મહત્ત્વ જણાવો.
- વ્યૂહરચના શું છે ? ઉદ્દેશ અને વ્યૂહરચનાનો તફાવત જણાવો. ધંધાકીય એકમ માટેની વ્યૂહરચનાનાં ઉદાહરણો જણાવો.
- શા માટે નીતિઓને સ્થાયી યોજનાઓ ગણવામાં આવે છે ? નીતિઓના ચાર ઉપયોગ જણાવો.
- પ્રારંભિક નીતિઓ, અપીલ સંબંધી નીતિઓ અને ગર્ભિત નીતિઓ સમજાવો.
- તફાવત લખો : (1) વિધિઓ અને સમયપત્રકો (2) નીતિઓ અને વિધિઓ (3) યોજના અને વ્યૂહરચનાઓ (4) ઉદ્દેશો અને નીતિઓ

નોંધ : આ પ્રશ્નો આ એકમને વધારે સારી રીતે સમજવામાં મદદરૂપ નીવડશે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો, પરંતુ તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. આ માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 6 વ્યવસ્થાતંત્ર : મૂળભૂત ખ્યાલો (Organising : Basic Concepts)

રૂપરેખા

- 6.0 ઉદ્દેશો
- 6.1 પ્રસ્તાવના
- 6.2 વ્યવસ્થાતંત્રના કાર્યનું સ્વરૂપ
 - 6.2.1 વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓ
 - 6.2.2 વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ
- 6.3 વ્યવસ્થાતંત્ર એક સંહિતિ તરીકે
- 6.4 વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રક્રિયાના તબક્કા
- 6.5 વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું
 - 6.5.1 વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાનું મહત્ત્વ
 - 6.5.2 વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાના પ્રકારો
- 6.6 વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતો
- 6.7 અંકુશનો વિસ્તાર
- 6.8 વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ
- 6.9 વ્યવસ્થાતંત્રની નિયમ પુસ્તિકા
 - 6.9.1 નિયમ પુસ્તિકાનું મહત્ત્વ
 - 6.9.2 નિયમ પુસ્તિકાના પ્રકારો
 - 6.9.3 નિયમ પુસ્તિકાના કાયદા-ગેરકાયદા
- 6.10 ઔપચારિક અને અનોપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 6.10.1 ઔપચારિક અને અનોપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં તફાવત
 - 6.10.2 અનોપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની વિશિષ્ટતાઓ
 - 6.10.3 અનોપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રનાં કાર્યો
 - 6.10.4 અનોપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની સમસ્યાઓ
- 6.11 સારાંશ
- 6.12 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 6.13 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 6.14 સત્રાંત પ્રશ્નો

6.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે -

- વ્યવસ્થાતંત્રના મહત્ત્વને સમજી શકશો.
- વ્યવસ્થાતંત્રના શબ્દની જુદી જુદી વ્યાખ્યાઓ આપી શકશો.
- વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો જેવા કે કાર્યાનુસાર, વિભાગીય અને અનુક્રમ વચ્ચેનો તફાવત જણાવી શકશો.
- કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રના ઔપચારિક અને અનોપચારિક ખ્યાલોનું વિશ્લેષણ કરી શકશો.
- સુપરવિઝનની હદ, વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ અને નિયમ પુસ્તિકાના મહત્ત્વને સમજી શકશો.

6.1 પ્રસ્તાવના

પાછલા એકમમાં તમને આયોજનનાં મહત્ત્વપૂર્ણ તત્ત્વો જેવાં કે નીતિઓ, યોજનાઓ, વિધિઓના અર્થ અને સ્વરૂપથી પરિચય કરાવ્યો હતો. આ એકમ સંચાલનના વ્યવસ્થાતંત્ર સંબંધી કાર્યો જેવાં કે વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું, ચાર્ટ્સ, નિયમ પુસ્તિકાઓ, ઔપચારિક અને અનોપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર, વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ તથા નિયંત્રણ ક્રમતાની હદ સંબંધી છે.

આ.મ.વ્ય.-૯

6.2 વ્યવસ્થાતંત્રના કાર્યનું સ્વરૂપ

સંચાલનના એક કાર્ય તરીકે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં કરવાની પ્રવૃત્તિઓને ઓળખવી અને વર્ગીકૃત કરવી, અને સત્તા-જવાબદારી સંબંધોને પ્રસ્થાપિત કરવાના કાર્યનો સમાવેશ થાય છે. તેના પરિણામ સ્વરૂપ એકમના સભ્યો તેના ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે એક સાથે મળીને અસરકારક રીતે કામ કરે છે. સામાન્ય અર્થમાં, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવા માટે એકમ દ્વારા પોતાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી કર્મચારી, માલસામગ્રી, યંત્રો અને જરૂરી મૂડી તથા વ્યવસ્થાનો સમાવેશ થાય છે. એક મર્યાદિત અર્થમાં, વ્યવસ્થાતંત્ર શબ્દનો અર્થ પસંદગી પામેલ વ્યક્તિઓનાં કાર્યો અને જવાબદારીઓનું અર્થઘટન કરવું અને એ નિશ્ચિત કરવાનું હોય છે કે તેમની પ્રવૃત્તિઓ પરસ્પર સંબંધિત હોય.

વ્યવસ્થાતંત્ર બનાવવાનું અંતિમ ધ્યેય એ હોય છે કે જુદાં જુદાં પદો પર કામ કરવાવાળી વ્યક્તિઓનાં કાર્યો અને જવાબદારીઓનું એક માળખું જે પ્રવૃત્તિઓની સમાનતા અને પરસ્પર સંબંધિત સ્વરૂપને આધારે બનાવવામાં આવેલ હોય. બીજા શબ્દોમાં, વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રક્રિયાનું પરિણામ એક વ્યવસ્થાતંત્ર છે જેમાં વ્યક્તિઓનો એક સમૂહ એક સાથે મળીને એક અથવા વધારે સામાન્ય ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કાર્ય કરે છે.

6.2.1 વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓ

- (1) વ્યક્તિઓનો સમૂહ છે : એક વ્યવસ્થાતંત્રનું નિર્માણ ત્યારે જ થઈ શકે છે જ્યારે વ્યક્તિઓનો એક સમૂહ કોઈ સામાન્ય ઉદ્દેશ માટે પોતાના પ્રયત્નોને એક સાથે મેળવી દે છે.
- (2) શ્રમવિભાજન : વ્યવસ્થાતંત્રની સ્થાપનામાં કામને વિભિન્ન પ્રવૃત્તિઓ અને નાનાં નાનાં કાર્યોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે તથા આ વિભાજિત કાર્યો યોગ્ય તથા અનુભવી વ્યક્તિઓને સોંપવામાં આવે છે.
- (3) સામાન્ય ઉદ્દેશ : પ્રત્યેક વ્યવસ્થાતંત્રનો ઉદ્ભવ એકમનાં લક્ષ્યોને આધારે થાય છે અને આ લક્ષ્ય વ્યક્તિઓના લક્ષ્યથી અલગ હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રનો સામાન્ય ઉદ્દેશ વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોમાં સહકારની ભાવના પેદા કરે છે.
- (4) લંબક અને કૌતિજિક સંબંધ : વ્યવસ્થાતંત્રથી જુદા જુદા વિભાગો અને ખાતાંઓ વચ્ચે તેમ જ ઉપરી અધિકારીઓ અને તાબેદારો વચ્ચે સહકાર સ્થાપિત થાય છે. જુદાં જુદાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે ઉત્પાદન, વિતરણ, નાણાકીય વગેરેનો ઉચિત રૂપમાં સમન્વય કરવામાં આવે છે. પ્રત્યેક વિભાગ કે ખાતાના ઉપરી અધિકારીઓ અને તાબેદારોના પ્રયત્નોનું એવી રીતે સંકલન કરવામાં આવે છે જેથી સામાન્ય ઉદ્દેશો હાંસલ કરી શકાય.
- (5) હુકમની સાંકળ (Chain of Command) : વ્યવસ્થાતંત્રમાં અધિકારી-તાબેદારનો સંબંધ સત્તાના આધારે સ્થાપિત કરવામાં આવે છે જે હંમેશાં ઉપલી સપાટીથી તરત નીચેની સપાટી તરફ ગતિ કરે છે અને તેને હુકમની સાંકળ કે માહિતી સંચારની રેખા કહેવામાં આવે છે.
- (6) વ્યવસ્થાતંત્રની ગતિશીલતા : વ્યક્તિઓના માળખાગત સંબંધો ઉપરાંત તેમની લાગણીઓ, વ્યવહારો, વર્તણૂકો પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપર્કમાં આવતી હોય છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્ર ગતિશીલ રહે છે અને તે સમય જતાં બદલાતું રહે છે.

6.2.2 વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ

- (i) 'વહીવટ'ને સરળ બનાવે છે : સુદૃઢ વ્યવસ્થાતંત્ર ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટેનાં જરૂરી સાધનોનો સતત પ્રવાહ રહે તે માટે સંચાલનને મદદ કરે છે.
- (ii) વિકાસ અને વિવિધીકરણને સરળ બનાવે છે : તે વ્યવસ્થાતંત્રના વિસ્તરણમાં મદદ કરે છે. પ્રવૃત્તિઓના વિકાસ અને વિવિધીકરણનું કામ સ્પષ્ટ શ્રમવિભાજન અને સ્પષ્ટ સત્તા સોંપણીથી સરળ બની જાય છે. જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર એક વાજબી વિસ્તાર સુધી પહોંચી જાય છે ત્યારે કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રને એક પરિવર્તનશીલ વિકેન્દ્રીત વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા પુનઃ સ્થાપિત કરી શકાય છે.

- (iii) સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ શક્ય બને છે : સુદૃઢ વ્યવસ્થાતંત્ર ટેકનોલોજી અને માનવીય સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવામાં મદદરૂપ નીવડે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર નવી નવી ટેકનોલોજી જેવી કે કોમ્પ્યુટર, ઇલેક્ટ્રોનિક, ડેટા પ્રોસેસિંગ યંત્ર વગેરેને અપનાવી શકે છે. આ વિશિષ્ટીકરણના માધ્યમ દ્વારા માનવીય સાધનોના ઈષ્ટતમ ઉપયોગને શક્ય બનાવે છે. આ તાલીમ અને બઢતીની તકો આપીને વ્યક્તિઓનો વિકાસ કરે છે.
- (iv) રચનાત્મક કાર્યોને પ્રોત્સાહન મળે છે : વિશિષ્ટીકરણ સભ્યોને સ્પષ્ટ કાર્યો, જવાબદારીની સ્પષ્ટ રેખાઓ અને સત્તા આપે છે. સુદૃઢ વ્યવસ્થાતંત્ર સંચાલકોને એવા યોગ્ય બનાવી દે છે કે તે દૈનિક અને પુનરાવર્તિત કાર્યો તેમની નીચેના પંદાધિકારીઓને સોંપી શકે અને તેઓ મહત્વનાં કાર્યો પર પોતાનું ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે જ્યાં તે પોતાની યોગ્યતાનો વધારે સારો પ્રયોગ કરી શકે છે. આ રીતે, તે વ્યક્તિઓની રચનાત્મક પ્રવૃત્તિઓને પ્રોત્સાહિત કરે છે.
- (v) માનવતાવાદી અભિગમને પ્રોત્સાહિત કરે છે : વ્યક્તિઓ પોતાના સમૂહમાં કામ કરી શકે છે પરંતુ તે યંત્રોની માફક કે રોબોટની માફક કામ કરી શકતી નથી. વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્યને વર્તુળાકાર કામ (Job rotation) તથા કાર્ય વિસ્તાર (Job enlargement) તથા સમૃદ્ધિ (Enrichment) આપે છે. કાર્યોને માનવીની જરૂરિયાત પ્રમાણે સાર્થક અને દિલચસ્પ બનાવવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓની પસંદગી, તાલીમ અને બઢતીની સારી પદ્ધતિઓ અપનાવવામાં આવે છે. તેનાથી કર્મચારીઓમાં સંતોષની લાગણી રહે છે.

આપણે વ્યવસ્થાતંત્રના મહત્વનું વિશ્લેષણ કર્યું પરંતુ સુદૃઢ વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું પોતાની રીતે જ સફળતાની કોઈ બાંધપટ્ટી આપી શકતું નથી. પીટર ડ્રકરના જણાવ્યા મુજબ સારા વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું પોતાની મેળે જ સારું પરિણામ નથી આપતું. જે રીતે એક સારું બંધારણ મહાન રાષ્ટ્રપતિ અથવા સારા કાયદાઓ નૈતિક સમાજની બાંધપટ્ટી નથી આપી શકતા પરંતુ એક બિનકાર્યક્ષમ માળખું સારા પરિણામને અસંભવ બનાવી દે છે; પછી વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યો ભલે ખૂબ સારા હોય.

6.3 વ્યવસ્થાતંત્ર : એક સંહતિ તરીકે

સંહતિ વિચારધારા એમ માને છે કે વ્યવસ્થાતંત્ર એવા ઉપ-એકમોથી બને છે કે જેમાં દરેકની ખાસ વિશેષતાઓ, યોગ્યતાઓ અને પરસ્પરના સંબંધો હોય છે. તે સંહતિના મહત્વ પર ભાર આપે છે અને જણાવે છે કે જુદા જુદા અવયવોથી બનેલ એક સમગ્ર રીતે, તેના અવયવોના સાધારણ ગાણિતીય સંયોજનથી બિલકુલ અલગ હશે. સંહતિ શબ્દની અલગ અલગ વ્યાખ્યાઓ આપવામાં આવી છે. મોટા ભાગની વ્યાખ્યાઓ 'જટિલ સમૂહ', 'અધિકારોનો સમૂહ', 'સંબંધોનો સમૂહ', 'સાધન જાળ', 'પરસ્પર સંબંધિત ભાગોનો સમૂહ' જેવા શબ્દોના પ્રયોગો કરે છે. આપણા વિશ્લેષણ માટે આપણે સંહતિની વ્યાખ્યા આ પ્રમાણે આપી શકીએ છીએ. સંહતિ વિભિન્ન ભાગોની વચ્ચેના સંબંધોનો સમૂહ છે જેનું સંચાલન એક પૂર્ણ રૂપથી થાય છે.

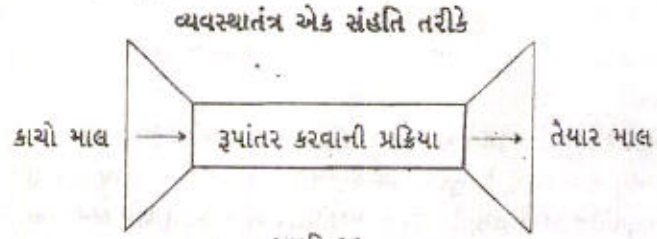
એક વ્યવસ્થાતંત્ર જેને સંહતિ તરીકે જોવામાં આવે છે તે એકબીજા પર આધારિત તથા એકબીજા જોડે સંબંધિત અંગોથી બને છે જેને ઉપ-સંહતિ કહી શકાય છે. પ્રત્યેક ઉપ-સંહતિ પોતાની રીતે એક સંહતિ છે જે નાનાં નાનાં સંબંધિત અંગોથી બનેલી હોય છે.

વ્યવસ્થાતંત્રનાં તત્ત્વો :

એક સામાજિક સંહતિ તરીકે વ્યવસ્થાતંત્રમાં નીચે પ્રમાણેનાં તત્ત્વો હોય છે :

- (1) કાચો માલ (Inputs) : સંહતિ પર્યાવરણમાંથી માનવીય સાધનો, ભૌતિક સાધનો, ઊર્જા અને માહિતી જેવો કાચો માલ મેળવે છે.
- (2) પ્રક્રિયા : રૂપાંતર કરવાની પ્રક્રિયાથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાચા માલનું ઉત્પાદિત માલ કે સેવામાં રૂપાંતર કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયા માટે કેટલીક ઉપ-સંહતિઓ જેવી કે ઉત્પાદન, વિતરણ, નાણાકીય, કર્મચારી માટે તથા સંશોધન - બનાવવી જરૂરી છે. દરેક ઉપ-સંહતિને ફરી વાર ઉપ-સંહતિમાં વિભાજિત કરી શકાય છે. વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારી પણ એક ઉપ-સંહતિ છે જે ધણાં ભૌતિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક ઉપ-સંહતિથી બનેલો છે.
- (3) તૈયાર માલ (Output) : વ્યવસ્થાતંત્ર કાચા માલને રૂપાંતર કરવાની પ્રક્રિયામાં દાખલ કરીને તૈયાર માલ તરીકે પેદાશો કે સેવામાં રૂપાંતરિત કરે છે.

- (4) સંચાલન વ્યવસ્થા : વ્યવસ્થાતંત્રના એક તત્વ તરીકે સંચાલન ખૂબ જ મહત્વ ધરાવે છે જેમાં આયોજન, દોરવણી, અંકુશ વગેરે કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.



6.4 વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રક્રિયાના તબક્કા

વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રક્રિયાના તબક્કા :

- (1) ઉદ્દેશો નક્કી કરવા : વ્યવસ્થાતંત્રનો સંબંધ હંમેશાં ઉદ્દેશો સાથે હોય છે. તેથી સંચાલન માટે એ જરૂરી છે કે કોઈ પણ કાર્ય શરૂ કરતાં પહેલાં તે ઉદ્દેશો નક્કી કરે. તેનાથી કર્મચારીઓ અને સાધનોની પસંદગી સરળ બને છે.
- (2) પ્રવૃત્તિઓનું એકીકરણ તથા વર્ગીકરણ : જો સમૂહના સભ્યો પોતાના પ્રયત્નોને અસરકારક રીતથી એકઠા કરવા માંગે તો મુખ્ય કાર્યને યોગ્ય રીતે વિભાજિત કરવું જરૂરી છે. પ્રત્યેક કાર્યનું યોગ્ય રીતે વિભાજન અને વર્ગીકરણ જરૂરી છે. તેનાથી સભ્યો એ જાણી શકે છે કે સમૂહના સભ્ય તરીકે પોતાની પાસેથી શું આશા રાખવામાં આવે છે અને આનાથી કામ કે પ્રયત્નો બેવડાતાં નથી.
- (3) શ્રમવિભાજન : કાર્યોના નાના નાના ભાગ પાડ્યા બાદ તે કાર્યોને યોગ્ય વ્યક્તિઓ વચ્ચે વહેંચવામાં આવે છે જેથી સારું પરિણામ મેળવી શકાય. દરેક વ્યક્તિની વિશેષતા જાણીને તે પ્રમાણે તેને કામ સોંપવું જોઈએ. અને તે કાર્ય માટે તેને જવાબદાર બનાવવો જરૂરી છે. તેને જે કામ સોંપવામાં આવે તે પૂરું કરવા માટે તેને પૂરતા અધિકારો પણ આપવા જોઈએ.
- (4) સંબંધોને વિકસાવવા : કારણ કે એક જ વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઘણી વ્યક્તિઓ કામ કરે છે તેથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંબંધોનું માળખું પણ સ્થાપિત કરવું પડે છે. દરેક વ્યક્તિને એ ખબર હોવી જોઈએ કે તે કોને જવાબદાર છે.
- (5) પ્રવૃત્તિઓના સમૂહોનું સંકલન : સમગ્ર સમૂહોનાં કાર્યોનું સંકલન નીચેની રીતે થઈ શકે છે :
(1) સભ્યના સંબંધોને આધારે (2) વ્યવસ્થિત માહિતી સંચારના માધ્યમ દ્વારા. આપણે આ કાર્ય દ્વારા ઉદ્દેશોની એકતા, ટીમ-વર્ક અને સમૂહ ભાવના મેળવી શકીએ છીએ.

6.5 વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એટલે વ્યવસ્થાતંત્રનાં તત્વો/ભાગો વચ્ચેના સંબંધોની સ્થાપિત રૂપરેખા. આ અર્થમાં વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્રમાંની વ્યક્તિઓ અને હોદ્દાઓ વચ્ચેની સંબંધ જાળ રજૂ કરે છે. તે વ્યવસ્થાતંત્રની સંરચના દર્શાવે છે. જેવી રીતે માનવશરીરમાં હાડકાંજર તેનાં જુદાં જુદાં અંગોનો અર્થ આપે છે તે જ રીતે સંબંધોની જાળ વ્યવસ્થાતંત્રનાં અંગોનો અર્થ આપે છે. આ એક ઈમારતની યોજના જેવું છે. જેવી રીતે આર્કિટેક્ટ એક સારું માળખું તૈયાર કરતી વખતે વિભિન્ન તત્વો જેવાં કે કુલ અર્થ, જગ્યા, જરૂરી વિશિષ્ટ વિશેષતાઓ વગેરે પર ધ્યાન આપે છે તે જ રીતે સંચાલકો પણ વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું તૈયાર કરતાં પહેલાં વિભિન્ન તત્વો જેવાં કે વિશિષ્ટીકરણના લાભ, માહિતી સંચારના અવરોધો, સત્તાની સપાટીઓ રચવાના પ્રશ્નો વગેરે પર વિચાર કરે તે જરૂરી છે. સંચાલક કોઈ કામને પૂરું કરવા માટે સંબંધિત કાર્યોને નિશ્ચિત કરે છે, કાર્યની ટૂંકી નોંધ લખે છે અને વ્યક્તિઓના સમૂહને વ્યવસ્થિત ગોઠવે છે તથા તેમને ઉપરી અધિકારીઓ સાથે પણ ગોઠવે છે. ત્યાર બાદ તે જુદાં જુદાં 'ધોરણો' અથવા 'પ્રમાણો' બનાવે છે. કામનું નિયંત્રણ એક અહેવાલ પ્રેષણ વ્યવસ્થાને આધારે કરે છે. અને આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રનું સંપૂર્ણ માળખું એક પિરામિડનું રૂપ લે છે. વ્યવસ્થાતંત્રનું

માળખું નક્કી કરવામાં નીચેનાં તત્ત્વો અગત્યનો ભાગ ભજવે છે :

- (i) સુવ્યાખ્યાયિત ફરજો અને જવાબદારીઓ વચ્ચેનો ઔપચારિક સંબંધ,
- (ii) વ્યવસ્થાતંત્રની અંદર અધિકારી-તાબેદારનો રૈખિક સંબંધ,
- (iii) જુદી જુદી વ્યક્તિઓ અને વિભાગો વચ્ચે કાર્યની સોંપણી,
- (iv) જુદાં જુદાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન,
- (v) પરિણામોના મૂલ્યાંકન માટે નીતિઓ, વિધિઓનો એક ગણ બનાવવો જેને વ્યક્તિઓ પોતાના માર્ગદર્શક તરીકે વાપરી શકે.

જાણી જોઈને બનાવેલી ગોઠવણી એ જ વ્યવસ્થાતંત્રનું ઔપચારિક માળખું છે. પરંતુ વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓ અને વ્યવહાર રોજબરોજ સંબંધોના ઔપચારિક માળખા દ્વારા નિયંત્રિત થતાં નથી. આ રીતે ઔપચારિક વ્યવસ્થા ઘણી વાર સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક શક્તિઓ દ્વારા બદલી નાખવામાં આવે છે અને કાર્યરત માળખું વ્યવસ્થાતંત્રને આધાર આપે છે.

6.5.1 વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાનું મહત્ત્વ

- (1) સ્પષ્ટ અધિકાર સંબંધ : વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અધિકાર અને જવાબદારીની વહેંચણી કરે છે. તે એ નક્કી કરે છે કે કોણ કોને હુકમો આપશે અને કોણ કયા પરિણામ માટે જવાબદાર રહેશે. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું દરેક સભ્યને એ જાણવામાં મદદરૂપ થાય છે કે દરેકની ભૂમિકા શું છે અને અન્ય ભૂમિકાઓની સાથે તેમનો સંબંધ શું છે.
- (2) માહિતી સંચારની રૂપરેખા : વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું માહિતી સંચાર અને સંકલનની રૂપરેખા પ્રદાન કરે છે. વ્યક્તિઓ અને પ્રવૃત્તિઓના સમૂહો બનાવી, વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું વ્યક્તિઓને માહિતી સંચાર સરળતાથી કરી આપે છે. જે વ્યક્તિઓની સામૂહિક મુશ્કેલીઓ હોય છે તેનો નિકાલ લાવવા માટે સૂચનાઓનું આદાનપ્રદાન જરૂરી બને છે.
- (3) નિર્ણયકેન્દ્રોનું સ્થાન : વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું વ્યવસ્થાતંત્રમાં નિર્ણય લેવાનાં કેન્દ્રોનાં સ્થળો નિર્ધારિત કરે છે.
- (4) યોગ્ય સમતુલા : વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું યોગ્ય સમતુલા બનાવી રાખે છે અને વર્ગીકૃત કાર્યોના સંકલન પર ભાર મૂકે છે. એકમની સક્ષમતા માટે ખૂબ જ નાજુક પ્રશ્નોને વ્યવસ્થાતંત્રમાં પ્રથમ પસંદગી આપવામાં આવે છે. સમાન મહત્ત્વની પ્રવૃત્તિઓને વ્યવસ્થાતંત્રમાં લગભગ સમાન કક્ષા આપવામાં આવે છે જેથી તેના પર બરાબર ધ્યાન આપી શકાય.
- (5) રચનાત્મક કાર્યોને પ્રોત્સાહિત કરવાં : વ્યવસ્થિત માળખું અધિકારોની વ્યાખ્યા સારી રીતે આપી તેની યોગ્ય રૂપરેખા તૈયાર કરે છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોમાં રચનાત્મક વિચારણાને પ્રોત્સાહન મળે છે. દરેક વ્યક્તિ એ જાણે છે કે તે કયા ક્ષેત્રમાં વિશેષણ છે અને તેના પ્રયત્નોની ક્યાં પ્રશંસા કરવામાં આવે છે.
- (6) વૃદ્ધિને પ્રોત્સાહન આપવું : એક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એવી સંરચના બનાવે છે કે જેની અંતર્ગત સમગ્ર એકમ કામ કરે છે. જો તે પરિવર્તનશીલ હોય તો વૃદ્ધિના પડકારોનો સામનો કરવા માટે તેમ જ તકો સ્વીકારવા માટે મદદરૂપ થાય છે. એક સારું માળખું પ્રવૃત્તિઓના વધેલા સ્તરને સંભાળે છે અને એકમની ક્ષમતામાં વધારો કરી, વૃદ્ધિને સરળ બનાવે છે.
- (7) ટેકનોલોજી સુધારણાનો પ્રયોગ કરવો : વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું પરિવર્તનોને અનુરૂપ થાય છે અને અદ્યતન ટેકનોલોજીનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરી શકે છે. આવા સુધારાઓથી સત્તા-જવાબદારી સંબંધોમાં જે ફેરફાર થાય તેને વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અનુકૂળ બનાવે છે.

ટૂંકમાં, સારા સંચાલન માટે સારા વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાની જરૂર પડે છે. સારું માળખું એક એવી સંરચના આપે છે જેમાં ટીમવર્ક અને ઉત્પાદકતા સુધારવા માટે મદદરૂપ થાય છે, જેમાં વ્યક્તિઓ સામૂહિક રીતે સરસ અને અસરકારક કામ કરી શકે છે. તેથી વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યક્તિઓની જરૂરિયાતો પ્રમાણે વ્યવસ્થાતંત્ર માળખાનો વિકાસ કરવો જોઈએ.

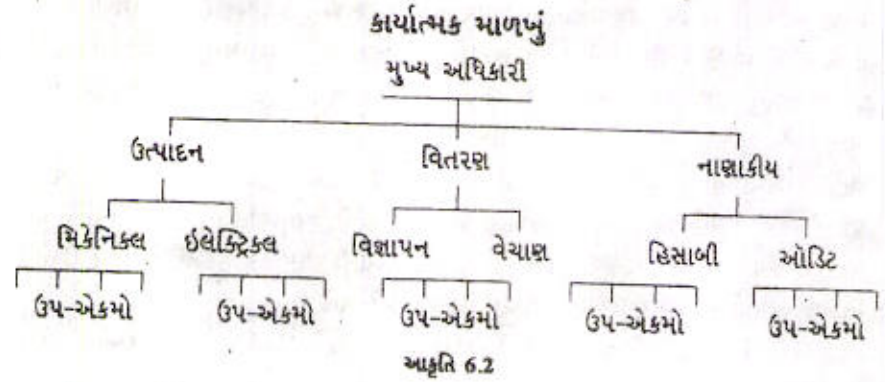
6.5.2 વ્યવસ્થાતંત્ર માળખાના પ્રકારો

પ્રવૃત્તિઓની ગોઠવણીને આધારે વિભિન્ન પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં ભેદ પાડી શકાય છે. આ રીતે માળખાના ત્રણ મુખ્ય પ્રકાર છે :

- (1) કાર્યાનુસાર,
- (2) વિભાગીય,
- (3) અનુક્રમ.

કાર્યાત્મક અથવા કાર્યાનુસાર માળખું :

જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં એકમો અને ઉપ-એકમો કાર્યોને આધારે બનાવવામાં આવે છે તો તેને કાર્યાનુસાર માળખું કહેવામાં આવે છે. આ રીતે કોઈ પણ ઔદ્યોગિક એકમમાં ઉત્પાદન, વેચાણ, નાણાકીય અને કર્મચારી સંચાલન જેવાં વિશિષ્ટ કાર્યો વ્યવસ્થાતંત્રના અલગ એકમ તરીકે બનાવવામાં આવે છે. આવા દરેક કાર્યને સંબંધિત બધી જ પ્રવૃત્તિઓ એક જ એકમમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. જેમ જેમ પ્રવૃત્તિઓનું કદ વધતું જાય છે તેમ તેમ દરેક એકમમાં નિમ્ન સ્તર પર ઉપ-એકમો બનાવવામાં આવે છે અને જુદાં જુદાં સ્તરો પર દરેક સંચાલકની હાથ નીચેના કર્મચારીઓની સંખ્યા વધારી દેવામાં આવે છે. આના પરિણામે એકબીજા સાથે સંબંધિત હોદ્દાઓ એક પિરામિડના આકાર જેવા ઘઈ જાય છે. નીચેની આકૃતિમાં એક મધ્યમ વ્યવસ્થાતંત્રનું કાર્યાત્મક માળખું બતાવવામાં આવ્યું છે :



વ્યવસ્થાતંત્રના કાર્યાત્મક માળખાનો મુખ્ય લાભ એ છે કે પ્રત્યેક એકમમાં વિશિષ્ટીકરણનો લાભ મેળવી શકાય છે. તેનાથી વ્યક્તિઓની કાર્યક્ષમતામાં વૃદ્ધિ થાય છે. ઉપરની આકૃતિમાં જોઈ શકાય છે કે પ્રવૃત્તિઓના એકમના ઉપરી હંમેશાં મુખ્ય અધિકારીના સંપર્કમાં હોય છે જે એકમની આંતરિક સમસ્યા દૂર કરે છે અને એકબીજા સાથે સંબંધિત દરેક પ્રવૃત્તિ વચ્ચે સંકલન બનાવી રાખે છે. દરેક એકમનો ઉપરી તેના હાથ નીચેના ઉપ-એકમોના ઉપરી અધિકારીના પ્રત્યક્ષ સંપર્કમાં હોય છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રની ગતિવિધિની બાબતમાં પૂરેપૂરી જાણકારી મળી શકે છે.

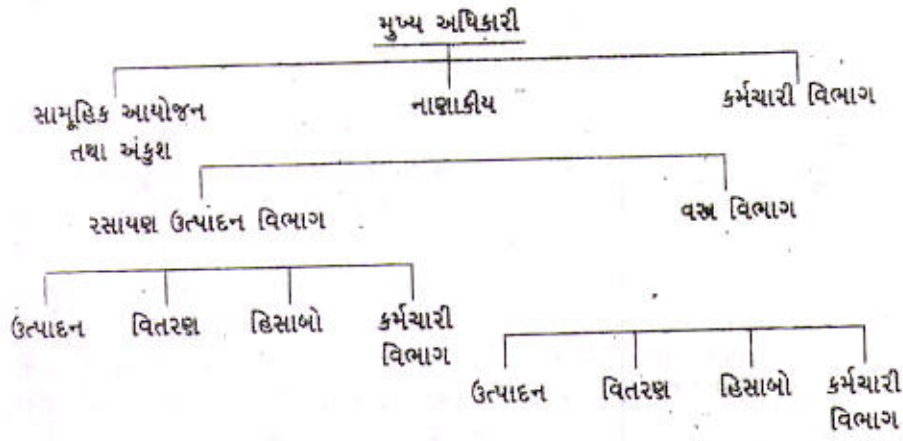
કોઈ કોઈ કાર્યાત્મક માળખું નાનાં તેમ જ મધ્યમ કક્ષાનાં વ્યવસ્થાતંત્રો માટે જરૂરી છે. આ એક એવા વ્યવસ્થાતંત્રની સમસ્યાઓને હલ કરવામાં અસમર્થ નીવડે છે જેમાં વ્યવસ્થાતંત્રના આકાર અને જટિલતામાં વૃદ્ધિ થતી હોય - નીચેની કક્ષાના ઉપ-એકમોની સમસ્યાઓ પર ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો પૂરતું ધ્યાન આપી શકતા નથી જ્યારે અમુક પ્રવૃત્તિઓ પર ખૂબ જ ભાર દેવામાં આવે છે.

કાર્યાનુસાર એકમોના સંચાલન અને નિયંત્રણ એવા સમયે મુશ્કેલ બની જાય છે જ્યારે ઘણા ઉપ-એકમોમાં વિવિધ પ્રકારનાં કાર્ય કરવામાં આવતાં હોય. ઉચ્ચ અધિકારી અને કામદારો વચ્ચેનો સંપર્ક અશક્ય બની જાય છે અને માહિતી સંચારનો પ્રવાહ ધીમો પડી જાય છે જેના પરિણામે સંકલન અને નિયંત્રણમાં મુશ્કેલીઓ આવી જાય છે.

વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર :

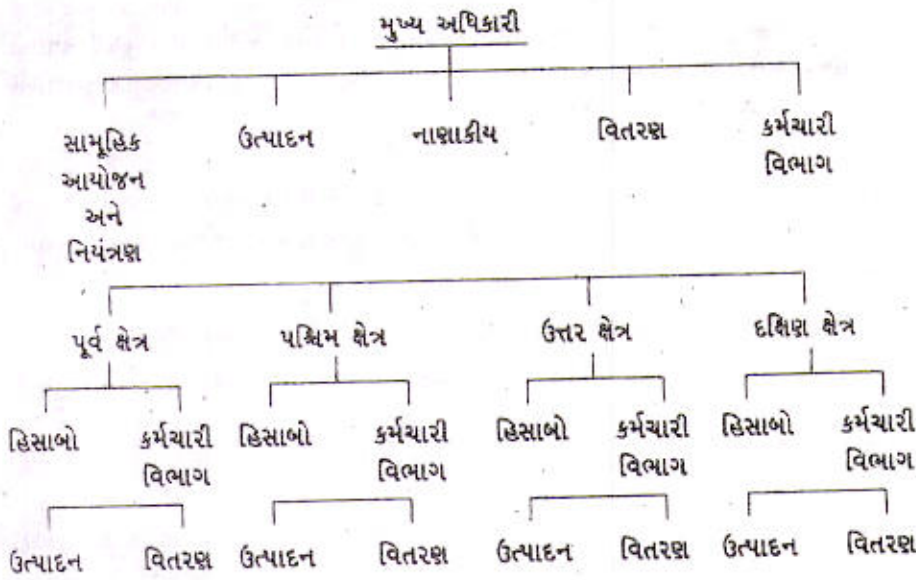
વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું બહુ જ મોટા ઔદ્યોગિક એકમો માટે ઉપયોગી છે જે એકથી વધારે બજારોમાં કામ કરવા માટે વિવિધ પ્રકારનાં ઉત્પાદનો કરતું હોય. ત્યાર બાદ વ્યવસ્થાતંત્રને નાના નાના વ્યવસાયિક એકમોમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે તથા તેને જુદાં જુદાં ઉત્પાદનો અથવા જુદાં જુદાં બજાર-ક્ષેત્રોને સંબંધિત વ્યવસાય સૌંપી દેવામાં આવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, સ્વતંત્ર વિભાગોની રચના મુખ્ય ઓફિસના વ્યાપક અંકુશ હેઠળ કરવામાં આવે છે. દરેક વિભાગીય સંચાલકને એક નિશ્ચિત ઉત્પાદન, બજાર-વિભાગ સાથે સંબંધિત બધાં જ કાર્યો કરવા માટે સ્વાયત્તા આપવામાં આવે છે. આ રીતે પ્રત્યેક વિભાગની જવાબદારી હેઠળ ઘણાં સહાયકાર્યો હોઈ શકે છે. એક વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં બે અથવા વધારે ઉત્પાદન વિભાગ અથવા બજાર વિભાગ હોઈ શકે છે જે આકૃતિ 6.3 અને 6.4માં બતાવેલ છે.

ઉત્પાદન વિભાગીકરણ



આકૃતિ 6.3

વિસ્તાર વિભાગીકરણ



આકૃતિ 6.4

એક વિભાગીય માળખામાં પ્રત્યેક વિભાગ વ્યવસ્થાતંત્રને આયોજિત લાભ મેળવી આપે છે પરંતુ બધા જ પ્રશ્નોમાં તે એક સ્વતંત્ર એકમની જેમ કામ કરે છે. કાર્યાનુસાર એકમોના મુખ્ય સંચાલક હોય છે જ્યારે અંતિમ સત્તા વિભાગીય સંચાલકના હાથમાં હોય છે જે વિભાગના વિવિધ કાર્યાત્મક એકમોની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન અને નિયંત્રણ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાંનો ઉપરી અધિકારી ભંડોળ એકઠું કરે છે તે ઉપરાંત વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષ્યો બનાવે છે અને કાર્ય-નીતિઓ બનાવે છે.

વિભાગીય માળખાનું મુખ્ય લક્ષણ એ છે કે તેમાં સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ થયેલું હોય છે. તેથી તે સંચાલકોને તરત નિર્ણય લેવામાં તેમ જ વિભાગની સમસ્યાઓનું સમાધાન કરવામાં સમર્થ બનાવે છે. આ વિભાગીય સંચાલકોને પોતાના અધિકાર ક્ષેત્રને સંબંધિત પ્રશ્નોમાં પહેલ કરવાની તકો પણ પૂરી પાડે છે.

પરંતુ આ પ્રકારના માળખાનો નાણાકીય ખર્ચ ખૂબ જ વધારે આવે છે કારણ કે આમાં વિભાગો માટે સહાયરૂપ કાર્યકારી એકમો બેવડાય છે. તે ઉપરાંત જુદા જુદા પ્રકારના વિભાગો માટે સમર્થ સંચાલકોની પૂરતી સંખ્યા જરૂરી બને છે.

અનુકૂળ માળખું :

વ્યવસ્થાતંત્ર માળખાંઓની રચના સામાન્ય રીતે પરિસ્થિતિના વિલક્ષણ સ્વરૂપનો સામનો કરવા માટે કરવામાં આવે છે. આવા પ્રકારના માળખાને અનુકૂળ માળખું કહેવામાં આવે છે. આ પ્રકારનાં માળખાં બે પ્રકારનાં હોય છે :

- (1) પરિયોજના વ્યવસ્થાતંત્ર (Project Organisation),
- (2) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organisation).

પરિયોજના વ્યવસ્થાતંત્ર (Project Organisation)

જ્યારે કોઈ એકમ એક વિશિષ્ટ અને સમયબદ્ધ કામ લે છે જેમાં લાંબા સમયને અંતરે કામ એક જ વારમાં પૂરું કરી આપવાનું હોય છે તો તેમાં પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્ર જ સૌથી શ્રેષ્ઠ પુરવાર થાય છે. આવી પરિસ્થિતિમાં ચાલુ વ્યવસ્થાતંત્ર એક વધારાના એકમની રચના કરે છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રના નિયમિત કાર્યમાં વિઘ્ન પાડ્યા વગર પ્રોજેક્ટનું કામ થઈ શકે. આ એવા સમયે જરૂરી બની જાય છે કે જ્યારે તેના વગર પ્રોજેક્ટનું કામ પૂરું કરવાનું શક્ય હોતું નથી. ચાલુ વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં રહીને, પ્રોજેક્ટ માટે એક નવી જોડાશનો વિકાસ, એક પ્લાંટ લગાવવો, એક કાર્યાલય ઇમારત બનાવવી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્રનો ઉપરી પ્રોજેક્ટ સંચાલક હોય છે જે મધ્યમ કક્ષાનો સંચાલક છે અને તે સીધી રીતે મુખ્ય અધિકારીને જવાબદાર ગણાય છે. પ્રોજેક્ટના કામ માટે બીજા સહાયકો અને કર્મચારીઓ જુદા જુદા વિભાગોમાંથી લેવામાં આવે છે જે કામ પૂરું થયા બાદ તેમના વિભાગોમાં પરત આવી જાય છે.

આવા માળખાનો સૌથી મોટો લાભ એ છે કે તેમાં ચાલુ વ્યવસ્થામાં કોઈ અવરોધ આવતો નથી. તે માત્ર પ્રોજેક્ટના કામને સમયસર અને યોગ્ય ગુણવત્તા સભર બનાવવા જોડે સંબંધિત છે. પ્રોજેક્ટનાં કાર્યો માટે અસરકારક રીતે સંચાલન અને નિયંત્રણ થઈ શકે છે કારણ કે સંચાલકને પૂરતી સત્તાઓ મળેલી હોય છે અને તે આ કામ માટે એકલો જ જવાબદાર હોય છે. પરંતુ પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્ર મુશ્કેલીઓ પણ ઊભી કરે છે.

કાર્યાત્મક સંચાલક, કાર્યાત્મક ક્ષેત્રોમાં પ્રોજેક્ટ સંચાલકના અધિકારોથી ઘણી વાર નારાજ થઈ જાય છે અને તેમની વચ્ચે સંઘર્ષ ઊભો થાય છે કર્મચારીઓને પ્રોજેક્ટ કામ માટે મોકલવાના હોવાથી કાર્યાત્મક વિભાગોમાં સ્થિરતા લાવી શકાતી નથી. કર્મચારીઓને એક પ્રોજેક્ટ પરથી બીજા પર બદલતા રહેવાથી તેમના વિશિષ્ટ ક્ષેત્રના વિકાસમાં રુકાવટ આવી જાય છે.

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organisation)

આ અનુકૂળ વ્યવસ્થાતંત્રનો બીજો પ્રકાર છે જેનો ઉદ્દેશ સ્વાયત્ત પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્ર અને કાર્યાનુસાર વિશિષ્ટકરણના લાભોને એકસાથે પ્રાપ્ત કરવાનો છે. શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિભાગો તો હોય જ છે પરંતુ આ વિભાગોમાં જુદા જુદા પ્રોજેક્ટ પર કામ કરવા માટે વિશિષ્ટ કર્મચારીઓ પણ રોકવામાં આવે છે. કેટલીક વાર આ કર્મચારીઓ એકથી વધારે પ્રોજેક્ટોમાં સંચાલકની દોરવણી હેઠળ કામ કરે છે. જ્યારે એક પ્રોજેક્ટનું કામ પૂરું થાય કે તરત જ આ કર્મચારીઓ પોતાના કાર્યાનુસાર વિભાગમાં પાછા આવી જાય છે જ્યાંથી તેમને બીજા પ્રોજેક્ટ પર મોકલવામાં આવે છે. આ માળખું એવા વ્યવસ્થાતંત્ર માટે ઉપયોગી છે જે કરારી પ્રોજેક્ટ કાર્યમાં લાગેલાં હોય અને અનેક પ્રોજેક્ટોનું સંચાલન કરતાં હોય. દા.ત., બાંધકામ અંગેની મોટી કંપની અથવા એન્જિનિયરિંગ કંપની.

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર બદલાતી જતી પરિસ્થિતિઓ માટે એક આદર્શ માળખું ગણાય છે કારણ કે તે પરિવર્તનશીલ છે. તે વિવિધ વિભાગોમાંથી વિશિષ્ટ અને ટેકનિકલ કર્મચારીઓને એક જગ્યાએ મેળવવામાં સરળતા ઊભી કરી આપે છે જેથી તેઓને પ્રોજેક્ટોમાં કામે લઈ શકાય. તેઓને પ્રોજેક્ટોનાં કામોમાં રહેલી જટિલ સમસ્યાઓ ઉકેલવાનો અનુભવ હોય છે. તેનાથી સૂચનાઓ અને નિર્ણયોનો તરત અમલ કરાવી શકાય છે.

આ માળખાની સૌથી મોટી મર્યાદા એ છે કે વિશિષ્ટ કાર્યાનુસાર વિભાગોમાંથી લીધેલ કર્મચારી બે અધિકારીઓના તાબામાં હોય છે :

- (1) કાર્યાનુસાર વિભાગના વડાના,
- (2) પ્રોજેક્ટ સંચાલકના.

તેથી હુકમની એકવાક્યતાના સિદ્ધાંતનો અહીં ભંગ થાય છે. આ ઉપરાંત પ્રોજેક્ટ સંચાલનમાં દબાણ અથવા ચિંતા ઊભી કરે છે કારણ કે એક જ વ્યક્તિ ઘણા પ્રોજેક્ટ પર એક સાથે કામ કરતી હોય છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ - 1

1. નીચેનાં વિધાનોમાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રક્રિયાનું પરિણામ એક ‘વ્યવસ્થાતંત્ર’ છે જે સામાન્ય લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ માટે એક સાથે મળીને કામ કરવાવાળી વ્યક્તિઓના એક સમૂહથી બને છે.

- (ii) હુકમની સાંકળ માહિતીસંચારનો સમય નથી દર્શાવતી.
 - (iii) એક વ્યવસ્થાતંત્રનું ઔપચારિક માળખું સામાજિક અથવા મનોવૈજ્ઞાનિક શક્તિઓ દ્વારા અસર નથી પામતું.
 - (iv) વ્યવસ્થાતંત્રનું વિભાગીય માળખું સત્તાના વિકેન્દ્રીકરણનું લક્ષણ ધરાવે છે.
 - (v) પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્ર સમયસર એક વારમાં પૂરાં કરવાનાં કાર્યોને સંબંધિત છે.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
- (i) એક સંહિતિ તરીકે એક વ્યવસ્થાતંત્ર ભાગોથી બને છે જેને ઉપ-સંહિતિ કહેવાય છે.
 - (ii) તે વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયા જ છે જેના દ્વારા વ્યક્તિઓના અને નક્કી થાય છે.
 - (iii) વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અને ની વચ્ચે રૈખિક સંબંધોની સ્થાપના કરે છે.
 - (iv) કાર્યોનું પ્રમાણ વધવાની સાથે સાથે કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્રમાં એકમો પ ઉપ-એકમોના વધવાની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે.
 - (v) વ્યવસ્થાતંત્રનું વિભાગીય માળખું એકમો માટે વધારે ઉપયોગી છે.

6.6 વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતો

વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતો એક કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્ર માળખાના આયોજન માટે માર્ગદર્શકની ગરજ સારે છે. હવે આપણે વ્યવસ્થાતંત્રના મહત્વના સિદ્ધાંતોનું વિવેચન કરીશું.

- (1) હેતુઓની એકરૂપતા (Unity of Objectives) : કોઈ પણ એકમ કેટલાક ખાસ હેતુઓને પ્રાપ્ત કરવા માટે પ્રયત્ન કરતો હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્ર અને તેના જુદા જુદા વિભાગો આ હેતુઓની પ્રાપ્તિની દિશામાં કાર્યરત હોવાં જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક સભ્યને આ હેતુઓ અને લક્ષ્યોની ખબર હોવી જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉદ્દેશોની એકતા એટલા માટે જરૂરી છે કે બધા જ પ્રયત્નો નિર્ધારિત લક્ષ્યો પર કેન્દ્રિત થઈ શકે. આ સિદ્ધાંતમાં આ વાત પર ભાર મૂકવામાં આવે છે કે વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ રૂપથી જણાવવામાં આવે અને દરેકને સારી રીતે સમજાવવામાં આવે.
- (2) શ્રમ વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણ (Division of Labour and Specialisation) : વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપૂર્ણ કામને વિભિન્ન ભાગોમાં વહેંચી નાખવું જોઈએ જેથી દરેક વ્યક્તિ માત્ર એક કામના પરિણામ માટે જવાબદાર હોય. આનાથી વિશિષ્ટીકરણના લાભ મેળવી શકાય છે, જેનાથી કાર્યક્ષમતા અને ગુણવત્તામાં વધારો થાય છે. પરંતુ વિશિષ્ટીકરણનું દરેક ક્ષેત્ર બધા જ વિભાગોનાં બધાં કાર્યોમાં સમતુલા દ્વારા એકીકૃત સંહિતિથી પરસ્પર સંબંધિત હોવું જોઈએ.
- (3) હોદ્દાની વ્યાખ્યા (Definition of Job) : વ્યવસ્થાતંત્રનો દરેક હોદ્દો વ્યવસ્થાતંત્રના અન્ય હોદ્દાઓના સંદર્ભમાં સ્પષ્ટરૂપથી વ્યાખ્યાયિત હોવો જોઈએ. દરેક હોદ્દાને સોંપેલાં કામો અને જવાબદારીઓ અને તેનો અન્ય હોદ્દાઓ સાથેનો સંબંધ એવી રીતે જોડેલો હોવો જોઈએ કે જેથી કામ બેવડાવાં ન જોઈએ.
- (4) રૈખિક અને સ્ટાફ કાર્યોમાં તફાવત (Separation of line and Staff functions) : જ્યારે પણ શક્ય હોય ત્યારે રૈખિક કાર્યોને સ્ટાફનાં કાર્યોથી અલગ પાડવાં જોઈએ. રૈખિક કાર્યો એટલે કંપનીના મુખ્ય ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટેનાં કાર્યો. ઉત્પાદન એકમોમાં ઉત્પાદન અને વેચાણ વિભાગોને મુખ્ય ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટેના વિભાગો સમજવામાં આવે છે આથી જ તેમને રૈખિક કાર્યો કહેવામાં આવે છે. કર્મચારી સંચાલન, પંત્રોનું સમારકામ, નાણાકીય અને કાયદો વગેરેને સ્ટાફ કાર્યો અથવા સહાયક કાર્યો સમજવામાં આવે છે.
- (5) હુકમની સાંકળ (Chain of Command) : વ્યવસ્થાતંત્રના ઉપરના સ્તરથી નીચેના સ્તર સુધી જતી સત્તાની રેખા સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. સત્તાનો અર્થ થાય છે - નિર્ણય લેવો, હુકમો આપવા અને સંકલન કરવું. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એવું હોવું જોઈએ જે સત્તાની સોંપણીને સરળ બનાવે. સંચાલનની કોઈ પણ સપાટીએ 'સત્તા સોંપણી' સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. સત્તાની રેખા અથવા સાંકળ

- મુખ્ય અધિકારીથી વિભાગીય વડા, સુપરવાઈઝરો, ફોરમેનો અને છેલ્લે કામદારો સુધી જઈ શકે છે તેથી હુકમની આ શ્રેણીને સોપાનિક સિદ્ધાંત અથવા Scalar Principle કહેવામાં આવે છે.
- (6) સત્તા અને જવાબદારીમાં એકરૂપતા (Unity of Authority-Liability) : જવાબદારી હંમેશાં સત્તાને અનુરૂપ હોવી જોઈએ. દરેક તાબેદાર પાસે પૂરતી સત્તા હોવી જોઈએ જેથી તેને સોંપેલી જવાબદારી તે સારી રીતે નિભાવી શકે.
- (7) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત : વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈ પણ વ્યક્તિ એકથી વધારે સુપરવાઈઝર કે વડાને જવાબદાર ન હોવો જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એવું હોવું જોઈએ કે જેથી દરેક વ્યક્તિને એ ખબર હોવી જોઈએ કે તે કોને જવાબદાર છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, દરેક વ્યક્તિનો એક જ માલિક હોવો જોઈએ. ઘણા વડા પાસેથી આદેશ મળે તો ગૂંચવાડો અને સંઘર્ષ પેદા થાય છે.
- (8) દોરવણીમાં એકરૂપતા : આ સિદ્ધાંત અનુસાર સામાન્ય હેતુઓ અને સામાન્ય કાર્યોના સમૂહના સંચાલન માટે એક જ વ્યક્તિ 'વડા' તરીકે હોવી જોઈએ. જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓના એક સામાન્ય ઉદ્દેશ માટે એક અધિકારી અને એક યોજના હોવી જોઈએ. આથી વિસ્તૃત વ્યવસ્થાતંત્રને લગતા હેતુઓની પ્રાપ્તિ માટે ખૂબ જ ઝડપી પ્રગતિ સાધી શકાય છે.
- (9) અપવાદનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત મુજબ ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકોએ માત્ર અપવાદરૂપ પ્રશ્નો પર ધ્યાન દેવું જોઈએ. રોજબરોજના બધા જ નિર્ણયો નીચલા સ્તરના સંચાલકોએ લેવા જોઈએ. અસાધારણ પ્રશ્નો કે અસાધારણ પરિસ્થિતિઓની જવાબદારી ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકોને સોંપવી જોઈએ.
- (10) સુપરવિઝન ક્ષમતાનો વિસ્તાર : સુપરવિઝન ક્ષમતા એટલે એક સંચાલક અથવા એક સુપરવાઈઝર કેટલી વ્યક્તિઓ ઉપર અંકુશ રાખી શકે. એક સંચાલક અથવા એક સુપરવાઈઝર તેને આપેલ સમયમાં કુશળતાથી જેટલા કામદારો પર અંકુશ રાખી શકવાની ક્ષમતા ધરાવતો હોય તેનાથી વધારે કામદારો તેના હાથ નીચે ન મૂકવા જોઈએ.
- (11) સમતુલાનો સિદ્ધાંત : વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સમતુલા જળવાવી જોઈએ અને કોઈ પણ કાર્યને બીજાં કાર્યોની સરખામણીએ વધારે મહત્ત્વ ન આપવું જોઈએ. આ ઉપરાંત કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ, સુપરવિઝન ક્ષમતા, માહિતી સંચારની રેખા તથા દરેકને સોંપેલ સત્તા-જવાબદારી વચ્ચે પણ સમતુલા જળવાવી જોઈએ.
- (12) માહિતી સંચાર : વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે માહિતી સંચારનો એક અલગ વિભાગ જરૂરી છે. માહિતી સંચારની વ્યવસ્થામાં ઘણા અવરોધો આવતા હોય છે. તેથી કર્મચારીઓમાં વિશ્વાસ વધે તે માટે માહિતી સંચાર અસરકારક રીતે બધી દિશાઓમાં પહોંચી શકે તેવી વ્યવસ્થા જરૂરી બને છે.
- (13) પરિવર્તનશીલ : વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું હંમેશાં પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ. ટેકનોલોજીના ફેરફારો કે બાહ્ય વાતાવરણમાંનાં પરિબલોમાં ફેરફાર થાય તો વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું તેને ઝીલી શકે તેવું બનાવવું જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું જ એવું બનાવવું જોઈએ કે જેથી તે કોઈ પણ પ્રકારના પરિવર્તન માટે તૈયાર હોય અને મૂળ માળખામાં કોઈ અવરોધ ન આવે.
- (14) સતત : ફેરફાર એ કુદરતી નિયમ છે. વ્યવસ્થાતંત્રની બહાર અનેક રીતે પરિવર્તનો આવતાં હોય છે. આ પરિવર્તનો વ્યવસ્થાતંત્રમાં પ્રતિબિંબિત થવાં જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું આવાં પરિવર્તનો સામે સતત ટક્કર લઈ શકે તેવું હોવું જોઈએ. લાંબા સમય સુધી વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાની સેવાઓ એકમને મળવી જોઈએ.

6.7 અંકુશનો વિસ્તાર (Span of Control)

'અંકુશનો વિસ્તાર'ને 'સુપરવિઝન ક્ષમતાની હદ' અથવા 'સત્તાની હદ' ના નામથી પણ ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય શબ્દોમાં આ વ્યક્તિઓની એવી સંખ્યાને દર્શાવે છે જેનું સુપરવિઝન એક સંચાલક અથવા એક સુપરવાઈઝર દ્વારા થઈ શકે. આ રીતે એવી આશા રાખવામાં આવે છે કે 'અંકુશનો વિસ્તાર' - એટલે કે એક વડાને પ્રત્યક્ષ રીતે જવાબદાર હોય તેવા તાબેદારની સંખ્યા - મર્યાદિત હોવો જોઈએ જેથી સુપરવિઝન અને અંકુશને અસરકારક બનાવી શકાય.

આનું કારણ એ છે કે ઉપરી અધિકારીઓ પાસે મર્યાદિત સમય અને કાર્યક્ષમતા હોય છે. કોઈ કોઈ વાર એમ કહેવામાં આવે છે કે 'અંકુશની સીમા' ખૂબ જ વિસ્તૃત કે ખૂબ જ સંકુચિત ન હોવી જોઈએ. એટલે કે તાબેદારોની સંખ્યા ખૂબ જ વધારે કે ખૂબ જ ઓછી ન હોવી જોઈએ. કેટલાક નિષ્ણાતોના મત મુજબ, આદર્શ પરિસ્થિતિ ઉચ્ચ સ્તરો માટે ચાર અને નિમ્ન સ્તરો માટે આઠથી બાર છે. છતાં તાબેદારોની સંખ્યા સરળતાથી નક્કી કરી શકાતી નથી કારણ કે કામનું સ્વરૂપ અને વ્યક્તિની કાર્યક્ષમતા બદલાતી રહેતી હોય છે. આ ઉપરાંત, અંકુશના વિસ્તારની વાસ્તવિક હદ વ્યવસ્થાતંત્રને જુદી જુદી રીતે અસર કરતી હોય છે. વિસ્તૃત વિસ્તાર અંકુશ નીચલા સ્તરો સુધી હોય છે અને માહિતી સંચારને સરળ બનાવે છે પરંતુ મર્યાદિત સમયના લીધે માત્ર સામાન્ય અંકુશ જ રાખી શકાય છે જ્યારે બીજા બાજુ સંકુચિત વિસ્તાર હદમાં વિવિધ સ્તરીય અંકુશ જરૂરી બને છે. અને તેથી માહિતી સંચારમાં ખૂબ જ સમય લાગે છે. આ ખૂબ ખર્ચાળ છે અને માહિતી સંચારની પ્રક્રિયાને જટિલ બનાવે છે. તોપણ સંકુચિત વિસ્તાર હદ સંચાલકોને સૂક્ષ્મ સુપરવિઝન અને અંકુશ કરવા માટે યોગ્ય બનાવે છે.

અંકુશના વિસ્તારને અસર કરતાં પરિબળો :

- (1) કામનું સ્વરૂપ : જો કામ સરળ હોય હોય અને વારંવાર તેનું જ પુનરાવર્તન કરવાનું હોય તો અંકુશનો વિસ્તાર મોટો હોવો જોઈએ પરંતુ કામમાં ઊંડાણપૂર્વકના સુપરવિઝનની જરૂરિયાત હોય તો અંકુશનો વિસ્તાર સંકુચિત હોવો જોઈએ.
- (2) સંચાલકની કાર્યક્ષમતા : કેટલાક સંચાલકો એક જ સમયે ઘણા કામદારો પર નજર રાખી શકવાની ક્ષમતા ધરાવતા હોય છે. આવા સંચાલકો પાસે નેતાગીરીના ગુણો, નિર્ણય લેવાની ઝડપ વધારે તથા માહિતી સમજવાની ક્ષમતા ખૂબ ઊંચી હોય છે. તેમના માટે અંકુશનો વિસ્તાર વિસ્તૃત હોવો જોઈએ.
- (3) વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યકુશળતા : જે વ્યવસ્થાતંત્રો કાર્યક્ષમ હોય અને કામદારો કુશળ હોય ત્યાં અંકુશનો વિસ્તાર વધારે મોટો હોવો જોઈએ.
- (4) સહાયક વ્યક્તિઓની પ્રાપ્યતા : જ્યાં સહાયક વ્યક્તિઓની નિમણૂક થતી હોય છે ત્યાં ઉપરી અધિકારીઓ અને તાબેદારોની વચ્ચે સંપર્ક ઓછો અને અંકુશનો વિસ્તાર વિસ્તૃત કરી શકાય છે.
- (5) સુપરવિઝન માટે મળતો સમય : ઉચ્ચ સ્તર પર અંકુશનો વિસ્તાર નાનો અથવા સંકુચિત હોવો જોઈએ કારણ કે ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકો પાસે તેના માટેનો સમય ઓછો હોય છે. તેઓએ પોતાનો સમય આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના, સંકલન અને અંકુશમાં વાપરવો જોઈએ.
- (6) તાબેદારોની ક્ષમતા : અનુભવી કામદારોની સરખામણીએ શિખાઉ કામદારો સુપરવાઈઝરનો વધારે સમય માંગી લે છે. જો કામદારો કુશળ અને સમજદાર તથા અનુભવી હોય તો સુપરવાઈઝરો પાસેથી માર્ગદર્શન લેવાની તેઓને ઓછી જરૂર પડે છે.
- (7) વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા : વડાએ ખૂબ જ નિર્ણયો, લેવાના હોય, તેની પાસે અનેક પ્રવૃત્તિઓ હોય તો તે ઓછી વ્યક્તિઓનું સુપરવિઝન કરી શકે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) હુકમની સાંકળ વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંત પર આધારિત છે.
 - (ii) સત્તા અને જવાબદારીમાં હોવું જોઈએ.
 - (iii) ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકોએ પ્રશ્નોમાં પોતાનો સમય આપવો જોઈએ.
 - (iv) વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું હોવું જોઈએ જેથી બદલાતી પરિસ્થિતિનો તે સામનો કરી શકે.
 - (v) અંકુશનો વિસ્તાર ખૂબ જ મોટો હોય તો સુપરવિઝનનું સ્તર હોય છે.
2. નીચેનાં વિધાનોમાંથી ક્યાં વિધાનો સાચાં છે અને ક્યાં ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) અંકુશનો વિસ્તાર નાનો હોય તો ખર્ચ ઓછો આવે છે.
 - (ii) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત એટલે ઉપરી અધિકારીએ દરેક કર્મચારીને એક જ હુકમ આપવો.
 - (iii) કર્મચારી સંચાલનનું કાર્ય રીખિક નહિ પરંતુ સહાયક કાર્ય છે.

(iv) જો સહાયકોની સંખ્યા વધારે હોય તો અંકુશનો વિસ્તાર નાનો રાખી શકાય.

(v) એક વિભાગમાં જેમાં બધા જ નવા નિમાયેલા કામદારો છે તેના અંકુશનો વિસ્તાર વિસ્તૃત રાખવો જરૂરી છે.

6.8 વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ

વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ એ વ્યવસ્થાતંત્રની મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓ અને તેના સંબંધો તેમ જ મહત્વપૂર્ણ મુદ્દાઓની આલેખીય રજૂઆત છે. વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ કંપનીનું વ્યવસ્થાતંત્ર, તેનાં કાર્યો, સત્તાની રેખાઓ તથા હોદ્દાઓની સ્થિતિની રજૂઆત કરે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, આ એકમના હોદ્દાઓ તથા તેમાં રહેલી જવાબદારીનું ઔપચારિક રેખાચિત્રીય વર્ણન છે. એક એકમના વિભિન્ન વિભાગોના અરસપરસના સંબંધો અને સાથે સાથે વિભિન્ન સ્તરોના અધિકારીઓ અને તેમની હાથ નીચેના કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધોને દર્શાવે છે. આ ચાર્ટની મદદથી દરેક વ્યક્તિને ખબર પડે છે કે વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેનું સ્થાન ક્યાં છે અને તે કોને જવાબદાર છે. વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટમાં નીચેનાં લક્ષણો હોય છે :

- (1) આ એક આલેખીય રજૂઆત છે.
- (2) વ્યવસ્થાતંત્રમાંની સત્તાની મુખ્ય રેખાઓ દર્શાવે છે.
- (3) આ જુદાં જુદાં કાર્યો અને સંબંધોની અરસપરસની ક્રિયા દર્શાવે છે.
- (4) માહિતી સંચારનાં માધ્યમો દર્શાવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ અને વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં અસંગતતા ન હોવી જોઈએ. આ એક કાર્યાત્મક ચાર્ટ છે. કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ જુદી જુદી વ્યક્તિઓના હોદ્દાઓનો સંબંધ દર્શાવે છે. કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક એકમ અને ઉપ-એકમનાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ દર્શાવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટના લાભો :

- (1) વહીવટ માટેનું એક સાધન છે જે રેખાચિત્ર દ્વારા દરેક કર્મચારીને એ સમજાવે છે કે સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેમના હોદ્દાઓ કેવી રીતે યોગ્ય છે અને તેઓ કેવી રીતે બીજા જોડે સંબંધિત છે.
- (2) આ ચાર્ટ એક રીતે સત્તા-જવાબદારીની રેખાઓ દર્શાવે છે. કર્મચારીને આ રેખાચિત્ર દ્વારા એ માલુમ પડે છે કે તેના સાથી કર્મચારીઓ કોણ છે, તે કોના પ્રત્યે જવાબદાર છે અને કોના હુકમો પાળવા તે બંધાયેલા છે.
- (3) નવા નિમાયેલા કામદારોને સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું સમજવું ખૂબ જ ઉપયોગી નીવડે છે.
- (4) કર્મચારીઓનું વર્ગીકરણ અને મૂલ્યાંકન દર્શાવે છે.
- (5) વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં રહેલી ખામીઓ દર્શાવી મહત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે. તેથી વ્યવસ્થાતંત્ર માળખામાં તાત્કાલિક સુધારાઓ લાવી શકાય છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટની મર્યાદાઓ :

- (1) વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ માત્ર ઔપચારિક સંબંધો દર્શાવે છે. મહત્વના અનોપચારિક સંબંધો દર્શાવવામાં તે અસમર્થ છે.
- (2) સત્તાની રેખાઓ દર્શાવે છે પરંતુ એક અધિકારી કઈ હદ સુધી સત્તા વાપરી શકે છે તે દર્શાવી શકતો નથી.
- (3) વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ સંબંધોની મજબૂતાઈ બતાવે છે. જો આધુનિકીકરણ અપનાવવું હોય તો આ સંબંધોમાં બાંધછોડ કરવી પડે છે.
- (4) જો આ ચાર્ટ ખામી ભરેલો હોય તો કામદારોમાં ગૂંચવાડો ઊભો થાય છે.
- (5) આ ચાર્ટ એવા સંબંધો નથી બતાવી શકતો જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં ખરેખર/વાસ્તવિક હોય છે.

