ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી

(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

BAOU Education for all

NAAC ACCREDITED A++ GRADE 3.55/4

બી.કોમ. સેમેસ્ટર - ૨

COM201-BC

ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન

સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક, ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવી ગુજરાતમાં, ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઈ.સ. 1994માં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન અને ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન કાઉન્સિલની માન્યતા મેળવી અમદાવાદમાં ગુજરાતના એકમાત્ર મુક્ત વિશ્વવિદ્યાલય ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરી છે.

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની 125મી જન્મજયંતીના અવસરે જ ગુજરાત સરકાર દ્વારા યુનિવર્સિટી માટે અદ્યતન સગવડતા સાથે, શાંત જગ્યા મેળવી, જ્યોતિર્મય પરિસરનું નિર્માણ કરી આપ્યું. BAOUના સત્તામંડળે પણ યુનિવર્સિટીના આગવા ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો, આપતા રહે છે.

શિક્ષણ એટલે માનવમાં થતું મૂડીરોકાણ, શિક્ષણ લોકસમાજની ગુણવત્તા સુધારવામાં અધિક ફાળો આપી શકે છે. અહીં મને સ્વામી વિવેકાનંદનું શિક્ષણ વિષયક દર્શન યાદ આવે છે:

'જેનાથી ચારિત્ર્યનું ઘડતર થાય, જેનાથી માનસિક ક્ષમતાનું નિર્માણ થાય, જેનાથી બૌદ્ધિક વિકાસ સાધી શકાય અને જેના થકી વ્યક્તિ પગભર બની શકે તેને શિક્ષણ કહેવાય'

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી શિક્ષણમાં આવા ઉમદા વિચારને વરેલી છે. તેથી વિદ્યાર્થીઓને ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યવસાયલક્ષી, જીવનલક્ષી શિક્ષણની સગવડ ઘરે બેઠાં મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમ બની કરે છે. બહોળા સમાજના લોકોને ઉચ્ચશિક્ષણ પ્રાપ્ત થાય, છેવાડાના માણસોને ઉત્તમ કેળવણી એમનાં રોજિંદાં કામો કરતાં પ્રાપ્ત થતી રહે. વ્યાવસાયિક લોકોને આગળ ભણતરની ઉત્તમ તક સાંપડે અને જીવનમાં પોતાની ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યોને પ્રગટ કરી સારી કારકિર્દી ઘડે, સ્વાવલંબી બની ઉત્તમ જીવન જીવતાં સમાજ અને રાષ્ટ્રનિર્માણમાં પોતાનું યોગદાન આપે, એ માટે પ્રયાસરત છે.

'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટી કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ કરતા છાત્રોને સ્વઅધ્યયન માટે સરળતાથી સમજાય એવો ગુણવત્તાલક્ષી શૈક્ષણિક અભ્યાસક્રમ ઉપલબ્ધ કરાવી આપે છે. દરેક વિષયની પાયાની સમજણ મળે તેની કાળજી રાખવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને રસ પડે અને રુચિ કેળવાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો નિષ્ણાત અધ્યાપકો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરવા ખેવના રાખતા કોઈ પણ ઉંમરના છાત્રોને માટે અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરવા માટે શિક્ષણવિદો સાથે પરામર્શ કરવામાં આવે છે. એ પછી જ માળખું રચી, અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરી પુસ્તક સ્વરૂપે છાત્રોનાં કરકમળોમાં આપે છે. જેનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થીઓ સંતોષપ્રદ અનુભવ કરી શકે છે.

યુનિવર્સિટીના તજજ્ઞ અધ્યાપકો ખૂબ કાળજીથી આ અભ્યાસસામગ્રીનું લેખન કરે છે. વિષયનિષ્ણાત પ્રોફેસરો દ્વારા એમનું પરામર્શન થયા પછી જ પરિણામલક્ષી અભ્યાસસામગ્રી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને પહોંચે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જ્ઞાનનું કેન્દ્રબિંદુ બની રહી છે. વિદ્યાર્થીઓને 'સ્વાધ્યાય ટેલિવિઝન', 'સ્વાધ્યાય રેડિયો' જેવા દૂરવર્તી ઉપાદાનો થકી પણ એમના ઘરમાં શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઇ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબ સમા અધ્યાપકો તેમજ કર્મઠ કર્મચારીગણને અભિનંદન અને અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાથના કરું છું.

પ્રો. (ડૉ.) અમીબહેન ઉપાધ્યાય

કુલપતિશ્રી,

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,

જ્યોતિર્મય પરિસર,સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, છારોડી, અમદાવાદ

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી **બી. કોમ. સેમેસ્ટર – ૨**

(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત) **COM201-BC**

ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન

ભાગ – 1

ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન

એકમ 1

સંચાલન પરિચય - 1 1–6

એકમ 2

સંચાલન પરિચય - 2 7–17

એકમ 3

આયોજન 18–37

એકમ 4

વ્યવસ્થાતંત્ર - 1 38–46

લેખન :		ડૉ. એચ.સી.સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
		ડૉ. નમ્રતા ઠક્કર	ઈ/ચાર્જ પ્રિન્સિપાલ, ચાણક્ય વિદ્યાપીઠ લોટ્સ કોલોની, ભુજ – કચ્છ.
		ડૉ. કમલ ખારેચા	એસોસિએટ પ્રોફેસર, તોલાણી કોમર્સ કોલેજ, આદીપુર.
		શ્રી એસ.એ.કુંદનપૂરવાલા	એસોસિએટ પ્રોફેસર, જે. બી. ઠક્કર કોમર્સ કોલેજ, ભુજ.
પરામર્શક(વિષય) :		પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
		ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ, સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
		ડૉ. એ. વી. દેવાણી	એસોસિએટ પ્રોફેસર, વિવેકાનંદ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક(ભાષા) :		પ્રો. (ડૉ.) યોગેન્દ્ર પારેખ	પ્રોફેસર (ગુજરાતી), ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
		ડૉ. જિતલ રાઠોડ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સંયોજક :		પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સહ સંયોજક :		ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (મેનેજમેન્ટ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પ્રકાશક :		ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
આવૃત્તિ :		સુધારેલ પુનઃ આવૃત્તિ (2025)	

ISBN : 978-93-5598-350-3

<u>સર્વાધિકાર સુરક્ષિત</u>

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એકમ 1

સંચાલન પરિચય-1

: રૂપરેખા :

1.1 પ્રસ્તાવના

1.2 સંચાલનનો અર્થ

1.3 સંચાલનની વ્યાખ્યા અને ખ્યાલ

1.4 સંચાલનના લક્ષણો

1.5 સ્વાધ્યાય

1.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલન

જ્યાં બે કે વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી મળીને કોઇ ચોક્કસ હેતુની સિધ્ધિ માટે કાર્ય કરતી હોય ત્યાં અગાઉથી ચોક્કસ આયોજન કરવું પડ્યું હોય છે, માર્ગદર્શન, પ્રેરણા આપવી પડતી હોય છે, તેમના ઉપર અંકુશ રાખવો પડતો હોય છે આ કાર્ય જેના દ્વારા થાય છે તેને ''સંચાલન'' કહેવાય.

1.2 સંચાલનનો અર્થ

હેરોલ્ડ કુન્તઝના મતે, "Management is the art of getting things done through and with people."અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા એટલે સંચાલન.

જ્યાં માણસો ભેગા મળીને કાર્ય કરતા હોય છે ત્યાં સંચાલન અર્નિવાર્ય છે. આપણે કયારેય પશુ પક્ષીઓમાં ક્યારેય એકબીજા ને માર્ગદરર્શન કે દોરવણી આપતા જોયા નથી. રાણી મધમાખી અન્ય મધમાખીઓને મધ એકઠું કરવા માટે એક ફુલ ઉપરથી બીજા ફુલ ઉપર જવાની સુચના આપતી હોય તેવું જોયું નથી. દરેક મધમાખી પોતાની રીતે, સ્વયં શિસ્તથી પોતાનું કાર્ય પાર પાડ્યે જતી હોય માણસો માટે આ શક્ય નથી. માટે ત્યાં સંચાલન જરૂરી બને છે.

1.3 સંચાલનની વ્યાખ્યા અને ખ્યાલ

સંચાલન માત્ર ધંધાકીય ક્ષેત્રોમાં હોય તેવું નથી.આર્થિક, સામાજીક, રાજકીય, બિનધંધાકીય દરેક ક્ષેત્રમાં જરૂરી છે.

જહોન લી ના મતે, સંચાલન એક એવી કળા છે કે જે દ્વારા ઓછામાં ઓછા પ્રયત્નોથી વધુમાં વધુ પરિણામ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. ઓછામાં ઓછા સમય અને નાણાંના ઉપયોગથી નિર્ધારીત ધ્યેય શ્રેષ્ઠ રીતે હાંસલ કરી શકાય છે.

માનવ શરીરમાં જે રીતે મગજનું મહત્વ છે, તે જ રીતે ધંધામાં સંચાલનનું મહત્વ છે. મગજ વગરનું શરીર હાડ-માંસનો લોચો છે તે જ રીતે સંચાલન વગરનો ધંધો માત્ર Money (નાણાં) Machines (યંત્રો) Materials (સાધન સામ્રગી) અને Men (માણસ) નો સમુહ છે જે કોઈપણ ધ્યેય સિધ્ધ માટે ઉપયોગા નથી.

1.4 સંચાલનના લક્ષણો

1. સંચાલન સાર્વત્રિક છે :

માત્ર ધંધાકીય ક્ષેત્રોમાં જ સંચાલન હોય તેમ નથી. શૈક્ષણિક, ધાર્મિક, સામાજીક. રાજકીય. લશ્કર કે અન્ય તમામ સામૂહિક પ્રવૃતિઓમાં સંચાલન જરૂરી છે. ઉચ્ચ, મધ્ય અને નિમ્ન દરેક સપાટીએ સંચાલન જરૂરી છે.

2. સંચાલન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે :

ધંધાની સ્થાપના વખતે જ આવશ્યક છે તેવું નથી. ધંધાની સ્થાપનાથી લઇ, ધંધો ચલાવતા તથા ધંધાનું વિસર્જન કરવું હોય તેવા દરેક તબક્કે સંચાલન અર્નિવાર્ય છે.

3. ચોક્કસ હેતુંની સિધ્ધિ માટે સંચાલન જરૂરી છે :

ધંધાનો મુખ્ય હેતુ નફાનો હોય છે. બિન ધંધાકીય એકમનો હેતું સેવાનો હોય છે. કોઇ પણ ક્ષેત્ર હોય , કોઈપણ હેતુ હોય તેના સિધ્ધિકરણ માટે સંચાલન જરૂરી છે.

4. ઉપલબ્ધ સાધનોના મહતમ ઉપયોગ માટે સંચાલન જરૂરી છે :

જયાં ટાંચા સાધનોની મદદથી કાર્ય થતું હોય, માણસોની અછત હોય, ત્યાં સંચાલન દ્વારા સાધનોનો અને માનવ સંપતિનાં મહતમ ઉપયોગ સંચાલન થકી કરી શકાય છે.

5. સંચાલન એ કાર્ય સમૂહ છે :

સંચાલનમાં જુદા જુદા કાર્યેનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં આયોજન, પ્રબંધ, સંકલન. અંકુશ, દોરવણી જેવા વિવિધ કાર્યનો સમાવેશ થાય છે.

6. સંચાલન એ માનવીય પ્રવૃતિ છે :

જયાં માનવો ભેગા મળીને કામ કરતા હોય ત્યાં જ સંચાલન જરૂરી છે.

અન્ય વ્યકિતઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા એટલે સંચાલન.

આ વ્યાખ્યા જ માનવતત્વ ઉપર ભારે મૂકે છે.

7. **સંચાલન એક વ્યવસાય છે:**

સંચાલનનો એક વ્યવસાય તરીકે વિકાસ થઇ રહ્યો છે. સંચાલન નિષ્ણાંતો, સલાહકારો-consultan, નો એક વર્ગ વિકસી રહયો છે જે સ્પષ્ટ કરે સંચાલન એ વ્યવસાય છે.

8. **સંચાલન અનિશ્ચિતતા દૂર કરે છે :**

આવી પડેલ પડકારો, કટોકટી ભરેલી સ્થિતિ, આર્થિક મંદીની સ્થિતિમાં બહાર લાવવાનું કાર્ય સંચાલન કરે છે, ધંધામા રહેલી અનિશ્ચિતતાઓ દૂર કરવાનું કાર્ય સંચાલન કરે છે.

9. **સંચાલન એ નેતૃત્વ પૂરી પાડે છે :**

હાથ નીચેના કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાનું હોય તો યોગ્ય નેતૃત્વ વિના તે શક્ય નથી. સંચાલન દ્વારા નેતૃત્વ (Leadership) ના ગુણોનો વિકાસ થાય છે.

10. **સંચાલન અદૃશ્ય છે :**

સંચાલન એ દેખી શકાય એવી પ્રવૃતિ નથી. યોગ્ય આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી વગેરે દ્વારા ધંધાની ઉત્પાદકતા અને નફાકારકતા વધી શકે, જે સંચાલનના માપદંડો છે.

સંચાલનના કાર્યો

સંચાલન એ એક કાર્ય પ્રક્રિયા છે અને તેમાં જુદા જુદા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. ડૉ. ટેરીના મતે “સંચાલન એ એક વિશિષ્ટ પ્રક્રિયા છે, જેમાં આયોજન, પ્રબંધ, દોરવણી અને અંકુશનો સમાવેશ થાય છે.” સંચાલન કાર્યોનો વધુ વિસ્તૃત વર્ગીકરણ લ્યુથર ગ્યુલિકે “ POSDCoRB” ના સૂત્ર દ્વારા રજૂ કર્યુ.

P = Planning (આયોજન)

O = Organising (વ્યવસ્થાતંત્ર)

S = Staffing (કર્મચારી વ્યવસ્થા)

D = Directing (દોરવણી)

Co = Co-Ordinating (સંકલન)

R = Reporting (અહેવાલ પ્રેષણ)

B = Budgeting (અંદાજપત્ર)

1.5 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. સંચાલન એટલે શું ? તેનો અર્થ જણાવી તેનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરો.

....

....

....

....

....

....

2. સંચાલનની વ્યાખ્યા આપી તેના લક્ષણો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. સંચાલનની વ્યાખ્યા આપી તેના કાર્યો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. સંચાલન એટલે શું ?

....

....

....

....

....

2. સંચાલનનો અર્થ સ્પષ્ટ કરો.

....

....

....

....

....

3. સંચાલનની વ્યાખ્યા આપો.

....

....

....

....

....

4. સંચાલનનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરો.

....

....

....

....

....

5. સંચાલનના લક્ષણો ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

6. સંચાલનના કાર્યો ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

એકમ 2

સંચાલન પરિચય-2

: રૂપરેખા :

2.1 પ્રસ્તાવના

2.2 સંચાલનના સિદ્ધાંતો

2.3 સંચાલકીય કાર્યક્ષેત્ર અને વર્ગીકરણ

2.4 સંચાલન એ કળા કે વિજ્ઞાન ?

2.5 સંચાલકીય પ્રક્રિયા

2.6 સ્વાધ્યાય

2.1 પ્રસ્તાવના

દરેક વિદ્યાશાખા પોતાના સિદ્ધાંતો પર રચાયેલ હોય છે. સંચાલન વિષયે પણ પોતાના નિર્ધારીત સિદ્ધાંતો ધરાવે છે. સિદ્ધાંતો જે તે બાબતના અમલીકરણ અંગે માર્ગદર્શક પૂરી પાડે છે. તેથી સંચાલનના સિદ્ધાંતોની અહીં ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે. સંચાલનના પોતાના વિવિધ કાર્યો છે અને તેનાં આધારે તેનું કાર્યક્ષેત્ર નક્કી થાય છે. સંચાલન વિજ્ઞાન અને કળા બન્નેનો દરજ્જો ધરાવે છે તેની પણ અહીં સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે. કોઈપણ ખ્યાલના અસરકારક અમલીકરણ માટે તેની પૂર્વ નિર્ધારીત પ્રક્રીયા હોય તેવી જ રીતે સંચાલન પણ પોતાની પ્રક્રીયા ધરાવે છે તે અંગે પણ ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે.

2.2 સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principles of Management)

સંચાલન ના સિદ્ધાંતો એક માર્ગદર્શિકા-ગાઈડલાઈન છે. જે સંચાલકોને તેમના સંચાલકીય કાર્યોમાં મદદરૂપ થાય છે હેનરી ફેયોલ, ફેડરીક ટેલર, મેક્સ વેબર જેવા સંચાલકીય વિચારકો એ સંચાલન ને લગતા સિદ્ધાંતો આપેલા છે જે પૈકી હેનરી ફેયોલ ના સિદ્ધાંતો સર્વ સ્વીકૃત રહ્યા છે.

હેનરી ફેયોલે સંચાલન ના 14 સિદ્ધાંતો આપેલા છે. જે પિતા-પુત્રના એક સંવાદની મદદથી સરળતાથી યાદ રાખી શકાય તેમ છે.

DAD UC USSR O 1 SEE

1. Division of work (કાર્યની વહેંચણી) 10 Order (ક્રમ)

2. Authority and responsibility 11 Initiative (પ્રેરક)

(સત્તા અને જવાબદારી) 12 Subordination of individual interest to

3. Discipline (શિસ્ત) general interest

4. Unity of command (હુકમની એકવાક્યતા)(વ્યક્તિગત હિત કરતા સામાન્ય હિત ને વધુ મહત્વનું ગણવું)

5. Centralisation and decentralization 13. Equity (સમાનતા)

(કેન્દ્રીય કારણ અને વિકેન્દ્રીકરણ) 14. ESprit de corps (જુથ ભાવના)

6. Unity of direction (દોરવણી ની એકવાક્યતા)

7. Scalar chain (રૈખિક સત્તા સબંધ)

8. Stability of tenure (નોકરી સ્થિરતા)

9. Remuneration (વેતન)

1. કાર્યની વહેંચણી :

ધંધાકીય એકમે તેના કાર્યોને નાના-મોટા પેટા વિભાગોમાં વહેંચી દેવું જોઈએ કર્મચારી જે કાર્યમાં પારંગત હોય તે કાર્ય તેને સોપવું જોઈએ આમ કરવાથી કાર્યમાં ઝડપ આવશે, કર્મચારીને કાર્ય સંતોષ પ્રાપ્ત થશે ઉપરાંત જેતે કર્મચારીની જવાબદારી નક્કી કરી શકાશે. તથા ધંધાકીય એકમ બહુ સરળતાથી અને બહુ જ ઝડપથી પોતાના ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકશે.

2. સત્તા અને જવાબદારી :

કર્મચારીઓને કાર્યની વહેંચણી કર્યા પછી તે કાર્ય કરવા માટે તેને જરૂરી સત્તા આપવી જોઈએ અને તે સાથે તેની જવાબદારી પણ નક્કી કરવી જોઈએ. સત્તા અને જવાબદારી એક સિક્કાની બે બાજુ છે. કર્મચારીને માત્ર સત્તા આપવામાં આવે અને કોઈ જવાબદારી સોંપવામાં ન આવે તો તે કામ પ્રત્યે બેદરકારી દાખવશે, તેની કાર્યક્ષમતા ઘટશે. અને માત્ર જવાબદારી સોંપવામાં આવશે અને તે માટે જરૂરી સત્તા સોપવામાં નહીં આવે તો કર્મચારી કામ કરી શકશે નહીં.

3. શિસ્ત :

કાર્ય કરવા અંગે કર્મચારી માં સ્વયં શિસ્ત ભાવના હોવી જોઈએ. સાથે જરૂર પડે તો ઉપરી અધિકારીઓ દ્વારા લાગુ પાડવી જોઈએ. આ માટે નીતિનિયમો હોવા જોઈએ અને તેના ઉલ્લંઘન બદલ દંડાત્મક જોગવાઈઓ પણ હોવી જોઈએ.

4. હુકમની એકવાક્યતા :

કર્મચારીને એક જ ઉપરી અધિકારી પાસેથી હુકમ મળવા જોઈએ (O E - O B). જો એક કરતાં વધુ અધિકારી હુકમ આપશે તો હિતો ના ટકરાવ જેવા પ્રશ્નો ઊભા થશે. કર્મચારી માટે પણ ક્યા અધિકારીના હુકમને માનવું તે પ્રશ્ન ઊભો થશે. જે કર્મચારીમાં મૂંઝવણ પેદા કરશે. માટે હુકમની એક વાક્યતા જાળવાવી જોઈએ.

5. કેન્દ્રીકરણ અને વીકેન્દ્રીકરણ :

કેન્દ્રીકરણમાં એક જ અધિકારી ને બધી જ સત્તાઓ આપવામાં આવે છે. જયારે વિકેન્દ્રીકરણમાં એક કરતા વધુ અધિકારીઓ વચ્ચે સત્તા વહેંચી દેવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે ધંધાકીય એકમનું કદ નાનું હોય ત્યાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ સંભવી શકે, પરંતુ જો કદ મોટું હોય તો ત્યાં સ્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ અનિવાર્ય બની જાય છે. ફેયોલના મતે કેન્દ્રી કરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચે યોગ્ય સંતુલન હોવું જોઈએ.

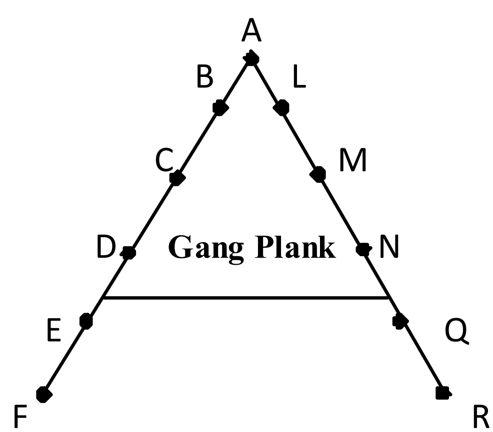
6. દોરવણી અને એકવાક્યતા :

કાર્યની વહેચણી દરમિયાન એક વાતનું ખાસ ધ્યાન રાખવું જોઈએ કે કર્મચારીને કોઈ એક સમયે માત્ર કોઈ એક કાર્ય સોંપવું જો એકી સાથે એક કરતાં વધુ કાર્યની સોપણી કરવામાં આવશે તો કર્મચારી યોગ્ય રીતે કોઈપણ કાર્ય પુર્ણ કરી શકશે નહીં. જે તેને અસંતોષ તરફ દોરી જશે. અને તે ધંધાના ધ્યેયની સિદ્ધિમાં અવરોધ રૂપ બનશે.

7. રૈખિક સત્તા સંબંધ :

રૈખિક સતા સંબંધમાં કર્મચારી ની એક સાકળ બનાવવામાં આવે છે. દરેક કર્મચારીએ તેની ઉપરી કક્ષાના કર્માચારીને માહિતી ક્રમબદ્ધ રીતે મોકલવાની રહેશે અને તે જ રીતે કક્ષાનો ક્રમબદ્ધ રીતે માહિતી નીચેના ક્રમના કર્મચારીને મોકલશે.

આકૃતિ



ઉપર આકૃતિમાં જણાવ્યા મુજબ F કર્મચારી તેના ઉપરી કર્મચારી E ને તે માહિતી મોકલશે. તેના ઉપરી કર્મચારી ને મોકલશે આમ ક્રમબદ્ધ રીતે સુધી માહિતી મોકલાશે. ને માહિતી મોકલશે અને ક્રમબદ્ધ રીતે માહિતી સુધી પહોંચશે જેને રૈખિક સત્તા સંબંધ કહેવાય.

પરંતુ ક્યારેક કટોકટી કે અપવાદરૂપ સંજોગોમાં સીધો નો સંપર્ક સાધી તેની સાથે માહિતીની આપ-લે કરી શકશે જેને G P કહેવાય.

8. નોકરીમાં સ્થિરતા :

કર્મચારીને તેની નોકરીમાં સ્થિરતા, સલામતી, રક્ષણ આપવું જોઈએ. જો કર્મચારીની નોકરી અવારનવાર બદલાતી હોય તો તે ધંધાના હિતને નુકસાન કારક બનશે. એક કર્મચારીને તાલીમ આપી કુશળ બનાવવામાં આવે પછી તે નોકરી છોડી જાય તો નવા કર્મચારીને ફરીથી તાલીમ આપવી પડશે. જે ધંધાકીય એકમ માટે ખર્ચાળ નીવડશે. માટે કર્મચારી ફેરબદલી દર જેટલો નીચો હોય તેટલો ધંધાના હિતમાં રહેશે. કર્મચારીને બિનજરૂરી રીતે છુટા ન કરવા જોઈએ તેની બદલી ન કરવી જોઈએ.

9. વેતન :

કર્મચારીને તેના કામ પ્રમાણે વેતન મળવું જોઈએ. વેતન વ્યાજબી, પૂરતું અને સંતોષકારક હોવું જોઈએ. વેતન સમયસર મળવું જોઈએ. કામના પ્રમાણમાં વેતન મળતું હશે તો કર્મચારી માં સંતોષ પેદા થશે અને ધંધાકીય એકમ તરફ વફાદારી દાખવશે. પરંતુ તેનો અભાવ અસંતોષ પેદા કરશે અને કર્મચારીમાં ફેરબદલી દર વધારશે.

9. ક્રમ :

આ સિદ્ધાંત વસ્તુ અને કર્મચારીઓને યોગ્ય ક્રમમાં ગોઠવવા અંગેનો છે. દરેક વસ્તુ માટે તેની યોગ્ય જગ્યા હોવી જોઈએ અને તે પ્રમાણે તે ગોઠવેલ હોવી જોઈએ. કે જેથી કરીને જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે ઝડપથી તે મળી શકે અને સમય શક્તિનો બગાડ અટકાવી શકાય.

તેજ રીતે યોગ્ય જગ્યા માટે યોગ્ય કર્મચારી (Right man on Right Place) હોવો જોઈએ. જે કર્મચારીમાં કાર્યક્ષમતા વધારવામાં પ્રેરક બનશે.

11. પ્રેરક :

હાથ નીચેના કર્મચારીઓ ઝડપથી, પૂરેપૂરી ક્ષમતાથી કામ કરવા પ્રેરાય તે માટે ઉપરી કક્ષાના કર્મચારીઓ એ પ્રેરક બનવું જોઈએ. કર્મચારી કાર્ય કરવા પ્રેરાય, જરૂરી સુઝ દાખવે તે માટે પ્રેરણા આપવી જોઈએ. કે જેથી કર્મચારીની કાર્ય શક્તિમાં વધારો કરી શકાય.

12. વ્યક્તિગત હિત કરતા સામાન્ય હિતને વધુ મહત્વનું ગણવું :

ફેયોલ ના મતે ધંધાનું હિત, કર્મચારીના વ્યક્તિગત હિત કરતા વધુ પ્રાથમિકતા ધરાવતું હોવું જોઈએ. ધંધાના હિત ને વધુ મહત્વ આપવું જોઈએ.

સંચાલકોની એક જવાબદારી બને છે કે તેમણે કર્મચારીના હિત અને ધંધાના હિત વચ્ચે સંમતુંલન સાધવું જોઇએ. બંને વચ્ચે સમનવ્ય સાધવું શક્ય ન હોય તો ધંધા ના હિત ને મહત્વનું ગણવું જોઈએ.

13. સમાનતા :

સંચાલકોની એ ફરજ બને છે કે દરેક કર્મચારીઓ તરફ સમાન વ્યવહાર થાય. દરેકને સમાન ન્યાય મળે. કર્મચારીઓમાં સ્ત્રી-પુરુષ, નાત-જાત જેવા ભેદભાવ ન પાડવા જોઈએ. જે ધંધાકીય એકમ પ્રત્યેની કર્મચારીની વફાદારીમાં વધારો કરશે.

14. જૂથ ભાવના :

આ સિદ્ધાંત ના મતે સંચાલકોએ તેમના કર્મચારીઓમાં જુથ ભાવના/ટીમ સ્પિરિટ વધે તે માટેના પ્રયત્નો કરવા જોઈએ. જો કર્મચારીઓમાં જૂથ ભાવના હશે તો કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થશે. જેનો લાભ ધંધાકીય એકમની મળશે.

2.3 સંચાલન કાર્યક્ષેત્ર અને વર્ગીકરણ

સંચાલન એ એક કાર્ય પ્રક્રિયા છે. તેમાં જુદા જુદા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. ડો ટેરી ના મતે સંચાલન એ એક વિશિષ્ટ પ્રક્રિયા છે. જેમાં આયોજન, પ્રબંધ, દોરવણી અને અંકુશ નો સમાવેશ થાય છે. લ્યુથર ગ્યૂલિકે "POSDCoRB" ના સૂત્ર દ્વારા સંચાલનના કાર્યો રજુ કર્યા. "POSDCoRB" ના સુત્ર મુજબ :

1. **આયોજન :** સંચાલનના બાકી બધા કાર્યો નો પાયો આયોજન છે. આયોજન એટલે અગાઉથી કરેલ વિચારણા. આયોજન દ્વારા સંચાલકો અગાઉથી એ નક્કી કરે છે કે શું કરવાનું છે, ક્યારે કરવાનું છે કઈ રીતે કરવાનું છે અને કોના દ્વારા કરવાનું છે.
2. **વ્યવસ્થાતંત્ર :** જયારે એક કરતાં વધુ લોકો ભેગા થઈને કામ કરતા હોય ત્યારે તેમના વચ્ચે કાર્યની વહેંચણી થવી જોઈએ. તે માટે સત્તા અને જવાબદારી ની સોપણી થવી જોઈએ. કે જેથી કરીને નક્કી કરેલ આયોજન મુજબ કાર્ય કરી શકાય. જેને વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય. આ માટે કાર્યોનું વર્ગીકરણ કરવું પડે, કર્મચારિઓ ના જુદા જુદા જુથ બનાવવા પડે તેમ જ તેમના વચ્ચે કાર્યની વહેંચણી કરવી પડે.
3. **કર્મચારી વ્યવસ્થા :** સંચાલનનું ત્રીજું કાર્ય કર્મચારી વ્યવસ્થા છે. જેમાં કર્મચારીની ભરતી કરવામાં આવે છે. યોગ્ય સ્થાન ઉપર યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી કરવામાં આવે છે. યોગ્ય રીતે કાર્ય કરવામાં આવે છે. તેમને સત્તા અને જવાબદારી ની સોપણી કરવામાં આવે છે.

જરૂર પડે ત્યારે બદલી અને બઢતી આપવામાં આવે છે. જેને કર્મચારી વ્યવસ્થા કહેવાય.

4. **દોરવણી (અભિપ્રેરણ) :** સંચાલનમાં અન્ય લોકો પાસેથી કામ લેવાનું હોય છે. જ્યારે અન્ય પાસેથી કામ લેવાનું હોય ત્યારે તેમને જરૂરી માર્ગદર્શન, સલાહ-સૂચન આપવા પડતા હોય છે તેમને કામ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા પડતા હોય છે. પ્રેરણા આપવી પડતી હોય છે. આ કાર્યને દોરવણી કહેવાય.

5. **સંકલન :** ધંધાકીય એકમની સિદ્ધિ માટે કર્મચારીઓ દ્વારા જુદા જુદા કાર્યો થતા હોય છે, ત્યારે તેમના વચ્ચે સંકલન હોવું જરૂરી છે. જેથી કોઈ એક કાર્ય બેવડાઈ નહીં અને કોઈ એક કાર્ય ભૂલાય નહી.

6. **અહેવાલ પ્રેષણ :** કર્મચારીઓ દ્વારા જે કાર્યો થતા હોય છે તેની માહિતી ઉપરી કક્ષાના અધિકારીઓ સુધી પહોંચવી જરૂરી છે. આ માટે સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ વચ્ચે નીચેથી ઉપરની કક્ષાએ અને ઉપરથી નીચેની કક્ષાએ માહિતીનું આદાન-પ્રદાન થાય છે, જેને અહેવાલ પ્રેષણ કહેવાય.

7. **અંકુશ :** સંચાલન નું સૌથી મહત્વનું કાર્ય અંકુશ છે. હાથ નીચેના કર્મચારીઓ ઉપર યોગ્ય અંકુશ રાખવો જરૂરી છે. આયોજન મુજબ કામ થાય છે કે નહીં તે જોવામાં આવ છે અને જો તેમ ન થતું હોય તો તેના કારણો અને ઉપાયો શોધવામાં આવે છે. અને જરૂરી અંકુશાત્મક પગલાં લેવામાં આવે છે.

2.4 સંચાલન એ કળા કે વિજ્ઞાન ?

કળા એટલે કોઇ વિશિષ્ટ આવડત. આ અર્થને ધ્યાનમાં લઇએ તો સંચાલન એ કળા છે. તેમાં અન્ય વ્યકિતઓ પાસેથી કામ લેવામાં આવે છે, ચોક્કસ ધયેયની સિધ્ધિ માટે તેમને પ્રેરવામાં આવે છે, તે રીતે જોતાં કહી શકાય કે સંચાલન એ કળા છે.

વિજ્ઞાન એટલે વિશિષ્ટ જ્ઞાન, જે પ્રયોગો, અનુભવોને આધારે સિધ્ધ થયેલ હોય. વિજ્ઞાનમાં ચોક્કસ નિયમો કે સિધ્ધાંતો હોય છે તેજ રીતે સંચાલનમાં પણ ચોક્કસ નિયમો, સિધ્ધાંતો હોય છે તે રીતે જોતાં તે સંચાલનને વિજ્ઞાન પણ કહી શકાય.

તાત્પર્ય એ છે કે સંચાલન એ કળા પણ છે અને વિજ્ઞાન પણ. કળા અને વિજ્ઞાન બંનેનો સમન્વય એટલે સંચાલન.

સંચાલન અને વહીવટ(Management and administration)

સંચાલન સાથે જ ઉપયોગમાં લેવાતો બીજો શબ્દ છે ''વહીવટ'' બંને શબ્દોને ઘણે ભાગે

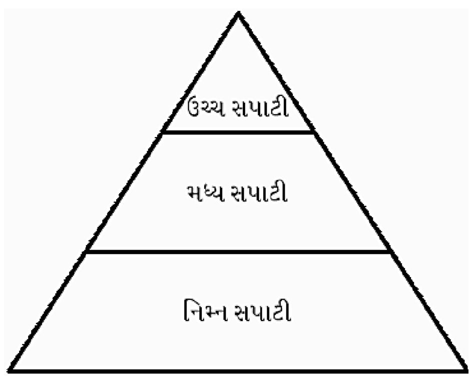
એકબીજાના પર્યાય તરીકે જોવામાં આવે છે. પરતું વાસ્તવમાં બંને શબ્દનો અર્થ જુઠો છે. સંચાલન ને નીતિ ઘડતર સાથે સંબંધ છે. સંચાલનમાં આયોજન થાય છે, હેતુ ર્નિધારીત થાય છે.

જ્યારે વહીવટને અમલીકરણ સાથે સંબંધ છે. નક્કી કરેલ ધ્યેયની સિધ્ધિ માટેની કામગીરી વહીવટમાં થતી હોય છે.

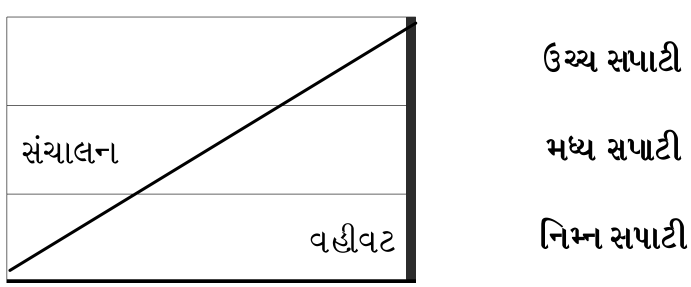
ધંધાકીય એકમની કામગીરીને ત્રણ સપાટીમાં વહેંહી શકાયઃ

ઉચ્ચ સપાટી, મધ્ય સપાટી અને નિમ્ન સપાટી.

ઉચ્ચ સપાટીએ મેનેજર, મેનેજીંગ ડિરેક્ટર,CEO વગેરે નો સમાવેશ કરી શકાય. મધ્ય સપાટીએ જુદા જુદા વિભાગીય અધિકારીઓ (દા.ત. ખરીદ વિભાગના અધિકારી, ઉત્પાદન વિભાગના અધિકારી, વેચાણ વિભાગના અધિકારી) નો સમાવેશ થાય, જયારે નિમ્ન સપાટીએ સુપરવાઈઝર, ફોરમેન વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.



ઉચ્ચ સપાટીએ 'સંચાલન' નું કાર્ય વધુ હોય છે, વહીવટનું કાર્ય ખૂબ ઓછું હોય છે. મેનેજર કે મેનેજિંગ ડિરેક્ટરે આ સપાટીએ નીતિનું ઘડતર કરવાનું હોય છે, ધંધા માટે ટાર્ગેટ નક્કી કરવાના હોય છે. મધ્ય સપાટીએ સંચાલન અને વહીવટ બંને કાર્ય લગભગ સરખું હોય છે તેમણે હેતુ સિધ્ધિ માટે અમલીકરણનું કાર્ય પણ કરવાનું હોય છે. જયારે નીચલી સપાટીએ વહીવટનું પ્રમાણ વધુ હોય છે, સંચાલન ઓછું હોય છે. અહી નીતિના અમલીકરણનું કાર્ય થાય છે.



2.5 સંચાલન ની પ્રક્રિયા (Process of Planing)

સંચાલન એ સતત અવિરત પણે ચાલુ રહેતી પ્રક્રિયા છે. સંચાલન એ ધંધાકીય એકમની સ્થાપના થી લઈ તેના અંત સુધી ચાલતી પ્રક્રિયા છે. સંચાલન પોતે કોઈ કાર્ય નથી પરંતુ જુદા જુદા કાર્યોનો સમુહ છે, જેમાં આયોજન, પ્રબંધ, દોરવણી, અંકુશ વગેરે નો સમાવેશ થાય છે.

કોઈપણ નવું ધંધાકીયે કમ શરૂ કરવું હોય તો પ્રથમ તેનું ધ્યેય નક્કી કરવું પડે અને તે માટે જુદા જુદા આયોજન કરવા પડે. જે કામ આયોજનના કાર્ય દ્વારા પાર પાડી શકાય. ત્યારબાદ આયોજન મુજબ કાર્ય પાર પાડવા માટે જરૂરી વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઢવવું પડે. તે માટે કર્મચારીઓ વચ્ચે સતા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવી પડે. આ કાર્યને પ્રબંધ કહેવાય. કર્મચારીઓ દરેક ધંધા માટે અવિભાજ્ય અંગ હોય છે. તેમના વિના ધંધાના હેતું સિદ્ધ કરવાનું શક્ય હોતું નથી. આ માટે કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવું પડે અને કર્માચારીઓને દોરવણીની જરૂર પડે.

છેલ્લે કર્મચારીઓ ઉપર અંકુશ રાખવો જરૂરી છે. કર્મચારીઓના કામનું મૂલ્યાંકન કરવું પડે, અગાઉથી ઠરાવેલા ધોરણ મુજબ કામ થાય છે કે નહીં તે જોવું પડે. આ બધું અંકુશ દ્વારા સિદ્ધ થઈ શકે.

ધંધાકીય એકમમાં આ બધા કાર્યો સતત થતાં રહેતાં હોય છે. તેથી કહી શકાય કે સંચાલન એ પ્રક્રિયા છે. જે સતત ચાલુ રહે છે. કોઈ પણ ધંધાકીય એકમ સંચાલન ના જુદા જુદા કાર્યો થકી પોતાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકે છે. જો કોઈ કાર્યમાં પણ અવરોધ ઉભો થાય તો ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં મુશ્કેલી ઊભી થાય છે.

સંચાલન અંગેનો રૂઢિગત અભિગમ લોકો પાસેથી કામ લેવું એવો હતો પરંતુ હવે આધુનિક અભિગમ એ છે કે લોકો પાસેથી કામ લઈને તેમનો વિકાસ કરવો. આ રીતે જોઈએ તો સંચાલન એક વિકાસશીલ પ્રક્રિયા છે.

2.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. સંચાલન એટલે શું ? સંચાલનનો સિદ્ધાંતો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. સંચાલકીય કાર્યક્ષેત્ર અને વર્ગીકરણ એટલે શું – ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

3. સંચાલન એ કળા કે વિજ્ઞાન

....

....

....

....

....

....

4. સંચાલકીય પ્રક્રિયા વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. "POSDCoRB" વિશે વિગતે ચર્ચા કરો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. સત્તા અને જવાબદારી એટલે શું ?

....

....

....

....

....

2. હુકમની એકવાક્યતા એટલે શું ?

....

....

....

....

....

3. કેન્દ્રીકરણ અને વીકેન્દ્રીકરણ એટલે શું ?

....

....

....

....

....

4. રૈખિક સત્તા સંબંધ એટલે શું ?

....

....

....

....

....

5. પ્રેરક એટલે શું ?

....

....

....

....

....

6. "POSDCoRB" સૂત્ર કોણે આપેલ છે ? સૂત્રનો અર્થ સ્પષ્ટ કરો.

....

....

....

....

....

એકમ 3

આયોજન

: રૂપરેખા :

3.1 પ્રાસ્તવિક

3.2 આયોજનની વ્યાખ્યા

3.3 આયોજનના લક્ષણો અને ઉદ્દેશો

3.4 આયોજનની પ્રક્રિયા

3.5 આયોજનના અંગો

3.6 આયોજનના પ્રકારો, ફાયદા અને મર્યાદાઓ

3.7 કોર્પોરેટ આયોજન

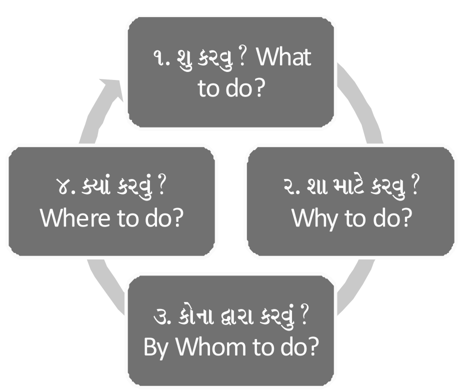
3.8 સ્વાધ્યાય

3.1 પ્રાસ્તવિક

સંચાલનનું સૌથી મહત્વનું અને સૌપ્રથમ કાર્ય આયોજન છે. આયોજન ઉપરાંતના સંચાલનનાં જુદા જુદા કાર્યો જેવાકે પ્રબંધ, દોરવણી, કર્મચારી વ્યવસ્થા, અંકુશ વગેરેમાં આયોજન એ પ્રાથમિક કાર્ય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તે આયોજનની ગેરહાજરીમાં સંચાલનના બાકીના કાર્યો અર્થહીન બની જાય છે. સંચાલનના બધા કાર્યો આયોજન ઉપર આધારિત છે. આયોજન એ સંચાલકીય કાર્યોની શરૂઆત છે આયોજનએ ભવિષ્યમાં કરવાની કાર્યોની Blue Print છે.

3.2 આયોજનની વ્યાખ્યા

ભવિષ્યમાં શું કરવાનુ છે તે નક્કી કરવું એટલે આયોજન



ઉપરોક્ત પ્રશ્નોના જવાબ આયોજન છે.

ઉર્વિકના મતે, ''આયોજન બૌધ્ધિક પ્રક્રિયા છે. જે કોઈપણ કામગીરી શરૂ કરતાં પહેલા વિચારણા કરે છે અને નક્કર હકીકતોને આધારે પગલા છે.''

હેનરી ફેયોલના મતે, ''આયોજન એટલે કાર્ય માટેની પૂર્વ વિચારણ કરવી, કામગીરી માટેનો રસ્તો નક્કી કરવો, તે માટેના તબક્કઓ નક્કી કરવા.''

''Lool Before you Leap'' કુદકો મારતાં પહેલા આગળ જોઈ લેવું તે જ આયોજન સંચાલનના બાકી બધા કાર્યોની સફળતા કે અસરકારકતા માટે આયોજન મહત્વનું છે. ચોક્કસ ઉદેશો ઓછામાં ઓછા ખર્ચે અને સમયસર સિધ્ધ કરવા માટે આયોજન મહત્વનુ છે.

આયોજનની ગેરહાજરીમાં કાર્ય તો થાય પરંતુ સમય તથા સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય નહી બને અને ધંધાની નફાકારકતામાં ઘટાડો થશે. આયોજન એ Prevension is better than cure છે.

3.3 આયોજનના લક્ષણો અને ઉદ્દેશો

1. આયોજન સાર્વત્રિક છે. :

માત્ર ધંધા-વેપારના ક્ષેત્રમાં જ આયોજન જરૂરી છે તેવુ નથી, પરંતુ જ્યાં જ્યાં ચોક્કસ ધ્યેયની સિધ્ધિ માટે કામગીરી થતી હોય ત્યાં આયોજન જરૂરી છે. ધંધા-વેપાર ઉપરાંત ધાર્મિક, શૈક્ષણિક, સામાજીક, રાજકીય દરેક ક્ષેત્રમાં આયોજન જરૂરી છે. વ્યવસ્થાતંત્રની તમામ સપાટીએ આયોજન કરવું પડે છે. ધંધાકીય એકમનુ કદ નાનુ હોય કે વિશાળ હોય, આયોજન સરખું જ મહત્વનું છે.

2. સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છેઃ

સંચાલનના જુદા જુદા જે કાર્યો છે તે પૈકીનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે. સંચાલનના બાકી તમામ કાર્યોની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર આયોજન ઉપર રહેલો છે.

3. આયોજન એ સતત થતું કાર્ય છેઃ

માત્ર ધંધાકીય એકમની સ્થાપના વખતે જે આયોજન જરૂરી છે તેવુ નથી. સ્થાપનના પછી પણ ધંધો જ્યાં સુધી ચાલુ રહે છે ત્યાં સુધી આયોજન કાર્ય ચાલુ રહે છે. આયોજન એ સતત ચાલતી અને કાયમી પ્રક્રિયા જ્યાં સુધી સંચાલનનું કાર્ય ચાલુ રહે ત્યાં સુધી આયોજન કાર્ય ચાલું રહે છે.

4. **હેતુ સિધ્ધિ માટે આયોજન જરૂરી છે :**

માત્ર ધંધાકીય એકમની સ્થાપના વખતે જ આયોજન જરૂરી છે. ઓછામાં ઓછા સમયમાં, મર્યાદિત સાધનોનો ઉપયોગ થકી નિશ્ચિત ધ્યેય તો જ પાર પાડી શકાય કે જો આયોજન બરાબર થતું હોય.

5. **આયોજન એ બૌધ્ધિક પ્રક્રિયા છે :**

આયોજન કરવા માટે જ્ઞાન, આવડત, બુધ્ધિ, અનુભવ વગેરેની જરૂર પડે છે. યોગ્ય સમજણ શક્તિ, બુધ્ધિ શક્તિ, દીર્ઘદ્રષ્ટિ વગર આયોજન થઈ શકે નહી. તેથી જ કહી શકાય કે આયોજન એ બૌધ્ધિક પ્રક્રિયા છે.

6. **આયોજન એ ભવિષ્ય સાથે સંબધ ધરાવે છે :**

ભવિષ્માં જે કામગીરી કરવાની છે, જે યોજના અમલમાં મૂકવાની છે, તેની પૂર્વ વિચારણા એટલે આયોજન.

7. **અનેકવિધ વિકલ્પો પૈકી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી એ આયોજન છે.**

જયારે હેતુની સિધ્ધિ માટે જુદા જુદા વિકલ્પો હોય ત્યારે દરેક વિકલ્પ અંગે સભાનતા પૂર્વક વિચારણા કરી તેના લાભાલાભ ધ્યાનમાં લઈ યોગ્યવિકલ્પ પસંદ કરવાનુ કાર્ય આયોજનનું છે.

8. **આયોજન એ પરિવર્તનશીલ કાર્ય છે :**

આયોજન એ જડ કાર્ય નથી. સમય અને સંજોગો પ્રમાણે આયોજનમાં ફેરફાર કરવો પડે છે. કુન્તઝ અને એડીનલના મતે આયોજન એ અંદાજો પર આધારિત પ્રક્રિયા છે. જો અંદાજો બદલાય તો તે મુજબ આયોજનમાં ફેરફાર કરવો પડે છે. ધંધાની નિષ્ફળતાનું કારણ આયોજનમાં પરિવર્તનશીલતાનો અભાવ હોઈ શકે.

9. **આયોજન એ ચોકસાઈ પૂર્વકની પ્રવૃત્તિ છેઃ**

આયોજનમાં ચોકસાઈ હોવી આવશ્યક છે. આયોજન માટે એકઠી કરેલી માહિતી ચોક્કસ અને ભરોસાપાત્ર હોવી જોઈએ. આયોજન એ હથેળીમાં ચાંદ દેખાડવાની પ્રવૃતિ નથી.

આયોજનના ઉદ્દેશો (Objectives of Planning)

સંચાલનના જુદા જુદા કાર્યો પૈકીનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે . આયોજનએ સંચાલનનું પ્રાથમીક મૂળભૂત કાર્ય છે. સંચાલનના બાકી અન્ય કાર્યોની સફળતાનો આધાર આયોજન ઉપર રહેલો છે. તેથી આયોજનને સંચાલનને સંચાલનનું મહત્વનું કાર્ય ગણી શકાય.

આયોજન ઉદેશો નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય :

1. ધંધાના ધ્યેયની સિદ્ધિનો :

ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિદ્ધિ એ આયોજનનો મૂળભૂત ઉદેશ છે. યોગ્ય આયોજન થકી એકમ સરળતાથી તેના ધ્યેયની સિધ્ધી કરી શકે છે. ધંધાકીય એકમના ધ્યેય ટૂંકાગાળાના પણ હોય અને લાંબાગાળાના પણ હોય. આ ધ્યેયની સિધ્ધી એ આયોજનનો મુખ્ય ઉદેશ છે.

2. ભવિષ્ય માટે યોગ્ય દિશાસુચનો :

ભવિષ્યમાં થનારા કાર્યો અને પ્રવૃતિઓને યોગ્ય દિશા આપવાનો ઉદેશ આયોજન નો છે. આયોજન એ માર્ગદર્શક તરીકે ભૂમિકા ભજવે છે. યોગ્ય દિશાસૂચન કરે છે.

3. કર્મચારીઓના કાર્યોમાં સંકલન સાધવાનો :

એકમના ધ્યેયની સિધ્ધી માટે કર્મચારીઓ કાર્યરત હોય છે. તેમના કાર્યોમાં સંકલન સાધવાનો ઉદેશ આયોજનનો છે. આયોજન દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્યોમાં એકસંગતતા જાળવી શકાય છે અને કર્મચારીઓના કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે.

4. ઉપલ્બધ સાધનોના મહત્મ ઉપયોગનો :

ધંધાકીય એકમને તેના ધ્યેયની સિધ્ધી માટે જે સાધનો ઉપલબ્ધ હોય તેના મહત્તમ ઉપયોગ કરવો એ આયોજનનો હેતુ રહેલો છે. આયોજન દ્વારા કર્માચારીઓના કાર્યોમાં એકસંગતતા જાળવી શકાય છે અને કર્મચારીઓના કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે.

5. નવા વિચારો સંશોધનોને ઉતેજન આપવાનો :

સંચાલનની મધ્ય તેમજ નીચલી સપાટીના અધિકારીઓ, ઉત્પાદન કાર્ય સાથે જોડાયેલા કર્માચારીઓ તરફથી રજુ કરવામાં આવતા વિચારો, સંશોધનોને ઉત્તેજન આપવામાં આવે છે, તેને આવકારવામાં આવે છે એને તેનું અમલી કરણ કરવામાં આવે છે.

6. અંકુશ સાધવાનો :

અંકુશ માટેના યોગ્ય આધાર આયોજન પૂરા પાડે છે. આયોજનમાં અગાઉથી જ દરેક કાર્ય માટેના ધોરણો (Standards) નક્કી કરવામાં આવે છે અને તે નક્કી થયેલા ધોરણો મુજબ જ કાર્ય થાય છે. કે નહી તે અંકુશ થકી જાણી શકાય છે. અંકુશના કાર્યની સફળતાનો આધાર આયોજન ઉપર રહેલો છે.

7. નાણાંકીય સાધનોનો શ્રેષ્ઠતમ ઉપયોગ કરવાનો :

આયોજનનો એક મહત્વનો ઉદેશ નાણાંકીય સાધનોના મહત્મ ઉપયોગનો છે. નાણાંની પ્રાપ્તિ અને નાણાંના ઉપયોગ માટે આયોજન ઘડવામાં આવે છે. યોગ્ય આયોજન થકી નાણાંનો બગાડ, બિનજરૂરી રોકાણ વગેરે થી બચી શકાય છે.

8. જોખમોનો સામનો કરવા માટે નો :

આયોજન ઉદેશ ભવિષ્યમાં આવનારા જોખમો સામે રક્ષણ આપવાનો છે. આયોજન નો હેતુ સરકારી નીતિ, કુદરતી પરિસ્થિતી, હરિફાઈ, આંતરરાષ્ટ્રીય પરિસ્થિતી, તેજી-મંદી જેવી વિવિધ પરિસ્થિતીનો સામનો કરવા ધંધાને સજ્જ કરવાનો છે.

9. બજેટના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવાનો :

દરેક ધંધાકીય એકમ તેના આગામી વર્ષ માટેના ઉત્પાદન, વેચાણ, આવક, ખર્ચ, નફા વગેરે ને લગતા બજેટ બનાવે છે. યોગ્ય આયોજન થકી ધંધાકીય એકમ તેના બજેટ મજુબના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરી શકે છે.

10. સંકટ મોચક તરીકે નો :

યુદ્ધ, કર્મચારીઓની હડતાળ, મંદી, સરકારી નીતિમાં બદલાવ વગેરે ના કારણે ઊભી થયેલી કટોકટી જેવી પરિસ્થિતી નો સામનો આયોજન દ્વારા કરી શકાય છે. આયોજન એ જડ પ્રવૃતિ નથી. સમય સંજોગો મુજબ તેમાં બદલાવ થતો રહેતો હોય છે. અને તે મુજબ આકસ્મિક ઉભી થયેલી પરિસ્થિતીમાં આયોજન સંકટમોચક તરીકે ની ભૂમિકા પણ ભજવી શકે છે.

11. ગ્રાહકોને મહતમ સંતોષ આપવાનો :

ધંધામાં ગ્રાહકને રાજા તરીકે ગણવામાં આવે છે. ગ્રાહકને મહતમ સંતોષ આપવોએ દરેક ધંધાનો ધ્યેય હોય છે. આયોજન નો ઉદેશ ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો સમજવાનો અને તે મુજબ ચીજ વસ્તુ કે સેવા પૂરી પાડવાનો હોય છે.

આયોજનના ફાયદાઃ

1. ધ્યેય સિધ્ધિ શક્યઃ

આયોજન દ્વારા ધ્યેય સિધ્ધ કરી શકાય છે. આયોજન એ હેતુલક્ષી પ્રવૃતિ છે. અગાઉથી સુનિશ્ચિત કરેલા ધ્યેયની પ્રાપ્તિ આયોજન દ્વારા શક્ય બને છે.

2. આયોજન દ્વારા બિનજરૂરી ખર્ચાઓનું પ્રમાણ ઘટે છે, સમય બચે છે, બગાડ અટકે છે. ઉત્પાદનના સાધનનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે.

3. આયોજન દ્વારા અંકુશ કાર્ય શક્ય બને છેઃ

આયોજન દ્વારા ઉદેશોની સ્થાપના થાય છે. ત્યારે ખરેખર કેટલા ઉદેશો સિધ્ધ થઈ શક્યા તેની સરખામણી નક્કી કરેલા ધોરણો સાથે કરવામાં આવે છે. જો આયોજન ન કરવામાં આવ્યું હોય તો અંકુશના કાર્યને અમલમાં મૂકી શકાય નહી.

4. આયોજન અનિશ્ચિતતાઓ સામે રક્ષણ પૂરુ પાડે છેઃ

ધંધા સામે રહેલા જોખમોનો સામનો કઈ રીતે કરવો તે આયોજન દ્વારા વિચારી શકાય છે. અને ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓ સામે રક્ષણ મેળવી શકાય છે.

5. આયોજન દ્વારા નિર્ણય લેવામાં સરળતા રહે છેઃ

યોગ્ય સમયે યોગ્ય નિર્ણય લેવો જરૂરી છે. કયું કાર્ય કોણે કરવાનુ છે, ક્યારે કરવાનું છે, કેવી રીતે કરવાનુ છે વગેરે અંગેના નિર્ણયો આયોજન દ્વારા લઈ શકાય છે.

6. આયોજન દ્વારા જુદા જુદા કાર્યો વચ્ચે સંકલન સાંધી શકાય છેઃ

ધંધાના જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે સંકલન સાંધીને તેમના વચ્ચેની વિસંવાદિતા દુર કરવાનું કાર્ય આયોજન કરે છે.

7. સંચાલનની તમામ કાર્યોનો પાયો આયોજન છેઃ

પ્રથમ આયોજન થાય છે ત્યાર પછી જ સંચાલનના બાકી કાર્યો શરૂ થાય છે. આયોજન થયા પછી જ વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવાઈ છે, માર્ગદર્શન, દોરવણી આપી શકાય, અંકુશ રાખી શકાય.

આયોજનની મર્યાદાઓ / ટીકાઓ

1. આયોજન બિન જરૂરી છેઃ

આયોજન ભવિષ્યમાં કરવાના કાર્યો માટે કરવામાં આવતુ હોય છે. જો ભવિષ્ય અનિશ્ચિત હોય તો આયોજન કરવાનો અર્થ રહેતો નથી. કારણ કે આયોજન મુજબ કામ પાર પાડી શકાતુ નથી. માટે આયોજન બિનજરૂરી છે નકામુ છે.

આ ટીકા સાથે એમ કહી શકાય કે ભવિષ્ય અનિશ્ચિતતા ઓથી ભરેલું છે માટે જ યોગ્ય આયોજન કરવુ પડે છે. આયોજન મુજબ કામ ન થાય તો આયોજકોનો વાંક છે, યોગ્ય આયોજનનો અભાવના કારણે ધાર્યા કામ પાર પાડી શકાતા નથી.

2. આયોજન એ ખર્ચાળ પ્રવૃતિ છેઃ

નિશ્ચિતધ્યેયની સિધ્ધિ માટે જ્યારે સાથે મળીને કામ થતું હોય ત્યારે અવારનવાર તે માટે આયોજન કરવા પડતા હોય છે. તે માટે માહિતીનું એકત્રીકરણ, વર્ગીકરણ, પૃથ્થકરણ વગેરે કરવું પડતું હોય છે. આ માટે વધારાના માણસો રોકવા પડતા હોય છે તેથી કહી શકાય કે આયોજન ખર્ચાળ છે.

સામે પક્ષે એમ કહી શકાય છે આયોજન ખર્ચાળ છે પરંતુ તેની ગરેહાજરી વધુ ખર્ચાળ નીવડે છે. આયોજન કરવા માટે જે કંઈક ખર્ચ કરવો પડતો હોય છે તેના કરતાં વધુ લાભ આયોજન થકી મેળવી શકાય છે.

3. **આયોજન જડતા લાવે છેઃ**

સમય સંજોગો પ્રમાણે આયોજનમાં ફેરફાર થતા નથી. આયોજનમાં અગાઉથી કાર્યરીતી પ્રણાલી નક્કી થઈ ગયેલ હોય તેમાં ફેરફાર કરવાનો અવકાશ રહેતો નથી. આયોજનમાં વારંવાર ફેરફાર કરવો અશક્ય હોય છે. તેથી કહેવામાં આવે છે કે આયોજન જડતા લાવે છે.

પરંતુ અહીં પણ એમ કહી શકાય કે જડતાનું કારણ આયોજન નથી, આયોજન કરનારાઓ છે. આયોજનનું મહત્વનું લક્ષણ તો પરિવર્તનશીલતાનું છે. આયોજન પરીવર્તનશીલ છે. જો તેમ ન કરવામાં આવે તો તે આયોજકોની ખામી છે.

4. આયોજન માટે એકઠી કરેલ માહિતી અપૂરતી હોય, અને સ્પષ્ટ ન હોય, તેનુ યોગ્ય વિશ્લેષણ કરવામાં ન આવ્યું હોય તો આયોજન કરવાનો અર્થ સરતો નથી. અનિશ્ચિતતાઓ વધે છે.

પરંતુ આ આયોજનની ખામી નથી. પરંતુ માહીતી એકઠી કરનાર, તેનું વિશ્લેષણ કરનાર, તેના ઉપરથી તારણ કાઢનારની ખામી છે. તે માટે આયોજનનો વાંક કાઢી શકાય નહી.

5. બદલાતી જતી સરકાર, કાયદા સરકારી નિયંત્રણો વગેરે ને કારણ આયોજન મુજબ કામ થઈ શકતું નથી. પરિણામે આયોજન નિષ્ફળ નિવળે છે.

પરંતુ જો આયોજકો દીર્ઘદ્રષ્ટા હોય, યોગ્ય કુનેહ ધરાવતા હોય તો આ બધી બાબતો આગઉથી વિચારતા જ હોય છે.

6. આયોજનના કારણે કર્મચારીઓની સ્વંત્રતા જોખમાઈ છે. આયોજન મુજબ જ કાર્ય કરવાનું હોઈ, કર્મચારી તેમાં કોઈ બદલાવ લાવી શકતા નથી. કર્મચારી પોતાની બુધ્ધિશક્તિનો ઉપયોગ કરી શકતા નથી. આ ટીકા પણ યોગ્ય નથી. આયોજન કરતી વખતે આ ટીકા પણ યોગ્ય નથી. આયોજન કરતી વખતે કર્મચારીઓ પાસેથી સલાહ સુચનો લેવામાં આવે જ છે. જે બાબત કર્મચારીઓના ઉત્સાહને વધારનારી છે. આયોજન કર્મચારીઓના વિકાસ માટે પુરક બને છે.

7. આયોજન નુકશાનકારી પ્રવૃતિ છેઃ

આયોજન ભવિષ્ય માટે કરવામાં આવતુ હોય છે. ભુતકાળના અનુભવોના આધારે ભાવિ માટે અંદાજો બાંધવામાં આવતા હોય છે. પરંતુ જો અંદાજ જ ખોટા પડે તો આયોજન ગેર માર્ગે દોરે છે. અને તેને કારણે ધંધાકીય એકમે નુકશાન ભોગવવું પડતું હોય છે. આ ટીકા પણ આયોજનની છે તેમ ન કહી શકાય ખરેખર તો આ માટે આયોજકો જવાબદાર બને છે.

3.4 આયોજન પ્રક્રિયા (Process of Planning)

આયોજન એટલે કાર્ય માટે અગાઉથી કરેલ વિચારણા, કોઈપણ કાર્ય કરવાનું હોય ત્યારે તે કામ ક્યારે કરવુ, કોના દ્વારા કરવું વગેરેની અગાઉથી વિચારણા કરવામાં આવે છ. ભવિષ્યમાં કરવાના કાર્યની, વર્તમાનમાં કરવામાં આવતી વિચારણા એટલે આયોજન.

આયોજન પ્રક્રિયાના મુખ્ય તબક્કાઓ નીચે મુજબ છે :

1. ધ્યેય નક્કી કરવો.
2. ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે યોગ્ય કાર્યક્ષેત્ર ઊભું કરવું.
3. વિકલ્પોની વિચારણા કરવી.
4. વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કરવું.
5. યોગ્ય વિકલ્પની પસંદગી કરવી.
6. વિકલ્પ નું અમલીકરણ કરવું.
7. ચકાસણી તથા યોગ્ય ઉપાયો કરવા.

(1) ધંધાના ધ્યેય ને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય. લાંબાગાળાનું ધ્યેય અને ટૂંકા ગાળાનું ધ્યેય. ધ્યેય એ રીતે નક્કી કરવા જોઈએ કે તે સિદ્ધ કરી શકાય તેવા હોય, સ્પષ્ટ હોય તથા કાર્ય માટે પ્રેરણાત્મક હોય.

(2) ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે યોગ્ય કાર્યક્ષેત્રનો વિચાર કરવો જોઈએ. આ માટે જરૂરી સંસાધનોની પ્રાપ્તિ (Resources), ધંધાની શક્તી અને તેની મર્યાદાનો વિચાર કરવો જોઈએ. ઉપરાંત સાથે સાથે કાયદાકીય પરિસ્થિતિ, બજારની પરિસ્થિતી, સામાજિક પરિસ્થિતિ, હરિફાઈ વગેરે પરિબળોને વિચાર કરવો જોઈએ.

(3) ધ્યેય સિદ્ધિ માટે જુદા જુદા વિકલ્પોની વિચારણા કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે વેચાણ વધારવાનો ધ્યેય હોય તો તેના વિકલ્પો જેવા કે, વેચાણ કિંમતમાં ઘટાડો કરવો, જાહેરાત કરવી, સેલ્સમેન રાખવા વગેરેનો વિચાર કરી શકાય.

(4) વિકલ્પોની વિચારણા કર્યા પછી દરેક વિકલ્પનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવશે. દરેક વિકલ્પના લાભાલાભ નું અવલોકન કરવામાં આવશે. ઉદાહરણ તરીકે વેચાણ વધારવા માટેના ઉપરોક્ત નું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવશે. દરેક વિકલ્પ થકી વેચાણમાં કેટલો વધારો કરી શકાશે તે નક્કી કરવામાં આવશે.

(5) વિકલ્પો ના મૂલ્યાંકન પછી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવશે. ક્યારેક જરૂર પડે તો એક કરતાં વધુ વિકલ્પોની પણ પસંદગી કરવામાં આવશે.

(6) વિકલ્પની પસંદગી કર્યા પછી તેનું અમલીકરણ કરવામાં આવશે. અમલીકરણ માટે જરૂરી વ્યવસ્થા તંત્ર ગોઠવવામાં આવશે. દોરવણી પૂરી પાડવામાં આવશે, અંકુસ રાખવામાં આવશે. કર્મચારીઓને કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવશે, તેમની જવાબદારી નક્કી કરવામાં આવશે.

(7) અંતમાં વિકલ્પ મુજબ અમલીકરણ કર્યા પછી તેના પરિણામોની ચકાસણી કરવામાં આવશે. વિકલ્પની ખામીઓ અને મર્યદાઓ ચકાસવામાં આવશે, તેના ઉપાયો શોધવામાં આવશે અને જરૂર પડે તો વિકલ્પમાં ફેરફાર પણ કરવામાં આવશે.

3.5 આયોજન ના અંગો Components of Planning

આયોજન ના અંગ અથવા ઘટકો નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાયઃ

1. ધ્યેય (O)	7. ધોરણો (S)
2. વ્યુહરચના (S)	8. કાર્યક્રમો (Pme)
3. નીતિઓ (Policies)	9. અનુસૂચિ યાદી (S)
4. વિધિઓ (Procedures)	10. બજેટ (B)
5. નિયમો (R)	11. યોજના (P)
6. પદ્ધથિઓ (M)	12. યુક્તિઓ (T)

1. ધ્યેય :

ધ્યેય એટલે અપેક્ષિત પરિણામ. કે જેને ચોક્કસ સમયમાં પ્રાપ્ત કરવાના પ્રયત્નો ધંધાકીય એકમ કરે છે. ધ્યેય ને મુખ્ય ધ્યેય અને ગોણ ધ્યેય એવા બે ભાગમાં વહેંચી શકાય.

સામાન્ય રીતે ધંધાનું મુખ્ય ધયેય નફાનું હોય છે, જ્યારે ગોણ ધ્યેય પ્રતિષ્ઠા વધારવાનું, સમાજસેવાનું વગેરે હોઈ શકે.

2. વ્યુહરચના

ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે વ્યૂહરચના ઘડવી પડતી હોય છે. વ્યુહરચના દ્વારા ચોક્કસ માહિતી આપી શકાય છે. સંજોગો મુજબ વ્યુહરચનામાં પણ ફેરફાર કરવો પડતો હોય છે. ધંધાનું ધ્યેય શું કરવું તે નક્કી કરે છે જ્યારે વ્યુહરચના કઈ રીતે કરવું તે નક્કી કરે છે. દાખલા તરીકે વેચાણ વધારવા નો ધ્યેય હોય તો તે માટે હરીફોની યોજના ને ધ્યાનમાં રાખીને વ્યૂહરચના ઘડવી પડતી હોય છે.

ધ્યેય સિદ્ધિ માટેના વૈકલ્પિક માર્ગો માંથી કોઈ એક માર્ગની પસંદગીને વ્યુહ રચના કહી શકાય.

3. નીતીઓ :

નિર્ણય લેવા માટેની માર્ગદર્શિકા એટલે નીતિ. તે નિર્ણય લેવા માટેની ચોક્કસ હદ નક્કી કરે છે અને તેની અંદર રહીને જ નિર્ણયો લઇ શકાય છે. દાખલા તરીકે અંદરના કર્મચારીઓને બઢતી આપી ને જ નિમણૂક કરવી, સ્થાનિક વેપારીઓ પાસેથી જ ખરીદી કરવી વગેરે નીતિ ગણાય.

4. વિધિઓ :

ધંધાકીય એકમની કોઈ એક પ્રવૃતિ કઈ રીતે કરવાની છે તે વિધિ નક્કી કરે છે. જે પ્રવૃતિ વારંવાર કરવાની હોય તે અંગે વિધિ નક્કી કરવામાં આવે છે. વિધિ લાંબા સમય માટે અથવા કાયમ માટે અમલમાં રહે છે. દાખલા તરીકે સેલ્સમેનના ખર્ચનું બિલ કેવી રીતે મંજૂર કરવું તે અંગે જે કાર્યવાહી નક્કી થઈ હોય તેને વિધિ કહેવાય.

5. નિયમો :

નિયમો નક્કી કરેલા ધારા-ધોરણો છે. અમુક ચોક્કસ રીતે જ કામ થવું જોઈએ એવા ઉપરી અધિકારી ના આદેશને નિયમ કહેવાય. કારખાનામાં ધુમ્રપાન કરવું નહીં એ એક નિયમ છે. નિયમનો અમલ ફરજિયાત હોય છે. અને તેના ભંગ બદલ દંડની જોગવાઈ કરવામાં આવે છે. નિયમો સ્પષ્ટ અને આદેશાત્મક હોવા જરૂરી છે.

6. પદ્ધતિ :

પદ્ધતિમાં નક્કી કરેલ પ્રક્રિયાને પૂર્ણ કરવા માટે ચોક્કસ સોપાનો / તબક્કાઓ નક્કી

કરવામાં આવે છે. પદ્ધતિ એ પ્રક્રિયાનો જ એક ભાગ છે. પદ્ધતિ એ સાધનો, ટેકનીક, વિવિધ સ્રોત પૂરા પાડે છે.

7. **ધોરણો :**

ધોરણો એ માપન છે, કે જે ખરેખર થયેલા કાર્યનું માપન તથા ચકાસણી કરે છે. દાખલા તરીકે ઉત્પાદન માટે એકમ દીઠ બે કિલો કાચો માલ વપરાશે, તો તે ધોરણ કહેવાય. હવે જ્યારે ખરેખર ઉત્પાદન થાય ત્યારે એકમદીઠ ઉત્પાદન માટે બે કિલો જ કાચોમાલ વપરાયો છે કે વધુ કે ઓછો તે ચકાસવામાં આવે છે. ધોરણો અગાઉથી જ નક્કી કરવામાં આવે છે. અને તે મુજબ જ કાર્ય થાય તે માટે પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે.

8. **કાર્યક્રમો :**

ધંધાકીય એકમના ધ્યેય ને પૂર્ણ કરવા માટે જુદા જુદા કાર્યો કરવામાં આવે છે. તેને કાર્યક્રમ કહેવાય. તેમાં દરેક વિભાગે તથા દેરક કર્માચારીએ શું કરવાનું છે તે નક્કી કરવામાં આવે છે. દાખલા તરીકે વેચાણ વધારવાનો ધ્યેય હોય તો તે પાર પાડવાની યોજનાને કાર્યક્રમ કહેવાય.

9. **અનુસૂચિ / યાદી :**

કોઈપણ કાર્ય પ્રારંભથી લઈને જુદા જુદા તબક્કામાં પસાર થઈ અંત સુધી કઈ રીતે પહોંચશે તે અનુસૂચિ યાદી દ્વારા નક્કી થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે કર્મચારીઓની ભરતી કરવાનું કાર્ય હોય તો તેની શરૂઆતથી લઈ વિવિધ તબક્કાઓ માંથી પસાર થઈ ભરતી કરવામાં આવે, તો તે માટેના કાર્ય તબક્કાઓને અનુસૂચિ કહેવામાં આવે છે.

10. **બજેટ :**

બજેટ એ અપેક્ષિત પરિણામ માટેનું આંકડામાં આપેલું નિવેદન છે. આવા આંકડાઓ નાણાંમાં કે જથ્થામાં હોઈ શકે. બજેટ એ માત્ર આયોજન નું જ સાધન નથી પરંતુ અંકુશનું પણ સાધન છે બજેટ બનાવવાનો ઉદેશ નક્કી થયેલા લક્ષ્યાંકો પાર પાડવાનો હોય છે.

11. **યોજના Project :**

સમગ્ર કાર્યક્રમના નાના નાના ભાગને યોજના (પ્રોજેક્ટ) કહેવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ

માટે સમયગાળો નક્કી કરવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ કરવા માટે કર્મચારીને જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ એ રીતે અંકુશ નું પણ કાર્ય છે.

12. યુક્તિઓ

તે એક ચોક્કસ સમય પૂરતી યોજના હોય છે, જેના દ્વારા નક્કી કરેલ વ્યૂહરચના ને ઉપયોગમાં લાવી શકાય છે.

