

मास्टर ओई कोमर्स

सेमेस्टर-१

संयादनना सिद्धांतो

MC01CCN101



સંચાલનના સિદ્ધાંતો

એકમ-1 સંચાલનની વિચારધારાઓ	3-20
એકમ-2 સંચાલનનો આધુનિક ખ્યાલ	21-39
એકમ-3 આયોજન	40-50
એકમ-4 આયોજનના તબક્કાઓ	51-62
એકમ-5 વ્યવસ્થાતંત્ર	63-80

લેખન :	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ, એમ.સી.શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
	ડૉ. મનીષ ચુડાસમા	આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રી એમ.પી. એન્ડ બી.એ. પટેલ, ઉમિયા આર્ટ્સ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ ફોર ગર્લ્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક(વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ, એમ.સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
	પ્રો. એચ. સી. સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. જસ્મિન પડિયા	અસોસિએટ પ્રોફેસર, જી. એલ. એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પરામર્શક(ભાષા) :	પ્રિ. ધનશ્યામ કે. ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, મહિલા કોલેજ, મહેસાણા.
	ડૉ. જીતેન્દ્ર મેકવાન	આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, મહેમદાબાદ આર્ટ્સ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, મહેમદાબાદ
સંપાદન :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પ્રકાશક :	ડૉ. ભાવિન ત્રિવેદી	કાર્યકારી કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુનઃ આવૃત્તિ -2026	

ISBN :



978-81-947654-2-4

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.

: રૂપરેખા :

- 1.1 પ્રસ્તાવના
- 1.2 સંચાલનની વ્યાખ્યા
- 1.3 સંચાલનનું સ્વરૂપ
- 1.4 સંચાલનનો પ્રશિષ્ટઅભિગમ
- 1.5 સંચાલનનો નવપ્રશિષ્ટઅભિગમ
- 1.6 સ્વાધ્યાય

1.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલનનો ખ્યાલ અને જરૂરિયાત સમૂહપ્રવૃત્તિની ઘટનાથી સંકળાયેલો છે. આધુનિક સમાજમાં બધી જગ્યાએ, વ્યક્તિઓનો સમૂહ માનવીય પ્રવૃત્તિના કાર્યો કરતો જોવાય છે. કોઈપણ જગ્યાએ આર્થિક પ્રવૃત્તિ, સામાજિક પ્રવૃત્તિ કે રાજકીય પ્રવૃત્તિ ચાલતી હોય ત્યાં વ્યક્તિઓનો સમૂહ કોઈ વિશિષ્ટ ઉદ્દેશ્ય માટે કાર્ય કરતો હોય છે. શાળાઓ, કોલેજો, યુનિવર્સિટી, સેના, કુટુંબ, ખેલમંડળ વગેરે સમૂહપ્રવૃત્તિના ઉદાહરણો છે.

માનવની વિવિધ પ્રકારની જરૂરિયાતોના કારણે સમૂહ સાહસ પ્રખ્યાત થયેલું છે અને ભૌતિક, નાણાકીય, માનસિક મર્યાદાઓને કારણે કોઈ પણ વ્યક્તિ એકલા હાથે પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરી શકતી નથી. સમયની સાથે સાથે તથા મૂળભૂત જ્ઞાનમાં વધારાના કારણે કાર્યોના વિભાજનનો ખ્યાલ, વિશિષ્ટીકરણ તરીકે ઉદ્ભવ્યો. જે માનવીય પ્રવૃત્તિઓના સમૂહ સાહસને દર્શાવે છે. નાનાથી મોટા કાર્યોમાં દરેક કાર્યમાં વ્યક્તિનાં સમૂહ રોકાયેલા જોવા મળે છે.

સમૂહ સાહસનો ખ્યાલ આજના સમયગાળામાં સંચાલનની જરૂરિયાત માટે જરૂરી બન્યો છે. સમૂહ પ્રવૃત્તિની ઘટના સંચાલન માટે ખૂબ જ જરૂરી છે જેનું નીચે પ્રમાણે વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે

- (1) વ્યક્તિઓ પોતાના ઉદ્દેશ માટે સમૂહમાં જોડાય છે. જ્યારે સમૂહની રચના કરવામાં આવે છે, ત્યારે તેનો પોતાનો એક ઉદ્દેશ હોય છે. જેને સમૂહ ઉદ્દેશ અથવા સામાન્ય ઉદ્દેશ કહેવામાં આવે છે. જે એકબીજાથી વિપરીત હોઈ શકે છે. ત્યારે એક સંસ્થા કે માધ્યમની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે જે બંને વચ્ચે તાલમેળ બેસાડી શકે અને સમૂહમાં વ્યક્તિઓ સાથે મળીને કાર્ય કરી શકે અને સામાન્ય ઉદ્દેશો પૂર્ણ કરી શકે.
- (2) બધા સાધનોનો એકસાથે સમાવેશ કરવો જરૂરી બને છે. જેમ કે માનવ, મશીનરી, સાધનો, મૂડી, ટેકનોલોજી અને અન્ય સંસાધનો. આ બધાંનો ઉપયોગ એકસાથે કરવા માટે યોગ્ય આયોજન તથા તેમનો યોગ્યઉપયોગ થાય તે પણ તેટલું જ જરૂરી છે. આમ અહીંયાં ફરીથી સંસ્થા કે માધ્યમની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે.

મૂળભૂત સાધનોના યોગ્ય ઉપયોગ માટે અને વ્યક્તિઓ અને સમૂહ ઉદ્દેશો વચ્ચે સંકલન કરવા માટે જે સંસ્થા કે માધ્યમની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે તેને સંચાલન કહી શકાય.

1.2 સંચાલનની વ્યાખ્યા

સંચાલનના વિચારકો, લેખકો, વિશેષજ્ઞો, વિદ્વાનો દ્વારા આપવામાં આવેલી વ્યાખ્યાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- આજના વૈશ્વિકીકરણના સમયગાળામાં જ્યાં સુધી સંસ્થાનું અસરકારક રીતે સંચાલન ન થાય ત્યાં સુધી આંતરરાષ્ટ્રીય વેપારના વાતાવરણમાં સંસ્થા જીવિત રહી શકતી નથી. સંચાલન બીજાના માધ્યમથી કાર્યોને કરાવવા અને પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે. આ એવી પ્રક્રિયા છે જે સંસ્થાના લક્ષ્યોની અસરકારક ઉપલબ્ધિ માટે સંસ્થાના માનવસમૂહ, ભૌતિક અને નાણાકીય સંસાધનોને અનુકૂળ કરે છે.
- ટેરી અને ફેકલિન પ્રમાણે – “સંચાલન એક જુદી પ્રક્રિયા છે. જેમાં માનવો અને અન્ય સંસાધનોના ઉપયોગની સાથે નિર્ધારિત ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરવા અને નિર્ધારિત કરવા માટે આયોજન અને નિયંત્રણનો સમાવેશ થાય છે.”
- Koontz અને વેઈરિચ પ્રમાણે – “સંચાલન એ એવા વાતાવરણનું નિર્માણ કરવાની પ્રક્રિયા છે જેમાં વ્યક્તિ, સમૂહમાં એકસાથે કાર્ય કરે છે.”
- એફબલ્યુ ટેલર : “સંચાલન એ તમારે શું કરવું છે તે જાણવાની કળા છે અને ત્યારબાદ તમે સર્વોત્તમ રીતે તે કાર્ય હાથ ધરો તે જોવાનું કાર્ય પણ સંચાલનનું જ છે.”

દરેક સમૂહ, દરેક સ્તર ઉપર સંચાલનની જરૂરિયાત છે. શ્રમિક મંડળો, સંશોધન મંડળ, હોસ્પિટલ અને સેવાઓને પણ સંચાલનનાં સિદ્ધાંતો દ્વારા નિર્દેશિત કરવામાં આવે છે. આ બધી સંસ્થાઓ સંચાલનને અસરકારક અંગ ગણે છે જે ગતિવિધિઓની યોજના બનાવે છે.

સંચાલન લોકો દ્વારા કાર્ય કરાવવાની એક કળા છે. આ એક એવી ગતિવિધિ છે જે ઇચ્છિત પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા માટે માનવ અને બિનમાનવીય સંસાધનોનો સમન્વય કરે છે.

જો કે સંચાલન વેપારી અને બિનવેપારી બંને સંસ્થાઓ માટે જરૂરી છે. પરંતુ તે મુખ્યરૂપથી વેપારી સંસ્થા સાથે સંકળાયેલ છે.

આ વ્યાખ્યાના સમર્થનમાં પીટર એફ ડ્રૂકર દ્વારા નીચેની દલીલ કરવામાં આવે છે :

- (i) આધુનિક સમાજમાં વેપારી સંસ્થાઓ પહેલા સ્થાપિત કરવામાં આવી હતી.
- (ii) જો કે સંચાલન બિનવેપારી સંસ્થા માટે પણ મહત્વપૂર્ણ છે. સંચાલનની કાર્યક્ષમતાના પરીક્ષણ માટે મુખ્ય માપદંડ આર્થિક અધિશેષ છે અને આ માપદંડ સામાન્ય રીતે વેપારી સંસ્થા દ્વારા સ્વીકારવામાં આવેલું છે.
- (iii) 1991માં શરૂઆત કરવામાં આવેલા આર્થિક સુધારાની સાથે વેપાર આંતરરાષ્ટ્રીય રીતે મુક્ત થઈ ગયો છે અને અર્થવ્યવસ્થા મુક્ત અને ઉદાર થઈ ગઈ છે.

પીટર એફ ડ્રૂકરે આજના સંદર્ભમાં સંચાલનના મહત્વને સ્પષ્ટરૂપે સમજાવ્યું છે.

કોઈપણ સંસ્થા વગર સંચાલન નથી તેમ સંચાલન વગર કોઈ સંસ્થા નથી. સંચાલન આધુનિક સંસ્થાનોનું વિશિષ્ટ અંગ છે. સંચાલકોના પ્રદર્શન પર સંસ્થાનું અસ્તિત્વ નિર્ભર રહેલ છે.

ઉપરોક્ત ચર્ચા પરથી કહી શકાય કે સંચાલન એક એવી પ્રક્રિયાની રીતે જોઈ શકાય છે જ્યાં માનવી અને બિનમાનવીય સંસાધનોનો સમન્વય કરવામાં આવે છે.

વિવિધ લેખકો દ્વારા આપવામાં આવેલી વ્યાખ્યાઓ :

(A) ‘કાર્યાત્મક’ આધારિત વ્યાખ્યાઓ :

“સંચાલન તે છે કે જે એક સંચાલક કરે છે” - લુઈસ એલન

“સંચાલન વ્યવસ્થિત આયોજન કરવા માટે, આદેશ આપવા માટે સમન્વય કરવા અને નિયંત્રિત કરવા માટે છે” - હેનરી ફેઓલ

આ બંને વ્યાખ્યાઓ સંચાલનને એક પ્રક્રિયાના રૂપે પ્રગટ કરે છે.

(B) માનવસંબંધ આધારિત વ્યાખ્યાઓ

“સંચાલન લોકોને નિર્દેશન અને પ્રેરણા આપવાની કળા છે” - સી લાકોકા

“સંચાલન અનૌપચારિક રીતે સંગઠિત સમૂહના માધ્યમથી અને લોકોની સાથે કામ કરવાની કળા છે” – હેરીલ્ટ કોન્ટેજ

“સંચાલનમાં બીજાના માધ્યમથી કરેલા કાર્યો હોય છે. સંચાલક તે છે કે જે બીજાના પ્રયાસોને માર્ગદર્શિત કરીને ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરે છે” – જોર્જ ટેરી

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓ ઉપરથી કહી શકાય કે સંચાલક બીજાના સહયોગથી અને અનૌપચારિક સમૂહના માધ્યમથી કાર્ય કરે છે.

(C) ઉત્પાદકતા આધારિત વ્યાખ્યાઓ :

“સંચાલન આ જાણવાની કળા છે કે શું કરવું જોઈએ અને આને સૌથી સારી અને સસ્તી રીતે કઈ રીતે કરવું જોઈએ”. - એફ. ડબલ્યુ. ટેલર

“સંચાલનને ન્યૂનતમ પ્રયાસથી મહત્તમ સમૃદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવાની કળાના રૂપે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. જેથી નિયંત્રણ અને કર્મચારી બંને માટે મહત્તમ સમૃદ્ધિ અને ખુશી સુરક્ષિત થઈ શકે અને જનતાને સર્વોત્તમ શક્ય સેવાઓ આપી શકાય”. - જોન એફ

આમ ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓ તે સંચાલનને એક સમૂહમાં ઉત્પાદકતા વધારવાની કળાના રૂપમાં પ્રકટ કરે છે.

(D) નેતૃત્વ અને નિર્ણય આધારિત વ્યાખ્યાઓ :

“સંચાલનનો અર્થ નિર્ણય લેવો છે.” – રોજમોર

“સંચાલન નિર્ણય લેવા અને નેતૃત્વ કરવાની કળા અને વિજ્ઞાન છે” - ડોનાલ્ડ જે.

આમ ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓ સંચાલનને ગુણાત્મક નિર્ણય લેવાની કળાના રૂપમાં માને છે અને ઔપચારિક રીતે સંગઠિત સમૂહોમાં અસરકારક રીતે લોકોનું નેતૃત્વ કરે છે.

(E) સમન્વયની અવધારણા આધારિત વ્યાખ્યાઓ :

“સંચાલન તે બળ છે કે જે મનુષ્ય અને ભૌતિક સંસાધનોને એક અસરકારક સંચાલન એકમમાં એકિકૃત કરે છે.

- ક્રીથ અને ગુબલિની

આમ ઉપરોક્ત વ્યાખ્યા સંચાલનને માનવ અને સંસાધનોના સમન્વયના રૂપમાં જોવે છે.

સંચાલન વિશેષજ્ઞો દ્વારા આપવામાં આવેલી વ્યાખ્યાઓ :

સંચાલનને કેટલાક સામાન્ય ઉદ્દેશો માટે લોકોના સમૂહના પ્રયાસોના માર્ગદર્શન, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણના રૂપમાં વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવેલું છે. સંચાલનની આ અવધારણા સંચાલનના ઉદ્દેશ અથવા કાર્યને દર્શાવે છે.

સંચાલનનું વિશ્લેષણ કરવાની એક પદ્ધતિ એ છે કે સંચાલક શું કરે છે તેનો અભ્યાસ કરવો. આ દૃષ્ટિકોણનો ઉપયોગ કરીને આપણે સંચાલન પ્રક્રિયા ઉપર પહોંચી શકીએ છીએ. જે કોઈપણ સંચાલકના કાર્યનું વર્ણન કરે છે. સંચાલકના કાર્યોને નીચેના કાર્યોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે :

(1) આયોજન કરવું

(2) વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવવું

(3) સંકલન કરવું/નેતૃત્વ પૂરું પાડવું

(4) નિયંત્રણ કરવું

(1) આયોજનના ઈચ્છિત ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા માટે આવશ્યક યોજનાઓ, વ્યૂહરચનાઓ, કાર્યક્રમો, નીતિઓ, પ્રક્રિયાઓ અને માપદંડો ઘડવાનું કાર્ય સંચાલનનું છે.

- (2) યોજનાઓને લાગુ કરવા માટે કેટલાક મંડળનીસંરચના થવી જોઈએ. માનવીય અને ભૌતિક સંસાધન, વિવિધ એકમોને ફાળવવામાં આવે છે અને ઉપ-એકમો વચ્ચે સંબંધ સ્થાપિત કરવામાં આવે છે. આયોજન સંચાલનનું જ કાર્ય છે. આયોજન યોજનાઓ અને કાર્યોને પરિણામ આપવા માટે લોકો, કાર્યો અને ભૌતિક સુવિધાઓની વચ્ચે વ્યવસ્થાતંત્ર વિકસિત કરીને અને ઘોષિત ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયા છે.
- (3) સંચાલનનું ત્રીજું કાર્ય સમૂહના મુખ્ય ઉત્તેજક અને સમૂહનાં લોકોને પૂર્વ નિર્ધારિત યોજનાઓ અને ઉદ્દેશો પ્રમાણે ઈચ્છિત કાર્યો કરવા માટે પ્રેરિત કરવાનું છે. ઈચ્છિત પરિણામો સુનિશ્ચિત કરવા માટેની પ્રેરણા નેતૃત્વનું એક અભિન્ન અંગ છે.
- (4) સંચાલનનું ચોથું કાર્ય યોજનાઓને ઉદ્દેશોપ્રમાણે પ્રમાણિત કરીને નિયંત્રિત કરવાનું છે. નિયંત્રણ એટલે ખરેખર પરિણામોને પ્રમાણિત માપદંડો સાથે સરખામણી કરીને મળેલ વિચલન દૂર કરી જરૂરી સુધારાત્મક પગલાં લેવાની કામગીરી છે.

વિશેષજ્ઞો પ્રમાણે સંચાલન એક જુદા પ્રકારની ગતિવિધિ છે. જે મુખ્ય રૂપથી અન્ય લોકોના માધ્યમથી કાર્ય કરવા માટે જવાબદાર છે અને આ બધા પ્રકારની માનવીય ગતિવિધિઓથી જુદી છે. આમ તેઓ માને છે કે તમામ સંચાલકીય કાર્યો સાર્વત્રિક છે અને સંચાલકો સંચાલનનાં કોઈપણ સ્તરે સંચાલનને લગતાં કાર્યો વિશિષ્ટ રીતે કરવા માટે સક્ષમ છે.

1.3 સંચાલનનું સ્વરૂપ :

સંચાલનના જુદા-જુદા પ્યાલોના આધારે સંચાલનનું સ્વરૂપ સમજાવી શકાય છે. જે નીચે પ્રમાણે છે.

- (1) સંચાલન - લક્ષ્ય આધારિત
- (2) સંચાલન - સાર્વત્રિક
- (3) સંચાલન - એકીકૃત
- (4) સંચાલન - સામાજિક પ્રક્રિયા
- (5) સંચાલન - બહુ વિષયક
- (6) સંચાલન - સતત પ્રક્રિયા
- (7) સંચાલન - અમૂર્ત
- (8) સંચાલન - કળાની સાથે-સાથે વિજ્ઞાન

(1) સંચાલન - લક્ષ્ય આધારિત

સંચાલન કોઈ સાધ્ય નથી પણ કેટલાક લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ માટેનું એક સાધન છે. લક્ષ્ય વગર સંચાલનનું કોઈ ઔચિત્ય નથી. સંસ્થાના લક્ષ્યોને સમૂહ લક્ષ્ય અથવા સંગઠનાત્મક લક્ષ્ય કહેવામાં આવે છે. સંચાલનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ માનવીય, ભૌતિક અને નાણાકીય સંસાધનોમાં દક્ષતા અને અર્થવ્યવસ્થાને સુનિશ્ચિત કરવાનો છે. સંચાલનની સફળતાને એ હદ સુધી માપવામાં આવે છે કે સ્થાપિત લક્ષ્યોને કેટલી હદ સુધી પ્રાપ્ત કરવામાં આવ્યા છે. આમ સંચાલન ઉદ્દેશપૂર્ણ હોય છે.

(2) સંચાલન સાર્વત્રિક છે :

સંચાલન દરેક સંગઠનાત્મક કાર્ય માટે એક જરૂરી તત્ત્વ છે. કાર્યોનું કદ કોઈપણ પ્રકારનું હોય. જ્યારે બે અથવા બે થી વધારે લોકો એકસાથે એક સામાન્ય ઉદ્દેશ માટે રોકાયેલા હોય ત્યાં સંચાલન જરૂરી છે. દરેક પ્રકારના સંગઠનો જેમ કે કુટુંબ, યુનિવર્સિટી, સરકાર, સેના, ક્રિકેટ ટીમ બધી જગ્યાએ સંચાલનની જરૂરિયાત છે.

આમ સંચાલન મહત્ત્વપૂર્ણ છે. સંચાલનના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો સંગઠિત ક્ષેત્રના બધા સંગઠિત પ્રયાસોને લાગુ પાડે છે. સંચાલક દરેક સ્તર ઉપર એકસરખા મૂળભૂત કાર્યોને કરે છે.

(3) સંચાલન-એકીકૃત બળ

સંચાલન વ્યક્તિઓ અને વ્યક્તિઓના સમૂહ વચ્ચે સમન્વય કરવાનું સાધન છે. સંચાલન વ્યક્તિગત ઉદ્દેશોને સંગઠિત ઉદ્દેશો સાથે એકીકૃત કરે છે. સંચાલન વ્યક્તિગત ભાગના સરવાળાથી વધારે પૂર્ણતા તરીકે કાર્ય કરે છે. એટલે કે કોઈ એક કર્મચારીનું વ્યક્તિગત પ્રદર્શન અગત્યનું નથી પરંતુ કર્મચારીનાં સમૂહનું પ્રદર્શન એટલે કે ધંધાકીય એકમનું પ્રદર્શન વધારે મહત્વ ધરાવે છે.

(4) સામાજિક પ્રક્રિયા

સંચાલન લોકો દ્વારા, લોકો માટે, લોકોનું છે. આ સામાજિક પ્રક્રિયા છે. કારણ કે તે આંતરવૈયક્તિક સંબંધોથી સંબંધિત છે. સંચાલનમાં માનવીય પરિબળ મુખ્ય પરિબળ છે. “સંચાલન લોકોનો વિકાસ છે ન કે વસ્તુઓની દિશા” એક સારો સંચાલક નેતા છે, બોસ નથી. આમ માનવીય પરિબળ સંચાલકીય પ્રક્રિયા માટેનું વિશિષ્ટ લક્ષણ છે.

(5) બહુવિધયક

સંચાલનને ગતિશીલ શરતો અંતર્ગત માનવીય વર્તન સાથે કાર્ય કરવાનું છે. આમ સંચાલન વિવિધ વિષયો જેમ કે ઈજનેરી, સમાજશાસ્ત્ર, મનોવૈજ્ઞાનિક, અર્થશાસ્ત્ર વગેરેના વિસ્તૃત જ્ઞાન દ્વારા મેળવેલી બાબતો ઉપર આધારિત છે. સંચાલનની મુખ્ય વિશેષતા છે કે તે અન્ય ક્ષેત્રોના અધ્યયન ઉપર આધારિત છે.

(6) સંચાલન એક સતત પ્રક્રિયા છે

સંચાલન એક સતત અને ગતિશીલ પ્રક્રિયા છે. સમૂહ ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે સંચાલનનું ચક્ર સતત કાર્યશીલ રહે છે. જ્યાં સુધી સંગઠિત પ્રવૃત્તિઓ ચાલતી રહે ત્યાં સુધી.

(7) સંચાલન અમૂર્ત છે

સંચાલન એક અદ્રશ્ય શક્તિ છે. આને જોઈ શકાતી નથી પણ પરિણામોના રૂપે આની ઉપસ્થિતિ દરેક જગ્યાએ અનુભવી શકાય છે. જો કે સંચાલન કાર્ય કરવાવાળા સંચાલક વધારે મૂર્ત અને દૃશ્યમાન હોય છે.

(8) સંચાલન એક કળા છે અને વિજ્ઞાન પણ છે

સંચાલન એ સંચાલકની આગવી આવડતથી અન્ય કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય લેવાની કળા છે અને સાથે સાથે સંચાલન વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો પર પણ આધારિત છે. આમ, સંચાલનમાં વ્યાવહારિક જ્ઞાનની સાથે ચોક્કસ વૈજ્ઞાનિક પર આધારિત પદ્ધતિઓનું જ્ઞાન જૂથ સંચાલક પાસે હોવું તેટલું જ જરૂરી છે. આમ, બંને કળા અને વિજ્ઞાનનાં સમન્વય દ્વારા સંસ્થાના ઈચ્છિત ઉદ્દેશો પરિપૂર્ણ કરી શકાતાં હોય છે.

1.4 સંચાલનનો પ્રશિષ્ટઅભિગમ : (1880-1920નો સમયગાળો)

‘પ્રશિષ્ટ’ શબ્દનો અર્થ પરંપરાગત રૂપથી સ્વીકૃત પામેલો અને લાંબા સમયથી સ્થાપિત છે. આનો અર્થ એ નથી કે પ્રશિષ્ટઅભિગમ સ્થિર અને સમયબદ્ધ છે.

પ્રશિષ્ટસિદ્ધાંતના કેટલાક પરિબળો આજે પણ આપણી સાથે છે એક અથવા બીજા રૂપે.

- આંતર-સંબંધિત કાર્ય-સંચાલનમાં કેટલાક આંતર-સંબંધિત અને આંતર-આધારિત કાર્ય હોય છે. જેમ કે આયોજન, વ્યવસ્થાપન, ભરતી અને પસંદગી, માર્ગદર્શન અને નિયંત્રણ.
- સાર્વત્રિક સિદ્ધાંત-સંચાલનના સિદ્ધાંતો અનુભવ પર આધારિત હોવાથી સાર્વત્રિક છે અને તેથી આ સિદ્ધાંતોને સમજવા, તેમનો અભ્યાસ કરવો સરળ છે.
- નોકરશાહી સંરચના - પરંપરાગત સિદ્ધાંત પ્રમાણે કાર્ય કરવા માટે સંગઠનનું નિર્માણ કરવું જોઈએ. કાર્યને નાના ભાગમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે અને અપેક્ષિત યોગ્યતાવાળા લોકોને

સોંપી દેવામાં આવે છે. કેટલાક નિયમો અને નિયંત્રણો દ્વારા કાર્યનું પરીક્ષણ અને નિયંત્રણ કરવામાં આવે છે.

- (D) ઈનામ-દંડની સજા-“નિયમોનું પાલન કરવું, આદેશોનું પાલન કરવું, પરિણામ જોવું અને ઈનામ મેળવવું”. જે લોકો આગળ વધે છે તેમના માટે રસદાર ગાજરનો રસ અને જે પાછળ રહે છે તેમને દંડ આપવામાં આવે છે. પરિણામો તૈયાર કરતી વખતે પણ સંસાધનોના કાર્યક્રમ ઉપયોગ ઉપર પણ ભાર મૂકવામાં આવે છે.

આમપ્રશિષ્ટઅભિગમ ત્રણ ધારાઓમાં વિકસિત થયેલું છે.

- (1) નોકરશાહી – વેબર (Bureaucracy-Weber)
- (2) વહીવટી સિદ્ધાંત – ફેયોલ(Administrative Theory Fayol)
- (3) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન – ટેલર(Scientific Management – Taylor)

(1) નોકરશાહી :

મેક્સ વેબરે(1864-1920) નોકરશાહી સંગઠનો ઉપર મોટાભાગના ખ્યાલોને રજૂ કર્યાં. નોકરશાહી એટલે એવું સંગઠન છે જેમાં નિયમ, પ્રક્રિયા, અવૈયક્તિક સંબંધ અને વિસ્તૃત તથા અધિકાર-જવાબદારીવાળા સંબંધોનું સંગઠન છે. વેબરેનોકરશાહી ભવિષ્યની કેટલીક વિશેષતાઓ જણાવી છે જે નીચે પ્રમાણે છે.

- (A) અધિકમ-અધિકમ : એક સંગઠનને ઉપરથી નીચે ઉતરતા કમમાં વિવિધ પદોનો કમ આપવાનો રસ્તો છે.
- (B) કાર્યનું વિભાજન : કુલ કાર્યને વિશિષ્ટ નોકરીઓમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. દરેક વ્યક્તિની નોકરી સરળ, નિયમિત અને સારી રીતે કાર્યોમાં વહેંચવામાં આવે છે. દરેક કર્મચારી પોતાની મર્યાદાઓને જાણે છે. એક જ પ્રકારના કાર્યને એકથી વધારે વખત કરવાથી તે વ્યક્તિ પણ એ કાર્યમાં વિશેષજ્ઞ બની જાય છે.
- (C) નિયમ, નિયંત્રણ અને પ્રક્રિયા : કર્મચારીઓના વ્યવહારોને નિયમોના માધ્યમથી નિયંત્રિત કરવામાં આવે છે. સંગતતા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ આ નિયમોનું ચુસ્ત રીતે પાલન કરે તેવી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે. તેમણે એક અવ્યક્તિગત અને ઉદ્દેશ્યપૂર્ણ તરીકે લાગુ કરવો જોઈએ.
- (D) દફતર રાખવું : દરેક વસ્તુનો રેકોર્ડ રાખવો. રોજબરોજના નિર્ણયો અને પ્રવૃત્તિઓનું દફતર (રેકર્ડ) રાખવા માટે ફાઈલો બનાવવી. જે ભવિષ્યમાં ઉપયોગી થાય.
- (E) અવ્યક્તિગત સંબંધ : દરેક વસ્તુ નિયમો પ્રમાણે આગળ વધવી જોઈએ. વ્યક્તિગત ભાવનાઓની આમાં કોઈ જગ્યા રહેતી નથી. દરેક કર્મચારી માટે એકસરખા નિયમ બનાવવાં અને નિર્ણયો વ્યક્તિગત પરિબળોના બદલે તર્કસંગત વિચારો દ્વારા લેવા જોઈએ.
- (F) વહીવટી વર્ગ : સામાન્ય રીતે કામના સમન્વય માટે વહીવટી વર્ગ જવાબદાર હોય છે. આ લોકોને નોકરશાહી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ અધિકારીઓને તેમની કાર્યક્ષમતા અને કૌશલ્ય પ્રમાણે પસંદગી કરવામાં આવે છે.

નોકરશાહીના લાભ અને ગેરલાભ

લાભ :

- (1) વિશિષ્ટીકરણ : દરેક સદસ્યને એક વિશિષ્ટ કાર્ય સોંપવામાં આવે છે. અને તેથી સમયની સાથે સારી કામગીરી દર્શાવવા સક્ષમ હોય છે.
- (2) માળખું : ફરજો અને જવાબદારીઓની ઓળખાણ કરીને અધિકમના અંતર્ગત સંબંધોનો અહેવાલ રજૂ કરીને માળખું તૈયાર કરવામાં આવે છે. સંરચના સદસ્યોની તેમની ન્યાયિક મર્યાદાઓને ઓળખવા અને કોઈપણ ઘર્ષણ વગર સંચાલિત કરવામાં મદદ કરે છે.

- (3) **તર્કશક્તિ** : નોકરશાહી સંગઠનમાં તર્કસંગતતા લાવે છે. નિર્ણય એક ઉદ્દેશના પ્રમાણે કરવામાં આવે છે અને સામાન્ય રીતે માપદંડો ઉપર સહમત થાય છે.
- (4) **પૂર્વાનુમાન** : નિયમ, પ્રશિક્ષણ, વિશેષતા, સંરચના અને નોકરશાહીના અન્ય પરિબળ સંગઠન માટે પૂર્વાનુમાન અને સ્થિરતા પ્રદાન કરવામાં સક્ષમ બનાવે છે.
- (5) **લોકતંત્ર** : નોકરશાહી સંગઠનોમાં નિર્ણય એક સ્વીકાર્ય માપદંડ પ્રમાણે આવે છે. નિયમ અને કાનૂન સંગઠનની અંદર સતત વ્યવહાર લાવે છે. કાર્યની પ્રાથમિકતાના આધારે પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે.
- (6) **યોગ્યતા** : યોગ્યતાના આધાર ઉપર લોકોની પસંદગી કરવામાં આવે છે. સંરક્ષક, ભેદભાવ અને અન્ય મનસ્વી આધારો ઉપર ભાર મૂકવામાં આવતો નથી. કારણ કે નોકરી માટે પ્રશિક્ષણ, અરજી કરવી અને પસંદગી પામવાની તક દરેક નાગરિક માટે ખુલ્લી છે.

ગેરલાભ :

- (1) **જડતા** : નોકરશાહીના ટીકાકારો દલીલ કરે છે કે આ જડ, સ્થિર અને અવિચલિત છે. નિયમોનું ચુસ્ત રીતે પાલન, સમયબદ્ધતા, પરંપરાગતનું ઉત્પાદન કરે છે.
- (2) **અવ્યક્તિગતતા** : નોકરશાહી વસ્તુઓને કરવાનાં યાંત્રિક રૂપ પર ભાર આપે છે. કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો અને ભાવનાઓના સ્થાન ઉપર નિયમો અને નિયંત્રણોને જોર આપે છે.
- (3) **ઉદ્દેશોનું વિકેન્દ્રિકરણ** : જેમ-જેમ સંગઠનાત્મક પ્રક્રિયાઓ વધારે ઔપચારિક થતી જાય છે તેમ તેમવ્યક્તિઓ વધારે વિશિષ્ટ થઈ જાય છે. વિશેષજ્ઞો, દા.ત. પોતાના લક્ષ્યો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે અને તેઓ આ ભૂલી શકી છે કે તેમનુંલક્ષ્ય સંગઠનના વ્યાપક ઉદ્દેશો સુધી પહોંચવા માટેનું એક સાધન છે.
- (4) **પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગીકરણ** : કાર્યનું ચુસ્ત વર્ગીકરણ લોકોને એવા કાર્યો કરવાથી રોકે છે, જે કરવામાં તેઓ સક્ષમ છે. દા.ત. એક પાઈપ ફીટીંગ કરવાવાળો એક પંપ સ્થાપિત કરી શકે છે. પણ તેને કામના નિયમ પ્રમાણે ઈલેક્ટ્રીકલ કનેક્શન કરવા દેવામાં આવતું નથી. ભલે તે આ કાર્ય કરવા માટે એકદમ સક્ષમ હોય.
- (5) **સામ્રાજ્ય નિર્માણ** : નોકરશાહી મોટાભાગે સંચાલકોને સામ્રાજ્ય નિર્માણકર્તાઓમાં ફેરવી દે છે. તે વધારે લોકો, વધારે સ્થાન, વધારે ભૌતિક સુવિધાઓનો સરવાળો કરીને પોતાની પરિસ્થિતિ અને શક્તિને વધારવાનો પ્રયાસ કરે છે.
- (6) **વિલંબ** : નોકરશાહી પેપર મીલ છે. જ્યાં બધું પેપર ઉપર નોંધાય છે. ફાઈલો અંતલીન આધિકારિક ચેનલોના માધ્યમથી આગળ વધે છે. જેના પરિણામસ્વરૂપે વિલંબ થાય છે.

[2] વહીવટી સિદ્ધાંત : (Administrative Theory)

હેનરી ફેયોલ (1841-1925), એક ફ્રાંસની કંપનીના એન્જિનીયર, સંચાલનના સિદ્ધાંતો અને કાર્યોના અભ્યાસમાં અગ્રણી હતા. તેઓએ કાર્યો અને સંચાલન વચ્ચે એક સ્પષ્ટ તફાવત રજૂ કર્યો છે. તેમણે સંચાલનના પાંચ મુખ્ય કાર્યો જણાવ્યા. (1) આયોજન (2) સંકલન (3) વ્યવસ્થા (4) નિયંત્રણ (5) પ્રભાવ કે નેતૃત્વ

આ કાર્યો એક સંચાલકના વ્યવસાયને કાર્યક્ષમ અને અસરકારક રીતે કરવામાં મદદ કરે છે. આ પાંચ કાર્યો સિવાય, ફેયોલે સંચાલનના 14 બીજા કાર્યોને પણ વિકસિત કર્યાં. જે બધા પ્રકારના કાર્યો, સ્તરો અને કદમાં લાગુ પાડી શકાય છે. આ 14 કાર્યો નીચે પ્રમાણે છે.

1. **કાર્ય વિભાજન** : કામને વિભાજિત કરી વિશિષ્ટ કાર્યોની વિશિષ્ટ વ્યક્તિઓને જવાબદારી આપવી. આ વિશિષ્ટિકરણ કર્મચારીઓને વધારે કાર્યક્ષમ બનાવી ઉત્પાદન વધારે છે.
2. **સત્તા અને જવાબદારી** : સત્તા ધરાવનારને આદેશ આપવાનો હક છે અને આજ્ઞાકારિકતા

મેળવવાની શક્તિ છે. સંચાલક આદેશ આપવા માટે સક્ષમ હોવો જોઈએ અને સત્તા તેમને આ હક આપે છે.

3. અનુશાસન : કર્મચારીઓને બધા નિયમોનું પાલન અને સન્માન કરાવવું જોઈએ.
4. પ્રભાવ કે નેતૃત્વથી એકતા : કર્મચારીઓને માત્ર એક સંચાલક પાસેથી નેતૃત્વ કે હુકમ મળતો હોવો જોઈએ.
5. દિશાની એકતા : સંપૂર્ણ સંગઠન એક જ દિશામાં એક જ ઉદ્દેશની તરફ આગળ વધવું જોઈએ.
6. સામાન્ય હિત : કોઈપણ સંગઠનના કર્મચારીઓના સામાન્ય હિતોને સમગ્ર રૂપથી સંગઠિત કરી કાર્ય કરવું જોઈએ.
7. પરિશ્રમને વળતર : કર્મચારીઓ અને નિયોજક બંનેને કાર્ય કરવા માટે યોગ્ય વળતર પ્રાપ્ત થવું જોઈએ. ફેયોલએ સંચાલકોને નફા વળતર માટેની દલીલ કરી છે અને કર્મચારીઓ માટે પરિશ્રમ બદલ વળતર માટેની દલીલ કરી છે.
8. આદેશ :યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સ્થળે માલસામગ્રી અને કર્મચારીઓની ગોઠવણી કરવા અંગે જરૂરી આદેશ આપવાનું કાર્ય પણ સંચાલનનું છે.
9. કેન્દ્રીકરણ :ફેયોલે કેન્દ્રીકરણને આધીન ભૂમિકાના મહત્વને ઓછું કરવામાં વ્યાખ્યાયિત કર્યો છે. વિકેન્દ્રીકરણનું મહત્વ વધી રહ્યું છે. કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણને કેટલી હદ સુધી અપનાવવું જોઈએ તે સંગઠન ઉપર આધાર ધરાવે છે.
10. શ્રેણીબદ્ધ શ્રુંખલા :માહિતી સંચાર યોગ્ય રીતે થાય તે માટે સંસ્થામાં શ્રેણીબદ્ધ શ્રુંખલા બનાવવામાં આવે છે. પરંતુ કેટલીકવાર વધુ પડતી શ્રુંખલાઓને કારણે માહિતી સંચારમાં વિલંબ થતો હોય છે. આવા સંજોગોમાં જે શ્રુંખલામાં વિલંબ થતો હોય તે શ્રુંખલા કુદાવવામાં આવે છે. જેને ગેંગ્લેક સિદ્ધાંત કહેવામાં આવે છે.
11. સમાનતા : સંચાલકોનો કર્મચારીઓ સાથેનો વ્યવહાર બિનભેદભાવવાળો હોવો જોઈએ. સમાનતા એ ન્યાય અને દયાળુતા બંનેનો સરવાળો છે.
12. કાર્યકાળની સ્થિરતા : સંચાલકે વ્યવસ્થિત માનવસંસાધન યોજના આપવી જોઈએ અને તે સુનિશ્ચિત કરવું જોઈએ કે ખાલી પડેલી જગ્યાઓને ભરવા માટે વ્યવસ્થિત વિકલ્પ ઉપલબ્ધ રહે.
13. શરૂઆત :સંચાલકે કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવતા નવા કાર્યની શરૂઆતને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે પગલાં લેવા જોઈએ. જેથી આત્મદિશાના માધ્યમથી કરવામાં આવેલા નવા અથવા વધારાના કાર્યને પ્રવૃત્તિ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય.
14. ગર્વની ભાવના :સંચાલક કર્મચારીઓ વચ્ચે સારી ભાવનાઓ અને સદ્ભાવ ઊભો કરે એવા પ્રકારનો વ્યવહાર હોવો જોઈએ.

ફેયોલ દૃઢ રીતે માને છે કે સંચાલન એ કાર્યો અને સિદ્ધાંતોની બાબતમાં સાર્વત્રિક છે. તેમના પ્રમાણે જે લોકો સંચાલનનું સામાન્ય જ્ઞાન પ્રાપ્ત કરે છે. તે બધા પ્રકારના સંગઠનોનું સંચાલન કરી શકે છે.

ફેયોલ દ્વારા આપવામાં આવેલા અભિગમનો ફાળો અને મર્યાદાઓ :

ફાળો :

- (1) વૈચારિક પાયો :ફેયોલનો સંચાલનમાં ફાળો અદ્વિતીય અને મૂલ્યવાન છે. તેમણે સંચાલન પ્રક્રિયાનું વિશ્લેષણ કરવા માટે એક વૈચારિક પાયો આપ્યો છે. તેમના પ્રમાણે કોઈપણ વ્યવસાયના કાર્યોને મુખ્ય કાર્યોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે. આ મુખ્ય કાર્યો આયોજન, સંકલન, વ્યવસ્થા, પ્રભુત્વ કે નેતૃત્વ તથા નિયંત્રણ અને 14 બીજા કાર્યો અને આ કાર્યોને સાર્વત્રિક રીતે લાગુ પાડી શકાય છે.

(2) સંચાલનના સિદ્ધાંતો સાર્વત્રિક રીતે લાગુ પાડી શકાય છે

ફેયોલ પ્રમાણે સંચાલકીય કૌશલ્ય સાર્વત્રિક છે. તેમણે સંચાલનના ખ્યાલો માટે એક પથદર્શક તરીકેની સેવા આપી છે. ફેયોલ હંમેશા માનતા કે સંચાલકીય ક્ષમતાને ઘર, ચર્ચ, સેના, શાળા અને રાજનીતિની સાથે-સાથે ઉદ્યોગોમાં પણ લાગુ પાડી શકાય છે.

મર્યાદાઓ :

- (1) અનુભવજન્ય પુરાવાની અછૂત : આ સિદ્ધાંત અનુભવજન્ય પુરાવાને સમર્થન કરતો નથી. ફેયોલ દ્વારા કેટલાક સિદ્ધાંતોને અને શરતોને યોગ્ય રીતે સમજાવવામાં આવેલ નથી. દા.ત. વિશિષ્ટીકરણનો સિદ્ધાંત આપણને કાર્યોના વિભાજનની પદ્ધતિ બતાવતો નથી. એટલા માટે આ સિદ્ધાંતોની ટીકા કરવામાં આવી છે.
- (2) માનવીય પરિબળની ઉપેક્ષા : આ સિદ્ધાંત માનવને નિષ્ક્રિય અને માત્ર સંગઠનાત્મક નિયમો અને આર્થિક પ્રોત્સાહનો ઉપર પ્રતિક્રિયા કરવા સક્ષમ છે. માનવીય વિશેષતાઓ જેમ કે ભાવનાત્મક દ્રષ્ટિકોણ અને રચનાત્મકતાની સંપૂર્ણ રીતે ઉપેક્ષા કરવામાં આવેલ છે.
- (3) પોટી ધારણાઓ : આ સિદ્ધાંત ધારે છે કે બધા સંગઠનોના નિયમો અને સિદ્ધાંતો એકસરખી રીતે સંચાલિત થવા જોઈએ. આ સંગઠનથી સમસ્યા ઊભી કરતા કાર્યોની ઓળખથઈ શકતી નથી. ઔપચારિક સત્તા સંચાલકોને કર્મચારીઓને નિયંત્રિત કરવા માટે પર્યાપ્ત નથી.
- (4) જુદી પરિસ્થિતિ માટે જુદી રીતે કાર્ય : ફેયોલ પ્રમાણે જુદી-જુદી પરિસ્થિતિઓ માટે જુદી-જુદી રીતે કાર્ય કરવું જોઈએ. જે સમય પ્રમાણે પોતાનું બળ, સંગઠનાત્મક જરૂરિયાતો, મંડળના દબાણો અને હરીફ પ્રતિક્રિયાઓ વગેરેનાં મૂલ્યાંકન પર આધારિત હોય છે.
- (5) સંચાલન તરફી વ્યવસ્થાપનનો પૂર્વગ્રહ : આ સિદ્ધાંત સંચાલન તરફી વ્યવસ્થાપનથી પીડિત છે. જ્યારે સંચાલકીય વ્યવહારને વધારે સમજાણની અપેક્ષાએ સામાન્ય લોકોને શું કરવું જોઈએ અને શું ન કરવું જોઈએ તેમાં વધારે રસ છે. આ સિદ્ધાંત કઈ જગ્યાએ અને ક્યારે સિદ્ધાંતોને લાગુ કરવું છે તે વિશે માહિતી આપતો નથી.
- (6) ઐતિહાસિક મહત્વ : આ સિદ્ધાંતનું માત્ર ઐતિહાસિક મહત્વ છે. આ સિદ્ધાંતથી વર્તમાન સમયમાં લોકો પાસેથી કામ કરાવવાનું શક્ય નથી.

[3] વૈજ્ઞાનિક સંચાલન :

એફ. ડબલ્યુ. ટેલરેનોકરીઓનું વિશ્લેષણ કરવા અને તેને ફરીથી ઘડવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે. જેથી તેમને વધારે કુશળતાપૂર્વક કરી શકાય. આના માટે તેમણે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત રજૂ કર્યો.

વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત :

- (i) દરેક કાર્યને વૈજ્ઞાનિક રીતે ઘડવું જોઈએ જેથી જૂનાનિયમ આધારિત પદ્ધતિઓને બદલી શકાય.
- (ii) શ્રમિકોની પસંદગી વૈજ્ઞાનિક ઢબે થવી જોઈએ. જેથી તે વધારે ઉત્પાદન કરી શકે.
- (iii) વૈજ્ઞાનિક ઢબે ઘડવામાં આવેલી નોકરીઓ અને શ્રમિકોને એકસાથે લાવી તેમની વચ્ચે સંકલન કરવું.
- (iv) સંચાલન અને શ્રમિકોની વચ્ચે શ્રમ અને સહયોગનું વિભાજન થવું જોઈએ.
ટેલરે કર્મચારી કલ્યાણની સાથે-સાથે ઉત્પાદન ક્ષમતાના મહત્વ ઉપર ભાર મૂક્યો. ઉત્પાદકતાને વધારવા માટે કામગીરી આધાર ઉપર વેતન અને પ્રોત્સાહન આપવું, ઓછા પ્રયત્નોથી વધારે ઉત્પાદન ઉપર ભાર મૂકવો.

• **વૈજ્ઞાનિક સંચાલનની પદ્ધતિઓ :**

- (A) **વૈજ્ઞાનિક કાર્ય આયોજન :** વૈજ્ઞાનિક કાર્ય એ કાર્યની માત્રા છે. જે એક સામાન્ય કાર્યકર, સામાન્ય કામની પરિસ્થિતિઓમાં દિવસ દરમિયાન કાર્ય કરી શકે. શું કામ કરવાનું છે, કેવી રીતે, ક્યારે અને કોના દ્વારા કરવું તે સંચાલકે અગાઉથી નક્કી કરવું જોઈએ. અંતિમ લક્ષ્ય એ હોવું જોઈએ કે કાર્ય, મહત્તમ કાર્યક્ષમતાને પ્રોત્સાહન આપતા તર્કબદ્ધ ક્રમમાં થયું છે.
- (B) **સમય અને ગતિ અભ્યાસ :** સમય અને ગતિ અભ્યાસની ટેલર દ્વારા નોકરી પરની નકામી અને બિનઉત્પાદક ગતિઓને અલગ પાડવાના હેતુથી હિમાયત કરવામાં આવી છે. સમય અભ્યાસ આપેલ કામ કરવા માટે જરૂરી ઓછામાં ઓછો સમય દર્શાવશે. કાર્ય કરવા માટે કામદારો દ્વારા લેવાયેલા સમયની પહેલા નોંધ રાખવી અને આ માહિતીનો ઉપયોગ સમય સ્તર નિર્ધારિત કરવા માટે થવો જોઈએ.
- (C) **માનકકરણ :** વૈજ્ઞાનિક સંચાલન અંતર્ગત કાર્ય, સામગ્રી, કામ કરવાની પદ્ધતિઓ, ગુણવત્તા, સમય અને કિંમત, કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ વગેરે માટેના ધોરણો અગાઉથી નક્કી કરેલા હોવા જોઈએ. આ ઉત્પાદનની પ્રક્રિયાને સરળ બનાવવા, સંસાધનોનો બિનકાર્યક્ષમ ઉપયોગ ઘટાડવા, કાર્યની ગુણવત્તા સુધારવા વગેરેમાં મદદ કરે છે.
- (D) **વિભેદક એકમ દીઠ પદ્ધતિ:** ટેલરે કામદારોની વાસ્તવિક કામગીરીના આધારે વિભેદક એકમ દીઠ પદ્ધતિની હિમાયત કરેલી છે. આ યોજનામાં જે કામદાર સામાન્ય કાર્યને પૂર્ણ કરે છે તેને જે કામદાર મેનેજમેન્ટ દ્વારા નિર્ધારિત કરવામાં આવેલી સમયમર્યાદામાં ન પૂર્ણ કરનાર કરતા વધારે વેતન મળે છે. વધુ કામ કરવા માટે અને વધુ કમાવવા માટે દરેક કામદારને અનિચ્છનીય સ્પર્ધાત્મક યોજનાઓમાં દરેક અન્ય કામદાર સામે મૂકવામાં આવે છે. લાંબા ગાળે આ કામદારના સ્વાસ્થ્ય ઉપર અસર કરશે અને આ યોજના કામદાર વર્ગને કાયમી ધોરણે વિભાજિત કરશે.
- (E) **કાર્યાત્મક દેખરેખ:** વધારે ઉત્પાદન નિયંત્રણ પ્રાપ્ત કરવા માટે, ટેલરે કાર્યાત્મક અગ્રણીની હિમાયત કરી હતી. જેમાં ફેક્ટરીને ઘણા ભાગોમાં વહેંચવામાં આવે છે અને દરેક ભાગ પર દેખરેખ રાખવા માટે સુપરવાઈઝરની નિમણૂક કરવામાં આવે છે.

વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો ફાળો અને મર્યાદાઓ

(1) **કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉત્પાદન પદ્ધતિઓ :**

ગિલબ્રેથ પ્રમાણે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો પ્રાથમિક લાભ 'સંરક્ષણ અને બચત' હતું જે કોઈ પણ ઊર્જાના પર્યાપ્ત ઉપયોગ માટે અપેક્ષિત છે.

વિશિષ્ટીકરણ અને શ્રમનું વિભાજન અમેરિકા અને અન્ય વિકાસશીલ દેશોમાં બીજી ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ લાવ્યું છે. અમેરિકનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના અભિગમને ચમત્કાર છે માને છે કારણ કે તેની સમય અને ગતિ પદ્ધતિઓ સ્પષ્ટ રીતે દર્શાવે છે કે કાર્યોને કઈ રીતે વધુ કાર્યક્ષમ અને તર્કસંગત રીતે ગોઠવી શકાય છે.

(2) **સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ હલ કરવાની તર્કસંગત રીત :**

કાર્યકારોની કાર્યક્ષમતા વધારવામાં વૈજ્ઞાનિક પસંદગી અને કામદારોના વિકાસની ભૂમિકા પણ જોવામાં આવી છે. સંચાલકોને એક શ્રેષ્ઠ માર્ગદર્શન અને લઘુત્તમ પ્રયત્નો અને ખર્ચથી કાર્યો પૂર્ણ પ્રાપ્ત કરવાના ઉદ્દેશથી કાર્ય ઘડવા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવ્યો.

(3) **શૌર્ય આકૃતિ :**

ટેલરને અમુક ચોક્કસ કારણોસર સંચાલનના ઇતિહાસમાં એક પરાક્રમી વ્યક્તિ માનવામાં આવે છે.

- (1) કાર્યોનું આયોજન, લોકોની વૈજ્ઞાનિક પસંદગી, યોગ્ય માણસને નોકરી પર મૂકવા, કર્મચારીના પ્રયત્નોને પુરસ્કાર આપવાનું, અયોગ્યતા સામે લડવાની વકીલાત કરનાર તે પ્રથમ વ્યક્તિ છે.

(2) તેમણે તેમના વિચારોને નક્કર આકાર આપ્યો અને વર્ષોથી સમયની કસોટીના સિદ્ધાંતોના સમૂહમાં સંચાલકીય વિચારસરણી ઘટાડી.

મર્યાદાઓ :

(1) **શોષક ઉપકરણ :**

વૈજ્ઞાનિક સંચાલને કામદારોને વધુ કમાવા માટે સમયની વિરુદ્ધ દોડ કરાવી પણ અંતે શ્રમનું ફળ કામદાર ક્યારેય પણ પૂર્ણ માત્રામાં માણી શક્યા નથી. અને જ્યારે કામદારો પોતાનું લોહી વહેવડાવતા ત્યારે માલિકે ઉજવણીનો આનંદ માણ્યો.

(2) **બિનવ્યક્તિગત કાર્ય :**

વૈજ્ઞાનિક સંચાલને સ્તરીકૃત નોકરીઓ કામદારોને પૂરી પાડી. બધું એકસરખું ગોઠવવામાં આવ્યું હતું. કામદારો દરરોજ સમાન કામગીરીનું પુનરાવર્તન કરતાં. જેના કારણે કંટાળો અને એકવિધતા ઉત્પન્ન થઈ. કામદારોને ભવ્ય મશીન સાધનો બનવાનો વિચાર ગમતો ન હતો.

(3) **બિન-મનોવૈજ્ઞાનિક :**

ટેલર માનતા હતા કે મહત્તમ ઉત્પાદકતા માત્ર 'પ્રથમ વર્ગના માણસો' દ્વારા મેળવી શકાય છે. પરંતુ વેતન કેવી રીતે ચૂકવવું અને કામદારોની કાર્યક્ષમતા કેવી રીતે માપી શકાય તે અંગે મનોવૈજ્ઞાનિક રીતે કોઈ રજૂઆત કરવામાં આવી નથી.

(4) **બિનલોકશાહી :**

સંચાલકો અમલ કરનારા કામદારોની યોજના ઘડતા. આમ સંચાલકો હંમેશા પડકારરૂપ, નવિન કાર્યો કરે જ્યારે કર્મચારીઓ કંટાળાજનક નિયમિત અને સ્તરીકૃત નોકરીકરે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલન એક રીતે કામદારોને વિચારી શકતા નથી તેવા પ્રાણીઓ માને છે.

(5) **અસામાજિક :**

વૈજ્ઞાનિક સંચાલન કામદારોને આર્થિક સાધનો તરીકે જોવે છે. તેઓ કોઈપણ ક્રિયા પ્રતિક્રિયા વગર કામ કરવા માટે બનાવવામાં આવ્યા છે તેવું માને છે.

(6) **બિન-મૌલિક :**

હોગલેન્ડે ટેલરના વિચારોની મૌલિકતા પર પ્રશ્નો ઉઠાવ્યાં અને લાગ્યું કે તેમનું યોગદાન કંઈક અંશે બિન-મૌલિકથઈ ગયું છે. અન્ય સંશોધનકારોને લાગ્યું કે બેથલહેમ સ્ટીલ પર ટેલરનો અહેવાલ લગભગ સંપૂર્ણપણે ખોટો હતો.

(7) **અવાસ્તવિક :**

ટેલરનું માનવું હતું કે કર્મચારીઓ ભૌતિક લાભથી પ્રેરાય છે. વર્તમાન સંશોધન આ દલીલને ટેકો આપતું નથી. આધુનિક કર્મચારીઓ, કામથી મળતા આર્થિક પ્રોત્સાહનો સિવાય, નોકરીમાંથી મળતો સંતોષ, વિકાસની તકો, પડકારજનક કાર્ય વગેરેથી પણ કાર્ય કરવા અભિપ્રેરિત થાય છે.

1.5 નવપ્રશિષ્ટઅભિગમ :

નવપ્રશિષ્ટસિદ્ધાંત માનવસંબંધી અને વર્તનવિજ્ઞાનની ચળવળ સાથે સંબંધિત છે. પ્રો. એલ્ટન માયો (Elton Mayo) દ્વારા ઉત્પાદકતા અને સંતોષની સપાટી વધારવા માટે માનવસંબંધોની પહેલ કરવામાં આવી. આ અભિગમ સર્વપ્રથમ -1927 અને 1932ની વચ્ચે વેસ્ટર્ન ઈલેક્ટ્રીક કંપનીના પ્લાન્ટમાં હાથ ધરવામાં આવેલા હોથ્રોન (Hawthorne) પ્રયોગો તરીકે ઓળખાતા સુધારાઓ દ્વારા પ્રકાશિત કરાયો હતો. 'એલ્ટન માયો' અને મેરી પાર્કર ફોબેટે માનવસંબંધના અભિગમનો મુખ્ય ફાળો આપનાર છે. માનવસંબંધ અભિગમના વધારાના સુધારા સ્વરૂપે વર્તન વિજ્ઞાન સંચાલન અભિગમની શરૂઆત થઈ. માનવસંબંધ ચળવળ અને વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમ નીચે પ્રમાણે સમજાવ્યો છે.

(I) માનવસંબંધ ચળવળ :

માનવસંબંધોની ચળવળ એવા પરિબળો સાથે કામ કરે છે કે જે કામદારોના ભાગમાં ઉચ્ચ કામગીરીને પ્રોત્સાહિત કરે છે. કામ કરવાની સ્થિતિમાં સુધારો, કામના કલાકો ઓછા કરવા, કામદારોના સમાજિક સંબંધોમાં સુધારણા ઉપરાંત નાણાકીય લાભ ઉત્પાદકતા વધારવામાં મદદ કરે છે. આ ક્ષેત્રના કેટલાક વિચારકોના ફાળાની ચર્ચા અહીં કરવામાં આવી છે.

એલ્ટન માયો (1880-1949)

એલ્ટન માયો અને તેના સાથીઓએ માનવસંબંધોના અભિગમમાં મોટો ફાળો આપ્યો અને મોયોને માનવ સંબંધ ચળવળ (Human Relations Movement)ના પિતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. તેમનો હોટ્તોન પ્રયોગ જાણીતો છે. પશ્ચિમ ઈલેક્ટ્રીક કંપનીના શિકાગો નજીકના હોટ્તોન પ્લાન્ટમાં 1927માં એક વ્યાપક તપાસ શરૂ કરવામાં આવી હતી. આ અભ્યાસ કામદારોના ઉત્પાદન પર વધુ ભૌતિક સુવિધાઓની અસર નક્કી કરવા માટે હાથ કરવામાં આવ્યો હતો. કામદારો ઉપર તેમની કાર્યક્ષમતા પર વિવિધ પરિસ્થિતિઓની અસરને શોધવા માટે ઘણા પ્રયોગો કરવામાં આવ્યા હતા. જેના તબક્કાઓ નીચે પ્રમાણે છે.

આ પ્રયોગના પ્રથમ તબક્કામાં ઈલેક્ટ્રીકલ એસેમ્બલી પરીક્ષણમાં રોકાયેલ પાંચ છોકરીઓ સામેલ હતી. આ છોકરીઓના બાકીના ભાગથી અલગ કરી રિલે એસેમ્બલી ટેસ્ટ રૂમ તરીકે ઓળખાતા એક અલગ રૂમમાં મૂકવામાં આવી હતી. તેમની કામગીરીની નોંધ મેળવવા માટે એક સુપરવાઈઝર જોડાયેલ હતા. આ પ્રયોગ 42 વર્ષ સુધી ચાલુ રહ્યો અને વિસ્તૃત આરામ અવધિ દરેક સપ્તાહમાં કાર્યકારી સપ્તાહને 48 થી 42 કલાક ઘટાડવા જેવા ફેરફારો કરીને તેમની અસરોમાં સુધારો દર્શાવ્યો.

- અગાઉ રજૂ કરેલા તમામ સુધારાઓ વ્યવસ્થિત રીતે દબ કરવામાં આવ્યા હતા. તેમ છતાં ઉત્પાદન થોડું ઘટી ગયું હતું પરંતુ તેમ છતાં પ્રયોગો પહેલાનાં ઉત્પાદન કરતા તે વધારે હતું.
- સુધારાઓ ફરીથી રજૂ કરવામાં આવ્યા હતા. આ ઉત્પાદન વધ્યું અને તે પણ 42 કલાક સુધી કામ કરતા તે પાછલા રેકોર્ડ કરતા વધુ હતું.

સંશોધકો આશ્ચર્યચકિત થઈ ગયા હતા અને આવા ફેરફારોના કારણો સમજાવી શક્યા નહીં. પાછળથી ધ્યાન દોર્યું હતું કે પ્રયોગો માટે તેમની માન્યતાના કારણે કર્મચારીઓનું મનોબળ સુધર્યું છે અને તેથી તેમનું પ્રદર્શન વધુ સારું હતું. છોકરીઓ એક ગૂંથેલું જૂથ બની અને સંશોધન સાથે ખુશીથી સહકાર આપ્યો. સંશોધનનો ભાગ બનવા માટે અન્ય લોકોનું ધ્યાન તેઓએ મેળવ્યું, તેણે એક પ્રેરણાત્મક પરિબળ તરીકે પણ કામ કર્યું.

- આ અભ્યાસના છેલ્લા તબક્કામાં બિન પ્રાયોગિક જૂથ પરની કાર્યપદ્ધતિઓની તપાસનો સમાવેશ થતો હતો. તેમના અવલોકન દરમ્યાન એવું નોંધવામાં આવ્યું હતું કે કર્મચારીઓ એક ચોક્કસ આચારસંહિતા ચલાવી રહ્યા છે અને તેઓ ખૂબ ઉત્પાદન કરતા અને ખૂબ ઓછું ઉત્પાદન વચ્ચેનું ઉત્પાદન પ્રતિબંધિત કર્યું હતું. તે સ્પષ્ટ હતું કે આ અનૌપચારિક સંસ્થા સાથેનું જોડાણ, વધુ કમાણી માટેની વ્યક્તિગત અને કંપનીની ઔપચારિક આવશ્યકતા બંને કરતા મજબૂત હતું.

પ્રાયોગિક જૂથનો ભાગ બનવાને લીધે કર્મચારીઓને સંચાલન સાથે અનૌપચારિક જોડાણ વધે છે અને તેથી ઓછા સમયમાં વધુ કાર્ય ઉત્પાદન કરી શકાય છે. જ્યારે બિનપ્રાયોગિક જૂથને સંચાલન સાથે ઔપચારિક જોડાણ જ રહે છે અને તેથી તેમની કામગીરીમાં કોઈ ફેરફાર પડતો નથી. તેથી સંચાલક દ્વારા સંસ્થામાં અનૌપચારિક વાતાવરણ ઊભું કરી કર્મચારીઓ સાથે વ્યક્તિગત સંબંધ સ્થાપિત કરી તેમની કામગીરીમાં નોંધપાત્ર સુધારો લાવી શકાય છે.

હોટ્તોનના અભ્યાસથી બહાર આવ્યું કે સંસ્થા માત્ર પુરુષો અને કાર્યોની ઔપચારિક વ્યવસ્થા જ નથી પણ એક સામાજિક વ્યવસ્થા પણ છે કે જે ફક્ત મનોવિજ્ઞાન અને અન્ય વર્તન વિજ્ઞાનના સિદ્ધાંતોના ઉપયોગથી સફળતાપૂર્વક ચલાવી શકાય છે.

હોથ્રોન અભ્યાસના તારણો :

(1) સામાજિક પરિબલોની અસર :

સામાજિક પરિબલોની અસર કામદારોની ઉત્પાદકતા પર દેખાતી હતી. વધતા ઉત્પાદન માટે સામાન્ય રીતે

જાણીતાનાણાંકીય પ્રોત્સાહનો દેખાતા ન હતાં. એલ્ટન માયોએ સંગઠનને 'સામાજિક પ્રણાલી' ગણાવ્યું હતું અને કાર્યસ્થળ ઉપરના સામાજિક ધોરણો લોકોને પ્રોત્સાહિત કરવામાં મહત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે. તે સામાજિક સંબંધોનું પુનર્ગઠન હતું. જે હોથ્રોનના અભ્યાસમાં ઉત્પાદકતામાં ફેરફાર લાવવાનું મુખ્ય કારણ હતું. તે સ્પષ્ટ કરવામાં આવ્યું હતું કે માણસ મુખ્યત્વે તેની સામાજિક જરૂરિયાતો એટલે કે સુરક્ષા, માન્યતા, મનોબળ અને લાગણીશીલતા દ્વારા પ્રેરિત હતો. ઉત્પાદકતા વધવાનું કારણ સામાજિક જૂથના અસરકારક કાર્યો અને તેના દેખરેખ રાખનારાઓ સાથેના સંબંધો હતા.

(2) અનોપચારિક જૂથોનું મહત્વ :

એવું જોવા મળ્યું હતું કે ઔપચારિક જૂથોની ખામીઓને દૂર કરવા માટે કામદારો અનોપચારિક જૂથો બનાવે છે. કામકાજની કામગીરી પ્રત્યે ઉત્પાદકો અને કામદારોના વલણ ઉપર અનોપચારિક કાર્યજૂથો ઉપર મોટો પ્રભાવ હતો. સામાજિક પદ્ધતિ અને વ્યવસ્થાપનની માંગને બદલે જૂથનું દબાણ, ઉત્પાદક કામદારો કેવા હશે તેના પર વારંવાર મજબૂત પ્રભાવ રહ્યો હતો.

(3) નેતૃત્વ :

જૂથ પ્રવૃત્તિઓને નિર્દેશિત કરવા માટે નેતૃત્વ જરૂરી છે. સંચાલકો દ્વારા નિયુક્ત ઔપચારિક સુપરવાઈઝર ઈચ્છિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરી શકતો નથી. 'અનોપચારિક નેતાઓ' તે અનોપચારિક જૂથોને સ્વીકાર્ય છે. તેમની વર્તણૂક પદ્ધતિ વધુ પ્રભાવ ધરાવે છે કારણ કે તેઓ પોતાને જૂથો સાથે જોડે છે. ઔપચારિક રીતે નિમણૂક કરેલા સુપરવાઈઝરે જૂથની સામાજિક સમસ્યાઓ માટે સહકાર મેળવવા અને કામદારો પાસેથી વધુ સારા કામ મેળવવા માટે જૂથ સાથે જોડાવું જોઈએ.

(4) યોગ્ય સંદેશાવ્યવહાર :

સંચાલકો અને કામદારો વચ્ચે સારી સમજ માટે યોગ્ય સંદેશાપદ્ધતિ જરૂરી છે. પ્રયોગો દર્શાવે છે કે જો કામદારોને નિર્ણય લેવાનો તર્ક સમજાવવામાં આવે તો નિર્ણય લેવામાં તેમની ભાગીદારી વધારે સારું પરિણામ લાવે. સંચાલકોએ કામદારોના વલણ અને દૃષ્ટિકોણને સમજવો જોઈએ અને તેમને યોગ્ય માન્યતા આપવાથી ઘણી મુશ્કેલીઓ દૂર કરવામાં મદદ કરશે.

(5) સમતોલ અભિગમ :

પ્રયોગો દર્શાવે છે કે સમગ્ર પરિસ્થિતિમાં સમતોલ અભિગમ અપનાવવો જોઈએ. એક પરિબલને ધ્યાનમાં લઈને કામદારોની સમસ્યા સમજી શકાતી નથી અથવા સંચાલકો એક પાસાં પર ભાર મૂકીને પરિણામ પ્રાપ્ત કરી શકતા નથી. બધી પરિસ્થિતિઓ પર ચર્ચા થવી જોઈએ અને સંપૂર્ણ પરિસ્થિતિ સુધારવા માટે નિર્ણયો લેવા જોઈએ. સંપૂર્ણ પરિસ્થિતિ માટે સમતોલ અભિગમ વધુ સારા પરિણામો બતાવી શકે છે.

• સંચાલન વિચાર (Management thought)માં માયોનો ફાળો :

માયો પ્રથમ વ્યક્તિ હતા કે જેમણે વિજ્ઞાન અને તકનીકના વિકાસના સંદર્ભમાં કામદારોની સમસ્યાઓની સમજ માટે હિમાયત કરી હતી. તેમના મુખ્ય ફાળાનું વર્ણન નીચે પ્રમાણે છે :

1. માનવ સંબંધ અભિગમ:

માયોના વિચારો સંચાલનના માનવસંબંધ અભિગમમાં એક સીમાચિહ્ન રૂપ અને એક વળાંક હતા. તેમણે સંચાલનમાં માનવ પરિબલનું મહત્ત્વ સમજ્યું. તેમણે કહ્યું કે માનવીઓ સંગઠનાત્મક કામગીરીમાં જટિલ અને પ્રભાવશાળી નિવિષ્ટ સામગ્રી છે. માનવીની સામાજિક અને માનસિક જરૂરિયાતોને અવગણી શકાય નહિ.

2. બિનઆર્થિક પુરસ્કારો :

પરંપરાગત ધારણા એવી હતી કે જો વધુ નાણાંકીય પ્રોત્સાહનો આપવામાં આવે તો કામદારો વધુ કામ કરશે. ટેલર આ અભિગમના મુખ્ય સમર્થક હતા. એલ્ટન માયોએ જણાવ્યું કે આર્થિક પ્રોત્સાહન તકનીકો માત્ર અપૂરતી જ નહિ પણ અવાસ્તવિક પણ હતી. માનવીય અને આદરણીય વર્તન, ભાગીદારીની ભાવના અને તેની સાથે સંબંધ, માન્યતા, મનોબળ, માનવગૌરવ અને સામાજિક ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા, શુદ્ધ નાણાંકીય પુરસ્કારો કરતાં કેટલીકવાર વધુ મહત્વપૂર્ણ હોય છે.

3. સામાજિક પ્રાણી :

માયોએ સામાજિક પ્રાણીની કલ્પના વિકસાવી. તેમણે કહ્યું કે માણસ મૂળભૂત રીતે સામાજિક જરૂરિયાતોથી પ્રેરિત હોય છે અને અન્ય લોકો સાથેના સંબંધો દ્વારા તેની ઓળખની ભાવના પ્રાપ્ત કરે છે. તે સંચાલકીય પ્રોત્સાહનો અને નિયંત્રણોને બદલે ગરીબ જૂથના સામાજિક દળો માટે વધુ પ્રતિભાવ આપે છે. તેમણે ઉત્પાદકતાને સામાજિક ઘટના સાથે પણ જોડ્યું.

4. એક સામાજિક વ્યવસ્થા તરીકે સંસ્થા :

માયો પ્રમાણે સંસ્થામાં અનૌપચારિક સંબંધો ઔપચારિક સંબંધો કરતા વધુ અસરકારક હોય છે. લોકો તેમની લાગણીઓને વલણ આપવા માટે અનૌપચારિક જૂથો બનાવે છે અને આવા જૂથોની કાર્યવાહી માટે માર્ગદર્શન મેળવે છે.

વૈજ્ઞાનિક અને ઉત્સાહી સંશોધનના અભાવ માટે હોથ્રોનના પ્રયોગની ટીકા કરવામાં આવી હતી. સામાન્યીકરણના માટે પ્રયોગો ખૂબ જ સાંકડા હતા. આ નિરીક્ષણો છતાં માયોનું કાર્ય વ્યવસ્થાપન વિચારના વિકાસમાં એક વળાંક છે.

માનવસંબંધોનીચળવળ સાથે સંકળાયેલ બીજો વિચારક 'ફોલેટ' છે. તેમણે હાર્વર્ડ અને કેમ્બ્રિજ ખાતે રાજકીય વિજ્ઞાન અને અર્થશાસ્ત્રનો અભ્યાસ કર્યો હતો. તેઓ શૈક્ષણિક મનોરંજન અને વ્યાવસાયિક માર્ગદર્શન કેન્દ્રો સાથે સંકળાયેલ એક સામાજિક કાર્યકર હતા. ફોલેટે પ્રશિષ્ટઅભિગમના સિદ્ધાંતોનું માનવ પરિબળની દૃષ્ટિએ વિશ્લેષણ કર્યું. તેમણે ઘણા લેખ લખ્યા જે 'મેટકેફ' અને 'ઉર્વિક' દ્વારા સંપાદિત 'ડાયનેમિક એડમિનિસ્ટ્રેશન'માં એકત્રિત થયા હતા. તેમણે નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં કામદારોની ભાગીદારીની તરફેણ કરી હતી. તેઓએ દલીલ કરી હતી કે સંસ્થામાં અધિકાર અને વ્યવસ્થાને વ્યક્તિગત કરવાનું હોવું જોઈએ. પરિસ્થિતિની હકીકતો સત્તા અને જવાબદારીનો આધાર નક્કી કરે છે અને તે સંચાલનના વ્યવસાયીકરણની તરફેણ કરે છે. ફોલેટે હિમાયત કરી હતી કે પક્ષો વચ્ચેની તકરારને દૂર કરવા માટે એકીકરણનું વર્ચસ્વ હોવું જોઈએ.

(2) વર્તન વિજ્ઞાન ચળવળ :

વર્તનયુક્ત વિજ્ઞાન ચળવળને માનવસંબંધોની ચળવળની વધુ સુધારણા તરીકે માનવામાં આવે છે. તે આંતર-વ્યક્તિગત ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓના વિશાળ પાસાઓને આવરી લે છે. તેમાં સંસ્થાકીય વર્તણૂકને સમજવા માટે સામાન્ય અને સામાજિક મનોવિજ્ઞાન અને સમાજશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ અને તારણોની અરજી ઉપર ભાર મૂકાયો હતો.

વર્તન વિજ્ઞાન અભિગમના મહત્વપૂર્ણ પાસાંઓ

1. ઉત્પાદકતામાં સુધારો કરવા માટે કર્મચારીઓને પ્રેરણા
2. એક સામાજિક વ્યવસ્થા તરીકે સંસ્થા
3. સંચાલકીય વર્તણૂકનું નેતૃત્વ અધ્યયન
4. સંગઠનમાં સારી સમજ માટે સંદેશાવ્યવહાર
5. કર્મચારી વિકાસ-કર્મચારી અને સંચાલકીય કુશળતાનો સુધારો

સંચાલનની આ વિચારસરણીમાં ફાળો આપનારાઓમાં અબ્રાહમ માર્સ્લો, ડગ્લાસ, મેકગ્રેગર, રેન્સી લિંકર્ટ, ચેસ્ટર બર્નાર્ડનો સમાવેશ થાય છે. તેમના ફાળાની ચર્ચા નીચે મુજબ છે.

માનવસંબંધ અભિગમ અને વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમની સરખામણી નીચેના મુદ્દાઓ પરથી તારવી શકાય.

સંચાલનની વિચારધારાઓ

ક્રમ	તફાવતના મુદ્દા	માનવસંબંધનો અભિગમ (CHRA)	વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમ (BSA)
1.	ક્ષેત્ર	માનવસંબંધનો અભિગમનો વ્યાપ સાંકડો છે. આ સંચાલનના સામાજિકીકરણ અને માનવીકરણના ખ્યાલ સાથે સંબંધિત છે.	વર્તણૂક વિજ્ઞાનનો વ્યાપ વધારે છે. આ માત્ર સંચાલન સામાજિકીકરણ અને માનવીકરણ સાથે જ નહિ પણ માનવી વર્તણૂકના જટિલ સમસ્યાઓના વ્યવસ્થિત રીતે અભ્યાસ કરવાની પણ ભલામણ કરે છે.
2.	વિશ્લેષણ	માનવસંબંધ અભિગમ પોતાની સંસ્કૃતિ સાથે સામાજિક સંસ્થાની વ્યવસ્થાથી સંબંધિત છે.	આ અભિગમ સામાજિક તકનીક સંસ્થાના સંગઠનથી સંબંધિત છે તથા આ વિશ્લેષણ પર્યાવરણ, વિશેષ રીતે તકનીક વર્તણૂકના પાસાઓનો અભ્યાસ કરે છે.
3.	વર્તણૂક	માનવસંબંધનો અભિગમ વ્યક્તિગત વર્તનનો અભ્યાસ કરે છે.	આ અભિગમ વ્યક્તિગત વર્તણૂકની સાથે જૂથ વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરે છે.
4.	માનવીયતાની વિચારશ્રેણી	આ અભિગમ બધા વ્યક્તિઓ સાથે એકસરખો અભિગમ ધરાવે છે. તેમના વ્યક્તિગત વલણો, માન્યતાઓ વગેરેની ઉપેક્ષા કરે છે.	આ અભિગમ વ્યક્તિઓ સાથે તેમના વ્યક્તિગત વલણો, માન્યતાઓ વગેરેના આધારે તફાવત કરે છે.
5.	તકરાર	આ અભિગમ સંસ્થાઓના અને વ્યક્તિગત તકરારોને કુદરતી અને ખંડનાત્મક ધારે છે.	આ અભિગમ સંસ્થાઓના અને વ્યક્તિગત તકરારોને કુદરતી અને ખંડનાત્મક ધારવાની સાથે-સાથે કેટલીક તકરારોને ખંડનાત્મક ઉદ્દેશ તરીકે ઉપયોગી ભલામણ કરે છે.

1. ક્ષેત્ર માનવસંબંધનો અભિગમનો વ્યાપ સાંકડો છે. આ સંચાલનના સામાજિકીકરણ અને માનવીકરણના ખ્યાલ સાથે સંબંધિત છે. વર્તણૂક વિજ્ઞાનનો વ્યાપ વધારે છે. આ માત્ર સંચાલન સામાજિકીકરણ અને માનવીકરણ સાથે જ નહિ પણ માનવી વર્તણૂકના જટિલ સમસ્યાઓના વ્યવસ્થિત રીતે અભ્યાસ કરવાની પણ ભલામણ કરે છે.
2. વિશ્લેષણ માનવસંબંધ અભિગમ પોતાની સંસ્કૃતિ સાથે સામાજિક સંસ્થાની વ્યવસ્થાથી સંબંધિત છે. આ અભિગમ સામાજિક તકનીક સંસ્થાના સંગઠનથી સંબંધિત છે તથા આ વિશ્લેષણ પર્યાવરણ, વિશેષ રીતે તકનીક વર્તણૂકના પાસાઓનો અભ્યાસ કરે છે.
3. વર્તણૂક માનવસંબંધનો અભિગમ વ્યક્તિગત વર્તનનો અભ્યાસ કરે છે. આ અભિગમ વ્યક્તિગત વર્તણૂકની સાથે જૂથ વર્તણૂકનો અભ્યાસ કરે છે.
4. માનવીયતાની વિચારશ્રેણી આ અભિગમ બધા વ્યક્તિઓ સાથે એકસરખો અભિગમ ધરાવે છે. તેમના વ્યક્તિગત વલણો, માન્યતાઓ વગેરેની ઉપેક્ષા કરે છે. આ અભિગમ વ્યક્તિઓ સાથે તેમના વ્યક્તિગત વલણો, માન્યતાઓ વગેરેના આધારે તફાવત કરે છે.
5. તકરાર આ અભિગમ સંસ્થાઓના અને વ્યક્તિગત તકરારોને કુદરતી અને ખંડનાત્મક ધારે છે. આ અભિગમ સંસ્થાઓના અને વ્યક્તિગત તકરારોને કુદરતી અને ખંડનાત્મક ધારવાની સાથે-સાથે કેટલીક તકરારોને ખંડનાત્મક ઉદ્દેશ તરીકે ઉપયોગી ભલામણ કરે છે.

આમ, વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમનો આધારનો પાયો માનવસંબંધ અભિગમ છે.

વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમનું મૂલ્યાંકન

ગુણ :

- (1) માનવી-વર્તણૂકનો અભ્યાસ - સંચાલકીય સફળતા માટે મુખ્ય સમસ્યા :સંચાલન અભ્યાસના ઘણાં અભિગમોનો વિકાસ થયા પછી પણ વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમ અસમાંતર છે. આ માનવી વર્તણૂક અભ્યાસ ઉપર ધ્યાન આપે છે. સંચાલનની સફળતા નિષ્ફળતા માટે સૌથી જટિલ પરિબળ છે.
- (2) સંચાલનમાં ફાળો : વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમનો સંચાલનમાં સાર્થક ફાળો હોય છે. જેમ કે સમૂહ ગતિશીલતા, સંદેશાવ્યવહાર અને નેતૃત્વ વગેરે.
- (3) સંગઠન વર્તનનો આધાર : વર્તન વિજ્ઞાન અભિગમ એ નવી સંચાલન શાખાનો આધાર છે. સંગઠન વ્યવહાર જેમ કે અનોપચારિક જૂથ, વલણો, વ્યક્તિત્વ, વ્યક્તિગત અને સમૂહવ્યવહાર વગેરે વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમની નિપજ છે.

મર્યાદાઓ :

- (1) વર્તન પાસાં ઉપર વધારે ભાર : વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમ વર્તન પાસાં ઉપર વધારે ભાર મૂકે છે. વાસ્તવમાં સંચાલનમાં માનવવર્તન કરતા બીજા પરિબળો પણ મહત્વપૂર્ણ હોય છે. જે વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમ દ્વારા ઉપેક્ષા કરવામાં આવી છે.
- (2) માનવવર્તનની આગાહી થઈ શકતી નથી : વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમ માનવવર્તનના અભ્યાસની ભલામણ કરે છે. જે સમજવામાં મુશ્કેલ છે. માનવ મનોવિજ્ઞાનમાં ફેરફાર થયા કરતા રહે છે. જેના કારણે માનવવર્તનનું પૂર્વાનુમાન થઈ શકતું નથી. વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમ, માનવવર્તનની આગાહી માટે કોઈ પણ તકનીક આપતો નથી.
- (3) સાર્વત્રિક રીતે લાગુ પાડી શકાતી નથી : વર્તનવિજ્ઞાન અભિગમની શોધો બધા જ એકમોમાં સાર્વત્રિક રીતે લાગુ પાડી શકાતી નથી. કારણ કે બધા જ એકમોમાં સામાજિક, ધાર્મિક અને સાંસ્કૃતિક ફેરફારો જોવા મળે છે.

સ્વાધ્યાય

1. સંચાલનનો અર્થ આપી તેની વ્યાખ્યાઓ વિસ્તૃત રીતે સમજાવો.
2. સંચાલનનો ખ્યાલ સમજાવી તેનું સ્વરૂપ સ્પષ્ટ કરો.
3. સંચાલનનો પ્રશિષ્ટઅભિગમ વિસ્તૃત રીતે સમજાવો.
4. સંચાલનના નવ પ્રશિષ્ટઅભિગમ વિશે નોંધ લખો.

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. સંચાલનનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરો.
2. સંચાલનની 'કાર્યાત્મક' આધારિત વ્યાખ્યાઓ લખો.
3. સંચાલનની માનવસંબંધ આધારિત વ્યાખ્યાઓ જણાવો.
4. સંચાલનની નેતૃત્વ અને નિર્ણય આધારિત વ્યાખ્યાઓ સમજાવો.
5. સંચાલનની અવધારણા આધારિત વ્યાખ્યાઓ સમજાવો.
6. સંચાલનનું સ્વરૂપ જણાવો.
7. સંચાલનના પ્રશિષ્ટઅભિગમની નોકરશાહી સંરચના વિશે સમજાવો.
8. સંચાલનનો ફેયોલ દ્વારા આપવામાં આવેલો સિદ્ધાંત લખો.
9. સંચાલન અંગે ટેલરનો ખ્યાલ વર્ણવો.
10. માનવસંબંધ અભિગમ અને વર્તણૂક વિજ્ઞાન અભિગમ વિશે તફાવત દર્શાવો.

11. સંચાલનનો નવપ્રશિષ્ટઅભિગમનો હોથ્રોન પ્રયોગ જણાવો.
12. સંચાલન અંગે નવપ્રશિષ્ટઅભિગમનો માનવસંબંધ ચળવળનો અભિગમ લખો.
13. વર્તણૂકવિજ્ઞાન અભિગમના ખ્યાલ વિશે સમજાવો.

નીચે આપેલાં વિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરો.

1. સંચાલન એ _____ પ્રક્રિયા છે.
 - (A) અસતત (B) સતત
 - (C) બંને (A) અને (B) (D) એકપણ નહીં
2. સંચાલનનો પ્રશિષ્ટઅભિગમ એ _____ છે.
 - (A) સંગઠન આધારિત છે (B) માનવ આધારિત છે
 - (C) સંપૂર્ણ કામદાર મંતવ્ય (D) બધા જ
3. પ્રશિષ્ટ અભિગમના સિદ્ધાંતનો સમયગાળો _____ છે.
 - (A) 1880-1920 (B) 1920-1950
 - (C) 1950-અત્યાર સુધી (D) ઉપરમાંથી એકપણ નહીં
4. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતા કોણ છે ?
 - (A) ફેયોલ (B) જેન્ટ
 - (C) ઈમરસન (D) ટેલર
5. વહીવટી સંચાલન સિદ્ધાંતના પિતા કોણ છે ?
 - (A) હેનરી ફેયોલ (B) હેનરી જેન્ટ
 - (C) ઈમરસન (D) ટેલર હેનરી
6. પોતાના અનુભવ પ્રમાણે કોણે સંચાલનના 14 કાર્યોની સૂચિ આપેલી ?
 - (A) હેનરી ફેયોલ (B) હેનરી જેન્ટ
 - (C) ઈમરસન (D) ટેલર
7. માનવસંબંધ ચળવળના પિતા કોને ગણવામાં આવે છે ?
 - (A) એફ. ડબલ્યુ. ટેલર (B) હેનરી જેન્ટ
 - (C) એલ્ટન માયો (D) ડબલ્યુ જે. ડીક્સન
8. હોથ્રોન પ્રયોગ 'માયો' દ્વારા હાથ ધરવામાં આવ્યો હતો. હોથ્રોન શું છે ?
 - (A) વ્યક્તિ (B) સ્થાન
 - (C) કંપની (D) પ્રોજેક્ટ
9. મેક્સ વેબર _____ માટે જાણીતા છે ?
 - (A) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન (B) વહીવટી સંચાલન
 - (C) નોકરશાહી સંગઠન (D) આમાંથી કોઈ નહીં
10. સંચાલનના સિદ્ધાંતનો અભ્યાસ નીચેનામાં કયા કારણ માટે મહત્વપૂર્ણ છે ?
 - (A) નિર્ણય લેવા માટે
 - (B) આ વૈજ્ઞાનિક છે
 - (C) સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંગઠનમાં થતાં ફેરફારોની સામે વિકસિત અને અર્થઘટિત છે.
 - (D) ઉપરમાંથી એકપણ નહીં

11. નીચેનામાંથી કયું લક્ષણ નોકરશાહી સંરચનાનો ગુણ નથી ?
(A) સામાન્યીકરણ (B) અવ્યક્તિગત
(C) વિશિષ્ટીકરણ (D) ઉપરમાંથી એકપણ નહીં
12. નીચેનામાંથી કયું ઉદાહરણ હોપ્રોન પ્રયોગનું છે ?
(A) પ્રાર્થના ડ્રમ (B) રિલે એસેમ્બલી ટેસ્ટ ડ્રમ
(C) (A) અને (B) બંને (D) ઉપરમાંથી એકપણ નહીં
13. સંગઠનનો નવપ્રશિષ્ટ અભિગમનો સિદ્ધાંત _____ નો સમાવેશ કરે છે.
(A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) અનૌપચારિક સંગઠન
(C) િનવ આધારિત (D) ઉપરના તમામ
14. નીચેનામાંથી કયું જૂથ પ્રશિષ્ટ અભિગમ માટેનું છે ?
(A) વ્યક્તિગત અને નોકરશાહી
(B) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન અને નોકરશાહી
(C) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન અને જાતીય સંચાલન
(D) પર્યાવરણ અને વ્યક્તિગત
- જવાબ : (1) (B), (2) (A), (3) (A), (4) (D), (5) (A), (6) (A), (7) (C), (8) (B), (9) (C),
(10) (C), (11) (A), (12) (B), (13) (D), (14) (B)

: રૂપરેખા :

- 2.1 પ્રસ્તાવના
- 2.2 સંચાલનનું મહત્વ
- 2.3 સંચાલનનો આધુનિક અભિગમ
 - 2.3.1 માત્રાત્મક અભિગમનું ઊંડાણપૂર્વક અધ્યયન
 - 2.3.2 સિસ્ટમ અભિગમનું ઊંડાણપૂર્વક અધ્યયન
 - 2.3.3 આકસ્મિક અભિગમનું ઊંડાણપૂર્વક અધ્યયન
- સ્વાધ્યાય
 - સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો
 - ટૂંકા પ્રશ્નો
 - બહુવૈકલ્પિક પ્રશ્નો

2.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલનનો ખ્યાલ લગભગ 2 થી 3 સદી જૂનો માનવામાં આવે છે. આજના યુગની અને અર્થતંત્રની મુખ્ય પ્રવૃત્તિ “સંચાલન” બની છે. “સંચાલન” એ એવું શક્તિશાળી અને નવીન બળ છે કે જેના પર આપણો આખો સમાજ આધારિત છે, એટલું જ નહીં રાષ્ટ્રની સુખાકારીનો આધાર પણ તેનાં પર જ રહેલ છે.

