

# ઘંઘાડીય વ્યવસ્થાતંત્ર અને સંચાલન

એફ. વાચ. બી. કોમ.



સરદાર પટેલ યુનિવર્સિટી  
વલ્લભ વિધાનગર

NAAC ACCREDITED GRADE 'A' WITH 3.25 CGPA  
(23-1-2017 to 22-1-2022)

**First Edition : June 2019**

**Copies : 1000**

**Price : Rs 60/-**

**© Sardar Patel University  
Vallabh Vidyanagar - 388 120**

**ISBN : 978-93-81386-71-2**

The book is strictly written according to the new syllabus available at the time of printing.

Every possible efforts have been made to avoid errors and omissions in this publication by the authors and the Publisher. In spite of this efforts, some typographical errors might have crept in. Any mistake, error or discrepancy noted may be brought to our notice which shall be taken care of in the forthcoming edition. It is hereby notified that neither the Authors nor the Printer or seller will be liable for any damage or loss to anyone, in any manner there from. It is suggested that to avoid any doubt the reader should cross-check all the facts, law and contents of the publication with original Government publication or notifications wherever applicable. The text of this publication, or any part thereof, may not be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, storage in an information retrieval system, or reproduced on any disc, tape, perforated media or other information storage device, etc., otherwise, without the prior written permission of the University. No key to this book can be prepared without the prior written permission of the publisher. Any violation will invite prosecution legal action under the Indian Copyright Act.

This book is sold subject to the condition that it shall not by way of trade or otherwise. However it can be lent, resold, hired out or circulated in the wider interest of student community.

For binding mistakes, misprints or for missing pages, etc., the printer liability is limited to replacement within one month of purchase by similar edition. All expenses in this connection are to be borne by the purchaser.

All disputes are subject to jurisdiction of Anand only.

**Published by : Registrar, Sardar Patel University,  
Vallabh Vidyanagar - 388 120**

**Available at : Store Section - Room No. 108,  
Sardar Patel University, Vallabh Vidyanagar - 388 120**

**Printed by : University Press, Sardar Patel University,  
Vallabh Vidyanagar-388 120**

## પ્રસ્તાવના

### મેનેજમેન્ટ એ વિષય તરીકે આપણા દૈનિક જીવનનો આવશ્યક ભાગ બની જાય છે.

‘મેનેજમેન્ટ’ એક વિષય તરીકે આપણી દૈનિક પ્રવૃત્તિઓનો આવશ્યક ભાગ બની જાય છે. આપણે જે સમાજમાં જીવીએ છીએ તેમાં સંસ્થાઓ, ફેમેલી, કંપની, ફેક્ટરી, સરકાર, પેઢીઓ, બિન-સરકારી સંસ્થાઓ વગેરેનો સમોવશ થાય છે. આ સંગઠનો કાયા માલસામાન, પ્રક્રિયા અને તેમનાં ઉત્પાદનોના વેચાણ માટે એકબીજા પર આધારિત છે. એક સંસ્થાનું આઉટપુટ બીજા માટે ઇનપુટ બને છે અને પ્રક્રિયા ચાલુ રહે છે. વ્યક્તિઓ પણ અન્ય સંસ્થા દ્વારા અસરગ્રસ્ત હોય છે તેથી સંસ્થાઓ કેવી રીતે કાર્ય કરે છે અને આપણે તેમને કેવી રીતે કાર્યક્ષમ બનાવી શકીએ તે સમજવું મહત્વપૂર્ણ છે.

આ પુસ્તકમાં મેનેજમેન્ટના વિવિધ મૂળભૂત વિષયોના આધારે આઠ પ્રકરણો છે. ‘મેનેજમેન્ટ’ શીર્ષકવાળું પ્રથમ પ્રકરણ અર્થ, લક્ષણો, પ્રક્રિયા વ્યવસ્થાપનનાં વિવિધ કાર્યો, સંચાલકીય ભૂમિકાઓ અને કુશળતા વગેરેનું વર્ણન કરે છે.

‘આયોજન અને નિર્ણય ઘડતર’ શીર્ષક ધરાવતું બીજું પ્રકરણ આયોજન તેનું મહત્વ, મર્યાદામુક્તિ અને સંગઠનોમાં આયોજન કેવી રીતે કરવામાં આવે છે. તે અંગેની વિગતવાર સમજણ આપે છે. પ્રકરણનો બીજો ભાગ નિર્ણય લેવાનો છે. તે નિર્ણય લેવાની લાક્ષણિકતાઓ તેની પ્રક્રિયા નિર્ણયોના પ્રકાર વગેરેની સમજ આપે છે.

ત્રીજું પ્રકરણ ‘વ્યવસ્થાતંત્ર’ ના ખ્યાલનું વર્ણન કરે છે. તે પ્રક્રિયા, મહત્વ, સિદ્ધાંતો, સત્તાના પ્રતિનિધિમંડળ કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ અને સંગઠનોના પ્રકારોની ચર્ચા કરે છે.

ચોથા પ્રકરણમાં ‘અકુંશ’ ને એક ખ્યાલ તરીકે વિગતવાર સમજાવાયેલ છે. તે દરેક પદ્ધતિના નિયંત્રણ અને ગુણવત્તા તેમજ ક્ષમતાની પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરે છે.

પાંચમાં પ્રકરણમાં ‘દોરવણી/માર્ગદર્શન’ ને વર્ણવવામાં આવ્યાં છે. તે દિશા સાથે સંબંધિત અર્થ, વ્યાખ્યા, મહત્વ અને સિદ્ધાંતો આપે છે.

છઠ્ઠું પ્રકરણ ‘અભિપ્રેરણા’ વિશે છે. તે મહત્વનું વર્ણન કરે છે. પ્રેરણાને અસર કરતાં વિવિધ પરિબલો, પ્રેરણા અને એપ્લિકેશન સંબંધિત મુખ્ય સિદ્ધાંતો જણાવે છે. પ્રકરણમાં સંચારનું વર્ણન કરે છે જે વ્યવસ્થાપનનાં સૌથી મહત્વપૂર્ણ ભાગોમાંનું એક છે. તે જુદી-જુદી સંચાર ચેનલોની વિવિધ વ્યાખ્યાઓ, પદ્ધતિઓ અને ગુણવત્તા વગેરેનું વર્ણન કરે છે.

સાતમાં પ્રકરણમાં ‘માનવીય સંશાધન’ વ્યવસ્થાપન અને તેના આયોજન તેમજ અમલીકરણના મહત્વ વિશે વાત કરવામાં આવી છે.

‘નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો’ નામનું છેલ્લું પ્રકરણ ઔદ્યોગિક સંબંધોના નિર્ણાયક પાસાઓને વર્ણવે છે. કોઈ પણ સંસ્થાઆની સફળતા ઉષ્માભર્યા ઔદ્યોગિક સંબંધોથી આવે છે, આ પ્રકરણ ખૂબ મહત્વ ધરાવે છે.

તા. જૂન, ૨૦૧૯  
વલ્લભ વિદ્યાનગર

- વિલાસ કુલકર્ણી

## ઘંઘાડીય વ્યવસ્થાતંત્ર અને સંચાલન

### અનુક્રમણિકા

પ્ર. ૧	<b>સંચાલન</b> - ડૉ. હિમાંશુ સંઘવી, આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, સી. ઝેડ. પટેલ કોલેજ ઓફ બિઝનેસ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ન્યુ વલ્લભ વિધાનગર	૦૧
પ્ર. ૨	<b>આયોજન અને નિર્ણય ઘડતર</b> - ડૉ. હિમાંશુ સંઘવી, આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, સી. ઝેડ. પટેલ કોલેજ ઓફ બિઝનેસ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ન્યુ વલ્લભ વિધાનગર	૧૬
પ્ર. ૩	<b>વ્યવસ્થાતંત્ર</b> - ડૉ. યજ્ઞેશ દલવાડી, પ્રોફેસર, અનુસ્નાતક બિઝનેસ સ્ટડીઝ વિભાગ, સરદાર પટેલ યુનિવર્સિટી, વલ્લભ વિધાનગર	૩૨
પ્ર. ૪	<b>અંકુશ</b> - ડૉ. આઈ.એન. ટંડેલ, એસોસીયેટ પ્રોફેસર, બીજેવીએમ કોલેજ, વલ્લભ વિધાનગર	૪૩
પ્ર. ૫	<b>દોસ્વણી અને માર્ગદર્શન</b> - ડૉ. સુનિલ ત્રિવેદી, આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, આણંદ ઇન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ બિઝનેસ સ્ટડીઝ, આણંદ	૫૧
પ્ર. ૬	<b>અભિપ્રેરણા અને માહિતી સંચાર</b> - ડૉ. સુનિલ ત્રિવેદી, આસીસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, આણંદ ઇન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ બિઝનેસ સ્ટડીઝ, આણંદ	૬૬
પ્ર. ૭	<b>માનવીય સંશાધન વ્યવસ્થાપન</b> - ડૉ. યજ્ઞેશ દલવાડી, પ્રોફેસર, અનુસ્નાતક બિઝનેસ સ્ટડીઝ વિભાગ, સરદાર પટેલ યુનિવર્સિટી, વલ્લભ વિધાનગર	૯૧
પ્ર. ૮	<b>નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો</b> - ડૉ. યજ્ઞેશ દલવાડી, પ્રોફેસર, અનુસ્નાતક બિઝનેસ સ્ટડીઝ વિભાગ, સરદાર પટેલ યુનિવર્સિટી, વલ્લભ વિધાનગર	૯૮
૯	<b>પ્રશ્નપત્રો</b>	૧૦૩

સંપાદક : ડૉ. વિલાસ કુલકર્ણી  
એસોસીયેટ પ્રોફેસર  
અનુસ્નાતક એમ.બી.એ. વિભાગ  
સરદાર પટેલ યુનિવર્સિટી  
વલ્લભવિધાનગર

## UNIT-1 Business Organization and Management

### પ્રકરણ - ૧ સંચાલન

#### વિષયવસ્તુ

1. પ્રસ્તાવના
2. સંચાલનનો અર્થ અને વ્યાખ્યા
3. સંચાલનના લક્ષણો
4. સંચાલન ઉદ્દેશો
5. સંચાલનના કાર્યો
6. સંચાલનનું મહત્વ
7. સંચાલનીય ભૂમિકા
8. સંચાલનીય કૌશલ્ય

#### 1) પ્રસ્તાવના (Introduction)

સંચાલન એ આધુનિક સભ્ય સમાજની એક આવશ્યક પ્રવૃત્તિ બની ગઈ છે. ચોક્કસ ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટેના સામૂહિક પ્રયત્નોને સફળ બનાવવા માટે સંચાલન અતિ આવશ્યક બને છે. જીવનના દરેક પાસામાં સંચાલન જરૂરી બને છે. દરેક પ્રકારની માનવીય પ્રવૃત્તિ, નફાના ઉદ્દેશ પ્રેરિત ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ અથવા બિન નફાના ઉદ્દેશવાળી સામાજિક, રાજકીય કે ધાર્મિક પ્રવૃત્તિમાં સંચાલન એ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. સંચાલન ફક્ત વ્યવસાયિક સંસ્થાઓ માટે જ નહિ પરંતુ બેંકો, શાળાઓ, કોલેજો, હોસ્પિટલો, હોટલો, ધાર્મિક સંસ્થાઓ, ચેરિટેબલ ટ્રસ્ટ વગેરે માટે પણ આવશ્યક છે.

#### 2) સંચાલનનો અર્થ અને વ્યાખ્યા (Meaning and Definition of Management)

સંચાલન એ આધુનિક યુગની માંગ છે. જેમ જેમ વિકાસ થાય છે તેમ તેમ સંચાલનનો અર્થ પણ બદલાય છે. અને તેમાં નવા પાસાઓનો ઉમેરો થતો જાય છે. સંચાલન એ સતત જીવંત અને ઝડપી વિકાસ કરતું વિજ્ઞાન છે. સંચાલન એ વિશાળ અર્થ ધરાવતો શબ્દ છે.

લાંબા સમયથી ઘણા બધા લેખકોએ વિવિધ દ્રષ્ટિકોણથી સંચાલનની વ્યાખ્યાઓ આપવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે. સંચાલનનું બદલાતું જતું સ્વરૂપ તેની વ્યાખ્યાને પણ પરિવર્તનશીલ બનાવે છે.

થીઓ હાઈમન (Theo Haiman) ના મત અનુસાર આપણે સંચાલન શબ્દનો ઉપયોગ ત્રણ જુદા જુદા અર્થમાં કરીએ છીએ. (અ) નામ તરીકે, (બ) પ્રક્રિયા તરીકે અને (ક) અભ્યાસના એક વિષય તરીકે.

##### a) સંચાલન - એક નામ તરીકે (Management - Concept)

જ્યારે સંચાલનનો નામ તરીકે પ્રયોગ કરવામાં આવે ત્યારે, સંચાલન એટલે બીજા પાસેથી કામ કરાવવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

##### b) સંચાલન - એક પ્રક્રિયા તરીકે (Management as a Process)

જ્યારે સંચાલનનો પ્રક્રિયા તરીકે પ્રયોગ કરવામાં આવે ત્યારે, સંચાલન એટલે મેનેજર જે પણ કાંઈ કરે એ સંચાલન છે. સંચાલન એટલે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, આદેશ, સંકલન અને અંકુશ.

c) સંચાલન - એક અભ્યાસના વિષય તરીકે (Management as a Discipline)

જ્યારે સંચાલનનો એક અભ્યાસના વિષય તરીકે પ્રયોગ કરવામાં આવે ત્યારે, સંચાલન એટલે મૂળભૂત વહિવટના સિદ્ધાંત અને અભ્યાસ સાથે જોડાયેલું છે તે. વ્યવહારમાં ક્યાં ક્યાં અર્થમાં સંચાલન શબ્દપ્રયોગ કરવામાં આવે છે તે આપણે જોયું.

સંચાલનના વિકાસમાં એક કે બીજા સમયે જુદા જુદા દષ્ટિકોણનું પ્રભુત્વ રહ્યું છે. જેને પરિણામે સંચાલનના જુદા જુદા લેખકોએ જુદી જુદી વ્યાખ્યાઓ નીચે પ્રમાણે આપી છે.