6.9 વ્યવસ્થાતંત્રની નિયમ પુસ્તિકા (Organisational Manual)

વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટથી ખબર પડે છે કે કોણ કોના પર સત્તા ભોગવે છે પરંતુ વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક વ્યક્તિના હોદ્દા દ્વારા પ્રમાણિત કાર્યોની સત્તાની હદ સ્પષ્ટ થતી નથી. તેથી મોટાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં નિયમ પુસ્તિકા

બનાવવામાં આવે છે, જેમાં વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટોની સાથે સાથે હોદ્દાનું વિશ્લેષણ તથા અન્ય સૂચનાઓ પણ સામેલ હોય છે. હોદ્દાના વિશ્લેષણમાં કામો અને જવાબદારીઓના સંદર્ભમાં હોદ્દાના વિષયોનાં અર્થપૂર્ણ વિધાનો પણ હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રની આ પુસ્તિકા વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યો માટે માર્ગદર્શક છે જેમાં ઉચ્ચ સંચાલકીય નિર્ણયો, પ્રમાણિત કાર્યપ્રણાલીઓ તથા વિધિઓ તેમ જ વિવિધ પદોનું વિવરણ હોય છે. નિયમ પુસ્તિકામાં આ પ્રકારની સૂચનાઓ એટલા માટે હોય છે કે કર્મચારીએ વારંવાર પોતાના ઉપરી અધિકારી પાસે જવું ન પડે. પરિણામે ઉપરી અધિકારીઓનાં સમય અને શક્તિ બચે છે.

6.9.1 નિયમ પુસ્તિકાનું મહત્વ

- (1) સંચાલકો માટે ખૂબ જ ઉપયોગી - સહાયક બની શકે છે.
- (2) વ્યક્તિને પોતાના કામની જવાબદારી અને અન્ય કામ સાથેનો સંબંધ દર્શાવે છે.
- (3) સત્તા-ક્ષેત્રના સંઘર્ષો દૂર કરી શકાય છે.
- (4) કામ બેવડાતું નથી.
- (5) ગલતકહમી દૂર કરી શકાય છે. ગૂંચવાડો ઊભો થતો નથી.
- (6) એક જ સૂચના વારંવાર આપવાની કંટાળાજનક સ્થિતિમાંથી સંચાલક બચી શકે છે.
- (7) વિધિઓમાં એકરૂપતા લાવે છે.
- (8) શિખાઉ કામદારોની તાલીમ વ્યવસ્થિત રીતે થઈ શકે છે.
- (9) ઉપરી અધિકારીઓનાં સમય અને શક્તિ બચે છે.

6.9.2 નિયમ પુસ્તિકાના પ્રકારો

- (1) નીતિ નિયમ પુસ્તિકા
 - (2) કાર્ય નિયમ પુસ્તિકા
 - (3) વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકા
 - (4) નિયમ અને વિનિયમ નિયમ પુસ્તિકા
 - (5) વિભાગીય નિયમ પુસ્તિકા
- (1) નીતિ નિયમ પુસ્તિકા : એકમની નીતિઓ દર્શાવવા આ પુસ્તિકા બનાવવામાં આવે છે જેમાં એકમના સંચાલકોનાં નિર્ણયો, પ્રસ્તાવો અને જાહેરાતો રજૂ કરવામાં આવ્યાં હોય છે.
 - (2) કાર્ય નિયમ પુસ્તિકા : આ નિયમ પુસ્તિકાનો મુખ્ય હેતુ એ છે કે કર્મચારીઓને નક્કી કરેલ વિધિઓ અને પરિણામનાં ધોરણો દર્શાવવાં.
 - (3) વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકા : જુદા જુદા વિભાગો અને ઉપ-વિભાગોનાં કાર્યો અને જવાબદારીઓ આ પુસ્તિકામાં દર્શાવવામાં આવે છે. કર્મચારીઓની બઢતી માટેનાં ધોરણો આ પુસ્તિકામાં હોય છે.
 - (4) નિયમ અને વિનિયમ નિયમ પુસ્તિકા : આ પુસ્તિકામાં કાર્ય સંબંધી નિયમો અને રોજગાર વિનિયમો અંગે સૂચનાઓ હોય છે જેમાં કામના ક્લાકો, કામનો સમય, રજાના નિયમો વગેરેના નિયમો દર્શાવેલા હોય છે. આ ઉપરાંત એકમમાં કેન્ટીનની સગવડ, પુસ્તકાલય, મનોરંજન ક્લબ હોય તો તેના નિયમો પણ દર્શાવેલા હોય છે.
 - (5) વિભાગીય નિયમ પુસ્તિકા : આ પુસ્તિકામાં વિભાગનાં કાર્યોના સંદર્ભમાં વિધિઓ જણાવેલી હોય છે જે વિભાગની આંતરિક નીતિઓ અને કામના નિયમો દર્શાવે છે. દરેક વિભાગ પોતાની આગવી નિયમ પુસ્તિકા બનાવી શકે છે.

6.9.3 નિયમ પુસ્તિકાના ફાયદા-ગેરફાયદા

નિયમ પુસ્તિકાના ફાયદા :

- (1) લેખિત સ્વરૂપની સૂચનાઓ હોવાથી કર્મચારીઓને વારંવાર સમજાવવાની જરૂર પડતી નથી.
- (2) એકમનાં આંતરિક વ્યવસ્થાતંત્રના મુખ્ય નિર્ણયો આમાં જણાવેલા હોય છે.
- (3) સત્તાનાં સ્ત્રોતોને સારી રીતે રજૂ કરી, સંઘર્ષો દૂર કરે છે.
- (4) નવા કામદાર માટે ખૂબ જ ઉપયોગી છે કારણ કે તે વિધિઓ જલદી શીખી જાય છે.
- (5) આનાથી નિર્ણય લેવામાં ઝડપ વધે છે.

નિયમ પુસ્તિકાના દોષો :

- (1) નાના ઉદ્યોગો આવી પુસ્તિકાઓ બનાવી શકતા નથી કારણ કે તે ખર્ચાળ છે.
- (2) નિયમ પુસ્તિકાઓથી વ્યવસ્થાતંત્ર અપરિવર્તનશીલ બનવાની સંભાવના વધી જાય છે.
- (3) આવી પુસ્તિકા એવા સંબંધોને લેખિત સ્વરૂપમાં રજૂ કરે છે જેને કોઈ પણ વ્યક્તિ સ્પષ્ટ રૂપથી જોવા નથી ઈચ્છતો.

6.10 ઔપચારિક અને અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Formal and Informal Organisation)

ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર એક આયોજિત માળખું છે જે વ્યક્તિઓ, સમૂહો, વર્ગો, એકમો, વિભાગો અને ઉપ-વિભાગોમાં સંબંધોને ઔપચારિક સ્વરૂપમાં પ્રસ્થાપિત કરી રજૂ કરે છે જેથી ધંધાનાં લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરી શકાય. વિશેષ કરીને આને આલેખ સ્વરૂપમાં રજૂ કરવામાં આવે છે અને વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકાઓમાં પણ તેનો ઉલ્લેખ હોય છે. ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર એક વિસ્તૃત રૂપરેખા રજૂ કરે છે અને કાર્યોનો અને તેમના પરસ્પરના સંબંધોના નિયમો દર્શાવે છે. ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશની પ્રાપ્તિની દિશામાં બે કે તેથી વધારે વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓની ચેતનાયુક્ત સંકલિત સંહિતિના રૂપમાં વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. આ એક સાથે મળીને કામ કરનારી વ્યક્તિઓનો એક સમૂહ છે જે એક એવા હેતુની પૂર્તિ માટે પ્રયત્નો કરે છે જે વ્યક્તિઓ અને વ્યવસ્થાતંત્ર બંનેને લાભદાયી છે. ઉપરાંત કામથી સંબંધો સ્થાપવામાં મદદરૂપ થાય છે.

ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યા આ પ્રમાણે આપી શકાય :

- (1) ઔપચારિક સંબંધો અને કર્તવ્યો, વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ્સ, પદ વિશ્લેષણો અને પદ-દર્શકોના સ્વરૂપમાં અને
- (2) ઔપચારિક સંબંધોની સંરચનાના અંતર્ગત કર્મચારીઓના વ્યવહારોને રસ્તો બતાવવા માટે. સંચાલકો દ્વારા બનાવાયેલા ઔપચારિક નિયમો, નીતિઓ, વિધિઓ વગેરેમાં સમૂહના સ્વરૂપમાં અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યક્તિઓના પરસ્પર સંબંધોની રુચિ, વ્યક્તિગત અભિપ્રાય, પૂર્વધારણાઓ, તેમની પસંદ-નાપસંદ, કામનું સ્થળ, કામની સમાનતા વગેરેના આધાર પર ઉલ્લેખ કરે છે. અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની મર્યાદાઓમાંથી ઉદ્ભવે છે. તે કામની પરિસ્થિતિઓમાં વ્યક્તિઓના કુદરતી રીતે જ સમૂહમાં વહેંચાઈ જવાના ગુણને રજૂ કરે છે.

એક વ્યવસ્થાતંત્રમાં નાના સમૂહો બનવાની ક્રિયા કુદરતી છે. અનૌપચારિક સમૂહમાં બેવડાપણું સંભવિત છે કારણ કે એક જ વ્યક્તિ બે કે તેથી વધારે અનૌપચારિક સમૂહનો સભ્ય બની શકે છે. અનેક વાર, અનૌપચારિક સમૂહ ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રના મદદકર્તા તરીકે આવે છે. વાસ્તવમાં ઔપચારિક અને અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર એકબીજાના જટિલ રૂપથી સંબંધિત છે.

6.10.1 ઔપચારિક અને અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં તફાવત

- (1) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર ઉચ્ચ સંચાલકીય નિર્ણયો દ્વારા બનાવવામાં આવે છે જ્યારે અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર કુદરતી રીતે જ આપોઆપ બની જાય છે. તેમાં તેને બનાવવામાં કે સમાપ્ત કરવામાં સંચાલકોનો કોઈ હાથ હોતો નથી.
- (2) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર એકમના પૂર્વનિર્ધારિત લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા બનાવવામાં આવે છે જ્યારે અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર સભ્યોના સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક સંતોષને માટે સભ્યો દ્વારા બનાવવામાં આવે છે.
- (3) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં પ્રવૃત્તિઓનું વિશ્લેષણ અને એકીકરણ એકમના ઉદ્દેશોના સંદર્ભમાં કરવામાં આવે છે જ્યારે અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈ વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓ હોતી નથી. તે સમય સમય પર વ્યક્તિઓની અંતઃક્રિયાઓ અને ભાવનાથી સામે આવે છે.
- (4) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું સોપાનિક અથવા પિરામિડ આકારનું હોય છે. અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર બિન-સોપાનિક હોય છે. તે એક જટિલ સામાજિક સંહિતિ છે. તે અસ્પષ્ટ હોય છે જેમાં વ્યવહારના સિદ્ધાંતો લેખિત હોતા નથી.

- (5) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક વ્યક્તિ કોઈ સમૂહનો સભ્ય હોય છે અને એક જ ઉપરી અધિકારીને તે જવાબદાર ગણાય છે. પરંતુ અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક જ વ્યક્તિ પોતાની ઈચ્છા પ્રમાણે એકથી વધારે સમૂહમાં સભ્ય થઈ શકે છે. તે એક સમૂહમાં નેતા અને બીજામાં અનુયાયી હોઈ શકે છે. આમાં સભ્ય થવા માટે કોઈ જડ નિયમો નથી.
- (6) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્ય સામાન્ય રીતે આર્થિક અને ટેકનોલોજિકલ હોય છે જ્યારે અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્ય સામાન્ય રીતે સામાજિક-મનોવૈજ્ઞાનિક હોય છે.
- (7) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક સભ્યને નક્કી કરેલાં ધોરણો અનુસાર કાર્ય કરવું પડે છે અને તે પ્રમાણેના જ વ્યવહારો કરવા પડે છે. આ વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઈનામ અને દંડની વ્યવસ્થા હોય છે. અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક સભ્ય કુદરતી રીતે અને સામાજિક રીતે સારું ઢાળે તે રીતે વર્તન કરે છે.

6.10.2 અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની વિશિષ્ટતાઓ

- (1) અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં પોતાની આચારસંહિતા, માહિતી સંચાર વિભાગ અને ઈનામ તેમ જ દંડની વ્યવસ્થા હોય છે. આમાં અધિકારો વ્યક્તિગત હોય છે. હોદ્દાની રૂએ આવા અધિકારો મળતા નથી. આ વ્યવસ્થાતંત્રમાં અધિકારો મેળવવામાં આવે છે. તેથી આમાં હુકમની સંકલનો સિદ્ધાંત લાગુ પડતો નથી. આમાં સમાન કક્ષાએ કામ કરવાવાળી વ્યક્તિઓ સભ્યો બને તેવી શક્યતા વધારે છે તેથી આ વ્યવસ્થાતંત્ર જુદા જુદા કાયમી વિભાગો સુધી વિસ્તરે છે. આ વ્યવસ્થાતંત્ર કાયમી નથી કારણ કે તે લોકોની ભાવનાઓ પર આધારિત છે. તેનું નિર્માણ સંચાલકો દ્વારા થતું નથી, તેથી તેના પર સંચાલકોનો કોઈ અંકુશ હોતો નથી.
- (2) હેતુ : અનૌપચારિક સમૂહ પોતાનો ઉદ્દેશ જાતે જ બનાવે છે જે તેમનાં વિશિષ્ટ હિતોને પ્રતિબિંબિત કરે છે. સમૂહના સભ્યો આ ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા માટે તત્પર હોય છે.
- (3) માહિતી સંચાર : અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર બનવાનું મુખ્ય કારણ ઔપચારિક માહિતી સંચારનાં માધ્યમોની નબળાઈઓ છે. ઔપચારિક માહિતી સંચારનાં માધ્યમો અપૂરતાં કે ધીમાં હોય છે જેથી ઝડપી માહિતી સંચારના સાધનો જન્મ લે છે. અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં માહિતી ખૂબ જ ઝડપથી ફેલાઈ જાય છે પરંતુ સીધી મોટું જોખમ એ છે કે ઘણી વાર આવી માહિતી અકવામાં પરિણમે છે.
- (4) નેતાગીરી : અનૌપચારિક સમૂહનો પોતાનો અલગ નેતા હોય છે. અનૌપચારિક નેતા કે જેની નીચે સભ્યો કામ કરે છે, તે હંમેશાં 'ઉપરી' કે 'વડો' હોતો નથી. અનૌપચારિક સમૂહનો નેતા નીચે મુજબનાં કાર્યો કરે છે : (1) તે સમૂહના સભ્યોની સંમતિ સરળ બનાવે છે. (2) તે કાર્ય શરૂ કરાવે છે. (3) તે બાહ્ય જગત સાથે સતત સંપર્ક બનાવી રાખે છે. જો ઔપચારિક નેતા આ બધાં કાર્યો કરવા માટે શક્તિશાળી હોય તો તેને અનૌપચારિક નેતા તરીકે સ્વીકારી લેવામાં આવે છે. જુદા જુદા હેતુઓ માટે સમૂહમાં એકથી વધારે નેતાઓ હોઈ શકે છે. દા.ત., સમૂહમાં એક કામ ઝડપી કરાવવા માટે નેતા હોય છે જે સભ્યોના ઉદ્દેશો માટે કાર્ય કરે છે. બીજો માનવીય સંબંધોનો નેતા હોય છે જેનું મુખ્ય કાર્ય સભ્યોમાં સહકારની ભાવના સતત જળવાઈ રહે તે જોવાનું હોય છે.

6.10.3 અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રનાં કાર્યો

- (1) સંચાલકીય શક્તિઓમાં જે શક્તિઓ રહી ગઈ હોય છે તેને દૂર કરે છે.
- (2) કાર્યના સંદર્ભની સમસ્યાઓનું સમાધાન કરે છે.
- (3) અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર 'શ્રેષ્ઠ સંકલન' કરે છે કારણ કે તે ટૂંકા માર્ગો અપનાવે છે જે સૂચનાઓના અસ્ખલિત પ્રવાહમાં રુકાવટ આવવા દેતા નથી, જેનાથી જુદા જુદા વિભાગો અને વ્યક્તિઓમાં શ્રેષ્ઠ સંકલન કરી શકાય છે.
- (4) માહિતી સંચારનું માધ્યમ : અનૌપચારિક સમૂહ માહિતી સંચારની જાળમાં પડેલી ખાલી જગ્યાઓને તરત જ પૂરી દે છે, અને સૂચનાઓ, હુકમો કે માહિતીને ખૂબ જ ઝડપથી ફેલાવે છે.
- (5) અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર સંચાલકોને તેમની અધિકાર-સીમાથી બહાર આવવા દેતું નથી. તેથી તે સંચાલકને અસીમિત સત્તાના દુરુપયોગથી અને અન્યાયપૂર્ણ ઉપયોગથી રોકે છે.

- (6) અનીપચારિક સંપર્કોના માધ્યમથી અધિકારી તેમની હાથ નીચેના કામદારો સાથે સારા સંબંધો બનાવી શકે છે. તે અનીપચારિક નેતાઓ સાથે વિચારવિમર્શ કરી, કર્મચારીઓ પાસે કામ પૂરું કરાવવા માટે સહકાર મેળવી શકે છે.
- (7) અનીપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર વર્તણૂકનાં ધોરણો બનાવી લેતું હોય છે જે સારા અને ખરાબ વર્તનમાં તથા ઉચિત અને અનુચિત પ્રવૃત્તિઓમાં સ્પષ્ટ તફાવત ઊભો કરે છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાયમી સ્થિતિ ઊભી થાય છે.
- (8) અનીપચારિક સમૂહ પ્રભાવશાળી કર્મચારીઓને પોતાનો નેતા માને છે જેને ભવિષ્યમાં સંચાલકો નિમ્ન સ્તરના ખાલી પડેલ પદો પર મુકી શકે છે.

6.10.4 અનીપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની સમસ્યાઓ

અનીપચારિક સમૂહોની નકારાત્મક બાજુઓ નીચે પ્રમાણે રજૂ કરી શકાય :

- (1) અનીપચારિક નેતાઓનું નકારાત્મક વલણ : પોતાનો પ્રભાવ વધારવા માટે તે હંમેશાં સંચાલન નીતિઓનો વિરોધ કરે છે. તે પોતાના અનુયાયીઓને વ્યવસ્થાતંત્રનાં હિતોની વિરુદ્ધમાં કામ કરવા ઉશ્કેરે છે.
- (2) અનીપચારિક સમૂહ પ્રત્યે સભ્ય એટલા વફાદાર થઈ જતા હોય છે કે તેનાં ધોરણોનું પાલન કરવું તેમના જીવનનો એક હિસ્સો બની જાય છે, જેથી તે સમૂહના નેતાના ઈચ્છિત અંકુશમાં આવી જાય છે.
- (3) અનીપચારિક સમૂહ સતત પરિવર્તનના વિરોધની પ્રવૃત્તિઓ કરતો હોય છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રની વૃદ્ધિમાં ધીમાપણું આવી જાય છે.
- (4) અનીપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની માહિતી સંચાર જાળ અફવાઓ ફેલાવે છે જેનાથી વ્યક્તિઓમાં સંઘર્ષ અને ગૂંચવાડો ઊભો થાય છે જે વ્યવસ્થાતંત્ર માટે ખુબ જ જોખમી સાબિત થઈ શકે છે.
- (5) એક સભ્યની અનીપચારિક અને ઔપચારિક બંને પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં ભૂમિકા હોય છે તેથી ઘણી વાર ભૂમિકા સંઘર્ષ ઊભો થાય છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

1. નીચેનાં વિધાનોમાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) એક વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ માહિતી સંચારની રેખાઓ અને સત્તાની રેખાઓ સાથે સાથે દર્શાવે છે.
 - (ii) વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટમાં ઔપચારિક અને અનીપચારિક બંને પ્રકારના સંબંધો દર્શાવવામાં આવે છે.
 - (iii) વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકા સંચાલકોને તેમના તાબેદારોને હુકમો આપવામાંથી મુક્તિ અપાવે છે.
 - (iv) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલકોના નિર્ણયો દ્વારા બનાવવામાં આવે છે.
 - (v) એક વ્યવસ્થાતંત્રના અનીપચારિક સમૂહમાં એક જ વિભાગમાંથી સભ્યો લેવામાં આવે છે.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકા કર્મચારીઓને ધોર અને ને ઝડપથી શીખવવા માટે યોગ્ય બનાવે છે.
 - (ii) એક વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ સત્તાની દર્શાવે છે પરંતુ વિભિન્ન સંચાલકીય પદોને સંબંધિત અધિકાર ને દર્શાવતો નથી.
 - (iii) ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર વિશિષ્ટ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રને ભગતા માં પ્રતિબિંબિત થાય છે.
 - (iv) અનીપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર અને ની સીમાઓની આરપાર નીકળી જાય છે.
 - (v) એક ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક વ્યક્તિ માત્ર એક થી સંબંધિત હોય છે.

6.11 સારાંશ

સંચાલનના એક કાર્ય તરીકે વ્યવસ્થાતંત્ર બનાવવાનો અર્થ કરવામાં આવનારી પ્રવૃત્તિઓની વ્યાખ્યા આપવાનું, તેમનું વર્ગીકરણ કરવાનું તથા સત્તા-જવાબદારીના સંબંધો નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રક્રિયાનું પરિણામ 'વ્યવસ્થાતંત્ર' છે જેમાં વ્યક્તિઓનો સમૂહ સાથે મળીને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે કાર્યો કરે છે.

જો વ્યવસ્થાતંત્રને સંહતિ સ્વરૂપમાં જોઈએ તો તે કેટલીય પરસ્પર સંબંધિત અને આધારિત ઉપ-સંહતિઓનું બનેલ છે. વ્યવસ્થાતંત્ર એક સામાજિક સંહતિ છે.

સંગઠનનું માળખું સંગઠનના વિભિન્ન વિભાગો વચ્ચે ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા ઔપચારિક રૂપે સ્થાપેલ સંબંધો દર્શાવે છે.

6.12 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

હુકમની સાંકળ : વ્યવસ્થાતંત્રના ઉપરના સ્તરથી નીચેના સ્તર તરફ જતી અધિકાર રેખા.

વિભાગીકરણ : અમુક ચોક્કસ આધારોને આધારે કરેલ કાર્યોનું વર્ગીકરણ.

ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર : વ્યક્તિઓ, સમૂહો, ઉપવિભાગો, એકમોમાં દર્શ્યમાન સંબંધોના અધિકૃત રીતે સ્થાપિત સ્વરૂપને પ્રદર્શિત કરવા માટેનું આયોજિત માળખું.

અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર : એક વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોની વચ્ચે સંબંધોના જાળ જે સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતોને આધારે, કુદરતી રીતે જ ઉદ્ભવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ : એકમમાં વિભિન્ન પદો અને તેમની જવાબદારીઓનું ઔપચારિક રેખાચિત્ર.

વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકા : પદોનું વિશ્લેષણ અને અન્ય સૂચનાઓની લેખિત રજૂઆત.

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું : વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિભિન્ન હોદ્દાઓ વચ્ચેનો સંબંધ જે દર્શાવે છે કે કોણ કોને જવાબદાર છે.

અંકુશનો વિસ્તાર : તાબેદારોની એવી સંખ્યા જેના પર અંકુશ રાખી શકાય.

માળખું : અંગો કે અવયવોમાં સંબંધોની રૂપરેખા.

સંહતિ : વિભિન્ન તત્ત્વોનો પરસ્પરનો સંબંધ જે એક પૂર્ણ એકમના રૂપમાં કામ કરે છે.

હુકમની એકવાક્યતા : દરેક તાબેદાર એક ઉપરીને જવાબદાર હોવો જોઈએ.

6.13 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- (અ) 1 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) સાચું
2 (i) પરસ્પર સંબંધિત (ii) કામ-જવાબદારી (iii) ઉપરી, તાબેદાર (iv) નિમ્ન (v) મોટા

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- (બ) 1 (i) સોપાનિક (ii) સમતુલા (iii) અપવાદ દ્વારા (iv) પરિવર્તનશીલ (v) ઓછી
2 (i) ખોટું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) સાચું (v) ખોટું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

- (ક) 1 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) ખોટું
2 (i) કાર્યપ્રણાલી, વ્યવહાર (ii) રેખા, વિસ્તાર (iii) ચાર્ટ (iv) સોપાનિક, વિભાગીય (v) કાર્યસમૂહ

6.14 સત્રાંત પ્રશ્નો

- વ્યવસ્થાતંત્ર બનાવવું એટલે શું ? વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતો જણાવો.
- વ્યવસ્થાતંત્રને સંહતિના રૂપમાં સમજાવો.
- વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ જણાવો.
- કેવી પરિસ્થિતિમાં વ્યવસ્થાતંત્રનું વિભાગીય માળખું કાર્યાનુસાર માળખા કરતાં ચઢિયાતું હોય છે ? તેના સાપેક્ષ ગુણોની સરખામણી કરો.

- (5) અંકુશનો વિસ્તાર એટલે શું ? તેના પર અસર કરતા પરિબલો જણાવો.
- (6) 'વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ' સમજાવો.
- (7) વ્યવસ્થાતંત્ર નિયમ પુસ્તિકાનો અર્થ જણાવો. તેમાં કઈ કઈ માહિતી હોવી જોઈએ ?
- (8) "દરેક ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રની પાછળ એક અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર હોય છે." આ વિધાન સમજાવી, અનૌપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ સ્પષ્ટ કરો.
- (9) અનૌપચારિક અને ઔપચારિક વ્યવસ્થાતંત્રનો તફાવત જણાવો.
- (10) ટૂંકનોંધ લખો.
 - (i) વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું
 - (ii) પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્ર

નોંધ : આ પ્રશ્નો આ એકમને વધારે સારી રીતે સમજવામાં મદદરૂપ નીવડશે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો પરંતુ તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. તે માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 7 વિભાગીકરણ અને સત્તા સંબંધોનું સ્વરૂપ (Departmentation and Forms of Authority Relationship)

રૂપરેખા

- 7.0 ઉદ્દેશો
- 7.1 પ્રસ્તાવના
- 7.2 વિભાગીકરણની વ્યાખ્યા
- 7.3 વિભાગીકરણની જરૂરિયાત
- 7.4 વિભાગીકરણના આધારો
 - 7.4.1 કાર્યો
 - 7.4.2 ઉત્પાદન
 - 7.4.3 કાર્યક્ષેત્ર / વિસ્તાર
 - 7.4.4 ગ્રાહક
 - 7.4.5 પ્રક્રિયા
- 7.5 વિભાગીકરણના આધારોની પસંદગી
- 7.6 વિભાગીકરણના ફાયદાઓ
- 7.7 સત્તા સંબંધો
 - 7.7.1 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 7.7.2 રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 7.7.3 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર અને રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રનો તફાવત
 - 7.7.4 કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 7.7.5 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર અને કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્રનો તફાવત
- 7.8 સારાંશ
- 7.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 7.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 7.11 સત્રાંત પ્રશ્નો

7.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ પછી તમે --

- વિભાગીકરણના સ્વરૂપનું વર્ણન કરી શકશો.
- વિભાગીકરણના વિભિન્ન આધારોનું વર્ણન અને મૂલ્યાંકન કરી શકશો.
- વિભાગીકરણનું મહત્ત્વ અને મર્યાદાઓનું મૂલ્યાંકન કરી શકશો.
- એક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા સંબંધોના મુખ્ય સ્વરૂપની રૂપરેખા અને તેનું ટૂંકમાં વિવેચન કરી શકશો.
- કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં જુદા જુદા રૈખિક તથા કર્મચારી હોદ્દાઓની વચ્ચે સંબંધોની સમતુલા લાવવા માટેના ઉપાયો સૂચવી શકશો.

7.1 પ્રસ્તાવના

સમાન પ્રવૃત્તિઓને કાર્યોના વિશેષ તથા કાર્યમી સ્વરૂપના આધારે એક વ્યવસ્થાતંત્રીય એકમમાં વર્ગીકૃત કરવાને વિભાગીકરણ કહેવામાં આવે છે. વહીવટની દૃષ્ટિએ વ્યવસ્થાતંત્રીય પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગોમાં ઉપર મુજબનું વિભાગીકરણ સંચાલનનો એક મૂળભૂત પ્રશ્ન રહ્યો છે. આની પહેલાંના એકમમાં તમે વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ, તેનાં તત્ત્વો, સરંચનાત્મક સ્વરૂપ, વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર્ટ અને નિયમ પુસ્તિકાના લાભો, અંકુશનો વિસ્તાર તેમ જ ઔપચારિક અને અનીપચારિક વ્યવસ્થાતંત્ર વિશે શીખી ગયા. આ એકમમાં વિભાગીકરણના જુદા જુદા આધારો, વિભાગીકરણનું મહત્ત્વ અને મર્યાદાઓની ચર્ચા કરેલ છે ઉપરાંત, વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા સંબંધોના મુખ્ય સ્વરૂપોનું વિવેચન પણ કરેલ છે.

7.2 વિભાગીકરણની વ્યાખ્યા

વિભાગીકરણને કોઈ વ્યવસ્થાતંત્રની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના કુશળ સંચાલનના હેતુથી કેટલાક અલગ એકમોમાં વર્ગીકૃત કરવા અથવા વિભાગ બનાવવાની પ્રક્રિયાના સ્વરૂપમાં વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. આ શબ્દ વિવિધ વ્યવસ્થાતંત્રોમાં અલગ અલગ રીતે પ્રયોજવામાં આવે છે. ઉદાહરણ રૂપે, વ્યવસાયિક એકમોમાં વર્ગ, વિભાગ અને ખંડ શબ્દોનો પ્રયોગ કરવામાં આવે છે. સરકારી વિભાગોમાં તેને શાખા, વિભાગ અથવા ખંડ કહેવામાં આવે છે જ્યારે લશ્કરમાં રેજીમેન્ટ, બટાલિયન, વર્ગ અને કંપની શબ્દોનો પ્રયોગ થાય છે.

વિભાગીકરણનું પરિણામ એટલે સંચાલકીય જવાબદારીઓની સીમા નક્કી કરવી અને ક્રિયાત્મક કાર્યોનું વર્ગીકરણ કરવું. ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલનની નીચેના બધા જ સ્તરોનું વિભાગીકરણ થઈ શકે છે. ત્યાર બાદ ક્રમશઃ પ્રત્યેક નીચલા સ્તરનું પુનઃ વિભાગીકરણ કરવામાં આવે છે.

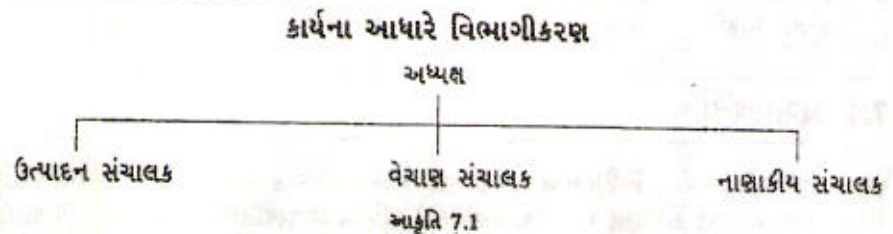
7.3 વિભાગીકરણની જરૂરિયાત

- (1) વિભાગીકરણની મદદથી વિશિષ્ટીકરણનો લાભ મેળવી શકાય છે.
- (2) વિભાગીકરણના પરિણામે દરેક સભ્ય એ જાણી શકે છે કે વ્યવસ્થાતંત્રના સંપૂર્ણ કાર્યમાં તેની ભૂમિકા શું છે.
- (3) વિભાગીકરણ દ્વારા માહિતી સંચાર, સંકલન અને અંકુશનાં કાર્યો સરળ બની જાય છે અને આ સંગઠનની સફળતા માટે જરૂરી બને છે.
- (4) વિભાગીકરણ એક આધાર રજૂ કરે છે જેની બધી બાજુ પર વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોની નિષ્ઠા અને ભક્તિનું નિર્માણ કરી શકાય છે.
- (5) વિભાગીકરણથી સંચાલક એ માટે યોગ્ય બની શકે છે. તે કેટલાક મુખ્ય સંચાલકીય નિર્ણયો લેવા માટે જરૂરી સુચનાઓ, કૌશલ્ય અને કાર્યક્ષમતાના સ્ત્રોતો મેળવી શકે છે.

7.4 વિભાગીકરણના આધારો

7.4.1 કાર્યો (Functions)

પ્રવૃત્તિઓનું વર્ગીકરણ, જે સામાન્ય રીતે દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જોવા મળે છે, તે ક્રિયાત્મક વર્ગીકરણ છે. અહીંયાં કાર્ય શબ્દનો પ્રયોગ મુખ્ય પ્રવૃત્તિઓના સંદર્ભમાં કરવામાં આવે છે. જે પ્રવૃત્તિઓના સમૂહને બીજા પ્રવૃત્તિઓથી અલગ પાડી શકાય તે સમૂહને 'કાર્ય' કહેવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રનાં મુખ્ય કાર્યો હોય છે ઉત્પાદન, વેચાણ, નાણાકીય અને કર્મચારીને લગતાં. વ્યવસ્થાતંત્રનાં નીચેનાં સ્તરો પર પણ 'ક્રિયાત્મક' વર્ગીકરણ કરવામાં આવે છે. દા.ત., વેચાણ વિભાગમાં કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગીકરણ બજાર સંશોધન, જાહેરાત વગેરેમાં કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયા ત્યાં સુધી નિરંતર ચાલ્યા જ કરે છે જ્યાં સુધી વિભાગીકરણ માટે મક્કમ આધાર ઉપલબ્ધ હોય. નીચે જણાવેલ આકૃતિમાં 'કાર્ય'ને આધારે વિભાગીકરણ દર્શાવેલ છે :



ક્રિયાત્મક વર્ગીકરણના લાભ :

- (i) આ વિભાગીકરણનું સર્વોત્તમ તાર્કિક અને કુદરતી સ્વરૂપ છે.
- (ii) વિશિષ્ટીકરણના લાભ મેળવી શકાય છે જેનાથી માનવીય અને સાધનોનો ઇષ્ટતમ ઉપયોગ કરી શકાય છે.

- (iii) દરેક કાર્ય કે ક્રિયા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે જેનાથી દરેક વિભાગ વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોમાં પોતાનું યોગદાન આપી શકે છે.
- (iv) આનાથી મુખ્ય અધિકારીનો કાર્યભાર હળવો બને છે.
- (v) જે કાર્યોમાં નિષ્ણાતોના જ્ઞાનની જરૂર પડે છે તેમાં તેમની નિમણૂક કરી શકાય છે.

મર્યાદાઓ :

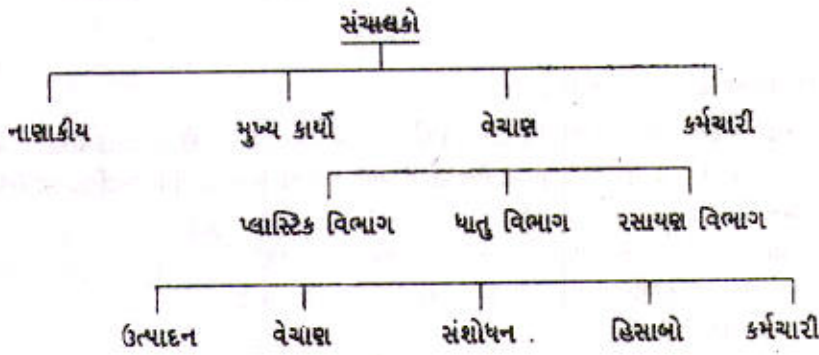
- (i) આમાં વિશિષ્ટીકરણ પર ખૂબ જ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે જેનાથી વ્યક્તિઓનો દષ્ટિકોણ મર્યાદિત બની જાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રને હતોત્સાહ કરી શકે છે. સભ્યો એવું વિચારતા થઈ જાય કે સંપૂર્ણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેમની ભૂમિકા નજીવી છે.
- (ii) જુદા જુદા વિભાગોમાં સંઘર્ષ ઊભો થઈ શકે છે. દાખલા તરીકે, વિતરણ વિભાગ દ્વારા જે તારીખે માલસામાન પહોંચાડવાની ખાતરી આપી હોય તે તારીખે ઉત્પાદન વિભાગ માલસામાન આપવામાં અસમર્થતા બતાવી શકે છે.
- (iii) વિવિધ વિભાગોની પ્રવૃત્તિઓમાં સંકલન અને અંકુશ રાખવામાં મુશ્કેલીઓ ઊભી થવાની શક્યતાઓ વધે છે.
- (iv) આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં પડતર થતે છે પરંતુ આ પ્રકારની બચત વિભાગીકરણના પરિણામે વધેલ ખર્ચાની પૂર્તિ કરવામાં પર્યાપ્ત હોતી નથી. સંચાલકો પોતાનું વિભાગીય સામ્રાજ્ય બનાવવાનો પ્રયત્ન કરી શકે છે.

7.4.2 ઉત્પાદન (Product)

આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ પેદાશના આધારે કરવામાં આવે છે. પ્રત્યેક વિભાગને ખંડ અથવા ડિવિઝન કહેવામાં આવે છે. પેદાશ વિભાગીકરણ ત્યારે જ ફાયદાકારક બને છે જ્યારે પેદાશના વિસ્તાર, વિવિધીકરણ, એન્જિનિયરિંગ, ઉત્પાદન અને વેચાણ સંબંધિત વિશિષ્ટતાઓ મુખ્ય અને મહત્ત્વની હોય. આ વિભાગીકરણના અંતર્ગત એક પેદાશ રેખાને સંબંધિત બધી જ પ્રવૃત્તિઓનો એક સમૂહ બનાવવામાં આવે છે અને આ સમૂહ માટે એક અલગ સંચાલકને જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. આ સંચાલકને પેદાશને બજારમાં માંગને અનુરૂપ વિકસાવવાની સત્તા સોંપવામાં આવે છે.

જ્યારે સાપેક્ષ રીતે પેદાશ જટિલ હોય અને પ્લાંટ તથા અન્ય સાધનોમાં ખૂબ જ મોટા પ્રમાણમાં મૂડીરોકાણ કરેલ હોય ત્યારે આ વ્યવસ્થા ફાયદાકારક નીવડે છે. દા.ત., મોટરકાર ઉદ્યોગ, ઇલેક્ટ્રોનિક ઉદ્યોગ જેમ કે એક મોટી કંપનીમાં ધાતુ વિભાગ, રસાયણ વિભાગ અને પ્લાસ્ટિક વિભાગ અલગ હોય છે. આકૃતિ 7.2માં પેદાશ વિભાગીકરણ દર્શાવેલ છે.

સંચાલક મંડળ



આકૃતિ 7.2

પેદાશ વિભાગીકરણના ફાયદા :

- (i) ક્રિયાત્મક વિભાગીકરણથી ઊભી થતી બધી જ મુશ્કેલીઓ પેદાશ વિભાગીકરણમાં દૂર કરવામાં આવે છે. પેદાશની એક વિશેષ રેખાનું સંબંધિત પ્રવૃત્તિઓના સમૂહને આધારે વિભાગીકરણ કરવામાં આવે છે જેનાથી પેદાશ વિસ્તાર અને વિવિધીકરણ સરળ બની જાય છે.
- (ii) આ પ્રકારના વિભાગીકરણમાં દરેક પેદાશ રેખા પર ધ્યાન આપવામાં આવે છે.
- (iii) આનાથી પેદાશોને આધારે ભૌતિક સુવિધાઓના વિશિષ્ટીકરણનો લાભ મેળવી શકાય છે.

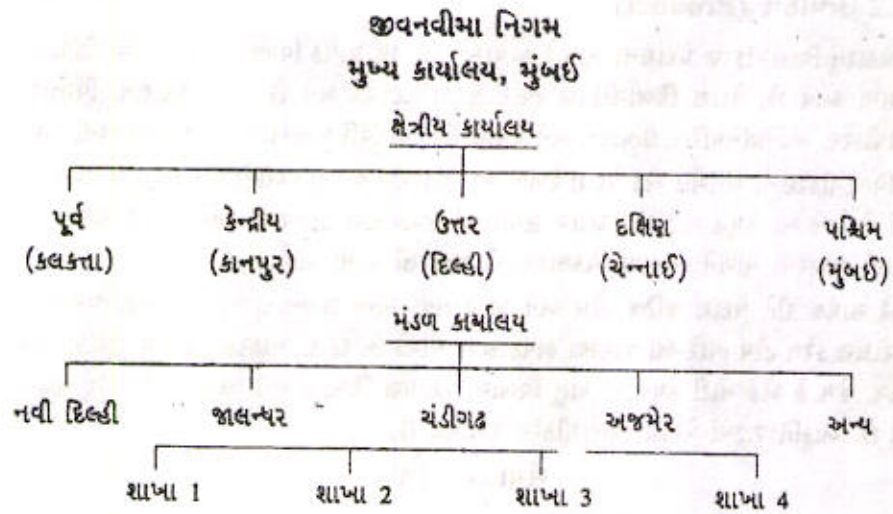
- (iv) જુદા જુદા 'પેદાશ વિભાગો'નું મૂલ્યાંકન અને તુલના કરવાનું સરળ બની જાય છે.
- (v) આનાથી અન્ય મુશ્કેલીઓ અને ઉત્પાદન સંબંધી મુશ્કેલીઓ અલગ પડે છે જેથી દરેક મુશ્કેલીનું યોગ્ય નિરાકરણ કરી શકાય છે.

મર્યાદાઓ :

- (i) આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં ભૌતિક સુવિધાઓ અને બીજાં ઘણાં કાર્યો બેવડાય છે. પ્રત્યેક વિભાગ પોતાના માટે ભૌતિક સુવિધાઓ અને જરૂરી કર્મચારીઓની અલગ વ્યવસ્થા કરે છે.
- (ii) અમુક કાર્યો જેવાં કે નાણાકીય, હિસાબો વગેરે માટે કેન્દ્રીકરણનો લાભ ઉઠાવી શકાતો નથી.
- (iii) જ્યારે કોઈ પેદાશની માંગ ઓછી હોય તો પ્લાંટ તેની જામતાથી નીચે કામ કરે છે.
- (iv) પેદાશની માંગમાં ફેરફાર કે ટેકનોલોજીમાં ફેરફારને અનુરૂપ બનવામાં કંપનીને મુશ્કેલી ઊભી થાય છે.

7.4.3 કાર્યક્ષેત્ર / વિસ્તાર

વિસ્તારના આધારે વિભાગીકરણ ત્યારે કરવામાં આવે છે જ્યારે એક કંપની વિભિન્ન વિસ્તારોમાં આવેલા ઘણા વિભાગોમાં સંગઠિત થયેલી હોય. આને ભૌગોલિક વિભાગીકરણના નામે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ બેંકો, વીમા કંપનીઓ કે આયાત-નિકાસ કંપનીઓ માટે વધારે ઉપયોગી છે જે પોતાની પ્રવૃત્તિઓને શાખાઓમાં વિભાજિત કરી શકતી હોય. દા.ત., ભારતીય જીવન વીમા નિગમે પોતાની પ્રવૃત્તિઓના વ્યવસ્થાતંત્ર માટે ભૌગોલિક વિભાગીકરણ અપનાવેલ છે જે આકૃતિ 7.3માં દર્શાવેલ છે.



આકૃતિ 7.3

ક્ષેત્રીય વિભાગીકરણના ફાયદા :

- (i) આ પ્રકારના વિભાગીકરણથી સ્થાનિક કાર્યોના લાભ મેળવી શકાય છે. સ્થાનિક સંચાલક પોતાની અને પોતાના ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને સારી રીતે જાણતા હોય છે તેથી સ્થાનિક પરિસ્થિતિઓ પ્રમાણે તે નિર્ણય લઈ શકે છે.
- (ii) સ્થાનિક માંગો / જરૂરિયાતોને જલદી પૂરી કરી શકાય છે.
- (iii) સ્થાનિક પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન વધારે સારી રીતે કરી શકાય છે.
- (iv) જુદા જુદા વિસ્તારોમાં માંગ ઊભી કરવામાં સરળતા રહે છે.
- (v) દેશના આર્થિક વિકાસની દૃષ્ટિએ આ વિભાગીકરણ ફાયદાકારક છે.

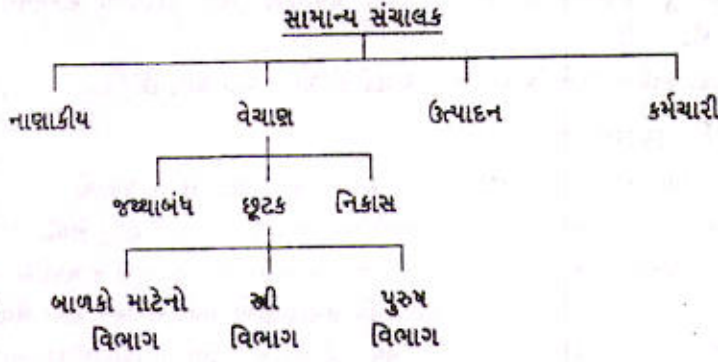
મર્યાદાઓ :

- (i) આ વિભાગીકરણમાં ભૌતિક સુવિધાઓ બેવડાય છે અને પ્રવૃત્તિઓ ખર્ચાળ બને છે.
- (ii) જુદાં જુદાં ક્ષેત્રીય કાર્યાલયોમાં સમન્વય કરવામાં મુશ્કેલીઓ ઊભી થાય છે.
- (iii) ક્ષેત્રીય વિભાગીકરણની જવાબદારી લેવામાં યોગ્ય કર્મચારીઓ મળતા નથી.
- (iv) જુદાં જુદાં ક્ષેત્રોમાં આવેલ જુદાં જુદાં વિભાગોને કેન્દ્રીય સેવાઓ ઉપલબ્ધ કરાવવામાં ખૂબ જ મુશ્કેલીઓ નડે છે.

7.4.4 ગ્રાહક (Customers)

આ પ્રકારના વિભાગીકરણમાં વિશેષ પ્રકારના ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને પૂરી કરવા માટે અલગ વિભાગોની રચના કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની વ્યવસ્થા ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને વધારે સુવિધાપૂર્વક અને સક્ષમતાપૂર્વક સંતુષ્ટ કરવામાં સંચાલકોને મદદ કરે છે. દા.ત., એક વિભાગીય ભંડારમાં બાળકો માટેનો વિભાગ, મહિલા વિભાગ અને પુરુષ વિભાગ અલગ રાખી શકાય છે જ્યાં દરેક વિભાગમાં વિશિષ્ટ પ્રકારના ગ્રાહક વર્ગની અનેક જરૂરિયાતોને પૂરી કરવામાં આવે છે.

ગ્રાહકના આધારે વિભાગીકરણ



આકૃતિ 7.4

ગ્રાહક વિભાગીકરણના ફાયદા :

- (1) આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં જુદા જુદા ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોના સંદર્ભમાં વિચાર કરવામાં આવે છે.
- (2) આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ સ્પષ્ટ રીતે ઓળખીતા અને સંભવિત ગ્રાહકો પર ધ્યાન આપી શકે.
- (3) આકર્ષક અને સાધનસંપન્ન ગ્રાહકો સાથે સંબંધ બનાવવો વધારે સરળ બને છે.
- (4) ગ્રાહકપ્રધાન વ્યવસ્થાતંત્ર માટે ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થાય છે.

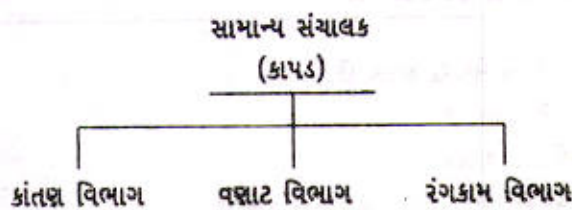
ગ્રાહક વિભાગીકરણની મર્યાદાઓ :

- (1) બધા જ ગ્રાહકો, તેમની ટેવો, રીતરિવાજો અને પસંદગી પર વિચાર કરવો લગભગ અશક્ય છે.
- (2) ગ્રાહકોને આધારે કરવામાં આવેલ વિભાગીકરણ વેચાણ કર્મચારી અને ઉત્પાદન વિભાગ વચ્ચે સંકલનની સમસ્યા ઊભી કરે છે.
- (3) આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ સમૃદ્ધ અને ગરીબ ગ્રાહકોમાં ભેદભાવ કરે તેવી શક્યતા પેદા થાય.

7.4.5 પ્રક્રિયા

આ રીતમાં વિભિન્ન પ્રક્રિયાઓને આધારે વિભાગીકરણ કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં સરખા પ્રકારના શ્રમ અને સાધનો એક સાથે કરી દેવામાં આવે છે. એક ઉત્પાદન સંસ્થા પોતાની પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગીકરણ સંબંધિત ઉત્પાદન પ્રક્રિયા અથવા સાધનોને આધારે કરી શકે છે. દા.ત., એક કાપડ-મિલ પોતાના વિભાગોને કાંતણ વિભાગ, વણાટ વિભાગ, રંગ વિભાગ વગેરેમાં વ્યવસ્થિત અલગ પાડી શકે છે જે નીચે આકૃતિમાં દર્શાવેલ છે. તે જ રીતે પ્રિન્ટિંગ પ્રેસમાં કમ્પોઝિંગ, પ્રૂફિંગ, છાપકામ અને બાઈન્ડિંગ વિભાગ અલગ હોય છે.

પ્રક્રિયાના આધારે વિભાગીકરણ



આકૃતિ 7.5

ફાયદા :

- (1) જ્યારે યંત્રો ચલાવવા માટે વિશિષ્ટ કર્મચારીઓની આવશ્યકતા હોય ત્યારે આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ ખૂબ જ ઉપયોગી નીવડે છે.
- (2) આ વિભાગીકરણથી વિશિષ્ટીકરણના લાભ તેમ જ યંત્રો/સાધનોની જાળવણીના લાભ મેળવી શકાય છે.
- (3) ઉત્પાદન કરતી કંપનીઓ માટે ખૂબ જ ઉપયોગી છે.

મર્યાદાઓ :

- (1) આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ અનેક પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓ અને પેદાશોના સંકલનને મુશ્કેલ બનાવે છે.
- (2) જુદાં જુદાં સ્તરોના અને વિભાગોના સંચાલકોમાં સંઘર્ષ પેદા થાય છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - I

1. નીચેનાં વિધાનોમાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) વ્યવસ્થાતંત્રમાં બધા જ પ્રકારના સ્તરો પર વિભાગીકરણ થઈ શકતું નથી.
 - (ii) કાર્ય પ્રમાણે વિભાગીકરણની પ્રક્રિયા માત્ર ઉચ્ચ તથા મધ્ય સ્તર સુધી જ મર્યાદિત હોય છે.
 - (iii) પેદાશ અને ભૌગોલિક બંને પ્રકારના વિભાગીકરણમાં સવલતો અને કાર્યો બેવડાય છે.
 - (iv) જો કોઈ સંસ્થા એક જ 'પેદાશ'ના કાર્ય માટે શરૂ થઈ હોય તો વિભાગીકરણનો આધાર 'ગ્રાહક' ન હોઈ શકે.
 - (v) પ્રક્રિયા વિભાગીકરણ બધા જ પ્રકારના ઉદ્યોગોમાં લાભદાયક નથી અને શક્ય પણ નથી.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) મુખ્ય સંચાલકને નિર્ણય લેવા માટે સ્ત્રોતને ઓળખવા માટે વિભાગીકરણ મદદરૂપ નીવેડ છે. (કાર્યો માલ / સૂચના / પેદાશો)
 - (ii) ક્રિયાત્મક વિભાગીકરણ ને ઘટાડે છે. (કાર્યક્ષમતા / પડતર / અધિકારો)
 - (iii) જુદાં જુદાં ક્ષેત્રોમાં વ્યવસાયનો વિસ્તાર વિભાગીકરણ દ્વારા સરળ બનાવવામાં આવે છે. (પેદાશ / પ્રક્રિયા / ક્ષેત્ર)
 - (iv) કાપડ મિલમાં વિભાગોને સામાન્ય રીતે ના આધારે અલગ પાડવામાં આવે છે. (ગ્રાહક / ક્ષેત્ર / પ્રક્રિયા)
 - (v) પેદાશ વિભાગીકરણ પ્રશ્નોને ઘટાડે છે જે ક્રિયાત્મક વિભાગીકરણને આધારે પેદા થાય છે. (નિર્ણય લેવાના / અંકુશ કરવાના / સંકલન કરવાના)

7.5 વિભાગીકરણના આધારોની પસંદગી

વિભાગીકરણના આધારોની પસંદગી કરતી વખતે નીચેનાં તત્ત્વોને ધ્યાનમાં રાખવાં જોઈએ :

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| (1) વિશિષ્ટીકરણ | (2) કરકસર |
| (3) મુખ્ય કાર્યક્ષેત્રોનું મૂલ્યાંકન | (4) ન્યૂનતમ સંઘર્ષ |
| (5) સંકલન | (6) અંકુશ |
| (7) માનવીય તત્ત્વ | (8) વધારે કાર્યક્ષમ |

7.6 વિભાગીકરણના ફાયદાઓ

- (1) વિશિષ્ટીકરણના લાભો મેળવી શકાય છે.
- (2) યોગ્ય અંકુશ રાખી શકાય છે.
- (3) જવાબદારી નક્કી કરી શકાય છે.
- (4) સંચાલકો અને કર્મચારીઓને પૂરતી સ્વતંત્રતા મળે છે.
- (5) સંચાલકો અને કર્મચારીઓનો વિકાસ કરી શકાય છે.

7.7 સત્તા સંબંધો

કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક ખૂબ જ યોગ્ય માળખાની રચના કરવી જરૂરી છે. આ માળખું ઔપચારિક રૂપથી સત્તા અને જવાબદારી સોંપવામાં મદદરૂપ નીવડે છે. અને આ માળખાથી માહિતી સંચાર અને સંકલન પણ યોગ્ય રીતે થઈ શકે છે.

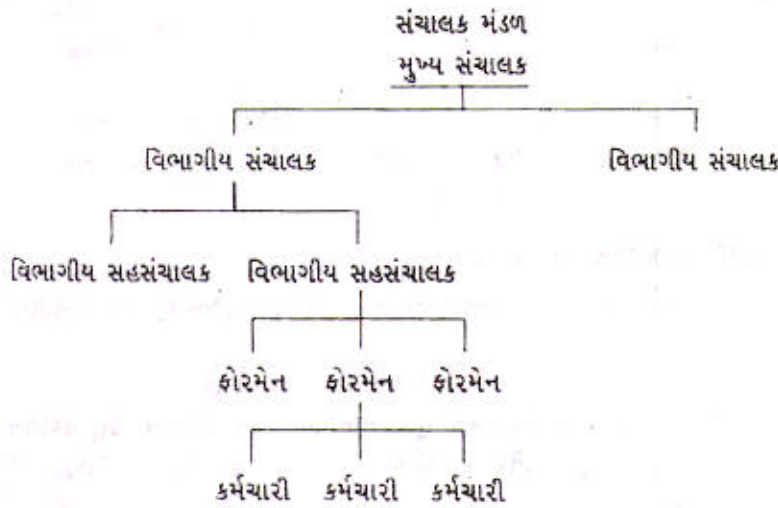
આ પ્રમાણે સત્તા અને જવાબદારીના સંબંધોની જરૂરિયાત નીચેની ત્રણ રીતે રજૂ કરી શકાય છે :

- (1) રૈખિક
- (2) રૈખિક અને કર્મચારી
- (3) ક્રિયાત્મક અથવા કાર્યાનુસાર

7.7.1 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Line Organisation)

આ એક પ્રત્યક્ષ લઘ્ન આકારે સંબંધો દર્શાવે છે જેના માધ્યમથી કાર્યો પ્રવાહિત થાય છે. આને સોપાનિક અથવા સેના વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહેવામાં આવે છે. આમાં સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાની રેખા ઉપરથી નીચેની દિશામાં પ્રવાહિત થાય છે. ઉચ્ચ સ્તર પર સત્તા સૌથી વધારે માત્રામાં હોય છે અને જેમ જેમ સ્તર નીચે જાય તેમ તેમ સત્તાની માત્રા ઓછી થતી હોય છે.

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર



આકૃતિ 7.6

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાની રેખા એક નિર્વિઘ્ન શ્રેણીના સ્વરૂપમાં હોય છે.

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદા :

- (1) આ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના સરળ છે, અને કર્મચારીઓ તેને સરળતાથી સમજી શકે છે.
- (2) આ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીના સંબંધો સુસ્પષ્ટ હોય છે.
- (3) આ વ્યવસ્થાતંત્રથી ઉદ્યોગમાં એક પ્રકારની શિસ્ત આવે છે કારણ કે દરેક વ્યક્તિ પોતે કોને જવાબદાર છે તે જાણતી હોય છે.
- (4) ઝડપી નિર્ણય લઈ શકાય છે કારણ કે દરેક સ્તર પર સત્તા નિશ્ચિત હોય છે. એક અધિકારી પોતાના નિર્ણય લેવાના કાર્યને બીજાને સોંપી શકતો નથી.

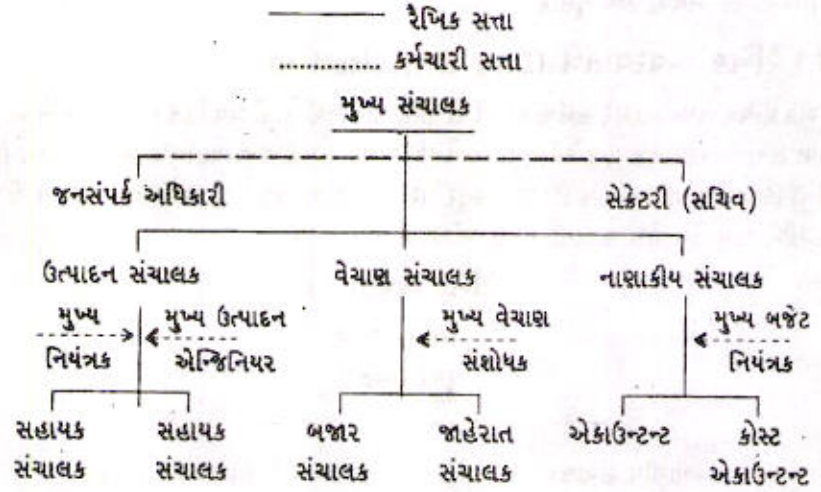
રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રની મર્યાદાઓ :

- (1) ઉચ્ચ સ્તરમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ થાય છે તેથી જો ઉચ્ચ સ્તર પરના સંચાલકો યોગ્ય ન હોય તો તેઓ સત્તાનો દુરુપયોગ કરે છે.
- (2) ઉચ્ચ સ્તર પરના અધિકારીઓ પર કામનો બોજો ખૂબ જ વધી જાય છે.
- (3) જો કોઈ ઉપરી અધિકારી ખોટો નિર્ણય લે તોપણ તેનો અમલ થાય છે. પરંતુ આ નિર્ણયની ખામીઓ નીચેના સ્તર પરના કર્મચારીઓ બતાવી શકતા નથી.
- (4) વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ હોવાથી વિશિષ્ટીકરણના લાભ પ્રાપ્ત કરી શકાતા નથી.

7.7.2 રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર (Line and Staff Organisation)

રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રમાં રૈખિક સત્તા નીચેની તરફ એ જ રીતે જાય છે જે રીતે રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં આપણે જોઈ ગયા. પરંતુ તેની સાથે સાથે મહત્વપૂર્ણ વિષયોમાં સલાહ આપવા માટે રૈખિક સંચાલકોની સાથે વિશેષજ્ઞોની નિમણૂકો પણ કરવામાં આવે છે. આ નિષ્ણાતો રૈખિક સંચાલકોને તેમની જરૂરિયાત પ્રમાણે સલાહ તેમ જ સહાયતા કરવા માટે સર્વત્ર તૈયાર રહે છે જેના લીધે રૈખિક સંચાલકો પોતાનાં કાર્યો સારી રીતે પૂરાં કરી શકે છે. આ નિષ્ણાતોને વ્યવસ્થાતંત્રમાં હુકમો આપવાની કોઈ સત્તા હોતી નથી. તેમની નિમણૂક માત્ર રૈખિક સંચાલકોને સલાહ આપવા માટે જ થઈ હોય છે.

રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર



આકૃતિ 7.7

રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદા :

રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રમાં રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રના બધા જ ફાયદાઓ મળે છે. ઉપરાંત નીચેના લાભો પણ પ્રાપ્ત થાય છે :

- (1) રૈખિક સંચાલકોને કર્મચારી નિષ્ણાતોના વિશિષ્ટ જ્ઞાનનો લાભ મળે છે.
- (2) કેટલીય સમસ્યાઓ જેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં તુચ્છ માનવામાં આવે છે અથવા જેનું સંચાલન સારી રીતે કરવામાં નથી આવતું તેનું નિરાકરણ રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રમાં નિષ્ણાતોની મદદ વડે કરવામાં આવે છે.
- (3) રૈખિક સંચાલકોનાં વિશિષ્ટ કાર્યો જેવાં કે અંદાજપત્રો બનાવવા, કર્મચારીઓની પસંદગી કરવી, તાલીમ આપવી, જનસંપર્ક વગેરે કાર્યો નિષ્ણાતો કરે છે તેથી રૈખિક સંચાલકો બીજાં કાર્યો પર વધારે ધ્યાન આપી શકે છે.
- (4) નિષ્ણાતોની મદદથી રૈખિક સંચાલકો વધારે સારા નિર્ણયો ઝડપી લઈ શકે છે.
- (5) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રની સરખામણીમાં રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર વધારે પરિવર્તનશીલ છે.

મર્યાદાઓ :

- (1) રૈખિક સંચાલકો અને નિષ્ણાતો વચ્ચે સંઘર્ષ થવા કરે છે.
- (2) નિષ્ણાતો રૈખિક સંચાલકોનાં કાર્યોમાં હસ્તક્ષેપ કરે છે.
- (3) નિષ્ણાતોને વહીવટનો અનુભવ ઓછો હોય છે.
- (4) નિષ્ણાતો કોઈ પણ પરિણામ માટે પ્રત્યક્ષ રીતે જવાબદાર હોતા નથી તેથી તેઓ ખૂબ જ ઈર્ષ્યાળુ હોય છે અને તેથી તે ઘણી વાર એવાં કાર્યોની ભલામણ કરે છે કે જે વ્યવહારમાં સંભવ હોતા નથી.
- (5) નિષ્ણાતો સંપૂર્ણ વ્યવસ્થાતંત્રને સાપેક્ષ રૂપથી જોવામાં અસમર્થ હોય છે. કારણ કે તેઓ ખાસ ક્ષેત્રના વિશેષજ્ઞ હોય છે.
- (6) નિષ્ણાતો સકળતાનો શ્રેય પોતે લે છે અને નિષ્ફળતાનો દોષ રૈખિક અધિકારીઓ પર નાખી દેતા હોય છે.

(7) રૈખિક અધિકારીઓ સામાન્ય રીતે નિષ્ણાતોની સેવાનો ઉચિત લાભ લેતા નથી કારણ કે તેને તેઓ પોતાની નિષ્ફળતા સમજતા હોય છે.

(8) નિષ્ણાતો પાસે સત્તા હોતી નથી તેથી તેઓમાં નિરાશા ઊભી થતી જોવા મળે છે.

રૈખિક અને કર્મચારી (નિષ્ણાતો) વચ્ચેના સંબંધો સારા બનાવવા નીચેનાં પગલાંઓ લેવાં જોઈએ :

- (1) બંનેનાં અધિકારો અને જવાબદારીઓ સ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ.
- (2) રૈખિક અધિકારીઓ નિષ્ણાતોની સલાહ પર ધ્યાન દેવું જોઈએ અને તેમની સલાહ ન સ્વીકારવાનાં કારણો સમજાવવાં જોઈએ.
- (3) નિષ્ણાતોએ વ્યવહારિક મુશ્કેલીઓ સમજવી જોઈએ અને કોઈક વાર પોતાની સલાહની અવગણના થાય તો તેને બેઈજજતી કે હાર ન સમજવી જોઈએ.
- (4) બંનેએ સાથે મળીને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે કાર્યો કરવાં જોઈએ.