1700 થી 1850નો સમયગાળો ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ અને પ્રશિષ્ટ અર્થશાસ્ત્રીઓનાં લખાણો પ્રકાશિત કરે છે. આ સમયગાળા દરમ્યાન, કારખાના પદ્ધતિનું આગમન પણ થયેલ હતું અને સૌ પ્રથમવાર સંચાલકીય કાર્ય તરીકે “દોરવણી”નું મહત્વ પ્રકાશિત થયું હતું. એડમ સ્મિથ દ્વારા, શ્રમ વિભાજનનો ખ્યાલ અને પરિણામો વર્ણવામાં આવ્યાં હતાં. જ્યારે ટરગોટ દ્વારા, દોરવણી અને નિયંત્રણનું મહત્વ અને સે દ્વારા આયોજનનું મહત્વ આ સમયગાળા દરમ્યાન આલેખાયું હતું.

19મી સદીનાં બીજા ભાગમાં, જ્યારે જોઈન્ટ સ્ટોક કંપનીનો નવો ઔદ્યોગિક યુગ શરૂ થયો હતો ત્યારે અભ્યાસનાં અલગ ક્ષેત્ર તરીકે “સંચાલન” ઊભરી આવ્યું હતું. જોઈન્ટ સ્ટોક કંપનીમાં માલિકી અને સંચાલન બન્ને એકબીજાંથી અલગ છે અને શ્રમ અસમર્થતા અને શ્રમ ચુકવણીની અપૂરતી પદ્ધતિને લગતી સમસ્યાઓ ઉદ્ભવી અને સંચાલન એ અભ્યાસનું અલગ ક્ષેત્ર ઓળખાયું.

છેલ્લાં 100 વર્ષોથી, સંચાલન વધુ વૈજ્ઞાનિક બન્યું છે અને પ્રમાણિત સિદ્ધાંતો અને કાર્યશૈલી સાથે સંચાલનનાં આધુનિક ખ્યાલો અને અભિગમો અસ્તિત્વમાં આવ્યા છે અને સાર્વત્રિક રીતે મહત્વ ધરાવે છે. સંચાલનનાં કેટલાંક ખ્યાલો સૈદ્ધાંતિક છે -જેમકે સિસ્ટમ અભિગમ અને આકસ્મિક અભિગમ, જ્યારે સંચાલનનાં કેટલાંક ખ્યાલો બન્ને સૈદ્ધાંતિક અને વ્યવહારુ પણ છે.

2.2 સંચાલનનું મહત્વ

અગાઉ ‘સંચાલન’ શબ્દ મુખ્યત્વે સર્કસ અને ઉપાહારગૃહનાં સંદર્ભમાં વપરાતો હતો. ત્યારબાદ, ‘સંચાલન’ ખૂબ કીર્તિ અને મહત્વ પામ્યો. “સંચાલન -એ દેશની આર્થિક વૃદ્ધિમાં કટોકટીભર્યું તત્વ છે.” “સંચાલન” ઉત્પાદનનાં ચાર સાધનો -જમીન, મજૂર, મૂડી, નિયોજન-શક્તિને ભેગાં લાવીને દેશને આર્થિક વિકાસનાં નોંધપાત્ર સ્તર પર લઈ જવાં માટે સક્ષમ બનાવે છે. અમુક દેશ પાસે પૂરતાં પ્રમાણમાં મૂડી, કુદરતી સંસાધનો અને માનવ સંસાધનો હોવા છતાં પણ આવાં દેશ ઉત્પાદનનાં

પરિભળોને સાંકળવા અને તેમનાં સંકલન માટે સક્ષમ અને સમર્થ સંચાલનનાં અભાવે ગરીબ રહે છે. ઘણાં એશિયાઈ અને આફ્રિકાઈ દેશોનો અલ્પ વિકાસ આ માટેનું યોગ્ય ઉદાહરણ છે. પીટર ડ્રકરનાં મુજબ, સંચાલન વગર, દેશનાં ઉત્પાદનનાં સંસાધનો “સંસાધનો” જ રહે છે અને ક્યારેય ‘ઉત્પાદન’ બની શકતાં નથી. આમ, સંચાલનનું મહત્વ દેશની આર્થિક વૃદ્ધિ અને સમૃદ્ધિ માટે આગવું સ્થાન ધરાવે છે. ક્લોડ જ્યોર્જ મુજબ, “સંચાલન એ રાષ્ટ્રીય તેમજ વ્યક્તિગત પ્રવૃત્તિઓનું હાર્દ સમાન છે. જે રીતે આપણે આપણી સંસ્થા અને સ્વયંને સંચાલિત કરીએ છે, તે જ રીતે સંચાલન આપણે કેવા બનીશું અને આપણો સમાજ કેવો બનશે તે સ્પષ્ટતા સાથે પ્રતિબિંબિત કરે છે.” આમ, સંચાલન એ વ્યક્તિ તેમજ દેશ અને તમામ પ્રકારની સંસ્થાઓ માટે અતિ મહત્વનું છે.

સંચાલનની મહત્વતા દર્શાવતાં મુદ્દાઓ નીચે મુજબ છે :

1) સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓ માટે અનિવાર્ય :

સંચાલન દરેક સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓમાં અનિવાર્ય છે, ભલે તે ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ હોય કે અન્ય કોઈ પ્રવૃત્તિ હોય. સંચાલનનાં સિદ્ધાંતો ફક્ત ધંધાકીય સંસ્થાઓનાં વહીવટ માટે જ સાર્વત્રિક રીતે ઉપયોગમાં નથી લેવાતાં પરંતુ, જુદાં-જુદાં પ્રકારની અન્ય સંસ્થાઓ જેવી કે શૈક્ષણિક, સામાજિક, લશ્કરી, સરકારી વિગેરે પણ લાગુ પડે છે અને સારું એવું મહત્વ ધરાવે છે. આમ, સંચાલન એ દરેક પ્રકારની સંસ્થાઓમાં સમાન પ્રકારની પ્રક્રિયા છે. સંસ્થાનાં કદ પ્રમાણે સંચાલનમાં થોડો એવો ફર્ક આવે છે. પરંતુ તેનાં સ્વરૂપ કે માળખામાં કોઈ અંતર હોતું નથી. બહુરાષ્ટ્રીય કંપની અને નાની ભાગીદારી પેઢીનું સંચાલન અલગ હોય શકે છે પરંતુ બન્નેનું સંચાલનનું સ્વરૂપ એકસરખું રહે છે. આમ, સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓ માટે સંચાલન અનિવાર્ય છે.

2) ગતિશીલ અને જીવનદાયી તત્ત્વ :

સંચાલન એ દરેક સંસ્થા માટે ગતિશીલ અને જીવનદાન આપનારું તત્ત્વ છે. આ એવું તત્ત્વ છે કે જે હાલની સંસ્થાકીય પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સાધી ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરે છે. સંચાલન સંસ્થાનાં વિવાદને લવાદ પૂરો પાડે છે અને સફળ નેતૃત્વ પૂરું પાડે છે. સંચાલન સંસ્થાને યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડે છે અને સાથે-સાથે સંસ્થાને અનુકૂળ હોય તેવું વાતાવરણ ઊભું પણ કરી આપે છે. ગળાકાપ સ્પર્ધાનાં યુગમાં, સંચાલનની ગુણવત્તા અને કામગીરી સંસ્થાની સફળતા જ નહીં પરંતુ તેનું અસ્તિત્વ પણ નક્કી કરે છે. આજના જમાનામાં, કોઈપણ સંસ્થા મૂડી કે તકનીકી બાબતમાં પોતાનો ઈજારો કે એકાધિકાર સ્થાપિત કરી શકતી નથી પરંતુ સંસ્થાનું સારું સંચાલન ચોક્કસપણે સંસ્થાનો ઈજારો બની શકે છે અને સંસ્થાને તેનાં હરીફો પર સ્પર્ધાત્મક લાભ આપી શકે છે.

3) લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ :

સંચાલન ઉત્પાદનનાં પરિભળોને તેમજ સંસાધનોને એકત્રિત કરી સંસ્થાના લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ કરવા માટે તેઓનું અસરકારકરીતે સંકલન કરે છે. સંચાલન ઉત્પાદનનાં ચાર સાધનો -જમીન, મજૂર, મૂડી, નિયોજનશક્તિને એ રીતે ગોઠવે છે, એકત્રિત કરે છે, તંત્રબદ્ધ કરે છે, એકીકૃત કરે છે, સંકલન કરે છે, નિર્દેશિત કરે છે તેમજ નિયંત્રિત કરે છે કે જેથી સંસ્થાનાં લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે તેમજ સંસ્થાને આર્થિક વિકાસનાં નોંધપાત્ર સ્તર પર લઈ જવાં માટે સક્ષમ બનાવે છે. આમ, સંચાલન સંસાધનોને ઉપયોગી ઉદ્યોગ -સાહસમાં રૂપાંતરિત કરે છે. સંચાલન દ્વારા સંસ્થાનાં પૂર્વનિર્ધારિત લક્ષ્યો અને હેતુઓને સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરી હાંસલ કરવા માટે સંસ્થાનાં વિવિધ જૂથ પ્રયાસોને નિર્દેશિત કરે છે. આમ, સંસ્થાનાં લક્ષ્યોને સ્પષ્ટ કરી સમય, નાણું અને પ્રયત્નો વ્યર્થ જતાં રોકે છે.

4) સંસાધનો (સાધનો)નો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ :

જો ઉત્પાદનનાં પરિભળો તેમની મહત્તમ ક્ષમતા એ ઉત્પાદન કરે તો તેમનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ થયો કહેવાય. ‘સંચાલન’ ઉત્પાદનનાં ચાર પરિભળો જેવાં કે -જમીન, મજૂર, મૂડી, નિયોજનશક્તિને ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરે છે. સંચાલન વિવિધ વિકલ્પોમાંથી સૌથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરી અછતવાળા સંસાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરી મહત્તમ ઉત્પાદન અને નફો કમાવવામાં યોગદાન પૂરું પાડે છે.

સક્ષમ અને સમર્થ સંચાલન ઉત્પાદનનાં પરિબળોને સાંકળે છે અને સંકલિત કરે છે અને ઉત્પાદનનાં સંશાધનો 'સંશાધનો' નથી રહેતાં પણ 'ઉત્પાદન' બને છે. આમ, સંચાલન ઉત્પાદનનાં સાધનોનાં ઈષ્ટતમ ઉપયોગ દ્વારા સંસ્થાની આર્થિક વૃદ્ધિ અને સમૃદ્ધિ માટે આગવું મહત્ત્વ ધરાવે છે.

5) ખર્ચમાં ઘટાડો :

આયોજન એ સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય છે. યોગ્ય આયોજન દ્વારા મર્યાદિત સંશાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ શક્ય બને છે. એટલે કે સંચાલન ભૌતિક, માનવીય અને નાણાકીય સંશાધનોનું શ્રેષ્ઠ સંયોજન અને મિશ્રણ કરી એ રીતે ઉપયોગ કરે છે કે જેથી બિનજરૂરી ખર્ચને દૂર કરી શકાય છે અને ઉત્પાદન, વહીવટ અને વેચાણ-વિતરણ ખર્ચને પણ નિયંત્રિત કરી શકાય છે તેમજ ઓછામાં ઓછી નિવિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ)ની મદદથી મહત્તમ પરિણામ (ઉત્પાદન-વેચાણ-નફો-આઉટપુટ) મેળવી શકાય છે. આમ, એકંદર ખર્ચ કે પડતર ઘટાડી નફાનો ગાળો વધારી શકાય છે.

6) સારા સંગઠનની સ્થાપના :

સંચાલનનો ઉદ્દેશ્ય સારા સંગઠનાત્મક માળખાની સ્થાપનાનો પણ છે. સંચાલનનું મહત્ત્વ સંગઠનનાં ઉદ્દેશ્યને સંસ્થાનાં અન્ય ઉદ્દેશ્યો સાથે સુસંગત કરવા માટે આગવું મહત્ત્વ ધરાવે છે. સારા સંગઠન માટે કર્મચારીઓનાં અધિકાર અને જવાબદારી પ્રસ્થાપિત કરે છે. એટલે કે કયો કર્મચારી કયા કાર્ય માટે જવાબદાર છે. કોની શું-શું ફરજો છે, કોના શું-શું અધિકારો છે, કોણ કોને હુકમ કે સૂચના આપી શકે છે. (એટલે કે કોણ ઉપરી કર્મચારી છે) કોણ કોને અહેવાલ આપી શકે છે (એટલે કે કોણ નીચલો / ગૌણ / તાબા હેઠળનો કર્મચારી છે) -જેવી તમામ બાબતો કે જે કાર્યને સ્પષ્ટ કરવાં જરૂરી છે તેમજ સારા સંગઠનની સ્થાપના હેતુસર મહત્ત્વની છે તે તમામને સમાવિષ્ટ કરે છે. તદ્દુપરાંત, યોગ્ય કુશળતા, પ્રશિક્ષણ અને લાયકાત ધરાવતાં કર્મચારીઓની વિવિધ હોદ્દાઓ અને સ્થાન પર ભરતી અને પસંદગી કરે છે. આમ, યોગ્ય કર્મચારીઓ અને તેમની અગાઉથી સુનિશ્ચિત કાર્ય-વ્યાખ્યા દ્વારા સારા સંગઠનની સ્થાપના કરે છે.

7) બાહ્ય વાતાવરણ (પરિબળો) સાથે સંતુલન :

તાજેતરમાં, બાહ્ય વાતાવરણમાં થતાં ફેરફારનો પડકાર તીવ્ર અને જટિલ બન્યો છે અને તેની જટિલતા ફક્ત વૈજ્ઞાનિક સંચાલન દ્વારા જ કાબુમાં લાવી શકાય છે કે દૂર કરી શકાય છે. બાહ્ય વાતાવરણની જરૂરિયાતો તેમજ આકાંક્ષાઓ મુજબ, સંસ્થાએ તેનામાં અને તેનાં હેતુઓમાં ફેરફાર કરવો જ પડે છે અને સંચાલન આ ફેરફારોને સ્વીકારવા અને ફેરફારો સાથે અનુકૂલન સાધવા મદદરૂપ થાય છે. સંચાલન બાહ્ય વાતાવરણ સાથે સતત સંપર્કમાં રહે છે. બાહ્ય વાતાવરણમાં થતાં ફેરફાર જેવાં કે તકનીકી ફેરફાર, બજારીય ફેરફાર, આર્થિક ફેરફાર, રાજકીય ફેરફારને અનુરૂપ થઈ સંસ્થામાં જરૂરી ફેરફાર કરી સંતુલન સ્થાપિત કરે છે. સંચાલન બદલાતી માંગ, બજાર કે બદલાતી સમાજની જરૂરિયાતોને સ્વીકારીને સંસ્થાને બદલાતી પરિસ્થિતિ સાથે અનુકૂલન સાધવામાં મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. આ રીતે, બાહ્ય વાતાવરણ સાથે સંતુલન સાધી સંસ્થાનાં વિકાસ અને અસ્તિત્વ માટે સંચાલન જવાબદાર છે. દા.ત. મેક ડોનાલ્ડ, કે જે ફાસ્ટ ફૂડ બજારમાં અગ્રણી છે, તેને ભારતીય બજારમાં અસ્તિત્વ જાળવવા માટે તેનાં ભોજન-વાનગી પત્રક (મેનુ)માં ખાસ્સા એવાં ફેરફાર કરવા પડ્યા છે.

8) સમાજની સમૃદ્ધિ માટે અનિવાર્ય :

કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સંચાલન કિફાયતી કે પોસાય તેવાં ઉત્પાદન તરફ દોરી જાય છે. જે લોક-કલ્યાણમાં વધારો કરે છે. સારા અને યોગ્ય સંચાલન દ્વારા, અછત ધરાવતાં કે દુર્લભ સંશાધનોનો બગાડ ટાળીને, મુશ્કેલ કાર્યને સરળ બનાવી શકાય છે અને ગુણવત્તાસભર પેદાશ ઓછાં ભાવે લોકોને ઉપલબ્ધ કરાવી શકાય છે અને આ રીતે લોકોનું જીવનધોરણ સુધારી શકાય છે. એક તરફ, સંચાલન સમાજને ન્યૂનતમ ભાવે મહત્તમ ઉત્પાદન અને ગુણવત્તાસભર પેદાશ અને સેવાઓ પ્રદાન કરે છે અને આ રીતે લોકોનો ખર્ચ ઘટાડે છે જ્યારે બીજી તરફ, સમાજમાં રોજગારીની તકો પણ ઊભી કરે

છે અને વાજબી અને ઉચિત વેતન આપી લોકો માટે આવકનાં સ્તોત્રનું નિર્માણ પણ કરે છે. સંશોધન અને વિકાસ (રિસર્ચ અને ડેવેલપમેન્ટ) દ્વારા નવી અને વધુ ગુણવત્તા ધરાવતી સમાજ ઉપયોગી પેદાશનું પ્રદાન પણ સંચાલન દ્વારા જ શક્ય બને છે. આમ, સંસ્થાનું બંધારણ જે-જે સમાજનાં સમૂહો દ્વારા થયું છે, તે-તે સમાજનાં સમૂહો માટે ફરજી (જેવી કે ગુણવત્તાસભર વસ્તુઓ અને સેવાઓ આપવી, રોજગારીની તકો ઊભી કરવી, રાષ્ટ્રની સંપત્તિ વધારવી, કર્મચારીઓને વાજબી અને ઉચિત વેતન આપવું) પણ છે, જે પરિપૂર્ણ કરવાનું કાર્ય પણ સંચાલન દ્વારા જ શક્ય બને છે.

9) વ્યક્તિગત હેતુ-સિદ્ધિ :

સંચાલન ફક્ત સંસ્થાકીય -હેતુઓ જ નહીં પરંતુ કર્મચારીઓનાં વ્યક્તિગત હેતુઓની સિદ્ધિ માટે પણ મહત્વ ધરાવે છે. સંચાલન સ્વ-અભિપ્રેરણ અને નેતૃત્વ પ્રવિધિની મદદથી, કર્મચારીઓમાં સહકાર, પ્રતિબદ્ધતા તેમજ સંઘ-ભાવનાની ભાવના વિકસાવે છે, જે કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત હેતુ-સિદ્ધિ માટે પણ મહત્વની સાબિત થાય છે.

10) અન્ય :

a) 7 -'એમ'નો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉપયોગ :

સંસ્થામાં 7 -'એમ' હોય છે -માનવ સંસાધન (મેન), માલસામગ્રી (મટીરિયલ્સ), નાણું (મની), યંત્રો (મશીન), પદ્ધતિઓ (મેથડ્સ), બજાર (માર્કેટ) અને સંચાલન (મેનેજમેન્ટ). સંચાલન આ બધામાં ટોચ ઉપર રહે છે અને સંસ્થાનાં બાકીનાં તમામ પરિબલોને નિયંત્રિત કરી તેમનો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરે છે.

b) સંસ્થાને દોરવણી :

સંચાલનનું અન્ય કાર્ય દોરવણીનું છે, જેનો એકમમાં વૈજ્ઞાનિક ધોરણે અમલ થાય છે. સંચાલન દોરવણી દ્વારા સંસ્થાને તેનાં ઈચ્છિત હેતુઓ પરિપૂર્ણ કરવા અર્થે દોરવણી આપે છે અને નિયંત્રિત કરે છે.

c) હિતોનું એકીકરણ :

જૂથ કે સમૂહ પ્રયત્નોમાં, જુદાં-જુદાં જૂથોનાં જુદાં-જુદાં હિતો સમાયેલ હોય છે. છેવટનાં પરિણામમાં પોતાનો મહત્તમ ફાળો આપવા માટે એક જૂથનો હેતુ અન્ય જૂથનાં હેતુ સંઘર્ષમાં હોઈ શકે છે. સંચાલન સંસ્થાનાં જુદાં-જુદાં જૂથોનાં જુદાં-જુદાં હિતોનાં સંઘર્ષને સંતુલિત કરી હેતુઓને એકીકૃત કરે છે અને સંસ્થાનાં ઈચ્છિત હેતુઓ સરળતાથી સિદ્ધ કરવામાં મહત્વનો ફાળો આપે છે.

d) નવીનતા :

સંચાલન સંસ્થાને નવાં વિચારો, કલ્પનાઓ અને દૂરદર્શિતા અંગેની તકો પૂરી પાડે છે. જે સંસ્થાની શ્રેષ્ઠ કામગીરી, વિકાસ અને વૃદ્ધિ તેમજ અસ્તિત્વ માટે જરૂરી અને અગત્યનાં નીવડે છે.

e) સંસ્થાની સમસ્યાઓનો હલ :

સારું સંચાલન સંચાલનના કાર્યો દ્વારા સંસ્થાની સમસ્યાઓને હલ કરવા માટે મિત્ર, ફિલસૂફ, માર્ગદર્શકની ત્રેવડી ભૂમિકા ભજવે છે. સંચાલન સમસ્યા હલ કરવા માટેનું શ્રેષ્ઠ સાધન પૂરું પાડે છે.

f) વ્યક્તિત્વ વિકાસ :

સંચાલન એ વસ્તુઓની દોરવણી નથી. પરંતુ માનવ સંશોધનનો વિકાસ છે. સંચાલન કર્મચારીઓનું વ્યક્તિત્વ ઘડે છે. આમ, વ્યક્તિત્વ વિકાસ દ્વારા કર્મચારીઓની ગુણવત્તા, અસરકારકતા તેમજ ઉત્પાદકતા સુધારે છે.

2.3 સંચાલનનાં આધુનિક અભિગમ :

સંચાલનનો આધુનિક અભિગમ બીજાં વિશ્વ યુદ્ધની આસપાસ વિકસાવવામાં આવ્યો હતો. શાસ્ત્રીય એટલે કે પ્રશિષ્ટ અને નવશાસ્ત્રીય એટલે કે નવપ્રશિષ્ટ અભિગમોની સુધારણા તરીકે સંચાલનનો આધુનિક અભિગમ ગણવામાં આવે છે. સંચાલનના આધુનિક અભિગમનો આધાર ત્રણ સ્તંભો પર રહેલો છે.

- 1) માત્રાત્મક કે જથ્થાત્મક અભિગમ (Quantitative Approach)
- 2) સંહિતિ અભિગમ (System Approach)
- 3) આકસ્મિક અભિગમ (Contingency Approach)

2.3.1 માત્રાત્મક કે જથ્થાત્મક અભિગમનું યોગ્યપૂર્વક અધ્યયન (Quantitative Approach) :

પ્રસ્તાવના :

આ અભિગમ ગાણિતિક માહિતી પર આધારિત હોવાથી જથ્થાત્મક અભિગમ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જથ્થાત્મક અભિગમ સંચાલન વિજ્ઞાન અભિગમ તરીકે પણ ઓળખાય છે. આ અભિગમને બીજા વિશ્વયુદ્ધ વખતે વેગ પ્રાપ્ત થયો હતો જ્યારે યુ.કે. અને યુ.એસ.એ. યુદ્ધને લગતી નવીન અને જટિલ સમસ્યાઓનું સમાધાન શોધી રહ્યાં હતાં. આ સમસ્યાઓનું સમાધાન શોધવા માટે આંતર-વિદ્યાશાખાકીય વૈજ્ઞાનિકોનાં જૂથો રોકાયેલા હતાં જેમને કામગીરી સંશોધન જૂથો (ઓપરેશન્સ રિસર્ચ ટીમ્સ) તરીકે ઓળખવામાં આવતાં હતાં કારણ કે તેઓનાં કાર્યમાં કામગીરીને વિશ્લેષણ કરવાનું અને વૈજ્ઞાનિક સંશોધન હાથ ધરવાનું સમાવિષ્ટ હતું. વિશ્વયુદ્ધ પૂર્ણ થયા બાદ, 1950ની આસપાસ આ તકનીક કે અભિગમનો ઉપયોગ ઉદ્યોગોની સમસ્યાઓ હલ કરવા માટે પણ થવાં લાગ્યો હતો.

વર્તમાન સમયમાં પણ, આ અભિગમનો ઉપયોગ સંસ્થાકીય કે ધંધાકીય સમસ્યાઓને હલ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. સંબંધિત કે સુસંગત શાખાઓમાંથી નિષ્ણાંતોનું મિશ્રણ કરી જૂથની રચના કરવામાં આવે છે. આ જૂથ સમસ્યાનું વિશ્લેષણ કરે છે અને સંચાલનને તેનાં સમાધાન માટે યોગ્ય કાર્યની દરખાસ્ત રજૂ કરે છે. આ જૂથ ગાણિતિક પદ્ધતિ (મેથેમેટિકલ મોડેલ) વિકસાવે છે. આ પદ્ધતિ (મોડેલ) સંબંધિત પરિબળો કઈ રીતે સમસ્યાને અસર કરે છે અને તેઓ કઈ રીતે પરસ્પર એકબીજા સાથે સંકળાયેલ છે તે દર્શાવે છે. આ પરિબળોની કેવી અને કેટલી અસર સમસ્યા પર પડે છે તે પણ ગાણિતિક પદ્ધતિ (મેથેમેટિકલ મોડેલ) દ્વારા દર્શાવવામાં આવે છે. મોડેલમાં સમાવિષ્ટ પરિબળનાં મૂલ્યમાં ફેરફાર થવાથી કે મોડેલમાં સમાવિષ્ટ અન્ય પદ કે પદોનાં વિશ્લેષણ દ્વારા, આ જૂથ આ ફેરફાર કે વિશ્લેષણની કેવી અને કેટલી અસર થશે તે નક્કી કરે છે અને આખરે આ જૂથ સંચાલન સમક્ષ તર્ક સંગત કે ભુદ્ધિગમ્ય આધાર રજૂ કરે છે જે સંચાલનને નિર્ણય લેવામાં મદદરૂપની ભૂમિકા ભજવે છે. આમ, જથ્થાત્મક અભિગમનો હેતુ જથ્થાત્મક સાધન કે તકનીક આપી તર્કસંગત નિર્ણય લેવામાં મદદરૂપ થવાનો છે - એટલે કે અભિગમ કે જે તર્ક, સુવ્યવસ્થિત, કમબલ્ડ અને વૈજ્ઞાનિક તર્કસંગતતા દ્વારા નિર્ણય, વાતાવરણની સમગ્રતાની કલ્પના કરી સમસ્યાને અસર કરતાં પરિબળોની અસરો વિશે સંચાલનને માહિતગાર કરી તેનું સમાધાન કરવાની નિર્ણય પ્રક્રિયાને મદદરૂપ થાય છે. કેટલાંક વિશિષ્ટ સૂત્રો કે જે સંચાલકીય સમસ્યાઓનાં નિરાકરણ માટે બનાવાયા છે તેમાં સંભાવનાનો સિદ્ધાંત, નમૂનાની પદ્ધતિ (સેમ્પલિંગ મેથડ), સહસંબંધ, ગુણોત્તર વિશ્લેષણ, વિચરણ વિશ્લેષણ, સુરેખ આયોજન (લીનયર પ્રોગ્રામિંગ), આંકડાકીય ગુણવત્તા નિયંત્રણ, સમતુલ્યિત વિશ્લેષણ, રમતનો સિદ્ધાંત (ગેમ થીયરી) વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આમ, આ અભિગમ સંચાલકીય સમસ્યાને વ્યાખ્યાયિત કરી તેમજ આ સમસ્યામાં સમાવિષ્ટ પરિબળો વચ્ચે સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરી શિસ્તબદ્ધ કે તર્કસંગત વિચારસરણીને સુગમ બનાવે છે. આ અભિગમનો મુખ્ય ભાવ સમસ્યાને અસર કરતાં પરિબળો વચ્ચે સંબંધ અને હકીકતો જથ્થાત્મક સ્વરૂપમાં વર્ણવી પરિશુદ્ધતા અને સંપૂર્ણતા છે. જ્યાં સમસ્યા સચોટપણે ઓળખી શકાતી હોય અને જથ્થાત્મક સ્વરૂપમાં વ્યાખ્યાયિત કરી શકાતી હોય ત્યાં આ અભિગમ સંચાલનનાં કાર્ય જેવાં કે આયોજન અને નિયંત્રણમાં વ્યાપકપણે ઉપયોગમાં લેવાય

છે. પરંતુ આ અભિગમનો ઉપયોગ હજુ પણ સંચાલનનાં કાર્યો જેવાં કે ભરતી અને પસંદગી, નેતૃત્વ, માનવ સંસાધન કે જ્યાં સમસ્યાઓ તકનીકી કરતાં માનવીય હોય છે ત્યાં ઉપયોગી નથી. આ અભિગમનો ઉપયોગ કરવા માટે વિવિધ વિદ્યાશાખાઓ, જેવી કે એન્જિનિયરીંગ, ગણિતશાસ્ત્ર, અર્થશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર, ભૌતિક વિજ્ઞાન, વર્તણૂક વિજ્ઞાન, પડતર હિસાબી પદ્ધતિ વગેરેનું કૌશલ્ય હોવું જરૂરી છે.

શાખાઓ :

જથ્થાત્મક અભિગમને ત્રણ શાખાઓમાં વહેંચી શકાય છે :

- A) સંચાલકીય વિજ્ઞાન (મેનેજમેન્ટ સાયન્સ) અભિગમ
- B) કામગીરી સંચાલન (ઓપરેશન્સ મેનેજમેન્ટ) અભિગમ
- C) સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ (મેનેજમેન્ટ ઈન્ફોર્મેશન સિસ્ટમ) અભિગમ

A) સંચાલકીય વિજ્ઞાન (મેનેજમેન્ટ સાયન્સ) અભિગમ

સંચાલકીય વિજ્ઞાન અભિગમનો ઉદ્ભવ વૈશ્વિક યુદ્ધને સંલગ્ન સમસ્યાઓનાં નિવારણ માટે થયો હતો. આર. એમ. હોગેટિસ પ્રમાણે - “જથ્થાત્મક અભિગમ (Quantitative Approach) જેને સંચાલકીય અભિગમ પણ કહેવામાં આવે છે, તેમાં તે સિદ્ધાંતો સામેલ છે, જે સંચાલનની કામગીરી અને નિર્માણને લગતાં જટિલ નિર્ણયો લેવા માટે આજના સંચાલકને સહાય કરવા માટે રચાયેલ જથ્થાત્મક સાધનો અને પદ્ધતિઓની સંસ્થા તરીકે જુએ છે.” અન્ય શબ્દોમાં, સંચાલકીય વિજ્ઞાન એક એવો અભિગમ છે કે જેનો ઉદ્દેશ્ય સુવિધાયુક્ત ગાણિતિક પદ્ધતિઓ, આંકડાકીય પદ્ધતિઓ તેમજ અન્ય જથ્થાત્મક પદ્ધતિઓનાં ઉપયોગ દ્વારા નિર્ણયની અસરકારકતા વધારવાનો છે.

જ્યારે પણ સંચાલનમાં કોઈ સમસ્યા હોય ત્યારે તે સંબંધિત શાખાના નિષ્ણાતોની એક ટીમ બોલાવવામાં આવે છે જે ધંધાકીય સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરે છે અને સંબંધિત માહિતી (જેમકે મશીનરીની કિંમત, કાચા માલની કિંમત, ઉત્પાદનની કિંમત વગેરે) એકત્રિત કરીને ગાણિતિક પદ્ધતિ (મોડેલ)ની રચના કરવામાં આવે છે અને તેની મદદથી ઉત્પાદન-વેચાણ-નફાને મહત્તમ બનાવી અને ખર્ચને ઘટાડી સમસ્યાનો ઉકેલ શોધવામાં આવે છે. કમ્પ્યુટર દ્વારા વિવિધ સમસ્યાનું નિરાકરણ લાવવા માટેની પરિસ્થિતિઓને પહોંચી વળવા આ ગાણિતિક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ)નો ઉપયોગ સરળ બનાવવામાં આવે છે. આ રીતે વિકસાવવામાં આવેલ ગાણિતિક મોડેલમાં ચલોના મૂલ્યોમાં ફેરફાર કરીને, વિવિધ સમીકરણો કમ્પ્યુટર દ્વારા ઉકેલી શકાય છે. અને કામગીરી સંશોધન જૂથ (ઓપરેશન રિસર્ચ ટીમ) સંચાલકીય સમસ્યાઓના મહત્તમ અને બુદ્ધિગમ્ય સમાધાન પર પહોંચવા માટે પરતંત્ર પરના દરેક પરિવર્તનની અસર શોધી શકે છે. આમ, સંચાલન વિજ્ઞાન સંચાલનની પ્રથામાં મોડેલ્સનાં ઉપયોગ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

હાલમાં, આ અભિગમનો ઉપયોગ જુદી-જુદી ગાણિતિક, આંકડાકીય અને અન્ય જથ્થાત્મક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ) દ્વારા સંચાલકીય નિર્ણયો લેવા માટે કરવામાં આવે છે.

- 1) સંચાલકો કમ્પ્યુટર પદ્ધતિ (મોડેલ)નો ઉપયોગ કરીને ધંધાકીય કાર્ય કરવા માટેનો શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરી સમય અને નાણું બચાવ કરે છે.
- 2) ગાણિતિક અંદાજની પદ્ધતિ આયોજન પ્રક્રિયા માટે ઉપયોગી અંદાજો બાંધવામાં ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.
- 3) ઈન્વેન્ટરી મોડેલિંગ દ્વારા ગાણિતિક રીતે ઈન્વેન્ટરી નિયંત્રણ કરવામાં આવે છે અને ક્યારે, કેટલી, કઈ રીતે ઈન્વેન્ટરીની વરદી (ઓર્ડર) મૂકવી તે નક્કી કરવામાં આવે છે.
- 4) ક્તાર અભિગમ (ક્યુઈંગ થીયરી)ની મદદથી સેવા કર્મચારીઓને ત્રાહકને રાહ જોવાનો સમય અને સેવા પડતર ઘટાડવામાં આવે છે.
- 5) સંચાલન વિજ્ઞાન જેને કામગીરી સંશોધન (ઓપરેશન રિસર્ચ) તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે તેમાં સંસ્થાકીય સમસ્યાઓનું ઉકેલ મેળવવા માટે સુરેખ આયોજન (Linear Program-

ing), PERT, CPM, રમતનો સિદ્ધાંત, સંભાવના, નમૂનાકરણ થિયરી (Sampling Theory), મૂડી બજેટ, નાણાકીય માળખાનાં સિદ્ધાંતો અને પ્રતિકો જેવી ગાણિતિક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ)નો ઉપયોગ આમ, સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ અભિગમ એ સંચાલનનું ક્ષેત્ર છે કે જે સંચાલકોનાં ઉપયોગ માટે કોમ્પ્યુટર આધારિત માહિતી પદ્ધતિઓની રચના અને તેનાં અમલીકરણ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. આ અભિગમ સંચાલકીય નિર્ણયો લેવા માટે કાચી આધાર-સામગ્રીને ઝડપથી પ્રક્રિયા કરી ઉપયોગી માહિતીમાં ફેરવે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલનનો આધુનિક ખ્યાલ થાય છે.

B) કામગીરી સંચાલન અભિગમ (ઓપરેશન્સ મેનેજમેન્ટ એપ્રોચ) :

કામગીરી સંચાલન એ જથ્થાત્મક અભિગમ સંચાલનની સંકુચિત શાખા ગણવામાં આવે છે. આ અભિગમ માલસામાન, મજૂરી અને મૂડીને ઉપયોગી વસ્તુઓ કે સેવાઓમાં પરિવર્તિત કરવાની પ્રક્રિયાને સંચાલિત કરે છે. આમ,

- 1) આ અભિગમ મુજબ, તૈયાર (છેવટની) પેદાશ કે સેવા બનાવવા માટે ઉત્પાદક સામગ્રીનાં સંસાધનો કે ઉત્પાદનનાં પરિબળો (કે જેમાં કાચો માલસામાન, પ્રૌદ્યોગિકીય પ્રક્રિયા પદ્ધતિ, મૂડી અને માનવ સંસાધનનો સમાવેશ થાય છે)ની જરૂરિયાત રહે છે.
- 2) આ અભિગમ બંને વસ્તુઓ તેમજ સેવાઓનું ઉત્પાદન કરતી સંસ્થાઓને લાગુ પડે છે અને તેથી આ અભિગમ મુજબ ઉત્પાદન વસ્તુ કે સેવા સ્વરૂપે મળે છે.
- 3) આ અભિગમમાં ઉત્પાદનનાં પરિબળોને વસ્તુ કે સેવામાં પરિવર્તિત કરવા માટેની પ્રક્રિયાનો પણ સમાવેશ થાય છે. આ પ્રક્રિયામાં જુદી-જુદી કામગીરી કે પ્રવૃત્તિઓનાં સમૂહનો સમાવેશ થાય છે. આ પ્રક્રિયા અંતર્ગત ગ્રાહકો કે ઉપભોગતા માટે તૈયાર વસ્તુ કે સેવાનાં ઉત્પાદન માટે જુદાં-જુદાં સંસાધનોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

હાલમાં, કામગીરી સંચાલન અભિગમ ગુણવત્તાની માંગ, હરીફાઈ અને ગ્રાહક સેવા પર ખાસ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. આ અભિગમ ગ્રાહકલક્ષી છે અને ગ્રાહકોની જરૂરિયાત (જેવી કે ગ્રાહકોને શું જોઈએ છે? ગ્રાહકોને ક્યાં જોઈએ છે? ગ્રાહકોનક્યારે જોઈએ છે?) પર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને તે મુજબ સંચાલન તમામ કામગીરી હાથ ધરે છે એટલે કે સંચાલકો ઉત્પાદનનાં તમામ સંસાધનો ગ્રાહકોની જરૂરિયાતને અનુલક્ષી હરોળમાં ગોઠવે છે અને ગ્રાહકોની અપેક્ષાઓને અનુલક્ષી જરૂરી કામગીરી હાથ ધરે છે.

આમ, કામગીરી સંચાલન એ કાર્ય અથવા કુશળતાનું ક્ષેત્ર છે કે જે કોઈ સંસ્થાના 'ઉત્પાદનો' વસ્તુઓના અને સેવાઓના ઉત્પાદન અને વિતરણ માટે મુખ્યત્વે જવાબદાર છે. કામગીરી સંચાલનમાં ઈન્વેન્ટરી સંચાલન, ઉત્પાદન આયોજન, ઉત્પાદન પ્રક્રિયાને આલેખવું, કાચા માલની ખરીદી, અંતિમ ઉત્પાદનોનો સંગ્રહ અને વેચાણ અંદાજ, ઈન્વેન્ટરી વિશ્લેષણ જેવી કામગીરીઓનો સમાવેશ થાય છે. જે માટે આંકડાકીય, ગુણવત્તા નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ, નેટવર્કિંગ મોડેલ વગેરે માત્રાત્મક તકનીકોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

C) સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ અભિગમ (મેનેજમેન્ટ ઈન્ફર્મેશન સિસ્ટમ એપ્રોચ) :

જથ્થાત્મક અભિગમની સૌથી અર્વાચીન શાખા સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ અભિગમ છે. સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ અભિગમ આંતરિક અને બાહ્ય એમ બંને સ્ત્રોતો પાસેથી ત્રિકાળ -ભૂતકાળ, વર્તમાનકાળ અને ભવિષ્યકાળની આધાર-સામગ્રી (ડેટા) તંત્રબદ્ધ કરે છે. ત્યારબાદ, આ આધાર-સામગ્રી પર પ્રક્રિયા દ્વારા તેને ઉપયોગી અને સુલભ માહિતીમાં તબદીલ કરે છે અને તમામ સંસ્થાકીય સ્તરોનાં સંચાલકોને ઉપલબ્ધ કરે છે. પરિણામ સ્વરૂપે, સંચાલકો સંચાલકીય નિર્ણય ઘડતર પ્રક્રિયા કે સંચાલકીય સમસ્યાઓ હલ કરવા માટે જુદાં-જુદાં વિકલ્પો ઝડપથી ઓળખી શકે છે. આ વિકલ્પોનું કમ્પ્યુટર પ્રોગ્રામ (સ્પ્રેડશીટ)ની મદદથી મૂલ્યાંકન કરી શકે છે અને સૌથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરી શકે છે.

ધારણાઓ :

જથ્થાત્મક અભિગમ નીચે મુજબની ધારણાઓ ઉપર આધારિત છે :

- 1) સંસ્થાઓ કાર્યક્ષમ નિર્ણય ઘડતર માટે ગાણિતિક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ)નો ઉપયોગ કરે છે.
- 2) વ્યવસાયની સમસ્યાઓ તે જૂથ (ટીમ -કે જેમાં ગણિતશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર, નામાપદ્ધતિ (એકાઉન્ટ્સી), ઈજનેરી (એન્જિનિયરિંગ) વગેરે ક્ષેત્રોના નિષ્ણાતો હોય છે.)નાં સંયુક્ત પ્રયાસો દ્વારા ઉકેલી શકાય છે.
- 3) ધંધાકીય કે વ્યાવસાયિક સમસ્યાઓ ગાણિતિક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ)માં વ્યક્ત કરી શકાય છે જ્યાં સંબંધિત પરિબલોને સંખ્યાત્મક દ્રષ્ટિએ માત્રા નિર્ધારિત કરી શકાય.

પ્રક્રિયા :

જથ્થાત્મક સિદ્ધાંત મુજબ સમસ્યા હલ કરવા માટેની પ્રક્રિયા નીચે મુજબ દર્શાવવામાં આવી છે.



ફાયદાઓ

- 1) આ અભિગમ સંચાલકીય સમસ્યાને સ્પષ્ટ કરી તેમજ આ સમસ્યામાં સમાવિષ્ટ પરિબલો વચ્ચે સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરી શિસ્તબદ્ધ કે તર્કસંગત વિચાર-સરણીને સુગમ બનાવે છે.
- 2) ગાણિતિક પદ્ધતિ (મોડેલ) જટિલ આંકડાકીય માહિતીના વિશ્લેષણ દ્વારા ચોક્કસ અને સચોટ પરિણામો મેળવવામાં મદદ કરે છે.
- 3) જથ્થાત્મક અભિગમ સંચાલનનાં કાર્યો જેવાં કે આયોજન અને નિયંત્રણ કે જેમાં આધાર-સામગ્રી જથ્થાત્મક સ્વરૂપે ઉપલબ્ધ હોય અને નિર્ણય આધાર-સામગ્રી અને તર્ક પર આધારિત હોય તેવાં કાર્યોમાં વધારે ઉપયોગી છે.
- 4) કમ્પ્યુટર આધારિત ગણતરીને કારણે ચલનું વિશ્લેષણ સરળ બને છે. જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ માટેનાં આંકડાકીય પેકેજ પણ ઉપલબ્ધ છે, જે જથ્થાત્મક માહિતીનાં વિશ્લેષણને સરળ બનાવે છે. જ્યારે ગુણાત્મક માહિતીનાં વિશ્લેષણ માટે બનાવટી (ડબી) ચલોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

મર્યાદાઓ :

જથ્થાત્મક અભિગમનો ઉપયોગ સંસ્થાકીય વિશ્વમાં થતો હોવા છતાં પણ તેનો ઉપયોગ સંસ્થાના દરેક વિભાગ, પ્રવૃત્તિ કે કામગીરીમાં થઈ શકતો નથી કારણ કે તમામ સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ ગાણિતિક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ) દ્વારા હલ થઈ શકતી નથી. આમ, માત્રાત્મક અભિગમની મર્યાદાઓ પણ છે જે નીચે મુજબ છે :

- 1) ગાણિતિક પદ્ધતિઓ (મોડેલ્સ) માનવીય વર્તણૂકની આગાહી કરવામાં અસક્ષમ છે. આમ, જથ્થાત્મક અભિગમનો ઉપયોગ માનવ સંસાધન ક્ષેત્રમાં અસામાન્ય છે.
- 2) આ અભિગમનો ઉપયોગ હજુ પણ સંચાલનના કાર્યો જેવાં કે ભરતી અને પસંદગી, નૈતૃત્વ, માનવ સંસાધન કે જ્યાં સમસ્યાઓ તકનીકી કરતાં માનવીય હોય છે ત્યાં ઉપયોગી નથી.

- 3) જથ્થાત્મક અભિગમ જોખમ ઘટાડવાનો પ્રયાસ કરે છે, પરંતુ તે જોખમને સદંતર દૂર કરી શકતું નથી. અને તેથી આ અભિગમની પદ્ધતિઓ નિર્ણય ઘડતર કરતાં પરિણામોનાં વિશ્લેષણ માટે વધુ ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.
- 4) આ અભિગમ પ્રમાણે સમસ્યાને અસર કરતાં તમામ ચલો જથ્થાત્મક દ્રષ્ટિએ માપવામાં આવે છે, જે હંમેશા સાચા હોય તે જરૂરી નથી.
- 5) આ અભિગમ મુજબ, જથ્થાત્મક આધાર-સામગ્રીની જરૂર રહે છે, જે એકત્રિત કરવાં માટેનો સમય, ખર્ચ અને તકનીક અમુક સંસ્થા કે સંચાલકો માટે મર્યાદિત હોય છે. અને આવી પરિસ્થિતિમાં મર્યાદિત આધાર-સામગ્રી ઉપલબ્ધ બને છે અને આવી મર્યાદિત આધાર-સામગ્રીનાં આધારે લેવામાં આવેલ નિર્ણય યોગ્ય પુરવાર થતાં નથી.

આમ, આ અભિગમ સંચાલકીય સમસ્યાને વ્યાખ્યાયિત કરી તેમજ આ સમસ્યામાં સમાવિષ્ટ પરિબળો વચ્ચે સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરી શિસ્તબદ્ધ કે તર્કસંગત વિચારસરણીને સુગમ બનાવે છે. આ અભિગમનો મુખ્ય ભાવ સમસ્યાને અસર કરતાં પરિબળો વચ્ચે સંબંધ અને હકીકતો જથ્થાત્મક સ્વરૂપમાં વર્ણવી પરિશુદ્ધતા અને સંપૂર્ણતા છે. જ્યાં સમસ્યા સચોટપણે ઓળખી શકાતી હોય અને જથ્થાત્મક સ્વરૂપમાં વ્યાખ્યાયિત કરી શકાતી હોય ત્યાં આ અભિગમ સંચાલનના કાર્ય જેવાં કે આયોજન અને નિયંત્રણમાં વ્યાપકપણે ઉપયોગમાં લેવાય છે. પરંતુ આ અભિગમનો ઉપયોગ હજુ પણ સંચાલનના કાર્યો જેવાં કે ભરતી અને પસંદગી, નેતૃત્વ, માનવ સંસાધન કે જ્યાં સમસ્યાઓ તકનીકી કરતાં માનવીય હોય છે ત્યાં ઉપયોગી નથી.

મૂલ્યાંકન :

1) સામાન્ય સમીક્ષા :

જથ્થાત્મક અભિગમ સંચાલકીય નિર્ણય લેવા માટે ગાણિતિક, આંકડાકીય અને અને અન્ય જથ્થાત્મક પદ્ધતિઓ પર આધારિત છે. સંચાલકીય વિજ્ઞાન એક એવો અભિગમ છે જેનો ઉદ્દેશ્ય સુવિધાયુક્ત ગાણિતિક પદ્ધતિઓ, આંકડાકીય પદ્ધતિઓ તેમજ અન્ય જથ્થાત્મક પદ્ધતિઓનાં ઉપયોગ દ્વારા નિર્ણયની અસરકારકતા વધારવાનો છે. કામગીરી સંચાલન અભિગમ માલસામાન, મજૂરી અને મૂડીને ઉપયોગી વસ્તુઓ કે સેવાઓમાં પરિવર્તિત કરવાની પ્રક્રિયાને સંચાલિત કરે છે. સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ અભિગમ એ સંચાલનનું ક્ષેત્ર છે કે, જે સંચાલકોના ઉપયોગ માટે કમ્પ્યુટર આધારિત માહિતી પદ્ધતિઓની રચના અને તેના અમલીકરણ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. આ અભિગમ સંચાલકીય નિર્ણયો લેવા માટે કાર્યી આધાર-સામગ્રીને ઝડપથી પ્રક્રિયા કરી ઉપયોગી માહિતીમાં ફેરવે છે.

2) રજૂઆતનો સમયગાળો :

માત્રાત્મક અભિગમની રજૂઆત 1950ની આસપાસ થઈ હતી.

3) ફાળો :

જથ્થાત્મક અભિગમ મુખ્યત્વે માત્રાત્મક પદ્ધતિઓ વિકસાવી નિર્ણય ઘડતર પ્રક્રિયામાં સહાય પૂરી પાડે છે.

4) મર્યાદા :

માનવીય વર્તણૂકને સંપૂર્ણ રીતે સમજી શકાતી નથી અથવા તેની આગાહી કરવી પણ શક્ય નથી. તેથી ગાણિતિક આધુનિકતા (સોફિસ્ટીકેશન) અન્ય મહત્ત્વપૂર્ણ માનવીય કુશળતાના ભોગે આવી શકે છે. આમ, ગાણિતિક મોડેલનો વિકાસ અવાસ્તવિક કે ખોટી ધારણાઓ પર થાય છે અને ખોટાં નિર્ણયનું ઘડતર થાય છે. આમ, આ અભિગમનો ઉપયોગ હજુ પણ સંચાલનના કાર્યો જેવાં કે ભરતી અને પસંદગી, નેતૃત્વ, માનવ સંસાધન કે જ્યાં સમસ્યાઓ તકનીકી કરતાં માનવીય હોય છે ત્યાં ઉપયોગી નથી.

2.3.2 સિસ્ટમ અભિગમ (System Approach) : પ્રસ્તાવના :

પ્રશિષ્ટ અભિગમ 'કાર્ય' અને 'માળખા' પર, વર્તણૂક અભિગમ 'માનવ સંસાધન' પર, જથ્થાત્મક અભિગમ "ગાણિતિક નિર્ણય ઘડતર" પર વિશેષ ભાર મૂકે છે. આમ, પ્રશિષ્ટ અભિગમ અને જથ્થાત્મક અભિગમની સામાન્ય મુશ્કેલી એ છે કે તેઓ સંસ્થાના અન્ય પાસાંઓના ભોગે એક જ પાસાં પર ભાર મૂકે છે. આપેલ પરિસ્થિતિમાં કયું પાસું સૌથી વધારે ઉપયોગી અને યોગ્ય છે તે જાણવું મુશ્કેલ છે. આવી પરિસ્થિતિમાં એક એવાં વ્યાપક, વિગતવાર અને વૈચારિક માળખાની જરૂર છે કે જે સંચાલકોને સમસ્યાનાં નિદાન અને સમસ્યા હલ કરવા માટે કયું સાધન કે સાધનોનું મિશ્રણ સૌથી વધારે ઉપયોગી છે તે નક્કી કરી આપે. સિસ્ટમ અભિગમ સંચાલકોને સંચાલકીય સમસ્યાઓ હલ કરવા માટે સંકલિત અને સુગ્રથિત અભિગમ પ્રદાન કરે છે. સિસ્ટમ શબ્દ ગ્રીક શબ્દ છે. તેનો અર્થ થાય છે "to bring together or to combine" તેથી આ અભિગમમાં વ્યવસ્થાતંત્રના તમામ ચલો, વિભાગોને એકસાથે ધ્યાને લઈને વ્યવસ્થા ઊભી કરવામાં આવે છે.

ખ્યાલો :

ચેસ્ટર બર્નોડે, હર્બર્ટ સિમોન, જ્યોર્જ હોમન્સ, ફિલિપ સેલનીક વગેરે સિસ્ટમ અભિગમની તરફેણ કરે છે. સિસ્ટમ અભિગમની મુખ્ય બાબતો નીચે મુજબ છે :

1) સિસ્ટમ એ નાના-નાના આંતર સંબંધિત એકમોનું જૂથ છે :

સંસ્થાના નાના-નાના આંતર સંબંધિત એકમો સાથે મળી સંસ્થાને સંપૂર્ણ એકમ બનાવે છે. જે સાથે મળીને એક સિસ્ટમ તરીકે ઓળખાય છે. સંસ્થાના નાના એકમો સ્વતંત્રરીતે કાર્ય કરે છે પરંતુ સંસ્થાની અન્ય સંબંધિત સિસ્ટમ કે પેટા સિસ્ટમ સાથે સંકળાયેલ હોય છે. તમામ પેટા સિસ્ટમ એકબીજાંને પ્રભાવિત કરે છે અને સાથે મળીને મુખ્ય સિસ્ટમ તરીકે ઓળખાય છે. આ તમામ પેટા સિસ્ટમ એકબીજાં સાથે આંતર સંબંધિત છે. જો પેટા સિસ્ટમમાંની એક પણ પેટા સિસ્ટમ નિષ્ફળ જાય તો સમગ્ર સિસ્ટમ કામ કરવાનું બંધ કરે છે. આમ, સિસ્ટમની સફળતા પેટા સિસ્ટમનાં સહયોગ અને કાર્યક્ષમતા પર આધારિત હોય છે. આમ, સિસ્ટમ અભિગમ મુજબ, આખી સંસ્થા એક સિસ્ટમ છે અને તેનાં વિવિધ વિભાગો પેટા સિસ્ટમ છે. જ્યારે તમામ પેટા સિસ્ટમ એકસાથે સાથે મળીને કામ કરે છે ત્યારે સંસ્થાનો ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

દા.ત. સ્કૂટરમાં એન્જિન, ગિયર, પૈડાં વગેરે અલગ-અલગ પેટા સિસ્ટમ હોય છે, જે ભેગા મળીને સિસ્ટમ બને છે -જે સ્કૂટર તરીકે ઓળખાય છે.

આ જ રીતે, સંસ્થા પણ એક સિસ્ટમ છે જે પરસ્પર આધારિત ચાર ભાગોની બનેલી છે. આ ચાર ભાગોમાં 'કાર્ય' (સંસ્થાનો મુખ્ય હેતુ), 'માળખા' (સત્તા અને જવાબદારીની ઔપચારિક વહેંચણી, સંદેશાવ્યવહાર પ્રણાલી અને કાર્યપ્રવાહ), 'માનવ સંસાધન' (કર્મચારીઓ અને તેમનાં હેતુઓ, વલણો કે વૃત્તિઓ, મૂલ્યો તેમજ અનૌપચારિક સંસ્થા) અને 'તકનીક' (કાર્ય કરવા માટેનાં સાધન-સરંજામ અને પદ્ધતિઓ)નો સમાવેશ થાય છે.

2) સિસ્ટમ ખુલ્લી કે બંધ હોઈ શકે છે :

સિસ્ટમના બે પ્રકારો છે. (i) બંધ સિસ્ટમ અને (ii) ખુલ્લી સિસ્ટમ.

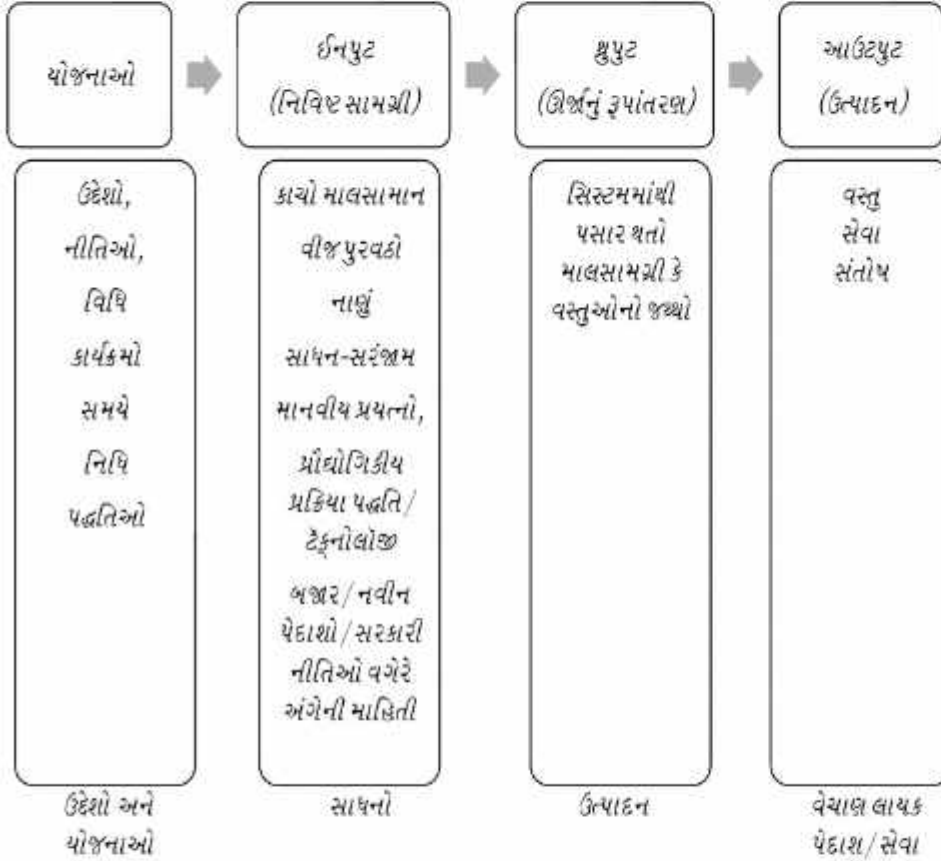
બંધ સિસ્ટમ એ આંતરિક વાતાવરણ સાથે સંબંધિત હોય છે. તેના પર બાહ્ય પરિબલો કે વાતાવરણની અસર થતી નથી. દા.ત. બેટરી પોતે આખી બંધ સિસ્ટમ છે. કારણકે તેને દાખલ કરતાં સંબંધિત સાધન કાર્યરત થાય છે, પણ બેટરીને બહારનાં પર્યાવરણ / પરિબલોની જરૂરિયાત રહેતી નથી.

ખુલ્લી સિસ્ટમ એ એવી સિસ્ટમ છે કે જે વાતાવરણ સાથે ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા કરે છે. બંધ સિસ્ટમ એ એવી સિસ્ટમ છે કે જે વાતાવરણથી સ્વતંત્ર રહે છે. પ્રશિષ્ટ લેખકો સંસ્થાને બંધ સિસ્ટમ માનતા હતાં અને વાતાવરણની અસરને અવગણતા હતાં. પરંતુ, હકીકતમાં તમામ સિસ્ટમ એ પછી જૈવિક સંસ્થા હોય અથવા સામાજિક હોય અથવા ધંધાકીય સંસ્થા હોય તે માહિતી, માલસામગ્રી અને ઊર્જા માટે બાહ્ય વાતાવરણ પર આધારિત રહે છે. વાતાવરણમાંથી માહિતી, માલ-સામગ્રી અને ઊર્જા

સિસ્ટમમાં નિવિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ -કાચો માલ-સામાન, વીજ-પુરવઠો, નાણું, સાધન-સરંજામ, માનવીય પ્રયત્નો, પ્રૌદ્યોગિકીય પ્રક્રિયા પદ્ધતિ / ટેકનોલોજી, તેમજ બજાર / નવીન પેદાશો / સરકારી નીતિઓ વગેરે અંગેની માહિતી) તરીકે સિસ્ટમમાં દાખલ થાય છે અને ઉત્પાદન (આઉટપુટ -વસ્તુ, સેવા તેમજ સંતોષ) તરીકે સિસ્ટમમાંથી બહાર જાય છે. આ બદલાવની પ્રક્રિયા 'ઊર્જાનું રૂપાંતરણ' (થ્રુપુટ -સિસ્ટમમાંથી પસાર થતો માલ-સામગ્રી કે વસ્તુઓનો જથ્થો) તરીકે ઓળખાય છે. તેથી, આધુનિક લેખકો સિસ્ટમને ખુલ્લી સિસ્ટમ તરીકે ગણે છે. તમામ વ્યવસ્થાતંત્રીય સિસ્ટમ એ ખુલ્લી સિસ્ટમ છે. અગાઉ ચર્ચા કર્યા પ્રમાણે તે બહારના પર્યાવરણથી પ્રભાવિત થાય છે.

સંસ્થા -ખુલ્લી સિસ્ટમ તરીકે

વાતાવરણ



દરેક સિસ્ટમને સીમા હોય છે :

શારીરિક અને જૈવિક સિસ્ટમમાં સામાજિક સિસ્ટમ કરતાં વધુ સચોટપણે સીમાને અવલોકિત અને વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. માનવ શરીર કે જમીનના ટુકડાંની ભૌતિક સીમા નક્કી કરી શકાય છે. પરંતુ સામાજિક સિસ્ટમ તરીકે સંસ્થાની સીમા નક્કી કરવી મુશ્કેલ છે. સામાન્ય રીતે, ઊર્જા રૂપાંતરણની પ્રક્રિયા (થ્રુપુટ) માટે જરૂરી પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા સંસ્થાની સીમા નક્કી કરવામાં આવે છે. આમ, સીમાનો ખ્યાલ ઘણી-બધી રીતે મદદરૂપ થાય છે.

- 1) સીમાનો ખ્યાલ એક સિસ્ટમ ક્યાં પૂરી થાય છે અને બીજી સિસ્ટમ ક્યાં શરૂ થાય છે, તે નક્કી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- 2) સીમાનો ખ્યાલ “સિસ્ટમનો ભાગ હોય તેવાં તત્ત્વોને” “વાતાવરણનો ભાગ હોય તેવાં તત્ત્વોથી” અલગ તારવે છે.
- 3) સીમાનો ખ્યાલ વાતાવરણનાં અસ્પષ્ટ વર્તન સામે રૂપાંતરણની પ્રક્રિયાને રક્ષવા માટે સિસ્ટમને સક્ષમ બનાવે છે. દા.ત. ઉત્પાદન કરતી સંસ્થાઓ તેમનાં હાર્ડ સમાન કામગીરીઓને બજાર પરિસ્થિતિમાં થતાં ફેરફારોથી બચાવવા માટે નિવિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ) બાજુની સીમા તરફ અને ઉત્પાદન (આઉટપુટ) બાજુની સીમા તરફ અલગ-અલગ સીમાવર્તી એકમો (બાઉન્ડ્રી સ્પેનઈંગ યુનિટ્સ)ની રચના કરે છે.

નિવિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ) બાજુની સીમા તરફ સીમાવર્તી એકમો		ઉત્પાદન (આઉટપુટ) બાજુની સીમા તરફ સીમાવર્તી એકમો		
ખરીદ એકમ	માનવ સંસાધન એકમ	માર્કેટિંગ એકમ	સંચય અને સંગ્રહ એકમ (વખાર)	ગુણવત્તા નિયંત્રણ એકમ
પ્રમાણિત નિવિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ)નો સતત અને સ્થાયી પ્રવાહ સુનિશ્ચિત કરવા માટે તેમજ અણધારી ઘટનાઓ જેવી કે હડતાળ સામે બચાવ કરવા માટે	માનવશક્તિમાં થતાં ફેરફારને (ઊંચા શ્રમ ફેરબદલી દર) પહોંચી વળવા માટે સતત ભરતી અને પ્રશિક્ષણ કાર્યક્રમો કરવા માટે	સંસ્થાની પેદાશોની માંગ નક્કી કરી તેને પહોંચી વળવા જરૂરી સૂચના ઉત્પાદન વિભાગને પૂરી પાડવા માટે	સતત અને સ્થાયી દરે ઉત્પાદન કરવા માટે તેમજ બજાર પરિસ્થિતિને આધારે પેદાશોનું વિતરણ કરવા માટે	ગ્રાહકોની ફરિયાદો અટકાવવા માટે

લાક્ષણિકતાઓ :

1] પેટા પ્રણાલી (સિસ્ટમ) :

દરેક સિસ્ટમ ઘણાં પેટા સિસ્ટમના સંયોજનથી બને છે. બધી પેટા પ્રણાલીઓ આંતર સંબંધિત છે. તેનો અર્થ એ છે કે જ્યારે પણ આપણે કોઈ ચોક્કસ પેટા સિસ્ટમ અંગે કોઈ નિર્ણય લઈએ છીએ, ત્યારે આપણે હંમેશા અન્ય પેટા સિસ્ટમ પરના નિર્ણયની સંબંધિત અસરને ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ. કંપનીના સંદર્ભમાં તેનાં તમામ વિભાગો (દા.ત. ખરીદી, વેચાણ, નાણાં, ઉત્પાદન, કર્મચારીઓ, સંશોધન અને વિકાસ) તેની પેટા સિસ્ટમ હોય છે. આ તમામ પેટા સિસ્ટમો મુખ્ય સિસ્ટમ દ્વારા બનાવવામાં આવી છે. જે કંપની પોતે જ બનાવે છે. કંપની પોતે જ ઉદ્યોગની પેટા સિસ્ટમ છે. ઉદ્યોગ એ રાષ્ટ્રીય અર્થતંત્રની પેટા સિસ્ટમ છે. એ જ રીતે, રાષ્ટ્રીય અર્થવ્યવસ્થા પોતે જ વિશ્વ પ્રણાલીની પેટા સિસ્ટમ છે. આના પરથી સ્પષ્ટ થાય છે -વિવિધ પેટા પ્રણાલીઓ મુખ્ય સિસ્ટમની રચના કરે છે.

2] સર્વગ્રાહી :

સિસ્ટમ અભિગમની મુખ્ય લાક્ષણિકતા એ છે કે તે પેટા પ્રણાલીઓ ઉપર સંપૂર્ણ ધ્યાન આપે છે. તેનો સ્પષ્ટ અર્થ એ છે કે નિર્ણય લેતી વખતે તમામ પેટા પ્રણાલીઓ-ને ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે. જો તેમ કરવામાં ન આવે તો મુખ્ય સિસ્ટમને ચોક્કસપણે નુકસાન થઈ શકે છે અને તે યોગ્ય રીતે કાર્ય કરી શકશે નહીં. દા.ત. જો વેચાણ વિભાગ તેનું વેચાણ બમણું કરવાનું લક્ષ્ય રાખે તો તે બાબતની કાળજી લેવી પડશે કે ખરીદી વિભાગ કાચી માલ-સામગ્રીના જરૂરી જથ્થાની ખરીદી કરવાની સ્થિતિમાં હશે કે નહીં? માનવ સંસાધન વિભાગ જરૂરી માનવ શક્તિ પ્રદાન કરશે કે કેમ? નાણાં વિભાગ જરૂરી આર્થિક સહાય પૂરી પાડવા માટે સક્ષમ હશે કે કેમ? આમ, કોઈ એક પેટા પ્રણાલીના સંદર્ભમાં કોઈ નિર્ણય શક્ય નથી અને તેથી જ સિસ્ટમ અભિગમને સર્વગ્રાહી (હોલિસ્ટિક) કહેવામાં આવે છે.

3] સહિયારા પ્રયાસો (સિનર્જી) :

સિનર્જી એટલે કે બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓ, વિભાગો, પદાર્થો વચ્ચેની ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા કે સહિયારા પ્રયાસોથી કરવામાં આવેલ કાર્ય જે-તે વિભાગ, સંસ્થા, પદાર્થ દ્વારા અલગ-અલગ રીતે કરવામાં આવેલ કાર્યનાં સરવાળાં કરતાં વધુ રહે છે. ધારો કે એક જૂથમાં પાંચ વ્યક્તિઓ છે. જો જૂથના દરેક જણને વ્યક્તિગત રીતે ભાર ઉપાડવાનું કહેવામાં આવે તો પાંચેય વ્યક્તિ દ્વારા વ્યક્તિગત રીતે ઉપાડવામાં આવેલ ભારનો સરવાળો સામૂહિકરીતે ઉપાડવામાં આવેલ ભાર કરતાં ઓછો રહે છે. આના પરથી સ્પષ્ટ છે કે જો કાર્ય વ્યક્તિગતરૂપે કરવા કરતાં સામૂહિક રીતે કરવામાં આવે છે તો તે વધુ સારા પરિણામો સાથે ચોક્કસપણે સારી રીતે કરવામાં આવે છે. આમ, જ્યારે સિસ્ટમનાં તમામ ભાગો કે પેટા સિસ્ટમો એકમેકનાં હિતોને ધ્યાનમાં રાખીને કાર્ય કરે છે ત્યારે નિશ્ચિતપણે વધુ સારા પરિણામો આપે છે.

4] ખુલ્લી અને બંધ સિસ્ટમ :

સિસ્ટમ ખુલ્લી અથવા બંધ હોય શકે છે. ખુલ્લી સિસ્ટમ પર્યાવરણ સાથે સક્રિય રીતે સંપર્ક કરે છે. સંસ્થા પર્યાવરણમાંથી કાચો માલ, મજૂર, મૂડી, વ્યવસ્થાપક અને તકનીકી કુશળતા તરીકેના ઈનપુટ્સ મેળવે છે અને સમાજને વસ્તુ કે સેવાનાં સ્વરૂપમાં આઉટપુટ આપે છે. સરકાર અને હરીફી પણ વ્યવસાયિક સંસ્થાઓ સાથે સંપર્ક કરે છે. બંધ સિસ્ટમની પર્યાવરણ સાથે કોઈ ક્રિયા પ્રતિક્રિયા થતી નથી. અથવા તો ખૂબ ઓછી ક્રિયા પ્રતિક્રિયા થાય છે. વ્યાવહારિક રીતે, બધી સંસ્થાઓ ખુલ્લી પ્રણાલીઓ છે. તેમ છતાં પર્યાવરણ સાથેનાં નિખાલસતાનું પ્રમાણ તેમના કામગીરીની પ્રકૃતિ અનુસાર બદલાય છે. દા.ત. ઉત્પાદન કરતી સંસ્થા અન્ય પ્રકારની સંસ્થાઓ કરતાં વધુ ખુલ્લી હોય છે.

5] સિસ્ટમ સીમા :

સામાજિક સિસ્ટમ તરીકે સંસ્થાની સીમા નક્કી કરવી મુશ્કેલ છે. સામાન્ય રીતે, ઊર્જા રૂપાંતરણની પ્રક્રિયા (થ્રુપુટ) માટે જરૂરી પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા સંસ્થાની સીમા નક્કી કરવામાં આવે છે. સીમાનો ખ્યાલ એક સિસ્ટમ ક્યાં પૂરી થાય છે અને બીજી સિસ્ટમ ક્યાં શરૂ થાય છે તે નક્કી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. સીમાનો ખ્યાલ સિસ્ટમનો ભાગ હોય તેવાં તત્વોને વાતાવરણનો ભાગ હોય તેવાં તત્વોથી અલગ તારવે છે. વાતાવરણનાં અસ્પષ્ટ વર્તન સામે રૂપાંતરણની પ્રક્રિયાને રક્ષવા માટે સિસ્ટમને સક્ષમ બનાવે છે.

6] પ્રવાહ :

સંસ્થા પર્યાવરણમાંથી સિસ્ટમમાં ઈનપુટ્સ (માનવ સંસાધન, માલ-સામગ્રી, નાણું, યંત્રો વગેરે)ની ગતિ, તેમના આઉટપુટ સ્વીકારે છે કે નહિ તે જાણવામાં મદદ કરે છે. માહિતી એ સંસ્થાનો પ્રતિસાદ છે કે, જેથી સંસ્થાકીય કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે અને જો જરૂર હોય તો સુધારી પણ શકાય છે. પ્રતિસાદનો અર્થ પર્યાવરણમાં સંગઠનાત્મક આઉટપુટ પ્રત્યેનો પ્રતિસાદ.

ફાળો :

પરંપરાગત અભિગમો સંસ્થાનાં તે જ ભાગનો અભ્યાસ કરે છે કે, જે સમસ્યાથી ગ્રસ્ત હોય. પરંતુ સિસ્ટમ અભિગમ અંતર્ગત, સમસ્યાનો અભ્યાસ બન્ને પેટા સિસ્ટમ સ્તર (સૂક્ષ્મ સ્તર) તેમજ સમગ્ર સિસ્ટમ સ્તર (વિશાળ સ્તર) ઉપર કરવામાં આવે છે. અને તેથી, આ અભિગમ અંતર્ગત એવાં અધિકારીઓની જરૂરિયાત પડે છે કે જેઓ પોતાનાં કાર્યાત્મક ક્ષેત્રો ઉપરાંતના ક્ષેત્રોનું જ્ઞાન ધરાવતાં હોય, તેમજ વધારાની કુશળતા પણ ધરાવતાં હોય. આમ, તેઓ કોઈ એક જ ક્ષેત્રનાં નિષ્ણાત (સ્પેશ્યાલિસ્ટ) હોવાનાં બદલે તમામ ક્ષેત્રોનાં નિષ્ણાંત (જનરાલિસ્ટ) હોય તે જરૂરી છે.

વિશેષતાઓ :

1] સર્વગ્રાહી દ્રષ્ટિકોણ :

સિસ્ટમ અભિગમ સંસ્થાને સર્વગ્રાહીતા પ્રદાન કરે છે. અને તેની અનુકૂલન ક્ષમતામાં વધારો કરે છે. સિસ્ટમ અભિગમ દ્વારા સંસ્થાનાં ભાગોનો નહીં, પણ સંસ્થાનો સંપૂર્ણ રીતે અભ્યાસ કરવામાં આવે છે. સિસ્ટમ અભિગમ સંસ્થાને પર્યાવરણની જરૂરિયાતોને સ્વીકારવા માટે સક્ષમ કરે છે તેમજ સંસ્થાકીય નિર્ણયો પણ પર્યાવરણ-ની જરૂરિયાતોને સ્વીકારવા માટે સક્ષમ કરે છે તેમજ સંસ્થાકીય નિર્ણયો પણ પર્યાવરણની જરૂરિયાતો ધ્યાનમાં રાખીને લેવામાં આવે છે.

2] વિશ્લેષણ :

સિસ્ટમ અભિગમ વિવિધ સ્તરો ઉપર સિસ્ટમનું વિશ્લેષણ કરે છે. વિવિધ સ્તરો એકબીજા સાથે સંકળાયેલ છે અને એકીકૃત છે. વ્યક્તિગત લક્ષ્યોથી પ્રારંભ કરીને, તે એકંદરે સંસ્થાકીય લક્ષ્યો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને આમ સિસ્ટમ અભિગમ બન્નેનું વિશ્લેષણ કરે છે અને વૈશ્વિક અર્થતંત્રમાં ફેરવે છે.

3] અસરકારક ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા :

સિસ્ટમ અભિગમ સંસ્થાના લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે તેમજ સંસ્થાના ભાગો વચ્ચે અસરકારક ક્રિયા પ્રતિક્રિયા થાય તે માટે એક માળખું પ્રદાન કરે છે. તે સંસ્થાના એક ભાગ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતું નથી પરંતુ સમગ્ર સંસ્થા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને આ રીતે અસરકારક ક્રિયા કરે છે.

4] આંતરિક વાતાવરણ સાથે બાહ્ય વાતાવરણની ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા :

સિસ્ટમ અભિગમ સંસ્થા પર થતી પર્યાવરણની અસરને ધ્યાનમાં લે છે. આંતરિક પર્યાવરણ સાથે બાહ્ય પર્યાવરણની ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા એ સિસ્ટમનાં સિદ્ધાંતનું સૌથી નોંધપાત્ર યોગદાન છે. આમ, સિસ્ટમ અભિગમ અનુકૂળનશીલ અને ગતિશીલ એકમ તરીકે સંસ્થાનું વિશ્લેષણ કરે છે.

5] સમસ્યાઓનું નિરાકરણ :

સિસ્ટમ અભિગમ શાળીય (પ્રશિષ્ટ) અને વર્તણૂકીય સિદ્ધાંતોને સંચાલકીય સમસ્યાઓના નિરાકરણ માટે વ્યાપક રીતે વિશ્લેષણ કરે છે. આમ પ્રકૃતિમાં બહુ-પરિમાણીય તરીકેની સંસ્થા ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

મર્યાદાઓ :

1] આ સિદ્ધાંતના ટીકાકારો સંચાલન માટેનાં સૈદ્ધાંતિક અભિગમ તરીકે આનો દાવો કરે છે. કોઈ સંસ્થા ખરેખર તે રીતે કાર્ય કરે છે અને સમસ્યાઓનું નિરાકરણ કરે છે. (વિવિધ તકનીકો અને પદ્ધતિઓનાં ઉપયોગ કરીને) કે નહિ તે જાણવા માટે કોઈ વિવરણ સિદ્ધાંતમાં જોવા મળતું નથી.

2] સંસ્થાના ભાગો વચ્ચેના સંબંધો પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. પરંતુ આંતર-અવલંબનની ચોક્કસ પ્રકૃતિ નિર્ધારિત નથી.

3] સંગઠનના આંતરિક અને બાહ્ય વાતાવરણ વચ્ચેના સંબંધની પણ સચોટ વ્યાખ્યા કરતો નથી. દા.ત. આર્થિક નીતિઓમાં ફેરફાર જરૂરી છે. પરંતુ આર્થિક વાતાવરણમાં થતાં ફેરફારો સાથે સરખામણી કરવા માટે કયા ફેરફારોની જરૂર છે તે વિશે સિસ્ટમ અભિગમમાં વાત કરવામાં આવતી નથી.

4] સંચાલન માટે સમાન અભિગમ પ્રદાન કરવામાં સિસ્ટમ અભિગમ નિષ્ફળ જાય છે. પર્યાવરણીય ચલોમાં ફેરફાર સાથે સંચાલનની પ્રવૃત્તિઓ બદલાય છે. જુદાં-જુદાં પ્રકારની સંસ્થાઓ ઉપર સિસ્ટમ અભિગમનો સિદ્ધાંત લાગુ પડતો નથી. તેમાં સંચાલનના અધ્યયનમાં કશું નવું ઉમેર્યું નથી. આ અભિગમ રજૂ કરવામાં આવતો તે પહેલાં જ પર્યાવરણીય ચલોને ધ્યાનમાં રાખીને સંચાલન નિર્ણયો લેવામાં આવતાં હતાં. ચોક્કસ સમસ્યાઓનો હલ શોધવા માટે નિર્ણય લેવાની કોઈ ચોક્કસ તકનીક પૂરી પાડવામાં આવતી નથી.

5] આ અભિગમ એવો ખ્યાલ પૂરો પાડવામાં નિષ્ફળ જાય છે જે તમામ પ્રકારની સંસ્થાઓ માટે લાગુ પાડી શકાય. મોટી સંસ્થાઓ કરતાં પર્યાવરણીય ચલો માટે નાની સંસ્થાઓ ઓછી અનુકૂળનશીલ હોય છે. આમ, સિસ્ટમ અભિગમ એકીકૃત સિદ્ધાંત પ્રદાન કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે.

6] આ અભિગમનાં ટીકાકારો એવી દલીલ કરે છે કે આ અભિગમમાં કંઈ જ નવું નથી. આ અભિગમ એ ફક્ત પ્રશિષ્ટ અભિગમો અને નવ-પ્રશિષ્ટ અભિગમોનાં સંધાનની પ્રક્રિયાનું ફળસ્વરૂપ છે.

2.3.2 આકસ્મિક (સંભવિત) અભિગમનું યંદાણપૂર્વક અધ્યયન :

આકસ્મિક અભિગમ 1970ના દાયકામાં અસ્તિત્વમાં આવ્યો. આ અભિગમની તરફેણ કરવામાં ટોમ બર્નસ, જી. ડબલ્યુ સ્ટાકર, જોન વૂડવડ, જેમ્સ થોમસન, પોલ લોરેન્સ વગેરે એ મહત્વપૂર્ણ ફાળો આપ્યો છે. આકસ્મિક અભિગમ મુજબ, સંચાલકીય સિદ્ધાંતો અને જુદાં-જુદાં અભિગમોનાં ખ્યાલો તમામ પરિસ્થિતિમાં સાર્વત્રિક રીતે અને સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાતાં નથી. કોઈ એક પરિસ્થિતિમાં ખૂબ જ અસરકારક સાબિત થયેલ પદ્ધતિ કે તકનીક, બીજી પરિસ્થિતિમાં કારગર નિવડતી નથી. કારણકે પરિસ્થિતિ અલગ હોવાને લીધે પરિણામ પણ અલગ રહે છે. આમ, આકસ્મિક અભિગમ અંતર્ગત, આપેલ પરિસ્થિતિ માટે સંચાલકે એવી શ્રેષ્ઠ તકનીક ઓળખવાની હોય છે કે જે

સંચાલકીય હેતુની પ્રાપ્તિ કરી આપતી હોય. આમ, સંચાલકે પરિસ્થિતિગત સંવેદનશીલતા અને વ્યવહારુ પસંદગી કરવાની આવડત પણ વિકસાવવી પડે છે. કાસ્ટ અને રોજન વેઈનગેનાં મતે, “આકસ્મિક અભિગમ સૂચવે છે કે કોઈપણ સંસ્થા પેટા સિસ્ટમ સ્તર (સુક્ષ્મ સ્તર)થી બનેલી હોય છે અને તે પર્યાવરણીય સમગ્ર સિસ્ટમ સ્તર (વિશાળ સ્તર)થી ઓળખી શકાય તેવી સીમાઓ દ્વારા ચિત્રિત હોય છે.” આમ, આકસ્મિક દ્રષ્ટિકોણ સબ સિસ્ટમ અને તેના પર્યાવરણ વચ્ચેના આંતરસંબંધોને સમજવા અને સંબંધોની રીતો અથવા ચલનાં રૂપ રેખાંકનોને નિર્ધારિત કરવા માંગે છે.

ફાળો :

આકસ્મિક અભિગમનાં વિચારોનો ઉપયોગ

- સંસ્થાકીય માળખું બનાવવા માટે,
- વિકેન્દ્રીકરણનું પ્રમાણ નક્કી કરવા માટે,
- માહિતી નિર્ણય પદ્ધતિનાં આયોજન માટે,
- અભિપ્રેરણ અને નેતૃત્વનાં અભિગમોમાં,
- સંદેશા-વ્યવહાર અને નિયંત્રણ પદ્ધતિ સ્થાપિત કરવા માટે,
- તકરાર નિવારણ માટે,
- બદલાવની પરિસ્થિતિ વખતે વિરોધને હલ કરવા માટે,
- કર્મચારી વિકાસ અને પ્રશિક્ષણ કાર્યક્રમો અને
- આવાં ઘણાં બધાં સંસ્થાકીય અને સંચાલકીય ક્ષેત્રોમાં થાય છે.

પાસાંઓ :

- 1] જે સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓ એક પરિસ્થિતિમાં યોગ્ય છે, તે બીજી પરિસ્થિતિમાં યોગ્ય ન પણ હોઈ શકે.
- 2] આકસ્મિક અભિગમ અંતર્ગત, સંચાલનની પદ્ધતિ અને સિદ્ધાંતો બિન-વેપારી એકમોની સરખામણીએ વેપારી એકમો સાથે વધારે સંબંધિત હોય છે.
- 3] ઉદ્યોગ ક્ષેત્રમાં જે આકસ્મિક અભિગમનાં સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓ ઔદ્યોગિક એકમો માટે લાગુ પડે છે તે વેપારી એકમો માટે લાગુ ન પણ પડી શકે.
- 4] વેપારી ક્ષેત્રો અને બિન-વેપારી ક્ષેત્રોમાં સંચાલનની પદ્ધતિ અને સિદ્ધાંતો મોટા એકમો માટે યોગ્ય હોઈ શકે તે નાના એકમો માટે યોગ્ય ન પણ હોય.
- 5] એક જ એકમમાં સંચાલનના સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓ જે ઊંચા સ્તર પર અપનાવવામાં આવે છે તે નીચા સ્તરે જુદી રીતે અપનાવવી પડી શકાય છે.
- 6] સંસ્થામાં દિવસે-દિવસે જુદી-જુદી પરિસ્થિતિ સર્જતી રહે છે. આમ, સંચાલનની પદ્ધતિઓ અને સિદ્ધાંતો જે એક પરિસ્થિતિમાં અપનાવવામાં આવે છે તે અન્ય પરિસ્થિતિમાં અપનાવવામાં ન પણ આવે.

વિશેષતાઓ :

1] વ્યવહારુ અભિગમ :

આકસ્મિક અભિગમ એ વ્યવહારુ અભિગમ છે. કારણકે આ સંચાલનને સૂચન કરે છે કે કઈ પદ્ધતિ પર્યાવરણ સાથે યોગ્ય છે. વાસ્તવમાં આ માનસિકતા અને કાર્ય આધારિત માનસિકતા ઉપર આધારિત અભિગમ છે.

2] સંચાલકીય વિકાસ :

આકસ્મિક અભિગમ સંચાલકીય અભિગમને વિકસાવે છે. આ અભિગમ સંચાલકના કૌશલ્યમાં વધારો કરે છે. તેમજ તેની અંદર નવપ્રવર્તનની ભાવનાનો વિકાસ કરે છે અને આ રીતે તેઓ પરિસ્થિતિ પ્રમાણે સંચાલકીય પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરી શકે છે.

3] પ્રોત્સાહિત સાધન :

આકસ્મિક અભિગમ સંચાલનને શ્રેષ્ઠ વ્યવહારુ સંચાલકીય પ્રવૃત્તિ અપનાવવા માટેની સ્વતંત્રતા અને આ રીતે સંસ્થાના વિકાસ અને હેતુ પ્રાપ્તિ માટે પ્રોત્સાહિત સાધન છે.

મર્યાદાઓ :

1] ફક્ત સામાન્ય સમજ :

આકસ્મિક અભિગમ માત્ર સામાન્ય સમજ આપે છે. સંચાલકે પરિસ્થિતિ સમજીપરિસ્થિતિ પ્રમાણે નિર્ણય કરવાનો હોય છે.

2] સંપૂર્ણ રીતે લાગુ પાડી શકાતો નથી :

આકસ્મિક અભિગમ સંપૂર્ણ રીતે લાગુ પાડી શકાતો નથી. આકસ્મિક અભિગમમુજબ, સંચાલકીય સિદ્ધાંતો અને જુદાં-જુદાં અભિગમોનાં ખ્યાલો તમામપરિસ્થિતિમાં સાર્વત્રિક રીતે અને સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાતાં નથી. કોઈએક પરિસ્થિતિમાં ખૂબ જ અસરકારક સાબિત થયેલ પદ્ધતિ કે તકનીક, બીજીપરિસ્થિતિમાં કારગર નિવડતી નથી. પરિસ્થિતિ અલગ હોવાને લીધે પરિણામ પણઅલગ રહે છે.

સિસ્ટમ અભિગમ અને આકસ્મિક અભિગમ વચ્ચેનો તફાવત			
ક્રમ	મુદ્દા	સિસ્ટમ અભિગમ	આકસ્મિક અભિગમ
1.	નિર્ધારકો	સિસ્ટમ અભિગમ સંસ્થાના માળખા અને વર્તણૂકનાં આંતરિક નિર્ધારકો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.	આકસ્મિક અભિગમ સંસ્થાના માળખા અને વર્તણૂકનાં બાહ્ય નિર્ધારકો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.
2.	સિદ્ધાંતો	સિસ્ટમ અભિગમ તમામ પરિસ્થિતિઓમાં ઉપયોગી થઈ શકે તેવાં સાર્વત્રિક સિદ્ધાંતો આપે છે.	આકસ્મિક અભિગમ ફક્ત કોઈ એક ચોક્કસ પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગી સિદ્ધાંતો આપે છે.
3.	ઉપયોગિતા	સિસ્ટમ અભિગમ બધી સંસ્થાઓ સમાન છે તેમ માને છે.	આકસ્મિક અભિગમ દરેક સંસ્થા અલગ છે તેમ માને છે.
4.	સ્વરૂપ	સિસ્ટમ અભિગમ સમજવામાં કઠિન છે.	આકસ્મિક અભિગમ વધુ વ્યવહારિક અને ક્રિયાલક્ષી છે.
5.	પરસ્પરતા	સિસ્ટમ અને પેટા સિસ્ટમ વચ્ચેની પરસ્પર નિર્ભરતાઓની માત્ર રૂપરેખા સિસ્ટમ અભિગમ દ્વારા આપવામાં આવે છે.	સંસ્થાના વિવિધ ભાગો વચ્ચે આંતર-અવલંબનનું સ્વરૂપ અને વિવિધ અન્ય બાબતો પરની તેમની અસરને ઓળખવાનો પ્રયાસ કરે છે.
6.	ભાર	સિસ્ટમ અભિગમ વૈચારિક કુશળતા પર ભાર મૂકે છે.	આકસ્મિક અભિગમ પર્યાવરણનાં સુક્ષ્મ અવલોકન પર ભાર મૂકે છે.
7.	પરિણામ	સિસ્ટમ અને પેટા સિસ્ટમનો વિકાસ એ સિસ્ટમ અભિગમના પરિણામો છે.	ક્રિયાશીલ સંચાલકીય શૈલી એ આકસ્મિક અભિગમનું પરિણામ છે.
8.	અમલ	સિસ્ટમ અભિગમ સિસ્ટમને લગતાં સિદ્ધાંતો અમલમાં મૂકે છે.	આકસ્મિક અભિગમ સંસ્થાકીય સિદ્ધાંતોને અમલમાં મૂકે છે.
9.	હિમાયતી	એફ. ઈ. કાસ્ટ, જે. ઈ. રોસેનજવીગ અને આર. એ. જહોન્સન સિસ્ટમ અભિગમનાં હિમાયતી હતાં.	પી. આર. લોરેન્સ, જે. ડબલ્યુ. લોર્શ અને જે. વૂડવડ આકસ્મિક અભિગમનાં હિમાયતી હતાં.