**હેન્રી ફેયોલ :** “સંચાલન એટલે પૂર્વાનુમાન અને આયોજન કરવું, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી, આદેશો આપવા, સંકલન કરવું અને અંકુશ રાખવો.”

**સી. એસ. જર્થોજ :** “સંચાલન એક એવું કાર્ય છે કે જે અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ કરાવવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.”

**જયોર્જ ટેરી :** “સંચાલન એ માનવીઓ અને સાધનોના ઉપયોગ દ્વારા ઘ્યેય સિદ્ધિ માટે ઘણાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, અભિપ્રેરણા અને અંકુશને સમાવતી એક અલગ પ્રક્રિયા છે.”

**લિવિંગ્સ્ટન :** “વર્તમાન સગવડોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને સમય અને સંપત્તિના ઓછામાં ઓછા વ્યય દ્વારા નક્કી કરેલા ઘ્યેયને પાર પાડવાનું કાર્ય એટલે સંચાલન.”

**ઈ.એફ.એલ. બ્રેચ :** “કોઈ ચોકકસ ઘ્યેય અથવા કાર્ય પાર પાડવા માટેના સાહસોના કાર્યોને લગતાં આયોજન અને અંકુશને લગતી જવાબદારીની પ્રક્રિયા એટલે સંચાલન.”

**ટિરસન અન પ્લાઉમેન :** “સંચાલન એ એવી પદ્ધતિ છે, જેના વડે કોઈ ચોકકસ માનવજૂથમાં ઘ્યેયો-ઉદ્દેશો નક્કી થાય છે, સ્પષ્ટ થાય છે અને સિદ્ધ થાય છે.”

ટૂંકમાં, સંચાલન એટલે (૧) યોજનાઓ, નીતિઓ અને ઉદ્દેશો બનાવવા (૨) તેમની સિદ્ધિઓ માટે માનવ, માલસામગ્રી, યંત્રો, નાણાં અને પદ્ધતિઓ લાવવા (૩) આ બધાનું એક સાથે અમલીકરણ કરવું (૪) દોરવણી તથા પ્રેરણા આપવી (૫) કામનું નિરિક્ષણ અને નિયંત્રણ કરવું અને (૬) રોજગારદાતા, કર્મચારીઓ અને પ્રજાને મહત્તમ સંતોષ અને સેવા આપવી.

ઉપરની તમામ વ્યાખ્યાઓમાં એ વાત પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે કે સંચાલન વ્યક્તિના સંદર્ભમાં નહિ, પરંતુ સમૂહ કે જૂથના સંદર્ભમાં જ સંભવી શકે. સંચાલનને ઘ્યેય સિદ્ધિ સાથે સંબંધ છે. સંચાલનમાં ઘ્યેય નક્કી કરવામાં આવે છે, અને તેની સિદ્ધિ માટે પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે.

3) સંચાલનના લક્ષણો : (Features of Management)

સંચાલનનું સાચું સ્વરૂપ અને વિસ્તાર સમજવા માટે સંચાલનના લક્ષણો જાણવા જરૂરી છે. સંચાલનની વિવિધ વ્યાખ્યાઓ ઉપરથી સંચાલનના મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ ગણાવી શકાય.

a) સંચાલન સાર્વત્રિક છે :

સંચાલન સર્વવ્યાપક છે. સંચાલન ફક્ત ધંધાકીય એકમોમાં જરૂરી છે એટલું જ નહીં, પરંતુ જ્યાં પણ બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થઈ કાર્ય કરતી હોય તેવા દરેક સંગઠનમાં સંચાલનની જરૂર પડે છે. આમ ધંધો, ધાર્મિક સંસ્થા, રાજ્ય વહિવટ, કેળવણી સંસ્થા, હોસ્પિટલ, કલ્પ, કૃષિ, લશ્કરી વગેરે ક્ષેત્રોમાં પણ સંચાલનની પ્રવૃત્તિ જોવા મળે છે. સંચાલન દરેક ક્ષેત્રના તેમજ એકમના વ્યવસ્થાતંત્રની તમામ સપાટીએ જોવા મળે છે.

b) સંચાલન એ હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે. :

સંચાલન એ દિશાશૂન્ય પ્રવૃત્તિ નથી. સંચાલન હંમેશા હેતુલક્ષી હોય છે. કોઈ ચોક્કસ હેતુની પ્રાપ્તિ માટે કોઈ પ્રવૃત્તિ પાછળ સાધનો લગાડી તેનું સંચાલન કરવામાં આવે છે. જેમ કે ધંધામાં નફાનો હેતુ, હોસ્પિટલમાં માંદગીની માવજત, સરકારી તંત્રમાં લોક કલ્યાણ વગેરે હેતુઓને કાર્યક્ષમ રીતે અને કસ્ટોમરપૂર્વક સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલન જરૂરી છે.

c) સંચાલન માનવીય પ્રવૃત્તિ છે. :

સંચાલનમાં માનવી કેન્દ્રસ્થાને છે. માનવ વિના ઉત્પાદનના અન્ય સાધનો જેવા કે માલસામગ્રી, ચંત્રો, નાણાં, પદ્ધતિઓ વગેરે નિરર્થક નીવડે છે. સંચાલની પ્રવૃત્તિ એ માનવ દ્વારા અને માનવ માટે થાય છે. તેથી તે માનવ માટે માનવ દ્વારા થતી માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.

d) સંચાલનનું હાર્દ સંકલનમાં છે. :

ધંધાકીય એકમમાં અનેક કાર્ય કરતાં અનેક માનવીઓના પ્રયત્નો જો સંકલિત અને એકસૂત્રતામાં કરવામાં ન આવે તો જૂથ પ્રયત્નો સુગ્રથિત અને અસરકારક બનશે નહિ તથા ધ્યેય હાંસલ થઈ શકશે નહિ. સાહસની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન જરૂરી છે. આથી જ સંકલનને સંચાલનનો આત્મા કહેવામાં આવે છે.

e) સંચાલન જૂથ પ્રક્રિયા છે. :

સંચાલન કાર્યસમૂહ છે. જૂથ પ્રયત્નોને સંકલિત કરી ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલન, આયોજન, પ્રબંધ કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી, અંકુશ વગેરે જેવા સંચાલકીય કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. જ્યાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અગાઉથી નક્કી કરેલા ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે કાર્ય કરતા હોય ત્યાં સંગઠન આવશ્યક બને છે.

f) સંચાલન સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ છે. :

સંચાલન માત્ર વર્તમાન સંજોગોને અનુકૂળ થઈ વર્તમાન સ્થિતિ ટકાવી રાખવામાં માનતું નથી. સંચાલન એ સતત ચાલતી ગતિશીલ પ્રવૃત્તિ છે. એકવાર આ પ્રવૃત્તિ શરૂ કર્યા પછી તેને અટકાવી શકાતી નથી. સંચાલન ધ્યેય સાથે સંબંધ ધરાવે છે, પરંતુ ધ્યેય સિદ્ધ થયા પછી પણ સંચાલનની પ્રવૃત્તિ બંધ થતી નથી. નવા ધ્યેય અને નવા લક્ષ્યાંકો પાર પાડવામાં સંચાલન આગળ વધારવું પડે છે. આમ સંચાલન સતત ચાલતી ગતિશીલ પ્રવૃત્તિ છે.

g) સંચાલન મુખ્યત્વે નેતાગીરી પ્રવૃત્તિ છે. :

સંચાલન મુખ્યત્વે નેતાગીરીનું કાર્ય છે. સંચાલનનું મુખ્ય ધ્યેય નીતિઓ, વિધિઓ, કાર્યક્રમો, વ્યૂહરચનાઓ ઘડવાનું અને અન્ય વ્યક્તિઓના પ્રયત્નો દ્વારા તેમનો અમલ કરવાનું છે. આ અમલીકરણ કાર્ય સફળ નેતા વિના અસંભવિત છે. સંચાલનમાં સફળતા પ્રાપ્ત કરવા માટે સંચાલકોમાં નેતાગીરીના ગુણોની અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે.

4) સંચાલનના ઉદ્દેશો : (Objectives of Management)

સમાજમાં વિવિધ સ્થાપકો દ્વારા જુદા જુદા આર્થિક એકમોની સ્થાપના કરવામાં આવે છે. આવા એકમોની સ્થાપના પાછળ સ્થાપકોના ચોક્કસ હેતુઓ રહેલા હોય છે. આધુનિક યુગમાં તેને જીવન ધ્યેય (Mission) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. દા.ત. સરકાર દ્વારા સ્થાપવામાં આવેલ એકમોનો મુખ્ય હેતુ રાષ્ટ્રનો આર્થિક વિકાસ અને લોક કલ્યાણ હોય છે, જ્યારે ખાનગી સ્થાપકો દ્વારા સ્થાપવામાં આવેલ

એકમોનો મુખ્ય હેતુ નફાનો હોય છે. આમ, સેવા કે નફાનો હેતુથી એકમની સ્થાપના થાય છે. સંચાલનના આવા ઉદ્દેશોનું વર્ગીકરણ નીચે પ્રમાણે છે.

a) **આર્થિક ઉદ્દેશો : (Economic Objectives)**

સામાન્ય રીતે, કોઈપણ એકમની સ્થાપનાનો મૂળભૂત ઉદ્દેશ આર્થિક હોય છે. કોઈપણ પ્રકારની પ્રવૃત્તિ ચલાવવા માટે આર્થિક સાધનો જેવા કે નાણાં, ચંત્રો, માલસામગ્રી અને માનવશ્રમ કામે લગાડવામાં આવે છે. આવા સાધનોના ઉપયોગથી એકમ તેના આર્થિક ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરવાના પ્રયાસો કરે છે. ધંધાકીય પ્રવૃત્તિના આર્થિક વિકાસમાં મુખ્યત્વે મહત્તમ નફો, ક્રમિક વિકાસ અને અસ્તિત્વની જાળવણીનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. જ્યારે બિનધંધાકીય પ્રવૃત્તિમાં મહત્તમ સામાજિક કલ્યાણ, આર્થિક વિકાસ દરમાં વધારો અને ગૌરવપૂર્ણ રાષ્ટ્ર તરીકેના અસ્તિત્વનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

b) **માનવીય ઉદ્દેશો : (Human Objectives)**

સંચાલન એ માનવીય પ્રવૃત્તિ છે. સંચાલન માનવ દ્વારા કરવામાં આવે છે. અહીં માનવીનું ખૂબ જ કુશળતા પૂર્વક સંચાલન કરવામાં આવે છે. આમ, સંચાલનમાં માનવ સાધનને વિશેષ મહત્વ આપવામાં આવે છે. એકમના કર્મચારીઓને સ્પર્ધાત્મક પગાર અને કર્મચારીનો વ્યક્તિગત વિકાસ થાય, કામ કરવા માટે સારૂ વાતાવરણ પુરું પાડવું, આંતરીક સંબંધો સારા રહે અને કર્મચારીમાં સંતુષ્ટ મનોવૃત્તિ વિકસે - આ બધા માટે સંચાલન કાયમ પ્રયત્નશીલ રહે છે. સ્પર્ધાત્મક વેતન પદ્ધતિ, યોગ્ય અભિપ્રેરણ પદ્ધતિઓ, તાલીમ, બદલી વગેરે દ્વારા સંતુષ્ટ કર્મચારીદળ વિકસાવવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે.

c) **સામાજિક ઉદ્દેશો (Social Objective) :**

સમાજના એક ભાગરૂપે, કોઈપણ એકમ કે જે ધંધાકીય હોય કે બિનધંધાકીય હોય, તેમની સમાજ પ્રત્યે એક ફરજ રહે છે. કોઈપણ એકમની સ્થાપના સમાજમાં થાય છે અને એ સમાજમાંથી જ મળેલા માનવીય કે બિનમાનવીય સાધનોથી ચાલે છે. આ કારણથી દરેક એકમની સામાજિક લાભો માટે એક જવાબદારી છે. દરેક ધંધાકીય એકમ સમાજ માટે જરૂરી વસ્તુનું ઉત્પાદન કરે છે, આર્થિક અને રાષ્ટ્રીય વિકાસમાં ફાળો આપે છે, રોજગારીની વિપુલ પ્રમાણમાં તકો ઉભી કરે છે. પરંતુ આ સાથે તે સમાજમાં બીજા દુષ્કાંડો પણ ફેલાવે છે. આથી જ એકમની સમાજ માટેની કંઈક ફરજો છે તે ખ્યાલનો વિકાસ થયો છે તેને ધંધાની સામાજિક જવાબદારી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આની અંદર મુખ્યત્વે, રોજગારીની તકો પુરી પાડવી, અલગ અલગ પ્રકારના પ્રદુષણ અંકુશિત રાખવા, ગ્રામ્ય વિકાસ કરવો, કેળવણી, હોસ્પિટલ, બાગ-બગીચા, રોડ વ્યવસ્થા જેવા સામાજિક ક્ષેત્રોમાં આર્થિક સહાય કરવી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

5) **સંચાલનના કાર્યો : (Functions of Management)**

એક સામાન્ય માણસ પોતાની એક નાનકડી દુકાન ચલાવે છે. તેમાં બધું જ કામ પોતે કરે છે. સમય જતા કામનો વ્યાપ વધતો જાય છે. તે દરેક કામને એકલા હાથે પહોંચી વળતો નથી. આ કારણથી તે બીજા બે માણસ પોતાની દુકાનમાં રાખે છે, જે માણસો તેને કામમાં મદદરૂપ થાય છે.

હવે, આ માણસે તેને રાખેલ માણસોને કામની સોંપણી કરવી પડશે, તેને સૂચનાઓ આપવી પડશે, માણસોના કામ ઉપર દેખરેખ રાખવી પડશે, તદ્ઉપરાંત હવે ધંધો વિકાસ પામ્યો છે તો મહિના દરમ્યાન કેટલાં કામ તે કરી શકશે તે અગાઉથી નક્કી કરવું પડશે, અને તે માટે જોઈતી સાધનસામગ્રી અગાઉથી ખરીદવી પડશે. ટૂંકમાં, એક સાધારણ માણસ હવે 'મેનેજર' તરીકેનું સંપૂર્ણ કામ કરતો થઈ જશે.