3.6 આયોજનના પ્રકારો, ફાયદા અને મર્યાદાઓ

આયોજનના પ્રકારો :

વ્યૂહાત્મક આયોજન : (Strategic Plannig)

કાર્યાત્મક આયોજન : (Operational Planning)

વ્યૂહાત્મક આયોજન :

આ એક લાંબાગાળાનું આયોજન છે ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિધ્ધી માટે વ્યૂહાત્મક આયોજન એ ધંધા વ્યૂહાત્મક આયોજન કરવામાં આવે છે ની બલ્યુપ્રિંટ છે. ધંધામાં ઘણીવાર એકી સાથે એક કરતાં વધી નિર્ણયો લેવાના હોય છે જેમકે... નવી પ્રોડક્ટ બજારમાં મૂકવી કે નહી, મૂકવી તે ક્યારે મૂકવી, ગ્રાહકો સોધવા, જાહેરાત કઈ રીતે કરવી, કિંમત કઈ રીતે નક્કી કરવી વગેરે ગણા બધા પ્રશ્નો અંગેના નિર્ણય વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા લેવામાં આવે છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજન નો ઉપયોગ મોટાભાગે યુદ્ર ના ક્ષેત્રમાં કરવામાં આવે છે. દુશ્મનને હરાવવા જુદા જુદા પ્રકારની વ્યુહરચના ઘડવામાં આવે છે. રમતગમતના ક્ષેત્રમાં પણ પ્રતિસ્પર્ધી ને હરાવવા વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે છે ધંધાકીય ક્ષેત્રમાં પણ ધંધાના ધ્યેય સિધ્ધ કરવા માટે વ્યૂહાત્મક આયોજન કરવામાં આવે છે ધ્યેય સિધ્ધી ને અવરોધતા પરિબળો સામે વ્યૂહરચના ગોઠવવામાં આવે છે.

વ્યુહાત્મક આયોજનના મૂલમાં જુદી જુદી વ્યુહરચના હોય છે આ વ્યુહરચના દ્વારા ધંધો પોતાના ધ્યેય સિધ્ધ કરતું હોય છે ધંધાની કામગીરીઓ પર અનેક પરિબળો અસર કરતાં હોય છે કેટલાક આંતરિક પરિબળો હોય છે તો કેટલાક બાહ્ય પરિબળો હોય છે. આંતરિક પરિબળોમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા, નાણાંકીય વ્યવસ્થા, ઉત્પાદન ક્ષમતા જેવા પરિબળો હોય છે જયારે બાહ્ય પરિબળોમાં બજારની પરિસ્થિતી, રાજકીય પરિસ્થિતી, આંતરરાષ્ટ્રીય પરિસ્થિતી, સરકારની પોલિસી, ટેકનોલોજિકલ ક્ષેત્રે થતાં ફેરફાર, હરીફાઈ વગેરે જેવા પરિબળો હોય છે વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા આ બધા પરિબળો સામે અસરકારક આયોજન કરી શકાય છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા ધંધામાં ઊભા થતાં પ્રશ્નો નો નિકાલ લાવી શકાય છે.

વ્યુહાત્મક આયોજન ના ફાયદા :

1. વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા ધંધાના લાંબાગાળાના ધ્યેય સિધ્ધ કરી શકાય છે.
2. વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા ધંધામાં ઉભી થયેલી કોટકટી તથા આકસ્મિક પરિસ્થિતિનો અસરકારક રીતે સામનો કરી શકાય છે.
3. વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા ઉપલબ્ધ સાધનોનો શ્રેષ્ઠતમ ઉપયોગ કરી શકાય છે.
4. વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા મળેલ તકોનો લાભ લઈ શકાય છે.
5. ભૂલ થવાની શક્યતાઓ ઘટે છે.
6. હરિફાઈ તેજી મંદી જેવી પરિસ્થિતિમાં ટકી રહેવામાં વ્યૂહાત્મક આયોજન મદદરૂપ થાય છે.
7. વ્યૂહાત્મક આયોજન કાર્યક્ષમ અને પરિણામ લક્ષી નિર્ણયો લેવામાં ઉપયોગી થાય છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજનની મર્યાદાઓ :

1. વ્યુહાત્મક આયોજન એ ખર્ચાળ પ્રવૃતિ છે. નાના ધંધાકીય એકમને પરવડી શકે તેમ નથી.
2. વ્યુહાત્મક આયોજનના કારણે ક્યારેક નિર્ણય લેવામાં અતિ વિલંબ થાય છે અને સમયનો બગાડ થાય છે.
3. નિર્ણયો લેવામાં થતા વિલંબને કારણે ક્યારેક આવેલી તકો નો લાભ લેવાનું ચૂકી જવાય છે.
4. વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા લેવાતા નિર્ણયો ક્યારેક વાસ્તવિકતાથી દૂર લેવાનું ચૂકી જવાય છે.
5. વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં પરિસ્થિતિનો યોગ્ય આકલન કર્યા વગર, પુરતી ચોક્સાઈ રાખ્યા વગર જો નિર્ણય લેવામાં આવે તો તે ધ્યેય સિદ્ધિમાં અવરોધ બનતા હોય છે.

કાર્યાત્મક આયોજન

વ્યૂહાત્મક આયોજન લાંબાગાળાનું હોય છે, જે ધંધાના લાંબાગાળાના ધ્યેયની સિદ્ધિમાં મદદરૂપ થાય છે અને તે સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ થી થતું હોય છે. જ્યારે કાર્યાત્મક આયોજન એ વ્યૂહાત્મક આયોજન ને મદદરૂપ થવા માટે કરવામાં આવે છે. કાર્યાત્મક આયોજન સંચલનની

મધ્ય તેમજ નીચલી સપાટીએ થી થતુ હોય છે કાર્યાત્મક આયોજનમાં ધંધાના રોજીંદા કાર્યો અંગે આયોજન થાય છે.

ઉદાહરણ તરીકે વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં વેચાણ વધારવાનો ધ્યેય હોય તો કાર્યાત્મક આયોજનમાં તે ધ્યેય ને અનરૂપ પેટા આયોજન કરવામાં આવે છે. વેચાણાં વધારો કરવા માટે વૈકલ્પિક માર્ગો વિશે વિચારણા કરવામાં આવે છે. જેમ કે સિલ્સમેન રાખવા, જાહેરાત કરવી, બજારનો વિસ્તાર વધારવો, ભાવમાં ઘટાડો કરવો, ઉત્પાદનમાં વધારો કરવો વગેરે વિકલ્પો વિશે વિચાર કાર્યાત્મક આયોજનમાં કરવામાં આવે છે.

કાર્યાત્મક આયોજન ફાયદા

1. કાર્યાત્મક આયોજન, એ વ્યૂહાત્મક આયોજન ને મદદરૂપ થાય છે.
2. કાર્યાત્મક આયોજનએ સામાન્ય પ્રકારની રૂટીન કામગીરી છે જેમાં ધંધામાં કરવામાં આવતા રોજિંદા કાર્યો અંગે આયોજન કરવામાં આવે છે.
3. કાર્યાત્મક આયોજન ટૂંકાગાળાની યોજના છે.
4. ધંધાની રોજ-બે-રોજની જે કામગીરી હોય છે તેમાં કાર્યાત્મક આયોજન માર્ગદર્શિકાની ભૂમિકા ભજવે છે.
5. કાર્યાત્મક આયોજન થી અંકુશ નું કાર્ય અસરકારક રીતે કરી શકાય છે.
6. વ્યૂહાત્મક આયોજન ની સફળતાનો આધાર કાર્યાત્મક આયોજન ઉપર છે.

કાર્યાત્મક આયોજન ની મર્યાદા :

1. કાર્યાત્મક આયોજનમાં રોજ-બરોજના કાર્યો માટે આયોજન કરવાનું હોય છે, આ માટે નિષ્ણાંતોની સેવાની જરૂર પડતી હોય છે પરંતુ ઘણીવાર નિષ્ણાંતોની સેવા મળવી મુશ્કેલ હોય છે ત્યારે કાર્યાત્મક આયોજનમાં મુશ્કેલી ઊભી થાય છે.
2. વ્યૂહાત્મક આયોજન અને કાર્યાત્મક આયોજન વચ્ચે યોગ્ય સંકલન હોવું જરૂરી છે. જો તેમાં વિરોધાભાસ થાય તો એકમના ધ્યેય સિદ્ધિમાં અવરોધ ઊભા થાય છે.
3. કાર્યાત્મક આયોજનમાં અનેક પ્રકારના આયોજન કરવામાં આવે છે. તે માટે સાધનોની વ્યવસ્થા, નાણાંકીય વ્યવસ્થા, કર્માચારી વ્યવસ્થા કરવા પડતા હોય છે. જો તેમ ના થાય તો કાર્યત્મક આયોજન સફળ ન થઈ શકે.

3.7 કોર્પોરેટ આયોજન

કોર્પોરેટ આયોજનમાં નીચે દર્શાવેલ ધ્યેયના સંદર્ભમાં વ્યૂહરચના ગોઠવવામાં આવે છે :

(1) નાણાંકીય ધ્યેય :

કંપનીના જુદા જુદા ધ્યેયો પૈકી એક ધ્યેય નાણાંકીય ધ્યેયનો હોય છે આ ધ્યેયમાં આ માટે શેરમૂળમાં વધારો નાણાંકીય પ્રાપ્તિનો વિચાર કરવામાં આવે છે, નફામાં વધારો જેવા વિકલ્પો ઉપર વિચાર કરવામાં આવે છે ઉપરાંત અંદાજ પત્ર મહત્વ આપવામાં આવે છે.

(2) ગ્રાહકલક્ષી ધ્યેય :

દરેક ધંધાકીય એકમ માટે તેનો ગ્રાહક મહત્વનો હોય છે ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો ને જાણીને, તે મુજબ ઉત્પાદન કરી. ગ્રાહકોના સંતોષનો વિચાર કરવામાં આવે છે. ગ્રાહકોના અજવસ્તુ કે સેવાનું યોગ્ય વળતર મળે તે ગ્રાહકલક્ષી ધ્યેયનો હેતુ છે.

આંતરીક ધ્યેયમાં મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારના ધ્યેય નો સમાવેશ થાય છે.

(1) નવીનીકરણ ધ્યેય

(2) કાર્યલક્ષી ધ્યેય

(3) કર્મચારીલક્ષી ધ્યેય

1. નવીનીકરણમાં કંપનીના પ્રોડક્ટની ગુણવતા સાઈઝ પેકિંગ વગેરેનો વિચાર કરવામાં આવે છે તેમાં યોગ્ય ફેરફાર કરી વેચાણમાં વધારો કરવાની વ્યૂહરચના બનાવવામાં આવે છે.
2. કાર્યલક્ષી ધ્યેયમાં કામને લગતી પરિસ્થિતિનો વિચાર કરવામાં આવે છે તેમાં યંત્રોની દુરસ્તી, ઉત્પાદન સર્જાતી ક્ષતિઓ, કચરાનો યોગ્ય નિકાલ વગેરે અંગે વિચારણા કરવામાં આવે છે.
3. કર્મચારી ધ્યેયમાં કર્મચારીઓની યોગ્ય તાલીમ આપી, તેમણે કુશળ બનાવવાનો હેતુ હોય છે કર્મચારીઓની ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારવા વિશે વિચારણા થાય છે. કર્મચારીના સંતોષને ધ્યાને લેવામાં આવે છે.

કોર્પોરેટ પ્લાનિંગ કેવી રીતે થાય છે ?

કોર્પોરેટ પ્લાનિંગ કોઈ ચોક્કસ નીતિ - નિયમો હોતા નથી દરેક કંપની પોતાની

જરૂરિયાતો, ઉપલબ્ધ સંશાધનો, કર્મચારી વ્યવસ્થા, નાણાંકીય બાબતો વગેરેને ધ્યાન રાખી કોર્પોરેટ પ્લાનિંગ કરવામાં આવતું હોય છે પ્રથમ તો કંપનીના જુદા જુદા વિભાગોના અધિકારી ઓ મંતવ્યો લેવામાં આવે છે તેના આધારે કંપનીના ધ્યેય સિધ્ધ માટે ના એકસન પ્લાન તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ માટે દરેક વિભાગોને જરૂરી જવાબદારીની સોંપણી કરવામાં આવે છે તેની કામગીરીનું સંકલન કરવામાં અને કંપ આવે છે તેના ધ્યેય સિધ્ધ તરફ આગળ કઈ રીતે વધે છે તે જોવા આવે છે.

સમાપન :

હાલના સંજોગોમાં આયોજનનું દરેક ક્ષેત્રમાં મહત્વ જોતાં તેના મહત્વનો અસ્વિકાર કરી શકાય તેમ નથી. ધ્યેય સિધ્ધિ માટે આયોજન જરૂરી છે. યોગ્ય આયોજનના કારણે ભવિષ્યમાં ઉભા થનાર ઘણા પ્રશ્નનો નિવારી શકાય છે. આયોજનની મર્યાદાઓની સામે, આયોજન થકી થનાર લાભ અનેક છે. તેથી જ કહી શકાય કે સંચાલનનું સૌથી મહત્વનું અને પ્રાથમિક કાર્ય આયોજન છે.

3.8 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. આયોજનની વ્યાખ્યા આપી તેના લક્ષણો સ્પષ્ટ કરો.

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

2. આયોજન એટલે શું ? તેના ઉદ્દેશો વર્ણવો.

   ....

   ....

   ....

   ....

....

....

3. આયોજન એટલે શું તેની વ્યાખ્યા આપી તેની પ્રક્રિયા વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. આયોજન એટલે શું તેના અંગો વિશે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

5. આયોજનનો અર્થ સ્પષ્ટ કરી તેના પ્રકારો વિગતે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

6. આયોજનન એટલે શું તેનું મહત્ત્વ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

7. આયોજનનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેની મર્યાદાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

8. કોર્પોરેટ આયોજન એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. આયોજનના લક્ષણો ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

2. આયોજનના ઉદ્દેશો ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

3. આયોજનની પ્રક્રિયા ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

4. આયોજનના અંગો વિશે ટૂંકમાં માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

5. આયોજનના વિવિધ પ્રકારો ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

6. આયોજનનું મહત્ત્વ ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

7. આયોજનની મર્યાદા વિશે ટૂંકમાં માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

8. કોર્પોરેટ આયોજન એટલે શું ? ટૂંકમાં માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

એકમ 4

વ્યવસ્થાતંત્ર - 1

: રૂપરેખા :

4.1 પ્રાસ્તાવિક

4.2 વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યા

4.3 આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો અને ઉદ્દેશો

4.4 આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના માટે માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો

4.5 સ્વાધ્યાય

4.1 પ્રાસ્તાવિક :

જ્યારે જ્યારે કોઈ બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ સાથે કામ કરે ત્યારે તેમની વચ્ચે એક સુનિયોજીત સંબંધની રચના કરવામાં આવે છે કે જેથી ધ્યેય પ્રાપ્તિ સિધ્ધ થઈ શકે. સામાન્યત વ્યવસ્થાતંત્ર (Organisation) એટલે કે

(1) વ્યક્તિઓનો સમુહ

(2) સુનિયોજીત સંબંધોનું માળખું

(3) સંચાલનનું એક કાર્ય

(4) પદ્ધતિ, વ્યવસ્થા, તંત્ર વગેરેનાં સ્વરૂપમાં જોવામાં આવે છે.

સામાન્યત : વ્યવસ્થાતંત્ર માં ચાર ઘટકો હોય છે.

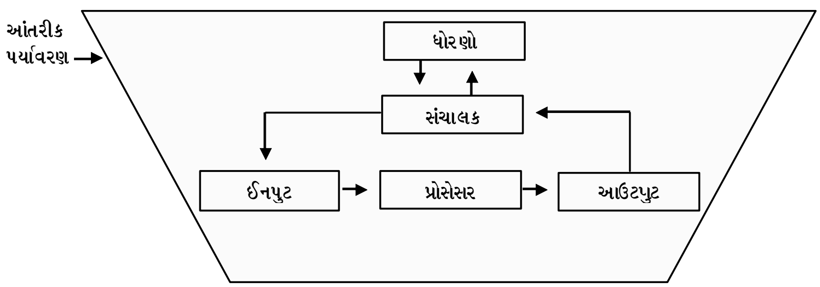
1. **ઈનપુટ :** એટલે કે આંતરીક પર્યાવરણ માંથી મેળવવામાં આવતાં ઘટકો દા.ત. માનવ સંસાધન, માલસામગ્રી સંસાધન અને માહિતી સંસાધન

2. **પ્રોસેસર :** પ્રક્રિયા દ્વારા મેળવેલ ઈનપુટનો યોગ્ય ઉપયોગ કરી નિશ્ચિત ધ્યેય (આઉટપુટ) મેળવી શકાય છે. આ માટે સહાયક તંત્ર જેમ કે ઉત્પાદન, વેચાણ, નાણાં, સંશોધન, કર્મચારી વિભાગ વગેરેની સ્થાપના કરવામાં આવે છે.

3. **આઉટપુટ :** એટલે કે મેળવેલ પરિણામ, જે હેતુલક્ષી હોઈ શકે અને અકારણ પણ હોઈ શકે દા.ત. ઉચી ઉત્પાદકતા એક હેતુલક્ષી પરિણામ હોઈ શકે અને કર્મચારીઓ વચ્ચેનો અવેધિક સંબંધ એ અકારણ (બિન હેતુલક્ષી) આઉટપુટ ગણી શકાય.

4. **સંચાલન :** સંચાલનનું કામ યોગ્ય રીતે ધ્યેય પ્રાપ્ત થઈ શકે તે માટે પધ્ધતિઓની રચના અને અસરકારક અમલ થઈ શકે તે જોવાની છે

આ ચારેય ઘટકોની નીચેનાં આકૃતિ દ્વારા સ્પષ્ટ થાય છે.



4.2 વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યા

સામાન્ય રીતે આગળ જોયા મુજબ વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે કે વિવિધ પ્રકારનાં ઘટકોને વ્યવસ્થિત ગોઠવવા જેથી ધ્યેય પ્રાપ્તિ થઈ શકે.

ચેસ્ટર બનોર્ડનાં મતે "વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે બે કે વધુ વ્યક્તિઓનાં સહકાર થતી પ્રવૃતિઓની પદ્ધતિ."

એલ. ઊર્વિકના મતે "વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે એકમની પ્રવૃતિઓનું વિભાગીકરણ કરવું અને જુદી જુદી વ્યક્તિઓને તેની સોંપણી કરવી."

મુને અને રેલેનાં મતે "સામાન્ય ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટનું દરેક પ્રકારનું માનવીય સંગઠન એટલે વ્યવસ્થાંત્રંત."

ઉપરની વ્યાખ્યાઓનાં અનુસંધાને વ્યવસ્થાતંત્રનાં નીચે મુજબનાં લક્ષણો તારવી શકાય છે

–

1. એકમોનાં એક થી વધુ ધ્યેય હોય છે. દા.ત. મુખ્ય અને ગોણ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના આ ધ્યેયસિધ્ધી માટે કરવામાં આવે છે.
2. એકમોનાં ધ્યેય સિધ્ધી માટે વ્યક્તિઓ એકબીજાનાં સહકાર અને ભેગા મળીને પ્રવૃતિઓ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રનું કાર્ય આવી પ્રવૃતિઓને નિયોજીત કરવાનું છે.
3. પ્રવૃતિઓની વહેંચણી કરી, વિભાજીકરણ કે વ્યક્તિ કે વિભાગને અમુક પ્રકારની પ્રવૃતિઓ અને કાર્યોની સોંપણી કે જેથી કાર્ય બેવળાય નહીં.

4. કોઈપણ પ્રકારનું કાર્ય કરવા માટે અમુક પ્રકારની સતા, ફરજો અને જવાબદારીની પણ સોંપણી થાય છે જેથી ઈચ્છીત ધ્યેય પ્રાપ્ત થઈ શકે અને યોગ્યતા પ્રમાણે કાર્યની સોંપણી થઈ શકે.

5. વિવિધ પ્રકારની સપાટીએ થતાં કાર્યોનું સરળતાથી થઈ શકે તે માટે સતા સંબંધોની સ્થાપના અને સહકારની જાળવણી થાય તે કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્ર કરે છે.

6. વ્યવસ્થાતંત્રને આયોજન સાથે ગાઢ સંબંધ છે વ્યવસ્થાતંત્રની યોગ્ય રચના દ્વારા એકમોનાં ધ્યેય સિધ્ધ થાય છે.

7. વ્યવસ્થાતંત્ર ગતિશીલ હોય છે તેમાં સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતીને અનુરૂપ ફેરફાર કરી શકાય છે.

8. વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક પ્રવૃતિઓ અંગે માહિતી મેળવવી દેખરેખ રાખવી અને તેને નિયંત્રીત કરવી એટલે કે અંકુશમાં રાખવું જરૂરી છે.

9. દરેક વ્યવ્સ્થાતંત્ર માં મુખ્ય સ્થાને વ્યક્તિ (માનવ) હોય છે અને વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો આધાર પણ માનવ જ છે આ માટે વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા માટે માનવસંબંધોનો વિકાસ અત્યંત જરૂરી છે.

4.3 આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો અને ઉદ્દેશો

વ્યવસ્થાતંત્રનાં ઉદેશો નીચે મુજબ છે :-

1. સતા અને કાર્યોની સુનિયોજીત વહેંચણી કે જેથી કોણ કોને આર્દશ આવી શકે, કોણ જવાબદાર છે. કઈ વ્યક્તિનો શું કામ છે તે સ્પષ્ટ પણે જાણી શકાય છે.

2. કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતીની આપલે માટે વિવિધ સરે સંકલન અને માહિતી પ્રવાહનું ગોઠવાયેલ સુનિયોજીત માળખુ જેથી સંયુક્ત મુશ્કેલીઓનું સરળતાથી નિરાકરણ લાવી શકાયછે.

3. વિભાગીકરણ કરવાથી વિશિષ્ટીકરણ શક્ય બને છે. એક જ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓથી સમય, શ્રમ અને નાણાંની બચત થાય છે અને કર્મચારી ઓની આવડત અને ક્ષમતાનો સંપૂર્ણ ઉપયોગ થઈ શકે છે.

4. કર્મચારીઓને તેમનો જ કાર્યમાં વધુ પ્રેરીત કરીને નવી ટેકનિકો અને સર્જન શક્તિને ઉત્તેજન આપી શકાય છે. જેથી નવી પધ્ધતિઓ વિકસાવી શકાય.

5. સંપૂર્ણ એકમનાં ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલન કરવું અને સંગઠિત પ્રયાસો દ્વારા ધ્યેય પ્રાપ્તિ કરવી એ વ્યવસ્થાતંત્રનો મુખ્ય હેતુ છે.

4.4 વ્યવસ્થાતંત્રની રચના માટેના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંત :-

વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્યશ્રમ, અસરકારક અને કરકસર યુક્ત બને તે માટે અનુભવનાં આધારે કેટલાક સિધ્ધાંતો તારવવામાં આવેલ છે. જેને વ્યવસ્થાતંત્રનાં માર્ગદર્શક સિધ્ધાંતો કહેવામાં આવે છે. શુદ્ધ વિજ્ઞાનની જેમ સામાજીક વિજ્ઞાનનાં સિદ્ધાંત ચોક્કસ પરિણામ આપી શકતો નથી કારણ કે સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતી ને ધ્યાનમાં રાખીને જુદી-જુદી વ્યક્તિઓ જુદી-જુદી વર્તે છે. તેમ છતાં નીચે મુજબનાં સિદ્ધાંતો સાર્વગિક સ્વિકાર્ય ગણાય છે :-

1. **હેતુલક્ષીના :** દરેક એકમ વ્યેય પ્રાપ્તિ માટે જજુમે છે તેને પ્રાપ્ત કરવા પ્રયત્નશીલ રહે છે. એકમનું માળખું હેતુલક્ષી હોવું જોઈએ જેથી દરેક એકમ સંકલિત થઈને ધ્યેય સિદ્ધિમાં મહતમ ફાળો આવી શકે.

2. **કાર્યની વહેંણી અને વિશિષ્ટીકરણ :** વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યોની વહેંચણી કરવામાં આવે છે અને આ કાર્યો પુરા કરવા માટે સતા અને ફરજોની સોંપણી થાય છે. કાર્ય વિભાજન દ્વારા વિશિષ્ટીકરણનો લાભ પણ લઈ શકાય છે. કારણ કે વ્યક્તિઓ પાસેથી એક જ પ્રકારની પ્રવૃતિ દ્વારા તેમના પાસેથી વધુ અને સારુ કામ કરાવી શકાય છે. તેમને તેમનાં કામમાં પારંગત બનાવી શકાય છે.

3. **કાર્યની વ્યાખ્યા :-** દરેક કર્મચારીઓને પોતાનાં કાર્ય અંગેની સમજ, સતા, જવાબદારી અને અન્ય કર્મચારીઓ સાથેનાં તેમનાં સંબંધ અંગેની સંપૂર્ણ સમય હોવી જોઈએ જેથી તેઓ જવાબદારી અને ફરજો પ્રત્યે સાવધ રહે અને કાર્ય ઝડપી બને અને બેવડાય નહી.

4. **આદેશની એકતા :-** કર્મચારીઓને માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારી પાસેથી આદેશ મળવો જોઈએ જેથી દરેક કાર્ય અંગે સ્પષ્ટતા રહે અને ઝડપી કાર્ય થઈ શકે.

5. **જવાબદારી અને સતાની સમતુલા :-** જવાબદારી હંમેશા સતા સાથે સંકળાયેલ હોય છે. સતા કરતા જવાબદારી વધુ હોય તો કર્મચારી ને વારંવાર સતાધારી ઉપરી પાસે મંજૂરી લેવા જવું પડે અને સમય અને શ્રમનો બગાડ થાય છે અને કર્મચારી પણ પોતાની જવાબદારી ઘટાડવાનાં પ્રયત્નો કરશે તેથી જવાબદારીને અનુસાર સતા આપવામાં આવે તે અત્યંત જરૂરી છે.

6. **રૈખિક સતાનો સિદ્ધાંત :-** દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં આખરી સતા કોઈ એક સ્થાને કેન્દ્રીત થાય છે. આ કેન્દ્રીત સતા નીચેની તરફ સ્પષ્ટ રેખામાં જાય તે અત્યંત જરૂરી છે આને રૈખિક સતાનો સિદ્ધાંત કહે છે. દરેક કર્મચારીએ જોવું જોઈએ કે તે સીધી રીતે કોને જવાબદાર છે આવી રૈકિક સતા સળંગ ઉપરલી કક્ષાએથી વણતૂટી રીતે નીચેની સપાટી સુધી જવી જોઈએ.

7. **સતા સોંપણીનો સિદ્ધાંત :-** દરેક વ્યક્તિ દરેક કાર્ય જાતે જ કરી શકે નહીં જેથી બીજા વ્યક્તિઓને કાર્ય સોંપવું પડે છે આથી દરેક સંચાલકે પોતાની અમુક જવાબદારી પોતાની નાબાની વ્યક્તિને સોંપવી જોઈએ અને તેને સતા પણ સોંપવી જોઈએ આ અંગે કર્મચારીને તેનાં કાર્ય જવાબદારી અને સત્તા અંગે તમામ સ્પષ્ટતા હોવી જોઈએ.

8. **દેખરેખનો વ્યાપ/વિસ્તાર :-** આ સિદ્ધાંત જણાવે છે કે સુપરવાઈઝર કેટલા વ્યક્તિઓ પર દેખરેખ રાખી શકે? જો સુપર વાઈઝરનાં તાબામાં ઓછા કર્મચારીઓ હોય તો સુપરવાઈઝરની ક્ષમતા અને સમયનો યોગ્ય ઉપયોગ નહી થાય અને જો વધુ કર્મચારીઓ તાબામાં હશે તો કુશળ રીતે દેખરેખ નહી રાખી શકે. તેથી ક્યા સુપરવાઈઝરને કેટલા કર્મચારીઓ પર દેખરેખ રાખવી એ ઘણા તત્વો પર આધાર રાખે છે.

9. **માહિતી સંચાર :-** એકમની ધ્યેય સિદ્ધિ માટે અસરકારક માહિતીસંચારનું માળખું અત્યંત જરૂરી છે. સુપરવાઈઝર કે ઉપરી અધિકારીઓનો તેમના તાબાનાં કર્મચારીઓ પર વિશ્વાસ અને તેમનાં વચ્ચે બે તરફી થતાં માહિતી સંચાર ઉત્કૃષ્ટ પરિણામ લાવે છે.

10. **પરિવર્તન શીલતા :-** બદલાતા સમય સંજોગો અને અલગ-અલગ પરિસ્થિતીઓમાં વ્યવસ્થાતંત્રણાં ફેરફાર થઈ શકે તેવું હોવું જોઈએ એટલે કે તે સ્થિતી સ્થાપક હોવું જોઈએ. જડ વ્યવસ્થાતંત્ર ધ્યેય સિદ્ધિમાં અવરોધો ઊભા કરે છે.

11. **સાતત્યનો સિદ્ધાંત :-** પરિવર્તન સંસારનો નિયમ છે. બદલતા સંજોગોને અનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં પણ જરૂરી ફેરફાર કરવા જરૂરી છે પણ આવા ફેરફારો વ્યવસ્થાતંત્રને ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં મદદરૂપ થાય તે મુજબ હોવા જોઈએ.

12. **સમતુલાનો સિદ્ધાંત :-** વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમતુલા જળવાઈ રહે તે ખુબજ જરૂરી છે દા.ત. સતાના કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણમાં સમતુલા ન હોય તો ગંભીર પરિણામો આવી શકે વધુ પડતી સત્તા આપખુદશાહી કે તુમારશાહી લાવે છે અને જો ઓછી સતા હોય તો કર્મચારીઓ પર અંકુશનો પ્રશ્નો ઉદભવે છે.

4.5 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યા આપી આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના માટેના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. કાર્યની વહેંણી અને વિશિષ્ટીકરણ એટલે શું ?

....

....

....

....

....

2. કાર્યની વ્યાખ્યા આપો.

....

....

....

....

....

3. આદેશની એકતા એટલે શું ?

....

....

....

....

....

4. જવાબદારી અને સતાની સમતુલા - સમજાવો.

....

....

....

....

....

5. રૈખિક સતાનો સિદ્ધાંત - સમજાવો.

....

....

....

....

....

6. સત્તા સોંપણીનો સિદ્ધાંત એટલે શું ?

....

....

....

....

....

7. સાતત્યનો સિદ્ધાંત એટલે શું ?

....

....

....

....

....

8. સમતુલાનો સિદ્ધાંત - સમજાવો.

....

....

....

....

....

9. માહિતી સંચાર એટલે શું ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

....

ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન

એકમ 5

વ્યવસ્થાતંત્ર - 2 1–23

એકમ 6

કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ - 1 24–45

એકમ 7

કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ - 2 46–65

એકમ 8

નેતૃત્વ 66–84

લેખન :	ડૉ. એચ.સી.સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. નમ્રતા ઠક્કર	ઈ/ચાર્જ પ્રિન્સિપાલ, ચાણક્ય વિદ્યાપીઠ લોટ્સ કોલોની, ભુજ – કચ્છ.
	ડૉ. કમલ ખારેચા	એસોસિએટ પ્રોફેસર, તોલાણી કોમર્સ કોલેજ, આદીપુર.
	શ્રી એસ.એ.કુંદનપૂરવાલા	એસોસિએટ પ્રોફેસર, જે. બી. ઠક્કર કોમર્સ કોલેજ, ભુજ.
પરામર્શક(વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ, સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. એ. વી. દેવાણી	એસોસિએટ પ્રોફેસર, વિવેકાનંદ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક(ભાષા) :	પ્રો. (ડૉ.) યોગેન્દ્ર પારેખ	પ્રોફેસર (ગુજરાતી), ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. જિતલ રાઠોડ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સંયોજક :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સહ સંયોજક :	ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (મેનેજમેન્ટ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુનઃ આવૃત્તિ (2025)	

ISBN : 978-93-5598-377-0

<u>સર્વાધિકાર સુરક્ષિત</u>

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એકમ 5

વ્યવસ્થાતંત્ર - 2

: રૂપરેખા :

5.1 પ્રાસ્તાવિક

5.2 વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના તબક્કાઓ

5.3 વ્યવસ્થાતંત્રના સ્વરૂપને અસર કરતા પરિબળો

5.4 સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ

5.5 વિકેન્દ્રીકરણ

5.6 સ્વાધ્યાય

5.1 પ્રાસ્તાવિક

સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે. લ્યુથરગ્મુલિક દ્વારા સંચાલનના કાર્યો અંગે આપવામાં આવેલ કૃત્રિમ શબ્દ POSDCORD પ્રમાણે O-Organisation બીજું સ્થાન ધરાવે છે. તેથી સંચાલનના આયોજન પછીના કાર્ય તરીકે વ્યવસ્થાતંત્રનો સમાવેશ થાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રની યોગ્ય રચના ધંધાને અપેક્ષિત સફળતા અપાવે છે. તેથી અહીં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કેવી રીતે થાય તેની તબક્કા સહિત સમજૂતી આપવામાં આવી છે. ઉપરાંત વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ સ્વરૂપો છે. તેમના પર અસરકર્તા પરિબળો અંગેની જાણકારી આપવામાં આવી છે. વ્યવસ્થાતંત્ર બે બાબતો મહત્ત્વની છે -સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ, તે અંગે સમજૂતી આપવામાં આવી છે.

5.2 વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના તબક્કાઓ

વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે ‘‘આયોજનનાં અસરકારક અમલ અને ધ્યેયની સિધ્ધી માટે રચવામાં આવેલ વહીવટી માળખું.’’ બીજા અર્થમાં વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે ‘‘કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા અને કાર્યોની વહેચણી અને તેમનાં વચ્ચેનાં આંતરસબંધોની વ્યવસ્થા.’’

જ્યારે બે કે વધુ વ્યક્તિઓ સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે ભેગા મળીને જે સંવાદ-કાર્ય કરે છે, તો તે પણ એક વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય છે.

ચેસ્ટર બનાર્ડ મુજબ ‘‘બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓનાં સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર’’

લુઇસ એલનનાં મતાનુસાર ''વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે નિશ્ચીત હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે લોકો વધુ અસર કરીને કાર્ય કરી શકે તે હેતુથી, કાર્યની સ્પષ્ટતા, તેનું વર્ગીકરણ, જવાબદારી અને સત્તાની સોપણી અને સંબંધો સ્થાપવાની પ્રક્રિયા.''

જયાં વ્યક્તિઓ સમુહમાં કાર્ય કરે છે. ત્યાં તેમની પાસેથી અસરકારક રીતે કાર્યને પાર પાડવાનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર મુખ્યત્વે બે બાબતો અંગે સરખા હિસ્સે મહત્વ ધરાવે છે.

(1) કાર્યની વહેંચણી અને કાર્યભાર નક્કી કરવો જેમાં વ્યક્તિ કે વ્યક્તિઓનાં સમુહનો સમાવેશ થાય છે દા.ત. વિભાગોની શાખાઓ અને એકમોની રચના

(2) કર્મચારી અને સમુહો વચ્ચે માહિતીસંચાર, પ્રભાવ અને સત્તાઓનું સંકલન સ્થાપવું જેથી ધ્યેય પ્રત્યેની તેમની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન થઇ શકે.

આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રનાં તબક્કાઓ નીચે મુજબ ગણાવી શકાય.

(1) સ્પષ્ટ હેતુઓની સ્થાપના.

(2) સ્થાપિત હેતુઓની યાદી અને ક્રમ

(3) હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે કાર્યનું વિભાજન/ વિભાગીકરણ

(4) વિભાગોની રચના કરવી.

(5) વિભાગોની સત્તા અને ફરજોની સોંપણી કરવી.

(6) વિભાગો વચ્ચે આંતર સંબંધોની સ્થાપના અને સંકલન

વ્યવસ્થાતંત્રનાં તબક્કા / પ્રક્રિયા અને વ્યાખ્યાઓ પરથી તેની નીચે મુજબ લાક્ષણિકતાઓ સ્પસ્ટ થાય છે.

1. **આયોજન આધારીત પધ્ધતિ :-** વ્યવસ્થાતંત્રનો આધાર આયોજન દ્વારા નક્કી કરેલ ધ્યેય પર આધારીત છે. એટલે કે વ્યવસ્થાતંત્ર પહેલાં આયોજન થવું જરૂરી છે.

2. **ધ્યેયલક્ષી :-** આયોજન દ્વારા નક્કી થયેલ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે.

3. **વિભાગોની રચનાં :-** ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે કરવામાં આવતી વિવિધ પ્રવૃતિઓને વિવિધ વિભાગો, એકમો, શાખાઓમાં વિભાજીત કરવામાં આવ છે. જે મોટાભાગે કાર્ય આધારીત હોય છે.

4. **વિભાગીય સત્તા અને ફરજોની સોંપણી :-** વિવિધ વિભાગોની રચના કર્યા બાદ જે તે વિભાગનાં કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા અને ફરજોની વહેચણી કરવામાં આવે છે. વિભાગોનાં કર્મચારીઓ જે તે વિભાગોનાં વડાને જવાબદાર હોય છે.

5. **માનવસંબંધ :-** વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું એ વ્યક્તિઓનાં આંતરસંબંધો પર નિર્ભર છે દરેક વ્યક્તિ એક બીજાથી અલગ છે. તેથી તેઓનાં આંતરસંબંધ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા નક્કી કરે છે. તેથી માનવ મૂલ્યો અને માનવસંબંધો પર સૌથી વધુ ભાર આપવામાં આવે છે.

6. **પરીવર્તનશીલતા :-** વ્યવસ્થાતંત્ર જડ નથી, પરંતુ તે પરીવર્તનશીલ હોવુ જોઇએ બદલાતાં સંજોગો સાથે વ્યવસ્થાતંત્રમાં ફેરફાર કરી શકાય તેવું હોવુ જોઇએ દા.ત. ટેકનોલોજીમાં ફેરફાર, ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં ફેરફાર, પર્યાવરણમાં થતાં ફેરફાર, કાયદામાં થતાં ફેરફાર વગેરે.

7. **અંકુશ :-** સંકલન દેખરેખ અને એ વ્યવસ્થાતંત્રનું હાર્દ છે. કર્મચારીઓને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય, સત્તા, ફરજ વગેરેને અવલોકન સમયાંતરે થાય તેવી જોગવાઇ કરવામાં આવે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રનાં પ્રકારો :-

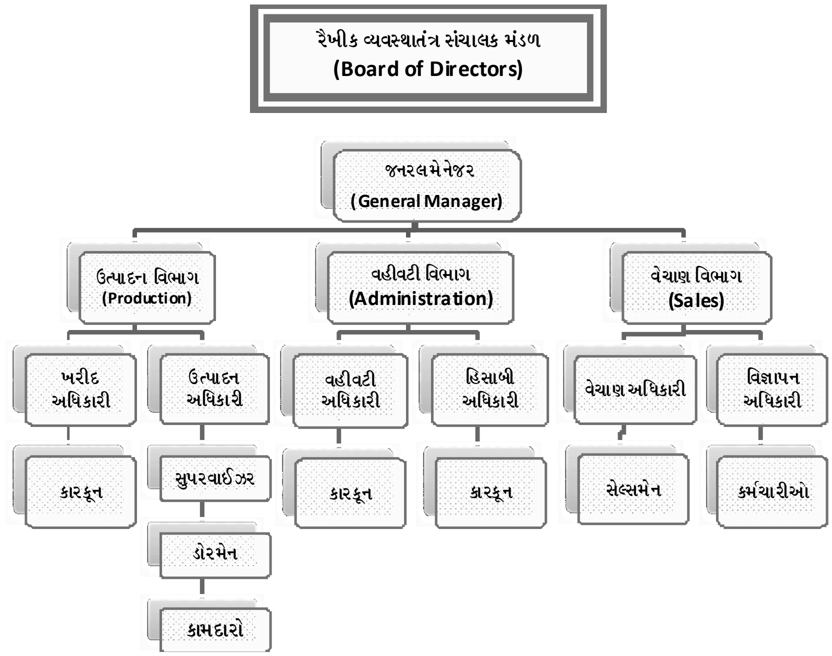
વ્યવસ્થાતંત્રનો આધાર એ ધંધાકીય એકમનાં કદ, સ્વરૂપ અને જવાબદારીઓમાં વિભાગીકરણ પર રહેલે છે. અમુક ખાસ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રો નીચે મુજબ છે :-

1. રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્ર એ સૌથી સરળ પ્રકાર છે. તેનો ઉપયોગ લશ્કરમાં પણ થતો આવ્યો છે તેથી લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહેવાય છે.

આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમગ્ર ધંધાકીય એકમને જુદા જુદા વિભાગો (unit/ Branch)માં વહેંચી દેવામાં આવે છે. દરેક વિભાગ એક સ્વાંગ એકમ તરીકે કાર્ય કરે છે.જે તે વિભાગ માટે વિભાગીય વડાની નિમણૂંક કરાય છે અને તેને પુરી સત્તાઓ આપવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી તેનાં ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના વિભાગ આધારીત હોય છે, કાર્ય આધારીત નહી, તેથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય છે.

આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનુ કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચતમ સપાટીએ થયેલુ હોય છે અને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી લીટી એ ઉપર થી નીચે તરફ કરવામાં આવે છે. તેથી

તેને રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહેવામાં છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સપાટીએ વધુ અને નીચલી સપાટીએ ઓછી સત્તા હોય છે. આ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓને એ જાણ હોય છે કે કોનાં આર્દશ માનવાનો કોને આદેશ આપવાનો.



રેખીક વ્યવસ્થાતંત્રને ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ.

	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	સરળ	વિશિષ્ટતાનો અભાવ.
૨.	જવાબદારી અને સત્તાની વહેંચણ	વધુ પડતી જવાબદારીઓનો ભાર
૩.	અંકુશ સરળ	આગળ આવીને કાર્યકરવાની પ્રવૃતિ
૪.	ત્વરીત નિર્મયો	ભેદભાવ ને અવકાશ
૫.	શિસ્ત	તુમારશાહી
૬.	ઓછી ખર્ચાળ	મર્યાદીત સંવાદ
૭.	સંકલન સરળ	એક સરખુ વહીવટીતંત્ર
૮	સીધો સંવાદ	વ્યક્તિગત અવધારણાઓ
૯.	પરીવર્તન શીલ	સંકલન નો અભાવ

રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપુર્ણ સત્તા સંચાલક મંડળ ધરાવે છે અને તમામ નિતિવિષયક નિર્યણો તેઓ લે છે. જનરલ મેનેજરને મુખ્ય વહીવટી અધિકારી (CEO) પણ કહે છે. જેનુ કામ મંડળ દ્વારા સોંપાયેલ જવાબદારીઓ પોતાનાં તાબામાં કર્મચારીઓ પાસંથી પૂર્ણ કરાવવી. તેની નીચેનાં વિભાગીય વડાઓ દા.ત. ઉત્પાદન, વેચાણ અને વહીવટી હોય છે. આ વિભાગીય વડાઓની જવાબદારી તેમનાં નીચેના કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય કરવાની છે. આમ દરેક કર્મચારી પોતાનાં ઉપરી અધિકીરીને જવાબદાર બને છે અને આમ સત્તા અને જવાબદારી ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી સુધી જાય છે.

આવું વ્યવસ્થાતંત્ર નાનાં અને મર્યાદિત કાર્યક્ષેત્ર ધરાવતા એકમો જેમાં અંકુશ શિસ્તનાં પ્રશ્નો બહુ મહત્વનાં ન હોય ત્યાં અનુકુળ સાબિત થાય છે.

2. કાર્યનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization)

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્ર તેના નામની તેના નામની જેમ કાર્યને વધુ મહત્વ આપવામા આવે છે વિભાગને નહી. આવા વ્યવસ્થાતંત્રમા વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યકિતને જે-તે એકમના ચોકક્સ કાર્યની જવાબદારી સોંપવામા આવે છે. જેને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમા શ્રમ વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને મહત્વ આપવામા આવે છે. અને સત્તા તથા જવાબદારી સોંપણી વિભાગ અનુસાર નહી પરંતુ કાર્ય આધારીત કરવામા આવે છે. દરેક કાર્ય માટે અલગ અલગ નિષ્ણાંતોની નિમણૂંક થાય છે. જે પોતાના કાર્યો માટેના જવાબદાર અધિકારી તેમજ તેમને સોંપાયેલા કાર્યો માટે સંપૂર્ણપણે જવાબદાર હોય છે, દા.ત. વેચાણ અધિકારી એકમની તમામ પ્રકારની વેચાણ પ્રવૃતિઓ માટે જવાબદાર હોય છે.

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમા સર્વોચ્ય સત્તા મુખ્ય અધિકારી પાસે હોય છે. એકમને બે વિભાગમા વહેંચવામા આવેલ છે. કાર્યાનુસાર જવાબદાર અધિકારીઓની નિમણૂંક કરવામા આવે છે. અને સત્તા તથા જવાબદારો સોંપાય છે. આ માટે દરેક અધિકારી એકમના દરેક કર્મચારી/કામદારને તેના કાર્ય અંગે હુકમ આપી શકે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમા કાર્યની સોંપણી રહી ન જાય, બેવડાઇ ન જાય તેનું ખાસ ધ્યાન રાખવુ પડે છે અને દરેક કર્મચારી/ કામદાર પર વિશેષ ધ્યાન આપવુ પડે છે જે ધંધાકીય એકમમા કાર્યના સ્વરૂપમા વધુ ભિન્નતા જાવો મળતી હોય તે માટે આ પ્રકારનુ માળખુ યોગ્ય છે. દા.ત. મોટરકાર માટે પેંટીંગ વિભાગ.

કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર ના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ

ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧	વિશીષ્ટતા નો લાભ	ગૂંચવણભર્યા સંબધો
૨	વિશીષ્ટ જ્ઞાનનો ઉપયોગ	શિસ્તના પ્રશ્નો
૩	કાર્યનુ ક્ષમતા મા વધારો	વધુ પડતુ વિશીષ્ટીકરણ
૪	પુરતી દેખરેખ	બિન અસરકારક સંકલન
૫	અહયોત્ર-સંકલન	નિર્ણયોની ઝડપ
૬	સહયાત્રિ-સંકલન	કેન્દ્રીય કરણ
૭	ઓછુ ખર્ચાળ	જવાબદારીનો અભાવ
૮	પરિવર્તનશ્રીલતા	પરોક્ષ ખર્ચાઓના વધારો
૯	મોટા પાયે ઉત્પાદન	નબળુ વહીવટ
૧૦	લાઈન કર્મચારીઓને રાહત	કાર્ય આધારીત એકમો માટે ઉપયોગી

3. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર(Formal organization)સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચીત ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યકિત અને કાર્ય માટે જે વિધિસરનું માળખુ રચાય છે તેને વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવાય છે. રૈખિક અને કાર્યાસુનાર વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય છે અને ઉપરી તથા તાંબાના અધિકારીઓની તમામ બાબતો સુસ્પષ્ટ હોય છે.

વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ:

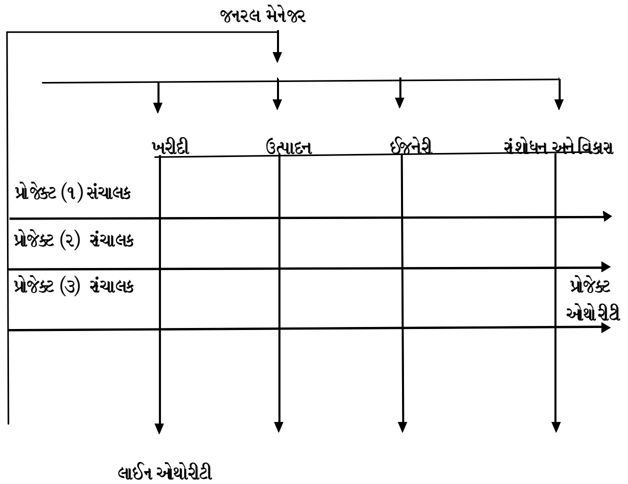
ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	ઝડપી અને સારૂ કાર્ય	જો સભા અને જવાબદારી સ્પષ્ટ ન હોય તો મુશ્કેલીઓ વધે છે.
૨.	વિશિષ્ટીકરણનો લાભ	લાઈન અધિકારીએ સલાહ માનવાનો ઈનકાર કરી શકે છે
૩.	અનુભવ અને માર્ગદર્શનનો લાભ	સ્ટાફ અધિકારીઓ ઈચ્છીત પરિણામ ન મળવાના જવાબદાર નથી થતા
૪.	અધિકારીઓ માર્ગદર્શન લે છે.	લાઈન અને સટાફ અધિકારીઓ વિશિષ્ટીકરણ નો હેતુ પામી શકતા નથી.
૫.	નવી ટેકનોલોજી અને અન્ય પરીવર્તનો ઝડપ થી લાગુ કરી શકાય છે.	ઉપરી અધિકારી નીચેના અધિકારી નીચેના અધિકારી જવાબદાર ઠેરવા પ્રયાસો કરે છે અને સારા પરિણામો મળતા લાભ લેવા પ્રયત્નો કરે છે.
૬.	લાઈન અધિકારીઓ કાર્યદક્ષતાથી કામ કરે છે.	
૭.	યુવા અને ઉત્સાહી કર્મચારીઓને અનુભવનો લાભ અને પુરતી ટ્રેનીંગ મળે છે.	

4. શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix organization)

આ પ્રકારના આધુનિક વ્યવસ્થાતંત્રમા બે અલગ-અલગ પ્રકારના માળખાઓનો સમન્વય હોય છે. એક સામાન્ય માળખુ હોય છે જે નિર્ણયો લે છે અને બીજુ પ્રોજેકટ માળખું કે જે ટેકનિકલ પ્રશ્નોનાં નિવારણ માટે બનાવવામા આવે છે. આ બન્નેના સમન્વયથી શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર ઉદ્ભવે છે. આમા કાર્યાનુસાર વિશિષ્ટીકરણના લાભ મળી રહે છે તેમજ પ્રોજેકટ સંચાલનના લાભો પણ મળે છે.

આમા દરેક પ્રોજેકટ મેનેજરોને અલગ અલગ પ્રોજેકટની જવાબદારી સોંપાય છે. દરેક પ્રોજેકટ માટે અલગ પ્રોજેકટ મેનેજરોની નિમણૂંક થાય છે, જે તે પ્રોજેક્ટ પાર પાડવાની સંપૂર્ણ જવાબદારી તેની હોય છે. આ માટે જરૂરી નિષ્ણાત કર્મચારીઓને વિવિધ વિભાગોમાથી મેળવવામા આવે છે અને અલગ અલગ ટીમમાં વહેચવામા આવે છે. દા.ત. ઉત્પાદન નિષ્ણાત, કોમ્પ્યુટર નિષ્ણાંત, ગુણવત્તા નિષ્ણાત, સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત વગેરે પ્રોજેકટ પૂરો થયા બાદ જે તે વિભાગમા કર્મચારીઓ પરત મોકલી દેવામા આવે છે.

શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Orgaization)



આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્ર જટિલ હોય છે. આમા સતા બંન્ને તરફથી મળે છે જનરલ મેસેંજર તરફથી વિવિધ વિભાગોને ઉપર થી નીચે સીધી લીટીમા સતાનુ વહન થાય છે તો હરેક સ્વતંત્ર પ્રોજેકટ મેનેજર પણ જે તે વિભાગમાથી કર્મચારીઓ મેળવે છે અને તેમને સૂચનાઓ આપે છે આમ વ્યવસ્થાતંત્રમા શ્રેણીક રચાય છે ટેકનોલોજી અને કામગીરી બંન્ને મહત્વના હોય તો આવા વ્યવસ્થાતંત્ર સફળ સાબિત થાય છે.

શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર ના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ :

ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	ધ્યેયની સરળતાથી	ગુંચવણભર્યા સંબધો
૨.	સાધનોનો કુશળ ઉપયોગ	સતા માટે સંઘર્ષ
૩.	આદર્ષ માળખુ ધણી શકાય	નિર્ણયો માટે જૂથ પ્રક્રિયાનો ઉપયોગ
૪.	પરીવર્તનશીલ	વિવાદો અને ઘર્ષણનો ઉદભવ
૫.	પ્રેરણા અને માર્ગદર્શન	જુદા જુદા પ્રકારના જૂથ
૬.	અંગત વિકાસ	

5. અવૈધિક વ્યવસ્થતિ (Informal Organization)

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમા વ્યકિતઓ વચ્ચે કુદરતી રીતે સંબધો ઉદ્‌ભવતુ હોય છે. જે આપોઆપ સામૂહીક પરીણામો મેળવવા માટે ઉદભવે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યક્તિઓથી બને છે અને વ્યક્તિઓ સંગઠનમાં વૈધિક રીતે એકબીજાઓ સાથે જોડાય છે તે જ રીતે તેઓ અંગત રીતે પણ અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે જોડાયેલા હોય છે અને આવા વ્યક્તિઓનું કુદરતી રીતે જૂથ બને છે, જે સ્થળ, મૂલ્યો, શોખ, ટેવ, માન્યતા અને લાગણીઓના આધારે રચાય છે. આમા માહિતી સંચાર મૌખિક(અવૈધિક)હોય છે. અને માનવ વર્તણૂંક તેમા મુખ્ય ભાગ ભજવે છે તે પરીવર્તનશીલ હોય છે અને તેના પર અંકુશની કોઈ વૈધિક જોગવાઈ કરી શકાતી નથી.

દા.ત.ઓફીસ સમય બાદ કર્મચારીના જૂથ કોઈ ખાસ જગ્યાએ મેળવવા કરે ચા, કોફી, નાસ્તો વગેરે.

કમિટી વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ

ક્રમ	ફાયદાઓ	મર્યાદાઓ
૧.	જ્ઞાની અનુભવી લોકો	નિર્ણયોમાં વિલંબ
૨.	અસરકારક સંકલન	ખુબ જ ખર્ચાળ
૩.	અસરકારક માહિતી સંચાર	ગુપ્તતા જાળવવી મુશ્કેલ
૪.	કર્મચારીઓ માટે પ્રેરણાદાયક તેમની ભાગીદારી નું મહત્વ	સમાધાનકારી વ્યવસ્થા

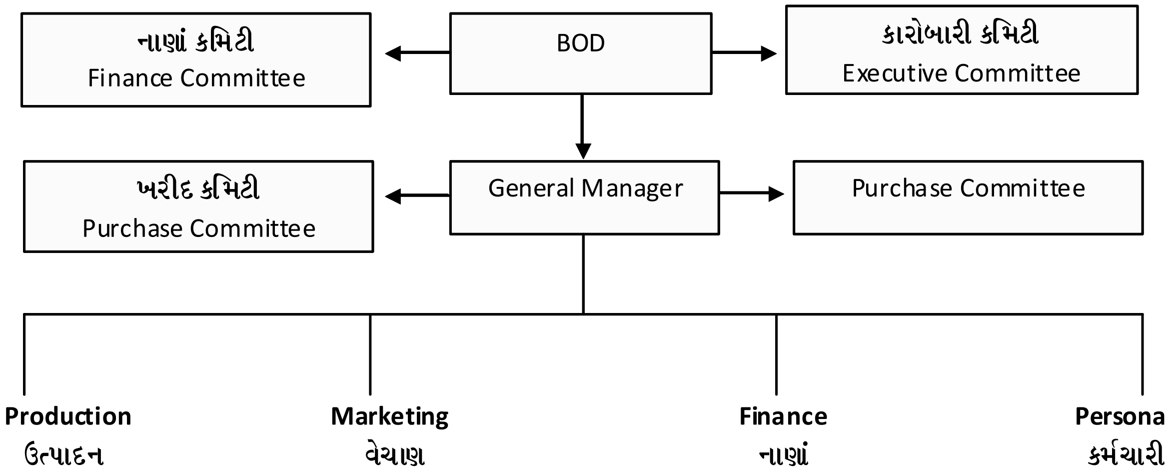
આ રીતે ઉપર જાણ્યા મુજબ દરેક પ્રકારનુ વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાની ખુબી અને ખામીઓથી સજ્જ છે. ક્યા પ્રકારનુ વ્યવસ્થાતંત્ર અપનાવવુ તે કંપનીનું કદ, વેપારનો પ્રકાર, ઉત્પાદીત માલસમાન, પ્રર્વતમાન કાયદાઓ બજારની વ્યવસ્થા વગેરે અનેક બાબતો પર નિર્ભર કરે છે, યોગ્ય વ્યવસ્થાતંત્ર સફળ સંચાલનની પૂર્વશરત છે.

6. કમિટી વ્યવસ્તાતંત્ર (Committee Organization)

કમિટી એ કોઈ અલગ વ્યવસ્થાતંત્ર નથી દા.ત. લાઈન કે કાર્યકારી વ્યવસ્થા તંત્ર કમિટી એટલે કે સંચાલનનાં અમુક પ્રકારના કાર્યો કરવા માટે ગઠિત કરેલ વ્યક્તિઓ નું જુથ W.H. Newman ના અનુસાર કમિટી એટલે ''વહીવટી કાર્યો કરવા માટે ખાસ નિમાયેલ વ્યક્તિઓનું જુથ'' આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં અમુક ખાસ પ્રકારનાં પ્રશ્નો અને વહીવટની સફળતા માટે વિવિધ સ્તરે અલગ-અલગ કમિટીઓની રચના કરવામાં આવે છે, જેમાં સામુહિક રીતે નિર્ણયો લેવાય છે.

વિવિધ પ્રકારની કમિટીઓમાં વૈધિક, અવૈધિક કમિટી, કારોબારી કમિટી સલાહકાર, કમિટી, સ્ટેંડીંગ કમિટી વગેરે.

કમિટી વ્યવસ્થાનું માળખુ (Committee Organization Structure)



ઉપરોક્ત વ્યવસ્થા કોઈ ખાસ પ્રકારનાં નિર્ણયો લેવા માટે બનાવવામાં આવેલ નિષ્ણાત વયક્તિઓનું જૂથ હોય છે, જે સામૂહિક રીતે આપવામાં આવેલ કાર્ય / પ્રશ્નોનો યોગ્ય નિર્ણય લઈ સમાધાન / પ્રક્રિયા સૂચવે છે. આ પ્રકારની કમિટીઓ ઘણીવાર અમુક ખાસ નિર્ણયો પુરતી હંગામી ધોરણે પણ સ્થાપવામાં આવતી હોય છે.

5.3 વ્યવસ્થાતંત્રનાં સ્વરૂપને અસર કરતાં પરિબળો :-

સામાન્યત વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે કે વ્યક્તિઓનાં સમુહ વચ્ચે સુનિયોજીત સંબંધોની રચના કરી બનાવવામાં આવતું માળખું જેનાં દ્વારા સંચાલન સરળ અને અસરકારક બને છે.

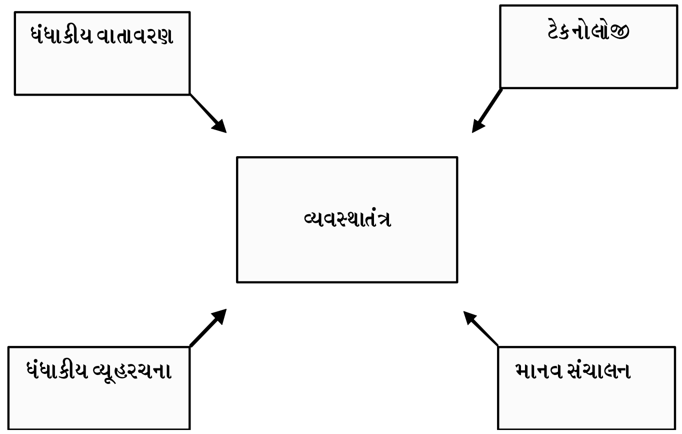
વ્યવસ્થાતંત્ર કેવું હશે તેનો આધાર મુખ્યત્વે ચાર બાબતો પર રહેલો છે એટલે કે વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ નક્કી કરવામાં ચાર બાબતો મુખ્ય છે જે નીચે મુજબ છે.

1. વ્યવસ્થાતંત્રનો વ્યાપ અને ધંધાકીય વાતાવરણ.

2. માહિતીસંચાર અને ટેકનોલોજી

3. ધંધાકીય વ્યૂહરચના

4. માનવ સંચાલન



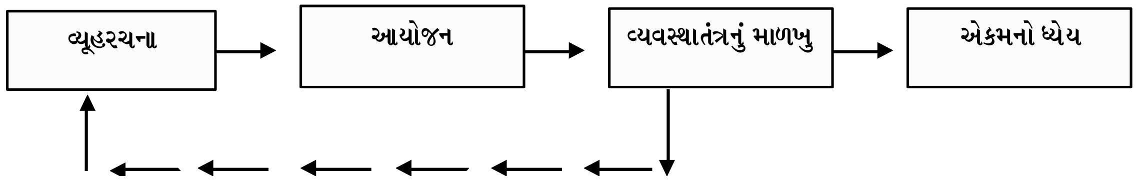
1. વ્યવસ્થાતંત્રનો વ્યાપ અને ધંધાકીય વાતાવરણ :-

એકમની શરૂઆતમાં જયારે ધંધાનું સ્વરૂપ અને વહેંવારો ઓછા હોય છે તો વ્યવસ્થાતંત્ર ખુબજ નાનું અથવા નહીં જેવું હોય છે જેમ જેમ ધંધાનો વિકાસ થતો જાય છે તેમ તેમ તેનો વ્યાપ વધે છે અને વહેવારોની માગા અને જટિલતા પણ વધે છે આવામાં જુનું અને સંકુચિત માળખું કામ લાગતું નથી તેનો વિચાર કરીને નવું માળખુ રચવાની ફરજ પડે છે દા.ત. કોઈ વેપારમાં વર્ષનાં 1000 થી 1500 જ વહેવારો થતાં હોય ત્યાં વ્યવસ્તાતંત્રનું સરળ માળખું ગોઠવી શકાય જ્યાં ધંધાનાં માલિકો સંચાલકો સીધી રીતે કોઈપણ વચ્ચેના અધિકારીઓ ન રાખતાં ધંધાનું સંચાલન કરી શકે છે જયારે ધંધાનો વ્યાપ પ્રમાણમાં મોટો હોય અને ભોગોલીક રીતે પણ વિસ્તૃત હોય તો આ વ્યવસ્થાતંત્ર કામ લાગતું નથી દા.ત. જો 1000 થી 1500 કે તેથી વધુ વેહવારો હોય અને વિવિધ જગ્યાએ એકમો હોય તો તે દરેક પર અંકુશ રાખવો શક્ય બનતો નથી તેમની કામગીરીનું મુલ્યાંકન પણ કઠિન બને છે આવા સંજોગોમાં (ટોપડાઉન) એટલે કે ઉપરથી નીચની સપાટી તરફ સતા અને જવાબદારીની સીધી લીટીએ સોંપણી કરીને વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવવું પડે છે જેથી ધ્યેય પ્રાપ્તિ સરળ રહે.

2. ધંધાકીય વ્યૂહરચના :-

કંપનીના ધંધાનો પ્રકાર અને તે અંગે ધંધાની વ્યૂહરચના શું છે તે આધારે વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવાય છે. દા.ત. એકજ પ્રકારની અને અમુક જ વસ્તુઓ બનાવી કંપનીઓ કે જેમાં બહુ જલ્દી ફેરફાર થતાં નથી તેઓ સરળ માળખું ગોઠવે છે જેમાં બહુ ઓછા લોકોને શામેલ કરવામાં આવે છે પરંતુ જો કંપની ઘણી બધી વસ્તુઓ અને મોટા પ્રમાણમાં તેમજ વિવિધ વિસ્તારમાં કામ કરતી હોય તો આવા સંજોગોમાં બદલતી પરિસ્થિતીઓ, માંગ, રૂરી, તરાહ વગેરે અંગે સભાન રહેવું પડે અને ત્વરીત બદલાવ લાવવા પડે છે વ્યવસ્થાતંત્ર ગતિશીલ રાખવું પડે છે સતર્ક રાખવું પડે છે. કાર્ય કે ઉત્પાદમાં નવીનતા, કરકસર, ગુણવતા, અસરકારકતા અને અંકુશ

રાખવા માટે આદેશોની એકરૂપતા જાળવવી પડે છે આવામાં ઉપરની સપાટીથી નીચેની સપાટીએ સતા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું પીરામીડ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર ઉપયોગી નિવડે છે.



3. ટેકનોલોજી અને માહિતીસંચાર :-

આજનાં ઝડપી માહિતીસંચાર અને ટેકનોલોજીનાં વિકાસે ધંધા વેપાર અને તેની રીતો બદલી નાખી છે ટેકનોલોજીનાં વિકાસનાં કારણે મોટા પ્રમાણમાં ઉત્પાદન, મશીન અને ઓટોમેશનનાં ઉપયોગ દ્વારા ઉત્પાદન તેમજ સમય અને શ્રમની બચતના કારણે નવી સંભાવનાઓ વિકસી છે વૈશ્વીકરણ અને ઉદારીકરણ થતાં વ્યાપારમાં તેજી આવી છે જેનો લાભ લેવા માટે માહિતી સંચાર અને ટેકનોલોજી ખુબજ મદદગાર છે. અસરકારક માહિતીસંચાર એ અંકુશ ની સફળતાની ચાવી છે વ્યવસ્થાતંત્ર માં સુચારૂ રૂપે સંકલન અને એકરૂપતા જળવાઈ રહે અને યોગ્ય રૂપરેખા ઘડીને ઓછા ખર્ચથી વધુ લાભ મેળવી શકાય છે. ખરીદી, વેચાણ, હિસાબો, સ્ટોકની ગણતરી, કર્મચારીઓનાં પગાર ભથ્થા અન્ય ખર્ચાઓ વગેરેની દરેક બાબતો પર નજર રાખી શકાય છે અને ભિવષ્યનું અનુમાન પણ થઈ શકે છે. મોટા મોટા મોલ, બેંકો અને અન્ય દા.ત. રેલ્વે, વિમાન કંપનીઓનું સંચાલન આનુ જીવંત ઉદાહરણ છે.

4. માનવ સંસાધન સંચાલન :-

કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા તેમાં કામ કરતાં વ્યક્તિઓથીજ થાય ચે વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતાં કર્મચારીઓનાં જુથ, વિભાગો તેમની આવડત, શક્તિ, ઓળખ, ઉપયોગીતા, મહત્વ, સ્વતંત્રતા વગેરેનો અભ્યાસ કરવો પડે છે અને કેવા પ્રકારનાં કેટલા કર્માચારીઓની નિમણૂંક કરવી તેમની તાલીમ પગાર ભથ્થા, બઢતી, બદલી વગેરે અંગે સ્પષ્ટ નિતી નિયમો બનાવવા પડે છે.

આ ઉપરાંત કર્મચારીઓનાં સામાજીક, સાંસ્કૃતિ, ધર્મ, જ્ઞાતિ અંગેની માન્યતાઓ રૂઢીઓ વગેરેનું પણ ધ્યાન રાખવું પડે છે તેમની પસંદ ના પસંદ અંગે તેમાનં પ્રતિભાવો લેવા પડે છે.

આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્ર કેવું હશે તેનો આધાર ઉપર મુજબનાં ચાર મુખ્ય પરિબળો પર રહેલો છે જેનો તલસ્પર્શી અભ્યાસ કર્યા બાદ જ વ્યવસ્થાતંત્ર નિર્માણ પામે છે, વિકસે છે અને સફળ થાય છે.

5.4 કેન્દ્રીકરણ (Centralisation)

સામાન્યપણે જ્યારે સંચાલનની ચર્ચા થાય ત્યારે કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ તેનાં મુખ્ય ઘટકો હોય છે. સામાન્યત લોકો તેનો ઉપયોગ કરતાં હોવા છતાં તેનો અર્થ સ્વરૂપ અને સિદ્ધાંતો જાણતા હોતા નથી. મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારનાં કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ હોય છે.

1. વિસ્તારનાં આધારે (Geographical) આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં એક જ જગ્યાએથી સંપૂર્ણ સંચલાન થતું હોય છે. દા.ત. એક જ મકાનમાં થતી કંપની કે પેઢીની બધીજ પ્રવૃતિઓ આનાં વિરૂદ્ધ જેમાં કંપની કે પેઢીના એકમો જુદી જુદી જગ્યાએથી સંચાલિત થતા હોય તો તે વિકેન્દ્રીત ગણાય છે.

2. કાર્યનાં આધારે (Functional) કાર્યના આધારે પણ કેન્દ્રીય અને વિકેન્દ્રીય વિભાજન થઈ શકે છે દા.ત. એક કંપનીનાં વેચાણનાં ઘણાં એકમો હોય એ ઉત્પાદન કે સેવાનું એક જ એકમ હોય તો તે કાર્ય અનુસાર કેન્દ્રીત થયેલ ગણાય પરંતુ જો દરેક વિભાગ પાસે પોતાનો સ્વતંત્ર સેવા કેન્દ્રો હોય તો તે વિકેન્દ્રીય ગણાય.

3. નિર્ણય ઘડતરનાં આધારે (Decisoon making) નિર્ણય ઘડતર એ એક વિશ્લેષણાત્મક અને વૈજ્ઞાનિક પ્રકારનું કાર્ય છે જયાં સતાની સોંપણી દ્વારા ઉચ્ચ સપાટીએ નિર્ણય લેવાતા હોય અને વિકેન્દ્રીકરણ દ્વારા છેવટનાં કર્મચારીઓને તેમનાં કાર્યો અંગે નિર્ણયો લેવાની સતા આપેલ હોય.

હકીકતમાં વહેવારીક રીતે સંપૂર્ણ કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ હોતું નથી દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર માં આ બંન્નેનો ઉપયોગ થાય છે પરંતુ તેમનું પ્રમાણ (માત્રા) અલગ અલગ હોય છે.

કેન્દ્રીકરણ (Centralisation)

સામાન્ય અર્થમાં કેન્દ્રીકરણ એટલે સતા અમુક વ્યક્તિઓ પાસે કેન્દ્રીત થયેલ હોવી.

હેન્રી ફેયોલ નાં મતે "દરેક કાર્ય જ્યાં તાબેદારોનું મહત્વ ઘટે તે કેન્દ્રીકરણ કહેવાય"

મોટા ભાગે ની શેનાં કારણોથી ઉચ્ચ સંચાલકો પોતાની પાસે સતા રાખવી જરૂરી સમજે છે.

1. **અંગત નેતૃત્વ માટે :-** એક નાના એકમ માટે અને કોઈ મોટા એકમનાં શરૂઆતનાં સમયગાળામાં અંગત નેતૃત્વ મહત્વ ધરાવે છે. આ બન્ને પરિસ્થિતીમાં એકમનાં કામગીરી સિમીત હોય છે અને ઉચ્ચ સંચલાક તમામ સતાઓ પોતાની પાસે રાખે છે અને દરેક પર દેખરેખ રાખી શકે છે. નિર્ણયો ઝડપથી લઈ શકે છે. અને સાહસિક તેમજ દીર્ઘ દ્રષ્ટિવાળા પગલાં શક્ય બનાવે છે.

2. **કાર્યો અને નિર્ણયોમાં એકરૂપતા માટે :-** જ્યારે કંપનીનાં બધાં એકમો એક પ્રકારનું કામ એક જ રીતે કરે તો મહત્વની બાબતો અંગે નિર્ણયો લેવાનું કામ કેન્દ્રીત હોય તે જરૂરી છે. ઉચ્ચ સંચાલકો પોતાની સતાની રૂએ લિધેના નિર્ણયો દ્વારા કાર્યોમાં એકરૂપતા લાવે છે દા.ત કામનાં કલાકો, પગાર ધોરણ, બઢતી, ખરીદી કેન્દ્રીયકૃત રીતે એક જ જગ્યાએથી થાય વગેરે.

3. **સંકલનનો હેતુ :-** એકમનાં બધાજ કાર્યો સુગ્રથિત કરવામા માટે અમુક અંશે કેન્દ્રીય કરણ જરૂરી છે પરંતુ જો વધુ પડતુ કેન્દ્રીકરણ અથવા વિકેન્દ્રીકરણ થાય થો સંકલન મુશ્કેલ બને છે. એકમની વિવિધ પ્રવૃતિઓ વચ્ચે સંવાદિતા અને સંકલન થાય તે અત્યંત જરૂરી છે દા.ત. વેચાણ વિભાગનાં અનુમાનનાં આધારે ઉત્પાદન વિભાગ આયોજન કરે.

4. **કટોકટીનો સામનો કરવા :-** જ્યારે ધંધાની પરિસ્થિતીઓ અનિશ્ચીત હોય અને એકમ પર કટોકટીની શક્યતા હોય ત્યારે કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે. કેન્દ્રીકરણ દ્વારા લાંબા અને ટૂંકા ગાળાનાં બુદ્ધિગમ્ય નિર્ણયો લઈને કટોકટીનો સામનો કરી શકાય છે.

કેન્દ્રીકરણનાં લાભો :-

કેન્દ્રીકરણનાં લાભો નીચે મુજબ છે :-

1. **ઝડપી નિર્ણયો લેવા :-** કટોકટી વખતે વધુ જોખમકારક પરિસ્થિતી અને અન્ય પરિસ્થિતીઓમાં ઝડપી નિર્ણયો લેવાનું પ્રમાણ વદ્દુ હોય તેવી પરિસ્થિતીમાં કેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી બને છે અધિકારીઓ પોતાનાં વિભાગની પ્રવૃતિઓ અંગે ત્વરીત નિર્ણયો લઈ શકે છે.

2. **નાના એકમો માટે :-** નાના કદનાં અને ભૌગોલીક રીતે સિમીત એકમોમાં કેન્દ્રીકરણ લાભદાયી છે કારણ કે સંચાલનમાં વધુ લોકો સામેલ હોતા નથી, વ્યવસ્થાતંત્ર સરળ હોય છે અને નિર્ણયો લેવાની સતા અમુક અધિકારીઓને જ સોંપી શકાય છે.