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

- 1 સંચાલનના મહત્વ વિશે ચર્ચા કરો.
- 2 સંચાલનના આધુનિક અભિગમનો ખ્યાલ રજૂ કરો.
- 3 સંચાલનના જથ્થાત્મક અભિગમ વિશે વિસ્તૃત રીતે ચર્ચા કરો.
- 4 સંચાલનનો સિસ્ટમ અભિગમ સમજાવો.
- 5 સંચાલનના આકસ્મિક અભિગમ વિશે નોંધ લખો.

ટૂંકા પ્રશ્નો

- 1 સંચાલનના માત્રાત્મક અભિગમનું મૂલ્યાંકન કરો.
- 2 સંચાલનના સિસ્ટમ અભિગમના તત્ત્વો જણાવો.
- 3 સંચાલનના આકસ્મિક અભિગમનું મૂલ્યાંકન લખો.
- 4 સંચાલનના આકસ્મિક અભિગમના પાસાંઓ અને તેનાં ક્ષેત્રો જણાવો.
- 5 સંચાલનના સિસ્ટમ અભિગમનું મૂલ્યાંકન કરો.

બહુવિકલ્પ પ્રકારના હેતુલક્ષી પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના બહુવિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો જવાબ લખો.

1. 'સંચાલન' ઉત્પાદનનાં પરિબળો અર્થાત્ને ભેગાં લાવીને દેશને આર્થિક વિકાસનાં નોંધપાત્ર સ્તર પર લઈ જવાં માટે સક્ષમ બનાવે છે.
(અ) માનવ સંસાધન અને નાણું / મૂડી (બ) માલસામગ્રી / કુદરતી સ્ત્રોતો અને યંત્રો
(ક) (અ) અને (બ) બન્ને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહિ
2. પીટર ડ્રૂકરનાં મુજબ, વગર, દેશનાં 'ઉત્પાદનનાં સંસાધનો' જ રહે છે અને ક્યારેય બની શકતાં નથી.
(અ) સંચાલન, સંસાધનો, ઉત્પાદન (બ) ઉત્પાદન, સંસાધનો, સંચાલન
(ક) સંસાધનો, સંચાલન, ઉત્પાદન (ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ
3. દરેક માં અનિવાર્ય છે.
(અ) સંચાલન, સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓ
(બ) સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓ, સંચાલન
(ક) ઉત્પાદન, સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓ
(ડ) સંસાધનો, સંયોજિત પ્રયત્નો કે પ્રવૃત્તિઓ
4. સંસ્થામાં 7- 'એમ' હોય છે અને આ બધામાં ટોચ ઉપર રહે છે અને સંસ્થાનાં બાકીનાં તમામ પરિબળોને નિયંત્રિત કરી કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરે છે.
(અ) સંચાલન (મેનેજમેન્ટ) (બ) માનવ સંસાધન (મેન)
(ક) માલસામગ્રી (મટીરિયલ્સ) (ડ) નાણું (મની)
5. અભિગમનો હેતુ માત્રાત્મક સાધન કે તકનીક આપી તર્કસંગત નિર્ણય લેવામાં મદદરૂપ થવાનો છે -એટલે કે જે તર્ક, અભાવનાત્મક, સુવ્યવસ્થિત, ક્રમબદ્ધ અને વૈજ્ઞાનિક તર્કસંગતતા દ્વારા નિર્ણય, વાતાવરણની સમગ્રતાની કલ્પના કરી સમસ્યાને અસર કરતાં પરિબળોની અસરો વિષે સંચાલનને માહિતગાર કરી તેનું સમાધાન કરવાની નિર્ણય પ્રક્રિયાને મદદરૂપ થાય છે.

- (અ) જથ્થાત્મક (બ) સિસ્ટમ
(ક) આકસ્મિક (ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ.

6. માત્રાત્મક અભિગમની શાખા છે.
(અ) સંચાલકીય વિજ્ઞાન (મેનેજમેન્ટ સાયન્સ) અભિગમ
(બ) કામગીરી સંચાલન (ઓપરેશન્સ મેનેજમેન્ટ) અભિગમ
(ક) સંચાલકીય માહિતી પદ્ધતિ (મેનેજમેન્ટ ઈન્ફર્મેશન સિસ્ટમ) અભિગમ
(ડ) ઉપરનાં તમામ
7. માત્રાત્મક સિદ્ધાંત મુજબ સમસ્યા હલ કરવા માટેની પ્રક્રિયાનાં તબક્કા ક્રમબદ્ધ રીતે છે.
(અ) સંસ્થાનો ઉદ્દેશ, ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા માટે નડતરરૂપ સમસ્યાની ઓળખ, સમસ્યાનાં ઉકેલ માટે ગાણિતિક પદ્ધતિ (મોડેલ)ની ઓળખ, નિરાકરણની રચના (કમ્પ્યુટર આધારિત ગણતરી દ્વારા), ઉદ્દેશની પ્રાપ્તિ
(બ) સંસ્થાનો ઉદ્દેશ, નિરાકરણની રચના (કમ્પ્યુટર આધારિત ગણતરી દ્વારા), ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા માટે નડતરરૂપ સમસ્યાની ઓળખ, સમસ્યાનાં ઉકેલ માટે ગાણિતિક પદ્ધતિ (મોડેલ)ની ઓળખ, ઉદ્દેશની પ્રાપ્તિ
(ક) સંસ્થાનો ઉદ્દેશ, ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા માટે નડતરરૂપ સમસ્યાની ઓળખ, નિરાકરણની રચના (કમ્પ્યુટર આધારિત ગણતરી દ્વારા), સમસ્યાનાં ઉકેલ માટે ગાણિતિક પદ્ધતિ (મોડેલ)ની ઓળખ, ઉદ્દેશની પ્રાપ્તિ
(ડ) સંસ્થાનો ઉદ્દેશ, સમસ્યાનાં ઉકેલ માટે ગાણિતિક પદ્ધતિ (મોડેલ)ની ઓળખ, નિરાકરણની રચના (કમ્પ્યુટર આધારિત ગણતરી દ્વારા), ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા માટે નડતરરૂપ સમસ્યાની ઓળખ, ઉદ્દેશની પ્રાપ્તિ
8. અભિગમ સંચાલકોને સંચાલકીય સમસ્યાઓ હલ કરવા માટે સંકલિત અને સુગ્રથિત અભિગમ પ્રદાન કરે છે.
(અ) સિસ્ટમ (બ) આકસ્મિક
(ક) માત્રાત્મક (ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ.
9. એ નાના-નાના એકમોનું જૂથ છે.
(અ) સિસ્ટમ, આંતર-સંબંધિત (બ) આંતર-સંબંધિત, સિસ્ટમ
(ક) આંતર-સંબંધિત, પેટાસિસ્ટમ (ડ) પેટાસિસ્ટમ, આંતર-સંબંધિત
10. સંસ્થાને સિસ્ટમ માનતા હતાં. જ્યારે સિસ્ટમને સિસ્ટમ તરીકે ગણે છે.
(અ) પ્રશિષ્ટ લેખકો, બંધ, આધુનિક લેખકો, ખુલ્લી
(બ) આધુનિક લેખકો, ખુલ્લી, પ્રશિષ્ટ લેખકો, બંધ
(ક) ખુલ્લી, બંધ, પ્રશિષ્ટ લેખકો, આધુનિક લેખકો
(ડ) પ્રશિષ્ટ લેખકો, આધુનિક લેખકો, ખુલ્લી, બંધ
11. વાતાવરણમાંથી તરીકે સિસ્ટમમાં દાખલ થાય છે.
(અ) માહિતી, માલસામગ્રી અને ઊર્જા સિસ્ટમમાં નિર્વિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ-કાચો માલસામાન, વીજ પુરવઠો, નાણું, સાધન-સરંજામ, માનવીય પ્રયત્નો, ઐતિહાસિકીય પ્રક્રિયા પદ્ધતિ / ટેકનોલોજી, તેમજ બજાર / નવીન પેદાશો / સરકારી નીતિઓ વગેરે અંગેની માહિતી)

(બ) ઉત્પાદન (આઉટપુટ -વસ્તુ, સેવા તેમજ સંતોષ)

(ક) બદલાવની પ્રક્રિયા 'ઊર્જાનું રૂપાંતરણ' (થ્રુપુટ-સિસ્ટમમાંથી પસાર થતો માલસામગ્રી કે વસ્તુઓનો જથ્થો)

(ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ

12. સીમાનો ખ્યાલ વાતાવરણનાં અસ્પષ્ટ વર્તન સામે રૂપાંતરણની પ્રક્રિયાને રક્ષવા માટે સિસ્ટમને સક્ષમ બનાવે છે. દા.ત. ઉત્પાદન કરતી સંસ્થાઓ તેમના હાર્દ સમાન કામગીરી-ઓને બજાર પરિસ્થિતિમાં થતાં ફેરફારોથી બચાવવા માટે નિવિષ્ટ સામગ્રી (ઈનપુટ) બાજુની સીમા તરફ જેવાં અલગ-અલગ સીમાવર્તી એકમો (બાઉન્ડ્રી સ્પેનઈંગ યુનિટ્સ) એકમો અને ઉત્પાદન (આઉટપુટ) બાજુની સીમા તરફ જેવાં અલગ-અલગ સીમાવર્તી એકમો (બાઉન્ડ્રી સ્પેનઈંગ યુનિટ્સ)ની રચના કરે છે.

(અ) ખરીદ કે માનવ સંસાધન એકમ, માર્કેટિંગ કે સંચય અને સંગ્રહ (વખાર) કે ગુણવત્તા નિયંત્રણ એકમ

(બ) ખરીદ કે ગુણવત્તા નિયંત્રણ એકમ, માર્કેટિંગ કે સંચય અને સંગ્રહ (વખાર) કે માનવ સંસાધન એકમ

(ક) ખરીદ કે માર્કેટિંગ એકમ, માનવ સંસાધનકે સંચય અને સંગ્રહ (વખાર) કે ગુણવત્તા નિયંત્રણ એકમ

(ડ) ખરીદ કે સંચય અને સંગ્રહ (વખાર) એકમ, માર્કેટિંગ કે માનવ સંસાધનકે ગુણવત્તા નિયંત્રણ એકમ

13. આકસ્મિક અભિગમનાં વિચારોનો ઉપયોગમાં થાય છે.

(અ) સંસ્થાકીય માળખું બનાવવા માટે અને વિકેન્દ્રીકરણનું પ્રમાણ નક્કી કરવા માટે

(બ) માહિતી નિર્ણય પદ્ધતિનાં આયોજન માટે અને અભિગ્રેરણ અને નેતૃત્વના અભિગમોમાં

(ક) સંદેશા-વ્યવહાર અને નિયંત્રણ પદ્ધતિ સ્થાપિત કરવા માટે અને તકરાર નિવારણ માટે

(ડ) ઉપરનાં તમામ

14. આકસ્મિક અભિગમ મુજબ, સંચાલકીય સિદ્ધાંતો અને જુદાં-જુદાં અભિગમોનાં ખ્યાલો તમામ પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગમાં લઈ શકાતાં નથી.

(અ) સાર્વત્રિક રીતે અને સામાન્ય રીતે (બ) અલગ-અલગ રીતે

(ક) (અ) અને (બ) બન્ને (ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ

15. સિસ્ટમ અભિગમ બધી સંસ્થાઓ છે તેમ માને છે, આકસ્મિક અભિગમ દરેક સંસ્થા છે તેમ માને છે.

(અ) સમાન, અલગ (બ) અલગ, સમાન

(ક) સમાન, અભિન્ન (ડ) અલગ, અભિન્ન

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (ક), 2. (અ), 3. (અ), 4. (અ), 5. (અ), 6. (ડ), 7. (અ), 8. (અ), 9. (અ), 10. (અ), 11. (અ)
12. (અ), 13.(ડ), 14. (અ), 15. (અ)

: રૂપરેખા :

3.1 ખ્યાલ, સ્વરૂપ

3.1.1 ખ્યાલ

3.1.2 સ્વરૂપ

3.2 મહત્ત્વ

3.3 લક્ષણો

3.4 હેતુઓ

3.4.1 હેતુઓના લક્ષણો

3.4.2 હેતુઓના લાભો

3.4.3 હેતુઓના પ્રકારો

3.5 ફાયદા

3.6 ગેરફાયદા

● સ્વાધ્યાય

3.1 ખ્યાલ, સ્વરૂપ

3.1.1 ખ્યાલ

આયોજન કરવું એટલે ભવિષ્યના ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવા વર્તમાનમાં વૈજ્ઞાનિક ધોરણે પસંદ કરેલ પ્રક્રિયા. જો અગાઉથી વિચાર કરીને કાર્યો યોજ્યાં હશે તો સંજોગો પ્રમાણે પરિવર્તનશીલતા, હેતુની ચોકસાઈ, નિશ્ચિત ધ્યેયની પ્રાપ્તિ અને ઉદ્દેશ સાત્ત્વ્ય સરળ બનશે. પવન આવે તે પ્રમાણે પીઠ ફેરવી આવી પડેલા સંજોગોને પહોંચી વળવું તે ભલે કોઈકની સફળતાની ચાવી હોય પણ તેને સૌને માટેનો સરેરાશ નિયમ તો ન જ બનાવી શકાય. ઊભા થયેલાં સંજોગોના કેટલાંક પરિબળો હંમેશા અંકુશ રાખી શકાય તેવા હોય છે. તેથી તે પ્રવૃત્તિ લાંબા સમયથી એકધારી કરતા હોઈએ અથવા ઘણા લાંબા સમયથી એકધારી કરવા માંગતા હોઈએ ત્યારે તેની સાથે સંકળાયેલી વિગતો અગાઉથી વિચારી લેવી અને તે પ્રમાણે દોરી સંચાર કરવો, તે બાબત, તે અંગેની કશી જ વિચારણા ન કરવી અને દોરી સંચાર સંભાળવો તેના કરતાં વધુ ઈચ્છનીય છે.

આયોજનનું કાર્ય એટલે પસંદગીનું કાર્ય.

આયોજન કરવું જોઈએ તેટલું જ પૂરતું નથી, તે સ્પષ્ટ અને નક્કર હકીકતો પર આધારિત હોવું જોઈએ. Managing means Looking Ahead. સંચાલન એટલે ભાવિ અવલોકન. આયોજનની ગેરહાજરીમાં ધંધો તો ચાલે જ છે, પરંતુ તે ધંધાની પરિસ્થિતિ સુકાની વગરના નાવ કે લગામ વિનાના ઘોડા જેવી થાય છે. સુકાની વગરની નાવ અને લગામ વિનાનો ઘોડો ચાલે તો ખરો, પણ તે દિશા કઈ પકડે તેનું કાંઈ કહી શકાય નહિ. ભૂતકાળને ખ્યાલમાં રાખી વર્તમાનમાં જ ભવિષ્યનો વિચાર કરવો જોઈએ. ધંધાના

વિકાસ માટે પણ આયોજન એટલું જ જરૂરી છે. Planning is largely mental. It can be characterised as the process of Thinking Before Doing.

આયોજન એ બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે, જે વ્યવસ્થિત કાર્યો કરવા માટે પૂર્વ વિચારણા કરે છે.

ભવિષ્ય વિશે કંઈપણ નિશ્ચિત હોય તો તે અનિશ્ચિતતા છે અને આ અનિશ્ચિતતાનો ખ્યાલ વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં આયોજન થકી મેળવવામાં આવે છે.

ટૂંકમાં, ધંધાની તકો અને ભાવિની નોંધ, તેમનું મૂલ્યાંકન, સર્જકતા, નવશોધન અને ગતિશીલ વિચારણા અધ્યાહાર છે. આયોજન એ નિશ્ચિત હેતુ કેવી રીતે પાર પાડવા તેના નકશા અને અંદાજ છે. આયોજન રમતવીરવૃત્તિ છે. લક્ષ્ય પાછળના ધ્યેય વખતે વ્યૂહરચનાઓને કામ લગાડવાનું હોય છે. આયોજન લક્ષ્યો, અંદાજપત્રો, ધોરણો અને પદ્ધતિઓના માળખાની રચના છે, તે નક્કી કરેલાં કાર્યો પૂરાં કરવાનો એક નિશ્ચિત માર્ગ છે. આયોજન વાસ્તવમાં નિર્ણય ઘડતરનું કાર્ય છે. આયોજન કાળજીપૂર્વકની અંકુશિત અને સંકલિત પ્રવૃત્તિ જ હોવી જોઈએ.

3.1.1 સ્વરૂપ

આયોજનના વિવિધ સંદર્ભ તેનું સ્વરૂપ સ્પષ્ટ કરવામાં મદદ કરે છે.

1. આયોજનમાં સમાવવાની વિગતો
2. આયોજનનાં કાર્યોનું સ્થાન અને મોભો
3. આયોજનની વ્યાપકતા
4. આયોજનને સમયનો સંદર્ભ
5. આયોજનના નિગ્રહ
6. આયોજન અને સંચાલનની પ્રતિબદ્ધતા અને
7. આયોજનના હેતુ

1. આયોજનમાં સમાવવાની વિગતો

1.1. તંત્ર રચનાકીય (ટેકનીકલ) આયોજનમાં ખાણકામના અધિકારો, કારખાનામાં જમીન, મકાન અને યંત્રો, કારખાનાનું ઉત્પાદન કાર્ય, ઉત્પાદન, મરામત અને જાળવણી તથા ઉત્પાદનની પડતર વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

1.2. વાણિજ્યક આયોજનમાં વેચાણનાં માધ્યમો, વેચાણ યોગ્ય વસ્તુઓ, મધ્યસ્થીઓ, કરારો, ગ્રાહકનું મહત્વ અને તેમની શાખ અને વેચાણ કિંમત વિશેની વિગતોનો સમાવેશ થાય છે.

1.3. નાણાકીય આયોજનમાં કરજે લીધેલી રકમો, થાપણો અને અનામતો અને વિવિધ જોગવાઈઓ, હાથ પર કાચી માલ-સામગ્રીનો સ્ટોક, તૈયાર માલનો સ્ટોક, દેવાદારો અને તરલ મિલકતો, લેણદારો, બેંકના દેવાં, ડૂબતનિધિ, ડિવિડન્ડ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

1.4. હિસાબી આયોજનમાં પાકું સરવૈયું અને નફા-નુકસાન ખાતું તેમજ અન્ય આંકડાશાસ્ત્રીય વિગતોનો સમાવેશ થાય છે.

1.5. સલામતી વિષયક આયોજનમાં અકસ્માત નિવારણના પગલાં, કારખાનાના ફાયદા અને નિયમોનું પાલન કરાવનારું તંત્ર, દાવાઓ, આરોગ્યની સેવાઓ, વીમો વગેરે વિગતોનો સમાવેશ થાય છે.

1.6. સંચાલકીય આયોજનમાં અમલ કરવાનાં કાર્યોની યોજના, કર્મચારીઓનું સંગઠન અને વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારીઓની પસંદગી, દોરવણી, સંકલન, વિચાર વિનિમય, અંકુશ વગેરે વિગતોનો સમાવેશ કરવો જોઈએ.

ભારતમાં ઈ.સ. 1978થી સંસ્થાકીય આયોજનનો ખ્યાલ વિકાસ પામ્યો છે. તેના

આયોજનમાં ઉત્પાદન, વેચાણ, નફો અને રોકાણ વિશેના ઉદ્દેશ પ્રાપ્ત કરવા નીચે મુજબની

યોજનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે.

- ◆ ઉત્પાદનની યોજના
- ◆ જાળવણીની યોજના
- ◆ માનવશક્તિ અને વ્યવસ્થાતંત્રની યોજના
- ◆ સાધન-સામગ્રીની યોજના
- ◆ સુવિધાઓ અને સામાન્ય વહીવટની યોજના
- ◆ ટેકનિકલ સેવાઓ અને સંશોધન અને વિકાસની યોજનાઓ
- ◆ વિસ્તરણની યોજના અને
- ◆ નાણાકીય યોજના.

2. આયોજનનાં કાર્યોનું સ્થાન અને મોભો

જ્યારે કાર્યોની વિવિધતા હોય, દરેક કાર્યનું પ્રમાણ ઘણું મોટું હોય અને કાર્ય પરિણામની ગુણવત્તા અગત્યની હોય ત્યારે તેવા કાર્યોની અગાઉથી વિચારણા અનિવાર્ય છે. સંગઠનના પ્રમુખ હોય કે ઉપપ્રમુખ હોય, સર્વોપરી સંચાલક હોય કે વિભાગીય સંચાલક હોય, વિભાગીય નિરીક્ષક હોય કે જૂથ નિરીક્ષક હોય, સૌ કોઈ ઓછાવત્તે અંશે આયોજન કરે છે.

આ રીતે આયોજનનું કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક સપાટીએ થાય છે. તેમનું તે મૂળભુત કાર્ય છે.

3. આયોજનની વ્યાપકતા

નવા એકમની રચના કરવાની હોય કે ચાલુ એકમને સક્ષમ બનાવવાનું કે એક એકમને બીજા કોઈ એકમ સાથે ભેળવી દેવાનું હોય કે પછી એકમનું અનેક નાના ઘટકોમાં વિઘટન કરવાનું હોય, આયોજન વિના તે અસરકારક રીતે થઈ શકશે નહીં. નિર્ણય ઘડતર વિશે કોણ, ક્યાં, ક્યારે, કેવીરીતે, કઈ બાબતો વિશે, શામાટે વગેરે પ્રશ્નોના ઉત્તર મેળવીને અસરકારક નિર્ણયો લઈ શકાશે. આ રીતે આયોજન સંચાલનમાં પ્રવૃત્તિક્ષેત્રે સર્વ વ્યાપી છે.

4. આયોજનને સમયનો સંદર્ભ

ભારતના રાષ્ટ્રીય આયોજનમાં વાર્ષિક આયોજન, પંચવર્ષીય આયોજન અને વીસ વર્ષીય આયોજન સ્વીકારાયેલાં છે. આયોજન પદ્ધતિથી નાણાકીય જરૂરિયાતો, માનવશક્તિની જરૂરિયાતો અને પરિણામો અંદાજે છે તેમજ વિદેશી હૂંડિયામણની રળતર અને વિનિયોગ વિશે વાર્ષિક અંદાજપત્ર તૈયાર કરે છે.

સામાન્યતઃ ટૂંકાગાળાનું આયોજન તેના લાંબાગાળાના આયોજનને અનુરૂપ અને તેનાં લક્ષ્યો હાંસલ કરવામાં મદદરૂપ બને તેવી રીતનું હોવું જોઈએ. પેઢીઓમાં આ રીતે ભાવિ સમયનો સંદર્ભ અનિવાર્ય છે.

5. આયોજનની અડચણો :

મુક્ત નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં નિઝહો અડચણો છે. નિઝહ લાંબા સમય સુધી સ્થિર રહેતું અવરોધક પરિબળ છે. ધંધાકીય આયોજનની પ્રક્રિયામાં અડચણરૂપ કે અવરોધરૂપ, સ્થિર પરિબળો આયોજનના નિઝહો છે. આંતરિક નિઝહો -અર્થતંત્રીય, કાનૂની અને રાજકીય, સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક તેમજ શૈક્ષણિકક્ષેત્રો વિશેના હોઈ શકે.

આયોજક આંતરિક અને બાહ્ય નિઝહોની મર્યાદામાં જ પોતાની યોજનાઓ તૈયાર કરે છે.

નિઝહની નિઝહ તરીકે નોંધ લેવાથી આયોજક પોતાની જરૂરિયાતને અનુકૂળ પરિસ્થિતિને પૂરક બળ આપતાં પરિબળો તારવી શકે છે અને નિઝહની મર્યાદા સ્વીકારી લે છે.

6. આયોજન અને સંચાલનની પ્રતિબદ્ધતા

દરેક કંપની તેના ઉદ્દેશ પાર પાડવાની જવાબદારીને વરેલી છે. તે શેરહોલ્ડરોને ઓછામાં

ઓછા નિશ્ચિત ટકાથી વધુ ડિવિડન્ડ આપવાના પ્રયત્ન કરે છે, તે ગ્રાહકોને યેથી ગુણવત્તાની વસ્તુ પૂરી પાડવાની જવાબદારી સ્વીકારે છે. કર્મચારીઓ પ્રત્યેની તેમનું કલ્યાણ વધારવાની જવાબદારી પણ અપનાવે છે. જ્યારે સંચાલન પ્રતિબદ્ધ હોય ત્યારે જવાબદારીનો સ્વીકાર, પ્રવૃત્તિનું આયોજન અને સમયનું બંધન એકબીજા સાથે સંકળાયેલાં રહે છે.

7. આયોજનના હેતુ

દરેક યોજનાના અને તેની પેટા યોજનાઓના હેતુ અંતે એકમનો મુખ્ય ઉદ્દેશ પાર પાડવાનો છે. સંચાલકો આયોજન મારફતે એકમ જે મૂલ્યલક્ષી આદર્શ સ્વીકારવા માંગતું હોય તે સ્વીકારે છે.

આમ, મૂલ્યલક્ષી, વ્યૂહાત્મક, યુક્તિલક્ષી અને ઓજરલક્ષી આયોજનની સંકલિત સાંકળથી તેઓ ઉદ્દેશ, પસંદગી અને લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ શક્ય બનાવે છે.

3.2 આયોજનનું મહત્ત્વ

આયોજન ભાવિ ફેરફારો અને અનિશ્ચિત ભાવિ સામે રક્ષણ આપે છે. આયોજનને લીધે એકમમાં નિર્ણય ઘડતરનું એક સ્થિર અને નિશ્ચિત માળખું અસ્તિત્વમાં આવે છે. આયોજન સંકલન સરળ બનાવે છે. ઉત્પાદનનું આયોજન, ખરીદીનું આયોજન અને વેચાણનું આયોજન તેમજ નાણાકીય જરૂરિયાતોનું અને કર્મચારી જરૂરિયાતનું આયોજન એકબીજા સાથે સુસંગત એ રીતે વિકસાવી શકાય છે. અને તેમના વચ્ચેની વિસંગતિઓ દૂર કરી શકાય છે.

આયોજનમાં કાર્યદક્ષતાને મહત્ત્વ અપાતું હોવાથી બધાં કાર્યો કરકસરપૂર્વક યોજી બગાડ અટકાવી શકાય છે અને મહત્તમ લાભ કેવી રીતે મળશે તેની ગણતરી કરી શકાય છે. આજનો યુગ એ આયોજનનો યુગ છે. આયોજકો કાર્યકળ આપવાનાં ધોરણો અગાઉથી નક્કી કરતા હોવાથી અંકુશના કાર્યને સરળ બનાવે છે. આયોજનથી સંચાલકોની અને કર્મચારીઓની સંજોગોને મહાત કરવાની શક્તિ વિકસે છે. તેનાથી સંચાલનની બધી જ સપાટીઓએ એવી તર્ક શક્તિ અને એવાં વલણો વિકસે છે કે નવપરિવર્તનોથી સર્જાતી તકો અને જોખમો બંનેનો તેઓ સમયસર અણસાર મેળવી શકે છે.

આયોજનનું મહત્ત્વ એટલું છે કે તે વ્યવસ્થાતંત્રની બધી જ સપાટીઓએ સંચાલકો અને કર્મચારીઓ એક જ પરિભાષામાં વિચાર-વિનિમય કરતાં થાય છે. પરિણામે મર્યાદિત સમયમાં સમસ્યાનું અર્થઘટન ઝડપી સર્વાનુમતિ સાધવામાં મદદ કરે છે.

આયોજનને લીધે સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ થઈ શકે છે. એકમની માલિકીના સંચાલકની સત્તા હેઠળનાં સાધનો ધ્યાન બહાર રહેતા નથી. તેઓ વચ્ચેના અરસપરસના સંબંધો તપાસીને તેમનો સંતુલિત અને સંકલિત ઉપયોગ કરવાની પ્રવૃત્તિને ઉત્તેજન મળે છે. કોઈપણ સાધન ફાજલ પડી રહેતું નથી.

આયોજનનું વ્યવસ્થાતંત્ર અને તેમાં સપાટીઓની રચના માટે નીચેના માર્ગદર્શક તત્ત્વો મદદરૂપ થઈ શકે.

આયોજનના વ્યવસ્થાતંત્રનું કોઈ એક ચોક્કસ સ્વરૂપ બધાં જ સ્થળ અને સમય માટે આખરી ઈલાજ તરીકે સૂચવી શકાય તેમ નથી એ ખ્યાલ સ્વીકારવો.

આયોજન અને અમલને એકબીજાનાં સહાયકારી કાર્યો ગણી બંનેનું સરખું મહત્ત્વ આપવું.

જવાબદારીઓની સોંપણી લાયકાત, આવડત અને અનુભવને આધારે કરવી.

વરિષ્ઠ સંચાલકોએ આયોજન અધિકારીને પીઠબળ, સહકાર અને માર્ગદર્શન આપવા જોઈએ.

આયોજનના કાર્યમાં બધાં જ સ્તરના અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ ભાગ લેતા હોવાથી એકમની વિચારસરણી, નીતિઓ, પદ્ધતિઓ, કાર્યવિધિ વગેરેથી તેઓ સૌ વાકેફ રહે છે. પરિણામે તેમની કંપની વિશેની માહિતી અને સમજ બંને વધે છે જે ભાવિ સંચાલકો તૈયાર કરવામાં મદદ કરે છે.

ઉપરની વિગતોને આધારે એવો નિષ્કર્ષ ન કાઢવો જોઈએ કે આયોજન દરેક સમસ્યાનો જાદુઈ ઈલાજ છે. આયોજન નહીં કરતી પેઢી પણ અનુકૂળ પર્યાવરણને લીધે સફળ થઈ શકે છે. અહીં એટલું જ નોંધવું જરૂરનું છે કે બધી બાબતો સ્થિર રહે ત્યારે સર્વાંગી આયોજન કરવાની પ્રથા બિન-આયોજિત પ્રયત્નોની તુલનામાં વધુ સારાં પરિણામો આપી શકે છે.

3.3 આયોજનના લક્ષણો

આયોજન એ કાર્ય પદ્ધતિ વિશેનો ખ્યાલ છે. તેનો હેતુ કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા સ્થાપવાનો છે. તે સાધન અને સાધ્ય નક્કી કરવાની, તેમના વચ્ચેના સંબંધો જોડવાની, તેમનામાં ફેરફાર કરવાની તેમજ લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા માટે વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરવાની બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. જે પ્રમાણે નાવિક કે વહાણનો કપ્તાન હવામાન બદલાય અગર મોજાંઓની ગતિમાં ફેરફાર પડે ત્યારે નૌકા કે વહાણની ગતિ ઓછીવત્તી કરે છે. અગર માર્ગ બદલી નાંખે છે તે જ પ્રમાણે આયોજકે પણ સમયે સમયે પ્રગતિનું નિરીક્ષણ કરતાં રહીને સંજોગો પ્રમાણે તાત્કાલિક મૂળ યોજનામાં ફેરફાર કરવાનું સ્વીકારવું જોઈએ. આયોજનમાં પરિવર્તનશીલતાનો ગુણધર્મ હોવો જોઈએ.

આયોજનના લક્ષણો નીચે મુજબ તારવી શકાય છે.

- ◆ આયોજન એ જટિલ બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે.
- ◆ આયોજન એ સહાયરૂપ ભવિષ્ય ઘડતરની પદ્ધતિ છે.
- ◆ આયોજન સંચાલનનું કાર્ય છે જ્યારે યોજના ઘડતર સંચાલકનું કાર્ય છે.
- ◆ આયોજન ભાવિ પરિવર્તનોના પ્રભાવમાં આવવાને બદલે ભાવિ પરિવર્તનોની દિશા જ બદલી નાંખે છે.
- ◆ આયોજન ભાવિની અનિશ્ચિતતાને નિશ્ચિતતામાં ફેરવે છે.
- ◆ આયોજન પરિણામ અને પ્રમાણ બન્ને નક્કી કરે છે.
- ◆ આયોજનની પ્રક્રિયાનું મુખ્ય કાર્ય વિવિધ વિકલ્પોની શોધ જ કહી શકાય.
- ◆ આયોજનના વ્યવસ્થાતંત્રનું કોઈ આદર્શ મોડેલ નથી.
- ◆ બધી જ બાબતોનું આયોજન શક્ય નથી અને તે જરૂરી પણ નથી.
- ◆ આયોજનના વ્યવસ્થાતંત્રની રચના ઈંડી સમજ અને કલ્પના શક્તિ માંગી લે છે.
- ◆ આયોજનના તત્ત્વોની જાણકારી ભલે કોઈ યોજનાને સફળ ન બનાવે પણ તે સફળ આયોજક તો બનાવે જ છે.
- ◆ આયોજનનું કાર્ય પ્રાથમિક, સતત, સર્વોપરી અને સર્વાંગી હોઈ વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક સ્તરે અનિવાર્ય છે.
- ◆ આયોજન પરિવર્તનશીલ પ્રવૃત્તિ છે.
- ◆ આયોજનમાં પૂર્ણવિચારણા જરૂરી છે. To assess the future and to make provision for. આયોજન દ્વારા સંચાલક ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓનો નકશો ઘડે છે.
- ◆ આયોજન સંચાલનની પ્રક્રિયામાં સર્વપ્રથમ સ્થાન ધરાવે છે.
- ◆ આયોજન સ્પષ્ટ, ચોક્કસ અને નિશ્ચિત ધ્યેય વગર સંભવી શકે નહિ.

3.4 હેતુઓ -ધ્યેયો (Objectives)

દરેક યોજનાનો અને તેની પેટા યોજનાઓનો હેતુ અંતે એકમનો મુખ્ય ઉદ્દેશ પાર પાડવાનો છે. સંચાલકો આયોજન મારફતે એકમ જે મૂલ્યલક્ષી આદર્શ સ્વીકારવા માંગતું હોય તે સ્વીકારે છે. કોઈપણ આદર્શ કદી પણ પૂરેપૂરો સાકાર થઈ શકતો નથી. હેતુઓ નક્કી કરે છે આપણે ક્યાં જવાનું છે, આપણે શું પ્રાપ્ત કરવાનું છે, આપણી મંજિલ કઈ છે. હેતુઓને અનુરૂપ અભિવ્યક્ત થતાં વિવિધ

આયોજનથી લક્ષ્યો સાધી શકાતા હોવાથી તે અસરકારક સાધન પૂરું પાડે છે. હેતુ શબ્દ એ ધંધાકીય એકમના અસ્તિત્વના કારણને દર્શાવતું સામાન્ય અર્થઘટન છે. હેતુ દ્વારા સંચાલનની માન્યતા, ખ્યાલો, અભિગમો, મૂલ્યો, મહત્વકાંક્ષા અને દાર્શનિક તત્ત્વને જાણી શકાય છે. ધંધાકીય એકમના મૂળભૂત હેતુ કર્મચારીઓ, ગ્રાહકો અને સમુદાય પરત્વેની સામાજિક જવાબદારી નક્કી કરી આપે છે.

3.4.1 હેતુઓના લક્ષણો (Characteristics of Objectives)

- ◆ હેતુઓ લેખિત સ્વરૂપમાં જ દર્શાવી શકાય છે.
- ◆ ધંધાકીય એકમના અનેક પ્રકારના હેતુઓ હોય છે.
- ◆ હેતુઓને ટૂંકાગાળાના, મધ્યમગાળાના અને લાંબાગાળાના દ્રષ્ટિકોણથી પણ દર્શાવી શકીએ છીએ.
- ◆ હેતુઓ ક્રમબદ્ધ તૈયાર થવા જોઈએ. જેમકે મુખ્ય હેતુ, વિભાગવાર હેતુ, પેટા વિભાગના હેતુ, કાર્યોના હેતુ વગેરે.
- ◆ હેતુઓ વાસ્તવિક પરંતુ પડકારભર્યા હોવા જોઈએ.
- ◆ હેતુઓનું માળખું તૈયાર કરી, તેમને પરસ્પર સાંકળવા જોઈએ.
- ◆ હેતુઓ વાસ્તવદર્શી પરંતુ બાહ્ય પરિબળોની તક, ભયસ્થાનો વચ્ચે માર્ગદર્શનકારક હોવા જોઈએ.
- ◆ આયોજનનો હેતુ સમગ્રલક્ષી સફળતાનો અને સિદ્ધિનો આદર્શ રાખે છે.

3.4.2 હેતુઓના લાભો

ધંધાકીય એકમમાં આયોજનબદ્ધ હેતુઓ પસંદ કરી તેમને અમલમાં મૂકે તો ચોક્કસપણે કેટલાંક લાભો મેળવી શકાય છે.

- ⇒ એકમની પ્રવૃત્તિ વિશેની સ્પષ્ટતામાં એકમ જે પ્રવૃત્તિઓ કરવા માંગતું હોય તેમની અગાઉથી સ્પષ્ટતા કરવા પર ભાર મૂકે છે.
- ⇒ વેચાણ આધારણ ઉપરાંત શક્તિઓ અને નબળાઈઓ તેમજ તકો અને જોખમોનું વિશ્લેષણ પણ આયોજનના તર્કનો આધાર પૂરો પાડે છે.
- ⇒ આયોજન દૈનિક, સાપ્તાહિક, માસિક, ત્રિમાસિક, છ માસિક, વાર્ષિક, ત્રિવાર્ષિક, પંચવાર્ષિક કે દશ કે પચ્ચીસ વર્ષોનું કરવું તે સ્પષ્ટ કરી શકાય છે.
- ⇒ યોજનાની સફળતા કે નિષ્ફળતાની કુશળતા નક્કી કરી શકે છે.
- ⇒ રાજકીય પક્ષોની નીતિઓ, ફિલસૂફી અને કાર્યક્રમોમાં ફેરફાર તેમજ સરકારની વિચારસરણી અને નીતિના ફેરફાર એકમની પ્રવૃત્તિ અને પ્રગતિ પર અસર પાડી શકે છે.
- ⇒ વહીવટી અંકુશ મેળવવામાં ઘેયો અને હેતુઓ અસરકારક બને છે.
- ⇒ ધંધાકીય એકમમાં બિન-ઉત્પાદક પ્રવૃત્તિ નિવારી શકાય છે.
- ⇒ આયોજનના હેતુથી ધંધાકીય એકમોનું વ્યવસ્થાતંત્રનું કદ, લક્ષણો અને કાર્યો નક્કી થાય છે.
- ⇒ ધંધાકીય એકમોનું ઉદ્દેશલક્ષી હેતુ આંતરિક મજબૂત આયોજન દર્શાવે છે.
- ⇒ આયોજન ભાવિ કાર્યની સુવ્યવસ્થિત પદ્ધતિ અને માર્ગ નક્કી કરે છે.

3.4.3 હેતુઓના પ્રકારો (Types of Objectives)

આયોજનનું વ્યવસ્થાતંત્ર રૈખિક, રૈખિક અને વિશિષ્ટ, કાર્યાનુસાર કે શ્રેણિક સ્વરૂપનું રચી શકાય. આધુનિક સંચાલનમાં હેતુને ધ્યાનમાં રાખી કાર્ય કરી શકાતું નથી પરંતુ આપણે તેમને બાહ્ય હેતુઓ અને આંતરિક હેતુઓ જેવા પ્રકારમાં વિભાજિત કરી શકાય છે.

આંતરિક હેતુઓ

આંતરિક હેતુઓ ધંધાકીય એકમમાં મુખ્યત્વે ત્રણ જવાબદારીઓ વચ્ચે વિભાજિત થાય છે.

- ◆ મહત્તમ નફો મેળવવાનો
- ◆ કર્મચારી સાથે સંબંધ કેળવવાનો
- ◆ શેરહોલ્ડર્સ સાથે સંબંધ કેળવવાનો
- ◆ મહત્તમ નફો મેળવવાનો

નફો એ ધંધાકીય જીવન માટે લોહી (Life Blood) ગણાય છે. નફો એ હેતુ અને પ્રોત્સાહક છે. ધંધાકીય એકમ ગ્રાહકોને અને કર્મચારીઓને સંતોષ ન આપી શકે ત્યાં સુધી સમાજ કે પર્યાવરણ નફો મેળવવાની મંજૂરી આપતા નથી.

- ◆ કર્મચારી સાથે સંબંધ કેળવવાનો

સંચાલનના દરેક તબક્કે સૌ અધિકારીઓ આયોજન અપનાવે તેવી તેમના પર ફરજ લાદવી જોઈએ. ધંધાકીય એકમની પ્રવૃત્તિઓ કે કાર્યો નસીબના આધારે કે પ્રારબ્ધ પર ન છોડવા જોઈએ. કર્મચારીઓના લક્ષ્યો અને પેટા લક્ષ્યો ચોક્કસ હોવા જોઈએ, તેમજ ગુણાત્મક લક્ષ્યોને બદલે સંખ્યાત્મક લક્ષ્યો સ્થાપવાની પ્રક્રિયાને ઉત્તેજન આપવું જોઈએ.

- ◆ શેરહોલ્ડર્સ સાથે સંબંધ કેળવવાનો

ધંધાકીય એકમનો ત્રીજો આંતરિક હેતુ શેરહોલ્ડરો સાથે સંબંધ કેળવવાનો છે. ફંડનો ઉત્તરોત્તર વધારો કરવાનો છે. નફો મેળવી નફાનું પુનઃરોકાણ કરી સમૃદ્ધિ વધારવાની છે. એકમને હરિકાઈ વચ્ચે ટકાવી રાખવાનું છે. કોઈપણ કાર્ય કરતાં પહેલાં તેના વિશે પૂરતા પ્રમાણમાં વિચારણા કે માનસિક ગણતરીઓનો પ્રયત્ન થવો જોઈએ.

ધંધાકીય એકમના જીવનકાળ દરમિયાન પરિવર્તનો તો આવશે જ. એ બાબતનો સંચાલકોએ વધુ ને વધુ સ્વીકાર કરવો જોઈએ.

બાહ્ય હેતુઓ

કોઈપણ ધંધાકીય એકમ સમાજનું એક ઘટક છે અને સમાજના લોકોને સેવા પૂરી પાડે છે. સંચાલનનું સૌથી મહત્વનું કાર્ય તિન્ન-તિન્ન હેતુઓમાંથી ધંધાકીય એકમના મુખ્ય હેતુની પસંદગી કરવાની છે. આયોજનની શરૂઆત હેતુ નિર્ધારણથી જ થાય છે. હેતુ નિર્ધારણમાં સમગ્ર સાહસનું ધ્યેય નક્કી કર્યા બાદ ખાતાં કે વિગતવાર ધ્યેય પણ નક્કી કરવામાં આવે છે. નક્કી કરેલા ધ્યેયની અગત્ય અનુસાર તેને કમ પણ આપી શકાય. યોજનાની પસંદગી બાદનું આયોજન કાર્ય છે. યોજનાને અમલમાં મૂકતા પહેલાં પ્રાયોગિક ધોરણે જ તેને ચકાસવામાં આવે છે. જેથી કોઈ ભૂલ રહી ગઈ હોય, ક્યાંય ખામી હોય તો તે તરત જ દૂર કરી શકાય છે.

- ◆ ધંધાનો ધ્યેય સ્પષ્ટ કરવો.
- ◆ સ્થાન પસંદગી કરવી.
- ◆ કાર્યક્રમ નક્કી કરવો.
- ◆ યંત્રો, ઓજારો, સાધનો અને કાચો માલ નક્કી કરવો.
- ◆ કાર્યવિધિ તેમજ પદ્ધતિ નક્કી કરવી.
- ◆ કાર્ય (હેતુ)ની પ્રાપ્તિ પૂરી કરવા નીચેના મુદ્દાઓ ખાસ ધ્યાન રાખવા જોઈએ.
- ⇒ શું કરવું જોઈએ ?
- ⇒ શા માટે કરવું જોઈએ ?
- ⇒ ક્યારે કરવું જોઈએ ?

- ⇒ કોના માટે કરવું જોઈએ ?
- ⇒ કેવી રીતે કરવું જોઈએ ?

3.5 ફાયદા

આયોજનના ખ્યાલને વ્યવહારમાં મૂકવા તેનું ભૌતિક સ્વરૂપમાં રૂપાંતર કરવું જરૂરી છે. આ ખ્યાલ અનેક યોજનાઓના સ્વરૂપે વ્યક્ત થાય છે. યોજનાઓ પૈકીની કેટલીક યોજનાઓ અવારનવાર અનેકવાર ઉપયોગ કરી શકાય તેવી હોય છે તો કેટલીક યોજનાઓ માત્ર એક જ વાર ઉપયોગ કરીને બાજુએ મૂકવાની હોય છે. Even God cannot change the past, but man can shape the future. ભુતકાળને તો ઈશ્વર પણ ફેરવી શકતો નથી, પરંતુ માનવી ભવિષ્યનું ઘડતર કરી શકે છે.

નીચે દર્શાવેલ ફાયદાઓ આયોજનની ઉપયોગિતા દર્શાવે છે.

- ⇒ બગાડ અટકે છે, સંચાલન કાર્ય સક્ષમ બને છે.
- ⇒ જવાબદારીનો નિર્ણય સરળ બનાવે છે.
- ⇒ પ્રવૃત્તિઓના લાંબાગાળાના આયોજનનો આધાર પૂરો પાડે છે.
- ⇒ પરિણામલક્ષી ઉદ્દેશોને પૂરા કરવામાં મદદ મળે છે.
- ⇒ યોજના અનુસાર ઈચ્છિત પરિણામો મેળવી શકાય છે.
- ⇒ વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં સુધારો.
- ⇒ સત્તાની વધુ અસરકારક નોંધણી.
- ⇒ ઉચ્ચ અધિકારીઓની ઓછામાં ઓછી દખલગીરી.
- ⇒ ચાવીરૂપ પરિણામ ક્ષેત્રો અગાઉથી નક્કી કરવામાં મદદ મળે છે.
- ⇒ રૈખિક સંચાલકની સમસ્યાઓ વિશે અગાઉથી વિચારણા કરવામાં મદદ મળે છે.
- ⇒ એકમોમાં શિક્ષિત અને નિષ્ણાંત કર્મચારીઓનું પ્રમાણ વધારી શકાય છે.
- ⇒ સંકલન સારી રીતે થઈ શકે છે.
- ⇒ અંકુશ અને મૂલ્યાંકન સરળ બનાવે છે.
- ⇒ કર્મચારી -માલિક સહકાર શક્ય બનાવે છે.
- ⇒ ધંધાનું ધ્યેય સ્પષ્ટ થાય છે.
- ⇒ યંત્રો, ઓજારો, સાધનો અને કાર્યોમાલ નક્કી થાય છે.
- ⇒ પડતર ન્યૂનતમ લાવવામાં મદદ કરે છે.
- ⇒ આયોજન તુલના કરવાનો આધાર અને માપનનો આંક પૂરો પાડે છે. તેનાથી કાર્ય પરિણામ માપી શકાય છે.
- ⇒ વાર્ષિક સમયચક્ર કરતાં વધુ સમયની જરૂર પડવાની હોય તો તે નક્કી કરે છે.

3.6 ગેરફાયદા

આયોજનમાં એકબીજાંને પૂરક તેમજ એકબીજાંની પેટા અનેક યોજનાઓ તૈયાર કરતી વખતે એકમના ઉદ્દેશ, લક્ષ્યો, વ્યૂહરચનાઓ અને નીતિઓની માહિતી સંચાર હોય, વરિષ્ઠ સપાટીથી તળસપાટી સુધી સંચાલકો વચ્ચે યોજનાની સમાન સમજૂતી હોય અને આયોજનની પ્રક્રિયામાં અમલ કરનારાઓની ભાગીદારી હોય તો યોજનાનું પરિણામ અસરકારક અને ધારેલું આવશે. પરંતુ વ્યવહારમાં કેટલીક વખત યોજનાઓ સફળ થતી નથી.

સંચાલકોએ યોજનાના નીચે પ્રમાણેના ગેરફાયદાઓ ગણાવ્યા છે.

- ⇒ અપૂરતી માહિતી
- ⇒ અપૂરતો માહિતી સંચાર
- ⇒ લક્ષ્યો સમજી ન શકાય તેવા અતિ ગૂંચવણભર્યા હોઈ શકે.
- ⇒ આયોજન એક સમય ધનારી પ્રક્રિયા છે. નફાની જે તકો ઊભી થઈ હોય તેને ઝડપી નિર્ણય લઈ ઝડપી શકાતી નથી.
- ⇒ આકસ્મિક અને અણધાર્યા પ્રસંગો આયોજનને વિકળ બનાવે છે.
- ⇒ બધા જ ધંધાઓમાં આયોજન શક્ય નથી.
- ⇒ કાબૂ બહારના પરિબળો આયોજનને નિઃસહાય બનાવે છે.
- ⇒ આયોજન કર્મચારી વિકાસને રૂંધે છે.
- ⇒ ઝડપી બદલાતા સંજોગોમાં આયોજન નિરર્થક છે.
- ⇒ આયોજનથી સંચાલનમાં જડતા આવે છે.
- ⇒ આયોજન પાછળ ખર્ચ આયોજનની મુક્ત સ્વીકૃતિ પર અસર પાડે છે.
- ⇒ આયોજનપૂર્વકના નિર્ણયો વિલંબકારી પ્રક્રિયામાંથી પસાર થાય છે.
- ⇒ આયોજનના કૌશલ્યોનો અભાવ પ્રવર્તે છે, આયોજન જટિલ, માનસિક કસરત માંગી લે છે, તેને માટે સખત પરિશ્રમ અને કઠણ પ્રતિબદ્ધતા જરૂરી છે.
- ⇒ યોજનાઓનો અમલ કરનારાઓને બીજાઓ વડે દોરવાતા હોવાનું ગમતું નથી. તેઓને તો બીજાઓએ સોંપેલી યોજના મુજબ જ કાર્યો કરવા પડે છે. પરિણામે તેમની નિર્ણય ઘડતરની આવડત કુંઠિત થાય છે.
- ⇒ આયોજનમાં કેટલીક વાર વધુ પડતા લક્ષ્યો કે ઉદ્દેશો નક્કી કરવામાં આવે છે. આવા ઉદ્દેશો કે લક્ષ્યો એકબીજાના ઘર્ષણમાં આવે છે. નફાના મહત્તમીકરણનો ઉદ્દેશ અને કર્મચારી કલ્યાણ કે ગ્રાહકહિત જાળવવાનો ઉદ્દેશ ઘર્ષણમાં આવતા ઉદ્દેશો છે.
- ⇒ આયોજકોની માનસિક હતાશા વધે છે. કારણકે આયોજકો યોજના ઘડે છે પણ અમલ કરનારાઓ બીજાં હોય છે, જ્યારે આયોજકોને પોતાના વિચારો સાકાર થયાનો અનુભવ ન થાય ત્યારે તેઓ નિરાશ થાય છે. જેથી અંતે યોજના ઘડતર પર અસર પડે છે.
- ⇒ જ્યારે તંત્રવિદ્યા (ટેકનિક) ઝડપથી બદલાતી હોય ત્યારે અગાઉનું કારખાના અને યંત્રોનું રોકાણ જૂનવાણી થઈ જાય છે. હરીફાઈમાં ટકવા તંત્રવિદ્યાનું અદ્યતનીકરણ કરવાની ફરજ પડે છે જે એકમની શક્તિ બહાર હોય છે. પરિણામ સ્વરૂપ પ્રક્રિયા સંતુલન અને કાર્યબોજ સંચાલનના પ્રશ્નો ઊભા થાય છે.
- ⇒ મજૂરસંઘ પ્રવૃત્તિ તીવ્ર બને કે ઉદાર બને તેની એકમના આયોજન પર અસર પડે છે. મજૂર-માલિક કરારો, નોકરીની શરતો, મજૂર ઉત્પાદકતા, સરકારની વેતનનીતિ, મજૂરસંઘોની સરકારી નીતિ પર અસર પાડવાની શક્તિ વગેરે આયોજનમાં ગણતરીમાં લેવા પડે છે.
- ⇒ રાજકીય અને કાનૂની પરિવર્તનો આયોજીત પ્રયાસમાં અવરોધ ઊભા કરે છે.
- ⇒ સમાજના પ્રવર્તમાન નીતિમૂલ્યોની કર્મચારીઓ, ગ્રાહકો અને સંચાલકોના વર્તન અને વલણો પર અસર પાડે છે.

આયોજનમાં આંતરિક અને બાહ્ય મર્યાદાઓ હોઈ શકે તે તો એક વિશિષ્ટ અભ્યાસની બાબત છે. અલભત મર્યાદાઓ વિશેની સંવેદના વિકસાવવામાં આ વિગતો મદદ કરે છે.

બહુવિકલ્પ પ્રકારના હેતુલક્ષી પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના બહુવિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો જવાબ લખો.

- આયોજનનો સંબંધ કોની સાથે છે ?
 (અ) કાળાતીત (બ) ભૂતકાળ
 (ક) ભવિષ્ય (ડ) વર્તમાન
- આયોજન માટેના આધારો નક્કી કરવા એટલે શું ?
 (અ) માહિતીપ્રેષણ (બ) પૂર્વધારણાઓ કરવી
 (ક) નિયમોનું ઘડતર કરવું (ડ) ખામીઓનું નિરાકરણ કરવું
- સંચાલનમાં સર્વપ્રથમ કાર્ય કયું છે ?
 (અ) દોરવણી (બ) માહિતી સંચાર
 (ક) આયોજન (ડ) અંકુશ
- સંચાલનના કાર્યોને શક્ય અને અસરકારક બનાવવામાં કોણ પાયાનો ભાગ ભજવે છે ?
 (અ) અંકુશથી (બ) પ્રબંધથી
 (ક) આયોજનથી (ડ) વ્યવસ્થાતંત્રથી
- વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં અનિશ્ચિતતાનો ખ્યાલ કોના વડે મેળવી શકાય ?
 (અ) અંકુશથી (બ) આયોજનથી
 (ક) વ્યવસ્થાતંત્રથી (ડ) માહિતીપ્રેષણ

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

[1] (ક), [2] (બ), [3] (ક), [4] (ક), [5] (બ)

હેતુલક્ષી પ્રશ્નો

- આયોજન એ એક ભૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે.
- આયોજન એ સંચાલનનો આત્મા છે.

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

- આયોજનનો અર્થ અને તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.
- આયોજનના ફાયદા અને મર્યાદાની ચર્ચા કરો.
- આયોજનના ફાયદા લખો.
- આયોજન એટલે શું ? તેનાં લક્ષણો સમજાવો.
- આયોજનના લક્ષણો સમજાવો.
- આયોજનનો હેતુ સમજાવો.
- આયોજનના હેતુના પ્રકાર સમજાવો.
- આયોજનનો ખ્યાલ સમજાવો.
- આયોજનનું સ્વરૂપ સમજાવો.
- આયોજનનું મહત્ત્વ સમજાવો.

ટૂંકનોંધ લખો.

1. હેતુઓના લક્ષણો
2. આયોજનના લક્ષણો
3. આયોજનનું સ્વરૂપ
4. આયોજનના ફાયદાઓ
5. આયોજનના ગેરફાયદાઓ
6. આયોજનનું મહત્ત્વ
7. હેતુઓના લાભો
8. આયોજનના હેતુઓ (Objectives)
9. હેતુઓના પ્રકારો
10. આયોજનનો ખ્યાલ

: રૂપરેખા :

4.1 પ્રસ્તાવના

4.2 અર્થ

4.3 આયોજનના તબક્કાઓ / પ્રક્રિયા

4.4 આયોજનના પ્રકારો

4.5 વ્યૂહાત્મક આયોજન

4.5.1 અર્થ

4.5.2 લક્ષણો

4.5.3 ઘડતર પ્રક્રિયા

4.5.4 ફાયદા

4.5.5 ગેરફાયદા

●સ્વાધ્યાય

1. બહુવિકલ્પ પ્રશ્નો
2. સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો
3. વિધાનો સમજાવો.
4. ટૂંકનોંધ લખો.

4.1 પ્રસ્તાવના

આયોજન ઘડતરનો પાયો છે. ભવિષ્ય વિશે અનુમાનો બાંધવામાં આવે છે. આયોજન એ માત્ર નામ પૂરતી પ્રવૃત્તિ હોતી નથી. આયોજન પાછળ કંઈક ને કંઈક હેતુ કે ઉદ્દેશ તો હોય જ છે. બુદ્ધિગમ્ય આધારો આયોજનનો પાયો છે. બુદ્ધિગમ્ય આધારો દ્વારા ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓ જાણી શકાય છે. અનુભવ અને જ્ઞાનને આધારે આયોજન કરવામાં આવે છે.

આયોજન ઘડતર કરતી વખતે નીતિ નક્કી કરવામાં આવે છે. આયોજનમાં અનેક યોજનાઓ વિચારવામાં આવે છે. આયોજન એ સ્પષ્ટ વિચાર અને સંબંધિત જ્ઞાન વચ્ચે થયેલાં સુમેળને પરિણામે ઉદ્ભવવતું સુંદર આયોજન.

આયોજન સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય છે. તેથી સમગ્ર સંચાલનનો આધાર આયોજનની પ્રક્રિયા પર છે. કોઈપણ હેતુ પ્રાપ્તિ માટે તેની વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા અથવા તબક્કાઓ વિકસાવવામાં આવે છે. આ તબક્કાઓ કે પ્રક્રિયા આયોજનની પ્રક્રિયાને સરળ, કાર્યક્ષમ, અસરકારક અને હેતુ પ્રાપ્તિ સુધી લઈ જવા સહાયરૂપ થાય છે. તે અંગેનો અભ્યાસ નીચે પ્રમાણે કરીએ.

આયોજન એટલે ભવિષ્ય અંગેની ધારણા અથવા ભવિષ્ય અંગે ધારેલ પરિસ્થિતિનું વર્ણન. આયોજનમાં સાધન સંયોજનમાં કે અન્ય વ્યૂહરચનાને અસર કરતી બાબતોમાં પરિવર્તનો કરવા જરૂરી છે કે નહીં તેનો વિચાર કરી તે મુજબ પરિવર્તનો કરવામાં આવે છે. આયોજન ઘડતરની પ્રક્રિયામાં સમયગાળો વધુ હોય ત્યારે વ્યૂહરચનામાં તેના અમલીકરણ સમયે ફેરફાર કરવો પડે છે.

કોઈ એક આયોજન અપનાવવાનું નક્કી થાય પછી એકમની રોજબરોજની પ્રવૃત્તિમાં તેનો અમલ કરવો જોઈએ. લક્ષ્યપૂર્તિ માટે વર્તમાન સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી ધ્યેય સિદ્ધ કરાવી

આપે તેવા સાનુકૂળ વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવે છે. નવા સાધનો, કર્મચારીઓ અને શક્તિઓ તાત્કાલિક પ્રાપ્ત કરી શકાતી નથી. તેથી બદલાતા પર્યાવરણ વચ્ચે વર્તમાન સાધનોના શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ પર વ્યૂહાત્મક નિર્ણયમાં ધ્યાન અપાય છે.

4.2 અર્થ

વેબસ્ટર શબ્દકોષમાં વ્યૂહરચનાનો (આયોજનનો) અર્થ -લક્ષ્ય હાંસલ કરવાની દિશામાં હોંશિયારીપૂર્વકની યુક્તિ કે યોજના વિચારવાની કે ઉપયોગમાં લેવાની કળા -એવો આપ્યો છે. ધંધાકીય એકમોમાં વિવિધ પ્રકારના આયોજનો હાથ ધરવામાં આવે છે. વસ્તુ વિકાસ કાર્યક્રમ, બજાર સંશોધન કાર્યક્રમ, ઉત્પાદન વિસ્તરણ કે વસ્તુ વૈવિધ્યીકરણ કાર્યક્રમ, યંત્રોની પુનઃસ્થાપના કે અદ્યતનીકરણનો કાર્યક્રમ, સઘન વિજ્ઞાપન કાર્યક્રમ, વેચાણ વૃદ્ધિ કાર્યક્રમ, સેલ્સમેનોની તાલીમનો કાર્યક્રમ, સંચાલન વિકાસ કાર્યક્રમ વગેરે પ્રકારના કાર્યક્રમો સંચાલકો ઘડે છે અને તેમનો અમલ કરે છે.

આ યોજનાઓ ટૂંક મુદતની લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવાની યોજના તરીકે કામ આપે છે અને તેમના નીતિ, કાર્યવિધિ, વ્યૂહરચના, પદ્ધતિઓ તદ્દન અલગ પ્રકારના હોય છે. તેઓ યોજનાના બધા જ પ્રકારોને સમાવે છે. આયોજન SWOT પૃથ્થકરણનો આધાર લઈ મૂલ્યાંકન કરે છે.

SWOT

S	Strength	શક્તિનું મૂલ્યાંકન
W	Weakness	નબળાઈઓ / મર્યાદાઓ
O	Opportunities	ઉપલબ્ધ તકો
T	Threats	ભયસ્થાનો / પડકાર

આધુનિક સમયમાં વૈશ્વિક સ્તરની બજાર વ્યવસ્થા વચ્ચે આયોજનાત્મક દ્રષ્ટિકોણ અપનાવી સંચાલકીય ધ્યેયો વ્યૂહરચના ઘડતર દ્વારા સિદ્ધ કરવા આવશ્યક છે. ટેકનિકલ, બજાર, ગ્રાહક, સમાજ, આર્થિક, રાજકીય પરિબળોના પરિવર્તન વચ્ચે ધ્યેય સિદ્ધિમાં આયોજનની અગત્યતા સ્વીકારાય છે.

4.3 આયોજનના તબક્કાઓ / પ્રક્રિયા

If you are planning for one year, grow Rice;

If you are planning for ten years, grow Trees; and

If you are planning for a hundred years, educate People.

ઉપરનું સુવાક્ય આયોજનના પ્રકાર વિશે માર્ગ ચીંધે છે. જો આપણું આયોજન માત્ર એક વર્ષનું હોય ત્યારે ચોખા ઉગાડવા જોઈએ, દસ વર્ષનું આયોજન હોય ત્યારે વૃક્ષ વાવવાં જોઈએ અને સો વર્ષના આયોજન માટે વ્યક્તિને સુશિક્ષિત કરવી જોઈએ.

આયોજનના પ્રકારો સમયના આધારે પણ વર્ગીકૃત કરી શકાય. આયોજનનો સમયગાળો ટૂંકો, મધ્યમ કે લાંબા સમય માટેનો હોઈ શકે. આ સમયગાળાનો નિર્ણય કઈ બાબત અંગેનું આયોજન કરવાનું છે તેના પર આધાર રાખે છે. સમયગાળો નક્કી કરવાનો ખ્યાલ એ સાપેક્ષ છે.

આયોજનના તબક્કાઓ નક્કી કરવા માટે નીચે મુજબની પૂર્વધારણાઓ ધ્યાનમાં લઈ શકાય છે.

- રાજકીય સ્થિરતા
- સામાજિક વલણો
- ટેકનોલોજીકલ પરિબળો
- રાષ્ટ્રીય આવક, રોજગારી, ઉત્પાદકતા
- ભાવવધારો

- વસ્તીનાં વલણો
- સરકારી નિયંત્રણો
- સરકારની કરનીતિ વગેરે.

પૂર્વધારણાના પાયા પર આયોજનની રચના થાય છે જેના આધારે આયોજનની પ્રવૃત્તિઓનું અમલીકરણ થાય છે. પૂર્વધારણાઓની મદદથી આયોજનનું કાર્ય સંકલિત અને સુગ્રથિત બને છે. આયોજનની પૂર્વધારણાઓ મૂળભુત રીતે તો ભાવિ અનુમાનો જ છે. ભાવિ અનિશ્ચિતતા અને પરિવર્તનો સામેનું જોખમ ઘટાડવાના હેતુથી આયોજનની પૂર્વધારણાઓ પ્રાથમિક મહત્વ ધરાવે છે.

આયોજનના તબક્કાઓ / પ્રક્રિયા (Steps in planning)

આયોજનના તબક્કાઓ આયોજનને સફળતા તરફ લઈ જાય છે. આયોજન પ્રક્રિયાઓના તબક્કા વિશે સંચાલન વિદ્વાનો એકમત ધરાવતા નથી. સંચાલન અંગેની અલગ અલગ વિચારધારાઓ છે. તેથી આ પ્રશ્ન ઉદ્ભવે છે.

આયોજનની પ્રક્રિયા :

- (i) તકો અને સમસ્યાની ઓળખ
- (ii) માહિતીનું એકત્રીકરણ અને વિશ્લેષણ
- (iii) ઉદ્દેશો નક્કી કરવા
- (iv) આયોજનનું ક્ષેત્ર અને અવરોધો નક્કી કરવાં
- (v) વિકલ્પો વિકસાવવા
- (vi) વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન
- (vii) પેટા યોજનાઓ ઘડવી
- (viii) આયોજનના અમલીકરણની પ્રવૃત્તિઓનો ક્રમ નક્કી કરવો. આયોજન પ્રક્રિયાના મુખ્ય આઠ તબક્કાઓ નીચે મુજબ છે :

- ⇒ માહિતી સંચાર કરવો
- ⇒ સંકલન કરવું
- ⇒ અભિપ્રેરણા પૂરી પાડવી
- ⇒ નેતૃત્વ કરવું
- ⇒ માનવતત્વ વિકસાવવું
- ⇒ અંકુશ સ્થાપવો, માપન કરવું અર્થાત્ વિશ્લેષણ કરવું, મૂલ્યાંકન કરવું અને અર્થઘટન કરવું
- ⇒ નવશોધન કરવું
- ⇒ પ્રતિનિધિત્વ કરવું
- ⇒ માહિતી સંચાર કરવો :

આયોજનનું સૌથી મહત્વનું કાર્ય ભિન્ન-ભિન્ન હેતુઓમાંથી ધંધાકીય એકમનો મુખ્ય હેતુથી પસંદગી કરીને તેનું વિવિધ વિભાગોમાં માહિતી સંચાર કરવાનો છે. માહિતી સંચારમાં સમગ્ર સાહસનું ધ્યેય નક્કી કર્યા બાદ ખાતાં કે વિગતવાર ધ્યેય પણ નક્કી કરવામાં આવે છે.

- ⇒ સંકલન કરવું :

સંચાલનના દ્રષ્ટિબિંદુથી આયોજન મુજબ કોઈપણ ઔદ્યોગિક સાહસ નીચે મુજબના ધ્યેયનું સંકલન કરી શકે છે.

- ◆ રોજગારી પૂરી પાડવાનું

- ◆ મૂડીરોકાણ પર યોગ્ય નફો મેળવવાનું
- ◆ સમાજને આવશ્યક ચીજવસ્તુઓ અને સેવાઓ પૂરી પાડવાનું
- ◆ કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના યોગ્ય બદલો આપવો.

⇒ અભિપ્રેરણા પૂરી પાડવી (Motivating or Actuating) :

આયોજનના આ મહત્વપૂર્ણ તબક્કામાં અભિપ્રેરણા આપવી એટલે નિર્ણય ઘડતરના અને નિર્ણયોના અમલના કાર્યો સતત ચાલુ રાખવા તેમજ એકમની નેતાગીરી સંભાળવી. અભિપ્રેરણા એ આયોજનનો આત્મા છે. ધંધાદારી સાહસના જુદાં-જુદાં એકમો વચ્ચે પ્રેરણાદાયી સંવાદિતા જરૂરી છે. આયોજનના આ તબક્કામાં વિસંવાદિતા દૂર થઈ સંવાદિતાની સ્થાપના કરે છે. અભિપ્રેરણાથી હેતુ, માર્ગદર્શન અને પ્રયત્નોમાં એકતા લાવી શકાય છે, જે શક્તિ અને નાણાંની કરકસરમાં પરિણમે છે.

⇒ નેતૃત્વ કરવું :

આયોજન ક્યું કામ કેવી રીતે કરવાનું છે તે નક્કી કરે છે. એટલું જ નહિ, પરંતુ તેને માટે જુદા-જુદા ધોરણોની સ્થાપના કરી તેનું નેતૃત્વ કરવાનું છે. આયોજન પ્રમાણે નિશ્ચિત કાર્યક્રમ અનુસાર કાર્ય પૂરું થયું છે કે કેમ તેનું નેતૃત્વ કરી શકાય છે. આયોજન વગર બિનજરૂરી અને ઓછી મહત્વની પ્રવૃત્તિ પર વધુ ધ્યાન અપાય અને મહત્વની પ્રવૃત્તિ ધ્યાન બહાર જ જાય તેવું બનવાની સંભાવના છે. આયોજન આ ભય દૂર કરે છે.

⇒ માનવતત્વ વિકસાવવું :

ધંધાકીય એકમમાં માનવતત્વ વિકસાવવા જેવાકે -

- ◆ યોગ્ય દરે વેતન અને રોજગારી આપવી.
- ◆ કર્મચારી કલ્યાણની વિવિધ યોજનાઓ જેવીકે રહેઠાણ, તબીબી સારવાર, શૈક્ષણિક મદદ, રજાઓમાં પ્રવાસ, સસ્તા દરે ખાણી-પીણીના વ્યવસ્થા કરવી વગેરે.
- ◆ કર્મચારીના વ્યક્તિત્વનું અને કામનું સન્માન કરવું.

⇒ અંકુશ સ્થાપવો :

આયોજન, વ્યવસ્થાકાર્ય અને દોરવણીના સંચાલકીય કાર્ય થતાં હોય તે દરમિયાન અગર તે પૂરા થઈ ગયા હોય ત્યારે તેમની ચકાસણી કે મૂલ્યાંકન જરૂરી છે. દરેક કાર્યક્રમનું જે-તે તબક્કે વિશ્લેષણ કરવું અને તે કાર્યો યોગ્ય રીતે થયા છે કે નહીં તેનું સ્વીકારેલ માપદંડ કે ધોરણો આધારે મૂલ્યાંકન કરી, ત્રુટિઓને દૂર કરવાનું આયોજન દ્વારા જરૂરી ગણાય છે. આયોજનના આ તબક્કે યંત્ર ઉપયોગ અંકુશ, સમય અંકુશ, પ્રક્રિયા અંકુશ, માલ-સામગ્રી અંકુશ, ગુણવત્તા અંકુશ, પડતર અંકુશ, સમય અંકુશ વગેરે અંકુશો અજમાવવા જરૂરી છે.

⇒ નવશોધન કરવું :

નવા એકમની રચના કરવી હોય કે જૂના એકમને ચાલુ રાખવાનું હોય તેની પ્રવૃત્તિઓ માટે અગાઉથી વિચારણા અનિવાર્ય છે. નવા એકમ માટે મૂડી જરૂરિયાત, સ્થળ પસંદગી, સ્થાન પસંદગી, તંત્ર વિદ્યાની પસંદગી, યંત્રો અને ઓજારોની પસંદગી, વસ્તુ વૈવિધ્યીકરણ પસંદગી, એકમની ઉત્પાદનક્ષમતાને ધ્યાનમાં રાખી ઉત્પાદનક્ષમતામાં કેરફાર વગેરે કાર્યમાં નવશોધન કરવું જરૂરી બને છે. આયોજકોએ પવન જેમનો ફૂંકાશે તેમ વહાણા હંકારીશું તેવી નીતિ સ્વીકારતાં નથી. તેઓ ભાવિની અનિશ્ચિતતાને બુદ્ધિગમ્ય અભિગમથી નિશ્ચિત સંજોગોમાં રૂપાંતર કરવાનું નવશોધન કરે છે.

⇒ પ્રતિનિધિત્વ કરવું :

ધંધાકીય કે બિન ધંધાકીય વ્યવસ્થામાં આયોજનને કેન્દ્રસ્થાને રાખી, તેનું પ્રતિનિધિત્વ કરવું જરૂરી છે. પ્રતિનિધિત્વની ત્રણ મુખ્ય ક્રિયાઓ છે :

- ⇒ કાર્યના અમલનું પ્રતિનિધિત્વ કરવું.
- ⇒ નિર્ણયોના અમલનું પ્રતિનિધિત્વ કરવું.
- ⇒ નિર્ણય લેવાના કાર્યોમાં કયા કાર્યો, કોણ, ક્યારે, કેવી રીતે, શા માટે અને ક્યાં કરશે તેવા પ્રશ્નોની વિચારણા કરી તેનું પ્રતિનિધિત્વ કરવું જરૂરી છે.

આમ, આયોજન તબક્કાવાર પૂર્ણ થાય ત્યારે જ ભવિષ્યની પરિસ્થિતિનો નકશો આકાર પામી શકે છે.

4.4 આયોજનના પ્રકારો

આયોજનના પ્રકારોને ગુણાત્મક અને સંખ્યાત્મક દ્રષ્ટિકોણથી વિચારી શકાય છે.

ગુણાત્મક દ્રષ્ટિકોણ

- ⇒ અંતઃ સ્ફુરણા
- ⇒ પ્રણાલિકાગત રીત રસમો, ટેવ, આદત વગેરે
- ⇒ ગૂંચવણમાંથી માર્ગ કાઢવો
- ⇒ મતવ્યોની મતગણના

જથ્થાત્મક દ્રષ્ટિકોણ

- ⇒ સીમાંત વિશ્લેષણ
- ⇒ રોકાણ પર વળતરનો દર
- ⇒ આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ
- ⇒ સમયાંકનની વિવિધ પદ્ધતિઓ
- ⇒ ક્રિયા સંશોધનની વિવિધ પદ્ધતિઓ

આયોજનને નીચેના ચાર પ્રકારમાં વહેંચી શકાય.

- ⇒ ઉત્પાદન આયોજન
- ⇒ વિપણન આયોજન
- ⇒ કર્મચારી વિષયક આયોજન
- ⇒ નાણાંકીય આયોજન
- ઉત્પાદન આયોજન
- ⇒ સુવિધાઓનું આયોજન
- ⇒ યંત્રો, ઓજારો અને ઈજનેરી ભાભતોનું આયોજન
- ⇒ જાળવણી અને પુનઃસ્થાપના
- ⇒ સલામતી આયોજન
- ⇒ સમય નિરીક્ષણ આયોજન
- ⇒ ગુણવત્તા ચકાસણી આયોજન
- ⇒ ઉત્પાદન અંકુશ આયોજન
- ⇒ ખરીદી આયોજન
- ⇒ કારખાનાનાં કાર્યોનું આયોજન
- ⇒ પડતર વગેરેનું આયોજન

- विपशन आयोजन
- ⇒ वेयाण आधारण आयोजन
- ⇒ वस्तु संशोधन आयोजन
- ⇒ अजर संशोधन आयोजन
- ⇒ अहेरात आयोजन
- ⇒ ग्राहकोने शाभ
- ⇒ ग्राहको पासेथी वसुळात
- ⇒ वितरण आयोजन
- ⇒ डिमत निर्धारण आयोजन
- ⇒ मध्यस्थी संबोधनुं आयोजन
- ⇒ ग्राहक संतोष
- ⇒ गोदाळ प्रवृत्ति
- ⇒ वाहन व्यवहार, वीभो वगेरे.
- कर्मचारी विषयक आयोजन
- ⇒ मानवशक्ति आयोजन
- ⇒ भरती
- ⇒ बढती
- ⇒ तालीम
- ⇒ वणतर अने वधारानां लाभो
- ⇒ रज्जओ
- ⇒ मूल्यांकन
- ⇒ शिस्त
- ⇒ सूयनो मेणवी तेने अनुसरतुं मजूरसंघ वाटाघाटो क्यवाट निवारण वगेरे.
- नाशांडीय
- ⇒ नाशांडीय आयोजन
- ⇒ मूडीकरण
- ⇒ मूडीनां प्राप्तिस्थान
- ⇒ अज्जनयी
- ⇒ बेंक व्यवहार
- ⇒ ग्राहकोने शाभ
- ⇒ ग्राहको पासेथी वसुळात
- ⇒ नाशांडीय पत्रको
- ⇒ देवांनी यूकवणी
- ⇒ नरानांनी ङाणवणी
- ⇒ मिलकतोनुं पुनः मूल्यांकन
- ⇒ अनामतो वगेरे.

આયોજનના પ્રકારોનું ઉપર્યુક્ત વર્ગીકરણ અધિકૃત કે સર્વસ્વીકૃત નથી. તે માત્ર સામાન્ય સમજ માટે જ છે. આયોજનો પોતે અસરકારક હોતાં નથી, તેમને અસરકારક બનાવવાં પડે છે.

4.5 વ્યૂહાત્મક આયોજન

4.5.1 અર્થ

વ્યૂહાત્મક આયોજન વ્યૂહરચના સાથે સંકળાયેલાં છે. વ્યૂહાત્મક આયોજન લાંબાગાળાનું દિશાસૂચન કરે છે. ધંધાકીય એકમનાં કાર્યક્ષેત્ર સંબંધિત એકમ માટે ફળદાયી નિર્ણયોનું ઘડતર એ વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોનું વિશિષ્ટ પાસું છે. કંપનીમાં રોજબરોજ લેવાતા નિર્ણયો રોજબરોજ સ્વરૂપના હોય છે, રૂટિન પ્રકારના હોય છે. વ્યૂહાત્મક આયોજન બુદ્ધિપૂર્વક લેવાય છે. વ્યૂહાત્મક આયોજન સભાન અને બુદ્ધિપૂર્વકની પ્રક્રિયા છે. સામાન્ય કે રોજબરોજ લેવાતાં નિર્ણયો કરતાં વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો જુદા પડે છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજન લાંબાગાળાના અને લાંબાગાળાની અસરનું દિશાસૂચન કરે છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજન સામાન્ય રીતે ધંધાકીય એકમના લાભ માટે હોય છે. આયોજન એકમની પ્રવૃત્તિઓનાં મેળ બેસાડવાં માટે લેવાય છે.

4.5.2 વ્યૂહાત્મક આયોજનનાં લક્ષણો

પર્યાવરણમાં રહેલી તકોનો લાભ લેવા માટે આયોજન સ્વરૂપનાં નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. સતત બદલાતાં જતાં પર્યાવરણના અપેક્ષિત ફેરફારો કયા હશે તેના સંદર્ભમાં લાંબાગાળા માટે જે નિર્ણયો લેવાય છે તેને વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો કહેવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોની લાક્ષણિકતાઓ નીચે મુજબ છે.

1. લાંબાગાળાને અસર કરતાં નિર્ણયો :

વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લાંબાગાળા માટેના હોય છે. તેની અસર લાંબાગાળાની હોય છે. દા.ત. કંપની તેની ઉત્પાદનની ઘડતર હરિફે કંપનીઓ કરતાં નીચી રાખીને સ્પર્ધાત્મક લાભ લેવાનાં વ્યૂહાત્મક નિર્ણય લે તો આ લાંબાગાળાનો નિર્ણય ગણાય. કારણકે તેનાં પરિણામો કંપનીને તાત્કાલિક નહિ પરંતુ લાંબાગાળે પ્રાપ્ત થાય છે.

2. આયોજનનો ભાગ છે :

વ્યૂહરચના ઘડતર આયોજનનો જ ભાગ છે. એમના મૂળ આયોજન અને હેતુને સુસંગત તૈયાર થાય છે.

3. કંપનીના કાર્યક્ષેત્ર સાથે સંકળાયેલાં હોય છે :

કંપનીના વર્તમાન પ્રવૃત્તિઓમાં ફેરફાર અથવા નવી પ્રવૃત્તિઓને સ્વીકારવા અંગેના નિર્ણયો હોય છે.

4. પર્યાવરણ સાથે મેળ બેસાડવો :

છેલ્લાં એક-બે દાયકાથી ગ્રામ્ય વિસ્તારોની ઓળખ મૂળભુત રીતે બદલાતી ગઈ છે. ઇલેક્ટ્રોનિક્સ અને વાહનોનું ઉત્પાદન કરતી કંપનીઓએ વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો દ્વારા તાલુકા અને જિલ્લા કક્ષાએ શો-રૂમ સહિતની ડિલરશીપ આપવાની શરૂઆત કરી છે.

5. સાધન-સંચય અને ફાળવણી કરે છે :

વ્યૂહરચના ઘડતર સમયે એકમ પાસે ઉપલબ્ધ સાધનોને સંકલિત કરાય છે. પરંતુ આનો અર્થ એવો નથી કે કંપની વધારાનાં સાધનો મેળવવાનો પ્રયત્ન કરશે નહિ. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોને કારણે અંતિમ વેદાશ માટે કંપની પોતે ઉત્પાદન કરવાનો વ્યૂહ અપનાવે ત્યારે ખૂબ મોટા પાયા પર સાધનોની ફાળવણી કરવી પડે છે.

6. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોની ત્રણ સપાટીઓ : વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો ત્રણ સપાટીએ લેવાય છે.

(1) કાર્યકારી સપાટીએ :

કાર્યો અનુસાર નિર્ણયો લેવાય છે. સામાન્ય રીતે એકાદ વર્ષ કે તેથી ઓછા સમય માટેનો ગાળો હોય છે.

(2) એકમની ધંધાકીય સપાટીએ :

કોર્પોરેટ કક્ષાએ લીધેલા નિર્ણયોના અમલ માટે મધ્યમગાળાના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવામાં આવે છે.

(3) કોર્પોરેટ સપાટી :

કંપનીનું જીવન ધ્યેય, પર્યાવરણના દબાણો, જૂથહિત, કંપનીનું કાર્યક્ષેત્ર, સામાજિક જવાબદારી ધ્યાનમાં લઈને કંપનીની ઉચ્ચ સપાટીએ લાંબાગાળાના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવાય છે.

4.5.3 વ્યૂહાત્મક ઘડતર પ્રક્રિયા

ધંધાકીય એકમનું મૂળ આયોજન મુખ્ય ઉદ્દેશ નક્કી કરે છે. પરંતુ નક્કી કરાયેલા આ ઉદ્દેશો આધારિત યોજના તૈયાર કરતી વખતે આધુનિક સમયમાં સંચાલકોએ વ્યૂહાત્મક દ્રષ્ટિકોણ અપનાવવો પડે છે. આધુનિક ઝડપી પરિવર્તનના સમયમાં ટેકનોલોજી, રાજકીય, સામાજિક અને આર્થિક પરિબલોનાં પરિવર્તનોની અસર યોજનાઓ પર પડે છે. વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયામાં આ બધા જ સંજોગો ધ્યાનમાં રાખતા બુદ્ધિપૂર્વક વ્યૂહાત્મક પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન અને અમલ કરાય છે. વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા નીચે મુજબ છે.

1. વ્યૂહાત્મક વિકલ્પની ઓળખ :

વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા માટે જુદા-જુદા વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનો વિચાર કરવામાં આવે છે. જુદા-જુદા વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો તૈયાર કરવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણય પ્રક્રિયાના આ પ્રથમ તબક્કામાં જ જુદા-જુદાં વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોની સ્પષ્ટતા થાય છે.

2. વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન :

પ્રથમ તબક્કામાં નક્કી થયેલાં વિકલ્પોને ચકાસવામાં આવે છે. ત્યારબાદ વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો ધંધાના ધ્યેય, ઉદ્દેશો અને નીતિઓ સાથે સુસંગત હોવા જોઈએ. વિકલ્પોનું લાભ-ખર્ચ વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે.

3. વ્યૂહાત્મક વિકલ્પની પસંદગી :

ધંધાકીય એકમ માટે અનુકૂળ વિકલ્પની પસંદગી કરવી જોઈએ. જુદા-જુદા વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોની ચકાસણી અને મૂલ્યાંકન કરી આખરે એક વ્યૂહાત્મક વિકલ્પની પસંદગી કરી લેવાની હોય છે.

4. કાર્યકારી કક્ષાના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો :

સંચાલનની નિમ્ન સપાટી એટલે કાર્યકારી સપાટી કે જ્યાં કાર્યકારી પ્રવૃત્તિઓ માટે નિર્ણયો લેવાય છે. કાર્યકારી પ્રવૃત્તિઓ માટે એક વર્ષ કે તેથી ઓછા સમય માટે કાર્યકારી નિર્ણયો લેવાય છે. ધંધાકીય એકમના વ્યૂહાત્મક ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે જે મુખ્ય વ્યૂહરચનાનું ઘડતર કરવામાં આવ્યું છે. તેને સુસંગત કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ આ કક્ષાએ વિકસાવવામાં આવે છે. જેથી સાચાં કાર્યો સાચી રીતે થાય.

5. ધંધાકીય એકમ કક્ષાના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો :

કોર્પોરેટ કક્ષાએ ઘટવામાં આવેલી વ્યૂહરચના, નીતિ વગેરેના અમલીકરણ માટે વ્યવહારુ નિર્ણયો આ કક્ષાએ લેવાય છે. વ્યૂહાત્મક ધંધાકીય એકમો મધ્યમગાળાના એટલે કે પાંચથી આઠ વર્ષ માટે વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોનું આયોજન કરે છે.

6. કોર્પોરેટ કક્ષાના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો :

કોર્પોરેટ ક્ષેત્રે લેવાતાં નિર્ણયો લાંબાગાળાના અને જોખમી સ્વરૂપના હોય છે. આ કક્ષાના નિર્ણયો મોટા પાયા ઉપર લાંબાગાળાનું નાણાકીય રોકાણ માંગી લે છે. આ નિર્ણયોના અમલથી બદલાયેલા પર્યાવરણ સાથે મેળ બેસાડી શકાય છે.

4.5.4 વ્યૂહાત્મક આયોજનનું મૂલ્ય -ફાયદા -મહત્ત્વ :

વ્યૂહાત્મક આયોજન એકમની બધી જ પ્રવૃત્તિઓનું કેન્દ્ર બને છે. બધી જ પ્રવૃત્તિઓ તેને માટે અને તેને અનુસરે તે રીતે કરવામાં આવે છે. તેમાં પર્યાવરણનો વિસ્તૃત રીતે અભ્યાસ અને વિશ્લેષણ કરીને, ભાવિ માર્ગ અને ચોક્કસ નિર્ણય લેવામાં આવે છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજનનું મૂલ્ય -ફાયદા -મહત્ત્વ નીચે મુજબ છે.

1. અસરકારક નિર્ણયો :

વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે ઘણી માહિતી એકઠી કરવામાં આવે છે અને તેનું યોગ્ય વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. સંચાલકોને જોખમી અને સારી તકોનો ખ્યાલ આવે છે. વ્યૂહાત્મક આયોજનને કારણે નિર્ણય પ્રક્રિયા સરળ રીતે થઈ શકે છે. પ્રશ્ન કે સમસ્યાના ઉકેલ માટે કયો વિકલ્પ શ્રેષ્ઠ રહેશે તેનું માર્ગદર્શન વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા મળે છે.

2. સમસ્યા કે પ્રશ્નોના ઉકેલનો અગાઉથી વિચાર :

વ્યૂહાત્મક આયોજનની પ્રક્રિયા દરમિયાન સંચાલકોને ઊભી થનારી કટોકટી કે મુશ્કેલીનો ખ્યાલ અગાઉથી આવે છે. ભવિષ્યમાં ઊભી થનારી અનેક સમસ્યાઓ કે પ્રશ્નોનો અભ્યાસ કરીને જ વ્યૂહાત્મક આયોજન તૈયાર થાય છે.

3. ભૂલોની ઓછી શક્યતા :

ઉદ્દેશો કે હેતુઓ પૂરેપૂરી ચકાસણી પછી નક્કી થાય છે. લાંબાગાળાના હેતુ માટે જે વ્યૂહ શક્ય છે તે પૂરેપૂરી ચકાસણી પછી જ શક્ય છે.

4. ઉદ્દેશોની સ્પષ્ટતા :

ઉદ્દેશોની સ્પષ્ટતા થવાથી સંચાલકો તે અનુસાર કર્મચારીઓને દોરવણી આપી શકે છે. ઉચ્ચ સંચાલકોમાં સંચાલકીય કૌશલ્ય અને દીર્ઘ દ્રષ્ટિ હોવા જરૂરી છે. ધ્યેયની સ્પષ્ટતા થવાથી કામગીરી વધુ સારી રીતે થઈ શકે છે.

5. સાધનોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ :

વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા એકમનું સ્વ મૂલ્યાંકન અને એકમ પાસેનાં સાધનો અને શક્તિઓની ચકાસણી થાય છે. ધંધાકીય એકમ પાસેના સાધનોની શ્રેષ્ઠતમ ઉપયોગિતા ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. દરેક પ્રવૃત્તિ માટે કેટલાં અને કયા સાધનો ફાળવવાનાં છે તે આ તબક્કે જ નક્કી કરવામાં આવે છે.