7.7.3 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર અને રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રનો તફાવત :

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર	રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર
(1) રૈખિક સંચાલકો તેને કહેવામાં આવે છે જે એકમના પ્રાથમિક ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા માટે જવાબદાર હોય.	(1) કર્મચારી સંચાલકો અથવા નિષ્ણાતો તેને કહેવામાં આવે છે જે રૈખિક સંચાલકોને સલાહ આપવા માટે જવાબદાર હોય.
(2) આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં રૈખિક અધિકારીઓની મદદ માટે અને સલાહ માટે કોઈ નિષ્ણાતો હોતા નથી.	(2) રૈખિક અધિકારીઓની મદદ માટે અને સલાહ માટે નિષ્ણાતો હોય છે જેને 'કર્મચારી' કહેવામાં આવે છે.
(3) રૈખિક અને નિષ્ણાતો વચ્ચે સંઘર્ષ થતો નથી.	(3) રૈખિક અને નિષ્ણાતો વચ્ચે પોતાની ભૂમિકા માટે સંઘર્ષ થવાનું જોખમ રહે છે.
(4) વિશિષ્ટીકરણના લાભ પ્રાપ્ત કરી શકાતા નથી.	(4) વિશિષ્ટીકરણના લાભો પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

7.7.4 કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organisation)

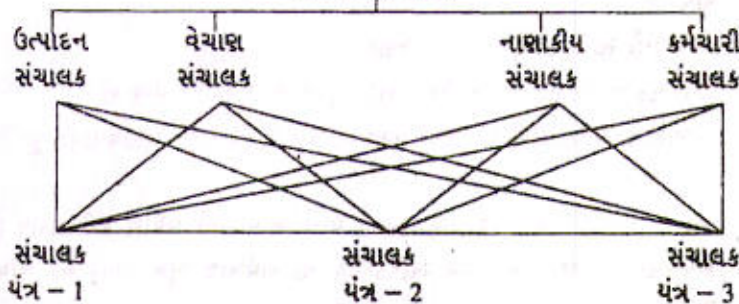
કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર એ રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રની વચ્ચેની પરિસ્થિતિ છે. આ વ્યવસ્થાતંત્રના નિષ્ણાતોને ઉચ્ચ હોદ્દાઓ પર પણ રાખવામાં આવે છે. આમાં સંબંધિત કાર્યાધિકારીને બીજા વિભાગની વ્યક્તિઓને તેમના કામ સંબંધિત હુકમો આપવાનો મર્યાદિત અધિકાર આપે છે. કાર્યાનુસાર અધિકાર, વિભિન્ન વિભાગોની કાર્યાનુસાર દોરવણી સુધી સીમિત હોય છે.

આ વ્યવસ્થાતંત્રના અંતર્ગત એકમની જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે ઉત્પાદન, વેચાણ, નાણાકીય અને કર્મચારી પ્રમાણે વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે અને કાર્યાત્મક નિષ્ણાતોને આધીન તેમને રાખવામાં આવે છે.

એક કાર્યાત્મક ઉપરી પોતાના ક્ષેત્રમાં હાથ નીચેના કર્મચારીઓને દોરવણી આપે છે જેનો અર્થ એ થયો કે તાબેદાર કર્મચારી માત્ર એક જ વરિષ્ઠ અધિકારીથી દોરવણીના આદેશ મેળવતો નથી પરંતુ વિભિન્ન કાર્યાત્મક ઉપરી/નિષ્ણાતો પાસેથી પણ આદેશ મેળવે છે. બીજા શબ્દોમાં, તાબેદાર કર્મચારી વિભિન્ન કાર્યોના પરિણામ માટે વિભિન્ન કાર્યાત્મક નિષ્ણાતોને પણ જવાબદાર બને છે.

કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર

સામાન્ય સંચાલક



આકૃતિ 7.8

એફ. ડબ્લ્યુ. ટેલરે વિશિષ્ટતાના આધારે ઉત્પાદન પ્રક્રિયાઓના આયોજન અને નિયંત્રણ માટે કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્રનો વિકાસ કરેલ પરંતુ વ્યવહારમાં કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર ઉચ્ચતમ સ્તર સુધી જ મર્યાદિત છે અને નીચલાં સ્તરો સુધી તેનો ઉપયોગ કરવામાં આવતો નથી.

ફાયદા :

- (1) વિશિષ્ટીકરણના લાભ મેળવી શકાય છે.
- (2) કાર્યાધિકારીઓને વિકાસની પૂરતી તક મળે છે.
- (3) ઉચ્ચ સંચાલકોનો કામનો બોજો ઘટાડી શકાય છે.
- (4) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રની સરખામણીમાં આ વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિસ્તાર માટે અધિક તકો મળે છે.
- (5) સુપરવિઝન અને નિયંત્રણ ખૂબ જ સારી રીતે થાય છે.

મર્યાદાઓ :

- (1) હુકમની એકવાક્યતાના સિદ્ધાંતનો ભંગ થાય છે.
- (2) આ વ્યવસ્થાતંત્ર ખૂબ જટિલ છે જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં 'ભ્રમ'ની પરિસ્થિતિ પેદા થાય છે.
- (3) કાર્યાત્મક અધિકારીઓનું દૃષ્ટિબિંદુ મર્યાદિત બની જાય છે.
- (4) નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા મંદ પડી જાય છે.

7.7.5 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર અને કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્રનો તફાવત

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર	કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર
(1) સત્તાની રેખા લંબ આકારની હોય છે.	(1) સત્તાની રેખા કાર્યાત્મક હોય છે.
(2) રૈખિક અધિકારીઓ સામાન્યજ્ઞ હોય છે.	(2) કાર્યાત્મક અધિકારીઓ વિશેષજ્ઞ હોય છે.
(3) હુકમની એકવાક્યતા હોય છે.	(3) હુકમની એકવાક્યતાના સિદ્ધાંતનો ભંગ થાય છે.
(4) સખત શિસ્ત હોય છે.	(4) શિસ્તની પરિસ્થિતિ ઢીલી હોય છે.
(5) આ નાનાં સ્તરીય કાર્યો માટે ઉપયોગી છે.	(5) આ મોટા સ્તરીય કાર્યો માટે ઉપયોગી છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) વિભાગીકરણના આધારની પસંદગી વખતે વિશિષ્ટીકરણને ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ પરંતુ થી બચવું જોઈએ.
- (ii) વિભાગીકરણના આંતરિક સંઘર્ષો ઘટાડવા માટે સ્પષ્ટ રૂપથી નક્કી કરેલ હોવું જોઈએ.
- (iii) વિભાગીકરણમાં માત્ર ટેકનોલોજિકલ પરિબલો પર જ ધ્યાન ન અપાવું જોઈએ પરંતુ પર પણ ઉચિત ધ્યાન અપાવું જોઈએ.
- (iv) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉપરથી નીચે પ્રવાહિત થાય છે.
- (v) રૈખિક અધિકારીઓ અને નિષ્ણાતો વચ્ચે માં તફાવતના કારણે સંઘર્ષ પેદા થાય છે.

2. નીચેનાં વિધાનો સાચાં છે કે ખોટાં તે જણાવો :

- (i) કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્ર માત્ર ઉચ્ચ સ્તરો પૂરતું જ મર્યાદિત હોય છે.
- (ii) વિભાગીય અધિકારીઓને તેમની પસંદગી પ્રમાણે વિભાગો ચલાવવાની છૂટ આપવામાં આવે છે.
- (iii) એક જ વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિભાગીકરણના ઘણા આધારોનો પ્રયોગ કરી શકાય છે.
- (iv) કાર્યાત્મક વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ અધિકારીઓનો કાર્યબોજ ખૂબ વધારે થઈ જાય છે.
- (v) નિષ્ણાતો પાસે પોતાના વિચારોને અમલી બનાવવાની સત્તા હોતી નથી.

7.8 સારાંશ

પ્રવૃત્તિઓનો નિશ્ચિત આધાર લઈને વર્ગીકૃત કરવાની પ્રક્રિયા એટલે વિભાગીકરણ - જે વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વનું એક તત્ત્વ છે. તેને કાર્ય, પેદાશ, વિસ્તાર, ગ્રાહક અને પ્રક્રિયાના આધારે કરવામાં આવે છે. વિભાગીકરણના આધારો પસંદ કરવામાં ખૂબ જ કાળજી રાખવી જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રના ત્રણ રીતે ભાગ પાડવામાં આવે છે :

- (1) રૈખિક
- (2) રૈખિક અને કર્મચારી
- (3) કાર્યાત્મક

7.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

અધિકાર : નિર્ણય લેવાની અને અમલ કરાવવાની સત્તા.

વિભાગીકરણ : પ્રવૃત્તિઓને કોઈ ચોક્કસ 'આધાર'ને ધ્યાનમાં લઈ વર્ગીકૃત કરવી.

7.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

1. (i) ખોટું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) સાચું
2. (i) સુચના (ii) પડતર (iii) ક્ષેત્ર (iv) પ્રક્રિયાઓ (v) સંકલન

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. (i) અતિ વિશિષ્ટીકરણ (ii) ન્યાય-ક્ષેત્ર (iii) માનવીય (iv) સત્તા (v) દષ્ટિબિંદુ
2. (i) ખોટું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) સાચું

7.11 સત્રાંત પ્રશ્નો

- (1) વિભાગીકરણનો અર્થ અને મહત્ત્વ સમજાવો.
- (2) ક્ષેત્રીય વિભાગીકરણના ગુણ-દોષોનું વિવેચન કરો.
- (3) પેદાશ વિભાગીકરણ અને પ્રક્રિયા વિભાગીકરણનો તફાવત સમજાવો.
- (4) વિભાગીકરણના ઠાપઠા જણાવો.
- (5) રૈખિક, કાર્યાત્મક અને રૈખિક અને કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્રની તુલના કરો.

નોંધ : આ પ્રશ્નો આ એકમ વધારે સારી રીતે સમજવામાં મદદરૂપ નીવડશે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. પરંતુ તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. તે માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે જ છે.

એકમ 8 સત્તાની સોંપણી અને વિકેન્દ્રીકરણ (Delegation and Decentralisation)

રૂપરેખા

- 8.0 ઉદ્દેશો
- 8.1 પ્રસ્તાવના
- 8.2 સોંપણી
 - 8.2.1 સત્તાની સોંપણી
 - 8.2.2 સોંપણીનાં તત્ત્વો
 - 8.2.3 સોંપણીના સિદ્ધાંતો
 - 8.2.4 સોંપણીનું મહત્ત્વ
 - 8.2.5 અસરકારક સોંપણીને અવરોધક પરિબલો
 - 8.2.6 અસરકારક સોંપણીના ઉપાયો
- 8.3 વિકેન્દ્રીકરણ
 - 8.3.1 સત્તાની સોંપણી તથા વિકેન્દ્રીકરણમાં તફાવત
 - 8.3.2 વિકેન્દ્રીકરણના હાયદ્ર અને મર્યાદાઓ
 - 8.3.3 વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા નક્કી કરતાં પરિબલો
- 8.4 સારાંશ
- 8.5 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 8.6 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 8.7 સત્રાંત પ્રશ્નો
- 8.8 કેટલાંક ઉપયોગી પુસ્તકો

8.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે -

- સત્તાની સોંપણીની વિચારધારા, પ્રક્રિયા અને મહત્ત્વ બતાવી શકશો.
- સત્તાની સોંપણીના સિદ્ધાંતોનું વર્ણન કરી શકશો.
- સત્તાની સોંપણીને અવરોધક પરિબલો બતાવી શકશો.
- કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણના લીધે ઊભાં થતાં પરિણામોનું વિશ્લેષણ કરી શકશો.
- વિકેન્દ્રીકરણના લાભો-ગેરલાભો બતાવી શકશો.
- સત્તાની સોંપણીને મર્યાદિત બનાવનાર પરિબલોનું વર્ણન કરી શકશો.

8.1 પ્રસ્તાવના

સફળ સંચાલન માટે 'સત્તાની સોંપણી' મહત્ત્વપૂર્ણ જરૂરિયાતોમાંની એક છે. સોંપણી એક વિચારધારા જ નથી પરંતુ પ્રક્રિયા પણ છે. વિચારધારાના રૂપમાં એનો અર્થ છે - એક સંચાલક દ્વારા પોતાના તાબેદારોની સાથે કાર્ય વિભાજિત કરવું. પરંતુ સંચાલક દ્વારા પોતાના કાર્યભારને તાબેદારોની સાથે વિભાજિત કરવો એ અમવિભાજનથી અલગ છે. આ હુકમો આપવાના રૂટીન કામથી પણ અલગ છે. સોંપણીમાં વિશેષ પ્રકારનું કાર્ય સોંપવામાં આવે છે અને તે સંચાલક અને તાબેદાર વચ્ચેના પરસ્પરના વિશ્વાસ પર નિર્ભર કરે છે.

આ એકમમાં આપણે સોંપણીનો અર્થ, પ્રક્રિયા, તેનું મહત્ત્વ, સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરીશું. આ ઉપરાંત કેન્દ્રીકરણ તથા વિકેન્દ્રીકરણનાં જુદાં જુદાં પાસાં પણ તપાસીશું.

8.2 સોંપણી (Delegation)

કોઈ પણ એકમમાં એક જ વ્યક્તિ બધાં જ કાર્યો પોતે કરી શકતી નથી તથા પોતાનાં બધાં જ કાર્યોની જવાબદારી પૂરી તરહ નિભાવી શકતી નથી. મોટા એકમોમાં તો એક જ વ્યક્તિ માટે બધાં જ કાર્યો

પૂરાં કરવા શારીરિક રીતે જ અશક્ય હોય છે. તેની કુશળતા તો તેના દ્વારા અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કાર્ય કરાવવા પર આધાર રાખે છે. સંચાલક પોતાનાં કાર્યો અને જવાબદારીઓને પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ સાથે વહેંચે છે. આમ, નિર્ધારિત કાર્યો અને કર્તવ્યોને પૂરાં કરવા માટે સત્તાનું અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે વિભાજન કરવાની પ્રક્રિયાને સોંપણી કહેવાય છે.

સોંપણીનો અર્થ છે આપવું અથવા સોંપવું. સંચાલક પોતાના અધિકારો બીજાને સોંપે છે.

ઓ. જેક હેરિસના મતે કાર્ય કરવા, નિર્ણય લેવા, સાધનો મેળવવા, એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને હક્કો સોંપવાની વિધિને સોંપણી કહેવામાં આવે છે. કાર્યની સંબંધિત જવાબદારી નિભાવવા માટે આવું કરવામાં આવે છે.

એલ. એ. એલનના મતે - "બીજી વ્યક્તિને કાર્ય અથવા અધિકાર તેમ જ જવાબદારીઓનો કેટલોક ભાગ સોંપવો તથા કાર્ય-પરિણામ માટે જવાબદાર ઠેરવવાની વિધિને સોંપણી કહેવાય છે."

8.2.1 સત્તાની સોંપણી

જેમ એક વ્યક્તિ બધાં જ કાર્યો કરી શકતી નથી તે જ રીતે બધા જ નિર્ણયો પણ લઈ શકતી નથી. આપણે એકમ 6માં જોઈ ગયા કે એક સંચાલક અથવા સુપરવિઝન અમુક ચોક્કસ સંખ્યામાં કર્મચારીઓ પર અસરકારક અંકુશ રાખી શકે છે. જ્યારે આ સંખ્યા વધી જાય ત્યારે તરત જ તેણે હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને સત્તાની સોંપણી કરી નાખવી જોઈએ.

સત્તાની સોંપણીની સંપૂર્ણ પ્રક્રિયા નીચે દર્શાવેલ ચાર તબક્કામાં પૂરી થાય છે :

- (1) એક હોદ્દા પર કાર્ય કરનારી વ્યક્તિઓ પાસેથી મેળવવાનાં પરિણામો નક્કી કરવાં.
 - (2) કાર્યોની સોંપણી કરવી.
 - (3) ઉપરનાં કાર્યોનાં પરિણામો માટે અધિકારો સોંપવા.
 - (4) કાર્યોનાં પરિણામો માટે વ્યક્તિઓને જવાબદાર ઠેરવી શકાય તે રીતે જવાબદારી સોંપવી.
- આમ સોંપણીમાં કાર્ય, અધિકાર અને જવાબદારીની સોંપણી કરવામાં આવે છે.

8.2.2 સોંપણીનાં તત્ત્વો

સોંપણીના ત્રણ તત્ત્વો છે :

- (1) કાર્ય નક્કી કરવું.
- (2) અધિકાર અથવા શક્તિ આપવી.
- (3) જવાબદારી સોંપવી.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

1. નીચેનાંમાંથી ક્યાં વિધાનો સાચાં છે અને ક્યાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) જ્યારે એક વ્યક્તિ તેના નામે બીજી વ્યક્તિને જવાબદારી સોંપ્યા સિવાય બધા જ પ્રકારનાં કાર્યો કરવા માટે સ્વતંત્રતા આપે છે તો તેને સોંપણી કહેવાય છે.
 - (ii) સોંપણી એટલે બીજી વ્યક્તિ સાથેનું શ્રમ-વિભાજન
 - (iii) સોંપણીમાં કાર્ય, શક્તિ અને જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે.
 - (iv) 'જવાબદારી'ના માધ્યમથી એક સંચાલક પોતાના તાબેદારોના કાર્ય-પરિણામ પર અંકુશ રાખી શકે છે.
 - (v) સોંપેલ કાર્ય હંમેશાં રૂટીન કાર્યો હોય છે.
- (2) ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) સોંપણી નો સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરે છે.
(માલિક-સેવક / માલિક-એજન્ટ / માલિક-કર્મચારી)
 - (ii) પ્રક્રિયાના રૂપમાં સોંપણીનો અર્થ એ છે કે વરિષ્ઠ અધિકારના ની તાબેદારોને સોંપણી.
(કાર્ય, સત્તા, જવાબદારી)
 - (iii) સોંપેલાં કાર્યોને ધોરણો પ્રમાણે પૂરાં કરવા કહેવાય છે.
(જવાબદારી, અધિકાર)

(iv) જવાબદારીની ભાવના ની સાથે જોડાયેલી છે.

(વ્યક્તિ, પદ, વરિષ્ઠ અધિકારી)

(v) તાબેદારો એ દ્વારા નિર્ધારિત સીમાઓમાં કાર્ય કરવું જોઈએ.

(કાર્ય-વર્ણન / વરિષ્ઠ અધિકારી / સહકાર્યકર)

8.2.3 સોંપણીના સિદ્ધાંતો

- (1) પરિણામો દ્વારા સોંપણીનો સિદ્ધાંત : અપેક્ષિત પરિણામ ધ્યાનમાં રાખીને જ કાર્ય અથવા સત્તા સોંપવી જોઈએ. આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે લક્ષ્ય પહેલેથી જ નક્કી છે અને તાબેદારને તે સમજાઈ ગયેલ છે. તાબેદારને એ પણ ખબર છે કે તેની પાસેથી કેવાં પરિણામોની આશા રાખવામાં આવી રહી છે.
- (2) શક્તિનો સિદ્ધાંત : જેને કાર્ય સોંપવામાં આવે તે 'સક્ષમ' હોવો જોઈએ.
- (3) વિશ્વાસનો સિદ્ધાંત : અધિકારી અને તાબેદાર વચ્ચે વિશ્વાસનું વાતાવરણ હોવું જોઈએ. તાબેદારને માનસિક સ્વતંત્રતા મળેલી હોવી જોઈએ.
- (4) સત્તા અને જવાબદારીની સમતુલ્યનો સિદ્ધાંત : સત્તા અને જવાબદારી સમતુલ્ય હોવી જોઈએ. બંને એકબીજાથી વધારે કે ઓછી ન હોવી જોઈએ.
- (5) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે તાબેદારનો એક જ ઉપરી હોવો જોઈએ.
- (6) સંપૂર્ણ જવાબદારીનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે તાબેદારને સોંપેલ જવાબદારી માટે પણ ઉપરી અધિકારી સંપૂર્ણ રીતે જવાબદાર હોય છે.
- (7) મુક્ત માહિતી સંચારનો સિદ્ધાંત : માહિતીની આપલે નિર્વિઘ્ને થવી જોઈએ.
- (8) અસરકારક અંકુશનો સિદ્ધાંત : ઉપરી અધિકારીએ સતત અંકુશ રાખવો જરૂરી છે કારણ કે તે સંપૂર્ણપણે જવાબદાર છે.
- (9) પારિતોષિકનો સિદ્ધાંત : અસરકારક સોંપણી માટે તાબેદારને અભિગ્રેરિત કરવા પારિતોષિકની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.
- (10) ગ્રહણશીલતાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત મુજબ, એક અધિકારીએ જેને સોંપણી કરવામાં આવી છે તે તાબેદારના વિચારો પર પણ ધ્યાન આપવું જરૂરી છે.

8.2.4 સોંપણીનું મહત્વ

- (1) સોંપણી એટલા માટે મહત્વની છે કે કોઈ એક જ વ્યક્તિ બધાં જ કાર્યો કરી શકતી નથી.
- (2) આજના એકમો માત્ર મોટા નથી પરંતુ જટિલ પણ છે તેથી પણ સોંપણી ખૂબ જ આવશ્યક છે.
- (3) કોઈ પણ સંચાલકમાં બધા જ પ્રકારનાં કાર્યો કરવાની કુશળતા કે સમય હોતો નથી.
- (4) એકમ ચાલુ રહે છે પરંતુ સંચાલકો બદલાતા જતા હોય છે તેના માટે પણ સોંપણી ખૂબ જ જરૂરી છે.
- (5) સંચાલકોનો કાર્યભોજ હળવો બનાવે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) પરિણામોના આધારે થયેલ સોંપણી એ બતાવે છે કે લક્ષ્ય ઉચિત પ્રકારથી ગયા છે. (સોંપાઈ / સંચારિત / વિવેચન થઈ)
- (ii) જવાબદારીને ન સોંપી શકાય છે અથવા હટાવી શકાય છે તે તો છે. (સ્થાયી / પૂર્ણ / અપરિવર્તનશીલ)
- (iii) તાબેદારો ઘણી વાર જવાબદારીના ના ડરથી બચવા ઇચ્છતા હોય છે. (દંડ / ટીકા / ડિસ્પિસ થવા)
- (iv) તાબેદારોને સોંપણીના સ્વીકાર માટે કરવા જોઈએ. (આદેશિત / પ્રશિક્ષિત)
- (v) સંચાલકો સોંપણીની ઇચ્છા નથી રાખતા જ્યારે તાબેદારોની પર તેમને વિશ્વાસ નથી હોતો. (નેતિકતા / જવાબદારીની ભાવના / સત્યનિષ્ઠા)

2. નીચેનામાંથી ક્યાં વિધાનો સાચાં છે અને ક્યાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :

- સત્તાની સોંપણી જવાબદારી કરતાં વધારે હોય છે.
- તાબેદારની ઉંમર નાની હોવાથી સોંપણી શક્ય નથી.
- સોંપણીથી શિસ્તમાં રુકાવટ આવે છે.
- સોંપણીની અસરકારકતામાં ઉદ્દેશોનો કોઈ ફાળો હોતો નથી.
- અસરકારક સોંપણી માટે સંચાલકોને પોતાના તાબેદારો પર વિશ્વાસ હોવો જોઈએ.

8.2.5 અસરકારક સોંપણીને અવરોધક પરિબળો

સોંપણી માટે સંચાલકો શા માટે હિચકિચાટ અનુભવે છે ?

- તાબેદારોની યોગ્યતા માટે નમના મનમાં વિશ્વાસ હોતો નથી.
- જવાબદારી સંભાળવા માટે તાબેદારો યોગ્ય છે કે કેમ તેના અંગે શકા હોય છે.
- જો તાબેદારો સારું કાર્ય કરશે તો પોતાના અધિકારો છીનવાઈ જશે તેવો અધિકારીઓના મનમાં સતત ડર હોય છે.
- સંચાલકોનો આત્મવિશ્વાસ ઓછો હોય છે.

સોંપણી સ્વીકારવા માટે તાબેદારો કેમ ઉત્સુક હોતા નથી ?

- કર્મચારીઓ જવાબદારી સ્વીકારવામાં હિચકિચાટ અનુભવતા હોય છે.
- કર્મચારીઓ ટીકાથી ડરતા હોય છે.
- અપૂરતા સાધનોના ભયથી તેઓ ડરતા હોય છે.
- કર્મચારીઓને ઉત્તેજન મળે તેવી અભિપ્રેરણા ઓછી હોય છે.

8.2.6 અસરકારક સોંપણીના ઉપાયો

- વ્યવસ્થાતંત્રનું વાતાવરણ સુમેળ ભરેલ હોવું જોઈએ.
- સંચાલકીય નીતિઓ ઉત્તેજન આપનારી હોવી જોઈએ.
- હેતુઓ સુસ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ અને લક્ષ્યો નિશ્ચિત હોવાં જોઈએ.
- સત્તા અને જવાબદારી સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવેલી હોવી જોઈએ.
- માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા અસરકારક હોવી જોઈએ.
- તાબેદારોને જરૂરી તાલીમ આપેલી હોવી જોઈએ.
- અસરકારક અંકુશની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

8.3 વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation)

સત્તાની સોંપણી એ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણની વિચારધારાથી ઘણું જ નજીક છે.

કેન્દ્રીકરણ :

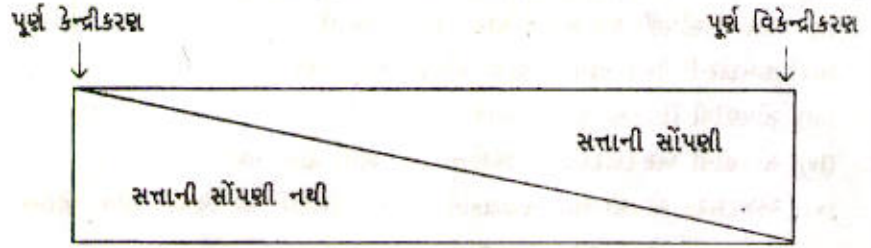
એકમમાં સત્તા ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકો પાસે હોય તેવી પરિસ્થિતિને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે. જો થોડી સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે તો તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.

નાના એકમોમાં કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે. પરંતુ જેમ જેમ એકમ મોટો થાય અથવા જટિલ થાય તેમ તેમ સત્તાની સોંપણી વધારે-ને વધારે જરૂરી બનતી જાય છે.

વિકેન્દ્રીકરણ :

વિકેન્દ્રીકરણ એક એવો વ્યવસ્થિત પ્રયાસ છે જેમાં સત્તામાંથી થોડીક જ સત્તા ઉપરના સ્તર પર રાખવામાં આવે છે અને બાકીની બધી જ સત્તા નીચેનાં સ્તરો સુધી વહેંચી દેવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં નિર્ણય લેવાનાં કાર્યો અને તેની સત્તા નીચેનાં સ્તરો સુધી ફેલાવી દેવામાં આવે છે. વિકેન્દ્રીકરણનો સાર એટલો જ છે કે ઉચ્ચ સ્તરોથી નીચેનાં સ્તરો સુધી સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે.

જ્યાં સુધી સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવતી નથી, તે કેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.



આકૃતિ 8.1

8.3.1 સત્તાની સોંપણી તથા વિકેન્દ્રીકરણમાં તફાવત

- (1) સોંપણી એ અધિકારોને હસ્તાંતરિત કરવાની એક વ્યવસ્થિત પદ્ધતિ છે જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણ એ યોજનાબદ્ધ સોંપણીનું અંતિમ પરિણામ છે.
- (2) સોંપણીમાં એક વ્યક્તિ બીજી વ્યક્તિને અધિકારો સોંપે છે જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણમાં સંપૂર્ણ એકમના બધાં કેન્દ્રોમાં અધિકારોની વ્યવસ્થિત સોંપણી કરવામાં આવે છે.
- (3) સત્તાની સોંપણી એક વ્યક્તિથી બીજી વ્યક્તિ સુધી થાય ત્યારે પૂર્ણ ક્રિયા પણ થઈ જાય છે પરંતુ વિકેન્દ્રીકરણમાં પૂર્ણ ક્રિયા ત્યારે જ થાય છે જ્યારે બધાં કેન્દ્રોમાં સત્તા આપવામાં આવે.
- (4) સત્તાની સોંપણી અધિકારી અને તાબેદાર વચ્ચે હોય છે જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણ સંપૂર્ણ એકમમાં હોય છે જે ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગો વચ્ચે હોય છે.
- (5) અસરકારક સંચાલન માટે સત્તાની સોંપણી જરૂરી છે કારણ કે કોઈ પણ સંચાલક બધાં જ કાર્યો કરી શકતો નથી પરંતુ વિકેન્દ્રીકરણ સ્વૈચ્છિક હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રના વિકાસ સાથે વિકેન્દ્રીકરણ જોડાયેલું છે.
- (6) સત્તાની સોંપણી સ્વીકારનાર અંકુશ રાખે છે જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણમાં અંકુશ સંચાલકોના હાથમાં હોય છે.

8.3.2 વિકેન્દ્રીકરણના ફાયદા અને મર્યાદાઓ

ફાયદા :

- (1) વિકેન્દ્રીકરણથી વ્યવસ્થાતંત્રનો ઝડપી વિકાસ કરી શકાય છે અને જટિલ વ્યવસ્થાતંત્રો માટે વિકેન્દ્રીકરણ સરળતા બનાવી આપે છે.
- (2) વિકેન્દ્રીકરણથી અધિકારીઓનો કાર્યભોજ હળવો બને છે.
- (3) વિવિધતાવાળા વ્યવસ્થાતંત્રને સુવિધાજનક બનાવે છે.
- (4) વિકેન્દ્રીકરણથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઝડપી નિણયો લઈ શકાય છે.

મર્યાદાઓ :

- (1) અતિ વિકેન્દ્રીકરણ એક શાપ છે. તેનાથી ઢીલાપણું આવે છે અને એકમની કાર્યક્ષમતામાં ઘટાડો થાય છે.
- (2) વિશિષ્ટ સેવાઓના ક્ષેત્રમાં વિકેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી નથી.
- (3) વિકેન્દ્રીકરણથી વિભાગીય અધ્યક્ષો પર કામનો ભોજો વધે છે. તેઓએ કોઈ પણ ભોગે 'નફો' બતાવવો હોય છે. તેનાથી વિભાગીય અધ્યક્ષ માત્ર પોતાના વિભાગના વિષયમાં જ વિચાર કરતા હોય છે.

8.3.3 વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા નક્કી કરતાં પરિબળો

- (1) પ્રવૃત્તિઓનો આકાર : જેમ જેમ વ્યવસ્થાતંત્ર જટિલ બનતું જાય છે તેમ તેમ વિકેન્દ્રીકરણની જરૂરિયાત વધતી જાય છે.
- (2) નિર્ણયોની પડતર અને તેમાં રહેલ જોખમ
- (3) ઉચ્ચ સંચાલકોનો વ્યવહાર
- (4) સંચાલકીય સાધનોની પ્રાપ્યતા

- (5) બાહ્ય વાતાવરણની અસર : વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા પર સૌથી વધારે અસર કરનાર પરિબળ છે વાતાવરણ, જેમાં સરકારી નિયંત્રણ, કર-નીતિઓ અને યુનિયન મંડળો જવાબદાર હોય છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ – 3

- નીચેનાં વિધાનોમાંથી ક્યાં વિધાનો સાચાં છે અને ક્યાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :
 - સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ અને સત્તાની સોંપણી એકબીજાની ખૂબ જ નજીક છે.
 - સંચાલકો માટે વિકેન્દ્રીકરણ અનિવાર્ય છે જ્યારે સત્તાની સોંપણી સ્વૈચ્છિક છે.
 - મોટા આકારવાળા વ્યવસ્થાતંત્રો માટે સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ બરાબર નથી હોતું.
 - બધી જ પરિસ્થિતિઓમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ યોગ્ય માનવામાં આવતું નથી.
 - એક વ્યવસ્થાતંત્રના બધા જ એકમોમાં સોંપણી શક્ય નથી બની શકતી.
- ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - નિયોજિત સત્તા સોંપણી માટે વિકેન્દ્રીકરણ હોય છે.
 - એકમના થવાથી કેન્દ્રીકરણ ઇચ્છનીય બની જાય છે.
 - પેદાશની વિવિધતાના કારણે જ્યારે વ્યવસાયનો વિસ્તાર વધારવાની જરૂરિયાત ઉપસ્થિત થાય છે ત્યારે એકમમાં હોવું જોઈએ.
 - વ્યવસાયના માં વૃદ્ધિ થાય પછી કેન્દ્રીકરણ ઇચ્છનીય નથી.
 - હિસાબી વિભાગ જેવી વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓ માટે યોગ્ય નથી.

8.4 સારાંશ

કેટલાંક નિશ્ચિત કાર્યોને પૂરાં કરવા માટે ઔપચારિક રીતે અધિકારોની સોંપણી કરવી જરૂરી બની જાય છે. તેનાથી ઉચ્ચ અધિકારીઓનો કાર્યભોજ હળવો બને છે.

ઉપરી અધિકારીઓ સત્તાની સોંપણી માટે હિચકિચાટ અનુભવતા હોય છે, જ્યારે તાબેદારો સત્તા સ્વીકારવા તૈયાર હોતા નથી. આ બાબતો અસરકારક સત્તા સોંપણી માટે અવરોધક બને છે.

8.5 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

જવાબદારી : સોંપેલાં કાર્યો પૂરાં કરવા માટેનું તાબેદાર પાસેથી મળેલું વચન.

હુકમની શ્રેણી : એક વ્યવસ્થાતંત્રમાં અધિકારી-તાબેદારના સંબંધો જે ઉપરના સ્તરથી નીચેના સ્તર તરફ શ્રેણીના સ્વરૂપમાં ચાલે છે.

8.6 ‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ના જવાબો

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ – 1

- (i) ખોટું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) સાચું (v) ખોટું
- (i) માલિક-એજન્ટ (ii) સત્તા (iii) જવાબદારી (iv) પદ (v) અધિકારી

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ – 2

- (i) માહિતી સંચાર (ii) પૂર્ણ (iii) ટીકા (iv) તાલીમ (v) જવાબદારીની ભાવના
- (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) સાચું

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ – 3

- (i) સાચું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) ખોટું
- (i) અંતિમ પરિણામ (ii) નાનું (iii) વિકેન્દ્રીકરણ (iv) આકાર (v) વિકેન્દ્રીકરણ

8.7 સત્રાંત પ્રશ્નો

- (1) સત્તાની સોંપણીની વ્યાખ્યા આપો. સત્તાની સોંપણીનાં તત્ત્વો જણાવો.
- (2) સત્તાની સોંપણીના સિદ્ધાંતોની વ્યાખ્યા આપો.
- (3) અસરકારક સોંપણીનાં અવરોધક પરિબલો જણાવો.
- (4) સોંપણી અને વિકેન્દ્રીકરણમાં તફાવત સ્પષ્ટ કરો.
- (5) કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ શબ્દોના અર્થ સમજાવો. વિકેન્દ્રીકરણના લાભો જણાવો.
- (6) વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા નક્કી કરતાં પરિબલો જણાવો.

નોંધ : આ પ્રશ્નો આ એકમ વધારે સારી રીતે સમજવામાં મદદરૂપ નીવડે તે માટે આપેલા છે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાનો જરૂર નથી. આ માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

8.8 કેટલાંક ઉપયોગી પુસ્તકો

- Bhushan Y. K., 1985. *Fundamentals of Business Organisation and Management*. Sultan Chand & Sons : New Delhi. (Chapter 4, 5).
- Herbert M. Engel, 1985. *How to Delegate*. Jaico Publishing House.
- Koontz Harold and Cyril O'Donnell, 1987. *Management*, McGraw-Hill Book Company : New Delhi. (Chapter 11 to 14 and 16).
- Rao VSP and PS Narayana, 1987. *Principles and Practice of Management*. Konark Publishers Pvt. Ltd. : Delhi. (Chapter 13 to 22).
- Singh B. P. and T. N. Chhabra, 1985. *Fundamentals of Business Organisation and Management* Sultan Chand & Sons : New Delhi. (Chapter 4, 5).



સંજ્ઞા અને બોધ ચિહ્ન

આ સંજ્ઞા અને બોધ ચિહ્ન જો ભેગા લેવામાં આવે તો તે સ્વ-પ્રયત્નો દ્વારા આત્માસુધારણા અને જ્ઞાનની ખોજ લાભ દર્શાવે છે. સંજ્ઞાનો અર્થ વર્તળાકાર સ્વરૂપ બીજ દર્શાવે છે, કે જે સમગ્ર જીવનનો સ્ત્રોત છે. એનો અર્થ સૂર્ય એવો પણ ઘટાવી શકાય, કે જેમાંથી જમણી બાજુએ અનેક કિરણો ઉદ્ભવતાં જોવાં મળે છે. આ કિરણો પ્રકાશ, જ્ઞાન અને બોધનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. વ્યક્તિની ક્ષમતાઓ આવા અભ્યાસને કારણે વધે છે અને તે તેના પરિણામરૂપે જીવનમાં પ્રગતિ તરફ દોરી જાય છે.

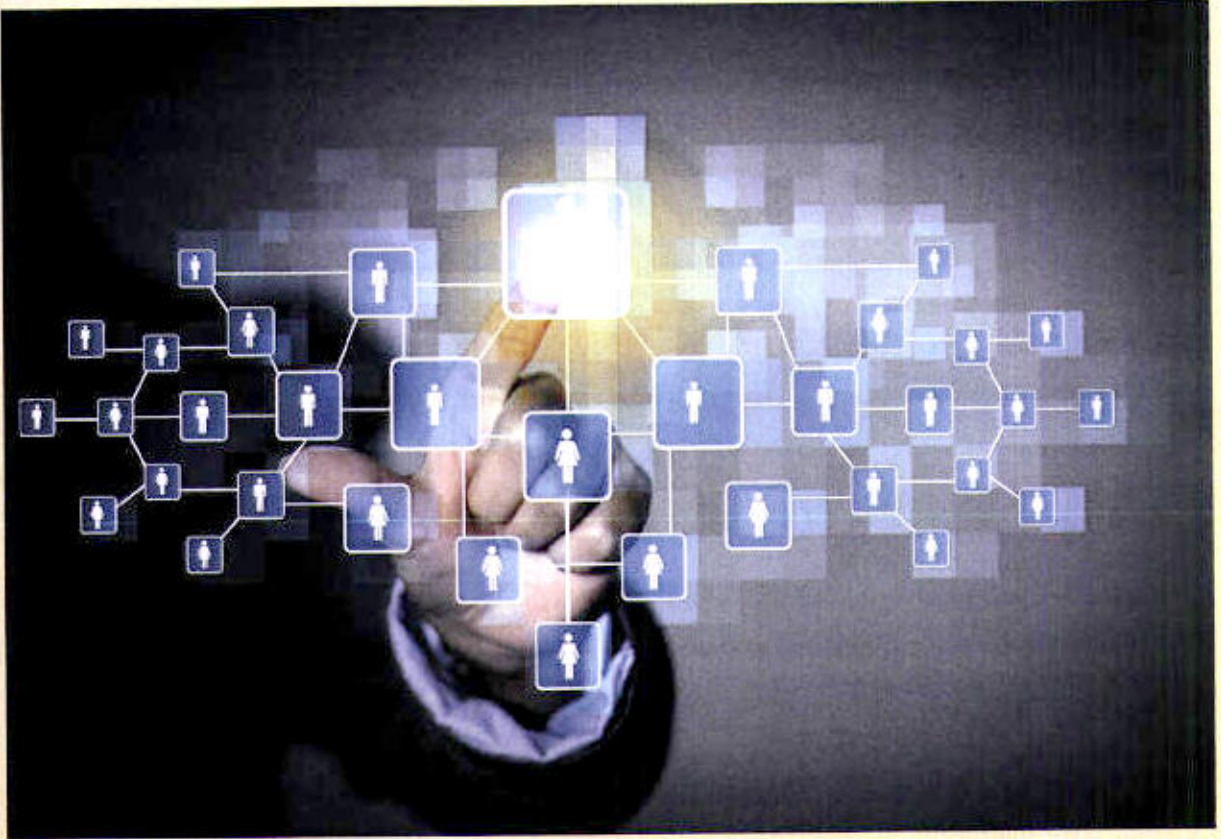
આ અર્થમાં એમ કહેવું સાચું છે કે આત્મ-સુધારણા માટેનો વ્યવસ્થિત અભ્યાસ એ સૌથી મોટી શિસ્ત છે, કે જે આ સંજ્ઞાની નીચે આપેલું સંસ્કૃત પદ 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' દર્શાવે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જેઓ આવી સ્વ-સુધારણા કરવા માગતા હોય તેમને જરૂરી તકો પૂરી પાડે છે અને સંજ્ઞામાં સૂચવાયેલાં લક્ષણો તેના પરિવર્તનશીલ સ્વરૂપમાં પ્રતિબિંબ પાડે છે.

- 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' - 'સ્વ-અધ્યયન એ સર્વોચ્ચ તપ છે' એ મારો સંજ્ઞાદર્શનનો આધાર હતો આપણી પાસે રહેલાં સાધનો અને આંતરિક શક્તિઓને જીવનમાં ઊંચે ચઢવા અને આપણું ધ્યેય સિધ્ધ કરવા બહાર લાવવાનાં છે.
- સંજ્ઞાનું વર્તુળાકાર સ્વરૂપ બીજ, ગર્ભાશય અથવા સૂર્યનું પ્રતીક છે, કે જેમાંથી સર્જનની શરૂઆત થાય છે. સમગ્ર ભાર સ્ત્રોત-સ્વ ઉપર છે.
- 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' (સ્વ-અધ્યયન એ સર્વોચ્ચ તપ છે.) અને જીવનપંથ ઉજાળ-બન્ને સૂત્રોમાં એક સહિયાતું તત્ત્વ પ્રકાશ છે, કે જે જ્યોત દ્વારા દર્શાવાય છે. જ્યોત તપ, પ્રકાશ, ઝંબના, જ્ઞાન અને દર્શનનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે.
- સમગ્ર સંજ્ઞામાં એક પ્રકારની બંધતા જોવા મળે છે, પણ સાથે સાથે તે જ્ઞાનપ્રાપ્તિ માટે ખુલ્લી જગ્યા ધરાવે છે. સંજ્ઞામાં રહેલી પ્રવાહિતા 'પરિવર્તનશીલતા' અને 'વિસ્તૃત વ્યાપ' દર્શાવે છે, કે જે ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીનાં લક્ષણો છે.



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી
ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત

F.Y. B. Com.
ધંધાકીય સંચાલન
BCBMG108



ભાગ- 2
કર્મચારીઓની ભરતી અને દોરવણી



ઈન્દિરા ગાંધી
નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી

F.Y. B. Com.
ધંધાકીય સંચાલન
BCBMG108



ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી

વિભાગ

2

**કર્મચારીઓની ભરતી અને દોરવણી
(Staffing and Directing)**

એકમ 9

કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવી (Staffing) **7**

એકમ 10

દોરવણી (Directing) **22**

એકમ 11

અભિપ્રેરણા (Motivation) **31**

એકમ 12

નેતૃત્વ (Leadership) **45**

એકમ 13

માહિતીસંચાર (Communication) **57**

Expert Committee

Prof. B.S. Sharma
Vice-Chancellor
IGNOU

Prof. Rakesh Khurana
Director, School of Management Studies
IGNOU

Prof. J. Satyanarayana (Chairman)
Osmania University
Hyderabad

Prof. B.B. Upadhyaya
University of Rajasthan
Jaipur

Prof. G.V. Shenoy
Institute of Rural Management
Anand

Prof. I.H. Farooqi
Aligarh Muslim University
Aligarh

Prof. B.S. Bhatia
Punjabi University
Patiala

Mr. A.K. Majumdar
Institute of Chartered Accountants of India
New Delhi

Prof. P.K. Ghosh
Delhi University
Delhi

Prof. Amar Chand
Madras University
Madras

Course Preparation Team

Prof. P.K. Ghosh
Delhi University
Delhi

Faculty Members
Indira Gandhi National Open University

Prof. B.P. Singh
Delhi University
Delhi

Dr. R.K. Grover
Dr. N.V. Narasimham
Ms. Madhu Surya
Mr. Nawal Kishor
Dr. Madhu Tyagi

Mr. P.S. Prasad
Institute of Chartered Accountants of India
New Delhi

Prof. G. Sambasiva Rao
(Language Editor)

Production

Mr. Balakrishna Selvaraj
Registrar (PPD)
IGNOU

Copies : 500(1998), 1000(1998), 1000(2000)

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઈન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,
નવી દિલ્હી, દ્વારા તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી (અમદાવાદ) એ
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

© Indira Gandhi National Open University.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

Printed at : Navajivan Mudranalaya Ahmedabad - 380 014

અનુવાદ :

શ્રી એસ. ટી. કિંજુવાડિયા પ્રાધ્યાપકશ્રી,
એલ. જે. કૉમર્સ કૉલેજ,
વસ્ત્રાપુર, અમદાવાદ

પરામર્શ (વિષય) :

શ્રી એસ. એ. ચિંતામન પ્રાધ્યાપકશ્રી,
એલ. જે. કૉમર્સ કૉલેજ,
વસ્ત્રાપુર, અમદાવાદ

પરામર્શ (ભાષા) :

પ્રો. પ્રસાદ બ્રહ્મભટ્ટ પ્રાધ્યાપકશ્રી,
ભાષાભવન,
ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ - 380 009

સંપાદન અને સંયોજન :

ડૉ. પી. કે. મહેતા નિયામક,
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ-380 003

સંયોજન સહાય :

શ્રી એસ. એચ. બારોટ મદદનીશ કુલસચિવ
શ્રી ડી. આઈ. શાસ્ત્રી કાર્યાલય અધીક્ષક
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ-380 003

પ્રકાશક

ડૉ. પી. કે. મહેતા, નિયામક, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, સરકારી બંગલા
નંબર - 9, ડફનાબા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003. ટે. નં. 7869690

© સર્વ હક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર
ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય
કોઈ પણ રીતે પુનઃ મુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

વિભાગ ૩ કર્મચારીઓની ભરતી અને દોરવણી (Staffing and Directing)

વિભાગ-૨માં તમે સંચાલનનાં આયોજન કરવું અને વ્યવસ્થા ગોઠવવી એ બે કાર્યો વિષે વિસ્તૃત માહિતી મેળવી. આ વિભાગમાં કર્મચારીઓની ભરતી અને દોરવણીનાં કાર્યો વિષે ચર્ચા કરવામાં આવી છે, જેમાં ભરતીની પ્રક્રિયા, દોરવણીનો ખ્યાલ અને તત્ત્વો, અભિપ્રેરણાની જુદી જુદી વિચારધારા - અભિગમો અને અભિપ્રેરણાનો ફાળો, નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીઓ અને માહિતીસંચારના માધ્યમો અને તેમના મહત્ત્વ વિષે જાણકારી આપેલ છે.

એકમ-૯માં ભરતીનો અર્થ, મહત્ત્વ, પ્રક્રિયા, તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમોની ચર્ચા કરેલ છે.

એકમ-૧૦માં દોરવણીનો અર્થ, લક્ષણો અને તત્ત્વોની ચર્ચા કરેલ છે.

એકમ-૧૧માં અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ, પ્રક્રિયા, જુદા જુદા અભિગમો અને પ્રકારો વર્ણવેલ છે.

એકમ-૧૨માં નેતૃત્વનું સ્વરૂપ, મહત્ત્વ, શૈલીઓ, કાર્યો, સારા નેતાનાં લક્ષણો વિષે જણાવેલ છે.

એકમ-૧૩માં માહિતી સંચારનું સ્વરૂપ અને લક્ષણો, પ્રક્રિયા, માહિતી સંચારનાં માધ્યમો અને અવરોધો વિષે માહિતી આપેલ છે.

એકમ 9 કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવી (Staffing)

રૂપરેખા

- 9.0 ઉદ્દેશો
- 9.1 પરિચય
- 9.2 કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાનો અર્થ
- 9.3 કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યનું મહત્ત્વ
- 9.4 માનવસંસાધન આયોજન
- 9.5 ભરતી
 - 9.5.1 આંતરિક સ્ત્રોતો
 - 9.5.2 બાહ્ય સ્ત્રોતો
- 9.6 પસંદગી
- 9.7 નોકરી આપવી
- 9.8 તાલીમ અને વિકાસ
 - 9.8.1 તાલીમનું મહત્ત્વ
 - 9.8.2 તાલીમ માટેની જરૂરિયાતો/તત્ત્વો
 - 9.8.3 તાલીમના પ્રકારો અને પદ્ધતિઓ
 - 9.8.4 સંચાલન વિકાસ કાર્યક્રમો
- 9.9 સારાંશ
- 9.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 9.11 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 9.12 સત્રાંત પ્રશ્નો

9.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે-

- 'કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવી'નો અર્થ અને તેનું મહત્ત્વ સમજાવી શકશો.
- કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયાનું વર્ણન કરી શકશો.
- માનવસંસાધન આયોજનનો ખ્યાલ અને તેના તબક્કા જણાવી શકશો.
- ભરતી માટે વિવિધ સ્ત્રોતો બતાવી શકશો.
- તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમો વિષે માહિતી આપી શકશો.

9.1 પરિચય

એકમ-7માં તમે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કેવી રીતે કરવી તે શીખી ગયા. એક વાર ખૂબ જ યોગ્ય માળખું ગોઠવાઈ જાય ત્યાર બાદ આ માળખાને યોગ્ય વ્યક્તિઓ શોધવાનું કાર્ય શરૂ થાય છે. આ સંચાલકીય કાર્યને 'કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા'ના નામે ઓળખવામાં આવે છે.

આ એકમમાં 'કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા'નો અર્થ, મહત્ત્વ, ભરતી, પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ જેવા મુદ્દાઓ વિષે તમે જાણકારી મેળવી શકશો.

9.2 કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાનો અર્થ

'કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા'નો અર્થ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલકીય અને બિન-સંચાલકીય પ્રવૃત્તિઓના અમલ માટે માનવીય સાધનોને પ્રાપ્ત કરવાં અને તેમનો વિકાસ કરવો. આ કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે માનવીય સાધનોને આકર્ષવા, મેળવવા, અને તેમને કાર્યરત કરવા જોડે સંબંધ ધરાવે છે. કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યમાં

વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોની ગુણવત્તા અને ઉપયોગિતામાં સુધારો લાવવા પર ભાર મુકવામાં આવે છે.

કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યમાં માનવસાધનો અંગેના નીચેના કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે :

- 1 આયોજન
- 2 ભરતી
- 3 પસંદગી
- 4 નોકરી આપવી
- 5 તાલીમ અને વિકાસ
- 6 મહેનતાણું નક્કી કરવું
- 7 કાર્યનું મૂલ્યાંકન
- 8 બદલી
- 9 બદલી

ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં ઉપરની પ્રવૃત્તિઓ સામાન્ય રીતે કર્મચારી સંચાલન વિભાગ અથવા માનવસંસાધન વિભાગ દ્વારા કરવામાં આવે છે. આ પ્રવૃત્તિઓ અંગેની મુખ્ય જવાબદારીઓ અને નિર્ણયો લેવાની સત્તા રૈખિક સંચાલકોને સોંપવામાં આવે છે. છતાં, કર્મચારી સંચાલન વિભાગ રૈખિક સંચાલકોને તેમના આ કામમાં ઉપયોગી થવા અને સારા નિર્ણયો લેવામાં નિષ્ણાતોની મદદ પુરી પાડે છે. ઘણી વાર કર્મચારી સંચાલન વિભાગ ઉપરની પ્રવૃત્તિઓનાં વહીવટી પાસાં સંભાળે છે.

'કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા'નું કાર્ય એ સતત ચાલતું કાર્ય છે, કારણ કે કર્મચારીઓને વ્યવસ્થાતંત્રમાં રાખવા એ અનંત પ્રક્રિયા છે. સંચાલકોએ વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરી કર્મચારીઓના કદ અને બંધારણ પર સતત નજર રાખવી પડે છે. તેઓએ વિસ્તરણ યોજના માટે જરૂરી કર્મચારીઓની કાળજી પણ રાખવી પડે છે. આ રીતે સંચાલકોએ કર્મચારીઓની તાલીમ અને વિકાસના પાસા પર સતત ધ્યાન આપવું પડે છે. ઉપરાંત, વ્યવસ્થાતંત્રમાં કેટલાક લોકો કારખાનું છોડી જતા હોય છે, નિવૃત્ત થતા હોય છે, બદલી મેળવતા હોય છે કે તેમની બદલી થતી હોય છે ત્યારે આ રીતે ખાલી પડેલી જગાઓ પણ ભરવામાં આવે છે.

9.3 કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યનું મહત્વ

કર્મચારીઓ સિવાય વ્યવસ્થાતંત્રના પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરી શકાતા નથી. આયોજન કરવું, વ્યવસ્થા કરવી, દોરવણી આપવી અને અંકુશનાં કાર્યો સંચાલકો કે વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યો સિવાય શરૂ થઈ શકતાં નથી. વ્યવસ્થાતંત્ર એ ખાલી એકમ બની જાય છે. અન્ય સંચાલકીય કાર્યોની કાર્યક્ષમતા આ કાર્ય પર આધારિત છે. જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં સભ્યોની ગુણવત્તા પર ખાસ ધ્યાન આપવામાં આવે છે, તે આવેલી તકોનો પૂરો લાભ ઉઠાવી શકે છે અને વિકાસ કરી શકે છે. જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં માનવબળ શક્તિશાળી હોય તે વ્યવસ્થાતંત્ર શક્તિશાળી બને છે.

માનવસંપત્તિ એ વ્યવસ્થાતંત્રની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે જેનાથી બીજાં વ્યવસ્થાતંત્રોની સરખામણીમાં અનન્ય લાભ મેળવી શકાય છે.

કર્મચારીઓની સારી વ્યવસ્થાને પરિણામે 'સબળ' વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરી શકાય છે - જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં જાન પૂરે છે અને તેને સતત કાર્યરત રાખે છે.

ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રો સારાં પગારધોરણ, સારી સવલતો અને સલામતીની સારી વ્યવસ્થાને લીધે ઊંચી ગુણવત્તાવાળા કર્મચારીઓ નીમી શકે છે. પરંતુ આવા ઊંચી ગુણવત્તાવાળા કર્મચારીઓને વ્યવસ્થાતંત્રમાં યોગ્ય રીતે રાખવા પડે છે અને તેમનો વિકાસ કરવો પડે છે. નહીંતર આવી માનવસંપત્તિ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે જવાબદારી બની જાય છે.

‘કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવી’ - પ્રક્રિયા

અન્ય સંચાલકીય કાર્યોની માફક કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાનું કાર્ય પણ એક પ્રક્રિયા છે જેમાં અમુક ચોક્કસ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓ તબક્કાવાર કરવામાં આવે છે. આ પ્રવૃત્તિઓ કે તબક્કામાં માનવસંસાધન આયોજન, ભરતી, પસંદગી, નિમણૂક આપવી, તાલીમ અને વિકાસના કાર્યક્રમો ગોઠવવા, બઢતી અને બદલી, મહેનતાણું નક્કી કરવું અને કાર્યક્ષમતાના મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ થાય છે. આ બધા જ તબક્કાઓ ક્રમિક ગોઠવીને આ પ્રક્રિયાને સફળ બનાવવામાં આવે છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-1

1 નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં તે જણાવો :

- (i) કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા એટલે ભરતી, પસંદગી અને નિમણૂક કરવી.
- (ii) કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કરવાના નિર્ણયો રૈખિક સંચાલકો કરે છે.
- (iii) કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ સામાન્ય રીતે કર્મચારી સંચાલન વિભાગ તરફથી કરવામાં આવે છે.
- (iv) કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયામાં ઘણી ક્રમિક પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે.
- (v) કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા એક જ સમયે કરવામાં આવતું કાર્ય છે.

ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) કર્મચારી સંચાલન વિભાગો રૈખિક સંચાલકોને પૂરું પાડે છે.
- (ii) ‘કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા’નું કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રની સંભાળ રાખે છે.
- (iii) વ્યવસ્થાતંત્રનું માનવબળ એ અમુલ્ય છે.
- (iv) કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા એ સંચાલકોનું કાર્ય છે.
- (v) માનવબળના અને પાસાં પર આ કાર્ય ભાર મૂકે છે.

9.4 માનવસંસાધન આયોજન

કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યમાં સૌ પ્રથમ મહત્વનું કાર્ય માનવશક્તિ આયોજન ગણાય છે. તે ભવિષ્યના ચોક્કસ સમયગાળા માટે વ્યવસ્થાતંત્ર માટે જરૂરી કર્મચારીઓની માત્રા (કદ) અને બંધારણ નક્કી કરવા જોડે સંબંધિત છે. માનવશક્તિ જરૂરિયાત માટેનું આયોજન સંબંધિત નીતિઓ, વ્યૂહરચનાઓ અને કાર્યક્રમો ઘડવા જોડે સંબંધ ધરાવે છે.

માનવશક્તિ આયોજનનો હેતુ એ બાબતની ખાતરી કરવાનો હોય છે કે વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરી કર્મચારીઓ કદ અને ગુણવત્તાની દૃષ્ટિએ સતત રહેવા જોઈએ અને તે માટે વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપૂર્ણ સ્વતંત્રતા અને અંકુશ હોવાં જોઈએ. માનવશક્તિ આયોજન એ વિવિધ પ્રકારના કર્મચારીઓ મેળવવા માટે સંચાલકો સમયસર નિર્ણય લઈ શકે તે માટે પાયો પૂરો પાડે છે. આ વિવિધ પ્રકારના કર્મચારીઓમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) કુશળ.
- (2) બિનકુશળ.
- (3) ટેકનિકલ.
- (4) કારકુની.
- (5) વહીવટી.
- (6) વ્યાવસાયિક.

માનવશક્તિ આયોજન એ હવે પછી ડાં કાર્યો જેવાં કે ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી વગેરે માટે આધારરૂપ બને છે. તે કર્મચારીઓમાં વાજબી સ્તરે રોકાણ અને ખર્ચ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં ગમે ત્યારે વધારાના કર્મચારીઓ અથવા ફાજલ કર્મચારીઓ કે

કર્મચારીઓની અછત પેદા ન થાય તે જોવાનું કામ માનવશક્તિ આયોજનનું છે. ટૂંકમાં, માનવશક્તિ આયોજનના હેતુઓ નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય :

- (i) તે વ્યવસ્થાતંત્રમાં ગુણવત્તા અને જથ્થાની દૃષ્ટિએ માનવબળ પૂરું પાડે છે અને જાળવી રાખે છે.
- (ii) માનવબળરૂપી સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ થાય તેની ખાતરી કરે છે અને વ્યવસ્થા કરે છે.
- (iii) માનવબળ ફાજલ ન રહે કે તેની અછત ન પડે તેની તકેદારી રાખે છે.

માનવશક્તિ આયોજનમાં વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે. સંચાલકે કર્મચારીઓનું અત્યારનું કદ અને બંધારણ તૈયાર કરવું જોઈએ એટલે કે તેમના હોદ્દાઓ, લાયકાતો, કુશળતાઓ, અનુભવ, ઉંમર વગેરે. આ પાઠીથી ભવિષ્યની જરૂરિયાતનો અંદાજ મેળવી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં ભવિષ્યની વિસ્તરણ યોજનાઓ વિશે પણ માહિતી રાખવી જોઈએ. આ ઉપરાંત ટેકનોલોજીકલ ફેરફારોને કારણે કે વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં ફેરફારને કારણે ભવિષ્યમાં રહેનાર કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો પણ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ, જેનાથી ભાવિ સંભવિત જરૂરિયાતનો ખ્યાલ મેળવી શકાય છે. નિવૃત્ત થતા કર્મચારીઓ અંગે અને મજૂર ફેરબદલીથી ઊભી થતી અસરો અંગે પણ સજાગ રહેવું જોઈએ. બઢતી અને બદલીથી નવા કેટલા અને કયા પ્રકારના કર્મચારીઓની જરૂર ક્યારે પડશે તે અંગે પણ માહિતી હોવી જોઈએ.

માનવશક્તિ આયોજન માટેનાં પગલાં

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ નક્કી કરવા.
- (2) વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ અને વિભાગીય હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે કેવા પ્રકારની કુશળતાની જરૂર પડે તે નક્કી કરવું.
- (3) અત્યારનાં માનવસાધનોને આધારે ભવિષ્યમાં વધારાનાં માનવસાધનોની જરૂરિયાતો નક્કી કરવી.
- (4) માનવસાધનોની સંભવિત જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા યોજનાઓ વિકસાવવી.

માનવશક્તિ આયોજનના એક ભાગ રૂપે વ્યવસ્થાતંત્રમાં 'કાર્યવિશ્લેષણ' (Job Analysis) થવું જોઈએ, જેનાથી જુદાં જુદાં કાર્યો માટે જરૂરી લાયકાતો, કુશળતા અને અનુભવ નક્કી કરી શકાય. ટૂંકમાં 'કાર્યવિશ્લેષણ'માં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- (i) દરેક કાર્યની ફરજ અને જવાબદારીની દૃષ્ટિએ જાણકારી મેળવવી.
- (ii) કાર્યનું સ્વરૂપ અને સ્થિતિ નક્કી કરવી. અને
- (iii) દરેક કાર્ય માટેની જરૂરિયાતો નક્કી કરવી. અને

કાર્યવિશ્લેષણના બે મહત્વના મુદ્દાઓની ચર્ચા નીચે કરવામાં આવી છે:

(1) કાર્યવર્ણન (Job description)

કાર્યવર્ણન એટલે કાર્ય કરવા માટે જરૂરી પ્રવૃત્તિઓ અને ફરજોનું વર્ણન, આ કાર્યનો બીજાં કાર્યો જોડેનો સંબંધ નક્કી કરવો, આ કાર્ય માટે કયા સાધનોની જરૂર પડે તે નક્કી કરવું, કેવા પ્રકારનું સુપરવિઝન જરૂરી છે, કાર્ય માટે કેવી પરિસ્થિતિ હોવી જોઈએ અને કાર્ય સરળતાથી કરવા માટે કઈ કઈ મુશ્કેલીઓ આવે છે તેની વિગતવાર નોંધ તૈયાર કરવી. બધાં જ કાર્યોનું વર્ણન સ્પષ્ટ હોવું જોઈએ જેથી તે કાર્ય કરવા માટે જરૂરી લાયકાતો અને કુશળતાઓ નક્કી કરી શકાય.

(2) કાર્યની સ્પષ્ટતા (Job specification)

કાર્યની સ્પષ્ટતા એટલે કાર્ય સારી રીતે કરવા માટે લાયકાતોનું, કુશળતાનું, અનુભવનું ન્યૂનતમમહોરણ હોવું જોઈએ તેના અંગેનું વિધાન. કાર્યની સ્પષ્ટતામાં કાર્ય કરવા માટે જરૂરી ગુણવત્તા શું હોવી જોઈએ તે નક્કી કરવામાં આવે છે.

કાર્યવર્ણન અને કાર્યની સ્પષ્ટતા એ સાચી જગ્યા માટે સાચા કર્મચારીઓ પસંદ કરવામાં મદદરૂપ નીવડે છે અને તેના આધારે મજૂરી અને મહેનતાણાનું માળખું તૈયાર કરી શકાય છે.

9.5 ભરતી

કર્મચારીઓની 'જરૂરિયાત' નક્કી કર્યા બાદ બીજું પગથિયું છે ભરતી. વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમયે સમયે જુદાં જુદાં કાર્યો માટે જરૂરી કર્મચારીઓ શોધવા અને તેમને ઉમેદવાર તરીકે તપાસવાની પ્રક્રિયા એટલે ભરતી. આ હેતુ માટે વ્યવસ્થાતંત્રે સંભવિત ઉમેદવારો મળી શકે તેવા સ્રોત નક્કી કરવા જોઈએ અને જરૂરિયાત પ્રમાણે 'જાહેરાત' આપવી જોઈએ જેથી લોકો અરજી કરી શકે. ભરતીનો હેતુ એ છે કે વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરી કર્મચારીઓની પસંદગી માટે યોગ્ય ઉમેદવારોમાંથી શ્રેષ્ઠની પસંદગી કરવી.

વ્યવસ્થાતંત્રે આ માટે પોતાની માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા અંદરના અને બહારના વાતાવરણમાં પણ ખૂબ જ વ્યવસ્થિત રીતે ગોઠવેલી હોવી જોઈએ.

ભરતી માટેનાં બે સ્રોતો છે :

- (1) આંતરિક.
- (2) બાહ્ય.

આંતરિક સ્રોત એટલે વ્યવસ્થાતંત્રના કર્મચારીઓ. ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રો પોતાના જ કર્મચારીઓ પર પુરો ભરોસો મુકે છે પરંતુ અમુક વ્યવસ્થાતંત્રો પોતાના કર્મચારીઓ પર ભરોસો મુકતા નથી. દરેક વ્યવસ્થાતંત્રની એક અલગ નીતિ હોય છે. આંતરિક સ્રોતનો ઉપયોગ નીચેનાં પરિબલો પર આધાર રાખે છે :

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રની પસંદગી.
- (2) જે કાર્ય માટે કર્મચારીની જરૂર છે તેનું સ્વરૂપ.
- (3) કર્મચારીઓની ગુણવત્તા.
- (4) મજૂરમંડળોની સોદાશક્તિ.