આજ સામાન્ય માણસ જ્યારે બધું જ કામ જાતે કરતો હતો, ત્યારે તે સંચાલન કાર્ય કરે છે તેમ કહી શકાતું ન હતું. પરંતુ જ્યારે અમુક હેતુ સિદ્ધ કરવા તે અન્ય માણસોની નિમણૂક કરે છે, તેમને કામ સોંપે છે, તેમને જરૂરી માર્ગદર્શન અને સૂચનો આપે છે, માણસાએ કરેલા કામની દેખરેખ અને ચકાસણી કરે છે ત્યારે એ સામાન્ય માણસનું કાર્ય સંચાલનના કાર્ય તરીકે ઓળખાય છે.

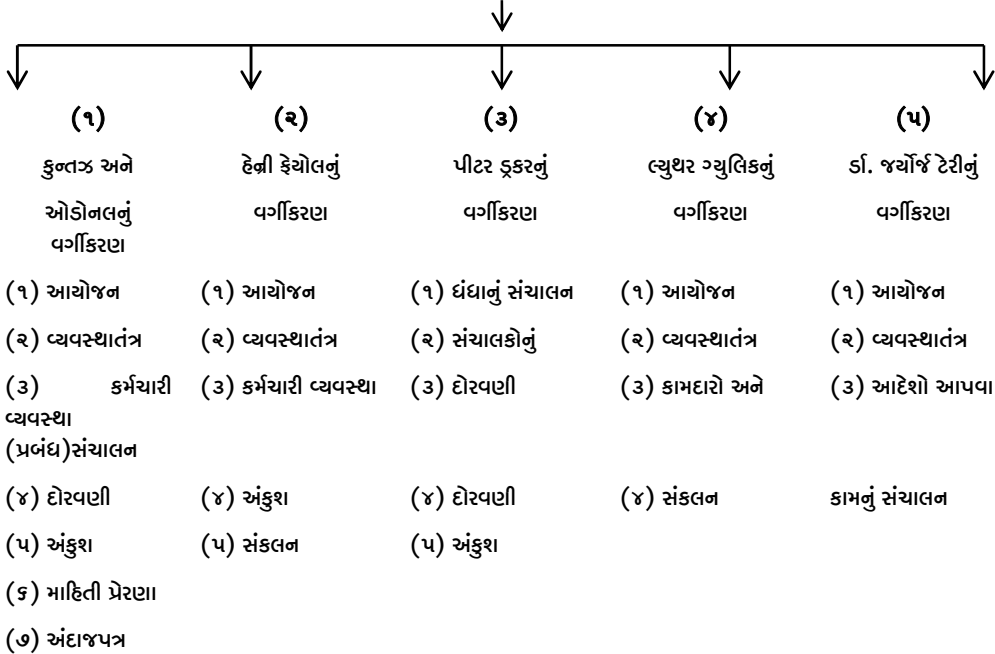
સંચાલન એ કાર્ય પ્રક્રિયા છે તેવો ખ્યાલ સૌ પ્રથમવાર ફ્રાંસના પ્રસિદ્ધ હેન્રી ફેયોલે ૧૯૧૬માં તેમના પુસ્તક “General and Industrial Management” માં આપ્યો હતો. તેમના મત મુજબ સંચાલન એક કાર્ય સમૂહ છે જે મુખ્યત્વે નીચેના પાંચ કાર્યોનો બનેલો છે.

- પૂર્વાનુમાન અને આયોજન
- વ્યવસ્થાતંત્ર
- આદેશ
- સંકલન
- અંકુશ

સંચાલન વિજ્ઞાનનો આધુનિક વિકાસ આ કાર્યોની આસપાસ જ રહેતો હોય છે. આ કારણથી જ હેન્રી ફેયોલેને “આધુનિક સંચાલનના પિતા” ગણવામાં આવે છે.

સંચાલન પ્રક્રિયા એ પેટા કાર્યોની બનેલી છે. આ ખ્યાલનો વિકાસ કરવામાં અનેક સંચાલક વિદ્વાનોએ ખૂબ જ મોટા પ્રમાણમાં ફાળો આપેલ છે. જો કે જુદા જુદા સંચાલન વિચારકોના વચ્ચે મતાંતર રહેલા છે. આમ છતાં આ બધી જ રજૂઆતોમાં કેટલીક મૂળભૂત સમાનતા રહેલી છે. સંચાલકના કાર્યો અંગે અલગ અલગ વિદ્વાનોએ આપેલા કાર્યોની યાદી નીચે પ્રમાણે છે.

#### સંચાલનનાં કાર્યોનું વર્ગીકરણ



## POSDCORB :

સંચાલનના વિવિધ કાર્યોનું વર્ગીકરણ લ્યુથર ગ્યુલિકના મત મુજબ હેન્ની ફેચોલના વર્ગીકરણને મળતું આવે છે. આમ છતાં, ફેચોલના વર્ગીકરણ કરતા લ્યુથર ગ્યુલિકનું વર્ગીકરણ વધુ વ્યવસ્થિત છે. સાત કાર્યોનું આ વર્ગીકરણ POSDCORB ના નામથી પ્રચલિત છે. જેમાં સંચાલનના દરેક કાર્યોનો પ્રથમ અક્ષર લેવામાં આવેલ છે.

1. Planning : આયોજન
2. Organization : વ્યવસ્થાતંત્ર
3. Staffing : કર્મચારી વ્યવસ્થા
4. Directing : દોરવણી અથવા માર્ગદર્શન
5. Co-ordinating : સંકલન
6. Reporting : માહિતી પ્રેષણ
7. Budgeting : અંદાજપત્ર

દરેક કાર્યની ટૂંકમાં ચર્ચા નીચે મુજબ છે.

### a) આયોજન : (Planning)

આયોજન એ સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય છે. કોઈપણ કાર્યના આરંભમાં તેનું સંપૂર્ણ આયોજન કરવું અત્યંત જરૂરી બને છે. નક્કી કરેલા હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે કયું કાર્ય, કોણ, ક્યારે, કેવી રીતે, ક્યાં, કેટલા પ્રમાણમાં કરશે તેની અગાઉથી નક્કી કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિને આયોજન કહેવામાં આવે છે. આયોજન એક બુદ્ધિપૂર્વકની પ્રક્રિયા છે. તમે ક્યાં છો અને ક્યા જવાનું છે તેની વચ્ચેનો સેતુ એટલે આયોજન. કાર્યના અવરોધો, વિકલ્પો અને લાભ મર્યાદાનો ખ્યાલ આયોજન દ્વારા મેળવવામાં આવે છે. આયોજન પ્રક્રિયા એ સતત ચાલતી રહે છે. ડૉ. ટેરીના મતવ્ય પ્રમાણે “આયોજન એટલે કાર્ય કરવાની સૂચિત પદ્ધતી નક્કી કરવી, જેમાં ભવિષ્ય સાથે સુસંગત થાય તેમ પ્રવૃત્તિઓ ગોઠવાય છે.” આયોજન ભવિષ્યમાં બનવાની વસ્તુઓની વર્તમાનમાં ઝલક આપે છે. આયોજનના અભાવથી અનિશ્ચિતતા, સમયનો બગાડ અને સાધનોનો દુરઉપયોગ થવાનો સંભવ રહેલો છે. આયોજન જેટલું વ્યવસ્થિત હશે એટલું એનું અમલીકરણ સરળ રહેશે. સંચાલનના અન્ય કાર્યો જેમ કે વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, સંકલન અને અંકુશ વગેરે આયોજન ઉપર જ આધાર રાખે છે. આયોજન કરવા માટે આયોજન કરનાર વ્યક્તિમાં અનુભવ, સૂઝ, કુશાગ્રબુદ્ધિ, કલ્પનાશક્તિ, દૂરદેશી, વિવેકબુદ્ધિ વગેરેની જરૂર પડે છે.

### b) વ્યવસ્થાતંત્ર : (Organization)

સમાન હેતુઓની સિદ્ધિ માટે જરૂરી હોય તેવી પ્રવૃત્તિઓની યાદી તૈયાર કરવી, એ પ્રવૃત્તિઓનું વર્ગીકરણ કરીને વિભાગો બનાવવા, દરેક વિભાગ અને પ્રવૃત્તિઓની જવાબદારી અદા કરવા માટે વિવિધ વ્યક્તિઓ વચ્ચે કાર્યની વહેંચણી કરવી અને જરૂરી એવી સત્તાની સોંપણી કરવી તેને વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે. સંચાલનની સફળતા અને કાર્યદક્ષતાનું હાર્દ યોગ્ય વ્યવસ્થાતંત્રની રચના ઉપર રહેલું છે. આયોજન દ્વારા ઘ્યેય, નીતિ, નિયમો, કાર્યક્રમ, ઉદ્દેશો વગેરે નક્કી કરવામાં આવે છે, જ્યારે તેને પાર પાડવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની

મદદથી કોણ, કોની દેખરેખ રાખશે, કાર્ય પૂર્ણ કરવા માટે સત્તા અને જવાબદારી કોની હશે, વ્યક્તિઓ વચ્ચેના આંતરસંબંધો કેવા હશે તેનો સંપૂર્ણ ખ્યાલ આવે છે. આયોજન એ ઇંધાકીય એકમનું મગજ છે જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર એ ઇંધાકીય એકમનું શારીરિક માળખું છે.

**c) કર્મચારી વ્યવસ્થા : (Staffing)**

ડૉ. જ્યોર્જ ટેરી જણાવે છે કે, “કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ સંતોષકારક અને સંતુષ્ટ દળ ઉભું કરવાનો, જાળવી રાખવાનો અને વિકાસાવવનો છે.” જ્યાં જ્યાં પ્રવૃત્તિ હોય ત્યાં ત્યાં કર્મચારી હોય. સંચાલકોએ જે સિદ્ધ કરવાનું છે તે કાર્ય કર્મચારીઓ દ્વારા જ સિદ્ધ થઈ શકે છે. કુશળ કર્મચારી સંચાલન કાર્યને સફળ બનાવે છે. યોગ્ય સ્થળે, યોગ્ય સમયે, યોગ્ય વ્યક્તિની, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી, ફેરબદલી અને ઇંધાકીય એકમમાં તેમને જાળવી રાખવાના કાર્યને કર્મચારી વ્યવસ્થા કહેવામાં આવે છે. આધુનિક સમયમાં માનવવૃક્તિ આયોજન, માનવ સાધન વિકાસ, કામગીરી મૂલ્યાંકન, કારકીર્દી આયોજન વગેરેનો સમાવેશ પણ કર્મચારી વ્યવસ્થામાં કરવામાં આવે છે. સંતોષ પામેલ કર્મચારી એ એકમ માટે એક મિલકત સમાન છે એમ માનવામાં આવે છે.

**d) દોરવણી અને માર્ગદર્શન : (Directing)**

એકમમાં રહેલ કર્મચારીઓને ઘ્યેય પ્રાપ્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવું એટલે દોરવણી, ઘ્યેયોનો નિર્ણય કરનાર અને ઘ્યેય પ્રાપ્ત કરનાર એ બંને અલગ અલગ હોય છે. આ કારણથી સંચાલકોએ જે ભૂમિકા અને ખ્યાલો હેઠળ ઘ્યેયની રચના કરી હોય તે અંગેની રજૂઆત, દોરવણી અને માર્ગદર્શન ઘ્યેયનો અમલ કરનાર વ્યક્તિને પૂરો પાડવો જરૂરી છે. દોરવણી એટલે કર્મચારીઓ પર દેખરેખ રાખવી, તેમના પ્રશ્નો અને મૂઝવણો જાણવા તથા સમજવા અને તેમના ઉકેલ માટે જરૂરી માર્ગદર્શન આપવું. સંચાલકે માત્ર સંચાલક તરીકે જ નહીં પરંતુ એક નેતા તરીકે વર્તીને હાથ નીચેના કર્મચારીઓને અસરકારક નેતૃત્વ પુરું પાડીને તેમને પ્રોત્સાહિત પણ કરવાના હોય છે. દોરવણી વગર સંચાલનના અન્ય કાર્યો નિરર્થક છે. દોરવણી એ સંચાલનની દરેક સપાટીએ ચાલતી સતત પ્રવૃત્તિ છે.

**e) સંકલન : (Co-ordinating)**

સંચાલન પ્રવૃત્તિમાં એકમના ચોક્કસ ઘ્યેયની સિદ્ધિ માટે એકમના અલગ અલગ વિભાગો અને કર્મચારીઓ અલગ અલગ કાર્યો કરતા હોય છે. આ માટે વિવિધ પ્રકારના સાધનો પણ કામે લગાડતા હોય છે. એકમના મુખ્ય ઘ્યેયોનું વિભાગીય ઘ્યેયો સ્વરૂપે વિભાજન થતું હોય છે. પરંતુ આ વિભાગો, શાખાઓ અને કર્મચારીઓની કામ કરવાની ઝડપ, રીત, કાર્યદક્ષતા વગેરેમાં અમુક ભેદ રહેવાના જ. આ ભેદ જેટલા બને તેટલા ઓછા થાય અને વ્યવસ્થાતંત્રના બધા અંગો, કાર્યો, જૂથો અને વ્યક્તિઓ વચ્ચે સુમેળ અને સંવાદિતા સઘાય અને વિસંવાદિતાને કારણે કાર્યમાં સંઘર્ષ અને રૂકાવટ ના આવે એ સંચાલકે જોવાનું હોય છે. સંચાલકના આવા કાર્યને સંકલન કહેવામાં આવે છે. સંકલનના કારણે એક જ કાર્ય બે વ્યક્તિ કરે તો કોઈ કાર્ય સંપૂર્ણપણે રહી જાય એવું બનવાના સંજોગો ઓછા રહે છે. પ્રયત્નો, સાધનો અને શક્તિનો બગાડ થતો અટકે છે, જુદા જુદા કર્મચારીઓની કાર્યશક્તિ વચ્ચે સમતુલા જાળવી શકાય છે. આ બધા કારણોને લીધે સંકલનને સંચાલનના આત્મા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

**f) માહિતી પ્રેષણ : (Reporting)**

સંચાલનને કાર્યક્ષમ બનાવવું હોય તો આયોજન પ્રમાણે બધી પ્રક્રિયાઓ ચાલે છે કે નહિ, આપેલી સૂચનાઓ મુજબ કાર્યો થાય છે કે નહિ અને કેટલી પ્રગતિ સાધી શકાય છે વગેરે બાબતોને લગતી માહિતી ઉપરી અધિકારીઓને મોકલી આપવી જોઈએ. આ માટે મદદનીશો દ્વારા થતાં કાર્યોથી ઉપરી

અધિકારીઓને માહિતગાર કરવા, જે માહિતી નિયમિત રીતે પૂરી પાડવામાં આવે છે તેને માહિતીપ્રેષણ કહે છે. માહિતીપ્રેષણમાં માહિતીનો પ્રવાહ સંચાલનની નીચલી સપાટીથી ઉપલી સપાટી તરફનો હોય છે. એટલે કે દરરોજ, અઠવાડીક, પખવાડીક કે મહિનાના અંતે કાર્ય થતું રહે છે. આ અંગેની માહિતી રોજબરોજ (Routine) પ્રકારના અહેવાલો અને જરૂર જણાતાં વિશિષ્ટ પ્રકારના અહેવાલોના સ્વરૂપમાં મંગાવી શકાય છે.