6. નબળાઈઓ અને ભૂલોનો ખ્યાલ :

વ્યૂહરચના ઘડતરમાં એકમના સ્વમૂલ્યાંકન દ્વારા એકમની નબળાઈઓ અને ખામીઓ જાણી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્ર અને સાધનોની નબળાઈઓનો ખ્યાલ આવે છે તેથી તેને દૂર કરવાના પ્રયત્નો પણ કરી શકાય છે.

7. લાંબાગાળાના પરંતુ અસરકારક નિર્ણયો :

વ્યૂહાત્મક આયોજન લાંબાગાળાનું હોય છે. પરિણામે પરિણામ પણ લાંબાગાળે જ મેળવી શકાય છે. વ્યૂહાત્મક આયોજનને કારણે એકમના સંચાલકોએ આ બધી બાબતો વિચારી હશે તેથી લાંબાગાળાના નિર્ણયોના પરિણામો પણ અસરકારક અને સારા જ આવી શકે છે.

વ્યૂહાત્મક આયોજન નાણાકીય લાભ અને વર્તનલક્ષી લાભ મેળવવાની બાબતો પર પ્રકાશ ફેંકે છે. વ્યૂહાત્મક આયોજન દ્વારા કંપનીઓના વેચાણ, મિલકતો, ચોખ્ખા નફા અને શેરટીઠ કમાણીમાં

વધારો નોંધપાત્ર -નોંધનીય બની રહે છે.

4.5.5 વ્યૂહાત્મક આયોજનની મર્યાદાઓ, ટીકાઓ, ખામીઓ, નબળાઈઓ, ગેરલાભ :

ધંધાકીય ઉપયોગિતાના પરિણામે અને આધુનિક પરિવર્તનશીલ સમયના કારણે વ્યૂહરચના ઘડતરનું મહત્ત્વ છે, પરંતુ ટેકનીકલ બજાર, ગ્રાહક, સમાજ, આર્થિક, રાજકીય પરિબલોના પરિવર્તન વગેરે કેટલીક મર્યાદાઓ ધ્યાનમાં રાખવી જરૂરી છે.

1. ખર્ચાળ પ્રક્રિયા :

વ્યૂહાત્મક આયોજન શ્રમ, સમય અને નાણાંકીય રીતે ખર્ચાળ છે. વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં સમય, શ્રમ અને નાણાંનું ઘણું રોકાણ થાય છે જેનું વળતર ઘણાં લાંબા સમયે મળે છે.

2. સંભવિત નુકસાન :

વ્યૂહરચનામાં નિર્ણયો લેવામાં ભૂલ થાય તો સંભવિત નુકસાન ઉદ્ભવી શકે છે. જો યોજનાઓ જોખમી લાગે તેના વિકલ્પો જતા કરવામાં આવે છે, જોખમી તકો અસ્વીકાર્ય બને છે. પરિણામ સ્વરૂપ સંભવિત નુકસાન વેઠવું પડે છે.

3. વિલંબિત નિર્ણયો :

વ્યૂહાત્મક આયોજનની પ્રક્રિયા ઘણી લાંબી હોવાથી નિર્ણય પ્રક્રિયાના સંદર્ભમાં જે વ્યૂહાત્મક પ્રવૃત્તિઓ ઘડવામાં આવી હોય તેના અમલમાં છેવટે વિલંબ થાય છે.

4. લક્ષ્યાંકોની નિષ્ફળતા :

વ્યૂહાત્મક આયોજનની પ્રક્રિયા પ્રમાણે ઘડતર અને અમલીકરણ સાથે સંકળાયેલાં અધિકારીઓ, કર્મચારીઓ હતાશા અને અસંતોષની લાગણી અનુભવે છે. દા.ત. ઈસરો (ISRO - Indian Space Research Organisation)નું મિશન -ચંદ્રયાન -2 આંશિક અંશે નિષ્ફળ જવું.

5. અમલદારી શાહીનો ભય :

વાસ્તવિક પરિસ્થિતિથી વિમુખ થઈ આયોજનકારો વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો ઘડે તો ઉત્પાદિત વસ્તુ, ગ્રાહકો અને બજાર સાથેનો સંપર્ક તૂટે છે. વાસ્તવિક પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ મેળવ્યા સિવાય સૈદ્ધાંતિક રીતે આયોજકો દ્વારા નિર્ણયો લેવામાં આવે તો અમલદારશાહીનો ભય ઊભો થાય છે. રૈખિક અધિકારીઓને વાસ્તવિક પરિસ્થિતિથી વિમુખ રહી વ્યૂહાત્મક નિર્ણય કરે તો અને પછી અમલમાં મૂકવામાં આવે તો આયોજનકારોને અમલદારશાહીનો ભોગ બનવું પડે છે.

ટૂંકમાં કોઈપણ કંપનીના વિકાસનું કારણ જડ વ્યૂહરચના નથી પરંતુ પરિવર્તનશીલ યોજના પદ્ધતિ છે. વ્યૂહ આયોજનની પ્રક્રિયામાં આપણે શું ઈચ્છીએ છીએ ?

- ⇒ આપણે જે ઈચ્છીએ છીએ કે મેળવ્યું છે, તે માટે આપણે અત્યારે શું કરી રહ્યાં છીએ ?
- ⇒ બહારના પરિબલોના સંદર્ભમાં શું કરવાનું છે ?
- ⇒ આપણે જે કરવાનું છે તે કરવાની જરૂરિયાત છે કે નહીં, તેમાંથી આપણે શું કરી શકીશું ?
- ⇒ આપણે જે કરવું છે તે સિદ્ધ કરવા આપણે જે દિશામાં પગલાં ભરીએ છીએ તે યોગ્ય છે ?
- ⇒ વર્તમાનમાં જે કાર્ય ચાલી રહ્યું છે તેની પૂરેપૂરી ચકાસણી કરતાં રહેવું જોઈએ.

ઉપર્યુક્ત દર્શાવેલી બાબતો આદર્શ વ્યૂહરચનાના આયોજનમાં મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

બહુવિકલ્પ પ્રકારના હેતુલક્ષી પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના બહુવિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ક્રમ લખો.

1. નીચેના માંથી કઈ બાબત આયોજનની પ્રક્રિયાનો ભાગ છે ?
 (અ)સંકલન કરવું (બ) પદ્ધતિઓ.
 (ક)નિયમો (ડ) નીતિઓ
2. આયોજનના કુલ કેટલાં તબક્કાઓ છે ?
 (અ)છ (બ) સાત
 (ક)આઠ (ડ) નવ
3. આયોજનના તબક્કાના સંદર્ભમાં નીચેનું કયું પૃથ્થકરણ લાગુ પડે છે ?
 (અ) SWOT (બ) WHAT
 (ક)SOTE (ડ) VOTE
4. આયોજનના મુખ્ય કેટલાં દ્રષ્ટિકોણ છે ?
 (અ)એક (બ) બે
 (ક)ત્રણ (ડ) ચાર
5. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોના પરિણામો ક્યારે પ્રાપ્ત થાય છે ?
 (અ)લાંબાગાળે (બ) મધ્યમગાળે
 (ક)ટૂંકાગાળામાં (ડ) તુરત જ
6. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોની કેટલી સપાટીઓ છે ?
 (અ)બે (બ) ચાર
 (ક)છ (ડ) ત્રણ
7. સ્પષ્ટ વ્યૂહરચના અને તેનું ઘડતર એટલે શું ?
 (અ)વ્યૂહાત્મક આયોજન (બ) SWOT વિશ્લેષણ
 (ક)વ્યૂહરચનાની સપાટીઓ (ડ) બેન્ચ માર્કિંગ

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1 (અ), 2 (ક), 3 (અ), 4 (બ), 5 (અ), 6 (ડ), 7 (અ)

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

- 1 આયોજન એટલે શું ? આયોજનના વિવિધ તબક્કાઓ જણાવો.
- 2 આયોજન એટલે શું ? આયોજનના વિવિધ પ્રકારો સમજાવો.
- 3 આયોજનની પ્રક્રિયા સમજાવો.
- 4 આયોજનનો અર્થ સમજાવો અને આયોજનના તબક્કાઓ સમજાવો.
- 5 આયોજનના તબક્કાઓનો વિસ્તૃત અર્થ સમજાવો.
- 6 “વ્યૂહાત્મક આયોજન એટલે જ વ્યૂહ ઘડવાની પ્રક્રિયા અને તેનું અમલીકરણ” –સમજાવો.
- 7 વ્યૂહાત્મક આયોજનના ફાયદા અને ગેરફાયદા સમજાવો.

નીચેનાં વિધાનો સમજાવો.

- 1 આયોજન એ વ્યૂહરચના પર આધારિત છે.
- 2 આયોજન એ પૂર્વધારણા પર આધારિત છે.
- 3 આયોજન અનિશ્ચિતતા અને જોખમ સામે રક્ષણ આપે છે.
- 4 આયોજન એ સ્વમૂલ્યાંકન છે.
- 5 “ધંધાનો હેતુ, મૂલ્યો અને જીવન ધ્યેય છે.” -વ્યૂહાત્મક આયોજન સમજાવો.

ટૂંકનોંધ લખો.

- 1 આયોજનના તબક્કાઓ
- 2 આયોજનના પ્રકારો
- 3 આયોજનના તબક્કાઓનો અર્થ
- 4 SWOT વિશે સમજાવો.
- 5 આયોજનનું વર્ગીકરણ સમજાવો.
- 6 વ્યૂહાત્મક આયોજનના ફાયદા
- 7 વ્યૂહાત્મક આયોજનના ગેરફાયદા
- 8 વ્યૂહાત્મક આયોજનના લક્ષણો
- 9 વ્યૂહાત્મક આયોજનની પ્રક્રિયાઓ
- 10 આયોજન અને વ્યૂહાત્મક આયોજન

: રૂપરેખા :

- 5.1 પ્રસ્તાવના
- 5.2 અર્થ, ખ્યાલ અને મહત્ત્વ
 - 5.2.1 અર્થ
 - 5.2.2 ખ્યાલ
 - 5.2.3 મહત્ત્વ
- 5.3 વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને અસર કરતાં પરિબલો
- 5.4 વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો
- 5.5 વ્યવસ્થાતંત્રની મર્યાદાઓ
- 5.6 વિભાગીકરણ
 - 5.6.1 ઉદ્દેશો
 - 5.6.2 ફાયદા
 - 5.6.3 ગેરફાયદા
 - 5.6.4 પ્રકારો
- સ્વાધ્યાય
 1. બહુવિકલ્પ પ્રશ્નો
 2. હેતુલક્ષી પ્રશ્નો
 3. સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો
 4. ટૂંકનોંધ લખો.

5.1 પ્રસ્તાવના

"An Organisation is made up of people and is, therefore, dynamic and changing; because people change...."

વ્યવસ્થા કાર્ય વિશે વિવિધ ખ્યાલો પ્રવર્તે છે. વ્યવસ્થા કરવી એટલે જરૂરી સાધનો મેળવવા અને તેમના વચ્ચે સંબંધો રચવાં. વ્યવસ્થા કરવી એટલે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી. વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોમાં દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપનાર સંચાલકો અને દોરવણીનું પાલન કરનાર કર્મચારીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ બંને વ્યવસ્થાતંત્રમાં કેન્દ્ર સ્થાને છે. સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વ્યવસ્થાતંત્રના માત્ર સભ્યો જ નથી, પરંતુ મહત્ત્વના પરિબલો તરીકે તેમની ગણના થાય છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનમાં સામાજિક, મનોવિજ્ઞાન, માનવશાસ્ત્ર, સમાજશાસ્ત્ર જેવાં વર્તનલક્ષી શાસ્ત્રોનો ફાળો મહત્ત્વનો રહ્યો છે. વ્યક્તિ અને વ્યક્તિની વર્તણૂકનો અભ્યાસ માનસશાસ્ત્ર કરે છે. સામાજિક અને મનોવિજ્ઞાન વ્યક્તિનું વલણ અને તેના વલણમાં થતાં

ફેરફારોનો અભ્યાસ કરે છે. આથી વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકમાં સામાજિક મનોવિજ્ઞાનનું પ્રદાન મહત્ત્વનું ગણાય છે. માનવશાસ્ત્ર વ્યક્તિની વર્તણૂક ઉપર સંસ્કૃતિની અસરનો અભ્યાસ કરે છે. આ જુદા-જુદા શાસ્ત્રોએ વ્યક્તિજૂથ અને વ્યવસ્થાતંત્રના અભ્યાસમાં મહત્ત્વનું યોગદાન આપ્યું છે. પરિણામે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનો અભ્યાસ શક્ય બને છે.

5.2 અર્થ, ખ્યાલ અને મહત્ત્વ

5.2.1 અર્થ

વ્યવસ્થાતંત્ર એ નેતૃત્વ વિકસાવવાની પદ્ધતિ છે.

વ્યવસ્થાતંત્રએ ખાસ કરીને એક કર્મચારી અને બીજા કર્મચારી, એક કાર્ય અને બીજા કાર્ય તેમજ એક વિભાગ અને બીજા વિભાગ સાથેનો સંબંધ વ્યક્ત કરે છે.

વ્યવસ્થાતંત્ર વિવિધ પ્રકારના સંસાધનોનો ઉપયોગ કરે છે અને દરેક સંસાધનોનું વર્તન અલગ અલગ હોય છે. તેને કારણે સમયાંતરે તેની ક્ષમતા ક્યાં તો વધે છે અથવા નબળાઈઓ વધે છે. આંતરિક પર્યાવરણની ક્ષમતા કંપનીને ચોક્કસ ક્ષેત્રની પ્રવૃત્તિઓ માટે વધુ કાર્યક્ષમ બનાવે છે. અને તેને કારણે હરીફાઈનો સામનો થઈ શકે છે. કંપનીને ચોક્કસ ક્ષેત્રની પ્રવૃત્તિઓ માટે વધુ કાર્યક્ષમ બનાવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની ક્ષમતાનો આધાર તેના સંસાધનોની ક્ષમતાઓનો યોગ્ય દિશામાં મહત્તમ ઉપયોગ થાય તેના પર છે. ધંધાદારી સાહસની સફળતાની ચાવી હોય તો તે વ્યવસ્થાતંત્ર છે. વ્યવસ્થા માટે જે માળખાની રચના કરવામાં આવે છે, તે પ્રબંધ અથવા વ્યવસ્થાતંત્ર તરીકે ઓળખાય છે. પ્રબંધ એ કાર્યની ઓળખ અને જૂથબંધોની કાર્યવાહી છે. તે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી તેમજ અર્થઘટન કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર ધ્યેય સિદ્ધિ માટે લોકોને ખૂબ અસરકારક રીતે કામ કરવા સત્તા અંગેના સંબંધોની સ્થાપના કરે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યક્તિઓ તેમના હોદ્દાને અનુરૂપ કામ કરે છે ત્યારે વ્યક્તિ પોતાના કેટલાંક ઉદ્દેશો પરાવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના માળખા દ્વારા સંચાલન પણ પોતાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા ઇચ્છે છે. વ્યવસ્થાતંત્રના જડ માળખામાં કામ કરતો માનવ ધંધાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવાની સાથે-સાથે પોતાના ઉદ્દેશો અને જરૂરિયાતોને સંતોષવા પ્રયત્નશીલ રહે છે.

5.2.2 ખ્યાલ

વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં વ્યક્તિને કાર્યની સોંપણી સાથે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય છે. જેથી વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો સિદ્ધ થઈ શકે. ઉદ્દેશો માનવીનું ઘડતર નક્કી કરે છે. માનવીની આ વર્તણૂકની સમજ આપવામાં વર્તનવાદી વિચારકોનો ફાળો મહત્ત્વનો રહ્યો છે. માનવી એક વ્યક્તિ તરીકે કાર્ય કરે છે ત્યારે તે ગૌરવની ભાવના, સ્વસિદ્ધિ, માન વગેરેની અપેક્ષા રાખે છે. આ બાબત તેની વર્તણૂક માટે પ્રેરણારૂપ બને છે. માનવી જ્યારે જૂથમાં કાર્ય કરે છે ત્યારે જૂથના સભ્ય તરીકે ગૌરવ, નોકરીની સલામતી, સાથી કર્મચારીઓની મદદની અપેક્ષા સેવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યક્તિઓ અને તેમના જ જૂથો છે. જૂથની જરૂરિયાતો અને વ્યવસ્થાતંત્રની જરૂરિયાતો સંતોષાય તે માટે આંતરક્રિયાઓ થાય છે જેના પરિણામે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકનું કાર્ય બને છે.

આ સંદર્ભમાં પ્રશિષ્ટ વિચારકો જેવાંકે, ટેલર, હેન્ન્રિકેયોલ વગેરેએ કેટલીક ધારણાઓ કરી છે જેમકે :-

- ટેલરના જણાવ્યા પ્રમાણે માનવીને નાણાંનું પ્રલોભન કામ કરવા પ્રેરે છે. આથી તેમણે પ્રોત્સાહન વેતનપ્રથા ઉપર ભાર મૂક્યો.
- હેન્ન્રિકેયોલે જવાબદારીની સ્પષ્ટતા, હુકમોની એકવાક્યતા, સત્તાની રૈખિક સાંકળ જેવાં સિદ્ધાંતોને વ્યવસ્થાતંત્રની રચનામાં અપનાવવાં જોઈએ તેમ જણાવેલ છે.

- વ્યક્તિઓ વચ્ચે કાર્ય અને જવાબદારીની વહેંચણી સ્પષ્ટ રીતે કરવામાં આવે તો શ્રેષ્ઠ પરિણામો મેળવી શકાય છે.
- કામદાર તેના જૂથમાં સહકારભર્યા સંબંધો માટે આશા રાખે છે.

5.2.3 મહત્ત્વ

વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે માનવીના લાભ માટેનું માનવીય સાધન. વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતોનું જ્ઞાન, ભૂલો અટકાવે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર એ સમાજવિજ્ઞાનનો એક ભાગ છે. સિદ્ધાંતોના ઉપયોગથી માનવજાતની પ્રગતિના પ્રવાહને વેગવંતી બનાવી શકાય છે. કોઈપણ સાહસમાં - પછી તે નાનું હોય કે મોટું - વ્યવસ્થાતંત્ર જરૂરી છે. સારું વ્યવસ્થાતંત્ર સમય અને સાધનોની બચત કરી આપે છે. વર્ષભ્રમ અને વિસંવાદ ઓછાં કરે છે. આયોજન પછીનું સંચાલનનું અતિ અગત્યનું કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવાનું છે. આયોજિત ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે આ તંત્રે બધી જ કાર્યવાહી કરવાની હોય છે. સત્તા- અધિકારો, ફરજો અને જવાબદારીઓની સોંપણી કર્મચારી - અધિકારી વિભાગ વચ્ચેના આંતરસંબંધોની સ્પષ્ટતા આ વ્યવસ્થાતંત્ર જ કરે છે. સારું વ્યવસ્થાતંત્ર ધંધાકારી એકમને સફળતાના શિખર પર પહોંચાડી શકે છે.

ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ બાદ નીચેના કારણોસર વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ ખૂબ જ વધી ગયું છે.

- કર્મચારીઓ સભાન થયાં છે.
- માનવતત્ત્વનું મહત્ત્વ વધ્યું છે.
- ધંધાનું કદ અને કાર્યક્ષેત્ર વિસ્તૃત થયાં છે.
- વિકાસ પામતી ટેકનોલોજી અને યાંત્રિક મશીનરી સાથે સુસંગતતા જાળવી રાખવી જરૂરી છે.

વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ નીચે દર્શાવેલા ફાયદાઓ દ્વારા પણ પ્રકટ થાય છે.

- 1) સુયોગ્ય સંકલન
- 2) વિકાસ માટે પ્રોત્સાહન
- 3) વિશિષ્ટકરણના લાભ
- 4) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ
- 5) કર્મચારીની કાર્યસૂઝમાં વૃદ્ધિ
- 6) આર્થિક કરકસર કરી નફો વધારે છે.
- 7) કર્મચારી સંશોધનને ઉત્તેજન
- 8) પરિવર્તનશીલતાના લાભ
- 9) અવ્યવસ્થા નિવારણ
- 10) કાર્ય વિભાજન અને કાર્ય જૂથની રચના

1) સુયોગ્ય સંકલન :

ધંધાકીય એકમમાં એક કરતાં વધુ કર્મચારીઓ અને વિવિધ વિભાગો હોય છે તેથી ધંધાકીય એકમમાં વ્યવસ્થાતંત્રની કામગીરીનું સંકલન એવી રીતે કરવામાં આવે છે કે જેથી કરીને બધી જ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સુસંગતતા જાળવાઈ રહે.

2) વિકાસને પ્રોત્સાહન :

દરેક ધંધાકીય એકમના વિકાસનો આધાર તેના કુશળ વ્યવસ્થાતંત્ર પર છે. કુશળ વ્યવસ્થાતંત્ર નફો વધારે છે. નફો ઘટાડે છે, પરિણામે મૂડીરોકાણ શક્ય બને છે.

3) વિશિષ્ટીકરણના લાભ :

ધંધાના સંચાલન માટે વિવિધ પ્રકારના કૌશલ્યની જરૂર હોય છે તેથી વિશિષ્ટ લાયકાતવાળા કર્મચારીઓનો એક અલગ જ જૂથ બનાવવામાં આવે છે. પરિણામ સ્વરૂપ દરેક કાર્ય તેના નિષ્ણાતના હાથે કરવામાં આવે છે. આમ ધંધાને વિશિષ્ટીકરણના લાભ મળે છે.

4) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ :

દરેક ધંધાકીય એકમ પાસે મોટેભાગે મર્યાદિત સાધનો ઉપલબ્ધ હોય છે. કાર્યદક્ષ કર્મચારીઓ અને વ્યવસ્થિત આયોજન તેમજ સારી સુયોગ્ય વ્યવસ્થાતંત્ર રચના સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બનાવે છે.

5) કર્મચારીની કાર્યસૂઝમાં વૃદ્ધિ :

કુશળ વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક કર્મચારીની ફરજો, સત્તા અને જવાબદારીઓની સ્પષ્ટ સમજૂતી આપવામાં આવે છે. પરિણામે કર્મચારી પોતાની મર્યાદામાં રહીને કામ કરી શકે છે. સત્તા અને જવાબદારી અનુસાર કામ કરવાથી કર્મચારીઓની કાર્યસૂઝ અને કાર્યદક્ષતા વધે છે.

6) આર્થિક કરકસર કરી નફો વધારે છે :

ઉત્તમ વ્યવસ્થાતંત્ર સમય, શ્રમ, શક્તિ અને નાણાંના ઓછામાં ઓછા ભગાડ દ્વારા ઉત્તમ પરિણામો પ્રાપ્ત કરે છે. આર્થિક કરકસર કરી ધંધામાં નફાનું પ્રમાણ વધારી શકાય છે.

7) કર્મચારી સંશોધનને ઉત્તેજન :

દરેક ધંધાકીય એક વિશિષ્ટકરણનો સિદ્ધાંત અપનાવી શકે છે. નિપુણ કર્મચારી વધારે આત્મસૂઝ ધરાવે છે. આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્ર સંશોધનને પણ ઉત્તેજન આપે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં અપનાવવામાં આવતી નવી શોધ કે સુધારેલી પદ્ધતિ છેલ્લે તો ધંધાને ફાયદો જ આપતી હોય છે.

8) પરિવર્તનશીલતાના લાભ :

પૃથ્વી પર જન્મ લેનાર દરેક જીવનું સમયાંતરે પરિવર્તન થાય છે. ધંધાકીય એકમમાં પણ સમયને આધારે પરિસ્થિતિમાં બદલાતી જતી ટેકનોલોજીનો સમન્વય કરીને મોટાભાગની પરિસ્થિતિઓનો સામનો કરી શકાય છે.

9) અવ્યવસ્થા નિવારણ :

દરેક ધંધાકીય એકમોમાં બદલાતાં સંજોગો અને સમય પ્રમાણે વ્યવસ્થાતંત્ર વિકસાવવામાં આવે તો અવ્યવસ્થા નિવારી શકાય છે.

10) કાર્ય વિભાજન અને કાર્ય જૂથની રચના :

મોટા-મોટા ઔદ્યોગિક સાહસોમાં એક મુખ્ય કાર્યને દરેક જૂથમાં વહેંચવું પડે છે. શ્રમ વિભાજન અને કાર્ય વિભાજન દ્વારા જુદી-જુદી વ્યક્તિઓ કે વ્યક્તિઓનાં જૂથો વચ્ચે કાર્યની વહેંચણી કરવાથી નિર્ધારિત કરેલ ઉદ્દેશને સરળતાથી પાર પાડી શકાય છે.

5.3 વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને અસર કરતાં પરિબળો

કોઈપણ ધંધાકીય એકમમાં વ્યક્તિઓ, જૂથો અને માળખાની વ્યવસ્થાતંત્ર ઉપર અસર થાય છે. માનવ વર્તનમાં સુધારા કેવી રીતે શક્ય બને છે કે જેથી અસરકારક પરિણામો પ્રાપ્ત થઈ શકે તેનો સમાવેશ થાય છે. ધંધાકીય એકમમાં વૈધિક જૂથો અને અવૈધિક જૂથો વચ્ચે જે આંતરક્રિયા અને પ્રતિક્રિયા થાય છે તેની અસર કર્મચારીઓની ફરજો પર પડે છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાને અસર કરતાં પરિબળો નીચે મુજબ છે :

- 1) વ્યક્તિત્વ
- 2) સહકર્મચારી સાથેનું વર્તન
- 3) ભૂમિકા
- 4) કદ
- 5) કર્મચારીઓના પ્રકાર
- 6) વસ્તુના પ્રકાર અને સંખ્યા
- 7) અવૈધિક જૂથ
- 8) પર્યાવરણની અસર
- 9) સંચાલકોના ખ્યાલો
- 10) વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું
- 11) ધંધાની કામગીરી
- 12) ભૌગોલિક પરિબળો

1) વ્યક્તિત્વ :

વ્યક્તિત્વ વ્યક્તિનું વર્તન ઘડે છે. માનવતાવાદી વિચારસરણીના ઉદ્ગમમાં જ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનું રહસ્ય છૂપાયેલું છે. વ્યક્તિ એટલે આવિષ્કારો, મનોવલણો, વ્યક્તિના વિચારો, વર્તનશૈલી અને અભિરૂચિનું લાક્ષણિક સંગઠન. દરેક વ્યક્તિની માન્યતાઓ, લક્ષણો, વલણો, સ્વભાવ, આવડત, કૌશલ્ય, પસંદગી અલગ અલગ હોય છે. તેથી ધંધાના સ્વરૂપને ધ્યાનમાં લઈને દરેક કર્મચારીના વ્યક્તિત્વનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

2) સહકર્મચારી સાથેનું વર્તન :

કોઈપણ ધંધાકીય એકમમાં કોઈપણ સ્પષ્ટ લાભ વિના સાથી કર્મચારીને મદદ કરવાનું વર્તન ધરાવે ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં આપોઆપ સફળતા સાંપડવા માંડે છે. આ પ્રકારના વર્તનમાં મદદ કરવી કે સહભાગીદાર થવું તેનો ખ્યાલ સમાયેલો છે. તમામ કર્મચારીઓ વચ્ચે સહકારની ભાવના વ્યવસ્થાતંત્રના માળખા પર નોંધપાત્ર અસર કરે છે.

3) ભૂમિકા :

કર્મચારીની ભૂમિકા વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતાને પ્રત્યક્ષ રીતે અસર કરે છે. દરેક કર્મચારીએ સત્તાની મર્યાદામાં રહીને જવાબદારી નિભાવવાની હોય છે. સંચાલકોએ ધ્યાનમાં રાખવા જેવી બાબત અત્રે નોંધનીય છે કે કર્મચારીની ભૂમિકામાં કાર્યબોજનું પ્રમાણ વધી જાય ત્યારે કર્મચારી ક્યાંક તો હતાશા અનુભવે છે અથવા સંચાલકો પ્રત્યે નારાજગી દર્શાવવામાં આવે છે. સત્તા અને જવાબદારીની યોગ્ય વહેંચણી કરેલ હોવી જોઈએ.

4) કદ :

કોઈપણ ધંધાકીય એકમમાં કદ પ્રમાણે સંચાલકોએ માર્ગદર્શન અને દોરવણીને અસરકારક રીતે કર્મચારીઓ સમક્ષ રજૂ કરવા જોઈએ. જેમ કદ નાનું તેમ વ્યવસ્થાતંત્ર સરળ, જેમ કદ મોટું હોય તેમ ગૂંચવાડાભર્યું અને જટિલ હોય છે. ધંધાના કદને ધ્યાનમાં રાખીને વ્યવસ્થાતંત્ર પસંદ કરવામાં આવે છે.

5) કર્મચારીઓના પ્રકાર :

કાર્યદક્ષ, કુશળ, કટિબદ્ધ, કૌશલ્ય અને તાલીમબદ્ધ કર્મચારીઓ જે તંત્રમાં હોય ત્યાં વ્યવસ્થાતંત્ર અચૂક સફળ નીવડે છે. અયોગ્ય કર્મચારીઓ વ્યવસ્થાતંત્રને અસરકારકતા પ્રદાન કરવામાં નિષ્ફળ નીવડી શકે છે. કર્મચારીઓ ત્રણ પ્રકારના હોય છે. કુશળ, અર્ધકુશળ અને બિનકુશળ, તેથી તેમના પ્રકારને ધ્યાનમાં લઈને વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવવામાં આવે છે.

6) વસ્તુના પ્રકાર અને સંખ્યા :

કોઈપણ ધંધાકીય એકમમાં એક જ પ્રકારની વસ્તુનું ઉત્પાદન થતું હોય ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રમાણમાં સરળ બની રહે છે. જ્યારે કોઈ એકમમાં વિવિધ પ્રકારની વસ્તુનું ઉત્પાદન કરવામાં આવે ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર જટિલ બની રહે છે. તેથી આ પણ અગત્યનું પરિબળ છે.

7) અવૈધિક જૂથ :

અવૈધિક જૂથો વ્યવસ્થાતંત્રમાં સાનુકૂળ અને પ્રતિકુળ એમ બન્ને પ્રકારની અસર પાડી શકે છે. કર્મચારીઓ પોતાની વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના માળખામાં અવૈધિક જૂથો રચે છે. અવૈધિક જૂથોનો સ્વીકાર પણ કરવો પડે છે. અવૈધિક જૂથોને કારણે વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું ધ્યેય સિદ્ધિની દિશામાં ઓછું ગતિશીલ રહે તેવો ભય પણ સેવવામાં આવે છે. ઘણીવખત અવૈધિક જૂથ મદદરૂપ પણ થાય છે.

8) પર્યાવરણની અસર :

વ્યવસ્થાતંત્ર બાહ્ય અને આંતરિક પર્યાવરણથી પ્રભાવિત હોય છે તેથી કર્મચારીઓના વલણ અને વર્તન પર બાહ્ય પર્યાવરણની અસર જોવા મળે છે.

9) સંચાલકોના ખ્યાલો :

વ્યવસ્થાતંત્ર પર સંચાલકોના ખ્યાલોની વ્યાપક અસરો જોવા મળે છે. તેમના ખ્યાલો, મંતવ્યો, અનુભવો, કાર્યદક્ષતા, દીર્ઘદ્રષ્ટિ, માન્યતાઓ વગેરે મુજબનું વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવાય છે તેવું ઘણી જગ્યાઓમાં જોવા મળે છે.

10) વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું :

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું વિધિસર રીતે ગોઠવવામાં આવે છે. આ માળખામાં એકમનો પ્રકાર, સંચાલકીય અભિમુખતા, કર્મચારી અભિમુખતા, કર્મચારીનું મનોવૈજ્ઞાનિક પરિણામ, કર્મચારીની જરૂરિયાતોનો મેળ, કામગીરી પરિણામ વગેરે. વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વિધિસર રીતે ગોઠવાયેલી હોય છે. પ્રવૃત્તિઓને આધારે કર્મચારીઓ પોતાનું કાર્યક્ષેત્ર નક્કી કરે છે.

11) ધંધાની કામગીરી :

આ પરિબળમાં ધંધો ઉત્પાદન અથવા સેવા અંગેનો હોઈ શકે. ધંધાકીય એકમોમાં ઉત્પાદન પ્રક્રિયાનો આધાર મશીનરી અથવા કર્મચારીઓની કાર્યકુશળતા પર રહેલો હોય છે. જ્યાં ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા સતત અને એકધારી હોય ત્યાં રૈખિકતંત્ર સુયોગ્ય છે. જ્યાં ઉત્પાદનની

પ્રક્રિયાનો આધાર મશીનરી પર રહેતો ન હોય ત્યાં કાર્યનુસાર તંત્ર વધુ યોગ્ય છે. સેવા પ્રકારના પંધાનું વ્યવસ્થાતંત્ર અલગ પ્રકારનું સ્વરૂપ ધરાવે છે.

12) ભૌગોલિક પરિબલો :

જ્યારે પંધાકીય એકમ કોઈ એક નિશ્ચિત જગ્યાએ કાર્યક્ષેત્ર ધરાવતું હોય ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર સરળ હોય છે. જ્યારે પંધાકીય એકમનું કાર્યક્ષેત્ર ખૂબ જ વિશાળ, અનેક રાજ્યો, દેશોમાં ફેલાયેલું હોય ત્યારે તેનું વ્યવસ્થાતંત્ર જટિલ હોય છે.

ઉપરોક્ત પરિબલો મૂળભુત છે. કોઈપણ સાહસમાં - પછી તે નાનું હોય કે મોટું - વ્યવસ્થાતંત્ર જરૂરી છે. સારું વ્યવસ્થાતંત્ર સમય અને સાધનોની બચત કરી આપે છે. ઘર્ષણ અને વિસંવાદ ઓછા કરે છે.

5.4 વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો

એક લેખકે કહ્યું કે સંચાલન એ પંધાદારી સાહસનું મગજ છે તો વ્યવસ્થાતંત્ર એ તેનું શરીર છે. આધુનિક ઔદ્યોગિક સાહસોમાં અનેક વ્યક્તિઓએ સાથે મળીને કામ કરવાનું હોય છે. જુદાં-જુદાં લેખકોએ વિવિધ દ્રષ્ટિબિંદુથી વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યાઓ આપેલી છે. વ્યવસ્થાતંત્રની મુખ્ય વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છે.

- ❖ શ્રી લુઈસ એ. એલનના જણાવ્યા મુજબ, “પ્રબંધ એ કાર્યની ઓળખ અને જૂથબંધોની કાર્યવાહી છે. તે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી તેમજ અર્થઘટન કરે છે અને ધ્યેય સિદ્ધિ માટે લોકોને ખૂબ અસરકારક રીતે કામ કરવા સત્તા અંગેના સંબંધોની સ્થાપના કરે છે.”
- ❖ શ્રી જહોન ફિકનર જણાવે છે કે - “વ્યવસ્થાતંત્ર એ ખાસ કરીને એક કર્મચારી અને બીજા કર્મચારી, એક કાર્ય અને બીજા કાર્ય તેમજ એક વિભાગ અને બીજા વિભાગ સાથેનો સંબંધ વ્યક્ત કરે છે.”
- ❖ ડૉ. ટેરીનાના જણાવ્યા મુજબ “સાહસની ધ્યેય સિદ્ધિ માટે આવશ્યક કાર્યો વિશે નિર્ણય, ગોઠવણી તથા તેના અમલ માટે જવાબદાર વ્યક્તિઓની સત્તા અને જવાબદારીની સ્પષ્ટતા વ્યવસ્થાતંત્ર છે.”

વિવિધ લેખકોની વ્યાખ્યાઓ પરથી નીચેની લાક્ષણિકતાઓ તારવી શકાય છે :

- 1) શિક્ષણ અને શિસ્ત
- 2) વ્યવસ્થાતંત્રીય પર્યાવરણ
- 3) સત્તા, ફરજો અને જવાબદારીની સોંપણી
- 4) માનવ વર્તણૂકની સમજ
- 5) દેખરેખ અને અંકુશની જોગવાઈ
- 6) વ્યવસ્થાતંત્રમાં પરિવર્તન
- 7) પ્રેરણા મહત્ત્વની
- 8) ખાતાઓની રચના
- 9) માનવીનું મહત્ત્વ
- 10) આંતરક્રિયાનું પરિણામ
- 11) વિશિષ્ટીકરણ
- 12) સંકલન

- 1) **શિક્ષણ અને શિસ્ત :**
કોઈપણ ધંધાકીય એકમના આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રમાં શિક્ષણ અને શિસ્ત પરિવર્તન માટે પાયાની બાબતો છે.
- 2) **વ્યવસ્થાતંત્રીય પર્યાવરણ :**
દરેક કર્મચારી પોતાને સોંપેલ હેતુ સિદ્ધ કરવા માટે જે-તે ધંધાકીય એકમના વ્યવસ્થાતંત્રીય પર્યાવરણને અનુકૂળ બનવાનો પ્રયત્ન કરે છે.
- 3) **સત્તા, ફરજો અને જવાબદારીની સોંપણી :**
સંચાલકો દરેક કર્મચારીઓને તેમની આવડત અને કાર્યદક્ષતા અનુસાર સત્તા, ફરજો અને જવાબદારીની સોંપણી કરે છે.
- 4) **માનવ વર્તણૂકની સમજ :**
વ્યવસ્થાતંત્ર માનવ આધારિત વ્યવસ્થા છે તેથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં માનવ વર્તણૂકની સમજ પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. નિર્ધારિત ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે મનુષ્યની વર્તણૂકનો અંદાજ મેળવવો જરૂરી છે.
- 5) **દેખરેખ અને અંકુશની જોગવાઈ :**
દરેક સંચાલકો પોતાના ધંધાકીય એકમમાં દરેક કર્મચારી અને અધિકારીને તેમને સોંપેલ કાર્યો સત્તાની મર્યાદામાં રહી કરે છે કે કેમ તે અંગેની જવાબદારી નક્કી કરવા વ્યવસ્થાતંત્ર દેખરેખ અને અંકુશના ધોરણો તેમજ વ્યવસ્થા નક્કી કરે છે.
- 6) **વ્યવસ્થાતંત્રમાં પરિવર્તન :**
ધંધાકીય એકમ ઘણા પરિબળોની અસર ધરાવે છે. બદલાતા સંજોગોમાં વ્યવસ્થાતંત્ર બદલવાની પરિસ્થિતિ ઊભી થાય છે. વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈજ્ઞાનિક અભિગમ અને માનવીય દ્રષ્ટિકોણનું સમન્વય છે. જેનો હેતુ વ્યવસ્થાતંત્રમાં પરિવર્તન લાવીને સફળતા પ્રાપ્ત કરવાનો છે.
- 7) **પ્રેરણા મહત્ત્વની :**
વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ અને માનવનો સ્વભાવ એમ બે મુખ્ય ઘટકો વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનના પાયામાં છે. પ્રેરણા એ માનવીય સંબંધોનું ઘડતર કરે છે. સંચાલકો પોતાના કર્મચારીઓને જેટલા અંશે પ્રેરણા આપી શકે તેટલા અંશે નિર્ધારિત ધ્યેય હાંસલ કરી શકાય છે. માનવ સંબંધો માટે પ્રેરણા મુખ્ય છે. આ વ્યવસ્થાતંત્રની અગત્યની લાક્ષણિકતા છે.
- 8) **ખાતાઓની રચના :**
વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યજૂથ પ્રમાણે જુદાં-જુદાં ખાતાની રચના કરવામાં આવે છે અને દરેક વચ્ચે (કર્મચારીઓ વચ્ચે) કાર્યની ફાળવણી કરવામાં આવે છે.
- 9) **માનવીનું મહત્ત્વ :**
વ્યવસ્થાતંત્રનો પાયો માનવી છે. માનવી પોતાના ગમા-અણગમા, લાગણીઓ વગેરે ધરાવે છે. તેથી તેમની આ લાક્ષણિકતાઓને વ્યવસ્થાતંત્રમાં મહત્ત્વ આપવું જરૂરી છે.
- 10) **આંતર સંબંધોનું પરિણામ :**
દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં માળખામાં એકબીજા જૂથના કર્મચારીઓ વચ્ચે આંતર સંબંધો હોય છે. તે વર્તણૂકમાં પરિવર્તન પામે છે. આંતર સંબંધો પરિણામને સફળ જ બનાવે, તે મહદઅંશે લાગુ પડતું નથી.

11) વિશિષ્ટીકરણ :

વિશિષ્ટીકરણના સિદ્ધાંતો અનુસાર શ્રમવિભાજન કરવામાં આવે છે. તે અનુસાર કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્યની વહેંચણી કરવામાં આવે છે. પરિણામે નિષ્ણાત કર્મચારીઓનો જ્ઞાનનો લાભ મળે, કાર્યદક્ષતા વધે, ખર્ચ ઘટે, જે એકમ માટે ફાયદાકારક નીવડે છે.

12) સંકલન :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક વિભાગ વચ્ચે સહકાર-સંકલન હોય તે ખૂબ જરૂરી છે. કર્મચારી અને વિભાગના કાર્યો વચ્ચે યોગ્ય સંકલન વ્યવસ્થા અમલમાં મૂકીને ઘર્ષણ અટકાવી શકાય છે. સંકલન વગર અવ્યવસ્થા અને નિષ્ક્રિય કામગીરીનું સર્જન થાય છે.

5.5 વ્યવસ્થાતંત્રની ક્ષતિઓ / મર્યાદાઓ / ટીકાઓ

વ્યવસ્થાતંત્રમાં માનવીય ઘર્ષણને સંપૂર્ણ નાબૂદ કરી શકાતું નથી. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂક નબળા આયોજન કે તેના બિનઅસરકારક અમલનો વિકલ્પ બની શકતું નથી. સંચાલનક્ષેત્રમાં વ્યવસ્થાતંત્ર ખૂબ જ અગત્યનું ક્ષેત્ર હોવા છતાં તેની મર્યાદાઓ નીચે મુજબ છે.

- 1) સમન્વયનો અભાવ
- 2) રૂઢિચુસ્તતા અને જડતા
- 3) કાર્ય સોંપણીમાં અસ્પષ્ટતા
- 4) ઘટતા વળતરનો નિયમ (Law of Diminishing Returns)
- 5) વર્તનવાદી પૂર્વગ્રહ (Behavioural Bias)
- 6) છળકપટયુક્ત અંકુશ (Manipulation of People)
- 7) ધ્યેય કે હેતુની ઉપેક્ષા
- 8) વહીવટી અધિકારી પર બોજો
- 9) અયોગ્ય વહીવટકારની પસંદગી
- 10) સત્તાનું વધુ પડતું કેન્દ્રીકરણ

1) સમન્વયનો અભાવ :

એકમમાં એક કરતાં વધુ કર્મચારીઓ હોવાથી, દરેક વ્યક્તિ પોતાના અંગત અભિપ્રાયો ધરાવે છે. તેથી એકમમાં જો સફળતા પ્રાપ્ત કરવી હોય તો સમન્વિત અને સંવાદી કોશિશ કરવી જરૂરી બને છે. સુસંવાદનો અભાવ ગૂંચવાડા અને ગેરસમજણને જન્મ આપે છે. પરિણામે એકમની કાર્યદક્ષતા ઘટે છે.

2) રૂઢિ ચુસ્તતા અને જડતા :

પરિવર્તન એ જ જીવન છે. વ્યવસ્થાતંત્ર પરિવર્તનશીલતા ન દાખવી શકે તો તે જડ બની જાય છે. સમાજમાં પ્રવર્તમાન પરિવર્તન અપનાવવું જરૂરી છે. વિકાસને પ્રાધાન્ય ન આપવામાં આવે તો રૂઢિગત કાર્યો જ થાય છે અને અમલદારશાહી કે તુમારશાહીને ઉત્તેજન મળે છે. જેને કારણે બિનકાર્યક્ષમતા સર્જાય છે. બિનકાર્યક્ષમતા એ સાહસને નિષ્ફળતાના માર્ગ તરફ દોરી જાય છે. જો વ્યવસ્થાતંત્ર પરિવર્તનશીલતાનો ગુણ ન ધરાવે તો આ પ્રશ્ન ઉદ્ભવે છે.

3) કાર્ય સોંપણીમાં અસ્પષ્ટતા :

કર્મચારીઓને સોંપવામાં આવેલું કાર્ય જો અસ્પષ્ટ હોય તો તે કાર્યમાં ગેરસમજણ અને

ગૂંચવાડો ઉત્પન્ન કરે છે. પરિણામે એકમમાં બિનકાર્યક્ષમતાનો પ્રવેશ થાય છે. પણ આ વ્યવસ્થાતંત્રની મર્યાદા નથી. પણ તેના અમલીકરણની સમસ્યા છે.

4) ઘટતા વળતરનો નિયમ (Law of Diminishing Returns) :

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકના ક્ષેત્રમાં જો ઈચ્છિત પ્રવૃત્તિ જો અમુક કક્ષા પછી ચાલુ રાખવામાં આવે તો અનિષ્ટ પરિણામો ઉદ્ભવી શકે છે. જ્યારે જુદાં-જુદાં પરિબલોની બનેલી સંગ્રહિતતામાં એક જ પરિબલમાં વધારો કરવામાં આવે તો અમુક કક્ષા પછી અસમતુલા ઉદ્ભવે અને તંત્રની કાર્યક્ષમતા ઘટે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકની પ્રવૃત્તિ અંગે ઈષ્ટ મર્યાદાનો ખ્યાલ રાખવો પડે છે. અલગ અલગ પ્રવૃત્તિ માટે ઈષ્ટ કક્ષાઓ જુદી-જુદી હોય છે.

5) વર્તનવાદી પૂર્વગ્રહ (Behavioural Bias) :

કોઈપણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંકુચિત દ્રષ્ટિબિંદુ (Tunnel Vision)ને મહત્વ આપવામાં આવે તો વ્યવસ્થાતંત્ર સંબંધિત અન્ય બાબતોની અવગણના કરવાનું વલણ પેદા થાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓની ચિંતા કરવામાં મૂળ હેતુ ભૂલાઈ જાય છે. વર્તનવાદી પૂર્વગ્રહને કારણે વધુ પડતી કાળજી કર્મચારીને વધારે નિર્બળ અને પરાવલંબી બનાવે છે.

6) છળકપટયુક્ત અંકુશ (Manipulation of People) :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં વર્તણૂક પદ્ધતિનો ઉપયોગ કર્મચારીઓના વિકાસ માટે થઈ શકે છે. પરંતુ જ્યારે સંચાલકો કર્મચારીઓના હિતની અવગણના કરીને નીતિવિહીન (નીતિહીન) વર્તણૂક લાગુ પાડે ત્યારે માનવીના કલ્યાણ અને વિકાસ બન્ને રૂંધાઈ જાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તણૂકના દુરુપયોગને મર્યાદા ગણી શકાય.

7) ધ્યેય કે હેતુની ઉપેક્ષા :

ધંધાકીય સાહસમાં મુખ્ય હેતુ પર જ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ. જો તેમ ન થાય તો એકમ નિષ્ફળ જાય તેવું બને. ધ્યેય કે હેતુને લગતી કોઈપણ ફરજની ઉપેક્ષા એકમને મોટાપાયે નુકસાન પહોંચાડી શકે છે.

8) વહીવટી અધિકારી પર બોજો :

સંચાલકોનું મુખ્ય કાર્ય આયોજન અને નેતૃત્વનું છે. તેને જો અનેક પ્રકારના કાર્યો સોંપવામાં આવે તો તેની કાર્યક્ષમતા ઘટી જાય છે અને કાર્યબોજ વધી જાય છે. કાર્યબોજ વધે ત્યારે સંચાલક અસરકારક પરિણામ લાવી શકે નહીં, જે વ્યવસ્થાતંત્ર માટે નુકસાનકારક નીવડી શકે છે.

9) અયોગ્ય વહીવટકારની પસંદગી :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં યોગ્ય વહીવટકારની પસંદગીને પ્રથમ સ્થાન આપવું જોઈએ. વહીવટી અધિકારીઓમાં કર્મચારીઓને યોગ્ય દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપવાની આવડત હોવી જોઈએ. અયોગ્ય માર્ગદર્શન અને દોરવણી કર્મચારીઓમાં સદ્ભાવ અને વિશ્વાસ ગુમાવે છે, પરિણામે એકમની બિનકાર્યક્ષમતા વધી જશે.

10) સત્તાનું વધુ પડતું કેન્દ્રીકરણ :

ધંધાકીય એકમમાં જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રની બધી જ સપાટીઓમાં કાર્યની સોંપણી ન થાય ત્યાં સુધી બધી જ જવાબદારી અને સત્તા સંચાલકોના હાથમાં જ રહે છે. પરિણામે કાર્યબોજ વધી જાય છે. ઉચ્ચ સંચાલકોને જ બધા નિર્ણયો લેવાના રહે છે. પરિણામે કાર્યમાં ઢીલ થાય છે અને કાર્યદક્ષતા ઘટે છે.

ઉપર દર્શાવેલ મર્યાદાઓ વ્યવસ્થાતંત્રની નથી પણ તેની સાથે સંકળાયેલ બાબતોના અમલીકરણનાં કારણે ઉદ્ભવે છે.

5.6 વિભાગીકરણ

અર્થ - વ્યાખ્યા :

વિભાગીકરણનો સામાન્ય અર્થ થાય છે : પ્રવૃત્તિઓની જૂથબંધી અને સત્તાની સોંપણી. કાર્યદક્ષ વહીવટ માટે વિસ્તાર, વર્તુળ, કર્મચારીઓની જૂથબંધી, શાખા કે અન્ય કોઈ પદ્ધતિએ નક્કી થતા વિસ્તારો એટલે વિભાગ. આ વિસ્તારો નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા એટલે વિભાગીકરણ.

જ્યારે કોઈપણ ધંધાકીય એકમનું કદ અમુક મર્યાદા કરતાં વધે છે ત્યારે તેની વિસ્તાર પામતી જતી પ્રવૃત્તિઓ પર સરળતાપૂર્વક અંકુશ રાખવાનું કાર્ય કઠિન બને છે. કદ જેમ વિસ્તૃત અને પ્રવૃત્તિઓનો વિસ્તાર જેમ વધારે તેમ કેન્દ્રીય અંકુશ મુશ્કેલ. આ પરિસ્થિતિના ઉકેલ તરીકે વહીવટીતંત્રમાં વિભાગીકરણનો સિદ્ધાંત અપનાવવામાં આવે છે.

ડો. જી. કે. ઠક્કરે વિભાગીકરણનો હેતુ સ્પષ્ટ કરતાં જણાવ્યું છે કે, “જ્યારે વેપારી એકમનો વિસ્તાર એટલો બધો વધી જાય કે જેથી માલિક કે સર્વોચ્ચ અધિકારીના કાબુ બહાર વહીવટ જતો લાગે ત્યારે વિભાગીકરણ એટલે કે સમગ્ર એકમનું સ્વાયત્ત, સુસંકલિત અને સ્વયંપરિપૂર્ણ વિભાગોમાં વિભાજન જરૂરી બને છે.”

5.6.1 ઉદ્દેશો :

વહીવટ અને અંકુશની સરળતા માટે વિભાગીકરણ અપનાવવામાં આવે છે. ધંધાનું કદ નાનું હોય ત્યારે સરળતાથી વહીવટ અને અંકુશ રાખી શકાય છે. પરંતુ ધંધાનું કદ મોટું થાય ત્યારે વેચાણ, વિતરણ, વિજ્ઞાપન, બજાર સંશોધન, બજાર વિકાસ વગેરે બાબતો ઉપર ધ્યાન રાખી શકવા માટે ધંધામાં વિભાગીકરણ ફરજિયાત બની રહે છે. ધંધાના વિકાસ માટે ઉદ્દેશો નીચે મુજબ તારવી શકાય છે.

- 1) કાર્યક્ષમતા વધારવાનો ઉદ્દેશ
- 2) વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર લાભ મેળવવાનો ઉદ્દેશ
- 3) સરળ સંચાલનના ઉદ્દેશો
- 4) અધિકારીઓની જવાબદારી નક્કી કરવા સંદર્ભે

1) કાર્યક્ષમતા વધારવાનો ઉદ્દેશ :

ધંધાના કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓનું વિભાજન કરવાથી કાર્યબોજ ઘટે છે અને એક જ કાર્ય કરવાનું હોય છે, પરિણામે કાર્યદક્ષતા વધારી શકાય છે. ઉપરાંત કર્મચારીની નિપુણતાનો લાભ મેળવવાનો પણ ઉદ્દેશ છે.

2) વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર લાભ મેળવવાનો ઉદ્દેશ :

કાર્યાનુસાર શ્રમવિભાજન અને સત્તાસોંપણી કરવાનો ઉદ્દેશ છે. જેથી એકમની કામગીરી સુનિયોજિત ધોરણે કરી શકાય છે.

3) સરળ સંચાલનના ઉદ્દેશો :

દરેક વિભાગનું સંચાલન સરળતાથી થઈ શકે તે માટે પણ ધંધાકીય એકમનું વિભાગીકરણ કરવાનો ઉદ્દેશ છે. વિભાગીકરણના કારણે દરેક કર્મચારી અને વિભાગની સત્તા / જવાબદારી નક્કી હોવાથી સરળ સંચાલન પ્રસ્થાપિત કરવાનો ઉદ્દેશ છે.

4) અધિકારીઓની જવાબદારી નક્કી કરવા :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉત્પાદન પ્રમાણે વિભાગ પાડવામાં આવે છે અને દરેક વિભાગમાં અધિકારીઓની નિમણૂંક કરી તેમને જવાબદારી સોંપવાનો ઉદ્દેશ છે. કર્મચારી / અધિકારીની જવાબદારી નક્કી થયેલ હોવાથી નિર્ધારિત હેતુઓ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

ઉપર જણાવેલ હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે વિભાગીકરણ એ એક માત્ર ઉપાય છે. અત્રે નોંધનીય છે કે બિનજરૂરી વિભાગીકરણ અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓની સંખ્યામાં વધારો કરી, બિનજરૂરી સંચાલન ખર્ચ વધારે છે.

અસરકારક વિભાગીકરણ માટેના સૂચનો :

- ❑ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચે સમતુલા જળવાઈ રહેવી જોઈએ.
- ❑ કાર્ય તથા ફરજોની સોંપણી સ્પષ્ટ રીતે થવી જોઈએ.
- ❑ દરેક વિભાગ સ્વયં પરિપૂર્ણ બને તે જોવું જોઈએ.
- ❑ કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓને યોગ્ય પ્રોત્સાહન મળવું જોઈએ.
- ❑ કર્મચારી અને અધિકારીઓને યોગ્ય તાલીમ આપવી જોઈએ.

5.6.2 વિભાગીકરણના ફાયદા / લાભો / મહત્ત્વ

- 1) અસરકારક અંકુશ
- 2) અસરકારક સંચાલન
- 3) અસરકારક વિભાગીય સંકલન
- 4) કાર્યની ગુણવત્તામાં સુધાર
- 5) વ્યૂહાત્મક સંચાલનની તાલીમ
- 6) ઉચ્ચ સંચાલકોનો કાર્યબોજ ઘટે
- 7) ધંધાકીય તકો ઝડપી શકાય
- 8) જવાબદારીની વ્યાપકતા
- 9) આંતરિક હરીફાઈ
- 10) વિકેન્દ્રીકરણ

1) અસરકારક અંકુશ :

વિભાગીકરણથી નિરિક્ષણની અને અંકુશની મુશ્કેલીઓ દૂર કરી એકમમાં સુવ્યવસ્થા સ્થાપી શકાય છે. દરેક અધિકારી / કર્મચારીની જવાબદારી નક્કી હોવાથી અસરકારક અંકુશ રાખી શકાય છે.

2) અસરકારક સંચાલન :

અગત્યના કાર્યો માટે અલગ, સ્વતંત્ર વિભાગો રચવાથી જે-તે સપાટીએ નિર્ણયો લઈ શકાય છે. તેથી વધારાની સપાટીઓ રદ થાય છે. કર્મચારી સંપર્ક, માર્ગદર્શક, દોરવણી, નિયમનના કાર્યો સહેલાઈથી કાર્યક્ષમતાપૂર્વક થઈ શકે છે.

3) અસરકારક વિભાગીય સંકલન :

વિભાગીકરણ દ્વારા વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સહકાર, સહિષ્ણુતા કેળવાતા તેમનું સંકલન સરળ બને છે.

4) કાર્યની ગુણવત્તામાં સુધાર :

અગત્યના કાર્યો માટે અલગ અલગ સ્વતંત્ર વિભાગો રચવાથી જે-તે સપાટીએ નિર્ણયો લઈ શકાય છે. કાર્યની ગુણવત્તામાં સુધારો, માર્ગદર્શન, કર્મચારી સંપર્ક, દોરવણી, નિયમનના કાર્યો સહેલાઈથી કાર્યક્ષમતાપૂર્વક થઈ શકે છે.

5) વ્યૂહાત્મક સંચાલનની તાલીમ :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં મુખ્ય વહીવટી અધિકારી દરેક વિભાગીય મેનેજરોને નીતિ, વિધિ અને પદ્ધતિ અંગે ચોક્કસ પ્રકારનું માર્ગદર્શન અને તાલીમ આપે છે.

6) ઉચ્ચ સંચાલકોનો કાર્યબોજ ઘટે :

વિભાગીકરણથી ઉચ્ચ અધિકારીઓનો કાર્યબોજ ઘટે છે. તેથી તેઓ એકમના નીતિવિષયક, મહત્વના કાર્યોમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે.

7) ધંધાકીય તકો ઝડપી શકાય :

કર્મચારીઓની આવડત, કુનેહ, વિશિષ્ટ જ્ઞાનનો લાભ લઈ શકાય છે પરિણામે કર્મચારીઓ ધંધાકીય તકો ઝડપી શકાય છે.

8) જવાબદારીની વ્યાપકતા :

દરેક વિભાગીય મેનેજર પોતાના વિભાગની જવાબદારી સંભાળતા હોવાથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યાપકતા જોવા મળે છે.

9) આંતરિક હરીફાઈ :

દરેક વિભાગીય મેનેજરને તેમના વિભાગની પેદાશ અને બજારના સંદર્ભમાં પૂરતી સત્તા આપેલી હોય છે. તેથી પેદાશનો કે બજારનો કેટલો વિકાસ થયો તેની તુલના થાય છે. પરિણામે વિભાગીય મેનેજરો વચ્ચે તંદુરસ્ત હરીફાઈ થાય છે.

10) વિકેન્દ્રીકરણ :

વિકેન્દ્રીકરણ ઝડપી નિર્ણય અને ત્વરિત અમલ શક્ય બનાવી એકમને કાર્યક્ષમ બનાવે છે. કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓને અનુભવ અને વહીવટની તકો પ્રાપ્ત થાય છે. વિકેન્દ્રીકરણ વહીવટી સપાટીઓને વધતી અટકાવે છે. વિકેન્દ્રીકરણ ખર્ચાળ હોવા છતાં તેના દ્વારા કાર્ય સુધરે છે. વિકેન્દ્રીત વિભાગો વચ્ચે થતી હરીફાઈ કાર્યદક્ષતા વધારે છે.

5.6.3 વિભાગીકરણના ગેરફાયદા / ગેરલાભો / મર્યાદાઓ

વિભાગીકરણ વિવિધ પ્રકારના લાભો / ફાયદાઓ ધંધાકીય એકમને અપાવે છે. વિભાગીકરણ પણ પોતે અમુક મર્યાદાઓ ધરાવે છે, તેની વિગતો નીચે પ્રમાણે છે :

- 1) સત્તાની સોંપણીમાં મુશ્કેલી
- 2) શિરોપરી ખર્ચના વિભાજનમાં મુશ્કેલી
- 3) બંધાચાર
- 4) વિભાગીય મેનેજરોમાં સંઘર્ષ
- 5) નીતિઓમાં એકસૂત્રતાનો અભાવ

1) સત્તાની સોંપણીમાં મુશ્કેલી :

વિભાગીય અધિકારીઓ જે સંપૂર્ણ સ્વતંત્રતા ઈચ્છતા હોય તો ઉચ્ચ કક્ષાએ સંચાલન અને અંકુશ મુશ્કેલ બને છે. પરિણામે સત્તાની સોંપણી મુશ્કેલ બની જાય છે. ઉપરાંત એક જ વિભાગના વિવિધ કર્મચારીઓ વચ્ચે સત્તા સોંપણી નક્કી કરવાનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે.

2) શિરોપરી ખર્ચના વિભાજનમાં મુશ્કેલી :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં મુખ્ય ઓફિસ જુદાં-જુદાં વિભાગોને જરૂરી સ્ટાફ અને સાધનોની સેવા પૂરી પાડે છે. આ અંગેના શિરોપરી ખર્ચનું વિભાજન કઈ રીતે કરવું એ પણ એક સમસ્યા બની રહે છે. દરેક વિભાગની પ્રવૃત્તિમાં સમાનતા હોતી નથી.

3) ભ્રષ્ટાચાર :

વિભાગીય મેનેજર પાસે પૂરતી સત્તા હોવાથી સત્તાનો દુરુપયોગ પણ થઈ શકે છે. આ સંજોગોમાં લાંચ રુશ્વતનું પ્રમાણ વધવાની શક્યતા રહે છે. જે ધંધાકીય એકમ માટે નુકસાનકારક સાબિત થાય છે.

4) વિભાગીય મેનેજરોમાં સંઘર્ષ :

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં નાણાકીય સેવાઓ અને સાધનો મુખ્ય ઓફિસ પાસેથી મળે છે. સ્ટાફને લગતી વધુ પડતી સેવાઓ મેળવવા માટે મેનેજરોમાં આંતરિક સ્પર્ધા અને સંઘર્ષ સર્જાય છે.

5) નીતિઓમાં એકસૂત્રતાનો અભાવ :

જ્યાં નીતિ, નિર્ણય, પદ્ધતિ વગેરેમાં એકતા સ્થાપવાની જરૂરિયાત હોય તો વિભાગીકરણ બિનઉપયોગી સાબિત થાય છે. મંદીના સમયમાં ખર્ચાળ વિભાગોનો બોજ એકમને ભારે નુકસાન પહોંચાડી શકે છે.

5.6.4 વિભાગીકરણના પ્રકારો

વ્યૂહાત્મક સંચાલનની સફળતાનો આધાર તેના વ્યવસ્થાતંત્ર ઉપર છે. વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા અધિકારીઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની સ્પષ્ટતા થાય છે. વિવિધ સંજોગો અને જરૂરિયાતોના સંદર્ભમાં નીચે દર્શાવેલાં પ્રકારોનો સમાવેશ થાય છે.

- 1) પ્રાદેશિક વિભાગીકરણ
- 2) કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ
- 3) ગ્રાહકોને આધારે વિભાગીકરણ
- 4) પ્રક્રિયા અનુસાર વિભાગીકરણ
- 5) વસ્તુ અનુસાર વિભાગીકરણ

1) પ્રાદેશિક વિભાગીકરણ :

ધંધાદારી એકમમાં ભૌગોલિક કાર્યક્ષેત્ર મુજબ પણ સંચાલનની પ્રવૃત્તિઓનું વિભાગીકરણ કરવામાં આવે છે. ભૌગોલિક પ્રદેશ અનુસાર જેમકે ઉત્તર વિભાગ, દક્ષિણ વિભાગ, પૂર્વ વિભાગ, પશ્ચિમ વિભાગ. દરેક વિભાગને જરૂરિયાત મુજબ નાણાં અને સાધનોની જોગવાઈ પૂરી પાડવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વિભાગીકરણનો મુખ્ય હેતુ સ્થાનિક પાયા પર ગ્રાહકની જરૂરિયાતો પૂરી કરવાનો છે.

પ્રાદેશિક વિભાગીકરણને નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.



ઉપર દર્શાવેલ ઉચ્ચ સંચાલકો પોતાની પેદાશ પ્રમાણે ધંધાકીય એકમનો ચારેય દિશામાં (ઉત્તર, દક્ષિણ, પૂર્વ અને પશ્ચિમ) ફેલાવો કરે છે અને તે મુજબ કર્મચારી ઉત્પાદન, નાણું અને વિતરણની વ્યવસ્થા પૂરી પાડે છે.

પ્રાદેશિક વિભાગીકરણ દ્વારા વસ્તુ અને સેવા વિશાળ ભૌગોલિક વિસ્તારોમાં પહોંચતી કરવામાં આવે છે. અણધાર્યા અને આકસ્મિક સંજોગોનો લાભ લઈ શકાય છે.

2) કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ :

આ પ્રકારના વિભાગીકરણમાં માર્કેટિંગ, ઉત્પાદન, ખરીદી અને વેચાણ કાર્ય દ્વારા વિભાગ પાડવામાં આવે છે.

દરેક અધિકારી અને કર્મચારીને ધંધાનું ધ્યેય સ્પષ્ટ કરવું જોઈએ. પ્રાદેશિક પેટા વિભાજન કરવું જોઈએ. વિભાગીય અધિકારીને તેમની કુશળતા અને કાર્યદક્ષતા અનુસાર કામની સોંપણી કરવી જરૂરી છે.

3) ગ્રાહકોને આધારે વિભાગીકરણ :

જ્યારે વિશિષ્ટ પ્રકારના ગ્રાહકોને સેવાઓ અને નિભાવણી પૂરી પાડવાની હોય ત્યારે ગ્રાહકલક્ષી વિભાગીકરણ અપનાવવામાં આવે છે. દા.ત. જથ્થાબંધ વેપારીઓ, છૂટક વેપારીઓ, કોન્ટ્રાક્ટ વેપારીઓ, કમિશન વેપારીઓ વગેરે. આ પ્રકારના વિભાગીકરણ દ્વારા ગ્રાહકોની સ્પષ્ટ અને ચોક્કસ જરૂરિયાતને ઓળખીને એક સંતુષ્ટ ગ્રાહકવર્ગ ઊભો કરી શકાય છે.

4) પ્રક્રિયા અનુસાર વિભાગીકરણ :

જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા પ્રમાણે એકમને જુદાં-જુદાં જૂથમાં વહેંચણી કરવામાં આવે ત્યારે તે વિભાગીકરણને પ્રક્રિયા અનુસાર વિભાગીકરણ કહે છે. તમામ પ્રક્રિયાનું એક જૂથ ઊભું કરવામાં આવે છે. મુખ્યત્વે આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ વ્યવસ્થાતંત્રની નીચલી સપાટી પર કરવામાં આવે છે. જ્યાં માનવશક્તિ અને વસ્તુઓને પ્રક્રિયા કરવાના ઉદ્દેશથી એકત્રિત કરી પ્રક્રિયા વિભાગમાં પહોંચાડવામાં આવે છે.

આ વિભાગીકરણ દ્વારા વિશિષ્ટકરણનો લાભ મેળવી શકાય છે. આ પદ્ધતિ દ્વારા ઉત્પાદન ખર્ચ ઘટાડવામાં સફળતા પ્રાપ્ત થાય છે.

5) વસ્તુ અનુસાર વિભાગીકરણ :

જ્યારે ધંધાકીય એકમમાં વસ્તુ અનુસાર જેમકે ધાતુ વિભાગમાં વપરાતી વસ્તુઓ, રસાયણ વિભાગમાં વપરાતી વસ્તુઓ, કાપડ વિભાગમાં વપરાતી વસ્તુઓ, ગૃહઉદ્યોગમાં વપરાતી વસ્તુઓ, દવા વિભાગમાં વપરાતી વસ્તુઓ, ખેત-પેદાશમાં વપરાતી વસ્તુઓ વગેરે. સંચાલકીય પ્રવૃત્તિઓના સ્વાયત્ત અને સુગ્રથિત વિભાગો નક્કી કરવામાં આવે છે.

વસ્તુ અનુસાર વિભાગીકરણનો ઉદ્દેશ વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતી વસ્તુઓની વિશિષ્ટતાઓનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો અને જ્યારે અનેકવિધ વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કરવામાં આવતું હોય ત્યારે આ પ્રકારનું વિભાગીકરણ ઉત્તમ માનવામાં આવે છે.

આ વિભાગીકરણનું મહત્ત્વ ખૂબ જ છે જેને પરિણામે નાણાંબજાર અને અન્ય સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે. બધી જ પ્રવૃત્તિઓ એક વિભાગમાં રહેવાથી સંકલન સરળ બને છે. ઘણીવાર વસ્તુ વિભાજન કાર્ય ખર્ચાળ અને બોજારૂપ નીવડી શકે છે. પરિણામે વ્યવસ્થાતંત્રમાં અસ્થિરતા પ્રવેશી શકે છે. પરંતુ તેની ઉપયોગિતાનો આધાર ધંધાના સ્વરૂપ અને જરૂરિયાત પર આધાર રાખે છે.

સ્વાધ્યાય

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના બહુવિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ક્રમ લખો.

1. એ વ્યવસ્થાતંત્રીય ક્ષમતાનું પરિણામ છે.

(અ) તુલનાત્મક ફાયદાઓ	(બ) ચાવીરૂપ ક્ષમતા
(ક) વ્યૂહાત્મક ફાયદાઓ	(ડ) સૂચિત તમામ
2. વ્યવસ્થાતંત્રનું મૂલ્યાંકન મૂળભુત રીતે કોના ઉપર આધાર રાખે છે ?

(અ) ગુણાત્મક વિશ્લેષણ	(બ) જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ
(ક) સાધનોનું વિશ્લેષણ	(ડ) ટૂંકાગાળાનું વિશ્લેષણ
3. ધંધાકીય એકમમાં માળખા રચવાનો ઉદ્દેશ કયો છે ?

(અ) અસરકારક સંચાલન	(બ) પડતર ઘટાડવી
(ક) સહકર્મચારીઓ ઉપર અંકુશ રાખવો	(ડ) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ
4. ઘણાં બધાં કારખાનાં અને વિવિધ પ્લાન્ટ ધરાવતા વ્યવસ્થાતંત્રને કયું સ્વરૂપ કહે છે?

(અ) ભૌગોલિક વિભાગીકરણ	(બ) ગ્રાહકલક્ષી વિભાગીકરણ
(ક) વસ્તુ આધારિત વિભાગીકરણ	(ડ) પેદાશ આધારિત વિભાગીકરણ
5. સત્તાના કેન્દ્રીકરણને કારણે કેવા પ્રકારના નિર્ણયો લેવાની શક્યતા વધે છે ?

(અ) યોગ્ય	(બ) અયોગ્ય
(ક) મનસ્વી	(ડ) મધ્યમ પ્રકારના
6. વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપૂર્ણ સત્તા એક જ વ્યક્તિના હાથમાં હોય તેને શું કહેવામાં આવે છે ?

(અ) સત્તા સોંપણી	(બ) કેન્દ્રીકરણ
(ક) વિકેન્દ્રીકરણ	(ડ) વિભાગીકરણ

7. ઉચ્ચ સપાટીએથી નીચલી સપાટી તરફ ક્રમશઃ સત્તા સોંપવાની ક્રિયાને શું કહે છે ?
 (અ) જવાબદારી સોંપણી (બ) કેન્દ્રીકરણ
 (ક) વિકેન્દ્રીકરણ (ડ) સત્તા સોંપણી
8. આયોજન એ ધંધાદારી સાહસનું મગજ છે તો વ્યવસ્થાતંત્રને શું કહેવામાં આવે છે ?
 (અ) શારીરિક માળખું (બ) જીવન લોહી
 (ક) હૃદય (ડ) લીવર
9. કયા પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં નિષ્ણાત જ્ઞાનનો લાભ મળતો નથી ?
 (અ) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (બ) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર
 (ક) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (ડ) સમિતિ વ્યવસ્થાતંત્ર
10. વ્યવસ્થાતંત્રનો સરળ અને પ્રાચીન પ્રકાર કે જેનો લશ્કરમાં વર્ષોથી ઉપયોગ થતો આવ્યો છે તે કયો ?
 (અ) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (બ) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 (ક) સમિતિ વ્યવસ્થાતંત્ર (ડ) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (ડ) 2. (બ) 3. (ક) 4. (અ) 5. (ક) 6. (બ) 7. (ક)
 8. (અ) 9. (ક) 10. (બ)

નીચેનાં વિધાનો સમજાવો.

1. 'વ્યવસ્થાતંત્ર એ નેતાગીરી વિકસાવવાની રીત છે.'
2. 'જવાબદારી અને સત્તા વચ્ચેની સમતુલા એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પાયો છે.'
3. 'વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા તેના પ્રકાર કરતાં વ્યક્તિઓ પર વધુ આધાર રાખે છે.'
4. 'આયોજન એ ધંધાદારી એકમનું મગજ છે જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર એ શરીર છે.'
5. 'સફળ વ્યવસ્થાતંત્ર એ ઉદ્યોગપતિનું શ્રેષ્ઠ હથિયાર છે.'

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરો.
2. વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યા આપી તેને અસર કરતાં પરિબળો સમજાવો.
3. વિભાગીકરણના ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ કરો.
4. વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો સમજાવો.
5. વ્યવસ્થાતંત્રની વ્યાખ્યા આપી તેનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરો.
6. વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ અને ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરો.
7. વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદા અને ગેરફાયદાની ચર્ચા કરો.
8. વિભાગીકરણના ફાયદા અને ગેરફાયદા સમજાવો.
9. વિભાગીકરણનો અર્થ સમજાવી તેના લક્ષણોની સ્પષ્ટ સમજૂતી આપો.
10. વિભાગીકરણનો ખ્યાલ સમજાવી તેના વિભિન્ન પ્રકારની ચર્ચા કરો.

ટૂંકનોંધ લખો.

1. વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતો એ ડહાપણની ગોળીઓ છે.
2. વ્યવસ્થાતંત્રની ક્ષતિઓ
3. વ્યવસ્થાતંત્રના લક્ષણો
4. વિભાગીકરણના ફાયદાઓ
5. વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ અને ખ્યાલ
6. વિભાગીકરણની નબળાઈઓ
7. વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ
8. વિભાગીકરણના પ્રકારો
9. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો
10. વ્યવસ્થાતંત્રને અસર કરતાં પરિબળો.

સંચાલનના સિદ્ધાંતો

એકમ-6 સત્તા અને જવાબદારીઓ	3-12
એકમ-7 કર્મચારી વ્યવસ્થા	13-22
એકમ-8 કર્મચારી વ્યવસ્થાનું કાર્ય વિશ્લેષણ	23-27
એકમ-9 દોરવણી	28-37
એકમ-10 નિરીક્ષણ	38-47

લેખન :	શ્રીમતી વર્ષા ગોડલિયા	ઈ.ચા.પ્રિન્સીપાલ, વિવેકાનંદ કોલેજ ફોર BBA, સુરત.
	ડૉ. શૈલજા તિવારી	આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, ગુજરાત કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
	ડૉ. સ્વાતિ સક્સેના	આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રી ચીમનભાઈ પટેલ ઇન્સ્ટીટ્યુટ ઓફ મેનેજમેન્ટ & રીસર્ચ, અમદાવાદ.
પરામર્શક(વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ, એમ.સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
	પ્રો. એચ. સી. સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. જસ્મિન પડિયા	અસોસિએટ પ્રોફેસર, જી. એલ. એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પરામર્શક(ભાષા) :	પ્રિ. ધનશ્યામ કે. ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, મહિલા કોલેજ, મહેસાણા
	ડૉ. લિનાબેન સ્વાદિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, પી.કે. ચૌધરી મહિલા આર્ટ્સ કોલેજ, ગાંધીનગર.
	ડૉ. જીતેન્દ્ર મેકવાન	આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, મહેમદાબાદ આર્ટ્સ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, મહેમદાબાદ
સંપાદન :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પ્રકાશક :	ડૉ. ભાવિન ત્રિવેદી	કાર્યકારી કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુનઃ આવૃત્તિ -2026	

ISBN :



978-81-947654-0-0

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.

: રૂપરેખા :

- 6.1 પ્રસ્તાવના
- 6.2 સત્તા અને જવાબદારીઓ અર્થ, તફાવત
- 6.3 સત્તા અને જવાબદારીનો ઉત્તરદાયિત્વ સાથે સંબંધ
- 6.4 વ્યવસ્થાતંત્રના જુદા-જુદા પ્રકારો
- સ્વાધ્યાય

6.1 પ્રસ્તાવના

કંપનીમાં વિશેષ ધ્યેયની પૂર્તિ માટે કાર્યની વહેંચણી તેમજ કાર્ય સંબંધિત વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન અસરકારક રીતે થવું જરૂરી હોય છે. સત્તા અને જવાબદારી એ સરળ કાર્યરત વ્યવસાયના બે સૌથી મહત્વપૂર્ણ ઘટકો છે. મેનેજમેન્ટમાં જવાબદારીના જુદાં-જુદાં અર્થ હોય છે. સૌથી સામાન્ય વર્ણન, કાર્ય પૂર્ણ કરવાની મેનેજર પર જવાબદારી હોય છે. જવાબદારીનો સાર 'ફરજ' છે. જે કોઈપણ કાર્યને સ્વીકારે છે. તે તેના કાર્ય માટે જવાબદાર હોવું જોઈએ. સંસ્થામાં અધિકમ સંબંધોના સંદર્ભમાં, જવાબદારીપૂર્વક સોંપાયેલાં કાર્યો કરવા એ, ગૌણ અધિકારીની ફરજ છે. ઔપચારિક સંગઠન જરૂરી સંસ્થાકીય એકમો નક્કી કરવા, યોગ્ય પ્રત્યક્ષ પરિભળો પ્રદાન કરવા અને દરેક એકમને સક્ષમ કર્મચારીઓની સોંપણી કરવા સાથે પૂર્ણ થતું નથી. આ સંગઠનાત્મક એકમોને પણ યોગ્ય અધિકાર આપવો આવશ્યક છે, જેથી તેઓ ચોક્કસ ક્રિયાઓ કરી શકે. મેનેજરો, વાસ્તવમાં જાતે ફરજ પરના કાર્યો કરતાં નથી, પરંતુ તે અન્ય લોકો દ્વારા કામ કરાવે છે. આ બતાવે છે કે મેનેજરો પાસે કેટલાંક હકો છે કે જેના દ્વારા તેઓ કાર્ય પૂર્ણ કરાવી શકે. આ હકો સામાન્ય રીતે સત્તા તરીકે ઓળખાય છે જેના દ્વારા દરેક મેનેજર તેના કાર્યોને અસરકારક રીતે કરી જ શકે. તેથી, સત્તાને ખાસ કરીને સત્તા સોંપણી અને સત્તા સંબંધોના સંદર્ભમાં આયોજન કરવામાં મુખ્ય મુદ્દો માનવામાં આવે છે. આ સત્તા સાથે નિર્ધારિત જવાબદારીઓ પણ અધિકારીઓની હોય છે. દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારી વચ્ચેનો સુગમ સમન્વય વ્યવસ્થાતંત્રને કાર્યક્ષમ અને અસરકારક બનાવે છે.

6.2 અર્થ અને તફાવત

6.2.1 અર્થ

- 1) શ્રી મેક્લ વેબર, સત્તાને વ્યાખ્યાયિત કરે છે કે, “લોકોની ઈચ્છા અને બિનશરતી પાલન, તેમની માન્યતા પર વિશ્વાસ રાખવો કે તેમની ઉપર તેમની ઈચ્છા લાદી દેવી, ઉચ્ચ અધિકારી માટે કાયદેસર છે અને તેમનું પાલન નકારવું તે ગેરકાયદેસર છે.”
- 2) શ્રી સિમોનના મંતવ્ય પ્રમાણે, “સત્તાને નિર્ણયો લેવાની શક્તિ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે જે બીજાની ક્રિયાઓને માર્ગદર્શન આપે છે. તે બે વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો સંબંધ છે : એક ઉચ્ચ અધિકારી, બીજો ગૌણ. ઉચ્ચ અધિકારી નિર્ણયોને બનાવે છે અને એવી અપેક્ષા સાથે નિર્ણયો પ્રસારિત કરે છે કે ગૌણ અધિકારીઓ દ્વારા એને સ્વીકારવામાં આવશે. ગૌણ અધિકારીઓ આવા નિર્ણયોનું પાલન કરે છે અને તેના આચરણ તેના પાલન દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે.”

- 3) શ્રી વ્હેરિક અને શ્રી કુન્ડા સત્તાની વ્યાખ્યા આ પ્રમાણે આપે છે કે, “સંસ્થામાં ઉચ્ચ અધિકારી પોતાના અધિકારનો વિવેકપૂર્વક ઉપયોગ કરી અન્યને અસર કરતા નિર્ણય લઈ એને અમલી કરવામાં આવે છે.”
- 4) શ્રી હર્લે જવાબદારીને વ્યાખ્યાયિત કરતાં જણાવે છે કે, “જવાબદારી એ ફરજ છે કે જેના પર કોઈ વ્યક્તિ તેની સ્થિતિ અથવા કાર્યને કારણે બંધાયેલ છે. આવી જવાબદારી પ્રારંભિક પ્રતિનિધિમંડળ બનાવતી વ્યક્તિના નિર્દેશોનું પાલન સૂચિત કરે છે.”

6.2.2 તફાવત

- અર્થ :** કોઈ ચોક્કસ હોદ્દાની અંતર્ગત ઓર્ડર આપવા, નિયમો લાગુ કરવા, નિર્ણયો લેવા અને સુસંગતતા પ્રાપ્ત કરવા માટે વાપરવામાં આવતાં અધિકારને સત્તા કહેવામાં આવે છે. જ્યારે વરિષ્ઠ દ્વારા સોંપેલ અથવા કોઈની પોતાની પ્રતિબદ્ધતા અથવા સંજોગો દ્વારા સ્થાપિત કરાયેલ કોઈ કાર્યને સંતોષકારક રીતે હાથ ધરવા અને પૂર્ણ કરવાની ફરજને જવાબદારી કહેવામાં આવે છે.
- વ્યાપ :** સત્તા ઓર્ડર આપવા અને ગૌણ અધિકારીઓની આદેશ પાલનની અપેક્ષા રાખવાના મેનેજરના કાનૂની અધિકારનો સંદર્ભ આપે છે. બીજી બાજુ, જવાબદારી એ સહિયારી છે, એટલે કે સત્તાનું પરિણામ છે.
- વ્યક્તિની સ્થિતિ :** સંસ્થામાં વ્યક્તિની સ્થિતિ તેની સત્તા નક્કી કરે છે, એટલે કે કોર્પોરેટ અધિક્રમમાં વ્યક્તિનું સ્થાન જેટલું ઊંચું છે, તેને વધુ સત્તા અને જેટલું નીચું તેની ઓછી સત્તા હોય છે. આની સામે, ઉચ્ચ અધિકારી અને ગૌણ અધિકારીનો સંબંધ જવાબદારી માટેનો આધાર બનાવે છે.
- કાર્ય :** એકબાજુ ઉચ્ચ અધિકારી દ્વારા અધિકાર સોંપવામાં આવે ત્યારે બીજી બાજુ, ગૌણ અધિકારીઓ દ્વારા જવાબદારી ધારણ કરવામાં આવે છે, એટલે કે તે સોંપાયેલ કાર્યમાં સહજ છે.
- ક્ષમતા :** સત્તાને ઓર્ડર અને સૂચનાઓ આપવાની ક્ષમતાની જરૂર હોય છે, જ્યારે જવાબદારી ઓર્ડર અનુસરવા આદેશપાલનની ક્ષમતાની માંગ કરે છે.
- પ્રવાહ :** સત્તાધિકાર નીચે તરફ વહે છે, એટલે કે સત્તાની હદ ઉચ્ચ સ્તર પર સૌથી ઓછી છે અને નીચલા સ્તરે સૌથી નીચી છે. તેનાથી ઉલટું, જવાબદારી ઉપરની તરફ રહે છે, એટલે કે નીચેથી ઉપર સુધી. ઉચ્ચ અધિકારી તરફ ગૌણની જવાબદારી હોય છે.
- સમય મર્યાદા :** સત્તા લાંબા સમય સુધી ચાલુ રહે છે. જવાબદારી એનાથી વિપરિત, જે સોંપાયેલ કાર્ય સાથે જોડાયેલ છે અને તેથી તે અલ્પજીવી છે. તે કાર્ય સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ થતાંની સાથે જ સમાપ્ત થાય છે.

6.3 સત્તા અને જવાબદારીનો ઉત્તરદાયિત્વ સાથે સંબંધ

જવાબદારી એક એવો શબ્દ છે જેનું સંચાલન સાહિત્યમાં ચોક્કસ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવ્યું નથી. કેટલાંક લેખકોએ તેની ફરજ અથવા સંસ્થાના કોઈ વ્યક્તિને સોંપેલ પ્રવૃત્તિની દ્રષ્ટિએ વ્યાખ્યાયિત કરી છે. અન્ય લેખકો, જવાબદારીને વધુ વ્યાપક રીતે વ્યાખ્યાયિત કરે છે અને તેને સોંપેલ પ્રવૃત્તિઓ અથવા ફરજો કરવા માટે, વ્યક્તિની ફરજ તરીકે ગણવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, ટેરીએ જવાબદારીની વ્યાખ્યા, ‘તેની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતા માટે સોંપાયેલ પ્રવૃત્તિઓ

કરવા માટે વ્યક્તિની જવાબદારી તરીકે કરી છે.’ આમ, જવાબદારી ફક્ત સોંપાયેલી ફરજ નથી, પરંતુ એક ઉત્તરદાયિત્વ છે જે તે બજાવે છે. જવાબદારી અસ્તિત્વમાં આવે છે કારણકે સત્તા ધરાવનાર વ્યક્તિને જરૂરી કામની કામગીરી માટે બીજાની સહાયની જરૂર હોય છે અને તેની સોંપણીની સત્તા મળે છે. કાર્ય કરવા માટે વ્યક્તિ દ્વારા ઉત્તરદાયિત્વનો સ્વીકાર તેની જવાબદારી નિર્માણ કરે છે. કેટલાંક લોકો જવાબદારીને તબક્કાવાર બે ભાગો ગણે છે. એક, પરિણામોને સુરક્ષિત કરવાની ફરજ અને બીજી, સત્તા સોંપણીની પૂર્ણતામાં મળેલી સફળતામાં ઉચ્ચ અધિકારી તરફ તમારું ઉત્તરદાયિત્વ. જો કે, પહેલો અર્થ સામાન્ય રીતે વધુ ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. એટલે કે જવાબદારી એ, સોંપાયેલ પ્રવૃત્તિઓ કરવાની ફરજ છે. આ દ્રષ્ટિકોણના આધારે આ બીજો અર્થ અથવા ઉત્તરદાયિત્વ ખ્યાલને સમાવિષ્ટ કરી શકે છે. આ અર્થમાં જવાબદારી એ કોઈ ફરજ નથી, પરંતુ ગૌણ અધિકારી દ્વારા ફરજો પાર પાડવા માટેની જવાબદારી છે.

ઉદાહરણ તરીકે,

- 1) હર્લી ઉત્તરદાયિત્વની વ્યાખ્યા “સત્તાના પ્રતિનિધિ મંડળ દ્વારા પ્રાપ્ત જવાબદારીઓની ગણતરી માટેનું કરજ” તરીકે કરે છે. જ્યારે જવાબદારી અને ઉત્તરદાયિત્વના ખ્યાલને આ રીતે લેવામાં આવે છે. ત્યારે જવાબદારી મોટેભાગે તે કાર્યોની કામગીરીની જવાબદારીને બદલે ફરજો અને કાર્યોના સંદર્ભમાં વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે.
- 2) રોબિન્સે મુદ્દો વધુ સ્પષ્ટ બનાવ્યો છે જ્યારે તે જણાવે છે કે : “અધિકાર એ કાર્ય કરવાનો હક છે. સોંપેલ અધિકારની ફરજ નિભાવવાની જવાબદારી અને ઉત્તરદાયિત્વ ગૌણ અધિકારીને સોંપેલી ફરજોના યોગ્ય ચુકાદા માટે વિશ્વસનીયતા સ્થાપિત કરે છે. જવાબદારી અને ઉત્તરદાયિત્વ સમાન લાગે છે. પરંતુ તે અલગ છે.” આમ, ઉત્તરદાયિત્વ, સત્તાના પ્રતિનિધિ દ્વારા જવાબદારી જાળવવા માટેની ફરજ નિર્માણ કરે છે. ગૌણ અધિકારીઓ તેમને સોંપાયેલ કાર્યો પૂર્ણ કરવા માટે જવાબદાર છે અને તે કાર્યના સંતોષકારક પ્રદર્શન માટે તેમના ઉપરી અધિકારીઓને ઉત્તરદાયી છે.