3. **નિર્ણય ઘડતર :-** એકમમાં કેન્દ્રીકરણ હોવાથી નિર્ણય ઘડતરમાં સરળતા રહે છે સતા અમુક જ અધિકારીઓ પાસે હોવાથી નિર્ણયોમાં સાતત્ય હોય છે અને તેઓ પોતાનાં વિભાગનાં પ્રવૃતિ અને રહસ્યો જાળવી શકે છે.

4. **અંકુશ :-** કેન્દ્રિકરણ અંકુશનું એક સરળ સાધન છે જુદા જુદા વિભાગનાં અધિકારીઓ એ તેમના તાબાનાં કર્મચારીઓ પર જ અંકુશ રાખવાનો હોય છે તેથી અંકુશ અસરદાર બને છે અને કર્મચારીઓ પોતાનાં કાર્યો પ્રત્યે જાગૃત રહે છે.

5. **પ્રવૃતિનું મુલ્યાંકન :-** જ્યારે કેન્દ્રીકરણ થાય છે ત્યારે સતાની સાથે જવાબદારીની પણ સોંપણી થાય છે અને જે તે વિભાગનાં અધિકારીઓ તેમનાં વિભાગનાં પરિણામો અંગે જવાબદાર બને છે તેમનાં વિભાગોનાં પરિણામોનું મુલ્યાંકન, સરખામણી અને અંકુશ સરળ બને છે.

6. **વેપાર ચક્રનો લાભ લેવા :-** એવા એકમો જેમાં તેજી - મંદીની ખુબ અસર થતી હોય તો ત્વરિત નિર્ણયો લેવા જરૂરી બને છે આવી પરિસ્થિતીમાં બજારનાં લાભો મેળવવા માટે કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે

7. **સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ :-** કેન્દ્રીકરણમાં કોઈ પ્રવૃત્તિઓ બેવડાતી નથી તેથી સાધનોનો બિજરૂરી બગાડ થતો નથી

8. **અંગત નેતૃત્વ પૂરી પાડવા :-** એકમનું કદ નાનું હોય ત્યારે અંગત નેતૃત્વ સાહસિક નિર્ણયો અને દીર્ઘદ્રષ્ટિ વાળા પગલાં લેવામાં સતાનું કેન્દ્રીકરણ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે આજ નેતૃત્વ કટોકટીનાં સમયમાં બુદ્ધિગમ્ય અને ત્વરિત નિર્ણયો દ્વારા તેનો સામનો કરી શકાય છે.

કેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ :-

સતાનાં કેન્દ્રીકરણ દ્વારા અનેક લાભો મેળવી શકાય છે સાથે સાથે તેની અમુક મર્યાદાઓ પણ છે.

1. **આપખુદ વર્તન :-** અધિકારીઓ પાસે વધુ પડતી સતાઓ આવતાં તે આપખુદ બને છે. અને તાબાનાં કર્મચારીઓ પર મે હુકમી ચલાવે છે. સતાની કેન્દ્રીકરણ થી ઉચ્ચ સાપટીએ ગેરરીતીઓ લાગવગ અને ભ્રષ્ટાચારને ઉતેજન મળવું સંભવ છે.

2. **કાર્યબાજ માં વધારો :-** ઉચ્ચ અધિકારીઓ પાસે સતા હોતાં દરેક કાર્ય પર તેમને દેખરેખ રાખવી પડે છે કાર્યબોજમાં વધારો થાય છે મહત્વનાં કાર્યોઅંગે સમય ફાળવી શકાતો નથી.

3. **નિર્ણયોમાં વિલંબ અને અયોગ્યતા :-** કાર્ય બોજમાં વધારો થતાં તેનાં અમલમાં પણ વિલંબ થાય છે કારણ કે આવા નિર્ણયોની જાણ ની ચલી સપાટીએ પહોંચતા કાર્યનો અમલ કરવા માં વિલંબ થાય છે. ઘણી વખત આ રીતે મનસ્વી રીતે ત્વરીત લીધેલા નિર્ણયો અયોગ્ય, અપરિપકવ અને ઘાતક નિવડે છે કારણ કે આવા નિર્ણયો અંગે ઊંડાણ પૂર્વકનો અભ્યાસ થઈ શકતો નથી.

4. **અસ્થિરતા અને વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ :-** ઉપરી અધિકારીઓ પાસે વધુ પડતી સતાઓ હોવાનાં કારણે વ્યવસ્થાંત્રમાં અસ્થિરતા ઉદભવે છે. સહકારની ભાવના ઘટે છે તાબેદારોની સ્થિતી યંત્રવત બને છે અધિકારી જેમ કહે તેમ જ વર્તવું પડે છે તેજ કાર્ય કરવું પડે છે આથી વિશિષ્ટીકરણ અપનાવી શકાતું નથી.

5. **માનવતત્વની ઉપેક્ષા અને અસરકારક :-** સતાનું કેન્દ્રીકરણ એમ માનવતત્વની ઉપેક્ષા કરે છે અધિકારીઓ તેમનાં હાથ નીચેનાં કર્મચારીઓ પર જો હુકમી ચલાવે છે દબાણ લાવે છે, ધમકાવે છે કર્મચારીઓ સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરી શકતા નથી લાંબા ગાળે આવી પરિસ્થિતીઓથી કર્મચારીઓમાં અસંતોષ જન્મે છે અને અસરકારકનું વાતાવરણ ઉદભવે છે જે લાંબાગાળે વ્યવસ્થાતંત્ર અને એકમ માટે યોગ્ય નથી.

6. **અભિપ્રેરણ પર પ્રતિકૂલ અસર :** અધિકારીઓ પાસે અડેદથ્યુ સતા આવતાં અને કર્મચારીઓ યંત્રવત કામગીરી કરતાં તેઓમાં કાર્ય અંગેની પ્રેરણા, જુસ્સો અને ઉત્સાહનો અભાવ વર્તાય છે તેમને કંઈક નવું કરવું, નવા વિચારો નવી ટેકનિક વગેરે અંક્ષે કોઈ પ્રકારનું પ્રોત્સાહન નથી મળતુ.

   આમ કેન્દ્રીકરણ અંગે યોગ્ય સમતુલા જળવાય તે જરૂરી છે વધુ પડતું કે ઓછું કેન્દ્રીકરણ બંન્ને એકમને નુકશાનકારક બને છે.

5.5 વિકેન્દ્રીકરણ

સામાન્ય અર્થમાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં નીચેની સપાટીનાં કર્મચારીઓ તે તેમની કક્ષાએ નિર્ણયો લેવાની સતા આપવી એ વિકેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.

કીથડેવીસનાં મતે જ્યાં સુધી વહેવારૂ હોય ત્યાં સુધી વ્યવસ્થાતંત્રમાં નાનામાં નાનાં એકમ સુધી સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી એટલે વિકેન્દ્રીકરણ

ન્યુમેન ની દ્રષ્ટિએ સંચાલકીય કાર્યની વહેંચણી અને વિવિધ સંચાલકીય વ્યક્તિઓને નિશ્રીત જવાબદારીની સોંપણીની બાબત એટલે જ વિકેન્દ્રીકરણ.

વિકેન્દ્રીકરણ કરવા માટેનાં પરિબળો નીચે મુજબ છે.

1. જયારે જયારે જરૂર જણાય ત્યારે જેતે સપાટીએ ત્વરીત અને યોગ્ય નિર્ણયો લેતાં સમસ્યાઓનો જલ્દી સમાધાન આવે છે અને મળેલ તક નો લાભ લઈ શકાય છે.

2. જયારે ઉચ્ચ સપાટીએ સંચાલકો માહિતીસંચાર ઘટાડવા માગે ત્યારે વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી બને છે કારણ કે અમુક જરૂરી અગત્યની માહિતીઓને ઉચ્ચ સપાટીએ રજૂ કરવાની હોય છે બીન મહત્વની અને રોજબરોજની માહિતીની ઉચ્ચ સપાટીએ જરૂર હોતી નથી.

3. જ્યારે એકમનો ભાવ વધારે હોય અને અમુક પેદાશ બજાર કે વિસ્તાર વધુ ધ્યાન આવવું પડે છે. જુદી જુદી બાબતો અંગે નિષ્ણાંતોને કાર્ય સોંપવું પડે છે તેથી વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી બને છે ટેકનોલોજીનો વિકાસ અને વિસ્તાર પણ વિકેન્દ્રીકરણનું કારણ બને છે.

4. ધંધાનાં વિકાસ માટે પણ વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે પ્રારંભીક તબક્કે નાના પાયે ચાલતા એકમ માટે કેન્દ્રીકરણ યોગ્ય છે પરંતુ કાળક્રમે ધંધાનો વિકાસ થતાં બધીજ પ્રવૃતિઓ પર દેખરેખ રાખવી શક્ય બનતી નથી તેથી પણ વિકેન્દ્રીકરણ આવશ્યક બને છે.

5. કર્મચારીઓનાં વિકાસ અભિપ્રેરણ અને વિશિષ્ટતાનો લાભ લેવા માટે પણ વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે કારણ કે દરેક સપાટીએ તેમને તેમની યોગ્યતા અને આવડત મુજબ કાર્ય કરવાની છૂટ હોય છે તેથી તેઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે અને છેવટે એકમને ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં મદદરૂપ થાય છે.

વિકેન્દ્રીકરણનાં ફાયદાઓ :- સામાન્યત કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એ બંન્ને વિરૂદ્ધ ખ્યાલો છે એટલે કેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ વિકેન્દ્રીકરણનાં લાભ બને છે અને કેન્દ્રીકરણનાં લાભ એ વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ બને છે કારણ કે એક ખ્યાલ અપનાવતા બીજો છોડવો પડે છે.

વિકેન્દ્રીકરણનાં ફાયદાઓ નીચે મુજબ છે :-

1. **કાર્ય બોજમાં ઘટાડો :-** સતા અને કાર્યની વહેંચણી થતા ઉચ્ચ અધિકારીઓ અને તેમનાં નીચેનાં કર્મચારીઓ પર કાર્યનો બોજ ઘટે છે તેમને ફક્ત તેમનાં કાર્ય પુરતું ધ્યાન રાખવાનું હોય છે. જેથી તેઓ અગત્યનાં પ્રશ્નો પર ધ્યાન આપી શકે છે.

2. **ઝડપી નિર્ણયો :-** જે તે સપાટીએ નિર્ણયો લેવાની સતા હોવાથી જે તે કાર્યનાં અમલ માટે ઝડપથી નિર્ણયો લઈ શકાય છે ઉપરી અધિકારીઓની પરવાનગી ની જરૂર પડતી નથી.

3. **કાર્યમાં વિવિધતા :-** જ્યારે ધંધો વિકાસ કરે છે ત્યારે સંચાલકો સમક્ષ તેનાં પ્રશ્નો જટિલ બનતા જાય છે અને જો સતાનું કેન્દ્રીકરણ હોય તો દરેક પ્રશ્નોનો નિકાલ પણ તેમને કરવાનો થાય અને કોઈ પણ બાહોશ વ્યક્તિ દરેક કામ જાતે કરી શકતો નથી તેથી ઉચ્છસંચાલકોની દેખરેખ માં નીચલી સપાટીએ સતાનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવામાં આવે છે અને વિવિધ વિભાગો સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે એકબીજાનાં કાર્યમાં દખલ કરતા નથી.

4. **સંચાલકોનો વિકાસ :-** જ્યારે તાબાનાં કર્મચારીઓને સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય છે ત્યારે તેમને પોતાની ક્ષમતા પુરવાર કરવાની તક મળે છે જેથી તેઓ તેમની સૂઝ અને આવડત દ્વારા કાર્ય સિદ્ધ કરી સ્વયંને અને ઉચ્ચસંચાલકોને સિધ્ધ કરવા માંગે છે.

તેઓની સંચાલકીય કુશળતામાં વધારો થાય છે તેઓની નિર્ણય શક્તિ ખીલે છે અને એક સારા સંચાલક બનવાની પ્રેરણા મળે છે.

5. **અસરકારક અંકુશ અને દેખરેખ :-** જેમ જેમ વિકેન્દ્રીકરણની માત્રા વધે છે તેમ અંકુશ અને દેખરેખનું કાર્ય સંચાલકો તેમનાં વિભાગ અંગેના નિર્ણયો જાતે જે લઈ શકે છે દા.ત. કાર્યની વહેંચણી, ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં ફેરફાર, બઢતી માટેની ભલામણ શિસ્તનાં પગલાં વગેરે ટૂંકમાં અધિકારીઓ પોતાના વિભાગની કામગીરી માટે સંપૂર્ણ જવાબદાર ગણાય છે તેથી તેઓ સારી દેખરેખ અને અંકુશ રાખે છે.

6. **સંકલન અને સંવાદિતા :-** જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણ થાય છે ત્યારે વિભાજીત એકમો વચ્ચે સંકલનનું કાર્ય સુચારૂ અને કાર્યક્ષમ રીતે થાય તે અગત્યનું છે વિવિધ પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓનું નિરાકરણ જે તે એકમોએ જાતે જ કરવાનું હોતો તેમનાં છેવટનાં પ્રશ્નો અંગેજ ઉચ્ચ સંચાલકોએ ધ્યાન આપવું પડે છે આમ વિવિધ એકમો વચ્ચે સંકલન અને સંવાદિતા જળવાય છે. તેઓ એકબીજાનાં સહકાર થી કાર્ય કરે છે.

7. **અભિપ્રેરણ અને જુસ્સામાં વધારો :-** સતા અને જવાબદારીની સોંપણી નો કરણે કર્મચારી જવાબદાર બને છે તેમનું મહત્વ વધે છે. હોદ્દો મળે છે અને તેમની જરૂરીયાતો સંતોષાય છે તે વધુ અને સારુ કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે. તે અન્ય કર્મચારીઓ સાથે ગાઢ સંબધની જાળવણી કરે છે અને પરિણામે દરેક કર્મચારીઓ જુસ્સાભરે એક ધ્યેય મેળવાનાં યોગ્ય પ્રયત્નો કરે છે.

8. **અન્ય લાભો :-** વિકેન્દ્રીકરણ કરતાં ઉપરનાં મળતાં લાભો સિવાય અન્ય ફાયદાઓ પણ થાય છે દા.ત. ઝડપી માહિતીસંચાર, ઉચ્ચ, મધ્ય, અને નીચલી સપાટીનાં અધિકારીઓની મહતમ શક્તિઓનો ઉપયોગ, વધુમાં વધુ કાર્ય લાભો આપતા તાલીમ દ્વારા કુશળતા વધારવી એકમની પડતર ઘટાડવી અને ઉત્પાદકતા વધારવી.

વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ :-

વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ નીચે મુજબ ગણાવી શકાય :-

1. તેનાથી સંચાલન ખર્ચ વધે છે. કુશળ સંચાલકોની ઉચા પગારે ભરતી કરી ને જો તેમની કાર્યક્ષમતાનો પુરતો ઉપયોગ ન થઈ શકે તો ખર્ચ સામેનો લાભ ઓછા મળે છે અને બિનજરૂરી ખર્ચમાં વધારો થાય છે.

2. જ્યારે એકમ કે ધંધો નાનો હોય ત્યારે કોઈ વસ્તુ કે પ્રક્રિયા માટે પુરતું વિકેન્દ્રીકરણ કરવું શક્ય બનતું નથી કારણ કે જેતે પ્રક્રિયા કે વસ્તુ માટે અલગ વિભાગ બનાવવાથી નાણાંકીય નુકશાન થઈ શકે છે અને તે જરૂરી પણ નથી હોતુ.

3. સતાનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવાથી વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલનનું કાર્ય ખુબજ મુશ્કેલ બને છે કારણ કે સંકલનનું કાર્ય ખુબ જ મુશ્કેલ બને છે કારણ કે દરેક વિભાગનાં જવાબદાર અધિકારીઓ પોતાની ક્ષમતા પુરી કરવામાં રસ ધરાવતાં હોય છે.

4. જ્યારે કોઈ કટોકટીની પરિસ્થિતી આવે ત્યારે ત્વરીત અને વ્યાપક અસરકારક નિર્ણયો લેવા પડે છે આવામાં વિકેન્દ્રીત માળખું અસરકારક નિવડતું નથી કારણ કે વિકેન્દ્રીકરણમાં સતા વિવિધ વિભાગો અધિકારીઓમાં વહેંચાયેલી હોય છે.

5. વિકેન્દ્રીકરણ કરવાથી એક સમાન નિર્ણયો કે એક સમાન નિયમો બનાવી શકાતા નથી એક જ પ્રકારનાં કાર્ય માટે અલગ-અલગ વિભાગોમાં અલગ-અલગ નિયમો લઈ શકે આ રીતે એકમમા એકરૂપતા આવતી નથી. સાતત્ય જળવાતું નથી. અને અવરોધો સર્જાય છે.

6. વિકેન્દ્રીકરણ થવાથી ઉપરી અધિકારીઓનો તાબામાં અધિકારીઓ કર્મચારીઓ પર અંકુશ ઘટે છે દરેક કર્મચારી સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે સતા ધરાવે છે તેથી અહમનો ટકરાવ થાય છે અંકુશ મુશ્કેલ બને છે અને ઉચ્ચ સપાટીએ માહિતી સંચાર અસરકારક થતો નથી.

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચે સમતુલા.

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એ બંન્ને એકબીજાની વિરુદ્ધ છે પરંતુ કોઈપણ એકમ કે ધંધામાં સંપૂર્ણ કેન્દ્રીકરણ કે સંપૂર્ણ વિકેન્દ્રીકરણ વહેવારુ રીતે શક્ય નથી બંન્નેનો અમુક લાભ અને મર્યાદાઓ છે તેથી તેમની વચ્ચે સમતુલા જળવાય તે ખુબજ જરૂરી છે. કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ નું પ્રમાણ કેટલું હોવું જોઈએ એ એક પક્ષ પ્રશ્ન છે તેથી નીચેનાં મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં લેતાં આ પ્રમાણ નક્કી કરવું જોઈએ :-

1. **વ્યસ્થાતંત્રની જટિલતા અને વિસ્તાર :-** વ્યવસ્થાતંત્ર ખુબજ વિશાળ હોય તો તેમાં અધિકારીઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવી જરૂરી છે સાથે સાથે વ્યવસ્થાતંત્રનો વહેવારો ખુબ જ ગુંચવણભર્યા હોય તો પણ સતા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવી પડ છે જો એકમ કે વ્યવસ્થાતંત્ર નાનું હોય અને સરળ વહેવારો હોય તો કેન્દ્રીકરણ વધુ પ્રમાણમાં થઈ શકે છે.

2. **કર્મચારીઓ ની દક્ષતા :-** જો કર્મચારીઓ દક્ષ હોય અને નીચેની સપાટીએ થતા કાર્યો અંગે સ્વતંત્ર નિર્ણયો લેવાની આવડત ધરાવતા હોય તો વિકેન્દ્રીકરણ કરીને તેમને સતા અને જવાબદારી સોંપી શકાય પરંતુ જો કર્મચારીઓમાં અનુયાયી પ્રવૃત્તિ હોય ઉત્સાહ નો અભાવ હોય અને જવાબદારી સ્વીકારવા તૈયાર ન હોય તો કેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે.

3. **અસરકારક માહિતીસંચાર પદ્ધતિ :-** અસરકારક અને પુરતી માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા સતા અને જવાબદારીનાં વિકેન્દ્રીકરણની પૂર્વ શરત છે જેથી એકમ કે વિભાગને અંકુશમાં રાખી શકાય છે. આજનાં માહિતીસંચારનાં સમયમાં આ કાર્ય ખુબજ સરળ અને સસ્તુ બન્યું છે જેથી વિકેન્દ્રીકરણને પ્રોત્સાહન મળ્યું છે. પરંતુ જ્યાં માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનો અભાવ હોય ત્યાં કેન્દ્રીકરણ જ એક ઉપાય છે.

4. **વિભાગો અને એકમોનો વિસ્તાર :-** જો વિવિધ એકમો અલગ અલગ જગ્યાએ સ્થાપીત હોય અને મોટા પ્રમાણમાં હોય તો વિકેન્દ્રીકરણ જરૂરી છે પરંતુ નાણાંકીય વહેવારો કેન્દ્રીકૃત હોવા જોઈએ જેથી અંકુશમાં સરળતા રહે ખાસ કરીને મૂડી ખર્ચ અંગેના નિર્ણયો કેન્દ્રીકૃત પદ્ધતિ લેવાય અને મહેસૂલી ખર્ચાઓ અમુક મર્યાદાઓ સુધી એકમ કક્ષાએ લેવાય.

5. **ધોરણ સ્થાપન કે માનકીકરણ :-** જો વસ્તુ, સેવા, ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા વગેરે અંગે ધોરણ સ્થાપન એટલે કે માનકીકરણ થઈ શકતું હોય તો વિકેન્દ્રીકરણ સારો વિક્લ્વ છે કારણ કે વહેવારો અને ઉત્પાદોમાં એકરૂપતા લાવી શકાય છે અને અંકુશ પણ સરળ બને છે.

6. **પરિસ્થિતીઓની જટિલતા :-** જયારે ધંધાકીય પરિસ્થિતીઓ ખુબ જ અનિશ્ચીત હોય એકમને વિકટ પ્રશ્નોનો સામનો કરવા જેવી પરિસ્થતીઓ દેખાતી હોય એકમનાં અસ્તિત્વનો પ્રશ્ન હોય એવા સંજોગોમાં કેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી છે. આવા સંજોગોમાં બુદ્ધિગમ્ય ટુંકા અને લાબાંગાળાના નિર્ણયો એકમનાં હિતમાં લઈ શકાય છે અને વિરુદ્ધ પરિસ્થીઓ ટાળી શકાય છે.

કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચે તફાવત કેન્દ્રીકરણ એ બંન્ને એકબીજાની વિરુદ્ધ છે બંન્ને સંપૂર્ણ રૂપમાં કોઈપણ એકમમાં જોવા મળતા નથી તેમનું પ્રમાણ અલગ અલગ હોય છે. આ બંન્ને વચ્ચે તફાવતનાં મુખ્ય મુદ્દાઓ નીચે મુજબ છે.

તફાવતનાં મુદ્દા	કેન્દ્રીકરણ	વિકેન્દ્રીકરણ
અર્થ અને વ્યાખ્યા	કેન્દ્રીકરણ એટલે ઉચ્ચ સંચાલકો સતા પોતાનાં હસ્તક રાખે બધાજ નિર્ણયો તેજ લે છે જેને કેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.	વિવિધ સપાટીએ જરૂરીયાત મુજબ અધિકારીઓને સતાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. જેને વિકેન્દ્રીકરણ કહેવાય છે.
કર્મચારીનું મહત્વ	આમાં કર્મચારીઓ અને તાબેદારોનું મહત્વ ઘટે છે.	આમાં કર્મચારીઓ અને તાબેદારોનું મહત્વ વધે છે.
નિર્ણયો	મોટાભાગનાં નિર્ણયો ઉચ્ચ સપાટીએથી લેવાય છે.	નિર્ણય લેવાની સતા જે તે વિભાગ ને હોય છે.
કાર્યબોજ	અમુક જ ઉચ્ચ સપાટીનાં સંચાલકો પાસે સતા હોવાથી તેમનો કાર્યબોજ વધે છે.	વિકેન્દ્રીકરણથી નિર્ણયો અલગ અલગ વિભાગો અને સપાટીએ લેવાતા હોતા કાર્યની વહેંચણી થઈ જાય છે કાર્યબોજ ઘટે છે.
કટોકટીનો સામનો	કટોકટીનો સમયે ત્વરીત નિર્ણયો લેવાનો હોતા કેન્દ્રીકરણ ઉપયોગી બને છે.	વિકેન્દ્રીકરણમાં વિવિધ સપાટીએ નિર્ણયો લેવા હોતા ઝડપ આવતી નથી.
સંકલનની મુશકેલીઓ	કેન્દ્રીકરણમાં સંકલનની મુશ્કેલીઓ પડતી નથી કારણ કે નિર્ણયો અમુક જ વ્યક્તિઓ કરે છે.	વિકેન્દ્રીકરણમાં વિવિધ વિભાગો અધિકારીઓનાં કાર્યનું સંકલન મુશ્કેલ બને છે.
વ્યવસ્થાતંત્રનું કદ	જ્યાં વ્યવસ્થાતંત્ર નાનુ હોય વહેવારો સરળ અને ઓછા હોય ત્યાં કેન્દ્રીકરણ વધુ જોવા મળે છે.	જ્યાં વ્યવસ્થાતંત્ર મોટું હોય અને પ્રવૃતિઓ જટિલ હોય ત્યાં વિકેન્દ્રીકરણ જોવા મળે છે.
નેતૃત્વ	અંગત નેતાગીરીને પ્રોત્સાહન આપે છે અને યોગ્ય વ્યક્તિઓની અછત સર્જાય છે. એવા વ્યક્તિઓ જે એકમ ને આગળ લઈ જઈ શકે.	કુશળ અને કાર્યક્ષમ મેનેજરો તૈયાર કરે છે જેમાં નેતૃત્વનો વિકાસ થાય છે.
ગતી શીલતા	વ્યવસ્થાતંત્ર જડ હોય ત્યાં કેન્દ્રીકરણ હોય છે.	જે વ્યવસ્થાતંત્ર ગતીશીલ અને સતત બદલાતુ હોય ત્યાં વિકેન્દ્રીકરણ થાય છે.
ક્યાં લાભદાયક છે	1) વ્યવસ્થાતંત્ર નાનુ હોય 2) માહિતી સંચાર અસરકારક 3) કાર્ય પુનરાવર્તન અને પ્રમાણીત હોય 4) કર્મચારીઓમાં નિર્ણય લેવાની આવડત ન હોય 5) સંચાલકો રૂઢિચુસ્ત હોય અને સતા પોતાની પાસે જ રાખે.	1) વ્યવસ્થાતંત્ર મોટુ હોય 2) માહિતીસંચાર સિમીત 3) કાર્ય પ્રમાણીત કે પુનરાવર્તીત ન હોય 4) કર્મચારીઓ નિર્ણય લેવા સક્ષમ હોય 5) સંચાલકો પ્રગતિશીલ હોય અને તાબેદારોને જવાબદારી સોંપતા હોય.

5.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાના તબક્કાઓ ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

2. વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. વ્યવસ્થાતંત્રનાં સ્વરૂપને અસર કરતાં પરિબળો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. સત્તાનું કેન્દ્રિકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એટલે શું ? વિગતે સમજાવો.

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. કાર્યનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) એટલે શું ?

....

....

....

....

....

2. શ્રેણીક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix organization) એટલે શું ?

....

....

....

....

....

3. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization) - ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

....

4. કમિટી વ્યવસ્થાતંત્ર (Committee Organization) - ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

....

5. કેન્દ્રીકરણનાં લાભ જણાવો.

....

....

....

....

....

6. કેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ જણાવો.

....

....

....

....

....

7. વિકેન્દ્રીકરણનાં લાભ જણાવો.

....

....

....

....

....

8. વિકેન્દ્રીકરણની મર્યાદાઓ જણાવો.

....

....

....

....

....

એકમ 6

કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ - 1

: રૂપરેખા :

6.1 પ્રાસ્તાવિક

6.2 વ્યાખ્યા

6.3 સફળતાના સિદ્ધાંતો

6.4 સંચાલન અને બિનસંચાલન કર્મચારી

6.5 વ્યવસ્થાના પ્રશ્નો

6.6 સ્વાધ્યાય

6.1 પ્રાસ્તાવિક

દોરવણી એટલે કે ધ્યેય તરફ દોરી જવું. સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો પૈકી આયોજન, પ્રબંધ, કર્મચારી વ્યવસ્થા અને અંકુશ વગેરેનો અમલ દોરવણી દ્વારા જ થાય છે. ધંધાકીય એકમમાં સૌથી અગત્યનું પરિબળ એ માનવ શકિત છે. દરેક માનવ સ્વભાવ, વર્તણૂક, વહેવાર, આવડત વગેરેમાં એકબીજાથી તદ્દન અલગ હોય છે અને તેમનાં સહકાર વિના એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ થઇ શકે નહી. આ માનવ શકિતને એકસૂત્રમાં, એક ધ્યેય પ્રત્યે એકાત્મ કરીને સફળતા મેળવવી એ કામ દોરવણીનું છે. સક્ષમ દોરવણી દ્વારા ઇચ્છીત પરિણામો મેળવી શકાય છે. તે માટે દોરવણી આપનાર સક્ષમ અને કાર્યદક્ષ હોવો જોઇએ.

6.2 વ્યાખ્યા

કુન્ત્ઝ અને ઓડેનલનાં જણાવ્યા મુજબ "તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેના પર દેખરેખ રાખવી તેનું નામ દોરવણી."

બીજા સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો દોરવણી એટલે ધ્યેય સિદ્ધ કરવા કર્મચારીઓને આદેશો અને માર્ગદર્શન આપીને તેમનાં પર દેખરેખ રાખવી.

દોરવણીમાં નીચે મુજબનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

- કર્મચારીઓને શું કરવાનું છે અને તે દર્શાવવું કે તે થઇ રીતે થઇ શકે.
- કર્મચારીઓને તેમને સોંપલ કાર્યો અંગે સૂચનાઓ અને આદેશો આપવા.
- કર્મચારીઓની પ્રવૃતિઓ પર નજર રાખવી.

- કર્મચારીઓને સોપેંલ કાર્ય અંગે ઉત્સાહિત કરવા અને તેઓ સંસ્થાનાં ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં શ્રેષ્ઠ પ્રદાન કરે તે માટે પ્રયાસો કરવા.

- નેતૃત્વ પુરૂ પાડંવુ.

મેનેજરો યોજના બનાવે અને નિર્ણયો લે છે. તે ઓ સંસ્થામાં કાર્ય અંગેની યોજના બનાવે છે અને કાર્ય નક્કી કરે છે. કાર્યો કરવા માટે કર્મચારીઓની ભરતી કરવામાં આવે છે. પરંતુ ¾hú¼h f { kþ hey kuÃkkNkÚe f kÞoÃkkwf hð kLkwf kÞoy uËkuõý ¤kwA y ¤÷ úkUku“Management in action” પણ કહેવાય છે. આ એવી પ્રવૃતિ છે જેમાં મેનેજર તેના ઈચ્છીત કાર્યો કર્મચારીઓ પાસેથી કરાવી શકે છે.

આમ જોતા દોરવણીની નીચે મુજબની લાક્ષણિકતા ઓ સામે આવે છે.

(1) આ એક સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે

(2) સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતી પ્રક્રિયા છે, વિશાળ છે.

(3) આ એક હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે, ધ્યેય નક્કી હોય છે.

(4) કાર્યો પર દેખરેખ હોય છે.

(5) માહિતી સંચાર યોગ્ય હોય છે.

(6) કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન, સુચનાઓ અને આદેશો અપાય છે.

(7) વધુ અને સારુ કામ કરવા માટે પ્રેરણા અને પ્રોત્સાહન અપાય છે.

(8) સંચાલનના દરેક કાર્યો સાથે સંકળાયેલ પ્રવૃત્તિ છે.

યોજનાઓનો જો યોગ્ય અમલ ન થાય તો તે ફક્ત કાગળ પર જ રહી જાય છે. તેને કાર્યન્વીત કરવા માટે લોકોને કામે લગાડવા પડે અને તેમને જણાવવું પડે કે કયુ કામ કઈ રીતે અને ક્યારે પુરુ કરવાનુ છે. સાથે સાથે તેમને તેમના કરેલા કાર્યો પ્રત્યે સંતુષ્ટીની લાગણી થવી જોઈએ દોરવણીનું મહત્વ નીચે મુજબના કાર્યો અંગે જાણી શકાય.

1. આના દ્વારા કર્મચારીઓને સોંપાયેલ કાર્ય સમય મર્યાદામાં અને કુશળતાથી કરાવી શકાય છે.

2. યોગ્ય અભિપ્રેરણા અને માર્ગદર્શન દ્વારા કર્મચારીઓને તેમના કાર્યો પ્રત્યે સંતુષ્ટીની ભાવનાથી અને વધુ સારુ કામ કરવા માટે પ્રેરી શકાય છે.

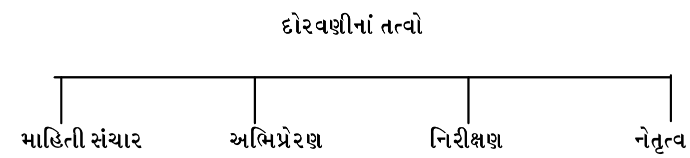
3. આના દ્વારા શિસ્ત જળવાય છે અને જે સારૂ કામ કરે તેને પ્રોત્સાહન અપાય છે.

4. દોરવણીમાં નિરક્ષણનો મોટો ફાળો છે. જેનાં દ્વારા કર્માચારીઓ તેમને સોંપલ કાર્યો કરે છે તે જાણી શકાય છે.

5. એકમમાં જુદી-જુદી વ્યકિતઓ અલગ અલગ કાર્યો કરે છે. દરેક કાર્ય અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવું અને અંગત ધ્યેયો તે સંસ્થાના ધ્યેય સાથે બંધ બેસાડવાનું કાર્ય એ દોરવણીનો હાર્દ છે.

6. દોરવણીનો મુખ્ય આધાર નેતૃત્વ છે, જે કર્મચારીઓ વચ્ચે જૂથભાવના (ટીમ સ્પીરીટ) જગાવે છે અને યોગ્ય વાતારણ પુરૂં પાડે છે.

દોરવણીના તત્વો : Elements of directing દોરવણીના મુખ્ય તત્વોમા માહિતી સંચાર, અભિપ્રેરણ નિરિક્ષણ અને નેતૃત્વનો સમાવેશ થાય છે.



માહિતી સંચાર:-

માહિતી સંચાર અટલે કે એક વ્યકિત જે સંદર્ભના કોઈ માહિતી તે જ સંદર્ભમા ગ્રહણ કરે.

"માહિતી સંચાર એટલે હકીકતો, વિચારો, અભિપ્રાયો અને લાગણીઓનો બે કે વધુ વ્યકિતઓ વચ્ચે થતી આપ-લે"

- ***યુમેન અન્ડ સમર***

હાલના સમયમા માહિતી સંચાર એ સૌથી અગત્યનુ પરિબળ ગણાય છે. જડપી અને કરકસર મુકત માહિતી સંચાર કાચ સંચાલનના અન્જા કાર્યા પણ સરળતાથી અને ટૂંક સમયમા પુરા કરી શકાય છે ટેક્નોલોજીના ઝડપી ફેરફારો એ માહિતી સંચારનુ મહત્વ ખુબજ વધાર્યુ છે

માહિતી સંચારનો વિવિધ માધ્યનો છે જે નીચે મુજબ છે.

1. લેખીત (Written) જેમા વૈધિક માહિતી સંચારનાં વિવિધ સાધનો નો ઉપયોગ થાય છે દા.ત. પત્ર, ઈ-મેઈલ, જાહેર ખબર, ચોપાતીયા, વર્તમાન પત્રો સામયીકતે વગેરે.

2. મૌખીક (Oral) આ પ્રકારના માધ્યમમાથી અવૌધિક સ્વરૂપની માહિતીઓની આપ-લે થતી હોય છે. દા.ત. વાતચીત, ગોષ્ઠી, વાર્તાલાપ, સંવાદ, ભાષણ જૂથ ચર્ચા વગેરે.

3. દ્રષ્ય (Visual) જેમા માહિતીઓ દ્રષ્ય સ્વરૂપે રજૂ કરવામા આવે છે દા.ત. આકૃતિઓ, આલેખ, રંગ, પ્રતિક, ચિન્હો, નિશાન વગેરે.

4. શ્રાવ્ય (Audio) જેમા ધ્વનિ ના માધ્યમમા થી માહિતી સંચાર કરવામા આવે છે. દા.ત. રેડીયો, ટેલિફોન, ટેલિફોન કોન્ફરંસ વગેરે.

5. દ્રષ્ય શ્રાવ્ય (Audio Visual) આ માધ્યમમાથી સોથી વધુ અસરકારક ગણાય છે જે સરળતાથી રજૂ કરી શકાય છે અને તેનો વ્યાપ ખુબજ વિશાળ છે. દા.ત. ટેલીવિઝન, ઈન્ટરનેટ ફિલ્મો, સીડી વગેરે.

6. મૌન (Silence) જેમા હાવભાવ,ઈશારાઓ હાચ મનની સહમની અને અસહમતી દર્શાવાય છે.

સંસ્થાઓમા માહિતી સંચારની મુખ્યત્વે બે પધ્ધતિ ઓ હોય છે વૈધિક માહિતી સંચાર અને અવૈધિક માહિતી કોઈ પણ એકમમા આ બન્ને હોય જ છે. તેનુ પ્રમાણ ઓછુ વધારે હોઈ શકે છે.

વેધિક માહિતી સંચાર :- જે લેખીત સ્વરૂમા હોય છે અને તે સમજાવવામા સ્પષ્ટ અને સરળ હોય છે ધંધામા હરેક સપાટીથી માહિતી સંચાર માટેનુ માળખુ નક્કી હોય છે. માહિતીઓ કવા સ્વરૂપમાં મોકલાશ અને તેનુ માળખુ (Format) પણ નિશ્રીત હોય છે દા.ત. નિમણૂંક, બઢતી, બદલી અંગે કર્મચારીઓને અપાતા લેખીત પત્રો, ગેરહાજર કે અનિયમિત આવતા કર્મચારીઓને આપવામા આવતી નોટીસ કે મેમો વગેરે.

અવોધિક માહિતી સંચારઃ-

જે કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનનીય સંબધો પર આધારીત હોય છે. આ સરળ અને પરિવર્તનશીલ હોય છે. જેમા અંકુશ કે આદેશ હોતા નથી તે મૌખીક કે સાંકેતીક હોય છે. આ પ્રકારના માહિતી સંચાર વ્યવસ્થાતંત્ર તે વધુ સક્રિય અને વિશ્વાસનીયતા પ્રદાન કરે છે. દા.ત. સેલ્સ મેનેજર સેલ્સમેન ને કોઈ પ્રોડકટ અંગે વધુ ધ્યાન આપવાની સૂચના આપે વગેરે.

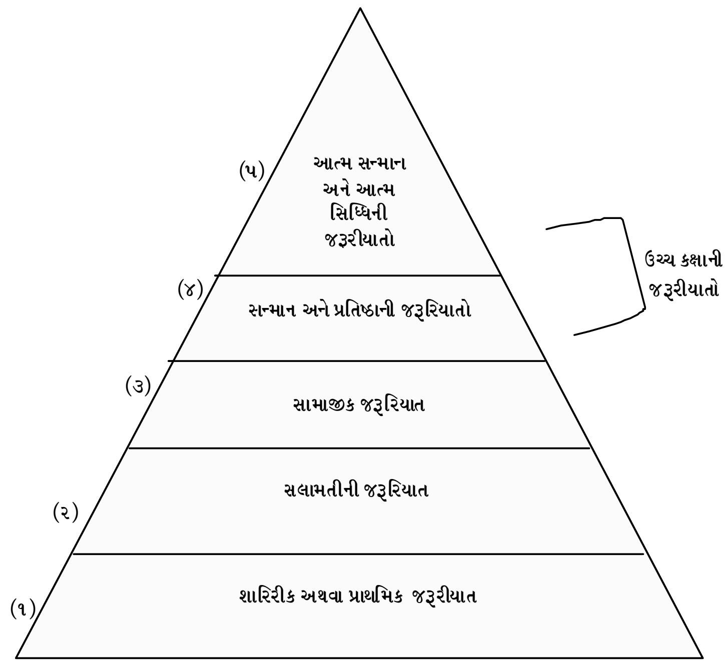
2. અભિપ્રેરણઃ-

એટલે કે વ્યકિતને કોઈ કાર્ય કરલા માટે પ્રતિસહિત કરવુ હરેક એકમ એ માનવી થી જ ચાલે છે એટલે તેઓ તેમની કાર્ય ક્ષમતાથી કાર્ય કરે અને ઈચ્છીત ધ્યેયો પાર પાડે તે માટે અભિપ્રેરણા જરૂરી છે અભિપ્રેરણએ નાણાંકીય અને બિનનાણાંકીય હોય છે. યોગ્ય અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓની ફેરબદલી, ગેરહાજર, જુસ્સો, ફરીયાદો, બગાડ અને અકસ્માતો જેવા પ્રશ્નોનો

નિકાલ કરવામા મદદરૂ થાય છે. યોગ્ય અભિપ્રેરણ યોગ્ય વાતાવરણ અને ટેકનીકોની મદદથી એકમ સારા કર્મચારીઓને આકર્ષી શકે છે અને જાળવી શકે છે.

અભિપ્રેરણ અંગે માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત પ્રચલિત છે જે જણાવે છે કે માનનીય જરૂરિયાતો માનસીક પરિસ્થિતિને આધીન છે. કોઈ એક પરિસ્થિતીમાં કામ લાગતુ અભિપ્રેરણા સંજોગો બદલાતા કામ લાગતુ નથી.

માસ્લાઓ તેના સિધ્ધાંતમા જરૂરિયાતોને તેમની તીવ્રતા કે પ્રબળતાના અગ્રતાક્રમમાં રજૂ કરેલ છે.



1. **શારીરીક અથવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો:-** જે કુદરતી છે અને દરેક માનવીમા મૂળભુત રીતે ઉદભવે છે જેમા ખોરાક કપડાં, આવાસ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે આ મુળભૂત જરૂરિયાતો સંતોષાય નહી ત્યાં સુધી વ્યકિત અન્ય જરૂરિયાતોને મહત્વ આપતો નથી.

2. બીજા ક્રમે સલામતી ની જરૂરિયાત છે મુળભૂત શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ ગયા બાદ સલામતીની જરૂરિયાત ઉદભવે છે. જેમા શારીરિક સલામતી નોકરીની સલામતી પગારની સલામતી જોખમો અને અનિશ્ચીતતાઓ સામે રક્ષણની સલામતી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે જેમા બચત કરવી, વીમો લેવો વગેરે શામિલ છે જે વ્યક્તિને માનસિક શાંતિ તરફ દોરી જાય છે.

3. સામાજીક જરૂરિયાતોનો ક્રમ ત્રીજો છે જે શારીરીક અને સલામતી બાદ આવે છે વ્યકિત પોતાની આજુબાજુના વાતાવરણમા જેમે કે મિત્રો, પરિવાર, સગા-સંબધીઓ સમાજ વગેરે દ્વારા લાગણી પ્રેમ મળે તેવુ ઈચ્છતાઓ હોય છે.

4. ચોથા ક્રમે આવતી સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની ઝંખના એ ઉચ્ચ કક્ષાની જરૂરિયાતો તરીકે પણ ગણાય છે.

   વ્યકિત પોતાનુ નામ, કામ, પ્રતિષ્ઠા વધે તેવી ઈચ્છા કર્મચારીમા જન્મે છે અને તે પાપ્ત કરવા પ્રયાસો કરે છે.

5. છેલ્લે આ ચારેય જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ વ્યકિત આત્મચિંતન આત્મ દર્શન તરફ વળે છે અને પોતાનુ નામ ઉદાહરણ તરીકે સર્વોચ્ચ કક્ષામા ગણાય તેવી ઈચ્છા ધરાવે છે દા.ત. લતા મંગેશકર, સચિન તેંદુલકર વગેરે તેમણે તેમની પ્રવિણતાના સર્વોચ્ચ શીખરો સર કરી લીધેલા હોય છે અને અન્ય માટે પ્રેરણારૂપ બને છે.

અભિપ્રેરણાનુ એક મહત્વનુ પાસુ એ પ્રોત્સાહન છે પ્રતિસાહનો કર્મચારીમા ઉત્સાહમા વધારો કરે છે અને ધ્યેય પ્રાપ્તિ સુધી પહોંચવામા સહાયક નિવડે છે આવા પ્રોત્સાહકો બે પ્રકારના હોય છે નાણાંકીય અને બીનનાણાંકીય.

પ્રતિસાહકો		
નાણાકીય		બિનનાણાકીય
૧.	કમીશન	કામની કદર
૨.	બઢતી	નોકરીની સલામતી
૩.	બોનસ	જવાબદારીની સોંપણી
૪.	ઈનામ	સુવિધાઓ
૫.	નફામા ભાગ	સલાહકાર
૬.	સહભાગીદારી	અન્ય પ્રોત્સાહનો અને છૂટછાટ

નાણાંકીય પ્રતિસાહકો એ નીમ્ન કક્ષાનાં અને નાણાંકીય અસ્થિરતા ધરાવતા કર્મચારીઓ માટે મદદરૂપ છે જેથી તેમનો સમાજમાં મોભો અને જીવનધોરણ સુધરે છે સલામતી વધે છે. જ્યારે કે બીનનાણાંકીય પ્રોત્સાહકો કર્મચારીઓની આંતરિક અભિલાષાઓ અને કાર્યજુસ્સામા વધારો કરે છે. સામાન્યતઃ એકમો બંન્ને પ્રકારના પ્રોત્સાહકોનો ઉપયોગ કરતા હોય છે. કારણ કે દરેક પરિસ્થિતીમાં નાણાંકીય કે બિનનાણાંકીય પ્રોત્સાહકો અલગ અલગ પ્રભાવ પાડે છે.

3. નિરિક્ષણઃ Supervision:- એટલે કે દેખરેખ રાખવી નિરીક્ષણનુ કાર્ય મોટા ભાગે નીચેની સપાટીએ વધુ જોવા મળે છે. જેમા કાયદાઓ અને ફોરમેનોના કાર્યની સમીક્ષા કરવા માટે

કર્મચારીઓ (સુપરવાઈઝરો) નિમવામા આવતા હોય છે આવા નિરીક્ષકો સંસાધનોનો યોગ્ય ઉપયોગ અને કર્મચારીઓ / કાયદાઓને સૂચનાઓ અને હુકમોનો અમલીકરણ દ્વારા એકમના ધ્યેય સિધ્ધી માટે માનવીય અને અન્ય પરિબળોનું સમન્વય અને સંકલન કરે છે અને ઉચ્ચ સપાટી તેનુ તાદમ્ય જાળવે છે.

નિરીક્ષણના વિવિધ કાર્ય નીચે મુજબ છેઃ-

1. કર્મચારીઓમા સિસ્ત જાળવવુ.
2. કામમાં આવતા અવરોધો દૂર કરવા,
3. માર્ગદર્શન અને સૂચનાઓ આપવી.
4. જુથ ભાવના કેળવવી.
5. અંગત ઉદેશ્યોને સંસ્થાના ઉદેશ્યો સાથે સાંકળવા.
6. કાર્યો પર સતત દેખરેખ રાખવી જેથી સમયસર પૂરા થઈ શકે.
7. માહિતી, સંચાર ઝડપી બનાવવુ.

4. નેતૃત્વ (Leadership) :- જયાં વ્યક્તિઓનુ જુથ હોય છે ત્યાં નેતૃત્વ ઉદભવે છે. નેતૃત્વ એટલે પરસ્પર પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા નેતૃત્વ દ્વારા અન્ય સભ્યોના વર્તન વલણ પર અસર પાડે છે. સખત નેતૃત્વ દ્વારા સફળતાપૂર્વક ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન અને પ્રોત્સાહન પૂરા પાડે છે.

ડો.ટેરીના મતે ''નેતૃત્વ એ જૂથ ઉદેશ્યની સિધ્ધી માટે જૂથ સ્વેચ્છા એ પ્રયત્નો કરે એ રીતે કર્મચારીઓ ઉપર પોતાનો પ્રભાવ પાડવાની એક પ્રવૃતિ છે.''

નેતૃત્વના મહત્વનુ નીચે જણાવેલ બાબતોથી ખુબ જ અગત્યનુ ગણાય છે.

1. નેતૃત્વ દ્રારા કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે.
2. નેતૃત્વ દ્રારા કર્મચારીઓને જુસ્સાપૂર્વક પ્રોત્સાહીત કરીને તેમની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય
3. સફળ નેતૃત્વ અને માર્ગદર્શન દ્વારા કર્મચારીઓમા વિશ્વાસ જગાવે છે અને કાર્યો અંગેની ઝડપ અને ચોકસાઈ વધારવાની સાથે સમય અને સાધનોનો બગાડ અટકાવી શકાય છે/ ઓછો કરી શકાય છે.
4. સહયોગ અને મિત્રતાપૂર્ણ વ્યવહાર દ્વારા એક સફ્ફ નેતા કર્મચારીઓના માનસિક સ્તરને ઉંચુ લાવે છે અને તેમને વધુ કાર્યક્ષમ બનાવે છે.

સફળ નેતૃત્વ માટે વ્યકિતમાં અમુક ખાસીયતો હોવી જોઈએ દા.ત. તે તેમા ક્ષેત્રનો નિષ્ણાત હોય, સમજદાર, ચાલાક, વિશ્લેષક હોવો જોઈએ તેની ભાષા, વહેવાર, હિંમત, ખંત, વફાદારી, ઈમાનદારી અને કાર્ય પ્રત્યેની જવાબદારી સ્વીકારવાની આવડત હોવી જોઈએ તે અન્ય માટે પ્રેરણાસ્રોત બને છે તેથી તેનુ વર્તન વાણી ચાલ ઢાલ, ઉઠવુ બેસવુ વગેરે એક સભ્ય વ્યકિતને છાજે તેવુ હોવુ જોઈએ.

તેનામાં માહિતી સંચાર કરવાની ખાસ આવડત હોવી જોઈએ જેવી તે પોતાના સમક્ષકો સાથે તાદમ્યથી જોડાઈ શકે.

એક સફળનેતા પોતાના પ્રભાવ દ્વારા કર્મચારીઓ પાસેથી સ્વેચ્છાએ ધાર્યુ કાર્ય પાર પાડી શકે છે.

6.3 સફળતાના (માર્ગદર્શક) સિદ્ધાંતો

કર્માચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં જયારે વેકેન્દ્રીકરણ થાય છે ત્યારે સતા અને જવાબદારીની વહેંચણી થાય છે. ઉપરી અધિકારીઓએ તેમનાં તાબાનાં કર્માચારીઓનાં કાર્ય પર દેખરેક રાખવી સૂચનો આદેશો તેમજ માર્ગદર્શન આપવું તેમનું નેતૃત્વ કરવું વગેરેનો સમાવેશ દોરવણી કહેવાય છે જેનો મુખ્ય હેતુ એકમનાં નક્કી કરેલા ધ્યેય કાર્યક્ષમ અને સમયબદ્ધ રીતે સિદ્ધ કરી શકાય.

કુન્ત્ઝ અને ઓડેનેલ મુજબ તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેમનો પર દેખરેખ તેવું નામ દોરવણી.

વિલીયમ જીવન દોરવણીને શિક્ષણ જેવું ગણાવે છે અને તેમાં સહાનભુતી ભર્યા, માનવીય અભિગમ સાથેનો માર્ગદર્શનનો પ્રયત્નો નો સમાવેશ થાય છે.

દોરવણીનાં સફળતાનાં (માર્ગદર્શક) સિદ્ધાંતો :-

ઉપરની વ્યાખ્યાઓ અનુસાર દોરવણી એટલે તાબેદારોનાં કાર્ય પર દેખરેખ રાખવી અને તેમને માર્ગદર્શન આપવું.

કાર્યક્ષમ દોરવણી તેને કહેવાય કે જે

1. કર્મચારીઓ પાસેથી વધુમાં વધુ સહકાર મેલવી શકે.
2. કર્મચારીઓની કાર્યશ્રમતામાં વધારો કરે અને પડતર ઘટાડે.
3. જે દરેકને કોઈપણ વિરોધ વગર સ્વીકાર્ય હોય.

4. જે એકમ અને વ્યક્તિગત બંન્નેનાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થાય

સખત પરિશ્રમ અને અનુભવ દ્વારા આ કાર્યો સંભવ છે.

સફળ દોરવણી માટેનાં ઉપર મુજબનાં ધ્યેયો મેળવવા માટે અમુક સિદ્ધાંતો ઘડવામાં આવેલ છે જે નીચે મુજબ છે :-

1. **ધ્યેયની સંવાદતાનો સિદ્ધાંત :-** દરેક કર્મચારીને કાર્ય સોંપવામાં આવેલ હોય છે જે તે પૂર્ણ કરવાની તેની જવાબદારી હોય છે અને એવું પણ બને કે તે કર્મચારીના પોતાના અલગ ધ્યેય હોય જે એકમનાં ધ્યેય કરતાં જુદા હોઈ શકે. તેથી સંચાલકનું કાર્ય કર્મચારીઓનાં અંગત ધ્યેય અને એકમનાં ધ્યેયનું સંકલન અને સંવાદિતા સાધવાનું છે. ધ્યેયની સંવાદિતા દોરવણીનું કાર્ય સરળ બનાવે છે.

2. **હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત :-** આ સિદ્ધાંત દર્શાવે છે કે કર્મચારીને એકજ ઉપર અધિકારી પાસેથી સૂચનાઓ અને હુકમ મળવા જોઈએ. તેને ચોક્કસપણે ખબર હોવી જોઈએ કે તે કોને જવાબદાર છે. જો કર્મચારીને એક થી વધુ લોકો પાસેથી આદેશ મળતા હોય તો તે ગુંચવાય છે અને કોઈને સંતોષી શકતો નથી આ ઉપરાંત ગેરશીસ્ત અને વિવાદોનો ઉદભવ થાય છે તેથી હુકમની એકવાક્યતા વ્યવસ્થાતંત્ર અને દોરવણી બંન્ને માટે જરૂરી છે.

3. **મહતમ વ્યક્તિગત પ્રદાનનો સિદ્ધાંત :-** કર્મચારીઓ જયારે સ્વેચ્છાએ વ્યક્તિગત રીતે સંસ્થાનાં હિતમાં પોતાનું પ્રદાન આપવા તૈયાર થાય છે ત્યારે સહકારનું વાતાવરણ ઊભું થાય છે કર્મચારીઓને યોગ્ય અભિપ્રેરણ અને માર્ગદર્શન પુરું પાડીને એકમનું વ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે માર્ગદર્શન કે દોરવણી એવી હોવી જોઈએ જેથઈ એકમનો દરેક કર્મચારી અંતપૂર્વક સંસ્થાનાં ધ્યેય પ્રાપ્તિનાં કાર્યમાં જોડાય.

4. **પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણનો સિદ્ધાંત :-** દરેક ઉપરી અધિકારી પોતાનાં તાબાનાં કર્મચારીઓને અંગત રીતે પ્રત્યક્ષ સંપર્કમાં રહે અને દોરવણી આપે તો કર્મચારીઓમાં ઉત્સાહ અને સમર્પણ જાગે છે તેઓ પોતાનાં શ્રેષ્ઠ પ્રયાસો આપવા પ્રેરાય છે તેઓમાં સંસ્થા પ્રત્યે વફાદારીની ભાવના પેદા થાય છે જે દોરવણી અને સંસ્થા માટે લાભદાયક છે.

5. **અસરકારક માહિતીસંચારનો સિદ્ધાંત :-** સંકલન માટે કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ વચ્ચે કાર્યક્ષમ અને કુશળ માહિતી હોવું જરૂરી છે. કાર્યક્ષમ માહિતીસંચાર એ દોરવણીનું એક મહત્વનું સાધન છે. બે તરફી માહિતીસંચાર કર્મચીઓને પોતાની મુશ્કેલીઓ અને

ઈચ્છાઓ ઉપરી અધિકારીને જણાવી શકે છે અને ઉપરી અધિકારી તેમની અપેક્ષાઓ અને મુશ્કેલીઓ જાણી શકે છે. માહિતીસંચાર યોગ્ય હોયતો દરેક કાર્ય અંગેની સૂચનાઓ, હુકમો, નવીનતા પ્રક્રિયામાં બદલાવ વગેરે કર્મચારીઓને જણાવી શકાય છે. અસરકારક માહિતીસંચાર ગેરસમજ અને અફવાઓને દૂર કરે છે અને વિશ્વાસની ભાવના કેળવાય છે તેથી જ માહિતીસંચાર એ અસરકારક દોરવણી માટેની પૂર્વશરત કહેવાય છે.

6. **અસરકારક નેતૃત્વનો સિદ્ધાંત :-** કર્મચારીઓ સારા અને અસરકારક નેતૃત્વથી પ્રેરાય છે, ખુશ થાય છે કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય લેવાની કળા નેતૃત્વમાં હોવી જોઈએ. નેતા અથવા અધિકારી એવો હોવો જોઈએ કે જે કર્મચારીઓનાં કાર્યોમાં પડતી મુશ્કેલીઓ દૂર કરવા ઉપરાંત તેમની અંગત સમસ્યાઓમાં પણ મદદ કરે. આ રીતે તે કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ પ્રાપ્ત કરી શકે છે. અને તેમની સંસ્થા પ્રત્યેની જવાબદારી જોશભેર પૂર્ણ કરવા જોડાવામાં મદદ કરે છે.

7. **માનવતત્વનાં સ્વીકારનો સિદ્ધાંત :-** કોઈપણ સંસ્થા હોય તે માનવીઓનાં સંગઠન અને સહકારથી જ ચાલે છે કર્મચારીઓ પણ એક લાગણીશીલ માનવી છે તેઓ કો યંત્ર કે ઓજાર નથી તેઓની શારીરીક અને માનસિક મર્યાદાઓ હોય છે દરેકની એકબીજા કરતાં પસંદ, ના પસંદ, આવડત, ક્ષમતા, બૌધિક્તા અલગ અલગ હોય છે દરેક કર્મચારી એકબીજાથી જુદો હોય છે આવામાં અધિકારીઓ કર્મચારીની ખુબીઓ અને ખામીઓને જોઈને કાર્યની સોંપણી કરવી જોઈએ. તેમની પાસેથી કામ કઢાવવા માટેની કળા નેતૃત્વામાં હોવી જોઈએ જ્યાં વિનંતીથી કાર્ય થઈ શકતું હોય તો હુકમ આપવા જોઈએ નહી.

આમ દોરણી અંગેનાં ઉપરોક્ત સિદ્ધાંતોનો અમલ કરીને વ્યવસ્થાતંત્ર સુચારૂ રૂપથી ચલાવી શકાય છે પરંતુ સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતી અનુસાર ફેરફાર પણ એટલાજ જરૂરી છે અહિં કોઈ પણ સમસ્યાનો (રેડીમેડ) તૈયાર ઉકેલ નથી પરંતુ જરૂરીયાત મુજબનો ઉકેલ (ટેઈલર મેડ) સંસ્થા અને અધિકારીઓએ જાતે જ લાવવો પડે છે.

6.4 સંચાલન અને બિન સંચાલન કર્મચારી

સંચાલનની મુક્યત્વે ત્રણ સપાટીઓ હોય છે ઉચ્ચ સપાટી મધ્ય સપાટી અને નિમ્ન સપાટી આ સપાટીઓએ સતા અને જવાબદારીઓની વહેંચણી કરવામાં આવે છે જે વિવિધ પરિબળો પર નિર્ભર છે.

મોટ ભાગે સંસ્થાનાં કર્મચારીઓને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય પ્રથમ એવા કર્મચારીઓ જે સંચાલન કરે છે અને બીજા કર્મચારીઓ જેઓ સૂચના, નિયમો, કાર્યપદ્ધતિને અનુસરે છે.

સંચાલકીય કર્મચારીઓનાં કાર્યમાં

- તાબાનાં કર્મચારીઓ નું સંચાલન કરવું.

- કર્મચારીને સૂચના આદેશ અને સજા આપવી

- કર્મચારીની પસંદગી તાલીમ અને નિમણૂંક આપવી.

- તેમનાં મહેનતાણાં નક્કી કરવા.

- તેમનાં કાર્યનાં કલાકો, કાર્યનો પ્રકાર અને કાર્યની પરિસ્થિતીઓ નક્કી કરવી.

- કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન કરવું તેમનાં પગાર, બઢતી, બદલી કે શિસ્તનાં પગલાં લેવા

- તેઓનું કાર્ય નક્કી કરવું, જવાબદારી સોંપવી

- કર્મચારીઓની મુશ્કેલીઓ અને પ્રશ્નો સાંભળવા

- બજેટ મુજબ સોંપાયેલ કામગીરી કરવી.

- કર્મચારીઓને નેતૃત્વ પુરી પાડવી તેમને અભિપ્રેરણા આપવી.

આ પ્રકારની જવાબદારીઓ નિભાવતા કર્મચારીઓને સંચાલન કર્મચારીઓ કહેવાય છે. દા.ત. ઉચ્ચ સપાટીએ મેનેજીંગ ડીરેક્ટર 4CEO Chief Executive Officer હોય છે. મધ્ય સપાટીએ જે તે વિભાગનાં વડા દા.ત. પ્રોડક્શન મેનેજર પરચેઝ મેનેજર, સેલ્સ મેનેજર, ફાયનાંસ મેનેજર વગેરે અને નીચલી સપાટીએ જે તે વિભાગનાં મેનેજરો નીચે તેમનાં સહાયકો હોય છે જે છેવટનાં કામ કરનાર કર્મચારીઓ પાસેથી ઈચ્છીત સોંપેલ કાર્ય કરાવે છે.

બીજા તરફ એવા કર્મચારીઓ હોય છે જેઓ અમુક પ્રકારનાં કાર્યો કરવા માટે નિમાયેલા હોય છે તેમને સોંપેલ કાર્ય, નિયમ, સુચનાઓ, માર્ગદર્સન અને આદર્શ મુજબ કરવાનું હોય છે. મોટા ભાગે આવું કામ કાર્ય આધારીત અને અથવા ટેકનિકલ હોય છે જેમાં ખાસ કુશળતાની જરૂર હોય છે દા.ત. કન્ટેનર ની ક્રેનનો ઓપરેટર તેમનાં કાર્યોમાં નીચે મુજબનો સમાવેશ થાય છે :-

- તેમની આવડત અને જ્ઞાનનાં આધારે સોંપેલ કાર્ય પાર પાડવું.
- જે તે કાર્ય અંગે આયોજન અને કાર્યની વિવેચના કરવી જરૂર હોય ત્યાં સહયોગ અને ટીમ-વર્કથી કાર્ય કરવું અને નેતૃત્વ કે તજજ્ઞ તરીકે ફરજ બજાવવી.
- અન્ય નવા કર્મચારીઓને કાર્યથી વાકેફ કરવા તેમને તાલીમ આપવી.
- સોંપેલ કાર્યને યોગ્ય રીતે પુરૂ કરવામાં અન્ય લોકોને શામેલ કરવા સૂચનાઓ આપવી (મેનેજર તરીકે નહીં)

- ટેકનિકલ રીપોર્ટસ તૈયાર કરવા અને ઉપરી અધિકારીને આપવા.

આમ કરી શકાય છે મેનેજરોનું કાર્ય એ સૂચનાઓ, માર્ગદર્શન, નિયમો અને અભિપ્રેરણ દ્વારા તાબાનાં કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય મેળવવાનું છે. જ્યારે કે બીન સંચાલકીય કર્મચારીઓ એવા કર્મચારીઓ છે જેમને તેમનાં કાર્ય અંગે સંપૂર્ણ જાણકારી છે તેઓ જેતે કાર્યનાં નિષ્ણાત છે નિપુર્ણ છે તેમને સોંપેલું કાર્ય સમય, નાણા અને અન્ય બંધનો ને આધીન પૂરૂ કરવાનું હોય છે.

દરેક વ્યવ્સથાતંત્રમાં સંચાલકીય અને બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓ હોય છે તેમનાં વચ્ચે સંતુલન જાળવવું એ ઉચ્ચ સપાટીનાં મેનેજરોનું કાર્ય છે તેમ છતાં અમુક ખાસ પ્રકારનાં મુદ્દાઓ એવા છે જે અંગે ઉચ્ચ સંચાલકો એ આ બંન્ને પ્રકારનાં કર્મચારીઓ વિશે વિચારવા પડે છે જે નીચે મુજબ છે.

1. **નિયમ, કાયદા અને જોગવાઈઓનું પાલન કરવું :-** દરેક કર્મચારી નિયમોથી બંધાયેલ હોય છે સંચાલકોને પણ નિયમો લાગુ પડે છે પરંતુ બંન્ને વચ્ચે તાદમ્ય જળવાય તે રીતે નિયમોની ગોઠવણ કરવી જોઈએ.

2. **સંચાલનમાં ફેરફાર :-** સમયાંતરે સંચલાનમાં ફેરફાર કરવામાં આવે છે. મોટા ભાગે છેલ્લી પાયરીનાં કર્મચારીઓ દા.ત. વેલ્ડર મશીન ઓપરેટર વગેરે તેમનાં કાર્યમાં નિપૂણ હોવાથી તેમનું સ્થાન બદલતું નથી પરંતુ સંચાલન કર્મચારી બદલાવાથી નવો વ્યક્તિ આવે છે અને અન્ય કર્મચારીઓ સાથે અનુકુળ થતાં સમય લાગે છે ક્યારેક ગમા-અણગમાંનાં પ્રશ્નો પણ ઉદભવે છે.

3. **નેતૃત્વ વિકાસ :-** સંચાલન કર્મચારીઓની વિવિધ વિભાગોમાં બદલી કરવાથી તેઓને વિશાળ અનુભવ પણ થાય છે તેઓ વિવિધ કર્મચારીઓનાં વિચારો, આદતો વગેરેથી પરિચિત થાય છે. તેઓમાં નેતૃત્વનો વિકાસ થાય છે.

4. **કર્મચારી તાલીમ અને વિકાસ :-** સમયાંતરે છેલ્લી પાયરીનાં કર્મચારીઓને સમયાંતરે તાલીમ આપવી જોઈએ તેમને તેમનાં કાર્ય અંગે વધુ સજગ, સભાન અને વધુ કૌશલ્ય મેળવે તેવા પ્રયાસો કરવા જોઈએ.

5. **નવી શોધો અપનાવવી :-** જ્યારે પણ કોઈ વિષયને લગતું નવું સંશોધન થાય ત્યારે સંસ્થાને તે કઈ રીતે ઉપયોગી થશે તે અંગે વિચારવું જોઈએ. અને તેનો અમલ કરવો જોઈએ (દા.ત. બેંક માં નવા કોમ્પ્યુટર્સ લાવવા, નવું મશી ન લાવવું અને તેની કર્મચારીઓને તાલીમ આપવી.

6. **વળતર :-** કર્મચારીઓને તેમની ફરજ અને કાર્યો અંગે યોગ્ય વળતર મળવું જોઈએ આ વળતર નાણાંકીય ઉપરાંત બિન નાણાંકીય પણ હોઈ શકે દા.ત. શ્રેષ્ઠ કર્મચારીનો પુરસ્કાર આપવો.

7. **લાભદાયક યોજનાઓની સમજ :-** કર્મચારીઓને તેમના માટે ઘડેલા નિયમો ઉપરાંત વિવિધ સ્તરે તેમનાં માટે ઘડવામાં આવેલ યોજનાઓની પણ સમજ હોવી જોઈએ બંન્ને પ્રકારનાં કર્મચારીઓને અસામાન્ય પરિસ્થિતીઓમાં ક્યા પ્રકારની રાહત મળી શકે છે તે અંગેની સમજ હોવી જોઈએ.

8. **યોગ્યતાવાળા કર્મચારીઓની ભરતી :-** દરેક સંગઠન એવું ઈચ્છે છે કે તેમણે પસંદ કરેલા કર્મચારીઓ ખેત, ઉત્સાહ, મહેનત અને વફાદારીથી કાર્ય કરે પરંતું એક કર્મચારી એવા હોય છે જે બીજાઓથી અલગ પડતા હોય છે તેઓની અન્ય કરતાં કાર્ય કરવાની ધગશ, આવડત અને કાર્ય પ્રત્યેની નિષ્ઠા તથા ઈચ્છાશક્તિ ધરાવતાં હોય છે દરેક સંગઠન કે એકમે આવા કર્મચારીઓની ભરતી કરવી જોઈએ અને સમયાંતરે તેમને (Upgrade) વધુ યોગ્ય બનાવવાનાં પ્રયાસો કરવા જોઈએ.

9. **યોગ્ય કર્મચારીઓનો નિભાવ :-** યોગ્ય કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, મુલ્યાંકન બઢતી આ બધા જ એકમોમાં થતાં હોય છે સંસ્થા કે એકમની એક જવાબદારી યોગ્ય કર્મચારીઓને જાળવવાની છે એક કર્મચારીને યોગ્ય બનાવવા માટે ઘણો બધો સમય શ્રમ અને નાણાં લાગે છે તે ઉપરાંત જે તે કર્મચારી આપણી સંસ્થા અંગે ઘણી બાબતોથી વાકેફ થાય છે અને અનુકુલન સાધે છે આવા કર્મચારીઓ નોકરી છોડીને વાંરવાર જતા રહે તો સંસ્થા માટે એક ચિંતાનો વિષય બને છે તેથી તેમના માટે યોગ્ય વાતાવરણ ઉભું કરવું જોઈએ અને તેમનાં પ્રશ્નો સાંભળી અને તેનું યોગ્ય નિરાકરણ કરવું જોઈએ.

10. **કાર્ય અને કાર્યસ્થળ અંગે વિવિધતા :-** લાંબા સમય સુધી એકજ પ્રકારનું અને એકજ સ્થળે કાર્ય કરવાથી કાર્ય યંગવત બને છે કર્મચારીનું ધ્યાન ઓછું રહે છે કંઈ નવીનતા નથી રહેતી અને કાળક્રમે કાર્યમાં ધ્યાન નથી રહેતું બીજુ લાંબા સમય સુધી કર્મચારીઓને એક જ સ્થળે રાખતા તેઓ વચ્ચે અમુક પ્રકારનાં સંબંધો વિકેસે છે જો આવા સંબંધો ધંધાનાં હિતમાં ન હોય તો તેઓની બદલી કરવી જોઈએ અથવા નુવં કામ આપવું જોઈએ.

6.5 વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો

ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્ર એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે જેમાં સમયાંતરે વિવિધ સપાટીએ પ્રશ્નો ઉદભવતાં હોય છે જેને આપણે વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો કહીએ છે વ્યવસ્થાતંત્ર એ સજીવ

માળખું છે જે કર્મચારીઓ થી બનેલું હોય છે. દરેક કર્મચારી એક બીજાથી જુદો પડે છે અને દરેક પરિસ્થિતીમાં એક સરખું વર્તન હોતું નથી જુદા-જુદા કર્મચારીઓ જુદી- જુદી રીતે વર્તે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં જે સંચાલનનાં પ્રશ્નો ઉદભવે છે તેને મુખ્યત્વે ત્રણ ભાગમાં દર્શાવી શકાય.

1. કર્મચારીનાં લગતા અંગત પ્રશ્નો :-

ઉપર જણાવ્યા મુજબ દરેક કર્મચારી એક બીજાથી જુદો પડે છે તેની આવડત, ખાન, પાન, રહનસહન, આર્થિક પરિસ્થિતી, યોગ્યતા, કુશળતા, વફાદારી, લગન વગેરે અનેક બાબતો તેના સ્વભાવને અસર કરે છે કર્મચારઓનાં પ્રશ્નોમાં તેમની ભરતી, નિમણૂંક, વેતન અને ભથ્થા, બઢતી અને લાભ ઉત્પાદકતા અને શિસ્તનાં પ્રશ્નોનાં સમાવેશ થાય છે.

આ દરેક બાબતો દરેક કર્મચારીને અલગ અલગ રીતે સ્પર્શે છે દા.ત. એક કર્મચારીને વેતન અંગે અસંતોષ હોય અને બીજો કર્મચારી મળતા વેતનથી સંતુષ્ટ હોય એક કર્મચારી બદલીનો વિરોધી હોય તો બીજો કર્મચારી બદલીનાં પક્ષમાં હોય.

2. કર્મચારીઓનાં કલ્યાણનાં પ્રશ્નો :-

કર્મચારીનાં કલ્યાણનાં પ્રશ્નોમાં કાર્યની પરિસ્થિતી અને પુરી પાડવામાં આવતી સગવડોનાં સંદર્ભમાં હોય છે દા.ત. કર્મચારીઓને કેન્ટીનની વ્યવસ્થા, રાહત દરે જનવાની વ્યવસ્થા રહેવા માટે ઘર, ઘરભાડાની વ્યવસ્થા કાર્યનાં સ્થળે પહોંચવા માટે વાહન વહેવારની વ્યવસ્થા, બાળકોનાં અભ્યાસ માટે સ્કૂલ મોનરંજન, બાગ-બગીચા સમયાંતરે જૂથમાં પ્રવાસ વગેરે. આ બધી જ બાબતો કર્મચારીઓને સંસ્થા પ્રત્યે પ્રેરે છે અને તેઓ લાંબા સમય સુધી સંસ્થા સાથે જોડાયેલા રહે છે સમર્પીત રહે છે વફાદાર રહે છે.

3. ઉદ્યોગ વેપારનાં સંબધીત પ્રશ્નો :-

આ પ્રકારનાં પ્રશ્નો અમુક ખાસ સંજોગોમાં ઉદભવે છે જે મોટા ભાગે જૂથનાં પ્રશ્નો હોય છે જેમાં કર્મચારી સંગઠન અને વાયઘાયે, વિવાદોનું નિરાકરણ, સંયુક્ત વાટાઘાયે અને કોઈ બાબતો અંગે એકમત થવું, મોટા એકમોમાં આ પ્રકારનાં પ્રશ્નો વધુ ઉદભવતા હોય છે કારણ કે ત્યાં કર્મચારીઓની સંખ્યા મોટા પ્રમાણમાં હોય છે અને અમુક અંશે રાજકરણ પણ શામેલ થાય છે.

ભારત એક ઓધોગીક રીતે વિકસતો દેશ છે જેમાં દુનિયા સાથે તાલ મિલાવીને આગળ વધવાનું છે સાથે સાથે ઐતિયાહાસીક પરંપરાઓ, રૂઢીઓ પણ જળવાઈ રહે તેનું ધ્યાન રાખવાનું છે.