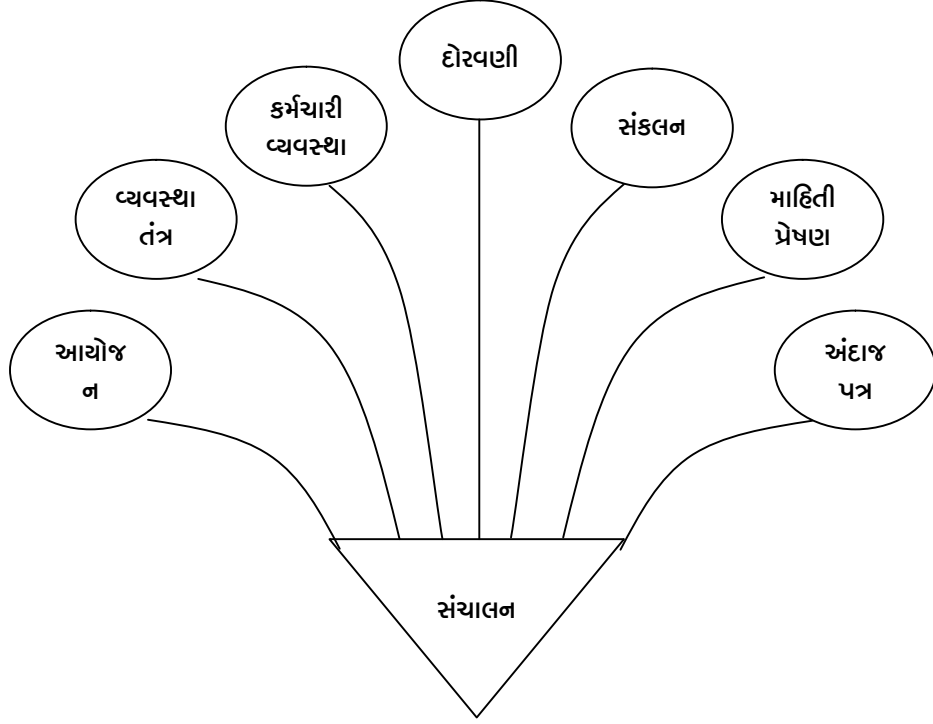
**g) અંદાજપત્ર : (Budgeting)**

અંદાજપત્ર એટલે નિશ્ચિત ભાવિ સમયગાળા દરમિયાન હાથ ધરવાની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓની આંકડા સ્વરૂપે કરવામાં આવતી રજૂઆત. અંદાજપત્ર એ કોઈ ચોકકસ સમયગાળા (સામાન્ય રીતે વાર્ષિક) માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત. આવક, ખર્ચ, ઉત્પાદનના લક્ષ્યાંકો, વેચાણ, નફો વગેરે. આવા અંદાજપત્રો નાણાકીય એકમો કે ભૌતિક એકમોમાં તૈયાર કરવામાં આવે છે. જુદા જુદા સમયે અંદાજપત્રના આંકડા રજૂ કરવા જરૂરી છે, તેના ધિના અંદાજપત્રની પ્રક્રિયા અર્થહિન છે. અંદાજપત્રની મદદથી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ પણ રાખી શકાય છે. અંદાજપત્રને ઓજાર તરીકે ઉપયોગ થાય છે. અંદાજપત્રનું ઘડતર કરવું એ પણ એક સંચાલકીય કાર્ય છે.

લ્યુથર ગ્યુલિકના વર્ગીકરણ પ્રમાણે અંકુશનો સમાવેશ સીધી રીતે સંચાલનના કાર્યોમાં થતો નથી. પરંતુ અંકુશ પણ સંચાલનનું એક મહત્વનું કાર્ય છે.

**h) અંકુશ : (Controlling)**

અંકુશને સંચાલન પ્રક્રિયાના છેલ્લા કાર્ય તરીકે ગણવામાં આવે છે. આમ છતાં, તે આયોજન સાથે એટલી હદે સંકળાયેલું છે કે તે બંનેને એકબીજાના પૂરક તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. પ્રયત્નો, પરિણામ, સાધનો અને હેતુઓ વચ્ચે સંકલન અને સંતુલન કરવાનું કાર્ય એટલે અંકુશ. નક્કી કરેલા ઘ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે એકમની પ્રવૃત્તિઓ આયોજન કર્યા મુજબ થાય છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય એટલે અંકુશ. આયોજન નક્કી કરેલા હેતુઓ સુધી પહોંચવાનો માર્ગ નક્કી કરે છે. જ્યારે, અંકુશ એના માર્ગ ઉપર પહોંચવાની ખાતરી આપે છે. અંકુશ કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરે છે, વાસ્તવિક પરિસ્થિતિ અંગેની માહિતી એકત્રીત કરીને તેનું સતત મૂલ્યાંકન કરે છે અને નક્કી રહેલ ઘ્યેયથી (ધોરણોથી) વિચલીત થતા હોય તો તેના કારણો શોધી કાઢીને સુધારાલક્ષી પગલા ભરે છે. જેનાથી દરેક કાર્ય નિર્ધારિત સમયે પૂરા થઈ શકે. અંકુશ વગર સંચાલનનું કોઈ પણ કાર્ય અસરકારક થઈ શકતું નથી.



લ્યુથર ગ્યુલીકનું વર્ગીકરણ

## 6) સંચાલનનું મહત્વ : (Significance of Management)

આધુનિક યુગમાં સંચાલન ખૂબ જ મહત્વ ધરાવે છે. શ્રેષ્ઠતમ સંચાલન માનવ સમાજને હંમેશા લાભદાયી પૂરવાર થાય છે. સંચાલન ફક્ત ધંધાકીય એકમોમાં જ આવશ્યક છે એવું નથી. સંચાલન સામાજિક, ધાર્મિક કે અન્ય પ્રકારની સંસ્થાઓમાં પણ જરૂરી છે. સંચાલન એકમોની દરેક સપાટીઓએ જરૂરી છે. જેટલી જરૂરીયાત સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ છે, એટલી જ જરૂરીયાત નીચલી સપાટીએ પણ છે. કોઈપણ ક્ષેત્રમાં પ્રવૃત્તિઓની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર તેના અસરકારક સંચાલન ઉપર રહેલો છે. સંચાલનનું મહત્વ નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય.

### A. જૂથ લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ :

સંચાલન યોગ્ય આયોજન અને નિયંત્રણ દ્વારા ઈચ્છિત હેતુઓને પ્રાપ્ત કરવા માટે એકમોને સક્ષમ કરે છે. સંચાલન શું કરવું જોઈએ અને કેવી રીતે કરવું જોઈએ તે નક્કી કરે છે. તે એકમોના સાધનોને ધ્યાનમાં રાખીને લાંબા ગાળાના અને ટૂંકા ગાળાના ધ્યેય નક્કી કરે છે. સંચાલન હુકમ અને સંકલન જાળવી રાખે છે. કારણ કે, તેના વગર અરાજકતા ફેલાઈ જશે. સુવ્યવસ્થિત દોરવણી અને અંકુશ દ્વારા સંચાલન વ્યવસ્થાતંત્રની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ ઉપર દેખરેખ રાખે છે. આમ, સંચાલન એ જૂથ લક્ષ્યાંક પ્રાપ્તિ માટે જરૂરી છે.

### B. સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ :

માલસામન, ચંત્રો અને નાણાં ઉત્પાદનના ભૌતિક પરિબલો છે. આ સાધનોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા અને પ્રેરણા ઉપર આધારિત છે. સંચાલન તાલીમ, દેખરેખ, પ્રેરણાદાયી નેતૃત્વ દ્વારા કર્મચારીઓને કાર્યક્ષમ બનાવે છે.

સંચાલન કર્મચારીઓને શું કરવું અને કેવી રીતે કાર્ય કરવું તેની સમજ પૂરી પાડે છે. મેનેજર કર્મચારીઓ વચ્ચે અંદર અંદર સભાનતા લાવે છે. આનાથી, દરેક કર્મચારી પોતાના શ્રેષ્ઠ પ્રયત્નો આપી સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે.

#### C. આર્થિક વિકાસ :

સફળ સંચાલનના કારણે દેશના આર્થિક વિકાસમાં વધારો થાય છે. દેશમાં પ્રાપ્ત આર્થિક સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શ્રેષ્ઠતમ સંચાલનથી જ લઈ શકાય છે. પ્રો. કોલીન જલાવે છે કે, અલ્પવિકસીત દેશોનો ઓછો આર્થિક વિકાસ મૂડીની તંગીને કારણે નહિ પરંતુ સફળ સંચાલકોની અછતને લીધે થાય છે. આમ, વિકસીત દેશો માટે સંચાલનનું મહત્વ ખૂબ જ છે.

#### D. રોજગારીની તકોમાં વધારો :

જો દેશમાં સંચાલન કાર્યદક્ષ હોય તો કંપની સ્વરૂપનો વિકાસ થાય છે. અન્ય ધંધાકીય સ્વરૂપોનો પણ પૂરતા પ્રમાણમાં વિકાસ થાય છે. આ બધા જ ધંધાકીય સ્વરૂપોના વિકાસથી દેશમાં રોજગારીની વધુ તકો ઉભી થાય છે. આથી વિપરીત, જો અસરકારક સંચાલન ના હોય તો ઘણા બધા ધંધાકીય એકમો બંધ પડે છે, જેના કારણે બેરોજગારીમાં વધારો થાય છે.

#### E. દરેક ક્ષેત્રમાં ઉપયોગી :

સંચાલન ફક્ત ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓમાં જ ઉપયોગી છે એવું નથી. પરંતુ સંચાલન બિનધંધાકીય જેવી કે રાજકીય, સામાજિક, ધાર્મિક, સંરક્ષણ, રમત ગમતમાં પણ એટલું જ ઉપયોગી છે. આ તમામ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓમાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, અંકુશ વગેરે સંચાલન કાર્યો કરવા પડે છે.

#### F. માનવ સંસ્કૃતિના વિકાસમાં ફાળો :

સંચાલનનો માનવ સંસ્કૃતિના વિકાસમાં પણ મહત્વનો ફાળો રહેલો છે. ભટકતા, રખડું અને જંગલમાંથી પશુપાલન, ખેતી, ખેતમાંથી ઉદ્યોગ અને ઉદ્યોગમાંથી આજના આધુનિક યુગમાં આપણને પ્રવેશ સમૂહ પ્રયત્નોને અને સમૂહ પ્રયત્નોની અસરકારકતા સંચાલનને આભારી છે.

#### G. નફામાં વૃદ્ધિ :

સામાન્ય રીતે દરેક ધંધાકીય એકમોનો મુખ્ય હેતુ એ નફાનો રહેલો હોય છે. કાર્યક્ષમ અને કુશળ સંચાલકો પોતાની સૂઝ બુઝથી અને આવક દ્વારા પ્રાપ્ત ભૌતિક સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને વધુમાં વધુ નફો મેળવી શકે છે. આથી જ કહ્યું છે કે નફો જ ધંધાની કાર્યક્ષમતા અને સફળતાનો માપદંડ છે.

### 7) સંચાલનીય ભૂમિકા : (Managerial Role)

આધુનિક સંચાલનમાં માનવ તત્વોને વધુ મહત્વ આપવામાં આવેલ છે. આનું કારણ એ છે કે માનવ દ્વારા બિનમાનવીય સાધનો જેવાં કે માલસામગ્રી, ચંત્રો, નાણાં વગેરેનું સંચાલન કરવામાં આવે છે.

ડૉ. હેન્રી મિન્ટ્સબર્ગ (Dr. Henry Mintzberg) “સંચાલકો દ્વારા વિવિધ પ્રકારની ભજવાતી ભૂમિકાઓ ભજવવામાં આવે છે.” તેનો સંશોધન અભ્યાસ કર્યો. તેમના અભ્યાસ મુજબ સંચાલકોની કુલ ૧૦ પ્રકારની વિવિધ ભૂમિકાઓને મુખ્યત્વે નીચે પ્રમાણે ૩ ભાગમાં વર્ગીકરણ કરવામાં આવે છે.

#### A) આંતરમાનવ સંબંધી ભૂમિકા : (Interpersonal Role)

કોઈપણ વ્યવસ્થાતંત્રમાં માનવ દ્વારા બિનમાનવીય સાધનો જેવા કે માલસામગ્રી, ચંત્રો, નાણાં વગેરેનું સંચાલન કરવામાં આવે છે. સંચાલક નીચે પ્રમાણેની ભૂમિકાઓને કારણે તેમની મુખ્ય ભૂમિકા એકમની અંદર અને બહારના અન્ય લોકો સાથેના સંપર્ક અને વ્યવહાર સાથે સંબંધિત છે.