જો કે, વ્યાપક જવાબદારીની વિભાવનામાં ઉત્તરદાયિત્વની વિભાવના સામેલ છે. તે કિસ્સામાં, ઉત્તરદાયિત્વના વિચારનો ઉપયોગ મોટેભાગે રેકૉર્ડ રાખવા અને જાહેર સંપત્તિની સુરક્ષા માટે એક્ઝિક્યુટિવની ફરજ સામેલ કરવા માટે થાય છે.

લોકો સામાન્ય રીતે સત્તા અને જવાબદારીની શબ્દોને ક્રમમાં જોડવા માટે બોલવામાં આવે છે. જેમાં સત્તા હંમેશા પ્રથમ ક્રમે આવે છે. પરંતુ, આ ક્રમ એ બીજી રીતે છે, એટલે કે, વ્યક્તિને પહેલાં અમુક ચોક્કસ ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવાની જવાબદારી આપવામાં આવે છે. અને પછી તે પ્રાપ્ત કરવા માટે યોગ્ય કાર્યવાહી અધિકાર આપવામાં આવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, જવાબદારી એ ભવિષ્યની કાર્યપૂર્તિ છે અને અધિકાર એ કાર્ય કરવા માટે જરૂરી સાધન છે.

એ નોંધવું જોઈએ કે સામેલ જવાબદારીઓને યોગ્ય રીતે બંધ બેસાડવા માટે સત્તાને કાળજીપૂર્વક તૈયાર કરવી જોઈએ. બન્ને વચ્ચે સુખી સંતુલન જાળવવામાં નિષ્ફળતા ઉપરી અધિકારીઓ અને ગૌણ અધિકારીઓને પણ નિરાશા આપી શકે છે. અધિકાર અને જવાબદારીના સમાનતાનો સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે વ્યક્તિની સત્તા તેની જવાબદારી સાથે મેળ ખાય છે. સત્તા સોંપણી કરવા માટેનો વિવેકપૂર્ણ અધિકાર હોવાથી અને જવાબદારી નિભાવવાની ફરજ છે, તેથી તે તાર્કિક રીતે અનુસરે છે કે સત્તા જવાબદારીને અનુરૂપ હોવી જોઈએ.

આ સિદ્ધાંતમાંથી તારવી શકાય છે કે ક્રિયાઓની જવાબદારી સોંપાયેલા અધિકાર દ્વારા

સૂચિત કરતાં વધારે હોઈ શકે નહીં અથવા તે ઓછી હોવી જોઈએ નહીં. આ સમાનતા ગાણિતિક નથી. પરંતુ, સહઅસ્તિત્વપૂર્ણ છે, કારણકે બન્ને સમાન સોંપણી સાથે સંબંધિત છે. ઉદાહરણ તરીકે, જ્યારે મેનેજરને અમુક ઉત્પાદનોના ઉત્પાદનની પ્રવૃત્તિ સોંપવામાં આવે છે, ત્યાં સુધી તે કાચો માલ ખરીદવા અને અન્ય સંગઠનાત્મક સંસાધનોનો ઉપયોગ કરવાનો અધિકાર ન અપાય ત્યાં સુધી તે ઉત્પાદન પૂર્ણ કરી શકશે નહીં. જો કે, અપૂરતી રીતે સત્તા સોંપવાની વૃત્તિને કારણે ઘણી સંસ્થાઓમાં સામાન્ય લક્ષણ એ સત્તા અને જવાબદારી વચ્ચે સમાનતાનો અભાવ છે. સત્તાના પ્રતિનિધિ મંડળ અને તેની રચના સમજી ધંધાકીય એકમોને આ પરિસ્થિતિ સુધારવાની જરૂર છે.

6.4 વ્યવસ્થાતંત્રના જુદાં-જુદાં પ્રકારો

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો દર્શાવે છે. ધંધાકીય એકમના સ્વરૂપ, કદ અને જવાબદારીઓના વિભાગીકરણને આધારે વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો નક્કી કરવામાં આવે છે જે નીચે મુજબ છે :

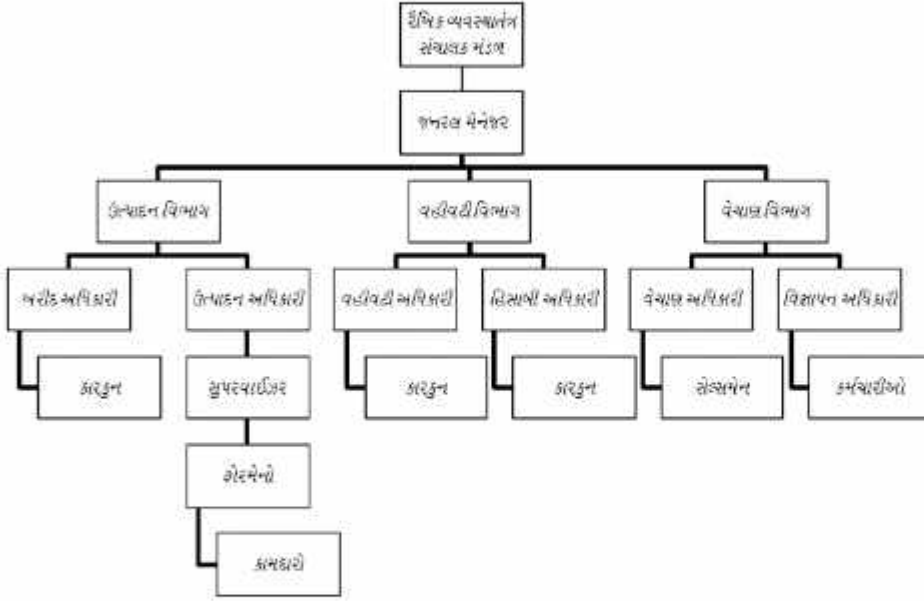
- 1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- 2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર
- 3) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- 4) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- 5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર

1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યવસ્થાતંત્રનો સૌથી જૂનો અને સરળ પ્રકાર છે. આ પ્રકારમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચપદે થયેલું હોય છે. સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી ઉપરથી નીચે તરફ કરવામાં આવે છે. આ રીતે ઉપરથી નીચે સીધી રેખામાં સત્તા સોંપણી કરવામાં આવતી હોવાથી તેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે. દરેક કર્મચારી તેના ઉપરીને જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સ્થાને પ્રમાણમાં વધુ સત્તા અને નીચલા સ્થાને ઓછી સત્તા હોય છે.

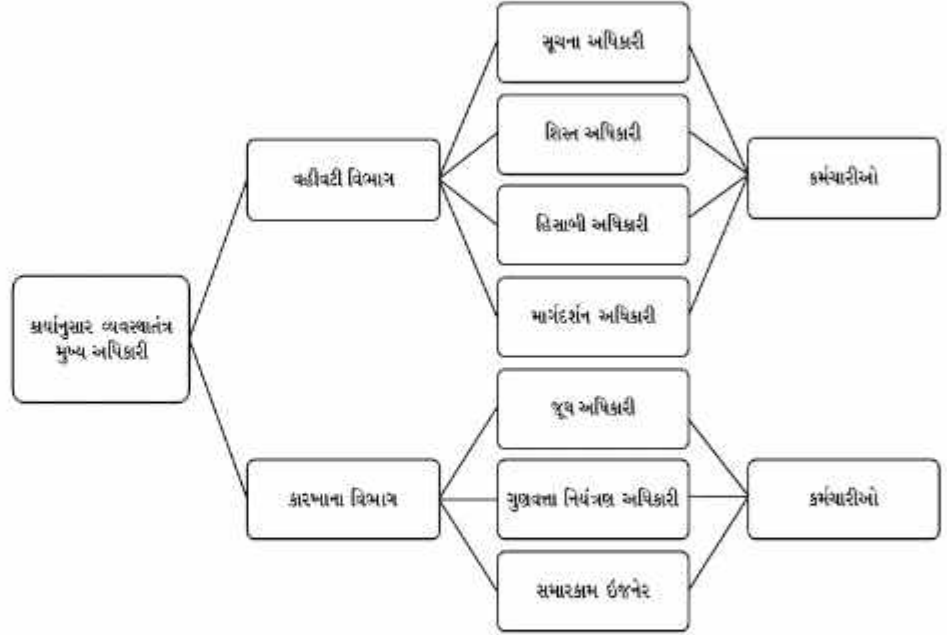
આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં ધંધાકીય એકમને જુદાં-જુદાં વિભાગોમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે. તે દરેક માટે અલગ અધિકારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગના કાર્ય માટે એના ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. આ અધિકારીને પોતાના વિભાગની જરૂરી એવી, તમામ સત્તા આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેની રચના વિભાગોને આધારિત કરવામાં આવતી હોવાથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સર્વોચ્ચ સત્તા સંચાલક મંડળ પાસે હોય છે. જે નીતિ આધારિત નિર્ણયો લે છે અને જનરલ મેનેજરને જરૂરી સત્તા આપે છે. જનરલ મેનેજર સંચાલક મંડળે લીધેલાં નિર્ણયોનો અમલ વિભાગીય અધિકારી પાસે કરાવે છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર ઉપર દર્શાવેલ આકૃતિ પ્રમાણે ઉત્પાદન, વહીવટી અને વેચાણ એમ ત્રણ વિભાગમાં વહેંચાયેલું હોય છે. દરેક વિભાગના મહત્વના કાર્યોને આધારે ખરીદ, ઉત્પાદન, વેચાણ, હિસાબી જેવાં અધિકારીઓ નિમાય છે. આ દરેક અધિકારી પોતાના વિભાગ માટે સંપૂર્ણ જવાબદાર હોય છે. આ અધિકારીઓના હાથ નીચે સુપરવાઈઝર, કારકુન, સેલ્સમેન જેવાં કર્મચારીઓ કામ કરે છે અને અભિક્રમમાં સહુથી નીચે કામદારો આવે છે. આમ, રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા ઉપરથી નીચે તરફ અને જવાબદારી ઉપરથી નીચે તરફ જાય છે.



2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર

ઔદ્યોગિક એકમોના ધ્યેય પ્રાપ્તિ સંબંધિત દરેક પ્રવૃત્તિઓનું જૂથ વિભાજન દ્વારા કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રનું નિર્માણ કરવામાં આવ્યું છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્ય કરતા વિભાગને વધુ મહત્ત્વ આપવાની મર્યાદાને ધ્યાનમાં લઈ કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર અસ્તિત્વમાં આવ્યું. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ જોવા મળે છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિભાગને કાર્ય કરતાં વધુ મહત્ત્વ આપવાને લીધે સ્વાભાવિક રીતે જ વિભાગના દરેક કર્મચારીને વિવિધ પ્રકારના કામો કરવાની ફરજ પડે છે. પરંતુ, દરેક કર્મચારી બધા કાર્યમાં નિષ્ણાત હોય જ ના શકે. તેથી આ અલગ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવી છે. જેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતાં નિષ્ણાંત કર્મચારીને જે તે વિભાગના ચોક્કસ કાર્યો આપવામાં આવે છે. જેને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી વિભાગ અનુસાર નહિ, પરંતુ કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારમાં શ્રમવિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને વિશેષ સ્થાન આપવામાં આવે છે. દરેક કાર્ય કરવા માટે કાર્યના નિષ્ણાંતોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ નિષ્ણાંતો ફક્ત સલાહ આપતા નથી પણ પોતાને સોંપાયેલ કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રની રચના વખતે ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે કોઈ એકપણ કાર્ય આપ્યા વગરનું રહી ના જાય અને કોઈપણ બે કાર્ય બે વખત સોંપાય નહિ.



કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર મર્યાદિત વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કરતાં મધ્યમ અને મોટા કદના એકમોમાં બહોળા પ્રમાણમાં ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જો એકમ એક જ મુખ્ય ઉત્પાદકીય વસ્તુ અને સમાન ઉત્પાદન ધરાવતું હોય તો આ પ્રકાર વધુ સારી રીતે કામ કરી શકે છે. આ પ્રકારનો મોટો ફાયદો એ છે કે તેમાં દરેક વ્યક્તિ પોતાને સોંપેલા કામને સ્પષ્ટ રીતે સમજે છે જે-તે કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે. ઉચ્ચ પ્રમાણમાં નિયંત્રણ અને કાર્યોનું સંકલન આ પ્રકારમાં શક્ય છે. કારણકે સ્પષ્ટ આદેશની સાંકળ તેમજ અધિકૃત નિર્ણયો જોવા મળે છે. તે વ્યાવસાયિક સિદ્ધિને પ્રોત્સાહન આપે છે. કારણકે વ્યક્તિ વિશેષતાના પોતાના ક્ષેત્ર સુધી મર્યાદિત છે. બીજી તરફ, કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થા-તંત્રમાં નવી અને વાયુવેગે બદલાતી કાર્યપદ્ધતિનો સામનો કરવાના પ્રતિભાવનો અભાવ જોવા મળે છે.

3) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર

વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કોઈ નિશ્ચિત ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે સ્થાપવામાં આવે છે. આ પ્રકારમાં કાર્યને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે જે દરેક કાર્ય ચોક્કસ સત્તા, જવાબદારી અને ઉત્તરદાયિત્વ ધારક હોય છે. પ્રાચીન સિદ્ધાંતવાદીઓ અનુસાર વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર ચાર આધારસ્તંભ પર રચવામાં આવ્યો છે. 1) મજૂર વર્ગીકરણ 2) સ્કેલેર અને કાર્યાત્મક પ્રક્રિયાઓ 3) માળખું 4) નિયંત્રણની હદ (Span of Control). આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યની જવાબદારી નિભાવવા જરૂરી સત્તા સોંપાય છે. જેમાં સત્તા સોંપણી વિશેની ઉપરી અને તાબેદારોની બાબતો સ્પષ્ટ હોય છે. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીનું સ્થાન મોટેભાગે અપરિવર્તનશીલ હોય છે, સ્થાન એકવાર નિશ્ચિત કર્યા બાદ તેમાં ફેરફાર ભાગ્યે જ જોવા મળે છે. આ પ્રકારનું કાળ મોટું હોય છે તેમજ તેમાં સત્તાની સોંપણી ઉપરથી નીચે તરફ કરવામાં આવે છે. સભ્યો વચ્ચે સંકલન અને તેમના નિયંત્રણ પ્રક્રિયાઓ દ્વારા સારી રીતે સ્પષ્ટ કરવામાં આવ્યા હોય છે. વિધિસર માળખાની રચના હોવાથી કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો સ્પષ્ટ અને ચોક્કસ હોય છે. વૈધિક સંસ્થાકીય માળખું મજૂરીના વર્ગીકરણના સિદ્ધાંત અને કામગીરીમાં કાર્યક્ષમતા પર આધારિત છે. માહિતીસંચાર વૈધિક પ્રકારના માર્ગો દ્વારા જ ધાય છે. અવૈધિક માહિતીસંચારને આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈ સ્થાન હોતું નથી.

4) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર

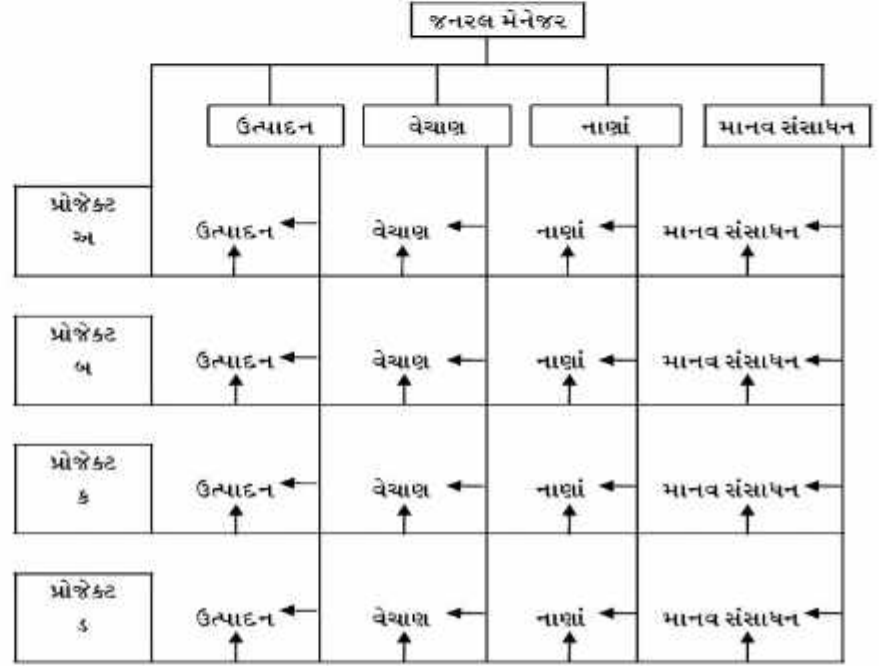
અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ સંગઠનમાં કેટલીક સમાનતાના આધારે લોકોના પ્રાકૃતિક જૂથને સંદર્ભિત કરે છે. શ્રી લિટરર નોંધે છે કે, “અનોપચારિક સંસ્થા કામ પર જૂથ સંગઠનોના લોકોનો સંદર્ભ આપે છે, પરંતુ ઔપચારિક સંસ્થાના બ્લુપ્રિન્ટમાં આ સંગઠનોનો ઉલ્લેખ કરવામાં આવતો નથી.” આનો અર્થ એમ કે, કોઈપણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક માળખું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થતો હોય છે, જે કુદરતી કે અવૈધિક રીતે ઉદ્ભવે છે અને તેથી આવા સંબંધોની સ્થાપના કરવામાં આવી હોતી નથી, એટલે તેનું વૈધિક કે વિધિસર માળખું બનાવી શકાતું નથી. આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર માનવ વર્તણૂક પર આધાર રાખે છે. એક સમાન લાગણી, શોખ, ઉંમર, જાતિ, પસંદ-નાપસંદ, ધર્મ, મૂલ્યો, અભિરૂચિ, ટેવો અને માન્યતા ધરાવનાર વ્યક્તિઓ અવૈધિક જૂથો રચતાં હોય છે. વૈધિકની સરખામણીમાં અવૈધિક સંપૂર્ણ પરિવર્તનશીલ હોય છે. કર્મચારીની એક વિભાગમાંથી બીજા વિભાગમાં ફેરબદલ થાય તો નવા માનવ સંબંધો બને છે અને આ રીતે અવૈધિક તંત્રમાં ફેરફાર થતાં રહે છે. અવૈધિક તંત્ર સાર્વત્રિક છે. તે માત્ર ઔદ્યોગિક એકમોમાં જ નહિ પરંતુ દરેક એવી જગ્યાએ જ્યાં સમાન મૂલ્યો ધરાવતી વ્યક્તિઓ પ્રવૃત્તિરત હોય ત્યાં જોવા મળે છે. સામાન્ય રીતે અવૈધિકનું કદ નાનું રહે છે. જેમાં માહિતી સંચાર અવૈધિક રીતે કરવામાં આવે છે. મોટેભાગે મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે. આ રીતે કરવામાં આવતાં માહિતીસંચાર ઝડપી હોય છે તથા એમાં અભિપ્રાયોનું પ્રમાણ વધુ હોય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિધિવત અંકુશ રાખી શકાતો નથી. અવૈધિક એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું પૂરક છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવા પાછળ ઘણા બધા પરિબળો જવાબદાર છે. દાખલા તરીકે, સામાજિકીકરણની ઈચ્છા, રોજબરોજના એકસરખા કામનો માનસિક થાક વગેરે.

5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર માળખું આવશ્યકપણે આદેશની એકતાનું ઉલ્લંઘન છે. અને તેથી આદેશની એકતાના સિદ્ધાંતને લગતી સંપૂર્ણ શાસ્ત્રીય વિભાવનાઓનું ઉલ્લંઘન થાય છે. મેટ્રિક્સ એ બે પરિમાણીય રચનાની અનુભૂતિ છે જે અધિકારના બે પરિમાણોથી સીધી બહાર આવે છે. એક સામાન્ય કમનું માળખું અને બીજું પ્રોજેક્ટ માળખું. આ બન્ને માળખાના સંયોજનથી ઉદ્ભવતાં વ્યવસ્થાતંત્રને શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે. શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ આધુનિક વ્યવસ્થાતંત્ર છે. બહુવિધ હુકમ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરતું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક પ્રોજેક્ટ મેનેજરને અલગ અલગ પ્રોજેક્ટની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેટલા પ્રોજેક્ટ હોય તેટલા મેનેજરની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. દરેક નિયુક્ત મેનેજરની જવાબદારી પ્રોજેક્ટને સમયસર તેમજ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવાની હોય છે. પ્રોજેક્ટ કાર્ય માટે જરૂરી નિષ્ણાતોના સ્ટાફને જુદાં-જુદાં કાર્ય વિભાગમાંથી પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે. આ રીતે મેળવેલ નિષ્ણાતોને જુદી-જુદી ટુકડીઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. દાખલા તરીકે, સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત, ઉત્પાદન રચના નિષ્ણાત, તકનીકી નિષ્ણાત, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાત વગેરે. આ નિષ્ણાતોને પ્રોજેક્ટ કાર્ય દરમિયાન જે-તે વિભાગમાંથી મેળવવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થતાં જ તેમને તેમના મૂળ વિભાગમાં મોકલી દેવામાં આવે છે. શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનો પ્રવાહ બેવડો હોય છે. જેમ કે જનરલ મેનેજર તરફથી વિવિધ વિભાગોને તેમજ વિવિધ પ્રોજેક્ટના સંચાલકોને ઉપરથી નીચેની તરફ સીધી રેખામાં સત્તાનું વહન કરવામાં આવે છે. દરેક પ્રોજેક્ટ અને પ્રોજેક્ટ મેનેજર સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે. જે માટેના જરૂરી નિષ્ણાતો

જુદાં-જુદાં વિભાગોમાંથી મેળવેલ વ્યક્તિઓ છે. આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રેણિકની રચના થાય છે. જ્યાં ટેકનોલોજી અને કામગીરી બન્ને મહત્વના હોય એવા સંજોગોમાં સમન્વય કરવાનું આવશ્યક બને છે ત્યાં આ પ્રકાર વધુ અનુકૂળ સાબિત થાય છે. તે એક પ્રોજેક્ટ સ્તોત્ર પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, પ્રોજેક્ટની સમય મર્યાદાને પહોંચી વળવા માટે વધુ સારી યોજના અને નિયંત્રણની મંજૂરી આપે છે. પ્રોજેક્ટ મેનેજમેન્ટમાં સમય મુખ્ય મહત્વનો છે અને તેથી તે નિર્ધારિત સમયની અંદર પૂર્ણ થવો જોઈએ. જો કે સંસ્થા ઘણા પ્રોજેક્ટ વિભાગો બનાવી શકતી નથી, તેવી પરિસ્થિતિમાં શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર હેતુ સિદ્ધ કરી શકે છે.

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર



આ ઉપરાંત સમિતિ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર, પેદાશ આધારિત વ્યવસ્થાતંત્ર જેવા વ્યવસ્થાતંત્રનો પણ ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. પંધાના સ્વરૂપ અને કદને ધ્યાનમાં લઈને વ્યવસ્થાતંત્રની પસંદગી અને રચના કરવામાં આવતી હોય છે.

સ્વાધ્યાય

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. સત્તા અને જવાબદારીનો અર્થ સમજાવી તેનો તફાવત સમજાવો.
2. સત્તા, જવાબદારીનો ઉત્તરદાયિત્વ સાથે સંબંધ સમજાવો.
3. વ્યવસ્થાતંત્રના જુદાં-જુદાં પ્રકારો સમજાવો.
4. શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ પરિમાણીય રચનાની અનુભૂતિ છે, સમજાવો.
5. વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનો તફાવત ચર્ચો.
6. કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર વિશે ટૂંકમાં જણાવો.

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના નીચે આપેલ વિકલ્પોમાંથી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ઉત્તર આપો.

1. કયા વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્થાન નકશામાં હોતું નથી ?

(અ) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર	(બ) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
(ક) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર	(ડ) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
2. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કેવી રીતે થાય છે ?

(અ) નિયમથી	(બ) સ્વયંભૂ
(ક) કાયદાથી	(ડ) રિવાજોથી
3. એકમના સંચાલકો નિશ્ચિત ધ્યેયને પાર પાડવા માટે કાર્ય અને વ્યક્તિ વચ્ચેના સંબંધોનું જે માળખું સ્થાપે છે તેને શું કહે છે ?

(અ) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર	(બ) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
(ક) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર	(ડ) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
4. કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો આધાર મુખ્ય કઈ બાબત ઉપર છે ?

(અ) આયોજન	(બ) સંકલન
(ક) અંદાજપત્ર	(ડ) અંકુશ
5. “સંસ્થામાં ઉચ્ચ દરજ્જાનો એ અધિકાર છે કે જેનો વિવેકપૂર્વક ઉપયોગ કરી અન્યને અસર કરતા નિર્ણય લઈ એને અમલી કરવામાં આવે છે.” - આ વ્યાખ્યા કોણે આપી છે ?

(અ) શ્રી વ્હેરિક અને શ્રી કુન્નઝ	(બ) શ્રી સિમોન
(ક) શ્રી હર્લે	(ડ) શ્રી મેક્સ વેબર
6. નીચેનામાંથી કયું વિધાન સત્તા અને જવાબદારી સંબંધિત સાચું છે ?

(અ) સત્તાધિકાર ઉપર તરફ વહે છે, જવાબદારી નીચેની તરફ રહે છે.
(બ) સત્તાધિકાર નીચે તરફ વહે છે, જવાબદારી ઉપરની તરફ રહે છે.
(ક) સત્તાધિકાર નીચે તરફ વહે છે, જવાબદારી પણ નીચેની તરફ રહે છે.
(ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ.
7. મર્યાદિત વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કરતા, મધ્યમ અને મોટા કદના એકમોમાં કયા પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્રનો, બહોળા પ્રમાણમાં ઉપયોગ કરવામાં આવે છે ?

(અ) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર	(બ) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
(ક) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર	(ડ) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
8. નીચેનામાંથી કયું જોડાણ નથી ?

(અ) અભિપ્રેરણા	(બ) જવાબદારી
(ક) સત્તા	(ડ) ઉત્તરદાયિત્વ

9. મેટ્રિક્સ એ કયા બે પરિમાણીય રચનાની અનુભૂતિ છે ?
- (અ) કાર્યમાળખું અને જવાબદારી માળખું
(બ) જવાબદારી માળખું અને સત્તા માળખું
(ક) સત્તા માળખું અને ઉત્તરદાયિત્વ માળખું
(ડ) સામાન્ય કમનું માળખું અને પ્રોજેક્ટ માળખું
10. વ્યવસ્થાતંત્રનો સૌથી જૂનો અને સહેલો પ્રકાર છે.
- (અ) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (બ) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
(ક) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (ડ) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (બ) 2. (બ) 3. (ક) 4. (બ) 5. (અ) 6. (બ) 7. (ક)
8. (અ) 9. (ડ) 10. (બ)

રૂપરેખા :

- 7.1 પ્રસ્તાવના
- 7.2 કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ અને ખ્યાલ
- 7.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્વ
- 7.4 કર્મચારી આયોજન
- 7.5 કર્મચારી આયોજનને અસર કરતા પરિબળો
 - 7.5.1 (અ) આંતરિક પરિબળો
 - 7.5.2 (બ) બાહ્ય પરિબળો
- 7.6 કર્મચારી આયોજનની પ્રક્રિયા
- 7.7 કર્મચારી આયોજનનાં ફાયદા
- 7.8 કર્મચારી આયોજનની મર્યાદાઓ
- 7.9 સ્વાધ્યાય

7.1 પ્રસ્તાવના:-

પશ્ચિમનાં દેશોમાં ઔદ્યોગિકક્રાંતિ થયા પછી ઉદ્યોગો મોટા પાયા પર ઉત્પાદન કરવા લાગ્યા. શરૂઆતના સમયમાં વ્યવસ્થિત કાર્ય પધ્ધતિ, જે મોટા કદના ધંધાને અનુરૂપ હોય, તેનું અસ્તિત્વ જ ન હતું. રૂઢિગત માનસિકતાને લીધે આ ઉદ્યોગોમાં નફાને સૌથી વધુ મહત્વ આપવામાં આવતું હતું. અને ઓછા ખર્ચે ઉદ્યોગ વધુ ઉત્પાદન અને નફો આપે તે હેતુને જ પ્રાથમિકતા આપવામાં આવતી. તેના પરિણામે ઓછા કર્મચારી રાખીને ઉદ્યોગ ચલાવવાની માનસિકતાને લીધે કર્મચારીઓ પ્રત્યે દુર્લક્ષ્ય અને તેમના શોષણનું વાતાવરણ હતું. ધીમે ધીમે કર્મચારીઓ પ્રત્યે એક આગવી ચૂઝ ધરાવતા સંચાલકોને લાગ્યું કે ઉદ્યોગની નફાશક્તિ અને ઉચ્ચ કક્ષાના ઉત્પાદન માટે કર્મચારીઓ પ્રત્યે લાગણીશીલ વર્તન અને પ્રોત્સાહન વ્યવસ્થા બહુ જરૂરી છે. ઉદ્યોગોના અતિ આધુનિક યંત્રો તેમજ કર્મચારીના લીધે વધુ ઉત્પાદન અને સામાનની ઉચ્ચ ગુણવત્તા આપી શકે છે. આ ખ્યાલને લીધે કર્મચારીઓના ફાળાનું મહત્વ સંચાલકો માટે અગત્યનું અંગ બન્યું. તેના માટે કર્મચારી વ્યવસ્થામાં ફેરફારનો વિચાર અસ્તિત્વમાં આવ્યો અને આમાં વૈજ્ઞાનિક ઢબે કર્મચારીઓની ભરતી પસંદગી, બઢતી, તાલીમ અને પ્રોત્સાહન વગેરે અમલમાં આવ્યા.

7.2 કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ અને ખ્યાલ :-

કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલકીય અને બિનસંચાલકીય પ્રવૃત્તિનાં અમલ માટે માનવીય સાધનોને પ્રાપ્ત કરવા અને તેનો વિકાસ કરવા આ કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ માટે માનવીય સાધનોને આકર્ષવા, મેળવવા અને તેમને કાર્યરત કરવાસાથે સંબંધ ધરાવે છે. કર્મચારીઓને વ્યવસ્થાના કાર્યમાં વ્યવસ્થાતંત્રનાં સભ્યોની ગુણવત્તા અને ઉપયોગીતામાં સુધારો લાવવા પર ભાર મુકવામાં આવે છે.

ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરીના મત મુજબ “કર્મચારી વ્યવસ્થા સંતોષકારક અને સંતુષ્ટ મજૂરવર્ગ મેળવવા અને મેળવ્યા પછી તેને ટકાવી રાખવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

કર્મચારી વ્યવસ્થાનું કાર્ય સંચાલનના અન્ય કાર્યો જેટલું જ મહત્વ ધરાવે છે. તે વ્યક્તિ વિકાસની પ્રક્રિયા છે. એકમની સફળતાનો આધાર કર્મચારી કર્મચારીઓની કામ કરવાની શક્તિ અને વૃત્તિ પર

રહેલો છે. કર્મચારી વ્યવસ્થા એ સતત ચાલતું કાર્ય છે. કારણ કે કર્મચારીઓને વ્યવસ્થાતંત્રમાં રાખવા એ પણ સતત પ્રક્રિયા છે.

કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં કાર્યમાં માનવ સાધનો અંગેનાં નીચેનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

- I. આયોજન
- II. ભરતી
- III. પસંદગી
- IV. નોકરી આપવી
- V. તાલીમ અને વિકાસ
- VI. મહેતાણું નક્કી કરવું.
- VII. કાર્યનું મુલ્યાંકન
- VIII. બઢતી
- IX. બદલી
- X. નિવૃત્તિ

7.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્વ :-

કર્મચારી વ્યવસ્થાનું સંચાલનના ક્ષેત્રમાં એક આગવું સ્થાન છે. ઉદ્યોગોના વિકાસની સાથે સાથે તેનું મહત્વ પણ વધતું જ ગયું છે. કહેવાય છે કે, “કર્મચારીઓ વિનાનું વ્યવસ્થાતંત્ર એ આત્મા વગરના હાડપિંજર જેવું છે.” ઉત્પાદનમાં વધારો કરવા માટે યંત્રોની સાથે સાથે કર્મચારીઓ પણ વધુ સારા પરિણામ આપી શકે છે. ધંધાકીય એકમમાં અન્ય પરિભાગોની સરખામણીએ તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પર ભવિષ્યનો આધાર વધુ હોય છે. કર્મચારીઓ એકમનું એકમાત્ર જીવંત સાધન છે. તેમનામાં લાગણી, સ્વમાન આવડત હોશિયારી અને સમાજ જેવા ગુણો હોય છે જેથી તેમને ભૌતિક સાધનોની કક્ષામાં મુકીશકાય નહીં. શ્રી પીગર્સ અને માયસે તો ત્યાં સુધી કહ્યું છે કે, “તમે તમારા માણસોનું ધ્યાન રાખો, તેઓ બાકીની બધી જ બાબતોનું ધ્યાન રાખશે. આમ, કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્વ ઘણું જ છે. જેને નીચે મુજબ સમજાવી શકાય.

- 1) કર્મચારીઓ એકમનું ચાલકબળ છે. ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો સાથે સંતુષ્ટ અને કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓ હોય તો જ ધંધાકીય એકમના ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં સરળતા રહે છે.
- 2) યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થા ધંધાકીય એકમની દરેક પ્રવૃત્તિઓને ગતિશીલ રાખે છે.
- 3) કર્મચારીઓ સંચાલનમાં માનવ શરીરનાં મસ્તિષ્કનું સ્થાન છે. તેમાં કર્મચારીઓ હાથ પગ છે. તેમના વિના એકમની પ્રવૃત્તિઓ થઈ શકે નહીં.
- 4) ભારતના પ્રખર ઉદ્યોગપતિ શ્રી જે.આર.ડી. ટાટા મુજબ “અત્યંત અનુભવી કલ્પનાશીલ અને સંનિષ્ઠ કર્મચારીઓ ધંધાની સૌથી મૂલ્યવાન મિલકત છે. આમાં, કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમની પ્રતિષ્ઠામાં પણ વૃદ્ધિ કરે છે.
- 5) સંચાલનનાં કાર્યો જેમ કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, સંકલન, દોરવણી અને અંકુશ જેવા કાર્યો માટે પણ વ્યવસ્થામાં જરૂરી છે.
- 6) યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થાને કારણે ધંધાકીય એકમમાં સુગમ્યા અને સંતોષકારક વાતાવરણ ઉભું થાય છે.
- 7) માલિક અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધોમાં સંવાદિતા જળવાઈ રહેવાનો કારણ પણ કર્મચારી વ્યવસ્થા જ છે.

7.4 કર્મચારી આયોજન (માનવસંસાધન આયોજન)

કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં કાર્યોમાં સૌથી અગત્યનું કાર્ય એ 'કર્મચારી આયોજન'નું ગણાય છે. પૂરતી સંખ્યામાં યોગ્ય કર્મચારીઓ મળે તો જ ધંધાકીય એકમનું હેતુને સિધ્ધ કરી શકાય. માનવ સંસાધન આયોજનનો હેતુ એ બાબતની ખાતરી કરવાનો હોય છે. કે, વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંપૂર્ણ સ્વતંત્ર અંકુશ હોવા જોઈએ. કર્મચારીઓ આયોજન એ વિવિધ પ્રકારના કર્મચારીઓ મેળવવા માટે સંચાલકો સમયસર નિર્ણય લઈ શકે તે માટે પાયો પૂરો પાડે છે. કર્મચારી આયોજન એ માનવશક્તિની જરૂરીયાત માટેનું અંદાજ સંબંધિતનીતિઓ, વ્યુહરચનાઓ અને કાર્યક્રમો ઘડવા સાથે નિરંતર ધરાવે છે.

શ્રી સ્ટ્રોસ અને સેઈલ્સના મત મુજબ "કર્મચારીઓ આયોજન એ વ્યવસ્થાતંત્રની કર્મચારીઓ અંગેની કાર્ય વ્યવસ્થાઓનો સુગ્રંથિત ખ્યાલ છે. જેને કારણે વ્યક્તિગત સંચાલકો માટે વ્યવસ્થાતંત્રની લાંબાગાળાની જરૂરિયાતો સાથે મેળ બેસતા એવા નિર્ણયો લેવાનું શક્ય બને છે.

શ્રી એ.આર. સ્મિથનાં મત મુજબ " માનવસંસાધન આયોજનમાં માનવબળની માંગ અંદાજવાની માનવશક્તિનો પૂરવઠો અંદાજવાની તથા માંગ અને પૂરવઠાને ઈચ્છિત સંતુલનમાં લાવવાની કાર્યવાહીનો સમાવેશ થાય છે.

શ્રી એચ. ટી. ગ્રેહામના મત પ્રમાણે "ભવિષ્યમાં કેટલા કેવા અને ક્યાંપ્રકારના કર્મચારીઓની જરૂર પડશે અને કેટલે અંશે આ જરૂરિયાત સંતોષી શકાશે તે અંગેનું આધારણ એટલે માનવસંસાધન આયોજન"

7.5 કર્મચારી આયોજનને અસર કરતા પરિબળો

માનવસંસાધનની માંગ અને પૂરવઠાને વિવિધ પરિબળો પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે અસર કરતા હોય છે. જો આ પરિબળોનો કાળજીપૂર્વક અભ્યાસ ન કરવામાં આવે તો માનવસંસાધન આયોજન બિનઅસરકારક તેમજ ખામીયુક્ત નીવડી શકે છે. કર્મચારી આયોજનને અસરકરતા પરિબળો બે પ્રકારના છે.

7.5.1 (અ) આંતરિક પરિબળો

આ પરિબળો મુખ્યત્વે ધંધાકીય એકમની આંતરિક બાબતોને લગતા હોય છે. આ પૈકી કેટલાક નીચે મુજબ છે.

1) કાર્યની જરૂરિયાત :-

કેટલાક પ્રમાણમાં કેવી લાયકાતવાળા કર્મચારીઓની ક્યારે જરૂર પડશે તેનો ખ્યાલ કાર્ય જરૂરિયાત પરથી મેળવી શકાય છે. આ કાર્યની જરૂરિયાત ધંધાના કદ પર આધારિત હોય છે.

2) નાણાકીય સાધનો :-

નવા કર્મચારીઓની ભરતી તાલીમની વ્યવસ્થા વગેરે બાબતોનું આયોજન કરતી વખતે નાણાકીય સાધનોને પણ ધ્યાનમાં લેવા પડે છે.

3) ઉત્પાદન પદ્ધતિ :-

ઉત્પાદનનો અંદાજ માનવશક્તિના પૂરવઠાને અસર કરે છે. ઉત્પાદન પ્રમાણ અને ઉત્પાદન પદ્ધતિનો અભ્યાસ માનવસાધનની માંગ નક્કી કરવા માટે જરૂરી છે. જો ઉત્પાદન પદ્ધતિ શ્રમપ્રધાન હોય તો વધુ કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેવાની અને જો આધુનિક યંત્રોનો ઉપયોગ થતો હોય તો ઓછા પણ વિશિષ્ટ કુશળતાવાળા કર્મચારીઓની જરૂરિયાત રહેવાની

4) વેચાણનાં પ્રશ્નો :-

વેચાણ પદ્ધતિઓ ધ્યાનમાં રાખી વેચાણ કર્મચારીઓની કેટલી જરૂર પડશે. તેનો અંદાજ મેળવી શકાય છે. ઉત્પાદન અને વેચાણ બંને પ્રવૃત્તિઓ અલગ છે. તેથી તેમની જરૂરિયાતોનો પણ અલગથી જ વિચાર કરવો પડે.

5) મજૂર -ફેરબદલીનું પ્રમાણ :-

કર્મચારીઓની હેરફેર ઓછી રહે અને નવી ભરતીની આવશ્યકતા ઘટે તે પ્રકારની નીતિ ઉચ્ચ સંચાલકોની હંમેશા હોય છે. મજૂર ફેરબદલીનો દર ઘટાડીને કાર્ય વધુ અસરકારક રીતે કરી શકાય છે.

7.5.2 (બ) બાહ્ય પરિબળો :-

ધંધાકીય એકમની બહારના એવા પરિબળો જેના પર એકમના સંચાલકોનો અંકુશ નથી હોતો તેને બાહ્ય પરિબળો કહેવાય છે. કર્મચારી આયોજનને નીચે મુજબનાં બાહ્ય પરિબળો અસર કરે છે.

1) ટેકનોલોજી પરિબળો :-

નવી શોધખોળનાં કારણે વર્તમાન ટેકનોલોજીમાં સતત ફેરફાર થતાં રહે છે. જેને કારણે કર્મચારીની જરૂરિયાતમાં પણ ફેરફાર રહે છે. ઉત્પાદન પધ્ધતિમાં પાવર, માલસામાન વગેરેમાં ફેરફાર માનવશક્તિ આયોજન પર નોંધપાત્ર અસર કરે છે.

2) સામાજિક પરિબળો :-

વસ્તીનું વલણ, શિક્ષણ, સામાજિક ગતિશીલતા, વય માળખું, સરેરાશ કુટુંબ કદ, રોજગારી વગેરે બાબતો માનવ સાધનની પર્યાપ્તતાપર અસર કરે છે. શિક્ષણનું પ્રમાણ જોતા કેવી કુશળતાવાળા કર્મચારીઓ પ્રાપ્ત થઈ શકે. તેનો અંદાજ મેળવી શકાય છે. સામાજિક ગતિશીલતા એટલે કે કર્મચારીની એક સ્થળેથી બીજા સ્થળે સ્થાયી થવાની તૈયારીનાં લીધે પણ માનવશક્તિનું આયોજન થઈ શકે છે. વસ્તીનું પ્રમાણ જે દેશમાં વધુ હોય તે દેશમાં કર્મચારીની પ્રાપ્યતા વધુ હોઈ શકે છે. બેરોજગારીની પ્રમાણ ધ્યાનમાં લઈ કામદાર પૂરવઠાનો અંદાજ મેળવી શકાય છે.

3) આર્થિક પરિબળો :-

આર્થિક અંતરમાં સતત ફેરફારો થતાં હોય છે. તેજ- મંદીના તબક્કાનાં આધારે માનવસંસાધનનો આયોજન થવું જોઈએ. દા.ત. તેજના સમયમાં ચીજવસ્તુની માંગમાં વધારો થવાથી વધુ ઉત્પાદન માટે વધુ કર્મચારીઓની જરૂરિયાત પડશે. આમ, આયોજનકારે અર્થતંત્રના દરેક તબક્કે તેજ-મંદીનું ક્યું પાસું ચાલતું હોવાની શક્યતા છે. તેનો વિચાર કરવો પડે. ઘણીવાર અમુક મુદત દરમિયાન અમુક કૌશલ્યવાળા કર્મચારીની અછત વતરશે એવી ગણતરી હોય તો અગાઉથી જ તેના માટે પાસ આયોજન થઈ શકે છે.

4) રાજકીય પરિબળો :-

વિદેશનીતિ ઔદ્યોગિક કાયદાઓ અને નાણાકીય નીતિ ઔદ્યોગિકકાયદાઓ અને નાણાકીય નીતિ આ ત્રણેય પ્રકારના રાજકીય પરિબળો ધંધાને અસર કરે છે. બીજા દેશો સાથે આપણા દેશની સરકાર કેવા સંબંધો રાખે છે તેની દેશના ઉદ્યોગો પર અસર થાય છે. દા.ત. સરકાર સ્વદેશી વસ્તુઓનો આગ્રહ રાખે છે. અથવા અમુક પ્રકારનો ધંધાઓમાં વિદેશો સાથે સહકાર કરવાનું નક્કી કરે છે વગેરે. ઔદ્યોગિક કાયદાઓ જેમ કે તાલીમ, વેતન દર, મજૂર કાયદાઓ, એપ્રેન્ટીસ ધારો વગેરેની અસર પણ માનવસંસાધન પર થાય છે. સરકારની નાણાકીય કે રાજકોષીય નીતિ પણ માનવ સંસાધનનાં માંગ-પૂરવઠાને અસર કરતી હોય છે. ભારતમાં પછાતવર્ગ માટે નોકરીમાં અનામત રાખવાનું વલણ વગેરે વલણ વગેરે માનવસંસાધનની પ્રાપ્તિ તેમજ તેની ગુણવત્તા પર અસર કરે છે.

7.6 કર્મચારી આયોજનની પ્રક્રિયા

ધંધાકીય એકમની દરેક પ્રવૃત્તિઓ માટે કેટલા અને કેવા પ્રકારના કર્મચારીઓની જરૂર પડશે, ક્યાંથી આ કર્મચારી પ્રાપ્ત થશે, ક્યારે પ્રાપ્ત થશે વગેરે પ્રશ્નોની વિચારણા કરી યોગ્ય યોજના બનાવવી એટલે “માનવસંસાધન આયોજન પ્રક્રિયા” આ પ્રક્રિયા હેઠળ કુલ છ તબક્કાઓ છે.

- I. ધંધાનું ધ્યેય નક્કી કરવું
- II. વર્તમાન માનવસંસાધનની માહિતી એકત્ર કરવી

- III. અસર કરતા પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો.
- IV. માનવસંસાધનની માંગનું અંદાજ લગાવવું.
- V. માનવસંસાધનના પુરવઠાનું અંદાજ મેળવવું
- VI. જરૂરી યોજના તૈયાર કરવી

આ દરેક તબક્કાની વિગતવાર ચર્ચા કરીએ;

I. ધંધાનું ધ્યેય નક્કી કરવું

ધંધાનું ધ્યેય ખુબ જ સ્પષ્ટ હોય તેમ રજૂ થવું જોઈએ. ધંધાનું અસ્તિત્વ કયા ધ્યેય માટે થયું છે તે જાણીને જ આયોજન કરી શકાય. ક્યારે, કેટલા અને કેવા પ્રકારના કર્મચારીઓ જોઈએ તેનો ત્યારેજ ખ્યાલ આવી શકે જ્યારે કયા હેતુઓ કેટલા સમયમાં સિદ્ધ કરવાના છે તેની સ્પષ્ટતા હોય. હેતુ/ ધ્યેયકર્મચારીની માંગ નક્કી કરે છે. અને કર્મચારી પુરવઠો એ હેતુ/ધ્યેય પર અસર કરે છે. દા.ત. જો ચોક્કસ પ્રકારના કર્મચારીઓ પ્રાપ્ત ન થતા હોય ત્યારે ધંધાના વિકાસને અંકુશમાં રાખવો હિતાવહ છે.

II. વર્તમાન માનવસંસાધનની માહિતી એકત્ર કરવી

ધંધાકીય એકમમાં વર્તમાનમાં માનવસાધન કેવા અને કેટલા છે તે જાણવું ખુબ જ જરૂરી હોય છે. આ માટે નીચેની પદ્ધતિઓ પ્રચલિત છે.

• **માનવશક્તિની ગણતરી :-** એકમના દરેક ખાતામાં કુલ કેટલા કર્મચારીઓ કામ કરે છે તેની ચોક્કસ સમયે નિયમિત રીતે ગણતરી કરવી એટલે માનવશક્તિની ગણતરી. આ ગણતરીમાં નીચે મુજબના વિવિધ આધારો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

- દરેક ખાતાવાર કર્મચારીઓની સંખ્યા
- સ્થળ પ્રમાણે (જ્યાં ધંધાની જુદી જુદી જગ્યાએ શાખા કે કારખાના હોય)
- તાલીમનો ખર્ચ કેટલો આવશે ?
- વેતન ચૂકવણી કયા આધારે થાય છે ?
- અન્ય કંપનીનાં સંદર્ભમાં આપનું વેતન વાજબી છે કે નહીં ?
- મજૂર ફેરબદલી દર કેટલો છે અને તેના કારણો શું છે ?

III. અસર કરતા પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો.

માનવસંસાધનનું આયોજન કરતી વખતે તેને અસર કરતા પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો જરૂરી છે. આ પરિબળોને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય છે.

(અ) આંતરિક પરિબળો

(બ) બાહ્ય પરિબળો

(અ) આંતરિક પરિબળો :- જે પરિબળો ધંધાકીય એકમની અંદરના હોય અને જેના પર સંચાલકની અંકુશ હોય તેને આંતરિક પરિબળો કહેવાય છે. આમા સંચાલકોની નીતિ વ્યવસ્થાતંત્રનો પ્રકાર, વર્તમાન કર્મચારીઓની માહિતી, એકમના યંત્રો, ભવિષ્યની યોજનાઓ, તાલીમ વ્યવસ્થા, સંકલન અને અંકુશનો વિસ્તાર વગેરે પરિબળોની વિચારણા કરવી જરૂરી હોય છે.

(બ) બાહ્ય પરિબળો :- સરકારની નીતિ, મજૂર કાયદાઓ, ફેશનનું વલણ, ટેકનોલોજીમાં ફેરફાર, મજૂર સંઘો, બેરોજગારીનું પ્રમાણ, વ્યાપારચક્ર, સ્થાનિક રીત-રિવાજો અને રૂઢિઓ વગેરે પરિબળો જે એકમની બહારના હોય છે અને સંચાલકોનો અંકુશ આ તમામ પરિબળોની ચર્ચા કરવી જરૂરી હોય છે.

iv) માનવસંસાધનની માંગનું અંદાજ લગાવવું.

ધંધાકીય એકમે નક્કી કરેલા હેતુઓ સિધ્ધ કરવા ચોક્કસ સમયમાં કેટલા કામદારોની જરૂર પડશે તેનો અંદાજ મૂકવો જરૂરી છે. આ અંદાજ બે દ્રષ્ટીએ થઈ શકે

- (અ) કુલ કેટલા માનવસંસાધનની માંગ એકમમાં રહેશે?
- (બ) એકમના દરેક વિભાગમાં કેટલા માનવસાધનોની જરૂર પડશે ?

માનવસંસાધનની કુલ માંગ અંદાજવા માટે i) ઉત્પાદન વિશ્લેષણ. ii) ઉત્પાદકતા. iii) વિકાસ અને વિસ્તૃતિકરણની બાબતો. iv) ટેકનીકલ બાબતો પરિબળો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

જ્યારે વિભાગીય માનવસંસાધનનો અંદાજ મેળવતી વખતે i) કાર્યભાર વિશ્લેષણ. ii) ગેરહાજરીનું પ્રમાણ. iii) મજૂર ફેરબદલી દર. iv) તાલીમ વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.

v) માનવસંસાધનના પુરવઠાનું અંદાજ મેળવવું

માનવસંસાધનની માંગનું અંદાજ મેળવી લીધા પછી તેના પૂરવઠાનો અંદાજ કરવામાં આવે છે. આ પુરવઠો બે સ્થળેથી મળી શકે

- (અ) આંતરિક પુરવઠો
- (બ) બાહ્ય પુરવઠો

(અ) આંતરિક પુરવઠો:- વર્તમાન કર્મચારીનું પ્રમાણ બઢતી બઢલી નિવૃત્તિ કે છૂટા કરવા અંગેની તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં લઈ કર્મચારી સ્થિરતાનો દર અને મજૂર ફેરબદલીનો દર શોધવામાં આવે છે. આ આંકડાકીય પ્રક્રિયા છે જેમાં નીચેના સૂત્રોનો ઉપયોગ થાય છે.

$$\text{મજૂરસ્થિરતાદર} = \frac{\text{૧વર્ષનીનોકરીવાલાકામદારો}}{\text{સરેરાશકામદારો}} \times ૧૦૦$$

$$\text{મજૂરફેરબદલીદર} = \frac{\text{કંપનીછોડીગયેલકામદારો}}{\text{સરેરાશકામદારો}} \times ૧૦૦$$

(બ) બાહ્ય પૂરવઠો :- કર્મચારીઓના પુરવઠા માટે વિવિધ બાહ્ય સ્થાનોથી સંપર્ક સાધી શકાય છે. જેમ કે મજૂર સંઘો, શૈક્ષણિક કે ટેકનીકલ સંસ્થાઓ, રોજગારી વિનિમય કચેરીઓ અને કોન્ટ્રાક્ટરો વગેરે બાહ્ય પુરવઠાનો અંદાજ મેળવતી વખતે અંદાજ મેળવતી વખતે આયોજનકારે વસ્તી ગીચતા, મજૂર કાયદાઓ, સરકારની નીતિઓ, બેરોજગારીનું પ્રમાણ, વાહન વ્યવહારની સગવડતા વગેરે પરિબળોનું પણ ધ્યાન રાખવું જોઈએ.

VI. જરૂરી યોજના તૈયાર કરવી:-

ધંધાકીય એકમમાં ઓછા ખર્ચે યોગ્ય કર્મચારીની ભરતી તેમજ તેમની યોગ્ય જાળવણી થઈ શકે તે માટેની તમામ બાબતોનો સમાવેશ માનવસંસાધન યોજનામાં થઈ જાય છે. આ યોજના તૈયાર કરવા માટે નીચેના ચાર મુખ્ય આધારો છે જે તમામ પ્રવૃત્તિને આવરી જે છે.

(અ) માનવશક્તિનો ઉપયોગ :- આ આધારની અંદર ઉત્પાદકતા કઈ રીતે વધારવી અને કાર્ય જરૂરિયાતો નક્કી કરવી જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

(બ) માનવશક્તિનો પુરવઠો:- આ આધાર હેઠળ ભરતી, બઢતી, બઢલી, નવી નિમણૂંકકે છૂટા કરવા જેવી બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

(ક) માનવશક્તિની તાલીમ :- કર્મચારીઓ માટે પ્રારંભિક કે પ્રાથમિક તાલીમ, ચાલુ તાલીમ, વિકાસ કાર્યક્રમોનું ઘડતર વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

(ડ) માનવશક્તિ અંગે નીતિ ઘડતર :- નોકરીની શરતો, વાટાઘાટો અને ઔદ્યોગિક સંબંધોજેવી

બાબતો આવરી લેવાય છે.

આ રીતે સમગ્ર પ્રવૃત્તિ હાથ ધરતી વખતે આયોજનકારે અન્ય ઔદ્યોગિક એકમની સ્થિતિ, કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ, કર્મચારીઓની માંગ અને પુરવઠાની સમતુલા, કર્મચારી સંતોષ વગેરે બાબતોની પણ ખાસ તકેદારી રાખવી જોઈએ. જેથી ભવિષ્યમાં સુધારાનાં પગલાં લેવા હોય તો તે સરળતાથી લઈ શકાય.

7.7 કર્મચારી આયોજનનાં ફાયદા :-

માનવસંસાધન આયોજનનું મહત્વ ધીમે ધીમે વધતું જઈ રહ્યું છે. તેનું કારણ તેનાથી થતા ફાયદા. કર્મચારી આયોજન નીચેના લાભો આપી શકે છે.

I. કાર્યક્ષમતામાં વધારો:- કર્મચારી આયોજનના કારણે માનવશ્રમનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બને છે. કામદાર આગસુ બનવાની શક્યતા નહીવત રહે છે. કર્મચારીઓને યોગ્ય તાલીમ વગેરે આપી માનવસંસાધન વધુ કાર્યક્ષમ બનાવી શકાય છે.

II. કર્મચારીઓમાં ઊંચો જુસ્સો :- વર્તમાન કર્મચારીઓને તાલીમ આપી ભાવી ઊંચા હોદ્દા માટે તેમને પ્રેરણા અપાય છે. જેથી તેમનો જુસ્સો ઊંચો રહે. આ એક મનોવૈજ્ઞાનિક અસર છે. જેના પરિણામો ખુબ જ ઈચ્છનીય હોય છે.

III. માનવસંસાધનનો બગાડ ઘટે છે :- જો કર્મચારી આયોજન ન કરવામાં આવ્યું હોય તો યોગ્ય વ્યક્તિને યોગ્ય કાર્ય સોંપી શકાતું નથી અને કદાચ એવું પણ બને એ એક કાર્ય માટે વધુ કર્મચારીઓ ભેગા થઈ ગયા હોય ને અમુક કાર્ય માટે કર્મચારી જ ન મળે. આ તમામ તકલીફોના કારણે માનવસંસાધનનો બગાડ થાય છે જે યોગ્ય માનવસંસાધન આયોજન દ્વારા જ અટકાવી શકાય છે.

IV. ખર્ચ પર અંકુશ:- દરેક કામદારને સરખા પ્રમાણમાં કાર્યભારની વહેંચણી થઈ હોય તો ઉત્પાદન પડતર ઘટે છે. બીજું વૈજ્ઞાનિક ઢબે કર્મચારીઓની ભરતી કરવાના પ્રસંગો ઘટે છે. પરિણામે ભરતી ખર્ચ ઘટે છે. મજૂરી ખર્ચ ઘટાડવા માનવસંસાધન આયોજન ઉપયોગી નીવડે છે.

V. લાંબાગાળાની યોજનાઓનાં અમલ માટે ઉપયોગી:- માનવસંસાધન આયોજનના કારણે લાંબાગાળાની યોજનાઓનો અમલ માટે જરૂરી કૌશલ્યોવાળા કર્મચારીએ પૂરતી સંખ્યામાં મળી રહેશે તેની ખાતરી કરી શકાય છે. પરિણામે યોજનાઓના અમલની નિશ્ચિતતા શક્ય બને છે. અને તેમાં જરૂરી પગલા લેવામાં આગળ વધી શકાય છે.

VI. માંગ-પુરવઠા વચ્ચે સમતુલા :- યોગ્ય આયોજનને પરિણામે કામદારોની સંખ્યામાં અછત કે જરૂર કરતા વધારો જેવી સમસ્યાઓ વર્તાતી નથી. આમ માંગ અને પુરવઠા વચ્ચે સમતુલા માનવસંસાધન આયોજનના લીધે જ જળવાઈ રહે છે.

VII. ધારાકીય જોગવાઈઓનું પાલન:- મજૂર કાયદા, એપ્રેન્ટિસ ધારો વગેરેની જોગવાઈઓની મર્યાદામાં રહીને પ્રવૃત્તિ કરવા માટે કર્મચારી આયોજન જરૂરી ગણાય છે.

7.8 કર્મચારી આયોજનની મર્યાદાઓ :-

માનવસંસાધનનાં મહત્વ અને ઉપયોગીતા સાથે સૌ સંમત છે. છતાં તેની નીચેની મર્યાદાઓ પણ ખ્યાલમાં રાખવી જોઈએ.

I. ચોક્કસ અંદાજ મુશ્કેલ છે :- માનવસંસાધન આયોજન માટે વિવિધ પરિબલોનો અભ્યાસ કર્યા બાદ કર્મચારીઓની માંગ અને પુરવઠાનો અંદાજ બાંધવામાં આવે છે. વાસ્તવમાં આ પરિબલો સ્થિર હોતા નથી. ભવિષ્યમાં કેવા ફેરફારો થશે તેનું ચોક્કસ અનુમાન બાંધવું શક્ય નથી. જો પરિબલોમાં ફેરફારો થાય તો ભાવી અંદાજો ખોટા પડવાની શક્યતા વધુ રહે છે. તેથી જ માનવસંસાધન આયોજન માટે ચોક્કસ અંદાજો બાંધવા મુશ્કેલ છે.

II. માહિતીનો અભાવ :- માનવસંસાધન આયોજન અંગે કર્મચારીઓને લગતી માહિતી પૂરતા પ્રમાણમાં પ્રાપ્ય હોવી જોઈએ. આંતરિક પરિબળો અંગે સરળતાથી માહિતી મળી શકે છે. પરંતુ બાહ્ય પરિબળો અંગે ચોક્કસ અને ઝડપી માહિતી મેળવવી મુશ્કેલ છે. આમ, માહિતીની અપ્રાપ્યતાના લીધે આયોજનમાં અનેક અવરોધો ઉપસ્થિત થઈ શકે છે.

III. ઉચ્ચ સંચાલકોના સહકારનો અભાવ :- રૂઢિચુસ્ત સંચાલકો આયોજનમાં રસ લેતા નથી. કેમ કે ઘણીવાર એવું બને છે કે જો દેશમાં બેરોજગારીનું પ્રમાણ વધુ હોય અને વિપુલ પ્રમાણમાં માનવસંસાધન પ્રાપ્ય હોય તો આવા આયોજનની કોઈ જરૂર રહેતી નથી. આમ ઉચ્ચ સંચાલકોના સહકારના અભાવે આયોજન સફળ થઈ શકે તેમ નથી.

IV. ખર્ચાળ પદ્ધતિ :- માનવસંસાધન આયોજનમાં વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ કરવી પડે છે. આ તમામ પ્રવૃત્તિઓ સમય અને નાણા માંગી લે છે. જેથી કહી શકાય કે કર્મચારી આયોજન એ એક ખર્ચાળ પદ્ધતિ છે.

V. આંકડાકીય રજૂઆતમાં મુશ્કેલી :- કર્મચારી આયોજનમાં કર્મચારીઓ અંગેની માહિતી એકત્ર કર્યા પછી તેનું વિશ્લેષણ કરાય છે. માહિતીનું વિશ્લેષણ આંકડાકીય રજૂઆતથી થતું હોય છે. કર્મચારીનો જુસ્સો, કાર્યક્ષમતા, ઉત્પાદકતા, કાર્ય પ્રત્યેના વલણો વગેરેના માપદંડો આંકડાકીય રીતે નક્કી કરવા કે રજૂ કરવા મુશ્કેલ હોય છે.

ઉપરોક્ત મર્યાદાઓ અને જોખમો છતાં બિલકુલ આયોજન નહીં કરવા કરતા માનવસાધનનું આયોજન કરવું હિતાવહ છે કારણ કે આયોજનનું જેમ જેમ અનુભવ વધશે. તેમાં ચોક્કસતાનું પ્રમાણ વધશે.

સ્વાધ્યાય

1. કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ આપી તેનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ રીતે સમજાવો .
2. કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરો.
3. કર્મચારી આયોજન એટલે શું ? તેને અસર કરતા પરિબળોની ચર્ચા કરો.
4. કર્મચારી આયોજનની વિવિધ (પ્રક્રિયા) સમજાવો.
5. કર્મચારી આયોજનનાં ફાયદા સમજાવો.
6. કર્મચારી આયોજનની મર્યાદાઓ સમજાવો.
7. નીચેના વિધાનો ટૂંકમાં સ્પષ્ટ કરો :-
 - a. કર્મચારી આયોજન સંચાલકો માટે ફાયદાકારક છે.
 - b. માનવસંસાધન આયોજન એ કારકિર્દી આયોજન માટેની પૂર્વ શરત ગણાય.
 - c. કર્મચારી આયોજન ઉત્પાદનના સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બનાવે છે.
 - d. માનવ સંસાધન આયોજનની મર્યાદાઓ તેની આંતરિક ખામીને આભારી નથી.
 - e. કર્મચારી આયોજન જો ન કરવામાં આવે તો ધ્યેય સિધ્ધિ શક્ય નથી.

બહુવૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબ આપો.

1. કર્મચારી વ્યવસ્થામાં નીચે પૈકી શેનો સમાવેશ થતું નથી. ?

A. આયોજન	B. ભરતી
C. બઢતી	D. કંપનીનું ધ્યેય
2. નીચે પૈકી કયું પરિબળ આંતરિક પરિબળ છે. ?

A. ટેકનોલોજીકલ પરિબળ	B. આર્થિક બાબતો
C. ઉત્પાદન પદ્ધતિ	D. સામાજિક બાબતો

3. નીચે પૈકી કયું પરિભળ બાહ્ય પરિભળ છે. ?
 A. કાર્યની જરૂરિયાત B. રાજકીય પરિભળ
 C. મજૂર ફેરબદલી દર D. વેચાણના પ્રશ્નો
4. કર્મચારી આયોજનની પ્રક્રિયા ક્રમ ગોઠવો.
 I. જરૂરી યોજના તૈયાર કરવી II. વર્તમાન માનવસંસાધનનીમાહિતી એકત્ર કરવી.
 III. ધંધાનું ધ્યેય નક્કી કરવું. IV. માનવસંસાધન પુરવઠાનો અંદાજ અંદાજ કરવો.
 V. અસર કરતા પરિભળોનો અભ્યાસ કરવો.
 A. ii- iii- v- vi-iv-i B. v-vi-ii-i-iii-iv
 C. iii-ii-vi-v-iv-i D. i-ii- iii-iv-vi-v
5. મજૂર ફેરબદલી દર કેવો હોવો હિતાવહ છે ?
 A. ઓછો B. વધુ
 C. સ્થિર D. ઉપરોક્તમાનું કોઈ નહીં
6. નીચે પૈકી કયું કર્મચારી આયોજન માટે લાભ નથી.?
 A. ખર્ચ પર અંકુશ B. કર્મચારીઓમાં ઊંચો જુસ્સો
 C. કાર્યક્ષમતામાં વધારો D. ચોક્કસ અંદાજમાં મુશ્કેલી
7. ઉદ્યોગની નફાશક્તિ અને ઉચ્ચકક્ષાના ઉત્પાદન માટે શું જરૂરી છે.?
 A. કર્મચારી પ્રત્યે લાગણીશીલ વર્તન B. પ્રોત્સાહન વ્યવસ્થા
 C. 'અ' અને 'બ' બંને D. કર્મચારીને છુટા કરવા.
8. કર્મચારીઓ વિનાનું વ્યવસ્થાતંત્ર એ આત્મા વગરના જેવું છે.
 A. હાડપીજર B. પ્રાણ
 C. ઉપરોક્ત કોઈ નહીં
9. કર્મચારીઓ ધંધાની સૌથી મૂલ્યવાન છે.
 A. જવાબદારી B. મિલકત
 C. મૂડી D. ઉપરોક્ત કોઈ નહીં
10. નીચે પૈકી કયું સામાજિક પરિભળ નથી.
 A. રોજગારી B. શિક્ષણ
 C. વ્યાપારચક્ર D. વસ્તી
11. નીચે પૈકી કયું કૌશલ્યની ગણતરી માટે જરૂરી નથી ?
 A. પગારધોરણ B. શૈક્ષિક લાયકાતો
 C. ભૂતકાળનો અનુભવ D. તાર્કિક વલણો

બહુવૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબ આપો.

1. કાર્યના વિવિધ પાસાઓનો અભ્યાસ કરવો એટલે જ
 A. કાર્ય આયોજન B. કાર્ય વિશ્લેષણ
 C. કાર્ય જરૂરિયાત D. કાર્ય મૂલ્યાંકન
2. કાર્ય વિશ્લેષણમાં શેનો સમાવેશ થાય છે.
 A. કાર્ય વર્ણન B. કાર્ય સ્પર્ષીકરણ

- C. કાર્ય મૂલ્યાંકન
D. ઉપરોક્ત બધાનું
3. “કાર્ય મૂલ્યાંકન ફક્ત કાર્યનું જ મૂલ્યાંકન કરે છે, વ્યક્તિનું નહી” આ વાક્ય
.....
A. સાચું છે. B. ખોટું છે.
C. કહી શકાય નહીં D. ઉપરોક્તમાંથી કોઈ નહીં
4. એ કોઈ ખાસ કાર્ય માટેની ફરજો અને જરૂરિયાતો દર્શાવતી
લેખિત નોંધ છે.
A. કાર્ય મૂલ્યાંકન B. કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ
C. કાર્ય વર્ણન D. ઉપરોક્તમાનું કોઈ નહીં

: રૂપરેખા :

- 8.1 પ્રસ્તાવના
- 8.2 કાર્યવિશ્લેષણનો અર્થ અને વ્યાખ્યા
- 8.3 કાર્યવિશ્લેષણનો ખ્યાલ
 - 8.3.1 કાર્યવર્ણન
 - 8.3.2 કાર્યજરૂરિયાતો (કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ)
 - 8.3.3 કાર્યમૂલ્યાંકન
- 8.4 કાર્યવિશ્લેષણની પ્રક્રિયા
- 8.5 સ્વાધ્યાય

8.1 પ્રસ્તાવના :-

કોઈ પણ ધંધાકીય એકમમાં પ્રાથમિક મહત્વનું કાર્ય રોજગારીને લગતું હોય છે. યોગ્ય લાભકાતવાળા માણસો યોગ્ય સંખ્યામાં યોગ્ય સમયે મેળવીને તેમને યોગ્ય જગ્યાએ ગોઠવવાએ મહત્વનું કાર્ય છે. જો આ કાર્યમાં ક્યાશ રહેશે તો કર્મચારી ધંધાની મિલકત બનવાને બદલે જવાબદારી બની જશે. કેવી લાભકાતવાળા કર્મચારીઓની જરૂર પડશે તેનો ત્યારે જ ખ્યાલ આવી શકે જ્યારે કાર્ય કેવા સ્વરૂપનું છે તેનો ખ્યાલ હોય, આ માટે કાર્યના વિવિધ પાસાઓનો અભ્યાસ કરવો પડે જેને કાર્યવિશ્લેષણ કહેવાય. કાર્ય વિશ્લેષણ કાર્યમાં પડતી મુશ્કેલીઓ ધ્યાનમાં રાખી કાર્યજરૂરિયાત નક્કી કરે છે, અને તે મુજબ યોગ્ય લાભકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની ભરતી કરે છે. આ સિવાય કર્મચારીનો સંતોષ, ઉત્સાહ અને જુસ્સો વધે તે માટે સતત કાર્યમૂલ્યાંકન અને કર્મચારી ગુણાંકનની પદ્ધતિઓનો પણ સમાવેશ કરે છે. આ રીતે કાર્યવિશ્લેષણ દરેક કાર્યમાં માનવશ્રમની જરૂરિયાતયંત્રો, સાધનસામગ્રી, ટેકનીકલ જ્ઞાન, સમય, વિશિષ્ટીકરણ, ભૌતિક વાતાવરણ વગેરેનો ચોક્કસ પરિચય કરાવી આપે છે.

8.2 કાર્યવિશ્લેષણનો અર્થ અને વ્યાખ્યા :-

ધંધાકીય એકમનાં કોઈપણ કાર્ય કરવા માટે કર્મચારીમાં કેવા પ્રકારની શૈક્ષણિક, શારીરિક અને માનસિક લાભકાતની જરૂર પડશે. તેનો ખ્યાલ મેળવવા જ્યારે તે કાર્ય અંગેનાં વિવિધ પાસાઓનો અભ્યાસ કરવો જ પડે તેને “કાર્યવિશ્લેષણ” કહેવાય. આમ, કરવાથી કાર્યમાં પડતી મુશ્કેલીઓનો તથા અન્ય જરૂરિયાતોનો સંચાલકો અગાઉથી ખ્યાલ મેળવી શકે છે.

1. શ્રી મિલ્ટન પ્લમના મત પ્રમાણે “કાર્યવિશ્લેષણ એટલે કાર્યનાં વિવિધ અંગોનું ચોક્કસાઈપૂર્વકનું અધ્યયન.”
2. ઈ.બી.ફ્લીપોના મત પ્રમાણે “કાર્યવિશ્લેષણ એ એવી પ્રક્રિયા છે જે દ્વારા કાર્ય માટેની ખાસ બાબતો મેળવવામાં આવે છે તે ચોક્કસ કાર્યની ક્રિયાઓ અને જવાબદારીઓની માહિતીનો ઊંડાણપૂર્વકનો વ્યવસ્થિત અભ્યાસ છે.”
3. શ્રી ડેલ યોડરના મત પ્રમાણે “કાર્યવિશ્લેષણ એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં કર્મચારીનાં વ્યક્તિગત ગુણોના સંદર્ભમાં તમામ માહિતીઓ શોધીને વ્યવસ્થિત રીતે નોંધવામાં આવે છે.”
4. અમેરિકન રાષ્ટ્રીય કર્મચારી એસોસિએશનના મત મુજબ “કાર્યવિશ્લેષણ એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જે કાર્યના જુદા-જુદા ઘટકોની સ્થાપના કરવામાં અને તે કાર્ય યોગ્ય રીતે કરી શકાય તે માટે જરૂરી માનવગુણો નક્કી કરવામાં પરિણમે છે.”

સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો માનવશક્તિ આયોજનના એક ભાગરૂપે વ્યવસ્થાતંત્રમાં “કાર્યવિશ્લેષણ થવું જોઈએ, જેનાથી જુદા-જુદા કાર્યો માટે જરૂરી લાયકાતો, કુશળતા અને અનુભવ નક્કી કરી શકાય. ટૂંકમાં કાર્યવિશ્લેષણમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે:

- 1) દરેક કાર્યની ફરજ અને જવાબદારીની દ્રષ્ટીએ જાણકારી મેળવવી
- 2) કાર્યનું સ્વરૂપ અને સ્થિતિ નક્કી કરવી
- 3) દરેક કાર્ય માટેની જરૂરિયાતો નક્કી કરવી.

આમ, કાર્યવિશ્લેષણમાં પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ કે પ્રશ્નાવલી દ્વારા કાર્ય અંગે વિવિધ માહિતી મેળવી તેનું પૃથ્થકરણ કરવામાં આવે છે. જેથી કેવી લાયકાતવાળા કર્મચારીની જરૂર પડશે તે નક્કી કરી શકાય છે.

8.3 કાર્યવિશ્લેષણનો ખ્યાલ :-

કાર્યવિશ્લેષણની અંદર ત્રણ મહત્વના મુદ્દાઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

- 1) કાર્યવર્ણન (Job description)
- 2) કાર્યજરૂરિયાતો કે કાર્યની સ્પષ્ટતા/સ્પષ્ટીકરણ (Job specification)
- 3) કાર્યમૂલ્યાંકન (Job evaluation)

8.3.1 કાર્યવર્ણન (Job description):-

ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતાં કર્મચારીઓને જો કાર્ય અંગેની જરૂરી માહિતીઓ, તેમાં રહેલી જવાબદારીઓ, ફરજોનું વર્ણન, બુદ્ધિચાતુર્ય, તાલીમની જરૂરિયાત અને કેવી પરીસ્થિતિમાં કાર્ય કરવાનું છે, એનો ખ્યાલ ન હોય તો કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્ય અંગે સંઘર્ષ પેદા થઈ શકે છે. પરિણામ સ્વરૂપે કાર્ય અવરોધાશે અને એકમને તેનો અંતિમ હેતુ સિદ્ધ કરવામાં વિલંબ થશે. આમ ન થાય તે માટે “કાર્યવર્ણન” જરૂરી છે.

સામાન્ય અર્થમાં “કાર્યવિશ્લેષણ દ્વારા એકત્રિત કરવામાં આવેલી કાર્યને લગતી માહિતીની મુદ્દાસર લેખિત રજૂઆત કરવી એટલે કાર્યવર્ણન”

- 1) સ્કોટ ક્લોથિયર અને સ્પ્રિમલ ના મત મુજબ “કાર્યવર્ણન એ કોઈ ખાસ કાર્ય માટેની ફરજો જવાબદારી અને જરૂરિયાત દર્શાવતી લેખિત નોંધ છે.”
- 2) ઈ.બી.ફલીપોના મંતવ્ય મુજબ “કાર્યવર્ણન એ કોઈપણ ખાસ કાર્ય કરવા માટે ફરજો અને જવાબદારીની વ્યવસ્થિત અને વાસ્તવિક માહિતી છે.”

આમ કાર્યવર્ણન એ કાર્યવિશ્લેષણ દ્વારા એકત્રિત થયેલી કાર્ય અંગેની માહિતીનો લેખિત ટૂંકસાર છે. આના કારણે કર્મચારીની પસંદગીનું તથા ફરજ સોંપણીનું કાર્ય વધુ સરળ બને છે.

કાર્યવર્ણનમાં નીચેની વિગતોનો સમાવેશ થાય છે:

- 1) કાર્યનું નામ
- 2) વિભાગ
- 3) કાર્યનો હેતુ
- 4) કાર્યનું સંક્ષિપ્ત વર્ણન
- 5) કાર્યની પ્રક્રિયા
- 6) માલસામગ્રીની જરૂરિયાત
- 7) યંત્રસામગ્રીની જરૂરિયાત
- 8) કાર્યની પરિસ્થિતિ

- 9) અન્ય કાર્યો સાથે સંબંધ
- 10) ફરજો અને જવાબદારીઓ
- 11) લાયકાતો
- 12) તાલીમની જરૂરિયાત
- 13) અનુભવ
- 14) પગાર-ધોરણ
- 15) કાર્ય-સૂચના

8.3.2 કાર્ય-સ્પષ્ટતા (કાર્યજરૂરિયાત)

કાર્યની સ્પષ્ટતા કે જરૂરિયાત એટલે કાર્ય સારી રીતે કરવા માટે લાયકાતોનું, કુશળતાનું, અનુભવનું ન્યુનતમ ધોરણ શું હોવું જોઈએ તેના અંગેનું વિધાન કાર્યની સ્પષ્ટતામાં કાર્ય કરવા માટે જરૂરી ગુણવત્તા શું હોવી જોઈએ તે નક્કી કરવામાં આવે છે. સંચાલકો કાર્યવિશ્લેષણ ઉપરથી કાર્યવર્ણન તૈયાર કરે છે અને કાર્યવર્ણન ઉપરથી કાર્ય-જરૂરિયાતોનો ખ્યાલ મેળવે છે.

- 1) શ્રી ડેલ યોડરના મત મુજબ “કાર્ય-સ્પષ્ટતા એ કાર્યવિશ્લેષણની પેદાશ છે. કાર્ય માટે વ્યક્તિગત કેવી લાયકાત હોવી જોઈએ તેની સંક્ષિપ્ત યાદી એટલે કાર્યજરૂરિયાત.”
- 2) ફ્લીપોના મત પ્રમાણે “કાર્ય યોગ્ય રીતે કરવા માટે ઓછામાં ઓછા જરૂરી ગણાતા માનવગુણો દર્શાવતું નિવેદન એટલે કાર્યજરૂરિયાત.”

સરળ ભાષામાં કહીએ તો કાર્ય સ્પષ્ટતામાં કાર્યવર્ણન થકી કાર્ય અંગેની ફરજો ધ્યાનમાં રાખી કેવા લાયકાતવાળા કર્મચારીની જરૂર પડશે તેનો ખ્યાલ મેળવી આપે છે.

કાર્યસ્પષ્ટતામાં નીચેની વિગતોનો સમાવેશ થાય છે:

- 1) કાર્યનો હોદ્દો
- 2) વિભાગ
- 3) ફરજ
- 4) કાર્ય-જરૂરિયાત
- 5) શારીરિક જરૂરિયાત
- 6) શૈક્ષણિક જરૂરિયાત

8.3.3 કાર્યમૂલ્યાંકન:-

કાર્યમૂલ્યાંકન એ કાર્ય અને કાર્યના તત્વોના વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા છે. આમાં, આ બંનેનું વિશ્લેષણ કર્યા પછી તેમને એક નિશ્ચિત ક્રમમાં ગોઠવવાનો પ્રયાસ કરાય છે. આવું કરવાથી કાર્યની બીજા કાર્યો સાથે પણ આપોઆપ સરખામણી થઈ જતી હોય છે. પ્રો. ડેલ યોડરના મતે, “કાર્યમૂલ્યાંકન એક વિધિ છે જે એક સંગઠનમાં અને તેનાં સમાન સંગઠનોમાં રહેલ કાર્યોનો તુલનાત્મક અભ્યાસ કરી વેતન કે મજૂરી ના નિર્ણયોને લેવામાં મદદ કરે છે.”

પ્રો. કિમ્બાલ અને કિમ્બાલના મત મુજબ, “કાર્યમૂલ્યાંકન એ એક પ્રયાસ છે જેમાં કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરી તે કાર્ય માટે આધારભૂત મજૂરી નક્કી કરી શકાય છે.” કાર્યમૂલ્યાંકન ફક્ત કાર્યનું જ મૂલ્યાંકન કરે છે, વ્યક્તિનું નહીં.

આમ, કાર્યમૂલ્યાંકનમાં નીચે મુજબની લાક્ષણિકતાઓ જોઈ શકાય છે:

- 1) વેતન નિર્ધારિત કરવા માટે જરૂરી માહિતીઓ અને સૂચનો પ્રદાન કરે છે.
- 2) કાર્યમૂલ્યાંકન વ્યક્તિ દ્વારા નહિ પરંતુ એક વિશેષ પ્રશિક્ષિત વ્યક્તિઓના સમૂહ દ્વારા થતો હોય છે.

- 3) આ કાર્યનું મુલ્ય નિર્ધારિત કરી આપે છે. જેમાં કાર્ય માટેના વિવિધ તત્વો જેમકે લાયકાત, જવાબદારીનું સ્તર વગેરેનો પણ ખ્યાલ મેળવી શકાય છે.
- 4) કાર્યમૂલ્યાંકન સંચાલકને મહત્તમ શ્રમિક સંતુષ્ટિ અને મહત્તમ ઉત્પાદકતાનું સ્તર પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે.
- 5) કાર્યમૂલ્યાંકન વેતનનો પાયો તૈયાર કરી આપે છે. વેતનમાં તફાવતને ઓછો કરવાનો પ્રયત્ન પણ કરાય છે.

8.4 કાર્ય વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા :-

દરેક કાર્ય સમાન હોતા નથી. તેમજ તે આગવી વિશિષ્ટતા ધરાવતા હોય છે. તેથી દરેક કાર્યનાં વિશ્લેષણ વખતે કેટલોક તફાવત તો રહેવાનો જ આમ, છતાંય કાર્યવિશ્લેષણની કેટલીક સમાન બાબતે ધ્યાનમાં રાખીને તેની પ્રક્રિયા નીચે મુજબ નોંધી શકાય છે:



ચાલો, કાર્યવિશ્લેષણની કાર્યવાહીની વિસ્તૃત ચર્ચા કરીએ.

1) હેતુ નિર્ધારિત કરવો :-

ક્યા હેતુથી કાર્યવિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે તે નિશ્ચિત ન હોય તો સમય સાધન અને શક્તિનો બગાડ થઈ શકે છે. તેથી હેતુ જેટલો સ્પષ્ટ હશે તેટલું જ કાર્યવિશ્લેષણ સફળ બનશે.

2) માહિતીનો નિર્ણય :-

હેતુ નક્કી થયા પછી તેને પ્રાપ્ત કરવા માટે ક્યા-ક્યા સાધનો જોઈશે. તેનો નિર્ણય લેવો પડે. હેતુને ધ્યાનમાં રાખી જરૂરી વિગતો મેળવવાનો નિર્ણય કરવો પડે છે. જેથી સમય, શક્તિ અને સાધનોનો બગાડ અટકે અને જરૂરી વિગતો મેળવવી રહી ન જાય. કેટલા અને કેવી લાયકાત વાળા કર્મચારીની જરૂર પડશે, તે કયું કામ કરશે કેવી રીતે કરશે વગેરે અંગે માહિતી મેળવવાનો નિર્ણય લેવામાં આવે છે.

3) માહિતીનું એકત્રીકરણ :-

માહિતી મેળવવાનો નિર્ણય લીધા પછી, કઈ પદ્ધતિઓ દ્વારા માહિતીનું એકત્રીકરણ કરવાનું છે તેનો નિર્ણય લેવામાં આવે છે. માહિતી એકત્રીકરણ માટે નીચેની પદ્ધતિઓનો વપરાશ થતો હોય છે.

(અ) પ્રશ્નાવલી અથવા આત્મવિશ્લેષણ પદ્ધતિ :-

પ્રશ્નાવલી પદ્ધતિમાં કાર્યને લગતા વિવિધ પ્રશ્નો તૈયાર કરી કર્મચારીઓને આપવામાં આવે છે, કર્મચારી જાતે જ તે પ્રશ્નાવલીમાં જરૂરી વિગતો ભરી સંચાલકને પરત સોંપે છે આ પદ્ધતિ મુજબ ઓછા સમયે

સચોટ માહિતી મેળવી શકાય છે, જો કર્મચારીએ સાચી જ વિગતો ભરેલ હોય તો. બીજી બાજુ ઘણીવાર કેટલાંક સંજોગોમાં કર્મચારીઓને પ્રશ્ન અંગે માર્ગદર્શન પણ આપવું જરૂરી બને છે. આ પદ્ધતિની સફળતા કર્મચારીની શૈક્ષણિક લાયકાત તેમજ કોઠાસૂઝ પર આધારિત હોય છે.

(બ) નિરીક્ષણ પદ્ધતિ :-

આ પદ્ધતિ મુજબ વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી વ્યક્તિ કર્મચારી પાસે રૂબરૂ જઈ પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ કરી જાતે જ જરૂરી માહિતી એકત્ર કરતાં હોય છે. જરૂર જણાય ત્યાં તે વ્યક્તિ કર્મચારીને પ્રશ્નો પણ પૂછી શકે છે. આ પદ્ધતિથી સંપૂર્ણ અને વાસ્તવિક માહિતી મેળવી શકાય છે, પરંતુ આ પદ્ધતિ વ્યવહારુ નથી. કેમકે આ પદ્ધતિના કારણે કર્મચારીઓનું ધ્યાન વિકેન્દ્રિત થાય છે. તેમજ સમયનો પણ બગાડ થાય છે. કેટલીકવાર કર્મચારીઓમાં અધિકારીઓ પ્રત્યે શંકા અને અવિશ્વાસનું વાતાવરણ પેદા થાય છે.

(ક) મુલાકાત પદ્ધતિ :-

આ પદ્ધતિ નિરીક્ષણ પદ્ધતિથી વિરુદ્ધ છે. આ પદ્ધતિમાં અધિકારી પોતાની ઓફીસમાં કર્મચારીને બોલાવી જરૂરી પ્રશ્નો પૂછે છે, અને માહિતીઓ મેળવે છે. ઓફીસમાં કર્મચારીઓને બોલાવવાથી કર્મચારીનો સમય બગાડે છે. આમ, છતાં આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ મોટાભાગે બધાજ કરતા હોય છે.

(ડ) અન્ય પદ્ધતિઓ :-

સંમેલનો, સેમીનાર વગેરે જેવી અન્ય પદ્ધતિઓ દ્વારા પણ કાર્યનાં વિવિધ પાસાંઓ અંગે માહિતી મેળવી શકાય છે. આવી પદ્ધતિઓમાં કર્મચારીઓ તથા અધિકારીઓ સાથે ચર્ચા દરમિયાન ઉપયોગી હોય તેવી માહિતી નોંધી લેવામાં આવે છે. પરંતુ આ પ્રકારની પદ્ધતિઓમાં સમયનો બગાડ થતો હોય છે, અને કેટલીકવાર તો ચર્ચા વગર કારણના ઝગડામાં પણ પરિવર્તિત થઈ જાય છે, જે કાર્યવિશ્લેષણના કાર્યને વધુ મુશ્કેલ બનાવે છે.

4) માહિતીની પ્રક્રિયા :-

નિશ્ચિત કરેલી માહિતીને યોગ્ય પદ્ધતિ દ્વારા એકત્રિત કર્યા પછી તેની યોગ્ય પ્રક્રિયા કરવી જરૂરી છે. માહિતીનો જથ્થો નિર્ણય લેવા માટે ઉપયોગી નથી. પરંતુ જથ્થાને વ્યવસ્થિત રીતે ગોઠવેલો હોય તો તે તેના આધારે ચોક્કસ તારણો કાઢી શકાય છે. આમ, માહિતીની યોગ્ય પ્રક્રિયાથી બિનજરૂરી માહિતી દૂર કરી શકાય છે તેમજ ખૂટતી માહિતીનો પણ ખ્યાલ મેળવી શકાય છે.

5) માહિતીનું અર્થઘટન :-

ગોઠવેલી માહિતીના આધારે કાર્ય વિશ્લેષણના હેતુને ધ્યાનમાં લઈ ગોઠવેલી માહિતીનું અર્થઘટન કરાય છે. આ કાર્ય ખુબજ સાવચેતી માંગી લે તેવું હોય છે. આ કાર્યમાં વર્તમાન પરિબલો તથા અપવાદોને ધ્યાનમાં રાખી યોગ્ય અર્થઘટન કરાય છે. આમ, યોગ્ય અર્થઘટન દ્વારા અસરકારક નિર્ણયો લઈ શકાય છે.

સ્વાધ્યાય

- 1) કાર્યવિશ્લેષણનો અર્થ આપી તેનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરો.
- 2) કાર્યવિશ્લેષણની પ્રક્રિયા વિસ્તૃતમાં ચર્ચો.
- 3) કાર્યવર્ણન પર ટૂંક નોંધ લખો.
- 4) કાર્યસ્પષ્ટીકરણ પર ટૂંક નોંધ લખો.
- 5) કાર્યમૂલ્યાંકનની ટૂંકમાં ચર્ચા કરો.