જુનું રૂઢીગત પ્રકારનું સંચાલન નવા પ્રોફેશનલ સંચાલન ને અનુરૂપ બદલાવવું પડે છે જેથી આ બંન્ને વચ્ચે સમતુલાનાં પ્રશ્નો ઉદભવે છે કર્મચારી સંચાલનનાં પ્રશ્નો મોટા ભાગે આનાં કારણે જ ઉદભવતા હોય છે.

ભારતમાં કર્મચારીઓનાં પ્રશ્નો નીચે કારણોથી ઉદભવે છે.

1. ધંધાઓ સામન્તી વિચારધારાથી ચાલતા હોય છે જેમાં કર્મચારીઓને સ્વતંત્રતા નહીંવત હોય છે.

2. રાજકીય અને લોકતાંત્રીક વ્યવસ્થામાં સતા મેળવનાર અને સતા અપાવનાર (કર્મચારીઓ) ને એક વોટબેંક તરીકે જોવાય છે અને તેમનો અંગતલાભ માટે ઉપયોગ થાય છે.

3. એક બંધ પ્રકારની અર્થવયવસ્થાથી ખુલ્લા બજારની અર્થવ્યવસ્થા તરફ જવું એ બહુ જ સરળ નથી હોતું. કર્મચારીઓ પોતાનાં હક્ક, માંગણીઓ સ્વતંત્રતા અને તેમનાં નફા-નુકશાન અંગે વધુ જાગૃત હોય છે. આવામાં કાર્ય સુધારણાં કે કાર્ય સંસ્કૃતી વિકસાવવી મુશ્કેલ બને છે.

4. મોટા ભાગે માલિકો અને મેનેજરો વચ્ચે વિચારોમાં તફાવત રહે છે. માલિકોને નફાની ગણતરી હોય છે અને તેઓ એવા નિર્ણયો લે છે જે તેમના ફાયદામાં રહે પરંતુ આવા નિર્ણયોનો વાસ્તવિક અમલ મેનેજરોથી થઈ શકતો નથી અથવા અયોગ્ય હોય છે.

5. વ્યક્તિગત ચડસાચડસી પણ કર્મચારી વ્યવસ્થા માટે પ્રશ્નો ઉભા કરે છે દરેક વિભાગ બીજા વિભાગથી ચઢિયાતો સાબિત કરવા પ્રય્તનો કરે છે જેથી સંસ્થાને લાંબેગાળે નુકશાન થાય છે ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં મુશ્કેલીઓ વધે છે.

6. એક મોટો પ્રશ્ન કર્મચારી /કામદારોનાં પુરવઠાનો છે કર્મચારીઓ અને કામદારો મોટા પ્રમાણમાં ઉપલબ્ધ છે પરંતુ કૌશલ્ય ધરાવતા યોગ્ય કર્મચારીઓ મેળવવામાં મુશ્કેલ પડે છે કારણ કે તેઓ એક થી બીજા પ્રદેશમાં વિચરણ કરે છે તેમને યોગ્ય જગ્યાએ ઉપલબ્ધ તકો /નોકરીઓની માહિતી નથી હોતી તેઓ બહુ શિક્ષિત નથી હોતા. જેથી તેમની નિમણુંક અને પસંદગીનાં પ્રશ્નો ઉદભવે છે.

7. પસંદગીનું વિજ્ઞાન (Science of Selection) એટલે કે વૈજ્ઞાનિક રીતે કર્મચારીઓની પસંદગી સંપૂર્ણ નિયમો ને આધિન થતી નથી કે નિયમો લાગુ પડાતા નથી મોટા ભાગની ભરતીઓ અનુભવ અને ભલામણોમાં આધારે થતી હોય છે.

8. ધંધાકીય એકમમાં ચાલતું રાજકરણ પણ એક સમસ્યા છે કેડ યુનિયનો અને વિવિધ

પ્રકારનાં જૂથો એકમનાં વિકાસમાં ક્યારેક બાધા ઉત્પન્ન કરે છે. જ્યારે કે તેમનો મૂળભુત હેતુ કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નોનો નિકાલ કરવાનો હોય છે.

કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નોનો ઉકેલ

આગળ જણાવેલ કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો ખુબજ જટિલ પ્રકારનાં હોય છે અને ક્યારેક ધંધા માટે મોટી મુશ્કેલીઓ પેદા કરે છે એટલે ઉદભવતા દરેક પ્રશ્નોનો ત્વરીત અને સ્વીકાર્ય નિકાલ થાય તે ખુબજ જરૂરી છે નીચેનાં મુદ્દાઓનો અમલ કરતાં આવા પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવી શકાય છે

1. ધંધાના માલિકો, મેનેજરો અને કર્મચારીઓએ તેમની માનસિકતા અને સ્વકેન્દ્રીપણું બદલવું પડે. દરેક વર્ગ ઉત્સાહપૂર્વક, સંયુક્ત રીતે, સહિયારા પ્રયાસોથી એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં જોડાય તે નિશ્ચીત કરવું જોઈએ.

2. માલિકોએ પોતાની વિચારસરણી બદલીને એક માર્ગદર્શક તરીકે કાર્ય કરવું જોઈએ. તેઓએ પોતાની જો હુકમી ચલાવવી ન જોઈએ અને મેનેજરો વચ્ચેનાં વિવાબ મધ્યસ્થતાથી ઉકેલવા જોઈએ. દરેક કર્મચારી એકમનાં હિત માટે સમર્પિત થાય તેવી ભાવના કેળવવી જોઈએ.

3. જ્યાં સુધી શક્ય હોય વૈજ્ઞાનિક રીતે ભરતી કરવી જોઈએ "Hire and Fire" પદ્ધતિને બને ત્યાં સુધી ઉપયોગમાં લાવવી જોઈએ નહી.

4. કર્મચારીઓમાં જૂથ ભાવના જાગે તેમનાં યુનિયન બને પરંતુ તે યુનિયનો કર્મચારીઓનાં વિકાસ તેમના મૂળભુત હક્કો મેળવે તેમનું જીવન ધોરણ ઉપર આવે તેવા પ્રયાસો ને વરેલું હોવુ જોઈએ.

5. કર્મચારીઓમાં અભિપ્રેરણ, ઉત્સાહ, તેમના કામની નોંધ કદર કરવી વગેરે પણ ખુબજ અગત્યનું છે. અમુક નાના કર્મચારીઓ જે છેલ્લી પાયરી પર કાર્ય કરતા હોય છે તેમને માટે અભિપ્રેરણ ખુબ જ મહત્વ ધરાવે છે તેમને નાણાંકીય અને બિન નાણાંકીય લાભ આપીને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે.

6. લોકતાંત્રીક પ્રક્રિયા અપનાવીને કર્મચારીઓને જણાવી શકાય કે નિર્ણય ઘડતરમાં તેમનું પણ પ્રદાન છે. નિર્ણયો જો સર્વસંમતિ થી થાય બધાનાં વિચારોનું પ્રદાન હોય તો કર્મચારીઓમાં ઉત્સાહ જાગે છે આની સાથે સાથે કર્મચારીઓમાં સભ્યતા અને શિસ્તનું ચુસ્તપણે પાલન થાય તે પણ જરૂરી છે

7. ક્યારેક અંગત કે જુથનાં હેતુઓ સંસ્થાનાં હેતુઓની વિરુદ્ધ થાય છે મેનેજરોએ આવી પરિસ્થિતીઓ વચલો રસ્તો કાઢવાનો રહે છે જેથી વ્યક્તિગત કે જૂથ ભાવના ને ઠેસ ન લાગે અને એકમનાં ધ્યેય પણ સિદ્ધ થાય.

8. કર્મચારી ફેરબદલીનાં પ્રશ્નો પણ નિવારી શકાય છે જેના માટે કર્મચારીઓની ભરતી માટે કોઈ વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ અમલમાં હોવી જોઈએ જે દ્વારા સતત બદલાતા કર્મચારીઓના કારણે કાર્યમાં વિક્ષેપ ન પડે તે જોવાનું છે કર્મચારીઓનું કૌશલ અને ભણતર ઉચું લાવવા પ્રયાસો કરવા જોઈએ જેથી તેઓ પોતાનું સારુ ખરાબ વિચારી શકે ગેરેમાર્ગ ન દોરાય કર્મચારીનાં ફેરબદલીદર ઓછો કરીને તેમની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે અને સમગ્ર પડતર ઓછી લાવી શકાય છે.

9. સંસ્થામાં દરેક સ્તરે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા બે તરફી હોવી જોઈએ જેમાં માહિતી પ્રવાહ ઉપરની સપાટીએથી નીચલી સાપટીએ અને નીચલી સપાટીએથી ઉપરની સપાટીએ થવો જોઈએ. કર્મચારીઓ સુધી કંપનીનાં ધ્યેય, નિયમ, માહિતીઓ વગેરે પહોચાડવાની જવાબદારી ઉચ્ચ સંચાલકોની છે સાથે સાથે છેવટનાં કર્મચારીઓનાં તેમના કામને લગતા અને અંગત પ્રશ્નો સાંભળવા અને નિકાલ કરવાની જવાબદારી પણ ઉચ્ચ સંચાલકોની છે તેથી માહિતીસંચાર બેતરફી હોવા જોઈએ.

10. સંચાલકોએ કર્મચારીઓનાં પ્રશ્નો સાંભળવા જોઈએ મુશ્કેલીઓ જાણવી જોઈએ અને સંયુક્ત કે સહભાગી અભિગમ અપનાવીને સમસ્યાઓનું સમાધાન મેળવવુ જોઈએ અધિકારી / સંચાલકોએ ઉદાહરણ સ્વરૂપ નમૂના રૂપ કાર્ય કરવું જોઈએ.

ઉપર મુજબનાં વિવિધ પ્રયાસોને અનુસરતાં કર્મચારી સંચાલનમાં ઉદભવતા વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો સરળતાથી ઉકેલી શકાય છે ક્યારે ક્યાં કઈ રીતે અને કરેલું આ બધા પ્રશ્નો સમય, સંજોગ, સ્વભાવ, આવડત વગેરે પર નિર્ભર કરે છે સંચાલકોએ બુદ્ધિગમ્ય રીતે પ્રશ્નોનું નિરાકરણ કરવું જોઈએ.

6.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. દોરવણી એટલે શું ? તેની વ્યાખ્યા આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ વર્ણવો.

....

....

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

2. દોરવણી એટલે શું ? તેના તત્ત્વો વિગતે વર્ણવો.

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

3. અભિપ્રેરણ અંગે માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત વર્ણવો.

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

4. સફળતાના (માર્ગદર્શક) સિદ્ધાંતો વર્ણવો.

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

5. સંચાલન અને બિનસંચાલન કર્મચારી એટલે શું ? વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

6. વ્યવસ્થાના પ્રશ્નો એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. માહિતી સંચાર એટલે શું ?

....

....

....

....

2. અભિપ્રેરણ - સમજાવો.

....

....

....

....

3. નિરિક્ષણ એટલે શું ?

....

....

....

....

4. નેતૃત્વ (Leadership) - સમજાવો.

....

....

....

....

5. ધ્યેયની સંવાદતાનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

6. હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

7. મહતમ વ્યક્તિગત પ્રદાનનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

8. પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

9. અસરકારક માહિતીસંચારનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

10. અસરકારક નેતૃત્વનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

11. માનવતત્વનાં સ્વીકારનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

....

....

....

....

12. કર્મચારીનાં લગતા અંગત પ્રશ્નો એટલે શું ?

....

....

....

....

13. કર્મચારીઓનાં કલ્યાણનાં પ્રશ્નો એટલે શું ?

....

....

....

....

14. ઉદ્યોગ વેપારનાં સંબધીત પ્રશ્નો એટલે શું ?

....

....

....

....

એકમ 7

કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ - 2

: રૂપરેખા :

7.1 પ્રાસ્તાવિક

7.2 ભરતી

7.3 પસંદગી

7.4 તાલીમ

7.5 બઢતી

7.6 કર્મચારી વ્યવસાથાની દોરવણી અને અંકુશ

7.7 અંકુશના પ્રકારો

7.8 અંકુશ પ્રક્રિયાના પગલાંઓ / તબક્કાઓ

7.9 અંકુશના અસરકારક માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો

7.10 સ્વાધ્યાય

7.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલનના મહત્ત્વના કાર્ય તરીકે કર્મચારી સંચાલનનો પણ સમાવેશ થાય છે. સંચાલન દ્વારા આદર્શ આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર ઉભુ કરવામાં આવેલ હોય પણ યોગ્ય કર્મચારીઓની પસંદગી ન થયેલ હોય તો ધંધાનો નિર્દારીત સફળતા મળતી નથી. આ અનુસંદાને કર્મચારી સંચાલનના અગત્યના ભાગ તરીકે ભરતી, પસંદગી, તાલિમ અને બઢતી નોંધપાત્ર ભૂમિકા ભજવે છે. ભરતી અને પસંદગી વૈજ્ઞાનિક ધોરણે થવી જોઈએ. તેમની પસંદગી થયા બાદ ધંધાની જાણકારી આપવા માટેની તાલીમ રાખવામાં આવે છે. જેથી નુકસાન અંગેની શક્યતાઓ શૂન્ય કહી શકાય. ઉપરાંત કર્મચારીઓના જુસ્સાને ટકાવી રાખવા તેમને બઢતી પણ આપવામાં આવે છે. આ અંગેની ચર્ચા નીતે પ્રમાણે છે.

7.2 ભરતી (Recruitment) :-

ભરતી અને પસંદગી બન્ને પ્રક્રીયાની દ્રષ્ટિએ ભિન્ન છે. વ્યવહાર આ બન્ને શબ્દો એકબીજાના પર્યાય તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ બન્ને શબ્દો પોતાનું અલગ અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

ભરતી અંગેની પ્રક્રીયા પસંદગી પહેલાનો તબક્કો છે. ભરતીનાં તબક્કામાં કર્મચારીઓના જુદા જુદા પ્રકારનાં પ્રાપ્તિ સ્થાનોની માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે.

ભરતી પહેલા માનવ શક્તિ નું આયોજન કરવામાં આવે છે. એટલે કે ક્યા કર્મચારીઓની જરૂર છે? કેટલી સંખ્યામાં જરૂર છે? જેવા પ્રશ્નોના આધારે અહેવાલ તૈયાર કરવામાં આવે છે.

ભરતીનો મુખ્ય ઉદ્દેશ લાયક અને સંભવિત ઉમેદવારોની પસંદગી કરવાનો છે.

"Edwin B. Flippo ના જણાવ્યા પ્રમાણે ભરતી એટલે "વ્યવસ્થાતંત્ર માટે કર્મચારીઓની નોકરી માટે શોધ અને જોબ માટે અરજી કરવી પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા.

સામાન્ય રીતે ભરતીનાં બે અગત્યના પ્રાપ્તિ સ્થાનો છે.

(i) આંતરિક પ્રાપ્તિ સ્થાનો :- જેમાં કર્મચારીઓને બઢતી આપીને અથવા કર્મચારીની બદલી કરીને ભરતી કરવી શકાય છે.

(ii) બાહ્ય પ્રાપ્તિ સ્થાનો :- જેનાં પ્રત્યક્ષ ભરતી, આપમેળે આવેલ અરજી વડે, જાહેરાત દ્વારા, રોજગારી એજન્સી દ્વારા, શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા, વેપારી યુનિયનો દ્વારા, પ્રતિનિયુક્તિ (Deputation) દ્વારા ભરતી કરી શકાય છે.

ભરતી અંગેના ઉપર દર્શાવેલ પ્રાપ્તિ સ્થાનોમાંથી ધંધાકીય એકમને જે પણ પ્રાપ્તિ સ્થાન અનુકુલ હોય તેના આધારે ભરતીની કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે. કોઈ પણ પ્રાપ્તિ સ્થાને આદર્શ કે પ્રમાણિત પ્રાપ્તિ સ્થાન તરીકે દર્શાવી શકાય નહી. કારણ કે દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર કે ધંધાકીય એકમની જરૂરીયાત સંજોગો સમય વિગેરે જુદા જુદા હોય છે.

7.3 પસંદગી (Selection) :-

ભરતીના વિવિધ પ્રાપ્તિ સ્થાનોની મદદથી સંભવિત ઉમેદવારો અંગે પૂરતા પ્રમાણમાં અરજીઓ મળ્યા બાદ પસંદગીની પ્રક્રિયા શરૂ થાય છે. ભરતી બાહ્ય પસંદગીના તબક્કામાં વિવિધ ઉમેદવારોમાંથી તેની યોગ્ય લાયકાતો ચકાસ્યા બાદ એકમમાં નિમણુંક આપવામાં આવે છે. તેને પસંદગી નો મુખ્ય હેતુ યોગ્ય સ્થાન માટે યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણુંક અંગેનો છે. આ હેતુને હાંસલ કરવા માટે પસંદગીની યોગ્ય પદ્ધતિ વિકસાવવી જોઈએ. પસંદગી એવી પ્રક્રિયા પણ કહી શકાય કે જેમાં યોગ્ય ઉમેદવારનો નિમણુંક માટે સ્વીકાર થાય છે અને અયોગ્ય ઉમેદવારનો નિમણુંક માટે અસ્વીકાર થાય છે. પસંદગીના હિસ્સાની પસંદગી પાત્ર ઉમેદવારોની સંખ્યા, ખરેખર આવેલ ઉમેદવારોની સંખ્યા કરતા ઓછી હોય છે અને પસંદગી પામવા આવેલ ઉમેદવારો ભરતીની પ્રક્રીયામાં નક્કી થતા હોય છે.

તમામ પ્રકારનાં ધંધાકીય એકમો માટે એકસમાન પસંદગીની વિધિ અપનાવી શકાય નહી. દરેક ધંધાકીય એકમ ભરતીની જેમ પોતાના ધંધાને અનુરૂપ અને તેની જરૂરીયાત પ્રમાણે

પસંદગીની વિધિ નક્કી કરે છે. સામાન્ય રીતે નીચે પ્રમાણેની પસંદગીની પ્રક્રીયા અપનાવવામાં આવે છે.

(i) પ્રાથમિક મુલાકાત (Preliminary Interview) :-

(ii) અરજીઓનો સ્વીકાર (Receipt of Applications) :-

(iii) અરજીઓની તપાસ (Screening of Applications) :-

(iv) રોજગારલક્ષી કસોટી (Employment Tests) :-

આ કસોટી વિવિધ સ્વરૂપે તપાસી શકાય છે.

- કૌશલ્ય કસોટીઓ

- મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટીઓ

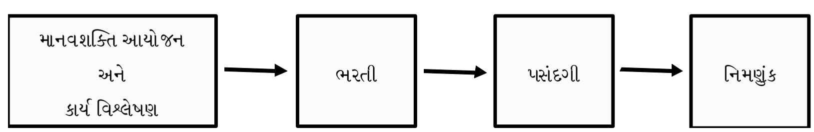
(v) મુલાકાત (Interview)

(vi) દાકતરી તપાસ (Medical Examination)

(vii) પૂર્વ ભૂમિકા તપાસ (Background Investigation)

(viii) આખરી પસંદગી (Final Selection)

ઉપર મુજબ ભરતી અને પસંદગીની પ્રક્રિયા કરીને યોગ્ય સમયે, યોગ્ય જગ્યાએ, યોગ્ય વ્યક્તિને નિમણુંક આપવાની પ્રક્રીયા છે. નીચેની આકૃતિ ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો તફાવત સ્પષ્ટ કરે છે.



ભરતીની પ્રક્રીયા પહેલા થાય છે જેવાં જુદા જુદા પ્રાપ્તિ સ્થાનોના ઉપયોગ કરવામાં આવે છે ત્યારબાદ પસંદગીની પ્રક્રીયા થાય છે જેમાં પસંદગીની નિર્ધારીત વિધિનાં આધારે યોગ્ય લાયકાત વાળા વ્યક્તિને નિમણુંક રાખવામાં આવે છે.

7.4 તાલીમ :-

ધંધાકીય એકમ કે બિનધંધાકીય એકમની કાર્યક્ષમતા અને અસર કારકતાં કર્મચારીઓની આવડત એટલે ક્ષમતા પર આધાર રાખે છે. કર્મચારીઓની આવડત કે ક્ષમતા કે કાબેલિયત કર્મચારીને આપવામાં આવેલ તાલીમ પર આધારિત હોય છે. કર્મચારીની પસંદગી કરીને નિમણુંક આપ્યા બાદ કર્મચારીને કામગીરી વાતાવરણથી વાકેફ કરવા, ટેકનિકલ બાબતોની જાણકારી, સંસ્થાની પ્રણાલિકાઓ જેવી બાબતો અંગે માહિતી આપવામાં આવે છે. આ માહિતી તેને

તાલીમનાં સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. આ માહિતી તેને તાલીમનાં સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. આ તાલીમમાં કર્મચારીઓના વિવિધ સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. આ તાલીમમાં કર્મચારીઓના વિવિધ પ્રકારનાં કૌશલ્યને વિકસાવવાના પણ પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.

સામાન્ય રીતે તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development) એક સાથે ઉપયોગમાં લેવાય છે.

તાલીમ એ નિર્ધારીત હેતુ માટે ખાસ પ્રકારના કૌશલ્યને વિકસાવવાની પ્રક્રીયા છે Flippo તાલીમની વ્યાખ્યા આપતા જણાવે છે કે "કોઈ ચોક્કસ કામ કરવા માટે કર્મચારીનાં કૌશલ્યમાં વધારો કરવાનું કૃત્ય એટલે તાલીમ"

- તાલીમ આપવા માટે ખાસ ચોક્કસ કામની પસંદગી થાય છે.
- તાલીમ એ ચોક્કસ કામની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીનો કૌશલ્યમાં વધારો કરવાના હેતુસરની કામગીરી છે.
- તાલીમ નિષ્ણાતો દ્વારા અથવા ધંધાકીય એકમનાં સિનિયર કર્મચારી દ્વારા આપવામાં આવે છે.
- તાલીમની વ્યવસ્થા વૈજ્ઞાનિક ધોરણે હોય છે.
- તાલીમના કારણે કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.
- તાલીમના કારણે કર્મચારીનો વ્યક્તિગત અભિગમ બદલાય છે અને તેનો સંસ્થાલક્ષી અભિગમ વિકસે છે.
- તાલીમ દરમ્યાન કર્મચારીનાં વિવિધ લક્ષી કૌશલ્ય વિકાસનાં પ્રયત્નો થતા હોય છે.
- ધંધાકીય એકમનું વ્યવસ્થાતંત્ર ઉભા સ્વરૂપે (Vertical from) અને આડા સ્વરૂપે (Horizontal form) હોય છે તાલીમનાં કારણે કર્મચારી બન્ને પ્રકારની પરિસ્થિતિમાં અસરકારક કામગીરી કરી શકે છે.
- તાલીમના કારણે કર્મચારીઓના જુસ્સામાં વધારો થાય છે.
- સારા માનવીય સંબંધો વિકસે છે.
- સુપર વિજન નું પ્રમાણ ઘટે છે.

ઉપર મુજબના વિવિધ કારણોસર તાલીમ દરેક ધંધાકીય એકમ માટે અગત્યનું સ્થાન ધરાવે છે.

કર્મચારીઓને તાલીમ આપનારી પદ્ધતિઓમાં નીચેની પદ્ધતિઓનો સમાવેશ થાય છે.

(i) કાર્ય દરમ્યાન તાલીમ (On The Job Training)

(ii) નિર્દશન દ્વારા તાલીમ (Training Through Demonstation)

(iii) કાર્ય જાણકારી તાલીમ (Job Introduction Training)

(iv) પ્રવેશ સમયની તાલીમ (Vestibule Training)

(v) પ્રશિક્ષણ (Apprenticeship)

(vi) અનુશિક્ષણ (Coaching)

(vii) વારાફરતી વિભાગીય કામગીરી (Job Rotation)

(viii) ચર્ચા - વિચારણામાં ભાગ લે છે. (Participation in Deliberations)

(ix) સેમિનાર અને વ્યાખ્યાનો (Seminar and lectures)

આ સિવાયનાં અન્ય સ્વરૂપે કર્મચારીઓને તાલીમ આપીને ધંધાકીય એકમની કામગીરીની જાણકારીથી વાકેફ કરી, નિર્ધારીત કૌશલ્યમાં વધારો કરીને કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરવામાં આવે છે. તાલીમનાં કારણે ધંધાકીય એકમને વિવિધ લાભો થાય છે અને સતમ નફાકારકતા વધે છે.

7.5 બઢતી (Promotion)

કર્મચારીઓની કામની કદરનાં ભાગરૂપે તેમને તેમના વર્તમાન હોદ્દા કરતાં ઉંચો હોદ્દો આપવામાં આવે છે. તેને બઢતી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે ઉંચો હોદ્દો આપવાનાં મહ કર્મચારીનાં પગારમાં વધારો થાય છે, જવાબદારી ઓમાં વધારો થાય છે, કર્મચારીનાં લાભોમાં વધારો થાય છે. બઢતી અંગેનો નિર્ણય નીતિ ઘડતર વિષયક હોવાથી તે ઉચ્ચ સંચાલનના નિર્ણય ઘડતરનો ભાગ છે. બઢતી આપતી વખતે કર્મચારીની બે બાબતો વિશે ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે, જેને બઢતીનાં આધારો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

(i) વરિષ્ઠતા (Seniority)

વરિષ્ઠતાનું કદ (માપ) કર્મચારીઓ દ્વારા આપવામાં આવેલ સેવાઓના સમયનાં આધારે નક્કી થાય છે. જો વરિષ્ઠતાને બઢતીનાં આધારે તરીકે સ્વીકારવામાં આવેલ હોય તો અતિવરિષ્ઠ ધંધાકીય એકમમાં જગ્યા ઉપલબ્ધ થાય થ્યારે બઢતી આપવામાં આવેલ સેવાઓના સમયનાં આધારે નક્કી થાય છે જો વરિષ્ઠતાને બઢતીનાં આધાર તરીકે સ્વીકારવામાં આવેલ હોય તો અતિવરિષ્ઠ ધંધાકીય એકમમાં જગ્યા ઉપલબ્ધ થાય ત્યારે બઢતી આપવામાં આવે છે. મોટા ભાગના ધંધાકીય કે બિનધંધાકીય એકમોમાં આ પરિબળને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. આ પરિબળનાં અમલીકરણનો કારણે તરફઘડી કે પક્ષપાત અંગેનો અવકાશ રહેતો નથી.

(ii) યોગ્યતા (Merit)

યોગ્યતા વ્યક્તિ વ્યક્તિગત કાર્યક્ષમતા દર્શાવે છે. આ પ્રકારનાં સ્વરૂપમાં વરિષ્ઠતાનાં સ્થાને સક્ષમ (સમર્થ) વ્યક્તિને બઢતી આપવામાં આવે છે. યોગ્યતા વ્યક્તિ કામગીરી દેખાવ

(Job Performance) નાં આધારે નક્કી થાય છે. ઉપરાંત યોગ્યતાની વધુ ચકાસણી માટે લેખિત પરિચય મૌખિક પરીક્ષા કે વ્યક્તિગત મુલાકાત (Interview) નો ઉપયોગ થાય છે, અને બઢતી માટે યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગી કરવામાં આવે છે.

બઢતીનાં પ્રકારો :-

બઢતી બે સ્વરૂપે આપી શકાય છે.

(i) **આડી બઢતી (Horizontal Promotion) :** આ પ્રકારની બઢતીમાં કર્મચારીનું કાર્ય વર્ગીકરણ એટલે સોંપેલ કામગીરી સમાન રહે છે પણ તેને ઊંચો હોદ્દો આપવામાં આવે છે. દા.ત : જુનિયર કલાર્ક માંથી સિનિયર કલાર્કમાં બઢતી અહી કામગીરીનું સ્વરૂપ બદલાતુ નથી પણ તેની હોદ્દો બદલાવ છે અને જવાબદારી વધે છે.

(ii) **ઉભી બઢતી (Vertical Promotion) :** આ પ્રકારની બઢતીમાં કર્મચારીને ઉંચો હોદ્દો પ્રાપ્ત થાય છે, જવાબદારીઓમાં વધારો થાય છે.

દા.તઃ ઓફીસ સુપ્રીટેન્ડન્ટને મેનેજર તરીકે બઢતી આપવામાં આવે.

ધંધાકીય કે બિન ધંધાકીય એકમ દરેકમાં બઢતી પોતાનું અલગ સ્થાન ધરાવે છે બઢતી એકમની જરૂરીયાતો પૂર્ણ કરવા માટે પણ આપવામાં આવે છે. દા.તઃ- એકમ માંથી કોઈ કર્મચારી વયનાં કારણે નિવૃત્ત થાય ત્યારે બહારથી અભણ વ્યક્તિની પસંદગીના સ્થાને એકમનાં અંદરનાં કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે છે અને નોકરી પ્રત્યેની વફાદારીમાં વધારો થાય છે.

બઢતી કર્મચારીને ઉંચો હોદ્દો અને વધુ પગાર આપવાની વ્યવસ્થા છે જે કર્મચારી અને વ્યવસ્થાતંત્ર બન્ને માટે ઉપયોગી છે.

7.6 કર્મચારી વ્યવસાથાની દોરવણી અને અંકુશ

અંકુશ Control

સંચાલનની સમગ્ર પ્રક્રિયામા સોથી છેલ્લુ કાર્ય એ અંકુશ નુ છે અંકુશનુ કાર્ય એ અગાઉથી નકકી કરેલ ધ્યેય અને ધારા ધોરણો અનુસાર ઈચ્છીત પરિણામો મેળવવાનુ છે. અંકુશનુ મુખ્ય કાર્ય એ દેખરેખ નુ છે જેમાં પહેલાથી સ્થાપીત ધોરણો મુજબ કાર્ય થાય અને જો કોઈ તફાવત આવે તો તે સુધારે અને પ્રક્રિયાને સરળતાથી ચાલવામા મદદરૂપે થાય અંકુશ એ એકમને તેની ખામીઓ અને બદલતા સંજોગો અનુસાર ફેરફાર કરી શકે તેમા મદદ કરે છે અંકુશનુ કાર્ય એ દરેક મેનેજરો(સંચાલકો) ની પ્રાથમિક જવાબદારી હોય છે.

પીટર ડ્રકર મુજબ ''અંકુશ એટલે પ્રયત્નો અને પરિણામ, સાધન અને ઉદેશ્ય વચ્ચે સમતુલા સાધવાનુ કાર્ય ''

ટૂંકમા અંકુશ એટલે એકમમા થઈ રહેલ કાર્યની નોંધ તેનુ મૂલ્યાંકન અને સુધારલક્ષી પગલાઓ લેવા જેથી યોજના મુજબ કાર્ય થઈ શકે.

અંકુશના લક્ષણોઃ-

અંકુશના મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ છે.

1. **સંચાલનનુ કાર્યઃ-** અંકુશએ સંચાલનનુ એક અગત્યનુ કાર્ય છે. દરેક સપાટીએ મેનેજરો અંકુશનુ કાર્ય કરે છે. મેનેજરો તેમને સોંપાયેલ જવાબદારીઓ પોતાના તાબાના કર્મચારીઓ પાસેથી કુશળતા પૂર્વક પૂર્ણ કરાવવા માટે અંકુશનો ઉપયોગ કરે છે.

2. **સતત ચાલતી પ્રક્રિયાઃ-** અંકુશનુ કાર્ય મુખ્યત્વે સોંપાલય ધ્યેય અને તે મેળવવામાં ઉદભવતી ખામીઓ કે વિચલનોની તપાસ કરી અવે દૂર કરવા અને એકમના છેવટના ધ્યેય પ્રાપ્તિ મા મદદ થવુ છે તેથી અંકુશ નુ કાર્ય સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે તે ક્યારેય પૂર્ણ થતુ નથી.

3. **ભવિષ્યલક્ષીઃ-** અંકુશ એ ખરેખર થયેલ કામગીરીનુ માપન અને મૂલ્યાંકન કરે છે અને નક્કી કરેલ ધ્યેય સાથે તેનુ મિલાન કરે છે અને જો કોઈ તફાવત જણાય તો તે દૂર કરવાના પ્રયત્નો કરાય છે અને ભવિષ્યમા વિચલનો ન ઉદભવે તે અંગેની તાકેદારી લેવાય છે.

4. **કાર્યલક્ષીઃ-** અંકુશ એ કાર્યલક્ષી અને પરિણામલક્ષી પ્રવૃતિ છે.જયારે જયારે પરિણામો અપેક્ષા કે ધારધોરણો મુજબ ન આવે ત્યારે તે સુધારાલક્ષી પગલાઓ લે છે અને આવા નિર્ણયો ત્વરીત લેવાય છે અન્યથા અંકુશનો હાર્દ સફળ થતુ નથી.

5. **કામગીરીનુ માપકઃ-** અંકુશમા ઐતિહાસિક પરિણામોના આધારે વર્તમાન મા થતી કામગીરીના ધોરણો નક્કી થાય છે અને ભવિષ્યમાઆ ધોરણો પામવા માટેના પ્રયત્નો થાય છે આ સમગ્ર પ્રક્રિયામા પ્રતિભાવો, રીપોર્ટ વગેરે દ્વારા દેખરેખ રખાય છે અને નક્કી થયેલ યોજના અને કાર્યક્રમોમા જરૂરિયાત મુજબ ફેરફાર કરવામા આવે છે જેથી કાર્યની પુન ફાળવણી, વધારાની અન્ય જરૂરિયાતો વગેરેનુ અનુમાન કરી શકાય અને વિચલનો દૂર કરી શકાય.

6. **આયોજન અને અંકુશઃ-** અંકુશ અને આયોજન બંન્ને એક જ છે તેવુ માનવામા આવે છે આયોજન દ્વારા સંચાલકો ધ્યેય નકકી કરે છે જે પ્રાપ્ત કરવા માટે મેનેજરો ની નિમણૂંક થાય છે અને તેમના પર પણ અંકુશ લાગે છે. નકકી થયેલા ધ્યેય કુશળતાથી અસરકારક રીતે અને કરકસરથી પૂરા થાય તે માટે અંકુશ દ્વારા પ્રયત્નો થાય છે.

7. **વૈધિક કે અવૈધિક પ્રવૃતિઃ-** અંકુશનુ કાર્ય એ નક્કી કરેલ ધોરણો મુજબના પરિણામો મેળવવામા મદદરૂપ થવાનુ છે આ માટે દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર મા અંકુશની યોગ્ય જોગવાઈ કરવામા આવેલ હોય છે તેમ છતા વ્યકિતઓ સાથેનો સંપર્ક હોવા કાળક્રમે દરેક એકમમા આવૈધિક અંકુશ પણ આપોઆપ વિકાસ પામે છે ઘણી વખત અવૈધિક અંકુશ વ્યવસ્થા વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે.

અંકુશની પૂર્વ શરતો કે જરૂરિયાતોઃ- અંકુશ અંગેની પૂર્વજરૂરિયાતો નીચે મુજબ છે.

1. **આયોજનઃ-** આયોજન અને અંકુશ વચ્ચે ઘનિષ્ઠ સબંધ છે આયોજન એ પ્રથમ પગલુ છે યોજનાઓ દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્યની વહેચણી થાય છે અને તેમના કાર્યનુ મૂલ્યાંકન કરવા માટે જરૂરી આધારો અને પ્રક્રિયાઓનુ નિર્માણ થાય છે આથી જો યોજનાઓ અને આયોજન સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ હોય તેટલો અંકુશ અસરદાર અને કાર્યક્ષમ બને છે.

2. **વહીવટી માળખુઃ-** જો વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખુ સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ હોય તો અંકુશ અસરકારક સાબિત થાય છે અંકુશનુ કાર્ય માનવીઓ દ્વારા થાય છે જયારે પરિણામો ધ્યેય કરતા દૂર જતા હોય તો તે અંગે સુધારાલક્ષી પગલાઓ વ્યકિતઓ પર લેવા પડે છે જેઓ તે કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે જો કાર્ય અંગે સ્પષ્ટતા ન હોય માટે જવાબદાર હોય છે જો કાર્ય અંગે સ્પષ્ટતા ન હોય તો સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈ શકતા નથી.

3. **પુરતી સત્તાઃ-** સત્તા એ અંકુશનુ હાર્દ છે જો મેનેજરોને પુરતી સત્તા ન આપવામા આવે તો તેઓ સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈ શકતા નથી. જ્યારે કોઈ મેનેજરોને કોઈ એક જવાબદારી આપાય છે ત્યારેતે કામ તે કરકસર અને કુશળતાથી કરાવવા માટે વિવિધ પગલાઓ સંપૂર્ણ સત્તા લેવી જોઈએ.

4. **માહિતીની જરૂરિયાતઃ-** અંકુશ એક પ્રક્રિયા છે જેમા પૂર્વ નિર્ધારિત લક્ષ્યોની સરખામણી ખરેખર મેળવેલ પરિણામો સાથે કરવામા આવે છે આ ત્યારેજ શક્ય છે જયારે સંચાલક /મેનેજરો પાસે જે તે બાબતો અંગના પ્લાન, પ્રોગ્રામ બજેટ વગેરેની જરૂરી માહિતી ના આધારે તેઓ ખરેખર મેળવેલ પરિણામો ને પૂર્વ નિર્ધારિત લક્ષ્યો સુધી પહોંચાડવા માટે યોગ્ય પ્રયત્નો અને વિકલ્પોની પસંદગી કરી શકે છે.

   ખરેખર થઈ રહેલ કામગીરીના વિસ્તૃત આહેવાલો ત્વરીત સમયાંતરે મેનેજરો સુધી સતત પહોંચાડવામા આવે છે અને ધોરણે સાથે સરખાવામા આવે છે જો કોઈ તફાવત જણાય તો તુરંત જ સુધારાલક્ષી પગલાઓ લેવામા આવે છે અને ભવિષ્યમા તે ન ઉદભવે તેવી

કાફજી લેવાય છે. આથી દરેક કક્ષાએ યોગ્ય માહિતીનુ ત્વરીત સંકલન સમય, શ્રમ અને નાણાની બચત કરાવે છે.

5. **સુધારાલક્ષી પગલા:-** અંકુશનો હાર્દ જ ધ્યેય થી દૂર જતાં કાર્યો ને અંકુશમા લાવવાનુ છે અને ફરીથી ન ઉદભવે તે જોવાનુ છે જો સુધારાલક્ષી પગલાઓ ન લઈ શકાતા હોય તો અંકુશનો કોઈ અર્થ નથી રહેતો એટલે આવા પગલાઓ લેવાની સત્તા એ અંકુશની એક પૂર્ણ શરત છે.

7.7 અંકુશનાં પ્રકારો :-

અંકુશન સામાન્ય રીતે બે પ્રકારોમાં વિભાજીત કરી શકાય છે. (i) વ્યુહાત્મક અંકુશ :- (ii) કામગીરી અંકુશ આ અંગે નીચે પ્રમાણે માહિતી આપવામાં આવી છે.

(i) વ્યુહાત્મક અંકુશ (Strategic control)

આ અંકુશ હેઠળ સતત એ બાબતની તપાસ કરવામાં આવે છે કે એકમ દ્વારા નક્કી કરેલ ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ નક્કી કરેલ યોજના પ્રમાણે થાય છે કે નહી. આ અંકુશના અમલીકરણ માટે વ્યુહરચનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે અને વ્યુહરચના પ્રમાણે કામગીરી થાય છે કે નહી તે માટે સતત તપાસ કરવામાં આવે છે. બદલાયેલા સંજોગોમાં જરૂરી જણાય તો વ્યુહરચના ઓમાં પણ ફેરફારો કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે વ્યુહરચના ઓનું નિર્માણ ધારણાઓ પર આધારિત હોય છે. ધારણાઓ પર વિવિધ પરિબળોની અસર થાય છે તેથી આ પરિબળોમાં ફેરફાર થાયતો ધારણાઓમાં ફેરફાર થાય છે અને ફલસ્વરૂપે વ્યુહરચનાઓમાં પણ ફેરફારો કરવામાં આવે છે. તેથી વ્યુહાત્મક અંકુશ એ સતત પ્રક્રિયા છે.

(ii) કામગીરી અંકુશ (Operational Control)

આ અંકુશનો ઉપયોગ સામાન્ય રીતે તમામ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રો દ્વારા કરવામાં આવે છે. કામગીરી અંકુશ એટલે "કામગીરી દેખાવ (Operational Control) અંગેનું જુદા જુદા તબક્કે વ્યવસ્થાતંત્ર સ્વરૂપનાં આધારે મૂલ્યાંકન"

કામગીરી અંકુશને ત્રણ પેટા ભાગોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. જે નીચે મુજબ છે. આ પેટા ભાગો વ્યવસ્થાતંત્રના તબક્કાઓ પર આધારિત છે.

(a) નિવેશ સમયે અંકુશ (Feed Forward control)

(b) સમકાલિન (સાથોસાથ) અંકુશ (Concurrent Control)

(c) પ્રતિભાવ અંકુશ (Feedback Control)

વ્યવસ્થાતંત્રના તબક્કા અને તેમને સબંધિત અંકુશ અંગેની માહિતી નીચે મુજબ છે.

તબક્કો	નિવેશ (Input)	પ્રક્રિયા (Processing)	ઉત્પાદન (Output)
અંકુશનો પ્રકાર	નિવેશ સમયે અંકુશ	સમકાલિન અંકુશ	પ્રતિભાવ અંકુશ

(a) નિવેશ સમયે અંકુશ (Feed Forward control)

આ અંકુશ પ્રક્રીયાનાં શરૂઆતનાં તબક્કામાં નિવેશ સમયે જ (at the time of input) અમલમાં મુકવામાં આવે છે અને કોઈપણ પ્રકારનાં વિચલનો ઉદ્દભવેલ જણાય તો પ્રક્રીયા પૂર્ણ થતા પહેલા તે સુધારી લેવામાં આવે છે. અહીં પ્રશ્નનું નિર્માણ પ્રશ્નનું નિરાકરણ ની વિચારધારા પ્રમાણે કામગીરી કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારનાં અંકુશમાં પ્રશ્ન નિર્માણ અને પ્રશ્ન નિરાકરણ વચ્ચેનાં સમયગાળાની સમસ્યા ઉદ્દભવતી નથી.

નિવેશ સમયે અંકુશ હેઠળ નિવેશની કામગીરી પર સતત દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.

આ પ્રકારનાં અંકુશની સફળતા માટે નીચે પ્રમાણેની બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ.

(i) આરંભથી અંત સુધીનું આયોજન અને વિશ્લેષણ થવુ જોઈએ.

(ii) નિવેશનાં પરિબળોની પસંદગી અને વર્ગીકરણ યોગ્ય રીતે થવું જોઈએ

દા.ત. મહત્ત્વનાં પરિબળો, મધ્ય મહત્વનાં પરિબળો, ઓછા મહત્ત્વનાં પરિબળો વિગેરે.

(iii) નિવેશ પરિબળો અંગેની માહિતીની નિયમિત પ્રાપ્તિ અને તેનું વર્ગીકરણ થવુ જોઈએ.

(iv) નિવેશ સમયે અંકુશ ગતિશીલ હોવુ જોઈએ.

(v) નિવેશ સમયે અંકુશ દ્વારા દર્શાવવામાં આવેલા સુધારાત્મક પગલા જ લેવા જોઈએ.

ઉપરનાં અંકુશનાં કારણે તાત્કાલિક પગલાં લઈને સમસ્યાનું નિવારણ થાય છે તેથી આ પ્રકારનો અંકુશ ટુંકાગાળાનો અંકુશ પણ કહી શકાય.

(b) ઉપસમકાલિન (સાથો સાથ) અંકુશ (Conlarrent Control) :-

અંકુશ આ પ્રકારનાં અંકુશ પ્રોગામની કામગીરી દરમ્યાન જ અમલ કરવામાં આવે છે.

આ પ્રકારના અંકુશમાં કામગીરી દરમ્યાન જ સુધારાત્મક પગલા અને સુધારાઓ કરવામાં આવે છે જેથી મોટા પાયા પરનું નુકસાન નિવારી શકાય.

વ્યવસ્થાતંત્રના જુદા જુદા પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓ થતી હોય કે ઘણી પ્રવૃત્તિઓ આ પ્રકારનાં અંકુશ પર આધારિત હોય છે દા.ત. કામગીરી દરમ્યાન ગુણવત્તાથી ચકાસણી, અથવા સલામતી તપાસ વિગેરે.

આ અંકુશમાં પ્રક્રીયા પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે. આ અંકુશ વ્યવસ્થા હેઠળ પૂરી પાડવામાં આવેલ માહિતીનાં આધારે જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં કામગીરીની પ્રક્રીયામાં સુધારા કરવામાં આવે છે.

આ પ્રકારનાં અંકુશને 'ખરા સમયે અંકુશ' (Real time Control) તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

(c) પ્રતિભાવ અંકુશ (Feedback Control)

આ પ્રકારનાં અંકુશમાં પરિણામોનું માપન અને મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

જો પ્રમાણિત ધોરણો અને ખરેખર પરિણામો વચ્ચે વિચલનો (તફાવત) જણાય તો ભવિષ્યની પ્રક્રીયા માટેનાં સુધારાત્મક પગલાઓ લેવામાં આવે છે. જેથી કરીને ભવિષ્યમાં આ જ પ્રકારનાં વિચલનો ન ઉદ્દભવે. જે પરિસ્થિતિઓ અથવા સંજોગો જ્યાં નિવેશ સમયે અંકુશ અથવા / અને સમકાલીન અંકુસ શક્ય ન હોય ત્યાં આ અંકુશનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. દા.ત. :- કોઈ વ્યક્તિની કોઈ કામ માટે નિમણુંક થઈ હોય તે કામમાં વ્યક્તિનું વર્તન અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે અને વર્તનની અસર પરિણામ મળ્યા બાદ જોવા મળે છે તેથી આ પરિસ્થિતિમાં પ્રતિભાવ અંકુશનો ઉપયોગ થાય છે. સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાતંત્રોમાં ઉચ્ચ સપાટી એ પ્રતિભાવ અંકુશનો ઉપયોગ થાય છે.

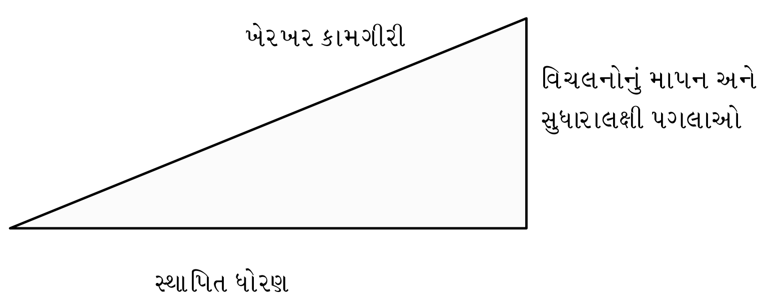
7.8 અંકુશ પ્રક્રિયાના પગલાઓ / તબક્કાઓ

અંકુશ પ્રક્રિયાના મુખ્યત્વે ત્રણ તબક્કાઓ / પગલાઓ છે.

1. ધોરણોની સ્થાપના

2. કામગીરી નુ માપન અને સરખામણી તથા

3. વિચલનો /તફાવત ને સુધારવા



1. **ધોરણોની સ્થાપના :** ધોરણો કે પ્રમાણ એક માપદંડ છે. જે ઐતિહાસિક માહિતીઓના આધારે સ્થાપાય છે આવા ધોરણો સંખ્યાત્મક કે ગુણાત્મક હોઈ શકે. ધોરણો સરળ તેમજ પાર કરી શકાય તેવા હોવા જોઈએ વધુ પડતા ઉચા ધોરણો બિનજરૂરી વિચલનો લાવે છે અને પાર કરી શકતા નથી આવા ધોરણોમા આવક,ખર્ચ, મૂફી,નફો,સમય ,ગુણવતા વગેરે હોઈ શકે છે જે ટૂંકાગાફાના અને લાંબાગાફાના પ્રમાણમા પણ રજૂ કરી શકાય છે.

ધોરણોની સ્થાપના ઉચ્ચ સંચાલકો કરે છે અને કર્મચારીઓને તે લક્ષ્યાંકો ની સમજ અને કઈ રીતે તે મેળવી શકાય તે અંગેનુ આયોજન જણાવાવામા આવે છે અને ધોરણો જાળવવા માટે એકમ સતત પ્રયત્નશીલ રહે છે

2. **કામગીરીનુ માપન અને સરખામણી :** સમયાંતરે વિવિધ કામગીરીઓનુ માપન કરવામા આવે છે આ માટેની સંપાદન લેખીત મોખીક અને નિરિક્ષણ દ્વારા મેળવાય છે આવુ માપન સંખ્યાત્મક(Qualtitactive) અને ગુણાત્મક(Qualtitactive) બંન્ને પ્રકારનુ હોય છે માહિતી મેળવ્યા બાદ ખરેખર થયેલ કામગીરીની સ્થાપીત ધોરણો સાથે સરખામણી કરવામા આવે છે. અને કેટલા કાર્યો ધોરણો પ્રમાણે સિધ્ધ થયા અને કેટલા સિધ્ધ ન થયેલા કાર્યો અંગે સુધારા ચલક્ષી પગલાઓ લેવાય છે અને સિધ્ધ થયેલા કાર્યો વધુ સારી રીતે સિધ્ધ કરી શકાય કે કેમ તે અંગે વિચારણા થાય છે.

3. **સુધારાલક્ષી પગલાઓઃ-** આ અંકુશ પધ્ધતિનો છેલ્લો તબક્કો છે. વિચલનો દૂર કરવા માટે નીચે મુજબના પગલાઓ લેવાય છે.

(અ) જો વિચલનો સામાન્ય કે નગણ્ય હોય તો તે સ્વીકારાય છે એટલે કે પરિસ્થિતીમા કોઈ ફેરફાર થતો નથી તે અંગે જરૂરી સૂચનાઓ આપવામા આવે છે ધ્યાન દોરવામા આવે છે.

(બ) જો વિચલનો નો તફાવત વધારે હોય તો તેની ગંભીરતાથી નોંધ લેવાય છે અને તાત્કાલીક તેને દૂર કરવાના પ્રયાસો થાય છે તેમજ સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈને ભવિષ્યમા તે ન ઉદભવે તેની તાકેદારી અને સૂચનાઓ અપાય છે અટલે કે હાલની પરિસ્થિતીમા ફેરફાર કરવામા આવે છે જેથી ધોરણો પ્રાપ્ત કરી શકાય.

(ક) જો સ્થાપીત ધોરણો સતત પણે સિધ્ધ ન થઈ શકતો હોય તો તેનો અર્થ એમ થાય છે કે ધોરણો ઉંચા અને અવાસ્તવિક કે કાલ્પનિક હોય છે જે હકીકતો થી દૂર હોય છે તેથી આવા ધોરણોમા ફેરફાર જરૂરિ બને છે અને તે પુન સ્થાપિત કરવામા આવે છે ઘણી વખત સ્થાપિત ધોરણોથી સારૂ પરિણામ મેળવતા તેને નવા ધોરણો તરીકે સ્થાપીત કરવામા આવે છે.

અંકુશનુ મહત્વઃ-

અંકુશ એ સોંપાયેલા કાર્યો સિધ્ધ કરવા માટેની જરૂરી પ્રક્રિયા છે તેના દ્વારા સ્થાપિત ધોરણો સિધ્ધ થઈ શકે છે અને ભૂતકાળની ભૂલોનુ પુનરાવર્તન અટકે છે અંકુશ એ દરેક સપાટીએ દરેક જગયાએ પ્રવર્તમાન પ્રવૃતિ છે પછી ભલે તે નાણાંકીય હોય કે બીનનાણાકીય અંકુશ દ્વારા શિસ્ત આવે છે અને ધ્યેય પ્રાપ્તિમા સહાયક બને છે.

1. યોજનાઓ મુજબ ધ્યેય પ્રાપ્તિમા મદદરૂપે થાય છે.

2. વિવિધ પ્રવૃતિઓના વિસ્તાર પર અંકુશ રાખી શકાય છે.

3. તે આયોજન ને સફળ બનાવવામા મદદરૂપે છે.

4. વિવિધ પ્રવૃતિઓ વચ્ચે સંકલનુ કાર્ય કરે છે.

5. વિવિધ કાર્યોનુ મૂલ્યાંકન કરે છે.

6. વિચલનો ની ગણતરી કરે છે અને તે દૂર કરવાના પ્રયત્નો કરે છે.

7. અંકુશનુ કાર્ય સફળ બનાવવામા માટે સતાની સોંપણી કરવામા આવે છે.

8. અંકુશ એ દરેક સપાટીએ થતી પ્રક્રિયા છે.

9. અંકુશ એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

10. અંકુશ દ્વારા નેતૃત્વ અને દોરવણી સરળ બને છે.

11. અંકુશ દ્વારા એકમની કાર્યક્ષમતા માપી શકાય છે.

7.9 અંકુશના અસરકારક માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો :-

અંકુશનાં અસરકારક અમલ માટે યોગ્ય ડિઝાઈન એટલે કે તેના યોગ્ય માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો વિકસાવવામાં આવેલ છે. આ ડિઝાઈન કે માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ અને અમલ કરવામાં આવે તો પ્રમાણિત ધોરણો અને ખરેખર પરિણામો વચ્ચેનાં વિચલનોનું કદ અને સ્વરૂપમાં નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં ઘટાડો કરી શકાય છે અને પરિણામ સ્વરૂપે આયોજન આધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરી શકાય છે. આ માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય.

(i) વ્યવસ્થાતંત્રનાં ઉદ્દેસ આધારિત (Based on organisational goal) :-

દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર (એકમ) નાં પોતાના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો હોય છે. અંકુશનો ઉદ્દેશ વ્યવસ્થાતંત્રનાં ઉદ્દેશો હાંસલ થાય છે કે નહી તે જોવાનો છે. અંકુશની ડિઝાઈન વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોના આધારે તૈયાર થવી જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો અને અંકુશ વ્યવસ્થા વચ્ચે યોગ્ય સુમેળ હોવો જરૂરી છે.

(ii) જવાબદારી નિશ્ચિત કરવી (Fixing of Responsibility) :-

અંકુશનાં અમલીકરણ અંગેની વ્યવસ્થા ઉભી કરવી જોઈએ અને તેના અમલીકરણ માટે નિર્ધારિત વ્યક્તિની જવાબદારી નક્કી કરવી જોઈજો.

(iii) તાત્કાલિક અહેવાલ (Prompt Reporting) :-

અંકુશ વ્યવસ્થાના અસરકારક અમલ માટે દ્વિમાર્ગીય અહેવાલ વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ

જે સમયે વિચલનો (સમસ્યા) ઉદ્દભવે તેની જાણ તરત જ ઉપરી અધિકારીને કરવી અને ઉપરી અધિકારી લેવાયેલ નિર્ણયની અમલકર્તા વ્યક્તિને જાણ અને તેનો અમલ.

આ અંગે સારી માહિતી આપેલ વ્યવસ્થા (Good Information System) હોવી જોઈએ.

(iv) ભવિષ્યલક્ષી અભિગમ (Forward looking) :-

અસરકારક અંકુશ વ્યવસ્થા ભવિષ્યલક્ષી હોવી જોઈએ. આ વ્યવસ્થાએ આયોજનને જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવી જોઈએ. ભવિષ્યલક્ષી અભિગમના કારણે ક્યાં અને ક્યારે નવી યોજનાઓની જરૂર છે તે અંગેની જાણકારી આયોજન વિભાગને પૂરી પાડવી જરૂરી બને છે.

(v) પરિવર્તનશીલતા (Flexibility) :-

સારી અંકુસ વ્યવસ્થાનું એક અગત્યનું લક્ષણ છે - પરિવર્તનશીલતા કોઈ પણ વ્યવસ્થા હમેસા બાહ્ય અને આંતરિક પરિબળોથી પ્રભાવિત હોય છે. જયારે પણ કોઈપણ પ્રકારનાં પરિબળોનાં ફેરફાર થયો હોય તો તેની અસર આયોજન અને અંકુશ પર આવે છે. જો અંકુશ વ્યવસ્થા જડ હોય અને બદલામેલ પરિબળોને સમાવવા સક્ષમ ન હોયતો અંકુશ વ્યવસ્થા બિન ઉપયોગી સાબિત થાય છે. તેથી અંકુશ વ્યવસ્થા પરિવર્તનશીલ હોય એ અપેક્ષિત છે.

(vi) પ્રત્યક્ષ અંકુશ (Direct Control) :-

પ્રત્યક્ષ અંકુશ વ્યવસ્થા એટલે ઉપરી અધિકારી અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના સબંધોની સ્પષ્ટતા અને પ્રત્યક્ષ સંપર્કની જોગવાઈ. જયારે પણ કોઈ વિચલન (સમસ્યા) ઉદ્દભવે તો તેની જાણકારી કર્મચારી પોતે જેને જવાબદાર છે તે અધિકારીને તરત જાણ કરે અને અધિકારી દ્વારા તેનું નિવારણ કરીને તે જ કર્મચારીને જાણ થાય તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(vii) અસામાન્ય વિચલનોની જાણકારી (Reporting of Abnormal deviation) :-

અંકુશ વ્યવસ્થાના અમલીકરણમાં અમુક સમયે નોંધાતા વિચલનોનું મહત્ત્વ હોતુ નથી જયારે એવુ પણ બને કે નાના વિચલનની અસર મહત્ત્વની હોય જો વ્યવસ્થાતંત્રમાં અસામાન્ય પ્રકારનાં વિચલનો ઉભા થાયતો તેના તાત્કાલિક નિવારણની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(viii) કરકસરમુક્ત (Economical) :-

અંકુશ વ્યવસ્થા અસરકાર અને કરકસરયુક્ત હોવી જોઈએ. મોટા વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા અતિ આધુનિક ટેકનિક આધારિત અંકુશ વ્યવસ્થા રાખવામાં આવે છે અને આ વ્યવસ્થાતંત્રો માટે ખર્ચની દ્રષ્ટિએ મહત્ત્વના હોતા નથી. તેની સામે નાનાં એકમો માટે તેની પડતર યોગ્ય કદની હોયતો તેનો અમલ કરીને અંકુશ વ્યવસ્થાના લાભો મેળવી શકાય છે.

સામાન્ય રીતે અંકુશ વ્યવસ્થાની પડતર અને અંકુશ વ્યવસ્થાની ગેરહાજરીમાં થનાર

નુકશાનનો તુલનાત્મક અભ્યાસ કરીને જ આ તંત્ર ઉભુ કરવામાં આવે છે. જો અંકુશ વ્યવસ્થાની પડતર ઓછી હોય તો તેને અમલમાં મૂકી શકાય છે.

(ix) સરળ (Simple) :-

અંકુશ વ્યવસ્થા સરળ અને સ્મજી શકાય તેવી હોવી જોઈએ જેથી મેનેજર દ્વારા તેનો અસરકારક ઉપયોગ થઈ શકે બિનજરૂરી જટીલ અંકુશ વ્યવસ્થા જેવી કે ગાણિતીક સુત્રો, આલેખ, ઉચ્ચત્તર આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ વિગેરે માહિતી સંચારને નિષ્ફળ બનાવે છે. તેથી ખરા અર્થમાં સમસ્યાની ઉપરીને જાણકારી અને ઉપરી દ્વારા સમસ્યાના નિવારણને યોગ્ય અને જરૂરી સ્વરૂપે રજૂ કરવામાં નિષ્ફળતા મળે છે.

(x) પ્રેરણા સભર (Motivational) :-

અંકુશ વ્યવસ્થા ઉપરી અને તાબેદાર બન્ને માટે પ્રેરણા દાયક હોવી જોઈએ દરેક વ્યવસ્થાતંત્રની સરળતા ઉપરી અને તાબેદારોના સંબંધો પર આધારિત હોય છે. તેથી અંકુશ વ્યવસ્થાના અમલીકરણ માટે ઉપરી અને તાબેદાર વચ્ચે સંઘર્ષોની પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થવુ જોઈએ નહી તે પ્રમાણેની વ્યવસ્થા ઉભી કરવી જોઈએ.

ઉપર દર્શાવેલ બાબતોને કેન્દ્રસ્થાને રાખીને જો અંકુશ વ્યવસ્થા ઉભી કરવામાં આવે તો નિર્ધારીત ઉદ્દેશો સરળતાથી પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

7.10 સ્વાધ્યાય

નીચેના પ્રશ્નોનાં જવાબ આપો.

(1) વ્યુહાત્મક અને કામગીરી અંકુશ સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

(2) કામગીરી અંકુશનાં પેટા પ્રકારો સમજાવો

....

....

....

....

....

....

(3) અંકુશના અસરકારક માર્ગદર્શક સિધ્ધાંતો સમજાવો

....

....

....

....

....

....

(4) ભરતીનો અર્થ સમજાવી તેના પ્રાપ્તિ સ્થાનો જણાવો.

....

....

....

....

....

....

(5) પસંદગી એટલે શું પસંદગીની વિધિ સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

(6) તાલીમ અને તાલીમની પદ્ધતિઓ ચર્ચો

....

....

....

....

....

....

(7) બઢતી વિશે નોંધ લખો.

....

....

....

....

....

....

(8) તાલીમ એટલે શું ? તેની જરૂરિયાત શા માટે છે - ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

(9) તાલીમ એટલે શું ? તેની વિવિધ પદ્ધતિઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

(10) કર્મચારી બઢતી એટલે શું ? બઢતી આપતી વખતે કઈ કઈ બાબતો ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે ? ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

(11) કર્મચારી બઢતી એટલે શું ? બઢતીના પ્રકારો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

(12) અંકુશ એટલે શું ? અંકુશના લક્ષણો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

(13) અંકુશ એટલે શું ? અંકુશના પ્રકારો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

(14) અંકુશ પ્રક્રિયાના પગલાઓ / તબક્કાઓ વિગતે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

(15) અંકુશનુ મહત્વ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. વ્યુહાત્મક અંકુશ (Strategic control) એટલે શું ?

....

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

2. કામગીરી અંકુશ (Operational Control) એટલે શું ?

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

3. નિવેશ સમયે અંકુશ (Feed Forward control) એટલે શું ? ટૂંકમાં સમજાવો.

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

4. ઉપસમકાલિન (સાથો સાથ) અંકુશ (Conlarrent Control) એટલે શું ?

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

5. પ્રતિભાવ અંકુશ (Feedback Control) એટલે શું ? ટૂંકમાં સમજાવો.

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

એકમ 8

નેતૃત્વ

: રૂપરેખા :

8.1 પ્રસ્તાવના

8.2 નેતૃત્વનો અર્થ

8.3 નેતૃત્વની વ્યાખ્યા અને આવશ્યક તત્વો

8.4 નેતાનાં કાર્યો

8.5 નેતૃત્વના પ્રકારો-શૈલીઓ

8.6 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો

8.7 નેતૃત્વનું મહત્વ

8.8 સ્વાધ્યાય

8.1 પ્રસ્તાવના :

નેતૃત્વ એ માનવ-વર્તન અભ્યાસના સૌથી મહત્વપૂર્ણ પાસાં પૈકીનું એક છે. નેતા કામ કરવાના પર્યાવરણનું નિર્માણ કરનાર છે. એક સંસ્થાની સફળતા નેતાની કાર્યક્ષમતા પર આધાર રાખે છે. વિશેષતાઓ હકારાત્મક અભિગમ, સમસ્યાઓ ઉકેલવા માટેની ક્ષમતા એક વ્યક્તિને નેતા બનાવે છે.

નેતૃત્વ એક જૂથ અથવા સંસ્થાના એક સભ્ય દ્વારા અન્ય સભ્યો પર પ્રભાવની કસરત છે, જે જૂથ અથવા સંગઠનને તેના ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં સહાય કરે છે. ઔપચારિક નેતાઓ પાસે અન્યને તેમની નોકરી/સ્થાનની જવાબદારીઓના આધારે પ્રભાવિત કરવાની ઔપચારિક સત્તા છે. અનૌપચારિક આગેવાનો ઔપચારિક સત્તા ધરાવતા નથી પરંતુ અન્ય લોકોને તેમની વિશેષ કુશળતા અથવા પ્રતિભાના ગુણ દ્વારા પ્રભાવિત કરે છે.

ખડતલ સ્પર્ધાના પ્રયાવરણમાં જ્યાં બજાર નાણાકીય મંદીની પ્રક્રિયામાં છે, ઉત્પાદિત વસ્તુઓની ઓછી માંગ છે, કારણ કે દરેક પાસે પૂરતું છે અને વૃદ્ધિની સ્થિતિ નથી આ પરિસ્થિતિમાં નેતાએ તેના સંતુલનને જાળવી પરિસ્થિતિને અનુકૂળ બનાવવી જોઈએ, પોતાની વ્યૂહાત્મક તરકીબો દ્વારા સંસ્થાને જીતોજીત સ્થિતિ તરફ દોરી જવું જોઈએ. નેતાએ કર્માચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવુ જોઈએ. બધા નેતાઓ મેનેજરો નથી હોતા કારણ કે તેઓ બિન-સંગઠિત ક્ષેત્રોમાં કામ કરે છે જ્યારે મેનેજર્સ સંગઠિત ક્ષેત્રોમાં કામ કરે છે. બધા મેનેજરો નેતાઓ હોવા

જોઈએ જેથી તેઓ કાર્યક્ષમ રીતે કામ કરી શકે. એક ધંધાકીય એકમના હેતુઓ નક્કી કરવા, તેને સિદ્ધ કરવા માટેની પધ્ધતિઓ નક્કી કરવી, દોરવણી અને સંકલન કરવું આવા અનેક કાર્યો ને નેતા જ સફળ બાનવી શકે છે.

8.2 નેતૃત્વનો અર્થ :

સામાન્ય શબ્દોમાં નેતૃત્વ એટલે માર્ગદર્શન આપવું. નેતૃત્વ દોરવણીના કાર્યનું અવિભાજય અંગ છે. નેતા પોતાની વાણી અને વર્તાનથી બધાને એકમના ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા પ્રેરે છે.

નેતૃત્વની કેટલીક વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છેઃ

ચેસ્ટર આઈ. બર્નાર્ડના મતે, ''નેતૃત્વ વ્યક્તિની વર્તણૂંકની ગુણવત્તાને દર્શાવે છે, જેના દ્વારા તેઓ લોકોને તેમની પ્રવૃતિઓ પ્રત્યે વ્યવસ્થિત પ્રયત્નની દિશામાં દોરે છે.''

લિવિંગ્સ્ટનના મત પ્રમાણે ''સામાન્ય ધ્યેયને અનુસરવાની બીજાઓમાં ઈચ્છાઓમાં જાગ્રત કરવાની શક્તિ કે સામર્થ્ય એટલે નેતૃત્વ.''

જયોર્જ આર. ટેરીના શબ્દોમાં, નેતૃત્વ એટલે પરસ્પરના હેતુઓની સિદ્ધિ માટે સ્વેચ્છાએ લોકો પર અસર કરવાની શક્તિ કે સામર્થ્ય.''

8.3 નેતૃત્વના તત્વો :-

જયારે સફળ નેતા હોવું એ દરેક સંસ્થાનું નિર્માયક પાસું હોય છે, ત્યારે ખરેખર અસરકારક નેતાઓ શોધવાનું મુશ્કેલ હોય છે. ઘણા આવશ્યક તત્વો છે જે મોટાભાગનાં ખૂબ અસરકારક નેતાઓમાં સમાન હોય છે નીચે જણાવેલ 5 સૌથી મહત્વપૂર્ણ ગુણો છે, જે અસરકારક નેતૃત્વને નિર્ધારિત કરે છે.

1. કાર્યો સોંપવાની ક્ષમતા :

મોટે ભાગે, નેતાઓ સંપૂર્ણતાવાદી હોય છે તેમની પાસે વિશિષ્ટ દ્રષ્ટિ હોય છે અને તેઓ તેમના કર્મચારીઓને અને તેમની કંપનીને તે દ્રષ્ટિ સુધી પહોંચાળવા માગે છે. જો કે, આનો અર્થ એ છે કે કેટલીકવાર તેઓ અન્ય લોકો સાથે ભાર વહેંચવાને બદલે જાતે જ કામ કરવાનું પસંદ કરે છે. પરંતુ વાસ્તવિકતામાં, દરેક વ્યક્તિ સહાયક હાથનો ઉપયોગ કરી શકે છે, અને સૌથી અસરકારક મેનેજર્સ અને નેતાઓ તે છે જે કર્મચારીઓને પણ માનવ છે એવું માને છે. અન્યને કાર્યો સોંપવાથી, કામનો ભાર વહેંચાય છે અને ટીમની ભાવના સમૃદ્ધ થાય છે. જોકે એક પ્રતિરોધ છે યોગ્ય કાર્ય યોગ્ય વ્યક્તિને સોંપવું આવશ્યક છે, જેથી તે યોગ્ય, અસરકારક રીતે અને સમયસર પૂર્ણ થઈ શકે.

2. **ઉત્તમ સંચાર :**

અસરકારક નેતા તે છે જે વિવિધ માધ્યમોમાં - ઈમેઈલ, ટેલિફોન અને સામ-સામે રૂપે સારી રીતે વાતચીત કરે છે. કોઈપણ પ્રોજેક્ટને સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવા માટે તેનો હેતું, ધ્યેય અને અંતિમ લક્ષ્ય સમજવા સ્ટાફ સમર્થ હોવા જરૂરી છે. ઉત્તમ સંચાર કુશળતા વિના, મેનેજરોને ઉત્પાદક કાર્ય - વાતાવરણની સ્થાપના કરવામાં અને જાળવવા માટે ખૂબ જ મુશ્કેલી પડે છે.નેતાઓ તેમની સંચાર કુશળતા વધારવા માટે તેમના સમુદાયના કાર્યક્રમોમાં ભાગ લઈ શકે છે. આ ઈવેન્ટ્સ તેમને સંચાલનના સ્તરે અસર કરતી સમસ્યાોની આંતરદ્રષ્ટિ આપે છે, તેમના સાથીદારો સાથે આ મુદ્દાઓની ચર્ચા કરવાની તક, તેમજ વ્યક્તિગત શિક્ષણ અને વિકાસની સંભાવનાઓ, અને મૂલ્યવાન નેટવર્કિંગની તકો આપે છે.

3. **આત્મવિશ્વાસ :**

મજબૂત અને આત્મવિશ્વાસી નેતાઓ કંપનીની કરોડરજ્જુ માનવામાં આવે છે. મેનેજરો બંને સારા અને ખરાબ સમયમાં સમર્થન આપી સંગઠન ને ચલાવે છે, તે નિશ્ચત અને સકારાત્મક વર્તન દર્શાવે છે. જો મુશ્કેલીઓ હોવા છતાં પણ કંપનીનો નેતા આત્મવિશ્વાસ દર્શાવવાનું ચાલુ રાખે, તો કર્મચારીઓને હળવાશ અને સલામતી અનુભવે છે, અને કાર્યનું વાતવરણ શાંત અને પ્રેરિત રહે છે.

4. **પ્રામાણિકતા :**

અસરકારક નેતૃત્વનું એક અત્યંત અભિન્ન પાસું પ્રમાણિકતા છે. જ્યારે કોઈ નેતા કોઈ નિવેદન આપે છે અથવા કોઈ વિશેષ નિર્ણય લે છે, ત્યારે ટીમના બધા સભ્યોએ એવું માને છે કે નેતા તેનું પાલન કરશે અને તેણીની વાતનું પાલન કરશે. જો કર્મચારીને લાગે છે કે તેમનો નેતા અપ્રમાણિક છે તો કોઈપણ સ્પષ્ટત્તા વિના અવિશ્વાસનું વાતાવરણ ઉત્તેજીત થાય છે, ઉચ્ચ કર્મચારીનું ટર્નઓવરમાં વધારો થાય છે, અને સંસ્થા માટે વધુ સમસ્યાઓ અને ખર્ચ તરફ દોરી શકે છે.

5. **સર્જનાત્મકતા :-**

આપણે બધા લક્ષ્યોને ફટકારવાનો પ્રયત્ન કરીએ છીએ, પણ કેટલીકવાર વસ્તુઓ યોજના પ્રમાણે ચાલતી નથી. અણધારી ઘટનાઓ બનતી હોય છે જેથી અગાઉ લીધેલા નિર્ણયોમાં અથવા વર્તમાન યોજનાઓમાં યોગ્ય ફેરફાર કરવા પડે છે. આ સમયે,

નેતાઓ ઝડપથી આગળ વધવા માટે સક્ષમ હોવા જોઈએ, અને સ્થિર ઉકેલો શોધવા માટે સર્જનાત્મક રીતે વિચારવું જોઈએ, કારણ કે કર્મચારીઓ તેમની તરફ સમર્થન અને માર્ગદર્શન માટે વળે છે.

જ્યારે આ ગુઓ નો અમલ થાય છે, ત્યારે સંચાલન ના સંદેશાવ્યવહાર, કર્મચારીનું મનોબળ અને કંપનીની સંસ્કૃતિમાં સુધાર થાય છે. અને જેમ કોઈ જનજાતિ તેના મુખ્યને ટેકો આપે છે, તે જ રીતે અસરકારક મેનેજરને કર્મચારીઓ પણ સાથ સહકાર આપે છે - તેથી તે સમગ્ર એન્ટરપ્રાઈઝને મજબૂત બનાવે છે.

8.4 નેતાનાં કાર્યો

નેતાના કાર્યો નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાયીત કરી શકાય છે.