9.5.1 આંતરિક સ્રોતો

આંતરિક ભરતી સામાન્ય રીતે બઢતી અને બદલીની શક્યતાઓ માટે ખાલી પડતી જગ્યાઓ માટે કરવામાં આવે છે. ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં અત્યારે કાર્યરત કર્મચારીઓની લાયકાતો, કૌશલ્ય અને અનુભવની કાચી પાટી રખાતી હોય છે જેનાથી તેમની બઢતી અને બદલીનો કાચો ખ્યાલ આવી શકે.

ફાયદા

- (1) પોતાના કર્મચારીઓથી વ્યવસ્થાતંત્ર પરિચિત હોય છે. તેમના ગુણ-દોષની માહિતી હોય છે.
- (2) અંદરની શક્તિનો વધારે સારો ઉપયોગ થઈ શકે છે.
- (3) અંદરની ભરતી બિનખર્ચાળ હોય છે.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રની આ નીતિથી દરેક કર્મચારીઓને ખાતરી હોય છે કે બહારના કર્મચારીઓની તુલનામાં તેઓને પ્રથમ પસંદગી આપવામાં આવશે જેનાથી તેઓનો જુસ્સો અને નૈતિકતા વધે છે.
- (5) બઢતીની તક કર્મચારીઓને અભિપ્રેરણા પૂરી પાડે છે.

મર્યાદાઓ

- (1) આ નીતિથી 'વિકલ્પો' મર્યાદિત બની જાય છે. બહારના બજારમાં ખૂબ જ વિશાળ સંખ્યામાં વધારે સારા વિકલ્પો શક્ય હોય છે તેનો ઉપયોગ કરી શકાતો નથી.

- (2) બહારથી વધારે સારા અને તરવરાટ તથા નવા ખ્યાલોવાળા કર્મચારીઓ પસંદ કરી શકાતા નથી.
- (3) ઘણી વાર વાજબી અને યોગ્ય કર્મચારીઓ અંદરથી મળતા નથી છતાં તેમને પસંદ કરવા પડે છે.
- (4) આ પ્રક્રિયામાં અંદરના કર્મચારીઓ રક્ષિત રહે છે અને તેઓ બહારના કર્મચારીઓ સાથે હરીફાઈ કરી શકતા નથી. આથી તેઓમાં એક એવો ખ્યાલ સતત વિકસેતો રહે છે જેમાં તેઓ વધારે સારો દેખાવ કર્યા સિવાય 'બઢતી' મેળવી શકે છે.
- (5) અંદરના કર્મચારીઓમાં સંઘર્ષ પેદા થાય છે. અંદરના કર્મચારીઓ બઢતી માટે યોગ્ય ન હોવા છતાં તેઓ બઢતીની ઇચ્છા રાખતા હોય છે.
- (6) લાંબા ગાળે કર્મચારીઓની કુશળતા સ્થગિત થઈ જાય છે અથવા બિનઉપયોગી થઈ જાય છે જેનાથી તેમની કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતામાં ઘટાડો થાય છે.

9.5.2 બાહ્ય સ્ત્રોતો

બાહ્ય સ્ત્રોતોના ઉપયોગથી ભરતી કરવામાં આવે તો વિશાળ જથ્થામાં કુશળ, અર્ધકુશળ અને બિનકુશળ ઉમેદવારોની ભરતી કરી શકાય છે. બાહ્ય ભરતીની જુદી જુદી ઘણી રીતો છે :

- (1) જાહેર સંસ્થાઓ દ્વારા.
- (2) ખાનગી સંસ્થાઓ દ્વારા.
- (3) મજૂરમંડળો દ્વારા.
- (4) શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા.
- (5) વ્યાવસાયિક મંડળો દ્વારા.
- (6) ભૂતપૂર્વ કર્મચારીઓ દ્વારા વગેરે.

આ ઉપરાંત વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાની રીતે પણ પ્રયત્નો કરી શકે છે.

બાહ્ય ભરતીની સફળતા નીચેનાં પરિબલો પર આધારિત છે :

- (1) મજૂરી/પગારનું ધોરણ.
- (2) કામની પરિસ્થિતિ.
- (3) રોજગાર બજારની પરિસ્થિતિ.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રની શાખ.
- (5) વ્યવસ્થાતંત્રમાં બઢતી શક્યતાઓ વગેરે.

ફાયદા

- (1) બાહ્ય ભરતી એ ખુલ્લી પ્રક્રિયા હોવાથી સંખ્યાબંધ ઉમેદવારો મેળવી શકાય છે. પસંદગીના વિકલ્પો વધારે મળે છે.
- (2) વ્યવસ્થાતંત્રમાં વધારે શક્તિશાળી અને કુશળ કર્મચારીઓ મેળવી શકાય છે જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં નવું 'લોહી' પૂરું પાડે છે.
- (3) બાહ્ય ભરતીની પ્રક્રિયામાં હરીફાઈના આધારે પસંદગી કરવામાં આવે છે જેનાથી 'ઉપલબ્ધમાંથી શ્રેષ્ઠ'ની પસંદગી કરી શકાય છે.
- (4) બાહ્ય ઉમેદવારો તાલીમબદ્ધ અને કાર્યક્ષમ હોય છે. તેઓ નવા વ્યવસ્થાતંત્રમાં વધારે ધગશથી કાર્ય કરે છે.

મર્યાદાઓ

- (1) આ પ્રક્રિયા ખર્ચાળ અને સમયનો વ્યય કરનાર છે. ઉપરાંત આટલો ખર્ચ અને સમયના વપરાશ પછી પણ સારો ઉમેદવાર મળશે જ તેની કોઈ ખાતરી હોતી નથી.
- (2) બાહ્ય કર્મચારીઓ માટે વ્યવસ્થાતંત્ર, કાર્ય, કાર્યનું સ્વરૂપ, પરિસ્થિતિ અને સાથી

- કામદારો નવા હોય છે. તેથી તેને બધાથી ટેવાતાં સમય લાગે છે.
- (3) બાહ્ય ભરતીથી અંદરના કર્મચારીઓ નિરાશ થાય છે અને તેમનામાં અસંતોષ વધે છે. તેઓની સાથે વ્યવસ્થાતંત્રે પૂરતો ન્યાય કરેલ નથી તેવી લાગણી તેઓ સતત અનુભવ્યા કરે છે.
- (4) બાહ્ય ભરતી પ્રથાથી ચાલુ કાર્યથી કર્મચારીઓને બઢતીની કોઈ ખાતરી મળતી નથી તેથી તેઓ સખ્ત પરિશ્રમ કરતા નથી. આનાથી વ્યવસ્થાતંત્રની ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતા ઘટે છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’- 2

1 ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) માનવશક્તિ આયોજન એ ચોક્કસ સમયગાળા માટે જરૂરી કર્મચારીઓના અને જોડે સંબંધ ધરાવે છે.
- (ii) કાર્યવર્ણન અને કાર્યસ્પષ્ટતા એ નાં બે તત્ત્વો છે.
- (iii) ભરતીના બે સ્ત્રોતો છે અને
- (iv) આંતરિક ભરતીમાં અને ગર્ભિત હોય છે.
- (v) બાહ્ય ભરતીમાં પસંદગીની પ્રક્રિયાનું મુખ્ય લક્ષણ હોય છે.
2. નીચેનાં વિધાનોમાંથી કયાં સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો :
- (i) કાર્યસ્પષ્ટતા એ કાર્યની ફરજોનું વર્ણન છે.
- (ii) માનવશક્તિ આયોજનથી ફાજલ કર્મચારીઓ કે કર્મચારીઓની અછતની પરિસ્થિતિ નિવારી શકાય છે.
- (iii) આંતરિક ભરતી કરતાં બાહ્ય ભરતીમાં વધારે સમય વ્યતીત થાય છે.
- (iv) આંતરિક ભરતી એ ખુલ્લી પ્રક્રિયા છે.
- (v) ભરતી પહેલાં કાર્યવિશ્લેષણ થવું જ જોઈએ.

9.6 પસંદગી

જુદાં જુદાં કાર્યો માટેના ઉમેદવારોમાંથી શ્રેષ્ઠ ઉમેદવાર નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા એટલે પસંદગી. ભરતી પછી પસંદગીની પ્રક્રિયા આવે છે. સંભવિત ઉમેદવારોની ઉપલબ્ધ માહિતી મેળવીને, તેનું વિશ્લેષણ કરીને અને મૂલ્યાંકન કરીને પસંદગીની પ્રક્રિયાને સરળ બનાવવામાં આવે છે. ઉમેદવારોની માહિતી નીચેના મુદ્દાઓ સંબંધી હોય છે :

- (1) લાયકાતો.
- (2) અનુભવ.
- (3) ઉંમર.
- (4) કૌટુંબિક માહિતી.
- (5) રસ અને શોખ.
- (6) શારીરિક અને માનસિક યોગ્યતા.

પસંદગીની પ્રક્રિયાના તબક્કા

- (1) ઉમેદવારો પાસેથી અરજીઓ મંગાવવી. અરજીના પત્રકમાં ઉપરની બધી જ માહિતી હોવી જોઈએ.
- (2) ઉમેદવારોની પ્રાથમિક તપાસ કરવામાં આવે છે. આ તપાસનો હેતુ એ છે કે અયોગ્ય ઉમેદવારો રદ થઈ જાય.
- (3) પ્રાથમિક તપાસમાં જે ઉમેદવારો સફળ નિવડે તેમની સઘન તપાસ કરવામાં આવે છે. આવી તપાસમાં તેમનું જ્ઞાન, અનુભવ, વ્યક્તિત્વ વગેરે પાસાં તપાસવામાં આવે છે. ઘણા સંજોગોમાં તેમની ટાઇપની ગતિ, શોર્ટહૅન્ડ અને કૉમ્પ્યુટર જ્ઞાનની તપાસ કરવામાં આવે છે.

પસંદગીના હેતુ માટે જુદા જુદા પ્રકારની ઘણી પરીક્ષાઓ રાખવામાં આવે છે, જે નીચે મુજબની હોઈ શકે છે :

- (1) કૌશલ્ય પરીક્ષા.
- (2) વ્યક્તિત્વ પરીક્ષા.
- (3) કાર્યક્ષમતા પરીક્ષા.
- (4) બુદ્ધિઆંક પરીક્ષા.

આ બધી જ પરીક્ષાઓને આધારે વધારે યોગ્ય અને કાર્યક્ષમ ઉમેદવાર પસંદ કરી શકાયા છે. આમ છતાં, પરીક્ષાઓ પસંદગીની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ નથી તે યાદ રાખવું જોઈએ.

ઇન્ટરવ્યુ : પસંદગી માટે પસંદગી સમિતિ સમક્ષ ઉમેદવારને હાજર રાખી તેનું મૂલ્યાંકન કરવાની પદ્ધતિ ઘણી જગ્યાએ ઉપયોગમાં લેવાય છે. પસંદગી સમિતિ ઉમેદવાર સાથે સવાલ-જવાબ કે વાર્તાલાપ કે ચર્ચા કરી તેનું વ્યક્તિત્વ, તનું વર્તન, તેના ઉચ્ચારો, તેનું જ્ઞાન વગેરેની પ્રાથમિક માહિતી મેળવતા હોય છે. પસંદગીકારો સામાન્ય રીતે ઉમેદવારોને સવાલ પૂછતા હોય છે. ઉમેદવારોને એકલા કે પાંચ કે છના નાના સમૂહમાં બોલાવવામાં આવે છે. ઘણી વાર ઉમેદવારોને એક કરતાં વધારે વખત ઇન્ટરવ્યુ માટે બોલાવવામાં આવે છે.

પરીક્ષાપદ્ધતિ કરતાં ઇન્ટરવ્યુ પદ્ધતિ વધારે ચઢિયાતી છે કારણ કે પરીક્ષામાં ઉમેદવારો અને પસંદગીકાર સામે-સામે આવી શકતા નથી.

ઉપરની પદ્ધતિઓ ઉપરાંત,

- (1) ઉમેદવારોની શારીરિક તપાસ પણ કરવામાં આવે છે.
- (2) ઉમેદવાર અનુભવી હોય તો ઉમેદવાર અંગે આગળના વ્યવસ્થાતંત્રમાંથી માહિતી મેળવીને પણ માહિતી મેળવી શકાય છે.

ઉપરની પદ્ધતિઓમાંથી અનુકૂળ એક કે વધારે પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લઈને ઉપલબ્ધ ઉમેદવારોમાંથી શ્રેષ્ઠ ઉમેદવાર પસંદ કરવામાં આવે છે. સૌથી વધારે ગુણ લાવનાર ઉમેદવારોની ક્રમિક યાદી-ટૂંકી યાદી-તૈયાર કરવામાં આવે છે જેમાંથી સૌથી પ્રથમ આવનાર જરૂરી સંખ્યાના ઉમેદવારોને પસંદ કરવામાં આવે છે. પસંદગી સમિતિનો નિર્ણય બોર્ડ પર જાહેર કરવામાં આવે છે. ઘણી વાર પસંદગી સમિતિ માત્ર ભલામણો કરે છે અને આખરી નિર્ણય ઉચ્ચ સંચાલકો પર છોડી દેવામાં આવે છે.

9.7 નોકરી આપવી

એક વાર ઉમેદવાર પસંદ થાય ત્યાર બાદ તેને જે કાર્ય માટે પસંદ કર્યો હોય તે કાર્ય સોંપવામાં આવે છે. ઘણી વાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં એકથી વધારે જગ્યા ખાલી હોય છે ત્યાં પસંદ થયેલા ઉમેદવારને ધોડો સમય મુકવામાં આવે છે. પછી તેની કાર્યક્ષમતા જોઈને આખરી નિર્ણય લેવામાં આવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં નવા કર્મચારીના પરિચયની પ્રક્રિયાને 'ઓળખવિધિ' (Orientation) કહેવામાં આવે છે. તેને વ્યવસ્થાતંત્ર અંગે નીચે પ્રમાણેની જુદી જુદી માહિતી આપવામાં આવે છે :

- (1) કોની નીચે કામ કરવાનું છે.
- (2) કોની સાથે કામ કરવાનું છે.
- (3) કાર્યનો પ્રકાર, સ્વરૂપ.
- (4) લાભો અને સવલતો.
- (5) વર્તણૂક.
- (6) વિધિઓ.
- (7) કામના કલાકો વગેરે.

આ પ્રક્રિયાથી નવા કર્મચારીનું પોતાના સાથી કર્મચારીઓ સાથે, ઉપરી અધિકારીઓ સાથે, હાથ નીચેના કર્મચારીઓ સાથેનું 'સામાજિકરણ' થાય છે. આ પ્રક્રિયાથી તેને કૌટુંબિક વાતાવરણ પુરું પાડવામાં આવે છે. તેના શરૂઆતના પ્રયત્નો હળવા બની જાય છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-૩

(૧) નીચેનાં વિધાનો સાચાં છે કે ખોટાં તે જણાવો :

- (i) પસંદગી એટલે એવી પ્રક્રિયા જેમાં અયોગ્ય ઉમેદવારોને રદ કરવા.
- (ii) ઇન્ટરવ્યૂ અને પરીક્ષાનો હેતુ ઉમેદવાર વિષે શક્ય તેટલી વધારે માહિતી મેળવવાનો હોય છે.
- (iii) ઇન્ટરવ્યૂ કર્મચારીઓની પસંદગી કરવા માટે ઉપયોગી પદ્ધતિ છે.
- (iv) કર્મચારીની ઓળખવિધિ ત્યારે જ પૂર્ણ થઈ કહેવાય જ્યારે તે કંપનીના નિયમો અને કાયદા જાણી લે.
- (v) ઉમેદવારોનો વ્યક્તિગત ઇન્ટરવ્યૂ લેવામાં આવે છે, સામૂહિક નહીં.

(૨) ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) ઇન્ટરવ્યૂ એ ઉમેદવારના વિષે પ્રથમિક માહિતી મેળવવામાં ઉપયોગી છે.
- (ii) પસંદગી માટેની પરીક્ષાથી ઉમેદવારોને પસંદ કરવા માટેની આધાર મળે છે.
- (iii) નવા ઉમેદવારનો વ્યવસ્થાતંત્રમાં કરવાની પ્રક્રિયાને ઓળખવિધિ કહેવામાં આવે છે.

9.8 તાલીમ અને વિકાસ

કાર્ય અંગે વધારે જ્ઞાન મેળવવા માટેની પ્રક્રિયા એટલે તાલીમ, જેમાં કર્મચારી જરૂરી કૌશલ્ય શીખે છે. તેમ જ કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરવા માટેની જુદી જુદી રીતો શીખવાડી તેને મદદ કરવામાં આવે છે. નવા તેમ જ જૂના કર્મચારીઓ દરેકને તાલીમની જરૂર પડે છે. કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યનું આ મહત્ત્વનું તત્ત્વ છે. ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં વૈધિક અને અવૈધિક ગોઠવણીથી તાલીમ આપવામાં આવે છે, જેમાં સંચાલકીય અને બિન-સંચાલકીય કર્મચારીઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. ઘણી વાર ચોક્કસ નિષ્ણાતો રોકી અલગ તાલીમવિભાગ પણ શરૂ કરવામાં આવે છે.

તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચે ઘણી વાર ભેદ પાડવામાં આવે છે. તાલીમ એ કાર્ય કરવા માટે જરૂરી હોય તેવી તાત્કાલિક કુશળતા અને જ્ઞાન જોડે સંબંધ ધરાવે છે. કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાને ઊંચી લાવવા માટે તાલીમ જરૂરી છે, જ્યારે બીજા બાજુ, વિકાસ એ કર્મચારીઓના સમગ્ર વ્યક્તિત્વ પર ભાર મૂકે છે. વિકાસનો હેતુ કર્મચારીઓના સામાન્ય વિકાસનો હોય છે. આ ઉપરાંત, તાલીમ બિનસંચાલકીય વ્યક્તિઓ માટે હોય છે જ્યારે વિકાસના કાર્યક્રમો સંચાલકીય વ્યક્તિઓ અને અધિકારીઓ માટે હોય છે.

9.8.1 તાલીમનું મહત્ત્વ

- (1) શિખાઉ અને નવા કર્મચારીઓને તાલીમ ખૂબ જ ઉપયોગી નીવડે છે.
- (2) કાર્યની જટિલતા ઘટી જાય છે.
- (3) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનું સ્તર જાળવવા માટે તાલીમ ઉપયોગી છે.
- (4) કાર્યરત કર્મચારીઓને નવી કુશળતા બક્ષે છે.
- (5) નવા ટેકનોલોજિકલ ફેરફારો માટેનું જ્ઞાન તાલીમ દ્વારા આપી શકાય છે.
- (6) કર્મચારીઓને બઠતી મેળવવામાં પણ તાલીમ ઉપયોગી નીવડે છે.
- (7) તાલીમથી કર્મચારીઓની રીતભાત, વર્તન અને વ્યવહાર સુધારી શકાય છે.

તાલીમના ફાયદા

- (1) કર્મચારીઓની શુભવત્તા સુધારવામાં તાલીમનો મોટો ફાળો હોય છે.
- (2) કર્મચારીઓની પ્રશ્ન ઉકેલવાની શક્તિમાં વધારો થાય છે.
- (3) બદલાતા વાતાવરણની પરિસ્થિતિમાં તે કર્મચારીને વધારે શક્તિશાળી અને ભરોસાપાત્ર બનાવે છે.
- (4) તાલીમથી મજૂર ફેરબદલી દર અને ગેરહાજરીમાં ઘટાડો થાય છે.
- (5) સાથી કામદારો સાથેના સંબંધો સુધારવામાં તાલીમ ઉપયોગી છે.
- (6) તાલીમબદ્ધ કર્મચારીઓ પર સુપરવિઝન ખર્ચ ઓછું થાય છે.
- (7) તાલીમથી કાર્ય કર્યાનો સંતોષ અને અભિપ્રેરણા મળી રહે છે.

૭.૮.૨ તાલીમ માટેની જરૂરિયાતો/તત્ત્વો

- (1) શિક્ષણની જેમ જ તાલીમ એ અમુક ચોક્કસ સિદ્ધાંતો પર આધારિત છે જેવા કે શીખવા માટેની ધગશ, શીખવા માટેનો બદલો/ઇનામ અને તાલીમ લીધા બાદની કાર્યક્ષમતાની માહિતી વગેરે.
- (2) તાલીમ એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.
- (3) તાલીમએ વિશિષ્ટ કાર્ય છે તેથી નિષ્ણાતો દ્વારા તાલીમ આપવી જોઈએ.
- (4) તાલીમ કાર્યાનુસાર હોવી જોઈએ અને કર્મચારીઓને ઉપયોગી નીવડવી જોઈએ.
- (5) તાલીમ કાર્યક્રમનો હેતુ નિશ્ચિત હોવો જોઈએ.
- (6) તાલીમ કાર્યક્રમ પાછળનો ખર્ચ વાજબી હોવો જોઈએ. તાલીમથી મળતા લાભ કરતાં ખર્ચ વધવો ન જોઈએ.
- (7) તાલીમ કાર્યક્રમોનું સમયાંતરે મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ.

૭.૮.૩ તાલીમના પ્રકારો અને પદ્ધતિઓ

તાલીમના ઘણા પ્રકારો છે જેની ચર્ચા નીચે મુજબ કરેલ છે :

(1) કાર્ય પર તાલીમ (On the Job Training)

આ નામ જ સૂચવે છે કે આ પ્રકારની તાલીમ કામદારોને તેમના કાર્ય દરમિયાન આપવામાં આવે છે. અનુભવી કામદારો, પ્રથમ પંક્તિના સુપરવાઇઝરો અને વિશિષ્ટ નિષ્ણાતો તાલીમ આપનાર તરીકે કાર્ય પર તાલીમ આપવાનું કાર્ય કરે છે. આ પ્રકારની તાલીમથી 'કરો અને શીખો'ના બધા જ લાભો મળે છે. તાલીમ લેનાર પણ કાર્ય અને વાતાવરણના પ્રત્યક્ષ સંપર્કમાં રહે છે. આ પદ્ધતિ બિનખર્ચાળ છે.

(2) કાર્ય સિવાય તાલીમ (Off the Job Training)

કાર્યના સ્થળ સિવાયના સ્થળે તાલીમ આપવામાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) વર્ગખંડમાં વ્યાખ્યાનો.
- (2) કોન્ફરન્સ.
- (3) ચર્ચાસભાઓ.
- (4) ફિલ્મ્સ અને ટી.વી. પ્રદર્શનો.
- (5) કેસ સ્ટડીઝ વગેરે.

આ રીતમાં કાર્યના સ્થળથી દૂર જઈને તાલીમ આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારની તાલીમમાં શીખી મોટો ફાયદો એ છે કે કાર્યના દબાણ સિવાયની પરિસ્થિતિમાં તાલીમ આપવામાં આવતી હોવાથી કામદારો વ્યવસ્થિત રીતે તાલીમ મેળવી શકે છે. આ પ્રકારની તાલીમમાં 'કરો' કરતાં 'શીખો' પર વધારે ભાર મૂકવામાં આવે છે. આ પ્રકારની તાલીમની શુભવત્તા ખૂબ જ ઊંચી હોય છે, કારણ કે નિષ્ણાતો દ્વારા તાલીમ આપવામાં આવતી હોય છે.

(3) વેસ્ટીબુલ તાલીમ

આ પ્રકારની તાલીમમાં કામદારો જે સ્થળે કાર્ય કરે છે તેના જેવી પરેખર પરિસ્થિતિઓ કૃત્રિમ રીતે સર્જી વિશિષ્ટ રીતે બનાવેલા વર્કશોપમાં તાલીમ આપવામાં આવે છે જેનાથી 'કાર્ય પર તાલીમ' અને 'કાર્યના સ્થળ સિવાય તાલીમ' બંનેના સંયુક્ત કાયદાઓ મેળવવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની તાલીમમાં ઘણા ટૂંકા સમયમાં મોટી સંખ્યામાં કામદારોને તાલીમ આપી શકાય છે.

9.8.4 સંચાલન વિકાસ કાર્યક્રમો

ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં, તેમના સંચાલકોના વિકાસ માટે તાલીમ કાર્યક્રમો ઉપરાંત તાલીમની વિવિધ રીતો અને યુક્તિઓ રાખવામાં આવે છે જેને સંચાલન વિકાસ કાર્યક્રમો કહેવામાં આવે છે. સંચાલન વિકાસ માટેની યુક્તિઓની ચર્ચા નીચે કરવામાં આવી છે :

સહાયક પદોના સર્જનથી (Creation of 'assistant to' positions)

ઘણી વાર સિનિયર અધિકારીઓના સહાયક તરીકે જુનિયર અધિકારીઓને કામ કરવાની તક આપવામાં આવે છે, જેના કારણે જુનિયર અધિકારીઓને સિનિયર અધિકારીઓના દષ્ટિબિંદુ અને અનુભવનો લાભ મળે છે અને આ રીતે જુનિયર સંચાલકોને કાર્ય સંબંધિત તાલીમ મળી રહે છે.

કામચલાઉ બઢતી (Temporary promotions)

જુનિયર સંચાલકોને ઘણી વાર કામચલાઉ ધોરણે બઢતી આપી ઊંચી કક્ષાની જવાબદારીઓ સોંપવામાં આવે છે. આમ કરવાથી તેઓ ઊંચી કક્ષાની જવાબદારીને પહોંચી વળવા માટેની કુશળતા હાંસલ કરી શકે છે.

સમિતિમાં સભ્યપદ (Membership in Committees)

સમિતિઓ ઘણી વાર સંચાલકોને તાલીમ માટે આધાર પૂરો પાડે છે. કોઈ સમિતિમાં સભ્યપદ આપવાથી સંચાલકને બીજા સભ્યો સાથે સંપર્કમાં આવવાનો અને તેમની પાસેથી નવું શીખવાનો મોકો મળી રહે છે. સમિતિમાં સભ્યપદે રહેવાથી આંતર-વ્યક્તિકૌશલ્ય પ્રાપ્ત થાય છે અને નવાં નવાં દષ્ટિબિંદુઓ જાણવા મળે છે.

અભ્યાસ હેઠળ (Under Study)

વ્યવસ્થાતંત્રમાં અમુક વ્યક્તિઓ નિવૃત્ત થવાની હોય છે કે અન્ય કારણોસર વ્યવસ્થાતંત્ર છોડવાની હોય છે. તેમની જગ્યાએ નવી વ્યક્તિની નિમણૂક કરવાની હોય તો જે વ્યક્તિને આ જવાબદારી સોંપવાની હોય તેને અમુક ચોક્કસ મુદત સુધી નિવૃત્ત થનાર વ્યક્તિના હાથ નીચે મુકવામાં આવે છે. નિવૃત્ત થનાર વ્યક્તિ, શિખાઉ વ્યક્તિને પૂરી સમજ પાડે છે અને તેને નીતિઓ, વિધિઓ, કાર્યની જવાબદારીથી માહિતગાર કરે છે.

કાર્યબદલી (Job Rotation)

તાલીમ લેનાર વ્યક્તિને કાયમી પદ આપતાં પહેલાં, સંબંધિત જુદાં જુદાં કાર્યો પર મુકવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિથી તાલીમ લેનાર વ્યક્તિને જુદાં જુદાં કાર્યોની પદ્ધતિસરની તાલીમ મળી રહે છે.

ઘનિષ્ટ તાલીમ (Sensitivity Training)

ઘનિષ્ટ તાલીમનો હેતુ તાલીમ લેનારાનાં દષ્ટિબિંદુ, લાગણી અને બીજા પ્રત્યેના પ્રતિભાવોને ઘનિષ્ટ રીતે વિકસાવવાના હોય છે. આ પદ્ધતિથી તાલીમ લેનારાને પણ પોતાની વર્તણૂક સુધારવાની તાલીમ આપવામાં આવે છે. ઉપરાંત, કામના બોજ અને દબાણ હેઠળ કેવી રીતે વર્તવું તે પણ શિખવાડવામાં આવે છે. પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટેની નવી નવી રીતોની પણ જાણ કરવામાં આવે છે.

એક જ વ્યવસ્થાતંત્રમાંથી નાના સમૂહને આ પ્રકારની તાલીમ માટે એક સાથે બોલાવવામાં આવે છે. આ સમૂહને T-group કહેવામાં આવે છે. તાલીમ આપનાર કોઈ પણ પ્રકારના Agenda સિવાય તાલીમ શરૂ કરે છે. તે તાલીમ લેનારા સભ્યોને પોતાનાં દષ્ટિબિંદુઓ વ્યક્ત કરવાની તક આપે છે. આ વખતે સભ્યો તરફથી હિસક ચર્ચા અને લાગણીશીલ પ્રતિભાવો પણ રજૂ થાય છે. આ પ્રક્રિયામાં શીખવાની ક્રિયા સમૃદ્ધ રીતે થાય છે અને તાલીમના ઘનિષ્ઠ અનુભવો મળે છે. T-group ની તાલીમનો સમય થોડાંક અઠવાડિયાંનો હોય છે જે વ્યવસ્થાતંત્રના વાતાવરણથી દૂર રાખવામાં આવે છે.

વ્યવહારોનું વિશ્લેષણ (Transactional Analysis)

એરિક બેર્ન દ્વારા વિકસાવેલી આ તાલીમ માટેની એક વિશિષ્ટ રીત છે જે અમેરિકાના થોમસ હેરીસે લોકપ્રિય બનાવી. આ માનવીય સંબંધો અને વ્યવહારોને સુધારવા માટેનું એક સાધન છે જેમાં અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓની વર્તણૂક વાજબી અને પુખ્ત (mature) બનાવવામાં આવે છે. આ વિશ્લેષણની સૌથી મોટી ધારણા એ છે કે લોકોએ પુખ્તની માફક વર્તન કરવું જોઈએ, છતાં કેટલીક વાર વાલી-જેવું અને બાળક-જેવું વર્તન પણ ઉપયોગી બને છે. પુખ્ત-જેવું વર્તનનાં લક્ષણોમાં વસ્તુલક્ષીપણું, પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટેની આવડત, અરસપરસ માન આપવું અને સમજણ વગેરે આવે છે. વાલી-જેવું વર્તનમાં સત્તાવાહી વલણ અને બીજાને રક્ષણ આપવું વગેરે આવે છે જ્યારે બાળક-જેવું વર્તનમાં બળવો, ગુસ્સો, બીજા પર આધાર રાખવો વગેરે આવે છે.

વ્યાખ્યાનો

આ પદ્ધતિમાં તાલીમાર્થીઓને મૌખિક વ્યાખ્યાનો આપવામાં આવે છે, જેમાં સંચાલનના ખ્યાલો, સિદ્ધાંતો, પ્રક્રિયાઓ સમજાવવામાં આવે છે. ઘણી વાર સંબંધિત વાચનસામગ્રી પણ પૂરી પાડવામાં આવે છે. અમુક સમય બાદ તાલીમાર્થીઓની પરીક્ષા પણ લેવામાં આવે છે, જેનાથી તેઓએ કેટલું જ્ઞાન પ્રાપ્ત કર્યું તે જાણી શકાય છે.

સંમેલનો અને ચર્ચાસભાઓ

તાલીમાર્થીઓનાં સંમેલનો, ચર્ચાસભાઓ અને સેમિનાર રાખવામાં આવે છે, જેનાથી એકબીજાના અનુભવો જાણી શકાય છે. તેમના જ્ઞાનનો વિસ્તાર વધે છે. સંમેલનો અને ચર્ચાસભાઓનું સારું પરિણામ લાવવા માટે 'નિષ્ણાતો' રોકવામાં આવે છે.

ફિલ્મ્સ અને ટી.વી. પ્રદર્શનો

આમાં તાલીમાર્થીઓને કામ કરવાના જુદા જુદા રસ્તાઓ દર્શાવવામાં આવે છે. કામદારોને અરસ પડે તેથી જુદા જુદા પ્રશ્નો તથા તેના નિરાકરણની રીતોને નાટકીય રીતે દર્શાવવાના આવે છે.

કેસ અભ્યાસ (Case Study)

આમાં વાસ્તવિક સમસ્યાની પરિસ્થિતિના અભ્યાસ અને નિરાકરણ માટેની તક પૂરી પાડવામાં આવે છે જેનાથી તેમની સમજણમાં અને પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવાની રીતમાં સુધારો થઈ શકે છે. ઘણી વાર જુદા જુદા 'કેસો' અંગે ચર્ચા અને સેમિનાર પણ રાખવામાં આવે છે.

નકલ (Simulation) : જ્યાં કામદાર કાર્ય કરે છે તેની નકલ કરીને કામદારોને તાલીમ આપવામાં આવે છે. દા.ત. કોઈ કેસ લઈ તેમાં કામદારો કઈ રીતે પોતાનો ભાગ ભજવે છે તે જોવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિને Role Playing Method કહેવામાં આવે છે. ધંધાકીય રમતોમાં, ધંધા જેવી જ પરિસ્થિતિ ઊભી કરીને તેમાં કામદારો કઈ રીતે નિર્ણય લે છે અને કઈ રીતે પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવે છે તે જોવામાં આવે છે. આને business games method કહેવામાં આવે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - ૬

(1) નીચેનાંમાંથી ક્યાં વિધાનો સાચાં છે અને ક્યાં ખોટાં તે જણાવો :

- (i) બધા કામદારો અને સંચાલકોને તાલીમ આપવી જરૂરી નથી.
- (ii) તાલીમથી તાલીમાર્થીઓને અમૂલ્ય અનુભવો શીખવા મળે છે.
- (iii) સંચાલકોની તાલીમ માટેની પદ્ધતિઓ, બિનસંચાલકો માટેની પદ્ધતિઓ કરતાં અલગ હોય છે.
- (iv) કાર્ય-પર-તાલીમમાં 'કરો' કરતાં 'શીખો' પર મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે.
- (v) ધનિષ્ઠ તાલીમ કારખાના મધ્યે આપવામાં આવે છે.

(2) ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) તાલીમ એ તાત્કાલિક જોડે સંબંધિત છે જ્યારે વિકાસ એ ના સુધારા પર ભાર મૂકે છે.
- (ii) કર્મચારીઓને માટે તાલીમ જરૂરી છે.
- (iii) ધનિષ્ઠ તાલીમમાં, તાલીમ આપનાર તરીકે વર્તે છે.

9.9 સારાંશ

વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલકીય અને બિનસંચાલકીય પ્રવૃત્તિઓના અમલ માટે માનવીય સાધનોને પ્રાપ્ત કરવાં અને તેમનો વિકાસ કરવો. આ કાર્યોને કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા કહેવામાં આવે છે, જેમાં માનવસાધનોનું આયોજન, ભરતી, પસંદગી, બઠતી, તાલીમનો સમાવેશ થાય છે.

કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાનું કાર્ય એ સતત ચાલતું કાર્ય છે, કારણ કે કર્મચારીઓને વ્યવસ્થાતંત્રમાં રાખવા એ અનંત પ્રક્રિયા છે.

કર્મચારીઓની વ્યવસ્થાના કાર્યમાં સૌથી મહત્ત્વનું કાર્ય માનવશક્તિ આયોજન છે. તે ભવિષ્યના ચોક્કસ સમયગાળા માટે વ્યવસ્થાતંત્ર માટે જરૂરી કર્મચારીઓના કદ અને બંધારણ નક્કી કરવા જોડે સંબંધિત છે.

માનવશક્તિ આયોજન માટેના તબક્કામાં

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ નક્કી કરવા.
- (2) આ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા કેવા પ્રકારની કુશળતાની જરૂર પડશે તે નક્કી કરવું.
- (3) માનવસાધનોની ભાવિ જરૂરિયાતો નક્કી કરવી.
- (4) ઉપરની જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા યોજનાઓ વિકસાવવી.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમયે સમયે જુદાં જુદાં કાર્યો માટે જરૂરી કર્મચારીઓ શોધવા અને તેમને ઉમેદવાર તરીકે તપાસવાની પ્રક્રિયા એટલે ભરતી.

ભરતી માટેનાં બે સ્ત્રોતો છે : (1) આંતરિક.

(2) બાહ્ય.

જુદા જુદા ઉમેદવારોમાંથી શ્રેષ્ઠ ઉમેદવાર નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા એટલે પસંદગી. પસંદગીની પ્રક્રિયામાં ઉમેદવારો પાસેથી અરજીપત્રકો મંગાવવામાં આવે છે, ઉમેદવારોની પ્રાથમિક તપાસ કરવામાં આવે છે, ત્યાર બાદ સફળ ઉમેદવારોની સઘન તપાસ કરવામાં આવે છે. પસંદગીના હેતુ માટે વિવિધ પ્રકારની પરીક્ષાઓ પણ રાખી શકાય છે.

ધણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં વૈધિક અને અવૈધિક ગોઠવણીથી તાલીમ આપવામાં આવે છે. તાલીમ કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા ઊંચી લાવે છે, જ્યારે વિકાસ કાર્યક્રમો તેમના સમગ્ર વ્યક્તિત્વ પર ભાર મૂકે છે.

તાલીમના મુખ્ય પ્રકારોમાં કાર્ય પર તાલીમ, કાર્યના સ્થળ સિવાય તાલીમ અને વેસ્ટીબુલ પદ્ધતિ મુખ્ય છે. આ ઉપરાંત વ્યાખ્યાનો, ચર્ચાસભાઓ, ફિલ્મ્સ અને ટી.વી.નાં પ્રદર્શનો, કેસ સ્ટડીઝ વગેરે પણ મૂળ જ ઉપયોગી છે.

9.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

વિકાસ : કામદારના સમગ્ર વ્યક્તિત્વને સુધારવાની પ્રક્રિયા.

માનવસંસાધન આયોજન : ભવિષ્યના ચોક્કસ સમયગાળા માટે વ્યવસ્થાતંત્ર માટે જરૂરી કર્મચારીઓની માત્રા અને બંધારણ નક્કી કરવા માટેનું આયોજન

કાર્યવિશ્લેષણ : કાર્યનાં જરૂરી તત્ત્વો ઓળખવાં જેથી કાર્ય પૂરું કરવા માટે લાયકાતો, કૌશલ્ય અને અનુભવ નક્કી કરી શકાય.

કાર્યવર્ણન : કાર્ય કરવા માટે જરૂરી પ્રવૃત્તિઓ અને ફરજોનું વર્ણન.

કાર્યસ્પષ્ટતા : કાર્ય સારી રીતે કરવા માટે જરૂરી લાયકાતો, કૌશલ્યો અને અનુભવોનું ન્યૂનતમ ધોરણ.

કાર્ય પર તાલીમ : કામદારોને કાર્ય દરમિયાન અપાતી તાલીમ.

કાર્ય સિવાય તાલીમ : કાર્યના સ્થળ સિવાયના સ્થળે અપાતી તાલીમ.

9.11 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-1

- (1) (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) ખોટું
- (2) (i) નિષ્ણાત સલાહ-સેવાઓ
(ii) માનવીય
(iii) સંપત્તિ
(iv) સતત
(v) આકર્ષવાના, મેળવવાના

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-2

- (1) (i) કદ, બંધારણ
(ii) કાર્યવિશ્લેષણ
(iii) આંતરિક, બાહ્ય
(iv) બઢતી, બદલી
(v) હરીફાઈ
- (2) (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) સાચું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-3

- (1) (i) સાચું (ii) સાચું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) ખોટું
- (2) (i) વ્યક્તિત્વ
(ii) વસ્તુલક્ષી
(iii) પરિચય

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-4

- (1) (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) ખોટું
- (2) (i) કાર્યકૌશલ્ય, વ્યક્તિત્વ
(ii) બઢતી
(iii) સવલતકાર

૧.૧૨ સત્રાંત પ્રશ્નો

- ૧.) વ્યવસ્થાતંત્રમાં 'કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા' કાર્યનું મહત્ત્વ જણાવો.
- ૨.) માનવશક્તિ જેટલાં મહત્ત્વનાં સાધનો બીજાં કોઈ નથી. તમે સંમત થાવ છો ? શા માટે ?
- ૩.) ભરતીનાં જુદાં જુદાં સ્ત્રોતો જણાવો. તેનાં ફાયદા-મર્યાદાઓ જણાવો.
- ૪.) પસંદગીની પ્રક્રિયા વિગતે લખો.
- ૫.) શું તમે સંમત છો કે ઇન્ટરવ્યુ અને લેખિત પરીક્ષાના સંયોજનથી વધારે સારું પરિણામ લાવી શકાય છે ?
- ૬.) નવા કામદાર માટે પરિચયવિધિ જરૂરી છે ? શા માટે ?
- ૭.) તાલીમની જરૂરિયાત જણાવો.
- ૮.) સંચાલન વિકાસ કાર્યક્રમો એટલે શું ? તેની જુદી જુદી રીતો જણાવો.

નોંધ : આ પ્રશ્નો આ એકમ વધારે સારી રીતે સમજવા માટે છે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. પરંતુ તમારા જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. આ માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 10 દોરવણી (Directing)

રૂપરેખા

- 10.0 ઉદ્દેશો
- 10.1 પરિચય
- 10.2 દોરવણીનો અર્થ
- 10.3 દોરવણીનાં લક્ષણો
- 10.4 દોરવણીનું મહત્ત્વ
- 10.5 દોરવણીના સિદ્ધાંતો
- 10.6 સુપરવિજન
 - 10.6.1 સુપરવિજનનો અર્થ
 - 10.6.2 સુપરવિજનનાં કાર્યો
 - 10.6.3 સુપરવાઇઝરના કાબાનું મહત્ત્વ
 - 10.6.4 સુપરવાઇઝરની જવાબદારીનો વિસ્તાર
 - 10.6.5 સારા સુપરવાઇઝરના ગુણો
- 10.7 અભિપ્રેરણા
- 10.8 નેતૃત્વ
- 10.9 માહિતીસંચાર
- 10.10 સારાંશ
- 10.11 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 10.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 10.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

10.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે -

- દોરવણીનો અર્થ, સ્વરૂપ અને મહત્ત્વ સમજાવી શકશો.
- દોરવણીના સિદ્ધાંતો વર્ણવી શકશો.
- સુપરવિજનનો અર્થ આપી શકશો અને સુપરવાઇઝરનાં કાર્યો જણાવી શકશો.
- સારા સુપરવાઇઝરના ગુણો વર્ણવી શકાશો.
- દોરવણીના કાર્યમાં અભિપ્રેરણા, નેતૃત્વ અને માહિતીસંચારનું મહત્ત્વ બતાવી શકશો.

10.1 પરિચય

એકમ 9માં તમે કર્મચારીઓની વ્યવસ્થા, નિમણૂક, ભરતી, પસંદગી, તાલીમ અંગે શીખી ગયા. ત્યાર બાદનું સંચાલકીય કાર્ય છે - દોરવણી. તેમાં કામદારોને માહિતી પૂરી પાડીને અને નેતૃત્વ પૂરું પાડીને તેમ જ અભિપ્રેરણા આપી, તેમની પાસેથી ઊંચી કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરાવી વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. આ એકમમાં તમે દોરવણીનો અર્થ, સ્વરૂપ, મહત્ત્વ અને સિદ્ધાંતો શીખી શકશો.

10.2 દોરવણીનો અર્થ

પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે હાથ નીચેના કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું, અભિપ્રેરણા આપવી, નેતૃત્વ પૂરું પાડવું અને તેમનું સુપરવિજન કરવું એટલે દોરવણી. આ ખૂબ જ મહત્ત્વનું સંચાલકીય કાર્ય છે. સંચાલનનાં બીજાં કાર્યોમાં આ કાર્ય 'અનુસંધાન' પૂરું પાડે છે.

નર્નેસ્ટ ડેલના શબ્દોમાં -

દોરવણી એટલે લોકોને તેઓએ 'શું કરવાનું છે' તે કહેવું અને જોવું કે તેમને સોંપેલ કાર્ય તેઓ તેમની શ્રેષ્ઠ કાર્યક્ષમતાથી કરે છે. તેમાં કાર્યસોંપણી, વિધિઓ દર્શાવવી, ભૂલો સુધારવી અને કાર્ય પર સૂચનાઓ આપવી અને ઘણી વાર હુકમો આપવાનો સમાવેશ થાય છે.

દોરવણી એક સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે, જેમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) સ્પષ્ટ, સંપૂર્ણ અને અમલ કરાવી શકાય તેવા હુકમો આપવા.
- (2) પ્રવર્તમાન પરિસ્થિતિમાં તાબેદારોને તેમને સોંપેલ કાર્યનાં સંદર્ભમાં સૂચનાઓ અને તાલીમ આપવી.
- (3) સંચાલનની આશાઓ પૂરી કરવા માટેના પ્રયત્નો કરવા માટે તાબેદારોને નેતાગીરી અને અભિપ્રેરણા પૂરી પાડવી.
- (4) શિસ્ત જાળવવી અને સારું કાર્ય કરનારને વળતર/ઇનામ આપવાં.

10.3 દોરવણીનાં લક્ષણો

- (1) સતત ચાલતું કાર્ય છે : દોરવણી એ પરિવર્તનશીલ અને સતત ચાલતું કાર્ય છે. પરિસ્થિતિ અને બાહ્ય વાતાવરણ બદલાય ત્યારે દોરવણીની રીતોમાં બદલાવ લાવવો પડે છે. સંચાલકે પોતે આપેલી સૂચના અને હુકમોનો અમલ થાય છે કે કેમ તે માટે સતત જાગ્રત રહેવું પડે છે. સાથે સાથે તેણે સતત નેતૃત્વ અને અભિપ્રેરણા પણ પૂરાં પાડવાં પડે છે.
- (2) અનુસંધાન પૂરું પાડે છે : બધાં જ સંચાલકીય કાર્યોને દોરવણી જોડે છે. પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા માટે ચાલતી બધી જ પ્રવૃત્તિઓને 'દોરવણી' અનુસંધાન પૂરું પાડે છે.
- (3) પરિણામ પર ભાર મૂકે છે : દોરવણી એ સર્જનાત્મક કાર્ય છે જે કાર્યોને પૂરાં કરે છે. દોરવણી એ યોજનાને પરિણામોમાં બદલે છે. દોરવણી એ પરિણામલક્ષી છે અને બધાં જ કાર્યો સતત ચાલે તે જુએ છે. અસરકારક દોરવણી એ સમૂહના ઉદ્દેશોને ન્યૂનતમ ખર્ચથી સિદ્ધ કરે છે.

દોરવણી એ સાર્વત્રિક છે. સંચાલનનું આ કાર્ય સાર્વત્રિક છે. તે દરેક સપાટીએ, સ્થળે અને કાર્ય માટે થતું હોય છે. દરેક સંચાલક, ગમે તેટલા તાબેદારો હોય છતાં, આ કાર્ય સતત કરતો જ હોય છે.

માનવીય પાસા પર ભાર મૂકે છે : દોરવણીમાં માનવીય વર્તનના સંચાલનનો સમાવેશ થાય છે. તેનાથી સમૂહના સભ્યો વચ્ચે સહકારની ભાવના વધે છે. આ ઉપરાંત સંચાલકે નેતાગીરી પૂરી પાડવા માટે અને દોરવણી માટે માનવીય જરૂરિયાતો અને આકાંક્ષાઓ જાણવી જ પડે છે.

10.4 દોરવણીનું મહત્વ

દોરવણી એ સંચાલનનું મહત્ત્વનું કાર્ય છે. દોરવણી વગર તાબેદારો વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોને સમજી શકે નહીં. દોરવણીના લીધે જ તાબેદાર જાણી શકે છે કે તેઓએ શું કરવાનું છે અને કેવી રીતે કરવાનું છે. આ ઉપરાંત દોરવણીનું મહત્ત્વ નીચે પ્રમાણે રજૂ કરી શકાય :

- (1) સંચાલકીય નિર્ણયો અને લોકો દ્વારા તેનો પરેખર અમલ વચ્ચેની 'ખાલી જગ્યા' દોરવણી પૂરે છે.
- (2) સંચાલન દ્વારા 'કંઈક બનવાની ક્રિયા'નો ગાળો છે.

- (3) સંકલન કરવાનું કાર્ય છે.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રમાં બદલાતી પરિસ્થિતિઓમાં દોરવણી ખૂબ જ મહત્વની ક્રિયા બની જાય છે કારણ કે વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈ ફેરફાર લાવવો હોય તો સામાન્ય રીતે કામદારો તેનો વિરોધ કરતા હોય છે. દોરવણીથી આ વિરોધ શાંત પડી જાય છે.
- (5) બીજાં બધાં સંચાલકીય કાર્યોને 'અનુસંધાન' પૂરું પાડે છે.
- (6) બીજાં બધાં સંચાલકીય કાર્યોની 'ધરી' પૂરી પાડવાનું કાર્ય કરે છે.
- (7) વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો સરળતાથી હાંસલ કરવા માટેનો રસ્તો કરી આપે છે.

10.5 દોરવણીના સિદ્ધાંતો

- (1) ઉદ્દેશોની એકરૂપતા : વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોમાં એકરૂપતા હોવી જોઈએ.
- (2) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત.
- (3) પ્રત્યક્ષ સુપરવિઝન : ઉપરી અધિકારી દ્વારા તાબેદાર પર પ્રત્યક્ષ સુપરવિઝન કરવું જોઈએ, જેથી તાબેદારો પર નૈતિક અંકુશ રાખી શકાય છે. ઉપરાંત તાબેદારોની વફાદારીમાં પણ વધારો કરી શકાય છે.
- (4) અસરકારક માહિતીસંચારનો સિદ્ધાંત.
- (5) અસરકારક નેતૃત્વનો સિદ્ધાંત.
- (6) અસરકારક અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત.
- (7) અસરકારક 'ફીડબેક'નો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે દોરવણી એ સતત પ્રક્રિયા છે. તેથી સંચાલકોએ ખાસ જોવું જોઈએ કે તેમણે આપેલ હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ બરાબર થયો છે કે કેમ. આના માટે 'ફીડબેક' ની પ્રક્રિયા યોગ્ય રીતે થવી જોઈએ.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- (1) નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો.
 - (i) દોરવણી એટલે બીજા લોકોને કહેવું કે તેઓએ શું કરવાનું છે.
 - (ii) જે લોકો સારું કાર્ય કરે છે તેમને ઇનામ આપવું તે દોરવણીનો એક ભાગ છે.
 - (iii) જે સંચાલકના હાથ નીચે ઘણા કર્મચારીઓ હોય તેણે જ દોરવણીનું કાર્ય કરવું પડે છે.
 - (iv) સંચાલકોએ હુકમો તો જ છોડવા જોઈએ, જો હાથ નીચેના કર્મચારીઓ તેનો અમલ કરી શકતા હોય.
 - (v) વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો અને સંસ્થાના ઉદ્દેશોમાં કોઈ સંઘર્ષ ન હોવો જોઈએ.
 - (vi) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત એટલે તાબેદાર એક જ ઉપરીને જવાબદાર હોય છે.
- (2) ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) જો ઉપરી સુપરવિઝન કરે તો તાબેદારોની વફાદારીમાં વધારો થાય છે.
 - (ii) સંચાલનનાં બીજાં કાર્યોની માફક જ દોરવણી પણ એક પ્રવૃત્તિ છે.
 - (iii) હુકમો છોડવા એ દોરવણીનું મૂળભૂત છે.
 - (iv) સંચાલનનું દોરવણીનું કાર્ય એ પ્રાથમિક રીત નું સંચાલન કરવાનું છે.
 - (v) સંચાલકોના હુકમો લેખિત લેવા જોઈએ જો તે કાર્ય અંગે હોય.

10.3 સુપરવિઝન

સંચાલનના દોરવણીના કાર્યમાં નીચેનાં ચાર ઉપ-કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) સુપરવિઝન
- (2) અભિપ્રેરણા
- (3) નેતાગીરી
- (4) માહિતીસંચાર.

આપણે અહીં સુપરવિઝનની ચર્ચા કરીએ છીએ.

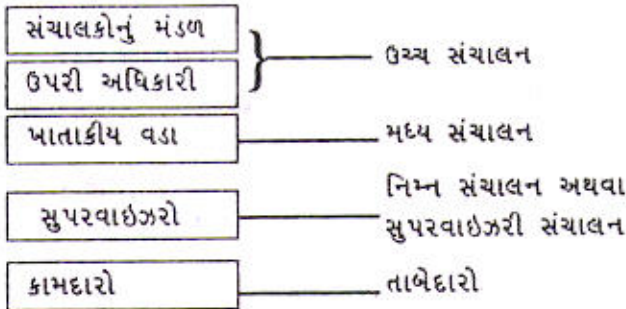
10.6.1 સુપરવિઝનનો અર્થ

સુપરવિઝન એ દોરવણી કાર્યનું મહત્વનું તત્વ છે. તેમાં તાબેદારો જ્યાં કાર્ય કરતા હોય ત્યાં તેમનું નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે અને એ ખાતરી કરવામાં આવે છે કે તેઓ યોજના અને નીતિઓ પ્રમાણે કાર્ય કરે છે અને સમયસર કાર્ય કરે છે. સુપરવિઝનમાં તાબેદારોને તેમના કાર્ય અંગેના પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવામાં મદદ પણ કરવામાં આવે છે.

દરેક સપાટી પરના સંચાલકો તાબેદારોના પ્રત્યક્ સંપર્કમાં હોય છે અને તાબેદારોનાં કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરતા હોય છે. ઉચ્ચ સંચાલકો મધ્યકક્ષાના સંચાલકોનું અને મધ્યકક્ષાના સંચાલકો તળકક્ષાના સંચાલકોનું સુપરવિઝન કરતા હોય છે. આ તળકક્ષાના સંચાલકો કામદારોનું પ્રત્યક્ અને સતત સુપરવિઝન કરતા હોય છે. આમ તળકક્ષાના સંચાલકો જ સાચા સુપરવાઇઝરો ગણાય છે.

આકૃતિ 10.1

સુપરવાઇઝરનો હોદ્દો



જે વ્યક્તિ વિભાગ અને તેમાં કામ કરતા કામદારોનો વડો હોય તેને 'સુપરવાઇઝર' કહેવામાં આવે છે. તે ઉત્પાદનની ગુણવત્તા અને જથ્થા માટે જવાબદાર ગણાય છે. સાધનોના કરકસરપૂર્ણ વપરાશ માટે, કામદારોની કાર્યક્ષમતા, તાલીમ અને નૈતિકતા માટે પણ તેને જવાબદાર ઠેરવવામાં આવે છે. ખાતાકીય વડા મારફતે સુપરવાઇઝરને સત્તા આપવામાં આવે છે. તે તાબેદારોની પ્રવૃત્તિઓને દોરવણી આપે છે, સૂચનાઓ અને હુકમો પણ આપે છે અને પોતાના અહેવાલો ખાતાકીય વડાને મોકલાવે છે. સુપરવિઝનનાં કાર્યમાં નીચેનાંનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) સૂચનાઓ આપવી.
- (2) માર્ગદર્શન આપવું.
- (3) અભિપ્રેરણા આપવી.

અસરકારક સુપરવિઝન એ યોગ્ય નેતૃત્વ, સલાહ-સૂચનો અને માહિતીસંચાર પર આધારિત છે.

સુપરવાઇઝરનો નેતાગીરીનો ગુણ એ સમૂહની પ્રવૃત્તિની કાર્યક્ષમતા નક્કી કરવામાં લાંબા ગાળા સુધી મદદ કરે છે. અસરકારક નેતાગીરીથી જ વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો અને વ્યવસ્થાતંત્રના

ઉદ્દેશો વચ્ચે એકરૂપતા સાધી શકાય છે. સલાહ-સૂચનો અથવા માર્ગદર્શનથી કામદારોને એક પ્રતિષ્ઠા મળે છે. આ પ્રક્રિયામાં તેમને વ્યવસ્થાતંત્રના વિકાસની માહિતી પણ આપવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત અસરકારક માહિતીસંચારથી માનવીય સંબંધોની સુધારણા સતત થતી રહે છે અને તેનાથી કાર્યને સમજવાની અને સ્વીકાર કરવાની વૃત્તિ વધતી જાય છે. કામદારો સાથે વાત કરવાથી અને કામદારોના પ્રશ્નોને ધ્યાનથી સાંભળવાથી કામદારોનો ઉત્સાહ વધતો જાય છે.

10.6.2 સુપરવાઇઝરનાં કાર્યો

સુપરવાઇઝરે આમ તો બધાં જ મુખ્ય સંચાલકીય કાર્યો કરવાં જ પડે છે, જેમ કે આયોજન કરવું, વ્યવસ્થાતંત્રની ગોઠવણી કરવી, દોરવણી આપવી અને અંકુશ રાખવો. પરંતુ તેઓ તો ખાસ કરીને ધોરણો પ્રમાણે કાર્ય થાય છે કે કેમ તેના માટે જવાબદાર હોય છે. આ માટે સુપરવાઇઝર પાસેથી નીચેનાં કાર્યોની અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે :

- (1) દૈનિક અથવા અઠવાડિક કાર્યનું સમયપત્રક બનાવવું.
- (2) જુદા જુદા કામદારોને કાર્યની સોંપણી કરવી.
- (3) કામદારોને જરૂરી સૂચનાઓ આપવી.
- (4) કામની પરિસ્થિતિ સંતોષજનક છે તેની ખાતરી કરવી
- (5) કામદારોની કાર્યક્ષમતાને નિયંત્રણમાં રાખવી.
- (6) જરૂરી સુધારાત્મક પગલાં લેવાં.

ઉપરનાં કાર્યો કરવા માટે સુપરવાઇઝર પાસે ટેકનિકલ જ્ઞાન પણ હોવું જોઈએ. ઉપરાંત તેણે કામદારો અને સંચાલકોને જોડતી 'કડી' સમાન કાર્ય કરવું પડે છે. તેણે સંચાલકોની જરૂરિયાતો, દષ્ટિબિંદુઓ કામદારો સુધી પહોંચાડવાં પડે છે અને કામદારોના પ્રશ્નોથી ઉચ્ચ સંચાલકોને માહિતગાર રાખવા પડે છે.

10.6.3 સુપરવાઇઝરના ફાળાનું મહત્વ

ઉપરનાં કાર્યો અને જવાબદારીના આધારે જ સુપરવાઇઝરનું મહત્વ નક્કી કરી શકાય છે. તે ઉચ્ચ સંચાલકો અને કામદારો વચ્ચેની 'કડી' છે, જે બંનેને જોડે છે. તે કામદારોના પ્રત્યક્ષ અને સતત સંપર્કમાં રહે છે તેથી તે ઉચ્ચ સંચાલકોની નીતિઓ કામદારો સુધી પહોંચાડે છે અને કામદારોની કાર્યક્ષમતાના અહેવાલો ઉચ્ચ સંચાલકોને આપે છે.

આ ઉપરાંત, જ્યાં ખરેખર કાર્ય થાય છે ત્યાં સુપરવાઇઝર સતત હાજર હોય છે તેથી તેનો સ્વભાવ અને કામદારોના પ્રશ્નો ઉકેલવા અંગેનો તેનો અભિગમ વગેરે બાબતોની કામદારોની કાર્યક્ષમતા પર પણ ખૂબ જ અસર પડતી હોય છે. કામદારોનો સહકાર અને સાથ હાંસલ કરવામાં સુપરવાઇઝરો ખૂબ જ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની શ્રેષ્ઠ યોજના પણ સુપરવાઇઝરની મદદ વિના નિર્રથક બની જાય છે. ખરેખર તો, ઉચ્ચ સંચાલકોની નીતિઓ અને પ્રયત્નો જો સુપરવાઇઝર અપૂર્ણ હોય તો વ્યર્થ બની જાય છે.

આ રીતે, તેનો ફાળો દ્વિમુખી હોય છે - સંચાલકો અને કામદારો તરફી.

10.6.4 સુપરવાઇઝરની જવાબદારીઓનો વિસ્તાર

સમય જતાં સુપરવાઇઝરની જવાબદારીઓમાં ખૂબ મોટો ફેરફાર થયેલો જોવા મળે છે. અત્યાર સુધી, સુપરવાઇઝરોને તાબેદારો ઉપર ખૂબ જ/વિશાળ સત્તા મળેલી હતી. કામદારો અંગેના બધા જ પ્રશ્નો સુપરવાઇઝરોને સોંપવામાં આવતા. કામદારોની તાલીમ, બદલી, બઠતી અંગેના નિર્ણયો પણ સુપરવાઇઝરો લેતા. પરંતુ હવે વ્યવસ્થાતંત્રોમાં નિષ્પ્રાતોની મદદ લેવામાં આવતી હોવાથી સુપરવાઇઝરોની જવાબદારી અને સત્તામાં ઘટાડો થવા લાગ્યો છે.

ધારનાં આધુનિક વ્યવસ્થાતંત્રોમાં સુપરવાઇઝરી મુખ્યત્વે તળસંચાલકો હોય છે. કંપનીના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે તેઓ જવાબદાર હોય છે. કાર્યના કાર્યક્ષમ અમલ માટે આ સુપરવાઇઝરોને હવે જરૂરી સહાયકો પૂરા પાડવામાં આવે છે.

10.6.5 સારા સુપરવાઇઝરના ગુણો

- (1) પોતાને સોંપેલ કાર્ય માટે તે નિપુણ હોવો જોઈએ.
- (2) તે પ્રામાણિક અને ન્યાયી હોવો જોઈએ.
- (3) રોજબરોજનાં કાર્યો માટે નિર્ણયો લેવાની શક્તિ તેનામાં હોવી જોઈએ.
- (4) તાબેદારોના પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે તેનામાં માનવીય અભિગમ હોવો જોઈએ.
- (5) તાબેદારો સાથેનું વર્તન 'સમતા'વાળું હોવું જોઈએ એટલે કે ભેદભાવરહિત હોવું જોઈએ.
- (6) પોતાના ગુસ્સા પર કાબૂ રાખવાનો ગુણ હોવો જોઈએ. તે ધીરજવાળો હોવો જોઈએ.
- (7) ટેકનિકલ જ્ઞાન હોવું જોઈએ.
- (8) પોતાને મળેલી સત્તાનો યથાર્થ ઉપયોગ કરતાં તેને આવડવું જોઈએ. એટલે કે તેણે સત્તાનો દુરુપયોગ ન કરવો જોઈએ.
- (9) તાબેદારો સાથે માનવીય અભિગમ રાખવો જોઈએ.
- (10) નિયમો અને ધારાઓનું જ્ઞાન હોવું જોઈએ.
- (11) તેનામાં સારા નેતાનાં લક્ષણો હોવાં જોઈએ.
- (12) સુપરવાઇઝરનું મુખ્ય કાર્ય સૂચનાઓ આપવાનું અને હુકમોનું પાલન કરાવવાનું હોય છે. તેથી તેનામાં માહિતીની આપલે માટેની આવડત હોવી જોઈએ.
- (13) કંપનીનાં અછતવાળાં સાધનોનો વાજબી ઉપયોગ કરતાં આવડવો જોઈએ અને રખરખાવ માટેની કુશળતા હોવી જોઈએ.
- (14) આ ઉપરાંત, સુપરવિઝન સિવાયની જવાબદારીઓ નિભાવવાની આવડત પણ તેનામાં હોવી જોઈએ. દા.ત. અહેવાલો અને પત્રકો તૈયાર કરવાં, નવા દાખલ થયેલા કામદારોને તાલીમ આપવી.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

(1) ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) સુપરવિઝન એ દોરવણી કાર્યનું છે.
- (ii) તળના સંચાલકો સંચાલકો તરીકે ઓળખાય છે.
- (iii) સૂચનાઓ આપવી, માર્ગદર્શન આપવું અને નેતાગીરી તથા અભિપ્રેરણા પૂરી પાડવી એ સુપરવાઇઝરોની જવાબદારીઓ ગણાય છે.
- (iv) એક સારો સુપરવાઇઝર માનસિક રીતે હોવો જોઈએ.
- (v) સુપરવાઇઝરે પોતાની જવાબદારી સિવાયની ફરજો પણ નિભાવવી જોઈએ.

(2) નીચેનાંમાંથી ક્યાં વિધાનો સાચાં છે અને ક્યાં ખોટાં તે જણાવો :

- (i) વર્કશોપનો ફોરમ્સ એ સુપરવાઇઝર નથી.
- (ii) વિભાગીય વડા પાસેથી સુપરવાઇઝરને સત્તાઓ મળે છે.
- (iii) દોરવણી કાર્યનાં ઉપ-કાર્ય તરીકે માહિતીસંચારને ગણવામાં આવે છે.
- (iv) સુપરવાઇઝરમાં ડર બતાવીને કામ કરાવવાની શક્તિ હોવી જોઈએ.
- (v) ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકોએ સુપરવાઇઝરની ભૂમિકા ભજવવાની હોતી નથી.

10.7 અભિપ્રેરણા

સંચાલકોનું મુખ્ય કાર્ય 'બીજા લોકો પાસેથી કામ કરાવવાનું' છે. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે લોકોનો સહકાર સંચાલકોને મળવો જોઈએ. અને લોકોને અભિપ્રેરણા આપવાથી તેમનું વર્તન બદલાવી શકાય છે અને વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ સિદ્ધ કરી શકાય છે. આથી સંચાલકોએ અભિપ્રેરણા આપવાની જુદી જુદી રીતો જાણી લેવી જોઈએ.