: રૂપરેખા :

- 9.1 પ્રસ્તાવના
- 9.2 દોરવણીનો અર્થ
- 9.3 દોરવણીનું મહત્વ
- 9.4 દોરવણીનો ખ્યાલ (લાક્ષણિકતા)
- 9.5 દોરવણીના મુખ્ય ઘટકો (તત્વો)
- 9.6 દોરવણીના ફાયદાઓ
- 9.7 દોરવણીની મર્યાદાઓ
- 9.8 દોરવણીના સિદ્ધાંતો

● સ્વાધ્યાય

9.1 પ્રસ્તાવના

દોરવણી એ એક એવું સંચાલકીય કાર્ય છે જે ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે. જ્યારે પણ કોઈ નિર્ણય લેવાય તો તેની સફળતાનો આધાર તેના અસરકારક અમલ ઉપર હોય છે. જો નિર્ણયોને યોગ્ય રીતે અમલમાં ન મૂકવામાં આવે તો આવા નિર્ણયો લેવાનો કોઈ અર્થ રહેતો નથી. ધંધાકીય એકમ, તેના ધ્યેય અનેક કામદારોના સહિયારા પ્રયત્નો દ્વારા જ સિદ્ધ કરી શકે છે. દોરવણીના કાર્યમાં તાબા હેઠળના કર્મચારીઓના કાર્યની દેખરેખ રાખવાનું, તેમને તેમના કાર્યમાં માર્ગદર્શન આપવાનું, સૂચનો આપવાનું તથા આદેશો (હુકમો) આપવાનો પણ સમાવેશ થાય છે. દોરવણી દ્વારા મેનેજર તેમના કામદારોને સક્ષમ નેતૃત્વ પૂરું પાડે છે અને ધંધાકીય એકમ દ્વારા પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. દોરવણીના કાર્ય દ્વારા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને આપવામાં આવેલ કાર્યો સફળતાપૂર્વક અને સમયસર પૂર્ણ કરાવી શકાય છે. આમ દોરવણી એ સંચાલનનું એક અગત્યનું કાર્ય છે. દરેક મેનેજર તેના હાથ નીચેના કામદારોને દોરવણી આપતો હોય છે.

9.2 દોરવણીનો અર્થ

- ◆ દોરવણી એ એક એવું કાર્ય છે કે જેમાં સંચાલકો તેમના તાબા હેઠળના કામદારોને ધંધાકીય એકમના ધ્યેયોની સમજ પૂરી પાડી તે ધ્યેયોની સિદ્ધિમાં તેમનો ફાળો આપવા પ્રોત્સાહિત કરે છે.
- ◆ દોરવણીના કાર્ય દ્વારા સંચાલક તેના હાથ નીચેના કામદારોના કાર્યોને પ્રભાવિત કરતો હોય છે.
- ◆ દોરવણી એટલે લોકોને જણાવવું કે તેમણે શું કરવાનું છે અને એ જોવું કે તેઓ તેમની ક્ષમતા મુજબ તે કાર્ય શ્રેષ્ઠ રીતે કરે છે કે નહિ.
- ◆ સંચાલકે તેમના તાબા હેઠળના કામદારો માટે માર્ગદર્શક, સલાહકાર અને શિક્ષક તરીકે પણ કાર્ય કરવાનું હોય છે.

ટૂંકમાં, દોરવણી એટલે કામદારોના કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવું અને જ્યાં જરૂરી હોય ત્યાં તેમને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું.

9.3 દોરવણીનું મહત્વ

દોરવણી એ સંચાલનના સૌથી મહત્વના કાર્યો પૈકીનું એક કાર્ય છે. વહીવટી નીતિઓના અમલ માટે તથા ધંધાકીય એકમના નિર્ણયોના અસરકારક અમલ માટે દોરવણી ખૂબ જ જરૂરી છે. દોરવણી દ્વારા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓને યોગ્ય રીતે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે. દોરવણી દ્વારા સંચાલક ધંધાકીય એકમમાં નેતૃત્વ પૂરું પાડે છે. દોરવણી દ્વારા કામદારો વચ્ચે સહકાર સ્થાપી શકાય છે. દોરવણીનું કાર્ય ધંધાકીય એકમના સંચાલકો દ્વારા સતત રીતે કરવામાં આવે છે અને તે સંચાલનનું એક અભિન્ન અંગ છે. ધંધાકીય એકમમાં દોરવણીનું મહત્વ નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.

દોરવણીના કાર્ય દ્વારા હાથ નીચેના કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપી તેના કાર્યોમાં સાતત્યતા જાળવી શકાય છે.

- કામદારો અને તેમના કામનું મૂલ્યાંકન દોરવણીના કાર્યને લીધે જ શક્ય બને છે.
- ભૂલો થતી અટકાવવામાં તથા ભૂલોમાં સુધારો કરવા માટે પણ દોરવણીનું કાર્ય ખૂબ જ ઉપયોગી છે.
- દોરવણીના કાર્ય દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપી શકાય છે તેમજ તેમનો કાર્ય કરવાનો જુસ્સો પણ વધારી શકાય છે.
- દોરવણીને કારણે આયોજનનું કાર્ય પણ અસરકારક રીતે કરી શકાય છે.
- ધંધાકીય એકમને પરિવર્તનશીલ બનાવવામાં તથા નવા પરિવર્તનોને કામદારો સરળતાથી સ્વીકારે તે માટે દોરવણી ખૂબ જ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.
- દોરવણીના કાર્ય દ્વારા કામદારોની કાર્યક્ષમતા સુધારી શકાય છે.
- દોરવણીનું કાર્ય જુદી-જુદી વ્યક્તિઓ વચ્ચે થતાં કાર્યો વચ્ચે સંકલન સાધવાનું છે.
- દોરવણીનું કાર્ય ધંધાકીય એકમમાં સ્થિરતા અને સમતુલા પૂરી પાડે છે.
- દોરવણીના કાર્ય દ્વારા ધંધાકીય એકમ દ્વારા જે ધ્યેયો નક્કી કરવામાં આવ્યા છે તેમને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

આમ, દોરવણી સંચાલનના આયોજનથી લઈ અંકુશ સુધીના તમામ કાર્યોને અસરકારક બનાવવાનું અગત્યનું કાર્ય કરે છે.

9.4 દોરવણીનો ખ્યાલ (લક્ષણિકતા)

કોઈપણ વસ્તુનો ખ્યાલ મેળવવા માટે સૌપ્રથમ તેના લક્ષણોનો ખ્યાલ મેળવવો અતિ આવશ્યક છે. એ જ રીતે દોરવણીનો ખ્યાલ સમજતા પહેલા દોરવણીના લક્ષણો સમજવા અતિ આવશ્યક છે. દોરવણીના સામાન્ય લક્ષણો નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.

1. દોરવણી એ મુખ્યત્વે સંચાલકીય કાર્ય છે : દોરવણીનું કાર્ય મહદ્અંશે સંચાલકીય મેનેજરો, અધિકારીઓ, સુપરવાઈઝર્સ (નિરીક્ષકો) દ્વારા થતું હોય છે એટલે કે તે મુખ્યત્વે એક સંચાલકીય કાર્ય છે.
2. દોરવણીનું કાર્યક્ષેત્ર વિસ્તૃત છે : દોરવણીનું કાર્ય માત્ર નિરીક્ષણ કરવાનું તથા સૂચનો અને હુકમો આપવા પૂરતું જ મર્યાદિત નથી. દોરવણીમાં તાબા હેઠળના કામદારોને

ધંધાની નીતિ, વિધિ અને પદ્ધતિઓની સમજ આપવાનું કાર્ય તથા તેમની મુશ્કેલીઓનો ઉકેલ લાવવાનું તથા કામદારોના મિત્ર, માર્ગદર્શક અને સલાહકાર તરીકેનું અગત્યનું કાર્ય પણ કરવાનું હોય છે. તેમને પ્રેરણા પૂરી પાડવી તથા તેમનો જુસ્સો ઊંચો ટકાવી રાખવો તે પણ દોરવણીનું જ કાર્ય છે. આથી એમ કહી શકાય કે દોરવણીનું કાર્યક્ષેત્ર ખૂબ જ વિસ્તૃત છે.

3. તે સતત પ્રવૃત્તિ છે : દોરવણીનું કાર્ય સતત રીતે થતુ રહે છે. મેનેજરે કામદારોને માર્ગદર્શન, સૂચનો અને હુકમો સતત આપતા જ રહેવું પડે છે. તેમના શિક્ષણ અને નિરીક્ષણનું કાર્ય કદી અટકતું જ નથી. દોરવણીના કાર્યના પ્રમાણમાં વધ-ઘટ હોઈ શકે. અમુક સમયે દોરવણી વધુ આપવી પડે તો ક્યારેક દોરવણીનું કાર્ય ઓછું હોય તેવું બની શકે પરંતુ દોરવણીનું કાર્ય કદી અટકતું નથી. ધંધાકીય એકમ બંધ થાય ત્યારે જ દોરવણીનું કાર્ય બંધ થાય છે.
4. તે સાર્વત્રિક પ્રવૃત્તિ છે : દોરવણી એ સાર્વત્રિક પ્રવૃત્તિ છે. એટલે કે તે માત્ર કોઈ એક કંપની કે કોઈ એક ઉદ્યોગ કે કોઈ એક દેશ પૂરતું જ મર્યાદિત નથી. દોરવણીનું કાર્ય બધાં જ દેશોના બધાં જ ઉદ્યોગોના બધા જ ધંધાકીય એકમો દ્વારા કરવામાં આવે છે.
5. દોરવણી એટલે અસરકારક માહિતી સંચાર : દોરવણીનું કાર્ય સફળ બનાવવા માટે અસરકારક માહિતી સંચાર (Effective Communication) ખૂબ જ જરૂરી છે. દોરવણી દરમિયાન તાબા હેઠળના કામદારોને કઈ રીતે શિક્ષણ, પ્રશિક્ષણ, સૂચનો તથા હુકમો આપવા, જેથી તેને પ્રેરણા પણ મળે અને જુસ્સો પણ ઊંચો રહે તે માત્ર અસરકારક માહિતી સંચાર દ્વારા જ શક્ય બને છે.
6. દોરવણી એ સંકલનનું કાર્ય કરે છે : ધંધાકીય એકમના પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયોની સિદ્ધિ માટે જુદા-જુદા લોકો દ્વારા થતા કાર્યો વચ્ચે સંકલન હોવું ખૂબ જ જરૂરી છે અને આ સંકલન સાધવાનું અતિ મહત્વનું કાર્ય દોરવણી દ્વારા થાય છે.
7. આયોજન અને અંકુશ વચ્ચે કડી (Link) સમાન છે : દોરવણીનું કાર્ય એ આયોજન અને અંકુશના કાર્યની વચ્ચે કડી એટલે કે સેતુ સમાન કાર્ય કરે છે.
8. દોરવણી માનવીય પ્રવૃત્તિ છે : દોરવણીનું કાર્ય એક માનવીય પ્રવૃત્તિ છે. તેમાં માનવીઓ જ કેન્દ્ર સ્થાને છે. દોરવણી માનવ દ્વારા જ આપવામાં આવે છે અને માનવોને જ આપવામાં આવે છે આથી સંપૂર્ણપણે માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.
9. તે સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય છે : દોરવણીનું કાર્ય સંચાલનની તમામ સપાટીઓ એટલે કે ઉચ્ચ સપાટી, મધ્ય સપાટી અને તળ સપાટી બધે જ કરવામાં આવતું હોય છે.

9.5 દોરવણીના મુખ્ય ઘટકો (તત્ત્વો)

દોરવણીના કાર્યના મુખ્ય ઘટકો અથવા તત્ત્વો અથવા દોરવણીના મુખ્ય સાધનોને નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.

- (1) નિરીક્ષણ, (2) માહિતી સંચાર, (3) નેતૃત્વ અને (4) પ્રેરણા

1. નિરીક્ષણ :

આ કાર્યમાં કામદાર અને તેના દ્વારા થતા કામ પર દેખરેખ રાખવાનું અને તેને જરૂરી માર્ગદર્શન પૂરું પાડવાનું હોય છે. નિરીક્ષણ એ દોરવણીના કાર્યનું એક અગત્યનું તત્ત્વ છે. નિરીક્ષણના કાર્યમાં નિરીક્ષક અને કામદાર વચ્ચે પ્રત્યક્ષ એટલે કે સીધે સીધો સંપર્ક હોવો જરૂરી છે.

2. માહિતી સંચાર :

માહિતી સંચાર એ એક વ્યક્તિથી બીજી વ્યક્તિ સુધી માહિતી, વિચારો, લાગણીઓ એવી રીતે પહોંચાડવાની કે જેથી તે વ્યક્તિ તેને સમજી શકે તેની કળા છે. દોરવણી દરમિયાન સંચાલકે તાબા હેઠળના કામદારોને સતત જણાવવાનું હોય છે કે તેમણે શું કરવાનું છે, ક્યારે કરવાનું છે, કઈ રીતે કરવાનું છે. માહિતી સંચાર દ્વારા પરસ્પર સમજૂતિ વિકસાવી શકાય છે. તાબા હેઠળના કામદારોના પ્રતિભાવો સમજવા માટે પણ માહિતી સંચાર ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થઈ શકે છે.

3. નેતૃત્વ :

દોરવણીના તત્વો પૈકી નેતૃત્વ ખૂબ જ મહત્વનું તત્વ છે, જે દોરવણીના કાર્યમાં ખૂબ જ અગત્યની ભૂમિકા અદા કરે છે. સફળ અને સક્ષમ નેતૃત્વ દ્વારા જ સંચાલક તેના કામદારોને પ્રભાવિત કરી તેમનો વિશ્વાસ પ્રાપ્ત કરી શકે છે અને તેમનો જુસ્સો વધારી શકે છે. સારા નેતૃત્વની મદદથી જ સંચાલક કામદારો પાસેથી જે કાર્યો કરાવવા હોય તે કરાવી શકતો હોય છે.

4. પ્રેરણા :

પ્રેરણા પૂરી પાડવી એટલે કે કામદારોને ધંધાના પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે કાર્ય કરવા ઉત્તેજિત કરવાની ઉત્સાહિત કરવાની પ્રવૃત્તિ. કામદારોને પ્રેરણા પૂરી પાડીને મુશ્કેલથી મુશ્કેલ કામને પણ સરળતાથી પૂર્ણ કરી શકાય છે. દોરવણીનું આ કાર્ય ખૂબ જ કુશળતાપૂર્વક કરવું જરૂરી છે. કારણકે દરેક માણસનો સ્વભાવ અને વર્તન એક્સરમાં હોતાં નથી.

9.6 દોરવણીના ફાયદા

દોરવણી એ સંચાલનનું ખૂબ જ ઉપયોગી અને મહત્વનું કાર્ય છે. દોરવણી દ્વારા ધંધાકીય એકમને યતા ફાયદાઓ ટૂંકમાં નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.

1. ધ્યેય સિદ્ધિમાં મદદરૂપ : દોરવણીનું કાર્ય ધંધા દ્વારા અગાઉથી નક્કી કરેલ ધ્યેયોને પ્રાપ્ત કરવામાં ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થતું હોય છે.
2. ધંધાકીય એકમને પરિવર્તનશીલ બનાવવા ઉપયોગી : દોરવણીની મદદથી ધંધામાં આવતા નવા પરિવર્તનો કામદારોને સમજાવી નવા પરિવર્તનોને સરળતાથી ધંધામાં અમલ કરાવી શકાય છે. એટલે કે કામદારો દ્વારા નવા પરિવર્તનોનો વિરોધ થતો અટકાવી શકાય છે. આમ, ધંધાકીય એકમને પરિવર્તનશીલ બનાવવા દોરવણીનું કાર્ય ઉપયોગી છે.
3. ભૂલો શોધવા, અટકાવવા અને સુધારવામાં ઉપયોગી છે : દોરવણીના કાર્યમાં કામદારો તથા તેમના દ્વારા યતા કામનું સતત પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ થતું હોવાથી તેમના દ્વારા થતી ભૂલો શોધી શકાય છે અને તેમને જરૂરી શિક્ષણ અને પ્રશિક્ષણ આપી તેમની ભૂલો સુધારી પણ શકાય છે અને ભવિષ્યમાં થતી અટકાવી પણ શકાય છે.
4. કાર્યક્ષમતામાં સુધારો : દોરવણીના કાર્ય દ્વારા ધંધાના કામદારોની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો લાવી શકાય છે.
5. ગુણવત્તામાં સુધારો : દોરવણીના કાર્ય દરમિયાન ભૂલો શોધી, અટકાવવામાં આવે છે તેમજ કામદારોને માર્ગદર્શન અને જરૂરી સૂચનો આપવામાં આવે છે જેને પરિણામે કામદારોના કાર્યની ગુણવત્તામાં સુધારો જોવા મળે છે.

6. સંકલનનું કાર્ય સરળ બને છે : દોરવણીને કારણે જુદા-જુદા લોકો દ્વારા ધંધાના ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે જે વિવિધ કાર્યો થતા હોય છે તેમની વચ્ચે સંકલન સાધવાનું સરળ બને છે.
7. આયોજન અને અંકુશના કાર્ય અસરકારક બને છે : દોરવણીના કાર્યને કારણે ધંધાનું આયોજનનું કાર્ય અને અંકુશનું કાર્ય બન્ને વધુ સારી રીતે, વધુ અસરકારક રીતે કરી શકાય છે.
8. સાતત્યતા જાળવી શકાય છે : દોરવણીના કાર્યને કારણે ધંધાકીય એકમની તમામ પ્રવૃત્તિઓ નિયમિત રીતે સતત ચાલતી રહે છે એટલે કે સાતત્યતા જાળવી શકાય છે.
9. કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં ઉપયોગી થાય છે : દોરવણીનું કાર્ય કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થાય છે. કયા કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા કેવી છે, કયો કર્મચારી ધંધાને વફાદાર છે, કયો કર્મચારી નિયમિત છે, કર્મચારીની પ્રામાણિકતા, શિસ્ત, અન્ય કામદારો પ્રત્યેનું તેનું વલણ વગેરે બાબતોનો ખ્યાલ દોરવણી દરમિયાન સંચાલકોને મળતો હોય છે જે વિવિધ કામદારોના મૂલ્યાંકન માટે ખૂબ જ ઉપયોગી બનતો હોય છે.
10. પ્રેરણા પૂરી પાડવા તથા ઊંચો જુસ્સો ટકાવી રાખવામાં મદદરૂપ થાય છે : દોરવણીનું કાર્ય ધંધાકીય એકમના કામદારોને પ્રેરણા પૂરી પાડવામાં તથા કાર્ય પ્રત્યે તેમનો જુસ્સો ઊંચો ટકાવી રાખવામાં ખૂબ જ મદદરૂપ થતું હોય છે.

9.6 દોરવણીની મર્યાદાઓ

દોરવણી એ સંચાલનનું અતિ મહત્વનું કાર્ય હોવા છતાં તેમાં કેટલીક મર્યાદાઓ પણ રહેલી છે જેને ટૂંકમાં નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય :

1. દોરવણીને કારણે સંચાલક બધું જ કાર્ય પૂર્વ નિર્ધારિત પદ્ધતિ પ્રમાણે જ થવું જોઈએ તેવી માન્યતા રાખે છે. આથી અમુક કર્મચારીઓ જે રચનાત્મક અને નવા સંશોધન કરવાનું પસંદ કરે છે તેમના સંશોધનાત્મક અને રચનાત્મક કાર્યો અવરોધાય છે.
2. સહ કર્મચારીઓ તથા તાબા હેઠળના કર્મચારીઓના જ્ઞાન અને અનુભવની અવગણના થતી હોય છે. કેટલીક વાર સંચાલકને લાગે છે કે તેનું જ જ્ઞાન અને અનુભવ સૌથી વધુ યોગ્ય છે આથી તે અન્ય કામદારોના જ્ઞાન અને અનુભવની અવગણના કરે છે.
3. કેટલીકવાર દોરવણીના કાર્ય દરમિયાન સંચાલકો દ્વારા તેમના તાબા હેઠળના કામદારોને માત્ર તેમના સૂચનો અને હુકમોનું જ પાલન કરવાનું કહેવામાં આવે છે જેને કારણે ઘણીવાર કામ પ્રત્યે કામદારોમાં માલિકીભાવ ઉદ્ભવતો નથી અને કામદારોમાં કામ પ્રત્યેનો જુસ્સો ઘટવા માંડે છે.
4. દોરવણીના કાર્યને કારણે કેટલીકવાર સુપરવાઈઝર પર બધો જ કાર્યનો બોજો આવી પડતો હોય છે, જેને પરિણામે સુપરવાઈઝર કેટલીક શારિરીક અને માનસિક સમસ્યાઓનો પણ શિકાર થતો હોય છે.
5. દોરવણીના કાર્ય માટે સંચાલકમાં કામદારો કરતા વધુ જ્ઞાન, અનુભવ, કુશળતા અને માહિતી સંચાર, નેતૃત્વ જેવા અનેક ગુણોની જરૂર પડતી હોય છે. પરંતુ જો સંચાલકોમાં આ બધા ગુણોનો અભાવ હોય તો દોરવણીનું કાર્ય ધંધા માટે ફાયદાકારક થવાને બદલે નુકસાનકર્તા બની શકે છે.

6. દોરવણીના કાર્યમાં માનવ કેન્દ્ર સ્થાને છે, આથી તેમાં માનવીય સ્વભાવ, માનવીના મનોવિજ્ઞાન, તેમના રીતિ-રિવાજો, સામાજિક સ્થિતિ વગેરેનો અભ્યાસ કરવામાં ન આવે તો કામદારોને દોરવણી આપવાનું કામ સંચાલકો માટે સૌથી કપરું કામ બને છે.
7. દોરવણીના કાર્યમાં જો યોગ્ય રીતે સૂચનો અને હુકમો ન આપવામાં આવે તો તાબા હેઠળના કામદારોમાં અસંતોષનું પ્રમાણ વધવાની સંભાવના રહે છે.

9.7 દોરવણીના સિદ્ધાંતો

સામાન્ય રીતે સંચાલકે તાબા હેઠળના કામદારોની જરૂરિયાતો, ધ્યેય, વલણ વગેરેને સમજવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ. સંચાલકે લોકો અને પરિસ્થિતિઓ પ્રમાણે વ્યૂહરચનામાં પરિવર્તન કરવું જરૂરી છે. તેમ છતાં, નીચે જણાવેલ દોરવણીના સિદ્ધાંતો સંચાલકને મદદરૂપ થઈ શકે છે.

1. ધ્યેયની સંવાદિતતા (એક્યતા) :

વ્યક્તિઓના તેમના પોતાના ધ્યેય હોય છે જ્યારે ધંધાકીય એકમના પોતાના ધ્યેય હોય છે. સંચાલકે વ્યક્તિગત ધ્યેયો અને ધંધાકીય એકમના ધ્યેયો વચ્ચે સંકલન સાધવાનો પ્રયત્ન કરવો જોઈએ.

દા.ત. કોઈ કર્મચારી તેની વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા માટે આકર્ષક પગાર અને નાણાકીય લાભનો ધ્યેય રાખી શકે છે જ્યારે સંસ્થાનો ધ્યેય કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતામાં વધારો કરી અપેક્ષિત નફો મેળવવાનો હોઈ શકે. પરંતુ સારા દોરવણીકારે વ્યક્તિગત ધ્યેય અને સંસ્થાના ધ્યેયમાં સંવાદિતતા સ્થાપવી જોઈએ.

2. મહત્તમ વ્યક્તિગત યોગદાન :

ધંધાકીય એકમની પ્રગતિ માટે દરેક કામદાર પોતાનું મહત્તમ યોગદાન આપે તે જરૂરી છે. આથી સંચાલકે એવી ટેકનિકોનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ કે જેથી દરેક કામદાર પોતાનું મહત્તમ યોગદાન આપવા માટે પ્રોત્સાહિત થાય.

દા.ત. યોગ્ય નાણાકીય અને બિન નાણાકીય પુરસ્કારો સાથેની એક સારી પ્રોત્સાહન યોજના કર્મચારીઓને સંસ્થાની પ્રગતિ માટે વધુમાં વધુ ફાળો આપવા પ્રોત્સાહિત કરે છે.

3. હુકમોની એકવાક્યતા :

આ સિદ્ધાંત એ બાબત ઉપર ભાર મૂકે છે કે ધંધાકીય એકમના કર્મચારીને માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારી દ્વારા સૂચનો અને હુકમો મળવા જોઈએ. જો હુકમોની એક વાક્યતા ન જળવાય તો તે સંસ્થામાં મુંઝવણ, સંઘર્ષ અને અવ્યવસ્થાનું વાતાવરણ પેદા કરે છે. આ સિદ્ધાંતનું પાલન અસરકારક દોરવણીના કાર્યની ખાતરી આપે છે.

4. કાર્યક્ષમતામાં વધારો :

આ સિદ્ધાંત મુજબ તાબા હેઠળના કામદારોને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં ભાગ લેવા વિનંતી કરવામાં આવે છે. નિર્ણય પ્રક્રિયામાં તેમનો સમાવેશ તેમનામાં માલિકીપણાનો ભાવ જન્માવે છે જેને કારણે નિર્ણયોનો અમલ અસરકારક રીતે થઈ શકે છે અને કામદારોની કાર્યક્ષમતામાં પણ સુધારો લાવી શકાય છે.

5. પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ :

આ સિદ્ધાંત મુજબ સંચાલક અને તેના તાબા હેઠળના કામદારો વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંબંધ હોવો જરૂરી છે. પ્રત્યક્ષ માહિતી સંચાર અને અંગત સંબંધો દ્વારા સારા માનવીય સંબંધો રચી શકાય છે જેને કારણે દોરવણીનું કાર્ય સફળ બને છે.

6. અસરકારક નેતૃત્વ :

એક સારા નેતૃત્વ માટે સંચાલકે તેના કામદારોના સ્વભાવ, તેમની પાસિયતો તથા ખામીઓને જાણવા જરૂરી છે અને તેને અનુરૂપ તેમને માર્ગદર્શન આપવું જરૂરી છે. સંચાલકે કામદારોની અંગત સમસ્યાઓ અંગે પણ સૂચનો અને માર્ગદર્શન આપવા જોઈએ કે જેથી કામદારોનો વિશ્વાસ પ્રાપ્ત કરી શકાય.

7. અસરકારક માહિતીસંચાર :

દોરવણીના કાર્યને સફળ બનાવવા માટે અસરકારક માહિતી સંચાર આવશ્યક શરત છે. હુકમો અને સૂચનોને કામદારો સુધી પહોંચાડવા એટલું જ પૂરતું નથી, પરંતુ તેઓ આ હુકમો અને સૂચનોને વ્યવસ્થિત રીતે સમજી શક્યા છે કે નહિ તે પણ જોવું જરૂરી છે. કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય તથા ધંધાકીય એકમની નીતિઓમાં આવતા પરિવર્તનોની ત્વરિત જાણ કરવી જોઈએ.

8. માનવીય મૂલ્યોનો સ્વીકાર :

આ સિદ્ધાંત મુજબ દોરવણીના કાર્યમાં સંચાલકે કામદારો સાથે વ્યવહાર કરતી વખતે માનવીય મૂલ્યોને ધ્યાનમાં રાખવા જરૂરી છે. કામદારો એ જીવંત વ્યક્તિ છે. કામદારોની પણ પોતાની લાગણીઓ તથા આત્મસન્માન હોય છે. આથી જ્યાં વિનંતીથી કામ થઈ શકતું હોય ત્યાં હુકમોનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ નહિ. સંચાલકોએ કર્મચારીઓના સ્વભાવ, વર્તન, મનોવિજ્ઞાન વગેરેનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ અને કામદારો સાથે સન્માનપૂર્વકનો વ્યવહાર કરવો જોઈએ.

9. ચોક્કસ નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ વિકસાવવી :

ચોક્કસ નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ વિકસાવવાથી સૂચનો એકદમ સ્પષ્ટ બને છે અને ઊંડાણપૂર્વકની સમજૂતી આપવાની જરૂર ઊભી થતી નથી. ચોક્કસ નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ વિકસાવવાથી દોરવણીનું કાર્ય સરળ અને અસરકારક બને છે.

10. સતત નિરીક્ષણ :

સંચાલકનું કાર્ય માત્ર સૂચનો અને હુકમો આપી દેવાથી પૂરું થતું નથી. હુકમો અને સૂચનો આપ્યા બાદ તે નિષ્ક્રિય બેસી શકે નહિ. દોરવણી એ એક સતત પ્રવૃત્તિ છે. આથી, સંચાલકે તેના કર્મચારીઓનું અને તેમના કામનું સતત નિરીક્ષણ કરતાં રહેવું ખૂબ જ જરૂરી છે. સંચાલકે તે જોવું જોઈએ કે તેના હાથ નીચેના કામદારો યોગ્ય રીતે કામ કરી રહ્યા છે કે નહિ અને કાર્યમાં કોઈ સમસ્યા છે કે નહિ. જો જરૂર જણાય તો સંચાલકે હુકમો અને સૂચનોનું પુનરાવર્તન પણ કરવું જોઈએ.

સ્વાધ્યાય

વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના તેમની નીચે આપેલ વિકલ્પો પૈકી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ઉત્તર આપો.

1. દોરવણીનું કાર્ય એ કયા પ્રકારનું કાર્ય છે ?

- (અ) વહીવટી કાર્ય (બ) સંચાલકીય કાર્ય
(ક) નાણાંકીય કાર્ય (ડ) એક પણ નહીં
2. દોરવણીના મુખ્ય ઘટકોની સંખ્યા કેટલી છે ?
(અ) 4 (બ) 5
(ક) 6 (ડ) 7
3. દોરવણીનું કાર્ય મોટા ભાગે કઈ સપાટીના લોકો દ્વારા થાય છે ?
(અ) ઉચ્ચ સપાટી (બ) મધ્ય સપાટી
(ક) તળ સપાટી (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
4. દોરવણીનું કાર્યક્ષેત્ર કયા પ્રકારનું છે ?
(અ) મર્યાદિત (બ) અમર્યાદિત
(ક) સંકુચિત (ડ) વિસ્તૃત
5. દરેક કર્મચારીને માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારી દ્વારા સૂચનો અને હુકમો મળવા જોઈએ એવું કયા સિદ્ધાંતમાં જણાવેલ છે ?
(અ) અસરકારક માહિતી સંચાર (બ) ધ્યેયની સંવાદિતા
(ક) હુકમોની એકવાક્યતા (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ.
6. માનવીય મૂલ્યોની સ્વીકાર એ સિદ્ધાંત મુજબ કર્મચારીઓની કઈ કઈ બાબતોનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે ?
(અ) કર્મચારીઓનો સ્વભાવ (બ) કર્મચારીઓનું વર્તન
(ક) કર્મચારીઓના મનોવિજ્ઞાન (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
7. કર્મચારીઓ હુકમો અને સૂચનોનું પાલન યોગ્ય રીતે કરી રહ્યા છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય કયા સિદ્ધાંત હેઠળ આવે છે ?
(અ) ચોક્કસ નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ વિકસાવવી
(બ) સતત નિરીક્ષણ
(ક) અસરકારક નેતૃત્વ
(ડ) હુકમોની એકવાક્યતા
8. નીચેના પૈકી કયું દોરવણીનું મહત્વ દર્શાવતું નથી ?
(અ) ભૂલો શોધવી અને અટકાવવી
(બ) કાર્યક્ષમતામાં સુધારો લાવવો
(ક) રચનાત્મક અને સંશોધનાત્મક કાર્યો અવરોધાય
(ડ) સંચાલનનું કાર્ય સરળ બનાવે છે.
9. નીચે જણાવેલ પૈકી કઈ દોરવણીની એક મર્યાદા નથી ?
(અ) સુપરવાઈઝર પર વધુ કાર્ય બોજ
(બ) કામદારોના જ્ઞાન અને અનુભવની અવગણના.

- (ક) ભૂલો શોધવી અને તેમને અટકાવવી
 (ડ) રચનાત્મક અને સંશોધનાત્મક કાર્ય અટકે છે.
10. દોરવણીના મુખ્ય સિદ્ધાંતોની સંખ્યા કેટલી છે ?
 (અ) 8 (બ) 9
 (ક) 10 (ડ) 11
11. નીચેના પૈકી કયું દોરવણીનું મુખ્ય ઘટક નથી ?
 (અ) નિરીક્ષણ (બ) નીતિઓનું ઘડતર
 (ક) નેતૃત્વ (ડ) માહિતી સંચાર
12. કર્મચારીઓને આપવામાં આવેલ સૂચનો અને હુકમો તેઓ યોગ્ય રીતે સમજ્યા છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય કયા સિદ્ધાંતમાં દર્શાવવામાં આવેલું છે ?
 (અ) અસરકારક માહિતીસંચાર (બ) ધ્યેયની સંવાદિતા
 (ક) માનવીય મૂલ્યોનો સ્વીકાર (ડ) હુકમોની એકવાક્યતા
13. કર્મચારીઓને આપવામાં આવેલ કાર્ય તેઓ તેમની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતા મુજબ કરે છે કે નહિ તે જોવાનું સંચાલનનું કાર્ય કયું છે ?
 (અ) આયોજન (બ) વ્યવસ્થાતંત્ર
 (ક) દોરવણી (ડ) કર્મચારી વ્યવસ્થા
14. નીચે જણાવેલ પૈકી કયું એક દોરવણીનો ફાયદો નથી ?
 (અ) ઉત્પાદકતામાં વધારો થાય છે.
 (બ) ગુણવત્તામાં વધારો થાય છે.
 (ક) સુપરવાઈઝરના કાર્યમાં વધારો થાય છે.
 (ડ) કર્મચારીઓના જુસ્સામાં વધારો થાય છે.
15. કર્મચારીના વ્યક્તિગત ધ્યેય અને ધંધાકીય એકમના ધ્યેય વચ્ચે સંકલન સાધવાના કાર્યને શું કહે છે ?
 (અ) મહત્તમ વ્યક્તિગત યોગદાન
 (બ) ધ્યેયની એક્યતા (સંવાદિતા)
 (ક) માનવીય મૂલ્યોનો સ્વીકાર
 (ડ) ચોક્કસ નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ વિકસાવવી

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. દોરવણી એટલે શું ? તેનો અર્થ સમજાવો.
2. દોરવણીના કાર્યનું ધંધાકીય એકમ માટે શું મહત્વ છે તેની ચર્ચા કરો.
3. દોરવણીનો અર્થ જણાવી તેના લક્ષણોની સવિસ્તાર નોંધ લખો.
4. દોરવણીના મુખ્ય ઘટકો કયા કયા છે ?
5. દોરવણીના મુખ્ય ઘટકો અથવા તત્ત્વો પર વિસ્તૃત નોંધ લખો.

6. દોરવણી એટલે શું ? તે જણાવી દોરવણીના ફાયદા જણાવો.
7. દોરવણીના કાર્યની ધંધાકીય એકમ માટે કઈ મર્યાદાઓ છે તેના પર નોંધ લખો.
8. સંચાલનના દોરવણીના કાર્યના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ જણાવો.
9. દોરવણીના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો એટલે શું ?
10. દોરવણીના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતોની વિગતવાર ચર્ચા કરો.

સંદર્ભ (Reference)

- Principle of Management - T. Ramasamy, Himalaya Publishing House
- Essentials of Management - Joseph L. Masie, Prentice - Hall of India Pvt. Ltd., New Delhi.

: રૂપરેખા :

- 10.1 પ્રસ્તાવના
- 10.2 નિરીક્ષણનો અર્થ
- 10.3 નિરીક્ષણના કાર્યો
- 10.4 નિરીક્ષણના હેતુઓ
- 10.5 નિરીક્ષણની પદ્ધતિઓ
- 10.6 નિરીક્ષણના ગુણો / લાયકાતો
- 10.7 નિરીક્ષણના ફાયદા
- 10.8 નિરીક્ષણની મર્યાદાઓ
- 10.9 સંચાલન એન નિરીક્ષણનો તફાવત

● સ્વાધ્યાય

10.1 પ્રસ્તાવના

દોરવણીના કાર્યમાં સૌથી વધુ મહત્વનું કાર્ય નિરીક્ષણ કરવાનું છે. નિરીક્ષણના કાર્યમાં હાથ નીચેના કર્મચારીઓના કાર્ય પર નજર રાખવામાં આવે છે. તેમજ તેમના કાર્યમાં સહાયક અને મદદરૂપ થવાનું હોય છે. નિરીક્ષણ કરનારે કામદારોના મિત્ર, માર્ગદર્શક અને સલાહકાર તરીકે તેને આવતી સમસ્યાઓનું સમાધાન કરી ધંધાકીય એકમના પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયો નિયત કરેલા સમયમાં સફળતાપૂર્વક સિદ્ધ કરી શકાય તે જોવાનું હોય છે. નિરીક્ષણનું કાર્ય સંચાલનના બધી જ સ્તરો પર થતું હોય છે. એટલે કે ઉચ્ચ સ્તર, મધ્ય સ્તર અને તળ સ્તર, ત્રણે સ્તરોએ વધતા ઓછા અંશે નિરીક્ષણનું કાર્ય થતું જ હોય છે. ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકો મધ્ય સ્તરના સંચાલકોનું નિરીક્ષણ કરતા હોય છે. જ્યારે મધ્ય સ્તરના અધિકારીઓ તળ સ્તરના કર્મચારીઓનું નિરીક્ષણ કરતા હોય છે. તળ સ્તરના અધિકારીઓ પ્રત્યક્ષ રીતે કામદારો દ્વારા થતાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરતા હોય છે. તળ સ્તરમાં ઉચ્ચ કક્ષાનું નિરીક્ષણનું કાર્ય ખૂબ જ જરૂરી છે તેથી તેમને પ્રથમ રેખાના સંચાલકો (First Line Managers) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. પ્રથમ રેખાના સંચાલકો ખરેખર ઉત્પાદનના કાર્યનું નિરીક્ષણ કરતા હોય છે. ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા જે ધ્યેયો, નીતિઓ, વિધિઓ વગેરે ઘડવામાં આવે છે તેને ખરેખર કાર્યાન્વિત કરાવવાનું કાર્ય યોગ્ય રીતે અને નિયત કરેલ સમયમાં થાય છે કે નહિ તે જોવાનું અતિ મહત્વનું કાર્ય પ્રથમ રેખાના સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવતું હોય છે.

10.2 નિરીક્ષણનો અર્થ

નિરીક્ષણના કાર્યમાં ઉચ્ચ સંચાલકોએ ઘડેલ નીતિઓ, વિધિઓ અને નિયમોના અમલ માટે હુકમો અને સૂચનો આપવાનું કાર્ય તથા કાર્ય માટે અનુકૂળ વાતાવરણ અને યોગ્ય કાર્ય સ્થળનું સર્જન કરવાનું તથા કામદારો માટે માલ સામાન તથા સાધનોની ગોઠવણીનું કાર્ય તથા કામદારોને કાર્ય માટે માર્ગદર્શન, પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવાનો, તેમની સમસ્યાઓ તથા ફરિયાદોના નિવારણ કરવાનું તથા અસરકારક અંકુશ દ્વારા ધંધાકીય એકમના ધ્યેયો નિયત કરેલ સમયમાં યોગ્ય રીતે સિદ્ધ કરાવવાનું છે.

10.3 નિરીક્ષણ કરનાર / સુપરવાઈઝરના કાર્યો

તેનું કાર્ય પ્રત્યક્ષ રીતે કામદારોના કાર્ય સાથે સંકળાયેલું છે. કામદારોના કાર્ય દ્વારા જ ધંધાના બધા જ ધ્યેયો સિદ્ધ કરી શકાતા હોય છે. આથી જ નિરીક્ષકને સંચાલનનો ચાવીરૂપ માણસ (Key Man) ગણવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે નિરીક્ષક દ્વારા નીચે મુજબના કાર્યો કરવામાં આવતા હોય છે.

1. નિયમોના પાલન માટે હુકમો અને સૂચનો આપવા : નિરીક્ષણના કાર્યમાં સૌપ્રથમ કાર્ય તો ઉચ્ચ સ્તર દ્વારા બનાવેલ નિયમોનું પાલન કરાવવા માટે કામદારોને જરૂરી હુકમો અને સૂચનો આપવાનું છે.
2. ધ્યેયોનું પેદાશ અથવા સેવામાં રૂપાંતર : નિરીક્ષણના કાર્ય દ્વારા ધંધાકીય એકમના ધ્યેયો, કાર્યક્રમો, આયોજનો, નીતિઓ અને સંસાધનોનું પેદાશ અથવા સેવામાં રૂપાંતર કરવાનું શક્ય બને છે.
3. કાર્ય માટે યોગ્ય સ્થિતિ અને વાતાવરણ તૈયાર કરવું : નિરીક્ષણના કાર્યમાં નિરીક્ષકે કામદારો માટે કાર્ય યોગ્ય રીતે થઈ શકે તેવું કાર્યને અનુરૂપ વાતાવરણ અને કાર્ય માટેની સ્થિતિ તૈયાર કરવાનું મહત્વનું કાર્ય આવે છે.
4. કામદારો માટે માલસામાન અને સાધનોની વ્યવસ્થા કરવી : નિરીક્ષણના કાર્ય દરમિયાન નિરીક્ષકે કામદારોને તેમના કાર્ય માટે આવશ્યક હોય અને સહાયક હોય તેવા માલસામાન અને સાધનોની વ્યવસ્થા પણ કરવાની હોય છે.
5. કામદારોને ટેકનિકલ (તકનીકી) જ્ઞાન પૂરું પાડવું : નિરીક્ષકે કામદારોને કાર્યની સોંપણી, કાર્ય કરવાની વિધિ, કાર્ય કરવાની પદ્ધતિ તથા કાર્ય સાથે સંકળાયેલ ટેકનિકલ જ્ઞાન તથા માહિતી પૂરી પાડવાની હોય છે.
6. કામદારોને માર્ગદર્શન અને પ્રોત્સાહન આપવાનું કાર્ય : નિરીક્ષકનું એક ખૂબ જ અગત્યનું કાર્ય તેના કામદારોને તેમના કાર્ય અંગે જરૂરી માર્ગદર્શન અને કામદારોને વધુ કાર્ય માટે પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવાનું છે.
7. કામદારોની ફરિયાદો અને સમસ્યાઓને સાંભળવી, સમજવી અને ઉકેલ લાવવામાં મદદ કરવી : નિરીક્ષકે તેના હાથ નીચેના કામદારોને કાર્ય દરમિયાન આવતી મુશ્કેલીઓ તથા ફરિયાદો-ને સાંભળવાની હોય છે. તથા તેને યોગ્ય રીતે સમજી ઉપરી અધિકારીઓને સમજાવવાની હોય છે અને આ ફરિયાદો અને સમસ્યાઓને હલ કરવાનો પ્રયત્ન કરવાનો હોય છે.
8. કામદારોના કાર્ય પર અસરકારક અંકુશ રાખવાનું કાર્ય : વાહનમાં જે કાર્ય બ્રેકનું હોય છે તે જ કાર્ય સંચાલનમાં અંકુશનું હોય છે. જ્યારે કાર્ય ખોટી દિશામાં જઈ રહ્યું હોય તો તેને અટકાવવું અને ભૂલ સુધારી ધ્યેય સિદ્ધિના માર્ગ પર પાછું લાવવું. આમ નિરીક્ષકનું એક અગત્યનું કાર્ય અસરકારક અંકુશ રાખવાનું પણ છે.
9. કામદારોની બઢતી, બદલી તથા વેતનવૃદ્ધિ અંગે ભલામણો આપવાનું કાર્ય : નિરીક્ષક દ્વારા કામદારોના કાર્યનું પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ થતું હોવાથી તે કામદારોની કાર્ય કુશળતા, નિયમિતતા, સંસ્થા પ્રત્યે વફાદારી, શિસ્ત, સહકર્મચારીઓ સાથેના વર્તન વગેરે અનેક બાબતોથી વાકેફ હોય છે. આથી કયા કામદારને બઢતી આપવી છે, કયા કામદારની બદલી કરવાની છે તથા કયા કામદારોનું ક્યારે અને કેટલું વેતન વધારવું જોઈએ તે અંગે ભલામણો કરવાની હોય છે.

10. ઉચ્ચ સંચાલકો અને કામદારો વચ્ચેનો સેતુ : નિરીક્ષક ઉચ્ચ સંચાલકોના ધ્યેયો, નીતિઓ, નિયમો, પદ્ધતિઓ વગેરેને કામદારોને સમજાવવાનું તથા કામદારોની ફરિયાદો, સમસ્યાઓ વગેરેને ઉચ્ચ સ્તર સુધી પહોંચાડવાનું કાર્ય કરે છે. એટલે કે બન્ને વચ્ચે સેતુ સ્થાપવાનું અગત્યનું કાર્ય કરે છે.

10.4 નિરીક્ષણના હેતુઓ

નિરીક્ષણનું કાર્ય એ એક હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે. નિરીક્ષણના કાર્યમાં નીચે મુજબ જણાવેલ હેતુઓ રહેલા હોય છે.

1. કર્મચારીઓનો વ્યવસાયિક અને વ્યક્તિત્વનો વિકાસ :

નિરીક્ષણના કાર્ય દરમિયાન કામદારને તેના કાર્ય અંગે જરૂરી માર્ગદર્શન અને સૂચનો આપવામાં આવે છે. જેને કારણે તેની ઉત્પાદકતા અને ગુણવત્તા બન્ને સુધરે છે. તદ્દુપરાંત નિરીક્ષક કર્મચારીઓ સાથે મિત્ર, માર્ગદર્શક અને સલાહકાર જેવું વર્તન કરતો હોવાથી તેમના વ્યક્તિત્વનો પણ વિકાસ થાય છે. આમ કર્મચારીઓનો વ્યક્તિગત અને વ્યવસાયિક બન્ને રીતે વિકાસ થાય છે.

2. ગુણવત્તાના ધોરણોની જાળવણીનો હેતુ :

નિરીક્ષણના કાર્યનો એક બીજો મહત્ત્વનો હેતુ વસ્તુઓના ઉત્પાદન દરમિયાન ગુણવત્તાના ધોરણો યોગ્ય રીતે જળવાયા છે કે નહિ તે જોવાનું છે.

3. ધંધાના ધ્યેયો, નીતિઓ, નિયમો, પદ્ધતિઓનું અર્થઘટન કરી કામદારોને સમજાવવું :

ધંધાકીય એકમના ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા નક્કી કરવામાં આવેલ ધ્યેયો (ઉદ્દેશો), નીતિઓ, વિધિઓ, પદ્ધતિઓ, નિયમો વગેરે બાબતોને કામદારોને સમજાવવાનો અને તેનો યોગ્ય રીતે અમલ કરાવવાનો એક અગત્યનો હેતુ નિરીક્ષણનો છે.

4. કાર્ય જીવનની ગુણવત્તા જાળવવાનો હેતુ :

નિરીક્ષણના કાર્યનો એક અગત્યનો હેતુ કાર્યની ગુણવત્તા જાળવવાનો છે. જેથી કામના સ્થળનું વાતાવરણ યોગ્ય રહે અને કામદારોનું શારીરિક સ્વાસ્થ્ય પણ યોગ્ય રહે.

5. માહિતી સંચારનું કાર્ય અસરકારક બનાવવાનો હેતુ :

નિરીક્ષણના કાર્ય દ્વારા ઉર્ધ્વગામી માહિતી સંચાર (Upward Communication) અને નિમ્નગામી માહિતી સંચાર (Downward Communication) બન્ને અસરકારક બનાવી શકાય છે. નિરીક્ષક કામદારોની સમસ્યાઓ, ફરિયાદો અને જરૂરિયાતોને યોગ્ય રીતે ઉચ્ચ સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરે છે અને ઉર્ધ્વગામી માહિતી સંચાર અસરકારક બનાવે છે. એ જ રીતે ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકોના હુકમો, સૂચનો, નીતિઓને યોગ્ય રીતે અર્થઘટન કરી કામદારોને સમજાવે છે. આથી નિમ્નગામી માહિતી સંચાર પણ અસરકારક બને છે.

6. કામદારોને પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવાનો હેતુ :

નિરીક્ષણના કાર્યનો એક અગત્યનો હેતુ કામદારોને પ્રોત્સાહન પૂરું પાડી, કામ પ્રત્યે તેમનો જુસ્સો વધારવાનો તથા કામદારોમાં રહેલ શક્તિઓને બહાર લાવી તેમની કાર્ય કરવાની ક્ષમતાઓ વિકસાવવાનો છે.

7. કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવાનો હેતુ :

નિરીક્ષણના કાર્ય દ્વારા નિરીક્ષક કામદારો તથા તેમના કાર્યનું પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ કરતો હોય છે. આથી તેને દરેક કામદારની ઉત્પાદકતા, ગુણવત્તા, નિયમિતતા, વફાદારી, શિસ્તપાલન, અન્ય કામદારો સાથે સહકાર વગેરે બાબતોની સૌથી વધુ જાણકારી હોય છે તેથી તે દરેક કામદારના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને ક્યા કામદારને બઢતી આપવી છે તથા ક્યા કામદારને બદલી કરવાની જરૂર છે તથા ક્યા કામદારને હજી વધુ તાલીમ આપવાની જરૂર છે તથા વેતનવૃદ્ધિ અંગેની ભલામણો પણ ઉપરના સંચાલકોને કરી શકે છે.

10.5 નિરીક્ષણની પદ્ધતિઓ

નિરીક્ષણનું કાર્ય કરવા માટે નિરીક્ષક દ્વારા જે રીત અપનાવવામાં આવે છે તેને આધારે નિરીક્ષણની નીચે જણાવ્યા મુજબ ત્રણ પદ્ધતિઓ દર્શાવી શકાય છે.

1. લોકશાહી પદ્ધતિ :

નિરીક્ષણની આ પદ્ધતિમાં નિરીક્ષક નીતિઓ કે પદ્ધતિઓ અંગે નિર્ણય લેતા પહેલાં તાબા હેઠળના કામદારો સાથે ચર્ચા કરે છે. આ પદ્ધતિમાં લોકશાહીના તમામ તત્વોનું પાલન થાય છે. કામદારોને તેમના મત અને વિચારો રજૂ કરવાનો અધિકાર આપવામાં આવે છે. નિરીક્ષક કામદારો વચ્ચે વિશ્વાસનું વાતાવરણ પેદા કરે છે. કામદારો કુશળ, શિક્ષિત અને કાર્યક્ષમ હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ વધુ સારી રહે છે.

2. સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ :

નિરીક્ષણની આ પદ્ધતિમાં નિરીક્ષક સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ પોતાના હાથમાં જ રાખે છે. આ પદ્ધતિમાં નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ નક્કી કરતા અગાઉ કામદારો સાથે કોઈ ચર્ચા કરવામાં આવતી નથી. નિરીક્ષક કામદારો સાથે વધુ સખત રીતે કડકાઈથી વ્યવહાર કરે છે. કામદારોને તેમનો મત કે વિચાર રજૂ કરવાની તક આપવામાં આવતી નથી. કામદારોએ માત્ર હુકમો અને સૂચનોનું ચુસ્ત રીતે પાલન કરવાનું હોય છે. જો કે આ પદ્ધતિ આધુનિક સમયમાં ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થતી નથી. પરંતુ જ્યાં કામદારો અશિક્ષિત, બિનકુશળ અને કામચોર સ્વભાવના હોય ત્યાં આ પદ્ધતિ વધુ અનુકૂળ રહે છે.

3. સ્વતંત્ર (અંકુશ રહિત) પદ્ધતિ :

અહીં નિરીક્ષક તેના તાબા હેઠળના કામદારોના કાર્યમાં દખલ કરતો નથી. તેમને સ્વતંત્ર રીતે તેમનું કાર્ય કરવા દેવામાં આવે છે. તે ન્યુનતમ અંકુશનો અમલ કરે છે. આ પદ્ધતિમાં નિરીક્ષક મુખ્યત્વે માલસામગ્રી તથા સાધનોની પ્રાપ્યતા તથા ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકો પાસેથી માહિતી મેળવી કામદારો સુધી તેને પહોંચાડવા પર વધુ ધ્યાન આપે છે. નિરીક્ષક ઉત્પાદિત પેદાશની ગુણવત્તા અને જથ્થા પર ધ્યાન આપે છે. નિરીક્ષક તેના હાથ નીચેના કામદારોની સમસ્યાઓ તથા ફરિયાદોના નિવારણનું કાર્ય કરે છે. આ પદ્ધતિમાં નિરીક્ષક કામદારોના મિત્ર, માર્ગદર્શક અને સલાહકારની ભૂમિકા અદા કરે છે.

10.6 નિરીક્ષકના ગુણો / લાયકાતો

નિરીક્ષણનું કાર્ય સંચાલનનું ખૂબ જ મહત્વનું કાર્ય છે. આથી નિરીક્ષક બનવા માટે કોઈપણ વ્યક્તિમાં અમુક ગુણો / લાયકાતો હોય તે અતિ આવશ્યક છે. સારા નિરીક્ષકમાં નીચે જણાવેલ ગુણો-લાયકાતો હોવી જોઈએ.

1. તકનીકી જ્ઞાન : નિરીક્ષકના કાર્ય અંગેનું ઊંડાણપૂર્વકનું તકનીકી જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે.
2. પ્રામાણિકતા : નિરીક્ષક સિદ્ધાંતવાદી અને પ્રામાણિક વ્યક્તિ હોય તે ખૂબ જ જરૂરી છે.
3. સારો વહીવટકર્તા : તેનામાં એક સારા વહીવટકર્તાના ગુણ હોવા જરૂરી છે. કારણકે તે અન્ય પાસેથી કામ લેવાનું કાર્ય કરતો હોય છે.
4. સાંભળવાની ક્ષમતા : એક સારા નિરીક્ષક થવા માટે વ્યક્તિમાં સાંભળવાની ક્ષમતા હોવી ખૂબ જ જરૂરી છે.
5. સારી યાદશક્તિ : સારી યાદશક્તિ હોય તો જ નિરીક્ષક ઉચ્ચ સંચાલકોના હુકમો, સૂચનો સારી રીતે યાદ રાખી શકે.
6. નેતૃત્વના ગુણ : સારા નિરીક્ષણ કાર્ય માટે નિરીક્ષણ કરનાર વ્યક્તિમાં સારા નેતૃત્વના ગુણો હોવા જોઈએ.
7. અન્ય વ્યક્તિઓની લાગણીઓની કદર કરવી અને સમજવી.
8. ધીરજનો ગુણ હોવો જરૂરી છે.
9. તફાવતનો ગુણ : શું સાચું છે અને શું ખોટું છે, કોણ યોગ્ય છે અને કોણ અયોગ્ય છે, કઈ બાબતો ધંધા માટે ફાયદાકારક છે અને કઈ નુકસાનકારક છે તેવી બાબતોમાં તફાવત કરવાનો ગુણ હોવો જોઈએ.
10. આત્મવિશ્વાસ હોવો જોઈએ અને બીજાનો આત્મવિશ્વાસ વધારવો જોઈએ.
11. સ્વયંપ્રેરિત (self motivated) અને અન્યને પ્રેરણા અને જુસ્સો પૂરો પાડે તેવો હોવો જોઈએ.
12. માહિતી સંચાર અસરકારક હોવું જોઈએ.
13. પ્રાદેશિક ભાષા અને રીત-રિવાજો તથા પરંપરાઓથી વાકેફ હોવો જોઈએ.
14. તર્કબદ્ધ વિચાર કરવાની ક્ષમતા (Logical and Orderly thinking) હોવી જોઈએ.

10.7 નિરીક્ષણના ફાયદા, મહત્વ, ઉપયોગિતા

1. સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ :
જ્યારે કામદારોનું અને તેમના કાર્યનું સતત નિરીક્ષણ થતું હોય ત્યારે કામદારો તેમના કાર્ય પ્રત્યે વધુ સજાગ રહે છે અને માલસામગ્રી, સાધનો અને સમયનો બગાડ કરતા નથી. જેને કારણે ધંધાકીય એકમના સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બને છે.
2. શિસ્ત જાળવવામાં મદદરૂપ થાય છે :
નિરીક્ષણના કાર્ય દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્ય તેમજ તેમના વર્તનનો પણ નિરીક્ષક દ્વારા અભ્યાસ કરવામાં આવતો હોય છે. જેને કારણે કર્મચારીઓ કોઈપણ પ્રકારની ગેરશિસ્ત કરવાનું ટાળે છે અને ધંધામાં ઔદ્યોગિક શાંતિ જાળવાઈ રહે છે.
3. અસરકારક અંકુશના કાર્યમાં મદદરૂપ બને છે :
નિરીક્ષણના કાર્યની મદદથી જ નિરીક્ષક બધા જ કામદારોની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરતો હોય છે. તેમના કાર્ય, ઉત્પાદકતા, ગુણવત્તા, વફાદારી, નિયમિતતા, વ્યવહાર, સહકાર અને સંકલનનો ખ્યાલ આવતો હોય છે. અંકુશનું કાર્ય અસરકારક

બનાવવા માટે આ તમામ માહિતી હોવી આવશ્યક છે. જેથી સંચાલકોને એ બાબતોનો ખ્યાલ આવે કે કઈ પ્રવૃત્તિઓને પ્રોત્સાહિત કરવી છે અને કઈ પ્રવૃત્તિઓને અટકાવવી છે.

4. પ્રતિભાવો (ભલામણો) પૂરા પાડવા :

નિરીક્ષક નિરીક્ષણના કાર્ય દ્વારા કામદારો અને તેમના કાર્યો પર સીધી દેખરેખ રાખે છે. તે કામદારોના પ્રત્યક્ષ સંપર્કમાં હોય છે. તેના દ્વારા જ બધા કામદારોની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન થતું હોય છે. આથી કયા કામદારોને હજી વધુ તાલીમ આપવાની જરૂર છે, કોને બદલી આપવાની જરૂર છે, કોને બઢતી આપવી જોઈએ, વેતન વૃદ્ધિ વગેરે બાબતોને લગતી ભલામણો અને પ્રતિભાવો ઉચ્ચ સંચાલકોને નિરીક્ષક પૂરા પાડે છે.

5. કામદારો વચ્ચે જૂથ ભાવના વિકસાવવા :

કર્મચારીઓ વચ્ચે એકતા જાળવવા તેમની વચ્ચે સહકાર અને સંકલન વધારવા તથા તેમની વચ્ચે જૂથ ભાવના (Group feeling) વિકસાવવામાં તથા ઔદ્યોગિક શિસ્ત અને શાંતિ જાળવવામાં નિરીક્ષણનું કાર્ય ખૂબ જ મદદરૂપ થાય છે.

6. કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધારવો :

નિરીક્ષણના કાર્ય દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્ય પર સતત દેખરેખ રાખવામાં આવે છે. કર્મચારીઓને તેમના કાર્યની ગુણવત્તા તથા ઉત્પાદકતા વધારવા માટે જરૂરી માર્ગદર્શન તથા સૂચનો આપવામાં આવે છે. નિરીક્ષક કામદારો સાથે મિત્ર, માર્ગદર્શક અને સલાહકાર તરીકે વર્તે છે. કામદારોની સમસ્યાઓ તથા ફરિયાદોનું નિવારણ લાવવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. આ બધા કારણોને લીધે કામદારનું કામ પ્રત્યેનું વલણ હકારાત્મક બને છે. અને તેનો કાર્ય કરવાનો જુસ્સો વધે છે.

7. માહિતી સંચારનું કાર્ય અસરકારક બનાવે છે :

નિરીક્ષકનું કાર્ય માત્ર ઉચ્ચ સ્તરે લીધેલ નિર્ણયો, નક્કી કરેલ વિધિ, નીતિ, પદ્ધતિઓને કામદારો સુધી પહોંચાડવાનું જ નથી પરંતુ એ પણ ખાતરી કરવાનું છે કે દરેક કામદાર સુધી જરૂરી માહિતી પહોંચી છે કે નહિ અને દરેક કામદાર જે-તે માહિતીને યોગ્ય સ્વરૂપે સમજ્યો છે કે નહિ. જ્યાં જરૂરી જણાય ત્યાં નિરીક્ષક કામદારોને માહિતીની સમજ પણ પૂરી પાડતો હોય છે.

8. ધ્યેય સિદ્ધિના કાર્યમાં મદદરૂપ થાય છે :

ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલકો દ્વારા જે ધ્યેય નક્કી કરવામાં આવતો હોય છે તે સિદ્ધ કરવાનું કાર્ય કામદારો દ્વારા થતું હોય છે. આથી કામદારો તેમનું કાર્ય યોગ્ય રીતે કરે તો જ ધંધાના ધ્યેય નિષ્પત્ત સમયમાં યોગ્ય રીતે સિદ્ધ કરી શકાય છે. દરેક કામદાર તેનું કાર્ય યોગ્ય રીતે કરે, સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરે, બગાડ ઓછામાં ઓછો કરે, શિસ્ત અને શાંતિ જાળવે, સહકાર અને સંકલનથી કાર્ય કરે તો જ ધંધાના ધ્યેય સિદ્ધ થઈ શકે અને આ બધા કાર્ય યોગ્ય રીતે થાય તે માટે નિરીક્ષણનું કાર્ય યોગ્ય અને અસરકારક રીતે થાય તે અત્યંત જરૂરી છે.

10.8 નિરીક્ષણના ગેરફાયદા / મર્યાદાઓ

નિરીક્ષણનું કાર્ય ધંધાકીય એકમ માટે ખૂબ જ અગત્યનું છે. નિરીક્ષકમાં સારા નિરીક્ષણ કાર્ય માટે અમુક ગુણ (લાયકાતો) હોવી અનિવાર્ય છે. જો નિરીક્ષણ કરનાર વ્યક્તિમાં યોગ્ય લાયકાતોનો અભાવ હોય અથવા તેને નિરીક્ષણના કાર્ય પ્રત્યે અણગમો હોય એટલે કે જો

નિરીક્ષણનું કાર્ય યોગ્ય રીતે ન કરવામાં આવે તો તેને લીધે ધંધાકીય એકમમાં અનેક સમસ્યાઓ ઊભી થાય છે. જેવીકે -

- ⊙ કામદારોના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન યોગ્ય રીતે ન થાય.
- ⊙ તેમને જરૂરી માર્ગદર્શન, હુકમો, સૂચનો યોગ્ય રીત ન મળે અને નીતિઓ, નિર્ણયો, પદ્ધતિઓની પૂરતી સમજ પૂરી પાડવામાં ન આવે તો -
- ⊙ તેમનો કાર્ય પ્રત્યેનો જુસ્સો ઘટે છે.
- ⊙ તેઓ કાર્ય પ્રત્યે નિરુત્સાહી બને છે.
- ⊙ સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ થઈ શકતો નથી.
- ⊙ બગાડનું પ્રમાણ વધે છે.
- ⊙ ધંધાકીય એકમમાં શિસ્ત અને શાંતિ જાળવી શકાતા નથી.
- ⊙ પરસ્પર સહકાર અને સંકલન જળવાતા નથી.
- ⊙ જૂથ ભાવના (Team Spirit) જોવા મળતી નથી.
- ⊙ કુશળ, અનુભવી અને જ્ઞાન ધરાવતા કામદારોને તેમના મત રજૂ કરવા દેવામાં આવતા ન હોવાથી તેમનો કાર્ય પ્રત્યે અસંતોષ વધે છે, જેને કારણે ધંધાકીય એકમમાં મજૂર ફેરબદલી દર વધે છે. સારા અને કુશળ કામદારો ધંધો છોડી જવા માંગે છે.
- ⊙ ધંધાકીય એકમની ઉત્પાદકતામાં ઘટાડો થાય છે.
- ⊙ ચીજ-વસ્તુ, સેવાની ગુણવત્તાના યોગ્ય ધોરણો જાળવી શકાતા નથી.
- ⊙ અસરકારક રીતે અંકુશ રાખવાનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે.
- ⊙ માહિતી સંચારનું કાર્ય બિનઅસરકારક બને છે.
- ⊙ કાર્ય માટે યોગ્ય ધંધાકીય વાતાવરણ અને કાર્યનું સ્થિતિનું સર્જન થતું નથી.
- ⊙ કામદારો અને નિરીક્ષકો વચ્ચે વિશ્વાસનું વાતાવરણ પેદા થતું નથી.
- ⊙ કામદારોની ફરિયાદો, સમસ્યાઓ તથા જરૂરિયાતોનો યોગ્ય રીતે ઉકેલ લાવી શકાતો નથી.

આથી જો નિરીક્ષણનું કાર્ય યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિ દ્વારા, યોગ્ય પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરી, યોગ્ય રીતે ન કરવામાં આવે તો ધંધાકીય એકમ માટે અસંખ્ય સમસ્યાઓ ઊભી કરી શકે છે.

10.9 સંચાલન અને નિરીક્ષણ વચ્ચેનો તફાવત

નિરીક્ષણનું કાર્ય સંચાલનના કાર્યો પૈકીનું જ એક કાર્ય છે. પરંતુ મૂળભુત રીતે સંચાલનના કાર્યમાં અને નિરીક્ષણના કાર્યમાં નીચે જણાવ્યા મુજબ તફાવત દર્શાવી શકાય છે.

નિરીક્ષણ કરનારે માત્ર કામદારો અને તેમના કાર્યની દેખરેખ રાખવાની હોય છે. એટલે કે માત્ર (MEN) એક જ **M** ની દેખરેખ રાખવાની હોય છે. જ્યારે સંચાલકે પાંચ **M - Men, Machine, Method, Material and Money** ની દેખરેખ રાખવાની હોય છે. એટલે કે ધંધાના કામદારો, યંત્રો, ઉત્પાદનની પદ્ધતિઓ, માલસામાન અને નાણા બધાંનું ધ્યાન રાખવાનું હોય છે.

વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના તેમની નીચે આપેલ વિકલ્પો પૈકી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી સાચો જવાબ આપો.

- નિરીક્ષણનું કાર્ય એ સંચાલનના કયા કાર્યનું સૌથી અગત્યના તત્વો પૈકીનું એક છે ?
 (અ) આયોજન (બ) વ્યવસ્થાતંત્ર
 (ક) દોરવણી (ડ) એક પણ નહિ
- નિરીક્ષણના કાર્ય દરમિયાન નિરીક્ષક ધ્યેય સિદ્ધિ માટે કામદારોને નીચેના પૈકી શું આપતો હોય છે ?
 (અ) હુકમો (બ) સૂચનો
 (ક) માર્ગદર્શન (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
- નિરીક્ષણ કામદારો માટે નીચેના પૈકી કઈ ભૂમિકા અદા કરતો હોય છે ?
 (અ) મિત્ર (બ) માર્ગદર્શક
 (ક) સલાહકાર (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
- જે નિરીક્ષકો પ્રત્યક્ષ રીતે કામદારોના કાર્યનું નિરીક્ષણ કરતા હોય તેમને કઈ રીતે ઓળખવામાં આવે છે ?
 (અ) પ્રથમ રેખાના નિરીક્ષકો (બ) દ્વિતીય રેખાના નિરીક્ષકો
 (ક) તૃતીય રેખાના નિરીક્ષકો (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
- નિરીક્ષણ કરનારે તેના કાર્ય માટે કોને જવાબ આપવાનો હોય છે ?
 (અ) મેનેજર (સંચાલક) (બ) બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ
 (ક) કામદારો (ડ) એક પણ નહિ
- નિરીક્ષકે નીચેના પૈકી કયા Mનું ધ્યાન રાખવાનું હોય છે ?
 (અ) Money (નાણાં) (બ) Men (માણસો) (કામદારો)
 (ક) Machine (યંત્રો) (ડ) Material (માલસામગ્રી)
- નિરીક્ષણ કરનાર કયા સ્તરમાં સૌથી ઉંચું સ્થાન ધરાવતો હોય છે ?
 (અ) ઉચ્ચ સ્તર (બ) મધ્ય સ્તર
 (ક) તળ સ્તર (ડ) એક પણ નહિ
- નિરીક્ષણનું કાર્ય એ કયા પ્રકારનું છે ?
 (અ) આંતરિક સ્વરૂપ (બ) બાહ્ય સ્વરૂપ
 (ક) આંતરિક અને બાહ્ય સ્વરૂપ (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
- નિરીક્ષક કામદારો સંબંધિત નીચેના પૈકી કયું કાર્ય કરી શકે નહિ ?
 (અ) કામદારની ભરતી (બ) કામદારની ભરતી માટે ભલામણ
 (ક) કામદારને માર્ગદર્શન આપવું (ડ) હુકમો અને સૂચના આપવા

10. નિરીક્ષણના કાર્યનો મુખ્ય હેતુ નીચેના પૈકી કયું છે ?
 (અ) કામદારનો વ્યવસાયિક વિકાસ (બ) કામદારના વ્યક્તિત્વનો વિકાસ
 (ક) (અ) અને (બ) બન્ને (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
11. નિરીક્ષણનું કાર્ય ક્યારે ધંધાકીય એકમ માટે ખૂબ જ સમસ્યાઓ પેદા કરે છે ?
 (અ) નિરીક્ષક યોગ્ય લાયકાત ધરાવતો ન હોય
 (બ) તેને તેના કાર્ય પ્રત્યે અણગમો હોય
 (ક) નિરીક્ષણની યોગ્ય પદ્ધતિનો ઉપયોગ ન થયો હોય
 (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
12. સંચાલક (મેનેજર) કયા સ્તરમાં સૌથી ઉંચું સ્થાન ધરાવતો હોય છે ?
 (અ) ઉચ્ચ સ્તર (બ) મધ્ય સ્તર
 (ક) તળ સ્તર (ડ) એક પણ નહિ
13. નિરીક્ષણની સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ ક્યારે ઉપયોગી સાબિત થાય છે ?
 (અ) કામદારો કુશળ હોય ત્યારે (બ) કામદારો શિક્ષિત હોય ત્યારે
 (ક) કામદારો અશિક્ષિત હોય ત્યારે (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
14. સરમુખત્યારશાહી સ્વરૂપની નિરીક્ષણની પદ્ધતિમાં કેવા કામદારોને કાર્ય સંતોષ મળતો નથી ?
 (અ) કુશળ કામદારો (બ) બિનકુશળ કામદારો
 (ક) અશિક્ષિત કામદારો (ડ) આળસુ કામદારો
15. આધુનિક સમયમાં નિરીક્ષણની કઈ પદ્ધતિ બહુ ઉપયોગી સાબિત થતી નથી ?
 (અ) સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ (બ) લોકશાહી પદ્ધતિ
 (ક) અંકુશ મુક્ત પદ્ધતિ (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
16. નિરીક્ષણની કઈ પદ્ધતિમાં નિર્ણય લેતા પહેલા કામદારો સાથે ચર્ચા કરવામાં આવે છે ?
 (અ) સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ (બ) લોકશાહી પદ્ધતિ
 (ક) અંકુશ મુક્ત પદ્ધતિ (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ
17. નિરીક્ષણની કઈ પદ્ધતિમાં નિરીક્ષકો કામદારોના કાર્યમાં દખલ કરતા નથી, તેમને સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરવા દેવામાં આવે છે ?
 (અ) સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ (બ) લોકશાહી પદ્ધતિ
 (ક) અંકુશ મુક્ત પદ્ધતિ (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહિ

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (ક) 2. (ડ) 3. (ક) 4. (અ) 5. (અ) 6. (બ) 7. (ક)
 8. (અ) 9. (અ) 10. (ક) 11. (ક) 12. (બ) 13. (ક) 14. (અ)
 15. (અ) 16. (બ) 17. (ક)

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. નિરીક્ષણ એટલે શું ? તે સમજાવો.
2. નિરીક્ષણ કરનારના કાર્યો (ભૂમિકા) જણાવો.
3. નિરીક્ષણનો અર્થ જણાવી તેના અગત્યના હેતુઓની વિગતવાર ચર્ચા કરો.
4. નિરીક્ષણની પદ્ધતિઓ (તકનીકો) જણાવો.
5. સરમુખત્યારશાહી પદ્ધતિ પર ટૂંકનોંધ લખો.
6. નિરીક્ષકના ગુણો (લાયકાતો) જણાવો અથવા કોઈપણ વ્યક્તિ નિરીક્ષણનું કાર્ય કરી શકે - આ વિધાનની ચર્ચા કરો.
7. નિરીક્ષણના કાર્યના ફાયદાઓ જણાવો.
8. નિરીક્ષણના કાર્યથી પંચાકીય એકમને થતા નુકસાન જણાવો.
9. નિરીક્ષણનું મહત્વ અને મર્યાદા સવિસ્તાર ચર્ચો.
10. સંચાલન અને નિરીક્ષણ વચ્ચેના તફાવતના મુદ્દા સ્પષ્ટ કરો.

સંદર્ભ (Reference)

- Marketing Management - Philip Kotlar
- Fundamental Of Marketing - Stanton

સંચાલનના સિદ્ધાંતો

એકમ-11 અભિપ્રેરણા	3-18
એકમ-12 નેતૃત્વ	19-32
એકમ-13 માહિતિસંચાર	33-41
એકમ-14 અંકુશ	42-49

લેખન :	શ્રીમતી વર્ષા ગોડલિયા	ઈ.ચા.પ્રિન્સીપાલ, વિવેકાનંદ કોલેજ ફોર BBA, સુરત.
	ડૉ. સંદીપ પરમાર	આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, એચ.એલ. કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ
પરામર્શક(વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, એમ.સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ.
	પ્રો. એચ. સી. સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. જસ્મિન પડિયા	અસોસિએટ પ્રોફેસર, જી. એલ. એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પરામર્શક(ભાષા) :	ડૉ. લિનાબેન સ્વાદિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, પી.કે. ચૌધરી મહિલા આર્ટ્સ કોલેજ, ગાંધીનગર.
સંપાદન :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર & નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પ્રકાશક :	ડૉ. ભાવિન ત્રિવેદી	કાર્યકારી કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુનઃ આવૃત્તિ -2026	

ISBN :



978-81-947654-1-7

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.

: રૂપરેખા :

- 11.1 પ્રસ્તાવના
- 11.2 અભિપ્રેરણાનો અર્થ અને વ્યાખ્યા
- 11.3 મહત્ત્વ
- 11.4 અભિપ્રેરણા કે પ્રેરણાના લક્ષણો
- 11.5 પ્રેરણાત્મક સિદ્ધાંતો
 - માસ્લોનો સિદ્ધાંત
 - મેકગ્રેગરનો સિદ્ધાંત (થિયરી X અને Y)
 - હર્ઝબર્ગનો દ્વિ-પરિબળ સિદ્ધાંત
- 11.6 નાણાની અભિપ્રેરકતા
 - સ્વાધ્યાય

11.1 પ્રસ્તાવના

કેટલાક સીઈઓ બેઠકમાં ભાગ લઈ રહ્યા હતા જ્યાં વિષય હતો કર્મચારીઓને શું જોઈએ છે ? વારાફરતી, દરેક સીઈઓએ કર્મચારીઓને આપવામાં આવતા ફાયદાઓનું વર્ણન કરતા કહ્યું કે, તેઓ તેમના કર્મચારીઓને સ્ટોક વિકલ્પો ઓફર કરે છે તેમજ મફત પાર્કિંગની જગ્યાઓ પણ આપવામાં આવે છે. આ સાંભળીને મિટ્ટિંગના મુખ્ય વક્તાએ એવો મુદ્દો આપ્યો કે, 'કર્મચારીઓ મફત પાર્કિંગની ઈચ્છા રાખતા નથી હોતા, તેઓ જે કામ કરે છે તેને તેઓ ચાહવા માંગે છે.' મુખ્ય વક્તાના આશ્ચર્ય વચ્ચે બેઠકમાં હાજર દરેક સીઈઓએ એક પછી એક ઊભા થઈને આ વાતને સમર્થન આપ્યું. તેઓ બધાએ માન્યતા આપી કે, 'તેમની કંપનીઓમાં મૂલ્ય એ એવા કર્મચારીઓમાંથી આવે છે કે જેઓ ત્યાં રહેવા માટે અભિપ્રેરિત છે.'

સંચાલકે એકમની સફળતા માટે બીજા વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાનું છે. જ્યાં સુધી તે તેના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને કામ કરવા ઉત્સાહિત કરી શકે નહિ ત્યાં સુધી તે સંચાલક કે ધંધાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકે નહિ. માણસમાં કામ કરવાની ગમે તેવી શારીરિક કે માનસિક શક્તિ હોય પરંતુ જ્યાં સુધી તેનામાં કામ કરવાની ઈચ્છા ન હોય ત્યાં સુધી તે શક્તિનો કશો અર્થ નથી. તેથી જ એકવાર જનરલ ફૂડ કોર્પોરેશનના ચેરમેનશ્રી ફ્રાન્સીસે કહ્યું હતું કે, 'તમે માનવીનો સમય ખરીદી શકો, નિશ્ચિત જગ્યાએ તેની હાજરી લઈ શકો પરંતુ તેના ઉત્સાહ, કાર્યસૂઝ કે વફાદારી ખરીદી શકો નહિ, તે તો જીતવા પડે.' સંચાલકે માનવીઓ સાથે કામ લેવાનું છે. તેમને સંતોષી અને આનંદી રાખવાના છે અને સાથે સાથે પેઢીના હિતમાં તેમનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવાનો છે. આ માટે માનવીના સ્વભાવનું ઊંડું જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે. દરેક સંચાલકે એ સમજવાની જરૂર છે કે કર્મચારીની અભિપ્રેરણા કેટલી મહત્ત્વપૂર્ણ છે. ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ પછી ઘણાં વર્ષો સુધી સંચાલકો એમ માનતા હતા કે ફક્ત ઉત્પાદનની સારી પદ્ધતિઓ, સારા ઓજાર-હથિયારો અને સારા માલ-સામાનના ઉપયોગથી ઉત્પાદકતા વધારી શકાય છે. સૌ પ્રથમ, ફેડલિક ટેલરે એક જુદા વૈજ્ઞાનિક સંશોધન તરફ ધ્યાન દોર્યું. 'માનવીને અસર કરતા હેતુઓનો ચોક્કસપણે અભ્યાસ કરવો.' થોડાં વર્ષો પછી મેરી પાર્કર ફોલેટે ઉદ્યોગમાં માનવીની લાગણી ઓળખવા પર ભાર મૂક્યો. આમ, ઉદ્યોગમાં

મનોવિજ્ઞાનનો અભ્યાસ કરી કામદારોને 'માનવ' તરીકે સ્વીકારી તેમની લાગણીઓને ઓળખવાની વાતનો સ્વીકાર થયો. અમેરિકાની હાર્વર્ડ સ્કૂલ ઓફ બિઝનેસ એડમિનિસ્ટ્રેશન દ્વારા ઇલેક્ટ્રિક કંપનીમાં થયેલા હોર્થોનના પ્રયોગોએ સાબિત કરી બતાવ્યું કે ફક્ત આર્થિક ઉત્તેજનથી જ કામદાર વધુ કામ કરવા પ્રેરાતો નથી, પરંતુ તેની અન્ય જરૂરિયાતો (સમૂહમાં રહેવાની વગેરે) પણ સંતોષાવી જોઈએ.

એનો અર્થ એ થયો કે સંચાલક કે મેનેજર કર્મચારીને અભિપ્રેરિત કરવા સમર્થ હોવા જરૂરી છે પરંતુ, એ પહેલાં સમજવાની જરૂર છે કે પ્રેરણા શું છે? મારા મંતવ્ય પ્રમાણે, પ્રેરણા શું નથી તે નિર્દેશ દ્વારા પ્રારંભ કરીએ. કેમ? કારણ કે ઘણા લોકો પ્રેરણાને ખોટી રીતે વ્યક્તિગત લક્ષ્ય તરીકે જુએ છે, તે એ છે કે, તેઓ વિચારે કે કેટલાક લોકો પ્રેરિત છે અને કેટલાક લોકો પ્રેરિત નથી. પ્રેરણા માટેનું આપણું જ્ઞાન આપણને કહે છે કે આપણે લોકોને તે રીતે લેબલ કરી શકતા નથી કારણ કે વ્યક્તિઓની પ્રેરણાત્મક ડ્રાઈવમાં ભિન્નતા હોય છે અને તેમની એકંદર પ્રેરણા પરિસ્થિતિ મુજબ બદલાતી રહેતી હોય છે.

11.2 અભિપ્રેરણાનો અર્થ અને વ્યાખ્યા

પ્રેરણા એ શબ્દ ઉદ્દેશ્ય શબ્દ પરથી તારવવામાં આવ્યો છે. જેનો અર્થ વ્યક્તિઓની અંદર રહેલી આવશ્યકતાઓ, ઇચ્છાઓ અથવા ડ્રાઈવ થાય છે. તે લક્ષ્યોને પરિપૂર્ણ કરવા માટે ક્રિયાઓ કરવા માટે લોકોને ઉત્તેજિત કરવાની પ્રક્રિયા છે. કાર્યના લક્ષ્યના સંદર્ભમાં લોકોના વર્તનને ઉત્તેજિત કરનારા માનસિક પરિબળો હોઈ શકે છે. પ્રેરણા એ એક મહત્વપૂર્ણ પરિબળ છે કે જે વ્યક્તિઓને તેમનું શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન આપવા અને એન્ટરપ્રાઈઝના લક્ષ્યો સુધી પહોંચવામાં સહાય માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે. મજબૂત, હકારાત્મક પ્રેરણા કર્મચારીઓના વધતા આઉટપુટને સક્ષમ કરશે, પરંતુ નકારાત્મક પ્રેરણાથી તેમની કામગીરીમાં ઘટાડો થશે. કર્મચારીઓના સંચાલનમાં એક મુખ્ય તત્ત્વ પ્રેરણા છે.

પ્રેરણા વિવિધ વિદ્વાનો દ્વારા નીચે જણાવ્યા મુજબ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવી છે.

- ✘ શ્રી રોબિન્સ અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યા આપતા જણાવે છે કે, “પ્રેરણા એ પ્રક્રિયાને સંદર્ભિત કરે છે. જેના દ્વારા વ્યક્તિના પ્રયત્નો ઉત્સાહિત (ઉર્જિત), નિર્દેશિત અને લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા તરફ સતત દોરવામાં આવે.”

આ વ્યાખ્યામાં ત્રણ મુખ્ય ઘટકો છે : ઊર્જા, દિશા અને સતત પ્રયત્નશીલતા (Energy, Direction and Persistence)

- ✘ શ્રી મેમોરિયાના મત મુજબ અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યા : “ધ્યેય અથવા ઈનામ મેળવવા માટે ઊર્જા ખર્ચ કરવાની તૈયારી. તે એક શક્તિ છે જે નિષ્ક્રિય ઊર્જાને સક્રિય કરે છે અને લોકોની ક્રિયાને ગતિશીલ બનાવે છે. તે એક કાર્ય છે જે એક સંસ્થાના માનવોમાં ક્રિયા પ્રત્યેની ઉત્તેજનાને ઉત્તેજિત કરે છે.”
- ✘ શ્રી ટેરી જણાવે છે કે, “પ્રેરણા એટલે વ્યક્તિમાં રહેલી ઇચ્છા કે જે તેને અમુક પગલા ભરવા માટે ઉત્તેજન આપે છે.”
- ✘ શ્રી એ. એફ. એલ. બ્રેચના મતે, “જૂથ પ્રત્યેની વફાદારી પ્રાપ્ત કરવી, તેમજ સોંપેલું કામ પૂરું કરાવવું અને એકમે ઉપાડેલા કામમાં અસરકારક સહકાર પ્રાપ્ત કરવાની ક્રિયાને અભિપ્રેરણા કહી શકાય.”

11.3 મહત્ત્વ

- ઉત્પાદકતામાં વધારો :

પ્રક્રિયા તરીકે પ્રેરણા કર્મચારીની ઉત્પાદકતામાં વધારો કરે છે. પ્રેરણા કર્મચારીની

જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરે છે અને ત્યાં તેની શ્રેષ્ઠ ક્ષમતાઓ સાથે કાર્ય કરવા માટે ડ્રાઈવ બનાવે છે. એક સારો કર્મચારી બીજા નિરાશ કર્મચારીની સરખામણીમાં સંગઠનની સુધારણા માટે વધુ પ્રયત્નો કરવા તૈયાર રહેશે.

➤ **સંસ્થાકીય કાર્યક્ષમતાની ખાતરી આપે છે :**

સંસ્થામાં કર્મચારીઓના વલણ બદલવામાં પ્રેરણા મહત્ત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે. પ્રેરણા દ્વારા ઉદાસીન વલણ સૌથી અસરકારક રીતે ઓલવવામાં આવે છે. આવા અનુકૂળ વલણની હાજરી સંગઠનને ખીલવી અને સફળ કરે છે.

➤ **વફાદાર કાર્યબળને ખાતરી આપે છે :**

સારી રીતે પ્રેરિત કાર્યબળ એ એક વફાદાર કાર્યબળ છે. પ્રેરિત કર્મચારીઓનું સંગઠન અને તેના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશો પ્રત્યે ઉચ્ચ સ્તરનું મનોબળ અને પ્રતિબદ્ધતા છે. પ્રેરણા આમ કર્મચારીનો ફેરબદલી દર ઘટાડે છે અને નવા કર્મચારીઓને સતત સામેલ કરવાની જરૂરિયાત ઘટાડે છે.

➤ **પ્રતિક્રિયાશીલ કાર્યબળની ખાતરી આપે છે :**

બદલાતા વ્યવસાયિક વાતાવરણમાં અનુકૂલન એ કોઈપણ સફળ વ્યવસાયનું મહત્ત્વનું લક્ષણ છે. ફેરફારોને સરળતાથી પ્રતિક્રિયા આપવા અને સરળ કામગીરી ચાલુ રાખવા માટે, સંસ્થાને તેના કર્મચારીઓની વિસ્તૃત નિષ્ઠા અને પ્રતિબદ્ધતાની જરૂર હોય છે. આ તે ફેરફારો સામે પ્રતિકાર ઘટાડે છે જે સંગઠન કરવા માંગે છે. આ અસરમાં બદલાતી આવશ્યકતાઓને સ્વીકારવામાં સંસ્થાને કાર્યક્ષમ બનાવે છે.

➤ **સગવડ દિશા નિર્દેશન :**

દિશા એ એક મહત્ત્વપૂર્ણ પ્રબંધન કાર્ય છે અને તેના મુખ્ય કાર્યને એક બનાવે છે. પહેલેથી જ ઉલ્લેખિત પ્રેરણા એ દિશાનો એક મહત્ત્વપૂર્ણ ભાગ છે. દિશા એક પ્રક્રિયા છે જેમાં નિર્દેશિત યોજના અનુસાર કાર્યવાહીનું નિર્દેશન અથવા પ્રારંભ કરવાનો સમાવેશ થાય છે, જેમાં કર્મચારીઓને પ્રતિબદ્ધતા અને નિષ્ઠા સાથે સંપૂર્ણ હૃદયપૂર્વક કાર્ય કરવું જરૂરી છે. આ દિશાની પ્રક્રિયા ફક્ત ત્યારે જ શક્ય છે જ્યારે કર્મચારીઓ તે દિશામાં આગળ વધે છે કે જે મેનેજર નિર્ધારિત કરે છે અને આ માટે પ્રેરિત કાર્યબળની જરૂર હોય છે.

➤ **પ્રદર્શન સ્તર સુધારે છે :**

કામ કરવાની ક્ષમતા અને કામ કરવાની ઈચ્છા બન્ને વ્યક્તિની કાર્યક્ષમતાને અસર કરે છે. કાર્ય કરવાની ક્ષમતા શિક્ષણ અને તાલીમની સહાયથી પ્રાપ્ત થાય છે અને કાર્ય કરવાની ઈચ્છા પ્રેરણાની સહાયથી પ્રાપ્ત થાય છે. ક્ષમતાની તુલનામાં ઈચ્છાશક્તિ વધુ મહત્ત્વપૂર્ણ છે. ઉદાહરણ તરીકે, વ્યક્તિ ઉચ્ચ શિક્ષિત છે અને તે આ જ આધાર પર ભરતી થાય છે. પરંતુ તે જરૂરી નથી કે તે ઉત્કૃષ્ટ કાર્ય કરશે. તેને સારા કાર્ય કરવા પ્રેરણા આપવી પડશે. પ્રેરણા દ્વારા જ આ શક્ય છે. તેથી, પ્રેરણા કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરે છે. ઉત્પાદકતામાં વધારો અને ખર્ચમાં ઘટાડો થકી વ્યક્તિની કાર્યક્ષમતા પ્રતિબિંબિત થાય છે.