- નીતિ ઘડતર - નેતા સંસ્થાકીય ધ્યેયો અને હેતુઓ સ્વયં અથવા તાબેદારો સહભાગી બનાવી સ્થાપિત કરી શકે છે. આથી તે એકમના ઉત્પાદિત વસ્તુઓ અને સેવાઓ નક્કી કરે છે.
- આયોજન - આ કાર્ય નીતિઓના નિર્ધારણ અને તેમના અમલ વચ્ચે મધ્યવર્તી છે. આથી નેતા જુદી -જુદી પધ્ધતિઓ દ્વારા હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા અંગેના નિર્ણયો લે છે. તે માત્ર તાબેદારોને આદેશ આપવાનું કાર્ય નથી કરતા, પરંતુ યોગ્ય આયોજનપૂર્વક કાર્ય કરાવે છે.
- અમલીકરણ - એક્ઝિક્યુટિવ તરીકેની ભૂમિકા નેતા સંસ્થાની યોગ્ય પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવા માટે જવાબદાર છે નેતા કાર્ય સોંપે છે અને યોગ્ય રીતે પૂર્ણ કરાવે છે.
- નિષ્ણાત - નેતા એ નિષ્ણાતની ભૂમિકા ભજવે છે, તેમની પાસેનું પાસેનું જ્ઞાન અને કુશળતા તાબેદારોને સુચિત કરવા માટે ઉપયોગી બને છે.
- પ્રેરક - પુરસ્કાર અને સજા એવી સમજદાર પ્રણાલી દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરી, નેતા સામાન્ય લોકોને અસાદારણ પ્રભાવ પ્રાપ્ત કરાવે છે.

આમ, નેતા એકમના બધા કાર્યો ને જોડતી કળીનું ભાગ ભજવે છે.

8.5 નેતૃત્વના પ્રકારો-શૈલીઓ

નેતૃત્વની શૈલી એ લોકોના જૂથોને દિગદર્શન, પ્રોત્સાહન, માર્ગદર્શન અને સંચાલન કરતી વખતે નેતાનાં લાક્ષણિક વર્તનને દર્શાવે છે. નેતાઓ ધંધાકીય પરિવર્તનને પ્રેરણા આપી શકે છે. તેઓ અન્ય લોકોને નવીનીકરણ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકે છે. નેતૃત્વ શૈલીઓનો

વધુ સારી રીતે ઓળખવા અને સમજવા માટે વિવિધ સિદ્ધાંતો અને માળખા વિકસાવવામાં આવ્યા છે.

અહીં માત્ર કેટલાક અગ્રણી નેતૃત્વ માળખા અને શૈલીઓની સમજૂતી આપવામાં આવી છે.

લેવીનની નેતૃત્વ શૈલીઓ :

1937 માં, માનસશાસ્ત્રી, કર્ટ લેવીને નેતૃત્વની વિવિધ પ્રભાવશાળી શૈલીઓ ઓળખાવી હતી.

(1) સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ : સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ તરીકે ઓળખાતા સ્વૈચ્છિક નેતૃત્વ, એક એવી શૈલી છે, જેમાં તમામ નિર્ણયોને આધારે પસંદગીઓ કરે છે અને અનુયાયીઓ તરફથી ભાગ્યેજ સલાહ સ્વીકારે છે. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વમાં નેતાનો જૂથ પર સંપૂર્ણપણે નિયંત્રણ હોય છે. આ અભિગમ રાખનારાઓ ઘણીવાર ઘમંડી અથવા સરમુખત્યાર જેવા દેખાતા હોય છે. ચોક્કસ પરિસ્થિતિ, જુથના કાર્યનું પ્રકાર, અને જૂથના સભ્યોની લાક્ષણિકતાઓ જેવા પરિબળોના આધારે ક્યાં અને કેવી રીતે સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ વધુ ઉપયોગી બની શકે તે નક્કી કરી શકાય છે.

સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓઃ

- સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વની કેટલાક પ્રાથમિક લક્ષણોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છેઃ
- જુથ સભ્યો તરફથી બહુ ઓછા અભિપ્રાયો લેવા
- નેતાઓ લગભગ ખુદ તમામ નિર્ણયો લે છે
- જુથ નેતાઓ બધી કાર્યપદ્ધતિઓ અને પ્રક્રિયાઓને સૂચિત કરે છે
- જુથ સભ્યોને નિર્ણયો અથવા મહત્વપૂર્ણ કાર્યો પર ભાગ્યે જ વિશ્વાસ કરવામાં આવે છે.
- કાર્ય અત્યંત માળખાગત અને અત્યંત કઠોર હોય છે.
- રચાનાત્મકતા અને આઉટ-ઓફ-બોક્સની વિચારણ નિરુત્સાહ થાય છે
- નિયમો અગત્યના છે અને સ્પષ્ટ રૂપે દર્શાવેલ હોય છે.

સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વ કાર્યક્ષમતાને વધારી શકે છે. અથવા કટોકટીની પરિસ્થિતિમાં ઝડપી પરિણામો મેળવી શકે છે.

- આ પ્રકારના નેતૃત્વ એવા કર્મચારીઓ સાથે સારી રીતે કામ કરે છે જેઓ અસ્પષ્ટતા માટે ઓછી સહનશીલતા ધરાવે છે.
- આદેશોની સાંકળ અને કાર્યનું વિભાજન આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં સ્પષ્ટ હોય છે.
- નેતૃત્વના આ પ્રકારમાં નિર્ણયો ઝડપથી લેવાય છે કારણ કે કર્મચારીઓ કે તાબેદારીઓ પાસેથી સલાહ સૂચનો માંગવામાં આવતાં નથી.
- તાબેદારો સાથે કોઈ ચર્ચા કર્યા વગર નિર્ણયો લેવાય છે તેથી નેતૃત્વની આ શૈલી દ્વારા નિર્ણયોનું રહસ્ય જાળવી શકાય છે.
- નેતૃત્વની આ શૈલી નકારાત્મક અભિપ્રેણાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં જૂથ સભ્યો જ્યારે અનુભવી, કુશળ અને સક્ષમ હોય છે ત્યારે તેમના જ્ઞાન અને યોગદાનને અવગણવામાં આવે ત્યારે સભ્યો વચ્ચે રોષ પરિણમી શકે છે.
- આ શેલી જૂથને નારાજગી આપે છે, કારણ કે સરમુખત્યારશાહી નેતા જૂથની સલાહ લીધા વગર નિર્ણયો લે છે,

  જુથમાંના લોકો તેને ના પસંદ કરી શકે છે. કારણ કે તેઓ વિચારોનુ યોગદાન આપવામાં અસમર્થ ગણવામાં આવે છે. આ નેતૃત્વમાં નેતા ઘણી વખત સમસ્યાઓના સર્જનાત્મક ઉકેલોના અભાવને પરિણમે છે, જે આખરે જૂથને પ્રદર્શન કરવાથી નુકશાન થાય છે.
- અમુક કિસ્સાઓમાં સ્વૈચ્છિક નેતૃત્વ જૂથના જુસ્સાને પણ ઘટાડી શકે છે. જ્યારે લોકો એવું વિચારે છે કે તેઓ જૂથના ભાવિમાં યોગદાન આપી રહ્યા છે ત્યારે લોકો વધુ ખુશ થાય છે અને સારું પ્રદર્શન કરે છે. સરમુખત્યારશાહી નેતાઓ જુથના સભ્યો તરફથી સલાહ વિચારને મંજૂરી આપતા નથી, અને અનુયાયીઓ અસંતોષ અનુભવે છે.

(2) લોકશાહી નેતૃત્વ :

લોકશાહી નેતૃત્વ, જેને સહભાગી નેતૃત્વ અથવા વહેંચાયેલ નેતૃત્વ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવ છે, એ એક એવી નેતૃત્વ શૈલી છે જેમાં જૂથના સભ્યો નિર્ણાયક પ્રક્રિયામાં વધુ સહભાગી બને છે. આ પ્રકારનું નેતૃત્વ ખાનગી વ્યવસાયથી લઈને કોઈપણ સંસ્થાને લાગુ કરી શકે છે.

આ નેતૃત્વ શૈલી માં દરેક વ્યક્તિને ભાગ લેવાની તક આપવામાં આવે છે, વિચારોને

મુક્તપણે વિવાદિત કરવામાં આવે છે અને ચર્ચાને પ્રોત્સહાન આપવામાં આવે છે. લોકશાહી પ્રક્રિયા જૂથ સમાનતા અને વિચારોના મુક્ત પ્રવાહ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, તો પણ નેતા માર્ગદર્શન અને નિયંત્રણ પ્રદાન કરે છે. જૂથમાં કોણ છે અને કયા નિર્ણયોમાં યોગદાન આપશે તે લોકશાહી નેતા નક્કી કરે છે. એવું કહીં શકાય કે લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલી સૌથી વધુ અસરકારક પ્રકારો પૈકીનું એક છે અને તે ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા, જૂથ સભ્યોના વધુ સારા યોગદાન અને જૂથના જુસ્સામાં વધારો કરે છે.

લોકશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓઃ

ંલોકશાહી નેતૃત્વના કેટલાક મુખ્ય લક્ષણોમાં નીચનાનો સમવાશે થાય છેઃ

- જૂથના સભ્યોને વિચારો અને અભિપ્રાયો પ્રસ્તુત કરવા પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે, ભલે નેતા નિર્ણયો ઉપર અંતિમ નિર્ણયને લે છે.
- જૂથના સભ્યો પ્રક્રિયામાં વધુ રોકાયેલા હોય છે.
- સર્જનાત્મકતાને પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે અને વળતર આપવામા આવે છે.

સારા લોકશાહી નેતાઓમાં વિશિષ્ટ ગુણોનો સમાવેશ થાય છેઃ

- પ્રામાણિકતા
- બુદ્ધિ ચાતુર્ય
- હિંમત
- સર્જનાત્મકતા
- યોગ્યતા
- ઓચિત્યતા

લોકશાહી નેતા કર્માચરીઓમાં વિશ્વાસ અને આદરને પ્રેરણા આપે છે.તેઓ નિષ્ઠાવાન છે અને તેમના નિર્ણયો તેમની નૈતિકતા અને મૂલ્યો પર આધાર રાખે છે. કર્માચારીઓ પગલા લેવા અને જૂથમાં ફાળો આપવા પ્રેરિત થાય છે.

લોકશાહી નેતૃત્વ ફાયદા :

- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવામાં આવતા હોવાથી કાર્ય પ્રત્યે તેમનો અભિગમ

  હકારાત્મક રહે છે. તેમને કાર્યપ્રેરણા મળે છે.

- આ પ્રકારના નેતૃત્વામાં કર્મચાીઓ સાથે સલાહ ચર્ચા કરીને નિર્ણય લેવામાં આવે છે, તેથી યોગ્ય નિર્ણય લેવાય છે.
- નેતા સતત તેના લોકોના શ્રેષ્ઠ વિચારો, સુચનો, પ્રતિભા, અને અનુભવનો ફાયદો લઇ શકે છે.
- કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્ય શિસ્ત અને જુસ્સો વધતા, જવાબદારી લે છે અને નેતા પ્રત્યે વિશ્વાસની લાગણી વધે છે.
- નેતૃત્વ ની આ શૈલી સંસ્થાના વિકાસ અને વધારો કરવા માટે કર્મચારીઓ ને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

લોકશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા :

- સહભાગી નેતૃત્વ શૈલીને ઘણો સમય અને માનવ સંબંધો કૌશલ્યની જરૂ પડે છે જે વ્યાપક રૂપે નથી.
- જો કર્મચારીઓ સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વ માંથી આવતા હોય તો સહભાગી શૈલી કેટલાક કર્મચારીઓને માટે અસ્વસ્થતા અને ગભરાટનું કારણ બની શકે છે.
- જ્યાં ભૂમિકાઓ અસ્પષ્ટ અથવા સમયની મર્યાદા હોય એવી પરિસ્થિતિઓમાં, લોકશાહી નેતૃત્વ નિષ્ફળતાઓ અને અપૂર્ણ કામગીરી તરફ દોરી શકે છે.
- કેટલાક કિસ્સાઓમાં, કર્મચારીઓ પાસે નિર્ણાયક પ્રક્રિયામાં ગુણવત્તાયુક્ત યોગદાન આપવા માટે આવશ્યક જ્ઞાન અથવા કુશળતા હોતી નથી.
- લોકશાહી નેતૃત્વ કર્મચારીઓના અભિપ્રાયો અને વિચારોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવતા નથી એવી લાગણી ઊભી કરે છે, જે કર્મચારીનો સંતોષ અને જુસ્સો ઘટાડી શકે છે.

(3) છુટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વઃ

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ, જેને પ્રતિનિધિમંડળ નેતૃત્વ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે, આ નેતૃત્વ શૈલીનો એક પ્રકાર છે જેમાં નિર્ણયો લેવાની સંપૂર્ણ સત્તા કર્મચારીઓ ને સોંપી દેવામાં આવે છે. આ નેતૃત્વ શૈલી સૌથી ઓછી ઉત્પાદકતા તરફ દોરી જાય છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં નેતા કર્મચારીઓને કાર્યની રૂપરેખા બનાવી આપવામાં આવે છે અને તેમના કાર્યમાં દખલગીરી કરતા નથી પરંતુ જરૂર પડતા યોગ્ય માર્ગદર્શન અને સહકાર આપે છે.

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓઃ

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ દ્વારા નિદર્શિત કરવામાં આવે છેઃ

- નેતાઓ પાસેથી ખૂબ જ ઓછું માર્ગદર્શન.
- નિર્ણયો લેવા માટે કર્મચારીઓ માટે સંપૂર્ણ સ્વતંત્રતા.
- નેતાઓ જરૂરી સાધન અને સરંજામ પૂરા પાડે છે.
- કર્મચારીઓ પોતે સમસ્યાઓ ઉકેલી શકે તેવી અપેક્ષા હોય છે.
- કર્મચારીઓ ને સત્તા સોંપવામાં આવે છે, છતાં નેતાઓ નિર્ણયો અને ક્રિયાઓ માટે જવાબદાર છે.

છુટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ફાયદા :

- છુટાદોરનું – મુક્ત નેતૃત્વ એવી પરિસ્થિતિઓમાં અસરકારક હોઈ શકે છે જ્યાં કર્મચારીઓ અત્યંત કુશળ, પ્રેરિત, અને પોતાની રીતે કામ કરવા સક્ષણ હોય છે.
- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓને નિર્ણય લેવા સંપૂર્ણ સત્તા હોવાથી તેમનો વિકાસ થાય છે.
- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં સત્તાનુ વિકેન્દ્રીકરણ થતા નેતા નો કાર્યબોજ ઘટે છે.
- કર્મચારીઓ મુક્ત રીતે કામ કરતા હોવાથી વધુ સંતુષ્ટ થાય છે અને તેમના કાર્ય માટે ઉચ્ચ સ્તરની ઉત્કટ અને આંતરિક પ્રેરણા વધે છે.

છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ગેરફાયદા :

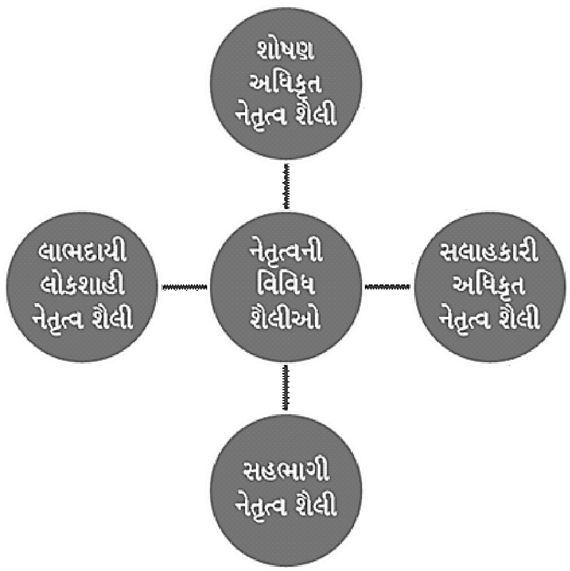
- આ પ્રકારના નેતૃત્વમાં કર્મચારીઓની ભૂમિકાઓ અસ્પષ્ટ હોય છે તેથી તેઓ સમય પર કાર્ય કરી શકતા નથી ક્યારે શું કરવું તે અંગે ચોક્કસપણે સુનિશ્ચિત નથી.
- નેતા નિર્ણય અંગે ચિંતા કરતા નથી તેથી કર્મચારીઓ કાર્ય માટે ઓછી કાળજી અને ચિંતા વ્યક્ત કરે છે.
- કેટલાક નેતાઓ એકમની નિષ્ફળતા માટે વ્યક્તિગત જવાબદારી નિવારવા માટે આ શૈલીનો ઉપયોગ કરે છે.

  નિશ્ચિત ધ્યેય પ્રાપ્ત ન થતા તેઓ કર્મચારીઓને તે માટે દોષિત માને છે.
- આ નેતાઓ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાના પ્રયાસ કરતા નથી, તેમના પ્રયત્નોને માન્ય ગણતા નથી, અને તાબેદારો સાથે સંડોવણી માટે પ્રયાસો કરતા નથી.

જો કર્મચારીઓ કાર્ય અથવા ક્રિયા પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી કાર્યવાહીથી અજાણ હોય તો, નેતાઓ આ અભિગમ લેતા હોય છે. આખરે, કર્મચારીઓ વધુ કુશળતા પ્રાપ્ત કરે છે, અને સ્વતંત્ર રીતે કામ કરી શકે છે.

(4) રેન્સિસ લિકર્ટની નેતૃત્વની ચાર શૈલીઓઃ

પ્રસિદ્ધ મનોવિજ્ઞાની રેન્સિસ લિકર્ટ અને તેના સહયોગીઓ દ્વારા મોટી સંખ્યામાં સંસ્થાઓમાં મેનેજમેન્ટ અને નેતૃત્વના વ્યાપક નમૂનાનું સર્વેક્ષણ કરવામાં આવ્યું હતું. તેઓએ મેનેજમેન્ટ અથવા મેનેજરીલ નેતૃત્વની ચાર શૈલીઓ દર્શાવી.



પ્રકાર - 1: શોષણ અધિકૃત નેતૃત્વ શૈલી

શોષણ - અધિકૃત નેતૃત્વ શૈલીમાં મેનેજરને કર્માચારીઓમાં કોઈ વિશ્વાસ હોતું નથી. કર્મચારીને હુક્કમ આપી ને કામ કરાવવામાં આવે છે. ભય અને શિક્ષા કરી ને કામ લેવામાં આવે છે તાબેદારો સ્વતંત્ર રીતે નેતા સાથે ચર્ચા કરી શકતા નથી. સમસ્યાઓને ઉકેલવામાં નેતા ભાગ્યે જ પોતાના વિચારો અને અભિપ્રાયો તથા મંતવ્યો આપે છે.

પ્રકાર - 2: લાભદાયી - લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલી

લાભદાયી-લોકશાહી નેતૃત્વ શૈલીમાં સંચાલકો સહકર્મચારીઓમાં આત્મવિશ્વાસ અને ભરોસો ધરાવે છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં કર્મચારીઓને વળતર અથવા સજાવો આપીને પ્રોત્સાહન આપવામાં આવે છે. આ નેતૃત્વ શૈલીમાં ઉપરથી નીચે અને નીચેથી ઉપરની તરફ માહિતી સંચાર થાય છે. નીતિ નિયંત્રણ સાથે નિર્ણય લેવામાં કર્મચારીઓના વિચારો અને મંતવ્યો લેવામાં આવે છે, પરંતુ આખરી નિર્ણય નેતા પોતે જ લે છે.

પ્રકાર 3 : સલાહકાર નેતૃત્વ શૈલી

સલાહકારી નેતૃત્વ પ્રકાર સૂચવે છે કે સંચાલકોને કર્મચારીઓને પર આત્મવિશ્વાસ અને ભરોસો હોય છે. નિર્ણય લેવામાં કર્મચારીઓને સહભાગી બનાવામાં આવે છે. નિર્ણયોનું નિયંત્રણ સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે. કર્મચારીઓને તેમના કામ માટે વળતર આપવામાં છે. સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વચ્ચે વિશ્વાસનો વાતાવરણ સર્જાય છે. સત્તાનું વિકેન્દ્રિકરણ થાય છે. ઉચ્ચ - મધ્ય અને તળસપાટી વચ્ચે દ્વિમાર્ગી માહીતીસંચાર થાય છે.

પ્રકાર - 4: સહભાગી નેતૃત્વ શૈલી

સહભાગી નેતૃત્વ શૈલી પ્રકારમાં, સંચાલકોને કર્મચારીઓ પર સંપૂર્ણ આત્મવિશ્વાસ હોય છે અને તેમને નિર્ણાયક નિર્ણયમાં સમાન ભાગીદારી આપે છે. કર્મચારીઓના વિચારો અને મંતવ્યો લેવામાં આવે છે. વિશ્વાસ અને મૈત્રીભર્યું વાતાવરણ સર્જાય છે. ત્રણે સપાટીએ અંકુશ જોવા મળે છે.

લેકર્ટનાં 1 અને 2 શૈલીમાં ઊંચી પેદાશ જોવા મળે છે જ્યારે 3 અને 4 શૈલીમાં ઓછું ઉત્પાદન જોવા મળે છે. લિકર્ટે શેલી-4 અપનાવા માટે સંચાલનના તમામ સ્તરે વ્યાપક અને સઘન નેતૃત્વ તાલીમ લેવા માટે સુચન કર્યુ છે.

લિકર્ટનાં નેતૃત્વની ચાર શૈલી નો અભ્યાસ અને તેના તારણો નેતૃત્વનું દ્રષ્ટિકોણ આપે છે કે કેવી રીતે દરેક નેતૃત્વ શેલી સંસ્થાના માળખા, મૂલ્ય પદ્ધતિ, કર્મચારીઓ પ્રત્યે વલણ, ઉત્પાદકતા સ્તર અને સંસ્થાના કુલ વાતાવરણને પ્રભાવિત કરે છે. લિકર્ટની નેતૃત્વની ચાર શેલી ક્યાં પ્રકારની સંસ્થામાં કઈ નેતૃત્વની ચાર શૈલી ક્યાં પ્રકારની સંસ્થામાં કઈ નેતૃત્વ શેલીનું ઉપયોગ કરવું તેની વૈજ્ઞાનિક યોગ્યતા સૂચવે છે.

ટેનનબોમ અને સ્મિડડે નેતૃત્વ સાતત્યનો ખ્યાલ

સંચાલનના ક્ષેત્રે સંચાલક પોતાના તાબેદારો સાથે કેવું વલણ દર્શાવે છે. તેના આધારે નેતૃત્વના પ્રકાર પાડી શકાય છે. નેતૃત્વના અનેક પ્રકારો છે. સત્તાલક્ષી નેતૃત્વથી માંડીને લોકશાહી નેતૃત્વ વચ્ચેની કોઈપણ યોગ્ય શૈલી કે નેતૃત્વના પ્રકારનો તેમાં સમાવેશ કરવામાં આવેલ છે.

ટેનનબોમ અને સ્મિડટે તેમના નેતૃત્વના સાતત્યના ખ્યાલમાં વિવિધ સંજોગોમાં સંચાલકો અલગ-અલગ પ્રકારનું નેતૃત્વ અપનાવતા હોય છે.

ટેનનબોમ અને સ્મિડટે નેતૃત્વની મુખ્ય સાત શૈલીઓ કે પ્રકારો દર્શાવ્યા છેઃ

- સંપૂર્ણ સત્તાલક્ષી શૈલી જેમાં સંચાલક પોતે જ નિર્ણયો લઈને જાહેર કરે છે જ્યારે

કર્મચારીઓએ પાલન કરવાનુ હોય છે.

- બીજી શૈલીમાં સંચાલક પોતે જ નિર્ણયો લે છે, પરંતુ કર્મચારીઓ તે નિર્ણયો સ્વીકારે તે માટેના પ્રયત્નો કરે છે.
- ત્રીજી શૈલીમાં સંચાલક કર્મચારીઓ સમક્ષ પોતાના વિચારોની રજુઆત કરે છે. તે અંગે ચર્ચાવિચારણ કરીને નિર્ણયો લેવામાં આવે છે.
- ચોથી શેલીમાં સંચાલક તાબેદારો સમક્ષ પોતાનો શક્ય નિર્ણય દર્શાવે છે. જોકે આ નિર્ણયમાં ફેરફાર થવાની શક્યતા હોય છે.
- ત્યારબાદની શૈલીમાં સંચાલક તાબેદારો સમક્ષ સમસ્યાઓ રજુ કરે છે. તે સમસ્યા અંગે તેમાનાં સૂચનો મેળવે છે અને ત્યાર બાદ નિર્ણય લે છે.
- છઠ્ઠા પ્રકારની શૈલીમાં સંચાલકની સમસ્યાઓ અંગે નિર્ણય લેવાનું કાર્ય કર્મચારીઓને સોપવામાં આવે છે. પરંતુ તે અંગેની મર્યાદાઓની સ્પષ્ટતા કરવામાં આવે છે. એટલે કે મર્યાદામાં રહીને એચ નિર્ણય કરવાના હોય છે.
- આ શૈલીમાં સંચાલક કર્મચારીઓને નિર્ણયો લેવાની છૂટ આપે છે, એટલે કે તેમને નિર્ણયો લેવાની સ્વતંત્રતા આપવામાં આવે છે.

હકીકતમાં નેતૃત્વ એ નેતાની એક સળંગ વર્તણૂક છે, જેને નેતૃત્વની રેખા કહી શકાય. આ સળંગ વર્તણૂકના જુદા જુદા પ્રકાર એટલે જ નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીઓ કે પ્રકારો. ધંધાકીય એકમને સફળ બનાવવામાં નેતા અગત્યની ભૂમીકા ભજવે છે.

8.6 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો :

નેતૃત્વના અગિયાર સિદ્રાંતો નીચે મુજબ છે :

1. પોતાને જાણો અને સ્વ-સુધારણા કરો :

પોતાને ઓળખવા માટે, તમારે પોતાની વિશેષતાઓને સમજવું પડશે. સ્વ-સુધારણા કરવાનો અર્થ એ છે કે સતત પોતાની વિશેષતાઓને મજબૂત બનાવવું. આ સ્વ-અધ્યયન, ઔપચારિક વર્ગો, પ્રતિબિંબ અને અન્ય લોકો સાથે વાતચીત દ્વારા પરિપૂર્ણ થઈ શકે છે.

2. તકનીકી નિપુણ બનો :

એક નેતા તરીકે, તમારે તમારી કામગીરીની જાણ હોવી જ જોઈએ અને તમારા કર્મચારીઓનાં કાર્યો સાથે નક્કર પરિચિતતા હોવી જોઈએ.

3. તમારી તથા તમારા કાર્યની જવાબદારી લેવી :

તમારી સંસ્થાને નવી ઉંચાઈ પર લઈ જવા યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવા માટેના રસ્તાઓ શોધવવા અને જયારે નિર્ણયો ખોટા પડે, તો - બીજાને દોષ ન આપો. પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરો, સુધારાત્મક પગલાં લો અને આગળના પડકાર તરફ આગળ વધો.

4. દૃઢ અને સમયસર નિર્ણય લો :

સમસ્યાનું નિરાકરણ, નિર્ણય લેવાની અને યોજનાના સાધનોનો ઉપયોગ કરો.

5. ઉદાહરણ સેટ કરો :

તમારા કર્મચારીઓ માટે એક સારા રોલ મોડેલ બનો. તેઓએ ફક્ત તેમની પાસેથી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે તે સાંભળવું જ નહી, પણ જોવું પણ જોઈએ. જે બદલાવ આપણે જોવા ઈચ્છીએ છીએ તે બદલાવ જાતે બનવું જોઈએ - મહાત્મા ગાંધી.

6. તમારા લોકોને જાણો અને તેમની સુખાકારી માટે વિચારો :

માનવ સ્વભાવ અને તમારા કાર્યકરોની નિષ્ઠાપૂર્વક કાળજી લેવાનું મહત્વ જાણો.

7. તમારા કામદારોને માહિતગાર રાખો :

ફક્ત કામદારો સાથે જ નહીં, પરંતુ ઉચ્ચ અધિકારી અને અન્ય મુખ્ય લોકો સાથે કેવી રીતે વાતચીત કરવી તે જાણો.

8. તમારા કામદારોમાં જવાબદારીની ભાવના વિકસિત કરો :

સારા ચરિત્ર લક્ષણો વિકસાવવામાં સહાય કરો જે તેમની વ્યાવસાયિક જવાબદારીઓને નિભાવવામાં મદદ કરશે.

9. ખાતરી કરો કે ક્રિયાઓ સમજી, નિરીક્ષણ અને પરિપૂર્ણ થયેલ છે :

સારુ સંચાર આ જવાબદારીની ચાવી છે.

10. એક ટીમ તરીકેની ટ્રેનીંગ :

ઘણા કેહવાતા નેતાઓ તેમની સંસ્થા, વિભાગો વગેરેને એક ટીમ કહે છે; જે ખરેખર ટીમો નથી.... તેઓ ફક્ત એક જૂથ છે જે પોતાનું કાર્ય કરે છે.

11. તમારી સંસ્થાની સંપૂર્ણ ક્ષમતાઓનો ઉપયોગ કરો :

એક ટીમ ભાવના વિકસિત કરીને, તમે તમારી સંસ્થા, વિભાગો વગેરેને તેની સંપૂર્ણ ક્ષમતાઓ માટે કાર્યરત કરી શકશો.

8.7 નેતૃત્વનું મહત્વ :

નેતૃત્વ એ સંચાલનનું એક મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે જે કાર્યક્ષમતાને વધારવામાં અને સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે. નીચના મુદ્દા નેતૃત્વના મહત્વને યોગ્ય ઠેરવે છે.

1. **ક્રિયા શરૂ કરે છે :-** નેતા તે વ્યક્તિ છે જે નીતિઓ અને યોજનાઓની – ચર્ચા કરીને કાર્ય શરૂ કરે છે અને કર્મચારીઓ ને સમજાવે છે કે કાર્ય ખરેખર ક્યાંથી શરૂ થાય છે.

2. **પ્રેરણા :-** એક નેતા કાર્યમાં પ્રોત્સાહક ભૂમિકા ભજવતો હોય તેવું સાબિત કરે છે. તે કર્મચારીઓને આર્થિક અને બિન-આર્થિક પારિતોષિકો સાથે પ્રોત્સાહિત કરે છે અને તેનાથી કર્મચારીઓ પાસેથી કામ મેળવે છે.

3. **માર્ગદર્શન પૂરું પાડવુનેતાએ માત્ર દેખરેખ** - ન રાખવી જોઈએ પણ સહકર્મચારિઓ માટે માર્ગદર્શક ભૂમિકા પણ નિભાવવી જોઈએ અહીં માર્ગદર્શનનો અર્થ એ છે કે. સહકર્મચારીઓને તેમનું કાર્ય અસરકારક અને કુશળતાપૂર્વક રીતે કરી શકે તેની સમજૂતી આવી જોઈએ.

4. **આત્મવિશ્વાસ ઉભો કરવો :-** આત્મવિશ્વાસ એ એક મહત્વપૂર્ણ પરિબળ છે જે સહકર્મચારીઓ ને કામના પ્રયત્નો વ્યક્ત કરીને, તેમની ભૂમિકા સ્પષ્ટ રીતે સમજાવી અને લક્ષ્યોને અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે માર્ગદર્શિકા આપીને પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. કર્મચારીઓની ફરિયાદો અને સમસ્યાઓના સંદર્ભમાં સાંભળવું પણ મહત્વપૂર્ણ છે.

5. **મનોબળનું નિર્માણ :-** મનોબળ કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય પ્રત્યેના સહકારની અને તેમનામાં વિશ્વાસ મેળવવા અને તેમનો વિશ્વાસ જીતવા સૂચવે છે કોઈ નેતા સહકાર પ્રાપ્ત કરીને એક મનોબળ બૂસ્ટર બની શકે છે જેથી તેઓ લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કામ કરે છે ત્યારે તેઓ તેમની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતા સાથે પ્રદર્શન કરે છે.

6. **કાર્યનું વાતાવરણ બનાવ છે :-** સંચાલકો લોકો પાસેથી કામ મેળવે છે કાર્યક્ષમ કાર્ય વાતાવરણ સ્વસ્થ અને સ્થિર વૃદ્ધિમાં મદદ કરે છે તેથી., નેતાએ માનવીય સંબંધોને ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ તેણે કર્મચારીઓ સાથે વ્યક્તિગત સંપર્ક કરવો સંપર્ક કરવો જોઈએ અને તેમની સમસ્યાઓ સાંભળીને તેનું નિરાકરણ કરવુ જોઈએ તેણે કર્મચારીઓ સાથે માનવતાવાદી સંબંધો જેમ વર્તવુ જોઈએ.

7. **સમન્વય :-** સંગઠિત લક્ષ્યો સાથે વ્યક્તિગત હિતો નું સમાધાન દ્વારા સંકલન પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ સુમેળ યોગ્ય અને અસરકારક સમન્વય દ્વારા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે જે નેતાનો પ્રાથમિક હેતુ હોવો જોઈએ.

8.8 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. નેતાગીરી એટલે શું ? તેના આવશ્યક તત્ત્વો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપી નેતાના કાર્યો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. નેતાગીરીનો અર્થ સમજાવી તેના પ્રકારો-શૈલીઓ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. નેતાગીરીનો અર્થ સમજાવી તેના સિદ્ધાંતો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપી તેનું મહત્ત્વ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

6. લેવીનની નેતૃત્વ શૈલીઓ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

7. રેન્સિસ લિકર્ટની નેતૃત્વની ચાર શૈલીઓ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

8. ટેનનબોમ અને સ્મિડડે નેતૃત્વ સાતત્યનો ખ્યાલ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. કાર્યો સોંપવાની ક્ષમતા એટલે શું ?

....

....

....

....

2. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

3. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ફાયદા વર્ણવો.

....

....

....

....

4. સરમુખત્યારશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા દર્શાવો.

....

....

....

....

5. લોકશાહી નેતૃત્વ એટલે શું ?

....

....

....

....

6. લોકશાહી નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

....

....

....

....

7. લોકશાહી નેતૃત્વ ફાયદા વર્ણવો.

....

....

....

....

8. લોકશાહી નેતૃત્વના ગેરફાયદા દર્શાવો.

....

....

....

....

9. છુટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વ એટલે શું ?

....

....

....

....

10. છૂટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વની લાક્ષણિકતાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

11. છુટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ફાયદા જણાવો.

....

....

....

....

12. છુટાદોરનું - મુક્ત નેતૃત્વના ગેરફાયદા દર્શાવો.

....

....

....

....

ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન

એકમ 9

પ્રેરણા 1–13

એકમ 10

સંકલન 14–30

એકમ 11

બજેટીંગ 31–54

એકમ 12

ભારતીય ધંધામાં ઉભરાતી તકો 55–71

એકમ 13

સરકાર દ્વારા ઉદ્યોગ સાહસિકોને પ્રોત્સાહન – 1 72–85

એકમ 14

સરકાર દ્વારા ઉદ્યોગ સાહસિકોને પ્રોત્સાહન – 2 86–94

લેખન :	ડૉ. એચ.સી.સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. નમ્રતા ઠક્કર	ઈ/ચાર્જ પ્રિન્સિપાલ, ચાણક્ય વિદ્યાપીઠ લોટ્સ કોલોની, ભુજ – કચ્છ.
	ડૉ. કમલ ખારેચા	એસોસિએટ પ્રોફેસર, તોલાણી કોમર્સ કોલેજ, આદીપુર.
	શ્રી એસ.એ.કુંદનપૂરવાલા	એસોસિએટ પ્રોફેસર, જે. બી. ઠક્કર કોમર્સ કોલેજ, ભુજ.
પરામર્શક(વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ, સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. એ. વી. દેવાણી	એસોસિએટ પ્રોફેસર, વિવેકાનંદ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક(ભાષા) :	પ્રો. (ડૉ.) યોગેન્દ્ર પારેખ	પ્રોફેસર (ગુજરાતી), ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. જિતલ રાઠોડ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સંયોજક :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સહ સંયોજક :	ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (મેનેજમેન્ટ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુનઃ આવૃત્તિ (2025)	

ISBN : 978-93-5598-351-0

સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એકમ 9

પ્રેરણા (Motivation)

: રૂપરેખા :

9.1 પ્રાસ્તાવિક

9.2 પ્રેરણાનો અર્થ – વ્યાખ્યા – ખ્યાલ

9.3 પ્રેરણાના લક્ષણો

9.4 પ્રેરણાનાં સિદ્ધાંતો

9.5 પ્રેરણાનું મહત્વ

9.6 સ્વાધ્યાય

9.1 પ્રાસ્તાવિક

લ્યુથર ગ્યુલિકે સંચાલનના કાર્યો અંગે આપેલ સુત્ર POSDCoRB પૈકીનુ એક કાર્ય દોરવણી / અભિપ્રેરણ/ Directing છે. હાથ નીચેના કર્મચારીઓને કામ કરવા પ્રેરવા તેને દોરવણી તરીકે ઓળકવામાં આવે છે. ધંધાકીય એકમની સૌથી અગત્યની મિલ્કત તેના કર્મચારીઓ છે. જો કર્મચારીઓ તરફ યોગ્ય ધ્યાન આપવામાં આવે, તેમની કાર્યશક્તિ, કાર્યસૂઝનો યોગ્ય ઉપયોગ કરવામાં આવે તો ધાર્યો પરિણામો મેળવી શકાય. ધંધાની ઉત્પાદકતામાં, નફાકારતામાં, સધ્ધરતામાં વધારો કરી શકાય. Mind your Men; Men will Mind Mind your Business.

Ford મોટર કંપનીના કારખાનમાં તેના કર્મચારીઓ હડાતલ ઉપર ગયા. હડતાલના સમાધાન માટેની સંચાલકોના તમામ પ્રયત્નો નિષ્ફળ ગયા તે વખતે કંપની માલિકી હન્રી ફોર્ડ કર્મચારીઓ પાસે આવી ને એક વાકય કહે છે, "તમે મારા બાળકો છો, હું તમારો પિતા છું, જાઓ કામ ઉપર ચઢી જાવ," તરત જ તમામ કર્મચારીઓ હડતાલ આટોપીને કામ ઉપર લાગી ગયા. દોરવણી - પ્રેરણા અંગેનુ આથી વધુ સારૂ ઉદાહરણ ન હોઈ શકે.

9.2 પ્રેરણાનો અર્થ – વ્યાખ્યા – ખ્યાલ

જયુસિયસના મત પ્રમાણે "ચોક્કસ કાર્ય કરવા પોતાને કે અન્યોને પ્રેરિત કરવા એટલે અભિપ્રેરણ."

મોર્ગનના મતે "અભિપ્રેરણ એક એવી આંતરિક સ્થિતિ છે જે આપણને અમુક લક્ષ્ય તરફ દોરી જાય છે."

9.3 પ્રેરણાના લક્ષણો

1. માનવીય પ્રવૃતિ છે :

અભિપ્રેરણા/દોરવણીની જરૂર મશીનરીને નહી માનવી ને હોય છે. માનવીનો સ્વભાવ, લાગણી, વલણ વગેરે અનેક પરિબળો અભિપ્રેરણા ને અસર કરે છે. મોટા ભાગે ઉપરી અધિકારીઓ, હાથ નીચેના કર્મચારીઓને દોરવણી આપતા હોય છે. આમ, અભિપ્રેરણામાં માનવી મહત્વનો છે.

2. અભિપ્રેરણા હકારાત્મક કે નકારાત્મક હોઈ શકેઃ

સામાન્ય રીતે અભિપ્રેરણામાં કાર્ય કરવા માટે પ્રેરવામાં આવે છે. તે હકારાત્મક પ્રવૃતિ છે. પરંતુ ક્યારે અમુક કાર્ય ન કરવા માટે પણ પ્રેરિત કરવામાં આવતા હોય છે, તેથી તે નકારાત્મક પણ હોઈ શકે.

3. સતત ચાલતું કાર્ય છે :

એક વખત દોરવણી આપ્યા પછી અભિપ્રેરણાનું કાર્ય પૂર્ણ થતું નથી. જ્યાં સુધી ધંધાકીય એકમનું અસ્તિવ ચાલુ રહેશે ત્યાં સુધી અભિપ્રેરણાનું કાર્ય ચાલતું રહેશે.

4. અભિપ્રેરણાનો મુખ્ય હેતુ, ધ્યેય સિધ્ધિનો હોય છેઃ

કર્મચારીઓને દોરવણી આપવા પાછળનો હેતુ ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિધ્ધિ માટેનો હોય છે. અભિપ્રેરણા એ ધ્યેય સિધ્ધિનું કાર્ય છે.

5. જરૂરિયાત સાથે સંબંધ ધરાવે છેઃ

માનવી અનેકવિધ જરૂરિયાતો ધરાવતો હોય છે, જરૂરિયાતની સંતૃપ્તિ માટે કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે. એક જરૂરિયાત પૂર્ણ થયા પછી, બીજી જરૂરિયાત પેદા થાય છે. એમ પ્રેરણાનું મૂળ જરૂરિયાત છે.

6. દરેક સપાટીએ અભિપ્રેરણાનું કાર્ય થતુ હોય છે :

સંચાલનની દરેક સપાટીઓ અભિપ્રેરણાની જરૂર પડતી હોય છે. કેમ કે દરેક સપાટીએ આખરે કામ કરનારાઓ તો માનવીઓ જ છે!

7. જુદા જુદા સ્વરૂપે અભિપ્રેરણાનું કાર્ય થઈ શકે :

અભિપ્રેરણા માટે માત્ર નાણું જ એકમાત્ર માધ્યમ નથી. તે ઉપરાંત બઢતી, બદલી, વતન તરફ ફરેબદલી, કાર્યબદલી વગેરે સ્વરૂપે પણ અભિપ્રેરણાનું કાર્ય થઈ શકે.

8. અભિપ્રેરણા પરિસ્થિતિ પ્રમાણે બદલાતી જાય છેઃ

સમય, સંજોગો, વ્યક્તિ, ઉંમર વગેરે બદલાય તે મુજબ પ્રેરણા પણ બદલાતી જાય છે.

9.4 પ્રેરણાનાં સિદ્ધાંતો

અભિપ્રેરણ અંગે માસ્લોની થિયરી :

વ્યક્તિ અમુક કાર્ય કરવા માટે શા માટે પ્રેરિત થાય છે, માણસ અમુક કાર્ય શા માટે કરે છે તેના મુળમાં તેની જરૂરિયાતો રહેલી છે. જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે માણસ વિવિધ પ્રવૃત્તિ કરતો હોય છે.

એક જરૂરિયાત સંતોષાઈ પછી બીજી સંતોષવા માટે પ્રયત્નશીલ બનતો હોય છે. આ સંદર્ભે અબ્રાહમ માસ્લો નામના મનોવૈજ્ઞાનિકે માનવીની જરૂરિયાતોને ચોક્કસ ક્રમમાં ગોઠવીને તે પ્રમાણે કર્મચારીઓને પ્રેરણા આપવાનો ખ્યાલ 1943માં રજુ કર્યો જે જરૂરીયાતની અગ્રતાક્રમનો માસ્લોનો સિધ્ધાંત તરીકે ઓળખાયો.

માસ્લો એ માનવીની જરૂરિયાતોને અગ્રતાક્રમમાં ગોઠવી, માસ્લોના મત પ્રમાણે માનવીની એક જરૂરિયાત પૂર્ણ થયા પછી બીજી જરૂરિયાત જન્મે છે. અને ક્રમાનુસાર તે પૂર્ણ કરવા તે પ્રેરાઈ છે. માસ્લોએ જરૂરિયાતોને પાંચ ભાગે વહેચી.

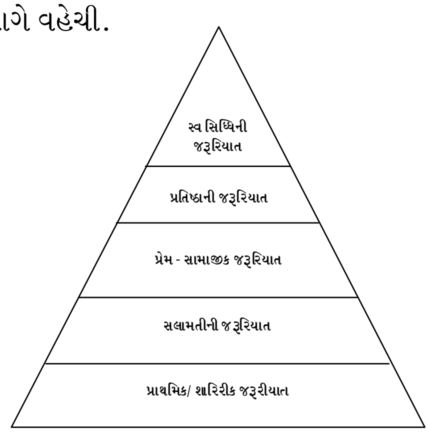
(1) પ્રાથમિક/શારીરિક જરૂરિયાત

(2) સલામતીની જરૂરિયાત

(3) પ્રેમ- સામાજીક જરૂરિયાત

(4) પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત

(5) સ્વસિધ્ધિની જરૂરિયાત



1. પ્રાથમિક/શારીરિક જરૂરિયાતઃ

માનવીની આ સૌપ્રથમ જરૂરિયાત છે. ભુક, તરસ, ઉંઘ, આરામ, રહેઠાણ, કપડા, યૌન વગેરે મૂળભૂત કે પ્રાથમિક જરૂરિયાતો છે માનવી સૌ પ્રથમ આ જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે પ્રેરાતો હોય છે. ભૂખ્યા માણસ પાસે રોટલી અને સોનું બંને મૂકવામાં આવે તો પ્રથમ રોટલી મળે તે માટે પ્રયાસ કરશે. જ્યાં સુધી માનવી આ પ્રાથમિક જરૂરિયાતો ન સંતોષાય ત્યાં સુધી અન્ય જરૂરિયાતો અંગે વિચારતો નથી.

2. સલામતીની જરૂરિયાતઃ

શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય તે પછી ઉદભવતી જરૂરિયાત સલામતીની જરૂરિયાત છે. નોકરી કરતો હોય તો નોકરીમાં સલામતી ઈચ્છે છે. આગ, અકસ્માત, ચોરી વગેરે સામે સલામતી ઈચ્છતો હોય છે. નોકરીમાં પ્રોવિડન્ટ ફંડ, ગ્રેચ્યુઈટી, કામદાર વીમા યોજના, પેન્શન ફંડ વગેરેમાં જોડાઈને સલામતીની જરૂરિયાત પૂરી કરતો હોય છે.

3. પ્રેમની જરૂરિયાતઃ

માનવીએ સામાજીક પ્રાણી છે, તે સમાજમાં રહેતો હોય છે. તે ઈચ્છે છે કે તેના પ્રત્યે કોઈ પ્રેમ-સ્નેહ ભાવ દર્શાવે. માતા-પિતા, પત્ની, બાળકો વગેરે તરફથી તે પોતાની આ જરૂરિયાત પૂર્ણ કરતો હોય છે. કામના સ્થળે થી ઘરે પરત ફરે ત્યારે કુટુંબી જનો તરફથી સ્નેહ, લાગણી પ્રેમ મળે તેવું ઈચ્છતો હોય છે.

4. પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતઃ

દરેક વ્યક્તિ પોતાને માન, આદર મળે તેવું ઈચ્છતો હોય છે. સમાજમાં પોતાનુ નામ હોયઃ પાંચ માણસોમાં તેની પૃચ્છા થાય તેવું વયક્તિ ઈચ્છતો હોય છે. નોકરીમાં પદ, મોભો, સત્તા દરજ્જો બઢતી મળે એવી તેની ઈચ્છા હોય છે. આ જરૂરિયાત સંતોષાય તો માનવીને આત્મસંતોષ મળે છે. જો આ જરૂરિયાતન સંતોષાય તો તે લઘુતાગ્રંથિ, નિસહાયતા વગેરેથી પીડાય છે.

5. સ્વસિધ્ધિથી જરૂરિયાત :

માસલોના મતે, માનવીની આ સૌથી છેલ્લી જરૂરિયાત છે. અગાઉની ચાર જરૂરિયાતો ક્રમાનુસાર સંતોષાય પછી છેલ્લે વ્યક્તિ સ્વ સિધ્ધિની જરૂરિયાત અનુભવે છે. પોતે જે ક્ષેત્રમાં છે તે ક્ષેત્રમાં સૌથી ટોચે પહોંચવાનો પ્રયત્ન કરે છે. સંગીતકાર, ચિત્રકાર, લેખક, ગાયક, અભિનેતા વગેરે સૌ પોતાના ક્ષેત્રમાં ટોચ ઉપર પહોંચવા ઈચ્છે છે. અને તે રીતે આત્મસિધ્ધિની જરૂરિયાત પૂર્ણ કરવા પ્રેરાઈ છે.

માસલોના સિધ્ધાંતની ટીકાઓઃ

1. જરૂરિયાતો ઉપરોક્ત ક્રમમાં જ હોય તે જરૂરી નથી.

માસ્લોના મતે પ્રથમ શારીરિક પછી સલામતી, પ્રેમ, પ્રતિષ્ઠા વગેરે જરૂરિયાતોનો ક્રમ હોય છે. અને તે ક્રમમાં જે માનવી કાર્ય માટે પ્રેરાતો હોય છે. પરંતુ વાસ્તવમાં ઘણે ભાગે આવું બનતું નથી. જરૂરિયાતો આ જ ક્રમમાં રહેશે તે જરૂરી નથી. ક્યારેક પ્રતિષ્ઠાની

જરૂરિયાત પહેલા ઉદભવેલી હોય છે, પછી સલામતીની જરૂરિયાત આમ જરૂરિયાતનો ક્રમ માસ્લોના મત પ્રમાણે જ હોય તેવું બનતું નથી.

2. **એક જરૂરિયાત સંતોષાય પછી બીજી જરૂરિયાત ઉદભવે તેવુ નથી.**

માસ્લો મુજબ એક જરૂરિયાત સંતોષાય પછી બીજી જરૂરિયાત ઉભી થાય છે. પરંતુ ઘણીવાર એક સાથે એક કરતાં વધુ જરૂરિયાતો ઉદભવતી હોય છે. શારીરિક જરૂરિયાતની સાથે સાથે જ સલામતી અને પ્રેમની જરૂરિયાત ઉદભવે તેવું બની શકે.

3. **જરૂરિયાતોને પાંચ ભાગમાં વહેંચવી એ ભુલ ભરેલું છેઃ**

માસ્લો મુજબ માનવીની જરૂરિયાતોને પાંચ ભાગમાં વહેંચવામાં આવી છે. પરંતુ વાસ્તવમાં આવુ બનતું નથી. જરૂરિયાતોને માત્ર બે ભાગમાં વહેંચી શકાય (1) શારીરિક જરૂરિયાત (2) અન્ય જરૂરિયાત.

4. **કેટલીકવાર અમુક જરૂરિયાતો વણ સંતોષાયેલી હોવા છતાં અન્ય જરૂરિયાતો ઉદભવે છે.**

માસ્લો મુજબ પ્રથમ જરૂરિયાત સંતોષાય પછી બીજી જરૂરિયાત ઉભી થાય, પરંતુ ક્યારે એવું પણ બને છે કે અમુક જરૂરિયાત સંતોષાઈ ન હોય છતાં અન્ય જરૂરિયાત ઉદભવે પ્રેમની જરૂરિયાત સંતોષાઈ ન હોય અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત ઉદભવે તેવું બની શકે.

5. **બધી જ જરૂરિયાતોના સંતોષ માટે 'નાણું' રામબાણ ઈલાજ છેઃ**

નાણાં દ્વારા તમામ જરૂરિયાતો એકી સાથે સંતોષી શકાય, તેથી જરૂરિયાતોના આવા ક્રમ પાડવાની કોઈ જરૂર નથી.

માસ્લોના સિધ્ધાંતની ટીકા થઈ હોવા છતાં એક બાબત સાથે સૌ સહમત છે કે માનવી માટે વણ સંતોષાયેલી જરૂરિયાત પૂર્ણ કરવા માટે અભિપ્રેરણા બળ પુરૂ પાડે છે.

અભિપેરણા અંગે હર્ઝબર્ગની થિયરી :

કયુ કાર્ય કરવાથી કર્મચારીઓના ઉત્સાહમાં વધારો છે. ક્યાં કાર્યમાં તેને સંતોષ આનંદ મળી રહે છે. સંદર્ભે હર્ઝબર્ગે 1950 માં અમેરિકાના પિટર્સબર્ગ શહેરમાં એક સંશોધન કાર્ય કરેલ, અને તેના પરિણામ સ્વરૂપ અભિપ્રેરણા માટે ના મુખ્ય બે પરિબળો અલગ તારવ્યા. તેથી તેને હર્ઝબર્ગનો દ્વિપરિબળનો સિધ્ધાંત તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

હર્ઝબર્ગે તારવેલ મુખ્ય બે પરિબળો નીચે મુજબ હતાઃ

1. આરોગ્યના પરિબળો

2. પ્રેણાત્મક પરિબલો

(1) આરોગ્ય પરિબળો

આ પરિબળોમાં કર્મચારીને આર્થિક કે બિનઆર્થિક પ્રોત્સાહન પુરા પાડવામાં આવે છતાં કર્માચારી પ્રોત્સાહિત થતો નથી. પગાર, બઢતી, બદલી, નોકરીની સલામતી, કાર્યની પરિસ્થિતિ વિગેરે પરિબળોને કારણે કર્મચારીનો અસંતોષ દૂર થાય છે. પરંતુ સંતોષ મળતો નથી.

હર્ઝબર્ગના મતે ઉપરોક્ત પરિબળોની ગેરહાજરી કર્માચારીમાં અસંતોષ પેદા કરે છે. આ પરિબળોની હાજરી અસંતોષ દૂર કરે છે. અસંતોષ દૂર થાય તેથી સંતોષ મળશે તેવુ નથી. આરોગ્ય પરિબળો કર્મચારીનો અસંતોષ અટકાવાનું જે કામ કરે છે. પ્રોત્સાહન આપી શકતા નથી આ પરિબળોને નિભાવના પરિબળો તરીકે પણ ઓળખી શકાય. આ પરિબળો કર્માચારીને કાર્ય કરવાની પ્રેરણા આપતા નથી. પરંતુ તેઓમાં રહેલો અસંતોષ દુર કરે છે.

(2) પ્રેરણાત્મક પરિબળોઃ-

આ પરિબળો કર્માચારીના કાર્ય સાથે સીધી રીતે જોડાયેલા છે. આ પરિબળોમાં કર્માચારીના કાર્યની કદર, સિધ્ધિ, પ્રગતીની તકો, જવાબદારી, વિકાસની શક્યતાઓ વિગેરે નો સમાવેશ કરી શકાય. આ પરિબળોની હાજરી કર્માચારીને કાર્ય કરવા પ્રેરે છે તે તે પ્રેરણાત્મક પરિબળો છે. કર્મચારીના કાર્યની કદર કરવામાં આવશે તો તે વધુ કાર્ય કરવા પ્રેરાશે, કર્મચારીને વધારવાની જવાબદારી સોંપવામાં આવશે તો તે પડકાર સમજીને કાર્ય કરવા પ્રેરાશે.

હર્ઝબર્ગના મતે પ્રેરણાત્મક પરિબળોની હાજરી કર્મચારીમાં સંતોષ પેદા કરે છે, આ પરિબળોની ગેરહાજરી અસંતોષ પેદા કરતી નથી પરંતુ સંતોષનો અભાવ ઉભો કરે છે.

આરોગ્યના પરિબળો	
ગેર અસંતોષ	**હાજરી**
પેદા કરે	**સંતોષ અભાવ**

પ્રેરણાત્મક પરિબળો	
ગેર	**હાજર**
સંતોષનો અભાવ	**સંતોષ પેદા કરે**

હર્ઝબર્ગની થિયરી મુજબ આરોગ્યના પરિબળોની હાજરી કર્મચારીને પ્રેરણા પુરી પાડતા નથી. માત્ર કર્માચારીમાં રહેલો અસંતોષ દુર કરે છે, જ્યારે પ્રેરણાત્મક પરિબળો હાજરી પ્રેરણા

પુરી પાડે છે. હર્ઝબર્ગના મત મજુબ સંતોષ અને અસંતોષ વચ્ચેની એક સ્થિતિ સંતોષના અભાવની છે. આ સંતોષના અભાવની સ્થિતી પ્રેરક બળ નથી. પરંતુ સંતોષની હાજરી જ અભિપ્રેરણાનું કાર્ય કરે છે.

હર્ઝબર્ગનીના સિધ્ધાતની ટીકાઓ :-

(1) **સંશોધનમાં ખામી :** હર્ઝબર્ગએ સંશોધનમાં માત્ર 200 જેટલા એન્જિનીયરો અને હિસાબોનીશોને સામેલ કર્યા હતા. આમ, તેમણે લીધેલ નમુનાઓ અપૂરતા હતા. તેથી તેને આધારે તારવેલા વિશ્લેષણ વિશ્વાસપાત્ર ગણી ન શકાય.

(2) **પરિબળોમાં ભેદ પાડવો મુશ્કેલ છે :** હર્ઝબર્ગ બે પરિબળો અલગ તારવ્યા છે, આરોગ્યના પરિબળો એ પેર્ણાત્મક પરિબળો પરંતુ વાસ્તવમાં આ રીતે પરિબળો વચ્ચે ભેદ પાડવો મુશ્કેલ બને છે. કેટલાક આરોગ્યના પરિબળો જ પ્રેરણાત્મક પરિબળો બનતા હોય છે.

(3) દરેક પ્રકારના કર્મચારીઓ માટે આ તારણ સાચુ નીવડતુ નથી હર્ઝબર્ઝની થિયરી હરેક પ્રકારના કર્મચારીને લાગુ પાડી શકાતી નથી કેટલાક કર્મચારીઓ આરોગ્યાના પરિબળોને વધુ પ્રાધાન્ય આપે છે અને આ જ તેમના માટે પ્રેરક બનતા હોય છે.

(4) **સંતોષની માપણી સરળ નથી :** હર્ઝબર્ગના સિધ્ધાંત મુજબ આરોગ્યના પરિબળોની ગેરહાજરી અસંતોષ પેદા કરે છે. અને હાજરી અસંતોષનો દૂર કરે છે પરંતુ સંતોષ પેદા કરતા નથી માત્ર પેરણાત્મક પરિબળોની હાજરી સંતોષ પેદા કરે છે. વાસ્તવમાં કર્મચારીને ક્યારેક અસંતોષ ઉભો થાય છે, ક્યારે સંતોષ પેદા થાય છે તે માપવું સરળ નથી.

મેક ગ્રેગર નો સિદ્ધાંત X અને Y

ડગ્લાસ મેકગ્રેગર નામના સંચાલક વિચારકે કર્મચારી ઓની વર્તણુક અંગે સિદ્ધાંત X અને સિદ્ધાંત Y રજુ કર્યો. મેક્ગ્રેગરએ કર્મચારીની માનવીય વર્તુણકો નો અભ્યાસ કરીને આ સિદ્ધાંત રજૂ કરેલ છે.

સિદ્ધાંત X ની ધારણાઓ :

આ સંચાલકોનો કર્મચારીઓ પ્રત્યેનો રૂઢિગત અભિગમ છે. આ અભિગમ સંચાલકોની કર્મચારીઓ પ્રત્યેની નીચે મુજબની ધારણાઓ રજૂ કરે છે :

1. કર્મચારીઓ કામચોર હોય છે, આળસુ હોય છે.
2. કર્મચારીઓને કામ કરવું ગમતું નથી
3. કર્મચારીઓને જવાબદારી ઉપાડવી ગમતી નથી, તેઓ જવાબદારીથી દૂર ભાગે છે.

4. કર્મચારી શક્ય હોય તેટલું ઓછું કામ કરે છે, કામને ટાળવાનો પ્રયાસ કરે છે.

5. કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવું હોય તો કડકાઈ અને ધમકીથી કામ લઈ શકાય છે.

6. કર્મચારી પાસેથી કામ લેવા માટે તેમના ઉપર શિક્ષાત્મક પગલા લેવા જરૂરી બને છે.

7. કર્મચારીઓ કામ કરવા પ્રેરાય તે માટે તેમને ફરજ પાડવામાં આવે છે.

સંચાલકોની કર્મચારીઓ પ્રત્યેની ઉપરોક્ત માન્યતાઓને પરિણામે તેઓ નીચે મુજબના રસ્તાઓનો ઉપયોગ કરે છે.

1. કર્મચારી કામચોર છે, કામથી દૂર ભાગે છે, આળસુ છે તે માન્યતાના સંદર્ભે સંચાલકો કર્મચારીઓ ઉપર સતત નિરીક્ષણ અને અંકુશ રાખે છે.

2. કર્મચારી કામ કરવા પ્રેરાય તે હેતુથી સંચાલકોએ શિક્ષાત્મક પગલાં લેવા પડે છે. આ માટે પગાર કાપ, નોકરીમાંથી છૂટા કરવા જેવા પગલા સંચાલકો લે છે.

3. સિદ્ધાંત X મુજબ કર્મચારી મહત્વકાંક્ષી નથી, ત્યારે સંચાલકોએ કર્મચારીઓને સતત દોરવણી આપવી પડે છે. પ્રેરણા આપવી પડે છે.

સિદ્ધાંત Y :

રૂઢિગત અભિગમ કર્મચારીઓ પ્રત્યેની નકારાત્મકતા સૂચવે છે તેનાથી વિરુદ્ધ આધુનિક અભિગમ કર્મચારીઓ પ્રત્યેની સકારાત્મક માનસિકતા દર્શાવે છે.

સિદ્ધાંત Y ની ધારણાઓ

1. કર્મચારી કામચોર, આળસુ નથી પરંતુ તેને કામ કરવું ગમે છે. કર્મચારી માટે રમત કે આરામ જેટલી જ સ્વભાવીક એક પ્રવૃત્તિ કામ અંગેની છે.

2. કર્મચારી કામથી દૂર ભાગતો નથી, કામની શોધમાં હોય છે, કામ કરવામાં સંતોષ અનુભવે છે.

3. કર્મચારી જવાબદારી ઉપાડવાથી ડરતો નથી. કર્મચારીને ચેલેન્જ ઉપાડવી ગમે છે અને તે માટે પોતાની પૂરે પૂરી શક્તિ દાવ ઉપર લગાડે છે.

4. કર્મચારીને પ્રશંસા, આત્મસન્માન પૂરા પાડવામાં આવે તો તે કામ કરવા વધુ ઉત્સાહિત થાય છે.

5. કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમ પ્રત્યે પોતીકાપણાની લાગણી અનુભવે છે. માટે ધંધાના ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે પોતાનું મહત્તમ યોગદાન આપે છે.

ઉપરોક્ત ધારણાઓ ના આધારે કહી શકાય કે સંચાલકોની કર્મચારીઓ પ્રત્યેની સિદ્ધાંત X મુજબની જે ધારણાઓ છે તેનાથી સંપૂર્ણ વિરૂદ્ધ ધારણાઓ સિદ્ધાંત Y અન્વયે છે. જ્યારે સંચાલકો કર્મચારીઓ પ્રત્યે સિદ્ધાંત Y પ્રમાણે ધારણાઓ કરે છે ત્યારે તે નીચે મુજબની નીતિનો અમલ કરે છે.

1. કર્મચારીઓને કામ કરવું ગેમ છે, કામની શોધમાં હોય છે તે ધારણા મુજબ કર્મચારીઓને કામની સોંપણી કરવામાં આવે છે, તે માટે જરૂરી સત્તાઓ આપવામાં આવે છે.
2. કર્મચારીને નેતાગીરી લેવી ગમે છે તે ધારણા મુજબ નેતૃત્વમાં સહભાગીદારીનો ખ્યાલ સ્વીકારાય છે. તેમની પાસેથી પણ સૂચનો લેવામાં આવે છે.
3. કર્મચારી જવાબદારી લેવાથી દૂર ભાગતો નથી તે ધારણા મુજબ કર્મચારીને પડકાર ભર્યા કામોની સોપણી કરવામાં આવે છે. કર્મચારી ચેલેન્જ સ્વીકારી આત્મ સંતોષ અનુભવે છે.
4. કર્મચારી ધંધાકીય એકમ પ્રત્યે પોતીકાપણાની લાગણી અનુભવે છે તે ધારણા મુજબ સંચાલનમાં તેને ભાગીદાર બનાવાય છે, ધંધાના નીતિવિષયક નિર્ણયોમાં તેમનો મત જાણવામાં આવે છે.

સિદ્ધાંત X અને Y ની ટીકાઓ

1. કર્મચારીઓના મનોવલણ સમજવા મુશ્કેલ છે. કર્મચારીને સિદ્ધાંત X લાગુ પડે છે કે સિદ્ધાંત Y લાગુ પડે છે તે નક્કી કરવું અઘરું છે.
2. કર્મચારી આળસુ છે કે ઉત્સાહી છે તે બાબતનો આધાર તેમની માનસિકતા ઉપર નથી, પરંતુ સંચાલકોની કર્મચારીઓ પ્રત્યેની નીતિ પર અવલંબે છે સંચાલકોની સરમુખત્યાર નીતિ હોય તો કર્મચારી કામ કરવા પ્રેરાય છે.
3. સિદ્ધાંત Y મુજબ કર્મચારી જવાબદારી ઉપાડવા તૈયાર હોય છે. પરંતુ વાસ્તવમાં કોઈ કર્મચારી સામે ચાલીને જવાબદારી સ્વીકારતો નથી, તેને ફરજ પાડવામાં હવે તો જવાબદારી ઉપાડે છે.

સારાંશમાં છેલ્લે એમ કહી શકાય કે બન્ને સિદ્ધાંતો સમન્વય કરીને સંચાલકો એ અભિપ્રેરણા કરવું જોઈએ.

9.5 પ્રેરણાનું મહત્વ

કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાનું પ્રેરકબળ પ્રેરણા – અભિપ્રેરણ છે. કર્મચારીઓને પ્રેરણા પૂરી પાડવાથી તેમની આવડત, કૌશલ્ય અને ક્ષમતાનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે. કર્મચારીઓની આર્થિક પરિસ્થિતિ સંતોષાય તે રીતે પ્રેરણા પૂરી પાડવી જોઈએ. સંજોગો અનુસાર કર્મચારીને પૂરી પાડવામાં આવતી પ્રેરણામાં બદલાવ લાવવો જોઈએ. ક્યારેક આર્થિક પરિબળો કર્મચારીને કાર્ય કરવા પ્રેરતા હોય છે, તો ક્યારેક સલામતી, પદોન્નતિ જેવા પરિબળો કાર્ય કરવા પ્રેરે છે. પ્રેરણા મહત્વ નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ દ્વારા સમજાવી શકાય.

1. કાર્ય સંતોષ :

પ્રેરણા દ્વારા કર્મચારીમાં કાર્ય અંગે સંતોષ વધારી શકાય છે. કર્મચારી કાર્ય પૂર્ણ કર્યાનો આનંદ લઈ શકે છે. અને વધુ ઉત્સાહપૂર્વક ભવિષ્યમાં કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે.

2. માલિક કર્મચારીના સંબંધોમાં સંકલન :

પ્રેરણા થકી માલિક અને કર્મચારીઓ વચ્ચે સંવાદીતતા સાધી શકાય છે. માલિકો કર્મચારીઓની જરૂરિયાત જાણે અને કર્મચારીઓ માલિકીની જરૂરિયાત જાણે તો તેમના વચ્ચે સંકલન સાધી શકાય છે. માલિકો કર્મચારીનો વિશ્વાસ જીતશે તો જ ધંધાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં સરળતા ઊભી થશે. અને આ કાર્ય પ્રેરણા થકી શક્ય બને છે. આ માટે માલિક કર્મચારીના સંબંધમાં સંકલન જળવાય તે જરૂરી છે.

3. જરૂરિયાતને અનુરૂપ પ્રેરણા :

સમય અને સંજોગો મુજબ કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો બદલાતી રહેતી હોય છે. ક્યારેક આર્થિક પરિબળ કર્મચારી માટે પ્રેરણા રૂપ બનતા હોય છે, ત્યારે કર્મચારીને પગાર વધારો, બોનસ, કમિશન વગેરે દ્વારા પ્રેરણા આપી શકાય. તો ક્યારેક માનસિક પરિબળો પ્રેરણા રૂપ બનતા હોય છે, ત્યારે સલામતી, પ્રતિષ્ઠા, માન, પદ, મોભો વગેરે દ્વારા પ્રેરણા આપી શકાય. તેથી કર્મચારીને જરૂરિયાત પ્રમાણે પ્રેરણા પૂરી પાડવી જોઈએ.

કર્મચારીના ઉત્સાહમાં વધારો :

યોગ્ય પ્રેરણા પૂરી પાડીને કર્મચારીને કાર્ય માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે. કર્મચારીઓની લાગણી પ્રેરણા થકી જીતી શકાય છે. કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે.

પ્રેરણાની ગેરહાજરી કર્મચારીમાં અસંતોષ પેદા કરે :

જે રીતે તાલીમના સંદર્ભમાં કહેવાયું છે કે તાલીમ ખર્ચાળ છે, પણ તેની ગેરહાજરી વધુ

ખર્ચાળ છે. તે જ રીતે પ્રેરણાની ગેરહાજરી પણ એકમ માટે ખર્ચાળ સાબિત થઈ શકે છે. જો કર્મચારીને પ્રેરણા પૂરી પાડવામાં ન આવે તો તેમનામાં હતાશા જન્મે છે. કાર્ય પ્રત્યે બેદરકાર બને છે. પ્રેરણાનો અભાવ એટલે કર્મચારીમાં હતાશા.

કર્મચારીના મહત્વમાં વધારો :

યોગ્ય પ્રેરણા થકી કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ, લાગણી, જરૂરિયાતો સંતોષી શકાય છે કર્મચારી ધંધા માટે એક મિલ્કત સમાન બને છે. કર્મચારીના મહત્વમાં, તેના ગૌરવમાં વધારો કરી શકાય છે.

એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય :

ધંધાના દરેક કાર્યનો હેતુ ધંધાની ધ્યેય સિદ્ધિ તરફનો જ હોય છે. પ્રેરણા દ્વારા કર્મચારીના કાર્યને યોગ્ય દિશામાં વાળી શકાય છે અને ધંધાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે.

સમાપાન :

હર્ઝબર્ગના સિધ્ધાંતની ટીકાઓ હોવા છતાં સંચાલકો માટે તે ઉપયોગી નીવડેલ છે. કર્માચીને પડકાર રૂપ કાર્ય સોંપવામાં આવે, વધુ જવાબદારી આપવામાં આવે તો તે પોત્સાહિત થાય છે. ચેલેન્જ સમજીને કામ કરવા પ્રેરાઈ છે.

9.10 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. પ્રેરણાનો અર્થ સમજાવી તેનો ખ્યાલ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. પ્રેરણાની વ્યાખ્યા આપી તેના લક્ષણો વિગતે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

3. પ્રેરણાનો અર્થ સમજાવી તેના સિદ્ધાંતો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. અભિપ્રેરણ અંગે માસ્લોની થિયરી સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

5. અભિપેરણા અંગે હર્ઝબર્ગની થિયરી સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

6. મેક ગ્રેગર નો સિદ્ધાંત X અને Y સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

7. પ્રેરણા એટલે શું તેનું મહત્ત્વ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. માસલોના સિધ્ધાંતની ટીકાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

2. હર્ઝબર્ગનીના સિધ્ધાતની ટીકાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

એકમ 10

સંકલન

: રૂપરેખા :

10.1 પ્રસ્તાવના અને અર્થ (Introduction and Meaning)

10.2 વ્યાખ્યાઓ (Definations)

10.3 લક્ષણો (Features)

10.4 મહત્ત્વ (Importance)

10.5 સિદ્ધાંતો (Principles)

10.6 પદ્ધતિઓ (Techniques)

10.7 સંકલનનાં પ્રકારો (Types of Coordination)

10.8 સ્વાધ્યાય

10.1 પ્રસ્તાવના અને અર્થ (Introduction and Meaning) :

સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે. સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો આયોજન આધારિત કામગીરી બજાવે છે. સંચાલનનાં અન્ય કાર્યોમાં વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, કર્મચારી સંચાલન, માહિતી સંચાર અંકુશ,બજેટીંગ વિગેરે. ઉપરાંત અન્ય કાર્ય છે - સંકલન. સંચાલનનું દરેક કાર્ય પોતાનું અલગ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. આ કાર્યોની સફળતા દરેકની કાર્ય કરવાની સ્વતંત્રતા તેમજ અન્ય કાર્યો સાથેના યોગ્ય સંકલન પર આધાર રાખે છે.

સંચાલનનાં કાર્યોનું અમલીકરણ જુદા જુદા વિભાગો દ્વારા કરવામાં આવે છે. આ બધા વિભાગો પ્રત્યક્ષ અથવા પરોક્ષ રીતે એકબીજા સાથે સંકળાયેલ હોય છે. વિભાગદીઠ હેતુઓ નક્કી કરવામાં આવે છે અને આ હેતુઓની પ્રાપ્તિ માટે દરેક વિભાગ વ્યક્તિગત રીતે અને સામૂહિક રીતે કામગીરી બજાવતા હોય છે. આ બધા વિભાગોને એકબીજા સાથે વૈજ્ઞાનિક ધોરણે સાંકળી રાખવાની પ્રક્રિયા સંકલનની પ્રક્રિયા છે. દા.ત. વેચાણ વિભાગ વ્યક્તિગત રીતે વેચાણ વધારાના પ્રયત્નો કરે છે, પણ વેચાણનો આધાર ઉત્પાદન વિભાગ પર છે જ્યારે ઉત્પાદન વિભાગ ખરીદ વિભાગ પર આધારિત છે તેવી જ રીતે ખરીદ વિભાગ નાણાં વિભાગ પર આધારિત છે. આ બધા વિભાગોને એકબીજા સાથે સંકલિત રાખવાનું કામ સંકલનના કાર્ય દ્વારા કરવામાં આવે છે.

આમ, સંચાલનનાં કાર્ય તરીકે સંકલન કાર્ય દ્વારા અગત્યની ભૂમિકા ભજવવામાં આવે છે.

10.2 વ્યાખ્યાઓ (Definitions) :

જી.આર. ટેરી : "ધંધાના ઉદ્દેશોને સફળતાપૂર્વક હાંસલ કરવા માટે સંકલનનું કાર્ય સામૂહિક પ્રયત્નોનાં મિશ્રણ અંગેનું છે. સંકલન એ આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી અને અંકુશ સહિતનું કાર્ય છે."

જે લુન્ડી : "સંકલન એ હેતુઓ માટે એકતાના વિકાસ અને નિર્ધારિત હેતુઓને હાંસલ કરવા માટેની સુમેળ ભરેલ યોજનાનું અમલીકરણ છે."

ન્યુમેન : "સંકલન એ વહીવટનાં વિવિધ તબક્કાઓનો ભાગ છે. તે કોઈ અલગ અને વિશિષ્ટ પ્રવૃત્તિ નથી."