### 1) વિભાગીય વડાની ભૂમિકા : (Figurehead)

ઘંઘાકીય એકમનું સ્વરૂપ નાનું હોય કે મોટું, સંચાલનીય ભૂમિકાના આ સ્વરૂપમાં સંચાલક એકમના પ્રથમ વ્યક્તિ તરીકે બાહ્ય સંપર્ક માટેનું કેન્દ્ર બની રહે છે. વિભાગીય વડા તરીકે સંચાલક પોતાની ટીમનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. સંચાલક એકમના બાહ્ય પક્ષકારો સાથે એકમના પ્રતિનિધિ તરીકે પોતે અથવા પોતાના પ્રતિનિધિ દ્વારા સંપર્ક કરે છે. આ પ્રકારની ભૂમિકામાં કંપની વતી કંપનીના દસ્તાવેજો ઉપર સહી કરવી, સામાજિક પ્રસંગોમાં હાજરી આપવી, કંપનીની મીટીંગોમાં હાજર રહેવું, કંપની કર્મચારીઓ સાથેના સામાજિક સંબંધો જાળવવા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

### 2) નેતાગીરીની ભૂમિકા : (Leadership Role)

નેતાગીરીની ભૂમિકામાં સંચાલક પોતે પોતાના કર્મચારીઓને દોરવણી, પ્રેરણા, માર્ગદર્શન આપી કામ કરવા માટે એક હકારાત્મક વાતાવરણ ઉભું કરે છે. સંચાલક પોતાના મદદનીશોને યોગ્ય નેતાગીરી પૂરી પાડીને તેઓની કાર્યક્ષમતામાં પરિવર્તન લાવવા માટે પ્રયત્ન કરે છે. આ પ્રકારની ભૂમિકામાં જવાબદારીની સોંપણી કરવી, માર્ગદર્શન આપવું, સહકાર આપવો, સૂચનાઓ આપવી, અંકુશ જાળવવો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

### 3) સંયોજક તરીકેની ભૂમિકા : (Liasion Role)

સંયોજક તરીકેની ભૂમિકામાં સામાન્ય રીતે મધ્ય કક્ષાના સંચાલકો આ પ્રકારની ભૂમિકા ભજવતા હોય છે. સંચાલક ઉચ્ચ સપાટી અને નિમ્ન સપાટી વચ્ચે સેતુ પુરો પાડે છે. તેઓ બંને વચ્ચેની મધ્ય કડી તરીકેની ભૂમિકા ભજવે છે. ઉપરી અધિકારીઓ દ્વારા તૈયાર થયેલા હેતુઓ, બજેટ, હુકમો, સૂચનાઓ નીચેની સપાટી સુધી પહોંચાડવાનું કાર્ય તેમજ નીચેની સપાટીએ પૂર્ણ કરેલા કાર્યની વિગતો ઉપરી અધિકારીઓને પહોંચાડવાનું કાર્ય તેમનું છે. આ સાથે તેઓ બહારના લોકો સાથે પણ સંયોજક તરીકેની ભૂમિકા ભજવવામાં મદદરૂપ થાય છે.

## B) માહિતી સંબંધી ભૂમિકા : (Informational Role)

માહિતીનું સર્જન અને તેની આપ-લે કરવી એ સંચાલનનું અતિ મહત્વનું કાર્ય છે. ઘંઘાકીય પર્યાવરણમાં અસંખ્ય પ્રકારની કાચી માહિતી ફરતી હોય છે. આ માહિતીને જરૂરીયાત પ્રમાણે એકત્રીત કરી, તેનું વિશ્લેષણ કરી તેને સાર રૂપે તૈયાર કરવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ તેનો ઉપયોગ સંચાલકીય નિર્ણયોની ઉત્કૃષ્ટતા વધારવામાં માટે કરવામાં આવે છે.

### 1) માહિતી સંપાદન કરી રજૂ કરનાર : (Monitors Role)

ઉપરોક્ત ભૂમિકામાં સંચાલક વ્યવસ્થાતંત્રમાં એકમના સંચાલનને સંબંધી માહિતી આંતરીક તથા બાહ્ય વાતાવરણમાંથી એકત્રીત કરે છે. આમ એકત્રીત કરેલ માહિતી જે તે અધિકારીને પૂરી પડાય ત્યારે જ માહિતી સર્જનનો ઉદ્દેશ પાર પડે છે. આ બધી માહિતીની ગોઠવણી, વિશ્લેષણ અને મૂલ્યાંકન માટે સંચાલક જવાબદાર છે જેથી તે સમસ્યાઓ અને તકોને સરળતાથી ઓળખી શકે અને સમય અનુસાર તેમાં ફેરફાર કરી સંચાલકની આ ભૂમિકામાં, કયા પ્રકારની માહિતી એકત્રીત કરવી, માહિતીનું માળખું કેવું રાખવું, કેટલા સમયે માહિતી મોકલવી, માહિતી કોણ મોકલશે, માહિતી કોને મોકલવાની વગેરે જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

### 2) માહિતીનું વિતરણ કરનાર : (Disseminator's Role)

કોઈપણ એકમમાં યોગ્ય નિર્ણયો લેવા માટે વિવિધ પ્રકારની માહિતીના સર્જન અને આપ-લેની જરૂરીયાત ઉભી થાય છે. સામાન્ય રીતે, સતત પરિવર્તન પામતા પર્યાવરણને ધ્યાનમાં રાખીને

નિર્ણય લેવાના હોય ત્યારે એકમની વ્યૂહરચનાઓ અને નીતિઓમાં ઉચ્ચ સંચાલનને ફેરફાર કરવા પડે છે. અને આ ફેરફારની જાણ મધ્ય તથા નીચલી સપાટીને કરવી પડે છે. તદ્ઉપરાંત બાહ્ય પર્યાવરણના ફેરફારની અસર એકમ ઉપર કઈ રીતે થશે, તેની જાણ પણ કરવી પડશે. આમ, માહિતી વિતરણની ભૂમિકામાં સંચાલકો આંતરીક તથા બાહ્ય પર્યાવરણમાંથી એકત્રીત કરેલી માહિતી તેમના મદદનીશોને પહોંચાડવાનું કાર્ય કરે છે.

### 3) બાહ્ય પક્ષકારો સાથે વ્યક્તવ્ય : (Spokesman's Role)

સંચાલકો કોઈપણ એકમનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે અને એકમ વતી બોલે છે. આ ભૂમિકામાં, સંચાલકો એકમ તેમજ તેને લગતી માહિતી બહારના લોકોને આપે છે. તેમની સાથે જરૂરી વ્યાપારિક સંબંધો સ્થાપે છે. બાહ્ય લોકો સાથે માહિતીનું પ્રદાન કરતી વખતે તે એકમના પ્રવક્તા તરીકેનું કામ કરે છે. જેમાં માલ પુરો પાડનાર (Suppliers) સાથે વાટાઘાટો કરવી, સંગઠનના જૂથ સાથે વાત કરવી, પ્રચાર માધ્યમ સાથે મળવું વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

## C) નિર્ણાયકની ભૂમિકા : (Decisional Role)

કોઈપણ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલકની વિવિધ ભૂમિકાઓમાંથી નિર્ણાયક તરીકેની ભૂમિકા સૌથી વધારે પ્રાધાન્ય ધરાવે છે. સામાન્ય રીતે, સંચાલકો તેમનો વધારે પડતો સમય નિર્ણય લેવામાં ખર્ચતા હોય છે. આજે એક પરિસ્થિતિમાં લીધેલો શ્રેષ્ઠ નિર્ણય કાલની બદલાયેલી પરિસ્થિતિમાં શ્રેષ્ઠ પુસ્તકાર ન પણ થાય.

### 1) ઉદ્યોગ સાહસિકની ભૂમિકા : (Entrepreneurial Role)

કોઈપણ ધંધામાં નિર્ણય લેનાર સંચાલક બે પ્રકારની માનસિક સ્થિતિ ધારણ કરે છે. (૧) પહેલ કરનાર (Initiator) અને (૨) અનુસરણ કરનાર, આમાંથી સંચાલકોએ ઉદ્યોગીક એકમના સ્થાપકો એટલે કે પ્રમોટર્સ જેવી પહેલ કરના તરીકેની ભૂમિકા અદા કરવી પડે છે. ધંધામાં સતત ઉદ્ભવતી તકોને સંચાલકોએ જોખમ ખેડીને પહેલવૃત્તિ દાખવીને તે પ્રવૃત્તિઓમાં ઝંપલાવવાનું હોય છે. આમ, સંચાલક પોતે એક કર્મચારી હોવા છતાં પણ એક ઉદ્યોગ સાહસિક તરીકેની ભૂમિકા ભજવીને એકમના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

### 2) વિવાદનો નિકાલ કરનારની ભૂમિકા : (Role of Disturbance Handler)

ધંધામાં અવાર નવાર નવનવી મુશ્કેલીઓ આવતી હોય છે. સંચાલકે આ મુશ્કેલીઓમાંથી કેવી સફળ રીતે બહાર નીકળવું એ માટેની ભૂમિકા અદા કરવી પડે છે. સંચાલકોએ ઘણીવાર ના વિચારી હોય તેવી પરિસ્થિતિનો સામનો કરવો પડે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં તેઓએ તુરંત નિર્ણય લઈ, આવેલ મુશ્કેલીઓનું સમાધાન કરવાનું હોય છે. આવી મુશ્કેલીઓ આંતરીક પણ હોઈ શકે તથા બાહ્ય વાતાવરણની પણ હોઈ શકે છે.

### 3) સાધનોની વહેંચણી કરનારની ભૂમિકા : (Role of Allocator of Resources)

કોઈપણ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિમાં મુખ્યત્વે ચાર પ્રકારના સાધનોની જરૂર પડતી હોય છે. માનવ, માલસામગ્રી, યંત્રો અને નાણાં. આ બધા જ સાધનો બે પ્રકારના લક્ષણો ધરાવે છે. (૧) મર્યાદિત સાધનોની ઉપલબ્ધિ અને (૨) સાધનોનો વૈકલ્પિક ઉપયોગ. સંચાલકોની આ ભૂમિકામાં, એકમના ધ્યેયો તથા ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે મર્યાદિત સાધનોની ખૂબ જ અસરકારક રીતે વહેંચણી કરવાની હોય છે. સાધનોની વહેંચણી કરતી વખતે તેઓ વ્યાપક દૃષ્ટિકોણ અપનાવી એકમના લાંબા ગાળાનું હિત જોતા હોય છે. સંચાલકોએ નાણાં, કર્મચારી, માલસામગ્રી, યંત્રો વગેરે સાધનોની વહેંચણી કરવાની હોય છે.



#### 4) વાટાઘાટો કરનારની ભૂમિકા : (Role as Negotiator)

કોઈપણ ઘંઘાકીય એકમમાં આર્થિક વ્યવહારો દ્વારા જ ઘંઘાકીય પ્રવૃત્તિનું સંચાલન થતું હોય છે. સામાન્ય રીતે, આવા વ્યવહારો કરાર દ્વારા થતા હોય છે. સંચાલકોએ આવા કરારો કરતી વખતે તથા રોજબરોજની ઘણી બધી પરિસ્થિતિઓમાં વાટાઘાટો કરવી પડે છે. સંચાલકોને આ વાટાઘાટો કરવા માટે એકમના પ્રતિનિધિ તરીકે સત્તા આપવામાં આવેલ હોય છે. આ વાટાઘાટો એકમની અંદર તથા એકમની બહાર પણ કરવી પડે છે. વાટાઘાટો કરતી વખતે સંચાલકો એકમના હિતનું પ્રથમ ધ્યાન રાખે છે.

#### 9) સંચાલનીય કૌશલ્ય : (Managerial Skills)

અલગ અલગ પરિસ્થિતિમાં તેમજ સંચાલનની વિવિધ સપાટીએ સંચાલક પાસે વિવિધ પ્રકારના સંચાલનીય કૌશલ્ય હોવા જોઈએ. સંચાલનની પ્રવૃત્તિમાં સંચાલકો માનવીય સાધનો અને બિનમાનવીય સાધનોનો અસરકાર રીતે ઉપયોગ કરીને એકમના ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવાના પ્રયત્નો કરવાના હોય છે. સામાન્ય રીતે, માનવની અંદર અમુક કૌશલ્ય તો જન્મજાત જ હોય છે. જ્યારે અમુક કૌશલ્ય એ બહારથી મેળવી શકે છે. સંચાલનની સપાટી મુજબ જુદા જુદા કૌશલ્યની જરૂરીયાત બદલાય છે.

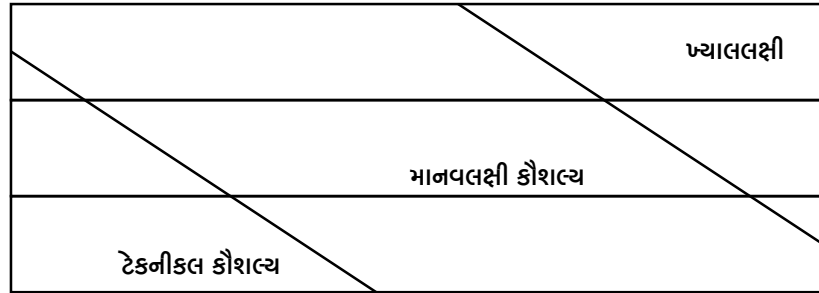
રોબર્ટ કાન્ઝે નીચેના ત્રણ પ્રકારના સંચાલનીય કૌશલ્યની વાત કરી છે.

- 1) ટેકનીકલ કૌશલ્ય (Technical Skills)
- 2) માનવીય કૌશલ્ય (Human Skills)
- 3) ખ્યાલલક્ષી કૌશલ્ય (Conceptual Skills)

વ્યવસ્થાતંત્રની

સપાટી

ઉચ્ચ  
કૌશલ્ય  
↓  
મધ્યમ  
↓  
તળ



વિવિધ સપાટીએ જરૂરી કૌશલ્ય દર્શાવતી આકૃતિ

#### 1) તકનીકી કૌશલ્ય (Technical Skills) :

જે કૌશલ્ય શિક્ષણ, તાલીમ અને અનુભવ દ્વારા મેળવી શકાય અને જે કોઈ ખાસ ક્ષેત્રમાં નિપૂર્ણતા દર્શાવે તેને તકનીકી કૌશલ્ય કહેવામાં આવે છે. ટેકનીકલ કૌશલ્યને ટેકનોલોજી સાથે સંબંધ છે. તકનીકી કૌશલ્યમાં એન્જિનિયરીંગ કૌશલ્ય ઉપરાંત માનસિક કૌશલ્ય ઉપર પણ આધારિત છે. આજના આ વિશિષ્ટીકરણના યુગમાં સૌથી વધુ આવશ્યકતા તકનીકી કૌશલ્યની

છે. સંચાલકો જ્યારે એકમનાં માનવીય તથા બિનમાનવીય સાધનોનો ઉપયોગ કરીને એકમના ધ્યેયને પ્રાપ્ત કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે, ત્યારે આ પ્રકારના તકનીકી કૌશલ્યથી તેઓ શ્રેષ્ઠતમ પરિણામ મેળવી શકે છે. આધુનિક યુગમાં જે પણ અદ્ભૂત પ્રગતિ થઈ છે તેમાંથી મોટાભાગની પ્રગતિ તકનીકી કૌશલ્યના કારણે શક્ય બની છે. આમ છતાં, વ્યવસ્થાતંત્રમાં તકનીકી કૌશલ્યનું સૌથી વધુ મહત્વ નીચલી સપાટી પર છે. જેમ જેમ સંચાલનની સપાટીમાં ઉંચે ઉંચે જઈએ છીએ તેમ તેમ તકનીકી કૌશલ્યની જરૂરીયાત ક્રમશઃ ઘટતી જાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સપાટીએ તો તકનીકી કૌશલ્યની જરૂરીયાત ખૂબ જ ઓછી હોય છે.