➤ **કર્મચારીઓના નકારાત્મક અથવા અલગ વલણ બદલવામાં મદદ કરે છે :**

સંસ્થાના કેટલાક કર્મચારીઓ નકારાત્મક વલણ ધરાવે છે. તેઓ હંમેશા વિચારે છે કે વધુ કામ કરવાથી કોઈ શ્રેય નહીં મળે. આ વલણ બદલવા માટે મેનેજર વિવિધ તકનીકોનો ઉપયોગ કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો આવા કર્મચારીની આર્થિક સ્થિતિ

નબળી હોય, તો તે તેને તેના મહેનતાણામાં વધારો આપે છે અને જો તેની નાણાકીય સ્થિતિ સંતોષકારક હોય તો તે તેના કાર્યની પ્રશંસા કરીને તેને પ્રેરિત કરે છે.

➤ **કર્મચારી ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો :**

કર્મચારી ફેરબદલથી સંસ્થાની પ્રતિષ્ઠા પ્રભાવિત થાય છે. આ મેનેજરો માટે ઘણી સમસ્યાઓ ઊભી કરે છે. કર્મચારીઓની વારંવાર ભરતી કરવામાં અને તેમને શિક્ષણ અને તાલીમ આપવામાં ઘણો સમય અને નાણા બગડે છે. ફક્ત પ્રેરણા જ સંસ્થાને આવા બગાડથી બચાવી શકે છે. પ્રેરિત લોકો સંગઠનમાં લાંબા સમય સુધી કામ કરે છે અને ફેરબદલ દરમાં ઘટાડો જોવા મળે છે.

➤ **સંસ્થામાં ગેરહાજરી ઘટાડવામાં મદદ કરે છે :**

કેટલીક સંસ્થાઓમાં ગેરહાજરીનો દર વધારે હોય છે. આ નબળી કામની પરિસ્થિતિઓ, સાથીદારો અને ઉપરી અધિકારીઓ સાથેના નબળા સંબંધો, સંગઠનની માન્યતાનો અભાવ, અપર્યાપ્ત ઈનામ વગેરેના ઘણા કારણો છે. મેનેજર આવી બધી ખામીઓને દૂર કરે છે અને કર્મચારીઓને પ્રેરિત કરે છે. પ્રોત્સાહિત કર્મચારીઓ કામથી ગેરહાજર રહેતાં નથી કારણ કે કાર્યસ્થળ તેમના માટે આનંદનું કારણ બને છે.

➤ **પરિવર્તનના પ્રતિકારમાં ઘટાડો :**

સંસ્થામાં નવ બદલાવ આવતા રહે છે. સામાન્ય રીતે કામદારો તેમની સામાન્ય દિનચર્યામાં કોઈ ફેરફાર સ્વીકારવા તૈયાર નથી. જ્યારે સમયની માંગને કારણે કેટલાંક પરિવર્તન લાવવા જરૂરી બને છે. કર્મચારીઓને પ્રેરણાની સહાયથી આવા ફેરફારો સરળતાથી સ્વીકારવા માટે કહી શકાય છે. પ્રેરિત લોકો આ ફેરફારોને ઉત્સાહથી સ્વીકારે છે અને તેમનો કાર્ય પ્રભાવ સુધારે છે.

11.4 અભિપ્રેરણા કે પ્રેરણાના લક્ષણો

- ❧ પ્રેરણા આંતરિક છે : અભિપ્રેરણા એક એવું બળ કે શક્તિ છે કે જે અંદરથી ઉદ્ભવે છે. જરૂરિયાત એવી લાગણી છે કે જેના દ્વારા માનવીને લાગે છે કે તેના જીવનમાં કંઈક ખૂટે છે. તે પૂરી કરવા તેની પ્રેરણા મળે તો માનવીની શ્રુતિ તે તરફ દોરાય છે.
- ❧ અભિપ્રેરણા એ સતત પ્રક્રિયા છે : અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયા શરૂ થાય પછી તે સતત ચાલ્યા કરે છે. કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવા માટે તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા પડે છે, તેમને દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપવું પડે છે. એકવાર તેમને પ્રોત્સાહિત કર્યા પછી અભિપ્રેરણા બંધ કરી શકાય નહીં. તે એકમની સ્થાપનાથી તેના અંત સુધી ચાલુ જ રહે છે.
- ❧ માનવ વર્તન ઘડતરમાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે : માનવીના દરેક વર્તન પાછળ કોઈક પ્રેરણા જોવા મળે છે. વ્યક્તિ કોઈપણ હેતુથી પ્રેરાઈને જ વર્તન કરે છે. જ્યારે તે ભૂખ્યો હોય ત્યારે ભૂખ સંતોષવાની જરૂરિયાત એની પ્રેરણા બને છે અને તે કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે.
- ❧ અભિપ્રેરણાનું મૂળ જરૂરિયાત છે : જરૂરિયાત સંતોષવાની પ્રબળ ઈચ્છા માનવીના વર્તનના પ્રેરક બળ તરીકે કામ કરે છે. દરેક કાર્યની પાછળ જે પ્રેરણા રહેલી છે તે જરૂરિયાત છે. આ જરૂરિયાત જેમ તીવ્ર, તેમ અભિપ્રેરણાનું તત્ત્વ વધારે અસરકારક.
- ❧ અભિપ્રેરણા અનેક હોય છે : સામાન્ય રીતે એવું બને છે કે કોઈ એક કાર્ય પાછળ એક થી વધુ જરૂરિયાતો સંતોષાતી જોવા મળે છે. જેમ કે કાર્ય કરવા પાછળ નાણાની

પ્રાપ્તિ ઉપરાંત પ્રતિષ્ઠા જળવાતી હોય તો એનો અર્થ એ થયો કે કાર્ય એક છે પરંતુ તેની પાછળ એક કરતાં વધુ અભિપ્રેરણા છે. નાણાની પ્રાપ્તિ માટે જ માનવી કાર્ય કરે છે એવી એક માન્યતા બીજા વિશ્વયુદ્ધ પહેલાં હતી પરંતુ, આજે તો આ માન્યતા ભૂલભરેલી પુરવાર થઈ છે. એક વખત નાણાનો તુષ્ટિગુણ સંતોષાઈ જતાં તેની અસરકારકતા ઘટે છે.

- ❧ અભિપ્રેરણામાં ફેરફાર થાય છે : સમય અને સંજોગો મુજબ અભિપ્રેરણા બદલાતા રહે છે. માનવીની ઉંમર, સ્થિતિ, સંજોગો પ્રમાણે તેના વર્તનમાં ફેરફાર થતો રહે છે, કારણ કે સંજોગો મુજબ જરૂરિયાતો અને પ્રેરણા બદલાતા રહે છે.
- ❧ જરૂરિયાતમાં વધ-ઘટ થતાં પ્રેરણામાં પણ વધ-ઘટ થાય છે : માનવીના કાર્ય કરવા પાછળ જરૂરિયાતોની જે હારમાળા છે તેમાં વધ-ઘટ થતી રહે છે. પરિણામે પ્રેરણામાં પણ વધ-ઘટ થયા કરે છે. શરૂઆતના વર્ષોમાં નાણાની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારી મહેનત કરતો હોય છે આથી તે કાર્યમાં રસ લે છે. સુચનાનો ઉત્સાહથી અમલ કરે છે. પરંતુ જીવનમાં નાણાનો તુષ્ટિ ગુણ ઓછો થતાં એ પ્રેરણાનું મહત્ત્વ ઘટી જાય છે. આમ, એક માનવીના જીવનમાં વિવિધ સમયે વિવિધ પ્રેરકો પ્રવર્તમાન હોઈ શકે.
- ❧ વ્યક્તિ મુજબ પ્રેરણા અલગ અલગ હોય છે : દરેક માનવીની જરૂરિયાતો અને તેના મહત્ત્વમાં તફાવત હોવાનો. ફેક્ટરીમાં કામ કરતા કર્મચારીઓની કાર્ય પાછળની પ્રેરણાઓમાં તફાવત જોવા મળે છે. કેટલાક કર્મચારીઓ આર્થિક જવાબદારી અદા કરવા તો કેટલાક નાણા કમાવવાની ઈચ્છાથી તો કેટલાક કર્મચારીઓ કામ શીખી બીજા કારખાનામાં વધુ વેતનથી જોડાવા માટે કામ કરે છે.
- ❧ પરિતૃપ્તિનો અભાવ નિરાશા જન્માવે છે : અભિપ્રેરણાની તૃપ્તિ કે જરૂરિયાત સંતોષવી શક્ય ન બને તો કર્મચારીઓમાં હતાશાની લાગણી જન્મે છે. આંતરિક ગડમથલ બાહ્ય પરિણામો સર્જે છે. વેદના બાહ્ય સ્વરૂપે પ્રગટ થાય છે. નિરાશ કર્મચારી કે જેની જરૂરિયાતો સંતોષાતી નથી તે સતત સંચાલન સામે ફરિયાદ કરતો રહે છે, કાર્યમાં રસ લેતો નથી અને ઝઘડાખોર બની જાય છે. કર્મચારીની આવી બાહ્ય વર્તણૂક પાછળ તેની આંતરિક વેદનાઓ કે લાગણીઓ છુપાયેલી હોય છે.
- ❧ પ્રેરણાનું ક્ષેત્ર વિશાળ છે : અભિપ્રેરણા શબ્દનું શબ્દભંડોળ વિશાળ અને સમૃદ્ધ છે. હેતુ, ઈચ્છા, લાગણી, ધ્યેય, જરૂરિયાત, પસંદગી, મનોબળ, આતુરતા, પ્રલોભન વગેરે શબ્દનો સમાવેશ થાય છે. આ બધા શબ્દોની સમજ જ પ્રેરણાના સાચા સ્વરૂપનો ખ્યાલ આપે છે.
- ❧ કેટલીક અભિપ્રેરણાઓથી માનવી અજ્ઞાત હોય છે : કર્મચારી તેનું વર્તન સફળતાપૂર્વક અને સલામતીથી કરતો હોય છતાં તેને ખ્યાલ હોતો નથી કે પોતે અમુક કાર્ય શા માટે કરે છે.
- ❧ પ્રેરણાથી કર્મચારીના જુસ્સામાં વધારો થાય છે : પ્રેરણાને જુસ્સા સાથે સીધો સંબંધ છે. જો અભિપ્રેરણાનું કાર્ય અસરકારક રીતે થાય તો કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે છે. અભિપ્રેરણા કારણ છે તો જુસ્સો તેનું પરિણામ છે. ઉત્પાદન અને ઉત્પાદકતા વધારવામાં અને કર્મચારીઓને કાર્યસંતોષ આપવામાં ઊંચો જુસ્સો મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

11.5 પ્રેરણાત્મક સિદ્ધાંતો

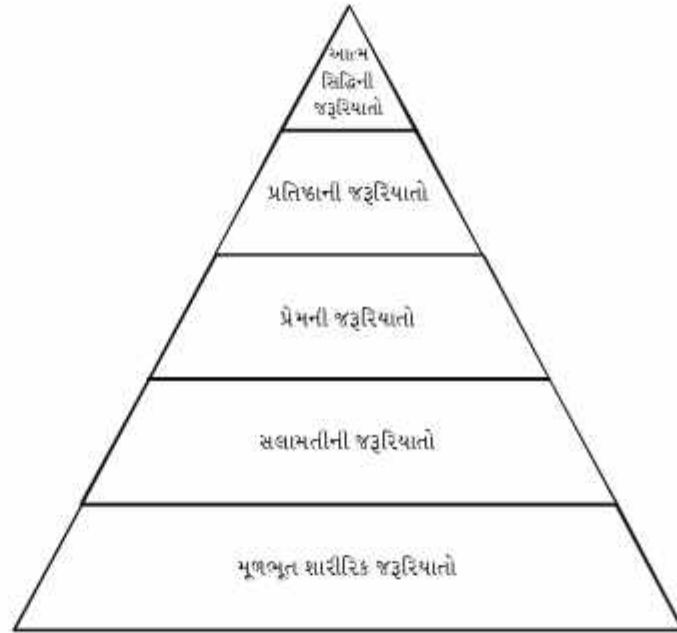
➤ માસ્લોનો સિદ્ધાંત

ઉપરના લક્ષણોમાં આપણે જરૂરિયાતોનું જુદી-જુદી રીતે વર્ગીકરણ જોયું. પરંતુ, તે પૈકી કયા

સમયે અને કઈ જગ્યાએ કઈ જરૂરિયાત મહત્વની છે તેનો ખ્યાલ આવતો નથી. માનસશાસ્ત્રીઓ જણાવે છે કે જરૂરિયાતોને પણ અમુક ચોક્કસ કામ હોય છે. અમુક સમયે, અમુક જરૂરિયાતો મનુષ્યને મન ખૂબ જ મહત્વની હોય છે. એકવાર તેની પ્રાથમિક કક્ષાની જરૂરિયાત સંતોષે એટલે તે ઊંચી કક્ષાની જરૂરિયાત પૂરી કરવા ઇચ્છે છે.

શ્રી અબ્રાહમ એચ. માસ્લોએ આવી જરૂરિયાત અગ્રતાક્રમનો સિદ્ધાંત 1943માં “માનવીની અભિપ્રેરણા સિદ્ધાંત” એ શીર્ષક હેઠળ લેખમાં રજૂ કર્યો. તેમણે આવી પાંચ જરૂરિયાતો તેમની તીવ્રતા કે પ્રબળતાના અગ્રતાક્રમમાં રજૂ કરી.

- ⇒ મૂળભૂત શારીરિક જરૂરિયાતો
- ⇒ સલામતીની જરૂરિયાતો
- ⇒ પ્રેમની જરૂરિયાતો
- ⇒ પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો
- ⇒ આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો



આ જરૂરિયાતો વિશે શ્રી માસ્લોનું દ્રષ્ટિબિંદુ તપાસીએ.

❖ **શારીરિક જરૂરિયાતો :**

માનવીની મૂળભૂત જરૂરિયાતો શારીરિક છે. દા.ત. તરસ, ઊંઘ, કપડાં વગેરે. માનવીની કોઈપણ જરૂરિયાતો પૂરી થઈ ન હોય ત્યારે સૌથી તીવ્ર જરૂરિયાત એ ખાવા-પીવાની જરૂરિયાત છે. જ્યાં સુધી માનવી ભૂખ્યો છે, ત્યાં સુધી ખોરાક જ દુનિયામાં તેને સર્વ જગ્યાએ દેખાય છે. તેને લાગે છે કે તેને નિયમિત સારું જમવાનું મળે તો પછી દુનિયામાં તેને અન્ય કોઈ વસ્તુની જરૂર નહીં રહે. જ્યારે માનવી પાસે રોટલો નથી હોતો ત્યારે તે ફક્ત રોટલા માટે જ જીવે છે. માસ્લોની રજુઆત અનુસાર, જે વ્યક્તિ ખોરાક, સલામતી, સ્નેહ અને પ્રતિષ્ઠાથી વંચિત હોય તે ખોરાકને પ્રથમ પસંદગી આપે છે.

❖ **સલામતીની જરૂરિયાત :**

માનવ સ્વભાવની વિચિત્રતા એ છે કે જ્યારે તેની એક જરૂરિયાત પૂરી થાય એટલે તરત જ તેની બીજી જરૂરિયાત મહત્વની લાગે છે. તે ભૂલી જાય કે એકવાર તે ભૂખથી પીડાતો હતો તે વખતે નજીવી લાગતી જરૂરિયાતો હવે તેને મહત્વની લાગે છે. માનવીની કામ કરવાની

પ્રેરણા સંતોષ જરૂરિયાતથી નહીં, પરંતુ નહીં સંતોષાયેલી જરૂરિયાત પૂરી કરવામાંથી મળે છે. એકવાર તેની શારીરિક જરૂરિયાત પૂરી થાય એટલે તેની સલામતીની જરૂરિયાત મહત્વની બને છે. માનવી હંમેશા બાહ્ય આકર્ષણના ભય સામે સલામતી ઇચ્છે છે. સલામતીનો ખ્યાલ વ્યાપક છે અને તેમાં શારીરિક અને માનસિક સલામતીનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. આધુનિક સમયમાં સામાન્ય રીતે આવી સલામતી હોય છે તેથી હવે તે નોકરીની સલામતી તથા આવક નિયમિત કરે છે. ભવિષ્ય માટે રોકાણ કરવું, વીમો લેવો, બચત ખાતું ખોલાવવું વગેરે માનવી સલામતીની જરૂરિયાત સંતોષવા માટે કરે છે.

❖ પ્રેમની જરૂરિયાત :

સલામતીની જરૂરિયાત વાજબી રીતે સંતોષાતા હવે તેને માટે પ્રેમની જરૂરિયાત ઉપસ્થિત થાય છે. હવે તે ઇચ્છે છે કે તેના પ્રત્યે લાગણી દર્શાવનાર વ્યક્તિઓ હોય. આ માટે તે મિત્રો ઇચ્છે છે, પત્ની ઇચ્છે છે અને બાળકો ઇચ્છે છે. પોતે કોઈ જૂથના સભ્ય હોય અને જૂથ પ્રત્યે પોતાની લાગણી હોય તથા જૂથના બીજા સભ્યો પોતાના તરફ લાગણી બતાવે એમ તે ઇચ્છે છે. સાથી કર્મચારીઓ તાબેદાર તથા ઉપરી અધિકારીઓ સાથે પ્રેમ, સ્નેહ, લાગણી વગેરેની અપેક્ષા રાખે છે.

❖ પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત :

સમાજમાં પોતે માન અને આદર મેળવે તેવી સામાજિક જરૂરિયાત સંતોષવા મનુષ્ય પ્રયત્ન કરતો હોય છે. પોતે અમુક ક્ષેત્રોમાં અમુક રીતે મહત્વની વ્યક્તિ છે અને તે મહત્વ અન્ય વ્યક્તિઓ પણ જાણે એવી તેની ઇચ્છા હોય છે. પ્રતિષ્ઠા મેળવવાની જરૂરિયાતનો પણ અહીં સમાવેશ થાય છે. આ જરૂરિયાત સંતોષાતા માનવી આત્મસંતોષ અનુભવે છે અને જો આ જરૂરિયાત નહીં સંતોષાય તો તે ઉત્તમ નબળાઈ અને નિઃસહાયતા અનુભવે છે. ખાસ કરીને, ઊંચા હોદ્દાઓ પર કામ કરતાં માણસોને આ પ્રકારની જરૂરિયાતો કામ કરવા પ્રેરે છે.

❖ આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત :

દરેક વ્યક્તિની છેવટની ઇચ્છા પોતાના કાર્યમાં સફળતા મેળવવાની હોય છે. છેવટે દરેક વ્યક્તિની મહત્વકાંક્ષા પોતાની શક્તિઓના વિકાસ દ્વારા તેના ક્ષેત્રમાં સંપૂર્ણ બનવાની હોય છે. પોતે જે કાર્ય માટે લાયક છે તે કાર્ય માટે પ્રવિણતા મેળવે અને લોકો તે જાણે એવી તેની ઇચ્છા હોય છે. દા.ત. ચિત્રકાર પોતે સુંદર ચિત્રો બનાવે અને એક મહાન ચિત્રકાર તરીકે જાણીતો બને, કવિતા કરવાની શક્તિ ધરાવનાર વ્યક્તિ ખૂબ જાણીતો કવિ બને એમ ઇચ્છે છે. આમ, આત્મસિદ્ધિ એ માનવીની છેવટની ઇચ્છા રહેવાની.

માસ્લોના સિદ્ધાંતની ટીકાઓ

☞ કૃત્રિમ વર્ગીકરણ :

માસ્લોએ અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત સમજાવવા જરૂરિયાતોને પાંચ વિભાગમાં જ વર્ગીકરણ કર્યું છે. જરૂરિયાતનું વર્ગીકરણ કૃત્રિમ લાગે છે. અહીં પ્રશ્ન એ થાય છે કે ફક્ત પાંચ જ જરૂરિયાતો કેમ ? આ વર્ગીકરણ વાસ્તવિક પરિસ્થિતિમાં જોવા મળતું નથી. કરવામાં આવેલા જુદા-જુદા સંશોધનોમાં પણ આ માન્યતાને ટેકો મળતો નથી. અમુક સંશોધનમાં જણાવ્યા મુજબ જરૂરિયાત બે જ વિભાગોમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવેલ છે : ઉચ્ચ કક્ષાની જરૂરિયાતો અને નિમ્ન કક્ષાની જરૂરિયાતો.

☞ કમ હંમેશા સચવાતો નથી :

માસ્લોએ પોતાના અભિપ્રેરણાના અભિગમમાં દર્શાવ્યું છે કે જરૂરિયાતોનો ચોક્કસ ક્રમ હોય છે. આ ક્રમમાં જ જરૂરિયાતોનો સિલસિલો આગળ વધે છે અને સંતોષાય છે. તેમના

જણાવ્યા મુજબ પ્રથમ શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષવી જોઈએ. આ જરૂરિયાત સંતોષાયા પછી સલામતીની જરૂર આવે છે. પરંતુ, માસ્લોએ અગ્રતાક્રમ અનુસાર દર્શાવેલ જરૂરિયાતોનો ક્રમ વ્યવહારમાં હંમેશા જળવાતો નથી. જરૂરિયાતોની પ્રબળતા કે તીવ્રતાનો આધાર દરેક દેશના વિકાસના સંજોગો અને વ્યક્તિ પર રહેલો છે. ઉપર દર્શાવેલ જરૂરિયાતોના ક્રમમાં શારીરિક જરૂરિયાત અને સલામતીની જરૂરિયાત વધુ છે, જ્યારે પ્રેમની જરૂરિયાતો, પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો ઓછી છે.

☛ જરૂરિયાતો વચ્ચે ભેદ પાડવાનું કાર્ય મુશ્કેલ છે :

માસ્લો માનવીની જરૂરિયાતોને અલગ અલગ દર્શાવે છે. એના ઉપાયો પણ અલગ અલગ દર્શાવે છે પરંતુ શ્રી મેકડરમીટના મતે નાણુ એ બધાં જ પ્રકારની જરૂરિયાતો સંતોષવાનો રામબાણ ઈલાજ છે. નાણા દ્વારા બધી જ જરૂરિયાતો સંતોષાય છે. પૈસા હોય તો બધું થઈ શકે અને બધી જ જરૂરિયાતો વચ્ચે કોઈ ભેદ રહેતો નથી.

☛ વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતોનો ખ્યાલ :

માસ્લોના સિદ્ધાંત મુજબ સંતોષાયેલી આપણી જરૂરિયાતો કરતાં વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો માનવીની વર્તણુક ઘડવામાં મહત્વનો ફાળો આપે છે. એ હંમેશા સાચું નથી. માસ્લોના જણાવ્યા મુજબ એક જ સમયે એક વ્યક્તિને એક જરૂરિયાત પ્રબળ હોય છે અને તે સંતોષાતા તેના પછીની જરૂરિયાત ઉદ્ભવે છે પરંતુ, ઘણીવાર એક જ સમયે એક કરતાં વધુ જરૂરિયાતોની પ્રબળતા સરખી હોઈ શકે.

☛ અમુક જરૂરિયાતો સતત વણસંતોષાયેલી જ રહે છે :

માસ્લો પોતાનો સિદ્ધાંત સમજાવતાં ભારપૂર્વક કહે છે કે પ્રાથમિક જરૂરિયાત સંતોષાય પછી બીજી જરૂરિયાતો ઊભી થતી હોય છે પરંતુ પાયાની અને પ્રાથમિક જરૂરિયાતો સંતોષાયા પછી પણ ફરી ઉદ્ભવે છે. તેથી, આવી જરૂરિયાતો સતત વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાત ગણાય છે. માનવીનું જીવન રહે ત્યાં સુધી તેની જરૂરિયાતો સંતોષવી જ પડે છે જે અનંત છે.

☛ મેકગ્રેગરનો સિદ્ધાંત X અને સિદ્ધાંત Y

યુ.એસ.એ.ના પ્રો. ડગ્લાસ મેકગ્રેગરે 1960માં પોતાના પુસ્તક ‘ધી હ્યુમન સાઈડ ઓફ એન્ટરપ્રાઈઝ’માં અમુક વિચારો રજૂ કર્યા હતા. તેમણે સંચાલકોના જૂના અભિગમને સિદ્ધાંત X એવું નામ આપ્યું અને નવા અભિગમને સિદ્ધાંત Y એવું નામ આપ્યું. ડગ્લાસ મેકગ્રેગરે એકમમાં કામ કરતાં કર્મચારીઓના સ્વભાવના નિરીક્ષણનો અભ્યાસ કરીને થિયરી X અને થિયરી Y વિકસાવી છે. એકમના સંચાલકો થિયરી X કે Y બેમાંથી કોઈ એક અભિગમ અપનાવતા જોવા મળે છે.

☛ સિદ્ધાંત X

અર્થ :

સંચાલકોનો રૂઢિગત અને પ્રણાલિકાગત અભિગમ એ છે કે કામદારો કામચોર છે. તેમને કામ કરવાનું ગમતું નથી. કામદારો સાથે ધમકીથી અને કડકાઈથી કામ લેવું પડે. સંચાલકોના આ અભિગમને મેકગ્રેગરે સિદ્ધાંત X એવું નામ આપ્યું છે, જે કર્મચારીઓની નકારાત્મક ખાસિયતો પર ભાર મૂકે છે.

ધારણાઓ :

સિદ્ધાંત Xની ધારણાઓ નીચે મુજબ છે, જેના પર સંચાલકોની કામદાર પ્રત્યેની નીતિઓ અને વલણ આધારિત છે.

1. સરેરાશ માનવી સ્વભાવે જ આળસુ છે અને ઓછામાં ઓછું કામ કરે છે, શક્ય હોય તો કામને ટાળે છે.
2. કામ પ્રત્યે તેમને કંટાળો હોવાથી, મોટા ભાગના લોકો પાસે ધંધાના ધ્યેય સિદ્ધિ માટે કામ લેવા ધાક-ધમકી આપવી પડે, દોરવણી આપવી પડે, શિક્ષા કરવી પડે અને તેમના પર નિયંત્રણ રાખવું પડે છે.
3. સામાન્ય માનવી જવાબદારી પસંદ કરતો નથી, પરંતુ દોરવણી મેળવવા ઈચ્છે છે, તેને કોઈ મહત્વાકાંક્ષા હોતી નથી અને તે સૌથી વધુ ઈચ્છા સલામતી માટે ધરાવે છે.
4. એકમના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે કર્મચારીઓ પ્રયત્ન કરે તે માટે તેમને ફરજ પાડવામાં આવે છે.

સંચાલન દ્વારા અપનાવાતી પદ્ધતિઓ :

પ્રણાલિકાગત સંચાલનમાં એવી માન્યતા છે કે સંચાલકો જ ધ્યેયની સિદ્ધિ કરી શકે. કર્મચારીઓ પાસે સખત કામ લેવું પડે. આ માન્યતાઓને પરિણામે પ્રણાલિકાગત સંચાલનમાં નીચેની નીતિઓ અને વિધિઓનો ઉપયોગ થાય છે.

- ◆ સરેરાશ માનવી સ્વભાવે આળસુ છે. એ માન્યતાને કારણે દરેક માનવીએ કેટલું કામ કરવું જોઈએ તે જણાવા પ્રમાણિત કામ નક્કી કરવામાં આવે છે. એટલું જ નહિ, પરંતુ ઉત્પાદન પર સતત નિરીક્ષણ અને અંકુશ રાખવામાં આવે છે.
- ◆ માનવીને કામ પ્રત્યે કંટાળો છે એટલે ગમે તેટલું નાણાકીય વળતર આપવા છતાં તે કામ કરવામાં ઉત્સાહ બતાવતો નથી. પૂરતું ઉત્પાદન મેળવવા તેને નોકરીમાંથી છૂટો કરવાની સતત ધમકી આપવી પડે છે.
- ◆ સામાન્ય કર્મચારીને મહત્વાકાંક્ષા હોતી નથી અને તે દોરવણી મેળવવી પસંદ કરે છે. તેવી માન્યતાને આધારે કાર્ય પદ્ધતિમાં વિશ્લેષણનો વિકાસ થયો છે. તેમાં કામ માટે ઝીણવટભરી દોરવણી અને નિયમો હોય છે.

પ્રો. મેકગ્રેગર જણાવે છે કે આ માન્યતા અનુભવે સાચી જણાતી નથી. અલબત્ત, દેખીતી રીતે એમ લાગે છે, પરંતુ કામદારની આવી વર્તણુક તેના મૂળભુત સ્વભાવને કારણે નથી, પરંતુ તે કેટલાક સંજોગોનું પરિણામ છે. માનવીની પોતાની જરૂરિયાતો સંતોષાતી ન હોવાથી તેને માટે કામ કંટાળાજનક બને છે અને તે કામ કરવામાં આળસ બતાવે છે અને જવાબદારી સ્વીકારતો નથી.

તેની જરૂરિયાતો નીચે પ્રમાણે છે અને તેની પ્રથમ જરૂરિયાત પૂરી થતા બીજી જરૂરિયાતો તેને મહત્વની લાગે છે. કયા કર્મચારીની કઈ જરૂરિયાત મહત્વની છે તે સમજી તેને પ્રોત્સાહિત કરવો પડે. દા.ત. કોઈ કર્મચારીના પ્રાથમિક જરૂરિયાત સંતોષાયા પછી તેને પગાર વધારવામાં રસ ઓછો રહે છે. હવે તેનાથી ઊંચી કક્ષાની જરૂરિયાત હોદ્દો મેળવવાની છે. જો તે જરૂરિયાત સંતોષાય નહિ તો તેને કામમાં રસ ઓછો થઈ જાય છે. આ પરિસ્થિતિ સમજવા આપણે માનવીની જરૂરિયાતો સમજીએ.

- i) **પ્રાથમિક જરૂરિયાતો :** દરેક કર્મચારીને અન્ન, રહેઠાણ અને કપડાંની પોતાની પ્રાથમિક જરૂરિયાત સંતોષવાની હોય છે. જો તેને વધુ સારો પગાર મળતો હોય તો તેને તેની ચિંતા રહેતી નથી અને તે છતાં તેની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો સંતોષાય પછી જ બીજી ઊંચી જરૂરિયાતો પૂરી કરવા ઈચ્છે છે.

- ii) સામાજિક જરૂરિયાત : વ્યક્તિની સામાજિક જરૂરિયાતોમાં તેનો મોભો અને જુથ સંબંધોનો સમાવેશ થાય છે. દરેક વ્યક્તિને સારું સ્થાન અને મોભો પ્રાપ્ત કરવાની ઈચ્છા હોય છે. આ માટે કર્મચારીઓને બઢતી આપવાની જોગવાઈ કરવામાં આવે છે. ઊંચા સ્થાનમાં હોદ્દાનું નામ અને પગાર ઉપરાંત અન્ય કેટલાક લાભોનો સમાવેશ થાય.
- iii) ગર્વની ભાવના : દરેક કર્મચારીને પોતાની ગર્વની ભાવના સંતોષાય તેવી ઈચ્છા હોય છે. જો સંચાલકો મહત્વના નિર્ણયો લેતાં પહેલાં તેની સલાહ લે, તેને જવાબદારી સોંપે તો તેની ગર્વની ભાવના સંતોષાય છે.

૫ સિદ્ધાંત Y

અર્થ :

સિદ્ધાંત Xમાં પ્રણાલિકાગત માન્યતાઓની જે ખામીઓ દર્શાવી છે તેને દૂર કરતી આધુનિક વિચારસરણી કર્મચારીઓ પ્રત્યે માનવતાવાદી દ્રષ્ટિબિંદુ અપનાવવાની છે. તેને મેકગ્રેગર સિદ્ધાંત Yના નામે ઓળખાવે છે. જેમાં કામદાર સ્વભાવે આળસુ કે કામચોર નથી. તે ઉત્સાહી છે, તેને જવાબદારી સ્વીકારવાનું ગમે છે અને જો અનુકૂળ વાતાવરણ સર્જવામાં આવે તો તે સારી રીતે કામ કરે છે. આમ, સિદ્ધાંત Y કર્મચારીઓની હકારાત્મક ખાસિયતો પર ભાર મૂકે છે.

ધારણાઓ :

- માનવી માટે સ્મત કે આરામ કરવા જેટલી સ્વાભાવિકવૃત્તિ કામ કરવાની છે અને તે માનવીના સંતોષનું કારણ બની શકે છે.
- તેમના શ્રેષ્ઠ પ્રયત્નો મેળવવા બાહ્ય અંકુશ કે શિક્ષા એ જ માત્ર સાધન નથી. માનવી પોતે સ્વીકારેલા ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે સ્વયં માર્ગદર્શન કે સ્વયં નિયંત્રણ અપનાવે છે.
- ધંધાકીય એકમમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવાનો પ્રયત્ન કરે તો તેમાંથી તેને આત્મસંતોષ થાય છે, પરંતુ તે માટે અનુકૂળ વાતાવરણ જોઈએ.
- યોગ્ય સંજોગો હોય તો મોટાભાગના લોકો જવાબદારી સ્વીકારતા ખચકાતા નથી. એટલું જ નહિ, પરંતુ સામે ચાલીને જવાબદારી માંગે છે. જવાબદારીથી ભાગવું, મહત્વાકાંક્ષાનો અભાવ, સલામતી શોધવી વગેરે તો કર્મચારીના કડવા અનુભવોનું પરિણામ હોય છે. તે તેના સ્વભાવની મૂળભૂત ખામી નથી.
- પ્રશ્નોના ઉકેલ માટેની સર્જનશક્તિનો ખૂબ ઓછો ઉપયોગ આધુનિક ધંધામાં થાય છે.

પ્રો. મેકગ્રેગરના સિદ્ધાંતની ટીકાઓ

કર્મચારીઓ સિદ્ધાંત X મુજબના છે કે સિદ્ધાંત Y મુજબના છે તે નક્કી કરવું ખૂબ મુશ્કેલ છે. માનવ સ્વભાવનું વર્તન જ જટિલ છે.

- સિદ્ધાંત X અને Y મુજબ સંચાલકીય શૈલી નિપજાવી શકાય છે. પરંતુ હકીકતમાં તેમ થઈ શકે નહિ કારણ કે સંચાલકીય શૈલી વ્યવસ્થાતંત્રનું સ્વરૂપ, તેની રચના, કર્મચારીઓના પ્રકાર, એકમના કાર્યો વગેરે પરિબળો પર આધાર રાખે છે.
- આ સિદ્ધાંતો મુજબ સરેરાશ કામદાર આળસુ છે અને કામ ટાળે છે. તેનું કારણ એ છે કે સંચાલકોની નીતિ એ પ્રકારની છે. કર્મચારીની જરૂરિયાત સંતોષાતી નથી. આ બાબત પણ તદ્દન સાચી નથી.

- 3) માનવી જવાબદારી લેવા હંમેશા તૈયાર છે એ વાત આ સિદ્ધાંતોમાં રજૂ થાય છે એ વાત હંમેશા સાચી નથી. વધુ પડતી સ્વતંત્રતાથી ઘણી વ્યક્તિઓ દૂર ભાગે છે.
- 4) શ્રી મેકગ્રેગર જણાવે છે કે કામદારોની સામાજિક જરૂરિયાત અને ગર્વ ભાવનાની જરૂરિયાત કારખાનામાં સંતોષાય નહિ તો તે કામથી દૂર ભાગે છે. અહીં તેમનું અનુમાન એ છે કે કામદારોની આ જરૂરિયાતો કારખાનામાં જ સંતોષાવી જોઈએ. આ વાત પણ અનુભવથી સંપૂર્ણ સાચી જણાતી નથી.
- 5) આ સિદ્ધાંત મુજબ કર્મચારીઓને સંપૂર્ણ કાર્ય સ્વતંત્ર આપવું જોઈએ. પરંતુ આ રીતે સ્વતંત્રતા આપવાથી તેના ઉપરી અધિકારીઓ પર પ્રતિકૂળ અસર પડવાની શક્યતા પણ ખરી.

➤ હર્જબર્ગનો દ્વિ-પરિબળ સિદ્ધાંત

આ સદીના છઠ્ઠા દાયકાના છેલ્લાં વર્ષોમાં પીટ્સબર્ગના મનોવૈજ્ઞાનિક સેવા કેન્દ્રના ફેડરિક હર્જબર્ગ અને તેમના સાથીદારોએ પીટ્સબર્ગની આસપાસના વિસ્તારના 11 ઉદ્યોગમાંથી 200 ઇજનેરો અને હિસાબનીશોની મુલાકાત યોજીને તેમને કાર્યમાંથી સંતોષ કે આનંદ આપતા અને અસંતોષ કે દુઃખ આપતા પરિબળો જણાવવાનું પૂછવામાં આવ્યું. આવા પ્રશ્નો પૂછવા પાછળ હર્જબર્ગની મનોભૂમિકા એ હતી કે માનવજાતની મૂળભૂત બે જરૂરિયાતો છે. (1) દુઃખ ટાળવાની અને અસ્તિત્વ ટકાવવાની તેમજ (2) સમજવાની, શીખવાની અને પ્રગતિ કે વિકાસ સાધવાની. તેમને અનુલક્ષીને હર્જબર્ગે કાર્યસંતોષની પરસ્પર વિરોધી અને એકબીજાથી સ્વતંત્ર એવી બે દિશાઓ હોવાની પરિકલ્પના કરી અને તે પ્રમાણે સંતોષ-અસંતોષની સતત રેખાના બે સ્વતંત્ર ભાગ પાડ્યા. 1. સંતોષના અભાવથી અતિશય સંતોષની દિશા અને 2. અસંતોષના અભાવથી તીવ્ર અસંતોષની દિશા.

હર્જબર્ગે આ સતત રેખાના બન્ને ખંડના સંદર્ભમાં કાર્યમાંથી તીવ્ર અસંતોષ ટાળતા પરિબળો અને અતિશય સંતોષ આપતા પરિબળો જણાવવાનું પૂછેલું. તેમણે અસંતોષ ટાળતા પરિબળો જે કાર્યના પર્યાવરણ સાથે સંકળાયેલા હતા તેમને 'આરોગ્ય જાળવનારા' પરિબળો કહ્યા અને સંતોષમાં વૃદ્ધિ કરતા પરિબળો જે કાર્યના ઘટકો સાથે સંકળાયેલા હતા તેમને 'અભિપ્રેરકો' કહ્યા. જે રીતે આરોગ્ય જાળવનારા પરિબળો આરોગ્યને તેની સપાટી એ જાળવી રાખે છે અને આરોગ્ય કથળતું અટકાવે છે તેવી રીતે આ પરિબળો પણ સીધી પ્રેરણા આપતા નથી, પરંતુ અસંતોષ અટકાવે છે. અલબત્ત, જે રીતે આરોગ્ય જાળવનારા પરિબળો શરીર માટે કામ કરતા અટકી જાય તો જે રીતે શરીરનું આરોગ્ય અને તંદુરસ્તી કથળે છે તેવી રીતે આરોગ્ય જાળવનારા પરિબળોની ગેરહાજરી અસંતોષ ફેલાવવામાં મદદ કરે છે. કાર્ય સાથે સંકળાયેલ આવા જે આરોગ્ય જાળવનારા પરિબળો હર્જબર્ગને જોવા મળ્યા તે નીચેના કોઠામાં દર્શાવ્યા છે. આ પરિબળો ઉત્પાદનમાં વૃદ્ધિ લાવતા નથી પણ કાર્યની ગતિ ધીમી પાડવાથી જે નુકસાન થવાનું હોય તેને અટકાવે છે. તેમણે આવા પરિબળોને 'આરોગ્યના પરિબળો' કહ્યા. હર્જબર્ગને કાર્ય સાથે સંકળાયેલ કાર્ય સંતોષ વધારતા અને ઉત્પાદન વધારતા ઉત્તેજકો પણ જોવા મળ્યા. આ પરિબળોને તેમણે 'પ્રેરણાત્મક પરિબળો' કહ્યા. આ પરિબળો કાર્યના ઘટકો અને સ્વરૂપ સાથે સંકળાયેલા હોય. તેમની પ્રત્યક્ષ હાજરી સંતોષની માત્રાને ઊંચી લઈ જાય છે.

હર્જબર્ગે 1968માં પ્રગટ કરેલાં કાર્ય મનોવલણને અસર કરતા 12 જેટલા અભ્યાસોના પરિણામોને આધારે આ પરિબળો ગુણાનુક્રમે દર્શાવ્યા છે.

હર્જબર્ગના તારવેલા વિવિધ પરિબળો

આરોગ્યના પરિબળો

- ◆ કંપનીની નીતિ અને વહીવટ
- ◆ નિરીક્ષણ
- ◆ નિરીક્ષક સાથેના સંબંધ
- ◆ વેતન
- ◆ કામગીરીની ભૌતિક પરિસ્થિતિ
- ◆ સહકાર્યકરો સાથેના સંબંધો
- ◆ વ્યક્તિગત જીવન
- ◆ હાથ નીચેના કર્મચારીઓ સાથેના સંબંધો
- ◆ મોભો અને સલામતી

પ્રેરણાત્મક પરિબળો

- ◆ સિદ્ધિ
- ◆ કદર
- ◆ પ્રત્યક્ષ કાર્ય
- ◆ જવાબદારી
- ◆ પ્રગતિ (બઢતી)
- ◆ વ્યક્તિત્વ વિકાસ

હર્જબર્ગના સિદ્ધાંતની ટીકાઓ :

હર્જબર્ગની તપાસમાં યોજાયેલ મુલાકાત પદ્ધતિ વસ્તુલક્ષી ન હતી. જો અભ્યાસ હેઠળની વ્યક્તિ અસંતુષ્ટ હોય અને કાર્ય પરિણામ નબળું હોય તો તેના દોષ તે પર્યાવરણ પર ઢોળી દે, અને તેને જો ખૂબ સંતોષ થયો હશે તો તે કાર્ય વિશે અને કાર્ય પરિણામો વિશે વખાણ કરવાનું વલણ અપનાવે તેની સંભાવના સાથે કોઈ જ તજવીજ કરવામાં આવી ન હતી.

‘તમે તમારા કાર્યમાંથી શું ઇચ્છો છો?’ એવા પ્રશ્નનો જવાબ દરેક વ્યક્તિ આત્મલક્ષી રીતે જ આપશે. ઉપરાંત મર્યાદિત સંખ્યામાં વ્યક્તિઓની મુલાકાત આધારે જે કોઈપણ તારણ મેળવવામાં આવે તે પ્રતિનિધિત્વ કરનારું તારણ ન પણ હોઈ શકે. તેમના જવાબો આકંડાશાસ્ત્રીય સરવાળો કરવા જેવા પણ ન રહ્યા હોય. હર્જબર્ગે ઇજનેરો અને હિસાબનીશોના અપૂરતા નિર્દેશનને આધારે આ સિદ્ધાંત વિકસાવ્યો છે.

સંતોષના અભાવથી અતિ સંતોષ અને અસંતોષના અભાવથી તીવ્ર અસંતોષ માપવા તેમણે કાર્યનું પેટા કાર્યોમાં વિઘટન કર્યું નથી. સંતોષ કે અસંતોષ વિશેનું અવલોકન વિવિધ કાર્યઘટકોની વિગતવાર અસરોને ધ્યાનમાં લીધા વગર સરેરાશ રીતે લેવામાં આવ્યું છે.

થોડું ઝીણવટભર્યું વિશ્લેષણ કરતા તેને દર્શાવેલ બન્ને પ્રકારના પરિબળો વચ્ચે માત્ર માત્રાનો જ ફરક જણાય છે. દા.ત. કર્મચારીને પૂરતી સલામતી આપ્યા વગર કે ઊંચા દરે વેતન આપ્યા વગર કે કામગીરીની શ્રેષ્ઠ પરિસ્થિતિ સ્થાપ્યા વગર પ્રત્યક્ષ કાર્ય એકલું જ તેનો સંતોષ વધારશે નહિ. તેવી જ રીતે આરોગ્ય જાળવનારા પરિબળો ‘ખરાબ’ હશે તો ‘સારું’ પરિણામ પણ સંતોષ વધારશે નહિ.

આ સિદ્ધાંત પરિસ્થિતિક પરિબળોની પ્રબળ અસરોની અવગણના કરે છે. ભારતના એક અભ્યાસમાં વેતન આરોગ્ય જાળવતા પરિબળોને બદલે અભિપ્રેરક હોવાનું જણાયું હતું.

હર્જબર્ગના વિશ્લેષણથી કાર્ય સંતોષ અને કાર્યદક્ષતા કે ઉત્પાદકતા એ બે વચ્ચે અનન્ય સહ-સંબંધ હોવાનું દર્શાવવામાં મદદ થઈ નહિ.

નાણા અને અભિપ્રેરકતા વચ્ચેના સહસંબંધ વિશે કોઈ સનાતન નિયમ કહી શકાય તેમ નથી. સંસ્કાર પામેલો માણસ માત્ર રોટીથી જ જીવતો નથી. જ્યારે કોઈ વ્યક્તિની ફિલસૂફી, મૂલ્યો, લક્ષ્યો, અપેક્ષાઓ, આશાઓ, કોઈ ધર્મ, જાતિ, વર્ણ, સમાજ, દેશ કે વિચારસરણી પ્રત્યે પ્રતિબદ્ધ હોય ત્યારે નાણા રોટી મેળવવાના સાધન તરીકે પણ તેને અભિપ્રેરણા આપતા નથી. જ્યારે બીજા છેડે માણસ પાસે રોટી ન હોય તો તે રોટીથી જ જીવે છે અને રોટીની જરૂરિયાત માટે નાણા તેને માટે અભિપ્રેરક નીવડે છે. અભિપ્રેરક તરીકે નાણા વ્યવહારમાં આ બે અંતિમ અવસ્થાઓ વચ્ચેની કોઈ એક સ્થિતિએ વ્યક્તિને અભિપ્રેરણ આપે છે.

વ્યવહારમાં નાણુ જીવનની જરૂરિયાતની અને મોજશોખની વસ્તુઓ ખરીદવાનું સાધન છે. નાણાથી તરતની અને લાંબા સમયની બન્ને જરૂરિયાતો સંતોષી શકાય છે. હાલની નાણાકીય આવકનું બચતમાં રૂપાંતર કરી લાંબા સમય માટે તેનું રોકાણ કરી આવકનો પ્રવાહ સર્જી શકે છે. જે આવશ્યક જીવન જરૂરિયાતની વસ્તુઓ સતત મળતી રહે એવી સલામતી ઊભી કરી શકે છે. નાણુ સામાજિક મોભો અપાવે છે, સમાજમાં પ્રતિષ્ઠા સ્થાપે છે, તે આર્થિક અને રાજકીય બન્ને પ્રકારની સત્તા મેળવી આપે છે, નાણુ જીવન ગુણવત્તા ઊંચી લઈ જાય છે, કારણ કે તેનાથી વર્તમાનમાં સંસ્કૃતિએ વિકસાવેલા અદ્યતન કલા-સાધનો અને રાચરચીલું વસાવી શકાય છે. તે અહમ્ પોષે છે. આમ, નાણુ વિવિધ જરૂરિયાતો સંતોષી શકે છે. જો કે વ્યક્તિ નાણા મારફતે કઈ જરૂરિયાત સંતોષવા માંગે છે તેના ઉપર અને આવી જરૂરિયાતની તીવ્રતા પર નાણું અભિપ્રેરક નીવડશે કે નહિ તેનો આધાર છે. એક જ વ્યક્તિ કોઈ એક સમયે, જુદી-જુદી જરૂરિયાત માટે નાણાને જુદું-જુદું મહત્વ આપે છે, તો જુદા-જુદા સમયે તેને મન નાણાનું મહત્વ જુદું-જુદું હોય છે. વ્યક્તિની નાણાની ગરજ સ્થળ બદલાતા પણ વિવિધ સ્વરૂપની બની શકે છે.

વ્યક્તિને નાણા અભિપ્રેરણ પૂરું પાડે છે. પણ તેના સંજોગો વિશિષ્ટ હોવા જોઈએ. દા.ત. જ્યારે નાણાકીય લાભ કાર્ય પરિણામના સપ્રમાણમાં હોય ત્યારે તે પ્રેરક નીવડે છે. જ્યારે નાણાકીય લાભ અને કાર્ય પરિણામ વચ્ચે ન્યાય અને સમતાનું તત્ત્વ જળવાયું હોય, નાણાકીય લાભ યોગ્ય પ્રમાણમાં હોય, નાણાથી મળતો સીમાંત સંતોષ ધન હોય (અર્થાત્ ઋણ ન હોય) અને તે વસ્તુઓ અને સેવાઓ ખરીદવાની ક્ષમતા ધરાવતું હોય ત્યારે અભિપ્રેરક નીવડે છે.

પ્રયાસના પરિણામ સાથે લાભ સીધો સંકળાયેલ હોય એટલે કે વધુ સારા પરિણામે માટે વધુ લાભ મળે અને ઓછા પરિણામ માટે ઓછો લાભ મળે તેવો પરિણામ અને લાભ વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંબંધ હોય તો તે અભિપ્રેરક નીવડે છે. પ્રયાસ વધારવાથી વેતનમાં ફરક પડવાનો ન હોય તો વ્યક્તિ પ્રયાસ કરવાનું માંડી વાળે છે. જો વ્યક્તિને એવું લાગે કે તેના પ્રયાસમાંથી લાભ મળે તે લાભના પણ ઘણા લાભ મળવાના હોય તો નાણુ પ્રેરક રહે છે. પ્રયાસના પરિણામરૂપે નાણાકીય આવક વધે અને આવક વધતા આર્થિક સત્તા અને મોભો પણ જો વધવાની અપેક્ષા હોય તો નાણા મેળવવાના પ્રયાસને ઉત્તેજન મળે છે. કર્મચારીને જ્યારે કામના બદલામાં વળતર મળતું હોય ત્યારે એવી પ્રતીતિ થાય કે વળતર ન્યાય અને સમતાના ધોરણે મળે છે તો પણ તેનો ઉત્સાહ વધે છે.

નાણુ કેટલે અંશે અભિપ્રેરણ પૂરું પાડે છે તેને અંગે સંશોધનો થયા છે. 1959ના હર્જબર્ગ, મોસ્નર અને સ્નીડરમેનના પીટ્સબર્ગના અભ્યાસોમાં પગાર

આરોગ્ય અને પ્રેરણાત્મક બન્ને પ્રકારના પરિબળ હોવાની પ્રતીતિ થઈ છે. વિલિયમ એફ. વ્હાઈટનું અવલોકન છે કે ઔદ્યોગિક જગતમાં એવા અનેક સંચાલકો મળી રહે છે જેઓ પોતાના હુકમો ચલાવવાની સત્તાને ટકાવી રાખવા ગમે તે વસ્તુનો ભોગ આપવા તૈયાર હોય. જો કે અંકુશો (સત્તા) અને નાણાકીય પ્રલોભનો બન્ને અભિપ્રેરકો તરીકે બિન અસરકારક પૂરવાર થયા છે.

સંચાલનમાં અભિપ્રેરણાની વ્યૂહરચના ઘડતી વખતે નાણાકીય ઉત્તેજકો સાથે બિન નાણાકીય ઉત્તેજકો પણ યોજવામાં આવે છે. તે માટે કાર્ય વિસ્તૃતિકરણ, વિવિધ વિભાગોમાં ફરતી બદલી આપવી, જવાબદારીનું વિસ્તૃતિકરણ, સત્તા સોંપણી, નિર્ણય ઘડતરમાં ભાગીદારી, કર્મચારી વચ્ચે હરિફાઈનું વાતાવરણ સર્જવું, બિન નાણાકીય આરોગ્ય અને પ્રેરણાત્મક પરિબળો યોજવા વગેરે યોજનાઓ મદદરૂપ નીવડે.

સ્વાધ્યાય

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. અભિપ્રેરણાનો અર્થ, લક્ષણો આપી મહત્વ સમજાવો.
2. માર્લોનો પ્રેરણાનો ક્રમિક જરૂરિયાતોનો સિદ્ધાંત ટીકા સહિત સમજાવો.
3. હર્જબર્ગનો અભિપ્રેરણાનો દ્વિ-પરિબળનો સિદ્ધાંત ટીકા સહિત સમજાવો.
4. માર્લો અને હર્જબર્ગના સિદ્ધાંતોનો સમન્વય કરો.
5. ટૂંકનોંધ લખો : પ્રો. મેકગ્રેગરની થિયરી X અને Y
6. થિયરી X અને Y વચ્ચેનો તફાવત નોંધો.
7. હર્જબર્ગનો અભિપ્રેરણા અંગેનો સિદ્ધાંત માર્લોના સિદ્ધાંત કરતાં વધુ વૈજ્ઞાનિક છે - ચર્ચો.
8. ટૂંકનોંધ લખો : નાણાની અભિપ્રેરકતા.

ટૂંકમાં જવાબ આપો.

1. અભિપ્રેરણાનો અર્થ સમજાવી વ્યાખ્યા આપો.
2. થિયરી X નો અર્થ સમજાવો.
3. થિયરી Y નો અર્થ સમજાવો.
4. થિયરી X ની ધારણાઓ સમજાવો.
5. થિયરી Y ની ધારણાઓ સમજાવો.
6. અભિપ્રેરણા એ સતત પ્રક્રિયા કઈ રીતે છે ?
7. હર્જબર્ગએ દર્શાવેલા આરોગ્યના અને પ્રેરણાત્મક પરિબળોની યાદી આપો.

વેકલ્પિક પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના નીચે આપેલ વિકલ્પોમાંથી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ઉત્તર આપો.

1. અભિપ્રેરણા એ પ્રક્રિયા છે.

(અ) તૂટક	(બ) સતત
(ક) આકસ્મિક	(ડ) પ્રસંગોપાત

2. એ શક્તિઓના સમૂહ છે જે વર્તનને ઉત્સાહિત કરે છે, દોરીસંચાર આપે છે અને ટકાવી રાખે છે.
- (અ) અભિપ્રેરણા (બ) અપેક્ષા
(ક) શક્તિ (ડ) સામાજિકરણ
3. માસ્લોની જરૂરિયાતોના વંશવેલામાં સિવાયની નીચેની બધી જરૂરિયાતો સામેલ છે.
- (અ) મૂળભુત શારીરિક જરૂરિયાતો (બ) સંબંધિતતાની જરૂરિયાતો
(ક) સલામતીની જરૂરિયાતો (ડ) પ્રેમની જરૂરિયાતો
4. હર્જબર્ગના સિદ્ધાંત મુજબ નીચેનામાંથી કયું ઘટક કાર્યસ્થળના વાતાવરણ સાથે જોડાયેલ છે ?
- (અ) આરોગ્યના પરિબળો (બ) પ્રેરણાત્મક પરિબળો
(ક) આર્થિક પરિબળો (ડ) પર્યાવરણના પરિબળો
5. પ્રેરણાત્મક પરિબળોમાં સિવાય નીચે આપેલા દરેક પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે.
- (અ) સિદ્ધિ (બ) કદર
(ક) પ્રત્યક્ષ કાર્ય (ડ) વ્યક્તિગત જીવન
6. આરોગ્યના પરિબળોમાં સિવાય નીચે આપેલા દરેક પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે.
- (અ) વેતન (બ) કામગીરીની ભૌતિક પરિસ્થિતિ
(ક) સહકાર્યકરો સાથેના સંબંધો (ડ) જવાબદારી
7. અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત નથી.
- (અ) માસ્લોનો સિદ્ધાંત (બ) હર્જબર્ગનો સિદ્ધાંત
(ક) એફ. ડબલ્યુ. ટેલરનો સિદ્ધાંત (ડ) મેકગ્રેગરનો સિદ્ધાંત
8. નાણુ પ્રેરણા પૂરી પાડે છે.
- (અ) હંમેશા (બ) સંજોગવશાત્
(ક) પ્રાસંગિક (ડ) સતત
9. એ અભિપ્રેરણાનું / ના લક્ષણ છે.
- (અ) પ્રેરણાથી કર્મચારીના જુસ્સામાં વધારો થાય છે.
(બ) વ્યક્તિ મુજબ પ્રેરણા અલગ અલગ હોય છે.
(ક) ઉપરના બન્ને
(ડ) ઉપરના માંથી એક પણ નહિ.

10. નીચેનામાંથી કઈ જરૂરિયાત માસ્લોની શારીરિક મૂળભૂત જરૂરિયાતોમાં સામેલ થાય છે ?
- (અ) ભવિષ્ય માટે રોકાણ કરવું (બ) તરસ, ઊંઘ, કપડાં
- (ક) વીમો લેવો (ડ) બચત ખાતું ખોલાવવું

વેકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (બ) 2. (અ) 3. (બ) 4. (અ) 5. (ડ) 6. (ડ) 7. (ક)
8. (બ) 9. (ક) 10. (બ)

: રૂપરેખા :

- 12.1 પ્રસ્તાવના
- 12.2 નેતૃત્વનો અર્થ અને વ્યાખ્યા
- 12.3 નેતાગીરી કે નેતૃત્વનાં લક્ષણો
- 12.4 નેતાગીરીની પદ્ધતિઓ અથવા નેતાગીરીની શૈલીઓ કે પ્રકાર
- 12.5 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો
- 12.6 નેતૃત્વ અને સંચાલન વચ્ચેનો તફાવત

● સ્વાધ્યાય

12.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલન એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં ધ્યેય સિદ્ધિ માનવીઓ એટલે કે કર્મચારીઓ દ્વારા પ્રાપ્ત થઈ શકે છે. આયોજન કરતા, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરતા તથા અંકુશ રાખતા સંચાલકો માનવીઓ સાથે અને માનવીઓ દ્વારા કામ લે છે. તેમના સહકાર વિના કશું જ કરી શકે નહિ. એટલે તેણે પોતાના કાર્યમાં સફળ થવું હોય તો તેણે તેમને દોરવણી કે માર્ગદર્શન આપી તેમનામાં કામ કરવાનો ઉત્સાહ પ્રેરવો જોઈએ. આ દોરવણીનું કાર્ય એટલે જ નેતાગીરી અથવા નેતૃત્વ.

આમ, નેતાગીરી એ દોરવણીનું અવિભાજ્ય અંગ છે. તે એવું સાધન છે કે જેના દ્વારા દોરવણી અસરકારક બને છે. ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરી લખે છે કે મેનેજરોનું કામ સંચાલન કરવાનું છે. એટલે તેનો અર્થ એ છે કે તેમણે નેતાગીરી કે નેતૃત્વ પૂરું પાડવું જોઈએ. જો ધંધાકીય એકમમાં સફળતા મેળવવી હોય તો બધા કર્મચારીઓમાં ધ્યેય સિદ્ધિની ઈચ્છા, સુધરવાની તમન્ના, સહકારની ભાવના ઉત્પન્ન કરવી જોઈએ. એકમના સંચાલકો જરૂરી નેતાગીરી પૂરી પાડવામાં નિષ્ફળ જશે તો કર્મચારીઓ માર્ગદર્શન, સહાય અને પ્રેરણા માટે એકમની બહાર નેતાઓ શોધશે. કારણકે એ યાદ રાખવું જોઈએ કે નેતાગીરી એ કુદરતી પ્રક્રિયા છે અને કોઈ સામાન્ય ધ્યેય માટે માનવીઓને જ્યારે પણ ભેગા કરવામાં આવે ત્યારે નેતાગીરી પૂરી પાડવી જ જોઈએ. નેતા જ તાબેદારોને દોરવણી આપી શકે. તેમની પાસેથી ઈચ્છિત કામ મેળવી શકે તો આ નેતાગીરી શું છે ? તે અંગે વિચારીએ.

આજની સંસ્થાઓમાં અસરકારક નેતા બનવા માટે શું જરૂરી હોય છે ? કાર્યસ્થળ એવું જોઈએ કે જ્યાંનું વાતાવરણ એવું જોઈએ કે જેમાં કર્મચારીઓને એવું લાગે કે તેઓને સાંભળવામાં આવે છે અને તેમના પર વિશ્વાસ છે. તે માટે મહત્વપૂર્ણ છે કે બધી સંસ્થાઓમાં મેનેજરો અસરકારક નેતાઓ તરીકે ઉભરે. નેતૃત્વ કેમ એટલું મહત્વનું છે ? કારણકે તે સંસ્થાઓમાંના નેતાઓ છે જે દરેક કાર્યને શક્ય બનાવવામાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. નેતૃત્વની સૌથી યોગ્ય શૈલી શું છે ? નેતાઓને અસરકારક બનાવવા માટે શું જરૂરી છે ? આ પ્રકરણમાં આપણે કેટલાક વિષયો પર ધ્યાન આપવાના છીએ.

ચાલો આપણે સ્પષ્ટ કરીએ કે નેતા કોણ છે અને નેતૃત્વ શું છે ? અમારી નેતાની વ્યાખ્યા એટલે એવી વ્યક્તિ જે અન્યને પ્રભાવિત કરી શકે છે અને જેની પાસે છે સંચાલકીય સત્તા. નેતૃત્વ તે છે જે નેતાઓ કરે છે. નેતૃત્વ જૂથનું નેતૃત્વ કરવાની પ્રક્રિયા છે. અને તેના લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે જૂથને પ્રભાવિત કરવામાં આવે છે. શું બધા મેનેજરો નેતા છે ? કારણકે નેતૃત્વ એ ચાર

મેનેજમેન્ટ કાર્યોમાંનું એક છે. આદર્શ રીતે બધા મેનેજરો નેતા હોવા જોઈએ. તેથી આપણે જઈ રહ્યા છીએ સંચાલક દ્રષ્ટિકોણથી નેતાઓ અને નેતૃત્વનો અભ્યાસ કરવા. નેતાઓ અને નેતૃત્વ, પ્રેરણા જેવા, સંગઠનાત્મક વર્તન વિષયો ઉપર ખૂબ સંશોધન કરવામાં આવ્યું છે. તે સંશોધનનો મોટાભાગના પ્રશ્નનો જવાબ આપવાનો હેતુ છે : “અસરકારક નેતૃત્વ શું છે ?” તો ચાલો આપણે અર્થ અને વ્યાખ્યાથી નેતૃત્વને સમજવાનો પ્રયત્ન કરીએ.

12.2 નેતૃત્વનો અર્થ અને વ્યાખ્યા

- શ્રી પીગર્સના જણાવ્યા અનુસાર ‘પરસ્પર પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા એટલે નેતાગીરી.’
- સ્ટાન્ડર્ડ ઓક્સફર્ડ ડિક્શનરીમાં આપેલી વ્યાખ્યા સુંદર શબ્દોમાં નેતાગીરીનું વર્ણન કરે છે. “નેતાગીરી વ્યક્તિની એવી શક્તિ છે જે દ્વારા તે લોકોને તેમની પ્રવૃત્તિમાં માર્ગદર્શન અને દોરવણી આપી શકે, તે પણ એ રીતે કે તેમની પાસેથી સ્વેચ્છાએ અને દાબ-દબાણ કે ધાક-ધમકી વિના, ઈચ્છિત કાર્ય કરાવી શકાય.”
- ડો. જ્યોર્જ આર. ટેરી પણ આવી જ વ્યાખ્યા આપે છે. તેમના મત પ્રમાણે “પરસ્પર એક ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે સ્વેચ્છાએ પ્રયત્ન કરવા લોકો પર અસર કરવાની પ્રવૃત્તિને નેતાગીરી કહેવાય.”
- લિવિંગ્સ્ટન જણાવે છે કે “સામાન્ય ધ્યેયને અનુસરવાની ઈચ્છા, બીજાઓને જાગ્રત કરવાની આવડત એટલે નેતાગીરી.”
- આલ્ફર્ડ અને બેટી નેતાગીરીની વ્યાખ્યા નીચેના શબ્દોમાં આપે છે :
“નેતાગીરી એ એવી શક્તિ છે જેના દ્વારા કોઈપણ પ્રકારના દબાણનો ઉપયોગ કર્યા વિના તાબેદારોના જૂથ પાસેથી સ્વેચ્છાએ ઈચ્છિત કામ લેવામાં આવે છે.”
નેતાગીરીએ એવી શક્તિ છે કે જે દ્વારા માનવીઓના સમૂહ પાસેથી નિર્ધારિત કાર્યો કરાવી શકાય.

12.3 નેતાગીરી કે નેતૃત્વના લક્ષણો

- ❖ અનુયાયીઓ અથવા તાબેદારો :
નેતાગીરીનું મહત્વનું લક્ષણ એ છે કે નેતાઓને અનુયાયીઓ કે તાબેદારો હોય છે. અનુયાયીઓ વિના નેતાગીરી પૂરી પાડી શકાતી નથી. તેના વિના નેતાગીરીની કલ્પના કરવી મુશ્કેલ છે.
- ❖ નેતૃત્વનો સ્વીકાર :
નેતાગીરીનું બીજું મહત્વનું લક્ષણ છે, અનુયાયીઓ કે તાબેદારો તેનો નેતા તરીકે સ્વીકાર કરે તો જ તેની સૂચનાઓ ધ્યાનમાં લે છે તથા હુકમ કે આદેશનું પાલન કરે છે. અને નેતાગીરી દોરવણી આપે છે.
- ❖ સામાન્ય લક્ષણ :
નેતા એકમના સામાન્ય હેતુની પ્રાપ્તિ માટે અનુયાયીઓના પ્રયત્નોને અમુક દિશામાં વાળે છે. અનુયાયીઓને નિશ્ચિત ધ્યેયની જાણકારી આપે છે, તેની સ્પષ્ટતા કરે છે અને ધ્યેય પ્રાપ્તિના માર્ગોમાં આવતા અવરોધો દૂર કરવા પ્રયત્ન કરે છે જેથી એકમોનું સામાન્ય લક્ષણ એ છે કે ધ્યેય સિદ્ધ થાય.

❖ કામગીરી સંબંધો :

નેતાગીરીને લીધે નેતા અને તેના અનુયાયીઓ વચ્ચે કામગીરી સંબંધો વિકસે છે. નિષ્ક્રિયતા દૂર થાય છે અને સભાનતા જન્મે છે. નેતા તેના અનુયાયીઓ સાથે જ કાર્ય કરે છે. પોતે કામ કેમ કરવું તે દર્શાવે છે અને અનુયાયીઓનો સહકાર મેળવે છે.

❖ હિતોની એકતા :

નેતાગીરીમાં નેતા અને તેના અનુયાયીઓ વચ્ચે હિતોની એકતા સધાય છે. જો તેઓ અલગ અલગ ઉદ્દેશો માટે કાર્ય કરે છે તો નેતાગીરીની કોઈ અસર રહેતી નથી. અસરકારક નેતૃત્વ એ છે જેમાં નેતા અને અનુયાયીઓ સમાન છે માટે કાર્ય કરે. તેથી જ જ્યોર્જ આર. ટેરીએ નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપતા જણાવ્યું છે કે, પરસ્પરના એક ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે સ્વેચ્છાએ પ્રયત્ન કરવા લોકો પર અસર કરવાની પ્રક્રિયાને નેતાગીરી કહેવાય છે. અંદરોઅંદરના મતભેદોને દૂર કરી એકમ અને કર્મચારીઓના હિતોની સ્થાપના કરવાનો પ્રયાસ કરવો જોઈએ. તેણે તેના અનુયાયીઓને એ બાબતની પ્રતીતિ કરાવી દેવી જોઈએ કે એકમના હિતોનું રક્ષણ એ બધાના હિતોનું રક્ષણ છે.

❖ ગતિશીલ પ્રક્રિયા :

દરેક એકમમાં નેતાગીરીની પ્રક્રિયા સતત ચાલુ જ રહે છે. જ્યાં સુધી ધંધાકીય એકમનું અસ્તિત્વ છે ત્યાં સુધી નેતાગીરીનું કાર્ય ચાલુ જ રહે છે. દિન-પ્રતિદિન નવીન ટેકનોલોજીનો વિકાસ થતા, તે સંબંધી કર્મચારીઓને જરૂરી સૂચનાઓ, તાલીમ, માર્ગદર્શન આપતાં રહેવું પડે છે. નેતાગીરી એ ભૌતિક ક્રિયા છે જે સતત ચાલુ રહે છે.

❖ આદર્શ આચરણ :

નેતા પોતાના આચરણ કે વર્તણુકથી પોતાના તાબેદારને પ્રભાવિત કરે છે. પોતાના આચરણ દ્વારા તેના અનુયાયીઓ પર દાખલો બેસાડવો જોઈએ. જે નેતા પોતે મોડે આવતો હોય તેના કર્મચારીઓને સમયસર આવવાની આશા રાખી શકતો નથી. નેતાના વચન અને કાર્યમાં કોઈ તફાવત હોવો જોઈએ નહિ. શ્રી એલ. એફ. ઉર્વિક લખે છે : નેતા શું કહે છે અને શું લખે છે તેનો પ્રભાવ તેના અનુયાયીઓ પર પડતો નથી. પરંતુ નેતા કયું કાર્ય કરે છે અને કેવા પ્રકારનું આચરણ કરે છે તેનો પ્રભાવ પડે છે.

❖ પ્રોત્સાહન :

નેતાગીરી કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવામાં સમાયેલી છે. અનુયાયીઓને પ્રોત્સાહિત કરી તેમની પાસેથી કામ લેવાની કળા નેતામાં હોવી જોઈએ.

❖ સતત પ્રક્રિયા :

નેતૃત્વ સાતત્યપૂર્ણ અવિરત પ્રક્રિયા છે. એકમની શરૂઆતથી માંડીને જ્યાં સુધી તેનું અસ્તિત્વ ટકી રહે ત્યાં સુધી નેતાનું કાર્ય ચાલુ રહે છે. વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં તેને સફળ રીતે સિદ્ધ કરવા માટે તાબેદારોને જરૂરી હુકમો, સૂચના અને તાલીમ આપીને સારી નેતાગીરી પૂરી પાડવી પડે છે.

12.4 નેતાગીરીની પદ્ધતિઓ અથવા નેતાગીરીની શૈલીઓ કે પ્રકાર

વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલકો પોતાના હાથ નીચે કામ કરતા મદદનીશો કે તાબેદારો પ્રત્યે જે વલણ અખત્યાર કરે છે તેને નેતાગીરીના પ્રકાર કે શૈલી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. નેતાગીરીની

શૈલી દ્વારા તેના કર્મચારીઓના વર્તનને અસર કરવાનો પ્રયાસ કરે છે. કીથ ડેવિસે નેતાગીરીની શૈલી કે પ્રકારોનું વર્ગીકરણ નીચે મુજબ કર્યું છે.

- ☞ આપબુદ કે સરમુખત્યારશાહી નેતાગીરી
- ☞ સહભાગીદારી કે પરસ્પર મસલત નેતાગીરી
- ☞ છૂટો દોર કે મુક્ત વિહારની નેતાગીરી

☞ આપબુદ કે સરમુખત્યારશાહી નેતાગીરી

વ્યાખ્યા :

આપબુદ પદ્ધતિની નેતાગીરીમાં મેનેજરો એમ માનતા હોય છે કે તેના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને પોતાની મંજૂરી વિના સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરવાની કોઈપણ પ્રકારની છૂટછાટ આપવી ન જોઈએ. કારણકે તેઓ સ્વતંત્ર રીતે યોગ્ય કામ કરશે એમ માની ન શકાય. ખાસ કરીને નિરક્ષર, ડરપોક, નોકરીમાંથી છૂટા કરવાનો ડર અને તાલીમ વિનાના કામદારો સાથે કામ લેવામાં આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

લક્ષણો :

◆ સંપૂર્ણ સત્તા પોતાના હાથમાં રાખવી :

આપબુદ મેનેજર પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને કોઈપણ પ્રકારની સત્તા આપતો નથી. આને કારણે, તેના કેટલાક લાભ મળે છે. દા.ત. ઝડપી નિર્ણયો લઈ શકે છે. વળી, યોગ્ય શિક્ષણ કે તાલીમ વિનાની વ્યક્તિઓ માટે આ જ પદ્ધતિ શ્રેષ્ઠ ગણી શકાય. કારણકે સ્વતંત્ર રીતે તેઓ યોગ્ય નિર્ણય લઈ શકતા નથી, પરંતુ આ પદ્ધતિ ખામીઓથી મુક્ત નથી. મેનેજર ઝડપી નિર્ણય લઈ શકે છે, પરંતુ બધી સત્તા પોતાના હાથમાં રાખવાને લીધે તેનું કેટલુંક કામ એટલું બધું વધી જાય છે કે તે બધા પ્રશ્નો પર પૂરતું ધ્યાન આપી શકતા નથી. પરિણામે નિર્ણય લેવાનું કામ વિલંબમાં પડે છે. બીજું, વ્યક્તિઓને સત્તા વગર ફરજ બજાવવાની હોય તે જલ્દીમાં જલ્દી પેઢી છોડી ચાલ્યા જવા ઈચ્છે છે, જેને પરિણામે કર્મચારી ફેરબદલી દર વધે છે. શ્રી કુન્ડા અને ઓ'ડોનેલ લખે છે કે ફક્ત ઉત્પાદકોની દ્રષ્ટિએ જોતા જે પેઢીના કર્મચારીઓ પર અમલ ચાલતો હોય તેઓ ઓછું નિયંત્રિત માર્ગદર્શન મેળવવા કર્મચારીઓ સાથે હરિકાઈ કરી શકે છે કે કેમ એ શંકાસ્પદ છે.

◆ ફક્ત હુકમો પર જ આધાર રાખવો :

કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાની બે પદ્ધતિઓ છે : એક સાથે મળીને સહકારથી કામ લેવા માટે વિનંતિ કરવી અને બીજું, ફક્ત હુકમો જ આપવા. આપબુદ નેતા હુકમથી જ કામ લે છે. આ રીતે પોતે ઊંચી કક્ષાએ અને બીજા એના હાથ નીચે કામ કરે છે એ વાતની જાણે તે સતત યાદ આપતો રહે છે, પરંતુ લોકશાહી વાતાવરણથી ટેવાયેલાં વ્યક્તિને આવું આપબુદ વલણ કંટાળો આપે છે. ખાસ કરીને શિક્ષિત કર્મચારીઓ તેના તરફ સખત નાપસંદગી દર્શાવે છે. આમ છતાં, જે કર્મચારી જવાબદારી લેવા તૈયાર ન હોય તેની પાસેથી કામ લેવા માટે 'હુકમ' શ્રેષ્ઠ અને અસરકારક પદ્ધતિ ગણી શકાય.

વળી, હુકમોમાં કર્મચારીઓએ કઈ રીતે કામ કરવું તેની વિગતવાર સૂચના આપવામાં આવે છે કે જેથી કામ કરનારને કોઈપણ પ્રકારની સ્વતંત્રતા રહેતી નથી. મેનેજર પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીઓને તેમની બુદ્ધિ કે કલ્પનાશક્તિનો બિલકુલ ઉપયોગ કરવા દેતા નથી. મેનેજર માને છે કે તેણે પોતે સૂચવેલી પદ્ધતિ જ કામ કરવાની શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે. જો કે કેટલાક પ્રકારના કાર્યમાં કામ કરવાની એક શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ નક્કી થઈ હોય ત્યાં મેનેજરની આ માન્યતા સાચી છે. બીજું, જ્યારે કર્મચારીઓને કામ કઈ રીતે કરવું તેનો

કોઈ અનુભવ ન હોય ત્યારે તે કરવા માટે તેને વિગતવાર સૂચના આપવી જરૂરી બને છે. પરંતુ જ્યારે કર્મચારીઓ પોતે જ ઊંચુ સ્થાન ધરાવતા હોય ત્યારે તેઓ આ પદ્ધતિનો વિરોધ કરે છે. આવી વિગતવાર સૂચનાઓ તેમની શક્તિ, સૂઝ અને આવડતનું ગળું દબાવી દે છે.

◆ કડક નિરીક્ષણ :

આપખુદ નેતાગીરીનું મહત્વનું અંગ કડક નિરીક્ષણ છે. આપખુદ નેતાને પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીઓમાં વિશ્વાસનો અભાવ છે એનું જ આ પરિણામ છે. જેમને જવાબદારીનો ખ્યાલ નથી તેવા કર્મચારીઓ માટે તેની જરૂર છે પરંતુ મોટાભાગના કર્મચારીઓ પોતાનામાં અભાવનો વિરોધ કરે છે.

આમ, આપખુદ પદ્ધતિ અમુક સંજોગોમાં યોગ્ય છે જ્યારે અમુક સંજોગોમાં તેનો વિરોધ કરવામાં આવે છે. જ્યારે કર્મચારીઓમાં શિક્ષણનું ધોરણ ઊંચુ હોય, કર્મચારીઓમાં ગતિશીલતા હોય અને લોકશાહીનો અમલ હોય ત્યારે આપખુદ અયોગ્ય છે. તે સામે કેટલાક સંજોગોમાં તેની યોગ્યતા છે. દા.ત. જ્યારે એક સરખી નીતિનો અમલ કરવાનો હોય ત્યારે મેનેજરે જ સૂચના આપવી પડે છે. કટોકટી કે ભયની પરિસ્થિતિમાં સલામતી ખાતર આપખુદ નેતાગીરી જ ઉપયોગી નીવડે. વળી, બીકણ, અશિક્ષિત તેમજ વધુ પડતા ઉદ્દત કર્મચારીઓ સાથે આપખુદ પદ્ધતિ એ જ કામ લઈ શકાય. જ્યારે ધંધાકીય એકમમાં અરાજકતા હોય ત્યારે તેને વ્યવસ્થિત બનાવવા માટે આપખુદ પદ્ધતિનો ઉપયોગ થવો જોઈએ.

ફાયદાઓ

- જ્યારે તાબેદારો નોકરીમાં નવા હોય અને સંચાલકીય નિર્ણય ઘડતર પ્રક્રિયાનો કોઈ અનુભવ ધરાવતા ન હોય અથવા સક્રિય દેખરેખ વિના કાર્યકર્તા હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ વધુ ઉપયોગી નીવડે છે.
- જ્યાં યોગ્ય અને ઝડપી નિર્ણયો લેવાતા હોય, કટોકટીની પરિસ્થિતિ હોય અથવા અરાજકતાની પરિસ્થિતિ હોય ત્યારે નેતાગીરીની આ પદ્ધતિ સફળ નીવડે છે. આ સંજોગોમાં કાર્યક્ષમતા વધે છે.
- જ્યારે કોઈ તાબેદાર જવાબદારી લેવા તૈયાર ન હોય કે તેઓ નોકરીમાં અસલામતી અનુભવતા હોય કે તેઓ સ્પષ્ટ અને વિગતવાર આદેશો હેઠળ વધુ સારું કાર્ય કરી શકતા હોય ત્યાં તે ઉપયોગી નીવડે છે.
- જ્યાં હુકમોની સાંકળ અને કાર્યની વહેંચણી સ્પષ્ટ હોય અને બધા સમજી શકતા હોય ત્યાં તેનો અસરકારક ઉપયોગ થઈ શકે છે.
- નિર્ણયો પાછળના રહસ્યો જળવાઈ રહે છે.

ગેરલાભ :

- ⇒ એક માર્ગીય માહિતી સંચાર અને પ્રતિપેષણના અભાવને કારણે ગેરસમજ સર્જાય છે અને માહિતી સંચાર તૂટે છે.
- ⇒ આજના ટેકનોલોજીકલ યુગમાં સત્તાધારી નેતા જે નિર્ણયો લે છે તે ભયજનક સાબિત થાય છે.
- ⇒ તે કર્મચારીઓની સ્વતંત્રતા પર કાપ મૂકે છે, તેથી વ્યવસ્થાતંત્રના ધ્યેયની કમબદ્ધતા ઘટાડે છે. વિગતવાર સૂચનાઓ, તેમની કલ્પનાશક્તિ, સૂઝ અને આવડતનું ગળું દબાવી દે છે.

- ⇒ જ્યારે કર્મચારીગણ તેમની નોકરી અંગે સભાન હોય ત્યારે તે અયોગ્ય છે.
- ⇒ મેનેજર બધી જ સત્તા પોતાના હાથમાં રાખે છે. જેથી તેનું કામ ખૂબ વધી જતાં તે બધાં કામો પર પૂરતું ધ્યાન આપી શકતો નથી.
- ⇒ સત્તા વિના ફરજ બજાવવાની હોવાથી સારા કર્મચારીઓ નોકરી છોડીને ચાલ્યા જવા ઇચ્છે છે, તેથી કર્મચારી ફેરબદલી દર વધે છે.
- ⇒ સત્તાનો દુરુપયોગ થવાની શક્યતા વધુ રહે છે.
- ⇒ નિર્ણય પ્રક્રિયામાં કર્મચારીઓનો અવાજ આવતો નથી. તેથી વિવિધ દ્રષ્ટિબિંદુઓ અને સલાહ સૂચનોનો લાભ મળતો નથી.

☞ સહભાગીદારી કે પરસ્પર મસલત કે લોકશાહી નેતાગીરી

વ્યાખ્યા :

હાથ નીચેના કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાની આ લોકશાહી પદ્ધતિ છે. તેમાં મહત્વના નિર્ણયો લેતા પહેલાં હાથ નીચેના માણસો સાથે ચર્ચા વિચારણા કરવામાં આવે છે અને તેમના સૂચનો માંગવામાં આવે છે. આ માટે કાં તો વૈધિક સભાઓ અથવા અવૈધિક સભાઓ ભરવામાં આવે છે.

જ્યારે સભા અંગે લેખિત નોટિસ આપવામાં આવે, સભાનો સમય, સ્થળ અને એજન્ડા તેમાં આપવામાં આવે તેને ત્યારે વિધિસર સભા કે વૈધિક સભા કહેવાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક તબક્કે આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ થાય છે. આ સભાનો ઉપયોગ મોટેભાગે નીચેના હેતુ માટે થાય છે : પેઢીના વિકાસ કે સંકોચનની નીતિ સમજવા, નવી યોજના સમજવા, વ્યવસ્થાતંત્રમાં થતાં ફેરફાર સમજવા વગેરે માટે જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે આવી સભા બોલાવવામાં આવે છે. દા.ત. જ્યારે ચેરમેન કે મેનેજર બધા ખાતાઓના વડા કે કર્મચારીનીતિ સમજવા માંગતા હોય ત્યારે સભા બોલાવવામાં આવે છે.

અવૈધિક સભાઓ લેખિત નોટિસ જેવી કોઈ પ્રકારની વિધિ વગર બોલાવવામાં આવે છે. જેમાં જુદા-જુદા ખાતાઓ વચ્ચે સહકાર અંગેની ચર્ચા, કોઈ કાર્યક્રમની પ્રગતિ વિશેની ચર્ચા, એકાએક ઊભી થયેલી કટોકટી કે મુશ્કેલીઓ વગેરે તેમજ ઉપરી અધિકારીઓને મહત્વની માહિતી આપવા માટે બોલાવવામાં આવે છે. આવી સભાને કર્મચારીઓ આવકારે છે, કારણકે તેમાં કર્મચારી પરનો વિશ્વાસ પ્રગટ થાય છે. વળી તેમાં જરૂર હોય તેવી વ્યક્તિઓને જ બોલાવવામાં આવે છે અને અન્ય જવાબદાર અધિકારીઓનો સમય બગડતો નથી.

આ પદ્ધતિ સફળ થવાની શક્યતા વધુ છે, કારણકે જેમાં નીચેના કર્મચારીઓએ અભિપ્રાય આપવાનો હોય અથવા તેની ચર્ચામાં ભાગ લીધો હોય એવી નીતિનો અમલ તેઓ ઉત્સાહથી કરે છે, તેમનો અહમ્ પોષાય છે. અન્ય રીતે કર્મચારીઓમાં જુસ્સો ઊંચો લાવી ન શકાય ત્યારે આ યુક્તિ જુસ્સો લાવવામાં સફળ થાય છે. આ પદ્ધતિમાં એકબીજા સાથે સંપર્કમાં આવવાનો અને પેઢીની નીતિ સમજવાનો લાભ મળે છે. જુદા-જુદા ખાતાના વડાઓ, ડિરેક્ટરો અને ચેરમેનના સંપર્કમાં આવે છે તેમજ તેમના દ્રષ્ટિબિંદુઓ સાંભળે છે અને નીતિ ઘડતરમાં કઈ બાબતે ભાગ ભજવ્યો છે તેનો ખ્યાલ આવે છે.

પરંતુ, જો આ પદ્ધતિનો દુરુપયોગ થાય અથવા જો ઉચ્ચ સંચાલકોને તેનો ઉપયોગ કરતાં ન આવડે તો નિષ્ફળ નીવડે છે. વળી, સભા સંચાલનમાં કુશળતાની જરૂર છે. જો ઉચ્ચ સંચાલકો સભામાં આપખુદ વલણ ચલાવે, કોઈની ટીકા કરે, સભ્યો પ્રત્યેની માનની લાગણી ન દર્શાવે કે આ પદ્ધતિનો વધુ પડતો ઉપયોગ કરે ત્યારે નીચેના કર્મચારીઓને લાગે છે કે આ અધિકારીઓમાં

કઈ આવડત કે નિર્ણયશક્તિ છે કે નહીં ? અથવા તે સંપૂર્ણપણે નીચલી કક્ષાના કર્મચારીઓ પર આધાર રાખે છે.

ફાયદાઓ

- સંચાલનમાં સહભાગીદારી કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતા અને સંતોષ વધારે છે.
- કર્મચારીઓને તેમના વિચારો અને ફાળામાં વધુ મહત્વ મળતું હોવાથી અભિમાનની ભાવનાનો વિકાસ થાય છે.
- લીધેલા નિર્ણયમાં તેમણે ફાળો આપેલો છે તે ભાવના તેમને કાર્યનિત કરે છે અને પ્રગતિશીલતામાં તેઓ માનતા થાય છે.
- આવી નેતાગીરી કર્મચારીઓમાં વિશ્વાસ, સહકાર અને વફાદારી વધારે છે.
- કર્મચારીઓમાં શિસ્ત અને જુસ્સાના ધોરણો જાળવી રાખે છે.
- કર્મચારીઓમાં નેતૃત્વ વિકસાવવાની તક પૂરી પાડે છે.
- સત્તાના એકલથ્થું કેન્દ્રીયકરણથી જન્મતા દૂષણો નિવારી શકાય છે.

ગેરલાભ

- ◆ આ પ્રકારની નેતાગીરી માટે શિક્ષિત જાણકાર અને સંગઠિત કર્મચારીઓ હોવા એ પૂર્વશરત છે. જો કે, આ હંમેશા શક્ય બનતું નથી.
- ◆ નેતાગીરીની આ શૈલી એવા અનુમાન પર આધારિત છે કે જે અંતર્ગત કર્મચારીઓ વ્યવસ્થાતંત્રમાં સાથે જ હિત ધરાવે છે. તેમના વ્યક્તિગત ધ્યેયો વ્યવસ્થાતંત્રના ધ્યેયો સાથે ઓતપ્રોત થયેલ છે, આ અનુમાન પણ હંમેશા સાચું હોતું નથી.
- ◆ આ અભિગમ મુજબ કર્મચારીઓ અને માલિકો વચ્ચે સંપૂર્ણ વિશ્વાસ હોવો જરૂરી છે. હકીકતમાં તેમ હોતું નથી, તેથી તે અર્થહીન છે.
- ◆ જ્યારે જૂથ સભ્યોના વિચારોનો અમલ કે સ્વીકાર થતો નથી ત્યારે તેમનું સ્વમાન ધવાય છે અને તૂટે છે. તેથી હતાશા અને તિરસ્કાર જન્મે છે.
- ◆ સમયનો વ્યય થાય છે. ઘણા વિચારોની આપ-લે અને વિચારવિમર્શને કારણે નિર્ણયો લેવાના હોવાથી નિર્ણય લેવાનું મુશ્કેલ બને છે.
- ◆ ઘણા મેનેજરો આ અભિગમથી બેચેની અનુભવે છે અને એવી ભીતિ સેવે છે કે કર્મચારીઓ પરથી તેમનો અંકુશ સરકી જશે.
- ◆ એ તો જૂથનો નિર્ણય હતો એવા બહાના હેઠળ સંચાલક જવાબદારીમાંથી છટકી જઈ શકે છે.

☞ છુટ્ટા દોરની નેતાગીરી કે મુક્ત વિહારની નેતાગીરી

વ્યાખ્યા :

આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરનાર મેનેજર એમ માને છે કે વ્યક્તિગત કર્મચારીઓની સુપુષ્ટ શક્તિઓનો વિકાસ કરવો જોઈએ અને તેઓ એકમની ધ્યેય સિદ્ધિમાં કંઈક મૌલિક ફાળો આપી શકે તેવી પરિસ્થિતિ સર્જવી જોઈએ. તેઓ દોરવણી અને દેખરેખના કાર્યની ઉપેક્ષા કરતા નથી પરંતુ તે એવી રીતે કરે છે કે જેથી દરેક વ્યક્તિનું સન્માન સચવાય, અને છતાં પેઢીમાં કાર્યક્ષમતા વધે. ખાસ કરીને, ઉચ્ચ કક્ષાના મેનેજરોમાં સુપુષ્ટ શક્તિઓના વિકાસ માટે આ પદ્ધતિ શ્રેષ્ઠ ગણી શકાય. ઉચ્ચ શિક્ષણ પામેલી અને સ્વતંત્ર માનસ ધરાવતી વ્યક્તિઓ આ પદ્ધતિ પસંદ કરે છે.