10.3 લક્ષણો (Features) :

(1) સંચાલનના અન્ય કાર્યોનું અભિન્ન અંગ :

સંચાલનનાં જુદા જુદા કાર્યો જેવા કે આયોજન, દોરવણી, વ્યવસ્થાતંત્ર, માહિતી સંચાર જેવા દરેક કાર્યમાં સંકલનની જરૂર હોય છે. સંચાલનનાં દરેક કાર્યમાં સંકલન અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. યોગ્ય સંકલનનાં કારણે સંચાલનના અન્ય કાર્યો પોતાના પૂર્વ નિર્ધારિત હેતુઓ હાંસલ કરી શકે છે.

(2) સંચાલકીય જવાબદારી :

વિભાગીય અધ્યક્ષ પોતાના વિભાગની તમામ પ્રવૃત્તિઓનાં સંકલન અંગે જવાબદાર હોય છે. અધ્યક્ષ દ્વારા પોતાના તાબેદારના તમામ પરિણામલક્ષી કાર્યો માટે સંકલન કરવાનું થાય છે. સંચાલકીય જવાબદારી સંકલનનાં સંદર્ભમાં દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં ગર્ભિત હોય છે. કોઈપણ અધિકારી પોતાની સંકલન અંગેની જવાબદારીમાંથી મુક્ત થઈ શકતો નથી.

(3) એકતા અંગેનો અભિગમ :

એકમના સમાન ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ કોઈપણ એક વિભાગનાં પ્રયત્નો દ્વારા થતી નથી. તેમાં દરેક વિભાગની કામગીરી અને ફાળો મહત્ત્વ ધરાવે છે. એકમનાં જુદા જુદા વિભાગોનાં દરેક કર્મચારીએ એક જ દિશામાં સાથે મળીને કામ કરવાનું હોય છે, જેથી એકમનાં સમાન ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરી શકાય. તેથી સંકલનને ઓળખવા માટે એકતાનો અભિગમ ધ્યાનમાં લેવાય છે.

(4) વ્યવસ્થાતંત્રનાં દરેક તબક્કે સંકલન અનિવાર્ય :

એકમની સંચાલનની સપાટીઓને ત્રણ ભાગોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે કે જે ઉચ્ચ - મધ્ય અને નિમ્ન સપાટી છે. સંચાલનનાં દરેક તબક્કે આડા સ્વરૂપે અને ઊભા સ્વરૂપે સંકલન અસ્તિત્વ ધરાવે છે. તેથી ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા વૈજ્ઞાનિક ધોરણ સંકલન અંગેની વ્યવસ્થા તૈયાર કરીને અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

(5) સામૂહિક પ્રયત્નો :

એકમનાં કોઈ એક વ્યક્તિ કે કોઈ એક વિભાગ દ્વારા સમાન ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત થતા નથી. સંકલનની અસરકારકતા અને સફળતાનો આધાર સામૂહિક પ્રયત્નો એટલે એકમનાં દરેક કર્મચારી દરેક વિભાગનાં સામૂહિક પ્રયત્નો પર આધારિત છે.

(6) સતત અને ગતિશીલ પ્રકીયા છે :

સંકલનની પ્રવૃત્તિ એક સમયની પ્રવૃત્તિ નથી પણ તે સતત ધોરણે તમામ વિભાગો અને તમામ કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત અને સામૂહિક પ્રયત્નો પર આધારિત છે. જરૂરિયાત અને સંજોગો બદલાતા સંકલનની પ્રક્રીયા કે સ્વરૂપ પણ બદલાય છે તેથી તેને ગતિશીલ પ્રક્રીયા પણ કહેવાય છે.

(7) પદ્ધતિ ખ્યાલ :

વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે કે એકમ એ સહકારી પ્રયત્નોની પદ્ધતિ છે. એકમનાં દરેક વિભાગનાં કાર્યો જુદા જુદા છે પણ એકબીજા પર આધારિત છે. સંકલનનાં કારણે દરેક એકમ ખૂબ જ સરળતાથી સંચાલન કરે છે. તેથી સંકલનને પદ્ધતિ ખ્યાલ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

10.4 મહત્ત્વ (Importance):

અસરકારક અને કાર્યક્ષમ સંકલન વ્યવસ્થા એકમનાં પૂર્વનિર્ધારીત ઉદ્દેશોને સરળતાથી હાંસલ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. એકમનાં વિવિધ વિભાગો અને દરેક વિભાગમાં વિવિધ કર્મચારીઓ કાર્યરત હોય છે - જેમાં વિચારો જુદા - અભિગમો જુદા પણ ઉદ્દેશો પ્રાપ્તિ સમાન હોય છે. આ સમાન ઉદ્દેશોની ઉપલબ્ધતા યોગ્ય સંકલનનાં કારણે શક્ય બને છે. નીચેની બાબતો એ સંકલનનું મહત્ત્વ સમજાવે છે.

(1) વિવિધતામાં એકતા (Unity In Diversity) :

અસરકારક સંકલન વ્યવસ્થા એ આદર્શ સંચાલનનું લક્ષણ છે. સંકલનના કારણે વિવિધ

મંતવ્યો કે વિવિધ વિચારધારાઓ ધરાવતા જુદા જુદા વિભાગોના કર્મચારીઓ એક જ સમાન હેતુ માટે કાર્યરત રહે છે. સંકલન વ્યવસ્થા તમામ કર્મચારીઓ અને તમામ વિભાગોને એક મંચ પર લાવવાની અને સમાન હેતુ પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રીયા છે. એકમમાં જુદા જુદા વિભાગો અને દરેક વિભાગમાં જુદા જુદા કર્મચારીઓ જ્યારે એક જ હેતુ માટે સાથે મળીને કામ કરે તેને વિવિધતામાં એકતા કહેવાય છે. જે અસરકારક સંકલન વ્યવસ્થાને આભારી છે.

(2) સમૂહકાર્ય (Team Work) :

એકમમાં કામ કરતાં તમામ કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત હેતુઓ કરતાં એકમનાં હેતુઓની પ્રાપ્તિ અંગે માર્ગદર્શન આપવું જોઈએ. તમામ કર્મચારીઓના પ્રયત્નો, શક્તિઓ અને કૌશલ્યને એકત્રિત કરીને એક જ દિશામાં કામ કરવા અંગેનું માર્ગદર્શન આપવુ જોઈએ. જો આ સામૂહિક પ્રયત્નો, શક્તિઓ અને કૌશલ્યનું એકત્રીકરણ કરવામાં ન આવે તો એકમમાં પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત થતા નથી પણ સંકલન એ ટીમ વર્કને ઊભા કરવાનું કામ કરે છે. પ્રયત્નો, શક્તિઓ અને કૌશલ્યનું સંકલનનાં કારણે એકત્રીકરણ થવાથી કોઈપણ કામગીરી બેવડાતી નથી અને તેના પરિણામ સ્વરૂપે કરકસરયુક્ત અને અસરકારક સંચાલનનો લાભ મળે છે.

(3) કાર્ય આધારિત તફાવતો (Functional Differentiation) :

એકમમાં વિવિધ વિભાગો જેવા કે ઉત્પાદન વિભાગ, ખરીદ વિભાગ, વેચાણ વિભાગ, સંશોધન વિભાગ, નાણાં વિભાગ ઉપરાંત આ દરેક વિભાગનાં પેટા વિભાગો પણ હોઈ શકે. આ દરેક વિભાગ અન્ય વિભાગથી સ્વતંત્ર રીતે કામગીરી બજાવતા હોય છે. દરેકની કામગીરી પણ જુદી હોય છે, પણ દરેક વિભાગનાં ઉદ્દેશો સમાન હોય છે અને તમામ વિભાગોને એક જ દિશામાં કાર્યરત રાખવાનું કામ એ સંકલનનું છે. આ એકત્રીકરણનું કાર્ય સંકલનની હયાતીનાં કારણે જ શક્ય બને છે.

(4) તજજ્ઞતા(વિશેષજ્ઞતા) (Specialization) :

આધુનિક સમયમાં ઔદ્યોગિક ક્ષેત્ર સહિત તમામ ક્ષેત્રોમાં તજજ્ઞતાને વિશેષ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે. તજજ્ઞ પોતાના ક્ષેત્રનાં તમામ કાર્યો અંગે નિપુણતા ધરાવતા હોય છે. પરંતુ આ તજજ્ઞ પોતાના કાર્ય સિવાય અન્ય કાર્યો અંગે કોઈપણ પ્રકારની જાણકારી ધરાવતા હોતા નથી. જો એકમમાં કોઈ તજજ્ઞ કાર્યરત હોય તો અન્ય કાર્યો અંગે તે

જાણકારી ન ધરાવતા હોવાથી એકમને નુકસાન થવાની શક્યતા રહે છે. તેથી તજજ્ઞ અને અન્ય કાર્યો વચ્ચે યોગ્ય સંબંધ અને જાણકારી ઊભી કરવાનું કામ એ સંકલન કરે છે. આમ સંકલનનું મહત્ત્વ ધંધાકીય એકમ માટે છે.

(5) પરસ્પર આધારિત (Interdependence) :

પરસ્પર આધારિત એટલે પરસ્પરાવલંબી. એકમનાં જુદા જુદા વિભાગો એકબીજા પર આધારિત હોય છે અને જ્યારે આ વિભાગો એકબીજા પર આધારિત હોય તો સંકલનનું અસ્તિત્વ અનિવાર્ય બને છે. એક વિભાગની કામગીરીનું પરિણામ અન્ય વિભાગની કામગીરી પર આધારિત બને છે. તેથી એકમનાં સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવા માટે તમામ સાધનો અને વિભાગોને એકત્રિત કરવા અનિવાર્ય બને છે. આ એકત્રીકરણનું કામ સંકલન દ્વારા કરવામાં આવે છે.

(6) કર્મચારીઓનું નોંધપાત્ર પ્રમાણ (Large Number of Employees) :

આધુનિક વેપાર-વાણિજ્યમાં ધંધાકીય કે બિનધંધાકીય એકમોનું સ્વરૂપ વિસ્તૃત હોય છે. આ કર્મચારીઓ વિવિધ ક્ષેત્રોમાં નિપુણતા ધરાવતા હોય છે એટલે કે દરેક કર્મચારી જુદા જુદા વિભાગોમાં ફરજો બજાવતા હોય છે અને પોતાના વિભાગ અંગેની નિપુણતા ધરાવતા હોય છે અને તેમની નિપુણતાના આધારે તેમની જવાબદારી પણ નક્કી થાય છે. તેથી દરેક કર્મચારી પોતાની જવાબદારી કાર્યક્ષમ રીતે બજાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે તેથી વ્યક્તિગત હેતુને જાણે - અજાણે મહત્ત્વ અપાય છે અને સમગ્રલક્ષી હેતુઓની મહદ્અંશે અવગણના થાય છે, આ પરિસ્થિતિમાં સંકલનની હાજરીનાં કારણે આ સમસ્યાનું નિવારણ લાવી શકાય છે.

(7) માહિતીનો પ્રવાહ (Flow of information) :

અગાઉ જણાવ્યા પ્રમાણે એકમમાં વિવિધ વિભાગો કાર્યરત હોય છે અને આ દરેક વિભાગ પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે એકબીજા પર આધારિત હોય છે. આ બધા વિભાગો વચ્ચે માહિતીની કાર્યક્ષમ અને અસરકારક રીતે આપ-લે થવી જોઈએ. આ માહિતી આડા સ્વરૂપની હોય કે ઊભા સ્વરૂપની હોય જે સમયસર સંબંધિત વિભાગને મળવી જોઈએ. સમયસર ઉપલબ્ધ માહિતી એકમનાં સામૂહિક ઉદ્દેશને પ્રાપ્ત કરવામાં અનુકૂળતા ઊભી કરી આપે છે. અસરકારક માહિતી સંચારનું અમલીકરણ યોગ્ય સંકલન વ્યવસ્થા પર આધારિત છે. આમ માહિતી સંચારને અસરકારક બનાવવામાં સંકલન અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. તેથી સંકલન આ દૃષ્ટિએ પણ પોતાનું મહત્ત્વ ધરાવે છે.

આમ ઉપર જણાવેલ બાબતોનાં આધારે સંકલન પોતાનું મહત્ત્વ ધરાવે છે અને એકમના સંચાલનને અસરકારક અને કાર્યક્ષમ બનાવવામાં મદદ કરે છે.

10.5 સિદ્ધાંતો (Principles) :

એકમમાં અસરકારક સંકલનની ઉદ્દેશ પ્રાપ્તિ માટે કોઈપણ પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરતાં પહેલા મેનેજર દ્વારા સંકલન અંગેના ચોક્કસ સિદ્ધાંતો ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. આ સિદ્ધાંતો સંકલનની પદ્ધતિઓના અમલીકરણ અંગે સરળતા ઊભી કરી આપે છે. મેરી પાર્કર ફોલેટ (Marry Parker Follett) જે પ્રશિષ્ટ સંચાલન વિચારક છે તેમણે સંકલનનાં ચાર સિદ્ધાંતો આપ્યા છે - જે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક, પ્રારંભિક તબક્કે સંકલન, સાતત્યતા અને ગતિશીલતા. અહીં વધારાના બે સિદ્ધાંતો સમય નિર્ધારણ અને પારસ્પરિક સંબંધો સહિત આ સિદ્ધાંતોની ચર્ચા નીચે મુજબ કરવામાં આવેલ છે.

(1) પ્રત્યક્ષ સંપર્કનો સિદ્ધાંત (Principle of Direct Contact) :

આ સિદ્ધાંતમાં એમ જણાવવામાં આવેલ છે કે જે વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવાનું છે તેમની સાથે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક કરવામાં આવે તો સંકલનનો હેતુ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. આ પ્રત્યક્ષ સંપર્કને અમલમાં મૂકવા માટે અસરકારક માહિતી સંચારની વ્યવસ્થા ઊભી કરવી જોઈએ. પ્રત્યક્ષ સંપર્કના કારણે કાર્યપદ્ધતિ અને તેના અમલ અંગે અન્ય કર્મચારીઓની સંમતિ મેળવી શકાય છે. પ્રત્યક્ષ સંપર્કનાં કારણે વિરોધાભાસી કાર્યો કે ગેરસમજોને દુર કરી શકાય છે. પ્રત્યક્ષ સંપર્કનો સિદ્ધાંત જણાવે છે કે એકમની હેતુ પ્રાપ્તિ પારસ્પરિક સમજૂતીથી સહેલાઈથી મેળવી શકાય છે. પ્રત્યક્ષ સંપર્કનાં કારણે હુકમ કે દબાણ જેવી બાબતોને અમલમાં મૂકવાની જરૂરિયાત રહેતી નથી. પ્રત્યક્ષ સંપર્ક સુમેળભર્યા વાતાવરણનું નિર્માણ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

(2) પ્રારંભિક તબક્કે સંકલનનો સિદ્ધાંત (Principle of Coordination at the early stage) :

આ સિદ્ધાંત એ બાબતની તરફેણ કરે છે કે સંકલન અંગેની વ્યવસ્થા આયોજનનાં તબક્કેથી ઊભી કરવી જોઈએ. પ્રારંભિક તબક્કે જ્યારે વ્યુહરચના અને નીતિઘડતરની પ્રક્રીયા કરવામાં આવતી હોય તેની સાથે સંકલન અંગેની યોગ્ય વ્યવસ્થા અંગે વિચારણા હાથ ધરવી જોઈએ. તે બાબત અંગે આ સિદ્ધાંતમાં જણાવવામાં આવેલ છે. જેથી કરીને હેતુઓની પ્રાપ્તિની પ્રક્રિયા દરમ્યાન કોઈપણ વિચલન ઉદ્‌ભવે તો તે અંગે યોગ્ય પગલાં લઈ શકાય છે. નીતિઘડતરની પ્રક્રિયામાં દરેક સભ્યનો સમાવેશ કરવો જોઈએ જેથી

તેમને એ બાબતનો ખ્યાલ આવી શકે કે તેમની કામગીરીની અસર અન્ય વ્યક્તિનાં કામ પર કેવી થાય છે તે અંગે તે જાણી શકે છે અને તે અંગે જરૂર જણાય તો પોતાની કામગીરીમાં સુધારો કરી શકે છે. જેથી સંકલન અંગેની કામગીરી ઘટે છે.

અસરકારક સંકલનનાં અવરોધો જેવા કે સંઘર્ષ અને અસંગતતા ઉદ્‌ભવતા નથી. જે પ્રારંભિક તબક્કે સંકલનનાં સિદ્ધાંતને આભારી છે.

(3) સાતત્યનો સિદ્ધાંત (Principle of Continuity) :

સંકલન એ એક સમયની પ્રક્રિયા નથી. સંકલન નિયમિત ધોરણે સતત રીતે અસ્તિત્વ ધરાવતી પ્રક્રિયા છે. તમામ વિભાગો માટે, તમામ કર્મચારીઓ માટે અને તમામ પ્રકારનાં કાર્યો માટે સંકલન નિયમિત અને સતત રીતે કાર્યરત હોય છે. જ્યાં સુધી ધંધાકીય એકમ અસ્તિત્વમાં છે ત્યાં સુધી સંકલન અસ્તિત્વમાં રહે છે. Marry Parket Follett જણાવે છે કે સંકલન એકમ સાથે જન્મે છે અને એકમનાં અંત સાથે તેનો અંત આવે છે.

(4) ગતિશીલતાનો સિદ્ધાંત (Principle of Dynamism) :

આ સિદ્ધાંત એ દર્શાવે છે કે સંકલનની પ્રક્રિયા જડ અને સ્થિર પ્રકારની હોવી જોઈએ. કોઈપણ એકમની કામગીરી પર વિવિધ પ્રકારના પરિબળો અસર ધરાવતા હોય છે. તેના કારણે જરૂરીયાત અને સમય આધારિત સંકલન પ્રક્રિયામાં ફેરફાર કરવા અનિવાર્ય બને છે તે કારણસર સંકલનની પ્રક્રિયા પરિવર્તનશીલ અને ગતિશીલ હોવી જોઈએ.

(5) સમયનો સિદ્ધાંત (Principle of Timing) :

સંકલનનાં સફળ અમલ માટે સમયનો સિદ્ધાંત અનિવાર્ય છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં પ્રથમ અગત્યની જરૂરિયાત છે માહિતીની આપ-લે. આ માહિતીની આપ-લે સમયસર એકબીજા વિભાગ કે કર્મચારી સુધી પહોંચતી કરવામાં ન આવે તો એકમનાં પૂર્વનિર્ધારીત ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવામાં અવરોધો ઊભા થાય છે. તેથી માહિતીની સમયસર આપ-લે અને તેનું અમલીકરણ અગત્યની બાબત છે. સંકલનની અસરકારક ભૂમિકા માટે સમયના સિદ્ધાંતનું પાલન થવું જોઈએ.

(6) પારસ્પરિક સંબંધોનો સિદ્ધાંત (Principle of Reciprocal Relationship) :

વ્યવસ્થાતંત્ર કે એકમનાં મોટાભાગના વિભાગો અને કર્મચારીઓ પરસ્પર આધારિત હોય છે. તેમના સારા પારસ્પરિક સંબંધો સંકલનના કાર્યને સરળ અને સફળ બનાવે છે. ઘણી વખતે એવું પણ બને એક Y વિભાગ અન્ય વિભાગ X પર આધારિત હોય

પણ Y વિભાગનો વિભાગ X પર અંકુશ ન હોય ત્યારે સંકલનની જરૂરિયાત ઉદ્ભવે છે. આ પ્રકારની પરતંત્રતાના સંજોગોમાં બન્ને વિભાગો વચ્ચેનાં સંબંધો અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે.

10.6 ટેકનિક્સ (પદ્ધતિઓ) (Techniques) :

વિવિધ વિભાગો અને વિવિધ કર્મચારીઓ વચ્ચે હેતુપ્રાપ્તિ માટે એકસૂત્રતા સ્થપાય તે અંગેના પ્રયત્નો કરવામાં આવતા હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક વિભાગની કામગીરી સ્વતંત્ર હોય છે પણ અન્ય વિભાગ પર આધારિત હોઈ શકે. દરેક વિભાગનાં લક્ષ્યાંકો હોય, દરેક વિભાગની કામગીરી અંગે પદ્ધતિ જુદી હોય, પરંતુ આ બધા વચ્ચે સંકલનની મદદથી એકસૂત્રતા સ્થપાવાના પ્રયત્નો કરવાના હોય છે. આ સંકલન કેવી રીતે કરવું? કયા પ્રકારની પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરવો? વગેરે પ્રશ્નોના જવાબ માટે એક પદ્ધતિનો ઉપયોગ થતો નથી. સંચાલનમાં આ અંગે જુદા જુદા પ્રકારની ટેકનિક્સ (પદ્ધતિઓ) વિકસાવવામાં આવેલ છે. વ્યવસ્થાતંત્રના સ્વરૂપ, સંજોગો અને પરિસ્થિતિને ધ્યાનમાં લઈને નીચે દર્શાવેલ પદ્ધતિઓનો સંકલનની અસરકારકતા અને સફળતા વધારવા ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રને જે ટેકનિક (પદ્ધતિ) અનુકૂળ હોય તેનો ઉપયોગ સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે.

(1) રૈખિક આદેશ સંકલન (Coordination by Chain of Command) :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંકલન અંગેની આ પ્રચલિત ટેકનિક (પદ્ધતિ) છે. આ ટેકનિકમાં રૈખિક અનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર આધારિત ઉપરી અધિકારી દ્વારા તાબેદારને આદેશો અને સૂચનાઓ મોકલવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે તાબેદાર દ્વારા આ આદેશો અને સૂચનાઓ અનુસાર કામગીરી બજાવવામાં આવે છે. આ ટેકનિક (પદ્ધતિ) હેઠળ ઉપરી દ્વારા દરેક તાબેદારને કામની વહેંચણી કરવામાં આવેલ હોય છે. એટલે ઉપલી કક્ષાએથી નીચલી કક્ષા તરફ કામગીરીની સોંપણી કરવામાં આવે છે. ઉપરી દ્વારા દરેક તાબેદારે કરવાનાં કાર્યો, તેની જવાબદારી, તેનો સમયગાળો, તેમની સત્તાઓ વગેરેની જાણકારી આપીને તેમની પાસે નિર્ધારીત પરિણામો મેળવવા સંયુક્ત પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. જો કે આ ટેકનિક (પદ્ધતિ)ની પણ પોતાની મર્યાદાઓ છે.

(2) નેતૃત્વ દ્વારા સંકલન (Coordination by Leadership) :

જ્યારે ફક્ત સત્તાના ઉપયોગ દ્વારા સંકલનનાં કાર્યનો અમલ ન થઈ શકતો હોય તેવા સંજોગોમાં નેતૃત્વ દ્વારા સંકલન કરવામાં આવે છે. નેતૃત્વની મદદથી તાબેદારોને

સ્વેચ્છાએ કામગીરી બજાવવા માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે. નેતૃત્વ દ્વારા દરેક કર્મચારીને પોતાના કાર્ય માટે પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે. તેમને સામૂહિક પ્રયત્નોનું મહત્ત્વ સમજાવવામાં આવે છે. નેતૃત્વ સંકલન દ્વારા વિવિધ પ્રકારનાં સંઘર્ષો પર અંકુશ આવે છે અને દરેક વિભાગ અને કર્મચારી સુમેળભર્યા વાતાવરણમાં એકમના સમાન ઉદ્દેશ પ્રાપ્તિ અંગે કાર્યરત બને છે.

(3) સમિતિ દ્વારા સંકલન (Coordination by Committee) :

સમિતિએ વ્યક્તિઓનો સમૂહ છે. જેમાં તે સમૂહને ચોક્કસ પ્રકારના કાર્યો અંગેની કામગીરી સોંપવામાં આવે છે. આ કામગીરી સમૂહ દ્વારા કરવામાં આવે છે. સમિતિ દ્વારા સંકલન આડા સ્વરૂપનાં સંકલનમાં અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. આડા પ્રકારનાં સંકલન સ્વરૂપમાં તમામ વિભાગો કે ક્ષેત્રીય એકમો માટે એકસૂત્રતા અને એકબીજાના વિચારોની આપ-લેનાં આધારે સામૂહિક ઉદ્દેશો હાંસલ કરવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. સમિતિમાં દરેક વિભાગના યોગ્ય અધિકારીઓનું પ્રતિનિધિત્વ હોવાથી કોઈપણ પ્રકારની સમસ્યાનું સરળતાથી અને ઝડપથી નિરાકરણ લાવી શકાય છે. સમિતિનાં સ્વરૂપે પણ સંકલનના કાર્યને વેગ આપી શકાય છે અને નિર્ધારીત હેતુઓ પ્રાપ્ત થઈ શકે છે.

(4) સ્ટાફ મિટીંગ દ્વારા સંકલન (Coordination by Staff Meeting) :

આદર્શ માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનાં આધારે જો નિર્ધારીત સમયનાં અંતરે સ્ટાફ મિટીંગ યોજવામાં આવે તો સંકલનનાં કાર્યને ખૂબ જ અસરકારક બનાવી શકાય છે. દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમયાંતરે સ્ટાફ મિટીંગનું આયોજન કરવું જોઈએ. સ્ટાફ મિટિંગ નીચે દર્શાવેલ રીતે સંકલનનાં ઉદ્દેશને સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. (1) સ્ટાફમાં હાજર રહેલ દરેક વ્યક્તિ એકતા અને એકબીજા સાથે સંકળાયેલાનો અનુભવ કરે છે. (2) પોતાના ઉપરી અધિકારી પાસેથી નવી સમસ્યાઓ તેમના કાર્યને કેવી રીતે અસર કરે છે તે શીખવા મળે છે. (3) તાબેદારોની હાજરીથી, તાબેદારોને કામગીરી દરમ્યાન ઉદ્‌ભવતી સમસ્યાઓની જાણકારી ઉપરીને આપવામાં આવે છે જેથી આ સમસ્યાઓના નિરાકરણથી સંકલન કાર્ય વધુ અનુકૂળ બને છે. (4) આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં કોઈપણ પ્રકારના સંઘર્ષની બાબતો અથવા અપૂરતા સંકલન અંગેની પરિસ્થિતિ સંજોગો અંગે મુક્ત મને ચર્ચા થાય છે. તેથી સંકલન કાર્ય વધુ સબળ બને છે.

(5) ખાસ સંકલનકર્તાઓ (Special Coordinators) :

મોટા ધંધાકીય એકમોમાં ખાસ સંકલનકર્તાઓની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ સંકલનકર્તાઓ મેનેજરને તેમની કામગીરીમાં મદદ કરે છે. આ પ્રકારની વ્યવસ્થામાં સંકલન એકમ (Coordination Cell) ઊભું કરવામાં આવે છે. આ સંકલન એકમનું મૂળભૂત કાર્ય માહિતી એકત્રિત કરવાનું છે અને આ સંબંધિત માહિતી જે-તે વિભાગનાં વડાઓને મોકલી આપવામાં આવે છે. જેથી તેમની વચ્ચેનાં આંતરિક કામો અને સંબંધોને સંકલિત રાખી શકાય. અમુક સમયે કોઈ ખાસ પ્રકારનાં કામ માટે ખાસ વ્યક્તિની સંકલનકર્તા તરીકે નિમણૂક કરવામાં આવે છે. દા.ત. કોઈ ખાસ પ્રોજેક્ટને અમલમાં મૂકવા માટે વિવિધ સત્તામંડળો કે સત્તાધીશો પાસે પ્રોજેક્ટની કામગીરી પૂરી કરવા માટે સંકલનકર્તાની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ સંકલનકર્તાનું કાર્ય પ્રોજેક્ટ સંબંધિત તમામ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવાનું છે.

આમ વ્યવસ્થાતંત્રની જરૂરિયાત પ્રમાણે ખાસ સંકલન કાર્યની નિમણૂક પણ કરવામાં આવે છે. જે સંકલનની એક પદ્ધતિ તરીકે ઉપયોગમાં લઈ શકાય.

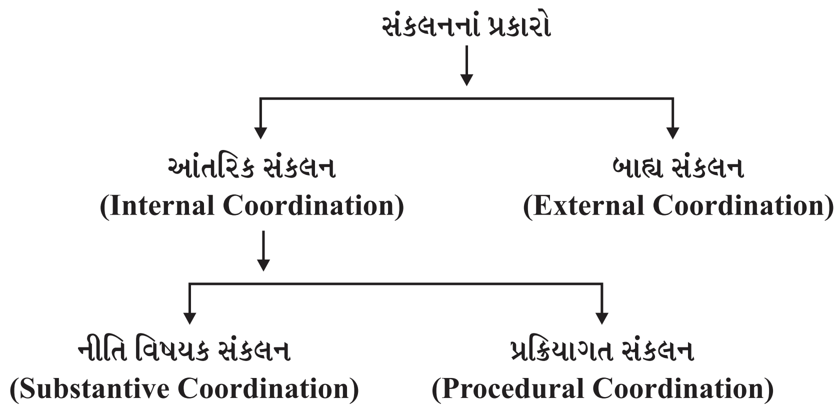
(6) સ્વયં-સંકલન (Self Coordination) :

આ પ્રકારની સંકલનની પદ્ધતિમા દરેક વિભાગ અન્ય વિભાગ સાથે સંકલનની વ્યવસ્થા ઊભી કરે છે. પોતાના વિભાગની કઈ જરૂરિયાતો છે? કયા વિભાગ પાસેથી લેવાની છે? તેમજ કયા વિભાગો તમારા વિભાગ પર આધારિત છે? તેમને કયા પ્રકારની માહિતી આપવાની છે? આ બાબતો ધ્યાનમાં રાખીને દરેક વિભાગ બીજા વિભાગની સાથે તમામ બાબતોને પોતાની રીતે પૂરી પાડે છે અને મેળવે છે. આ સંકલન આડા પ્રકારનાં માહિતી સંચાર વ્યવસ્થામાં વધુ સારી રીતે અમલમાં મૂકી શકાય છે. તેથી આ પ્રકારની સંકલનની ટેકનિક (પદ્ધતિ)માં સહકારયુક્ત વાતાવરણ ઊભું કરવુ પડે છે, પોતાની સમસ્યાઓ સાથે-સાથે અન્યની સમસ્યાઓને પણ મહત્ત્વ આપવું અનિવાર્ય હોય છે. દરેક વિભાગ વચ્ચે એકતા અને અખંડિતતા અંગે રચના કરવી જરૂરી બને છે.

આ પ્રકારની પદ્ધતિમાં દરેક વિભાગને એકબીજા વિભાગની મદદ અને સહકાર મળવાથી સંકલનનું કાર્ય ખૂબ જ સરળ બને છે.

10.7 સંકલનનાં પ્રકારો (Types of Coordination) :

વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ સ્વરૂપો અસ્તિત્વમાં છે. દા.ત. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર, કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર, રૈખિક અને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર, શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર વિગેરે. ઉપરાંત ધંધાકીય એકમ - બિન ધંધાકીય એકમ, સેવા આપનાર એકમ - ઉત્પાદન કરનાર એકમ - જેવા એકમો વ્યવહારમાં જોવા મળે છે. આ બધા એકમો વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી, વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ, વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું જુદા જુદા પ્રકારનાં હોય છે. તેથી બધા જ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રોમાં એક જ પ્રકારની સંકલન વ્યવસ્થા ઉપયોગી સાબિત ન પણ થાય. સંચાલનની દૃષ્ટિએ સંકલનના પ્રકારો નીચે પ્રમાણે આપવામાં આવેલ છે.



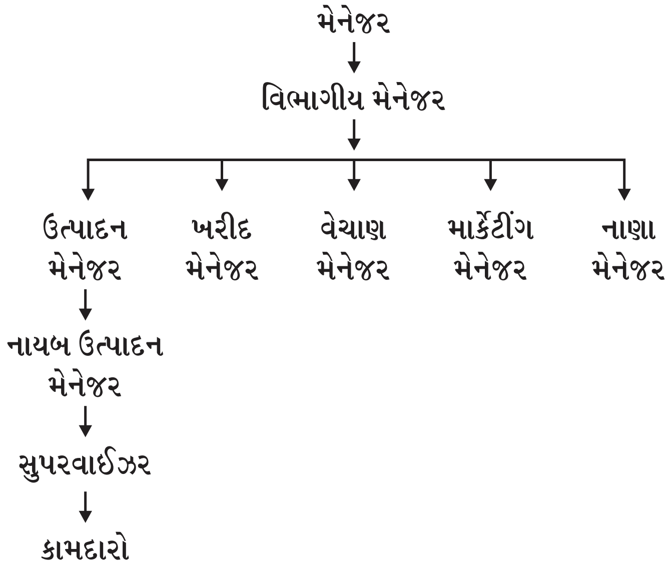
(1) આંતરિક સંકલન (Internal Coordination) :

સામાન્ય વિચારધારા એવી છે કે સંકલન એટલે આંતરિક સંકલન. પણ વ્યવહારમાં સંકલન બે પ્રકારનાં છે. આંતરિક સંકલન અને બાહ્ય સંકલન. **(Internal and External Coordination)** આંતરિક સંકલન ને વધુ બે પેટા ભાગોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે - ઊભું સંકલન અને આડું સંકલન **(Vertical and Horizontal Coordination)** અને નીતિવિષયક સંકલન અને પ્રક્રિયાગત સંકલન **(Substantive and Procedural Coordination)**

વ્યવસ્થાતંત્ર (એકમ)નાં જુદા જુદા વિભાગો અને કર્મચારીઓ સાથે સંબંધ ધરાવતા સંકલનને આંતરિક સંકલન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ આંતરિક સંકલનના પેટા ભાગો વિશે માહિતી નીચે પ્રમાણે છે.

(અ) ઊભું અને આડુ સંકલન :

આ બાબતને નીચેની આકૃતિ દ્વારા સમજીએ. તમને રૈખિક પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર કંપની માટેનું આપવામાં આવે છે. તેના આધારે ઊભુ અને આડું સંકલન કોને કહેવાય તેની જાણકારી મેળવીએ.



ઉત્પાદન મેનેજર - નાયબ ઉત્પાદન મેનેજર - સુપરવાઈઝર અને કામદારો વચ્ચે ઉપરી અને તાબેદાર વચ્ચેનો સંબંધ છે. આ સંબંધ આધારિત જે સંકલન ઉદ્ભવે છે. તેને ઊભું સંકલન કહેવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું સંકલન પોતાના વિભાગની કામગીરી બજાવવા માટે હોય છે. આ પ્રકારમાં કોણ, કોને જવાબદાર છે તે પણ સ્પષ્ટ રીતે જાણી શકાય છે.

કામદારો - કામદારો વચ્ચેનાં સંકલનને આડા પ્રકારનું સંકલન કહેવાય છે. ઉત્પાદન મેનેજર - ખરીદ મેનેજર - વેચાણ મેનેજર - માર્કેટીંગ મેનેજર - નાણાં મેનેજર વચ્ચે જે સંકલન ઉદ્ભવે છે તે પણ આડા પ્રકારનું સંકલન છે. સામાન્ય રીતે વિભાગમાં મેનેજરો એકબીજા પર આધારિત હોય છે. તેમના વચ્ચે યોગ્ય માહિતીસંચાર અંગેની વ્યવસ્થા ગોઠવવી પડે છે અને વ્યવસ્થાનાં આધારે અસરકારક સંકલન સ્થાપી શકાય છે.

(બ) નીતિવિષયક અને પ્રક્રિયાગત સંકલન :

દરેક કામ અંગે બે પાસાંઓ હોય છે : નીતિવિષયક અને પ્રક્રિયાગત અમલીકરણ. નીતિવિષયક પાસામાં શું કામ કરવાનું છે? તે નક્કી કરવામાં આવે છે. જ્યારે પ્રક્રિયાગત પાસામાં (અમલીકરણ પાસામાં) કામ કેવી રીતે કરવાનું છે? તે નક્કી કરવામાં આવે છે. આ બન્ને પાસાઓની જરૂરિયાત હોય છે. તેથી આ બન્ને

પાસાઓનું સંકલન પણ અનિવાર્ય બને છે, નીતિવિષયક પાસામાં એ નક્કી કરવામાં આવે છે આંતર સંબંધ ધરાવતી પ્રવૃત્તિઓનાં વર્ગીકરણ પર ભાર મૂકવામાં આવે છે, જેથી કરીને તેમના વચ્ચેની કામગીરી નક્કી કરેલ સ્વરૂપે થાય. દા.ત. ઉત્પાદન વિભાગ એ ખરીદ વિભાગ પર આધારિત હોય છે. આ પરિસ્થિતિમાં બન્ને વિભાગો વચ્ચેની પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કઈ કઈ રીતે થશે તે નીતિવિષયકમાં નક્કી કરવામાં આવે છે. તે પ્રક્રિયાગત સંકલનમાં નક્કી કરવામાં આવે છે.

(2) બાહ્ય સંકલન (External Coordination) :

બાહ્ય સંકલન એ વ્યવસ્થાતંત્ર (એકમ)ના બાહ્ય પક્ષકારો સાથેનાં સંબંધો અંગે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. બાહ્ય પક્ષકારોમાં રોકાણકારો, નાણાં ધીરનારાઓ, ગ્રાહકો, વેપારીઓ, સરકારી એજન્સીઓ, વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર (એકમ)ને પોતાની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને આખરી સ્વરૂપ આપવા માટે આંતરિક પક્ષકારો ઉપરાંત ઉપર દર્શાવેલ બાહ્ય પક્ષકારો સાથે પણ સંકલન કરવું જરૂરી બને છે. ખરીદી માટે લેણદારો સાથે, વેચાણ માટે દેવાદારો સાથે, વહીવટી પ્રવૃત્તિઓ માટે સરકારી એજન્સીઓ સાથે જામીનગીરીનાં ખરીદ-વેચાણ માટે રોકાણકારો સાથે વગેરે વિવિધ પ્રકારનાં વ્યવહારો કરવામાં આવે છે. આ બધા પક્ષકારો સાથેની માહિતી વ્યવસ્થા અને સંકલન અનિવાર્ય હોય છે.

આમ મુખ્યત્વે સંકલનનાં બે પ્રકાર છે. (1) આંતરિક સંકલન અને (2) બાહ્ય સંકલન. આંતરિક સંકલનનો વ્યાપ અને ઉપયોગિતાને અનુલક્ષીને તેને અન્ય બે પેટા ભાગોમાં દર્શાવાય છે. (અ) ઊભું અને આડું સંકલન અને (બ) નીતિવિષયક અને પ્રક્રિયાગત સંકલન. દરેક પ્રકારના સંકલનનું પોતાની કામગીરીની દૃષ્ટિએ મહત્ત્વ છે.

- **સમાપન :**

સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યોમાં સંકલનનું કાર્ય પણ વિશેષ મહત્ત્વ ધરાવે છે. આદર્શ અને કાર્યક્ષમ સંકલનના આધારે ધંધાનાં નિર્ધારીત ઉદ્દેશો સરળતાથી પ્રાપ્ત થાય છે. સંકલનનો અર્થ અને તેના લક્ષણો અંગેની જાણકારી પ્રાપ્ત કરી. ઉપરાંત સંકલનના અસરકારક અમલીકરણ માટે તેના સિદ્ધાંતો અને ટેકનિક્સ (પદ્ધતિઓ) નો અભ્યાસ કર્યો. સંકલનના વિવિધ પ્રકારો અંગે પણ જાણકારી મેળવી.

કાર્યક્ષમ યોગ્ય આયોજન અને સંકલન તમામ ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવામાં સરળતા ઊભી કરે છે.

10.8 સ્વાધ્યાય

- **ખાલી જગ્યા પૂરો.**

1. સંકલન એ .... નું કાર્ય છે. (વહીવટ, સંચાલન)
2. .... સિદ્ધાંતમાં સંકલનની વ્યવસ્થા એકમની શરૂઆતથી મૂકવામાં આવે છે. (સાતત્યનો સિદ્ધાંત, પ્રારંભિક તબક્કે સંકલનનો સિદ્ધાંત)
3. ગતિશીલતાનો સિદ્ધાંત .... સાથે સંબંધ ધરાવે છે. (પરિવર્તનશીલતા, જડતા)
4. .... ટેકનિકમાં સંકલનની કામગીરી સમૂહને સોંપવામાં આવે છે. (ખાસ સંકલન કર્તા, સમિતિ દ્વારા સંકલન)
5. ઉત્પાદન મેનેજર અને ખરીદ મેનેજર વચ્ચેનું સંકલન .... સંકલન છે. (ઊભું, આડું)
6. સુપરવાઈઝર અને કામદારો વચ્ચેનું સંકલન .... સંકલન છે. (ઊભું, આડું)
7. ઉત્પાદન મેનેજર અને નાયબ ઉત્પાદન મેનેજર વચ્ચેનું સંકલન .... સંકલન છે. (બાહ્ય, આંતરિક)

- **ખાલી જગ્યા પૂરોના જવાબો :**

1. સંચાલન
2. પ્રારંભિક તબક્કે સંકલનનો સિદ્ધાંત
3. પરિવર્તનશીલતા
4. સમિતિ દ્વારા સંકલન
5. આડું
6. ઊભું

7. આંતરિક

- **ટુંકા પ્રશ્નો**

1. સંકલનનો અર્થ અને વ્યાખ્યા આપો.

....

....

....

....

....

....

2. "સંકલન સતત અને ગતિશીલ પ્રક્રિયા છે"- સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

3. પ્રત્યક્ષ સંપર્કનો સિદ્ધાંત સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

4. સંકલનની ટેકનિક (પદ્ધતિ) તરીકે નેતૃત્વ દ્વારા સંકલન સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

5. 'બાહ્ય સંકલન' પ્રકાર તરીકે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

- **લાંબા પ્રશ્નો**

1. સંકલનનો અર્થ, વ્યાખ્યા અને લક્ષણો સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

2. સંકલનનું મહત્ત્વ ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

3. સંકલનનાં સિદ્ધાંતો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. સંકલનની વિવિધ ટેકનિક (પદ્ધતિઓ) જણાવો અને સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

5. સંકલનના પ્રકારો ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

એકમ 11

બજેટીંગ (Budgeting)

: રૂપરેખા :

11.1 પ્રસ્તાવના અને અર્થ (Introduction and Meaning)

11.2 બજેટની વ્યાખ્યા (Defination of Budget)

11.3 બજેટરી અંકુશનો અર્થ અને વ્યાખ્યા (Meaning and Definition of Budgetory Control)

11.4 બજેટરી અંકુશના લક્ષણો (Features of Budgetory Control)

11.5 બજેટરી અંકુશના ઉદ્દેશો (Objectives of Budgetory Control)

11.6 બજેટરી અંકુશના લાભો (Advantages of Budgetory Control)

11.7 બજેટરી અંકુશની મર્યાદાઓ (Limitations of Budgetory Control)

11.8 બજેટના પ્રકારો (Types of Budget)

11.9 સ્વાધ્યાય

11.1 પ્રસ્તાવના અને અર્થ (Introduction and Meaning):

સંચાલનના વિવિધ કાર્યોમાં પ્રથમ કાર્ય આયોજન અંગેનું છે. આ આયોજન લાંબા ગાળા અને ટૂંકાગાળાને અનુલક્ષીને તૈયારકરવામાં આવે છે. સંચાલનના અન્ય કાર્યોમાં બજેટીંગનો પણ સમાવેશ થાય છે. બજેટીંગમાં પણ આયોજનના તત્ત્વો સમાયેલા હોય છે. બજેટીંગ એ આયોજનનો એક ભાગ ગણી શકાય. બજેટીંગ એ એક પ્રક્રિયા છે. તેમાં વિવિધ બાબતો અંગે વિચારણા કરવામાં આવે છે.

બજેટ એ નિર્ધારીત પરિણામો મેળવવા માટેની યોજના છે, જે આંકડાકીય સ્વરૂપે હોય છે. આ નિર્ધારીત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવાના પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. જેનો સમયગાળો સામાન્ય રીતે 1 વર્ષનો હોય છે. બજેટ શબ્દ ફ્રેન્ચ શબ્દ 'Bougettee' માંથી ઉદ્ભવેલ છે, જે ચામડાનો બટવો (પાકીટ) છે જેમાં અપેક્ષિત ખર્ચાઓને પહોંચી વળવા ભંડોળ રાખવામાં આવે છે. બજેટમાં ધંધાના ભવિષ્યમાં પ્રાપ્ત કરવામાં આવનાર ઉદ્દેશોને આંકડાકીય અને/અથવા નાણાંકીય સ્વરૂપે તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત. 10,000 એકમો નું વેચાણ આવતા વર્ષમાં કરવાનું છે તે આંકડાકીય બજેટ છે. આ 10,000 એકમોનું x રૂા. 50 લેખે વેચાણ કરવાનું છે તેથી રૂા.

5,00,000નું વેચાણ થશે. જે આંકડાકીય નાણાંકીય બજેટ દર્શાવે છે. જુદા જુદા નિષ્ણાંતો દ્વારા બજેટ અંગે નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાઓ આપવામાં આવી છે.

11.2 બજેટની વ્યાખ્યા (Definition of Budget):

બજેટ અંદાજપત્ર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. અંદાજપત્રનાં સ્થાને બજેટ શબ્દનો ઉપયોગ પ્રચલિત છે. ભવિષ્યમાં કરવામાં આવનાર કોઈપણ પ્રવૃત્તિ/કાર્ય અંગેનો વર્તમાનમાં વૈજ્ઞાનિક સ્વરૂપમાં વિચાર કરવામાં આવે છે અને તેને આંકડાકીય સ્વરૂપ આપીને ભવિષ્યમાં હાંસલ કરવાનાં પ્રયાસો કરવામાં આવે છે. બજેટનું નિર્માણ આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળોની અપેક્ષિત અસરોને કેન્દ્ર સ્થાને રાખીને તૈયાર કરવામાં આવે છે. બજેટ અંગે વિવિધ નિષ્ણાંતો દ્વારા નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાઓ આપવામાં આવી છે.

1. કુન્તઝ અને ઓડોનલનાં જણાવ્યા પ્રમાણે "બજેટીંગ એ આપેલા સમયનું આંકડાઓનાં સ્વરૂપે પાયાનું આયોજન છે. બજેટ એ અપેક્ષિત પરિણામોનાં પત્રક છે. તે નાણાંકીય સ્વરૂપમાં ઉપજ અને ખર્ચ અને મૂડી બજેટ અથવા બિનનાણાંકીય સ્વરૂપમાં તે પ્રત્યક્ષ કામદાર કલાકોનું બજેટ, માલ સામાન બજેટ, ભૌતિક વેચાણ જથ્થા બજેટ અથવા ઉત્પાદનનાં એકમોનું બજેટ છે."

2. બજેટ નાણાંકીય અથવા/અને જથ્થાત્મક પત્રક છે જે નિર્ધારીત સમય માટે જે તે સમયની નીતિના અમલીકરણથી આપેલા ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે અગાઉથી તૈયાર કરવામાં આવે છે.

3. ક્લીયરન્સ એલ વોન સિકલેના જણાવ્યા પ્રમાણે "બજેટ એ લાગુ પડતા સમયે અગાઉથી તૈયાર કરવામાં આવતો અંદાજ".

ઉપરની વ્યાખ્યાઓ પરથી બજેટ અંગે ફલિત થતા મુદ્દાઓ :

1. બજેટ એ નિર્ધારીત સમયનું આયોજન છે.
2. બજેટ એ અપેક્ષિત પરિણામોનું પત્રક છે.
3. બજેટ એ ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
4. બજેટ નાણાંકીય અને બિનનાણાંકીય સ્વરૂપે હોય છે.
5. બજેટ ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ હેતુસર તૈયાર કરવામાં આવે છે.

11.3 બજેટરી અંકુશનો અર્થ અને વ્યાખ્યા (Meaning and Definition of Budgetory Control):

બજેટ એ આયોજન સાથે નિસ્બત ધરાવે છે. બજેટનો અસરકારક અને કાર્યક્ષમ અમલ કરાવવા માટે કે જેથી નિર્ધારીત ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત થઈ શકે, જે વ્યવસ્થા ગોઠવવામાં આવે છે તે માટે તેને બજેટરી અંકુશ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. બજેટરી અંકુશ એવી વ્યવસ્થા કે પ્રક્રિયા છે કે જેમાં નિર્ધારીત સમયે આયોજન અને ખરેખર પરિણામો વચ્ચે સરખામણી કરીને વિચલનો શોધવામાં આવે છે. આ વિચલનોનાં કારણો જાણવામાં આવે છે અને તે વિચલનોનાં નિવારણ અંગે પગલાંઓ લેવામાં આવે છે. વિવિધ નિષ્ણાંતો દ્વારા બજેટની અંકુશ અંગે નીચે પ્રમાણે વ્યાખ્યાઓ આપવામાં આવી છે.

1. J. Bettyનાં જણાવ્યા પ્રમાણે "બજેટરી અંકુશ એવી પદ્ધતિ છે કે જ્યાં વસ્તુઓ અને સેવાના ઉત્પાદનની અને/અથવા વેચાણની તમામ બાબતો અંગે આયોજન અને અંકુશના સાધન તરીકે બજેટનો ઉપયોગ થાય છે."
2. CIMA (UK) ના જણાવ્યા પ્રમાણે બજેટરી અંકુશ એટલે "નીતિની જરૂરીયાતનાં ભાગરૂપે અધિકારીઓની જવાબદારીનાં સંદર્ભે વિભાગીય બજેટની રચના અને નીતિવિષયક ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટેનાં પગલાં માટે અથવા બજેટને પુનઃનિર્મિત કરવા માટે ખરેખર અને અંદાજીત (બજેટેડ) પરિણામોની સતત સરખામણી."

11.4 બજેટરી અંકુશના લક્ષણો (Features of Budgetory Control):

1. પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગીકરણ : બજેટને લગતી તમામ કામગીરી વિભાગ આધારિત હોય છે. દરેક વિભાગ દ્વારા પોતાના બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે.
2. નીતિવિષયક બાબત છે. બજેટરી અંકુશ એ નિર્ધારીત ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવાનાં અનુસંધાને છે. તેથી ઉદ્દેશો નક્કી કરવા અને તેને હાંસલ કરવા અંગેની પ્રક્રિયા ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા નક્કી થતી હોય છે તેથી તે નીતિવિષયક બાબત છે.
3. વિભાગીય અધિકારીની જવાબદારી : બજેટ નક્કી થયા બાદ બજેટ મુજબના પરિણામોને હાંસલ કરવા અંગેની જવાબદારી વિભાગીય વડાની હોય છે. પોતાના તાબેદારો સાથે કામગીરીનું સંકલન પણ વિભાગીય અધિકારી દ્વારા કરાવવામાં આવે છે.
4. ખરેખર પરિણામો અને અંદાજીત (બજેટેડ) કામગીરીની સરખામણી : બજેટ અંકુશનું

આ આગવું લક્ષણ છે. નિર્ધારીત સમયનાં અંતરે જે તે વિભાગ દ્વારા પોતાના ખરેખર પરિણામોને બજેટમાં નક્કી કર્યા પ્રમાણેના અપેક્ષિત પરિણામો સાથે સતત સરખામણી કરવામાં આવે છે.

5. વિચલનોની જાણકારી અને જરૂરિયાત : ઉપર જણાવ્યા પ્રમાણે ખરેખર પરિણામો અને અપેક્ષિત પરિણામો વચ્ચે નિર્ધારીત સમયે સરખામણી કરીને વિચલનો અંગે જાણકારી મેળવવામાં આવે છે. વિચલનોનાં કારણો જાણવામાં આવે છે. વિચલનોનાં કારણો જાણ્યા બાદ તે અંગેના જરૂરી પગલાં લેવામાં આવે છે કે જેથી કરીને આ પ્રકારનાં વિચલનોનું પુનરાવર્તન ન થાય અને અપેક્ષિત પરિણામો સહેલાઈથી પ્રાપ્ત કરી શકાય.

6. બજેટ એ બજેટરી અંકુશનું સાધન છે : બજેટરી અંકુશ એક પ્રક્રિયા છે. આ પ્રક્રિયાને અમલમાં મૂકવા અને બજેટરી અંકુશનાં અસરકારક અને કાર્યક્ષમ અમલીકરણ માટે બજેટનો સાધન તરીકે ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. બજેટમાં જેટલી ચોક્સાઈ હશે તેટલા જ ઉત્તમ પરિણામો બજેટરી અંકુશના અમલીકરણનાં કારણે પ્રાપ્ત થાય છે.

7. સંકલનની પ્રક્રિયા છે : બજેટરી અંકુશમાં એક કરતાં વધારે વિભાગો માટે કામગીરી કરવામાં આવે છે. બજેટરી અંકુશ દ્વારા ઊભા પ્રકારનું (Vertical) અને આડા પ્રકારનું (Horizontal) સંકલન કરવામાં આવે છે. બજેટરી અંકુશમાં જેટલું વધુ યોગ્ય સંકલન હશે તેટલા વધુ પ્રમાણમાં સારા પરિણામો પ્રાપ્ત થાય છે.

આમ બજેટરી અંકુશની ઓળખ માટે ઉપર મુજબના લક્ષણો વર્ણવી શકાય.

11.5 બજેટરી અંકુશના ઉદ્દેશો (Objectives of Budgetory Control):

બજેટરી અંકુશનો શા માટે ઉપયોગ કરવામાં આવે છે તે અંગેની જાણકારી તેના ઉદ્દેશો દ્વારા પ્રાપ્ત થાય છે. આ ઉદ્દેશો નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય.

1. નાણાંકીય બજેટની જવાબદારી નક્કી કરવા : બજેટ વિવિધ પ્રકારનાં હોય છે. જેવાં વેચાણ બજેટ, માલ સામાન ખર્ચ બજેટ, કામદાર કલાક ખર્ચ બજેટ જેવા નાણાંકીય બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ બજેટ જે તે વ્યક્તિની જે તે બાબત અંગેની નાણાંકીય જવાબદારી નક્કી કરે છે. દા.ત. રૂા. 10,00,000નું વેચાણ એપ્રિલ માસમાં કરવાનો અંદાજ હોય તો તે વેચાણ મેનેજરની એપ્રિલ માસમાં રૂા. 10,00,000નાં વેચાણ અંગેની જવાબદારી નક્કી કરે છે. તેવી જ રીતે જે તે મેનેજરની ખર્ચ અંગે જવાબદારી પણ નક્કી થતી હોય છે.

2. બિનનાણાંકીય બજેટની જવાબદારી નક્કી કરવા : અન્ય જથ્થાત્મક બજેટ પણ બજેટરી અંકુશમાં નક્કી કરવામાં આવે છે. દા.ત., માલસામાનની કિલોગ્રામમાં ખરીદી, કામદાર કલાકોની પ્રાપ્તિ, અમુક જથ્થામાં ઉત્પાદન વગેરે. ઉદાહરણ તરીકે એપ્રિલ માસમાં 10,000 એકમોનું ઉત્પાદન કરવાની જવાબદારી ઉત્પાદન મેનેજરની હોય તો તેણે એપ્રિલ માસમાં 10,000 એકમોનું ઉત્પાદન થાય તે પ્રમાણેની તમામ વ્યવસ્થા ગોઠવવાની હોય છે. આ ઉત્પાદન કરવાની જવાબદારી ઉત્પાદન મેનેજરની થાય છે.

3. વિભાગીય અને સમગ્ર એકમનાં ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ : ધંધાના ઉદ્દેશો ઉચ્ચ સપાટીએ નીતિવિષયક બાબત તરીકે નક્કી થતા હોય છે. બજેટરી અંકુશમાં ધંધાકીય એકમના સમગ્રલક્ષી ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જે વિભાગીય જવાબદારી જે તે વિભાગને સોંપવામાં આવેલ હોય તે વિભાગને ઉદ્દેશ પ્રાપ્તિ માટે મદદ પૂરી પાડવામાં આવે છે. જો દરેક વિભાગ પોતાના નિર્ધારીત ઉદ્દેશો હાંસલ કરી શકે તો ધંધાકીય એકમના ઉદ્દેશો આપોઆપ હાંસલ થાય છે. તેથી આ હેતુસર પણ બજેટરી અંકુશ અગત્યનું છે.

4. વિભાગીય સંકલન : બજેટરી અંકુશનાં ઉપયોગ થી વિવિધ વિભાગો વચ્ચે વિભાગીય સંકલન સારી રીતે થઈ શકે. દરેક વિભાગ પોતાની વિભાગીય કામગીરી અને જવાબદારી અંગે સજાગ રહે છે. આ સંકલનનાં કારણે સમગ્રલક્ષી હેતુ પ્રાપ્તિ સરળ બને છે.

5. કાર્યક્ષમતા માપન : દરેક વિભાગને નિર્ધારીત લક્ષ્યાંકો આપવામાં આવેલા હોય છે. વિભાગીય લક્ષ્યાંકોની પ્રાપ્તિ જે તે વિભાગની જવાબદારી ગણાય છે. બજેટરી અંકુશમાં ખરેખર પરિણામો અને અપેક્ષિત પરિણામો વચ્ચે સરખામણી થવાથી જે તે વિભાગની કાર્યક્ષમતાનું માપન થઈ શકે છે. આ માપનની પ્રક્રિયાથી વિભાગીય કામગીરી માટે દરેક વ્યક્તિ સક્રિય રહે છે અને સારા દેખાવ અંગેનો પ્રયત્ન કરે છે.

6. નાણાંકિય સ્થિતિનું આધારણ : બજેટ એ બજેટરી અંકુશનું સાધન છે. તૈયાર કરવામાં આવેલ તમામ બજેટનાં આધારે માસ્ટર બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ બજેટનાં આધારે એકમની નાણાંકીય સ્થિતિનું આધારણ કરી શકાય છે એટલે કે ભવિષ્યનું નાણાંકીય ચિત્ર જોઈ શકાય છે.

7. બેવડી કામગીરી પર અંકુશ : બજેટરી અંકુશ વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલનની કામગીરી પણ બજવતાં હોવાથી આ વિભાગો વચ્ચે થતી માહિતીની આપ-લે અથવા કામગીરી બેવડાતી નથી જેથી કરીને પડતરમાં ઘટાડો થાય છે અને સમગ્રલક્ષી નફાકારકતા વધે છે.

8. કર્મચારીઓ પર પરોક્ષ અંકુશ : બજેટની રચનાનાં કારણે દરેક કર્મચારી અને દરેક વિભાગની જવાબદારી નક્કી કરવામાં આવે છે. આ જવાબદારી પૂર્ણ કરવાની હોવાથી કર્મચારી પોતાની કામગીરી પૂર્ણ રીતે ખંત અને મહેતનથી કરે છે, કારણ કે આ બજેટનાં આધારે તેમની કાર્યક્ષમતાનું માપન થાય છે તેથી બજેટરી અંકુશના કારણે કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ પર પરોક્ષ રીતે અંકુશ રહે છે.

9. આયોજન અને નીતિમાં ફેરફારો : બજેટરી અંકુશમાં ખરેખર પરિણામો અને અપેક્ષિત પરિણામો વચ્ચે સરખામણી થતી હોવાથી જો વિચલનો અસામાન્ય પ્રકારના જણાય તો અને યોગ્ય લાગે તો આયોજન અને નીતિમાં ફેરફાર કરીને અપેક્ષિત પરિણામોમાં સુધારા કરી શકાય છે જેથી વ્યવહારિક અને શક્ય લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરી શકાય.

ઉપર મુજબનાં હેતુઓનાં કારણે બજેટરી અંકુશનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

11.6 બજેટરી અંકુશના લાભો (Advantages of Budgetory Control):

બજેટરી અંકુશ વિભાગીય અને સમગ્રલક્ષી અપેક્ષિત પરિણામો મેળવવામાં અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. બજેટરી અંકુશ નીચે પ્રમાણેના લાભો અપાવે છે.

1. આયોજનનું સાધન : આયોજન એ સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય છે. યોગ્ય આયોજન અને તેના સાધનો એકમને તમામ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓમાં સફળતા ઉભી કરી આપે છે. બજેટરી અંકુશને આયોજનનું સાધન ગણવામાં આવે છે. આ સાધન હેઠળ વિભાગીય અને સમગ્રલક્ષી પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરવામાં આવે છે.

2. અગાઉથી વિચારણા : બજેટરી અંકુશ વર્તમાન અને ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે. ભવિષ્યમાં પ્રાપ્ત કરનાર હેતુઓ અંગે વર્તમાનમાં વિચારણા કરવામાં આવે છે. આ વિચારણા હેઠળ આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળોની ભવિષ્યમાં થનાર અસરનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે અને તે પ્રમાણે લક્ષ્યાંકો નક્કી થતાં હોય છે. આ પરિબળોમાં સરકારની નીતિ, હરીફોની નીતિ, આર્થિક વ્યવસ્થા, વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

3. પ્રયત્નોનું સંકલન : ધંધાકીય કે બિન-ધંધાકીય એકમમાં ઉભા પ્રકારનું સંકલન (જે ઉપરીથી તાબેદાર તરફ અને તાબેદારથી ઉપરી તરફનું સંકલન છે) તેમજ આડા પ્રકારનું સંકલન (સમકક્ષ અધિકારી/કર્મચારીઓ વચ્ચેનું સંકલન છે) અનિવાર્ય હોય છે. બજેટરી અંકુશ આ બન્ને પ્રકારનાં સંકલનની ભૂમિકાને ગતિ આપે છે. ઉભા-આડા પ્રયત્નોનું સંકલન કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

4. ખર્ચાઓ પર અંકુશ : બજેટ સામાન્ય રીતે એકમને અસરકર્તા તમામ પરિબળોને ધ્યાનમાં લઈને તૈયાર કરવામાં આવે છે. તેવા તમામ પાસાંઓની વિચારણા કર્યા બાદ બજેટ તૈયાર થાય છે. ખર્ચ અંગેના બજેટ પણ તૈયાર થતા હોય છે તેથી બજેટ કરતાં વધારે ખર્ચ ન થાય તે અંગે નિર્દેશ પણ આપવામાં આવે છે. આમ પરોક્ષ રીતે ખર્ચાઓ પર અંકુશ રહે છે.

5. નાણાંકીય સમસ્યાઓનો ઉકેલ : બજેટનાં પ્રકારોમાં રોકડ બજેટનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. રોકડ બજેટમાં તમામ પ્રકારની રોકડ આવકો - જાવકોનો અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. ભવિષ્યનાં કોઈ સમયગાળા દરમ્યાન આવકો કરતાં જાવકો વધુ હોવાની સંભાવના હોય ત્યારે વર્તમાનમાં ક્યા પ્રાપ્તિ સ્થાનોમાંથી રોકડ આવકો ઊભી કરવી તે અંગે અગાઉથી નક્કી કરી શકાય છે અને ભવિષ્યની નાણાંકીય સમસ્યાઓનો વર્તમાનમાં ઉકેલ મેળવી શકાય છે.

6. હક્કો અને ફરજોની સોંપણી : બજેટરી અંકુશમાં મેનેજર/અધિકારી તેમજ કર્મચારીઓને હક્કો અને ફરજોની એકસાથે સોંપણી કરવામાં આવે છે. તમામ કર્મચારી પોતાની ફરજો અને હક્કોને ધ્યાનમાં રાખીને સમગ્રલક્ષી ઉદ્દેશ પ્રાપ્તિ માટે પોતાનો ફાળો આપી શકે છે. ફક્ત હક્કો અથવા ફક્ત જવાબદારી કોઈપણ હેતુ સિદ્ધિ માટે મદદરૂપ થઈ શકતી નથી.

7. સાધનોનો આદર્શ ઉપયોગ : ધંધાકીય એકમનાં તમામ કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ દ્વારા વિવિધ સાધનો ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. જેમાં નાણાં, સમય, માલસામાન, મિલકતોનો સમાવેશ થાય છે. આ તમામ સાધનોનો મહત્તમ અને આદર્શ ઉપયોગ તમામ વિભાગો અને કર્મચારીઓ વચ્ચેનાં સંકલન ઉપર આધારિત છે. આ સાધનોનો ઉપયોગ અને કર્મચારીઓ વચ્ચેનું સંકલન બજેટરી અંકુશ વ્યવસ્થાનાં કારણે મેળવી શકાય છે.

8. નિર્ધારીત હેતુઓની પ્રાપ્તિ : બજેટરી અંકુશના કારણે કર્મચારી પાસે જાણકારી હોય છે કે તેની પાસેથી શું અપેક્ષિત છે? આ જાણકારીના આધારે તેઓ ધંધાના સમગ્રલક્ષી હેતુઓની પ્રાપ્તિ માટે પોતાનો ફાળો આપે છે.

9. સ્વમૂલ્યાંકન માપદંડ : બજેટરી અંકુશનાં કારણે સોંપાયેલ કામગીરી બધા જ કર્મચારીઓએ બજાવવાની હોય છે. તેમજ તેમની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન પણ કરવાનું હોય છે. તેથી કર્મચારીઓમાં આપોઆપ સ્વમૂલ્યાંકન અંગેની ભાવના વિકસે છે અને તેઓ પોતાની કામગીરી સારી રીતે બજાવવા પ્રયત્નશીલ રહે છે.

10. અસરકારક માહિતી સંચાર : બજેટીંગ અંકુશ વ્યવસ્થા હેઠળ તમામ પ્રકારની માહિતી ઉચ્ચ સપાટીથી નિમ્ન સપાટી, નિમ્ન સપાટીથી ઉચ્ચ સપાટી અને સમકક્ષ સપાટીએ આપવાની હોય છે. બજેટરી અંકુશ માહિતી સંચારની સ્થિતિને વધુ યોગ્ય બનાવે છે અને સમયસર ઉપલબ્ધ જાણકારીનાં કારણે સમગ્રલક્ષી હેતુઓ સહેલાઈથી મેળવી શકાય છે.

11. સહકારની ભાવના : ધંધાકીય એકમનાં બધા જ વિભાગો અને કર્મચારીઓ પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ રીતે એકબીજા પર આધારિત હોય છે. એકમની સફળતાનો આધાર પારસ્પરિક સહકાર અને સહિયારા પ્રયત્નો પર આધારિત હોય છે. એકબીજાને મદદ કરવાની ભાવનાનો અહીં વિકાસ થાય છે. જો પારસ્પરિક મદદ અને સહકારનો અભાવ હોય તો વ્યક્તિગત અને સમગ્રલક્ષી વિકાસ શક્ય બનતો નથી. તેથી બજેટરી અંકુશની વ્યવસ્થાનાં કારણે ધંધાકીય એકમમાં સહકારની ભાવનાનો વિકાસ થાય છે.

બજેટરી અંકુશનાં કારણે ધંધાકીય કે બિનધંધાકીય, સેવા કે ઉત્પાદન વિગેરે જેવા દરેક ક્ષેત્રમાં વિશિષ્ટ પ્રકારનો ફાયદો અપાવે છે, તેથી તેનો અમલ દરેક એકમ માટે આશીર્વાદરૂપ છે.

11.7 બજેટરી અંકુશની મર્યાદાઓ (Limitations of Budgetory Control):

બજેટરી અંકુશનાં કારણે આયોજન, અંકુશ અને સંકલન અંગેના લાભો પ્રાપ્ત થાય છે. બજેટરી અંકુશ પણ પોતાની મર્યાદાઓ ધરાવે છે. આ મર્યાદાઓ નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય.

1. અંદાજની અચોક્કસતા : બજેટ એ વાસ્તવિક પરિસ્થિતિ નથી. બજેટ ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે. ભવિષ્યના પરિણામો અંદાજ પર આધારિત હોય છે. અંદાજની ગણતરી કરવામાં કોઈ સરતચૂક થઈ હોય તો તેની ચોક્કસતાની સપાટીમાં ઘટાડો થાય છે. જેના કારણે બજેટરી અંકુશની પ્રક્રિયા ઓછી સફળ સાબિત થાય છે તેથી બજેટરી અંકુશનાં પરિણામલક્ષી અમલીકરણ માટે અંદાજની ચોક્કસતા ખૂબ જ અનિવાર્ય છે.

2. અંગત અભિપ્રાયો : બજેટ અને બજેટરી અંકુશની તમામ કામગીરી માનવી દ્વારા જ કરવામાં આવે છે. માનવી પોતાના અંગત અભિપ્રાયો, ગમો, અણગમો ધરાવે છે. તેની અસર આ બજેટ અને બજેટરી અંકુશની કામગીરી પર થાય છે. તેથી શક્ય હોય તેટલા અંશે અંગત અભિપ્રાયોને આ પ્રક્રિયામાં સ્થાન હોવું જોઈએ નહીં.

3. સહકારનો અભાવ : ધંધાકીય એકમનો વિકાસ કોઈ એક વ્યક્તિ કે કર્મચારીનાં પ્રયત્નો પર આધારિત નથી. તેની સફળતા માટે તેમાં રોકાયેલ તમામ વ્યક્તિઓના એકબીજાનાં સહકાર પર આધારિત છે. બજેટરી અંકુશની પદ્ધતિ ગમે તેટલા સારા પ્રમાણમાં વિકસાવેલ હોય પણ કર્મચારીઓ વચ્ચે સહકારનો અભાવ હોય તો સફળતા પ્રાપ્ત થતી નથી.

4. જડતા : કોઈપણ પ્રકારની વ્યવસ્થા જડતા ધરાવે તો નિર્ધારીત પરિણામો મેળવી શકાતા નથી. પરિવર્તનશીલતા હોવી અનિવાર્ય છે. બજેટરી અંકુશમાં નક્કી કરેલા અંદાજોમાં બદલાયેલા સંજોગોમાં ફેરફાર કરવામાં ન આવે તો ખરેખર પરિણામો અને અપેક્ષિત પરિણામો વચ્ચે મહત્ત્વનાં વિચલનો જોવા મળે છે અને સરવાળે બજેટરી અંકુશનો મૂળભૂત ઉદ્દેશ સર કરી શકાતો નથી.

5. સાતત્ય : બજેટ અને બજેટરી અંકુશનો એક સમય કે કોઈ સીમિત સમય માટે ઉપયોગ કરવામાં આવતો નથી. આ એક સતત અને ગતિશીલ પ્રક્રીયા છે. જો કોઈ એકમ દ્વારા સાતત્યનો ભંગ કરવામાં આવે તો નક્કી કરેલ હેતુઓને અંજામ આપી શકાતો નથી અને સરવાળે સમય અને નાણાંનો વ્યય થાય છે.

6. અપૂરતી માહિતી : બજેટ અને બજેટરી અંકુશનાં ખરેખર પરિણામો અને અપેક્ષિત પરિણામો વચ્ચેની સામ્યતા પૂરતી માહિતી પર આધારિત છે. અપૂરતી માહિતીનાં કારણે નિર્ધારિત ફળશ્રુતિ થતી નથી.

7. સમયની દૃષ્ટિએ ખર્ચાળ પ્રવૃત્તિ છે : બજેટ અને બજેટરી અંકુશના અમલીકરણ માટે સંચાલકો દ્વારા બજેટ સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે અને બજેટ માર્ગદર્શિકા તૈયાર કરવામાં આવે છે. બજેટ સિમિતિ દ્વારા વિવિધ વિભાગો પાસેથી માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે અને વિભાગીય અધિકારીઓનો સંપર્ક કરવામાં આવે છે. છેલ્લે સમિતિ દ્વારા બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ રીતે સમયની દૃષ્ટિએ આ ખર્ચાળ પ્રવૃત્તિ છે.

ઉપર દર્શાવેલી મર્યાદાઓ હોવા છતાં બજેટ અને બજેટરી અંકુશ દરેક એકમ માટે અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. આ બધી મર્યાદાઓ અમલીકરણની છે તેથી સંચાલકોએ અસરકારક બજેટરી અંકુશ વ્યવસ્થા ઊભી કરવી જોઈએ અને તેના મહત્તમ લાભ લેવા જોઈએ.

11.8 બજેટના પ્રકારો (Types of Budget):

બજેટ એ એક પ્રકારની યોજના છે. એકમ પાસે જુદા જુદા પ્રકારની યોજના હોઈ શકે. તેથી જુદા જુદા પ્રકારનાં બજેટ હોઈ શકે. બજેટને નીચે પ્રમાણે વર્ગીકૃત કરી શકાય. (1) સર્વગ્રાહી બજેટના પ્રકારો (2) હેતુ આધારિત બજેટનાં પ્રકારો.

1. સર્વગ્રાહી બજેટના પ્રકારો : આ પ્રકારનાં દરેક બજેટ પોતાના પેટા વિભાગો દર્શાવે છે અને પેટા વિભાગ પણ પોતાનો પેટા વિભાગ ધરાવે છે. દા.ત. કાર્યવિસ્તારની દૃષ્ટિએ બે પેટા પ્રકાર દર્શાવે છે. (અ) માસ્ટર બજેટ (બ) કાર્યાનુસાર બજેટ. કાર્યાનુસાર બજેટ પોતાના અન્ય પેટા બજેટ જેવાકે માલસામાન વપરાશ બજેટ, માલસામાન ખરીદ બજેટ, ઉત્પાદન બજેટ વગેરે ધરાવે છે.