વર્તન એ મૂળભૂત રીતે સહેતુક હોય છે. વ્યક્તિનું વર્તન એ સામાન્ય રીતે કોઈક હેતુ સિદ્ધ કરવાની તેની ઇચ્છાથી અભિપ્રેરિત થતું હોય છે. છતાં, વિશિષ્ટ ઉદ્દેશ માટે વ્યક્તિ હંમેશાં જાગ્રત હોય છે જ એવું બનતું નથી. તેનાથી માનવીના વર્તનનો અભ્યાસ કરવો ખૂબ જ અઘરું બની જાય છે. સંચાલકે લોકોની વર્તણૂકને ચોક્કસ દિશામાં વાળવા માટે ક્યાં પરિબળો તેમને અભિપ્રેરણા આપી શકે તે જાણવું જોઈએ.

રૅન્સિસ લિકર્ટ એ અભિપ્રેરણાને 'સંચાલનનું હાર્દ' કહે છે. અભિપ્રેરણા એ સંચાલકોના હાથમાં રહેલું એવું સાધન છે કે જેનાથી માનવીય પ્રયત્નોનું ધારેલી દિશામાં પરિવર્તન કરી શકાય છે. તાબેદારોને અભિપ્રેરણા આપવી અથવા તેમના પ્રયત્નોને ચોક્કસ દિશામાં વાળવા એ દરેક સંચાલકની જવાબદારી છે. એટલું યાદ રાખવું જોઈએ કે કામદારો પ્રયત્નોથી બધાં કાર્યો કરી શકે છે પરંતુ તેની પ્રયત્નો કરવાની ઇચ્છા હોવી જોઈએ. આ કાર્ય કરવાની ઇચ્છા જાગ્રત કરવી એટલે જ અભિપ્રેરણા.

કર્મચારીઓને અભિપ્રેરણા આપવા માટે, સંચાલકે કામદારોની જરૂરિયાતો જાણવી જોઈએ અને તેમની જરૂરિયાતના સંતોષ માટે તેઓને વાતાવરણ પુરું પાડવું જોઈએ અને વાજબી 'ઉત્તેજનો' આપવાં જોઈએ. જો સંચાલકો આમ કરવામાં સફળ થાય તો ચોક્કસપણે કામદારોની કાર્ય કરવાની ઇચ્છામાં વધારો થાય છે, જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતામાં વધારો કરી શકાય છે. સાચાં ઉત્તેજનો આપવાથી સાધનોનો કરકસરપૂર્ણ ઉપયોગ કરી શકાય છે.

ઊંચી કક્ષાના અભિપ્રેરણાથી કામદારોમાં અસંતોષ, ગેરહાજરી અને બદલી ઘટે છે. આનાથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં અરસપરસના સંબંધો સુધારી શકાય છે. એકમ 11માં અભિપ્રેરણા વિશે ઊંડાણપૂર્વક ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

10.8 નેતૃત્વ

સંચાલનના દોરવણીકાર્યનો એક મહત્ત્વનો ભાગ છે - નેતૃત્વ. એક સંચાલકમાં પોતાની હાથ નીચેના સમૂહને દોરવણી આપવાનો અને તેમનામાં સમૂહ-ભાવના વિકસે તેવા પ્રયત્નો કરવાનો ગુણ હોવો જોઈએ. સંચાલક, તાબેદારો ઉત્સાહથી કામ કરી શકે તે માટે અસર પહોંચાડવાની શક્તિ ધરાવતો હોવો જોઈએ.

અસરકારક નેતૃત્વ નીચેનાં કારણોસર ખૂબ જ જરૂરી છે :

- (1) પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે કામદારો ઉત્સાહથી કાર્ય કરે તે માટે તેમને અભિપ્રેરિત કરવા.
- (2) નેતૃત્વથી સમૂહમાં એક અદૃશ્ય બંધન આવી જાય છે, જેનાથી સમૂહ 'એક' બને છે અને તેનાથી સહકારની ભાવના વિકસે છે.
- (3) કામદારોનો અસંતોષ ઘટાડવા માટે.

સારા નેતામાં કામદારોને દોરવણી આપવાનો અને તેમના પ્રયત્નોને ચોક્કસ દિશામાં વાળી શકવાનો ગુણ પણ હોવો જોઈએ.

સારો નેતા હંમેશાં અસરકારક માહિતી અને અભિપ્રેરણાથી પોતાના તાબેદારો પાસેથી મહત્તમ સહકાર મેળવી શકતો હોય છે. તમે એકમ 12માં નેતૃત્વ વિશે વિસ્તૃત માહિતી મેળવી શકશો.

10.9 માહિતીસંચાર

સંચાલન પ્રક્રિયાનું એક મહત્વનું તત્વ છે - માહિતીસંચાર. કોઈ પણ સંચાલક યોગ્ય માહિતીસંચાર વગર સફળ થઈ શકતો નથી. સંચાલકોનું દોરવણીનું કાર્ય અસરકારક માહિતીસંચાર વગર અશક્ય છે. દોરવણીના કાર્યમાં સંચાલકોએ પોતાના ઉપરી સાથે, તાબેદારો સાથે, સાથીઓ સાથે માહિતીની આપલે કરવી પડે છે, આદેશો લેવા પડે છે અને આપવા પડે છે. આ ઉપરાંત કાર્યક્ષમતાના અહેવાલો પણ મોકલવા પડે છે. ખરેખર તો સંચાલકો દોરવણીનું કાર્ય માહિતીસંચારની જાળ દ્વારા જ નિભાવી શકે છે. આ ઉપરાંત માહિતીસંચારની મદદથી જ સંચાલકો પોતાના કર્મચારીઓને અભિપ્રેરણા આપી શકે છે અને નેતાગીરી પૂરી પાડી શકે છે. માહિતીસંચાર વિશે એકમ 13માં વિસ્તૃત વિગતો આપવામાં આવી છે.

10.10 સારાંશ

દોરવણી એટલે લોકોને 'શું કરવાનું છે' તે જણાવવું અને તેઓ શ્રેષ્ઠ કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરે છે તે જોવું. દોરવણી એ એવું સંચાલકીય કાર્ય છે જેમાં તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવામાં આવે છે, અભિપ્રેરણા આપવામાં આવે છે, નેતાગીરી પૂરી પાડવામાં આવે છે અને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે તાબેદારોનું સુપરવિઝન કરવામાં આવે છે. દોરવણી આપવી એ સંચાલનનું સૌથી મહત્વનું કાર્ય છે. સંચાલનનાં બાકીનાં કાર્યો, દોરવણીના કાર્યની આજુબાજુ કર્યા કરે છે.

દોરવણીની પ્રક્રિયામાં ચાર તત્વોનો સમાવેશ થાય છે : સુપરવિઝન, અભિપ્રેરણા, નેતૃત્વ અને માહિતીસંચાર.

સુપરવિઝનમાં તાબેદારો યોજના પ્રમાણે કાર્ય કરે છે તેનું નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે અને તેમના કાર્યને લગતા પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવામાં આવે છે.

અભિપ્રેરણાથી કામદારોમાં કાર્ય કરવાની ઇચ્છા પ્રકટ કરવામાં આવે છે. નેતાગીરીથી લોકોના પ્રયત્નોને ચોક્કસ દિશામાં વાળી શકાય છે.

જ્યારે માહિતીસંચાર એ સંચાલકો અને તાબેદારો વચ્ચેની મહત્વની કડી છે : સંચાલકોએ આ બધાં તત્વોનું સંકલન કરી નિર્ધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરવાના હોય છે.

10.11 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

માહિતીસંચાર : વ્યવસ્થાતંત્રમાં જુદા જુદા સ્તરે માહિતીનો પ્રવાહ

સોંપણી : તાબેદારોને કામ અને સત્તા સોંપવી.

દોરવણી : લોકોને કહેવું કે તેઓએ 'શું કરવાનું છે' અને જોવું કે તેઓ તેમની શ્રેષ્ઠ કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરે.

સમૂહવર્તન : સમૂહના એક સભ્ય તરીકે વ્યક્તિઓની વર્તણૂક.

હેતુઓની એકરૂપતા : વ્યક્તિના અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની મેળવણી

નેતૃત્વ : સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે અમુક ચોક્કસ દિશામાં વાળવી.

અભિપ્રેરણા : પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે લોકોનો સહકાર મેળવવો અને તેમની કાર્ય કરવાની ઇચ્છા જાગ્રત કરવી.

સુપરવાઇઝર : એવી વ્યક્તિ કે જે તાબેદારોને કાર્ય સોંપે અને તેમની પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યક્ષમતાની તપાસ રાખે.

10.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- 1 (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) સાચું (vi) સાચું
- 2 (i) પ્રત્યક્ષ (ii) સતત (iii) સાધનો (iv) લોકો (v) અ-દૈનિક

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- 1 (i) ઉપ-કાર્ય (ii) સુપરવાઇઝરી (iii) નિર્ધારિત (iv) સાવધાન
(v) નોન-સુપરવાઇઝરી
- 2 (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) ખોટું

10.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

- (1) સંચાલકીય કાર્ય તરીકે દોરવણીનો અર્થ આપો અને સ્વરૂપ સમજાવો. દોરવણી પ્રક્રિયામાં સમાવેલાં તત્ત્વોની ચર્ચા કરો.
- (2) દોરવણીના સિદ્ધાંતો જણાવો.
- (3) સુપરવિઝન એટલે શું ? અસરકારક સુપરવિઝન માટેની જરૂરિયાતો જણાવો.
- (4) 'હુકમમાં યોગ્યતા હોય તો જ તેનો અમલ થાય છે.' ચર્ચા કરો.
- (5) સુપરવાઇઝરોનું મહત્ત્વ જણાવો.

નોંધ : આ સવાલો આ એકમ વધારે સારી રીતે સમજવા માટે આપેલા છે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. પરંતુ તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. આ માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 11 અભિપ્રેરણા (Motivation)

રૂપરેખા

- 11.0 ઉદ્દેશો
- 11.1 પરિચય
- 11.2 અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ
- 11.3 અભિપ્રેરણાનું સ્વરૂપ
- 11.4 અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયા
- 11.5 અભિપ્રેરણાનો ફાળો
- 11.6 અભિપ્રેરણાના જુદા જુદા અભિગમો
 - 11.6.1 મેકગ્રેગરનો સહભાગીદારીનો અભિગમ
 - 11.6.2 મેસ્લોનો જરૂરિયાતલક્ષી અભિગમ
 - 11.6.3 હર્ઝબર્ગનો દ્વિપરિભળનો અભિગમ
 - 11.6.4 હર્ઝબર્ગ અને મેસ્લોના અભિગમ વચ્ચેનો તફાવત
 - 11.6.5 મેસ્લો અને હર્ઝબર્ગના અભિગમો વચ્ચેનો સંબંધ
 - 11.6.6 કાર્ય-સમૃદ્ધિ
- 11.7 અભિપ્રેરણાના પ્રકારો - નાણાકીય વિરુદ્ધ બિનનાણાકીય
 - 11.7.1 નાણાકીય અભિપ્રેરણા/ઉત્તેજના
 - 11.7.2 બિનનાણાકીય અભિપ્રેરણા/ઉત્તેજના
- 11.8 સારાંશ
- 11.9 ચાવીરૂપ શબ્દ
- 11.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 11.11 સત્રાંત પ્રશ્નો

11.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે -

- અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ અને પ્રક્રિયા સમજાવી શકશો.
- અભિપ્રેરણાનું મહત્વ જણાવી શકશો.
- અભિપ્રેરણાના જુદા જુદા અભિગમોનું વિશ્લેષણ કરી શકશો.
- મેસ્લો અને હર્ઝબર્ગના અભિપ્રેરણાના અભિગમોની તુલના કરી શકશો.
- અભિપ્રેરણાના ખ્યાલની મર્યાદાઓ જણાવી શકશો.
- અભિપ્રેરણાના જુદા જુદા પ્રકારોનું વર્ગીકરણ કરી શકશો.
- નાણાકીય અને બિનનાણાકીય ઉત્તેજકોનું મહત્વ જણાવી શકશો.

11.1 પરિચય

એકમ 10માં તમે શીખી ગયા કે દોરવણીનાં ચાર ઉપકાર્યો છે, જેમાંનું એક અભિપ્રેરણા છે. કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં બધા જ કર્મચારીઓ સરખી કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરતા નથી. કેટલાક કામદારો બીજા કરતાં વધારે કાર્યક્ષમ હોય છે. કામદારોમાં રહેલો આ કાર્યક્ષમતાનો તફાવત નીચેનાં કારણોસર હોઈ શકે છે :

- (1) તેમનામાં રહેલ શક્તિઓમાં તફાવત
- (2) કામ કરવાની ઉત્સુકતામાં રહેલો તફાવત

કામદાર વધારે કે ઓછો કાર્યક્ષમ છે તેનો આધાર તેની કામ કરવાની વૃત્તિ કે ઇચ્છા પર હોય છે. કામદારોમાં કામ કરવાની વૃત્તિ કે ઇચ્છા જાગ્રત કરવી એ સંચાલનનું મહત્વનું કાર્ય છે. આ એકમમાં અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ અને પ્રક્રિયા સમજાવેલ છે. તેમ જ અભિપ્રેરણાના અભિગમો અને પ્રકારોની પણ ચર્ચા કરેલ છે.

ક.બ.દો. - ૯

11.2 અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ

અમુક ચોક્કસ ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિ પોતાની મહત્તમ શક્તિઓનો સ્વેચ્છાએ ઉપયોગ કરે તેવા આંતરિક બળને અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે. અભિપ્રેરણા એ વ્યક્તિમાં કામ કરવાની પ્રબળ ઇચ્છા જાગ્રત કરે છે અને તેનાથી તે સમગ્ર કાર્ય દરમિયાન ઉત્સાહથી કાર્ય કરે છે. અભિપ્રેરણા એ વ્યક્તિની વર્તણૂક નક્કી કરે છે. ડેલ્ટન મેકફરલેન્ડના મતે “અભિપ્રેરણા એ ઇચ્છા, બળ, દબાણ, આશા, જરૂરિયાતનો રસ્તો છે કે જે માનવીય વર્તનને દોરવણી આપે છે, અંકુશ આપે છે કે સમજાવે છે.”

Motivation refers to the way in which urges, drives, desires, aspirations, striving or needs direct, control or explain the behaviour of human being.

‘અભિપ્રેરણા’ એ શબ્દ Motive શબ્દ પરથી ઊતરી આવ્યો છે. અને આ Motive એટલે વ્યક્તિમાં રહેલ આંતરિક જરૂરિયાતો, ઇચ્છાઓ, પ્રેરક બળો. આ Motives એ વ્યક્તિગત અને આંતરિક હોય છે. આ સંદર્ભમાં, ‘જરૂરિયાત’ એ કટોકટી સાથે કે કંઈક કરવાના પ્રબળ દબાણ સાથે સાંકળી શકાય નહીં. તે માત્ર વ્યક્તિની અંદર એવું ‘કંઈક’ છે જે તેને કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત કરે છે. આ જરૂરિયાતો એ વર્તણૂકનાં કારણો છે. તેઓ વ્યક્તિની પ્રવૃત્તિઓને શરૂ કરે છે અને ટકાવી રાખે છે. આ પ્રેરક બળો એ માનવીય વર્તણૂકને ચોક્કસ દિશા આપે છે.

અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયામાં વ્યક્તિઓના પ્રેરક બળો એ ચાલકબળ છે. આ પ્રેરક બળો એ વ્યક્તિઓની વર્તણૂકને નક્કી કરે છે.

11.3 અભિપ્રેરણાનું સ્વરૂપ

1. વ્યક્તિમાં ‘પ્રેરક બળો’ એ શક્તિના સ્ત્રોતો છે. આ પ્રેરકબળો અદૃશ્ય હોય છે અને તેમને માપવાં ખૂબ જ કઠિન છે. આપણામાંના બધા અલગ અલગ પ્રકારના હોય છે અને આ પ્રેરક બળો સમયે સમયે બદલાતા રહે છે.
2. એક પ્રેરકબળ એ વિવિધ વર્તણૂકો સર્જે છે : દા.ત. પ્રતિષ્ઠા મેળવવાની ઇચ્છા રાખનાર વ્યક્તિ રાજકીય કાર્યાલય શરૂ કરે છે, નાણાંનો ત્યાગ કરે છે, વધારાનું શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરે છે અથવા પોતાનો બાલ્ય દેખાવ બદલી નાખે છે.
3. ઘણાં અલગ અલગ પ્રેરક બળો સમાન વર્તણૂકમાં પરિણમે છે : સંખ્યાબંધ અલગ અલગ પ્રેરકબળોને કારણે સમાન વર્તણૂક પરિણમતી હોય છે. દા.ત. કાર ખરીદવાની ઇચ્છા ઘણાં કારણોસર ઊભી થતી હોય છે જેમ કે યુવાન અને આકર્ષક દેખાવા માટે, આદરણીય દેખાવા માટે, બીજા તરફથી સ્વીકાર પ્રાપ્ત થાય તે માટે, સમાન આવકસ્તરથી અલગ પડવા માટે. આમ પ્રેરકબળ એ ચોક્કસ પ્રકારના વર્તનને આધારે નક્કી થઈ શકતું નથી.
4. વર્તણૂકના આધારે વ્યક્તિના પ્રેરક બળનો અંદાજ બાંધી શકાય છે : કોઈ એક વ્યક્તિની વર્તણૂકની વારંવાર ચકાસણી/ તપાસ કરવાથી વર્તનના કારણનો અંદાજ જાણી શકાય છે. દા.ત. એક વિધાન એવું છે કે બધા જ લોકો અસલામતીની લાગણી અનુભવતા હોય છે તેથી તે પ્રમાણેની વર્તણૂક કરતા હોય છે. ઘણી વ્યક્તિઓ ખૂબ જ વિશ્વાસથી વર્તન કરતી હોય છે.
5. પ્રેરક બળો એકરૂપતાથી અથવા સંઘર્ષથી કાર્ય કરતાં હોય છે : વર્તણૂક એ વિવિધ પ્રેરક બળોની આંતરિક રમતોથી પરિણમતી હોય છે. આ પ્રેરક બળો વ્યક્તિને એક દિશા કે અનેક દિશામાં ધકેલતાં હોય છે. દા.ત., એક છોકરી નિશાબમાં ઊંચો ક્રમાંક જાળવવા માગતી હોય અને રસોડામાં તેણીની માતાને મદદ કરવા પણ માગતી હોય છે.

6. પ્રેરક બળો આવતાં-જતાં હોય છે : દા.ત. યુવાન માણસને વેકેશનમાં મુસાફરીનો શોખ હોય છે, પરંતુ ક્રિકેટ મેચના સમયે તે મુસાફરી ટાળે છે. આમ ચોક્કસ સમયબિંદુએ જે પ્રેરક બળ વ્યક્તિની વર્તણૂક નક્કી કરે છે તે પ્રેરકબળ સમય જતાં બદલાઈ જતું હોય છે.
7. પ્રેરક બળો પર્યાવરણ સાથે સંઘર્ષમાં આવે છે : અમુક ચોક્કસ સમયે જે પરિસ્થિતિ હોય તે પ્રેરક બળ જોડે સંઘર્ષમાં આવી તેની માત્રા ઘટાડી દે છે, અથવા વધારી દે છે. દા.ત. જ્યાં સુધી વાનગીની સુગંધ ન આવે ત્યાં સુધી 'ભૂખ'ની ઇચ્છા પ્રબળ બનતી નથી.

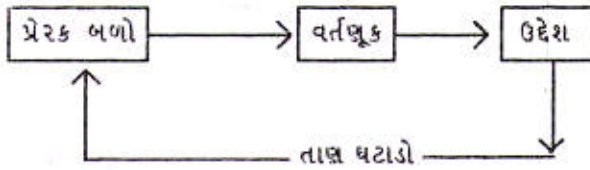
11.4 અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયા

અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાનાં મૂળભૂત તત્ત્વો નીચે પ્રમાણેનાં છે :

- (1) વર્તણૂક
- (2) પ્રેરક બળો
- (3) લક્ષ્યો (goal)
- (4) Feedback નું કોઈક સ્વરૂપ જે આકૃતિ 11.1માં દર્શાવેલ છે.

આકૃતિ 11.1

અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયા



વર્તણૂક : બધી વર્તણૂકો એ પ્રવૃત્તિઓની શ્રેણી છે. ઉદ્દેશની પ્રાપ્તિ માટે વર્તણૂક પ્રેરાતી હોય છે. એક જ સમયે વ્યક્તિના મનમાં ઘણી ઇચ્છાઓ પ્રબળ થતી હોય છે, દા.ત. ચાલવું, વાતો કરવી, ખાવું વગેરે. વ્યક્તિઓ એક ઇચ્છા પરથી બીજી ઇચ્છા પર ખૂબ જ ઝડપથી ખસી જતી હોય છે. સંચાલકે વ્યક્તિની વર્તણૂકનું અનુમાન અને અંકુશ કરવા માટે લોકોનાં પ્રેરક બળો સમજવાં જરૂરી છે.

પ્રેરક બળો (જરૂરિયાતો / ઇચ્છાઓ / ચાલક બળો) : પ્રેરકબળો એ લોકોને કાર્ય તરફ ધકેલે છે. તેઓ વર્તણૂકના પ્રાથમિક શક્તિસ્ત્રોતો છે. તેઓ વર્તણૂકના 'રસ્તાઓ' અને કાર્યનાં મુખ્ય તત્ત્વો છે. તેઓ મોટા ભાગે વ્યક્તિલક્ષી હોય છે અને વ્યક્તિઓની માનસિક લાગણીઓનું પ્રતિનિધિત્વ કરતાં હોય છે. તેઓ વર્તણૂકને ઘણી રીતે અસર કરતાં હોય છે. તેઓ સતત ઊભાં થતાં હોય છે અને વ્યક્તિની સામાન્ય વર્તણૂકને ચોક્કસ દિશા આપતાં હોય છે.

લક્ષ્યો (Goals) : પ્રેરક બળો એ લક્ષ્યોતરફી હોય છે. પ્રેરક બળો એ અસમતુલાની સ્થિતિ, શારીરિક અને માનસિક અસમતુલા સર્જે છે. હેતુઓની સિદ્ધિ એ શારીરિક અને માનસિક અસમતુલામાં ઘટાડો કરે છે. હેતુઓ એ અંત છે જે વ્યક્તિઓને સંતોષ પૂરો પાડે છે. વ્યક્તિના ઉદ્દેશો નીચેનાં ચાર પરિબળો પર આધારિત છે : (i) સાંસ્કૃતિક ધોરણો (ii) વારસાગત મળેલ શારીરિક શક્તિઓ (iii) વ્યક્તિગત અનુભવ (iv) શારીરિક અને સામાજિક વાતાવરણમાં તેની દરજ્જો.

11.5 અભિપ્રેરણાનો ફાળો

1. સંચાલકો અને વ્યવસ્થાતંત્રના સંશોધકો માટે વ્યક્તિઓની વર્તણૂક જરૂરી બને છે. દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં 'લોકો' જરૂરી હોય છે.
2. વ્યવસ્થાતંત્રમાં અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ ખૂબ જ ઉપયોગી નીવડે છે. તે વ્યવસ્થાતંત્ર

- પર અને તેની પ્રવૃત્તિઓ પર ખૂબ જ અસરકારક નીવડી શકે છે.
3. વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો ઘણો આધાર 'અભિપ્રેરણા' પર રહેલો છે. અભિપ્રેરણાના ખ્યાલ અને અભ્યાસને આધારે જ સંચાલકો કર્મચારીઓને પ્રેરી શકતા હોય છે અને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે તેમના પ્રયત્નો લાવી શકતા હોય છે.
 4. જેમ જેમ યાંત્રીકરણ વધતું જાય છે, ટેકનોલોજીનો વિકાસ થતો જાય છે, તેમ તેમ કર્મચારીઓને અભિપ્રેરણા આપી, તેમનો ઉપયોગ કરવા માટે તેમને સજ્જ કરવા પડતા હોય છે.
 5. ઘણાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં કર્મચારીઓને હવે સંપત્તિ માનવામાં આવે છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રો પોતાના કર્મચારીઓના વિકાસમાં પણ જરૂરી રસ લેતાં હોય છે. તે વખતે 'અભિપ્રેરણા'નો ખ્યાલ ખૂબ જ ઉપયોગી નીવડે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

1. નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) પ્રેરક બળો એ વર્તણૂકના 'કારણો' છે.
 - (ii) પ્રેરક બળો એકરૂપતાથી અથવા સંઘર્ષથી કાર્ય કરતાં હોય છે.
 - (iii) હાથ નીચેના કર્મચારીઓની વર્તણૂકના અંકુશ માટે, સંચાલકોએ તેમના પ્રેરક બળો જાણવા જોઈએ.
 - (iv) પ્રેરક બળો પર પર્યાવરણની કોઈ અસર થતી નથી.
 - (v) પ્રેરક બળોની સમય પર કોઈ અસર થતી નથી.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) પ્રેરક બળો એ વ્યક્તિઓનો છે અને તેથી તેઓ વ્યક્તિગત અને છે.
 - (ii)નો વ્યક્તિઓના પ્રેરક બળોના અંદાજ તરીકે ઉપયોગ થઈ શકે છે.
 - (iii) જરૂરિયાતો પર્યાવરણને લીધે ઝડપથી ખસતી હોય છે.
 - (iv) પ્રેરક બળો હંમેશાં તરફી હોય છે.
 - (v) વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો આધાર કર્મચારીઓના પર આધારિત હોય છે.

11.6 અભિપ્રેરણાના જુદા જુદા અભિગમો

અભિપ્રેરણાના અભિગમો સામાન્ય રીતે અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાનું વિશ્લેષણ કરી, લોકોને કેવી રીતે અભિપ્રેરિત કરવા તેની દિશા બતાવે છે. અહીં આપણે આવા ત્રણ જુદા જુદા અભિગમો(Theory)ની ચર્ચા કરીએ છીએ :

- (1) મેકગ્રેગરનો સહભાગીદારીનો અભિગમ.
- (2) મેસ્લોનો જરૂરિયાતલક્ષી અભિગમ.
- (3) હર્ઝબર્ગનો દ્વિપરિબળનો અભિગમ.

11.6.1 મેકગ્રેગરનો સહભાગીદારીનો અભિગમ

ડગ્લાસ મેકગ્રેગરે કારીગરોની સહભાગીદારીના આધારે વ્યક્તિઓ અંગેની ધારણાઓના બે સમૂહો આપેલા છે જેને અભિગમ X અને અભિગમ Y તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. અભિગમ Xમાં તે જણાવે છે કે સરેરાશ માનવીને કામનો અભિગમો હોય છે અને તક મળે તો તે કામ કરતો નથી. આ કામદારોના સંચાલકોએ કામદારોને યોગ્ય દિશા આપવી જોઈએ, માર્ગદર્શન આપવું જોઈએ, અને સજાનાં પગલાંઓ લઈને પણ તેમની પાસેથી કામ કરાવવું જોઈએ. અભિગમ Xમાં લોકોની સ્વભાવગત ધારણાઓ નીચે પ્રમાણે કરવામાં આવી છે :

1. સંકલનનો અભાવ હોય છે.
2. લોકો મૂળભૂત રીતે આજસુ હોય છે અને તેઓ ઓછામાં ઓછું કામ કરવાની વૃત્તિ ધરાવે છે.
3. જવાબદારી સ્વીકારતા નથી.
4. સિદ્ધિ હાંસલ કરવામાં માનતા નથી.
5. પોતાની જ વર્તણૂકને સાચી દિશા આપી શકતા નથી.
6. વ્યવસ્થાતંત્રની જરૂરિયાતો પ્રત્યે દુર્લભ સેવે છે.
7. બીજાઓ પાસેથી દોરવણી મેળવવા ઉત્સુક હોય છે.
8. નિર્ણયો લઈ શકતા નથી.
9. ખૂબ જ કાર્યક્ષમ અને તેજસ્વી હોતા નથી.

મેકગ્રેગરે અભિગમ X પરંપરાગત રીતે મૂકેલ છે જેમાં તેમણે જાણાવ્યું છે કે કર્મચારીઓને શું પસંદ છે અને સંચાલકોએ શું કરવું જોઈએ. તેમના મતે કામદારો પર આપખુદ નેતાગીરી જ હોઈ શકે.

ત્યાર બાદ તેમણે અભિગમ Y આપ્યો જેમાં લોકોની સ્વભાવગત ધારણાઓ નીચે પ્રમાણે કરવામાં આવી છે :

1. સંકલિત હોય છે.
2. નિશ્ચિત હેતુઓ માટે ખૂબ જ પરિશ્રમ કરતા હોય છે.
3. જવાબદારી સ્વીકારે છે.
4. સિદ્ધિ હાંસલ કરવા તત્પર હોય છે.
5. પોતાની વર્તણૂકને સાચી દિશા આપવા સક્ષમ હોય છે.
6. પોતાનું વ્યવસ્થાતંત્ર સફળ થાય તેવી ઇચ્છા ધરાવતા હોય છે.
7. નિર્ણયો લેતા હોય છે.

અભિગમ Yનો વિકાસ કરતી વખતે મેકગ્રેગરે નીચેની ધારણાઓ કરી હતી :

- (1) સામાન્ય માણસને કામ પ્રત્યે અણગમો હોતો નથી.
- (2) સજાત્મક પગલાંથી જ કામદારો પાસેથી ધાર્યું કામ લઈ શકાતું નથી.
- (3) કામદારો હંમેશાં નિશ્ચિત હેતુઓ પ્રત્યે સભાન હોય છે. તેમને સારું વળતર મળે તો તેઓ તે દિશામાં સક્રિય બને છે.
- (4) સામાન્ય માણસ શીખે છે અને જવાબદારી પણ લે છે.
- (5) વ્યવસ્થાતંત્રોના પ્રશ્નોમાં પણ તે સક્રિયપણે ભાગ લઈ તેનો નિકાલ લાવવા પ્રયત્નશીલ રહેતો હોય છે.
- (6) અત્યારના આધુનિક જમાનામાં સામાન્ય માણસની આંતરિક શક્તિમાંથી થોડાક ભાગનો જ ઉપયોગ થતો હોય છે.

મેકગ્રેગરના અભિગમ Yની ધારણાઓથી સંચાલકોને નવો અભિગમ મળ્યો. તેણે સંચાલન અને કામદારોની સહભાગીદારી અને સહકાર પર ભાર મૂક્યો. ન્યૂનતમ અંકુશથી મહત્તમ ઉત્પાદન પર આ અભિગમ ભાર મૂકે છે. સામાન્ય રીતે, વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો વચ્ચે કોઈ સંઘર્ષ દેખાતો નથી. આ અભિગમ પ્રમાણે કામદારોના પોતાના રસ માટે પ્રયત્નો, વ્યવસ્થાતંત્રને લાભદાયી જ નીવડશે એવું માને છે. મેકગ્રેગરના એ વર્તનલક્ષી વિજ્ઞાનના સંશોધનો જણાવે છે કે અભિગમ X કરતાં અભિગમ Yની ધારણાઓ વધારે સચોટ છે.

મૂલ્યાંકન : મેકગ્રેગરે લોકોનું જે વર્ણન અભિગમ X અને અભિગમ Yમાં કરેલ છે તે સામાન્ય રીતે કોઈ માણસને લાગુ પડતું નથી, કારણ કે અભિગમ X અને અભિગમ Yની ધારણાઓનો સમન્વય દરેક વ્યક્તિમાં હોય છે જ. સમય, મૂડ અને વાતાવરણ તેને થોડા સમય માટે અભિગમ X અને કોઈક વાર અભિગમ Yમાં મૂકી દે છે.

ધણી વાર એવું માનવામાં આવે છે કે અભિગમ X ખરાબ છે અને અભિગમ Y સારો

છે, પરંતુ આ સાચું નથી. સંચાલકે બંને અભિગમો ધ્યાનમાં રાખીને અભિપ્રેરણાનાં પગલાંઓ લેવાં જોઈએ.

11.6.2 મેંસ્લોનો જરૂરિયાતલક્ષી અભિગમ

મેંસ્લોનો અભિગમ લોકોની જરૂરિયાત પર આધારિત છે. તેના મતે માનવીય જરૂરિયાતોને એક ચોક્કસ ક્રમમાં ગોઠવી શકાય છે :

આકૃતિ 11.2

મેંસ્લો જરૂરિયાતોનો ક્રમ

શારીરિક જરૂરિયાતો	સલામતીની જરૂરિયાતો	સામાજિક જરૂરિયાતો	પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો	સ્વ-પૂર્ણતાની જરૂરિયાતો
ખોરાક પાણી હવા આશ્રય	વ્યક્તિગત સલામતી આવકની સલામતી જોખમ સામે રક્ષણ	સ્નેહ પ્રેમ લાગણી સ્વીકાર	માન હોદ્દો સ્વમાન સિદ્ધિ શાખ પ્રતિષ્ઠા	આત્મસિદ્ધિ

◆ પ્રાથમિક જરૂરિયાતો ◆

◆ ગૌણ જરૂરિયાતો ◆

1. શારીરિક જરૂરિયાતો

અભિપ્રેરણાના અભિગમમાં શરૂના બિંદુ તરીકે શારીરિક જરૂરિયાતો સૌ પ્રથમ આવે છે. આ જરૂરિયાતો માનવીય જિંદગી માટે ખૂબ જ મહત્વની હોય છે. આ જરૂરિયાતોમાં ખોરાક, પાણી, હવા, રહેઠાણ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. બીજી ઉચ્ચ પ્રકારની જરૂરિયાતો સંતોષતાં પહેલાં વ્યક્તિ આ શારીરિક જરૂરિયાતો અંશતઃ પૂરી કરે છે. અભિપ્રેરણા માટે આ જરૂરિયાતો સૌથી શક્તિશાળી ગણાય છે.

2. સલામતીની જરૂરિયાતો

શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય ત્યાર બાદ લોકો આર્થિક સ્તરને જાળવી રાખવાનો પ્રયત્ન કરતા હોય છે, જેમાં નોકરીની સલામતી, વ્યક્તિગત સલામતી, આવકની સલામતી, નિવૃત્તિ પછીના સમય માટેની જોગવાઈ, જોખમ સામે રક્ષણ વગેરેની જરૂરિયાતો વ્યક્તિઓ સંતોષતી હોય છે.

3. સામાજિક જરૂરિયાતો

માણસ સામાજિક પ્રાણી છે. તેથી તેને સમાજના સભ્યો જોડે હળવામળવાનું, લોકો તેને માન આપે, તેના મિત્રો થાય, વગેરે લાગણી તેને થતી હોય છે. આ લાગણીઓ તેની સામાજિક જરૂરિયાતો ગણાય છે, તેથી જ એકલી વ્યક્તિ કરતાં જૂથમાં વ્યક્તિઓ વધારે સારી રીતે કામ કરતી હોય છે.

4. પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો

આ જરૂરિયાત પોતાનું મહત્વ વધે, સમાજમાં પોતાનો મોભો થાય તેના માટેની છે.

આ જરૂરિયાતમાંથી જ આત્મવિશ્વાસ, શામ, બળ, શક્તિનિયંત્રણ વગેરે આવે છે. આ જરૂરિયાતની પૂર્તિ માટે જ વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામદારો આત્મવિશ્વાસથી કામ કરે છે અને તેઓ વ્યવસ્થાતંત્રને ઉપયોગી સાબિત થાય છે. જો આ જરૂરિયાતો સંતોષવામાં માનવો અસક્ષ્મ નીવડે તો તેઓ લઘુતાગ્રંથિથી પીડાય છે, નબળાઈ અનુભવે છે અને અસહાયની માફક જીવે છે.

5. આત્મ-સિદ્ધિની જરૂરિયાતો

જરૂરિયાતોમાં આ જરૂરિયાત છેલ્લે ઉદ્ભવે છે જેમાં માણસ સંપૂર્ણતાને આરે આવેલો હોય છે. માણસ હવે સર્જનાત્મક બનતો જાય છે. પોતાની બીજી બધી જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય ત્યાર બાદ વ્યક્તિ આત્મ-સિદ્ધિની જરૂરિયાત સંતોષવા પ્રેરાય છે. તે જુદી જુદી હરીફાઈઓનો સામનો કરવા પ્રેરાય છે.

મૅસ્લોના મતે આ જરૂરિયાતોનો ચોક્કસ ક્રમ હોય છે. બીજી જરૂરિયાત ત્યારે જ ઊભી થાય છે જ્યારે પ્રથમ જરૂરિયાત સંતોષાય. ઉપરાંત, આ જરૂરિયાતોના ક્રમની બીજી બાજુ એ છે કે માનવી ક્યારેય જરૂરિયાતથી ધરાતો નથી. જો એક જરૂરિયાત સંતોષાઈ જાય તો તરત જ બીજી જરૂરિયાત ઉપસ્થિત થાય છે. મૅસ્લોના મતે જે વ્યક્તિની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો નહીં સંતોષાઈ હોય તેને ગૌણ જરૂરિયાતો માટેનાં સાધનો આપી પ્રેરી શકાતો નથી. તેની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો લક્ષમાં લઈને જ તેને અભિપ્રેરણા આપી શકાય છે. આ ઉપરાંત જ્યારે કોઈ જરૂરિયાત સંતોષાઈ ગઈ હોય છે ત્યારે તે પ્રેરકબળ તરીકે ઉપયોગમાં લઈ શકાતી નથી.

શારીરિક અને સલામતીની જરૂરિયાતો મર્યાદિત છે પરંતુ ઉચ્ચ ક્રમવાળી જરૂરિયાતો સંતોષકારક રીતે અમર્યાદિત (અનંત) છે અને તે વ્યવસ્થાતંત્રમાંની ઉચ્ચ હોદ્દાવાળી વ્યક્તિઓમાં વધારે જોવા મળે છે. અભ્યાસો પરથી પણ ફલિત થયેલું છે કે સામાજિક જરૂરિયાતો અને અહમ્મની જરૂરિયાતો વધારે મહત્વની ગણાય છે અને તેથી તે પ્રેરકબળો તરીકે વધારે મહત્વ ધરાવે છે.

શું જરૂરિયાતો આવો ક્રમ ધરાવે છે ?

જરૂરિયાતોના ક્રમનો અભિગમ બધા જ સ્થળે અને બધા જ સમયે લાગુ પાડી શકાતો નથી. યુરોપ અને જાપાનના અભ્યાસો જણાવે છે કે આ અભિગમ તેમના સંચાલકોને લાગુ પાડી શકાયો નથી. દરેક દેશમાં જરૂરિયાતોનું મહત્વ, ક્રમ અને અગ્રતા જુદાં જુદાં હોય છે. સાંસ્કૃતિક તફાવત પણ ખૂબ જ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે. તેથી મૅસ્લોએ બતાવ્યા પ્રમાણેનો જ ક્રમ દરેક જગ્યાએ લાગુ પાડી શકાતો નથી.

આ ઉપરાંત એક જરૂરિયાત સંતોષાઈ જાય ત્યાર બાદ જ બીજી જરૂરિયાત ઉપસ્થિત થાય છે તે પણ સર્વત્ર સાચું નથી કારણ કે વ્યક્તિઓની જરૂરિયાતો એક જ સમયે ઘણીબધી હોય છે. ઉપરાંત, જરૂરિયાતના જુદા જુદા સ્તરે પ્રેરક બળ પણ જુદું જુદું હોઈ શકે છે. નાણું માત્ર શારીરિક અને સામાજિક જરૂરિયાત સંતોષી શકે છે પરંતુ બીજી ઉચ્ચ જરૂરિયાતો સંતોષવામાં તે નિષ્ફળ નીવડે છે.

ઘણી વ્યક્તિઓમાં ઉચ્ચ પ્રકારની જરૂરિયાતોનું મહત્વ પ્રાથમિક જરૂરિયાતો કરતાં વધારે પ્રમાણમાં જોવા મળે છે. ઘણા સર્જકોમાં સર્જનની પ્રવૃત્તિ જ મહત્વની હોય છે. તે જ રીતે ઘણા લોકોમાં પ્રેરકબળો ખૂબ જ નજીવા જોવા મળે છે.

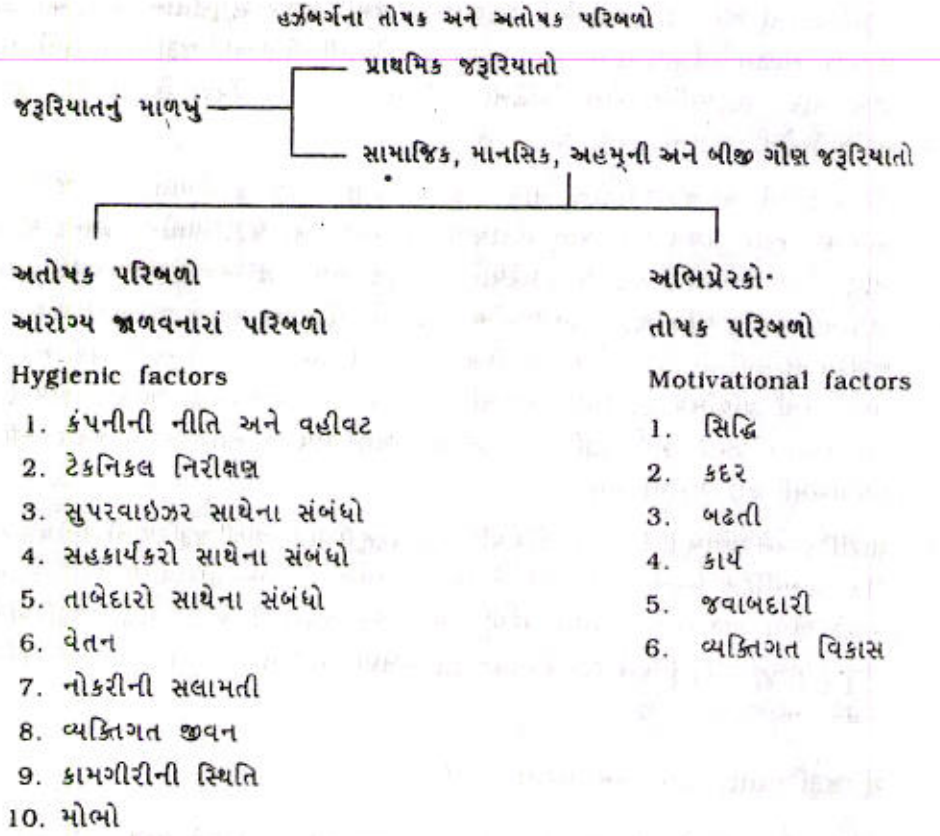
11.6.3 હર્જબર્ગનો દ્વિપરિબળનો અભિગમ

અભિપ્રેરણાના આ અભિગમ મુજબ અભિપ્રેરણા આપનારાં અને રખરખાવનાં પરિબળો અલગ અલગ હોય છે. સંશોધનના તારણો મુજબ હર્જબર્ગે તોષક

પરિભળો (અભિપ્રેરકો-Motivators) અને અતોષક પરિભળો (આરોગ્ય જાળવનારા Hygiene factors) એવા બે ભાગ પાડેલા છે.

હર્ઝબર્ગના મત મુજબ અસંતોષ રોકતાં પરિભળો જે પરિસ્થિતિ સાથે સંબંધિત હતાં તેમને આરોગ્ય જાળવનારાં પરિભળો કહ્યાં અને સંતોષમાં વધારો કરનારાં પરિભળો જે કાર્યના ઘટકો સાથે સંકળાયેલાં હતાં તેને અભિપ્રેરકો કહ્યાં.

કોષ્ટક



આરોગ્ય જાળવનારાં પરિભળોની હાજરીથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં અસંતોષ અટકે છે. પરંતુ આ પરિભળો કામદારોને અભિપ્રેરણા આપતાં નથી. જ્યારે બીજી બાજુ અભિપ્રેરકો એવાં પરિભળો છે, જેની જરૂર ઉત્પાદકતા વધારવા માટે પડે છે.

હર્ઝબર્ગના મતે આજના અભિપ્રેરકો આવતી કાલે એટલે કે ભવિષ્યમાં આરોગ્ય જાળવનારાં પરિભળો બની જતાં હોય છે. એ પણ નોંધવું જોઈએ કે એક વ્યક્તિ માટે જે આરોગ્ય જાળવનારું પરિભળ છે તે બીજા માટે અભિપ્રેરક પરિભળ પણ બની રહે છે.

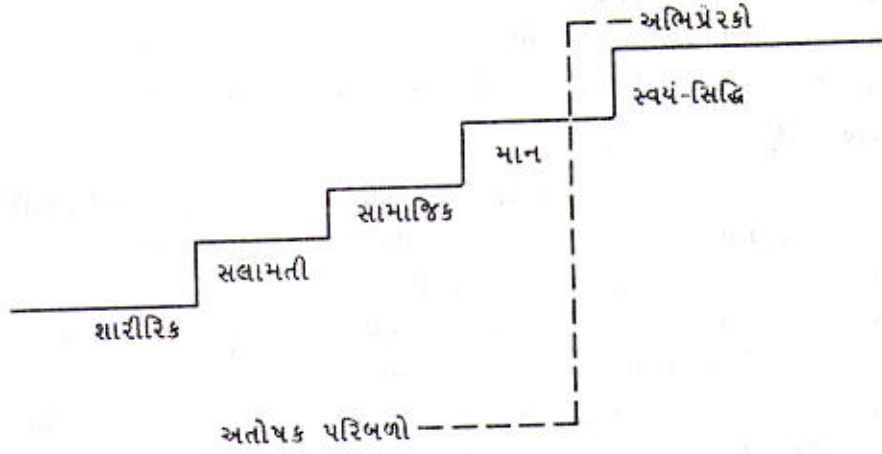
11.6.4 હર્ઝબર્ગ અને મૅસ્લોના અભિગમ વચ્ચેનો તફાવત

હર્ઝબર્ગ અને મૅસ્લોના અભિગમો અભિપ્રેરક પરિભળો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરનારા છે. મૅસ્લોનો અભિગમ જરૂરિયાત આધારિત છે. તેના મતે અસંતોષાયેલ જરૂરિયાતો અભિપ્રેરક બળ તરીકે ઉપયોગી થઈ શકે છે. હર્ઝબર્ગે પોતાના અભિગમમાં તોષક અને અતોષક પરિભળો એવા બે ભાગ પાડેલા છે, જેમાં અતોષક પરિભળો અભિપ્રેરક પરિભળો તરીકે ઉપયોગમાં લઈ શકાતાં નથી તેમ તેણે જણાવ્યું છે.

હર્ઝબર્ગનો અભિગમ એ મર્યાદિત રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે, જ્યારે મૅસ્લોનો અભિગમ સાર્વત્રિક છે, તે દરેક પ્રકારના કર્મચારીને લાગુ પાડી શકાય છે.

આકૃતિ 11.2

મૅસ્લો અને હર્જબર્ગના અભિગમો વચ્ચેનો સંબંધ



11.6.5 મૅસ્લો અને હર્જબર્ગના અભિગમો વચ્ચેનો સંબંધ

બંનેના અભિગમો વચ્ચે તફાવત છે છતાં આ બંને અભિગમો એકબીજા સાથે સંબંધિત પણ છે. હર્જબર્ગના જાણાવ્યા પ્રમાણેનાં અતોષક પરિબલો સામાન્ય રીતે નીચલી ક્લાસની જરૂરિયાતમાં આવે છે. સામાન્ય રીતે આ બધી જ જરૂરિયાતો સંતોષાયેલી રહેતી હોવાથી અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે ઉપયોગી નથી. મૅસ્લોની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો, સલામતી અને સામાજિક જરૂરિયાતો, એ હર્જબર્ગના અતોષક પરિબલોની અંદર આવી જાય છે અને સ્વયં-સિદ્ધિની જરૂરિયાત એ અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે આવે છે.

11.6.6 કાર્ય-સમૃદ્ધિ (Job enrichment)

હર્જબર્ગે પોતાના દ્વિપરિબલ અભિગમમાં કાર્ય-સમૃદ્ધિ પર ખૂબ જ ભાર મુકેલ છે. કાર્ય-સમૃદ્ધિ એટલે કાર્યનાં તત્વોને સમૃદ્ધ બનાવવા અથવા જાણી જોઈને કાર્યની જવાબદારી અને વિસ્તારને વધારવા. કાર્ય-સમૃદ્ધિ એ અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે ઉપયોગી છે કારણ કે તેનાથી કામદારની કાર્ય કરવાની-સંતોષની લાગણી પૂરી થતી જોવા મળે છે. અથવા કાર્યની પુનઃ ગોઠવણી એ રીતે કરવી જેનાથી કામદારને પૂરતો સંતોષ મળી રહે.

કાર્યસમૃદ્ધિ અને કાર્ય-વૃદ્ધિ એ બે શબ્દપ્રયોગો અલગ અલગ છે. કાર્યવૃદ્ધિમાં કાર્યમાં જે પુનરાવર્તી પ્રવૃત્તિઓ આવે છે તેને ઘટાડવામાં આવે છે અને કંટાળો દૂર કરવામાં આવે છે. તેમાં સમાન સ્વરૂપનાં કાર્યો ઉમેરવામાં આવે છે. જ્યારે કાર્ય-સમૃદ્ધિમાં હરીફાઈનું તત્વ ઉમેરવામાં આવે છે. કાર્યસમૃદ્ધિમાં કામદારને પોતાની કુશળતા વાપરવાની તક મળે છે.

કાર્ય-સમૃદ્ધિને અસરકારક બનાવવા માટેના સિદ્ધાંતો

1. કામદારને કાર્ય કરવાની અને જવાબદારીની સંપૂર્ણ સ્વતંત્રતા આપો.
2. સંચાલકોમાં 'કામદાર પરેખર શું ઇચ્છે છે'ની સમજણ હોવી જોઈએ.
3. કામદારને વિશ્વાસમાં લીધેલ હોવો જોઈએ.
4. દરેક તબક્કે નવાં કામો અને અધરાં કામો મૂકો જેથી કામદારને પોતાની કાર્યક્ષમતા માપવા માટે પૂરતી તક મળી રહે.
5. કામદારે કેવું કાર્ય કર્યું છે તેની સતત માહિતી તેને મળવી જોઈએ.

કાર્ય-સમૃદ્ધિના લાભો

1. કાર્યને રસપ્રદ બનાવે છે.

2. કામદારોની ગેરહાજરી અને મજૂર ફેરબદલીદર ઘટાડે છે.
3. વિકાસ અને બદતની તકો હોવાથી તેના આધારે અભિપ્રેરણામાં વધારો કરે છે.
4. કામદારની કાર્યકુશળતામાં વધારો કરે છે.
5. કામદારોને વધારે સંતોષ મળે છે.
6. વ્યવસ્થાતંત્રને ગુણાત્મક અને જથ્થાત્મક ઉત્પાદનમાં વધારો મળે છે.

કાર્ય-સમૃદ્ધિની મર્યાદાઓ

1. ટેકનોલોજીને કારણે બધાં જ કાર્યો માટે કાર્ય-સમૃદ્ધિ લાવી શકાતી નથી. વિશિષ્ટ પ્રકારની યંત્રસામગ્રીને કારણે કાર્યને વધારે રસપ્રદ બનાવી શકાતાં નથી.
2. કાર્યસમૃદ્ધિ ઘણી વાર ખર્ચાળ બની જાય છે.
3. ખૂબ જ ઊંચા કૌશલ્યવાળા કામદારોનાં કાર્યો ખૂબ જ પડકારરૂપ હોય છે, પરંતુ તેઓ તેટલી કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરતા હોતા નથી.
4. એ માનવું ભૂલભરેલું છે કે બધા જ કામદારો પડકારરૂપ કાર્યો ઇચ્છતા હોય છે. ઘણા કામદારો જવાબદારી સ્વીકારવાની ટેવવાળા નથી હોતા.
5. જે કામદારોને કાર્ય-સમૃદ્ધિની તક આપવામાં આવે છે, તે કાર્યને અનુરૂપ કૌશલ્ય-વાળા પણ નથી હોતા.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) અભિગમ X પ્રમાણે નેતાગીરી જ કામદારોને કાર્ય કરાવી શકે છે.
- (ii) મેંસ્લોના અભિગમ પ્રમાણે જરૂરિયાતો અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના શરૂઆતના બિંદુ તરીકેની છે.
- (iii) નીચલી કક્ષાની જરૂરિયાતો છે અને ઉપલી કક્ષાની જરૂરિયાતો છે.
- (iv) પરિબળો અતોષકપરિબળો છે જેનું અભિપ્રેરણા માટે નકારાત્મક મહત્ત્વ છે.
- (v) કાર્ય-સમૃદ્ધિ એ તકનિક છે.

2 જોડકાં જોડો :

I	II
(i) આરોગ્ય જાળવનારું પરિબળ	(a) વધારાની જવાબદારી
(ii) અભિગમ X	(b) સિદ્ધિ
(iii) અભિગમ Y	(c) સમાન કાર્યોની ઉમેરણી
(iv) કાર્ય-સમૃદ્ધિ	(d) પગાર
(v) પરેખર અભિપ્રેરકો	(e) રમત જેટલું જ કામ સ્વભાવગત છે.
(vi) કાર્યવૃદ્ધિ	(f) કામનો અણગમો

11.7 અભિપ્રેરણાના પ્રકારો - નાણાકીય વિરુદ્ધ બિનનાણાકીય

અભિપ્રેરણાને જુદા જુદા આધારો લઈને નીચે પ્રમાણે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે :

1. હકારાત્મક અથવા નકારાત્મક
2. બાહ્ય અને આંતરિક
3. નાણાકીય અથવા બિનનાણાકીય

હકારાત્મક અભિપ્રેરણા

સંચાલકો કામદારોને માન આપી, તેમના કાર્યની કદર કરી હકારાત્મક અભિપ્રેરણા અપનાવી શકે છે. આ ઉપરાંત તેઓ કામદારોના લાભ અંગે ચિંતિત હોય, કામદારોને સત્તાસોંપણી કરે વગેરે પગલાંઓથી પણ કામદારો વધારે સારું કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે.

નકારાત્મક અભિપ્રેરણા

સંચાલકો કામદારોને સજા કરે, દંડ કરે, કરાવે. કામદારો ઉપરોક્ત પગલાંના ડરથી વધારે સારું કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે.

બાહ્ય અને આંતરિક અભિપ્રેરણા

બાહ્ય અભિપ્રેરણા કાર્યથી દૂર સર્જાતી હોય છે, જેમાં પગાર, અન્ય લાભો, મેડિકલ સવલતો જેવાં નાણાકીય પરિબલો હોય છે જ્યારે આંતરિક અભિપ્રેરણા કાર્યસ્થળે જ સર્જાય છે, જેમાં કાર્યની કદર, સુપરવાઇઝર તરફથી કામદારને મળતું માન વગેરે જે બિનનાણાકીય પરિબલો હોય છે.

નાણાકીય અને બિનનાણાકીય અભિપ્રેરણા

નાણાકીય અભિપ્રેરણા નાણાં જોડે સંકળાયેલી છે જેમાં પગાર, બોનસ, બીજા આર્થિક લાભોનો સમાવેશ થાય છે. બિનનાણાકીય અભિપ્રેરણા નાણાં જોડે સંકળાયેલ નથી. તેમાં કામદારના અહમ્મની પૂર્તિ, કદર વગેરે પરિબલો છે.

11.7.1 નાણાકીય અભિપ્રેરણા/ઉત્તેજનો

અભિપ્રેરણામાં નાણું એ ખૂબ જ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે. સંચાલકો પણ આ નાણાકીય સાધનનો અભિપ્રેરણા માટે ખૂબ જ ઉપયોગ કરતા હોય છે. દા.ત. વેતન, ઓવરટાઇમ, બોનસ, વીમો, દાકતરી સારવાર. પરંતુ બધા જ સંજોગોમાં નાણું એ અભિપ્રેરક બની શકતું નથી. નાણું ત્યારે જ અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે ઉપયોગી થઈ શકે છે, જ્યારે કામદારોની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ હોતી નથી. આ જરૂરિયાત સંતોષવા માટે નાણું ખૂબ જ ઉપયોગી સાધન બની શકે છે. આ ઉપરાંત સામાજિક જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે પણ નાણાકીય જરૂરિયાત ઊભી થતી હોય છે. નાણું એ પ્રતિષ્ઠા અને સામાજિક માનનો પર્યાય ગણાય છે છતાં નાણું એ દરેક પ્રકારના લોકો માટે અભિપ્રેરક પરિબલ બની શકતું નથી. ઘણા લોકોને અમુક ઉંમરે નાણાંનું કોઈ મહત્ત્વ રહેતું નથી. તેઓને તે વખતે બિનનાણાકીય પરિબલો મહત્ત્વનાં હોય છે.

આમ ઉપરની ચર્ચા પરથી ફલિત થાય છે કે નાણું સૌથી સારું અભિપ્રેરક પરિબલ છે પરંતુ તે દરેક કર્મચારી માટે અસરકારક નીવડતું નથી.

11.7.2 બિનનાણાકીય અભિપ્રેરણા/ઉત્તેજનો

જ્યારે નાણાકીય સાધનો વડે નીચલી કક્ષાની જરૂરિયાતો તૃપ્ત થઈ જાય ત્યાર બાદ તે અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે બહુ ઉપયોગી નથી. પ્રાથમિક જરૂરિયાતો ઉપરાંત કર્મચારીઓને સામાજિક જરૂરિયાત, અહમ્મની જરૂરિયાત અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો પણ હોય છે. આ જરૂરિયાતોની પૂર્તિ માટે સંચાલકોએ નીચેનાં સાધનોનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ :

- (1) હરીફાઈ
- (2) કામની કદર, વખાણ, પ્રશંસા

- (3) કાર્યના પરિણામની માહિતી
- (4) કામદારોની સંચાલનમાં ભાગીદારી
- (5) સૂચનપદ્ધતિ
- (6) બઢતીની તકો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - ૩

1. નીચેનાં વિધાનો સાચાં છે કે ખોટાં તે જણાવો.
 - (i) નકારાત્મક અભિપ્રેરણા એ સજાની ધમકીથી વર્તન પર અસર કરી શકે છે.
 - (ii) આંતરિક અભિપ્રેરણામાં પગાર, બોનસનો સમાવેશ થાય છે.
 - (iii) કામદારોની સંચાલનમાં ભાગીદારી એ બિનનાણાકીય અભિપ્રેરક છે.
 - (iv) બઢતીની તક એ નાણાકીય અભિપ્રેરક ગણાય છે.
 - (v) અમર્યાદિત વિસ્તાર સુધી નાણું એ અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે વાપરી શકાય છે.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) નાણું એ અનેજરૂરિયાતની પૂર્તિ માટે અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે વાપરી શકાય છે.
 - (ii) હકારાત્મક અભિપ્રેરણા એ પર આધારિત છે.
 - (iii) આરોગ્ય જાળવનારાં પરિબલો જરૂરિયાતો સંતોષે છે.
 - (iv) હરીફાઈ એ પ્રકારનું અભિપ્રેરક પરિબલ ગણાય છે.
 - (v) પોતાના કામના પરિણામની માહિતી કામદારને આપે છે.

11.8 સારાંશ

અમુક ચોક્કસ ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિ પોતાની મહત્તમ શક્તિઓનો સ્વેચ્છાએ ઉપયોગ કરે તેવા આંતરિક બળને અભિપ્રેરણા કહેવામાં આવે છે. અભિપ્રેરણા એ વ્યક્તિમાં કામ કરવાની પ્રબળ ઇચ્છા જાગ્રત કરે છે અને તેનાથી સમગ્ર કાર્ય દરમિયાન ઉત્સાહથી કાર્ય કરે છે.

અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયાનાં મૂળભૂત તત્વો નીચે પ્રમાણેનાં છે :

- (1) વર્તણૂક
- (2) પ્રેરક બળો
- (3) લક્ષ્યો (goals)
- (4) Feedbackનું કોઈક સ્વરૂપ

પ્રેરક બળો એ લોકોને કાર્ય તરફ ધકેલે છે. તેઓ વર્તણૂકના પ્રાથમિક શક્તિસ્રોતો છે. તેઓ મોટા ભાગે વ્યક્તિલક્ષી હોય છે અને વ્યક્તિઓની માનસિક લાગણીઓનું પ્રતિનિધિત્વ કરતાં હોય છે.

ડગ્લાસ મેકગ્રેગરે કારીગરોની સહભાગીદારીના આધારે વ્યક્તિઓ અંગેની ધારણાઓના બે સમૂહો આપેલા છે, જેને અભિગમ X અને અભિગમ Y તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. અભિગમ Xમાં તે જણાવે છે કે સરેરાશ માનવીને કામનો અણગમો હોય છે અને તક મળે તો તે કામ કરતો નથી. એનાથી તદ્દન ઊલટો બીજો અભિગમ Y તેણે આપ્યો જેમાં તેણે જણાવ્યું કે મોટા ભાગના સરેરાશ માણસોને કામ પ્રત્યે અણગમો હોતો નથી અને કામદારો હંમેશાં નિશ્ચિત હેતુઓ પ્રત્યે સભાન હોય છે.

ત્યાર બાદ મેક્લોએ જરૂરિયાતલક્ષી અભિગમ આપ્યો તેમાં તેણે શારીરિક, સલામતીની,

સામાજિક પ્રતિષ્ઠાની અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો વર્ણવી. તેના મતે આ જરૂરિયાતોનો ચોક્કસ ક્રમ હોય છે. પછીની જરૂરિયાત ત્યારે જ ઉપસ્થિત થાય છે, જ્યારે આગળની જરૂરિયાત સંતોષાઈ જાય.

હર્જબર્ગે તોષક અને અતોષક પરિબલોનો ખ્યાલ આપ્યો જેમાં તેણે જણાવ્યું કે અતોષક પરિબલો સામાન્ય રીતે નીચલી કક્ષાની જરૂરિયાતમાં આવે છે. આ બધી જ જરૂરિયાતો સંતોષાયેલી રહેતી હોવાથી અભિપ્રેરક પરિબલ તરીકે ઉપયોગી નથી.

કાર્યસમૃદ્ધિ એટલે કાર્યનાં તત્ત્વોને સમૃદ્ધ બનાવવામાં આવે અથવા જાણી જાણી કાર્યની જવાબદારી અને વિસ્તાર વધારવા.

11.9 ચાવીરૂપ શબ્દ પ્રયોગો (Key Words)

વર્તણૂક : વ્યક્તિ કે સમૂહ દ્વારા શ્રેણીબદ્ધ પ્રવૃત્તિઓ કે જે પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની દિશામાં હોય.

બાહ્ય અભિપ્રેરણા : કાર્ય/નોકરી ને બાહ્ય હોય તેવા ઉત્તેજકો દ્વા.ત. વેતન.

નાણાકીય ઉત્તેજકો : નાણાકીય ઉત્તેજનોમાં નાણું અથવા લાભો આવે છે જેમાં વેતન, બોનસ, દાક્તરી સવલતોનો સમાવેશ થાય છે.

આંતરિક ઉત્તેજકો : આ ઉત્તેજકો કાર્યની અંદર જોવા મળે છે અને કામદારને કાર્ય કરતી વખતે જ સંતોષ આપે છે.

કાર્યસમૃદ્ધિ : કાર્યમાંની જવાબદારી, તત્ત્વો, વિસ્તાર, વિવિધતાને સમૃદ્ધ બનાવવાં.

11.10 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- 1 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) ખોટું
- 2 (i) જરૂરિયાતો, આંતરિક (ii) વર્તણૂક (iii) પ્રાથમિક (iv) હેતુઓ (v) પ્રેરક બળો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- 1 (i) આપબુદ્ધ (ii) શારીરિક (iii) મર્યાદિત, અમર્યાદિત (iv) આરોગ્ય જાળવનારા (v) અભિપ્રેરણા આપનારા
- 2 (i) d (ii) f (iii) e (iv) a (v) b (vi) c

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

- 1 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) ખોટું
- 2 (i) શારીરિક સલામતી (ii) વળતર (iii) નીચલી કક્ષાની (iv) બિનનાણાકીય (v) સંતોષ

11.11 સત્રાંત પ્રશ્નો

- (1) અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યા આપો. તેનું મહત્ત્વ જણાવો.
- (2) અભિપ્રેરણાનો ખ્યાલ આપો અને હકારાત્મક અભિપ્રેરણા અને નકારાત્મક અભિપ્રેરણા વચ્ચેનો તફાવત જણાવો.
- (3) હર્જબર્ગનો દ્વિપરિબલનો સિદ્ધાંત સમજાવો અને મેક્લોના અભિગમથી તે કઈ

રીતે જુદો પડે છે.

- (4) મેકગ્રેગરનો અભિગમ X અને અભિગમ Y જણાવો. ભારતમાં કયો અભિગમ પ્રચલિત છે ?
- (5) શું જરૂરિયાતો ક્રમમાં જ ઉદ્ભવે છે ? તમારા જવાબના સંદર્ભમાં ઉદાહરણ આપો.
- (6) 'નાણું એ સૌથી સારું અભિપ્રેરક પરિબલ છે.' સમજાવો.