## 2) માનવીય કૌશલ્ય (Human Skills) :

વ્યવસ્થાતંત્રની દરેક સપાટીએ કામ કરતા સંચાલકે માનવી સાથે કામ લેવાનું હોય છે. આથી, સંચાલકમાં માનવી પાસેથી કામ લેવાની આવડત હોવી જરૂરી છે. રોબર્ટ કાલ્ઝના મુજબ “માનવીય કૌશલ્ય એટલે કે વહીવટકાર્યની એવી આવડત કે જેથી તે એક જૂથના સભ્ય તરીકે અસરકારક રીતે કામ કરી શકે અને જૂથનો નેતા છે તેમાં તે સહકારભર્યો પ્રયત્નો વિકસાવી શકે. તકનીકી કૌશલ્ય મૂળભૂત રીતે વસ્તુઓ સાથે કામ લેવા સંબંધ ધરાવે છે, તે જ પ્રમાણે માનવીય કૌશલ્ય મૂળભૂત રીતે લોકો સાથે કામ લેવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.” માનવીય કૌશલ્ય સંચાલનની એ વાત પર ભાર મૂકે છે કે એકમના કર્મચારીઓ વચ્ચેનો વ્યવહાર સ્પર્ધાત્મક ના હોતા સહકારમય અને સંકલિત બને. માનવીય કૌશલ્ય કોઈ એક ચોક્કસ પ્રસંગ કે સમય પૂરતું મર્યાદિત નથી પરંતુ તેનો ઉપયોગ સતત કરવાનો હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્રની દરેક સપાટીએ માનવીય કૌશલ્યની જરૂરીયાત સપ્રમાણ રહેલી છે, કારણ કે વ્યવસ્થાતંત્રની દરેક સપાટીએ સંચાલકોએ અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાનું હોય છે. આમ, સંચાલકનું માનવીય કૌશલ્ય એકમના સફળ સંચાલન માટેનું ચાવીરૂપ પરિબલ છે.

## 3) ખ્યાલલક્ષી કૌશલ્ય : (Conceptual Skills)

ખ્યાલલક્ષી કૌશલ્ય એટલે ધંધાકીય એકમને સમગ્રપણે અર્જંડ વ્યવસ્થા તરીકે જોવાની અને સમજવાની આવડત. આ કૌશલ્યમાં સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રમાં જુદા જુદા કાર્યો એકબીજા ઉપર કઈ રીતે આધારિત છે, કઈ રીતે એકમના એક વિભાગમાં થતો ફેરફાર બીજા વિભાગને અસર કરે છે વગેરે સમજવાની શક્તિનો સમાવેશ થાય છે. તદ્ઉપરાંત, ધંધાકીય એકમનો સમગ્ર ઉદ્યોગ સાથેનો સંબંધ, સમાજ સાથેનો સંબંધ તથા રાષ્ટ્રીય, સામાજિક અને આર્થિક પરિબલોને સમજવાની શક્તિનો પણ તેમાં સમાવેશ થાય છે. આ સંબંધો ઓળખીને તેમાં રહેલા મહત્વના પરિબલોનો અભ્યાસ કરી સમગ્ર એકમનું હિત જળવાય અને એકમની પ્રગતિ થાય એવા પગલાં સંચાલકે ભરવાના હોય છે. ખ્યાલલક્ષી કૌશલ્યની જરૂરીયાત સૌથી વધારે ઉચ્ચ સપાટીએ હોય છે. આમ છતાં, મધ્યમ તેમજ નીચલી સપાટીના સંચાલકોમાં પણ આ કૌશલ્ય હોવું જરૂરી છે.

વ્યવસ્થાતંત્રની દરેક સપાટી એટલે કે ઉચ્ચ, મધ્યમ અને નીચલી સપાટીએ ઉપરોક્ત દર્શાવેલ ત્રણ ત્રણ પ્રકારના સંચાલનીય કૌશલ્યની જરૂર પડે છે. એ વાત અલગ છે કે તેમની માત્રામાં દરેક સપાટીએ ફેરફાર જોવા મળે છે. ઉચ્ચ સપાટીએ સૌથી વધારે ખ્યાલલક્ષી કૌશલ્ય વધારે મહત્વનું છે, જ્યારે નીચલી સપાટીએ ટેકનીકલ કૌશલ્યનું મહત્વ વધી જાય છે. જ્યારે માનવીય કૌશલ્યની જરૂરીયાત વ્યવસ્થાતંત્રની દરેક સપાટીએ જોવા મળે છે.

ઉપર દર્શાવેલ મહત્વના ત્રણ કૌશલ્ય ઉપરાંત આધુનિક યુગમાં નીચેનું કૌશલ્ય પણ સંચાલકમાં હોવું જરૂરી છે.

#### 4) નિદાન કૌશલ્ય : (Diagnostic Skills)

સંચાલનનું કાર્ય ખૂબ જ જટિલ છે. બાહ્ય પર્યાવરણ સતત પરિવર્તન પામે છે અને તેની અસર એકમ ઉપર થાય છે. વળી, આંતરિક પર્યાવરણના ફેરફારોનું બાહ્ય પર્યાવરણ સાથે કઈ રીતે સંકલન કરી શકાય અને બાહ્ય પર્યાવરણથી ઉદ્ભવેલી પ્રતિકૂળ અસરો કઈ રીતે નીવારી શકાય અથવા મર્યાદિત કરી શકાય વગેરે પરિસ્થિતિઓ સંચાલકો પાસે નિદાન કૌશલ્ય માંગે છે. સંચાલનમાં તેને ‘સ્વોટ વિશ્લેષણ (SWOT Analysis)’ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું વિશ્લેષણ સંચાલનની સર્વોચ્ચ સપાટી માટે મહત્વનું બને છે. નિદાન કૌશલ્ય એ કોઈપણ પરિસ્થિતિને સફળ રીતે પાર પાડવાની ક્ષમતા બતાવે છે. નિદાન કૌશલ્ય એ નિર્ણય ઘડતર કૌશલ્ય જેવું જ લાગે છે પરંતુ નિર્ણય લેવાની આવડત એટલે જ કૌશલ. નિદાન કૌશલમાં પ્રથમ સમસ્યાની તપાસ કરવાની અને ત્યારબાદ તે સમસ્યાનો સફળ રીતે ઉકેલ કઈ રીતે લાવવો તેનો સમાવેશ થાય છે.

#### સ્વાધ્યાયના પ્રશ્નો

A. નીચેના પ્રશ્નોના મુદાસર જવાબ લખો.

1. સંચાલનનો અર્થ અને વ્યાખ્યા સમજાવી તેના હેતુઓની ચર્ચા કરો.
2. સંચાલનનો ખ્યાલ સમજાવી તેનું મહત્વ સમજાવો.
3. સંચાલનના વિવિધ કાર્યો જણાવો.

B. ટૂંકનોંધ લખો.

1. સંચાલનના લક્ષણો.
2. સંચાલનની ભૂમિકા
3. સંચાલનનીય કૌશલ્યો
4. POSDCORB

## UNIT – 2 PLANNING AND DECISION MAKING

### પ્રકરણ - ૨ આયોજન અને નિર્ણય ઘડતર

#### વિષયવસ્તુ

#### આયોજન

1. પ્રસ્તાવના
2. અર્થ અને વ્યાખ્યા
3. આયોજનનાં લક્ષણો
4. આયોજનનું મહત્વ
5. આયોજનની પ્રક્રિયા
6. આયોજનના ઘટકો

#### નિર્ણય ઘડતર

1. પ્રસ્તાવના
2. અર્થ અને લક્ષણો
3. નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયા
4. નિર્ણય ઘડતરના પ્રકારો

#### આયોજન

##### 1. પ્રસ્તાવના : (Introduction)

ઘંઘો એ આર્થિક પ્રવૃત્તિ છે, જેનો મુખ્ય હેતુ નફો મેળવવાનો છે. આ માટે ઘંઘાનું સંચાલન અસરકારક હોવું જરૂરી છે. સંચાલનના વિભિન્ન કાર્યોમાં આયોજન એ પ્રથમ અને પાયાનું કાર્ય છે. આયોજન ઉપર સંચાલનના અન્ય કાર્યો પણ નિર્ભર કરે છે. આયોજન દ્વારા સંચાલક ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે કેવા પ્રકારના પ્રયત્નો કરવા જોઈએ તે નક્કી કરે છે. આમ, આયોજન સંસ્થાની ભવિષ્યની કામગીરીઓ નક્કી કરે છે.

આયોજન સાર્વત્રિક છે. આજે કોઈ પ્રવૃત્તિ એવી નથી કે જેમાં આયોજનની જરૂર ના હોય. અર્થતંત્રના વિકાસમાં, ઘંઘાકીય પ્રવૃત્તિમાં, બિન ઘંઘાકીય પ્રવૃત્તિમાં, યુદ્ધના મેદાનમાં, રમતગમતમાં, રાજકારણમાં, ધાર્મિક પ્રવૃત્તિમાં કે સામાજિક પ્રવૃત્તિમાં આ દરેક જગ્યાએ આયોજન જરૂરી છે. ભવિષ્યમાં કોણ, ક્યું કાર્ય, ક્યારે, કેવી રીતે, ક્યાં અને કેટલા પ્રમાણમાં કરવાનું છે, આવી ભવિષ્યની બાબતોની વર્તમાનમાં પૂર્વવિચારણા કરવી તેને આયોજન કહેવામાં આવે છે.

##### 2. અર્થ અને વ્યાખ્યા : (Meaning and Definition)

વિશાળ અર્થમાં આયોજન એટલે ભાવિ પરિવર્તનોના સ્વરૂપ અને દિશાની આગાહી કરવાના, તેમને અસર કરવાના અને નિયંત્રિત કરવાના કૌશલ્યવાળું એક સંચાલકીય કાર્ય છે. આયોજન એક માનસિક તેમજ બુદ્ધિશાળી પ્રક્રિયા છે.

આયોજન દ્વારા સંચાલકો ભવિષ્યમાં ડોકીયું કરે છે અને ભવિષ્યનાં બનાવોનો અંદાજ મૂકે છે. અલગ અલગ લેખકો આયોજનની જુદી જુદી વ્યાખ્યાઓ આપે છે. આયોજનની મુખ્ય વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છે.

- A. જ્યોર્જ આર ટોરી ના મત મુજબ, કાર્યની યોજના એટલે પરિણામોની પૂર્વવિચારણા, કાર્યને અનુસરવાની નીતિ, તબક્કા અને ઉપયોગમાં લેવાની પદ્ધતિ નક્કી કરવી.
- B. હેન્રી ફેચોલના મતાનુસાર આયોજન એ ભાવિ કાર્ય પ્રવૃત્તિઓ અંગેનું અવલોકન છે.
- C. કર્નલ ઉર્વિકના જણાવ્યા મુજબ, આયોજન એ મુખ્યત્વે મૌખિક પ્રક્રિયા છે. કાર્યો વ્યવસ્થિત રીતે કરવા, કામગીરી ઉપાડતાં પહેલા વિચારણા કરવી અને કોરાં અનુમાનોને બદલે નક્કર વાસ્તવિકતાને આધારે પગલાં લેવા તેનું નામ આયોજન.
- D. ન્યુમેન જણાવે છે કે, ભવિષ્યમાં શું કરવાનું છે, તે અગાઉથી નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા એટલે આયોજન.
- E. લુઇસ એલન કહે છે કે, આયોજન એ ભાવિને નાથવાની જાળ છે.

### 3. આયોજનનાં લક્ષણો : (Features of Planning)

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓનાં આધારે આયોજનનાં નીચેનાં લક્ષણો આયોજનનાં સ્વરૂપને વધુ સ્પષ્ટ કરે છે.

#### A. આયોજન સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય છે.

સંચાલનની પ્રક્રિયામાં સર્વપ્રથમ કાર્ય આયોજનનું આવે છે. સંચાલનની શરૂઆત જ આયોજનથી થાય છે. સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો આયોજનના આધારે થાય છે. આયોજનના આધારે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થાય, મદદનીશોને માર્ગદર્શન અપાય, અંકુશ માટે જરૂરી ધોરણો પૂરા થાય છે. આમ, સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો આયોજનને અનુસરે છે.

#### B. આયોજન સર્વવ્યાપી છે.

આયોજનનો ખ્યાલ એ સર્વવ્યાપી છે. આયોજનની જરૂરીયાત દરેક ક્ષેત્રમાં જોવા મળે છે પછી તે ધંધાકીય એકમ હોય, બિનધંધાકીય એકમ, રાજકીય, રમત ગમત, સામાજિક, ધાર્મિક કે અન્ય કોઈ પણ ક્ષેત્ર હોય. વળી, આયોજન ફક્ત ઉચ્ચ સંચાલકો માટે જરૂરી છે એવું નથી આયોજનની જરૂરીયાત એકમની દરેક સપાટીએ જોવા મળે છે. આમ, આયોજન એ સર્વવ્યાપી છે.

#### C. આયોજન સતત અને કાયમી પ્રક્રિયા છે.

આયોજન સતત અને નિરંતર ચાલતી પ્રક્રિયા છે. ધંધો શરૂ કરતી વખતે, જરૂરી ફેરફાર કરતી વખતે આયોજન અનિવાર્ય બને છે. એકવાર યોજના બની જાય પછી કાર્ય પૂર્ણ થયું એમ માની લેવાની જરૂર નથી. ભવિષ્યના ફેરફારોના અનુસંધાનમાં ફેરફાર કરાતા હોવાથી આયોજન એ સતત પ્રક્રિયા છે.