સર્વગ્રાહી બજેટનાં પ્રકારો

કાર્ય વિસ્તારની દૃષ્ટિએ
૧. માસ્ટર બજેટ
૨. કાર્યાનુસાર બજેટ

પ્રવૃત્તિઓનાં સ્વરૂપની દૃષ્ટિએ
૧. મૂડી બજેટ
૨. મહેસુલી બજેટ

સમયની દૃષ્ટિએ
૧. લાંબાગાળાનું બજેટ
૨. ટૂંકાગાળાનું બજેટ

પરિવર્તનશીલતાની દૃષ્ટિએ
૧. સ્થિર બજેટ
૨. પરિવર્તનશીલ બજેટ

ઉપર દર્શાવવામાં આવેલા બજેટનાં પ્રકારો એ સ્વતંત્ર બજેટનાં પ્રકારો નથી, પરંતુ એક વર્ગીકરણનાં ભાગ તરીકે દર્શાવવામાં આવેલ છે. આ પ્રકારના બજેટ વર્ગીકરણમાં અન્ય બજેટની અસર સમાયેલ હોય છે. દા.ત. માસ્ટર બજેટ એવા પ્રકારનું બજેટ છે જેવાં મૂડી બજેટ અને મહેસુલી બજેટ પણ હોય, લાંબાગાળા કે ટૂંકાગાળાનું બજેટ પણ હોય તેમ જ સ્થિર અને પરિવર્તનશીલ બજેટ પણ હોઈ શકે. બજેટનાં પ્રકારોનું અન્ય વર્ગીકરણ નીચે પ્રમાણે પણ દર્શાવી શકાય. વ્યવહારમાં નીચે આપેલ બજેટનાં પ્રકારો વધુ પ્રચલિત છે. તેમની ચર્ચા નીચે પ્રમાણે છે. આ વર્ગીકરણને હેતુ આધારિત વર્ગીકરણ કહી શકાય.

2. હેતુ આધારિત બજેટનાં પ્રકારો : આ પ્રકારનાં વર્ગીકરણમાં વેચાણ બજેટ, ઉત્પાદન બજેટ, ખરીદ બજેટ, માલસામાન વપરાશ બજેટ, મજૂરી બજેટ, કારખાના શિરોપરી ખર્ચ બજેટ, વહીવટી શિરોપરી ખર્ચ બજેટ, વેચાણ-વિતરણ શિરોપરી ખર્ચ બજેટ, મૂડી ખર્ચ બજેટ, રોકડ બજેટ, પરિવર્તનશીલ બજેટ, સંશોધન અને વિકાસ બજેટ,

માસ્ટર બજેટ વિગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ દરેક બજેટ વિશે નીચે પ્રમાણે સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે. આ તમામ બજેટ વિવિધ સમયગાળા માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે.

1. વેચાણ બજેટ : વેચાણ બજેટ આજના હરીફાઈના યુગમાં ખૂબ જ અગત્યનું બજેટ છે. આ બજેટ પર અન્ય તમામ પ્રકારનાં બજેટ આધારિત છે. વેચાણ બજેટ એ બે સ્વરૂપે એટલે કે નાણાંકીય અને બિનનાણાંકીય રીતે બનાવવામાં આવે છે. નાણાંકીય બજેટ રૂપિયામાં એટલે કે વેચાણ મૂલ્યમાં દર્શાવવામાં આવે છે. બિન-નાણાંકીય બજેટને જથ્થાત્મક બજેટ પણ કહેવામાં આવે છે. દા.ત. એપ્રિલ માસનું વેચાણ લક્ષ્યાંક 20,000 એકમોનું હોય તો તે જથ્થાત્મક સ્વરૂપ કહેવાય અને એકમ દીઠ વેચાણ કિંમત રૂા. 50 હોય તો નાણાંકીય સ્વરૂપમાં વેચાણ બજેટ રૂા. 10,00,000નું કહેવાય. આ બજેટ માસિક, ત્રિમાસિક, છમાસિક કે વાર્ષિક પણ તૈયાર થઈ શકે છે.

   વેચાણ બજેટ અંગેનો અંદાજ બજારની પરિસ્થિતને એટલે કે પેદાશની માંગને ધ્યાનમાં લઈને તૈયાર કરવામાં આવે છે.

   કંપની દ્વારા એક કરતાં વધારે પેદાશો બનાવવામાં આવતી હોય તો દરેક પેદાશનું વેચાણ બજેટ પણ તૈયાર થાય છે. જુદા જુદા વિસ્તારોની માંગને ધ્યાનમાં રાખીને જુદા જુદા ભૌગોલિક વિસ્તારો માટે પણ વેચાણ બજેટ તૈયાર કરી શકાય. આખી કંપનીનું એક વેચાણ બજેટ પણ તૈયાર થઈ શકે છે.

2. ઉત્પાદન બજેટ : ઉત્પાદન બજેટ બનાવવાની જવાબદારી ઉત્પાદન મેનેજરની છે. ઉત્પાદન બજેટ સામાન્ય રીતે વેચાણ બજેટ પર આધારિત હોય છે. અંદાજિત વેચાણનાં એકમોની ચોક્સાઈના કારણે ચોક્કસ ઉત્પાદન બજેટ તૈયાર થાય છે. ઉત્પાદન બજેટ બનાવતી વખતે પેદાશનું ઉત્પાદન અન્ય વિભાગો અને નીતિ પર આધારિત હોય છે. ઉત્પાદન બજેટ તૈયાર કરતી વખતે એકમના પ્લાન્ટની ઉત્પાદન ક્ષમતા, માલસામાન સંચાલન નીતિ (Inventory Management Policy) કાચામાલની ઉપલબ્ધતા, જરૂરી કામદાર કલાકોની ઉપલબ્ધતા જેવા પરિબળોનો વિચાર કરવામાં આવે છે. ઉત્પાદન બજેટનું સ્વરૂપ બિનનાણાકીય હોય છે તે એકમો, કિલોગ્રામ, લિટરનાં સ્વરૂપે દર્શાવવામાં આવે છે.

   ઉત્પાદન બજેટ તૈયાર કરતી વખતે તૈયાર માલનો શરૂનો સ્ટોક, આખરનો સ્ટોક અને વેચાણનાં એકમોને ધ્યાને લઈને તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત., કંપની પાસે તૈયાર

માલનો શરૂનો સ્ટોક 12,000 એકમો, આખર સ્ટોક 15,000 એકમો અને અપેક્ષિત વેચાણ 45,000 એકમોનું હોય તો ઉત્પાદન નીચે પ્રમાણે કરવાનું થાય.

ઉત્પાદનનાં એકમો = **વેચાણનાં એકમો** + **આખર સ્ટોકનાં એકમો** − **શરૂનાં સ્ટોકનાં એકમો**

= 45,000 + 15,000 − 12,000

= 48,000

3. ખરીદ બજેટ : ખરીદ બજેટ સામાન્ય રીતે કાચામાલની ખરીદીનાં સદંર્ભે તૈયાર કરવામાં આવે છે. ખરીદ બજેટ ખરીદ મેનેજર દ્વારા કરવામાં આવે છે. ખરીદ બજેટ તૈયાર કરતી વખતે કાચા માલની ગુણવત્તા, વેચારીઓ સાથેના સંબંધો, કાચોમાલ પ્રાપ્ત કરવાનો સમયગાળો, કાચામાલની જાળવણી માટે સ્ટોરની વ્યવસ્થા, ખરીદીની શરતો, હરીફોની નીતિ, વગેરે પરિબળો ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે.

માલ સામાનની ખરીદી વખતે, એકમની ઈન્વેન્ટરી પૉલીસી પણ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે.

ખરીદ બજેટ પણ બિનનાણાકીય અને નાણાકીય સ્વરૂપે તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત. 75,000 કિલોગ્રામ કાચો માલ ખરીદવાનો હોય તો તે બિન નાણાકીય સ્વરૂપ છે અને તેની કિલોગ્રામ દીઠ કિંમત રૂા. 30 હોય તો તેનું નાણાકીય મૂલ્ય રૂા. 22,50,000 (75,000 કિલોગ્રામ x રૂા. 30) થશે.

ખરીદ બજેટની ગણતરી વખતે ઉત્પાદનનાં એકમો, કાચામાલનો શરૂઆતનો અને આખર સ્ટોક ધ્યાનમાં લેવાય છે.

દા.ત. કંપનીએ નીચે પ્રમાણે વિગતો આપી છે તેના આધારે ખરીદ બજેટ તૈયાર કરો.

કાચા માલનો શરૂઆતનો સ્ટોક	8000 કિલોગ્રામ
કાચા માલનો આખરનો સ્ટોક	9000 કિલોગ્રામ
ઉત્પાદનનાં એકમો	24000 એકમો
એકમદીઠ કાચામાલનો વપરાશ	3 કિલોગ્રામ
કિલોગ્રામ દીઠ કાચોમાલ	રૂા. 30.

જવાબ :

ઉત્પાદનનાં એકમો 24000 x એકમ દીઠ 3 કિલોગ્રામ = 72000 એકમોનાં ઉત્પાદન માટે 72000 કિલોગ્રામ કાચા માલની જરૂરીયાત રહેશે.

કાચામાલની ખરીદી કિલોગ્રામમાં =

ઉત્પાદન માટે જરૂરી કાચો માલ	+	**કાચામાલનો આખરનો સ્ટોક**	–	**કાચામાલનો શરૂઆતનો સ્ટોક**
72,000	+	9,000	–	8,000

= 73,000 **કિલોગ્રામ**

કાચા માલની ખરીદી રૂપિયામાં =

73,000 **કિલોગ્રામ** x **કિલોગ્રામદીઠ રૂા.** 30

= **રૂા.** 21,90,000

તેથી બિનનાણાંકીય સ્વરૂપે (જથ્થાત્મક સ્વરૂપે) 73000 કિલોગ્રામ માલ ખરીદવો પડે અને નાણાકીય સ્વરૂપે રૂા. 21,90,000ના કાચામાલની ખરીદી કરવાની થાય.

ખરીદ મેનેજરે ઉત્પાદન વિભાગને સમયસર કાચોમાલ પૂરો પાડવાની જવાબદારી રહે છે. જો ખરીદીમાં વિલંબ થાય તો ઉત્પાદનમાં વિલંબ થાય તો સમયસર ગ્રાહકોને વેચાણ થઈ શકતું નથી. તેથી ખરીદ વિભાગની સક્રિયતા ખૂબ જ જરૂરી છે.

4. માલસામાન વપરાશ બજેટ : આ બજેટ ઉત્પાદનનાં એકમો, સામાન્ય બગાડનાં એકમો પર આધારિત હોય છે. ઉપરનાં ખરીદ બજેટમાં 24000 એકમોનાં ઉત્પાદન માટે 72000 કિલોગ્રામ કાચામાલની જરૂરીયાત છે. ધારો કે સામાન્ય બગાડનું પ્રમાણ દાખલ કરેલ એકમોનાં 10% હોય તો માલસામાન વપરાશની ગણતરી નીચે મુજબ થાય.

ધારો કે,

કુલ દાખલ કરવાપાત્ર કિલો	100
બાદ સામાન્ય બગાડ 10%	10
ઉત્પાદન માટે જરૂરી માલ કિલો	90 = **કુલ કિલો** 100
ઉત્પાદન માટે જરૂરી માલ કિલો	72,000 = **કુલ કિલો** (?)

$\frac{100}{1} \times \frac{72000}{90}$ = 80,000 **કિલોગ્રામ માલનો વપરાશ થાય.**

માલ વપરાશ બજેટ વખતે અસામાન્ય બગાડ પણ હોઈ શકે. માલસામાન વપરાશ બજેટનાં કારણે ખરીદ બજેટ તૈયાર કરવામાં સરળતા રહે છે. તેથી માલસામાન વપરાશ અંગે ઉત્પાદન મેનેજર દ્વારા ચોક્કસ વપરાશ અંગેની માહિતી ખરીદ મેનેજરને આપવી જોઈએ.

5. મજૂરી બજેટ : મજૂરીને સામાન્ય રીતે બે પ્રકારોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. કુશળ કામદારોને મજૂરી અને બિનકુશળ કામદારોને મજૂરી. માલસામાન ખર્ચની જેમ મજૂરી ખર્ચ પણ ઉત્પાદન સાથે સીધી રીતે સંકળાયેલ છે. ઉત્પાદન વધે તો મજૂરી ખર્ચ વધે છે. ઉત્પાદન ઘટે તો મજૂરી ખર્ચ પણ ઘટે છે. મજૂરી ખર્ચ તે ચલિત ખર્ચ ગણવામાં આવે છે. ઘણી વખતે પેદાશ વિવિધ વિભાગોમાંથી પસાર થઈને આખરી પેદાશ (Final Product) બને છે. આ પરિસ્થિતિમાં દરેક વિભાગમાં કેટલા કામદારોની અથવા કેટલા કામદાર કલાકોની જરૂર પડશે તેની ગણતરી કરવામાં આવે છે. દા.ત. પેદાશનાં 40,000 એકમોનું ઉત્પાદન કરવાનું હોય અને ઉત્પાદન વિભાગ-એ માં પેદાશ દીઠ 2 કલાક, ઉત્પાદન વિભાગ-બી માં પેદાશદીઠ 3 કલાકની જરૂર હોય અને ઉત્પાદન વિભાગ-સી માં પેદાશદીઠ 4 કલાકની જરૂર હોય અને કલાક દીઠ રૂા. 12 મજૂરી હોય તો નીચે પ્રમાણે મજૂરી કલાકો અને કુલ મજૂરી ખર્ચનું બજેટ તૈયાર થાય.

			એકમો		કામદાર કલાકો
વિભાગ A	**પેદાશદીઠ 2 કલાક**	x	**40,000**	=	**80,000**
વિભાગ B	**પેદાશદીઠ 3 કલાક**	x	**40,000**	=	**1,20,000**
વિભાગ C	**પેદાશદીઠ 4 કલાક**	x	**40,000**	=	**1,60,000**
					3,60,000
			કલાકદીઠ મજૂરી	x	**રૂા. 12**
					રૂા. 43,20,000

અહીં કંપનીએ 40,000ના એકમોનો ઉત્પાદન માટે 3,60,000 કામદાર કલાકોની વ્યવસ્થા કરવી પડે અને તે માટે રોકડ બજેટમાં રૂા. 43,20,000ની જોગવાઈ કરવાની થાય.

6. શિરોપરી ખર્ચા બજેટ : શિરોપરી ખર્ચાઓ એ ત્રણ પ્રકારનાં છે. (1) કારખાના શિરોપરી ખર્ચા (2) વહીવટી શિરોપરી ખર્ચા અને વેચાણ-વિતરણ ખર્ચા.

આ ત્રણેય ખર્ચાઓને પેટા ભાગોમાં વર્ગીકૃત કરતાં તે ત્રણ પ્રકારનાં હોય છે. (1) ચલિત (2) સ્થિર ખર્ચા (3) અર્ધચલિત

કારખના શિરોપરી ખર્ચાઓને ઉત્પાદન પડતરમાં સમાવવામાં આવે છે. આ ખર્ચાઓમાં કારખાનાનું ભાડુ, કારખાનાનો બળતણ ખર્ચ, કારખાનાનો વીમો, કારખાના મેનેજરનો પગાર, પરોક્ષ માલ સામાન, પરોક્ષ મજૂરી વિગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

વહીવટી શિરોપરી ખર્ચાઓ સંચાલનને લગતા ખર્ચાઓ છે. તેમાં ઓફીસના તમામ ખર્ચાઓ જેવા કે ઓફીસ ભાડું, ઓફીસનો વીમો, વહીવટી મેનેજરનો પગાર, ઓફીસ વીજળી બીલ વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

વેચાણ-વિતરણ શિરોપરી ખર્ચાઓમાં વેચાણવૃદ્ધિ માટે તેમજ ગ્રાહકોને સમયસર પેદાશ પૂરી પાડી શકાય તે માટે પણ કરવામાં આવે છે. આ ખર્ચાઓમાં સેલ્સ મેનેજરનો પગાર, સેલ્સ મેન કમિશન, જાહેરાત ખર્ચ, ગોડાઉન ભાડું, મુસાફરી ખર્ચ, ઘસારાનો ખર્ચ વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

ઉપર દર્શાવેલ ખર્ચાઓનાં અંદાજનાં કારણે પેદાશની પડતર ચોક્કસ સ્વરૂપે નક્કી થાય છે. આ ખર્ચાઓ માટે જરૂરી નાણાકીય વ્યવસ્થા ઉભી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે અને બજેટ તૈયાર થયેલ હોવાનાં કારણે બજેટરી અંકુશ અસરકારક રીતે અમલમાં મૂકી શકાય છે.

7. મૂડી ખર્ચ બજેટ : હિસાબોની દષ્ટિએ ખર્ચાઓને બે રીતે વર્ગીકૃત કરી શકાય. (1) મહેસુલી ખર્ચા અને (2) મૂડી ખર્ચા. મહેસુલી ખર્ચાઓમાં સામાન્ય રીતે માલ સામાન, મજૂરી, શિરોપરી ખર્ચાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ ખર્ચાઓ નિયમિત પ્રકારનાં છે. પરંતુ અમુક ખર્ચાઓ લાંબા સમયનાં રોકાણ માટે કરવામાં આવે છે. જેમાં જમીન ખરીદી, મકાન ખરીદી, પ્લાન્ટ-યંત્રોની ખરીદી, ફર્નિચર ખરીદી, અદશ્ય મિલકતોની ખરીદી વિગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ ખર્ચાઓને મૂડી સ્વરૂપનાં ખર્ચા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે આ ખર્ચાઓના બજેટને મૂડી ખર્ચ બજેટ કહેવામાં આવે છે કારણ કે આ બજેટ હેઠળ મિલકતો વસાવવામાં આવે છે. આ બજેટ તૈયાર કરવાથી નાણાં વિભાગને આ બજેટમાં કરવાપાત્ર ખર્ચાઓની વ્યવસ્થા ઊભી કરવા માટે પૂરતો સમય મળી રહે. આ મૂડી ખર્ચ બજેટ પણ પોતાનું આગવું સ્થાન ધરાવે છે.

8. રોકડ બજેટ : ધંધાની કાર્યક્ષમતાના માપન માટે પ્રવાહિતા એટલે કે તરલતા મહત્ત્વનાં પાસા તરીકે ધ્યાનમાં લેવાય છે. આ તરલતાને ટૂંકાગાળાની સદ્ધરતા તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. તરલતાને ટૂંકાગાળાની જવાબદારી/દેવાં ચૂકવવાની સમર્થતા સાથે સંબંધ છે. ટૂંકાગાળાના દેવાં ચૂકવવાની ક્ષમતા એટલે તરલતા. જેટલા ઝડપી નાણાં ચૂકવાય તેટલી તરલતા વધુ - જેટલી તરલતા વધુ તેટલી ટૂંકાગાળાની સદ્ધરતા વધુ અને સરવાળે ધંધાની શાખ સારી.

આ તરલતાને યોગ્ય પ્રમાણમાં રાખવા માટે રોકડ બજેટની મદદ લેવામાં આવે છે. રોકડ બજેટમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

(1) અંદાજિત રોકડ મહેસુલી આવકો (2) અંદાજિત રોકડ મૂડી આવકો

(3) અંદાજિત રોકડ મહેસુલી જાવકો (4) અંદાજિત રોકડ મૂડી જાવકો

ઉપર દર્શાવેલ આવકો અને જાવકો ગયા વર્ષની, ચાલુ વર્ષની કે આવતા વર્ષની હોઈ શકે.

રોકડ બજેટમાં બિનરોકડ વ્યવહારોનો સમાવેશ થતો નથી. દા.ત, ઘસારો, સામાન્ય અનામત ખાતે લઈ જવાની રકમ, કોઈપણ પ્રકારની જોગવાઈ વિગેરે.

રોકડ બજેટનાં આધારે રોકડની ખાધ જોવા મળે તો તેની ભવિષ્યની જરૂરિયાત માટે વર્તમાનમાં જોગવાઈ કરી શકાય છે અને ભવિષ્યમાં રોકડ વધારે રહેવાની હોય તો તેના ટૂંકાગાળાનાં રોકાણ અંગેના વિકલ્પો શોધીને નફાકારક વિકલ્પમાં તેનું રોકાણ કરવામાં આવે છે.

રોકડ બજેટની ભૂમિકા તરલતા કે પ્રવાહિતાને જાળવી રાખવાની છે.

9. પરિવર્તનશીલ બજેટ : ધંધાકીય કે બિનધંધાકીય એકમની કામગીરી પર વિવિધ પ્રકારનાં આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળો અસર કરતા હોય છે. અમુક સમયે બાહ્ય પરિબળોની અસરનો ચોક્કસ અંદાજ પ્રાપ્ત થતો નથી. બજારની પરિસ્થિતિ પણ બદલાતી રહેતી હોય. હરીફોની નીતિઓનો અંદાજ મેળવી શકાતો ન હોય. આ બધા સંજોગોમાં સ્થિર બજેટ નિષ્ફળ નીવડે છે. આ પરિસ્થિતિમાં બદલાતા શક્ય સંજોગોનાં આધારે પરિવર્તનશીલ બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ બજેટ બે રીતે તૈયાર કરી શકાય.

(1) વિવિધ ઉત્પાદન સપાટીનાં આધારે : અસામાન્ય સંજોગો અથવા જ્યાં ચોક્સાઈથી આધારણ થઈ શકતું ન હોય ત્યાં ઉત્પાદનની ચોક્કસ સપાટીનું બજેટ તૈયાર કરવાથી બજેટનો હેતુ પાર પડતો નથી. દા.ત. ઉપર મુજબના સંજોગો હોય અને 80% સામાન્ય ઉત્પાદન શક્તિ જો કુલ પડતર દર્શાવતુ બજેટ બનાવેલ હોય તો તે યોગ્ય સાબિત ન પણ થાય. આવા સંજોગોમાં મહત્તમ, ન્યૂનતમ અને મધ્યમ સપાટી અંગે આધારણ કરીને બજેટ તૈયાર થાય છે. દા.ત, 2019નાં વર્ષ માટે 80% મહત્તમ સપાટી, 70% મધ્યમ સપાટી અને 60% ન્યૂનતમ સપાટી કક્ષાએ એનો અર્થ એ થાય છે કે આપેલા સંજોગોમાં મહત્તમ કક્ષાએ 80%એ કામ થઈ શકશે અને ન્યૂનતમ કક્ષાએ 60% કામ

થઈ શકશે. તેથી આ ત્રણેય પરિસ્થિતિનું બજેટ તૈયાર કરીને જે સપાટી લાગુ પડે તે સપાટી ખરેખર પરિણામો અને અપેક્ષિત પરિણામો વચ્ચે સરખામણી કરીને બજેટરી અંકુશની પ્રક્રિયા અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

(2) વિવિધ સમય માટે વિવિધ સપાટીનાં આધારે : આ પ્રકારનાં પરિવર્તનશીલ બજેટમાં વર્ષના જુદા જુદા સમય માટે જુદી જુદી ઉત્પાદન સપાટીએ કામગીરી બજાવવામાં આવે છે. દા.ત., વર્ષ દરમ્યાન ચાર મહિના માટે તેજીનો સમય હોય તો 80% ઉત્પાદન સપાટીએ ત્રણ મહિના માટે મંદિનો સમય હોય તો 60% પ્રમાણે અને મધ્યમ સમય હોય તો બાકીના મહિનાઓ માટે 70% સપાટીએ કામગીરી થતી હોય તો બજેટ નીચે પ્રમાણે બને. દા.ત કુલ ઉત્પાદન સપાટી 100% એ વાર્ષિક 12000 એકમો છે. તો ઉપરની વિગતોના આધારે પરિવર્તનશીલ બજેટ નીચે પ્રમાણે તૈયાર થાય.

પ્રથમ ચાર મહિના $\times \dfrac{12000}{12 \text{ મહિના}} \times$ **4 મહિના = 4,000 x 80% = 3,200 એકમો**

બીજા ત્રણ મહિના $\times \dfrac{12000}{12 \text{ મહિના}} \times$ **3 મહિના = 3,000 x 60% = 1,800 એકમો**

બાકીનાં પાંચ મહિના $\times \dfrac{12000}{12 \text{ મહિના}} \times$ **5 મહિના = 5,000 x 70% = 3,500 એકમો**

8,500 એકમો

આમ એક વર્ષ માટે 8500 એકમો મુજબ પરિવર્તનશીલ બજેટ તૈયાર થશે.

પરિવર્તનશીલ બજેટનો ઉપયોગ અસામાન્ય અને બિન અપેક્ષિત સંજોગોની પરિસ્થિતિનો અંદાજ મેળવીને તૈયાર કરવામાં આવે છે.

10. સંશોધન અને વિકાસ બજેટ : હરીફાઈના સમયમાં બજારમાં પોતાનું સ્થાન ટકાવી રાખવા અને ગ્રાહકોને નવીનતમ પેદાશો-સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે મોટા ધંધાકીય એકમો દ્વારા સંશોધન અને વિકાસ અંગે સતત ધોરણે કામગીરી કરવામાં આવે છે. આ સંશોધન અને વિકાસ માટે મૂડી પ્રકારના ખર્ચાઓ અને મહેસુલી પ્રકારનાં ખર્ચાઓ અંગે અંદાજ કાઢીને આ બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. ધંધાના વિકાસ માટે આ બજેટ તૈયાર કરવામાં આવે છે. સંશોધન અને વિકાસ અંગે એક અલગ વિભાગ મોટી મોટી કંપનીઓમાં કાર્યરત હોય છે. નાના એકમોમાં સામાન્ય રીતે આ વ્યવસ્થા હોતી નથી.

11. માસ્ટર બજેટ : આ સુક્ષ્મલક્ષી બજેટ નથી પણ સમગ્રલક્ષી બજેટ છે. આ સમગ્રલક્ષી બજેટમાં ઉપર દર્શાવેલ તમામ પ્રકારનાં બજેટનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. આ

તમામ પ્રકારનાં બજેટ ધંધાકીય એકમનાં આવનારા આખા વર્ષની પરિસ્થિતિને ધ્યાનમાં લઈ તૈયાર થતાં હોય છે. દા.ત. એપ્રિલ 2019 થી માર્ચ 2020 સુધીનાં 12 માસના સમય ગાળાનાં બજેટ તૈયાર કરવામાં આવ્યા હોય તેના આધારે અંદાજિત નફા-નુકસાનનું પત્રક અને પાકું સરવૈયું તૈયાર કરવામાં આવે છે. અંદાજિત નફા-નુકસાનના પત્રકનાં આધારે અંદાજિત નફાની જાણકારી પ્રાપ્ત થાય છે. તેમજ અંદાજીત પાકા સરવૈયાનાં આધારે અંદાજિત આર્થિક પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ આવે છે. જો આ નફાકારકતા અને આર્થિક પરિસ્થિતિ અપેક્ષા પ્રમાણે રજૂ થતી હોય તો બજેટરી અંકુશના આધારે તે ખરેખર પરિણામોમાં રૂપાંતરિત કરવા માટે અસરકારક અને કાર્યક્ષમ બજેટરી અંકુશનો અમલ કરવામાં આવે છે.

ટૂંકમાં બજેટ એક સાધન છે, બજેટરી અંકુશ પ્રક્રિયા છે અને આ બન્નેની મદદથી અપેક્ષિત પરિણામો અંગે અંદાજ મેળવીને ખરેખર પરિણામોમાં રૂપાંતરિત કરવાનો પ્રયત્ન થાય છે. જો વિચલનો હોય તો તેમના અંગે પગલા લઈને ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ અંગે પ્રયાસો થાય છે.

- **સમાપન**

ધંધાકીય એકમ કે બિનધંધાકીય એકમ માટે બજેટીંગ અગત્યનું સ્થાન છે. બજેટ સાધન છે અને બજેટીંગ એક પ્રક્રિયા છે. બજેટનાં જુદા જુદા પ્રકારો છે, બજેટ જુદા જુદા સમય માટે, જુદા જુદા હેતુઓસર તૈયાર કરવામાં આવે છે. બજેટના લક્ષ્યાંકોને નિર્ધારિત સમયનાં અંતે ખરેખર પરિણામો સાથે સરખાવીને વિચલનો શોધીને સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવે છે. જેથી કરીને નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરી શકાય.

11.9 સ્વાધ્યાય

- **ખાલી જગ્યા પૂરો.**

1. બજેટ શબ્દ ....માં ઉદ્ભવેલ છે. (ફ્રેન્ચ, જર્મન)
2. બજેટનો સમય .... (નિર્ધારિત હોય છે, નિર્ધારિત નથી રહેતો)
3. બજેટ .... સાથે સંબંધ ધરાવે છે. (ભૂતકાળ, ભવિષ્ય)
4. બજેટમાં પહેલા .... શોધાય છે અને પછી ....
   (કારણો, ઉપાય અથવા ઉપાય અને કારણો)
5. કાર્યવિસ્તારની દૃષ્ટિએ ....બજેટનો સમાવેશ થાય છે. (પરિવર્તનશીલ બજેટ, માસ્ટર બજેટ)

6. મૂડી બજેટ .... પ્રકારનું બજેટ છે. (પરિવર્તનશીલતા, પ્રવૃત્તિઓના સ્વરૂપ આધારિત)

7. વેચાણ બજેટ .... સ્વરૂપનું હોય છે. (નાણાકીય, બિનનાણાકીય, નાણાકીય અને બિનનાણાકીય બન્ને)

8. ઉત્પાદનનાં એકમોનું સુત્ર .... (વેચાણના એકમો+શરૂનો સ્ટોક-આખરનો સ્ટોક, વેચાણના એકમો+આખરનો સ્ટોક - શરૂનો સ્ટોક)

9. માલસામાન વપરાશ બજેટ .... આધારિત છે. (વેચાણ, ઉત્પાદન)

10. શિરોપરી ખર્ચ બજેટમાં .... સમાયેલા હોય છે. (ફક્ત ચલિત ખર્ચ, ફક્ત સ્થિર ખર્ચ, ચલિત અને સ્થિર ખર્ચ બન્ને)

11. મૂડી ખર્ચ બજેટમાં .... ખર્ચા લખાય છે. (મિલકતને લગતા, રોજ બરોજનાં)

12. રોકડ બજેટમાં ....નો સમાવેશ થતો નથી. (ઘસારો, જોગવાઈ, ઘસારો અને જોગવાઈ બન્ને)

- **ખાલી જગ્યા પૂરોના જવાબો :**

  1. ફ્રેન્ચ
  2. નિર્ધારીત
  3. ભવિષ્ય
  4. કારણો, ઉપાય
  5. પરિવર્તનશીલ બજેટ
  6. પ્રવૃત્તિઓના સ્વરૂપ આધારિત
  7. નાણાકીય-બિનનાણાકીય બન્ને
  8. વેચાણના એકમો+આખરનો સ્ટોક - શરૂનો સ્ટોક
  9. ઉત્પાદન
  10. ચલિત અને સ્થિર ખર્ચ બન્ને
  11. મિલકતને લગતા

12. ઘસારો અને જોગવાઈઓ

- **ટૂંકા પ્રશ્નો**

1. બજેટનો અર્થ અને વ્યાખ્યા સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

2. બજેટરી અંકુશનો અર્થ અને વ્યાખ્યા સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

3. બજેટ પરથી ફલિત થતાં મુદ્દાઓ જણાવો.

....

....

....

....

....

....

4. બજેટરી અંકુશના ઉદ્દેશો ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

5. સર્વગ્રાહી બજેટનાં પ્રકાર જણાવો.

....

....

....

....

....

....

6. હેતુ આધારિત બજેટના પ્રકારો કયા કયા છે?

....

....

....

....

....

....

7. મજૂરી બજેટ સમજાવો.

....

....

....

....

....

8. મૂડી બજેટ ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

9. શિરોપરી ખર્ચામાં કયા કયા ખર્ચાઓનો સમાવેશ થાય છે.

....

....

....

....

....

....

10. માસ્ટર બજેટ ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

- **લાંબા પ્રશ્નો**

1. બજેટરી અંકુશનો અર્થ અને લક્ષણો સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

2. બજેટરી અંકુશના લાભાલાભ ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

3. ઉત્પાદન બજેટ અને વેચાણ બજેટ સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

4. એક કંપની પાસેથી નીચે પ્રમાણેની વિગતો પ્રાપ્ત થઈ છે.

કાચા માલનો શરૂ સ્ટોક	15,000 લિટર
કાચા માલનો આખર સ્ટોક	16,000 લિટર
ઉત્પાદનનાં એકમો	30,000 લિટર

ઉત્પાદનમાં 1 લિટર તૈયાર માલ માટે 1.2 લિટરનો વપરાશ એક લિટર દીઠ ભાવ રૂા. 30.

ગણતરી કરો : 1. કાચામાલની ખરીદી લિટરમાં અને રૂપિયામાં

2. કાચામાલનો વપરાશ લિટરમાં અને રૂપિયામાં

જવાબ :

1.	ખરીદી એકમોમાં	=	ઉત્પાદનનાં એકમો 30,000 + કાચા માલનો આખર સ્ટોક 16,000 - કાચામાલનો શરૂ સ્ટોક 15,000
		=	31,000 એકમો
	કાચા માલની ખરીદી	=	31,000 x રૂા. 30
		=	રૂા. 9,36,000
2.	વપરાશ લિટરમાં	=	ઉત્પાદનનાં એકમો x એકમદીઠ વપરાશ
		=	30,000 x 1.2
		=	36,000 લિટર
3.	વપરાશ રૂપિયામાં	=	36,000 લિટર x લિટરદીઠ ભાવ રૂા. 30
		=	રૂા. 10,80,000

5. રોકડ બજેટ વિગતે સમજાવો.

6. પરિવર્તનશીલ બજેટ વિશે સમજાવો.

એકમ 12

ભારતીય ધંધામાં ઉભરાતી તકો

: રૂપરેખા :

12.1 પ્રાસ્તાવિક

12.2 ઉત્પાદનક્ષેત્રના વિકાસનો ખ્યાલ

12.3 સેવાક્ષેત્રના વિકાસનો ખ્યાલ

12.4 વિકાસ માટેના અભિયનો અને કાર્યો

12.5 પરિણામો

12.6 સ્વાધ્યાય

12.1 પ્રાસ્તાવિક

વસ્તીની દ્રસ્ટિએ ભારત એ વિશ્વના બીજા નંબરનો દેશ છે. તેમજ યુવાનોની વસ્તી ધરાવતો વિસ્વનો પ્રથમ ક્રમનો દેશ છે. ભારત એ વિશ્વની ઝડપથી આગળ વધતી અર્થવ્યવસ્થા અને સૌથી મોટું બજાર છે. ભારતની લગભગ 28% આબાદી ગરીબો રેખા નીચે છે. જેમનું જીવનધોરણ ઉચું લાવી શકાય તેમ છે.

બીજા દેશોની સફળતાને મોડેલો અપનાવીને આપણે આગળ આવી શકયા નથી. કારણ કે આપણી સમસ્યાઓ અલગ પ્રકારની છે અને જનસંખ્યા પણ ખુબ જ વધારે છે (લગભગ 130 કરોડ). અન્ય દેશોનાં સફળતાનાં માપદંડો અને યોજનાઓ અમલમાં મુકવાનાં બદલે આપણે સ્વયં તેનો ઉપાય શોધવાનો રહે છે.

એક તરફ ભારતમાં જયાં લગભગ ચાર કરોડે લોકો બેરોજગાર છે. જેની સામે અમુક વિકસીત દેશોમાં ઓછા જન્મદરના કારણે કામદારોએ અને કર્મચારીઓની મોટી ઘટ છે. ખાસ કરીને ખાસ યોગ્યતા ધરાવતાં કમચારીઓની દા.ત. IT, Medical Education વગેરેમાં. આ સમસ્યાનાં કારણે આવા દેશોનો વિકાસ દર ઘટવાનો સંભવ છે તેથી વિશ્વક્ક્ષાએ કર્મચારીઓ પુરા પાડવાની ભારત પાસે અકે સારી તક છે.

શરૂઆતનાં વર્ષોમાં 3 થી 4% નો વિકાસદર મેળવતા 1990 પછીનાં ઉધરીકરણ બાદ ભારત વિકાસની તકો વધી છે આજે વિકાસદર લગભગ 6 થી7% સુધી પહોંચી ગયેલ છે. જે

વિકસતા અર્થતંત્રની નિશાની છે. તેમ છતાં હજી પણ આપણે અન્ય દેશોની તુલનામાં માથાદીઠ આવકમાં ધણાં જ પાછળ છીએ.

12.2 ઉત્પાદનક્ષેત્રના વિકાસનો ખ્યાલ

ધંધા માટે સૌ પ્રથમ જરૂરીયાત મૂડની રહે છે. જેની આપણી પાસે અછત હોવા બહાર થી લોકો આવીને આપણા દેશમાં રોકાણ કરે તેમાટે ની યોજનાઓ અમલમાં આવી છે જેને આપણે કરે FDI (Foreign Derect Investment) કહીએ છીએ. ઉત્પાદન ઓછું હોતા સ્વાભાવીક રીતે આપણે નિકાસ ઓછો અને આયાત વધુ કરતા બેલેન્સ ઓફ પેમેન્ટના પ્રશ્નો વિકટ બને છે અને Foreign Research પણ ઘટતું જાય છે.

વિવિધ દેશોમાં કર્મચારીઓની અછતનો લાભ ભારત લઈ શકે છે. અને વિવિધ પ્રકારની સેવાઓ અંગત રીતે અને કોર્પોરેટનાં માધ્યમથી પૂરી પાડી શકે છે. દા.ત. IT, Education, Data, Animation, R & D, Legal, Software, HR વગેરે

આ ઉપરાંત ઘર આંગણે વિવિધ પ્રકારની સેવાઓ વિદેશીઓ માટે પૂરી પાડીને પણ લાભ મેળવી શકાય છે. દા.ત. Tourism, Duty Free Zone, Medical Service Education, Training, Nursing વગેરે.

ભારત 1950-51નાં ગાળામાં ખેતી, ઉદ્યોગો અને સેવા ક્ષેત્રનો ભાગ અનુક્રમે 52%, 14% અને 34% હતા. જે વર્ષ 2013-14 માં અનુક્રમ 18%, 25% અને 57% થઈ ગયેલ આ રીતે જોતાં ખેતી પ્રધાન દેશથી હવે ભારત લગભગ સેવા અને ઉદ્યોગ પ્રધાન દેશ બની ગયેલ છે.

ખેતી ઉદ્યોગમાં નફો :-

ભારતમાં 52% જમીનભાગ ખેતી લાયક છે જ્યારે કે કુલ વિશ્વમાં આદર 11% છે. કુલ 60 પ્રકારની માટીમાંથી ભારતમાં 46 પ્રકારો ઉપલબ્ધ છે. વિશ્વનાં 17% પશુઓ, 12% વૃક્ષો અને 10% સમુદ્રી જીવો ભારતમાં છે. ઢોર ઢાખરનાં સંદર્ભમાં વિશ્વનાં 16% ગાયો, 57% ભેંસો, 17% બકરીઓ અને 5% ઘેંટાઓ ભારતમાં છે. ખેતી દ્વારા લગભગ 15% નિકાસ અને 58% રોજગારી પુરી પાડવામાં આવે છે.

ભારત ફળફળાદીની યાદીમાં સૌથી વધુ ઉત્પાદન કરતો દેશ છે. પરંતુ ફક્ત 10% જ સંગ્રહ શક્તિ અને અન્ય સુવિધાઓ ધરાવે છે.

ભારત વિશ્વનો પાંચમો સૌથી વધુ અંડા (egg) ઉત્પાદન કરતો દેશ છે અને છઠ્ઠા ક્રમે માછીમારીમાં આવે છે.

ભારતમાં ખેતીને લગતી મુશ્કેલીઓમાં સૌથી અગત્યની ખોટ એ સપ્લાય-ચેન (માલસામાનની હેરાફેરી)ને લગતી છે સંગ્રહ માટે કોલ્ડ સ્ટોરેજ અને ડિલીવરી માટેની વ્યવસ્થા સારી નથી, જેનાં કારણે લગભગ સંપૂર્ણ ઉત્પદાનનું 20% નાશ પામે છે અથવા ઉપયોગને લાયક નથી રહેતુ.

જો આ મુશ્કેલીનો યોગ્ય ઉપાય કરવામાં આવે તો લોકો સુધી જરૂરિયાતની વસ્તુઓ ઝડપથી સસ્તા ભાવે પહોંચાડી શકાય, બગાડ અટકાવી શકાય અને ખેડુતો ને તેમનાં ઉત્પાદનનાં સારા ભાવ મળી શકે.

સૌથી મોટી તક એ ફૂડ પ્રોસેસીંગ ઈન્ડસ્ટીમાં રહેલ છે. પેકેટ ફુડની વધતી માંગ અને અવિરત પુરવઠો મળી રહે તે માટેની વૈશ્વીક વ્યસ્થાનો ભારત લાભ લઈ શકે છે. હાલમાં ભારતની અમુક ખ્યાતનામ કંપનીઓ જેમકે HLL, ITC, MTR વગેરે નવીન ખ્યાલો સાથે બજારમાં Heat and Eat એટલે કે ટૂંક સમયમાં, અર્થ તૈયાર માલસામગ્રી વેચે છે જે તુર્ત જ ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. આ ઉપરાંત વૈશ્વિક કંપનીઓ જેમકે Mc Donald, Pizza Hut, Dominos, Coffe Day પણ ભારતમાં અનેક સ્ટોર્સ ચલાવે છે. પરંતુ અન્ય ક્ષેત્રોની જેમ આ ક્ષેત્રમાં જોઈએ તેટલી તેજી નથી આવેલ.

ભારતમાં કૃષિ પેદાશોને લગતી Cold Chain ની સુવિધાઓમાં ઉણપ છે આ Cold Chain માં નીચેની સુવિધાઓનો સમાવેશ થાય છે.

1.	Pre Cooling Facility	પ્રી કુલીંગ સુવિધા
2.	Cold Storage	કોલ્ડ સ્ટોરેઝ
3.	Refrigerator Carriers	રેફ્રીઝરેટેડ વાહનો
4.	Packaging	પેકેજીંગ
5.	Warehouse information Management System	સંગ્રહસ્થાનો અને માહિતી સંચાલન સુવિધા
6.	Traceability	યોગ્ય શોધન પધ્ધતિ
7.	Finacial and Insurance Institution	નાણાંકીય અને વીમાને લગતી સંસ્થાઓ

આ ઉપરાંત ભારતમાં ખેતીની ઉત્પાદન ક્ષમતા પણ ઓછી છે કારણ કે મોટા ભાગની ખેતી એ બિનવૈજ્ઞાનિક રીતે થાય છે અને મોટા ભાગે, નાના ખેડૂતો કુદરતને અધીન, ઉત્પાદન કરે છે વૈજ્ઞાનિક રીતે માટી, બીજ, ખાતર, સિંચાઈ, પાક મેળવવો, પેકીંગ, વેચાણ વગેરેની સુવિધાઓ, વિકસાવીને વધુમાં વધુ ઉત્પાદન કરી શકાય છે.

2. બીજુ અગત્યનું ક્ષેત્ર એ મેનુફેકચરીંગ સેક્ટર છે જે ભારતની કુલ અર્થવ્યવસ્થાના 30% હિસ્સો ધરાવે છે. GDP 15 થી 20% ધરાવે છે. આ સેક્ટરમાં કાવડ, મુડી, મેટલ, કેમીકલ, ટાયર્સ,સીમેંટ, ઈલેક્ટ્રોનીક્સ, ઓટોમોબાઈલ, લેધર, જૂના ચપંલ મશીન અને ટૂલ્સ સીરામીક, ટાઈલ્સ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

એક સર્વેક્ષણ મુજબ કુલ 38 દેશોનાં ક્રમમાં ભારત ચીન, અમેરીકા અને જર્મની બાદ મેન્યુફેક્ચરીંગ સેક્ટરમાં ચોથા ક્રમે આવે છે.

મેન્યફેક્ચરીગ ઉદ્યોગોને નડતી મુશ્કેલીઓમાં

1. વિજળી, પાણીઓ અને જમીનની ઉપલબ્ધતા

2. બિન કુશળ કામદારો અને જૂની ટેકનોલોજી

3. સંશોધન અને વિકાસ માં પાછળ

4. કાયદાઓની જડતા

6. આંતરીક પ્રતિભા ઉભારવાની ઉણપ

7. ભ્રષ્ટાચાર અને વૈશ્વીક પ્રતિસ્પર્ધા.

આ બધીજ મુશ્કેલીઓથી પાર પાડવા માટેની વિવિધ યોજનાઓ સરકાર દ્વારા વખતો વખત સુધારા વધારાઓ સાથે અમલમાં મૂકાય છે. છેલ્લા અમુક વર્ષોથી ટેકનોલોજીની મદદથી ઉત્પાદન ક્ષેત્રને આગળ લાવવા માટે અનેક પ્રયાસો થઈ ગયા રહ્યા છે. આને બહારથી વસ્તુઓ મંગાવવાનાં બદલે ટેકનોલોજી ટ્રાન્સફર કરીને જે તે વસ્તુઓનું સ્થાનિકે જ નિર્માણ થાય તેવા પ્રયાસો ચાલી રહ્યા છે કે જેથી દેશનાં યુવાનોને રોજગારીનો લાભ મળે અને ગ્રાહકોને સસ્તી અને સારી વસ્તુઓ સ્થાનીકે મળી રહે આ માટે નાં પ્રયાસોમાં નીચે મજુબનાં ક્ષેત્રો પર વિશેષ ધ્યાન સાહસિકો લઈ શકે છે.

1. શહેરી ઈન્ફ્રાસ્ટ્રકચરને સુધારવું જેમ કે રેલ, રોડ, પોર્ટ વેરહાઉસ, ટ્રાંસપોર્ટેશન, માહિતી સંચાર, કાયદાઓ વગેરે
2. યોગ્ય હરીફાઈ વાળુ વાતાવરણ ઉભું કરવું.
3. વૈશ્વીક હરીફાઈ માં ભાગ લઈ શકે તેવું વાતાવરણ આપવું કાયદાઓમાં ફેરફાર કરવા.
4. ઉચ્ચ અને ટેકનિકલ અભ્યાસની ગુણવત્તા સુધારવી અને ઉદ્યોગોને જરૂર હોય તેવા અભ્યાસ ક્રમા તૈયાર કરવા.

5. સંશોધન અને વિકાસમાં વધુ રોકાણ કરવુ અને નવી ટેકનિકો વિકસાવવી.

6. ઈમ્પોર્ટ ડ્યુટી ઘટાડવી કે જેથી સ્થાનિકે પ્રતિસ્પર્ધા થાય અને લોકોને જરૂરી ઉત્પાદનો વાજબી ભાવે મળી રહે.

12.3 સેવાક્ષેત્રના વિકાસનો ખ્યાલ

સર્વિસ સેક્ટર (સેવા ઉદ્યોગ) Service Sector

સેવા પ્રવૃતિ એક એવી આર્થિક પ્રવૃતિ છે કે જે અદ્રષ્ય છે જેનો સંગ્રહ થઈ શકતો નથી અને જેમાં માલિકીપણુ પણ મળતુ નથી. સેવા એ ખરીદીની સાથે જ ઉપયોગ થઈ જાય છે સેવાકીય પ્રવૃતિ એ અર્થવ્યવસ્થામાં માલસામાન પછી બીજી અગત્યની પ્રવૃતિ ગણાય છે.

વર્ષ 1950માં ભારતમાં કુલ Gross Domestic Product GDPનાં લગભગ 30% ભાગ ધરાવતી સેવા પ્રવૃત્તિ 2010માં લગભગ બમણી 60% જેટલી થયેલ અને જે કુલ રોજગારીમાં લગભગ 27% રોજગારીનાં લગભગ રોજગારી પૂર પાડે છે. સેવા ઉધોગમાં કુલ FDI (Foreign Derect Investment) ના મોટા ભાગનો હિસ્સો રોકાય છે અને નિકાસમાં આનો ફાળો એક તૃત્યાંશ (1/3) છે ભારત વિશ્વમાં 7 માં સ્થાન ધરાવતું સર્વીસ પ્રોવાઈડર છે.

સેવા પ્રવૃતિમાં હોલસેલ, રીટેલ, ઈ કોમર્સ, હોટલો, રહેઠાણો, ખાણી પીણી અને ઠંડાપીણાનો સમાવેશ થાય છે.

ઈકોમર્સ ઈન્ડસ્ટ્રીમાં ફલીપકાર્ટ, મીંગા સ્નેપડીલ, અમેઝોન, વગેરે સામેલ છે. જે એક મોટા વર્તને રોજગારી પૂરી પાડે છે.

આ ઉપરાંત લોકલ ટ્રાંસપોર્ટ માં OLA, UBER, ટુરીઝમમાં SOTC, Yatra, Make My trip વગેરે કુરીર સર્વિસ, પોસ્ટલ સર્વિસ, રેલ, રોડ અને એર કુરીયર સર્વિસ પણ ઘણા મોટા પાયે વિસ્તાર પામી છે.

બેંકીગ, નાણાંકીય સેવાઓ, વીમો, ભાડે લીઝ, યંત્રો ટુલ્સ, સોફ્ટવેર, R&D, કાયદા અને હિસાબી સેવા આપતી પેઢીઓ, ટેક્ષ કન્સલ્ટેંટ, કન્સલ્ટેંટ એડવરાઈઝીંગ, માર્કેટીંગ, મીડીયા, મેનેજમેન્ટ અને આર્કીટેક્ટ, બ્યુટીશીયન સેવાઓનો વ્યાપ ખુબ જ ઝડપથી વધ્યો છે.

- મનોરંજન અને મીડીયા ક્ષેત્ર એ 2018માં પુરા થયેલ વર્ષ માં 14% નો વિકાસ સાધેલ છે.
- IT સેક્ટરનો વિકાસ 2013-14 માં 10% રહેલ.
- પરિવહન ક્ષેત્રનો વિકાસ 10% થયેલ છે.
- મોબાઈલ સર્વિસની આવક 2017 માં 502%ના દરે વધેલ છે.

- સેવા ક્ષેત્રમાં સહકાર દ્વારા પુરી પડાતી સેવાઓનો પણ સમાવેશ થાય છે. જેમાં વહીવટી, રક્ષા, કાયદા, સામાજીક સુરક્ષા, શિક્ષા, સ્વાસ્થ્ય, રમતગમત, કલાકારો, લેખકો ખેલાડીઓને પૂરી પડાતી સેવાઓ સામેલ છે આ ક્ષેત્રમાં 4 થી 5% નો વિકાસ નોંધાયેલ.

સેવા ક્ષેત્રની મુશ્કેલીઓઃ-

1. કોઈ ખાસ પ્રકારની એજેન્સી કે વ્યવસ્થા નથી જે સેવા પ્રવૃતિઓનું નિયમન અને પ્રોત્સાહન આપી શકે.
2. ડીસઈન્વેસ્ટમેન્ટ
3. ઓછા વ્યાજે લોનની સુવિધાઓ
4. સેવાને લગતા કાયદાઓમાં સુધાર
5. ઈન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર માળખામાં વધુ રોકાણ કરી સેવા વધુ ગુણવત્તાસભર બનાવી શકાય.

સેવા ક્ષેત્રમાં રહેલી તકો :-

1. વેશ્વીક માંગને જેતા સેવા ક્ષેત્રમાં વિકાસદર 7.4% રહેવા સંભવ છે એટલે કે ભવિષ્યમાં પણ માંગ બની રહેશે
2. નાણાકીય, વીમો અને બાંધકામ ઉદ્યોગોની લગતી સેવાઓમાં વધારો થશે.
3. નાના ગામડાઓ નું શહેરીકરણ અને શહેરોનો વિસ્તાર સેવા ક્ષેત્ર ને વધુ વ્યાપક બનાવશે.
4. મોબાઈલ સેવા પૂરી પાડનાર કંપનીઓ પણ વિકાસદર જાળવશે

આમ કૃષિ ઉત્પાદન અને સેવા દરેક ક્ષેત્રમાં ભારત તેનું આગકં સ્થાન ધરાવે છે અને એક મજબુત તેમજ પ્રગતિશીલ અર્તતંત્ર સાથે વિશ્વનું સૌથી મોટું બજાર અને વપરાશકાર ધરાવે છે સાથે સાથે વિશ્વની સૌથી યુવાન કર્મચારી વર્ગ ધરાવે છે. ભારતમાં ઉત્પાદન પડતર ખુબ જ ઓછી છે તેમજ નવા કાયદાઓ અમલમાં આવતા વિશ્વની તમામ મોટી કંપનીઓ ભારતમાં પોતાનો વેપાર કરવા પ્રસ્તુત છે.

આવી ગ્લોબલ ઈકોનોમીમાં દરેક ક્ષેત્રમાં વેપાર ધંધા, ઉદ્યોગ, સેવાની પુરતી તકો રહેલી છે. સ્પર્ધાત્મક ભાવે, ઉચ્ચ ક્ષેણીની, વૈશ્વીક પ્રતિસ્પર્ધામાં ટકી શકુ તેવી વસ્તુઓ અને સેવાઓ પૂરી પાડનાર દરેક સફળતાને વરી શકે છે.

12.4 વિકાસ માટેનાં અભિયાનો અને કાર્યો :-

કોઈપણ દેશનાં આર્થિક વિકાસમાં ઉદ્યોગ સાહસિકતા એ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. વિકસિત દેશો જેવા કે અમેરીકા રશીયા અને જાપાન જેવા દેશોમાં ઉદ્યોગ સાહસિકતાએ મહત્વનો

ભાગ ભજવે છે. ઉદ્યોગ સાહસિકતા દેશનાં અર્થતંત્રની ગતિ વધારે છે અને રોજગારીનું સર્જન, રાષ્ટ્રીય આવકમાં ફાળો, ગ્રામીણ વિકાસ, ઔધોગીકરણ, ટેકનોલોજી વિકાસ અને નિકાસ વૃધ્ધિદ્વારા રાષ્ટ્રની સમૃદ્ધિમાં ફાળો આપે છે.

ભારત જેવા દેશમાં ગરીબી અને બેરોજગારી દૂર કરવાનાં એક સચોટ ઉપાય તરીકે ઉદ્યોગ સાહસિકતા મદદરૂપ થઈ શકે છે. આ મહત્વને ધ્યાનમાં રાખતા રાષ્ટ્રીય સ્તરે સમય-સમયે ઘણી યોજનાઓ ઘડવામાં આવે છે જેમ કે ઉદ્યોગ નિતી, પંચવર્ષીય યોજનાઓ, સ્પેશીયલ ઈકોનોમીક ઝોન (SEZ) ઉદ્યોગ સાહસિકતા સંસ્થાઓની સ્થાપના ઉદ્યોગ સાહસિકતાનાં વિકાસ માટેનાં આયોજનો ઉપરાંત રાજ્ય, કેન્દ્ર અને વિભાગો / મંત્રાલયોની વિવિધ પ્રકારની યોજનાઓ અમલમાં છે.

વિવિધ પ્રકારની યોજનાઓ અમલમાં હોવા છતાં અમુક પ્રકારનાં પ્રશ્નો છે દા.ત. નાણાંની જરૂરીયાત, ટેકનિકલ જ્ઞાન, મેનેજરીયલ સ્કીલ, માળખાકીય સુવિધાઓ, યોજનાઓ અંગેની માહિતી, કાયદાઓનો અમલ અને બજાર સાથેની સુસંગતતા આ બધા કારણોથી ઉદ્યોગ સાહસિકો મુશ્કેલીઓ અનુભવે છે અને સફળ થઈ શકતા નથી. NCAER નાં એક સંશોધન મુજબ નાના અને મધ્યમ ઉદ્યોગો નાણાં અને યોગ્ ટ્રેનિગ મેળવી શકતા નથી ઉપરાંત કાર્ય વિધિ, સંચાલનનાં પ્રશ્નો અધિકારીઓની કનડગત અને માળખાકીય સુવિધાઓ નો અભાવ એ સૌથી મોટી સમસ્યાઓ છે આ ઉપરાંત ધંધો શરૂ કરવા માટેની મૂડીની જરૂરીયાત તેમજ અન્ય વહીવટી ગુંચવણો એ મુખ્ય બાધા છે.

ધંધો કરવાની સરળતાનાં સંદર્ભમાં 2017 માં ભારતનો ક્રમ હતો જે 2019 માં 77 મો ક્રમ થયેલ છે. આ જોતાં છેલ્લા 2 વર્ષમાં કૂલ 53 અંક ભારત આગળ આવેલ છે Doing Business Report 2019 મુજબ દુનિયાની શ્રેષ્ઠ સુવિધાઓ ધરાવતા દેશોની સરખામણી માં કુલ 10 માંથી ભારત 7 અંક ધરાવતો દેશ બન્યો છે. બાંધકામને લગતા 'Construction Permits' આંકમાં ભારત 2017 માં 181 ક્રમ હતો જે 2018 માં 52 મો ક્રમ થઈને ખુબ સારી સફળતા મેળવેલ છે.

ભારત માં ઉદ્યોગ સાહસિકતાને પ્રોત્સાહન આપવા માટે વિવિધ યોજનાઓ લાગુ કરવામાં આવેલ છે જે નીચે મુજબ છે :-

(A) Ministry of Skill Development and Entrepreneurship MSDE : તારીખ 31-07-2014 ના રોજ ડીપાર્ટમેન્ટ ઓફ સ્કીલ ડેવલપમેન્ટ એન્ડ એન્ટરવ્યુનરશીપની સ્થાપના થયેલ અને તા. 10-11-2014 થી તેને એક મંત્રાલયનો દરજ્જો આપવામાં આવેલ છે.

આ મંત્રાલયનો હેતુ દેશમાં કુશળ કારીગરોનો વિકાસ કરવો, ઉદ્યોગોની જરૂરીયાત મુજબ માંગ - પુરવઠો જાળવવો, વોકેશનલ, ટેકનીકલ ટ્રેનિગનું માળખું ગોઠવવું નવા અને આધુનિક સ્કીલ વિકસાવવા વગેરે.

આ મંત્રાલયનો અંતર્ગત વિવિધ વિભાગો કાર્ય કરે છે જેમાં

1) National Skill Development Agency (NSDA)

આનું મુખ્ય કાર્ય સરકારી અને ખાનગી ઉદ્યોગોમાં કૌશલ વધારવું અને સામાજીક, ભૌગોલીક, લૈંગીક અને આર્થિક વિષમતાઓ દૂર કરવી, આ સંસ્થા રાજયો માટે નોડલ એજન્સીના રૂપમાં કાર્ય કરે છે. સંસ્થાનું મુખ્ય કાર્ય વર્તમાન કૌશલ યોજનાનું મુલ્યાકન કરવું. રાષ્ટ્રીય ડેટાબેસ તૈયાર કરવો અને તેને જાળવવો અને સમાજનાં દરેક વર્ગને કૌશલ યોજનાઓનાં લાભ અને તે નિશ્ચીત કરવાનું.

2) National Skill Development Corporation (NSDC)

દેશમાં કૌશલ્ય વર્ધનમાં શામિલ એકમો, કંપનીઓ અને સંસ્થાઓને ફાળો આપનાર ખાનગી અને સરકારી ભાગીદારી સ્વરૂપનું એકમ છે. નાં કુલ 1722 ટ્રેનિંગ સેન્ટર્સ અને 160 સહભાગી સંસ્થાઓ છે જે દેશમાં અત્યાર સુધી લગભગ 35 લાખથી વધુ લોકોને ટ્રેનિગ આપી ચુક્યા છે NSDA અંતર્ગત વિવિધ કાર્યક્રમો ચાલે છે જેમાં " Innovation for Skills Marketplace " અને " Innovation for Skills Challenge " શામેલ છે આ ઉપરાંત જમ્મુ કશ્મીર માટે ખાસ યોજના " Udaan" લાગુ પાડેલ છે જેથી કૌશલ અંગે ટ્રેનિગ આપીને યુવાનોને રોજગાર લાયક બનાવવા.

3) National Skill Development Fund (NSDF) :

આના દ્વારા સરકારી અને બિનસરકારી સંસ્થાઓ પાસેથી ફાળો ઉઘરાવવો જેથી દેશમાં કોશલ વર્ધન દ્વારા યુવાનોને રોજગાર અપાવી શકાય આના અંતર્ગત વિવિધ ક્ષેત્રને લગતા ખાસ કાર્યક્રમો અને ટ્રેનિગ પૂરી પાડવામાં આવે છે તા. 31-03-2015 સુધી NSDF એ NSDC ને કોશલ યોજના હેઠળ રૂ. 2333 કરોડ ચૂકવેલા છે.

4) Sector Skill Council (SSC) જે તે ઉદ્યોગની આગળ પડતી સંસ્થાઓ નું માળખું છે જે તેમનાં ઉદ્યોગોની કોશલ્યની જરૂરીયાતો, અભિગમ, પ્રક્રિયા, પ્રમાણપત્ર અને તેમનું મૂલ્યાંકન કરે છે. આ સંસ્થાઓ જે તે ઉદ્યોગોમાં ધોરણો અને પ્રક્રિયાઓ પ્રસ્થાપિત કરે છે અને NSDA અને National Skill Qualificatiion Framework MSQF સાથે મળીને કાર્ય કરે છે.

(B) કૌશલ અને ઉદ્યોગસાહસિકતા અંગેની રાષ્ટ્રીય નિતી :- સમગ્ર દેશમાં ચાલતી કૌશલ્ય અને ઉદ્યોગ સાહસિકતા અંગેની પ્રવૃતિઓનું સંકલન કરવું , નિયમન કરવું, ધોરણો સ્થાપવા અને તેમને બજારની માંગ સાથે જોડવા માટે આ નીતી જાહેર થયેલ છે. આના દ્વારા રોજગારી અને ઉત્પાદકતા વધારવા કોશલ વર્ધનનો ઉપયોગ કઈ રીતે થઈ શકે તે અંગેની એક માર્ગદર્શક નિતી છે.

(C) National Skill Development Mission :- (NSDM) આની સ્થાપના 15-07-2015 રોજ કરવામાં આવેલ છે જે દિવસ World Youth Skill Day તરીકે પણ મનાવવામાં આવે છે. આનાં અંતર્ગત વિવિધ ક્ષેત્રો માં અને રાજયોમાં એકબીજાનો કઈ રીતે ઉપયોગી થઈ શકે તે અંગે વિવિધ પ્રવૃતિઓને એકબીજા સાથે જોડી અને Skill India મિશનને પામવા માટેનાં પ્રયાસો થાય છે.

(D) Entrepreneurship Development Scheme (EDS)

આનાં અંતર્ગત કૌશલ અને ઉદ્યોગ સાહસિકતા અંગેનાં અભ્યાસક્રમો ઘડવા, વેબસાઈટ, મોબાઈલ આધારીત નેટવર્ગ પ્લેટફોર્મ, ઈ-હબ નેટવર્ક, અંતરરાષ્ટ્રીય લિંકઝીસ, મહિલા અને અલ્પસંખ્યા પ્રોત્સાહન આપવાનું કાર્ય કરે છે.

(E) Pradhanmantri Kaushal Vikas Yojana (PMKVY)

આ એક આવક આધારી કૌશલ તાલીમ છે જે MSDE દ્વારા દેશનાં 24 લાખ યુવાનોને યોગ્ય, ઉદ્યોગલક્ષી, કૌશલ્ય તાલીમ પુરી પાડે છે. આ યોજનાનો મુખ્ય ઉદેશ્ય દેશનાં યુવાનોને કૌશલ્ય તાલીમ આપી ને સ્વયં રોજગારી ઉત્પન્ન કરે અને ઉદ્યોગ સાહસિક બનાવવાનો છે. આ યોજનામાં તાલીમ લેનાર ને PMKVY નું પ્રમાણપત્ર પણ આપવામાં આવે છે જે તેઓને વિવિધ જગ્યાએ ઉપયોગી નિવડે છે માર્ચ 2016 સુધી આ યોજના અંતર્ગત 15 લાખ લોકોએ નોંધણી કરાવેલ લગભગ નવ લાખ લોકોએ ટ્રેનિગ પૂરી કરેલ અને 3 લાખ લોકોને પ્રમાણપત્ર પણ અપાઈ ગયેલ.

(F) Start Up India :-

આના દ્વારા દેશનાં યુવાનોમાં લાવવાની નેમ છે. “Start Up India : Stand Up India” દ્વારા બેંકો દ્વારા નવા સાહસ શરૂ કરવા માટે ધિરાણ પુરૂં પાડવામાં આવે છે. વિવિધ પ્રકારની છૂટ છાટો અને લાભ આપવમાં આવે છે જેથી સાહસિકો વધે અને રોજગારીનું સર્જન થાય દેરક બેંકની શાખા ઓછામાં ઓછી એક મહિલા અને એક પછાત વર્ગનાં વ્યક્તિને ઉદ્યોગ સાહસિક બનવા માટે મદદ કરે તેવી ધારણા છે.

(G) Make in India :-

25 સપ્ટેબર 2014 નો રોજ લાગુ કરવામાં આવેલ એક યોજના છે જેનાં અંતર્ગત વ્યક્તિગત સંસ્થાઓ અને અન્ય સાહસિકોને પોતાનું ઉત્પાદન અને નિર્માણ ભારતમાં જ કરવા માટે ઉતેજન આપવાનુ છે કુલ 25 ક્ષેત્રોમાં રોજગારી અને કૌશલ વધારવા માટેનું આ એક સોપાન છે આનાં અંતર્ગત પેદાશ કે ઉત્પાદનો ઉચ્ચ ધોરણ સ્થાપિક કરીને પર્યાવરણને ઓછામાં ઓછું નુકશાન થાય તેના પર પણ ભાર મૂકવામાં આવેલ છે. આ યોજના દ્વારા દેશમાં મોટું મૂડી રોકાણ અને નવી ટેકનોલોજી પણ આવશે તે રીતનું આયોજન ઘડેલ છે અને આ માટે વિવિધ છૂટછાટો પણ ઉદ્યોગોને આપવામાં આવે છે.

(H) Mudra Bank : Micro Units Devlopment Refinance Agency ની સ્થાપના 8 એપ્રીલ 2015 નાં રોજ કરવામાં આવેલ છે જેનો મુખ્ય હેતુ કોર્પોરેટ સિવાયના નાના ઉદ્યોગોને પ્રોત્સાહન આપવાનું છે મુદ્રા બેંક એ બેંકો, ધિરાણ સંસ્થાઓને ફંડ પુરૂં પાડે છે. આ માટે તે રૂ. 50000 થી રૂ. 10 લાખ સુધીની લોન આપવામાં મદદ કરે છે મુદ્રા યોજના અંતર્ગત ત્રણ પેદાશ (Product) બહાર પાડવામાં આવેલ છે શીશુ, કિશોર અને તરૂણ જે એકમનાં વિકાસના તબક્કોને પ્રદર્શીત કરે છે. નાના અને લઘુ ઉદ્યોગોને ધિરાણ પુરૂ પાડવા માટે મુદ્રા બેંકને રૂ. 20000 કરોડ રૂપિયા મંજૂર કરવામાં આવેલ.

(I) Atal Innovation Mission (AIM) દ્વારા દેશ વિદેસનાં બૌધિકો નવા સંશોધનો અંગે ઉત્સાહિત કરવા એક મંચ પુરૂ પાડે છે જેમા નવી શોધો નવા અભ્યાસક્રમો નવી પ્રક્રિયાઓ અંગેનાં વિચારો રજૂ કરવા માટે દેશ વિદેશનાં અનુભવી લોકો અને સંસ્થાઓનો સમાવેશ થાય છે આ અંગે સરકારે 2015 નાં બજેટમાં રૂ. 150 કરોડની જોગવાઈ AIM માટે કરેલી

(J) Self Employment and Talent - Utilization (SETU) : આ કાર્યક્રમ ટેકનોલોજીનાં ક્ષેત્રમાં નવા એકમો શરૂ કરવા માટે જરૂરી ટેકનિકલ, નાણાંકીય અને અન્ય સુવિધાઓ પુરી પાડવા માટે એક સહાયકનાં રૂપમાં મદદરૂપ થાય છે નિતી આયોગ શરૂઆતી વર્ષો માં રૂ. 1000 કરોડ રૂ. ફાળવેલ અને આ દ્વારા કુલ ટેકનોલોજી ક્ષેત્રે કુલ 100000 રોજગારી સર્જન કરવાનું લક્ષ્ય હતું.

આ ઉપરાંત કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારોની અસંખ્ય યોજનાઓ અમલમાં છે જે દ્વારા વ્યક્તિ સ્વરોજગાર પેદા કરી શકે, પોતાનું કૌશલ વધારી શકે આ માટે નાણાંકીય, માળખાકીય અને અન્ય સુવિધાઓ પણ ઉપલબ્ધ કરાવે છે.

12.5 પરિણામો

કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારો દ્વારા ઉદ્યોગ, ધંધા, રોજગાર તાલીમ વગેરે માટે વિવિધ મંત્રાલયો અંતર્ગત અનેક પ્રકારની યોજનાઓ અમલમાં મૂકવામાં આવેલ છે છેલ્લા પાંચ વર્ષોથી સરકારે રૂઢિગત અભ્યાસક્રમો ઉપરાંત કૌશલવર્ધિત અને ટૂંકાગાળાનાં ટ્રેનિગ પ્રોગામ પર વધુ ભાર આપેલ છે કારણ કે દરેક ઉદ્યોગોમાં અને અંગત રીતે રોજગારી મેળવવામાં સ્કીલ એટલે કે આવડત (કૌશલ) એ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. સરકારી કે ખાનગી નોકરીઓ સિમીત થતાં અને શિક્ષણનું ઉચું જતા નોકરીઓ મેળવવી મુશ્કેલ બની છે તેથી દેશનાં યુવાનો સ્વરોજગાર બને અને સ્વાવલંબી બને તે સમયની માંગ છે તેથી જ વિવિધ પ્રકારની કૌશલવર્ધન યોજનાઓ અમલમાં આવેલ છે.

Ministry of Skill Development and Entrepreneur (MSDE) માટે વર્ષ 2017-2018 માટે કુલ રૂ. 1225 કરોડની જોગવાઈ કરવામાં આવેલ જે 2018-2019 નાં બજટમાં રૂ. 2360 કરોડ સુધી વધારવામાં આવેલ છે.

Director General Training (DGT) માટે વર્ષ 2017- 2018 માં રૂ. 1191 કરોડ ફાળવવામાં આવેલ જે વર્ષ 2018-2019 માં રૂ. 766 કરોડ કરવામાં આવેલ છે.

એક અનુમાન મુજબ વર્ષ 2017 થી 2022 દરમિયાન કુલ 10 કરોડ માનવ સંસાધન ની જરૂરીયાત ઉદ્યોગોને પાડવાની છે જે અંગે વિવિધ યોજનાઓ દ્વારા માનવબળનો વિકાસ કરી તેને (Employeable) નોકરી લાયક બનાવવાની સરકારની નેમ છે.

નેશનલ સ્કીલ ડેવલપમેન્ટ કોર્પોરેશન અંતર્ગત ચાલતી PMKVY, UDAAN, PMKK અને IISC યોજનાઓ માં વર્ષ 2017- 2018 દરમિયાન કૂલ 23.71 લાખ લોકોને ટ્રેનિગ આપવામાં આવેલ કુલ 29 રાજ્યોમાં 6000 થી વધુ કેન્દ્રો સ્થાપવામાં આવેલ ચાર કેન્દ્રશાશીત પ્રદેશો નો પણ સમાવેશ આયોજનમાં કરવામાં આવેલ આયોજન કુલ 567 જીલ્લાઓમાં લાગુ પડેલ અને કુલ 62% લોકોને રોજગાર/ નોકરી મળેલ બાકીનાં લોકો સ્વપાર્જન માટે સક્ષમ બન્યા.

સેક્ટર સ્કીલ કાઉન્સીલ્સ SSCs દ્વારા કુલ 37 ક્ષેત્રનાં રોજગાર લક્ષી અભ્યાસ ક્રમો ઘડ્યા છે. NSDC પાસે કુલ 584 જોબ અંગેનાં અભ્યાસક્રમો છે અને 313 જેબ અંગેનાં અભ્યાસ સાહિત્ય ઉપલબ્ધ છે હાલ દેશમાં 39 સેક્ટર સ્કીલ કાઉન્સીલ છે. કુલ 21 સેક્ટર ને હાઈ પ્રાયોરીટી માં રાખવામાં આવ્યા છે અને 25 ને મેક ઈન ઈન્ડીયા અંતર્ગત સમાવેલ છે.

SSCs એ PMKVY અંતર્ગત 1239155 ટ્રેનર્સનું મુલ્યાંકન કરેલ છે અને 10,63540

ને પ્રમાણીત કરેલ છે. 23 SSCs એ કુલ 3447 કંપનીઓ માં રોજગારલક્ષી માનવબળ વર્ષ 2017- 2018 સુધી પુરું પાડેલ છે.

પ્રધાનમંત્રી કૌશલ વિકાસ યોજના અંતર્ગત 35 રાજ્યોઅને કેન્દ્રશાશિત પ્રદેશો અંતર્ગત વર્ષ 2016- 2017 દરમિયાન કુલ 6.16 લાખ લોકોને ટ્રેનિંગ આપવાનો લક્ષ્યાંક હતો અને તે માટે રૂ. 444 કરોડ ની ફાળવણી કરેલ તા. 10-01-2018 ની પરિસ્થિતીએ PMKVY અંતર્ગત ચાલતી વિવિધ યોજનાઓ માં કુલ 22 લાખ લોકો જોડાયેલા છે એ વર્ષ 2014 થી 2018 સુધી રૂ. 3750 કરોડની રકમ ખર્ચ કરવામાં આવેલ છે.

UDAAN સ્કીમ અંતર્ગત 31-12-2017 સુધી કુલ 35000 જેટલા લોકો ટ્રેનિંગમાં જોડાયેલ જેમાં 28000 એ ટ્રેનિગ પુરી કરેલ અને 18000 લોકોને રોજગાર મળેલ હાલ કુલ 4155 લોકો 21 શહેરોમાં આની ટ્રેનિંગ લઈ રહ્યા છે.