નોંધ : આ સવાલો તમને આ એકમ સમજવામાં મદદરૂપ નીવડશે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો પણ તેના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. આ માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 12 નેતૃત્વ (Leadership)

રૂપરેખા

- 12.0 ઉદ્દેશો
- 12.1 પરિચય
- 12.2 નેતૃત્વ શું છે ?
- 12.3 સંચાલકીય નેતૃત્વનું મહત્વ
- 12.4 નેતૃત્વના જુદા જુદા અભિગમો
- 12.5 નેતૃત્વની શૈલીઓ
- 12.6 નેતૃત્વનાં કાર્યો
- 12.7 અભિપ્રેરણા અને નેતૃત્વ
- 12.8 નેતૃત્વની અસરકારકતા
 - 12.8.1 અસરકારક નેતાનાં લક્ષણો
 - 12.8.2 અસરકારક નેતાનાં લક્ષણો
- 12.9 નેતૃત્વ અને નૈતિકતા
 - 12.9.1 નૈતિકતાનો અર્થ અને મહત્વ
 - 12.9.2 નૈતિકતા નક્કી કરતાં પરિબલો
 - 12.9.3 નેતૃત્વ અને નૈતિકતા
- 12.10 સારાંશ
- 12.11 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 12.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 12.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

12.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે—

- નેતૃત્વ શું છે તે સમજાવી શકશો.
- સંચાલકીય નેતૃત્વનું મહત્વ જણાવી શકશો.
- નેતૃત્વનાં જુદા જુદા અભિગમો અને શૈલીઓ દર્શાવી શકશો.
- નેતૃત્વનાં કાર્યો ગણાવી શકશો.
- અભિપ્રેરણા અને નેતૃત્વનો સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરી શકશો.
- અસરકારક નેતાનાં લક્ષણો જણાવી શકશો.
- નૈતિકતાનો અર્થ અને મહત્વ જણાવી શકશો.

12.1 પરિચય

એકમ 11માં તમે અભિપ્રેરણા વિશે શીખી ગયા. આ એકમમાં તમે નેતૃત્વ વિશે શીખી શકશો. તમે જાણો છો કે સંચાલન એ બીજા પાસે કામ કરાવવાની કળા છે. સંચાલકો તેમના હોદ્દાની રૂએ તાબેદારોને હુકમો આપી શકે છે અને તેનો અમલ કરાવી શકે છે. પરંતુ એ વખતે એ પણ ધ્યાન રાખવું પડે છે કે તાબેદારો પોતાના મહત્તમ પ્રયત્નો વડે પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે કાર્ય કરે. આમ, સંચાલકોએ તાબેદારોની વર્તણૂક પર અસર પહોંચાડવાનું કાર્ય પણ કરવું પડે છે. આ કામ સંચાલકે, નેતૃત્વનાં લક્ષણોથી કરવું પડે છે. સંચાલકમાં નેતૃત્વનાં લક્ષણો હોવાં જોઈએ. સારા નેતા બની તેઓએ કર્મચારીઓની વર્તણૂક પર સારી અસર પહોંચાડી, ધાર્યું કામ કરાવવું પડે છે. કર્મચારીઓનો સહકાર મેળવવો પડે છે.

12.2 નેતૃત્વ શું છે ?

નેતૃત્વ એક પ્રક્રિયા છે જેમાં પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે સમૂહની પ્રવૃત્તિઓની

ઇચ્છિત દિશામાં અસર પહોંચાડવામાં આવે છે. આમ નેતા એવી વ્યક્તિ બની શકે છે જે સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને સાચી દિશામાં ઝોક આપી શકે. સાચો નેતા જૂથને યોગ્ય માર્ગદર્શન આપે છે અને તેમના પ્રયત્નોને યોગ્ય દિશા સૂચવે છે. જ્યોર્જ ટેરીના શબ્દોમાં 'નેતાગીરી એ લોકોને અસર પહોંચાડવાની એવી પ્રવૃત્તિ છે જેનાથી સમૂહના ઉદ્દેશો માટે તેઓ ખંતથી કાર્ય કરે.'

નેતૃત્વમાં એક નેતા હોય છે, અનુયાયીઓ હોય છે અને તેઓની પારસ્પરિક સાચી સમજણ હોય છે. સંચાલક એ સારો નેતા હોય તો હાથ નીચેના કામદારોને સાચી દિશા અને માર્ગદર્શન આપી શકે છે. તેણે માત્ર પોતાના હોદ્દાની રૂએ મળેલ સત્તા પર આધાર રાખવાનો નથી પરંતુ હાથ નીચેના કર્મચારીઓ પર નેતૃત્વની અસર પણ પહોંચાડવાની હોય છે. પરંતુ નેતાગીરી અને સંચાલન એ બંને સમાન વસ્તુ નથી. તેથી સંચાલક એ 'નેતા' કરતાં કંઈક વધારે છે. ઘણી વાર તો એવું પણ બને છે કે 'નેતા' સંચાલક હોતો નથી. દા.ત. અવૈધિક સમૂહમાં જે નેતા હોય છે તે સંચાલક હોતો નથી છતાં તે પોતાના સમૂહની વર્તણૂક પર અસર પહોંચાડી શકતો હોય છે. આમ, સંચાલકીય નેતૃત્વમાં નીચેનાં લક્ષણો હોય છે :

- (i) તે સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે જેમાં સંચાલક તાબેદારોની વર્તણૂક પર અસર પહોંચાડે છે, તેને દોરવણી આપે છે અને માર્ગદર્શન આપે છે.
- (ii) સંચાલક-નેતા નેતા તરીકેની પોતાની વર્તણૂકથી કાર્યના સ્થળે તાબેદારોની વર્તણૂક પર અસર પહોંચાડી શકે છે.
- (iii) સંચાલકીય નેતૃત્વનો હેતુ પૂર્વનિર્ધારિત હેતુઓની સિદ્ધિ માટે કામદારોનો સહકાર મેળવવાનો હોય છે.
- (iv) સંચાલકની નેતા તરીકેની સફળતાનો આધાર તાબેદારો તરફથી મળતી સ્વીકૃતિ પર રહેલો છે.
- (v) સંચાલકીય નેતૃત્વમાં એવી ધારણા કરવામાં આવે છે કે વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો પણ હાંસલ થાય.

12.3 સંચાલકીય નેતૃત્વનું મહત્વ

સંચાલક અને નેતા એવા બે પ્રકારના ફાળાના જોડાણથી કામદારોનો પૂરેપૂરો સહકાર મળે છે. પૂર્વનિર્ધારિત હેતુઓ સહેલાઈથી હાંસલ કરી શકાય છે. નેતા સંચાલક પોતાને સમૂહનો જ એક સભ્ય માની કાર્ય કરે છે તેથી આંતર વ્યક્તિગત સંબંધો સુધરે છે. નેતા સંચાલક પોતે ઉચ્ચ સંચાલકો અને કામદારો વચ્ચેની 'કડી' તરીકે કાર્ય કરે છે. તે પોતે જ કામદારોના હિતમાં, કામદારોના વિકાસમાં રસ લે છે. કામદારો પણ તેને સ્વીકારે છે અને તેની સલાહ અને માર્ગદર્શન પ્રમાણે કાર્ય કરે છે.

12.4 નેતૃત્વના જુદા જુદા અભિગમો

નેતૃત્વનાં વિશિષ્ટ લક્ષણોનો અભિગમ (Trait Theory)

આ પૂછ જ જૂનો અભિગમ છે જેમાં સફળ નેતાનાં વ્યક્તિગત વિશિષ્ટ લક્ષણોને અલગ તારવવામાં આવ્યાં છે. આ અભિગમમાં વ્યક્તિગત લક્ષણોની યાદી આપવામાં આવી છે અને સફળ નેતા ઘવા માટે તે લક્ષણો વ્યક્તિમાં હોવાં જોઈએ તેવું રજૂ કરવામાં આવ્યું છે. નેતાનો બૌદ્ધિક વિકાસનો આંક ઊંચો હોવો જોઈએ. તેનામાં પ્રબળ આત્મવિશ્વાસ અને પહેલવૃત્તિ જેવા ગુણો હોવા જોઈએ. આ અભિગમ સામે સામાન્ય રીતે નીચેની ટીકાઓ થતી જોવા મળે છે :

- (i) આ યાદી મુજબનાં ગુણો કે લક્ષણોમાંથી કયા મહત્વનાં અને કયા ઓછા મહત્વનાં તેનો તફાવત દર્શાવેલ નથી.

(ii) આ અભિગમમાં દર્શાવેલ લક્ષણો સાર્વત્રિક રીતે સ્વીકાર્ય નથી.

(iii) આ લક્ષણો કે ગુણો માપવાં ખૂબ જ અઘરાં છે.

વર્તનલક્ષી અભિગમો : આ અભિગમો એવી માન્યતા પર આધારિત છે કે નેતાઓ અનુયાયીઓના સંબંધમાં તેમની વર્તણૂકના આધારે ઓળખી શકાય છે. બીજા શબ્દોમાં, આ અભિગમમાં નેતાઓ શું છે તેના બદલે નેતાઓ શું કરે છે તે દર્શાવેલ છે. અમેરિકામાં થયેલા અભ્યાસોના આધારે, જે નેતાઓ તાબેદારોને માનવ સમજી તેમનું જીવનધોરણ સુધારવા માટે પ્રયત્ન કરે છે, તેઓ વધારે અસરકારક નીવડે છે, અને તેઓને 'કર્મચારી-કેન્દ્રી' નેતાઓ કહેવાય છે. જ્યારે બીજા નેતાઓ 'ઉત્પાદન-કેન્દ્રી' હોય છે, જેઓ નિયત ધોરણો પ્રમાણે કામદારો પાસેથી કાર્યની આશા રાખે છે. તેઓ કામદારોને ઉત્પાદનના એક સાધન તરીકે માને છે. આ પ્રકારની નેતાગીરીથી અસંતોષ જિભો થાય છે.

ઓહિઓ રાજ્યની યુનિવર્સિટીમાં થયેલાં સંશોધનો પ્રમાણે નેતાની વર્તણૂકનાં બે દષ્ટિબિંદુ જોવા મળે છે :

(i) પહેલવૃત્તિ.

(ii) અવેજ.

પહેલવૃત્તિ માળખા પ્રમાણે નેતા પોતે અને કામ કરતા સમૂહ વચ્ચે સુમેળભર્યું માંજખું કે વ્યવસ્થાતંત્ર ઘડે છે, જ્યારે અવેજમાં તે કામદારો સાથે મિત્રતાભર્યો વ્યવહાર કરે છે, કામદારોને માન આપે છે તેમને હુંફ આપે છે.

આ બંને લક્ષણોના સંયોજનને આકૃતિ 12.1માં દર્શાવેલ છે.

આકૃતિ 12.1

પહેલવૃત્તિ માળખું અને અવેજનો સંયોજન

ઊંચો ↑ અવેજ	ઊંચો અવેજ અને નીચું માળખું	ઊંચું માળખું અને ઊંચો અવેજ
નીચો ↓ નીચો	નીચું માળખું અને નીચો અવેજ	ઊંચું માળખું અને નીચો અવેજ

નીચું ←----- પહેલવૃત્તિ માળખું -----> ઊંચું

આકૃતિમાં બતાવ્યા પ્રમાણે નેતામાં બંને દષ્ટિબિંદુઓનું મિશ્રણ જોવા મળે છે.

પરિસ્થિતિક અભિગમો : આ અભિગમ સંજોગો પર આધારિત હોવાનું જણાવે છે. ફીડલરના જણાવ્યા પ્રમાણે નીચેનાં ત્રણ પરિસ્થિતિજન્ય પરિબલો પર નેતાની સફળતાનો આધાર રહેલો છે :

(i) નેતા-અનુયાયી સંબંધો

(ii) કાર્યનું માળખું. (કાર્ય રોજબરોજનું છે કે નહીં.)

(iii) વ્યવસ્થાતંત્રમાંનો નેતાનો હોદ્દો અને સત્તા

નેતા માટે સૌથી સારી પરિસ્થિતિ એ ગણાય કે તે અનુયાયીઓને ગમતો હોવો જોઈએ, કાર્ય રોજબરોજનું અને અનુમાન બાંધી શકાય એવું હોવું જોઈએ અને વ્યવસ્થાતંત્રમાં

નેતાનો હોદ્દો અને સત્તા સારાં હોવાં જોઈએ. જ્યારે બીજી બાજુ નેતા માટે સૌથી ખરાબ પરિસ્થિતિ એ છે કે જેમાં તે અનુયાયીઓને અણગમતો હોય, કાર્ય બિન-માળખાગત હોય અને વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેનો હોદ્દો અને સત્તા બિનઅસરકારક હોય.

આકૃતિ 12.2

વિવિધ પરિસ્થિતિઓ માટે નેતૃત્વ વર્તણૂકની યોગ્યતા

કાર્યતરફી	સંબંધ તરફી	કાર્યતરફી
પૂબ જ અનુકૂળ નેતૃત્વ પરિસ્થિતિ	મધ્યમ-અનુકૂળ નેતૃત્વ પરિસ્થિતિ	પૂબ જ પ્રતિકૂળ નેતૃત્વ પરિસ્થિતિ

આકૃતિ 12.2 દર્શાવે છે કાર્યતરફી નેતાઓ ત્યારે જ પૂબ જ સારું કાર્ય કરી શકે છે જ્યારે પરિસ્થિતિઓ તેમને પૂબ જ અનુકૂળ અથવા પ્રતિકૂળ હોય. જ્યારે બીજી બાજુ સંબંધોતરફી નેતાઓ મધ્યમ-અનુકૂળ પરિસ્થિતિમાં સૌથી સારું કાર્ય કરી શકે છે.

પથ-ઉદ્દેશ અભિગમ : આ અભિગમ મુજબ નેતાઓ એટલા માટે અસરકારક નીવડે છે કારણ કે તેઓ અનુયાયીઓને અભિપ્રેરણા આપી શકે છે અને તેમને સંતોષ આપી શકે છે. અનુયાયીઓ નેતાથી અભિપ્રેરિત એટલી હદ સુધી જ થાય છે કે નેતા તેમના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકે કે તેમની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકે. આ ઉપરાંત વ્યક્તિઓ પણ તેમના કાર્યથી સંતુષ્ટ ત્યારે જ થાય છે જ્યારે તેઓ માનતા હોય કે (a) કાર્યક્ષમતા એ ઇચ્છિત પરિણામ લાવશે અને (b) તેમનો સખત પરિશ્રમ ઇચ્છિત પરિણામ લાવશે.

12.5 નેતૃત્વની શૈલીઓ

નેતાની અનુયાયીઓ સાથેના સંબંધની વર્તણૂકને નેતૃત્વની શૈલી કહેવામાં આવે છે. નેતૃત્વની મુખ્યત્વે ત્રણ શૈલીઓ છે :

1. આપખુદ નેતૃત્વ.
2. લોકશાહી નેતૃત્વ.
3. સમર્પિત નેતૃત્વ.

આપખુદ નેતૃત્વ

આપખુદ નેતા બધી જ શક્તિ અને નિર્ણય લેવાની સત્તા પોતાની પાસે કેન્દ્રિત રાખે છે અને અનુયાયીઓને અથવા તાબેદારો પર પોતાનો દરેક પ્રકારનો અંકુશ રાખે છે. આ શૈલી મુજબ તાબેદારોએ આપખુદ નેતાના બધા જ હુકમોનું પાલન કરવાનું હોય છે. તેઓ પાસે અન્ય કોઈ વિકલ્પ હોતો નથી કે તેઓ સલાહ-સૂચનો પણ આપી શકતા નથી. તેઓ પર સતત સુપરવિઝન રાખવામાં આવે છે. આપખુદ નેતા, અનુયાયીના જીવનધોરણ જોડે સંબંધિત નથી. આ પ્રકારની શૈલીમાં અનુયાયીઓ પણ વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાનું કુટુંબ કે ઘર માનતા નથી અને ઓછામાં ઓછું કાર્ય કરવાના પ્રયત્નો કરે છે.

મર્યાદાઓ

- (i) કામદારોમાં અસંતોષ વધતો જાય છે.
- (ii) કામદારોનું અનૈતિક અધઃપતન થાય છે.
- (iii) લાંબા ગાળે કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતા નીચી જાય છે.
- (iv) શક્તિમાન તાબેદારોમાંથી ભાવિ સંચાલક બનવાની શક્યતા ઘટી જાય છે.

ઉપરની મર્યાદાઓ હોવા છતાં આપમુદ નેતાગીરી નીચેના સંજોગોમાં ઉપયોગી નીવડે છે :

- (i) જ્યારે તાબેદારો બિનઅનુભવી અને શિખાઉ હોય.
- (ii) નેતા નિર્ણયો પોતે જ કરશે એવી પસંદગી અને માન્યતા ધરાવતા હોય.
- (iii) કંપનીમાં સજાત્મક પગલાંની જોગવાઈઓ હોય.
- (iv) કાર્યની પૂર્ણતામાં ભૂલ થવાની શક્યતા નહીંવત્ હોય.
- (v) જ્યારે ખૂબ જ ઝડપ અને ઊંચી કાર્યક્ષમતાની જરૂર હોય.

લોકશાહી નેતૃત્વ

લોકશાહી નેતૃત્વ એટલે ભાગીદારીની શૈલી ગણાય છે. આ શૈલીમાં નિર્ણયો લેવામાં તાબેદારોને પણ પૂછવામાં આવે છે. તેમનો દષ્ટિકોણ પણ તપાસવામાં આવે છે. નેતા જ અનુયાયીને નિર્ણયો લેવા માટે પ્રોત્સાહન આપે છે. આનાથી કામદારોની સામાજિક અને અહમની જરૂરિયાતો સંતોષાય છે. આ શૈલીમાં નેતા અને તાબેદાર વચ્ચે ખૂબ જ સંપર્કો થતા હોવાથી તેમના સંબંધો હકારાત્મક રીતે સુધરે છે.

લાભો

- (i) તાબેદારોની સુષુપ્ત શક્તિઓનો વિકાસ કરી શકાય છે. તેમને જવાબદારી સોંપી શકાય છે.
- (ii) કામદારોને સંતોષ મળી રહે છે અને તેમનો નૈતિક જુસ્સો વધારી શકાય છે.
- (iii) સમૂહ ઊંચી કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરી શકે છે.

ખામીઓ

- (i) નિર્ણયો લેવામાં વિલંબ થાય છે.
- (ii) તાબેદારોમાંથી અમુક સબળ કારીગરો આધિપત્ય જમાવી લે છે અને તેમની ઇચ્છા અનુસાર નિર્ણયો લેવા પડે છે.
- (iii) સમૂહ નિર્ણયો લીધા હોવાથી વ્યક્તિગત જવાબદારી રહેતી નથી.

આમ છતાં, લોકશાહી શૈલી નીચેના સંજોગોમાં ઉપયોગી થઈ શકે છે.

- (i) જ્યારે તાબેદારો સક્ષમ અને અનુભવી હોય.
- (ii) જ્યારે નેતા નિર્ણયો લેવામાં કામદારોની ભાગીદારી પસંદ કરતો હોય.
- (iii) ઇનામો અને વળતર અભિપ્રેરણાનાં સાધનો તરીકે વપરાતાં હોય.
- (iv) જ્યારે નેતા તાબેદારોની વિશ્લેષણ કરવાની અને આત્મ-નિયંત્રણની શક્તિનો વિકાસ કરવા માંગતો હોય.
- (v) જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ સુસ્પષ્ટ હોય.

સમર્પિત શૈલી

આ શૈલી આપમુદ નેતૃત્વથી તદ્દન વિરુદ્ધની છે. જે સંચાલક સમર્પિત શૈલી અપનાવે છે તે નેતા તરીકેનો અભિગમ ત્યજી દે છે. પોતાના તાબેદારોને નિર્ણયો લેવાની તે સંપૂર્ણ સત્તા આપે છે અને તાબેદારો પોતે ઇચ્છે તે પ્રકારનું કાર્ય કરે છે. આ શૈલીમાં કોઈ પણ પ્રકારના નેતાનો અભાવ હોય છે. સમૂહના સભ્યો હેતુઓ નક્કી કરવામાં સ્વતંત્ર હોય છે.

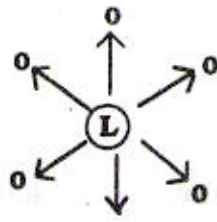
આ શૈલી નીચેના સંજોગોમાં ઉપયોગી નીવડી શકે છે :

- (i) જ્યારે સંચાલકો એવું ઇચ્છતા હોય કે તાબેદારો સંપૂર્ણપણે નિર્ણયો લે.
 - (ii) તાબેદારો સંપૂર્ણ સક્ષમ અને ખૂબ જ અનુભવી તથા જાણકાર હોય.
 - (iii) વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓની બધાને સ્પષ્ટ રીતે જાણકારી હોય.
- આમ છતાં આ શૈલીમાં ગૂંચવાડો ઊભો થવાની શક્યતા રહેલી છે. આકૃતિ 12.3માં

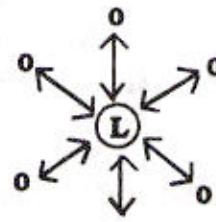
નેતૃત્વની બધી જ શૈલીઓ દર્શાવવામાં આવી છે.

આકૃતિ 12.3

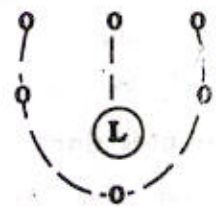
નેતૃત્વની શૈલીઓ



આપખુદ નેતૃત્વ



લોકશાહી નેતૃત્વ



સમર્પિત નેતૃત્વ

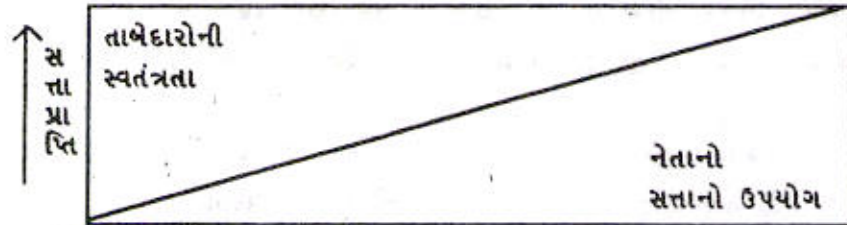
નેતૃત્વની સતત રેખા

રોબર્ટ ટેનનબ્રોમ અને વોરેન શિમ્પ્ટે સામાજિક પરિવર્તનોને ધ્યાનમાં રાખી નેતૃત્વની એક સતત રેખા વિકસાવી છે જેમાં સતત રેખાના અંતિમ છેડે સંચાલકની સત્તાની મહત્તમ માત્રા પણ તાબેદારોની સત્તા શૂન્ય હોય તેવી શૈલી દર્શાવી છે, જ્યારે બીજા અંતિમ છેડે તાબેદારી સત્તાની મહત્તમ માત્રા હોય અને સંચાલક અથવા નેતાની સત્તા શૂન્ય હોય.

આકૃતિ 12.4

નેતૃત્વની સતત રેખા

લોકશાહી ————— આપખુદ
સંબંધતરફી ————— કાર્યતરફી



આના આધારે નેતૃત્વના સાત પ્રકારો પાડેલ છે :

- (i) સંચાલક અને તાબેદાર સાથે મળીને નિર્ણય લે છે.
- (ii) સંચાલકો મર્યાદા નક્કી કરી આપે છે અને તેને આધારે તાબેદારો નિર્ણય લે છે.
- (iii) સંચાલકો પ્રશ્ન રજૂ કરે છે અને તાબેદારો પોતાનાં મંતવ્યો જણાવે છે અને અંતે નિર્ણય લેવાય છે.
- (iv) સંચાલકો ટૂંકા ગાળાનો નિર્ણય લે છે અને તાબેદારોનાં મંતવ્યો જાણી તેમાં ફેરફારનો અવકાશ રાખે છે.
- (v) સંચાલકો પોતાના નિર્ણયો રજૂ કરે છે અને તાબેદારોના સવાલોના જવાબ આપે છે.
- (vi) સંચાલકો નિર્ણય 'વેચે' છે.
- (vii) સંચાલકો નિર્ણય લે છે અને તાબેદારો તેને સ્વીકારી લે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - I

1. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં તે જણાવો :

- (i) સંચાલક અને નેતૃત્વ સમાન છે.
- (ii) સંચાલનનું એક કાર્ય નેતૃત્વ છે.

- (iii) સંચાલકીય નેતૃત્વ એ સમૂહના ઉદ્દેશોની પૂર્તિ માટે છે, વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો માટે નથી.
- (iv) લક્ષ્યો પ્રમાણેનો અભિગમ એ નેતાની વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરે છે.
- (v) આપબુદ નેતા ટૂંકા ગાળામાં સફળ થાય છે, લાંબા ગાળામાં નહીં.

2. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) નેતા સંચાલકે તાબેદારોને આપવું જોઈએ.
- (ii) સંચાલકીય નેતૃત્વ એ ચાલતી પ્રક્રિયા છે.
- (iii) લોકશાહી નેતા ના આધારે નિર્ણયો લે છે.
- (iv) કર્મચારી-તરફી નેતાઓ મહત્તમ રીતે તરફી દષ્ટિબિંદુ ધરાવતા હોય છે.
- (v) જો પરિસ્થિતિ ખૂબ જ અનુકૂળ હોય તો નેતાગીરી ખૂબ જ અનુકૂળ નીવડે છે.

12.6 નેતૃત્વનાં કાર્યો

1. સમૂહનાં કાર્યો વિકસાવે છે.
2. કાર્ય કરતા સમૂહના પ્રતિનિધિ તરીકે કાર્ય કરે છે.
3. કાર્ય કરતા લોકોના માર્ગદર્શક તરીકે કાર્ય કરે છે.
4. સમૂહ-કાર્ય માટે સમયનું સંચાલન કરે છે.
5. તાબેદારો પર યોગ્ય બળનો ઉપયોગ કરે છે.
6. સમૂહના પ્રયત્નોની કાર્યક્ષમતા ઊંચી લઈ જવામાં મદદરૂપ નીવડે છે.

12.7 અભિપ્રેરણા અને નેતૃત્વ

અસરકારક નેતૃત્વથી તાબેદારો ઇચ્છિત ધ્યેયોને પ્રાપ્તિ માટે અભિપ્રેરિત થાય છે. નીચેનાં કારણોસર આવું શક્ય બને છે :

- (i) નેતાગીરી સારું વાતાવરણ પૂરું પાડે છે અને તાબેદારોને કાર્યસંતોષ મળે છે.
- (ii) વ્યક્તિગત અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ નીવડે છે.
- (iii) સારા નેતૃત્વના કારણે કાર્યક્ષમ કામદારોને ઇનામ અને વળતર પૂરાં પાડે છે.
- (iv) નેતૃત્વ એ તાબેદારોના સારા જીવનધોરણ પ્રત્યે સજાગ હોય છે.

આમ, હકારાત્મક નેતૃત્વ અને અભિપ્રેરણાના સમન્વયથી સારું પરિણામ લાવી શકાય છે.

12.8 નેતૃત્વની અસરકારકતા

સંચાલક નેતા નેતૃત્વની કઈ શૈલી અપનાવે છે તેના આધારે તેની સફળતાનો આધાર રહેલો છે દા.ત. તે કાર્યતરફી અથવા તાબેદારતરફી હોઈ શકે. પરંતુ હકીકતમાં તે કાર્ય અને તાબેદાર બંને તરફી વલણ અપનાવે છે. આ ખ્યાલને સંચાલકીય જાળ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

સંચાલકીય જાળ : સંચાલકીય જાળનો ખ્યાલ 1964માં બ્લૅક અને મૂટને આપેલો છે, જે આકૃતિ 12.5માં દર્શાવેલ છે.

ઊંચી માત્રા	1, 9 નવરાશ અનુભવતું મંડળ	9, 9 સફળ ટોચ
લોકા-ભિન્ન	5	5
નીચી માત્રા	1, 1 નિર્ભળ અને કંગાળ	9, 1 કાર્યતરફી

નીચી માત્રા-----◆ કાર્યતરફી ◆-----ઊંચી માત્રા

આકૃતિમાં દર્શાવ્યા પ્રમાણે :

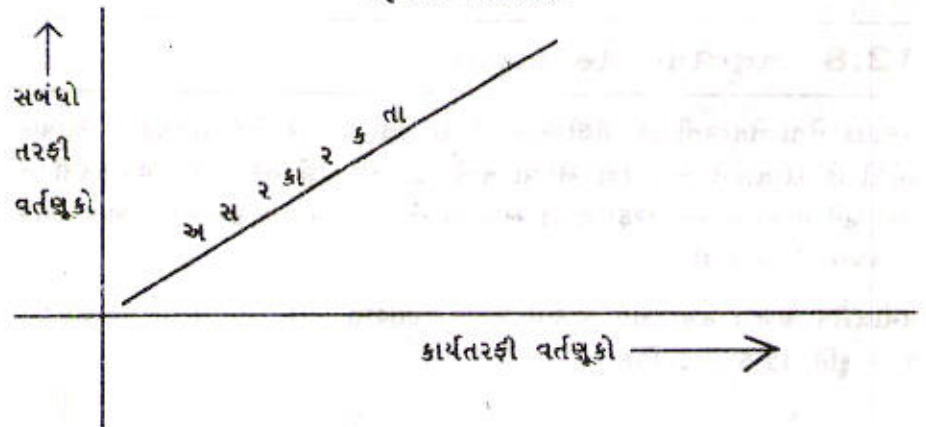
- 1, 1 પ્રકારમાં નિર્ભળ નેતૃત્વ દર્શાવે છે. કાર્યસમૂહના સભ્ય તરીકે અને જરૂરી કાર્ય માટે ન્યૂનતમ પ્રયાસ કરવો જોઈએ તેવું આ પ્રકાર જણાવે છે.
- 1, 9 પ્રકારમાં નવરાશ અનુભવતા મંડળને ઉત્તેજન આપવામાં આવે છે અને કાર્યતરફી ધ્યાન ઓછું આપવામાં આવે છે.
- 5, 5 પ્રકારમાં મધ્યમ માર્ગ અપનાવાય છે. આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કાર્યતરફી અને લોકોતરફી 50 %, 50 % અભિગમ અપનાવવામાં આવે છે.
- 9, 1 પ્રકારમાં નેતાઓ 90% કાર્યતરફી હોય છે.
- 9, 9 પ્રકારમાં સફળ નેતાગીરી દર્શાવવામાં આવેલ છે. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની પૂર્તિ માટે કર્મચારીઓ વચ્ચે વિશ્વાસ અને માનનું વાતાવરણ સર્જી નેતા સારામાં સારું પરિણામ મેળવી શકે છે.

અસરકારક અને બિનઅસરકારક શૈલી

નેતૃત્વની અસરકારકતા એ પરિસ્થિતિ પર આધારિત છે. જ્યારે આપેલ પરિસ્થિતિમાં નેતૃત્વની શૈલી યોગ્ય હોય તો તે ખૂબ જ અસરકારક નીવડી શકે છે. જ્યારે આપેલ પરિસ્થિતિમાં નેતૃત્વની શૈલી અયોગ્ય હોય તો તે ખૂબ જ બિનઅસરકારક નીવડે છે.

આકૃતિ 12.6

નેતૃત્વની અસરકારકતા



ઉપરની આકૃતિને આધારે વધારે અસરકારક શૈલીઓ નીચે પ્રમાણે રજૂ કરી શકાય :

1. સક્રિય સંચાલક.
2. કર્મચારી વિકાસને પ્રોત્સાહક.
3. બલ્કો-આપખુદ નેતા.
4. નીકરશાહી વલણ ધરાવતો આપખુદ.

નીચેની શૈલીઓ બિનઅસરકારક તરીકે જાણીતી છે :

1. સમન્વયશોધક.
2. પાદરીવૃત્તિ ધરાવતો નેતા.
3. આપખુદ વલણ ધરાવતો નેતા.
4. પલાયનવૃત્તિવાળો નેતા.

12.8.1 નેતૃત્વની અસરકારકતા પર અસર કરતાં પરિબલો

1. નેતાનું પોતાનું વ્યક્તિત્વ, ભૂતકાળના અનુભવો અને આકાંક્ષા.
2. તેના અધિકારોની અપેક્ષા અને વર્તણૂક.
3. તાબેદારોનાં લક્ષણો, વર્તણૂક અને અરેજા.
4. તાબેદારો દ્વારા કરવા પડતાં કાર્યો.
5. અનુયાયી સંચાલકોની અપેક્ષા અને વર્તણૂક.
6. વ્યવસ્થાતંત્રની નીતિઓ અને વાતાવરણ.

12.8.2 અસરકારક નેતાનાં લક્ષણો

1. ઊંચી માનસિક અને શારીરિક તંદુરસ્તી.
2. તાબેદારો પ્રત્યે સહાનુભૂતિ.
3. ઊંચો આત્મવિશ્વાસ.
4. પોતાના તરફી બીજાના અભિપ્રાય પ્રત્યે સભાન.
5. વસ્તુલક્ષીપણું.
6. ઊંચી કાર્યક્ષમતા અને બહોળું જ્ઞાન.
7. નિર્ણયો લઈ શકવાની ક્ષમતા અને આવડત.
8. માહિતી આપવાની સક્ષમતા.
9. જવાબદારીની સંપૂર્ણ સમજ.
10. અન્ય લક્ષણો જેવાં કે ઉત્સાહી, નિષ્પક્ષ, દયાળુ વગેરે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

1. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) નેતાનું પ્રાથમિક કાર્ય એ છે કે કાર્ય-સમૂહને..... રીતે વિકસાવવું.
- (ii) જ્યારે કાર્યના સ્થળે કોઈ તાબેદારને પ્રશ્ન ઊભો થાય ત્યારે નેતાએ..... રીતે વર્તવું જોઈએ.
- (iii) નેતાએ..... અને..... ઉદ્દેશો માટે પ્રયત્નશીલ રહેવું જોઈએ.
- (iv) નેતા-સંચાલકની અસરકારકતા..... પર આધારિત છે.
- (v) લોકો અને કાર્ય માટે મહત્તમ રુચિ ધરાવવી એ..... સંચાલન કહેવામાં આવે છે.

2. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં તે જણાવો.

- (i) લોકો અને કાર્યતરફી રુચિ ધરાવનાર સંચાલનને સમૂહ સંચાલન કહેવામાં આવે છે.

- (ii) તાબેદારોને નેતાએ યોગ્ય નાણાકીય અને બિનનાણાકીય અભિપ્રેરકો પૂરો પાડવા જોઈએ.
- (iii) સંચાલકીય જાળ એ લોકો અને કાર્યતરફી ભાવનાની નીચી માત્રા દર્શાવે છે.
- (iv) મધ્યમમાર્ગી સંચાલન એ સંચાલકની બિનકાર્યક્ષમ અભિગમ દર્શાવે છે.
- (v) નોકરશાહી આપખુદ વલણ ધરાવતો નેતા એ લોકો અને કાર્યતરફી - બંને તરફી હોય છે.

12.9 નેતૃત્વ અને નૈતિકતા

અસરકારક નેતા એ કર્મચારીઓનો નૈતિક જુસ્સો અને નૈતિકતા વધારે છે, તેમને કાર્યતરફી અભિપ્રેરિત કરે છે અને પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરવામાં યોગ્ય દિશા પ્રેરે છે.

12.9.1 નૈતિકતાનો અર્થ અને મહત્વ

કામ પ્રત્યે, નેતા પ્રત્યે, સાથે કામ કરનારા સાથીઓ પ્રત્યે અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો પ્રત્યેની કામદારોનો અભિગમ અથવા માનસિક સ્થિતિને નૈતિકતા કહેવાય છે. જો આવી અભિગમ ખૂબ જ અનુકૂળ હોય અથવા હકાર હોય તો તે ઊંચી નૈતિકતા દર્શાવે છે. નૈતિકતા એ લોકોની કાર્ય કરવાની વૃત્તિ દર્શાવે છે જેનાથી તેઓ પ્રસન્ન થઈ કાર્ય કરે છે અને અંતે તેમની નૈતિકતા ઊંચી ઉત્પાદકતામાં પરિણમે છે. ઊંચી નૈતિકતામાં લોકો ખૂબ જ ધગશઘી કાર્ય કરે છે. તેનાથી કામદારોની ગેરહાજરી અને મજૂર ફેરબદલા દર ઘટે છે.

12.9.2 નૈતિકતા નક્કી કરતાં પરિબળો

1. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો.
2. નેતૃત્વની શૈલી.
3. સમૂહના સભ્યો.
4. કાર્ય સંતોષ.
5. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું.
6. કાર્યના બદલામાં મળતું વળતર.
7. બદલીની તકો.
8. જીવનધોરણ અને આરોગ્ય.
9. કાર્યની પરિસ્થિતિ અથવા વાતાવરણ.

12.9.3 નેતૃત્વ અને નૈતિકતા

સંચાલકીય નેતૃત્વ અને તાબેદારોની નૈતિકતા વચ્ચે સંબંધ હોવાનાં ઘણાં કારણો છે. સારું નેતૃત્વ તાબેદારોની નૈતિકતામાં વધારો કરે છે. તાબેદારોનો જુસ્સો અને આત્મવિશ્વાસ વધે છે. તાબેદારોની નૈતિકતા ત્યાં ઊંચી જોવા મળે છે જ્યાં નેતાઓ તેમની જરૂરિયાતો સંતોષવામાં મદદરૂપ નીવડતા હોય. લોકશાહી શૈલીમાં નેતાઓ તાબેદારોનો વિશ્વાસ જીતી લે છે અને તાબેદારોમાં ઊંચી નૈતિકતા જન્માવી શકે છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-૩

1. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં તે જણાવો :

- (i) નૈતિકતા એ મગજની એવી સ્થિતિ છે જેમાં કામદાર સ્વેચ્છાએ ઉત્સાહથી કાર્ય કરે છે.
- (ii) કામદારનું જીવનધોરણ તેની નૈતિકતા પર અસર કરતું નથી.
- (iii) આપખુદ નેતા ઊંચી નીતિમત્તા જન્માવી શકે છે.

- (iv) નીચી નૈતિકતાવાળા લોકો સમૂહમાં યોગ્ય નથી.
 (v) નેતૃત્વ અને નૈતિકતા એ હકારાત્મક સંબંધિત છે.

ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) સારી તંદુરસ્તીની નૈતિકતા પર અસર પડે છે.
 (ii) જ્યારે કામદારોને કાર્ય કરવામાં અનુકૂળ અભિગમ હોય ત્યારે નૈતિકતા હોય છે.
 (iii) નૈતિકતા ને કામની પરિસ્થિતિ અસર પહોંચારે છે.
 (iv) સંચાલકીય નેતૃત્વ અને નૈતિકતા રીતે દેખાયેલા છે.
 (v) જો વ્યવસ્થાતંત્રમાં વળતરની પદ્ધતિ હોય ત્યારે નૈતિકતા ઊંચી હોય છે.

12.10 સારાંશ

નેતૃત્વ એક પ્રક્રિયા છે જેમાં પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને ઇચ્છિત દિશામાં અસર પહોંચાડવામાં આવે છે. આમ નેતા એવી વ્યક્તિ બની શકે છે જે સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને સાચી અને ઇચ્છિત દિશામાં ઝોક આપી શકે છે.

નેતૃત્વના જુદા જુદા અભિગમો નીચે પ્રમાણે રજૂ કરી શકાય :

- (1) નેતૃત્વના વિશિષ્ટ લક્ષણોને આધારે.
- (2) વર્તનલક્ષી અભિગમો.
- (3) પરિસ્થિતિજન્ય અભિગમો.

નેતૃત્વની શૈલીઓ ત્રણ છે :

- (1) આપખુદ શૈલી.
- (2) લોકશાહી શૈલી.
- (3) સમર્પિત શૈલી.

આપખુદ નેતા બધી જ સત્તા અને નિર્ણય લેવાની શક્તિ પોતાની પાસે કેન્દ્રિત રાખે છે. લોકશાહી શૈલીમાં નિર્ણયો લેતાં પહેલાં તાબેદારોનાં દષ્ટિબિંદુઓ અને પ્રશ્નો જાણવામાં આવે છે, જ્યારે સમર્પિત શૈલીમાં નિર્ણય તાબેદારો લે છે.

નેતૃત્વનાં કાર્યોમાં નેતા માર્ગદર્શક તરીકે અને સમૂહના પ્રતિનિધિ તરીકે કાર્યો કરે છે અને સમૂહના સભ્યોની કાર્યક્ષમતા ઊંચી લઈ જવામાં દૃઢરૂપ નીવડે છે.

12.11 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

નેતા : સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને અસર પહોંચાડનાર વ્યક્તિ.

નેતૃત્વ : એવી પ્રક્રિયા જેમાં પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે સમૂહની પ્રવૃત્તિઓની ઇચ્છિત દિશામાં અસર પહોંચાડવી.

નેતૃત્વની શૈલી : નેતાની તાબેદાર સાથેની એવી વર્તણૂક જે બંનેનો સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરે છે.

સંચાલકીય જાળ : એવી રજૂઆત જેમાં નેતા લોકો કે કાર્ય તરફી છે તેનાં જુદાં જુદાં સંયોજનો દર્શાવે છે.

નૈતિકતા : કાર્ય માટે લોકોનો અભિગમ કે મનની સ્થિતિ.

12.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- (1) (i) સાચું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) સાચું

- (2) (i) દોરવણી અને માર્ગદર્શન (ii) સતત (iii) તાબેદારોનાં દષ્ટિબિંદુ
(iv) તાબેદારો (v) કાર્યતરફી

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- (1) (i) સમૂહ (ii) માર્ગદર્શક (iii) વ્યક્તિગત, વ્યવસ્થાતંત્રના
(iv) નેતૃત્વ શૈલી (v) સમૂહ
(2) (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) ખોટું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

- (1) (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) સાચું
(2) (i) હકારાત્મક (ii) ઊંચી (iii) પ્રત્યક્ષ (iv) હકારાત્મક (v) વાજબી

12.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

1. નેતૃત્વનો અર્થ જણાવો, સંચાલનથી તે કઈ રીતે અલગ પડે છે. ?
2. સંચાલકીય નેતૃત્વનાં લક્ષણો જણાવો.
3. નેતૃત્વની શૈલીઓ જણાવી દરેકના મહત્વના મુદ્દાઓ જણાવો.
4. 'સંચાલકીય જાળ' સમજાવો.
5. ટૂંક નોંધ લખો :
 - (a) નેતૃત્વની અસરકારક અને બિનઅસરકારક શૈલીઓ.
 - (b) નેતૃત્વનાં કાર્યો.
 - (c) અસરકારક નેતાનાં લક્ષણો.
 - (d) નેતૃત્વનો લક્ષણોજન્ય અભિગમ.
6. નૈતિકતા શું છે ? નૈતિકતા અને નેતૃત્વનો સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરો.

નોંધ : આ એકમ સમજવા માટે આ સવાલો તમને મદદરૂપ નીવડશે. આ સવાલોના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. પરંતુ આ જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. તે માત્ર તમારા અભ્યાસ માટેના છે.

એકમ 13 માહિતીસંચાર (Communication)

રૂપરેખા

- 13.0 ઉદ્દેશો
- 13.1 પરિચય
- 13.2 માહિતીસંચારનો અર્થ
- 13.3 માહિતીસંચારનું સ્વરૂપ અને લક્ષણો
- 13.4 માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા
- 13.5 માહિતીસંચારની કડીઓ
 - 13.5.1 સંબંધોના આધારે
 - 13.5.2 પ્રવાહીની દિશાને આધારે
 - 13.5.3 ઉપયોગમાં લીધેલ પદ્ધતિઓને આધારે
- 13.6 માહિતીસંચારનું મહત્ત્વ
- 13.7 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો
- 13.8 માહિતીસંચારના સિદ્ધાંતો
- 13.9 માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવા માટેનાં સૂચનો
- 13.10 સારાંશ
- 13.11 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 13.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 13.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

13.0 ઉદ્દેશો

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે -

- માહિતીસંચારનો અર્થ સમજાવી શકશો.
- માહિતીસંચારનું સ્વરૂપ અને લક્ષણો વર્ણવી શકશો.
- માહિતીસંચારની પ્રક્રિયાની રૂપરેખા વર્ણવી શકશો.
- જુદા જુદા માધ્યમોનો તફાવત જણાવી શકશો.
- માહિતીસંચારના સિદ્ધાંતો જણાવી શકશો.
- અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો દર્શાવી શકશો.

13.1 પરિચય

સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે સુપરવિઝન, અભિચરણા અને નેતૃત્વનાં કાર્યો જેટલું જ માહિતીસંચારનું કાર્ય મહત્ત્વનું છે. સંચાલનની સફળતાનો આધાર અસરકારક માહિતીસંચાર પર છે. વ્યવસ્થાતંત્રની નીતિઓ, યોજનાઓ, હેતુઓ, વિધિઓ, સંચાલકોના હુકમો વગેરે માટે અસરકારક માહિતીસંચારની જરૂર ઊભી થાય છે. આ ઉપરાંત કર્મચારીઓએ કરેલ કાર્ય, તેનું મૂલ્યાંકન, વિશ્લેષણ માટે પણ અસરકારક માહિતીસંચાર ઉપયોગી નીવડે છે. આ એકમમાં આપણે માહિતીસંચારનો અર્થ, તેનું સ્વરૂપ, તેનાં લક્ષણો અને મહત્ત્વની ચર્ચા કરીશું. આ ઉપરાંત, માહિતીસંચારનાં માધ્યમો, અવરોધો અને માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવા માટેનાં પગલાંઓ અંગે પણ વિચારીશું.

13.2 માહિતીસંચારનો અર્થ

સાદા શબ્દોમાં, બે કે તેથી વધારે વ્યક્તિઓ વચ્ચે સંદેશા, લાગણી, ખ્યાલો, હકીકતો, અભિપ્રાયોની આપલે. માહિતીસંચારમાં એકના ખ્યાલો, લાગણીઓ બીજાને પહોંચાડવામાં

આવે છે. એક વ્યક્તિ પાસેથી બીજી વ્યક્તિ પાસે માહિતી પહોંચાડવાની વ્યવસ્થાને પણ માહિતીસંચાર કહેવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં, લોકોને સમાન હેતુ માટે સંયોજિત કરવામાં આવે અને તેમનામાં એવી સમજણ પ્રસ્થાપિત કરવામાં માહિતીસંચાર મદદરૂપ નીવડે છે. આમ, વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક વ્યક્તિ પાસેથી બીજી વ્યક્તિને સંદેશો મોકલવાના ક્રિયાને માહિતીસંચાર કહેવામાં આવતું નથી પરંતુ તેમાં માહિતી લેનાર, માહિતી આપનાર પક્ષકારની માહિતી સાંભળે છે, સમજે છે, તેનું અર્થઘટન કરે છે, વિશ્લેષણ કરે છે, પોતાના પ્રતિભાવો આપે છે અને માહિતી પ્રમાણે કાર્ય કરે છે.

13.3 માહિતીસંચારનું સ્વરૂપ અને લક્ષણો

માહિતીસંચાર દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા છે. માહિતી લેનાર પક્ષકાર માહિતી લઈ, તેને સાંભળે, સમજે અને તેના પ્રતિભાવો માહિતી મોકલનારને મોકલે છે. ત્યારે જ માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા પૂર્ણ થાય છે. માહિતીસંચારનો મૂળ હેતુ પારસ્પરિક સમજણ ઉપસ્થિત કરવાનો છે. તે ખ્યાલો, વિચારો, હકીકતો, સંદેશા, માહિતી કે દષ્ટિકોણનો બનેલો હોય છે. પ્રવૃત્તિઓ દરમિયાન દરેકે એકબીજાના સંપર્કમાં સતત રીતે રહેવું પડે છે. એ ઉત્પાદકીય પ્રવૃત્તિઓ નિયમિત અને સતત ચાલતી રાખવી હોય તો દરેક વિભાગના વડાએ અને દરેક સપાટીના સંચાલકોએ સતત માહિતીસંચારની આપલેના ક્ષેત્રમાં જાગૃત રહેવું પડે છે. આમ, માહિતીસંચારથી વ્યવસ્થાતંત્ર સતત ધબકતું રહે છે.

ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્રમાં માહિતીસંચારનાં લક્ષણો નીચે મુજબ તારવી શકાય :

- (1) આ બે પક્ષકારોને સાંકળતી સહકારી પ્રવૃત્તિ છે, જેમાં એક પક્ષકાર સંદેશો મોકલે છે અને બીજો પક્ષકાર તેને ઝીલે છે.
- (2) બંને પક્ષકાર સંદેશાઓ સમજવા માટે અને તેનું વિશ્લેષણ કરવા માટે સક્ષમ હોવા જોઈએ.
- (3) માહિતીસંચારમાં સંદેશાઓથી આપલે તેમ જ પ્રતિભાવોનો પણ સમાવેશ થાય છે.
- (4) માહિતીસંચારમાં પ્રતિભાવોને આધારે જ અસરકારકતા નક્કી કરવામાં આવે છે.
- (5) માહિતીસંચારમાં સંદેશાઓ મૌખિક, લેખિત, ઇશારાથી, પ્રતીકાત્મક હોઈ શકે છે.
- (6) માહિતીસંચારનો હેતુ માહિતીની આપલે ઉપરાંત સમાન હેતુ, રસ અને પ્રયત્નોને એકસાથે મૂકવાનો હોય છે.
- (7) માહિતીસંચાર એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.
- (8) માહિતીસંચારનો પ્રવાહ ઊર્ધ્વલઘ્વી કે અધઃલઘ્વી હોઈ શકે છે.

13.4 માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા

માહિતીસંચારની પ્રક્રિયામાં ચાર તત્ત્વો મોજૂદ હોવાં જોઈએ :

- (1) માહિતી મોકલનાર.
- (2) માહિતી મેળવનાર.
- (3) માહિતી અથવા સંદેશો.
- (4) અભિપ્રેરક વાતાવરણ.

માહિતીસંચારની પ્રક્રિયામાં નીચેના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) ખ્યાલ, વિચાર કે પ્રશ્નની સાચી ઓળખ

જ્યાં સુધી મોકલવાનો સંદેશો સુસ્પષ્ટ હોતો નથી ત્યાં સુધી માહિતીસંચાર યોગ્ય નથી એમ કહી શકાય. ટૂંકમાં મોકલવાની માહિતી ઉભય પક્ષે પૂર્વનિર્ધારિત અને એક જ અર્થ નીકળે તેવી હોવી જોઈએ.

- (2) બીજાઓનો સહકાર જરૂરી

માહિતીસંચારની પ્રક્રિયામાં બીજાઓનો સહકાર ખૂબ જ જરૂરી બની રહે છે, કારણ કે

બીજાઓના સહકારથી માહિતીસંચારની વિશ્વસનીયતા માટે વાતાવરણ સર્જી શકાય છે.

(૩) સંદેશો વૈધિક કે અવૈધિક રીતે મોકલવો

સંદેશો મોકલતાં પહેલાં શું સંદેશો, કોને, ક્યારે અને કેવી રીતે મોકલવો તે નક્કી કરેલ હોવું જોઈએ.

(૪) સંદેશો ઝીલનારને અભિપ્રેરિત કરવો

સંદેશો મોકલ્યા બાદ મોકલનાર નિશ્ચિંત થઈ શકતો નથી કારણ કે માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા ત્યારે જ પૂર્ણ થાય જ્યારે સંદેશો ઝીલનાર વ્યક્તિ સંદેશો મેળવે, તેને તેને તેનું અર્થઘટન કરે અને પોતાનો પ્રતિભાવ મોકલાવે.

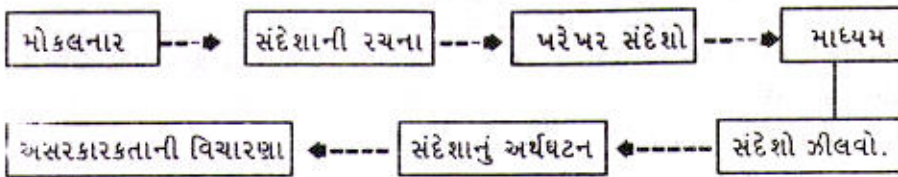
(૫) માહિતીની અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન

સંદેશાની આપલે થયા બાદ સંદેશો મોકલનારે માહિતીની અસરકારકતા તપાસવી જોઈએ.

માહિતીસંચારની પ્રક્રિયાનાં તત્ત્વો :

આકૃતિ 1૭.1

માહિતીની પ્રક્રિયાનાં તત્ત્વો



- (1) મોકલનાર : માહિતીસંચારની પ્રક્રિયામાં માહિતી મોકલનાર ખૂબ જ અગત્યનો ફાળો આપે છે, કારણ કે માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા તેનાથી શરૂ થાય છે. મોકલનાર તરીકે સંચાલકો, તાબેદારો, ગ્રાહકો અને ત્રાહિત પક્ષકાર પણ હોઈ શકે છે.
- (2) સંદેશાની રચના : માહિતીસંચાર પ્રક્રિયાનું આ બીજું તત્ત્વ છે જેમાં યોગ્ય ભાષામાં સંદેશાની રચના કરવામાં આવે છે.
- (3) સંદેશો : સંદેશો લેખિત કે મૌખિક હોઈ શકે છે.
- (4) માધ્યમ : સામસામે મૌખિક માહિતીસંચાર, ટેલિફોન, ઇન્ટર-કોમ સવલતો, નોટિસ, પરિપત્ર, પત્રકો, ટેલીગ્રાફ, ટેલેક્સ વગેરે માધ્યમોનો ઉપયોગ કરી માહિતી પહોંચાડી શકાય છે. ઉપરાંત, બિન-મૌખિક માધ્યમો જેવાં કે ઇશારા અને હાવભાવનો ઉપયોગ કરી શકાય છે.
- (5) સંદેશો ઝીલવો : યોગ્ય માધ્યમ દ્વારા સંદેશો મોકલ્યા બાદ સંદેશો સામા પક્ષ તરફથી ઝીલવામાં આવે છે. આ સંદેશો ઝીલવામાં સંદેશો ઝીલનાર તેનું અર્થઘટન અને વિશ્લેષણ કરે છે.
- (6) મેળવનાર : માહિતી મેળવનાર વ્યક્તિ સંદેશો ઝીલી, તેને સમજી, તેનું અર્થઘટન કરી તેનો પ્રતિભાવ મોકલે છે.
- (7) અસરકારકતાની વિચારણા : મોકલેલ માહિતી અને તેના પ્રતિભાવની અસરકારકતા વિષે વિચારણા કરવામાં આવે છે. મોકલેલ સંદેશો અને મેળેલ સંદેશો બંનેની સમજણ સરખી જ હોવી જોઈએ.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-1

1. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં તે જણાવો :
 - (i) માહિતીસંચારમાં સંદેશો મોકલવા સિવાય પણ કંઈક વધારે હોય છે.

- (ii) માહિતીસંચારનો મુખ્ય હેતુ તાબેદારોને સૂચના મોકલવાનો હોય છે.
- (iii) સંદેશાની રચના એટલે સંદેશો લખવો.
- (iv) માહિતીસંચાર એ લેખિત કે મૌખિક હોય છે.
- (v) દ્વિમાર્ગી માહિતીસંચારમાં સૌ પ્રથમ મોકલેલ સંદેશા અંગે Feedbackની ખાતરી મેળવે છે.
- (vi) કઈ માહિતી મોકલવી છે તે સૌ પ્રથમ નક્કી કરવામાં આવે છે અને ક્યારે માહિતી મોકલવી તે પછીથી નક્કી કરવામાં આવે છે.

2. ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) માહિતીસંચાર એ પ્રક્રિયા છે.
- (ii) મેળવનારે સંદેશો પડે છે.
- (iii) જેને સંદેશો મોકલવામાં આવ્યો છે તેનો પ્રતિભાવ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
- (iv) બંને પક્ષકારોમાં સંદેશાની અને ની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.
- (v) સંદેશાની આપલે એકથી વધારે દ્વારા થઈ શકે.

13.5 માહિતીસંચારની કડીઓ

માહિતીસંચારનો પ્રવાહ જે દિશા કે રસ્તામાં થઈને પસાર થાય છે તેને માહિતીસંચારની કડીઓ કહેવામાં આવે છે. માહિતીસંચારની કડીઓના ત્રણ ભાગ પાડવામાં આવે છે :

- (1) સંબંધોના આધારે.
- (2) પ્રવાહની દિશાના આધારે.
- (3) ઉપયોગમાં લીધેલ પદ્ધતિના આધારે.

13.5.1 સંબંધોના આધારે

માહિતીસંચાર પ્રક્રિયાના બંને પક્ષકારોના સંબંધોના આધારે માહિતીસંચારની કડીના બે ભાગ પાડવામાં આવે છે :

- (1) વૈધિક. (2) અવૈધિક.

(1) વૈધિક માહિતીસંચાર

વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેના વિવિધ હોદાઓ વચ્ચેના નિયમોથી વૈધિક માહિતીસંચાર નક્કી થાય છે. બીજા શબ્દોમાં, વૈધિક માહિતીસંચાર એ વ્યવસ્થાતંત્રની અંદર કે બહાર કાયદેસરના સંદેશા માટે વપરાય છે. દરેક સ્તરના કર્મચારીઓ અરસપરસ તેમ જ તેમના ઉપરી અને ઉપસ્તરીય કર્મચારીઓ સાથે નિયમ પ્રમાણે વર્તવા બંધાયેલા છે. અરસપરસ માહિતીની લેવડ-દેવડ માટે ક્યાં માધ્યમો અને સાધનો વાપરવાં તેની અગાઉથી સ્પષ્ટતા કરેલી જ હોય છે. ઉપરી અધિકારી પોતાની નીચેના સ્તરના કર્મચારી/તાબેદારને હુકમો આપે છે, પરંતુ બીજા કોઈને તે હુકમ આપી શકતો નથી. તે જ રીતે તાબેદાર પોતાનો અહેવાલ તરત જ ઉપરના અધિકારીને મોકલાવે છે, તે બીજાને મોકલાવી શકતો નથી. વૈધિક માહિતીસંચાર એ સંચાલનને આ ક્રમ જાળવવામાં મદદરૂપ નીવડે છે, પરંતુ એક કરતાં વધારે સ્તર પર માહિતી પહોંચાડવામાં વિલંબ થવાની સંભાવના રહેલી છે.

(2) અવૈધિક માહિતીસંચાર

વ્યવસ્થાતંત્રના કાર્ય સ્થળે અવૈધિક રીતે કે સામાજિક સંબંધોને આધારે જે માહિતીસંચાર ક્રિયા ઉદ્ભવે છે તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહેવામાં આવે છે. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર વૈધિક કે કાયદાકીય માધ્યમોથી પર હોય છે. માનવની માહિતીની આપલે કરવાની

સહજવૃત્તિના લીધે આ પ્રકારની માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા અસ્તિત્વમાં આવતી હોય છે. કાર્યના સ્થળે, કારખાનામાં દાખલ થવાના કે બહાર નીકળવાના રસ્તે, કેન્ટીનમાં, આરામગૃહોમાં માનવો અરસપરસ સંપર્કમાં આવતા હોવાથી અવૈધિક માહિતીસંચાર ઉદ્ભવે છે. અવૈધિક માહિતીસંચારમાં માહિતી ક્યાંથી ઉદ્ભવે છે અને તેનો પ્રવાહ કઈ તરફનો છે તે જાણી શકાતું નથી. તેથી જ તેને દ્રાક્ષનો દાડુ 'grapevine' કહેવામાં આવે છે. અવૈધિક માહિતીસંચારમાં સામાન્ય રીતે સંદેશા વ્યક્તિગત હોય છે. અવૈધિક માહિતીસંચાર ઝડપથી પ્રસરે છે. તે અર્ધસત્ય કે અફવાઓ પણ જન્માવે છે. તેના પ્રસારણ માટે કોઈને પણ જવાબદાર ઠેરવી શકાતા નથી. ધણી વાર ગોપનીય માહિતી આ જ સાધનો વડે બહાર પડી જતી હોય છે. આ ઉપરાંત, એક વ્યક્તિ પાસેથી બીજી વ્યક્તિ પાસે આવી માહિતી પ્રસાર થાય ત્યારે તેમાં મૂળ માહિતીમાં 'મસાલો' ઉમેરી તેને રસપ્રદ બનાવવામાં આવે છે.

13.5.2 પ્રવાહની દિશાને આધારે

પ્રવાહની દિશાને આધારે તેના ત્રણ મુખ્ય વિભાગ પાડવામાં આવે છે :

(1) રૈધિક માહિતીસંચાર

આ પ્રકારના માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા ઉપરી અધિકારી અને તાબેદાર વચ્ચે જોવા મળે છે, જેમાં નિમ્નગામી માહિતીસંચાર અને ઊર્ધ્વગામી માહિતીસંચાર એવા બે ઉપ-વિભાગો પણ પાડી શકાય. નિમ્નગામી માહિતી ઉપરી અધિકારી દ્વારા હાથ નીચેના કર્મચારીઓને પહોંચાડવામાં આવે છે. આવી માહિતીમાં હુકમો, સૂચનો સામાન્ય રીતે જોવા મળે છે. કાર્યો કેવી રીતે પૂરાં કરવાં તેની સમજણ પણ હોય છે, જ્યારે ઊર્ધ્વગામી માહિતીસંચારમાં નીચલી સપાટીના કર્મચારીઓ તરફથી તેમના ઉપરી અધિકારીઓને માહિતી મોકલવામાં આવે છે. નીચલી સપાટીના કર્મચારીઓ તરફથી આ પ્રકારની માહિતીમાં ધણી વાર પોતાની ફરિયાદો, અભિપ્રાયો અને દષ્ટિબિંદુઓ પણ મોકલવામાં આવે છે.

(2) કૈતિજ માહિતીસંચાર

જ્યારે સમાન સ્તરના બે કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતીની આપલે થાય ત્યારે તેને કૈતિજ માહિતીસંચાર કહેવામાં આવે છે. આમ, કૈતિજ માહિતીસંચાર સામાન્ય રીતે એક જ વિભાગમાં થતો જોવા મળે છે, અથવા જુદા જુદા વિભાગમાંના સમાન સ્તરવાળા કર્મચારીઓમાં થતો જોવા મળે છે જેનાથી પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરી શકાય છે. દા.ત. ઉત્પાદન વિભાગ અને વેચાણ વિભાગ વચ્ચે સંકલન કરવા માટે આ પ્રકારની કૈતિજ માહિતીસંચારની સતત જરૂરિયાત ઉપસ્થિત થતી હોય છે.

(3) કર્ષ દિશાનો માહિતીસંચાર

જુદી જુદી કક્ષાની વ્યક્તિઓ અને જુદા જુદા વિભાગની અસમાન સ્તરની વ્યક્તિઓ વચ્ચે માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા થાય તો તેને કર્ષ દિશામાં માહિતીસંચાર કહેવામાં આવે છે. અસામાન્ય સંજોગોમાં જ આ પ્રકારની માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા થતી જોવા મળે છે. દા.ત. કૉસ્ટ એકાઉન્ટન્ટને પડતર વિશ્લેષણ માટે વેચાણ પ્રતિનિધિઓ પાસેથી જુદા જુદા અહેવાલો જરૂરી હોય તો આવા અહેવાલો સીધા જ કૉસ્ટ એકાઉન્ટન્ટને મોકલવામાં આવે છે, તે વખતે સેલ્સ મેનેજરને વચ્ચે લવાતા નથી.

13.5.3 ઉપયોગમાં લીધેલ પદ્ધતિઓને આધારે

ઉપયોગમાં લીધેલ પદ્ધતિઓને આધારે ત્રણ પ્રકાર પાડવામાં આવે છે :

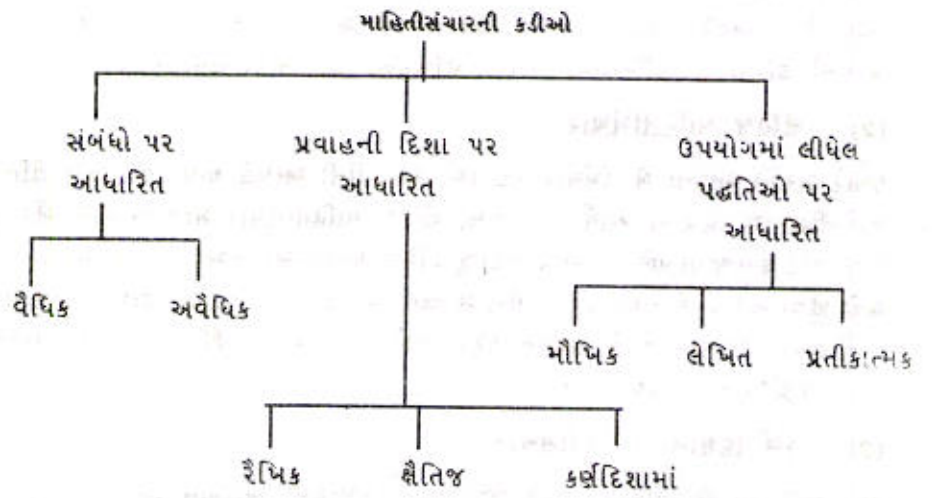
- (i) મૌખિક.
- (ii) લેખિત.
- (iii) પ્રતીકાત્મક.

જ્યારે માહિતી કે સંદેશાઓ 'બોલેલા' હોય ત્યારે મૌખિક માહિતીસંચાર ધાય છે. આ ખૂબ જ અસરકારક પદ્ધતિ છે. ઉપરાંત માહિતીસંચારમાં વ્યક્તિગત રૂપ પણ આપી શકાય છે. જ્યારે સંચાલક અન્યના પ્રતિભાવો તરત જ જાણવા ઇચ્છતો હોય ત્યારે મૌખિક માહિતીસંચારની વ્યવસ્થાનો ઉપયોગ થતો હોય છે. આ ઉપરાંત મૌખિક માહિતીસંચાર સમય અને ધનની દૃષ્ટિએ કરકસરપૂર્ણ છે, પરંતુ મૌખિક માહિતીસંચારની કેટલીક ત્રુટિઓ પણ છે, જેમ કે જ્યારે સંદેશા ઝીલનાર ઘણા હોય અથવા દૂર હોય. આ ઉપરાંત જ્યારે માહિતીસંચારની નોંધ રાખવાની હોય ત્યારે મૌખિક માહિતીસંચાર ઉપયોગી નથી.