લક્ષણો

➤ તાબેદારોને સત્તા સોંપણી :

આ પદ્ધતિમાં ઉપરી અધિકારી સ્વેચ્છાએ સત્તાની સોંપણી પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિઓને કરે છે. જ્યારે તેને એમ લાગે કે પોતાના હાથ નીચેની વ્યક્તિ અસરકારક રીતે સત્તાનો ઉપયોગ કરી શકશે ત્યારે તરત જ તેને જરૂરી સત્તા સોંપતા ખચકાતો નથી. સત્તાની સોંપણી વ્યક્તિ જેમ જેમ અનુભવ પ્રાપ્ત કરતી જાય તેમ તેમ કરવામાં આવે છે. અહીં ઉપરી અધિકારી પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીઓમાં પૂરતો વિશ્વાસ પ્રગટ કરે છે એટલે તે કર્મચારી તે વિશ્વાસને પાત્ર ઠરવા પૂરતી મહેનત કરે છે. પરંતુ કેટલીકવાર હાથ નીચેની વ્યક્તિઓ ઝડપી નિર્ણય કરી શકતી નથી, ગૂંચવાય છે, કેટલીકવાર ખોટા નિર્ણયો પણ લે છે જેથી આ સત્તા સોંપણીના ગેરફાયદા ગણાવી શકાય.

➤ તાબેદારોને સામાન્ય સૂચનાઓ :

આ પદ્ધતિનું બીજું લક્ષણ એ છે કે ઉપરી અધિકારી પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીઓને વિગતવાર સૂચન આપવાને બદલે ફક્ત સામાન્ય સૂચનાઓ જ આપે છે અને વિગતો નક્કી કરવાનું કામ કર્મચારીઓ પર છોડે છે. દા.ત. અમુક વેચાણ વિસ્તારમાં કેટલું વેચાણ કરવું તે સેલ્સ મેનેજર પોતાના સેલ્સમેનને જણાવે છે પરંતુ ક્યા ગ્રાહકની મુલાકાત ક્યારે લેવી, તેની સાથે વાતચીતની કઈ પદ્ધતિ અપનાવવી વગેરે નક્કી કરવાનું કામ તેના પર છોડી દે છે. આ સંજોગોમાં કર્મચારીને પોતાની સૂઝ અને આવડતનો ઉપયોગ કરવાની પૂરેપૂરી તક રહેલી છે. તે સ્વતંત્રપણે વિચારતા શીખે છે.

➤ તાબેદારોને સત્તાનો છૂટો દોર :

ઉપરી અધિકારી જ્યારે પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીને છૂટો દોર આપે છે ત્યારે તેનો અર્થ એવો નથી કે સુપરવિઝન તરફ બેદરકારી બતાવે છે. ફક્ત એટલું જ કરે છે કે કર્મચારીને કામમાં ઓછામાં ઓછી દખલ કરવી. કર્મચારીના કામ પર તે દેખરેખ તો રાખે જ છે અને જરૂર પડ્યે પોતાની સત્તાનો ઉપયોગ પણ કરે છે.

➤ તાબેદારો સાથે ચર્ચા વિચારણા અને સલાહ સૂચનો આપવા :

ચોથું લક્ષણ નીચલા કર્મચારીઓને જરૂર પડતાં તેની સાથે છૂટથી ચર્ચા વિચારણા કરવાનું છે. જ્યારે કર્મચારીઓને પૂરતી છૂટ મળે ત્યારે નિર્ણય કરતાં કેટલીક મુશ્કેલી અનુભવે છે. તેનો નિકાલ લાવવા તે ઉપરી અધિકારી સમક્ષ ચર્ચા વિચારણા કરવા ઇચ્છે છે. અહીં તેણે ફક્ત સલાહ સૂચનો આપવા. છેવટે નિર્ણય તો તેને જ કરવા દેવો.

વળી ઉપરી અધિકારીઓએ પોતાના હાથ નીચેના કર્મચારીઓએ ભૂતકાળમાં કરેલા નિર્ણયોનું પૃથક્કરણ કરી તેની વિચારણા કરવી જોઈએ. આ અંગે તેની સાથે ચર્ચા વિચારણા કરવી જોઈએ. તેણે નીચલા કર્મચારીઓએ કરેલા નિર્ણયોની ટીકાઓ કરવાથી દૂર રહેવું જોઈએ. તે પોતે જ નિર્ણયની ટીકા કરે, તેનું પૃથક્કરણ કરે અને તેનામાં આત્મવિશ્વાસ જન્મે તે જરૂરી છે. આવા પૃથક્કરણને આધારે ઉપરી અધિકારીએ વિચારવું જોઈએ કે તેને આપેલી સત્તાનો ઉપયોગ થાય છે કે નહીં અને તેને થોડી વધુ સત્તા આપી શકાય એમ છે કે નહીં.

છૂટા દોરની પદ્ધતિનો ઉપયોગ શિક્ષિત વ્યક્તિઓ અને ઉચ્ચ કક્ષાના અધિકારીઓ

માટે કરવામાં આવે છે. આ માટે ઉપરી અધિકારીઓ સત્તા સોંપણીમાં કંજુસ ન હોવા જોઈએ. તેમજ નીચલા કર્મચારીઓ જવાબદારીથી દૂર ભાગે તેવા ન હોવા જોઈએ. વળી તેનો ઉપયોગ નવી વ્યક્તિઓ માટે કરતાં, એવા ખાતાંથી શરૂઆત કરવી કે જેમાં ભૂલ થાય તો પણ ધંધાને જોખમ ઓછું રહે.

ફાયદાઓ

1. તે સ્વંત્રતાનું વાતાવરણ સર્જે છે.
2. મુક્ત અને અવૈધિક કાર્યનું વાતાવરણ હોવાથી તે વધુ સર્જનાત્મક બને છે.
3. જ્યાં લોકો ખૂબ શિક્ષિત, પ્રોત્સાહિત અને સિદ્ધિલક્ષી હોય ત્યાં તે ઉપયોગી છે.
4. કર્મચારીઓની સુષુપ્ત શક્તિઓનો વિકાસ થાય છે.

ગેરફાયદાઓ

1. કેટલીક વાર અસંગઠિત પ્રવૃત્તિઓ પરિણમે છે, જે અકાર્યક્ષમતા અને અંધાધૂંધી ફેલાવે છે.
2. માર્ગદર્શનના અભાવને કારણે નિર્ણય લેનારમાં અસલામતી અને નિરાશા જન્મે છે.
3. અસહકારી સભ્યોની હાજરીને કારણે સંઘ ભાવનાને અસર પહોંચે છે.
4. જૂથ અને સંઘના હિતોને બદલે કેટલાક સભ્યો તેમના અંગત હિતોને પોષે છે.

નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો

જુદા-જુદા વિચારકોએ નીચે પ્રમાણે નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો વિકસાવ્યા છે.

1. નેતૃત્વના વિશિષ્ટ લક્ષણોનો સિદ્ધાંત
2. પરિસ્થૈતિક સિદ્ધાંત
3. વ્યક્તિગત - વર્તનલક્ષી સિદ્ધાંત
4. માનવતાવાદી સિદ્ધાંત
5. વિનિમય સિદ્ધાંત
6. અનુસરતાનાં લક્ષણોનો સિદ્ધાંત
7. સમન્વયકારી સિદ્ધાંત

1. નેતૃત્વના વિશિષ્ટ લક્ષણોનો સિદ્ધાંત

નેતાના વ્યક્તિત્વના કેટલાંક વિશિષ્ટ લક્ષણો વિકસાવવાનો આગ્રહ રાખે છે. બધા જ નેતાઓમાં કેટલાક સમાન ગુણો હોવાનું આ સિદ્ધાંત અનુમાન કરે છે અને તેના સમર્થકો તે ગુણો શોધવાના પ્રયત્નો કરે છે. અનુસરતાનાં બૌદ્ધિક વિકાસ કરતા નેતાનો બૌદ્ધિક વિકાસ ઊંચી સપાટીનો હોવો જોઈએ. નેતૃત્વ માટે પ્રબળ આત્મવિશ્વાસ અને પહેલવૃત્તિ જેવા ગુણો વિકસાવેલા હોવા જરૂરી છે. આ સિદ્ધાંત વ્યક્તિત્વના લક્ષણો અને સફળતા બન્ને વચ્ચે પ્રત્યક્ષ સંબંધ હોવાનું સ્વીકારે છે. જો કે નેતૃત્વનો 50 કરતાં પણ વધુ વર્ષનો અભ્યાસ સૂચવે છે કે વ્યક્તિત્વનો કોઈપણ એક ગુણ કે ગુણોના સમુહ નેતૃત્વ માટે આદર્શ તરીકે સૂચવી શકાતો નથી. તેમ છતાં નેતાના શારીરિક લક્ષણો, માનસિક શક્તિઓ અને નૈતિક સપાટી વિશે આદર્શ વિગતો સ્થાપવાનો આ સિદ્ધાંત પ્રયત્ન કરે છે. આ સિદ્ધાંત પ્રત્યે કેટલીક ટીકાઓ થતી સંભળાય છે.

- નેતૃત્વના ઈચ્છનીય ગુણોની યાદી આપનારાઓ કયા ગુણ વધુ મહત્વના અને કયા ગુણ ઓછા મહત્વના તેનો તફાવત કે ભેદ કરતા નથી.
- કેટલીક વખત આ લક્ષણો એકબીજાથી સ્વતંત્ર હોતા નથી. દા.ત. નિર્ણય શક્તિ અને સામાન્ય બુદ્ધિ.
- નેતૃત્વ લેવા માટે કયા ગુણો જરૂરી છે અને નેતૃત્વ જાળવી રાખવા માટે કયા ગુણો હોવા જોઈએ તેના વિશે પણ સ્પષ્ટતા હોતી નથી.
- લક્ષણોનો અભ્યાસ વર્તનની તરાહનું વર્ણન કરી શકે છે પરંતુ તેનું વિશ્લેષણ કરતો નથી.
- આ સિદ્ધાંત વ્યક્તિત્વ વિશેની એક વિવાદાસ્પદ ધારણા પર આધારિત છે : નેતૃત્વ જન્મજાત છે તે ઘડી શકાતું નથી.
- વ્યક્તિત્વ એ વિશિષ્ટ લક્ષણોનો સાદો અને સરળ અંકગણિતીય સરવાળો નથી પણ તે તો અનેક પાસાંઓનું વિધેય છે.

2. પરિસ્થૈતિક સિદ્ધાંત

આ સિદ્ધાંત નેતૃત્વ સંજોગો પર આધારિત હોવાનું વિધાન કરે છે. નેતૃત્વ જૂથની સમસ્યાઓ અને જૂથના લક્ષણોને અનુરૂપ વ્યક્ત થાય છે. નેતૃત્વની અસરકારકતા સંગઠનના ઇતિહાસ પર આધાર રાખે છે. તે સંગઠન જે રાજકીય, સામાજિક અને આર્થિક સંજોગોમાં પ્રવૃત્તિશીલ હોય અને જે સમાજમાં તેની રચના થઈ હોય, તેના ઉપર આધાર રાખે છે. જૂથના કદ, જૂથના મનોવૈજ્ઞાનિક વાતાવરણ, જૂથના સભ્યોના અરસપરસ સહકાર આપવા વલણ, અગાઉના નેતાની વય, વર્તમાન નેતાની વય અને અનુભવ, જૂથના સભ્યોના વ્યક્તિત્વ, તેમજ તેમની અપેક્ષાઓ ઉપર પણ તે આધાર રાખે છે. આ અભિગમ મુજબ નેતૃત્વના અભ્યાસ અનેક પરિબળોને કેન્દ્રમાં રાખે છે. નેતૃત્વ માત્ર વિશિષ્ટ લક્ષણોનું જ પરિણામ નથી. તે તો નેતા, અનુસરતા અને સંજોગો એ ત્રણેનું વિધેય છે. નેતૃત્વની અસરકારકતા માટે જવાબદાર પરિબળોના વિવિધ અભ્યાસ એકબીજા સાથે ભલે ધર્ષણમાં આવતા ન હોય પણ સાથે સાથે એકબીજાનું સમર્થન પણ કરતા નથી. છતાં તે નિશ્ચિત પ્રકારના સંજોગોમાં નિશ્ચિત પ્રકારનું નેતૃત્વ અસરકારક હોવાના સંબંધો દર્શાવે છે. ફેડ ફિડલરના અભ્યાસ પ્રમાણે કાર્યદક્ષતાલક્ષી નેતા તદ્દન સરળ સંજોગોમાં કે તદ્દન મુશ્કેલ સંજોગોમાં અસરકારક નીવડવાનું વલણ ધરાવે છે તો કર્મચારીલક્ષી નેતા જેમાં મધ્યમ કક્ષાના નેતૃત્વની જરૂર હોય તેવા સંજોગોમાં વધુ અસરકારક હોવાનું વલણ ધરાવે છે.

3. વ્યક્તિગત વર્તનલક્ષી સિદ્ધાંત

નેતૃત્વના વર્તનની તરાહનો અભ્યાસ કરે છે. નેતા નેતૃત્વની પ્રક્રિયા દરમિયાન શી પ્રવૃત્તિઓ કરે છે તેનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. આ અભ્યાસોનું એવું તારણ છે કે નેતા દરેક પ્રસંગે એક સરખું વર્તન કરતાં નથી કે એક જ પ્રકારનું કાર્ય પણ કરતા નથી. તેઓનું વર્તન પરિવર્તનશીલ રહે છે. તેઓ દરેક સંજોગોની જરૂરિયાત મુજબ વર્તે છે. હાથ નીચેના કર્મચારીને નિર્ણય ઘડતરમાં કેટલી ભાગીદારી આપવી અને તેને કેટલી સ્વતંત્રતા આપવી તેના વિશે નેતાના વર્તનમાં વિવિધતા જોવા મળે છે. કેટલાક નેતા આખબુદ હોવાનું જોવા મળે છે, તો કેટલાક લોકશાહીની પ્રણાલીથી વર્તતા હોવાનું, તો કેટલાક બન્ને શૈલીઓનું મિશ્રણ કરતા હોવાનું જોવા મળે છે.

4. માનવતાવાદી સિદ્ધાંત

નેતૃત્વના માનવતાવાદી સિદ્ધાંતનું સમર્થન કરતા ફિસ આઈગીરીષ, બ્લેક અને

મૂટન, રેન્સીસ લાઈકર્ટ અને મેકગ્રેગર વગેરે અસરકારક અને સુસંગઠિત વ્યવસ્થાતંત્રની નેમ રાખે છે. તેઓ એવી ધારણા કરે છે કે માનવતત્ત્વ મૂળભુત રીતે અભિપ્રેરિત જીવતત્ત્વ છે અને વ્યવસ્થાતંત્ર મૂળભુત રીતે માલિકીબદ્ધ અને અંકુશિત છે તેથી નેતૃત્વનું કાર્ય વ્યવસ્થાતંત્રમાં એવી રીતના જરૂરી ફેરફારો કે સુધારા વધારા કરવામાં રહેલું છે કે જેથી દરેક વ્યક્તિને પોતાનો શક્ય તેટલો ફાળો આપવાની સ્વતંત્રતા રહે.

5. વિનિમય સિદ્ધાંત

નેતૃત્વ વિશેના વિનિમય સિદ્ધાંતોનો સમૂહ છે જેમાં એવી ધારણા છે કે જૂથની સામાજિક આંતરક્રિયાઓ અરસપરસ એક પ્રકારનો વિનિમય કરે છે. આવા વિનિમય અનુસાર જૂથના સભ્યો પોતાના ભોગે ફાળો આપે છે અને સભ્યોના ભોગે બદલો કે લાભ મેળવે છે. આવી ભોગ આપવાની અને ફાળો આપવાની તેમજ લાભ મેળવવાની આંતરક્રિયા સતત ચાલતી રહે છે. સભ્યોને આવી વિનિમય અરસપરસ લાભદાયક લાગે છે. નેતૃત્વ આવા વિનિમયને ઉત્તેજન આપે છે.

6. અનુસરતા વિશેનો સિદ્ધાંત

અનુસરતા વિશેનો સિદ્ધાંત એ વિશિષ્ટ લક્ષણ સિદ્ધાંતનું થોડું બદલાયેલું સ્વરૂપ છે. નેતૃત્વની ગુણવત્તા અંતે તો અનુસરતાની ગુણવત્તા પર જ આધાર રાખે છે. અનુસરતાનો સંતોષ જ નેતાને સફળતા આપવામાં મદદ કરે છે. કોઈપણ સંજોગોમાં નેતૃત્વને મૂલવવા માટે અનુસરતાઓની જ કિંમત વધારે રહેશે. કારણકે નેતાને સ્વીકારવો કે તિરસ્કારવો, તેઓ જ એક જૂથ તરીકે નક્કી કરે છે. ઉપરાંત નેતાને કઈ અને કેટલી સત્તા હોવી જોઈએ તે પણ તેઓ જ એક જૂથ તરીકે નક્કી કરે છે. આ વિચારધારા અનુસરતાઓના લક્ષણોને મહત્ત્વ આપે છે.

7. નેતૃત્વનો સમન્વયકારી સિદ્ધાંત

આ સિદ્ધાંત ઉપરના સૌ સિદ્ધાંતમાંથી અગત્યની વિગતો મેળવી તેમનો સમન્વય કરે છે. સૌ અભિગમોના સંયોજન વડે તે નેતૃત્વને સમજાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. નેતાનો વિશિષ્ટ લક્ષણો, પરિસ્થિતિ, નેતાનું વર્તન, વ્યક્તિ અને વ્યવસ્થાતંત્ર વચ્ચેના આદર્શ સંબંધો, અનુસરતાની વિગતો અને સામાજિક વિનિમય વગેરે બાબતોને નેતૃત્વની અસરકારકતા મૂલવવામાં ગણતરીમાં લે છે. આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે નેતૃત્વ નેતા, અનુસરતા, સ્થળ, સમય અને સંજોગો એ સૌનું પરિણામ છે.

નેતૃત્વ અને સંચાલન વચ્ચેનો તફાવત

આ પ્રકરણમાં અગાઉ જણાવેલ નેતૃત્વની વ્યાખ્યાઓ અને લક્ષણો ઉપરથી, એવું અવલોકન થઈ શકે છે કે નેતૃત્વ અને સંચાલન સંબંધિત છે પણ સમાન નથી. એક વ્યક્તિ અસરકારક સંચાલક કે અસરકારક નેતા એ બન્નેમાંથી કોઈ એક બની શકે છે, બન્ને બની શકે છે અથવા તો કોઈ એક પણ બની શકતો નથી અને આવું એટલે બને છે કારણકે નેતૃત્વ અને સંચાલન અમુક મુદ્દાઓ ઉપર ઘણી ભિન્નતા ધરાવે છે. જોહન કોટલરના જણાવ્યા મુજબ નીચે દર્શાવેલ ચાર ક્રિયાઓ ઉપર મૂકવામાં આવેલ ભારથી, સંચાલન અને નેતૃત્વ એકબીજાથી અલગ પડે છે.

1. ધ્યેય સિદ્ધિની સ્થાપના
2. માનવ વિકાસ અને નેટવર્કિંગ
3. ધ્યેય સિદ્ધિનું અમલીકરણ
4. ધ્યેય સિદ્ધિના પરિણામો

જ્યાં એક તરફ નેતૃત્વ આ સૂચિમાં જણાવેલ ક્રિયાઓમાં બદલાવ ઉપર ભાર મૂકે છે ત્યાં બીજી તરફ સંચાલન તેને યથાવત્ રાખી તેને સિદ્ધ કરવા ઉપર ભાર મૂકે છે. જોહન કોટલરના સંશોધન (1990)માં દર્શાવેલ સંચાલન અને નેતૃત્વ પ્રક્રિયાના તફાવતોની તુલના નીચેના કોષ્ટકમાં દર્શાવવામાં આવી છે.

સંચાલન અને નેતૃત્વ પ્રક્રિયાના તફાવતોની તુલના

મુદ્દા	સંચાલન	નેતૃત્વ
ધ્યેય સિદ્ધિ સ્થાપના	<ul style="list-style-type: none"> યોજનાઓ અને બજેટ. પ્રક્રિયાના પગલાંઓ અને સમયરેખાઓ સુયોજિત કરે છે. દ્રષ્ટિ અને લક્ષ્યો વિશે નૈતિક વલણ દર્શાવે છે. 	<ul style="list-style-type: none"> દિશા નિર્ધારિત કરે છે અને ધ્યેય સિદ્ધિ વિકસાવે છે. વ્યુહાત્મક યોજનાઓ વિકસાવે છે અને ધ્યેય સિદ્ધિ હાંસલ કરે છે. ધ્યેય સિદ્ધિ અને લક્ષ્યો વિશે ખૂબ ઉત્સાહી વલણ દર્શાવે છે.
માનવ વિકાસ અને નેટવર્કિંગ	<ul style="list-style-type: none"> કર્મચારી આયોજન માળખું જાળવે છે. જવાબદારી સોંપે છે. અધિકાર સોંપે છે. ધ્યેય સિદ્ધિનો અમલ કરે છે. ધ્યેય સિદ્ધિના અમલીકરણ માટે નીતિ અને પ્રક્રિયા સ્થાપિત કરે છે. ઓછી લાગણી દર્શાવે છે. કર્મચારીની પસંદગીઓ મર્યાદિત કરે છે. 	<ul style="list-style-type: none"> સંગઠનને સંરેખિત કરે છે. ધ્યેય સિદ્ધિ, મિશન અને દિશા વગેરેની માહિતીનો વિનિમય કરે છે. ગઠબંધન, ટીમો અને ભાગીદારી જે ધ્યેય સિદ્ધિને સમજીને સ્વીકારે છે તેને પ્રભાવિત કરે છે. પસંદગીઓ વધારે છે. ઉચ્ચ નિર્દેશિત લાગણીઓ દર્શાવે છે.
ધ્યેય સિદ્ધિ અમલીકરણ	<ul style="list-style-type: none"> પ્રક્રિયાઓ નિયંત્રિત કરે છે. સમસ્યાઓ ઓળખે છે. સમસ્યાઓ હલ કરે છે. પરિણામોનું નિરીક્ષણ કરે છે. સમસ્યા ઉકેલ માટે નીચા જોખમનો અભિગમ લે છે. 	<ul style="list-style-type: none"> પ્રેરણા અને પ્રોત્સાહન આપે છે. પરિવર્તન તરફના અવરોધોને કાબુમાં રાખવા માટે કર્મચારીઓને ઉર્જિત કરે છે. મૂળભુત માનવ જરૂરિયાતોને સંતોષે છે. સમસ્યા હલ કરવા માટે ઉચ્ચ જોખમ અભિગમ લે છે.
ધ્યેય સિદ્ધિ પરિણામ	<ul style="list-style-type: none"> સંચાલક આદેશ અને આગાહી કરી શકે છે. નેતૃત્વને અન્ય હોદ્દદારોને સતત અપેક્ષિત પરિણામો પ્રદાન કરે છે. 	<ul style="list-style-type: none"> ઉપયોગી અને નાટકીય ફેરફારોને પ્રોત્સાહન આપે છે, જેમકે, મજૂર સંબંધો સુધારવાનો નવો અભિગમ કે નવા ઉત્પાદનો.

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. નેતાગીરીના અર્થ અને તેના લક્ષણો જણાવો.
2. સંચાલકીય નેતૃત્વ એટલે શું ? નેતૃત્વ અંગેની અલગ અલગ શૈલીઓ અંગે વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.
3. શિક્ષિત અને સમજુ કર્મચારીઓ આપખુદ નેતાગીરી પસંદ કરતા નથી, જ્યારે બિનકુશળ કર્મચારીઓ સાથે આપખુદ નેતાગીરી જ જરૂરી છે - ચર્ચા કરો.
4. નેતૃત્વની લોકશાહી શૈલી અને સત્તાલક્ષી શૈલીનો તુલનાત્મક અભ્યાસ કરો.
5. લોકશાહી નેતૃત્વ એટલે શું ? તેના ફાયદા અને મર્યાદા જણાવો.
6. ઘૂંટણદોરનું નેતૃત્વ એટલે શું ? તેના લાભાલાભ જણાવો.
7. આપખુદ નેતૃત્વ એટલે શું ? તેના ફાયદા અને મર્યાદા સમજાવો.
8. નેતૃત્વ અને સંચાલન વચ્ચેનો તફાવત સમજાવો.
9. નેતૃત્વની વ્યાખ્યા આપી તેના સિદ્ધાંતોની સ-વિસ્તાર ચર્ચા કરો.
10. અસરકારક અને પ્રેરણાદાયી નેતૃત્વ વિના ધંધાનું અસરકારક સંચાલન અશક્ય છે - ચર્ચા કરો.

ટૂંકમાં જવાબ આપો.

1. નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપો.
2. નેતૃત્વ શૈલીના પ્રકારો જણાવો.
3. આપખુદ નેતૃત્વ કયા સંજોગોમાં સફળ થાય ?
4. મુક્ત વિહારની નેતાગીરીની વ્યાખ્યા આપો.
5. નેતાગીરીના વિશિષ્ટ લક્ષણોનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં વર્ણન કરો.

વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના નીચે આપેલ વિકલ્પોમાંથી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ઉત્તર આપો.

1. “પરસ્પર એક ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે સ્વેચ્છાએ પ્રયત્ન કરવા લોકો પર અસર કરવાની પ્રવૃત્તિ નેતાગીરી કહેવાય.” - વ્યાખ્યા કોણે આપી ?

(અ) શ્રી પીગર્સ	(બ) ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરી
(ક) લિવિંગ્સ્ટન	(ડ) આલ્ફર્ડ અને બેટી
2. નીચેનામાંથી નેતૃત્વનો સિદ્ધાંત નથી ?

(અ) નેતૃત્વના વિશિષ્ટ લક્ષણો	(બ) પરિસ્થૈતિક
(ક) આપખુદ	(ડ) વ્યક્તિગત - વર્તનલક્ષી
3. નીચે આપેલા સિવાયના નેતૃત્વની શૈલીઓ છે.

(અ) સરમુખત્યારશાહી	(બ) પરસ્પર મસલત
(ક) વિનિમય	(ડ) મુક્તવિહાર

4. કડક નિરીક્ષણ એ નેતૃત્વની કઈ શૈલીનું લક્ષણ છે ?
 (અ) સરમુખત્યારશાહી (બ) પરસ્પર મસલત
 (ક) મુક્તવિહાર (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહિ
5. તાબેદારોને સત્તા સોંપણી - નેતૃત્વની કઈ શૈલીનું લક્ષણ છે ?
 (અ) પરસ્પર મસલત (બ) મુક્તવિહાર
 (ક) બન્ને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહિ
6. ક્રિસ આઈગીરીસ, બ્લેક અને મૂટન, રેન્સીસ લાઈકર્ટ અને મેકગ્રેગર નેતૃત્વના કયા સિદ્ધાંતનું સમર્થન કરે છે ?
 (અ) નેતૃત્વના વિશિષ્ટ લક્ષણોનો સિદ્ધાંત (બ) પરિસ્થૈતિક સિદ્ધાંત
 (ક) વ્યક્તિગત - વર્તનલક્ષી સિદ્ધાંત (ડ) માનવતાવાદી સિદ્ધાંત
7. જોહન કોટલરના જણાવ્યા મુજબ કઈ ચાર ક્રિયાઓ ઉપર મૂકવામાં આવેલા ભારથી સંચાલન અને નેતૃત્વ એકબીજાથી અલગ પડે છે ?
 (અ) ધ્યેય સિદ્ધિની સ્થાપના, માનવ વિકાસ અને નેટવર્કિંગ, ધ્યેય સિદ્ધિનું અમલીકરણ, ધ્યેય સિદ્ધિના પરિણામો
 (બ) પરિસ્થૈતિક સિદ્ધાંત, વ્યક્તિગત - વર્તનલક્ષી સિદ્ધાંત, માનવતાવાદી સિદ્ધાંત, વિનિમય સિદ્ધાંત
 (ક) સરમુખત્યારશાહી, પરસ્પર મસલત, વિનિમય, મુક્તવિહાર
 (ડ) ઉપર જણાવેલ દરેક
8. સમસ્યાના ઉકેલ માટે નીચા જોખમ કોણ લે છે ?
 (અ) સંચાલન (બ) નેતૃત્વ
 (ક) અભિપ્રેરણા (ડ) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ
9. ધ્યેય સિદ્ધિ અને લક્ષ્યો વિશે ખૂબ ઉત્સાહી વલણ કોણ દર્શાવે છે ?
 (અ) સંચાલન (બ) નેતૃત્વ
 (ક) અભિપ્રેરણા (ડ) ઉપરમાંથી દરેક
10. નેતાગીરીનું અવિભાજ્ય અંગ છે.
 (અ) દોરવણી (બ) અભિપ્રેરણા
 (ક) નિયંત્રણ (ડ) સંચાલન

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (બ) 2. (ક) 3. (ક) 4. (અ) 5. (બ) 6. (ડ) 7. (અ)
8. (અ) 9. (બ) 10. (અ)

: રૂપરેખા :

- 13.1 પ્રસ્તાવના
- 13.2 માહિતી સંચારની વ્યાખ્યા
- 13.3 માહિતી સંચારના ફાયદા
- 13.4 માહિતી સંચારની મર્યાદા
- 13.5 માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા
- 13.6 માહિતી સંચારના પ્રકાર
- 13.7 માહિતી સંચારને અસર કરતાં પરિબલો
- 13.8 માહિતી સંચારનું મહત્ત્વ
- 13.9 માહિતી સંચારના માધ્યમો

● સ્વાધ્યાય

13.1 પ્રસ્તાવના

**"Effective team work begins
and
ends with Communication."**

માહિતી સંચાર એ સામાન્ય માણસ માટે સહેલી પ્રક્રિયા નથી. તેથી મેનેજરે અસરકારક રીતે માહિતી સંચારને સમજવી ખૂબ જ જરૂરી છે. માહિતી સંચાર અતિસંવેદનશીલ પ્રક્રિયા છે. માહિતી સંચારનું કાર્ય ત્યારે જ પૂર્ણ ગણાય જ્યારે મોકલનારથી લઈને અંતે સ્વીકારનાર સુધી માહિતીનું સ્વરૂપ એક જ રહે. પરંતુ જો આમાં કોઈ ફેરફાર થાય તો માહિતી વિકૃત સ્વરૂપ ધારણ કરી શકે છે. અને આ બાબત કોઈપણ સંચાલકીય વ્યવસ્થાતંત્ર માટે ખૂબ જ અયોગ્ય ગણાય. આથી આપણે માહિતી સંચારના ઘણા બધા પાસાઓની આ પ્રકરણ અંતર્ગત ચર્ચા કરીશું.

13.2 માહિતી સંચારની વ્યાખ્યા

વિસ્તૃત અર્થમાં માહિતી સંચાર લોકો વચ્ચે અર્થપૂર્ણ પારસ્પરિક આંતરક્રિયા છે. આ એક પ્રક્રિયા છે જેમાં એક વ્યક્તિ માહિતી પ્રાપ્ત કરે છે અને બીજા તેનું અર્થઘટન કરે છે.

- ડૉ. ઈ. મેક ફોરલેન્ડ

13.3 માહિતી સંચારના ફાયદા

1. વિશ્વાસ પેદા થાય :

માહિતી સંચાર કર્મચારીનો એકબીજા સાથેનો વિશ્વાસ પેદા કરવામાં ખૂબ જ ઉપયોગી બને છે. માહિતી સંચારમાં અગત્યનો મુદ્દો વાત સાંભળવી (listening) એ છે. જ્યારે કર્મચારીનો ઉપરી અધિકારી શાંતિથી વાત સાંભળે અને પછી કોઈ પ્રકારના નિર્ણય કરે છે ત્યારે નીચેના બધા જ કર્મચારીઓમાં વિશ્વાસ

પેદા થાય છે. અને સંગઠન અથવા વ્યવસ્થાતંત્રને તેનો ખૂબ મોટા પ્રમાણમાં લાભ થાય છે.

2. પ્રશ્નોના સમાધાન :

અસરકારક માહિતી સંચાર એ પ્રશ્નોના સમાધાન કરવા માટે અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. જ્યારે સંગઠન અથવા વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈપણ પ્રકારના પ્રશ્નો ઊભા થાય ત્યારે દરેક હિસ્સેદારને ખાતરી આપવામાં આવે છે કે તેમના પ્રશ્નોનું સમાધાન સારી રીતે થઈ જશે.

3. પારદર્શિતા અને માર્ગદર્શન પૂરું કરે છે :

અસરકારક માહિતી સંચાર દ્વારા મેનેજર ચોખ્ખી અપેક્ષાઓ અને કંપનીના હેતુઓ વિશે પોતાના કર્મચારીઓને જાણ કરી શકે છે. આ કરવાથી દરેક કર્મચારી પોતાની જવાબદારી યોગ્ય રીતે સમજી શકે છે. જેથી કરીને આયોજન કરેલ ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં કોઈપણ પ્રકારની મૂંઝવણ દૂર કરી વિઘ્નોનો સામનો સારી રીતે કરી શકાય છે, મૂંઝવણ દૂર કરી શકાય છે.

4. સંબંધો મજબુત બને છે :

સારું માહિતી સંચારનું માળખું કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધ મજબુત કરવામાં ખૂબ જ અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. કર્મચારીઓમાં વિશ્વાસ વધે છે અને સક્ષમ રીતે કાર્યની પૂર્ણાહુતિ થાય છે.

5. ઉત્પાદકતામાં વધારો :

જ્યારે દરેક કર્મચારીને પોતાની જવાબદારી વ્યવસ્થિત રીતે સમજાવવામાં આવે છે ત્યારે તે કર્મચારી પોતાની અને પોતાના સાથી કર્મચારીઓની જવાબદારી સારી રીતે નિભાવે છે. આથી કોઈપણ પ્રકારના કલેહ વગર વ્યવસ્થાતંત્ર અસરકારક રીતે કામ કરી શકે છે. દરેક કર્મચારી પોતાને સોંપાયેલી જવાબદારી પર પૂર્ણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરીને કામ કરે છે. આથી ઉત્પાદકતામાં વધારો થાય છે.

13.4 માહિતી સંચારની મર્યાદા

1. નકારાત્મક પ્રતિભાવ :

માહિતી સંચાર હંમેશા અસરકારક પૂરવાર થતું નથી. સંજોગો, સંભાવના, સમજનાર ખૂબ જ અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. અને ઘણા બધા બીજા પરિબલો માહિતી સંચાર પ્રક્રિયામાં ધ્યાનમાં રાખવા જરૂરી છે.

દા.ત. જ્યારે કોઈ ડોક્ટર પેશન્ટને કહે છે કે તમે કેન્સરથી અસરગ્રસ્ત છો. અને તમારે ખર્ચાળ સારવાર કરાવવી પડશે. પણ છતાં પેશન્ટ પોતાના પ્રતિભાવ નકારાત્મક દર્શાવે છે. અને ઘણા દર્દીઓ આ સમજવા તૈયાર નથી હોતા. સંદેશો ચોખ્ખો હોવા છતાં પ્રતિભાવ અલગ આપવામાં આવે છે.

2. સાંભળનારની વૃત્તિ :

એ મહત્વનું નથી કે તમે કેટલો સારો માહિતીસંચાર કરેલ છે. પણ અગત્યનું એ છે કે સાંભળનારની વૃત્તિ જો ન હોય તો માહિતી સંચાર તદ્દન નિષ્ફળ બને છે.



1. માહિતી મોકલનાર :

આ પ્રક્રિયાનો પ્રથમ તબક્કો છે. જેના દ્વારા માહિતીનું સર્જન થાય છે અને છેલ્લા તબક્કા સુધી સારી રીતે પહોંચે તે માટે યોગ્ય સાધનની પસંદગી કરવાની હોય છે.

2. સંદેશ અથવા વિચારોનો જન્મ :

આ તબક્કામાં વિચાર જેમકે, સત્ય, લાગણી, ગુસ્સો વગેરેનો જન્મ થાય છે. અને આ આગળ મોકલવામાં આવે છે.

3. સંદેશને સ્વરૂપ આપવું :

મોકલનાર દ્વારા જે સંદેશની ઉત્પત્તિ કરવામાં આવેલ છે, એ સંદેશ આ તબક્કામાં કોઈ શાબ્દિક, ચિત્ર વગેરેમાં બનાવવામાં આવે છે. અને યોથા તબક્કા તરફ પ્રયાણ કરવામાં આવે છે.

4. માહિતીનું પ્રસ્તુતિકરણ :

આગળના તબક્કામાં માહિતીને જે સ્વરૂપ આપવામાં આવેલું છે, તે સંદેશ હવે મૌખિક અથવા લેખિત સાધન દ્વારા આગળ વધારવામાં આવશે. જેમકે, મોબાઈલ, ઈન્ટરનેટ, પોસ્ટ, ફેક્સ, ઈ-મેઈલ વગેરે. મોકલનારની પસંદગી પ્રમાણે મોકલવામાં આવશે.

5. માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર :

માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર વ્યક્તિ આ પ્રક્રિયામાં સૌથી છેલ્લો વ્યક્તિ હોય છે. જેને મોકલનાર દ્વારા સંદેશ મોકલવામાં આવેલ હોય છે. હવે સંદેશ પ્રાપ્ત કરનારે આ માહિતીને યોગ્ય રીતે સમજવી ખૂબ જ જરૂરી હોય છે. તો જ આ માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા સફળ માનવામાં આવે છે.

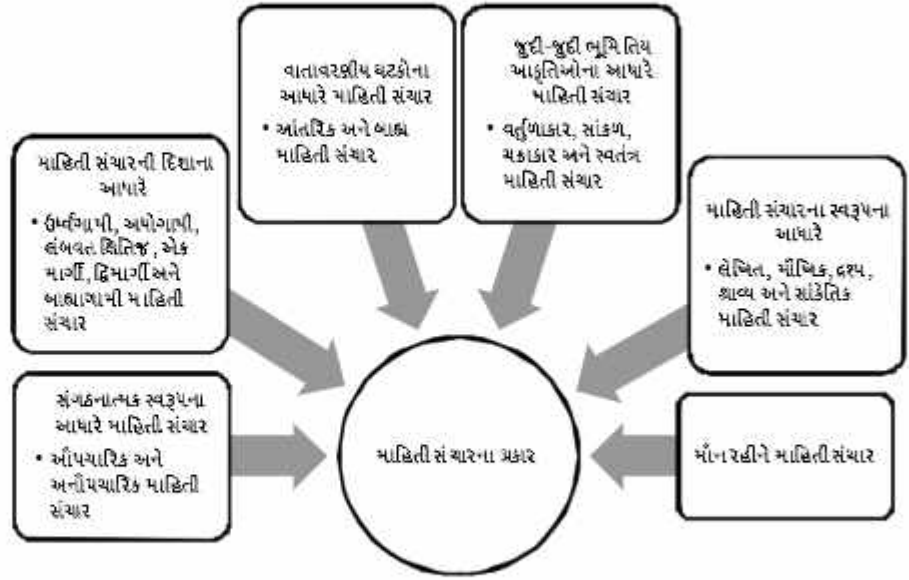
6. માહિતીનું અર્થઘટન :

માહિતી મોકલનાર વ્યક્તિથી લઈને માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર સુધી સંદેશમાં કોઈપણ પ્રકારના ફેરફાર વગર માહિતીનું અર્થઘટન યોગ્ય રીતે થવું ખૂબ જ જરૂરી છે.

7. પ્રતિસાદ :

એકવાર માહિતી પ્રાપ્ત થઈ જાય પછી એનું યોગ્ય અર્થઘટન કરીને માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર દ્વારા યોગ્ય પ્રતિસાદ આપવો એ ખૂબ જ અગત્યનું છે. જે કરવાથી આ માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા યોગ્ય રીતે પૂર્ણ થઈ છે તેમ કહી શકાય.

13.6 માહિતી સંચારના પ્રકાર



13.7 માહિતી સંચારને અસર કરતા પરિબળો

1. ભાષા :

જ્યારે માહિતી સંચારની ભાષા અને બોલી બન્ને પક્ષોની આવડત પ્રમાણે ના હોય તો અસરકારક માહિતી સંચાર અશક્ય છે. દા.ત. આ ઉદાહરણમાં આપણે મનુષ્ય અને પ્રાણીઓ વિશે વાત કરી શકીએ, અલગ અલગ રાજ્યોમાં બોલાતી ભાષાઓ.

2. મનોબળ અને મૂલ્યો :

માહિતી મોકલનાર અને માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર જો બન્ને વ્યક્તિના મૂલ્યો એક સમાન ન હોય તો માહિતીનું અનર્થઘટન થવાની પૂર્ણ સંભાવનાઓ હોય છે. અને આ કારણસર બન્ને પક્ષોના મૂલ્ય સમાન હોવા જરૂરી છે.

3. સામાજિક - સાંસ્કૃતિક વિષમતાઓ :

ધર્મ, સંપ્રદાય, રહેણી-કરણી, ભૌગોલિક વિષમતા અને ઘણી વખત બન્ને પક્ષકારોની સામાજિક - સાંસ્કૃતિક જાતિગત કે જ્ઞાતિગત વિભિન્નતાઓ માહિતી સંચારમાં અવરોધક બની જાય છે.

4. માહિતીની ઉપયોગિતા :

માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર વ્યક્તિ માટે માહિતી કેટલી ઉપયોગી છે કે કેટલી પ્રભાવી માહિતી છે. જો માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર માટે માહિતીનો કોઈ ઉપયોગ જ ન હોય તો માહિતી સંચારની અસર ખૂબ જ ઓછી થઈ જાય છે.

5. અપ્રાસંગિક જગ્યા, સમય, અકુશળ અથવા અપ્રભાવી પ્રસ્તુતિકરણ :

જો માહિતી સંચાર અયોગ્ય સમયે કરવામાં આવે તો એ માહિતી નડતરરૂપ સિદ્ધ થાય છે.

6. વાતાવરણીય શોર અને ઘોંઘાટ :

વાતાવરણીય શોર અથવા ઘોંઘાટ માહિતી સંચારમાં અવરોધરૂપ છે. તેથી શાંત વાતાવરણમાં માહિતી સંચાર યોગ્ય છે.

7. સંસાધનોની મર્યાદા, અક્ષમતા અથવા પૂરક સાધનોનો અવરોધ :

જો માહિતી સંચાર દરમિયાન યોગ્ય સંસાધનોનો ઉપયોગ કરવામાં ન આવે તો માહિતી સંચાર પ્રભાવશાળી થઈ શકે નહિ. આ માટે પૂરક સગવડોની ઉણપ અવરોધરૂપ નીવડે છે.

8. પૂર્વગ્રહ અને માન્યતાઓ :

જો વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે પૂર્વગ્રહ હોય તો મોકલનાર અને માહિતી પ્રાપ્ત કરનાર વચ્ચે થયેલ માહિતી સંચાર સારી રીતે પૂર્ણ થઈ શકે નહિ અને આ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે નડતરરૂપ નીવડી શકે છે.

9. અનિયોજિત માહિતી સંચાર :

દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાના કાર્યનું આયોજન સરસ રીતે કરતા હોય છે. પણ કોઈપણ બાહ્ય પરિબળ ધ્યાનમાં લેવાતા હોતા નથી. આવી પરિસ્થિતિમાં ક્યારેક અનિયોજિત માહિતી સંચાર અસરકારક નીવડતી નથી.

10. અપ્રાસંગિક અથવા અસામાન્ય સંદર્ભ :

માહિતી સંચારના ઉદ્દેશો, પ્રસંગ અથવા સંદર્ભની અથવા તે વિશે યોગ્ય સમજણની ઉણપ બાધારૂપ બની જાય છે. ત્યાં માહિતી સંચારનો હેતુ સિદ્ધ થતો નથી.

11. અન્ય :

- ઓછું સાંભળવાની આદત
- ભાવનાત્મકતાનો અતિરેક
- વધારે પડતી માહિતી
- બન્ને પક્ષો વચ્ચે સમાન સમજણની ઉણપ
- અપૂર્ણ માહિતી સંચાર અને પ્રતિસાદ ન લેવો
- માહિતી સંચારમાં બિનજરૂરી માધ્યમોની ઉપસ્થિતિ

13.8 માહિતી સંચારનું મહત્ત્વ

1. કાર્ય આધારિત : કોઈપણ કાર્યના આધાર માટે માહિતી સંચાર ખૂબ જ જરૂરી છે. કારણકે જ્યારે કોઈપણ કાર્યની શરૂઆત થાય ત્યારે દરેક કર્મચારી સુધી માહિતી પહોંચાડવી એ ખૂબ જ અનિવાર્ય બને છે. આ માટે માહિતી સંચાર કાર્યના આધારમાં રહેલું છે.
2. આયોજન સરળ બને : કરેલ આયોજનને સંપૂર્ણ રીતે સફળ બનાવવા માટે મહત્ત્વની ભૂમિકા માહિતી સંચાર દ્વારા ભજવવામાં આવે છે. દા.ત. પસંદગી માટે લાયકાત - માનવ સંસાધન આયોજનનો એક ભાગ છે. આ લાયકાત નક્કી કરવા માટે યોગ્ય માહિતી સંચાર ખૂબ જ અનિવાર્ય છે.

3. સંકલન માટે મદદરૂપ : આયોજન દ્વારા ઘણી બધી અલગ અલગ કડીઓ બનાવવામાં આવે છે. સંકલન દ્વારા આ અલગ અલગ કડીઓને સારી રીતે જોડવામાં આવે છે અને આ કડીઓને જોડવા માટે માહિતી સંચાર જોડાણનું યોગ્ય કામ કરે છે.
4. નિર્ણય પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ : નિર્ણય પ્રક્રિયા કોઈપણ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે અગત્યની પ્રક્રિયા ગણવામાં આવે છે. પણ નિર્ણય લેતી વખતે ઘણી બધી માહિતી પ્રાપ્ત કરવી જરૂરી છે. આ માહિતી યોગ્ય રીતે મેળવવા માહિતી સંચાર ખૂબ જ ઉપયોગી બને છે.
5. અસરકારક નેતૃત્વ : માહિતી સંચાર મેનેજર અને હાથ નીચે કામ કરનાર કર્મચારીઓને નજીક લાવે છે. જેના દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા નક્કી કરેલ ધ્યેય સાનુકૂળ રીતે કર્મચારીઓ સુધી પહોંચાડી શકાય છે. અને સતત માર્ગદર્શન દ્વારા ધ્યેય પ્રાપ્તિ સુધી સરળતાથી પહોંચી શકાય છે. જે અસરકારક નેતૃત્વમાં નીવડે છે.
6. જુસ્સો વધારે : અસરકારક માહિતી સંચાર દરેક કર્મચારીનો જુસ્સો વધારે છે. કારણ કે કોઈપણ મતભેદ ઊભો થવાનું કારણ અયોગ્ય અથવા અસંતોષકારક માહિતી સંચાર હોઈ શકે. પરંતુ યોગ્ય સમયે યોગ્ય માહિતી વ્યવસ્થાતંત્ર માટે સાનુકૂળ વાતાવરણ ઊભું કરે છે અને દરેક કર્મચારીઓના જુસ્સામાં ખૂબ જ વધારો કરે છે.

13.9 માહિતી સંચારના માધ્યમો

પ્રસ્તાવના

માહિતી સંચારનું કાર્ય કોઈ એક માધ્યમ દ્વારા કરવામાં આવે તો સરળતા મેળવવી મુશ્કેલ છે. માહિતી સંચારના અલગ અલગ માધ્યમો છે. તેમાંથી યોગ્ય માધ્યમ પસંદ કરીને જો માહિતી સંચારનો ઉપયોગ કરવામાં આવે તો તેનો યોગ્ય હેતુ પૂર્ણ બને છે. માહિતી સંચારના માધ્યમની પસંદગી કરતાં પહેલાં પર્યાવરણનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ કરવો જરૂરી છે. જેથી કરીને કદાચ એક કરતાં વધુ માધ્યમનો માહિતી સંચાર થઈ શકે.

ભારત દેશમાં આજે વાહન વ્યવહાર, સંદેશા વ્યવહાર તથા ઈન્ફર્મેશન ટેકનોલોજીના વિકાસના કારણે લોકોના જીવન ધોરણમાં ખૂબ સુધારો થયો છે. માહિતી સંચાર દરેક જગ્યાની જરૂરિયાત છે. વ્યાપાર, સેવા અન્ય ક્ષેત્રે માહિતી સંચાર ખૂબ જ ઉપયોગી બને છે માટે જો યોગ્ય માધ્યમનો ઉપયોગ ન થાય તો માહિતી સંચારનો હેતુ સંપૂર્ણપણે નિષ્ફળ નીવડશે. જેથી એના માધ્યમો વિશે સમજવું ખૂબ જ જરૂરી છે.

- 1) ટેલિવિઝન
- 2) રેડિયો
- 3) સિનેમા (ચલચિત્રો)
- 4) પ્રિન્ટ માધ્યમો
- 5) પ્રદર્શન
- 6) બાહ્ય માધ્યમો
- 7) દૃશ્ય-શ્રાવ્ય જાહેરાત કરતી વાન
- 8) સંગીત / કેસેટ / સી.ડી. / ડી.વી.ડી.
- 9) કઠપૂતળી શો / લોકનૃત્યો / હરીકથા

1) ટેલિવિઝન

સેટેલાઈટ વિસ્તારણને કારણે ટેલિવિઝન ક્ષેત્રે વધતું જાય છે. ભારત દેશની 85% વસ્તી ટેલિવિઝન પર કાર્યક્રમો જુએ છે. તો જ્યારે વધુ લોકો આ માધ્યમનો ઉપયોગ કરતાં હોય ત્યારે ટેલિવિઝનનો માહિતી સંચાર માટે બહોળો ઉપયોગ કરવો જરૂરી છે.

ઉદાહરણ : હાલમાં આખું વિશ્વ જ્યારે કોરોના નામની મહામારી સામે લડી રહ્યું છે ત્યારે કોરોનાથી કેવી રીતે સાવચેતી રાખવી, એના માટેના સરકારો દ્વારા અલગ અલગ વિવિધ દેશના કાર્યક્રમો ટેલિવિઝન પર પ્રસ્તુત કરવામાં આવ્યા હતા. જેથી ખૂબ જ ઝડપથી માહિતી લોકો સુધી પ્રસરે.

2) રેડિયો

દરેક દેશમાં બે વર્ગના લોકો રહે છે. એક ગ્રામીણ વિસ્તાર અને એક શહેરી વિસ્તાર. આજના સમયમાં રેડિયો દરેક ગાડીમાં અને શહેરી વિસ્તારમાં ખૂબ જ ઉપયોગમાં છે. અને જો ગ્રામીણ વિસ્તારની વાત કરીએ તો વર્ષોથી ગ્રામીણ લોકો રેડિયોનો ખૂબ જ ઉપયોગ કરે છે. જેથી આ માધ્યમ માહિતી સંચારનું એવું માધ્યમ છે કે દેશમાં રહેલા છેડાના વિસ્તારના લોકો સુધી માહિતી આરામથી પહોંચાડી શકાય.

ઉદાહરણ : આપણા દેશના પ્રધાનમંત્રી શ્રી નરેન્દ્રભાઈ મોદી પોતાના દેશ માટે જાહેર કરેલી યોજના લોકો સુધી પહોંચાડવા આ માધ્યમનો ઉપયોગ કરે છે.

3) સિનેમા (ચલચિત્રો)

આજના જમાનામાં શહેરી વિસ્તાર હોય કે ગ્રામીણ વિસ્તાર લોકો ચલચિત્રો જોવા માટે થિયેટરમાં જાય છે. આથી માહિતી સંચાર માટેનું આ પણ એક એવું માધ્યમ બની ગયું છે. જેના દ્વારા લોકો સુધી માહિતી પહોંચાડી શકાય અને લોકો ઝડપી આ માહિતીને અનુસરે છે.

ચલચિત્રો સાથે દર્શાવવામાં આવતી જાહેરાતોની ફિલ્મ. જાહેર સંદેશાવાળી ફિલ્મ તથા દસ્તાવેજી ચલચિત્રો, માહિતી સંચારના વાહકો ગણાય છે. મોટી કંપનીઓ આ માધ્યમનો પણ વધુ પ્રમાણમાં ઉપયોગ કરે છે.

4) પ્રિન્ટ માધ્યમો

છેલ્લાં ઘણાં વર્ષોથી દેશમાં શિક્ષણનું પ્રમાણ વધતું જાય છે. સરકારે પ્રાથમિક શિક્ષણ ફરજિયાત બનાવ્યું છે અને વિના મૂલ્યે આપવામાં આવે છે. સરકારશ્રી દ્વારા થોડાં સમય પહેલાં નવી એજ્યુકેશન નીતિની પણ જાહેરાત કરવામાં આવી. જેથી દેશના વધુ લોકો સાક્ષર બને. તો આવા સંજોગોમાં પ્રિન્ટ માધ્યમો દ્વારા માહિતી સંચાર ખૂબ જ અસરકારક નીવડી શકે છે.

ઉદાહરણ : સાક્ષરતાને કારણે લેખિત સંદેશા, પત્રિકાઓ, વર્તમાનપત્રો અને મેગેઝિનોનો વાચકવર્ગ વધવા માંડ્યો છે અને માહિતી સંચાર ખૂબ સારી રીતે થઈ શકે છે.

5) પ્રદર્શન

આ એક એવું માધ્યમ છે જેના દ્વારા લોકોમાં સરળ સમજૂતી ઊભી કરી શકાય. ઘણીવાર જ્યારે બીજા માધ્યમો નિષ્ફળ નીવડે ત્યારે આ માધ્યમ ખૂબ જ ઉપયોગી થઈ શકે.

ઉદાહરણ : જ્યારે આપણે વિજ્ઞાન જેવા વિષયમાં ઘણીવાર પ્રયોગ સમજાવવામાં આવતો જે પ્રયોગ વાંચીને ઓછો ખ્યાલ આવતો. આજના જમાનામાં એ જ પ્રયોગ પ્રયોગશાળામાં વિદ્યાર્થીઓને પ્રદર્શિત કરવામાં આવે છે. જેથી પૂર્ણ અને સચોટ માહિતી પહોંચે છે. બાયો ગેસ પ્લાન્ટ, કેમિકલ્સના મિશ્રણ અને તેમાં થતાં ફેરફારો આપણી નરી આંખે જોઈ શકાય છે.

6) બાહ્ય માધ્યમો

માહિતી સંચારના બાહ્ય માધ્યમોમાં મોટા હોર્ડિંગ્સ, બેનરો, ભીંત રંગાવી, રોશની વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. દીવાલ ઉપર આકર્ષક ફ્લોરેશન કલર દ્વારા પેદાશ અંગેના ચિત્રો અને સ્લોગન રજૂ કરીને યોગ્ય માહિતી લોકો સુધી પહોંચાડવામાં સક્ષમ બને છે.

ઉદાહરણ : ભારત સરકાર દ્વારા એક અભિયાન ચલાવવામાં આવ્યું હતું - "પોલિયો નાબુદી અભિયાન". આ અભિયાન માટે લોકો સુધી માહિતી પહોંચાડવા માટે આ માધ્યમનો ખૂબ સારી રીતે ઉપયોગ કરવામાં આવ્યો હતો. જેમાં પીળા કલરના હોર્ડિંગ્સ અને બેનરો બનાવીને યોગ્ય માહિતી પહોંચાડવામાં આવેલ.

7) દેશ્ય - શ્રાવ્ય જાહેરાત કરતી વાન

ભારત દેશના વિવિધ વિસ્તારો જ્યાં બીજા માધ્યમો પહોંચી નથી શક્યા ત્યાં આ માધ્યમ ખૂબ જ ઉપયોગી નીવડી શકે છે. માહિતી સંચાર માટે સરકાર, કંપની દ્વારા એવી વાન તૈયાર કરવામાં આવે છે જેમાં યોગ્ય માહિતી, કલર અને સ્લોગનનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જેમાં જરૂર પડે તો એલ.ઈ.ડી. (LED) સ્ક્રીન પણ લગાડવામાં આવે. આ વાન અલગ અલગ વિસ્તારોમાં ફરે. જેથી કરીને માહિતી સરળતાથી અને સાચી રીતે પ્રસરી શકે છે.

ઉદાહરણ : ઘણીવાર મતદાન જાગૃતિ અભિયાન જેવા કાર્યક્રમો અને EVM મશીન અંગેની સૂચના આવી વાન દ્વારા કરવામાં આવે છે.

8) સંગીત / કેસેટ / સી.ડી. / ડી.વી.ડી.

સંગીત, કેસેટ અને સી.ડી. પણ માહિતી સંચારનું એક ઉપયોગી માધ્યમ છે. તે અન્ય માધ્યમોની સરખામણીમાં ખૂબ જ ઓછું ખર્ચાળ છે. વિવિધ ભાષામાં કેસેટ્સ તૈયાર કરીને દરેક વર્ગના લોકોને સંબોધી શકાય છે.

ઉદાહરણ : જાહેર જનતા અથવા ખૂબ જ મોટા વર્ગને જ્યારે એક સાથે સંબોધવાનો હોય ત્યારે કેસેટ / સી.ડી. રેકોર્ડિંગ કરીને ચલાવી શકાય. જેથી કોઈ પણ પ્રકારની માહિતી પૂરી પાડી શકાય.

રેલવે સ્ટેશન પર આ પ્રકારના માધ્યમનો ખૂબ જ સારી રીતે ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

9) કઠપૂતળી શો, લોકનૃત્યો, હરીકથા

ગ્રામીણ વિસ્તારમાં કઠપૂતળીનો શો, લોકનૃત્ય, હરીકથા, રામલીલા વગેરે કાર્યક્રમો યોજીને ગ્રામીણ વિસ્તારના લોકો સુધી માહિતી પહોંચાડવા માટે આ માધ્યમનો ઉપયોગ કરી શકાય.

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. માહિતી સંચારનો અર્થ અને પ્રમુખ લાક્ષણિકતાઓ ચર્ચો.
2. માહિતી સંચારનું મહત્વ સમજાવો.
3. માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા સમજાવો.
4. અસરકારક માહિતી સંચારના ઘટકો વિશે તમારા મંતવ્યો રજૂ કરો.

વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના તેમની નીચે આપેલ વિકલ્પો પૈકી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ઉત્તર આપો.

1. કયું પરિભળ દરેક પ્રકારના માહિતી સંચારને અસર કરે છે ?
 (અ) પ્રાપ્તિ સ્થાન (બ) પ્રસારણ
 (ક) અનિયમિત (ડ) સંદર્ભ
2. માહિતી સંચારમાં ભાષા એ
 (અ) શાબ્દિક સંચાર (બ) આંતર વૈયક્તિક સંચાર
 (ક) પ્રતિકાત્મક સંચાર (ડ) અશાબ્દિક સંચાર
3. મીડિયા એ
 (અ) પ્રથમ સ્તંભ (બ) દ્વિતીય સ્તંભ
 (ક) તૃતીય સ્તંભ (ડ) ચતુર્થ સ્તંભ
4. વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચારની સરખામણી કરી શકાય.
 (અ) આંતરિક વૈયક્તિક સંચાર (બ) આંતર વૈયક્તિક સંચાર
 (ક) સામૂહિક માહિતી સંચાર (ડ) જનસંચાર
5. વિડિયો કોન્ફરન્સીંગ - આ કયા પ્રકારનું માહિતી સંચાર ગણવામાં આવે છે ?
 (અ) એકમાર્ગી દ્રશ્ય સંચાર (બ) એકમાર્ગી શ્રાવ્ય સંચાર
 (ક) દ્વિમાર્ગી શ્રાવ્ય સંચાર (ડ) દ્વિમાર્ગી દ્રશ્ય સંચાર

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (ડ) 2. (અ) 3. (ક) 4. (ક) 5. (ડ)

સંદર્ભ (Reference)

- Chester I. Bernard - The Function of Executives - Harvard University Press, 1938
- Peter F. Druet - The Practice of Management - Harthar and Raw, 1954
- Das Gupta A. - Some Management Skills - University of Delhi, 1968
- William J. Haine - Communication and Inter personal Communication, Text and College Richard D. Irvin, 1979

: રૂપરેખા :

- 14.1 પ્રસ્તાવના
- 14.2 અંકુશનું મહત્વ
- 14.3 અંકુશની પ્રક્રિયા
- 14.4 અસરકારક અંકુશના ઘટકો
- 14.5 અંકુશ જાળવવાની રીત
- 14.6 અંકુશના ફાયદા
- 14.7 અંકુશની મર્યાદા
- 14.8 અંકુશના કાર્યો
- સ્વાધ્યાય

14.1 પ્રસ્તાવના

અંકુશ એ સંચાલનનું મહત્વનું કાર્ય છે. જેની મદદથી સંચાલનમાં થયેલી ભૂલો આંકી અને એને સુધારવા માટેના યોગ્ય પગલાં લઈ શકાય. અંકુશ રાખવાનો હેતુ બંધન રાખવા કરતાં આયોજન કરેલ પગલાંને સમયસર રીતે પૂર્ણ કરી શકાય એ છે. વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા યોગ્ય આયોજન કરવામાં આવે અને ચોક્કસ સમયમાં કાર્યો પૂર્ણ કરવાના હોય છે. જે કાર્ય ચોક્કસ સમયમાં પૂર્ણ કરવા માટે અંકુશ જરૂરી છે.

સંચાલનના દ્રષ્ટિકોણથી અંકુશને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય.

- i) સામાન્ય સંચાલન અંકુશ
- ii) નાણાકીય અંકુશ

સામાન્ય સંચાલનના અંકુશ દ્વારા સંચાલનના વિવિધ કાર્યક્ષેત્ર જેમ કે ઉત્પાદન, વેચાણ, માલસામગ્રી, માર્કેટીંગ વગેરે પર અંકુશ રાખી શકાય છે.

નાણાકીય અંકુશ દ્વારા સંચાલનનું નાણાકીય કાર્ય જેમ કે હિસાબી પદ્ધતિ, બજેટ અને ઓડિટ વગેરે પર અંકુશ રાખી શકાય.

વ્યાખ્યા :

“અંકુશ એ સંચાલનનો વ્યવસાય છે.”

- Stafford Beer

“અંકુશ એ બંધન નથી શિસ્ત છે.”

14.2 અંકુશનું મહત્વ

સંચાલનના મહત્વના પાંચ કાર્યોમાં છેલ્લું કાર્ય અંકુશ છે. અંકુશ વગર આયોજન કરેલું કોઈપણ કાર્ય શક્ય થઈ શકે નહિ, એટલે અંકુશનું એક અલગ જ મહત્વ છે.

1. યોજના અનુલક્ષી કામ શક્ય :

અંકુશની પ્રક્રિયાના અમલીકરણ થકી નિયત યોજના પ્રમાણેની કામગીરીની સુનિશ્ચિતતા શક્ય બને છે. દા.ત. જો સંચાલને નક્કી કરેલ પડતર કિંમત રૂ. 40 હોય અને કોઈ કારણોસર જો કિંમત રૂ. 40 થી વધારે થાય તો અંકુશ દ્વારા આ કિંમત વધવાના કારણ પર નિયંત્રણ કે રોક લગાવી શકાય.

2. સંસાધનોના દુરુપયોગ પર રોક :

અંકુશની વ્યવસ્થા કરી બિનજરૂરી બાબતો ટાળી શકાય છે. અને સંસાધનોનો દુરુપયોગ થતો પણ અટકાવી શકાય છે. દા.ત. માલસામગ્રીનો દુરુપયોગ અંકુશ દ્વારા નિયંત્રણ કરી શકાય છે.

3. વાસ્તવિક અથવા હકીકતલક્ષી યોજના નિર્માણમાં સહાયક :

અંકુશમાં યોજના અને પ્રાપ્ત હકીકતોનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. અને એના આધારે ફરીથી એવી યોજનાનું નિર્માણ શક્ય બની શકે છે કે જે હકીકતોની નજીક હોય. એના પરિણામે સંસાધનોનો અસરકારક ઉપયોગ સુનિશ્ચિત થાય છે.

4. ઉપલબ્ધ સંસાધનોનો કરકસરપૂર્ણ ઉપયોગ :

આ અંકુશ વ્યવસ્થાનો બીજો પર્યાય છે. એટલે જ્યાં અંકુશ હશે ત્યાં જ ઉપલબ્ધ સંસાધનોના આર્થિક રીતે પોષણક્ષમ ઉપયોગ શક્ય બને છે. દા.ત. આજનો જમાનો આર્ટીફિશિયલ ઈન્ટેલીજન્સનો (કૃત્રિમ કે અનૈસર્ગિક બુદ્ધિ)નો છે. તેના દ્વારા સંસાધનોનો કરકસરપૂર્ણ ઉપયોગ કરીને સંચાલનને અંકુશ દ્વારા સક્ષમ બનાવી શકાય છે.

5. શિસ્તપૂર્ણ નિર્ણય ઘડતર અને તેના અમલમાં સહાયક :

અંકુશ દ્વારા વ્યક્તિગત પ્રગતિ કે સિદ્ધિઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. આવી જોગવાઈઓ થકી કર્મચારીઓ શિસ્તબદ્ધ વર્તન કરે છે. જે એકમની યોગ્ય સંચાલન વ્યવસ્થાની ગેરંટી (ખાત્રી કે ભાંચધરી) છે.

6. અભિપ્રેરણા અને પહેલવૃત્તિનો આધાર :

અંકુશની જોગવાઈ દ્વારા અભિપ્રેરણા અને પહેલવૃત્તિનો આધાર નક્કી કરી શકાય છે. સંગઠનમાં કયા સ્તરે કેવા પ્રકારની અભિપ્રેરણા યોજના અસરકારક નીવડશે અને કઈ જગ્યાએ પહેલવૃત્તિના પ્રયાસોની વધુ જરૂરિયાત છે તે નક્કી કરી શકાય છે. દા.ત. PERT (Performance Evaluation Review Technique) અને CPM (Critical Path Method)નો ઉપયોગ કરી શકીએ છીએ.

7. સંગઠનની જોખમક્ષમતા અને આત્મવિશ્વાસમાં સુધારો :

અંકુશ દ્વારા સંગઠનની ખરી હકીકત સામે આવી જાય છે. એટલે દરેક પ્રકારના પાસાઓનું સ્પષ્ટ દ્રશ્ય સામે આવે છે. જેથી એકમની આત્મવિશ્વાસની સપાટીમાં નોંધપાત્ર સુધારો શક્ય બને છે.

8. યોગ્ય કર્મચારીઓની ઓળખ અને કાર્ય વ્યવસ્થામાં સુધારો :

અંકુશની વ્યવસ્થા થકી એકમના યોગ્ય અને અયોગ્ય કર્મચારીઓની ઓળખ શક્ય બને છે. તેના ઉપર વિશેષ ધ્યાન આપી તેઓની કાર્યક્ષમતા અને કાર્યકુશળતામાં યોગ્ય સુધારો વધારો કરી શકાય છે.

14.3 અંકુશની પ્રક્રિયા

- 1) અંકુશના ધ્યેયો અને ક્ષેત્ર નક્કી કરવું
 - 2) કામગીરી મૂલ્યાંકન માટે માપકો વિકસાવવા
 - 3) નિયત કરેલ ધ્યેયો અને હાંસલ કરેલ પરિણામોની તુલના કરવી
 - 4) તફાવત માટેના કારણો શોધવા
 - 5) યોગ્ય પગલાંઓ લેવા
- 1) અંકુશના ધ્યેયો અને ક્ષેત્ર નક્કી કરવું : અંકુશ પ્રક્રિયાના પહેલા ચરણમાં કોઈપણ સંસ્થાની સફળતા માટે અંકુશના ધ્યેય નક્કી થાય છે. અને કયા ક્ષેત્રમાં કયા પ્રકારના અંકુશની જરૂરિયાત છે તે નક્કી કરવું પડે છે.
 - 2) કામગીરી મૂલ્યાંકન માટે માપકો વિકસાવવા : અંકુશ પ્રક્રિયાના બીજા ચરણમાં હકીકતમાં કરેલી કામગીરીને માપવામાં આવે છે. જે કોઈપણ પ્રકારના ભેદભાવ વગર વિકસાવવામાં આવેલ પ્રક્રિયા છે
 - 3) નિયત કરેલ ધ્યેયો અને હાંસલ કરેલ પરિણામોની તુલના કરવી : આ ચરણમાં મેનેજરે એક લિમિટ નક્કી કરવી પડે છે. જેમાં કેટલો તફાવત ચલાવી શકાય, આને છૂટ-મર્યાદા પણ કહેવામાં આવે છે. પરંતુ અમુક જગ્યાએ આ છૂટ-મર્યાદા પણ સાવધાનીપૂર્વક નક્કી કરવામાં આવે છે. જેમકે, થર્મોમીટર, દવાઓ, લેન્સ, કેમિકલ્સ વગેરેમાં આ મર્યાદા ખૂબ ઓછી અથવા નહિવત્ હોય છે.
 - 4) તફાવત માટેના કારણો શોધવા : ચોથા ચરણમાં નિયત કરેલા કાર્ય અને હાંસલ કરેલ કાર્ય વચ્ચેના જો તફાવત જણાય તો આ તફાવતના યોગ્ય કારણો શોધવાના હોય છે. જે આવા કારણો હોઈ શકે, દા.ત. તાલીમની ખામી, પોલીસી, ખામીયુક્ત માહિતી સંચાર વગેરે.
 - 5) યોગ્ય પગલાંઓ લેવા : અંકુશ પ્રક્રિયાના અંતિમ ચરણમાં કામગીરી મૂલ્યાંકન દ્વારા હાંસલ કરેલ અને નિયત કરેલ પરિણામોની ચકાસણી કરી યોગ્ય પગલાં લેવા જરૂરી છે. દા.ત. નિયત કરેલ ધ્યેયોમાં ફેરફાર કરવા, કામગીરી મૂલ્યાંકન માટેના માપવાના સાધનોમાં માપકોમાં ફેરફાર કરવો.

14.4 અસરકારક અંકુશના ઘટકો

- 1) ઉપયુક્ત સંગઠન સંરચનાની પસંદગી :
યોગ્ય વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું નક્કી કરવા માટે એકમની નીતિઓ અને કાર્ય-પદ્ધતિને ધ્યાનમાં રાખવા અંકુશ એક યોગ્ય ઘટક સાબિત થાય છે.
- 2) સ્પષ્ટ માહિતી સંચાર વ્યવસ્થા :
માહિતી સંચારમાં જો સ્પષ્ટતા ના હોય તો ઘણા બધા સંચાલકીય પ્રશ્નો ઊભા થઈ શકે છે. તેના નિવારણ માટે સંગઠનની અંદર યોગ્ય અને સ્પષ્ટ માહિતી સંચારની વ્યવસ્થાની ગોઠવણીમાં અંકુશ મદદરૂપ થાય છે.
- 3) સ્પષ્ટ અધિકાર અને જવાબદારી :
જો કામગીરી ધાર્યા પ્રમાણે પૂરી કરવી હોય તો કર્મચારી અને અધિકારીના અધિકાર અને જવાબદારી સ્પષ્ટ કરવા જરૂરી છે. આ સ્પષ્ટ અધિકાર અને જવાબદારી નક્કી કરવા માટે અંકુશની પદ્ધતિ યોગ્ય નીવડે છે.

4) આયોજન અને અંકુશના પ્રમાપ નિર્ધારણમાં લોકભાગીદારી :

જો અંકુશ માટેના પ્રમાપ નિર્ધારણમાં પ્રભાવિત કર્મચારીઓની ભાગીદારી હશે તો તેનું અમલીકરણ વધુ અસરકારક રીતે થઈ શકે છે. અને ખામીઓ અને ટીકાઓની જગ્યાએ સુધારાત્મક સ્થિતિ સંગઠનમાં જોવા મળશે.

5) પ્રમાપ વિચલન પર શીઘ્ર અમલ :

અંકુશની અસરકારકતા અને વ્યવસ્થામાં લોકવિશ્વાસ સ્થાપવા માટે અંકુશની પ્રક્રિયામાં પ્રાપ્ત પ્રમાપ વિચલનોનું નિવારણ કરવા માટે ત્વરિત અમલ જરૂરી છે. તો અંકુશની વ્યવસ્થાના સંદર્ભે લોકોનો રસ, નિષ્ઠા અને વિશ્વાસ સાચવી શકાય છે.

6) અંકુશના વિસ્તાર સિદ્ધાંત પર અમલ :

જુદા જુદા આવશ્યક ઘટકોના સંયોજનને ધ્યાનમાં લઈ એક અધિકારીના નિરીક્ષણમાં કેટલાક કર્મચારીઓ હોવા જોઈએ. તે અગાઉથી નક્કી કરી લેવું જરૂરી છે. આના માટે અંકુશની પ્રભાવી વ્યવસ્થાની સ્થાપના માટે જરૂરી છે કે સંગઠનમાં અંકુશના વિસ્તાર સિદ્ધાંત ઉપર અમલ થાય.

14.5 અંકુશ જાળવવાની રીત

- 1) નિરીક્ષણ : નિરીક્ષણ દ્વારા સંચાલનના કર્મચારી દ્વારા થતી બિનજરૂરી ગતિવિધિઓ ઉપર અંકુશ રાખવામાં આવે છે. નિરીક્ષણ દ્વારા કર્મચારીની મુશ્કેલીઓનું ત્વરિત નિરાકરણ પણ લાવી શકાય છે. એટલે આ એક અંકુશ જાળવવાની જૂની પદ્ધતિ છે.
- 2) નીતિ ઘડતર : વ્યવસ્થાતંત્રમાં અનેક નીતિનું ઘડતર કરવું જરૂરી છે. આ નીતિ ઘડતર માટે અનેક પ્રકારના આયોજન અનિવાર્ય છે. અને સારી નીતિ ઘડતર માટે સંચાલનના કર્મચારી દ્વારા થતી બિનજરૂરી ગતિવિધિઓ ઉપર અંકુશ રાખવામાં આવે છે.
- 3) લેખિત આદેશ - નિર્દેશ : વ્યવસ્થાપકો હુકમ અને દોરવણી થકી સંગઠનની પ્રવૃત્તિઓને યોગ્ય દિશામાં લઈ જઈ શકે છે. લેખિત આદેશ - નિર્દેશ દ્વારા ભવિષ્યમાં કોઈપણ પ્રકારની મુંઝવણ ઉપર સારી રીતે કામ કરી શકાય છે અને કર્મચારી અને અધિકારી વચ્ચે કોઈ મતભેદ રહેતો નથી.
- 4) પ્રદર્શન : કર્મચારીઓને યોગ્ય ટાર્ગેટ આપવામાં આવે છે જે સુનિશ્ચિત સમય પર પૂર્ણ કરવાનો હોય છે. જે પૂર્ણ કરવામાં ઘણીવાર ખૂબ મુશ્કેલીઓનો સામનો કરવો પડે છે. આ મુશ્કેલીઓ દૂર કરવા માટે પ્રદર્શન એ ખૂબ લાભદાયી નીચડે છે.
- 5) યોગ્ય માહિતી સંચાર તંત્ર : માહિતી સંચારની વિવિધ પદ્ધતિઓ છે. પણ ઉપયુક્ત અને સ્પષ્ટ માહિતી સંચાર તંત્ર ગોઠવવાથી સંગઠન પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ રાખી શકાય છે. “હેનરી ફેઓલ”ના સોપાન શ્રુંખલા સિદ્ધાંત પણ આ પદ્ધતિને ટેકો આપે છે. આ પદ્ધતિ થકી કર્મચારીઓ એક નિયત વ્યવસ્થામાં રહીને કામ કરશે.
- 6) સમિતિ : સમિતિ નિર્માણ કરીને એકમની સંભવિત અનિયમિતતાઓ ઉપર અંકુશ લાવી શકાય છે. સમિતિમાં પક્ષપાત થવાની શક્યતાઓ પણ નહિવત્ રહેલી હોય છે. આ પદ્ધતિ દ્વારા અસરકારક અંકુશ રાખી શકાય છે.
- 7) પર્ટ, સીપીએમ (PERT, CPM) : ઉત્પાદન વ્યવસ્થાનું સંચાલન કરકસર અને કુશળતમ રીતે થાય, જેના ઉપલબ્ધ સંસાધનનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ સુનિશ્ચિત થતો હોય, એ દ્રષ્ટિથી આ પદ્ધતિ ઉપયોગમાં આવે છે. આ આયોજનની રૂપરેખા જેવું છે. જેના આધારે કામગીરી સંપાદિત કરાવી ધ્યેય સિદ્ધિ થાય છે.

14.6 અંકુશના ફાયદા

1) અંકુશ દ્વારા શાખામાં વધારો થાય છે :

ગુણવત્તામાં સુધારો કરવાથી ઉત્પાદનની વસ્તુઓની ગુણવત્તામાં પણ સુધારો થાય છે. જેના કારણે પડતર કિંમતમાં ઘટાડો આવે છે. જેથી કરીને ઉત્પાદકો સારી ગુણવત્તાવાળો માલ ઓછી કિંમત પર બજારમાં મૂકી શકે છે. આથી, અંકુશ દ્વારા શાખામાં વધારો થાય છે.

2) બગાડ ઘટે છે :

અંકુશથી કર્મચારીઓ દ્વારા વપરાતી બિનજરૂરી માલસામગ્રી ઉપર યોગ્ય કરકસર કરી શકાય, જેના દ્વારા બગાડ ઘટે છે.

3) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય છે :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં રહેલા મહત્વના સાધનો જેમકે, નાણા, યંત્ર, કર્મચારીઓ વગેરેનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવા માટે અંકુશ ખૂબ લાભદાયી નીવરે છે.

4) અંકુશ દ્વારા કર્મચારીઓનો ઉત્સાહ વધે છે :

અંકુશ દ્વારા કામગીરી મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. જે ચોક્કસ સમય પર થવું હોય છે. અને જો કામગીરી સારી હોય તો કર્મચારીને યોગ્ય વળતર પણ આપવામાં આવે છે. જેથી કર્મચારીઓના ઉત્સાહમાં વધારો થાય છે.

5) અંકુશ દ્વારા વિચલનો દૂર થાય છે :

અંકુશ એ એક પદ્ધતિ છે જેના દ્વારા નિયત કરેલ પ્રમાણો અને હાંસલ કરેલ પરિણામોની ચકાસણી કરવામાં આવે છે અને જો કોઈ પ્રકારના તફાવતો જણાય તો તે અંકુશ રાખી દૂર કરી શકાય છે.

6) કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે :

અંકુશ દ્વારા નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે કે કોઈપણ કર્મચારીને કામ કરતા સમયે કોઈપણ પ્રકારની મુશ્કેલીઓનો સામનો કરવો ન પડે. જેથી કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં ખૂબ જ વધારો થાય છે.

14.7 અંકુશની મર્યાદા

1) જથ્થાત્મક પ્રમાણ નક્કી કરવામાં મુશ્કેલી :

આ એક ખૂબ જ અગત્યની બાબત છે કે જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં જથ્થાત્મક કાર્ય કરવાનું છે ત્યાં પ્રમાણ નક્કી થઈ શકે છે. પણ જ્યાં ગુણાત્મક કાર્ય કરવાનું હોય ત્યાં પ્રમાણ નક્કી કરવું ખૂબ જ કઠિન કાર્ય છે. દા.ત. જો કર્મચારીઓના જુસ્સાનું પ્રમાણ નક્કી કરવું હોય તો. ધ્યાનમાં લેવા જેવી બાબત, મજૂર ફેરબદલી દર, ગેરહાજરી, વિવાદો વગેરે. જો બધાના પરિણામોની ટકાવારી ખૂબ જ ઊંચી હોય એનો મતલબ સ્પષ્ટ કરે છે કે બધાં જ કાર્યો માટે જથ્થાત્મક પ્રમાણો રાખી શકાતા નથી અને ગુણાત્મક પ્રમાણ યોગ્ય નથી.

2) બાહ્ય પરિબળો ઉપર અંકુશ શક્ય નથી :

અંદરના પરિબળો જેમકે કર્મચારી, નીતિ ઘડતર વગેરે બાબતો માટે અંકુશ શક્ય છે. પણ બાહ્ય પરિબળો જેમકે, સરકારની નીતિ, રાજકીય પરિબળો, ધરતીકંપ, વાવાઝોડું, જે આપણા હાથની વાત નથી. આના માટે અંકુશ શક્ય નથી.

3) કર્મચારીઓનો વિરોધ :

આજના યુગ પ્રમાણે દરેક કર્મચારી CCTVનાં જાપ્તા નીચે કાર્ય કરે છે. જે કર્મચારીઓ દ્વારા સ્વીકારવામાં આવતું નથી અને આનો વિરોધ થાય છે.

4) ખૂબ ખર્ચાળ :

કર્મચારીઓ પર અંકુશ રાખવા માટે ખૂબ નાણા, સમય અને સઘન મહેનત કરવી પડે છે. નાનું વ્યવસ્થાતંત્ર આ બધા ખર્ચા ઉઠાવી શકતું નથી. જેના કારણે આ પદ્ધતિઓ ત્યાં સારી નીવડતી નથી.

14.8 અંકુશના કાર્યો

1) સંચાલકીય કાર્ય :

અંકુશ સંચાલનના કાર્યોમાંનું એક કાર્ય છે. જે ફક્ત કંપની એક્ઝીક્યુટીવે કરવાનું રહેતું નથી, પણ દરેક મેનેજરની આ જવાબદારી છે. જ્યારે કોઈપણ કાર્ય મેનેજરને સોંપવામાં આવે છે. ત્યારે તેના હાથ નીચે કામ કરનાર પર અંકુશ કેવી રીતે રાખી કાર્ય યોગ્ય સમયમાં સમાપ્ત કરવું એ તેની જવાબદારી છે.

2) દૂરદર્શી :

ભૂતકાળમાં જે વીતી ગયું છે એની પર અંકુશ અસંભવ છે. જેથી કરીને ભવિષ્યમાં જે કાર્યો કરવાના છે તેની પર અંકુશ કેવી રીતે રાખી શકાય એ વિચારવું ખૂબ જ અગત્યનું રહેશે. ભૂતકાળમાં બનેલ ઘટનાના પરિણામો પરથી ભવિષ્યમાં જે કાર્યો કરવાના છે તેના માટે શીખ મેળવી, સારી રીતે અંકુશ રાખી શકાય. ભવિષ્ય માટે લેવાયેલું અંકુશનું પગલું સંચાલન માટે અયોગ્ય સાબિત ન થાય તેની કાળજી રાખવી ખૂબ જ જરૂરી છે.

ઉદાહરણ : એક કારખાનામાં કારીગરોને એક કાર્ય સોંપવામાં આવે છે જે યોગ્ય સમયાંતરે પૂરું કરવાનું હોય છે. જેના માટે યોગ્ય અંકુશના પગલાં લેવા ખૂબ જ જરૂરી છે જેથી સમયસર કાર્ય પૂર્ણ થઈ શકે અને સંચાલનની દૂરદર્શી યોજનાનો અમલ સારી રીતે થઈ શકે.

3) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા :

અંકુશ એક સંચાલનમાં સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. આ પ્રક્રિયા એકલતામાં થઈ શકે નહિં. જેના માટે મેનેજર પોતાના હાથ નીચે કામ કરતા લોકો પાસે આયોજન પ્રમાણે કામ કરાવવા ઈચ્છતા હોય તો અંકુશ ખૂબ જ જરૂરી છે. સંચાલનમાં પ્રવૃત્તિઓનો કોઈ અંત નથી અને અલગ અલગ કાર્યો સતત ચાલુ રહેવાના. જેના માટે યોગ્ય આયોજનની જરૂરિયાત ઊભી થશે અને આયોજન પ્રમાણે કાર્ય પૂર્ણ કરવા માટે અંકુશની જરૂર પડે છે. જો અંકુશ સંચાલનમાં રાખવામાં ન આવે તો આડઅસર ઊભી થઈ શકે છે.

4) આયોજન અંકુશ સાથે સંબંધિત કાર્ય છે

આયોજન અંકુશ સાથે સંબંધિત કાર્ય છે - એવું કહેવામાં આવે છે. આયોજન અને અંકુશ હાથમાં હાથ નાંખીને ચાલતી પ્રવૃત્તિ છે. આયોજન સંચાલનના કાર્યોમાંનું સૌથી પહેલું કાર્ય છે જ્યારે અંકુશ સૌથી છેલ્લું કાર્ય છે. આયોજન વગર અંકુશ સંભવ નથી. સૌથી પહેલા યોગ્ય આયોજન કરવામાં આવે છે અને પછી એ આયોજનને પૂર્ણ કરવા માટે અંકુશ દ્વારા આયોજનને સફળ બનાવવાના પ્રયાસો કરવામાં આવે છે.

5) ક્રિયા એ અંકુશનો સાર છે :

જ્યારે કામગીરી આયોજનની રૂપરેખા મુજબ ચાલતી ન હોય ત્યારે અંકુશ ખૂબ જ જરૂરી બને છે. જો યોગ્ય સમયે પગલાંઓ લેવામાં ન આવે તો આયોજન નિષ્ફળ નીવડે છે અને સંચાલનની છબી બજારમાં બગડે છે. તેથી અંકુશ દ્વારા કરાયેલી ક્રિયાઓ ખૂબ જ અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે.

ઉદાહરણ : દાખલા તરીકે કોલગેટ કંપની વર્ષના અંતમાં એક નવી પેદાશ બજારમાં મૂકવા અંગે આયોજન કરી રહી છે. જેના માટે અગત્યની રૂપરેખા તૈયાર કરે છે. અંકુશની ક્રિયા દ્વારા આ રૂપરેખા યોગ્ય સમય પર થાય છે કે નહિ, આ કાર્ય અંકુશ દ્વારા કરવામાં આવે છે. જો આ કાર્ય રૂપરેખા મુજબ નહિ ચાલે તો વર્ષના અંતમાં કોલગેટ કંપની પોતાની નવી પેદાશ બજારમાં નહીં મૂકી શકે. આ માટે અંકુશ જરૂરી છે.

સ્વાધ્યાય

સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો

1. અંકુશનો અર્થ સમજાવો.
2. અંકુશનું મહત્વ સમજાવો.
3. અંકુશના ફાયદા અને મર્યાદાઓના ખ્યાલ રજૂ કરો.
4. અંકુશની પદ્ધતિઓ સમજાવો.
5. અસરકારક અંકુશ જાળવવાની રીત વિશે ચર્ચા કરો.

વૈકલ્પિક પ્રશ્નો

નીચે આપેલ પ્રશ્નોના તેમની નીચે આપેલ વિકલ્પો પૈકી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી તેનો ઉત્તર આપો.

1. વ્યવસ્થાતંત્રનું અંકુશનું કાર્ય

(અ) ભવિષ્ય માટે	(બ) ભૂતકાળ માટે
(ક) ભવિષ્ય અને ભૂતકાળ માટે	(ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહિ
2. અંકુશ પદ્ધતિનું છેલ્લું પગલું કયું છે ?

(અ) પ્રમાણ નક્કી કરવા	(બ) યોગ્ય પગલાં લેવાં
(ક) તુલનાત્મક અભ્યાસ	(ડ) હાંસલ કરેલ પરિણામો ચકાસવા
3. અસરકારક અંકુશ વ્યવસ્થાથી વ્યવસ્થાતંત્ર

(અ) પોતના ધ્યેય પ્રાપ્ત કરી શકે છે.	(બ) કર્મચારીનો જુસ્સો વધે છે.
(ક) સારા પરિણામો પ્રાપ્ત થાય છે.	(ડ) ઉપરના બધાં
4. અંકુશની મર્યાદા

(અ) બાહ્ય પરિબળો	(બ) જવાબદારી સોંપવી
(ક) તફાવત શોધવા અને કારણો શોધવા	(ડ) ઉપરના બધાં

5. અંકુશની સૌથી જૂની પદ્ધતિ જે વર્ષોથી ચાલી આવે છે.

(અ) નીતિની એકતા

(બ) બજેટરી અંકુશ

(ક) બ્રેકઇવન એનાલીસીસ

(ડ) ઉપરના બધાં

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબો

1. (ક) 2. (બ) 3. (ડ) 4. (ડ) 5. (ક)

યુનિવર્સિટી ગીત

સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:

સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:

સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:

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