Start Up India, Start Up India મારફતે જુદી જુદી એજન્સીઓ મારફતે નવા સાહસોને નાણાંકીય સહાયતા પુરી પાડે છે અને તે માટે 14 અને 15 માં નાણાં કમીશન દરમિયાન રૂ. 10000 કરોડનું કોર્પર્સ ઉભું કરવાનો પ્રયાસ થશે નેસ્કોમ દ્વારા નવેમ્બર નાં 2017 આકંડા મુજબ ટેકનોલોજી ક્ષેત્રમાં સ્ટાર્ટઅપ ની સંખ્યા 5200 રહી હતી જે આવતા વર્ષોમાં હજુ વધવાની શક્યતાઓ ધરાવે છે

Make in India અંતર્ગત વિવિધ ક્ષેત્રોમાં ઉત્પાદન અને સેવા પાડતી કંપનીઓને તેમનાં ઉત્પાદનો ભારતમાં જ તૈયાર કરવા માટે પ્રોત્સાહનો આપવામાં આવે છે જેથી દેશમાં રોજગાર સર્જન થાય અને નવી ટેકનોલોજીનો વિકાસ થાય આ અંતર્ગત વિવિધ ક્ષેત્રોને ખાસ પ્રકારની યોજનાઓથી સાંકળવામાં આવ્યા છે દા.ત. વાહન વ્યવહાર ક્ષેત્ર માટે ઈલેટ્રીક વાહનોને ઉતેજન આપવું નેશનલ ઓટોમોટીવ ટેસ્ટીંગ એજન્સીની સ્થાપના કરવી અને 100% FDI ની મંજૂરી જેવા પગલાઓ લેવામાં આવ્યા છે જેમાં પરિણામ સ્વરૂપ ઘણી કંપનીઓએ ભારતમાં પોતાના ઉત્પાદો બનાવવાનું શરૂ કર્યું છે દા.ત. ISUZU મોટર કંપની, મર્સીડીઝ બેંઝ, ફીઆટ, કીઆ મોટર્સ વગેરે આજ રીતે મોબાઈલ ફોન મેન્યુફેકચરીંગમાં સેમસંગ, ઝાઓની અને વલ્ડલીડર એપલ પણ છે ભારતમાં પોતાના ફોન બનાવે છે.

કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારો લઘુ, મધ્યમ અને નાના ઉદ્યોગોને મદદરૂપ થવા અને ઉદ્યોગો સાહસિકતા ને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે અનેક યોજનાઓ અમલમાં મૂકેલ છે જેમાં નાણાંકીય, ટેકનિકલ, કાયદાકીય અને અન્ય તમામ પ્રકારની મદદ પૂરી પાડે છે આ ઉપરાંત અમુક યોજનાઓમાં સબસીડી અને બહુ નજીવાદરે ધિરાણ ઉપલબ્ધ કરાવે છે જેનો મુખ્ય હેતુ

રોજગારીનું મોટા પાયે સર્જન થાય, યુવાનો કુશળ બને અને તેમની આવડત વધે જેથી તેઓ (Employable) નોકરી મેળવવા લાયક બને અને એક ઉદ્યોગ સાહસિકતાનું વાતાવરણ બને જેથી નાના નાનાં એકમો સ્થપાય અને રોજગારી તેમજ સ્વાવલંબન નું વાતાવરણ બને અને અર્થતંત્ર નો વિકાસ થાય.

ટુંકમાં કહી શકાય કે તક અને સહાય તો પુરતા પ્રમાણમાં ઉપલબ્ધ છે પરંતુ એક માનસિકતા બદલવાની જરૂર છે જેથી લોકો બરોજગાર ન રહે અને સ્વયં રોજગારી પેદા કરે.

12.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. ભારતીય ધંધામાં ઉભરતી તકો સંદર્ભે સેવાક્ષેત્રના વિકાસનો ખ્યાલ સવિસ્તાર સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

2. ભારતીય ધંધામાં ઉભરતી તકો સંદર્ભે ઉત્પાદનક્ષેત્રના વિકાસનો ખ્યાલ સવિસ્તાર સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

3. વિકાસ માટેના વિવિધ અભિયાનો અને કાર્યો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. ખેતી ઉદ્યોગમાં નફો - સમજાવો.

....

....

....

....

2. મેન્યુફેક્ચરીંગ ઉદ્યોગોને નડતી મુશ્કેલીઓ - સમજાવો.

....

....

....

....

3. સેવા ક્ષેત્રની મુશ્કેલીઓ ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

4. સેવા ક્ષેત્રમાં રહેલી તકો - સમજાવો.

....

....

....

....

5. Ministry of Skill Development and Entrepreneurship MSDE - સમજાવો.

....

....

....

....

6. National Skill Development Agency (NSDA) - સમજાવો.

....

....

....

....

7. National Skill Development Corporation (NSDC) - સમજાવો.

....

....

....

....

8. National Skill Development Fund (NSDF) - સમજાવો.

....

....

....

....

9. Sector Skill Council (SSC) - સમજાવો.

....

....

....

....

10. કૌશલ અને ઉદ્યોગસાહસિકતા અંગેની રાષ્ટ્રીય નિતી - સમજાવો.

....

....

....

....

11. National Skill Development Mission (NSDM) - સમજાવો.

....

....

....

....

12. Entrepreneurship Development Scheme (EDS) - સમજાવો.

....

....

....

....

13. Pradhanmantri Kaushal Vikas Yojana (PMKVY) - સમજાવો.

....

....

....

....

14. Start Up India - સમજાવો.

....

....

....

....

15. Make in India - સમજાવો.

....

....

....

....

16. Mudra Bank : Micro Units Devlopment Refinance Agency - સમજાવો.

....

....

....

....

17. Atal Innovation Mission (AIM) - સમજાવો.

....

....

....

....

18. Self Employment and Talent - Utilization (SETU) - સમજાવો.

....

....

....

....

એકમ 13

સરકાર દ્વારા ઉદ્યોગ સાહસિકોને પ્રોત્સાહન-1

: રૂપરેખા :

13.1 પ્રસ્તાવના

13.2 વ્યાખ્યા - સ્વરૂપ

13.3 માહિતી સંચારના પ્રકારો અને અવરોધો

13.4 માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા અને મહત્વ

13.5 સ્વાધ્યાય

13.1 પ્રસ્તાવના :

ભારત 1.2 અજબથી વધુ જન સંખ્યા સાથેનો દેશ છે. જેમાંથી 37.9 કરોડ લોકો 18 થી 35 વર્ષની વયના છે. અને આમાંના ગણા યુવાનો શિક્ષિત હોવા છતાં, નોકરીની શોધમાં છે. એવુ કહી શકાય છે કે 29 વર્ષની નીચેના ચાર શિક્ષિત શહેરી પુરુષોમાંથી એક જ નોકરી મેળવી શકે છે. ઝડપી આર્થિક વૃદ્ધિ પર ધ્યાન કેન્દ્રી કરતા સરકારનો ઉદ્દેશ યુવાનો માટે રોજગારીની તકો બનાવવાનો છે.

ઉદ્યોગસાહસિક વિકાસ એ ભારત સરકાર દ્વારા રોજગારની તકો ઊભી કરવાની પધ્ધતિઓ પૈકી એક છે. સરકારની ધારણા એવી છે કે નવીનીકરણ માટેના સરકારથી સાહસિકના વિકાસમાં વધારો થશે જે આર્થિક વૃધ્ધિને વેગ આપશે. ભારતના લોકો, ખાસ કરીને યુવાનો, રોજગારીની ઝંખના કરે છે. અર્થતંત્રના વિવિધ ક્ષેત્રોમાં રોજગારીની મર્યાદા હોવા છતાં સરકાર રોજગારીની ખાતરી આપતી નીતીઓ અને કાર્યક્રમો ઘડે છે. આ કાર્યક્રમો મૂળભૂત જરૂરિયાતો અને શ્રમ-સઘન નોકરીઓ પૂરી પાડવાનું વલણ ધરાવે છે. જેમાં નવનીકરણ સાથે કોઈ સંબંધ નથી. ઝડપી વિકાસ જાળવી રાખવા અને ગરીબી દુર કરવા માટે, ભારતને આર્થિક અને સામાજિક પરિવર્તન હાંસલ કરવા માટે નવીનતા-આગેવાની, ઝડપી, સંકલિત, વિકાસ પર આધારીત તેના નવીન સંભવિતને ઉત્તેજન આપવાની જરૂર છે. જો ભારતીય યુવાનોની નવીનતા સંભવિતને અસરકારક ઈકોસિટેમ દ્વારા સહકાર આપતા ઉધોગ સાહસિકતા વિકસાવવામાં આવે તો રોજગારીની તકો પુરી પાડી શકાય છે. ઉદ્યોગસાહસ્ય ક્ષેત્રના વિકાસ માટે, સરકારોનો સહકાર ખુબ અગત્યનો છે.

13.2 વ્યાખ્યા - સ્વરૂપ

ભારત સરકારે દેશભરમાં નવીનીકરણ અને સાહસિકતાના સંવર્ધનને પ્રોત્સાહન આપવા માટે અનેક પહેલ હાથ ધરી છે અને નીતિના પગલાં લીધા છે. નોકરી-સર્જન એ ભારત માટે સૌથી મોટો પડકાર છે. ભારત નોંધપાત્ર અને અનન્ય વસ્તીવિષયક લાભ સાથે, નવીનતા લાવવામાં, ઉદ્યોગ સાહસીઓ ઉભા કરવા અને રાષ્ટ્ર તથા વિશ્વનાં લાભ માટે રોજગારી ઊભી કરવાની વિશાળ ક્ષમતા ધરાવે છે.

હાલના વર્ષોમાં, સમગ્ર ભારતમાં નવીનીકરણનો ઉત્સાહ વધારવા માટેના વ્યાપક વ્યાપમાં સંખ્યાબંધ ક્ષેત્રોમાં ભારત સરકાર દ્વારા નવા કાર્યક્રમો બનાવવામાં આવેલ છે. આ કાર્યક્રમોમાં શિક્ષણવિદ, ઉધોગ, રોકાણકારો, નાના અને મોટા સાહસિકો, બિન - સરકારી સંગઠનો, સમાજના સૌથી પછાત વિભાગોને સામેલ કર્યા છે.

દેશની વૃદ્ધિ સમૃદ્ધિને સક્ષમ કરવામાં મહિલા સાહસિકતા અને આર્થિક સહભાગિતાના મહત્વને માનતા, ભારત સરકારે તમામ નીતિ પહેલ મહિલાઓ માટે સમાન તકો આપવાની દિશામાં કાર્યરત કરેલ છે. લોન, નેટવર્ક્સ, બજારો અને તાલીમનો ઉપયોગ કરીને મહિલાઓને ભારતની ઉદ્યોગસાહસિક ઈકોસિસ્ટમની મોખરે લાવવાં સરકાર પ્રયત્નો કરે છે.

ઉદ્યોગસાહસિકતા અને નવીનતાને પ્રોત્સાહન આપવાના ભારતના કેટલાક પ્રયાસો આ મુજબ છેઃ

- **સ્ટાર્ટઅપ ઈન્ડિયાઃ**

આ પહેલથી ભારત સરકાર સટાર્ટઅપ્સ સાહસિકોને યોગ્ય માર્ગદર્શન, સુગમ અને સંભાળ દ્વારા પ્રોત્સાહન પુરૂ પાડે છે. જાન્યઆરી 2016માં તેના લોન્ચિંગથી, પહેલએ અસંખ્ય મહત્વકાંક્ષી સાહસિકોને સફળતાપૂર્વક શરૂઆત કરાવી છે. સ્ટાર્ટઅપ્સને સક્રિય કરવા માટે 360 ડિગ્રી અભિગમ સાથે, પહેલ એક વ્યાપક ચાર સપ્તાહની મફત ઓનલાઈન લર્નીંગ પ્રોગ્રામની સુવિધા પુરી પાડે છે. શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ અને ઉદ્યોગ સંગઠનોનું મજબૂત સંયોજન કરી ને સમગ્ર દેશમાં સંશોધન પાકર્સ, ઈન્ક્યુબેટર્સ અને સ્ટાર્ટઅપ કેન્દ્રો સ્થાપ્યાં છે. વધુ મહત્વની વાત એ છે કે સ્ટાર્ટઅપ્સ ને ભંડોળ પુરું પાડવા માટે 'ફંડ ઓફ ફંડસ'ની રચના કરવામાં આવી છે. સટાર્ટઅપ્સને ઓનલાઈન માન્યતા, સ્ટાર્ટઅપ ઈન્ડિયા લર્નિંગ પ્રોગ્રામ, સુવિધાયુક્ત પેટન્ટ ફાઈલિંગ, સરળ અનુપાલન ધોરણો, રિલેક્સ્ડ પ્રાપ્તિ ધોરણો, ઈનક્યુબેટર સપોર્ટ, વિદ્યાર્થીઓ માટે નવીનીકરણ કેન્દ્રિત પ્રોગ્રામ્સ, ફંડિંગ સપોર્ટ, ટેક્સ બેનિફિટ આ પદ્ધતિઓ દ્વારા પહેલનો

મુખ્ય હેતુ, એવા ઈકોસિસ્ટમનું નિર્માણ કરવાનો છે જેમાં સ્ટાર્ટઅપ્સ કોઈ પણ અવરોધો વિના નવીનીકરણ અને શરૂઆત કરી શકે.

- **મેક ઈન ઈન્ડિયા :**

ગુણવત્તાના ધોરણોમાં સુધારો કરી અને પર્યાવરણ પરની અસરને ઘટાડીને, અર્થતંત્રના 25 ક્ષેત્રોમાં રોજગારીની બનાવટ અને કુશલતા વધારવાન ઉદ્દેશ્ય સાથે, મેક ઈન ઈન્ડીયા ભારતમાં શ્રમ, મૂડી અને તકનીકી રોકાણ માટે 25 સપ્ટેમ્બર 2014ના રોજ લોન્ચ કરવામાં આવી હતી. ''ઝીરો ડિફેક્ટ ઝીરો ઈફેક્ટ''ના સુત્ર દ્વારા એવા એકમોનું ઉત્પાદન કરવામાં આવે જે વાતાવરણ માટે પ્રતિકૂળ અને ખામીરહિત હોય. મેક ઈન ઈન્ડિયા એ ભારત સરકારની એક એવી પહેલ છે જે રાષ્ટ્રીય અને બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓને ભારતમાં ઉત્પાદન કરવા પ્રેરે છે અને વિદેશી રોકાણ આકર્ષિ વધુ રોજગારીની તકો ઉભી કરી ભારતની આર્થિક વૃદ્ધિને પ્રોત્સાહન આપે છે.

- **અટલ ઈનોવેશન મિશન (AIM) :**

અટલ ઈનોવેશન મિશન(એઆઈએમ)એ નવીનતા અને ઉદ્યોગસાહસિકતાને પ્રોત્સાહન આપવા માટે ભારત સરકારનો એક પ્રયાસ છે જેનો હેતુ વિશ્વવ્યાપક ઈનોવેશન હોબ્સ, ગ્રાન્ડ પડકારો, સટાર્ટ-અપ વ્યવસાયો અને અન્ય સ્વ-રોજગાર પ્રવૃતિઓ, ખાસ કરીને તકનીકી આધારિત વિસ્તારોમાં પ્રોત્સાહન આપવાનો છે. જિજ્ઞાસા, સર્જનાત્મકતા અને કલ્પનાને વધારવા માટે, એઆઈએમએ હાલમાં સમગ્ર ભારતમાં અટલ ટિન્કરિંગ લેબ્સ (એટીએલ)ની સ્થાપના કરી છે. એટીએલ એક એવી જગ્યા છે જ્યાં યુવા મગજ તેમના વિચારોને આકાર આપી શકે છે. નવીનીકરણ કુશળતા શીખવા STEM (સાયાન્સ, ટેકનોલોજી, એન્જીનિયરિંગ અને મેથ્સ)ના ખ્યાલોને સમજવા માટે વિધાર્થીઓને સાધનો અને સાધનો સાથે કામ કરવાની તક મળે છે. ઉદ્યોગોને સ્કેલેબલ અને ટકાઉ બનવવા માટે AIM એ અતુલ્ય ઈનક્યુબેશન કેન્દ્રોની (એઆઈસી) સ્થાપના કરી છે. આ સેવન કેન્દ્રો, ભારતભરમાં, ક્ષેત્રીય નિષ્ણાતો, બિઝનેસ પ્લાનિંગ સપોર્ટ, ઈન્ડસ્ટ્રી પાર્ટનર્સ અને ટ્રેનિંગથી નવીન સ્ટાર્ટપ્સને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

- **મહિલા માટે તાલીમ અને રોજગાર કાર્યક્રમ માટે ટેકો STEP :**

STEP ભારત સરકારના મહિલા અને બાળ વિકાસ મંત્રાલય દ્વારા સ્ત્રીઓને ઔપચારિક કૌશલ્ય પરિશિક્ષણ સુવિધાઓ, ખાસ કરીને ગ્રામ્ય ભારતમાં, તાલીમ આપવા માટે શરૂ કરવામાં આવી હતી. સ્કિલ ડેવલપમેન્ટ એન્ડ એન્ટ્રપ્રિન્યરસશિપ અને એનઆઈટીઆઈ મંત્રાલયે હાલની જરૂરિયાતોને સ્વીકારતા 30 વર્ષ જૂની પહેલના દિશાનિર્દેશોનું પુનઃમુદ્રણ કર્યું

છે. આ પહેલ 16 વર્ષની ઉંમરથી ઉપરની તમામ ભારતીય મહિલાઓ સુધી પહોંચે છે. આ કાર્યક્રમ કૃષિ, બાગાયત, ખાદ્ય પ્રોસેસિંગ, હેન્ડલૂમ, પરંપરાગત હસ્તકલા જેવી કે ભરતકામ, પ્રવાસ અને પર્યટન, અતિશ્ય કમ્પ્યુટર અને આઈટી સેવાઓ જેવા કેટલાક ક્ષેત્રોમાં કૌશલ્ય પ્રદાન કરે છે.

- **જન ધાન - આધાર મોબાઈલ (જે.એ.એમ.):**

જે.એ.એમ એ પ્રથમ તકનીકી હસ્તક્ષેપ છે જે સબસિડીનો પ્રત્યેક્ષ ટ્રાન્સફર લાભાર્થીઓને કરી આપે છે જેથી સિસ્ટમમાં તમામ મધ્યસ્થીઓ અને લીકેજ દૂર કરે છે જે લાખો ભારતીય નાગરિકોનાં જીવન પર સંભવિત અસર ધરાવે છે. ભ્રષ્ટાચાર પર મહત્વપૂર્ણ તપાસ તરીકે સેવા આપ્યા સિવાય, JAM પછાત પ્રાંતોમાં બેંકિંગ સેવા ઉપલબ્ધ કરાવવાં માટે કાર્ય કર છે.

- **બાયોટેકનોલોજી ઈન્ડસ્ટ્રી રિસર્ચ એસોસિએશન કાઉન્સિલ (બીઆઈઆરએસી):**

ઉભરતા બાયોટેકનોલોજી સાહસોને મજબૂત અને સશક્ત કરવા માટે ડિપાર્ટમેન્ટ ઓફ બાયોટેકનોલોજી દ્વારા BIRAC ની સ્થાપના કરવામાં આવી છે. BIRAC એક બિન-નફાકારક જાહેર સાહસ છે. તેનો હેતુ તમામ બાયોટેક સાહસોમાં

વ્યૂહાત્મક સંશોધન અન નવીનીકરણને વિકસાવવા તથા ઉદ્યોગ અને શિક્ષણવિદ્યા વચ્ચેના હાલના અંતર ને દૂર કરવાનો છે. તકનીકી ઉપયોગ દ્વારા ઉચ્ચગુણવત્તા વાળા તથા સસ્તા એવા વિક્સીત ઉત્પાદનો બનાવવાં એ BIRAC નો અંતિમ ધ્યેય છે BIRAC એ ભારતીય બાયોટેક ઉદ્યોગની ક્ષમતા, ખાસ કરીને સ્ટાર્ટ-અપ્સ અને એસએમઈની ક્ષમતાના નિર્માણ માટે ઘણા રાષ્ટ્રીય અને વૈશ્વિક ભાગીદારો સાથે ભાગીદારી શરૂ કરી છે, અને તબીબી તકનીકીમાં કેટલાક ઝડપી વિકાસને સરળ બનાવ્યું છે.

- **સ્ટેન્ડ-અર ઈન્ડિયા :**

2015 માં લોન્ચ કરાયું, સ્ટેન્ડ-અપ ઈન્ડિયા ભારતના વંચિત લોકોના લાભ માટે સંસ્થાકીય ધિરાણનો લાભ આપે છે. ભારતના આર્થિક વિકાસના ફાયદાઓ તથા લાભો મહિલા સાહસિકો, અનુસૂચિત જાતિ અને અનુસુચિત જનજાતિઓ ને મળે તેવું હેતું ધારાવે છે. એસ.પી અથવા એસ.ટી. સમુદાયોમાંથી ઓછામાં ઓછી એક મહિલા અને એક વ્યક્તિને ઉત્પાદન, સેવાઓ અથવા ટ્રેડિંગ સેક્ટરમાં ગ્રીનફિલ્ડ સાહસો સ્થાપવા રૂ. 1 લાખથી 10 લાખ સુધીની લોન આપવામાં આવે છે. સ્ટેન્ડ - અપ ઈન્ડિયા પોર્ટલ નાના સાહસિકો માટે એક ડિજિટલ પ્લેટફોર્મ તરીકે કામ કરે છે અને ફાઈનાન્સિંગ અને ક્રેડિટ ગેરંટી અંગે માહિતી પૂરી પાડે છે.

- **વેપાર સંબધિત એન્ટ્રપ્રિન્યરશીપ સહાય અને વિકાસ (ટિઆરઈએડી):**

ભારતની ગરીબ મહિલાઓમાં ક્રેડિટના ગંભીર મુદ્દાઓને સંબોધવા માટે, ટીઆરઈએડી પ્રોગ્રામ બિનસરકારી સંસ્થાઓ (એનજીઓ) દ્વારા રસ ધરાવતી સ્ત્રીઓને ક્રેડીટ પ્રાપ્યતાને સક્ષમ કરે છે. જેમ કે, બિન-ખેત પ્રવૃતિઓ હાથ ધરવા માટે મહિલઓને નોંધાયેલી બિનસરકારી સંસ્થાઓ પાસેથી લોન સવલતો અને પ્રસ્તાવિત સાહસો શરૂ કરવા માટે પરામર્શ અને તાલીમની તકો મળે છે.

- **પ્રધાનમંત્રી કૌશલ વિકાસ યોજના (પીએમકીવીવાય):**

પ્રધાન મંત્રી કૌશલ વિકાસ યોજના એ કૌશલ્ય વિકાસ અને સાહસિકતા મંત્રાલય (MSDE) ની એક મુખ્ય પહેલ છે આ એક કૌશલ્ય સર્ટિફિકેટ પહેલ છે, જેનો ઉદ્દેશ્ય ઉદ્યોગ-સંબંધિત કુશળતા દ્વારા રોજગારી સર્જન અને રોજગારીની તકો વધારવા માટે તાલીમ આપવાનું છે. આ કાર્યક્રમ અંતર્ગત તાલીમ અને મૂલ્યાંકન ફી સંપૂર્ણ રીતે સરકાર દ્વારા ધરવામાં આવે છે.

- **રાષ્ટીય કૌશલ્ય વિકાસ મિશન:**

રાષ્ટ્રીય કૌશલ્ય વિકાસ મિશન જુલાઈ 2015 માં શરૂ કરવામાં આવ્યુ હતું. આ મિશનનો હેતુ કુશળ ઉદ્યોગો અને નવિનીકરણને પ્રોત્સાહન આપવાનો છે. વધુમાં, 'કુશળ ભારત' ની દ્રષ્ટિને હાંસલ કરવા માટે, રાષ્ટ્રીય કૌશલ્ય વિકાસ મિશન માત્ર કૌશલ્ય પ્રયોસોનું સંકલન નહીં કરે, પરંતુ સ્પીડ અને ધોરણોને આધારે વધુ ઉત્પાદન કરવા માટે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા ઝડપી બનાવશે. રાષ્ટ્રીય સંસ્થાકીય તંત્ર મિશનના એકંદર લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે બિલ્ડિંગ બ્લોક્સ તરીકે કામ કરવા માટે શરૂઆતમાં આ સાત ઉપ મિશનો સૂચવવામાં આવ્યા છે - (i) સંસ્થાકીય તાલીમ, (ii) ઈન્ફ્રાસટ્રાક્ચર, (iii) કનવર્જન્સ, (iv) ટ્રેઈનર્સ, (v) ઓવરસીઝ એમ્પલોયમેન્ટ, (vi) સસ્ટેનેબલ લાઈવલીહૂડ, (vii) લિવરેજિંગ પબ્લિક ઈન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર

- **ઈક્વિટી સશક્તિકરણ અને વિકાસ માટે વિજ્ઞાન (SEED) :**

ઈક્વિટી સશક્તિકરણ અને વિકાસ માટે વિજ્ઞાન એ પ્રેરિત વિજ્ઞાનીઓ અને ક્ષેત્રીય સ્તરના કર્મચારીઓને કાર્ય-લક્ષી અને આર્થિક-સામાજિક લાભ માટે ખાસ કરીને ગ્રામ્ય વિસ્તારોમાં વિશિષ્ટ પ્રોજેક્ટો માટેની તકો પૂરી પાડવાનો હેતુ ધરાવે છે. રાષ્ટ્રીય લેબ તથા વિજ્ઞાન અને ટેકનોલોજી સંસ્થાઓને સાંકળી નવીનીકરણ ને પ્રોત્સાહિત કરવાના પ્રયત્નો કરે છે. SEED વિકાસ માટે ઈક્વિટી પર ભાર મૂકે છે, જેથી તકનીકીકરણના લાભો વિશાળ વસ્તીને, ખાસ કરીને વંચિત વ્યક્તિઓને મળી શકે.

- **માઈક્રો યુનિટ્સ ડેવલપમેન્ટ એન્ડ રીફૈનાન્સ એજન્સી બેંક (મુદ્રા બેંક):**

મુદ્રા બેંક એ ભારતમાં જાહેર નાણાકીય સંસ્થા છે. તે 8 એપ્રિલ 2015 ના રોજ લોન્ચ કરવામાં આવી હતી. નાના વેપારીઓ 4% અ નાણાં નિયમિત બેંકોમાંથી મેળવે છે. તે માઇક્રો ફાઈનાન્સ સંસ્થાઓ અને બિન બેન્કિંગ નાણાકીય-સંસ્થાઓને ઓછી કિંમતે લોન આપે છે, જે પછી એમએસએમઈ (MSME) ને ધિરાણ પૂરૂં પાડે છે. તે એજન્ટનો ઉપયોગ કરીને નિયમિત બેંકોના સેવા વિસ્તારની બહાર નાના સાહસિકોને તેની સેવાઓ પૂર પાડે છે.

13.3 માહિતી સંચાર પ્રકારો અને અવરોધો

માહિતી સંચાર પ્રકારો :-

ઔપચારિક અને અનૌપચારિક કમ્યુનિકેશન :

મોટાભાગની સંસ્થાઓમાં બંને ઔપચારિક અને અનૌપચારિક કમ્યુનિકેશન સિસ્ટમ હોય છે ઔપચારિક કમ્યુનિકેશન સિસ્ટમ્સ એ સંસ્થાના વ્યવસાયને સંચાલિત કરવા માટે જરૂરી માહિતી પહોંચાડવા માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી પદ્ધતિ છે. ઔપચારિક સંદેશાવ્યવહાર વ્યવસાય અથવા કાયદા દ્વારા સૂચવવામાં આવેલા નીતિ નિયમોને અનુરૂપ છે. (ઉદાહરણ તરીકે, કાર્યસ્તળમાં ઈજાઓને ટ્રેકિંગ કરવા માટેની રીપોર્ટીગ પ્રક્રિયાઓના ઔપચારિક અહેવાલો) આ તે માહિતી છે જે આદેશની સાંકળ અથવા કાર્ય જવાબદારીઓની અંદર વહે છે. સંદેશમાં મેનેજરોને નિયમિત પ્રગતિ અહેવાલો પ્રદાન કરવાની કાર્યવાહી હોઈ શકે છે. કોઈ પ્રોજેક્ટની સ્થિતી પર માહિતીની આપ-લે કરવા માટે તે સુનિશ્ચિત બેઠકો હોઈ શકે છે. માનવ સંસાધનોની નવી નીતિઓ અને કાર્યવાહી વ્યક્ત કરવા માટે પરિસંવાદો ગોઠવી શકે છે. ઔપચારિક સંદેશાવ્યવહાર સિસ્ટમ સુનિશ્ચિત કરે છે કે જરૂરી માહિતી સંસ્થા દ્વારા વહે છે અને તે આ માહિતીના પ્રસારણને નિયંત્રિત કરે છે. સંસ્થામાં દરેકની પાસે પ્રગતિ અહેવાલો હોતા નથી અથવા પ્રોજેક્ટ મીટીંગ્સમાં ભાગ લેતા હોતા નથી. ઔપચારિક કમ્યુનિકેશન સિસ્ટમ્સ ખાતરી આપે છે કે માહિતીની જેને જરૂર છે તેના માટે ઉપલબ્ધ છે અને અન્યને નહીં. કોઈ સંસ્થામાં તમામ સંદેશાવ્યવહાર ઔપચારિક હોતા નથી. અને બધા સંચાર નિયંત્રિત થતા નથી.

અનૌપચારિક સંચાર પ્રણાલીઓ ઔપચારિક સિસ્ટમની બહાર હોય છે. અનૌપચારિક સિસ્ટમો લગભગ કોઈપણ વ્યક્તિને બીજા કોઈપણ વ્યક્તિની સાથે જોડી શકે છે. તે સંચાલનના જુદા -જુદા સ્તરે, વિભાગો અને કાર્યો વચ્ચે હોય છે. અનૌપચારિક સિસ્ટમ દ્વારા ફેલાયેલી ખોટી માહિતી સંસ્થાને નુકસાન પહોંચાડે છે. જો કે, અનૌપચારિક સંચાર પ્રણાલીઓ વિક્ષેપજનક હોતી નથી. ઘણી સંસ્થાઓમાં, મુખ્ય રીતે અનૌપચારિક નેટવર્કથી માહિતી ફેલાવી કાર્ય થાય

છે. કેટલીક સંસ્થાઓમાં તમે જે જાણ છો તેના કરતા તમે કોને જાણો છો તે રીતે કામ કરવામાં આવે છે. અનૌપચારિક સંચાર પ્રણાલીઓના મુક્ય બે ભાગ છે. સોશિયલ નેટવર્ક અને ગ્રેપવાઈન.

સોશિયલ નેટવર્ક એ વ્યક્તિગત સંબંધોની સિસ્ટમ છે. જે વિભાગીય અને સંગઠનાત્મક સીમાઓને પાર કરે છે. સોશિયલ નેટવર્કમાં, કોઈ વ્યક્તિ તેના નેટવર્કનાં અન્ય કોઈ વ્યક્તિ પાસે માહિતી અથવા સહાય માટે પહોંચી શકે છે. જોડાનાર સભ્ય દ્વારા, તે બીજા જૂથની મદદ પણ લઈ શકે છે. મોટા સામાજિક નેટવર્કવાળા લોકો પાસે ઘણી માહિતી હોય છે, અને વ્યક્તિઓને જોડવા તે કોઈ સંસ્થા દ્વારા માહિતી ફેલાવી શકે છે. વ્યક્તિઓને જોડવું સંસ્થા માટે ખૂબ પ્રભાવશાળી હોય છે.

ગ્રેપવાઈન જેમ ફેલાય છે તેવી રીતે સંસ્થામાં સામાન્ય ગપસપ ફેલાય છે. ગ્રેપવાઈન માટેનો બીજો શબ્દ એક અફવા મિલ છે. લગભગ દરેક વ્યક્તિ કોઈક રીતે ગપસપમાં શામેલ હોય છે, તેથી તે માહિતી ફેલાવવાની એક ખૂબ જ અસરકારક રીત છે. હીકકતમાં, માહિતી સામાન્ય રીતે ઔપચારિક માહિતી ચેનલો કરતાં ગ્રેપવાઈન દ્વારા ઝડપથી ફેલાય છે. જોકે, માહિતી નિયંત્રત હોતી નથી, અને તે વિકૃત થઈ શકે છે અથવા તો સંપૂર્ણપણે બનાવટી પણ બની શકે છે ઔપચારિક સંદેશાવ્યવહાર અપૂરતા હોય ત્યારે ગ્રેપવાઈન ખઆસ કરીને મહત્વનું ભાગ ભજવે છે. લોકો તેમને અસર કરતી પરિસ્થિતિઓ વિશે અનિશ્ચિત રહેવાનું પસંદ કરતા નથી. જ્યારે ઔપચારિક સિસ્ટમ દ્વારા માહિતી પ્રદાન કરવામાં આવતી નથી, ત્યારે તેઓ ગ્રેપવાઈન માંથી માહિતી શોધી અને ફેલાવે છે. સોશીયલ નેટવર્કથી વિપરીત, ગ્રેપવાઈન અનૌપચારિક મીટિંગ્સ અને સાંભળેલા વાર્તાલાપ દ્વારા માહિતી વહે છે. ઈલેક્ટ્રોનિક કમ્યુનિકેશન અને સોશિયલ મીડિયાએ ગ્રેપવાઈનની ગતિ અને ફેલાવાને ખૂબ વધારી દીધી છે.

માહિતી સંચારના અવરોધો :

સંદેશાવ્યવહારના અવરોધો સંદેશાવ્યવહારને અટકાવી શકે છે અથવા ખોટો અર્થ લઈ શકે છે જેના કારણે ગેરસમજો ઉભી થઈ શકે છે. તેથી, મેનેજર માટે આવા અવરોધોને ઓળખવા અને તે દૂર કરવા માટે યોગ્ય પગલાં લેવા જરૂરી છે. સંસ્થાઓમાં સંદેશાવ્યવહારમાં આવતા અવરોધોને નીચે મુજબ વહેંચી શકાય :

1. સિમેન્ટીક અવરોધો :

આ સંદેશાને શબ્દો અથવા છબીઓમાં એન્કોડ અને ડીકોડ કરવાની પ્રક્રિયામાં સમસ્યાઓ અને અવરોધો સાથે સંબંધિત છે. સામાન્ય રીતે, આવા અવરોધો ખોટા શબ્દો, ખામીયુક્ત અનુવાદો, વિવિધ અર્થઘટન વગેરેના ઉપયોગને કારણે પરિણામે છે.

ઉદાહરણ તરીકે, મેનેજરે એવા કામદારો સાથે વાતચીત કરવી પડે છે જેમને અંગ્રેજી ભાષાની જાણકારી હોતી નથી અને બીજી બાજુ, તે હિન્દી ભાષા સાથે સારી રીતે વાતચીત કરી શકતો નથી. અહીં, ભાષા સંદેશાવ્યવહારમાં અવરોધ છે કારણ કે મેનેજર કામદારો સાથે યોગ્ય રીતે વાતચીત કરી શકશે નહીં.

2. માનસિક અવરોધો :

ભાવનાત્મક અથવા માનસિક પરિબળો પણ સંદેશાવ્યવહારમાં અવરોધ તરીકે કાર્ય કરે છે. પ્રેષક અને સંદેશાવ્યવહારક બંનેની મનની સ્થિતિ અસરકારક સંચારમાં પ્રતિબિંબિત થાય છે. ચિંતિત વ્યક્તિ યોગ્ય રીતે વાતચીત કરી શકતો નથી અને ગુસ્સાવાળો રિસીવર સંદેશને યોગ્ય રીતે સમજી શકતો નથી. આમ, વ્યવહાર સમયે, પ્રેષક અને પ્રાપ્તકર્તા બંનેને મનોવૈજ્ઞાનિક રૂપે યોગ્ય હોવું જરૂરી છે. ઉપરાંત, તેઓએ એક બીજા પર વિશ્વાસ કરવો જોઈએ. જો તેઓ એકબીજા પર ભરોસો ન કરતાં હોય, તો તેઓ એકબીજાના સંદેશને તેના મૂળ અર્થમાં સમજી શકશે નહીં.

3. સંસ્થાકીય અવરોધો :

સંગઠનાત્મક બંધારણ નીતિ-નિયમો, અધિકાર સંબંધો, વગેરેથી સંબંધિત પરિબળો કેટલીકવાર અસરકારક સંદેસાવ્યવહારમાં અવરોધક તરીકે કાર્ય કરી શકે છે. ઉચ્ચ કેન્દ્રીકૃતવાળી સંસ્થામાં, લોકોને મુક્ત સંદેશાવ્યવહાર માટે પ્રોત્સાહિત કરવામાં નથી આવતું. ઉપરાંત, સખત નીતિ-નિયમો અને બોજારૂપ કાર્યવાહી પણ સંદેશાવ્યવહારમાં અવરોધ બની શકે છે.

4. વ્યક્તિગત અવરોધો :

પ્રેષક અને પ્રાપ્તકર્તા બંનેના વ્યક્તિગત પરિબળો અસરકારક સંદેશાવ્યવહારમાં અવરોધક તરીકે કાર્ય કરી શકે છે. જો કોઈ ઊપલી કક્ષાનું વ્યક્તિ વિચારે કે કોઈ ખાસ સંદેશાવ્યવહાર તેની સત્તા પર વિપરીત અસર કરે છે, તો તે આવા સંદેશાને દબાવે છે ઉપરાંત, જો ઉપરી અધિકારીઓને તેમના ગૌણ અધિકારીઓની યોગ્યતા પર વિશ્વાસ ન હોય તો તેઓ તેમની સલાહ માટે પૂછશે નહીં. કોઈ સારા સૂચન, કોઈ ઈનામ અથવા પ્રશંસા માટે ગૌણ અધિકારીઓ ઉપયોગી સૂચનો આપવા તૈયાર થશે નહીં.

સંચાલકે આવા અવરોધો દૂર કરવાના પ્રયાસો કરવા જોઈએ.

13.4 માહિતી સંચારનું મહત્વ અને પ્રક્રિયા

પ્રસ્તાવના :

માહિતી સંચાર અને સંચાલન એ બન્ને એક જ સિક્કાની બે બાજુ છે. માહિતી સંચાર એ એવી પ્રક્રિયાને સંદર્ભિત કરે છે કે જેના દ્વારા માહિતીનું વિનિમય બે અથવા બે થી વધુ લોકો વચ્ચે થાય છે. સંચાલનની દરેક ભૂમિકાઓ - આયોજન, નિયોજન, દોરવણી અને નિયંત્રણ - અસરકારક સંચાર પર આધારિત છે. મેનેજરો યોજનાઓને નિર્ધારિત કરવા તેઓ સચોટ માહિતી મોકલવામાં સમર્થ હોવા જોઈએ. જ્યારે માહિતી સચોટ રીતે પ્રાપ્ત કરી મોકલવામાં આવે છે, ત્યારે સંસ્થાના દરેક સભ્યને માહિતી આપી શકાય છે. જ્યારે માહિતીનો ખોટો અર્થઘટન કરવામાં આવે અથવા જ્યારે ખોટી માહિતી ફેલાય છે, ત્યારે માહિતીસંચાર સંગઠનોમાં નોંધપાત્ર સમસ્યાઓ પેદા કરી શકે છે.

માહિતી સંચારનું મહત્વ :

મેનેજમેન્ટની ભૂમિકા લક્ષ્યોને પૂર્ણ કરવાની છે. આ કરવા માટે, મેનેજરો એક યોજના બનાવે છે જે નિર્ધારિત કરે છે કે શું કરવાની જરૂર છે. ક્યારે થશે, અને કેવી રીતે કરવામાં આવશે. યોજનાને અમલમાં મૂકવા માટે, સંચાલકોએ આ માહિતી સંસ્થાના દરેક સભ્યને પહોંચાડવી આવશ્યક છે. જો કે યોજનાને સારી રીતે પૂર્ણ કરવા માટે લોકોને શું કરવાની જરૂર છે તેની જાણ ઉપરાંત મેનેજરોએ ઘણું બધું કરવાની જરૂર છે. તેઓએ યોજનાને યોગ્ય રૂપ આપવા, સંગઠન પ્રત્યે પ્રતિબદ્ધતા કેળવવા, સંબંધ અને સહયોગ સ્થાપિત કરવા તથા તેઓને અસર કરતી સંસ્થાની દરેક ઘટનાઓ અને ક્રિયાઓથી માહિતગાર રાખવા લોકોને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. સારી માહિતી સંચાર માત્ર માહિતી જ આપતી નથી પરંતુ એક સંસ્કૃતિ બનાવવામાં પણ મદદ કરે છે જેથી લોકોને એવું લાગે છે કે તેઓ સંસ્થાના છે અને સંસ્થાને સહકાર આપવા માંગે છે. નબળા માહિતી સંચારથી ખરાબ પરિણામ આવી શકે છે. અસરકારક સંચારના કેટલાક ફાયદા નીચે મુજબ છે.

1. સ્પષ્ટતા પૂરી પાડે છે - મૂંઝવણ, અનિશ્ચતતા અને અસ્પષ્ટતા લોકોને અસહ્ય અને અસ્વસ્થ બનાવે છે. ભૂમિકાઓ, જવાબદારીઓ અને સંબંધોને સ્પષ્ટ બનાવવાથી દરેકને તેમનું કામ કરવા અને સંસ્થામાં તેમના યોગદાનને સમજવાની જરૂરી માહિતી મળે છે. અસરકારક વાતચીત તકરાર, ગેરસમજો અને ભૂલો સાથે સંકળાયેલ ખર્ચને ઘટાડે છે.
2. સંબંધો બનાવે છે - મુક્ત માહિતી સંચાર એક એવી સંસ્કૃતિને પ્રોત્સાહન આપે છે જેમાં વ્યવસાયિક અને સામાજિક બંને રીતે કર્મચારીઓના જુદા-જુદા સ્તર વચ્ચે તણાવ ઘટે

છે. વિશ્વાસપાત્ર અને સહયોગી સંસ્કૃતિમાં, લોકો સમસ્યાઓમાં મદદ કરે, ઉકેલો અને સુધારણા સૂચવે તેવી સંભાવના વધારે છે. અસરકારક સંચાર એક એવી સંસ્કૃતિ બનાવે છે જે ટીમ વર્ક અને સહયોગને પ્રોત્સાહન આપે છે.

3. પ્રતિબદ્ધતા બનાવે છે- અસરકારક સંચાર ફક્ત માહિતી મોકલવાનું જ નહીં પણ પ્રાપ્ત કરવાનું પણ છે. કર્મચારીઓની ચિંતાઓ સાંભળીને, તેઓને તેમના કાર્ય અને કાર્યસ્થળ પર ઈનપુટ આપવાની મંજૂરી આપીને, અને તેમના સૂચનો પર ધ્યાન આપીને, મેનેજર દરેકને લાગે છે કે તેમનું મૂલ્ય સંગઠનમાં છે, તો તેઓ વધુ લગ્ન થી કામ કરવા પ્રેરિત થશે. અસરકારક માહિતીસંચાર સમર્થન અને પ્રતિબદ્ધતા બનાવે છે.

4. અપેક્ષાઓ વ્યાખ્યાયિત કરે છે - જ્યારે લોકો તેમની પાસેથી રાખવામાં આવેલ અપેક્ષા અને તેનું મૂલ્યાંકન કેવી રીતે કરવામાં આવશે તે અંગે અનિશ્ચિત હોય છે, ત્યારે તેઓના કાર્યની અને કામગીરીના ધોરણોની ખબર જ હોતી નથી. જેથી તેઓ પોતાનું કામ સારી રીતે કરી શકતા નથી. જ્યારે અપેક્ષાઓ અને ધોરણો સ્પષ્ટ હોય, ત્યારે કર્મચારીઓ જાણે છે કે હકારાત્મક સમીક્ષા અને તેની સાથે મળતા લાભો મેળવવા માટે શું કરવાની જરૂર છે.

આ અસરકારક માહિતી સંચાર દ્વારા મળેલા ઘણા બધા ફાયદાઓમાંના થોડા છે. જ્યારે સંસ્થાના લોકો લક્ષ્યો માટે પ્રતિબદ્ધ હોય ત્યારે જ સંચાલકો સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો સુધી પહોંચી શકે છે. જ્યારે લોકોને જાણ કરવામાં અને સામેલ કરવામાં આવે ત્યારે લોકો વધુ સારું પ્રદર્શન કરે છે.

માહિતી સંચાર- પ્રક્રિયા :

માહિતી સંચાર પ્રક્રિયા સરળ લાગે છે કે એક વ્યક્તિ સંદેશ મોકલે છે અને અન્ય લોકો તેને પ્રાત્પ કરે છે. ખરેખર આ પ્રક્રિયા વધુ જટિલ છે, કારણ કે સંદેશમાં માહિતી ચોક્કસપણે મોકલવી અને પ્રાપ્ત કરવી આવશ્યક છે. માહિતી સંચાર - પ્રક્રિયા વર્ણવે છે કે માહિતી કેવી રીતે મોકલવામાં આવે છે અને પ્રાપ્ત થાય છે. નીચેની આકૃતિ મોડેલ આ બતાવે છે.

જ્યારે કોઈ એક વ્યક્તિ બીજા વ્યક્તિ સાથે વાતચીત કરે છે ત્યારે મોડેલને સમજવું સહેલું છે. માહિતી સંચારની શરૂઆત કરનાર વ્યક્તિ, પ્રેષક, પાસે એવી માહિતી હોય છે જે તે બીજી વ્યક્તિ, પ્રાપ્તકર્તા, ને જણાવવા માંગે છે. જો કે, તે મોકલી શકાય તે પહેલાં, માહિતીને એક સ્વરૂપમાં એન્કોડ કરવી પડે છે જેથી તે સ્પષ્ટ સમજાય. સરળ કિસ્સામાં, માહિતી રીસીવરને બોલતા શબ્દો મૂકવામાં આવ છે અથવા માહિતીને પ્રિન્ટેડ ટેક્સટ, કોષ્ટકો ચાર્ટમાં અથવા

રીસીવરને આપેલ ગ્રાફમાં ફરેવી શકાય છે. વધુ જટિલ કેસમાં માહિતી શબ્દો અથવા છબીઓમાં એન્કોડ કરવામાં આવે છે જે પછી રીસીવરને મોકલેલા ઈલેક્ટ્રોનિક સંકેતોમાં રૂપાંતરિત થાય છે. ચેનલ એ માધ્યમ છે કે જેના દ્વારા માહિતી પહોંચાડવામાં આવે છે. તે હવા પહોંચાડતી ધ્વનિ તરંગો, ટેકસ્ટ અને છબીઓ પહોંચાડતા કાગળ, વાયર અથવા ચુંબકીય ક્ષેત્રો હોઈ શકે છે જે ઈલેક્ટ્રોનિક સંકેતો આપે છે. રીસીવર પ્રક્રિયાને વિરુદ્ધ કરે છે. તેને એન્કોડેડ સંદેશ પ્રાપ્ત થાય છે અને પછી તેને ડીકોડ કરે છે. તેનો અર્થ એ કે તે સંદેશને ફરીથી એવી માહિતીમાં ફેરવે છે જે સમજી શકાય છે. મેનેજરોથી કર્મચારીઓને માહિતી સ્થાનાંતરિત કરવામાં આવે છે. ઈન્ટરેક્ટિવ કમ્યુનિકેશન પ્રક્રિયામાં પ્રાપ્તકર્તા સંદેશ પ્રાપ્ત થયો છે અને તેનું અર્થઘટન કેવી રીતે થયું તે દર્શાવવા પ્રેષકને પ્રતિસાદ મોકલી શકે છે. આથી ઈન્ટરેક્ટિવ બેક-એન્ડ ફોર્થ એક્સચેંજ પ્રારંભ થાય છે જેથી પ્રેષકને ખાતરી થાય છે કે સંદેશ પ્રાપ્ત થયો છે અને યોગ્ય રીતે સમજાઈ ગયો છે.

બે વ્યક્તિના મોડેલની જેમ જ એક વ્યક્તિ ઘણા લોકો સાથે વાતચીત કરે છે તેવા કિસ્સામાં પણ આ જ મોડેલનું ઉપયોગ થઈ શકે છે.તે રૂમમાં ભરચક લોકો માટે રજૂઆત કરનાર, કર્મચારીઓને ઈ-મેલ મોકલનાર મેનેજર, મિત્રોને ફેસબુક પોસ્ટ, અથવા સેંકડો અનુયાયીઓને ટ્વીટ આપનાર વ્યક્તિ હોઈ શકે છે.

13.5 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. સ્ટાર્ટઅપ ઈન્ડિયા શું છે ? વિગતે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

2. માહિતી સંચાર એટલે શું ? તેના પ્રકારો અને અવરોધો જણાવો.

....

....

....

....

....

....

3. માહિતી સંચાર એટલે શું ? તેનું મહત્વ જણાવો.

....

....

....

....

....

....

4. માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. મેક ઈન ઈન્ડિયા - સમજાવો.

....

....

....

....

2. અટલ ઈનોવેશન મિશન (AIM) - સમજાવો.

....

....

....

....

3. મહિલા માટે તાલીમ અને રોજગાર કાર્યક્રમ માટે ટેકો STEP - સમજાવો.

....

....

....

....

4. જન ધાન - આધાર મોબાઈલ (જે.એ.એમ.) - સમજાવો.

....

....

....

....

5. બાયોટેકનોલોજી ઈન્ડસ્ટ્રી રિસર્ચ એસોસિએશન કાઉન્સિલ (બીઆઈઆરએસી) - સમજાવો.

....

....

....

....

6. સ્ટેન્ડ-અપ ઈન્ડિયા - સમજાવો.

....

....

....

....

7. વેપાર સંબધિત એન્ટ્રપ્રિન્યરશીપ સહાય અને વિકાસ (ટિઆરઈએડી) - સમજાવો.

....

....

....

....

8. પ્રધાનમંત્રી કૌશલ વિકાસ યોજના (પીએમકીવીવાય) - સમજાવો.

....

....

....

....

9. રાષ્ટીય કૌશલ્ય વિકાસ મિશન - સમજાવો.

....

....

....

....

10. ઈક્વિટી સશક્તિકરણ અને વિકાસ માટે વિજ્ઞાન (SEED) - સમજાવો.

....

....

....

....

11. માઇક્રો યુનિટ્સ ડેવલપમેન્ટ એન્ડ રીફૈનાન્સ એજન્સી બેંક (મુદ્રા બેંક) - સમજાવો.

....

....

....

....

એકમ 14

સરકાર દ્વારા ઉદ્યોગ સાહસિકોને પ્રોત્સાહન-2

: રૂપરેખા :

14.1 પ્રસ્તાવના

14.2 જૂથ ગતિશીલતાના લક્ષણો

14.3 જૂથના પ્રકારો

14.4 જૂથ વિકાસના તબક્કાઓ

14.5 જૂથને અસર કરતા અને અસરકારકતાને અસર કરતા પરિબળો

14.6 સ્વાધ્યાય

14.1 પ્રસ્તાવના

દેશની આર્થિક સ્થિતિને વેગ આપવા માટે ઉદ્યોગ સાહસિકોને પ્રોત્સાહીત કરવા અનિવાર્ય હોય છે. ઉદ્યોગ સાહસિકના ધંધા અને કોઈપણ ધંધાકીય એકમની કામગીરી સમૂહ દ્વારા કરવામાં આવતી હોય છે. આ સમૂહની કાર્યદક્ષતા અને કાર્યક્ષમતાનો મહત્તમ કક્ષાએ ઉપયોગ અનિવાર્ય છે. આ બાબતના સંદર્ભે જૂથ ગતિશીલતાના લક્ષણો પ્રકારો અને તેમના વિકાસના તબક્કાઓ અને અસરકર્તાનો અભ્યાસ અનિવાર્ય બને છે જેની હવે પછી ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે.

14.2 જૂથ ગતિશીલતાના લક્ષણો

જૂથ :

લોકો તેમના જીવન પર સમાજના એ જૂથ સભ્યપદના મહત્વને ઓછું મહત્વ આપે છે. કેટલીક વખત લોકો એકલે જીંદગીની મુસાફરી કરે છે ત્યારે પણ તેમના જીવનના ઘણા અનુભવો બીજા અને અન્ય જૂથો સાથે સંકળાયેલા છે. એક સંસ્થામાં આપણે ઘણા જૂથોની સંખ્યા શોધી શકીએ છીએ. જૂથ (જૂથો) માં જોડાતા વ્યક્તિઓ એક વાસ્તિવકતા છે પછી તે ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક જૂથો હોઈ શખે છે. લોકો તેમના જીવનના ઘણા જુદા જુદા ક્ષેત્રોમાં દા.ત. કામ પર, શાળા / કોલેઝ, રમતગમત, શોખ જૂથોમાં વારંવાર ખૂબ કામ કરે છે. મેનેજરોએ જૂથ ગિતશીલતા સમજવાની જરૂર છે જેથી મેનેજરો કર્મચારીઓ સાથે વાતચીત કરવાનો યોગ્ય અભિગમ અપનાવવા સક્ષમ બની શકે.

જૂથની ગતિશીલતા એટલે શું?

જૂથની ગતિશીલતા જૂથના વલણ અને વર્તન સાથે સંકળાયેલો છે. જૂથની ગતિશીલતા એટલે જૂથો કેવી રીતે રચાય છે. તેમની રચના શું છે અને કઈ કામગીરી તેમની કામગીરીમાં અનુસરે છે તેની કાળજી લેવી. આમ, તે જૂથો વચ્ચેના ક્રિયાપ્રતિક્રિયા સાથે સંબંધિત છે.

લક્ષણો :

(અ) 2 અથવા વધુ વ્યક્તિઓ (જો તે એક વ્યક્તિ હોય, તો તે જૂથ નથી)

(બ) ઔપચારિક સામાજિક માળખું (રમતના નિયમો નિર્ધારિત છે)

(ક) સામાન્ય ભાગ્ય (તેઓ એક સાથે તરી જશે)

(ડ) સામાન્ય લક્ષ્યો (લક્ષ્ય સમાન અને ભાવનાત્મક રીતે જોડાયેલ છે)

(ઈ) સામ-સામે ક્રિયાપ્રતિક્રિયા તેઓ એકબીજા સાથે વાત કરશે)

(ફ) એકબીજા પર નિર્ભરતા (દરેક એક બીજા માટે સ્તુત્ય છે)

(જ) જૂથના સભ્યો તરીકેની આત્મ-વ્યાખ્યા (જૂથના સભ્ય શું છે)

(હ) અન્ય લોકો દ્વારા માન્યતા (હા, તમે જૂથના છો)

14.3 જૂથના પ્રકારો :

જૂથોને ઔપચારિક અને અનૌપચારિક વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. જ્યારે ઔપચારિક જૂથોની સ્થાપના સંસ્થાના લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે કરવામાં આવે છે, ત્યારે અનૌપચારિક જૂથો સ્વયં બની જાય છે. ઔપચારિક જૂથો - આદેશ જૂથો, કાર્ય જૂથો અને કાર્યાત્મક જૂથોનું સ્વરૂપ લઈ શકે છે.

1. આદેશ જૂથો :

આદેશ જૂથો સંગઠનાત્મક ચાર્ટ દ્વારા નિર્દિષ્ટ કરવામાં આવે છે જેમાં મોટેભાગે સુપરવાઈઝર અને ગૌણ અધિકારીઓનો સમાવેશ થાય છે. ગૌણ અધિકારીઓ સુપરવાઈઝરને રિપોર્ટ કરે છે. બજાર સંશોધન પેઢીના સીઈઓ અને તેની હેઠળતા સંશોધન સહયોગીઓ આદેશ જૂથનું ઉદાહરણ છે.

2. કાર્ય જૂથો :

કાર્ય જૂથોમાં એવા લોકોનો સમાવેશ થાય છે જે એક સામાન્ય કાર્યને પ્રાપ્ત કરવા માટે સાથે મળીને કામ કરે છે. સભ્યોને એક ચોક્કસ સમયગાળાની અંતર્ગત સાંકડી ધ્યેય પૂર્ણ કરવા

માટે સાથે લાવવામાં આવે છે. કાર્ય જૂથોને સામાન્ય રીતે ટાસ્ક ફોર્સ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. સંસ્થા સભ્યોની નિમણૂક કરે છે અને લક્ષ્યો તથા કાર્યો પૂર્ણ કરવા માટે સોંપે છે. નવા ઉત્પાદનનો વિકાસ, ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં સુધારો અથવા સેમેસ્ટર સિસ્ટમ હેઠળ સિલેબસની રચના એ સોંપાયેલ કાર્યોના ઉદાહરણો છે. એડ-હોક સમિતિઓ, પ્રોજેક્ટ જૂથો અને સ્થાયી સમિતીઓ નો સમાવેશ પણ કાર્ય જૂથોમાં થાય છે. એડ-હોક સમિતીઓ ચોક્કસ ફરિયાદના નિરાકરણ માટે અથવા પ્રક્રિયા વિકસાવવા માટે બનાવેલા અસ્થાયી જૂથો છે જે જૂથને સોંપાયેલ કાર્ય પૂર્ણ કર્યા પછી સામાન્ય રીતે વિખેરી નાખવામાં આવે છે.

3. કાર્યત્મક જૂથો :

અનિશ્ચિત સમયમર્યાદામાં ચોક્કસ લક્ષ્યોને પૂર્ણ કરવા માટે સંસ્થા દ્વારા કાર્યકારી જૂથ બનાવવામાં આવે છે. કાર્યાત્મક જૂથો વર્તમાન લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ પછી પણ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. માર્કેટિંગ વિભાગ, ગ્રાહક સેવા વિભાગ અથવા એકાઉન્ટિંગ વિભાગ એ કાર્યાત્મક જૂથોના ઉદાહરણો છે.

ઔપચારિક જૂથોથી વિપરીત, અનૌપચારિક જૂથો કુદરતી અને વ્યક્તિઓના સામાન્ય હિતો પ્રાપ્ત કરવા રચાય છે. તેઓ સંગઠનાત્મક લક્ષ્યોની સિદ્ધિ સિવાયના હેતુઓ માટે બનાવવામાં આવ્યા છે અને તેમની પાસે કોઈ ચોક્કસ સમયમર્યાદા નથી. સંસ્થા દ્વારા અનૌપચારિક જૂથોની નિમણૂક કરવામાં આવતી નથી અને સભ્યો સમયાંતરે અન્ય લોકોને જોડાવવા આમંત્રણ આપી શકે છે. અનૌપચારિક જૂથોનો સંગઠનોમાં મજબૂત પ્રભાવ હોઈ શકે છે જે કાં તો સકારાત્મક અથવા નકારાત્મક હોઈ શકે છે. ઉદહારણ તરીકે, કર્મચારીઓ ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં સુધારો કરવા અથવા ગુણવત્તાને જોખમમાં મૂકતા ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં શોર્ટકટ અંગે ચર્ચા કરી શકે છે. અનૌપચારિક જૂથો રુચી જૂથો, મિત્રતા જૂથો અથવા સંદર્ભ જૂથોનું સ્વરૂપ લઈ શકે છે.

(i) રુચિ જૂથ :

રુચિ જૂથો સામાન્ય રીતે સમય જતાં ચાલુ રહે છે અને સામાન્ય અનૌપચારિક જૂથો કરતાં લાંબા સમય સુધી ટકી રહે છે. રુચિ જૂથોના સભ્યો કદાચ એકજ સંગઠનાત્મક વિભાગના ભાગ ન હોય પરંતુ તેઓ કેટલાક અન્ય સામાન્ય હિતો દ્વારા બંધાયેલા હોય છે. એવા વિદ્યાર્થીઓ જે એક સાથે મળી ને ચોક્કસ વર્ગ માટે અભ્યાસ જૂથ બનાવે છે એ રુચિ જૂથનું ઉદાહરણ છે.

(ii) મિત્રતા જૂથો :

મિત્રતા જૂથો એવા સભ્યો દ્વારા બનાવવામાં આવે છે જે સમાન સામાજિક પ્રવૃત્તિઓ, રાજકીય માન્યતાઓ, ધાર્મિક મૂલ્યો અથવા અન્ય સામાન્ય બંધનોમાં માને છે. સભ્યો એકબીજાના

સાથનો આનંદ માણે છે અને આ પ્રવૃત્તિઓમાં ભાગ લેવા માટે ઘણીવાર કામ પછી ભેગા થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે, કર્મચારીઓનું જૂથ જે મિત્રતા જૂથ બનાવે છે તેમાં યોગ ગ્રુપ, દિલ્હીમાં રાજસ્થાની એસોસિએશન અથવા મહિનામાં એકવાર કિટ્ટી પાર્ટી કરે તેનું સમાવેશ થાય છે.

(iii) સંદર્ભ જૂથો :

સંદર્ભ જૂથ એ એક એવા પ્રકારનું જૂથ છે જેનો ઉપયોગ લોકો પોતાનુ મૂલ્યાંકન કરવા માટે કરે છે. સંદર્ભ જૂથોના મુખ્ય ઉદ્દેશો સામાજિક માન્યતા અને સામાજિક તુલના મેળવવાનો છે. સામાજિક માન્યતા વ્યક્તિઓને તેમના વલણ અને મૂલ્યોને ન્યાયી ઠેરવવાની મંજૂરી આપે છે જ્યારે સામાજિક તુલના વ્યક્તિઓને તેમની પોતાની તુલના કરીને પોતાની ક્રિયાઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં મદદ કરે છે. સંદર્ભ જૂથોનો સભ્યોની વર્તણૂક પર મજબૂત પ્રભાવ હોય છે. આવા જૂથો સ્વૈચ્છિક રીતે રચાય છે. કુટુંબ, મિત્રો અને ધાર્મિક જોડાણ મોટા ભાગના વ્યક્તિઓ માટે મજબૂત સંદર્ભ જૂથો હોય છે.

14.4 જૂથ વિકાસ / ઉત્ક્રાંતિની પ્રક્રિયા / તબક્કા

ડાયડસ / ટ્રાઈડ્સમાં તણાવ જોઈ શકાય છે. જોડી કરવી એ એક સામાન્ય ઘટના છે. પરંતુ જૂથને નિયંત્રિત કરવા માટે સંઘર્ષ કરવું પડે છે.

નોર્મિંગ :

જૂથ વિકાસનો ત્રીજો તબક્કો કાર્ય પ્રદર્શન વિશે વધુ ગંભીર ચિંતા દ્વારા ચિહ્નિત થયેલ છે. ડાયડ / ટ્રાઈડ્સ જૂથના અન્ય સભ્યોને શોધવાનું શરૂ કરે છે. કાર્ય કામગીરી માટે વિવિધ ધારાધોરણો સ્થાપિત કરવાના પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે.

સભ્યો તેમના પોતાના જૂથ અને તેમના સંબંધો માટે વધુ જવાબદારી લેવાનું શરૂ કરે છે જ્યારે સત્તાધિકારની જવાબદારી હળવી થાય છે. એકવાર આ તબક્કો પૂર્ણ થઈ ગયા પછી, નેતૃત્વ વિશેના સ્પષ્ટ ચિત્ર ઉભરી આવશે. જૂથની રચનાને મજબૂત કરવાની સાથે જૂથની ઓળખ અને ભાઈચારાની ભાવના સાથે નોર્મિંગ તબક્કો સમાપ્ત થાય છે.

પર્ફોર્મિંગ :

આ સંપૂર્ણ વિધેયાત્મક જૂથનો એક તબક્કો છે જ્યાં સભ્યો પોતાને જૂથ તરીકે જુએ છે અને કાર્યમાં સામેલ થાય છે. દરેક વ્યક્તિ પોતાનો ફાળો આપે છે અને જૂથના સત્તાઅધિકારી રૂપે પણ જોવામાં આવે છે. જૂથના ધોરણોનું પાલન કરવામાં આવે છે. અને જૂથની જૂથ અસરકારકતાની પ્રક્રિયાને સુનિશ્ચિત કરવા માટે સામૂહિક દબાણ કરવામાં આવે છે. બહારના

વાતાવરણની માહિતીના પ્રકાશમાં જૂથ તેના લક્ષ્યોના વિકાસને ફરીથી વ્યાખ્યાયિત કરી તે લક્ષ્યોને આગળ ધપાવવા માટે સ્વાયત્ત ઈચ્છા બતાવે છે. જૂથની સ્થાપના અને સંભાળ ને લાંબા ગાળાની સધ્ધરતા આપે છે.

એડજર્નીંગ :

કામચલાઉ જૂથોના કિસ્સામાં, જેમ કે પ્રોજેક્ટ ટીમ, ટાસ્ક ફોર્સ, અથવા આવા અન્ય કોઈ જૂથ, જે મર્યાદિત કાર્ય ધરાવે છે, તેના માટે પાંચમો તબક્કો હોય છે, જેને એડજર્નીંગ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જૂથને વિખેરી નાખવાનું નક્કી કરવામાં આવે છે. ત્યારે કેટલાક સભ્યો કામગારી ખુશ થાય છે, અને કેટલાક જૂથના સભ્યો સાથે મળવાનું બંધ થશે તેથી નાખુશ થાય છે. એડજર્નીંગને શોક તરીકે પણ ઓળખવામાં આવ છે.

કાયમી જૂથો માટે ઉપર જણાવેલ જૂથ વિકાસના ચાર તબક્કા ફક્ત સૂચક છે. વાસ્તવિકતામાં, એક સાથે ઘણા તબક્કાઓ ચાલુ હોય છે :

14.5 જૂથ વર્તણુકને અસર કરતા પરિબળો :

જૂથની સફળતા અથવા નિષ્ફળતા ઘણા પરિબળો પર આધારિત હોય છે. જૂથ સભ્ય સંસાધનો, માળખું (જૂથનું કદ, જૂથની ભૂમિકાઓ, જૂથના ધોરણો, અને જૂથ એકરૂપતા), જૂથ પ્રક્રિયાઓ (સંદેશાવ્યવહાર, જૂથ નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાઓ, વિરોધાભાસી ક્રિયાપ્રતિક્રિયાઓ, વગેરે) અને જૂથ કાર્યો (જટિલતા અને પરસ્પર નિર્ભરતા).

જૂથ સભ્ય સંસાધનો : સભ્યોનું જ્ઞાન, ક્ષમતાઓ, કુશળતા ; અને વ્યક્તિત્વની લાક્ષણિકતાઓ (સામાજિકતા, આત્મનિર્ભરતા અને સ્વતંત્રતા) એ જૂથના સભ્યો તેમની સાથે લાવેલા સંસાધનો છે. કાર્યની સફળતા આ ઉપયોગી સંસાધનો પર આધારીત છે.

જૂથ માળખું :

(અ) જૂથનું કદ :

જૂથનું કદ લોકોથી ખૂબ મોટી સંખ્યામાં બદલાઈ શકે છે. બે થી દસના નાના જૂથો વધુ અસરકારક માનવામાં આવે છે કારણ કે દરેક સભ્યને ભાગ લેવા અને જૂથમાં સક્રિય રીતે જોડાવવાની પૂરતી તક મળે છે. પ્રક્રિયાઓ નક્કી કરવા અને આગળ કોણે ભાગ લેવો જોઈએ તે નક્કી કરવાનો પ્રયાસ કરવામાં મોટા જૂથો સમય બગાડે છે. અનુભવો થી જોવા મળ્યું છે કે જેમ જૂથનું કદ વધતું જાય છે, એક ચોક્કસ બિંદુ સુધી તેનું સંતોષ પણ વધે છે. 10-12 સભ્યો થી વધુ કદમાં વધારો થવાથી સંતોષ ઓછો થાય છે. મોટા જૂથોના સભ્યો માટે એકબીજાને ઓળખવું અને એકતાનો અનુભવ કરવો વધુને વધુ મુશ્કેલ બને છે.

(બ) જૂથની ભૂમિકાઓ :

ઔપચારિક જૂથોમાં, ભૂમિકા હંમેશા પૂર્વનિર્ધારિત હોય ચે અને સભ્યોને સોંપવામાં આવે છે. દરેક ભૂમિકામાં ચોક્કસ જવાબદારીઓ અને ફરજો હોય છે. તેમ છતાં, જૂથોની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવા માટે કુદરતી રીતે નવી ભૂમિકાઓ વિકસે છે. આ ઉભરતી ભૂમિકાઓ ઘણીવાર સોંપેલ ભૂમિકાઓનો વિકલ્પ લે છે કેમ કે વ્યક્તિઓ પોતાને અભિવ્યક્ત કરવાનું શરૂ કરે છે અને વધુ અડગ બને છે. જૂથ ભૂમિકાઓ પછી વર્ક ભૂમિકા, જાળવણી અને અવરોધિત ભૂમિકાઓમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

(ક) જૂથના ધોરણો :

જૂથના સભ્યો દ્વારા સ્વીકૃત ધોરણ અથવા સ્વીકાર્ય અને અસ્વીકાર્ય વર્તનની સીમાઓને જૂથના ધોરણો તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે તેઓ સામાન્ય રીતે જૂથના અસ્તિત્વને સરળ બનાવવા, વર્તનને વધુ અનુમાનિત કરવા, શરમજનક પરિસ્થિતિઓને ટાળવા અને જૂથના મૂલ્યો વ્યક્ત કરવા માટે બનાવવામાં આવે છે. દરેક જૂથ તેના પોતાના ધારાધોરણો બનાવે છે જે કામના પ્રદર્શનથી લઈને મીટિંગમાં ટિપ્પણી કરવા સુધીના નિર્ણયો નક્કી કરે છે. જૂથો સભ્યો પર જૂથના ધોરણોનું પાલ કરવા દબાણ કરે છે અને અમુક સમયે ઉચ્ચ સ્તર પર પ્રદર્શન ન કરવા પણ દબાણ કરે છે.

(ડ) સમૂહ એકરૂપતા :

સુસંગતતા એ જૂથના સભ્યો વચ્ચે એકતા, એકબીજા પ્રત્યે આકર્ષણની લાગણી અને જૂથનો ભાગ બનવાની ઈચ્છા દર્શાવે છે. ઘણા પરિબળો જૂથ સુસંગતતાની માત્રાને પ્રભાવિત કરે છે - જૂથ લક્ષ્યો, ક્રિયાપ્રતિક્રિયાની આવર્તન, વ્યક્તિગત આકર્ષણ, આંતર - જૂથ સ્પર્ધા, અનુકૂળ મૂલ્યાંકન, વગેરે, કાર્ય જૂથોમાં સુસંગતતાના ઘણા સકારાત્મક પ્રભાવો પડે છે, જેમાં કામદારોનો સંતોષ, ઓછી ટર્નઓવર અને ગેરહાજરી અને ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા શામેલ છે. જો કે, જો તેમના લક્ષ્યોને સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો સાથે ખોટી રીતે જોડવામાં આવે તો, ઉચ્ચ સંયુક્ત જૂથો સંગઠનાત્મક કામગીરી માટે હાનિકારક હોઈ શકે છે.

3. જૂથ પ્રક્રિયાઓ :

જૂથ દ્વારા લેવાયેલ નિર્ણય શ્રેષ્ઠ હોય છે. કારણ કે જૂથ વધુ માહિતી અને જ્ઞાન ધરાવે છે, વિવિધ વિકલ્પો પેદા કરે છે, સમાધાનની સ્વીકૃતિ વધારે છે અને કાયદેસરતામાં વધારે કરે છે. પરંતુ એમ પણ કહેવાય છે કે તે નિર્ણય 'મુંડે મુંડે માટીરભિન્ન' જેવું છે.

નિર્ણયો લેવામાં લાંબો સમય લાગે છે, લઘુમતીનં વર્ચસ્વ છે, જૂથ નિર્ણયોને અનુરૂપ દબાણ લાગુ કરવામાં આવે છે, અને નિર્ણયો માટે કોઈ જવાબદાર નથી. જૂથ પ્રક્રિયાઓમાં સંદેશાવ્યવહાર, સંઘર્ષ સંચાલન અને નેતૃત્વ નો પણ સમાળેશ થાય છે.

14.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. જૂથની ગતિશીલતા એટલે શું ? જૂથ ગતિશીલતાના લક્ષણો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. જૂથ ગતિશીલતા એટલે શું ? તેના પ્રકારો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. જૂથ વિકાસ / ઉત્ક્રાંતિની પ્રક્રિયા / તબક્કા વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. જૂથ વર્તણુક એટલે શું ? તેને અસર કરતા પરિબળો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો / ટૂંકનોંધ :

1. આદેશ જૂથો - સમજાવો.

....

....

....

....

2. કાર્ય જૂથો - સમજાવો.

....

....

....

....

3. કાર્યત્મક જૂથો - સમજાવો.

....

....

....

....

4. રુચિ જૂથ - સમજાવો.

....

....

....

....

5. મિત્રતા જૂથો - સમજાવો.

....

....

....

....

6. સંદર્ભ જૂથો - સમજાવો.

....

....

....

....

BAOU
Education for All

યુનિવર્સિટી ગીત

સ્વાધ્યાયઃ પરમં તપઃ
સ્વાધ્યાયઃ પરમં તપઃ
સ્વાધ્યાયઃ પરમં તપઃ

શિક્ષણ, સંસ્કૃતિ, સદ્‌ભાવ, દિવ્યબોધનું ધામ
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી નામ;
સૌને સૌની પાંખ મળે, ને સૌને સૌનું આભ,
દશે દિશામાં સ્મિત વહે હો દશે દિશે શુભ-લાભ.

અભણ રહી અજ્ઞાનના શાને, અંધકારને પીવો ?
કહે બુદ્ધ આંબેડકર કહે, તું થા તારો દીવો;
શારદીય અજવાળા પહોંચ્યાં ગુર્જર ગામે ગામ
ધ્રુવ તારકની જેમ ઝળહળે એકલવ્યની શાન.

સરસ્વતીના મયૂર તમારે ફળિયે આવી ગહેકે
અંધકારને હડસેલીને ઉજાસના ફૂલ મહેંકે;
બંધન નહીં કો સ્થાન સમયના જવું ન ઘરથી દૂર
ઘર આવી મા હરે શારદા દૈન્ય તિમિરના પૂર.

સંસ્કારોની સુગંધ મહેંકે, મન મંદિરને ધામે
સુખની ટપાલ પહોંચે સૌને પોતાને સરનામે;
સમાજ કેરે દરિયે હાંકી શિક્ષણ કેરું વહાણ,
આવો કરીયે આપણ સૌ
ભવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ...
દિવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ...
ભવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ

●

DR. BABASAHEB AMBEDKAR OPEN UNIVERSITY
(Established by Government of Gujarat)
'Jyotirmay' Parisar,
Sarkhej-Gandhinagar Highway, Chharodi, Ahmedabad-382 481
Website : www.baou.edu.in | Email : office.scs@baou.edu.in