જ્યારે લેખિત માહિતીસંચારમાં બંધારણ, ઠરાવો, પત્રો, પત્રકો, માહિતી પુસ્તિકાઓ, સૂચનાઓ, ચિત્રો, આકૃતિઓ અને આલેખોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં લેખિત માહિતીસંચાર ખૂબ જ ઉપયોગી માનવામાં આવે છે. લેખિત માહિતીસંચાર એ કાયમી અને દૃશ્ય છે. આ ઉપરાંત, બંને પક્ષકાર તેનો Record રાખી શકે છે. લેખિત માહિતીનો સંગ્રહ થઈ શકે છે અને ભવિષ્યમાં ફરીથી ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. લેખિત માહિતીસંચાર કાયદેસર અને વિશ્વસનીય ગણાય છે. લેખિત માહિતીસંચારમાં પણ અમુક ત્રુટિઓ રહેલી છે. તે બિનવ્યક્તિગત હોય છે. લેખિત માહિતી કાર્યોને વિલંબમાં નાખે છે. લેખિત માહિતીથી પ્રતિભાવો તરત જ જાણી શકાતા નથી.

પ્રતીકાત્મક માહિતીસંચાર એ લેખિત કે મૌખિક માહિતીસંચારને વધારે અસરકારક બનાવવા માટે વાપરવામાં આવે છે. જ્યારે ઉપરી અધિકારી મૌખિક સૂચના ઉપરાંત તાબેદારનો ખભો ધબકાવે તો તેનાથી તાબેદારનો ઉત્સાહ ઘણી વાર વધી જાય છે. સ્મિત કાગીરો હુકમો અપાય તો તેની અસરકારકતા વધતી જતી જોવા મળે છે.

આકૃતિ 13.2



13.6 માહિતીસંચારનું મહત્વ

- (1) સંચાલકીય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી, દોરવણી આપવી અને અંકુશને સફળતાપૂર્વક પાર પાડવા માટે સમયસરની માહિતીસંચાર પ્રક્રિયા ઉપયોગી છે.
- (2) અસરકારક માહિતીસંચાર એ ઊંચી કાર્યક્ષમતામાં પરિણમે છે.
- (3) અસરકારક માહિતીસંચારથી યોગ્ય નિર્ણયો લઈ શકાય છે.
- (4) તે સંચાલકીય કાર્યોમાં એકસુત્રતા લાવે છે.
- (5) તે ઉપરી અધિકારી - તાબેદારો વચ્ચેના સંબંધોને સરળ બનાવે છે.
- (6) અસરકારક માહિતીસંચારથી ગેરસમજો ટળે છે.
- (7) જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવામાં મદદરૂપ નીવડે છે.

- (8) કર્મચારીઓની નૈતિકતા ટકાવી રાખવામાં મદદરૂપ નીવડે છે.
- (9) તે વ્યવસ્થાતંત્રની ઉત્પાદકતા અને કર્મચારીઓનો સંતોષ વધારવામાં મદદરૂપ નીવડે છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-2

ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (a) સંચાલન દ્વારા ઊભા કરેલા સંબંધાને આધારે વૈધિક માહિતીસંચાર ઉપયોગમાં લેવાય છે.
- (b) નિમ્નગામી માહિતીસંચારમાં માહિતી સંચાલકો તરફથી ને માહિતી મોકલવામાં આવે છે.
- (c) અને માહિતીસંચાર એ સંચાલકીય કાર્યો સફળતાથી પાર પાડવા માટે ખૂબ જ જરૂરી છે.
- (d) અસરકારક માહિતીસંચારથી કાર્યક્ષમતામાં થાય છે.
- (e) કૌંસિજ માહિતીસંચારથી આંતર સંબંધિત પ્રવૃત્તિઓને કરી શકાય છે.

2. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં ખોટાં તે જણાવો :

- (i) કર્મચારીઓમાં વહેતી માહિતી એ જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે અને જુદા જુદા સ્તરના લોકો વચ્ચે થતી હોય છે.
- (ii) ઊર્ધ્વગામી માહિતીસંચાર, કટોકટીના સમયે જ જોવા મળે છે.
- (iii) નિમ્નગામી માહિતીસંચાર માત્ર નીચેની કક્ષાના સંચાલનમાં જ જરૂરી બને છે.
- (iv) વૈધિક માહિતીસંચાર એ વ્યવસ્થાતંત્રમાં હુકમની સાંકળને અનુરૂપ હોય છે.
- (v) અવૈધિક માહિતીસંચારમાં કોઈને જવાબદાર બનાવી શકાતા નથી.

13.7 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરિયાત કરતાં વધારે સ્તરોની રચના થઈ હોય તો માહિતી વધારે તબક્કામાંથી પસાર થાય છે. માહિતીના વહેણમાં મધ્યસ્થીઓ વધે છે ત્યારે માહિતીમાં ભંગતોડ થવાની અને ગુમ થવાની શક્યતા વધારે રહેલી છે.
- (2) અંકુશમર્યાદા કરતાં વધારે કર્મચારીઓ હોય ત્યારે સુપરવાઇઝરની શક્તિઓ અપૂરતી સાબિત થાય છે અને માહિતીસંચારમાં અસમતુલા ઊભી થાય છે.
- (3) કાર્યના સ્વરૂપના બદલાવા સાથે વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં ફેરફાર ન કરવામાં આવે તો તે પણ બાધક બને છે.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રમાં જુદી જુદી ભાષાના જાણકાર લોકો હોય છે. આ ઉપરાંત દરેકનો બૌદ્ધિક આંક પણ અસમાન હોય છે. તે વખતે માહિતીસંચારમાં અવરોધ ઊભો થાય છે. ઉપરાંત જો માહિતી ખામીભરેલ વ્યક્ત કરી હોય અને સ્પષ્ટ ન હોય તો પણ માહિતીસંચારમાં અવરોધ પેદા થાય છે.
- (5) ઉપરી અધિકારીઓ હોદ્દાની રૂએ વધારે શક્તિમાન હોય છે તેથી તાબેદારો અમુક માહિતી ‘ડરીને’ પણ છુપાવતા હોય છે. તે જ રીતે ઉપરી-અધિકારીઓ પણ તાબેદારો સાથે ‘મુલ્લી’ રીતે માહિતીની આપલે કરી શકતા નથી.
- (6) જ્યારે માહિતી મોકલનાર અને મેળવનાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં ખૂબ જ દૂર હોય ત્યારે પણ માહિતીસંચારમાં અવરોધ ઊભો થાય છે. તે વખતે મોકલેલ માહિતી યોગ્ય રીતે મેળવનારને મળી છે તેની ખાતરી કરી શકાતી નથી.
- (7) માહિતીસંચારની માધ્યમ પસંદગીને કારણે પણ ઘણી વાર અવરોધો સર્જાય છે.

- (8) માહિતીસંચારમાંના બંને પક્ષકારો વચ્ચે વિશ્વાસનો અભાવ હોય અને બંનેની માન્યતાઓ અને ધારણાઓ અલગ અલગ હોય ત્યારે પણ માહિતીસંચારમાં અવરોધ આવે છે.

13.8 માહિતીસંચારના સિદ્ધાંતો

વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલક દ્વારા થતી માહિતીની આપલે માટે કોઈ સાર્વત્રિક સિદ્ધાંતો નથી. પરંતુ અસરકારક માહિતીસંચાર માટે નીચેના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો જરૂરી ગણાવી શકાય :

- (1) જે ખ્યાલ અથવા પ્રશ્નને માહિતી તરીકે વહેતો મૂકવામાં આવે છે તેનું પદ્ધતિસરનું વિશ્લેષણ થયેલું હોવું જોઈએ જેથી જેને મળે તેને કોઈ દિશા ન રહે.
- (2) વ્યવસ્થાતંત્રને અનુરૂપ માહિતીસંચારનું તંત્ર ગોઠવાયેલું હોવું જોઈએ.
- (3) માહિતીસંચાર પરિપૂર્ણ એટલે કે બધાં જ પાસાંઓને આવરી લે તેવો હોવો જોઈએ. આપવામાં આવતી માહિતી સ્પષ્ટ, સંક્ષિપ્ત અને ભૂલરહિત હોવી જોઈએ.
- (4) માહિતીની આપલેમાં માહિતી મોકલનાર અને માહિતી ઝીલનાર વચ્ચે સીધો સંબંધ પ્રસ્થાપિત હોવો જોઈએ.
- (5) માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા સતત ચાલતી પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ.
- (6) માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા એ રીતે ગોઠવવી જોઈએ કે જેથી માહિતીસંચાર સમયસર શરૂ થાય અને સમયસર પૂરો થાય.
- (7) વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશ્વાસનું વાતાવરણ હોવું જોઈએ.
- (8) માહિતીસંચારનું તંત્ર સરળ હોવું જોઈએ.
- (9) માહિતીસંચારનો પ્રકાર અને પદ્ધતિ સ્વીકારતાં પહેલાં વર્તમાન પરિસ્થિતિ અને ભાવિ ફેરફારો પણ ધ્યાનમાં લેવાં જોઈએ.
- (10) માહિતીનો ક્રમ યોગ્ય રીતે નક્કી થયેલો હોવો જોઈએ.
- (11) માહિતીસંચારમાં તાબેદારોનાં સૂચનો પણ સ્વીકાર્ય બનવાં જોઈએ.

13.9 માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવા માટેનાં સૂચનો

- (1) માહિતીસંચારના પ્રવાહને નિયંત્રિત કરવો.
- (2) પરત માહિતી મેળવવી.
- (3) સંદેશાની ભાષા (યોગ્ય) સ્વીકારવી.
- (4) બધાનાં દષ્ટિબિંદુઓ અને સૂચનો ધ્યાનથી સાંભળવાં.
- (5) લાગણીશીલ ન બનવું.
- (6) મૌખિક સૂચનાઓ સાથે પ્રતીકાત્મક માહિતીનો પણ ઉપયોગ કરવો જોઈએ.
- (7) પરસ્પર વિશ્વાસનું વાતાવરણ હોવું જોઈએ.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

1. નીચેના વિધાનો સાચાં છે કે ખોટાં તે જણાવો :
 - (a) જ્યારે સંદેશો દ્વિઅર્થી હોય કે ભ્રામક શબ્દજાળવાળો હોય ત્યારે માહિતીસંચારમાં અવરોધ પેદા થાય છે.
 - (b) માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા ટૂંકા ગાળા માટે જરૂરી અને લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશોને અનુરૂપ હોવી જોઈએ.
 - (c) પહેલાં આવેલ સંદેશાનો પહેલો અમલ થાય તે રીતે થવું જોઈએ.
 - (d) તાબેદારને સવાલો પૂછવાનો હક્ક ન હોવો જોઈએ.
 - (e) માહિતીસંચારનો મૌખિક સ્વીકાર પૂરતો નથી પરંતુ તેનો અમલ પણ થવો જોઈએ.

ખાલી જગ્યા પૂરો :

- (i) પારસ્પરિક વિશ્વાસનું વાતાવરણ ત્યારે જ ઊભું થઈ શકે જ્યારે બંનેના દષ્ટિબિંદુમાં અને હોય.
- (ii) મેળવનાર વ્યક્તિના અને ને અનુરૂપ સંદેશા હોય તો અસરકારક નીવડી શકે છે.
- (iii) ને કારણે તાબેદારો અમુક માહિતી ઉપરી અધિકારીને પહોંચાડતા નથી.
- (iv) માહિતીસંચાર ત્યારે જ અસરકારક બની શકે જ્યારે તેનો અને બંને થાય.
- (v) માહિતીસંચારમાં બોલવા જેટલું જ અગત્યનું છે.

13.10 સારાંશ

માહિતીસંચારની પ્રક્રિયામાં માહિતી લેનાર વ્યક્તિ માહિતી આપનાર પક્ષકારની માહિતી મેળવે છે, સાંભળે છે, સમજે છે, તેનું અર્થઘટન કરે છે, વિશ્લેષણ કરે છે, પોતાના પ્રતિભાવો આપે છે અને આપેલ માહિતીનો અમલ કરે છે.

માહિતીસંચાર એ દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા છે જેમાં બે પક્ષકારો હોય છે :

- (1) માહિતી મોકલનાર.
- (2) માહિતી મેળવનાર.

માહિતીસંચારની કડીઓના ત્રણ ભાગ પાડવામાં આવે છે :

- (1) સંબંધોને આધારે.
- (2) પ્રવાહની દિશાના આધારે.
- (3) ઉપયોગમાં લીધેલ પદ્ધતિના આધારે.

સંબંધોને આધારે વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર એવા બે ભાગ પાડવામાં આવે છે.

પ્રવાહની દિશાના આધારે ત્રણ ભાગ પાડવામાં આવે છે :

- (1) રૈખિક.
- (2) કૈતિજ.
- (3) કર્ણ દિશામાં.

ઉપરાંત ઉપયોગમાં લીધેલ પદ્ધતિઓને આધારે (1) મૌખિક (2) લેખિત (3) પ્રતીકાત્મક એવા ત્રણ ભાગો પાડવામાં આવે છે.

માહિતીસંચારનું મહત્વ જુદાં જુદાં કાર્યોની સફળતા માટે અને ઊંચી કાર્યક્ષમતા માટે ખૂબ જ જરૂરી ગણાય છે.

અસરકારક માહિતીસંચાર પ્રક્રિયામાં જુદાં જુદાં કારણોસર અવરોધો ઊભા થાય છે, જેમાં એક કરતાં વધારે સ્તરોની રચના, વધારે કર્મચારીઓ, પરસ્પર વિશ્વાસનો અભાવ, ભાષાનો પ્રશ્ન વગેરે કારણસર અવરોધો પેદા થાય છે.

13.11 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

માહિતીસંચારના અવરોધો : માહિતીસંચારની પ્રક્રિયામાં આવતા પ્રશ્નો જે ગૂંચવાડો, ગેરસમજ અને ભંગાણ સર્જે છે.

માહિતીસંચારની કડી : માહિતીસંચારનો પ્રવાહ જે દિશા અથવા રસ્તામાંથી પસાર થાય તે.

નિમ્નગામી માહિતીસંચાર : માહિતીસંચારનો પ્રવાહ ઉપલા સ્તર પરથી નીચલા સ્તર તરફ જતો હોય છે.

વૈદિક માહિતીસંચાર : વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં નક્કી કરેલ માધ્યમો અનુસાર જ માહિતી-સંચાર.

ત્રિધ્વગામી માહિતીસંચાર : માહિતીસંચારનો પ્રવાહ નીચલા સ્તરથી ઉપલા સ્તર તરફ જતો હોય છે.

13.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 1

- 1 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) ખોટું
- 2 (i) સતત (ii) ઝીલવો (iii) ફીડબેક (iv) મોકલવાની, સમજવાની (v) માધ્યમો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 2

- 1 (i) કાયદેસરના (ii) ઉપલા, નીચલા (iii) પૂરતી, સમયસર (iv) વધારો (v) સંકલિત
- 2 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) સાચું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' - 3

- 1 (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) સાચું
- 2 (i) પ્રમાણિકતા, ખુલ્લાપણું (ii) રસ, જરૂરિયાત (iii) હોદા (iv) સમજણ, અમલ (v) સાંભળવું.

13.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

- 1 માહિતીસંચારની વ્યાખ્યા આપો. સંચાલકો માટે માહિતીસંચાર શા માટે ખૂબ જ મહત્વનું ગણાય છે ?
- 2 માહિતીસંચારની પ્રક્રિયાનાં મુખ્ય તત્ત્વો જણાવો.
- 3 માહિતીસંચારની પ્રક્રિયાના મહત્વના તબક્કાઓ જણાવો.
- 4 વૈદિક અને અવૈદિક માહિતીસંચારનો તફાવત જણાવો. અવૈદિક માહિતીસંચાર શા માટે 'દ્રાક્ષનો દારૂ' કહેવાય છે ?
- 5 રૈખિક અને કૌતિજ માહિતીસંચાર કડીઓનું સ્વરૂપ અને મહત્વ જણાવો.
- 6 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધકો જણાવો. તેને દૂર કરી રીતે કરી શકાય ?
- 7 માહિતીસંચારના મુખ્ય સિદ્ધાંતો જણાવો. માહિતીસંચારને અસરકારક કરી રીતે બનાવી શકાય ?
- 8 ટૂંકનોંધ લખો :
 - (a) માહિતીસંચારના અવરોધો.
 - (b) માહિતીસંચારની કડીઓ.
 - (c) લાગણી અને મનોવૈજ્ઞાનિક અવરોધો.
 - (d) અવૈદિક માહિતીસંચાર.

केललक उडडडडड डुसुतकल

- Bhushan, Y.K. 1985. *Fundamentals of Business Organisation and Management*, Sultan Chand & Sons., New Delhi (Part Four, Chapter-6).
- Hersey, Paul and Ken Blanchard, 1986. *Management of Organisational Behaviour*. Prentice Hall of India Private Limited; New Delhi (Chapters 2 to 4).
- Koontz, Harold and Cyril O'Donnell, 1987. *Management*, McGraw-Hill Book Company; New Delhi. (Part 4, Chapters 17, 18, 20, Part 5, Chapters 22, 23, 24).
- Rao, V.S.P. and P.S. Narayana, 1987. *Principles and Practice of Management*, Konark Publishers Private Limited; New Delhi (Part Five, Chapters 23 to 25, Part Six, Chapters 26 to 29).
- Singh, B.P. and T.N. Chhabra, 1988. *Business Organisation and Management*, Kitab Mahal; Allahabad (Section Seven, Chapter 33, Section Four Chapters 10 to 13)



સંજ્ઞા અને બોધ ચિહ્ન

આ સંજ્ઞા અને બોધ ચિહ્ન જો ભેગા લેવામાં આવે તો તે સ્વ-પ્રયત્નો દ્વારા આત્માસુધારણા અને જ્ઞાનની ખોજ લાભ દર્શાવે છે. સંજ્ઞાનો અર્થ વર્તણૂકાર સ્વરૂપ બીજ દર્શાવે છે, કે જે સમગ્ર જીવનનો સ્ત્રોત છે. એનો અર્થ સૂર્ય એવો પણ ઘટાવી શકાય, કે જેમાંથી જમણી બાજુએ અનેક કિરણો ઉદ્ભવતાં જોવાં મળે છે. આ કિરણો પ્રકાશ, જ્ઞાન અને બોધનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. વ્યક્તિની ક્ષમતાઓ આવા અભ્યાસને કારણે વધે છે અને તે તેના પરિણામરૂપે જીવનમાં પ્રગતિ તરફ દોરી જાય છે.

આ અર્થમાં એમ કહેવું સાચું છે કે આત્મ-સુધારણા માટેનો વ્યવસ્થિત અભ્યાસ એ સૌથી મોટી શિસ્ત છે, કે જે આ સંજ્ઞાની નીચે આપેલું સંસ્કૃત પદ 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' દર્શાવે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જેઓ આવી સ્વ-સુધારણા કરવા માગતા હોય તેમને જરૂરી તકો પૂરી પાડે છે અને સંજ્ઞામાં સૂચવાયેલાં લક્ષણો તેના પરિવર્તનશીલ સ્વરૂપમાં પ્રતિબિંબ પાડે છે.

- 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' - 'સ્વ-અધ્યયન એ સર્વોચ્ચ તપ છે' એ મારો સંજ્ઞાદર્શનનો આધાર હતો આપણી પાસે રહેલાં સાધનો અને આંતરિક શક્તિઓને જીવનમાં ઊંચે ચઢવા અને આપણું ધ્યેય સિધ્ધ કરવા બહાર લાવવાનાં છે.
- સંજ્ઞાનું વર્તુળાકાર સ્વરૂપ બીજ, ગર્ભાશય અથવા સૂર્યનું પ્રતીક છે, કે જેમાંથી સર્જનની શરૂઆત થાય છે. સમગ્ર ભાર સ્ત્રોત-સ્વ ઉપર છે.
- 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' (સ્વ-અધ્યયન એ સર્વોચ્ચ તપ છે.) અને જીવનપંથ ઉજાળ-બન્ને સૂત્રોમાં એક સહિયારું તત્ત્વ પ્રકાશ છે, કે જે જ્યોત દ્વારા દર્શાવાય છે. જ્યોત તપ, પ્રકાશ, ઝંખના, જ્ઞાન અને દર્શનનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે.
- સમગ્ર સંજ્ઞામાં એક પ્રકારની બધ્ધતા જોવા મળે છે, પણ સાથે સાથે તે જ્ઞાનપ્રાપ્તિ માટે ખુલ્લી જગ્યા પરાવે છે. સંજ્ઞામાં રહેલી પ્રવાહિતા 'પરિવર્તનશીલતા' અને 'વિસ્તૃત વ્યાપ' દર્શાવે છે, કે જે ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીનાં લક્ષણો છે.



डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर ओपन युनिवर्सिटी
गुजरात सरकार द्वारा स्थापित

F.Y. B. Com.
धंधाकीय संयालन
BCBMG108



ભાગ-૩
સંકલન અને અંકુશ



धन्दिरागांधी
नेशनल ओपन युनिवर्सिटी

F.Y. B. Com.

धंधाकीय संयादन

BCBMG108



डॉ. बाबासाहेब आंबेडकर
ओपन युनिवर्सिटी

वित्भाग

3

संकलन अने अंकुश

(Coordination and Control)

अेकम 14

संकलन (Coordination)

7

अेकम 15

अंकुशनी प्रक्रिया (Process of Control)

14

अेकम 16

अंकुशनी पद्धतिओ (Techniques of Control)

21

केटलांक उपयोगी पुस्तको (Some Useful Books)

32

Expert Committee

Prof. B. S. Sharma
Pro-Vice-Chancellor
IGNOU

Prof. Rakesh Khurana
Director
School of Management Studies
IGNOU

Prof. J. Satyanarayana
(Chairman)
Osmania University
Hyderabad

Prof. R.B. Upadhyaya
University of Rajasthan
Jaipur

Prof. G.V. Shenoy
Institute of Rural Management
Anand

Prof. I.H. Farooqi
Aligarh Muslim University
Aligarh

Prof. B.S. Bhatia
Punjabi University
Patiala

Mr. A.K. Majumdar
Institute of Chartered
Accountants of India
New Delhi

Prof. P.K. Ghosh
Delhi University
Delhi

Prof. Amar Chand
Madras University
Madras

Course Preparation Team

Prof. P.K. Ghosh
Delhi University
Delhi

Dr. B.B. Kansal
M.M. College
Modinagar

Dr. G.S. Sundresh
Motilal Nehru College
Delhi University
Delhi

Faculty Members

**Indira Gandhi
National Open University**

Dr. R.K. Grover

Dr. N.V. Narasimham

Dr. V.V. Reddy

Ms. Madhu Surya

Mr. Nawal Kishor

Dr.(Ms.) Madhu Tyagi

Prof. G. Sambasiva Rao
(Language Editor)

Production

Mr. Balakrishna Selvaraj
Registrar (PPD)
IGNOU

Copies : 500(1998), 1000(1998), 1000(2000)

આ પુસ્તિકામાંની અભ્યાસ-સામગ્રી મૂળે ઇન્દિરા ગાંધી નેશનલ ઓપન યુનિવર્સિટી,
નવી દિલ્હી, દ્વારા તૈયાર કરાવવામાં આવી છે. તેની સંમતિથી
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી (અમદાવાદ)એ
તેનો ગુજરાતી અનુવાદ કરાવી આ પુસ્તિકા પ્રસિદ્ધ કરી છે.

© Indira Gandhi National Open University.

All rights reserved. No part of this work may be reproduced in any form, by mimeograph or any other means, without permission in writing from the Indira Gandhi National Open University.

અનુવાદ :

પ્રો. એસ. ટી. જિંજુવાડીયા પ્રાધ્યાપક,
એસ. જે. કોલેજ ઓફ કોમર્સ,
વસ્ત્રાપુર, અમદાવાદ

પરામર્શ (વિષય) :

પ્રો. એસ. એ. ચિંતામન પ્રાધ્યાપક,
એસ. જે. કોલેજ ઓફ કોમર્સ,
વસ્ત્રાપુર, અમદાવાદ

પરામર્શ (ભાષા) :

ડૉ. પ્રસાદ બ્રહ્મભટ્ટ રીડર,
ભાષાભવન, ગુજરાત યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ

સંપાદન અને સંયોજન :

ડૉ. પી. કે. મહેતા નિયામક,
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ-380 003

સંયોજન સહાય :

શ્રી એસ. એચ. બારોટ મદદનીશ કુલસચિવ
શ્રી ડી. આઈ. શાસ્ત્રી કાર્યાલય અધીક્ષક
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
અમદાવાદ-380 003

પ્રકાશક

ડૉ. પી. કે. મહેતા, નિયામક, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,
સરકારી બંગલા નંબર - ૭, ડકનાળા, શાહીબાગ, અમદાવાદ - 380 003, ટે. નં. 7869690

© સર્વ હક સ્વાધીન. આ પુસ્તિકાના લખાણ યા તેના કોઈ પણ ભાગને
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદની લેખિત સંમતિ વગર
મિમિયોગ્રાફી દ્વારા યા અન્ય કોઈ પણ રીતે પુનઃ મુદ્રિત કરવાની મનાઈ છે.

વિભાગ 4 સંકલન અને અંકુશ (Coordination and Control)

પ્રસ્તાવના

તમે અત્યાર સુધી સંચાલનનું સ્વરૂપ અને કાર્યક્ષેત્ર, સંચાલનનાં મુખ્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થા કરવી, કર્મચારીઓની ભરતી અને દોરવણી વિષે વિભાગ 1, 2 અને 3માં શીખી ગયા. આ વિભાગ સંકલન અને અંકુશનાં કાર્યો સાથે સંબંધિત છે. આ વિભાગમાં સંકલનના હેતુઓ, સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરેલ છે. ઉપરાંત, અંકુશની પ્રક્રિયા, અંકુશની પરંપરાગત અને આધુનિક પદ્ધતિઓ વિષે પણ જાણકારી આપેલ છે.

એકમ 14માં સંકલનનો અર્થ, હેતુઓ, પ્રકારો, સિદ્ધાંતો અને વિવિધ પદ્ધતિઓ વર્ણવેલ છે.

એકમ 15માં અંકુશનું સ્વરૂપ, મહત્ત્વ, અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ, અસરકારક અંકુશ માટેની જરૂરિયાતો અને અંકુશના જુદા જુદા વિસ્તારોનું વર્ણન કરેલ છે.

એકમ 16માં અંકુશની પદ્ધતિઓ જેવી કે અંદાજપત્ર, પ્રમાણપડતર પદ્ધતિ, સીમાંત પડતરપદ્ધતિ, PERT, CPM, આંકડાશાસ્ત્રીય અંકુશ, સંચાલન ઓડિટ વગેરેના લાભ અને મર્યાદાઓની ચર્ચા કરેલ છે.

એકમ 14 સંકલન (Coordination)

રૂપરેખા

- 14.0 હેતુઓ
- 14.1 પરિચય
- 14.2 સંકલનની વ્યાખ્યા
- 14.3 સંકલનની જરૂરિયાત અને મહત્વ
- 14.4 સંકલનના ઉદ્દેશો
- 14.5 સંકલન વિરુદ્ધ સહકાર
- 14.6 સંકલનના પ્રકારો
- 14.7 સંકલનના સિદ્ધાંતો
- 14.8 સંકલનમાં સંચાલકીય પદ્ધતિઓ
- 14.9 સંકલનના પ્રશ્નો/સમસ્યાઓ
- 14.10 સારાંશ
- 14.11 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 14.12 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 14.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

14.0 હેતુઓ

આ એકમના અભ્યાસ બાદ, તમે –

- સંકલનનો અર્થ અને હેતુઓ સમજાવી શકશો.
- સંકલન અને સહકાર વચ્ચેનો તફાવત આપી શકશો.
- સંકલનના વિવિધ પ્રકારો જણાવી શકશો.
- સંકલનના સિદ્ધાંતો વર્ણવી શકશો.
- સંકલનની પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરી શકશો.

14.1 પરિચય

વિભાગ 2 અને 3માં તમે સંચાલનનાં જુદાંજુદાં કાર્યો જેવાં કે આયોજન કરવું, વ્યવસ્થા કરવી, કર્મચારીઓની ભરતી અને દોરવણી વિશે શીખી ગયા. હવે આપણે સંકલનના કાર્ય વિશે ચર્ચા કરીશું, જે કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે, હેતુઓ હાંસલ કરવા માટે, ખૂબ જ જરૂરી કાર્ય છે.

સંચાલકે માણસો, માલસામગ્રી, નાણાં અને યંત્રો (ચાર M) રૂપી સાધનો મેળવવાં જોઈએ અને તેમનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવો જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રયત્નો વ્યવસ્થિત રીતે આયોજિત થવાં જોઈએ અને વ્યવસ્થિત ક્રમમાં તે થવાં જોઈએ.

જુદા જુદા વિભાગોમાં જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓની ગોઠવણી થવી જોઈએ અને તેમનો વ્યવસ્થિત અમલ થવો જોઈએ. દરેક વિભાગમાં કાર્યોનું વિભાગીકરણ અને ઉપવિભાગીકરણ થવું જ જોઈએ. આ વિભાગો, ઉપવિભાગો અને ખાતાઓની પ્રવૃત્તિઓમાં અને વ્યક્તિગત તથા સમૂહોના પ્રયત્નોમાં એકરૂપતા લાવવી જોઈએ. આ બધું આ સંકલન દ્વારા જ શક્ય બને છે. આ એકમમાં તમે સંકલનનો અર્થ, તેનું મહત્વ, પદ્ધતિઓ, સિદ્ધાંતો અને મર્યાદાઓ વિશે જાણી શકશો.

14.2 સંકલનની વ્યાખ્યા

તમે મ્યુઝિકલ પાર્ટીમાં કે સંગીત સમૂહમાં જોયું હશે કે તેના સંચાલક સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને એકરૂપ અને એકરસમાં ગોઠવીને સંગીતમાં એકરૂપતા લાવે છે. તે જ રીતે, વ્યવસ્થાતંત્રમાં ચાલક સમૂહની પ્રવૃત્તિઓને એવી રીતે ગોઠવવી જોઈએ જેનાથી પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે પ્રવૃત્તિઓમાં એકરૂપતા લાવી શકાય.

કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગીકરણ અને ઉપ-વિભાગીકરણ એટલા માટે જરૂરી બને છે કે તેનાથી વિશિષ્ટીકરણના લાભ મેળવી શકાય અને સરળતાથી કાર્યો ચાલે. સમૂહની વ્યક્તિઓએ અને સભ્યોએ તેમને સોંપેલ કાર્યો ઇષ્ટતમ કાર્યક્ષમતાથી કરવાં જોઈએ, પરંતુ એ વખતે એ ધ્યાન રાખવું જોઈએ કે વ્યક્તિગત પ્રયત્નોમાં સંઘર્ષ ઊભો થવો જોઈએ નહીં અને વ્યક્તિગત તથા સામૂહિક પ્રવૃત્તિઓમાં એકરૂપતા આવવી જોઈએ. આમ, જે પ્રક્રિયા સંચાલનકાર્યોમાં એકરૂપતા લાવી શકે, તેને સંકલન કહેવામાં આવે છે. તેથી દરેક સ્તર પર સંચાલકે તાબેદારોના પ્રયત્નોનું સંકલન કરવું જરૂરી બને છે.

સંકલન એ વ્યક્તિગત અને સામૂહિક પ્રયત્નોની કમિક ગોઠવણી છે, જેનાથી કાર્યમાં એકરૂપતા લાવી શકાય અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકાય. વ્યવસ્થાતંત્રમાં 'પ્રયત્નો' એવી રીતે ગોઠવવા જોઈએ કે જેથી કાર્યો બેવડાય નહીં અને ઓછામાં ઓછો સંઘર્ષ ઊભો થાય.

બ્રેચના જણાવ્યા પ્રમાણે "સંકલન એ સમૂહના પ્રયત્નોમાં સમતુલા રાખવાની અને તેમને 'એક' રાખવાની પ્રક્રિયા છે, જેમાં સભ્યો વચ્ચે કાર્યોની વાજબી વહેંચણી કરવામાં આવે છે અને જોવામાં આવે છે કે તેનો એકરૂપતાથી અમલ થવો જોઈએ." મેકકરલેન્ડના જણાવ્યા પ્રમાણે, "સંકલન એ એવી પ્રક્રિયા છે જેમાં ઉપરી અધિકારી તેની હાથ નીચેના કામદારોના પ્રયત્નોની વ્યવસ્થિત કમિક ગોઠવણી કરે છે અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે કાર્યોમાં એકરૂપતા લાવે છે."

થિઓ હેમેન સંકલનની વ્યાખ્યા આપતાં જણાવે છે, કે હાથ નીચેના કર્મચારીઓના પ્રયત્નોની કમિક ગોઠવણી, જેમાં તેના અમલ માટે જરૂરી સાધનો, સમય અને ગુણવત્તા પૂરી પાડવામાં આવે. આવા પ્રયત્નો હંમેશાં વ્યવસ્થાતંત્રના સામાન્ય ઉદ્દેશોની દિશામાં હોવા જોઈએ."

ઉપરની વ્યાખ્યાઓ અને ચર્ચા પરથી નીચેનાં લક્ષણો તારવી શકાય :

- (1) સામૂહિક પ્રયત્નોની એકરૂપતા : મોટા ભાગના સંચાલન નિષ્ણાતોએ સામૂહિક પ્રયત્નોની એકરૂપતા પર ભાર મૂકેલ છે. માણસો, માલસામગ્રી, નાણું અને યંત્રો જેવાં સાધનોની પ્રાપ્તિ એ જ સંચાલનનું કાર્ય નથી, પરંતુ આવાં સાધનોની યોગ્ય વ્યવસ્થિત ગોઠવણી પણ થવી જોઈએ.
- (2) કાર્યમાં એકતા : વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક વ્યક્તિ કોઈ ચોક્કસ અને જુદા જુદા પ્રકારનાં કાર્યો કરતી હોય છે. તે વ્યવસ્થાતંત્રમાં બીજા જોડે માત્ર સંબંધિત નથી, પરંતુ તેનું દરેક કાર્ય બીજાના કાર્યને અસર પણ કરે છે, તેથી સંચાલકે કામદારોના કાર્યમાં એકતા લાવવી જોઈએ.
- (3) સામાન્ય ઉદ્દેશોની દિશામાં પ્રયત્નો થવા જોઈએ : દરેક કર્મચારીના પોતાના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો હોય છે. જ્યારે તેના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો સિદ્ધ થઈ જાય, ત્યારે તે વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે પ્રયત્નો કરે છે. જો આ વ્યક્તિગત અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોમાં કોઈ સંઘર્ષ આવે, તો સંચાલક તેનો સંકલન દ્વારા ઉકેલ આવે છે. સંચાલકે વ્યક્તિ અને સામૂહિક પ્રયત્નોને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટેની દિશામાં વાળવા જોઈએ.
- (4) સતત પ્રક્રિયા : સંકલન એ માત્ર એક જ વખત થતો વ્યવહાર નથી, પરંતુ સતત પ્રક્રિયા છે. વ્યવસ્થાતંત્ર શરૂ થાય ત્યારથી તે વ્યવસ્થાતંત્રનો અંત આવે ત્યાં સુધી ચાલતી તે સતત પ્રક્રિયા છે.
- (5) જવાબદારી : એ ખાસ નોંધવા જોઈએ કે દરેક સંચાલનની આ મહત્વની જવાબદારી છે, જેમાં તે બીજાના પ્રયત્નોમાં એકરૂપતા લાવે છે. જો સંચાલકે આ ખ્યાલ ન ધરાવતા હોય, તો વિશિષ્ટ સંકલનકારની નિમણૂક થવી જોઈએ.

14.3 સંકલનની જરૂરિયાત અને મહત્વ

કોઈ પણ ધંધાકીય એકમમાં જુદાં જુદાં કાર્યો માટે લોકોને રોકવામાં આવે છે. સંચાલક સંકલન દ્વારા લોકો વચ્ચેનો સંઘર્ષ દૂર કરે છે, બેવડાં કામો અટકાવે છે, બગાડ થતો અટકાવે છે અને અછતવાળાં સાધનોની બચત કરે છે. પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે વ્યક્તિગત અને સામૂહિક પ્રયત્નોમાં એકરૂપતા લાવવામાં આવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાંના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓમાં એકરૂપતા લાવવા માટે 'સમૂહ ભાવના' વિકસાવવી જરૂરી બને છે, તેથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં અસરકારક સંકલન જરૂરી છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંકલનનું મહત્વ :

- (1) કાર્યોના કદમાં અને જટિલતામાં થયેલ વધારો : મોટા કદના લાભોથી અર્થતંત્રમાં ખૂબ જ મોટા વ્યવસ્થાતંત્રો અસ્તિત્વમાં આવેલાં છે, જેનાથી વ્યવસ્થાતંત્રનાં કાર્યો ખૂબ જટિલ બન્યાં છે. ઉપરાંત, મોટા વ્યવસ્થાતંત્રમાં એક સાથે ઘણા લોકો વિવિધ કાર્યો કરતા હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રના આ જટિલ માળખામાં સુપરવિઝન અને માહિતી સંચારના મોટા પ્રશ્નો ઊભા થતા હોય છે, તેથી સંકલન ખૂબ જરૂરી બન્યું છે.
- (2) વિશિષ્ટીકરણ : વિશિષ્ટીકરણના આ યુગમાં ખૂબ જ ઊંચી કુશળતાવાળા લોકોને ટેકનિકલ કાર્ય માટે રોકવામાં આવે છે. વિશિષ્ટ કાર્યો અને વિભાગીય કાર્યોમાં વિભાગીકરણ થવાથી કાર્યમાં વિચલન આવવાની અને એકરૂપતાનો અભાવ થવાની શક્યતા વધી જાય છે. જે વ્યક્તિ પોતાના કાર્યમાં નિષ્ણાત હોય છે તેને બીજાના કાર્ય માટે આદર હોતો નથી, તેથી સંકલનથી આ ખામીઓ દૂર કરી શકાય છે.
- (3) રસનો સંઘર્ષ : વ્યક્તિગત ઉદ્દેશ અને વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશ વચ્ચે સંઘર્ષ થવાની શક્યતા રહેલી છે. ઘણી વાર લોકો પોતાના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો પર ઓછું ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતા હોય છે. સંકલનથી આ બંને પ્રકારના ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવાની દિશામાં પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે.
- (4) જુદું દૃષ્ટિબિંદુ : દરેક વ્યક્તિની કામ કરવાની પોતાની અલગ પદ્ધતિ હોય છે અને પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવવા માટે તેમનો અલગ અભિગમ હોય છે. સંકલનથી આ દૃષ્ટિબિંદુમાં ફેરફાર લાવી શકાય છે અને વ્યવસ્થાતંત્રમાં ટીમવર્કની ભાવના ઊભી કરી શકાય છે.
- (5) એકમોની આંતર-આધારિતતા : વ્યવસ્થાતંત્રના જુદા જુદા વિભાગો સફળ કામગીરી માટે એકબીજા પર આધારિત હોય છે. એક એકમનો તૈયાર માલ બીજા એકમ માટે કાર્યો માલ બનતો હોય છે, તેથી સંકલનથી આ વિવિધ એકમોને સંકલિત કરી શકાય છે.
- (6) માનવીય સ્વભાવ : વ્યવસ્થાતંત્રમાં અલગ અલગ પ્રકૃતિનાં માણસો હોય છે. સંચાલકો પણ માત્ર પોતાના વિભાગનાં પરિણામો જ સુધારવાના પ્રયત્નો કરતા હોય છે. સંકલનથી દરેક વિભાગની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરી શકાય છે.

14.4 સંકલનના ઉદ્દેશો

સંકલનના ઉદ્દેશો નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય :

- (1) ઉદ્દેશોની મેળવણી : સંકલનથી વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો અને સામૂહિક ઉદ્દેશોની મેળવણી કરી શકાય છે અને તેમની વચ્ચેનો સંઘર્ષ ટાળી શકાય છે.
- (2) ઉદ્દેશોની સંપૂર્ણ પ્રાપ્તિ : સંકલનમાં વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની સ્પષ્ટ વ્યાખ્યા કામદારોને આપવામાં આવે છે. તેમના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો અને સામૂહિક ઉદ્દેશો વચ્ચેનો સંઘર્ષ ટાળવામાં આવે છે. તેથી વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની સંપૂર્ણ પ્રાપ્તિ થઈ શકે છે.
- (3) સંબંધોમાં એકરૂપતા : સંકલનનો એક બીજો ઉદ્દેશ એ છે કે તે વ્યવસ્થાતંત્ર અને વ્યક્તિઓના સંબંધોમાં એકરૂપતા લાવે. વ્યક્તિઓ જ્યારે તેમના કાર્યથી પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરે છે, ત્યારે તેમને સંતોષ મળે છે. આનાથી તેમનો નૈતિક જુસ્સો ઊંચો જાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીની એક ચોક્કસ રેખા હોય છે. સંકલનથી શૈખિક અને સહાયક કામદારો વચ્ચેનો સંઘર્ષ દૂર કરવામાં આવે છે અને તેમની વચ્ચે સારા સંબંધો વિકસાવવામાં આવે છે. આનાથી મજૂરકેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે. આમ, વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યક્તિગત સારા સંબંધો કેળવવામાં આવે છે.
- (4) કરકસર અને કાર્યક્ષમતા : સંકલનથી ભેવડાં કામો અટકાવી શકાય છે, સાધનોનો બગાડ ન્યૂનતમ કરી શકાય છે, જેનાથી સમય અને ખર્ચનો બચાવ કરી શકાય છે.

14.5 સંકલન વિરુદ્ધ સહકાર

સંકલન અને સહકાર એ બંને શબ્દપ્રયોગો એકબીજાના પર્યાય તરીકે વાપરી શકાય છે. વિશિષ્ટ ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટેના લોકોના સામૂહિક પ્રયત્નો ને સ્વેચ્છાએ કરેલ પ્રયત્નોને સહકાર કહેવામાં આવે છે. સહકારમાં એકબીજાને મદદ કરવાની ભાવના રહેલી હોય છે.

જ્યારે સંકલનમાં સહકારની ઇચ્છા અને ભાવનાથી પણ કંઈ વધારે જરૂરી છે. સંકલન એ વ્યવસ્થાતંત્રીય પ્રયત્ન છે, જ્યારે સહકાર એ વ્યક્તિગત પ્રયત્ન છે.

સામાન્ય ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે સમૂહના પ્રયત્નોની વ્યવસ્થિત ક્રમિક ગોઠવણી એટલે સંકલન, સંચાલન દ્વારા કરવામાં આવેલ પ્રયત્ન છે. સહકારની ભાવના સંકલનને સરળ બનાવે છે, પરંતુ એનો અર્થ એ નથી કે સમૂહના સભ્યોના સ્વૈચ્છિક પ્રયત્નોથી સંકલન આપોઆપ પેદા થાય છે.

સંકલનમાં સંચાલકે ઇચ્છિત પ્રયત્નો કરવા પડે છે. દા.ત. એક મોટા યંત્રને બાર વ્યક્તિઓ એક જગ્યાએથી બીજી જગ્યાએ ખસેડવા માંગતી હોય તો માત્ર એકબીજાને સહકાર આપવાની ઇચ્છા પૂરતી નથી પરંતુ તેમાંના એકે બધાના પ્રયત્નોનું સંકલન કરવું જરૂરી બને છે. તેણે બધાના સાચા પ્રયત્નોને, સાચી દિશામાં, યોગ્ય સમયે વાળવા જોઈએ. તેથી સહકાર એ સંકલન માટે જરૂરી છે, એ જ પૂરતું નથી. વ્યવસ્થાતંત્રની અસરકારકતા માટે બંને સહકાર અને સંકલન જરૂરી છે.

સહકાર અને સંકલન વચ્ચેના તફાવતના મુદ્દા :

1. સહકાર એ કામ કરતા લોકોનો સ્વૈચ્છિક અભિગમ છે, જ્યારે સંકલન સંચાલકોએ કરવું પડતું કાર્ય છે.
2. સફળ સંકલન માટે સહકાર જરૂરી છે અને સંકલન એ વિશાળ ખ્યાલ છે.
3. સહકારમાં સમય, જથ્થો કે દિશાનાં તત્ત્વો હોતાં નથી, જ્યારે સંકલનમાં જથ્થાકીય અને ગુણવત્તાકીય પ્રયત્નો યોગ્ય સમયે થવા જરૂરી બને છે.

14.6 સંકલનના પ્રકારો

સંકલનના પ્રકારો નીચે મુજબના વર્ણવી શકાય :

1. આંતરિક અને બાહ્ય સંકલન : વ્યવસ્થાતંત્રની અંદરના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન એટલે આંતરિક સંકલન, જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર અને બાહ્ય વાતાવરણની પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રયત્નોનું સંકલન એટલે બાહ્ય સંકલન. બાહ્ય વાતાવરણમાં બજાર, ટેકનોલોજીના ફેરફારો, સરકાર, શેરહોલ્ડરો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
2. રૈખિક અને કૌતિજિક સંકલન (Vertical and horizontal coordination) : રૈખિક સંકલનમાં વ્યવસ્થાતંત્રનાં જુદાં જુદાં સ્તરો પર કામ કરતા લોકોના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન થાય છે. ઉચ્ચ સ્તરીય સંચાલકો સત્તાસોંપણી દ્વારા આ પ્રકારનું સંકલન કરતા હોય છે, જ્યારે કૌતિજિક સંકલનમાં સમાન સ્તરના જુદા જુદા લોકોના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવામાં આવે છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-1

1. સંકલનની વ્યાખ્યા આપો.
.....
.....
.....
2. સંકલન અને સહકારનો તફાવત જણાવો.
(i)
(ii)
(iii)
3. નીચેનાં વિધાનો પૈકી કયાં સાચાં છે અને કયાં ખોટાં છે, તે જણાવો :
(i) વ્યક્તિઉદ્દેશો અને વ્યવસ્થાતંત્રીય ઉદ્દેશો વચ્ચેનો સંઘર્ષ સંકલનથી દૂર કરી શકાય છે.
(ii) એકમો વધારે મોટાં અને જટિલ થવાથી સંકલન જરૂરી બન્યું છે.

- (iii) વ્યવસ્થાતંત્રમાંનાં એકમોની આંતર-આધારિતતા વધવાથી સંકલનની જરૂરિયાત ઘટી છે.
- (iv) વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યની એકરૂપતા સંકલન લાવે છે.
- (v) સમાન સ્તરના લોકોના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન એટલે રૈખિક સંકલન.

14.7 સંકલનના સિદ્ધાંતો

ચાલો, હવે આપણે વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરીએ :

1. વ્યક્તિથી વ્યક્તિનો પ્રત્યક્ષ સંપર્ક : સંકલન માટે વ્યક્તિનો પ્રત્યક્ષ સંપર્ક સાધવો જોઈએ, જેનાથી રીતો, કાર્યો વગેરે માટે સંમતિ લઈ શકાય છે, વ્યક્તિનું દષ્ટિબિંદુ જાણી શકાય છે, ગેરસમજણ થતી નથી.
2. વહેલું શરૂ થવું જોઈએ : આયોજન કરતી વખતે સંકલન કરવું જરૂરી છે. જ્યારે હેતુઓ નક્કી કરવામાં અને યોજનાઓ ઘડવામાં આવે, ત્યારે જ સંકલન શરૂ કરી દેવું જોઈએ.
3. પરિસ્થિતિજન્ય : સંકલન વહેલું શરૂ કરી, પૂર્વનિર્ધારિત હેતુઓ સિદ્ધ થાય ત્યાં સુધી સતત જરૂરી બને છે. સંકલન એ 'કદી ન અટકતી' અને 'કદી ન પૂરી થતી' પ્રક્રિયા છે. ગમે તે પરિસ્થિતિમાં સંકલન અનિવાર્ય છે.
4. પારસ્પરિક સંબંધો : વ્યવસ્થાતંત્રમાં બધા લોકો અને બધાં કાર્યો એકબીજાને અસર કરે છે કે એકબીજાથી અસર પામે છે. આમ બધી જ પ્રવૃત્તિઓ, પ્રયત્નો અને સાધનો પરસ્પર સંબંધ પરાવે છે. આ બધાંનું સંકલન કરી, સામાન્ય ઉદ્દેશોની દિશામાં તેમને વાળવાં જોઈએ.
5. સ્વયંસંકલન : સ્વયંસંકલન એટલે વિભાગે પોતે જ બીજા વિભાગને અનુરૂપ થવું. દા.ત. બજારવિભાગની વેચાણક્ષમતાને ધ્યાનમાં રાખીને ઉત્પાદનવિભાગે પોતાના કુલ ઉત્પાદનમાં ફેરફાર કર્યો હોય તો તેને ઉત્પાદનવિભાગનું સ્વયંસંકલન કહેવાય. દરેક વ્યક્તિએ અને વિભાગે આ રીતે સ્વયંસંકલન કરવું જરૂરી છે.

14.8 સંકલનમાં સંચાલકીય પદ્ધતિઓ

હવે એ સ્પષ્ટ થઈ ગયું હશે કે સંકલન એ ઉપરી અધિકારીનો હુકમ નથી, પરંતુ સંચાલકની કુશળતા અને ઈચ્છિત પ્રયત્નો પર તેની સકળતાનો આધાર છે. સંકલન માટેની સંચાલકીય પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે, જેમનો સંચાલક ઉપયોગ કરી શકે છે :

- (1) નિયમો અને વિધિઓ દ્વારા સંકલન.
- (2) વ્યવસ્થાતંત્ર અને વિભાગોના પ્રકાર દ્વારા સંકલન.
- (3) સરળ વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું રાખીને સંકલન.
- (4) વિવિધ સમિતિઓ દ્વારા સંકલન.
- (5) માહિતીની અસરકારતા દ્વારા સંકલન.
- (6) ચર્ચાસભાઓ દ્વારા સંકલન.
- (7) વિશિષ્ટ સંકલનકારની નિમણૂક દ્વારા સંકલન.
- (8) હુકમની સાંકળ દ્વારા સંકલન.
- (9) નેતાગીરી પૂરી પાડીને અને અસરકારક સુપરવિઝનથી સંકલન.

14.9 સંકલનના પ્રશ્નો/સમસ્યાઓ

જોકે સંકલન એ વ્યવસ્થાતંત્રની સકળતા માટે ખૂબ જ જરૂરી છે, છતાં તેના અમુક પ્રશ્નો છે, જેમની ચર્ચા નીચે મુજબ કરેલી છે :

- (i) અચોક્કસતા : ભવિષ્ય અચોક્કસ હોય છે, ઉપરાંત અતિવર્ષા, પૂર, રોગચાળો, રાજકીય અસ્થિરતા, વ્યક્તિઓની વર્તણૂકમાં અચોક્કસતા વગેરેને લીધે સંકલન પણ 'અચોક્કસ' બની જાય છે.

- (ii) વ્યક્તિગત મર્યાદા : સંચાલકની સમજણ, ઉત્સાહ, અનુભવ અને ડહાપણ તેમ જ તેનું ચારિત્ર્ય સંકલનને મર્યાદિત બનાવે છે.
- (iii) વ્યવસ્થાતંત્રીય મર્યાદા : વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં નવા વિચારો અને નવા કાર્યક્રમોને વિકસાવવાનો અવકાશ ન હોય, તો સંકલન બિનઉપયોગી બની જાય છે.

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-2

1. નીચેનામાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :
 - (i) હુકમ કે બળથી સંકલન કરી શકાય છે.
 - (ii) આયોજન પ્રક્રિયાથી જ સંકલન શરૂ થવું જોઈએ.
 - (iii) સ્વયં-સંકલન એટલે માત્ર વિભાગીય પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન.
 - (iv) ઉત્પાદિત પેદાશોના વિભાગ કરતાં કાર્યાત્મક વિભાગમાં સંકલન કરવું ઉપરી અધિકારી માટે વધારે અઘરું બને છે.
 - (v) હુકમની સાંકળના સિદ્ધાંતથી સંકલન સરળ બને છે.
2. ખાલી જગ્યા પૂરો :
 - (i) માહિતીસંચારથી અને સંકલન સરળ બને છે.
 - (ii) નિયમો અને વિધિઓથી કામના પ્રયત્નોનું અંદાજ શકાય છે.
 - (iii) સંકલનની મર્યાદાઓ અને મર્યાદાઓમાંથી આવે છે.

14.10 સારાંશ

પંચાકીય વ્યવસ્થાતંત્રનું જટિલ સ્વરૂપ, વ્યક્તિગત અને વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ વચ્ચેનો સંઘર્ષ અને માનવીનો સ્વભાવ, જેનો અંદાજ લગાવવો મુશ્કેલ છે, તેવાં પરિબલોને લીધે સંકલન જરૂરી બન્યું છે, જેમાં પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓને સાચી દિશામાં વાળવામાં આવે છે, જેનાથી સામાન્ય ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકાય. સંકલનના મુખ્ય ઉદ્દેશો તરીકે હેતુઓની મેળવણી, હેતુઓની સંપૂર્ણ પ્રાપ્તિ, સંબંધોમાં સાતત્ય અને ક્રમસર છે.

સહકાર એ લોકોની સ્વેચ્છાએ કરાતી પ્રવૃત્તિ છે, જ્યારે સંકલન એ સંચાલકોના પ્રયત્નો છે. સંકલન એ વિસ્તૃત ખ્યાલ છે. બંને એકબીજાના પૂરક છે.

14.11 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

સંકલન : સમૂહના ઉદ્દેશો અને સામાન્ય ઉદ્દેશોની સંપૂર્ણ પ્રાપ્તિ માટે વ્યક્તિગત અને સામૂહિક પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિમાં એકરૂપતા લાવવાની પ્રક્રિયા.

સહકાર : લોકોના સામૂહિક, સ્વેચ્છિક પ્રયત્નો, જેનાથી વિશિષ્ટ ઉદ્દેશો સિદ્ધ થઈ શકે.

સમિતિ : વ્યક્તિઓનો સમૂહ જેમને અમુક ચોક્કસ બાબત માહિતી માટે, સલાહ માટે કે નિર્ણય માટે સુપ્રત કરેલ હોય છે.

ઐતિજિક સંકલન : સમાન સ્તરે કામ કરતા લોકોના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન.

સ્વયં સંકલન : વિભાગ કે વ્યક્તિ, બીજાને અનુરૂપ બને તે ઘટના.

રૈખિક સંકલન : સંચાલનના જુદા જુદા સ્તર પરના લોકોની પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રયત્નોનું સંકલન.

14.12 ‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’ના જવાબો

‘તમારી પ્રગતિ ચકાસો’-1

3. (i) સાચું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) ખોટું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-2

1. (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) ખોટું (iv) સાચું (v) સાચું
2. (i) શૈતિજિક, શૈખિક
(ii) પરિણામ
(iii) અચોક્કસતા, વ્યક્તિગત, વ્યવસ્થાતંત્રીય

14.13 સત્રાંત પ્રશ્નો

1. સંકલનનો અર્થ સમજાવી તેની જરૂરિયાતની ચર્ચા કરો.
2. સંકલનના હેતુઓ જણાવો. સહકાર અને સંકલનનો તફાવત જણાવો.
3. સંકલનના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરો.
4. સંકલનની સંચાલકીય પદ્ધતિઓ ટૂંકમાં વર્ણવો.

નોંધ : આ સવાલો, આ એકમ વધારે સારી રીતે સમજવા માટે તમને મદદરૂપ થશે. તેમના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો, પરંતુ તેને યુનિવર્સિટીમાં મોકલવાની જરૂર નથી. તે માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 15 અંકુશની પ્રક્રિયા (Process of Control)

રૂપરેખા

- 15.0 હેતુઓ
- 15.1 પરિચય
- 15.2 અંકુશની વ્યાખ્યા
- 15.3 અંકુશનાં લક્ષણો
- 15.4 અંકુશનું મહત્વ
- 15.5 અંકુશપ્રક્રિયાના તબક્કા
- 15.6 અસરકારક અંકુશ માટેની જરૂરિયાતો
- 15.7 અંકુશની મર્યાદાઓ
- 15.8 અંકુશના વિસ્તારો
- 15.9 સારાંશ
- 15.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 15.11 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 15.12 સત્રાંત પ્રશ્નો

15.0 હેતુઓ

આ એકમના અભ્યાસ બાદ, તમે—

- અંકુશકાર્યનું સ્વરૂપ અને લક્ષણ સમજાવી શકશો.
- અંકુશનું મહત્વ વર્ણવી શકશો.
- અંકુશપ્રક્રિયાના તબક્કાનું વિશ્લેષણ કરી શકશો.
- અસરકારક અંકુશ માટેની જરૂરિયાત સમજાવી શકશો.
- અંકુશના પ્રકારોની રૂપરેખા ઘડી શકશો.

15.1 પરિચય

આ પહેલાંના એકમોમાં તમે સંચાલનનાં જુદાં જુદાં કાર્યો વિશે શીખી ગયા. 'અંકુશ રાખવો' એ સંચાલકીય કાર્યો પૈકીનું ખૂબ જ મહત્વનું એક કાર્ય છે. આ એકમમાં આપણે 'અંકુશ'ના સ્વરૂપ અને મહત્વ વિશે જાણીશું. ઉપરાંત, અંકુશપ્રક્રિયાના તબક્કા, અંકુશના પ્રકારો અને અસરકારક અંકુશપદ્ધતિ માટેની જરૂરી શરતો પણ શીખીશું.

15.2 અંકુશની વ્યાખ્યા

આયોજન કર્યા મુજબનાં જ કાર્યો થાય છે કે કેમ તે જોવાની પ્રક્રિયા એટલે અંકુશ, જેમાં કાર્યો વિચલિત થતાં હોય તો તેમને સુધારવાનાં પગલાંનો સમાવેશ થાય છે. અંકુશ એ સારા સંચાલન માટે ખૂબ જરૂરી છે. તે એ બાબત માટે ચિંતિત હોય છે કે આયોજન કરવું, વ્યવસ્થા કરવી અને દોરવણી આપવાનાં કાર્યોનું પરિણામ 'પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો' જ હોય. હકીકતમાં અંકુશ ખરાબ નિર્ણયો અને તેમની અસરોને ઘટાડે છે અને અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતાને એકઠી કરે છે. નક્કી કરેલ ધોરણો અનુસાર કામદારો કાર્ય કરે છે તે જોવાની આ સતત પ્રક્રિયા છે. જ્યારે પણ 'વિચલન' ઉપસ્થિત થાય કે તરત જ તેની નોંધ લે છે અને તરત જ સુધારાત્મક પગલાંનો અમલ કરાવવામાં આવે છે.

હેત્રી કેયોલના જણાવ્યા પ્રમાણે :

બધી જ વસ્તુઓ સ્વીકારેલ યોજના પ્રમાણે, આપેલી સૂચનાઓ પ્રમાણે અને સ્થાપિત કરેલ સિદ્ધાંતો પ્રમાણે થાય છે, તેની ખાતરી કરવાનાં પગલાંઓને અંકુશ કહેવામાં આવે છે.

અંકુશમાં 'શું મેળવવાનું છે' (ધોરણ) અને 'શું મેળવ્યું છે' (પરિણામ) તે જોવામાં આવે છે અને એવાં પગલાં લેવામાં આવે છે કે જેથી ધોરણ અને પરિણામ એક હોય.

બીજા શબ્દોમાં, અંકુશમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે :

- કયું કાર્ય કરવાનું છે.
- કાર્ય થઈ રહ્યું છે કે કેમ તેની તપાસ.
- વિચલનોનું વિશ્લેષણ.
- સુધારાત્મક પગલાં.
- જો જરૂર જણાય તો યોજનાઓ અને ઉદ્દેશોમાં ફેરફાર કરવા.

15.3 અંકુશનાં લક્ષણો

અંકુશ એ એક સાધન અથવા વિધિ છે, જેમાં સંચાલકને એ ખાતરી થાય છે કે યોજનાઓ પ્રમાણે કાર્યો થાય છે. અંકુશનાં લક્ષણો નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય :

- અંકુશ એ સાર્વત્રિક કાર્ય છે જે બધાં જ સ્તર પર જરૂરી છે અને અન્ય સંચાલકીય કાર્યોના અનુયાયી તરીકે વર્તે છે. આયોજનનો જરૂરી બીજો ભાગ અંકુશ ગણાય છે.
- અંકુશ એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.
- અંકુશ એ પરિવર્તનશીલ પ્રક્રિયા છે.
- અંકુશ માટે 'આયોજન' એ પાયો ગણાય છે.
- અંકુશ માટે 'કાર્ય' ખૂબ જરૂરી છે.
- અંકુશ 'ભવિષ્ય' જોડે સંબંધિત છે. જોકે ભૂતકાળના અનુભવો એ ભવિષ્યના ધોરણો માટે માપદંડ બને છે. અંકુશ વર્તમાન પરિણામોને ભવિષ્ય માટે સુધારે છે. તેથી જ અંકુશને બે આંખો હોય છે જે ભૂતકાળ તરફી અને ભવિષ્ય તરફી દર્શન કરે છે. તે ભૂતકાળની આંખો દ્વારા ભવિષ્યને નિહાળે છે.
- અંકુશ માટે 'સત્તાની સોંપણી' અનિવાર્ય છે.
- અચોક્કસતા સામે અનુકૂળ વતાવરણ ઊભું કરવામાં અંકુશ મદદરૂપ નીવડે છે.

15.4 અંકુશનું મહત્વ

સારા અંકુશથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યો સરળતાથી ચાલે છે. અંકુશ ન હોય તો નીચી કાર્યક્ષમતા અને નીચી ઉત્પાદકતાથી કામદારો કાર્ય કરતા થઈ જાય છે. અંકુશ વ્યવસ્થાતંત્રમાં શિસ્તનું વાતાવરણ ઊભું કરે છે, કામની ગુણવત્તા સુધારે છે. નીચેના મુદ્દાઓ અંકુશનું મહત્વ દર્શાવે છે :

- કાર્યોમાં એકરૂપતા લાવી શકાય છે : જો કોઈ કામદાર યોજના પ્રમાણે કાર્ય ન કરતો હોય, તો અંકુશથી તેને રોકી શકાય છે અને તેનું કાર્ય યોજના પ્રમાણેનું બનાવી શકાય છે.
- સંચાલકીય જવાબદારી : દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિવિધ વ્યક્તિઓને પ્રવૃત્તિઓ-કાર્યો સોંપીને સંચાલકીય જવાબદારી ઊભી કરવામાં આવતી હોય છે. આ પ્રક્રિયા ઉપરના સ્તરથી નીચેના સ્તર સુધી ચાલે છે. જ્યારે સંચાલક તેની હાથ નીચેના કામદારને કાર્ય સોંપે છે, ત્યારે હાથ નીચેના કામદારનાં કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ માટે તેને જવાબદાર ગણવામાં આવે છે, તેથી સંચાલક તેના હાથ નીચેના કામદાર પર અંકુશ રાખે છે. આમ, અંકુશથી સંચાલકો પોતાની જવાબદારી સારી રીતે પાર પાડી શકે છે.
- મનોવૈજ્ઞાનિક અસર : અંકુશની પ્રક્રિયાથી કામદારોની કાર્યક્ષમતા સુધરે છે. દરેક વ્યક્તિને યોજનાઓ અને ઉદ્દેશોની જાણ કરવામાં આવે છે. તે વ્યક્તિ યોજના મુજબ કે ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરવા માટે પ્રયત્નો કરે છે, તેથી તે વધારે સારા પ્રયત્નો કરે છે.
- કાર્યમાં સંકલન : અંકુશની રચના એવી રીતે કરવામાં આવી હોય છે કે તેમાં સંચાલકની માત્ર કાર્યાત્મક જવાબદારી પર ભાર મૂકવામાં આવતો નથી, પરંતુ સંપૂર્ણ જવાબદારી સંચાલકને સોંપવામાં આવે છે, તેથી સંચાલક આ જવાબદારી નિભાવવા માટે અસરકારક સંકલન કરી શકે છે. અને વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપૂર્ણ રીતે આ જરૂરી બનતું હોવાથી, સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંકલન અસરકારક રીતે થાય છે.
- વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા : જો અંકુશના કાર્યને યોગ્ય રીતે બજાવવામાં આવે તો વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા ઊંચી લાવી શકાય છે.

15.5 અંકુશપ્રક્રિયાના તબક્કા

યોજના પ્રમાણે કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ થાય છે તે જોવાની પ્રક્રિયા એટલે અંકુશ, જેમાં સુધારાત્મક પગલાંનો પણ સમાવેશ થાય છે. તેથી અંકુશ પ્રક્રિયામાં નીચેના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરવાં : દરેક વ્યક્તિ, ખાતું, વિભાગ, પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો માટે કાર્ય કરતાં હોય છે. આ ઉદ્દેશો ભૌતિક માત્રામાં કે નાણાકીય માત્રામાં વર્ણવેલાં હોય છે, જેને 'ધોરણો' કહેવાય. ધોરણો સુસ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ.