#### d. આયોજન પરિવર્તનશીલ પ્રક્રિયા છે.

જ્યારે યોજના તૈયાર કરવામાં આવે ત્યારે અમુક ઘટનાઓ અમુક રીતે બનશે એમ અનુમાન કરવામાં આવે છે. પરંતુ ધંધાકીય એકમને અસર કરતા બાહ્ય પરિબલોને કારણે સમય, સંજોગો અને

પરિસ્થિતિ મુજબ તેમાં ફેરફાર કરવા પડે છે. આમ, આયોજન પરિવર્તનશીલ હોવું જરૂરી બને છે. પરિવર્તનશીલતા એ આયોજનની પૂર્વશરત છે. આયોજન એ જડ નથી.

**E. આયોજન એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે.**

આયોજનમાં ભવિષ્યમાં કરવાના કાર્યોની રૂપરેખા વર્તમાનમાં તૈયાર કરવામાં આવે છે. આયોજન એ ભાવિ ના ભૂગર્ભમાં ડોકિયું કરવાનું કાર્ય છે. ભવિષ્યના ગર્ભમાં શું રહેલું છે તે ચોક્કસ કહી શકાય નહીં. તેથી આયોજન કરતી વખતે રચનાત્મક કલ્પનાશક્તિ અને કુશળ દીર્ઘદ્રષ્ટિનો ઉપયોગ કરી ભાવિ ગણતરીનો અંદાજ મૂકવો પડે છે. આમ, આયોજન એક માનસિક તેમજ બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે.

**F. આયોજન પસંદગીનું કાર્ય છે.**

જ્યારે વિકલ્પો હોય ત્યારે જ આયોજનનો પ્રશ્ન ઉપસ્થિત થાય છે. આયોજનની પ્રક્રિયામાં અનેક વૈકલ્પિક માર્ગો વિચારવામાં આવે છે. વિકલ્પોનું અસ્તિત્વ એ અસરકારક આયોજનની પૂર્વશરત છે. અનેક વિકલ્પો માંથી સર્વશ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરવી એ આયોજનનું મૂળભૂત કાર્ય છે. આમ, આયોજન મુખ્યત્વે પસંદગીનું કાર્ય છે.

**G. આયોજનમાં પૂર્વાનુમાન અનિવાર્ય છે.**

ભવિષ્યને ધ્યાનમાં રાખી આયોજનનું કાર્ય કરવાનું હોય છે, જ્યારે ભાવિ અનિશ્ચિત હોય છે. માટે, આયોજન કરતી વખતે કેટલાક પૂર્વાનુમાન કરવા પડતા હોય છે. પૂર્વાનુમાન એ આયોજનની પ્રથમ શરત છે. એટલા માટે જ, હેન્ડ્રી ફેચોલે સંચાલનના પ્રથમ કાર્ય તરીકે પૂર્વાનુમાન અને આયોજનને ગણાવ્યા છે.

**H. આયોજનમાં ચોકસાઈ હોય છે.**

સફળ આયોજનની અન્ય એક અગત્યની પૂર્વશરત એ છે કે તૈયાર કરવામાં આવેલી યોજના સરળ અને ચોક્કસ હોવી જોઈએ. આયોજન ભવિષ્ય માટે હોય છે. આયોજનમાં જે પણ બાબતો ધ્યાનમાં લીધેલ હોય તેનો પૂરેપૂરો અભ્યાસ કરવો પડે, તે અંગે આંકડાકીય ગણતરી, મેળવેલ માહિતી વગેરેમાં આયોજકે ચોકસાઈ રાખવી પડે.

**I. આયોજનમાં નિર્ણય ઘડતર જરૂરી છે.**

આયોજનનું મુખ્ય કામ જ નિર્ણય ઘડતર કરવાનું છે. દરેક મહત્વની બાબત અંગે આયોજક નિર્ણય લે છે અને તેનો અમલ થાય એ માટેની વ્યવસ્થા ગોઠવે છે. આને કારણે આયોજન એટલે નિર્ણય ઘડતર એમ કહેવામાં કોઈ અતિશયોક્તિ નથી.

**4. આયોજનનું મહત્વ : (Importance of Planning)**

આયોજન જરૂરી છે તે વાત હવે મોટા ભાગે બધા જ સ્વીકારે છે. જીવનનાં દરેક ક્ષેત્રોમાં આયોજનનું આકર્ષણ વધી રહ્યું છે. આયોજનનું મહત્વ તેનાથી થતા નીચેના ફાયદાઓના સંદર્ભમાં સમજાવી શકાય.

**A. આયોજનથી બધી પ્રવૃત્તિઓ વ્યવસ્થિત અને અર્થપૂર્ણ બને છે.**

આયોજન કરતી વખતે શું કરવાનું છે, ક્યારે કરવાનું છે અને કેવી રીતે કરવાનું છે એ બધું નક્કી કરવામાં આવે છે. એક ચોક્કસ ધ્યેય તરફ આગળ વધવાનું છે અને એ ધ્યેય અમુક રીતે જ સિદ્ધ

કરવાના છે. માટે, ગમેતેમ રીતે કામ કરવાની છૂટ નથી. પ્રવૃત્તિઓનું સંચલન એવી રીતે કરવામાં આવે છે કે જેથી ધારેલી દિશામાં સારી રીતે જઈ શકાય.

**B. આયોજનથી ઉદ્દેશો અંગે સભાનતા કેળવાય છે.**

આયોજનમાં ઉદ્દેશો અને લક્ષ્યાંકો ઘડવામાં આવે છે. નીતિઓ, વિધિઓ, કાર્યક્રમો, અંદાજપત્ર વગેરે દ્વારા પ્રવૃત્તિને પૂર્વનિર્ધારિત માર્ગે વાળે છે. આયોજન કર્મચારીઓના ઉદ્દેશ અંગેની જાણકારી વધારે છે અને તે દ્વારા તેઓના પ્રયત્નોની અસરકારકતા વધારી શકાય છે.

**C. આયોજનથી જોખમો અને અનિશ્ચિતતા સામે રક્ષણ મળે છે.**

આયોજન અનિશ્ચિત ભાવિ અને જોખમો સામે રક્ષણ આપે છે. આયોજન ભાવિ અંગેનું પૂર્વાનુમાન અને ભૂતકાળના અનુભવોને આધારે કરાતું હોય છે. ભાવિ અનિશ્ચિત છે અને તેને અનિશ્ચિત બનાવનાર પરિબલો ઘણા છે. ભવિષ્યની આ અનિશ્ચિતતાને સંપૂર્ણપણે દૂર કરી શકાતી નથી પરંતુ આયોજનથી આવી અનિશ્ચિતતાઓના જોખમો સામે રક્ષણ મળે છે અને તેના માટે પહેલેથી થોડી ઘણી તૈયારીઓ કરી શકાય છે. આમ, આયોજન ખૂબ જ ઉપયોગી છે.

**D. આયોજનથી કરકસર કરી શકાય છે.**

અસરકારક આયોજનથી માનવશક્તિ, ચંત્રો, માલસામગ્રી, નાણાં જેવા સાધનોનો બગાડ અટકાવી કરકસર શક્ય બને છે. આયોજનમાં અનેક વૈકલ્પિક માર્ગોના વિકાસ અને તેમાંથી શ્રેષ્ઠ માર્ગની પસંદગી કરવામાં આવતી હોવાથી ખર્ચ ઘટાડી શકાય છે અને સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય છે. મર્યાદિત સાધનોનાં ઉપયોગની પસંદગી કે અગ્રિમતા નક્કી કરી શકાય છે.

**E. આયોજનથી અંકુશનું કાર્ય સરળ બને છે.**

આયોજન દ્વારા કાર્યના ધોરણોની સ્થાપના થાય છે. જો આયોજન કરવામાં ન આવે તો નક્કી કરેલા માર્ગથી વિચલન થયું છે કે નહિ તે જાણી શકાય નહીં. આયોજનના ધોરણો સાથે પરિણામો સરખાવી શકાય છે. જો તેમાં બહું મોટો તફાવત જોવા મળે તો તેનાં કારણોની તપાસ કરી સુધારાલક્ષી પગલાં લઈ શકાય છે. આમ, આયોજનથી અંકુશનું કાર્ય સરળ બને છે.

**F. આયોજન દ્વારા સંચાલનનાં બીજા કાર્યો કરવાનું શક્ય બને છે.**

આયોજન એ સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય છે. આયોજનના આધારે જ કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરી શકાય છે, શું કરવાનું છે તે નક્કી કરી તેટલા જ કર્મચારી પસંદ કરી શકાય, તેમને તાલીમ આપી શકાય. તેમને દોરવણી આપી શકાય આમ, સંચાલનના બીજા બધા કાર્યો કરવાનું આયોજનના કારણે સરળ બને છે.

**G. આયોજનથી ચોકસાઈ વધે છે.**

આયોજનમાં અટકળો કે અડસટ્ટે કામ કરવાને બદલે ગણતરીપૂર્વક જ કામ કરવામાં આવે છે. ચોકસાઈ એ આયોજનની એક અગત્યની પૂર્વશરત છે. ચોકસાઈપૂર્વકના આયોજનથી કોઈ પ્રવૃત્તિ બેવડાતી નથી. બિનજરૂરી કાર્યો દૂર કરી શકાય છે તેમજ ભૂલો પણ અટકાવી શકાય છે. આ બધાનું કારણ એક જ છે કે આયોજન કરતા પહેલાં તે માટેની બધી માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે, તેનું પૃથક્કરણ કરવામાં આવે છે અને તેને આધારે નિર્ણયો લેવામાં આવે છે.

**H. આયોજન કર્મચારી સહકાર શક્ય બનાવે છે.**

આયોજનનાં કારણે દરેક કર્મચારી પોતે ક્યું કાર્ય કર્યારે અને કેવી રીતે કરવાનું છે તે પહેલેથી જ જાણાતો હોય છે. કર્મચારીના મગજમાં કામ અંગે કોઈ ગૂંચવણ કે ગેરસમજ રહેતી નથી. કાર્યની સોંપણી પણ વ્યવસ્થિત રીતે થઈ હોય છે. આમ, આ બધાને લીધે આયોજન કર્મચારી અને માલિક વચ્ચે સહકાર શક્ય બનાવે છે.

**I. આયોજનથી વિવિધ કાર્યો વચ્ચે સંકલન અને સમતુલા સાધી શકાય છે.**

આયોજનમાં એકમની સમગ્ર પ્રવૃત્તિઓનું પૂર્વાનુમાન થતું હોવાથી સંચાલનના વિવિધ કાર્યો વચ્ચે સરળતાથી સંકલન સાધી શકાય છે. માનનીય અને બિનમાનનીય સાધનો વચ્ચે પ્રવૃત્તિના લક્ષ્યાંકોના અનુસંધાનમાં વિભાગીય અને પેટા-વિભાગીય પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન અને સમતુલા જાળવી શકાય છે.

**5. આયોજનની મર્યાદાઓ : (Limitations of Planning)**

આયોજનનો સફળતા પૂર્વક અમલ કરવામાં આવે તો તેના ઘણા બધા ફાયદાઓ છે. આમ છતાં, ઘણી વાર આયોજન કર્યા દ્વારા પરિણામો મળતા નથી અને કરેલું આયોજન નિષ્ફળ જાય છે. અસરકારક આયોજન કરવામાં અને તેનો અમલ કરવામાં નીચેની મુશ્કેલીઓ કે વિઘ્નો આવી શકે છે.

**A. ભાવિની અનિશ્ચિતતા**

આયોજનનાં પાયામાં ધારણાઓ અને પૂર્વધારણાઓ કે પૂર્વાનુમાનો રહેલા હોય છે. આયોજન ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે. પરંતુ ભાવિ અનિશ્ચિત છે. જેના કારણે આવી બધી ધારણાઓ કે પૂર્વાનુમાનો હંમેશા સાચા પડતા નથી. આયોજકે જે આધારો પર આયોજન કર્યું હોય તે ભવિષ્યમાં થોડા ઘણા અંશે તો બદલાવાના જ. આમ, આયોજન ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવતું હોવાથી તેમાં અનિશ્ચિતતા રહેલી હોય છે.

**B. ખર્ચાળ પ્રક્રિયા**

આયોજનની બીજી મોટી મુશ્કેલી એ છે કે આયોજન એક ખર્ચાળ પ્રક્રિયા છે. આયોજન કરવા માટે નિષ્ણાતોની સલાહ લેવામાં આવે છે. તેઓને આયોજન માટે મોટી રકમ ચૂકવવી પડે છે. આ ઉપરાંત, આયોજન કરવા માટે માહિતી ભેગી કરવા અને તેનું પૃથ્થકરણ કરી અનુમાનો તારવવામાં મોટો ખર્ચ થાય છે. આયોજન કરવામાં સમય, શક્તિ અને નાણાનો વ્યય થાય છે. આમ, આયોજન એ ખર્ચાળ પ્રક્રિયા છે.

**C. લાંબી પ્રક્રિયા**

આયોજન કરવા માટે મળતી માહિતી ભેગી કરવામાં, તેનું વર્ગીકરણ કરવામાં, પૃથ્થકરણ કરવામાં અને વિવિધ વિકલ્પો વિચારવામાં આવે છે. મુખ્ય યોજના સાથે નાની પૂરક યોજનાઓ ઘડવી વગેરે બાબતો લાંબો સમય માંગી લે છે. આમ, આયોજન લાંબી અને સમય માંગી લેતી પ્રક્રિયા છે.

**D. જડતા લાવે છે**

આયોજન એ એક કાર્યક્રમ છે. જે ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે. દરેક કાર્ય અંગેની સંપૂર્ણ વિગતો અગાઉથી નક્કી કરવાથી કર્મચારીની ઘગશ અને ઉત્સાહ દબાઈ જાય છે. આયોજનમાં એકવાર નિતીઓ અને વિધિ વગેરે નક્કી થાય પછી તેના અમલ દરમિયાન ઊભી થતી વિપરીત પરિસ્થિતિઓમાં



અધિકારીઓ કે કર્મચારીઓ પરિવર્તન કરી શકતા નથી. તેમાં ફેરફાર કરવાનું જોખમ લેતા નથી અને કરેલા આયોજનને જ વળગી રહે છે. આમ, આયોજન કાર્ય/સંસ્થામાં ઘણીવાર જડતા લાવે છે.