ધોરણો સ્થાપિત કરવાની પ્રક્રિયા S - O - G - P સાંકળથી દર્શાવી શકાય.

Standards - Objectives - Goals - Purpose

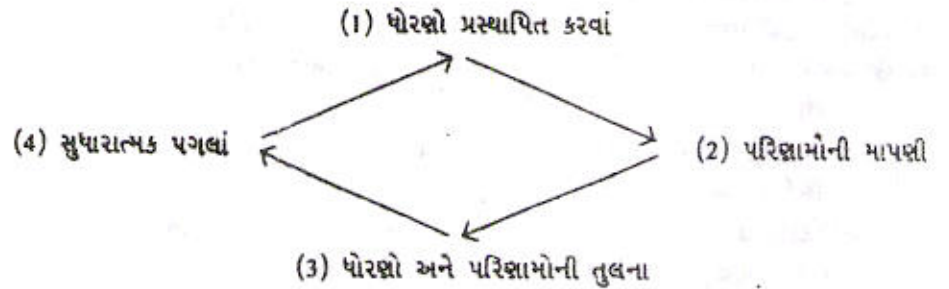
ધોરણો - હેતુઓ - ઉદ્દેશો - અંતિમ ધ્યેય.

એટલે હેતુઓને અંકુશિત રાખવા ધોરણો, ઉદ્દેશોને અંકુશિત રાખવા હેતુઓ અને અંકુશના અંતિમ ધ્યેય માટે ઉદ્દેશોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

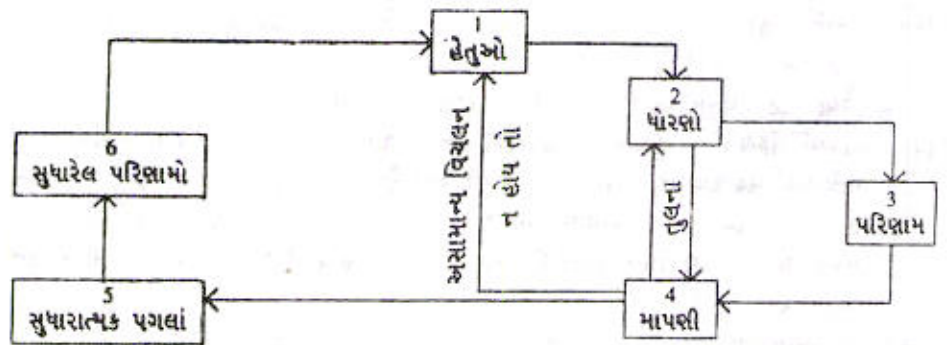
- (2) પરિણામોની માપણી : ધોરણો ધ્યાનમાં રાખીને દરેક વ્યક્તિ, ખાતા, વિભાગના પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓની માપણી. સંચાલકોએ દરેકનાં પરિણામો અને ધોરણોની તુલના કરવી જોઈએ.
- (3) તફાવતનાં કારણો શોધી કાઢવાં : જ્યારે સંચાલક દરેક વ્યક્તિ, ખાતા કે વિભાગનાં પરિણામોની તુલના ધોરણો સાથે કરે અને જો તેમાં વિચલન હોય, તો આ વિચલનનાં કારણ તેણે શોધી કાઢવાં જોઈએ. આ કારણો વિવિધ હોઈ શકે, જેમાં માલસામગ્રી, પંત્રો કે પ્રક્રિયાની ખામી, પ્રયત્નોમાં ધીમાપણું વગેરે.
- (4) સુધારાત્મક પગલાં લેવાં : આ તબક્કામાં એવાં પગલાં લેવામાં આવે છે, જેથી વિચલનો ભવિષ્યમાં ઊભાં ન થાય અને વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે. આ માટે સંચાલકોએ જરૂરી નિર્ણયો લેવા પડે છે, જેમ કે :
 - (1) ધોરણોની પુનઃ વિચારણા.
 - (2) કામ કરવાની રીત બદલવી.
 - (3) કામદારોની પસંદગીની નવી રીત સૂચવવી.
 - (4) કામદારોને તાલીમ આપવી.
 - (5) યોજનામાં ફેરફાર કરવો.

અંકુશપ્રક્રિયાના તબક્કાઓ 15.1 અને 15.2ની આકૃતિઓમાં દર્શાવેલ છે.

આકૃતિ 15.1 : અંકુશપ્રક્રિયા



આકૃતિ 15.2 : અંકુશપ્રક્રિયા



'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-1

1. અંકુશની વ્યાખ્યા આપો.
.....
.....
.....
2. નીચેનાં વિધાનો સાચાં છે કે ખોટાં તે જણાવો :
(1) અંકુશથી સંચાલક તેની જવાબદારીઓમાંથી મુક્ત થાય છે.
(2) ધોરણોની તુલનામાં પરિણામોમાં વિચલનો આવે તો જ અંકુશ જરૂરી બને છે.
(3) અંકુશની મદદથી વ્યવસ્થાતંત્રીય કાર્યક્ષમતા મેળવી શકાય છે.
(4) લોકોને દંડ કરવો અને લોકો કાર્ય કરે માટે દબાણ લાવવું એ અંકુશનાં મુખ્ય કાર્યો છે.
(5) અંકુશની પ્રક્રિયા દરેક સ્તર પર સંબંધિત છે.
3. અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ વર્ણવો.
(i)
(ii)
(iii)
(iv)

15.6 અસરકારક અંકુશ માટેની જરૂરિયાતો

અંકુશને અસરકારક બનાવવા માટે અને તે પોતાનો હેતુ સિદ્ધ કરી શકે તે માટે તેમાં અમુક ચોક્કસ જરૂરી બાબતો હોવી જોઈએ, જે નીચે મુજબ વર્ણવી શકાય :

- (1) હેતુઓ સ્પષ્ટ હોવા જોઈએ.
- (2) અંકુશની પદ્ધતિઓ કાર્યક્ષમ હોવી જોઈએ.
- (3) અંકુશની પ્રાથમિક જવાબદારી સંચાલકે ઉપાડવી જોઈએ.
- (4) અંકુશ પ્રત્યક્ષ હોવો જોઈએ, જેમાં અંકુશ કરનાર અને અંકુશિત થનાર બંને વ્યક્તિઓ વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક જરૂરી બને છે.
- (5) યોગ્ય વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું હોવું જોઈએ.
- (6) અંકુશ પરિવર્તનશીલ હોવો જોઈએ.
- (7) વ્યક્તિ, ખાતાં કે વિભાગોમાં સ્વયં-અંકુશની ભાવના કેળવાયેલી હોવી જોઈએ.
- (8) વ્યૂહાત્મક બિંદુ અંકુશ ખૂબ જ અસરકારક નીવડે છે, જેને અપવાદ દ્વારા અંકુશ કહેવામાં આવે છે; જ્યારે ધોરણોથી ખૂબ વધારે વિચલન આવતું હોય, ત્યારે તેવાં અમુક બિંદુઓ પર અંકુશ રાખવાથી વધારે સારાં પરિણામો મેળવી શકાય છે.
- (9) સુધારાત્મક પગલાં લેવાવાં જોઈએ, માત્ર વિચલન દર્શાવવું એ અંકુશ નથી.
- (10) ભવિષ્ય-તરફી અંકુશ હોવો જોઈએ. ભૂતકાળના અનુભવોને આધારે વિચલનો પણ ભવિષ્યમાં ન થાય તેની ખાતરી અંકુશમાં મળવી જોઈએ.
- (11) માનવીય પરિબળો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. અંકુશમાં એવાં પગલાં લેવાવાં જોઈએ જેથી વિચલનો સર્જનાર વ્યક્તિઓ પર અંકુશ રાખી શકાય. માનવીય પરિબળો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત થવું જોઈએ.
- (12) અંકુશની પદ્ધતિ ખર્ચાળ ન હોવી જોઈએ.
- (13) હેતુલક્ષી ધોરણો હોવાં જોઈએ, નહીં કે વ્યક્તિલક્ષી.

15.7 અંકુશની મર્યાદાઓ

- (1) આંતરિક પરિબલો પર અંકુશ રાખી શકાય છે. બહારનું વાતાવરણ અંકુશિત રહે છે, તેથી બહારના પર્યાવરણ માટે અંકુશ બિનઅસરકારક નીવડે છે.
- (2) સંતોષકારક ધોરણોની સ્થાપના અમુક વિસ્તાર કે કાર્યક્ષેત્રમાં કરી શકાતી નથી. દા.ત. સંચાલકીય વિકાસનાં પરિણામો, જનસંપર્ક, માનવીય સંબંધો, કામદારોની વફાદારી, કામદારોની વર્તણૂક. ગુણાત્મક માહિતીનાં ધોરણો સ્થાપિત કરી શકાતાં નથી, તેથી તેમના પર અંકુશ અશક્ય બની જાય છે.
- (3) ઉપર વર્ણવેલ ગુણાત્મક માહિતી અથવા એવી માહિતી જેને જથ્થામાં માપી શકાતી નથી તેના પર અંકુશ રાખવાનું શક્ય નથી, તેથી તેને સંચાલકોની બુદ્ધિ અને ડહાપણ પર છોડી દેવામાં આવે છે, જેમાં સંઘર્ષ ઊભો થવાની શક્યતા વધે છે, કારણકે તેનાં ધોરણો હોતાં નથી.
- (4) સુધારાત્મક પગલાંઓની મર્યાદા : જો બધાં જ વિચલનો માટે સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવે, તો જ અંકુશ અસરકારક બની શકે છે.
- (5) અંકુશની અવળી અસર : દરેક વ્યક્તિને અંકુશ ગમતો નથી. હાથ નીચેના કામદારો અંકુશના ભયથી સ્વતંત્ર રીતે કામ કરી શકતા નથી, તેથી ઘણી વાર અંકુશ અવળી અસર પેદા કરે છે.
- (6) વ્યવહારમાં અમલ ઓછો : વિચલનોનાં કારણો શોધવાં અને તેમનું વિશ્લેષણ કરવું એટલું જટિલ છે કે વ્યવહારમાં તેનો અમલ કરી શકાતો નથી. ઉપરાંત, આ કાર્ય ખૂબ જ સમય માંગી લે છે. વળી, ખર્ચાળ પણ છે. ઘણી વાર વિચલનોની તપાસ માટે ઉત્પાદન કાર્ય પણ બંધ કરવું પડે છે.

15.8 અંકુશના વિસ્તારો

અસરકારક અંકુશ માટે, અંકુશના અમુક ચોક્કસ વિસ્તારો નક્કી કરેલા હોવા જોઈએ. આ વિસ્તારો જણી લેવાથી સંચાલકો

- સત્તા સોંપણી કરી શકે છે અને જવાબદારી નક્કી કરી શકે છે,
- દરેક પ્રવૃત્તિને ઝીણવટપૂર્વક જોવાનો ભાર ઘટાડી શકે છે અને
- સંતોષજનક પરિણામો મેળવી શકે છે.

આમ તો, વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક વિસ્તાર/કાર્યક્ષેત્રમાં અંકુશ જરૂરી છે, પરંતુ અમુક વિસ્તારોમાં ખાસ અંકુશ રાખવો પડે છે. પિટર ડ્રૂકરે આવા આઠ વિસ્તારો દર્શાવ્યા છે, જ્યાં હેતુઓ નક્કી કરી, અંકુશનો અમલ જરૂરી છે :

- | | |
|------------------|-----------------------|
| (1) બજાર. | (5) નાણાકીય સાધનો. |
| (2) સંશોધન. | (6) નફાકારકતા. |
| (3) ઉત્પાદકતા. | (7) સંચાલકીય પરિણામો. |
| (4) ભૌતિક સાધનો. | (8) સામાજિક જવાબદારી. |

ચાર્વારૂપ વિસ્તારો ઉપરાંત, સ્વરૂપ અને ઉદ્દેશના આધારે નીચેના અંકુશના પ્રકારો વર્ણવી શકાય :

- | | |
|-------------------------------------|---|
| (1) ભૌતિક અને નાણાકીય અંકુશ. | (9) મૂડીખર્ચ પર અંકુશ |
| (2) રોજબરોજની પ્રવૃત્તિઓ પર અંકુશ. | (10) સેવા વિભાગ પર અંકુશ. |
| (3) નીતિઓ અને વિધિઓ પર અંકુશ. | (11) પેદાશ હારમાળા પર અંકુશ. |
| (4) સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્ર પર અંકુશ. | (12) સંશોધન વિકાસ પર અંકુશ. |
| (5) કામદારો પર અંકુશ. | (13) વિદેશી કાર્યો/પ્રવૃત્તિઓ પર અંકુશ. |
| (6) મજૂરી અને પગાર પર અંકુશ. | (14) બાહ્ય સંબંધો પર અંકુશ. |
| (7) ખર્ચ પર અંકુશ. | (15) સમગ્રતથા અંકુશ. |
| (8) પદ્ધતિઓ અને માનવીય બળ પર અંકુશ. | |

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-2

1. નીચેનાં વિધાનો સાચાં છે કે ખોટાં તે જણાવો :

- (i) જો હાથ નીચે કામ કરતી વ્યક્તિઓને પસંદ પડે તો જ અંકુશની પદ્ધતિઓ કાર્યક્ષમ કહેવાય.

- (ii) ભૂતકાળનાં વિચલનો તો જ સુધરી શકે છે, જો અંકુશ ભવિષ્યતરફી હોય.
 - (iii) કારણ કે અંકુશ સંચાલકને ચિંતામુક્ત બનાવે છે, તેથી અંકુશનો ખર્ચ બહુ મહત્વની બાબત નથી.
 - (iv) સંચાલક બાહ્ય વાતાવરણ પર અંકુશ રાખી શકતો નથી, તેથી તેણે આંતરિક પ્રવૃત્તિઓ પર પણ અંકુશ ન રાખવો જોઈએ.
 - (v) ચાવીરૂપ ક્ષેત્રો પસંદ કરવાથી સત્તાની સોંપણી સરળ બની શકે છે.
2. ચાવીરૂપ ક્ષેત્રો દર્શાવો, કે જ્યાં સંચાલકોએ અંકુશનો અમલ કરવો જરૂરી છે.

- (i)
- (ii)
- (iii)
- (iv)
- (v)
- (vi)
- (vii)
- (viii)

15.9 સારાંશ

આયોજન કર્યા મુજબનાં જ કાર્યો થાય છે કે કેમ તે જોવાની પ્રક્રિયા એટલે અંકુશ, જેમાં સુધારાત્મક પગલાંનો સમાવેશ થાય છે.

અંકુશનાં લક્ષણો નીચે મુજબ વર્ણવી શકાય :

- (1) સાર્વત્રિક કાર્ય.
- (2) સતત પ્રક્રિયા.
- (3) પરિવર્તનશીલ પ્રક્રિયા.
- (4) આયોજન આધારિત.
- (5) ભવિષ્ય-આધારિત.
- (6) સત્તાની સોંપણીની અનિવાર્યતા.
- (7) અનુકૂળ વાતાવરણ.

સારા અંકુશથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યો સરળતાથી ચાલે છે, શિસ્તનું વાતાવરણ ઊભું થાય છે અને ગુણવત્તા સુધરે છે.

સંચાલન પ્રક્રિયામાં નીચેનાં પગથિયાંનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) ધોરણો નક્કી કરવાં.
- (2) પ્રયત્નો થકી મેળવેલ પરિણામોની માપણી.
- (3) વિચલનો શોધી કાઢવાં.
- (4) સુધારાત્મક પગલાં લેવાં.

અંકુશને અસરકારક બનાવવા માટેની જરૂરિયાતો પણ આપણે આગળ જોઈ ગયા.

15.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

અંકુશ : આયોજન કર્યા મુજબનાં જ કાર્યો થાય છે કે કેમ તે જોવાની પ્રક્રિયા, જેમાં સુધારાત્મક પગલાંનો સમાવેશ થાય છે.

અપવાદ દ્વારા અંકુશ : અસામાન્ય વિચલનો પ્રત્યે જ અંકુશ રાખવાની પ્રક્રિયા.

નાણાકીય અંકુશ : રોકડ પ્રવાહ, મૂડી, આવક, ખર્ચ અને નફા પરનો અંકુશ.

ભવિષ્યતરફી અંકુશ : વિચલનો સુધારવાં જેથી ભવિષ્યમાં તે બેવડાય નહીં.

ભૌતિક અંકુશ : મિલકતોની સલામતી અને રખરખાવ, અને જથ્થામાં માપી શકાય તેવી વસ્તુઓ પરનો અંકુશ.

ધોરણો : કાર્યોનાં પરિણામોનું પ્રમાણ.

વ્યૂહાત્મક કેન્દ્ર-અંકુશ : ચાવીરૂપ પરિબલોને ઓળખી કાઢવાં અને તેમને દોરવણી આપવાની પ્રક્રિયા.

15.11 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-1

- | | |
|---------------|------------|
| (2) (i) ખોટું | (ii) ખોટું |
| (iii) સાચું | (iv) ખોટું |
| (v) સાચું | |

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-2

- | | |
|---------------|------------|
| (1) (i) ખોટું | (ii) સાચું |
| (iii) ખોટું | (iv) ખાટું |
| (v) સાચું | |

15.12 સત્રાંત પ્રશ્નો

- (1) અંકુશની વ્યાખ્યા અને લક્ષણો જણાવો.
- (2) 'અંકુશ એ મુખ્ય સંચાલકીય કાર્ય છે, જે યોજનાની પ્રાપ્તિ દર્શાવે છે.' ચર્ચા કરો.
- (3) અંકુશનું મહત્વ દર્શાવો. અસરકારક અંકુશ માટેની જરૂરિયાતો જણાવો.
- (4) અંકુશપ્રક્રિયાના તબક્કા વિસ્તારપૂર્વક સમજાવો.
- (5) અંકુશની મર્યાદાઓ ટૂંકમાં વર્ણવો.
- (6) અંકુશના પ્રકારો અથવા વિસ્તારો બતાવો.

નોંધ : આ સવાલો, આ એકમ વધારે સારી રીતે સમજવા માટે તેમને મદદરૂપ નીવડશે. તેના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. આ જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. તે માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

એકમ 16 અંકુશની પદ્ધતિઓ (Techniques of Control)

રૂપરેખા

- 16.0 હેતુઓ
- 16.1 પરિચય
- 16.2 પરંપરાગત અંકુશ પદ્ધતિઓ
 - 16.2.1 અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ
 - 16.2.2 પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ
- 16.3 આધુનિક પદ્ધતિઓ
 - 16.3.1 સમતૂટ વિશ્લેષણ
 - 16.3.2 કાર્યક્રમના મૂલ્યાંકન અને પુનર્મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ (PERT)
 - 16.3.3 ક્રોક્લી માર્ગ પદ્ધતિ (CPM)
 - 16.3.4 આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તા નિયંત્રણ
 - 16.3.5 સંચાલકીય ઓડિટ
- 16.4 સારાંશ
- 16.5 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 16.6 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો
- 16.7 સત્રાંત પ્રશ્નો

16.0 હેતુઓ

આ એકમના અભ્યાસ બાદ તમે –

- અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશનાં લક્ષણો, તત્ત્વો, ફાયદા અને મર્યાદાઓ વર્ણવી શકશો.
- પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિના ફાયદા અને મર્યાદાઓ જણાવી શકશો.
- સમતૂટ વિશ્લેષણનો ખ્યાલ અને મર્યાદાઓ સમજાવી શકશો.
- PERTનો અર્થ, ફાયદા અને મર્યાદાઓ જણાવી શકશો.
- CPMના ફાયદા અને મર્યાદાઓ જણાવી શકશો.
- આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તા નિયંત્રણનો અર્થ અને સ્વરૂપ દર્શાવી શકશો.
- સંચાલકીય ઓડિટનો અર્થ, ફાયદા અને મર્યાદાઓ સમજાવી શકશો.

16.1 પરિચય

આપણે આગળના એકમમાં અંકુશનાં કાર્યો વિશે વિસ્તૃત માહિતી મેળવી. વર્ષોથી સંચાલકોને મદદરૂપ થવા વિવિધ પદ્ધતિઓ કે રીતો વાપરવામાં આવે છે. આમાંની ઘણી પદ્ધતિઓ પરંપરાગત છે, કારણકે વર્ષોથી સંચાલકો તેનો ઉપયોગ કરે છે. તાજેતરમાં જેમનો ઉપયોગ વધવા લાગ્યો છે તેવી પદ્ધતિઓ આધુનિક ગણાય છે. આ એકમમાં આપણે બંને પ્રકારની પદ્ધતિઓ વિશે જાણીશું.

16.2 પરંપરાગત અંકુશપદ્ધતિઓ

અંકુશના કાર્યમાં ધોરણો સ્થાપિત કરી, ખરેખર પરિણામને તેની સાથે સરખાવવામાં આવે છે. જો વિચલન હોય તો તેને સુધારવા માટે પગલાં લેવામાં આવે છે, જેથી દરેક કાર્ય આયોજન મુજબ થઈ શકે. વર્ષોથી સંચાલકોને મદદરૂપ થવા વિવિધ પદ્ધતિઓ કે રીતો વાપરવામાં આવે છે. આમાંની ઘણી પદ્ધતિઓ 'પરંપરાગત' તરીકે અને ઘણી 'આધુનિક' તરીકે ઓળખાય છે. પરંપરાગત પદ્ધતિઓ વર્ષોથી સંચાલનમાં ઉપયોગી નીવડી છે અને આજે પણ તેમનો ઉપયોગ થઈ રહ્યો છે. આવી બે પદ્ધતિઓ છે :

- (1) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ
- (2) પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ

16.2.1 અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ

સાદા શબ્દોમાં જણાવીએ તો અંદાજપત્ર એ નાણાકીય કે ભૌતિક માત્રમાં રજૂ થયેલ યોજના છે. નિર્ધારિત ઉદ્દેશોના સંદર્ભમાં જુદા જુદા કાર્યક્રમો અને પ્રવૃત્તિઓ માટેના અમુક ચોક્કસ સમયમર્યાદાના નાણાકીય અંદાજો રજૂ કરે છે. આ અંદાજો ધોરણો તરીકે સ્વીકારવામાં આવે છે. આ રીતે, અંદાજપત્રો એ ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિ માટે નાણાકીય/ભૌતિક યોજના છે.

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ એ એવા સિદ્ધાંતો, વિધિઓ અને વ્યવહારોની, અંદાજપત્રની એવી પદ્ધતિ છે, જેમાં પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. આમ અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશમાં અંદાજપત્રો તૈયાર કરવામાં આવે છે, અંદાજપત્રની પ્રવૃત્તિઓ સંબંધિત જવાબદારીઓ સંચાલકોને સોંપવી અને ખરેખર પરિણામોને અંદાજપત્રો સાથે સતત સરખાવવામાં આવે છે.

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશની ઉપયોગિતા

- (1) આયોજનમાં મદદરૂપ નીવડે છે.
- (2) સંકલનમાં મદદરૂપ નીવડે છે.
- (3) અંકુશ શક્ય બનાવે છે.

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશનાં લક્ષણો

- (1) અંદાજપત્ર એ ભવિષ્યની મુદત જોડે સંબંધિત છે, જેને 'અંદાજપત્રનો સમય' કહેવામાં આવે છે, જે સામાન્ય રીતે એક વર્ષની હોય છે.
- (2) તે ઉદ્દેશો અને નીતિઓથી અલગ છે, કારણકે તે આંકડાકીય શરતોમાં રજૂ થયેલાં હોય છે.
- (3) સારું અંદાજપત્ર પરિવર્તનશીલ હોય છે.
- (4) અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં અને તેનો અમલ કરવામાં મહત્તમ 'ભાગીદારી' participation લેવી જોઈએ.
- (5) અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાની પ્રક્રિયા એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પાયો હોવાથી તેના પર સામાન્ય રીતે ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલન દ્વારા વધારે ધ્યાન આપવામાં આવે છે.

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશનાં તત્ત્વો (અંદાજપત્રની પ્રક્રિયા)

- (1) અંદાજપત્ર નીતિ માર્ગદર્શિકા : જ્યારે નિર્ધારિત પરિણામો અંદાજવામાં આવતાં હોય, ત્યારે રૈખિક સંચાલકો ધણી ધારણાઓને આધારે તેમની ઇચ્છાઓ રજૂ કરતા હોય છે. આ ધારણાઓ ધણાં ક્ષેત્રો જોડે સંકળાયેલ હોય છે : અર્થતંત્રની સ્થિતિ, રાજકીય વલણો, સરકારી નીતિઓ, હરીફોનાં કાર્યો, વ્યવસ્થાતંત્રની તાકાત, પાયાની સંચાલકીય નીતિઓ, જેમનું પાલન કરવાનું છે.
- (2) અંદાજપત્રોની રચના : સંચાલકોની સંમતિ અથવા ઇચ્છાનું પ્રતિબિંબ અંદાજપત્રમાં પડે છે. પોતાના અંદાજપત્ર કેન્દ્રોને આધારે અંદાજપત્રોની રચના થવી જોઈએ, પરંતુ અંદાજપત્રોની રચના કરતી વખતે નીચેના મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ :
 - (i) દરેક વિભાગનું અંદાજપત્ર એકરૂપ હોવું જોઈએ.
 - (ii) ઉદ્દેશોને અનુરૂપ હોવું જોઈએ.
- (3) વિચલનોના અહેવાલ મેળવવા.
- (4) વિચલનોના કારણોની તપાસ કરવી અને અનુરૂપ પગલાં લેવાં.

અંદાજપત્રના પ્રકારો

- (1) ખર્ચ અંગે
- (2) આવક અંગે
- (3) રોકડ અંદાજપત્ર
- (4) મૂડી અંદાજપત્ર
- (5) વેચાણ અંદાજપત્ર
- (6) ઉત્પાદન અંદાજપત્ર
- (7) ખરીદ અંદાજપત્ર
- (8) મજૂર અંદાજપત્ર
- (9) પ્રમુખ/મુખ્ય અંદાજપત્ર

ફાયદાઓ

- (1) આયોજિત કાર્યક્રમો પર અંકુશ રાખી શકાય છે.
- (2) બગાડ ન્યૂનતમ થઈ શકે છે.
- (3) કાર્યક્ષમતા મહત્તમ થઈ શકે છે.
- (4) અપવાદ દ્વારા સંચાલનનો લાભ શક્ય બને છે.
- (5) અંદાજપત્ર એ આયોજનનો જ ભાગ નથી પરંતુ સંકલનનો પણ ભાગ છે.
- (6) ઉચ્ચ સંચાલકો સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી સરળતાથી કરી શકે છે.

મર્યાદાઓ

- (1) ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓ પર આધારિત છે, તેથી અંદાજપત્રની ઉપયોગિતા વિશે શંકા રહે છે.
- (2) અંકુશમાં સ્થગિતતા આવી જાય છે.
- (3) ખર્ચની ફાળવણી અંગે જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે હરીફાઈ/સ્પર્ધા થવાની શક્યતાઓ વધતી જાય છે.
- (4) અંદાજપત્રની રચના અને અમલ માટે જે વધારાનો સ્ટાફ રાખવો પડે, તેની પડતર ખૂબ જ ઊંચી આવે છે.

16.2.2 પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ

પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિમાં દરેક વિગતની પ્રમાણ પડતર અગાઉથી નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પ્રમાણ પડતરને માપદંડ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આપેલી પરિસ્થિતિમાં પ્રમાણ પડતર કેટલી હોવી જોઈએ તે નક્કી કરવામાં આવે છે. ખરેખર પડતરને પ્રમાણ પડતર જોડે સરખાવવામાં આવે છે. જે વિચલનો આવે, તેમનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે અને પ્રતિકૂળ વિચલનો હોય, તો તેમને સુધારવા માટે તરત પગલાં લેવામાં આવે છે. આમ, અસરકારક અંકુશના એક સાધન તરીકે, પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિને ગણવામાં આવે છે.

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશનો એક જરૂરી ભાગ પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ છે. અહીં એ ખાસ નોંધવું જોઈએ કે અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ એ વિશાળ ખ્યાલ છે.

ફાયદાઓ

- (1) 'પ્રમાણ પડતર' એ કાર્યક્ષમતાના માપદંડ તરીકેની સેવા આપે છે.
- (2) ખરેખર પડતર પર સતત દેખરેખ રાખવાની તક મળે છે.
- (3) કાર્યપદ્ધતિઓમાં સુધારાઓ કરી શકાય છે.
- (4) સંચાલનના એક મહત્વના સાધન તરીકે સેવા આપે છે.

મર્યાદાઓ

- (1) વ્યવહારમાં તે માત્ર એવા ઉદ્યોગોમાં જ લાગુ પાડી શકાય છે, જેમની પેદાશો અને તત્વોનું પ્રમાણીકરણ શક્ય હોય. બીજા ઉદ્યોગોમાં તેમનો અમલ મુશ્કેલ બની જાય છે.
- (2) પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિની સફળતા 'પ્રમાણો'ની ચોક્કસતા પર આધારિત છે, તેથી પ્રમાણો ખૂબ જ મહત્વાકાંક્ષી ન બનાવવાં જોઈએ.
- (3) પ્રમાણો સુવ્યાખ્યાયિત હોવાં જોઈએ.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-1

- (1) અંદાજપત્રની રચના એટલે શું ?
.....
.....
- (2) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશની વ્યાખ્યા આપો.
.....
.....
.....
.....

(3) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશના એક ખૂબ જ જરૂરી ભાગ તરીકે પ્રમાણપડતર પદ્ધતિને શા માટે ગણવામાં આવે છે ?

(4) નીચેનાંમાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :

- (i) ખરેખર ખર્ચ અને અંદાજિત ખર્ચ વચ્ચેનો તફાવત સંબંધિત સંચાલકોએ સમજાવવો પડે છે.
- (ii) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ એ પરંપરાગત પદ્ધતિ છે, કારણ કે તે અદ્યતન સમયમાં ઉપયોગમાં લેવાતી નથી.
- (iii) વિભાગીય અંદાજપત્રમાં એકરૂપતા આવવી જોઈએ.
- (iv) અંદાજપત્રઅંકુશ એ માત્ર આયોજનનું જ એક સાધન છે.
- (v) આદર્શ પરિસ્થિતિઓમાં પડતર શું હોવી જોઈએ, તેને પ્રમાણ પડતર કહેવામાં આવે છે.
- (vi) જ્યાં પ્રમાણિત પેદાશો નક્કી ન કરી શકાતી હોય, ત્યાં પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ અમલી બનાવી શકાતી નથી.

16.3 આધુનિક પદ્ધતિઓ

પરંપરાગત પદ્ધતિઓ જેવી કે અંદાજપત્ર અંકુશ અને પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ ઉપરાંત અંકુશની એવી પદ્ધતિઓ અત્યારના સમયમાં વિકસી છે, જેમને બિન-અંદાજપત્રીય પદ્ધતિઓ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. અંદાજપત્રઅંકુશ અને પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિની સાથે સાથે એક કે વધારે પદ્ધતિઓ વાપરી શકાય.

16.3.1 સમતૂટ વિશ્લેષણ

અંકુશની પદ્ધતિ તરીકે સમતૂટ વિશ્લેષણ છે જેમાં વેચાણના જથ્થાના ફેરફારને આધારે ખર્ચનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે અને તેની નફા પરની અસરો તપાસવામાં આવે છે. તેમાં પડતર, વેચાણનો જથ્થો અને નફાને નક્કી કરી, તેમની વચ્ચેનો સંબંધ નક્કી કરવામાં આવે છે.

સંચાલનને વેચાણના જથ્થામાં ફેરફાર થવાથી નફામાં કેટલો ફેરફાર થાય છે, તે જાણવામાં વધારે રસ હોય છે. તેઓને એ ચિંતા હોય છે કે વેચાણના જથ્થામાં કેટલો વધારો થાય તો કુલ પડતર / ખર્ચ મેળવી શકાય છે. વેચાણનો કયો જથ્થો નફો કમાઈ શકે છે તે જાણવાની તેમને જરૂર હોય છે. આ હેતુ માટે પડતરના બે વિભાગ પાડવામાં આવે છે :

- (1) ચલિત પડતર (જેમાં પ્રત્યક્ષ માલસામાન અને પ્રત્યક્ષ મજૂરીનો સમાવેશ થાય છે.)
- (2) સ્થિર પડતર (જેમાં કારખાના ખર્ચ, ઓફિસ ખર્ચ, સંચાલકનો પગાર વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.)

જો ઉત્પાદન અને વેચાણ વધે તો એકમદીઠ ચલિત પડતર સ્થિર રહે છે, પરંતુ સ્થિર પડતર એકમદીઠ ઘટે છે. દા. ત.,

એકમદીઠ માલસામાન	10 રૂ.
એકમદીઠ પ્રત્યક્ષ મજૂરી	5 રૂ.
સ્થિર ખર્ચ	400 રૂ.

હવે જો 100 એકમોનું ઉત્પાદન કરવામાં આવે, તો ચલિત પડતર $(10 + 5) \times 100 = 1500$ રૂ.

200 એકમોનું ઉત્પાદન થાય, તો ચલિત પડતર બમણી થાય છે. સ્થિર પડતર સરખી જ રહે છે. એટલે કે 100 એકમોના ઉત્પાદન માટે કુલ પડતર 1900 અને 200 એકમો માટે કુલ પડતર 3400 થાય.

જો ઉત્પાદન અને વેચાણના જથ્થામાં ઘટાડો થાય, તો ઉપરની અસરો અવળી થાય છે.

આગળ જોઈએ તો, એકમદીઠ વેચાણ કિંમત 17 રૂ. રાખવામાં આવે, તો તે સંજોગોમાં ચલિત પડતર 15 મેળવ્યા બાદ રૂ. 2નો સીમાંત રહે છે. હવે 400 રૂ.ની સ્થિર પડતર વસૂલ કરવા માટે 200 એકમો ઓછામાં ઓછા વેચવા પડે, તેથી વેચાણ કિંમત (200 × 17) એ કુલ પડતર જેટલી થઈ જાય છે, એટલે કે રૂ. 3400 થઈ જાય છે.

આમ, 200 એકમોનું વેચાણ એવો જથ્થો છે, કે જ્યાં નફો કે નુકસાન કશું જ હોતું નથી. આને સમતૂટ બિંદુ કહેવામાં આવે છે. સમતૂટ બિંદુ પછીનું વેચાણ નફો કમાવી આપે છે.

વેચાણ કિંમત અને એકમદીઠ ચલિત પડતરના તફાવતને ફાળો કહેવામાં આવે છે, એટલે કે

ફાળો = એકમદીઠ વેચાણકિંમત - એકમ દીઠ ચલિત પડતર

આ ફાળો હંમેશાં સ્થિર ખર્ચની વસૂલાત પેટે હોય છે. સમતૂટ બિંદુ નીચેના સૂત્રને આધાર મેળવી શકાય :

$$\text{સમતૂટ બિંદુ} = \frac{\text{સ્થિર ખર્ચ}}{\text{એકમદીઠ વેચાણ કિંમત} - \text{એકમ દીઠ ચલિત પડતર}}$$

$$\text{સમતૂટ બિંદુ} = \frac{\text{સ્થિર ખર્ચ}}{\text{એકમદીઠ ફાળો}}$$

ધારો કે એક કારખાનામાં

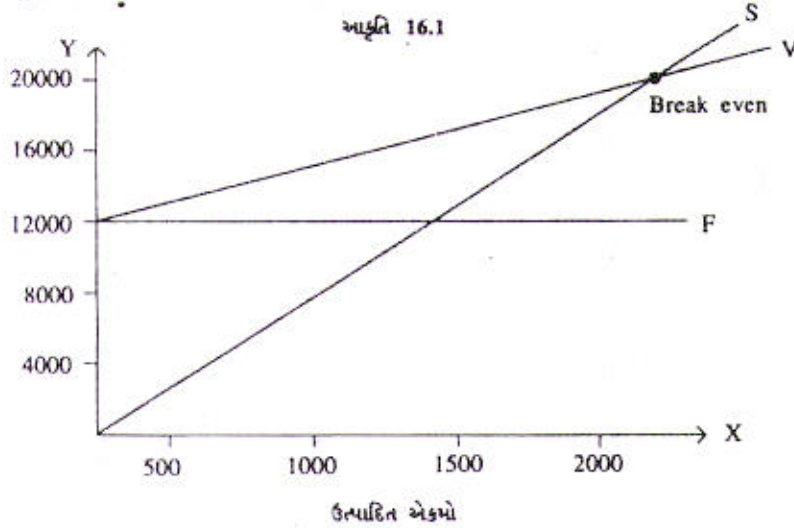
એકમદીઠ ચલિત પડતર 4 રૂ.

એકમદીઠ વેચાણ કિંમત 10 રૂ.

કુલ સ્થિર ખર્ચ 12,000 છે.

$$\begin{aligned} \text{તો સમતૂટ બિંદુ} &= \frac{F}{S - V} \text{ ના સૂત્ર મુજબ} \\ &= \frac{12000}{10 - 4} \\ &= \frac{12000}{6} \\ &= 2000 \text{ એકમો આવશે.} \end{aligned}$$

આ જ રજૂઆત આલેખ દ્વારા પણ થઈ શકે.



X ધરી પર ઉત્પાદિત એકમો અને Y ધરી પર કુલ ખર્ચ તથા વેચાણની આવકો દર્શાવેલ છે.

ફાયદા

- (1) નફાના આયોજન અને અંકુશ માટે ખૂબ જ ઉપયોગી છે.
- (2) અંદાજપત્ર માટે આધારરૂપ છે.
- (3) પડતરના અંકુશ માટે વસ્તુલક્ષીપણું દાખલ કરી શકાય છે.
- (4) સલામતીનો ગાળો જાણી શકાય છે.

મર્યાદાઓ

- (1) સરખા જથ્થા અને કાળપત્રાણી એક વસ્તુ કે વસ્તુના સમૂહમાંથી કોઈ એકનું ઉત્પાદન કરવામાં આવે છે.
- (2) કાર્યોના જથ્થાને આધારે વેચાણ કિંમત અસર પામતી નથી.
- (3) ચલિત પડતર પણ પ્રમાણસર રીતે ટેકનિકલ કારણોસર વધતી અથવા ઘટતી હોય છે. લાંબા ગાળે સ્થિર પડતર પણ વધતી/ઘટતી હોય છે.

16.3.2 કાર્યક્રમના મૂલ્યાંકન અને પુનર્મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ (PERT) (Programme Evaluation and Review Technique)

આપેલ સમય અને પડતરને ધ્યાનમાં રાખીને પરિયોજનાઓ કે પ્રવૃત્તિઓની તપાસ કરવાથી જ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સફળતા મેળવી શકાય છે. સંચાલકે ત્યાર બાદ પ્રવૃત્તિઓ નક્કી કરવી જોઈએ અને તેમના સંબંધો જાણવા જોઈએ, જરૂરી સાધનો અને સમયનો અંદાજ બાંધવો જોઈએ અને આ સાધનો અને સમય પર અંકુશ રાખવો જોઈએ.

કાર્યજાળ વિશ્લેષણની પદ્ધતિ એ પરિયોજના સમયસર પૂરી થાય અને પરિયોજનાનું ખર્ચ ન્યૂનતમ આવે તે માટે વાપરવામાં આવે છે. જે પરિયોજના વારંવાર કરવામાં આવતી નથી, પરંતુ કોઈક વાર થાય, તેના માટે કાર્યજાળ વિશ્લેષણની પદ્ધતિ ઉપયોગી છે. દા.ત. મકાનનું બાંધકામ, સંશોધન અને વિકાસ વગેરે.

કાર્યજાળ વિશ્લેષણમાં PERT અને CPM જેવા બે મુખ્ય પ્રકારો છે.

PERT એ એવી પદ્ધતિ છે, જે સંચાલકીય કાર્યોમાં નીચેની રીતે મદદરૂપ થાય છે :

- (1) આયોજન
- (2) સમયપત્રક બનાવવામાં
- (3) અંકુશ માટે

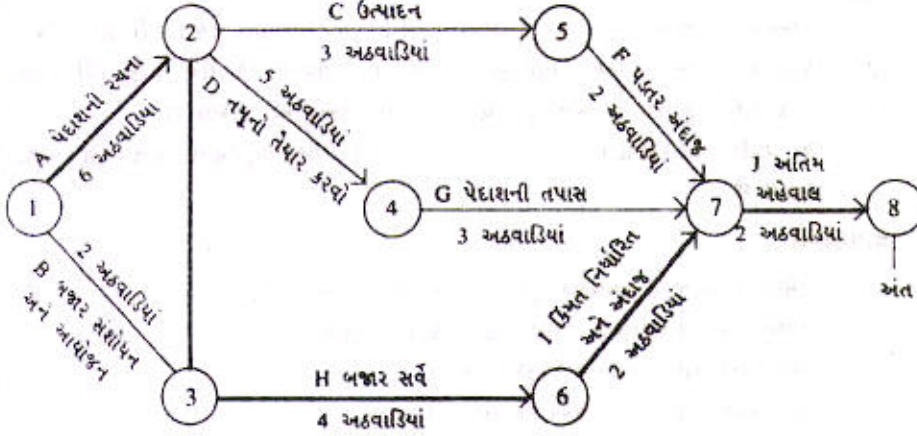
PERT માટે સૌથી પહેલી શરત એ છે કે, તેમાં પરિયોજનાને જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓમાં વહેંચવામાં આવે છે અને તેમનો ક્રમ નક્કી કરવામાં આવે છે, એટલે કે કોઈ પ્રવૃત્તિ પૂરી થાય, ત્યાર બાદ જ બીજી પ્રવૃત્તિ શરૂ થઈ શકે.

ધારો કે, એક કંપની નવી પેદાશનો વિકાસ કરે છે. આ પરિયોજના માટે નીચેની પ્રવૃત્તિઓનો ક્રમ અને પાઠી તૈયાર કરવામાં આવે છે :

પ્રવૃત્તિ	વર્ણન	તરતની આગળની પ્રવૃત્તિ	અંદાજિત સમય અઠવાડિક
A	પેદાશની રચના	-	6
B	બજાર સંશોધન આયોજન	-	2
C	ઉત્પાદન	A	3
D	પેદાશનો નમૂનો તૈયાર કરવો	A	5
E	બજાર તૈયાર કરવું	-	3
F	અંદાજિત પડતર તૈયાર કરવી	C	2
G	પેદાશની સ્વીકૃતિની તપાસ	D	3
H	બજાર સર્વ તૈયાર કરવો	B, E	4
I	વેચાણની કિંમત નક્કી કરવી અને વેચાણનો અંદાજ	H	2
J	અંતિમ અહેવાલ તૈયાર કરવો	F G I	2

ઉપરની પ્રવૃત્તિઓ પરથી જાણી શકાય છે કે પડતરનો અંદાજ જ્યાં સુધી C એટલે ઉત્પાદન શરૂ ન થાય ત્યાં સુધી મેળવી શકાતો નથી. પ્રવૃત્તિઓની આ જાળને નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય :

આકૃતિ 16.2 : કામપુપ અને કામપ PERT અને CPM



ઉપરની કાર્યજાળને આધારે નક્કી કરી શકાય કે કઈ પ્રવૃત્તિ સમાંતર કરી શકાય અને કઈ પ્રવૃત્તિએ રાહ જોવી પડે.

ફાયદા

- (1) ઉચ્ચતમ આયોજન શક્ય બને છે.
- (2) પદ્ધતિસરનું આયોજન કરી શકાય છે.
- (3) કટોકટીવાળા પ્રસંગો પર વધારે ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકાય છે.
- (4) ભવિષ્ય-તરફી અંકુશ રાખી શકાય છે.
- (5) દરેક જગ્યાએ સંકલન કરી શકાય છે.

મર્યાદાઓ

- (1) પ્રવૃત્તિઓ પૂરી કરવા માટેનો ચોક્કસ સમય નક્કી કરી શકાતો નથી.
- (2) દૈનિક આયોજન માટે ઉપયોગી નથી.
- (3) ખર્ચ/પડતર પર વધારે ધ્યાન આપવામાં આવતું નથી.

16.3.3 કટોકટી માર્ગ પદ્ધતિ (Critical Path Method-CPM)

CPM એ ડુ પોન્ટ કંપનીના એન્જિનિયરો તરફથી 1950માં શરૂ કરવામાં આવેલ. સમયનો અને કાર્યક્ષમતાનો અંદાજ મેળવવાની જ્યાં જ્યાં જરૂર પડે છે ત્યાં ત્યાં CPM ઉપયોગી નીવડી શકે છે. વધારે સારી રચના, આયોજન સંકલન અને અંકુશ માટે CPM ખૂબ જ ઉપયોગી છે.

પ્રવૃત્તિઓની જાળમાં પરિયોજનાનાં જુદાં જુદાં કાર્યો શરૂ થાય ત્યાંથી પૂરાં થાય ત્યાં સુધી કાર્યોનો ક્રમ અથવા રસ્તો નક્કી કરી શકાય છે.

દરેક ક્રમમાં જુદી જુદી પ્રવૃત્તિઓનાં સંયોજનો હોય છે, જેમાં જુદો જુદો સમયગાળો હોઈ શકે છે. આ જુદા જુદા સમયગાળાના અભ્યાસ પરથી પરિયોજના પૂરી થવા માટે કેટલો સમય (ઓછામાં ઓછો) જરૂરી બનશે, તે જાણી શકાય છે. આ પ્રવૃત્તિક્રમને રસ્તો (Path) કહેવામાં આવે છે.

આ 'રસ્તો' પરિયોજના પૂરી થવા માટે જરૂરી ન્યૂનતમ સમય પ્રતિબિંબિત કરે છે. આ 'રસ્તા'ને આધારે એમ કહી શકાય કે જો કોઈ પણ પ્રવૃત્તિ પૂરી થવામાં વધારે સમય લેવામાં આવે, તો સમગ્ર પરિયોજનામાં વધારે સમય લાગે છે.

આગળ PERT આકૃતિમાં જે ધાટાં તીર છે, તે CPM દર્શાવે છે.

મુખ્ય લક્ષણો

- (1) પ્રવૃત્તિઓની જાળને CPMમાં વર્તુળો અને તીરોની મદદથી રજૂ કરી શકાય છે.
- (2) દરેક વર્તુળ એ ઘટના દર્શાવે છે અને દરેક તીર એ પ્રવૃત્તિ દર્શાવે છે.
- (3) ઘટના એ એક પ્રવૃત્તિની શરૂઆત અને બીજી પ્રવૃત્તિનો અંત દર્શાવે છે.
- (4) ઘટનાઓને ક્રમ આપી દર્શાવી શકાય છે.

- (5) પ્રવૃત્તિ એ સમય લેતું કાર્ય છે, જેનું ઘટનામાં રૂપાંતર થાય છે.
- (6) આ ચિત્રમાં અંદાજિત સમય પણ દર્શાવી શકાય છે.

હેતુઓ

- (1) ઈષ્ટતમ કાર્યક્ષમતા માટે એક કે વધારે કાર્યોનો રસ્તો (Path) નક્કી કરી શકાય છે.
- (2) કોઈ પરિયોજનાના અમલ માટે કઈ મુશ્કેલીઓ આવવાની છે, તેને નક્કી કરી શકાય છે.
- (3) દરેક કાર્ય શરૂ થવાનો અને પૂરો થવાનો સમય નક્કી કરી શકાય છે.
- (4) જે પ્રવૃત્તિ કટોકટીવાળી નથી તેમાં મંદી અથવા ધીમાપણું હોય, તેને પણ નક્કી કરી શકાય છે.

ફાયદાઓ

- (1) સમગ્ર પરિયોજના સમયસર પૂરી થાય તે માટે તે ચિંતિત રહે છે.
- (2) સાધનો અને સવલતોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરી શકાય છે.
- (3) સંચાલકોને નીચેની રીતે મદદરૂપ થાય છે :
 - (i) દરેક પ્રવૃત્તિ માટે ઉચ્ચ આયોજન કરવામાં.
 - (ii) કટોકટીવાળી ઘટનાઓ નક્કી કરવામાં.
 - (iii) કાર્ય સતત ચાલુ રહે તે જોવામાં.
 - (iv) બીજા રસ્તાઓ પરનું બિનજરૂરી દબાણ ઘટાડવામાં.
 - (v) આયોજન અને અંકુશનાં કાર્યોની ગુણવત્તામાં વધારો કરવામાં.

મર્યાદાઓ

- (1) દૈનિક કાર્યો અને પુનરાવર્તિત કાર્યોમાં મર્યાદિત રીતે જ ઉપયોગી છે.
- (2) સમયનો અંદાજ સાચો હોતો નથી.

PERT અને CPM ની તુલના

સામ્ય :

- (1) બંનેમાં પરિયોજનાની જાળને આધાર તરીકે લેવામાં આવે છે.
- (2) કટોકટીવાળા રસ્તાનો ખ્યાલ બંનેમાં સમાન છે.
- (3) સમય માટે ચિંતિત એવી બંને પદ્ધતિઓ છે.

તફાવત :

- (1) PERT એ નવા ઉદ્યોગોમાં, જ્યાં ટેકનોલોજીમાં સતત ફેરફાર થતો હોય અને વધારે અચોક્કસતા હોય ત્યાં, ઉપયોગી છે, જ્યારે CPM એવા ઉદ્યોગોમાં ઉપયોગી છે, જ્યાં અચોક્કસતા મર્યાદિત હોય દા.ત. બાંધકામ
- (2) CPM એ પ્રવૃત્તિ તરફી છે જ્યારે PERT એ ઘટના તરફી છે.
- (3) CPM એ પડતર પર ભાર મૂકે છે, જ્યારે PERT એ સમય પર ભાર મૂકે છે.

બંનેની ઉપયોગિતા : (નીચેની ધારણાઓને આધારિત છે)

- (1) પરિયોજનાનું પ્રવૃત્તિઓમાં વિભાજન શક્ય છે.
- (2) ધણી વાર પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચેનો વિષિગત સંબંધ શક્ય નથી હોતો.
- (3) બધી જ પ્રવૃત્તિઓનો ગાળો નક્કી કરી શકાય છે.
- (4) CPM માં એવી ધારણા કરવામાં આવે છે કે, પ્રવૃત્તિનો ગાળો એ પ્રવૃત્તિને વહેંચેલ સાધનો જોડે ઋણ સંબંધ ધરાવે છે.

16.3.4 આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તા નિયંત્રણ

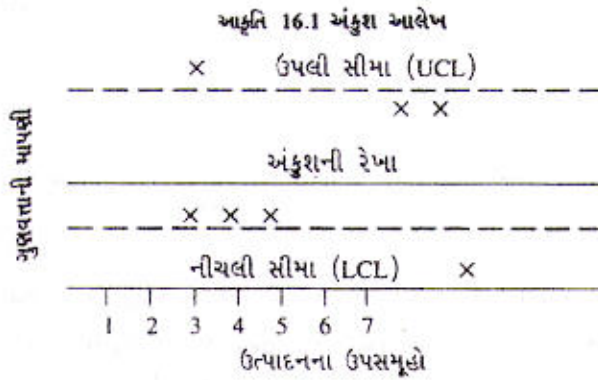
ગુણવત્તા નિયંત્રણનો ઉદ્દેશ એ છે કે પેદાશ કે સેવાની ગુણવત્તા જળવાય છે કે કેમ ? અથવા કદ, વજન અને રચનામાં કોઈ વિચલન નથી, તે જોવામાં આવે છે. દરેક ઉત્પાદનની પ્રક્રિયામાં હંમેશાં ઉત્પાદક કે ગ્રાહકો દ્વારા કેટલાંક 'પ્રમાણો' નક્કી કરેલાં હોય છે, જેમાં ગુણવત્તા પર વધારે ભાર મુકવામાં આવે છે. છતાં ધણાં પરિબલોને આધારે ગુણવત્તામાં ફેરફાર થતો હોય છે, તેથી ગુણવત્તા જળવાઈ રહે તે ખાસ જરૂરી બને છે.

જથ્થાત્મક અને ગુણાત્મક 'પ્રમાણો' માટે ખાસ તકેદારી રાખવી પડે છે. જથ્થાત્મક પ્રમાણોની તપાસ માત્ર ઇન્સ્પેક્શન પરથી અથવા સારી પેદાશ અને ખામીવાળી પેદાશની તુલનાથી પણ થઈ શકે છે, પરંતુ ગુણાત્મક 'પ્રમાણો'માં ગમે તેટલી સાવચેતીઓ રાખવામાં આવે તોપણ વિચલન ઉપસ્થિત થાય છે જ. આ વિચલનો સર્જવામાં જે પરિબળો ભાગ ભજવે છે, તેમને Chance Causes - તકનાં કારણો કહેવામાં આવે છે. દા.ત. ઉષ્ણતામાન કે પાવરના વોલ્ટેજમાં ફેરફાર થવાને લીધે યંત્રની ગતિમાં વધારો થવો. આવાં પરિબળોને દૂર કરવાનું મુશ્કેલ બને છે. ગુણાત્મક પ્રમાણોમાં વિચલનો લાવવા માટે વ્યક્તિગત પરિબળો પણ ભાગ ભજવતાં હોય છે. દા.ત. ઉત્પાદન પ્રક્રિયા, કાચા માલનું સ્વરૂપ, કાર્યની વર્તણૂક. આવાં પરિબળોને 'પહોંચી વળી શકાય તેવાં' પરિબળો કહેવામાં આવે છે.

આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તાનિયંત્રણ એ એક એવી પદ્ધતિ છે, જેમાં વિચલનની માપણી કરવામાં આવે છે અને એ શોધી કાઢવામાં આવે છે કે, ક્યાં પરિબળોને કારણે વિચલન અસ્તિત્વમાં આવેલ છે. જો આ વિચલન પહોંચી વળી શકાય તેવાં પરિબળોને આધારે ઉપસ્થિત થયેલ હોય, તો તેના માટે સુધારાત્મક પગલાં લઈ શકાય છે. આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તા નિયંત્રણ એ આલેખો દ્વારા અમલી બનાવવામાં આવે છે. અંકુશઆલેખ બનાવવા માટે સમગ્ર ઉત્પાદનની રેખાને ઉપ-સમૂહોમાં વહેંચવામાં આવે છે. જુદાં જુદાં પરિબળોને આધારે વિચલનો ઊભાં થતાં હોય તેને ધ્યાનમાં રાખીને આવા ઉપસમૂહો બનાવવામાં આવે છે અને ત્યાર બાદ એ તપાસવામાં આવે છે કે આ પ્રક્રિયા અંકુશિત છે કે નહિ.

ટૂંકમાં કહીએ તો, આંકડાશાસ્ત્રીય નિયંત્રણ એ ભૂલોના આંકડાશાસ્ત્રીય અંદાજને આધારે કરવામાં આવે છે.

આલેખમાં ગુણવત્તાની જુદી જુદી સીમાઓ નક્કી કરવામાં આવે છે અને વિચલનો આલેખવામાં આવે છે. દા.ત વિચલનોની નીચલી કક્ષા 5 % અને ઉપલી કક્ષા 10 % હોય, તો સંચાલકો ગુણવત્તામાં 5થી 10 % સુધીનું વિચલન સ્વીકારી શકે છે.



- (i) જો બધાં જ બિંદુઓ UCL અને LCL ની વચ્ચે હોય, તો પ્રક્રિયા અંકુશમાં છે.
- (ii) જો બધાં જ બિંદુઓ અંકુશની રેખાની એક બાજુ હોય, તો પ્રક્રિયાના અંકુશ અંગે કોઈ નિર્ણય લઈ શકાતો નથી.

16.3.5 સંચાલકીય ઓડિટ

સંચાલકોની કુલ કાર્યક્ષમતાનું વિશ્લેષણ અને પદ્ધતિસરની તપાસ એટલે સંચાલકીય ઓડિટ જેમાં સંચાલકોએ ઘડેલી નીતિઓ, યોજનાઓ, નક્કી કરેલ ઉદ્દેશો, સાધનોનો ઉપયોગ વગેરે બધાં પાસાંની તપાસ કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું ઓડિટ સંચાલક જાતે અથવા નિષ્ણાત વ્યક્તિઓ મારફતે કરાવી શકે છે.

ફાયદા

- (1) સંચાલકો ઘણી વાર પોતાના સંચાલનને સારું જ માનતા હોય છે, તેવી ભ્રમણા સામેનો 'વીમો' છે.
- (2) સંચાલકોને ખૂબ જ ઉપયોગી માહિતી પૂરી પાડે છે.
- (3) તે વિચલનોની અસર ઘટાડે છે, તેથી જ તેને સલામતી વાલ્વ, ચોકીદાર કે રખેવાળ કહેવામાં આવે છે.

- (4) દરેક પાસાની તપાસ કરતું હોવાથી સર્વગ્રાહી ખ્યાલ આપી શકે છે.
- (5) ભવિષ્યના વિકાસ માટે ખૂબ જ ઉપયોગી છે.
- (6) યોજનાઓ, નીતિઓ, વિધિઓ વગેરે વાજબી છે કે કેમ, તે જાણી શકાય છે.

મર્યાદાઓ

- (1) સંચાલક પહેલ કરતાં અટકે છે. તે કોઈ જોખમ ખેડવા તૈયાર થતા નથી. જ્યારે કોઈ કટોકટીવાળો નિર્ણય લેવાની ફરજ પડે, ત્યારે સંચાલકો 'સલામતી'ભર્યા નિર્ણય લેશે.
- (2) સંચાલકોના અંકુશ બહારનાં પરિબલો માટે પણ તેમને જવાબદાર ઠેરવવામાં આવે, તેવી શક્યતાઓ રહેલી છે.

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-2

- (1) સમતૂટ વિશ્લેષણ શું છે ?

.....

.....

.....

.....

- (2) આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તાનિયંત્રણની વ્યાખ્યા આપો.

.....

.....

.....

.....

- (3) પૂરાં રૂપો લખો.

PERT

CPM

- (4) નીચેનાંમાંથી કયાં વિધાનો સાચાં છે અને કયાં વિધાનો ખોટાં છે તે જણાવો :

- (i) સંચાલકીય ઓડિટ એ વ્યવસ્થાતંત્રની નાણાકીય કામગીરીની તપાસ છે.
- (ii) PERT અને CPM એ કાર્યજાળ વિશ્લેષણના બે ભાગો છે.
- (iii) PERT એ સમયબદ્ધ પરિયોજના માટે ઉપયોગી છે, જે કોઈક વાર સ્વીકારવામાં આવતી હોય છે.
- (iv) અંકુશ આલેખો એ આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તાનિયંત્રણ માટે ઉપયોગી નથી.
- (v) સમતૂટ આલેખના ઉપયોગ સિવાય સમતૂટ વિશ્લેષણ શક્ય બની શકે છે.

16.4 સારાંશ

અંકુશના કાર્યમાં ધોરણો સ્થાપિત કરી, ખરેખર પરિણામને તેની સાથે સરખાવવામાં આવે છે. જો વિચલન હોય, તો તેને સુધારવા માટે પગલાં લેવામાં આવે છે, જેથી દરેક કાર્ય આયોજન મુજબ થઈ શકે. અંકુશની પરંપરાગત પદ્ધતિઓ અને આધુનિક પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. પરંપરાગત પદ્ધતિઓમાં અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશની પદ્ધતિ અને પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિ મુખ્ય છે. આધુનિક પદ્ધતિઓમાં સમતૂટ વિશ્લેષણ, PERT, CPM, આંકડાશાસ્ત્રીય નિયંત્રણ અને સંચાલકીય ઓડિટનો સમાવેશ થાય છે.

16.5 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

સમતૂટ વિશ્લેષણ : જથ્થાના સંબંધમાં પડતરનું વિશ્લેષણ અને તેની નફા પરની અસરોનું વિશ્લેષણ.

સમતૂટ આલેખ : સમતૂટ વિશ્લેષણની આલેખીય રજૂઆત.

અંદાજપત્ર : ચોક્કસ સંબંધ માટે નાણાકીય કે ભૌતિક સાધનો માટેની યોજના.

અંકુશ આલેખ : અંકુશસીમાની આજુબાજુ ગુણવત્તાનાં વિચલનો દર્શાવતો આલેખ.

16.6 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'ના જવાબો

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-1

4 (i) સાચું (ii) ખોટું (iii) ખોટું (iv) ખોટું (v) સાચું

'તમારી પ્રગતિ ચકાસો'-2

4. (i) ખોટું (ii) સાચું (iii) સાચું (iv) ખોટું (v) સાચું.

16.6 સત્રાંત પ્રશ્નો

- (1) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશનો અર્થ આપી તેના ફાયદા અને મર્યાદાઓ જણાવો.
- (2) પ્રમાણ પડતર પદ્ધતિનો અર્થ અને ઉપયોગો જણાવો.
- (3) સમતૂટ વિશ્લેષણના અર્થ અને ઉપયોગિતાની ચર્ચા કરો.
- (4) PERT અને CPMનો અર્થ સમજાવી મહત્ત્વ જણાવો.
- (5) આંકડાશાસ્ત્રીય ગુણવત્તાનિયંત્રણનું મહત્ત્વ જણાવો અને અંકુશ આલેખ કેવી રીતે ગ્રનાવચમાં આવે છે, તે જણાવો.
- (6) સંચાલકીય ઓડિટનો ખ્યાલ સમજાવો.

નોંધ : આ પ્રશ્નો, આ એકમ તમને સારી રીતે સમજવામાં મદદરૂપ નીવડશે. તેમના જવાબો લખવાનો પ્રયત્ન કરો. પણ તેમના જવાબો યુનિવર્સિટીને મોકલવાની જરૂર નથી. તે માત્ર તમારા અભ્યાસ માટે છે.

केटलांक उपयोगी पुस्तके

- Gupta, C.B. 1989. *Business Organisation and Management*, Sultan Chand and Sons : New Delhi. (Section vi, Chapters 3, 15 and 16)
- Koontz, Harold and Cyrill O'Donnell. 1987. *Management*, McGraw-Hill Book Company : New Delhi. (Part 6, Chapters 25, 26 and 29)
- Rao, VSP and PS Narayana. 1987. *Principles and Practice of Management*, Konark Publishers Pvt. Ltd : Delhi. (Chapter 6, 30 and 31)
- Singh, B.P. and T.N. Chhabra. 1988. *Business Organisation and Management*, Kitab Mahal : Allahabad (Section One, Chapter 3, Section Five, Chapters 14 and 15)



સંજ્ઞા અને બોધ ચિહ્ન

આ સંજ્ઞા અને બોધ ચિહ્ન જો ભેગા લેવામાં આવે તો તે સ્વ-પ્રયત્નો દ્વારા આત્માસુધારણા અને જ્ઞાનની ખોજ લાભ દર્શાવે છે. સંજ્ઞાનો અર્થ વર્તુળાકાર સ્વરૂપ બીજ દર્શાવે છે, કે જે સમગ્ર જીવનનો સ્ત્રોત છે. એનો અર્થ સૂર્ય એવો પણ ઘટાવી શકાય, કે જેમાંથી જમણી બાજુએ અનેક કિરણો ઉદ્ભવતાં જોવાં મળે છે. આ કિરણો પ્રકાશ, જ્ઞાન અને બોધનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. વ્યક્તિની ક્ષમતાઓ આવા અભ્યાસને કારણે વધે છે અને તે તેના પરિણામરૂપે જીવનમાં પ્રગતિ તરફ દોરી જાય છે.

આ અર્થમાં એમ કહેવું સાચું છે કે આત્મ-સુધારણા માટેનો વ્યવસ્થિત અભ્યાસ એ સૌથી મોટી શિસ્ત છે, કે જે આ સંજ્ઞાની નીચે આપેલું સંસ્કૃત પદ 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' દર્શાવે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જેઓ આવી સ્વ-સુધારણા કરવા માગતા હોય તેમને જરૂરી તકો પૂરી પાડે છે અને સંજ્ઞામાં સૂચવાયેલાં લક્ષણો તેના પરિવર્તનશીલ સ્વરૂપમાં પ્રતિબિંબ પાડે છે.

- ⊙ 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' - 'સ્વ-અધ્યયન એ સર્વોચ્ચ તપ છે' એ મારો સંજ્ઞાદર્શનનો આધાર હતો આપણી પાસે રહેલાં સાધનો અને આંતરિક શક્તિઓને જીવનમાં ઊંચે ચઢવા અને આ રાણું ધ્યેય સિધ્ધ કરવા બહાર લાવવાનાં છે.
- ⊙ સંજ્ઞાનું વર્તુળાકાર સ્વરૂપ બીજ, ગભાશય અથવા સૂર્યનું પ્રતીક છે, કે જેમાંથી સર્જનની શરૂઆત થાય છે. સમગ્ર ભાર સ્ત્રોત-સ્વ ઉપર છે.
- ⊙ 'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' (સ્વ-અધ્યયન એ સર્વોચ્ચ તપ છે.) અને જીવનપંથ ઉજાળ-બન્ને સૂત્રોમાં એક સહિયાદું તત્ત્વ પ્રકાશ છે, કે જે જ્યોત દ્વારા દર્શાવાય છે. જ્યોત તપ, પ્રકાશ, ઝંખના, જ્ઞાન અને દર્શનનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે.
- ⊙ સમગ્ર સંજ્ઞામાં એક પ્રકારની બધતા જોવા મળે છે, પણ સાથે સાથે તે જ્ઞાનપ્રાપ્તિ માટે ખુલ્લી જગ્યા ધરાવે છે. સંજ્ઞામાં રહેલી પ્રવાહિતા 'પરિવર્તનશીલતા' અને 'વિસ્તૃત વ્યાપ' દર્શાવે છે, કે જે ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીનાં લક્ષણો છે.