**E. કર્મચારીની કાર્ય સર્જનાત્મકતામાં અવરોધ**

સામાન્ય રીતે આયોજનનો અમલ કર્મચારીએ કરવાનો હોય છે. તેથી તેમને પોતાની આવડત કે પહેલવૃત્તિ બતાવવાનો કોઈ અવકાશ રહેતો નથી. આવા કર્મચારીઓમાં વિવિધ સર્જનાત્મક શક્તિઓ તથા આવડત હોવા છતાં પણ તેઓ તેમાં ફેરફાર કરી શકતા નથી. આમ, કર્મચારીઓની સર્જનાત્મકતા અવરોધાય છે.

**F. બાહ્ય પરીબળોની અનિશ્ચિતતા**

જેના પર ઇંધાના સંચાલકોનો કોઈ કાબૂ નથી એવા બાહ્ય પરીબળોની અનિશ્ચિતતા રહે છે. આવા પરીબળોમાં અવાર નવાર ફેરફાર થતા રહે છે. આમ, આવા પરીબળો આયોજનની સફળતામાં અવરોધ કરે છે. દા.ત. રાજકીય પરિસ્થિતિ, ભવિષ્યમાં સરકારની નીતિ, કરવેરા નીતિ, કુદરતી આપત્તિ, મજૂર સંઘોની મજબૂતી વગેરે.

**G. અપૂરતી માહિતી**

આયોજન કરતા પહેલા તેના માટે જરૂરી એવી માહિતી એકત્રીત કરવામાં આવે છે. જો આ માટે મેળવેલ માહિતી અધૂરી કે અસ્પષ્ટ હોય તો તેના આધારે તૈયાર કરેલા આયોજન અને અમલીકરણથી ધારેલા પરિણામો મેળવી શકાતા નથી.

**H. આયોજનનું મહત્વ ઓછું જણાય છે**

ઇંધામાં કેટલીક પ્રવૃત્તિઓ એવા પ્રકારની હોય છે કે જ્યાં ખૂબ જ ઝડપથી પરિવર્તન થતું હોય છે. દા.ત. કોમ્પ્યુટર, મોબાઇલ, વિમાન ઉદ્યોગ, ફેશન આધારિત વસ્તુઓ વગેરે. આ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓ અંગે આયોજનનું મહત્વ ઓછું જણાય છે.

**6. આયોજનની પ્રક્રિયા : (Process of Planning)**

દરેક પ્રકારના ઇંધાના પ્રશ્નો અલગ અલગ હોય છે. આ કારણથી આયોજનની વિગતો કે પ્રક્રિયામાં ચોક્કસ તફાવત હોય છે. આમ છતાં, આયોજનની પ્રક્રિયા માટે જરૂરી પગલાનો ક્રમ દરેક માટે લગભગ સમાન સૂચવી શકાય. આયોજનની આ સર્વસાધારણ પ્રક્રિયાના મુખ્ય તબક્કાઓ નીચે મુજબ છે.

**A. હેતુ નિર્ધારણ**

પ્રવૃત્તિઓની દિશા નક્કી કરવા માટે શું કરવાનું છે તે નક્કી કરવા માટે અને દોરવણી આપવા માટે હેતુનું સ્પષ્ટીકરણ કરવું જરૂરી છે. જે હેતુની સિદ્ધિ માટે આયોજન કરવાનું હોય તે હેતુ નિર્ધારિત કરવો જોઈએ. હેતુ વિશે સ્પષ્ટતા હોય તો જ ભવિષ્યમાં શું કરવું તેનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ આવી શકે છે. હેતુ નક્કી કરવાનો હોય કે સામાજિક સેવા કરવાનો હોય, પ્રવર્તમાન વસ્તુમાં ફેરફાર કરવાનો હોય કે નવી વસ્તુઓ બજારમાં મૂકવાનો હોઈ શકે છે. જુદા જુદા વિભાગોના હેતુઓ પણ નક્કી કરી શકાય. ઉદ્દેશો કે હેતુઓની જેટલી સ્પષ્ટતા હશે એટલું આયોજન અસરકારક બની રહેશે. જો એક કરતાં વધુ હેતુ નક્કી કરવામાં આવે તો ક્યાં હેતુનું મહત્વ વધારે છે અને ક્યાં હેતુનું મહત્વ ઓછું છે તેને અગત્યાનુંક્રમ આપવામાં આવે છે.

## B. આયોજનના આધારો નક્કી કરવા

આયોજન એટલે ભવિષ્ય માટે કરવામાં આવતી યોજનાનું ઘડતર આ માટે ભવિષ્યનાં પરિબલોનો અંદાજ મૂકવો પડે. ભવિષ્યનાં બનાવો વિશેના અનુમાનો એ આયોજનનો આધાર છે. આની ઉપર યોજનાનું માળખું તૈયાર કરવામાં આવે છે. આને આયોજનની પૂર્વધારણાઓ પણ કહેવામાં આવે છે. બજારની પરિસ્થિતિ કેવી હશે, મજૂરીના દરો કેવા રહેશે, સરકારની કરવેરાની નીતિ કેવી હશે, બજારમાં માંગ કેવી રહેશે, કેટલું વેચાણ થશે વગેરે અંગે અનુમાનો કરી સુધારો નક્કી કરવામાં આવે છે. આવા પરિબલો ઘણા પ્રકારના હોય છે. જેમાં મુખ્યત્વે બે પ્રકાર છે. (૧) આંતરીક પરિબલો અથવા આધારો અને (૨) બાહ્ય પરિબલો અથવા આધારો.

ઉત્પાદિત વસ્તુ, વેચાણ, મૂડીરોકાણ, માનવશક્તિ, કાચો માલ, નાણાકિય સાધનોની ઉપલબ્ધી, ટેકનીકલ જાણકારી વગેરે આંતરીક પરિબલો છે. જ્યારે રાષ્ટ્રીય આવકમાં વધારો, આર્થિક વિકાસ દર, રાજકીય સ્થિરતા, સરકારી અંકુશો, કરવેરા નીતિઓ, કુદરતી આફતો વગેરે બાહ્ય પરિબલો છે.

## C. માહિતીનું એકત્રિકરણ, વર્ગીકરણ અને વિસ્તેષણ

સ્થાપિત હેતુઓને પરિપૂર્ણ કરવા માટે સંબંધિત આંતરીક તેમજ બાહ્ય પરિબલોની માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે. ગમે તેવી અને ગમે તેટલી માહિતી ભેગી કરવાનો કોઈ અર્થ નથી. જે માહિતી જરૂરી હોય તેવી માહિતી જરૂરી પ્રમાણમાં જ ભેગી કરવી જોઈએ. આ રીતે એકત્રીત કરેલી માહિતીનું યોગ્ય રીતે વર્ગીકરણ કરવું જોઈએ તો જ તે માહિતી ઉપયોગી નિવડી શકશે. ત્યારબાદ, તે માહિતીનું વિસ્તેષણ કરવામાં આવે તો તેનું અર્થઘટન કરવાનું કાર્ય સરળ બની રહે છે અને આયોજનમાં સહાયરૂપ થાય તેવા તારણો કાઢવામાં આવે છે.

## D. વૈકલ્પિક યોજનાઓનું ઘડતર

માહિતીના એકત્રીકરણ, વર્ગીકરણ અને વિસ્તેષણના આધારે વૈકલ્પિક યોજનાઓનું ઘડતર સરળ બને છે. કોઈ એક હેતુની પ્રાપ્તિ માટે એક કરતા વધારે વિકલ્પો હોઈ શકે છે. દા.ત. નફો વધારવા માટે ભાવ સ્થિર રાખી વેચાણના એકમોમાં વધારો કરી શકાય અથવા વેચાણનાં એકમો સ્થિર રાખી ભાવ વધારી શકાય. છૂટાં ભાગો કારખાનામાં બનાવી શકાય અથવા બજારમાંથી ખરીદી શકાય વગેરે. જેટલા વધુ વિકલ્પો વિકસાવી શકાય તેટલી આયોજનની અસરકારકતા વધે છે. આમ, હેતુ સિદ્ધ કરવા માટે શક્ય એટલા તમામ વૈકલ્પિક માર્ગો શોધી કાઢવામાં આવે છે. વિકલ્પોનો વિકાસ માહિતીની પ્રાપ્તિ અને સર્જનાત્મક કલ્પનાશક્તિ પર આધારિત છે.

## E. વૈકલ્પિક યોજનાઓનું મૂલ્યાંકન

વિવિધ વૈકલ્પિક યોજનાઓનું ઘડતર કર્યા બાદ દરેક વિકલ્પના ફાયદા-ગેરફાયદાના અનુસંધાનમાં મૂલવણી કરવામાં આવે છે, એટલે કે તે વિકલ્પો એકમ માટે કેટલા ફાયદાકારક છે તે વિચારવામાં આવે છે. આ માટે ગણિતશાસ્ત્રની પદ્ધતિઓ કે સૂત્રનો ઉપયોગ થઈ શકતો હોય તો તેનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન ખૂબ જ મુશ્કેલ કાર્ય છે.

અમુક વિકલ્પો વધારે લાભકારક લાગતા હશે પરંતુ તે વધારે મૂડીરોકાણ માંગી લેતા હશે. કોઈ વિકલ્પ ઓછો નફાકારક હશે પરંતુ સામે જોખમનું પ્રમાણ પણ ઓછું હશે. તો કોઈ વિકલ્પ વધારે ખર્ચાળ હશે અને ઓછો નફાકારક લાગતો હશે. આમ, વૈકલ્પિક માર્ગોનું રોકડ જરૂરીયાત, નફાકારકતા, ખર્ચ, જોખમનું પ્રમાણ, મૂડીરોકાણ વગેરે માપદંડોથી મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

## F. યોજનાની પસંદગી

વિવિધ વૈકલ્પિક યોજનાઓનું મૂલ્યાંકન કર્યા બાદ એકમના હેતુની સિદ્ધિ માટે જે માર્ગ નાણાકીય લાભ અને ગેરલાભના સંદર્ભમાં વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં ઉત્કૃષ્ટ પૂરવાર થાય તેવા વિકલ્પને પસંદ કરવામાં આવે છે. વાસ્તવમાં આયોજન એ પસંદગીનું કાર્ય છે. વિકલ્પનું મૂલ્યાંકન વિવિધ યોજનાઓનું તુલનાત્મક પરિણામ રજૂ કરે છે જેને આધારે શ્રેષ્ઠ પરિણામ આપે તેવી યોજનાની પસંદગી કરવામાં આવે છે. આ પસંદગી કાળજીપૂર્વક અને સમયસર થવી જોઈએ કારણ કે બીજા કોઈ નિર્ણય કરતા તેની અસરો વધુ વ્યાપક છે.

## G. ગૌણ યોજનાઓનું ઘડતર

મુખ્ય યોજનાની પસંદગી કર્યા બાદ તેને સફળતાપૂર્વક પાર પાડવા માટે મૂળ યોજનાને અનુરૂપ અથવા મૂળ યોજનાને સહાયરૂપ થાય એ માટે બીજી અનેક ગૌણ યોજનાઓનું ઘડતર કરવું પડે છે. દરેક ખાતા માટેની યોજનાઓ ઘડવી પડે છે. દા.ત. એક વખત વિમાની કંપની અમુક વિમાનો ખરીદવાનો નિર્ણય કરે ત્યાર બાદ તેના માટે ઘણી બધી નાની નાની યોજનાઓ વિચારવી પડે છે જેમ કે તેના માટે નવા માણસોની નિમણૂંક કરવી, તાલીમ આપવી, નિભાવ માટેની સગવડો ઉભી કરવી, જાહેરાતો કરવી વગેરે.

## H. અનુસરણ તથા અમલીકરણની તપાસ

મુખ્ય યોજના અને ગૌણ યોજનાઓના વળતર માત્રથી હેતુઓની સિદ્ધિ થતી નથી. હેતુઓની સિદ્ધિ માટે આયોજનનો અસરકારક અમલ જરૂરી બને છે. આયોજન પ્રમાણે દરેક પ્રવૃત્તિઓ થાય છે કે નહિ તે જોવું પણ એટલું જ જરૂરી છે. યોજના સંપૂર્ણપણે અમલમાં મૂક્યાં બાદ તેની પ્રગતિ ઉપર સતત દેખરેખ રાખવી જરૂરી છે. અમલીકરણ દરમિયાન કોઈ ખામીઓ જાણવા મળે કે અમુક વિધનો ઉભા થાય તો તે દૂર કરવા જોઈએ. વળી, બદલાતી જતી પરિસ્થિતિના સંદર્ભમાં આયોજનની યોગ્ય સમીક્ષા કરીને જરૂરી લાગે તો યોગ્ય ફેરફારો પણ કરવા જોઈએ જેથી કરીને બદલાતી જતી પરિસ્થિતિ સાથે એકમના આયોજનને અનુકૂળ બનાવી શકાય.

## ૭. આયોજનના ઘટકો

આયોજન એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. તે તૈયાર કરતી વખતે ઘણી બધી નાની-નાની યોજનાઓ, કાર્યક્રમો નક્કી કરી આયોજન કરવામાં આવે છે. તેને આયોજનના ઘટકો કહેવામાં આવે છે. આયોજનની પ્રક્રિયાના અંતે જે પરિણામો નિપજે છે તેને આયોજનના ઘટકો અથવા અંગો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઘટક એ મુખ્ય ભાગનું અંગભૂત નાનું સ્વરૂપ છે, જેમાં સામાન્ય રીતે મુખ્ય ભાગનાં બધાજ લક્ષણોનો સમાવેશ થાય છે. શ્રી કુન્ડ અને ઓડોનેલના મત મુજબ આયોજનના મુખ્ય ઘટકો નીચે મુજબ છે.

### A. ધ્યેય અથવા હેતુઓ અથવા ઉદ્દેશો : (Objectives)

હેતુઓ એ વ્યવસ્થાતંત્ર જુદા જુદા સમયે જે સિદ્ધ કરવાની ઇચ્છા રાખે છે એવા ઉદ્દેશો છે, પ્રાપ્ત કરવાનાં ઇચ્છિત પરિણામો છે, પ્રવૃત્તિઓના લક્ષ્યબિંદુઓ છે અથવા પહોંચવાની મંજિલો છે. ઉદ્દેશો નિર્ધારિત કરવા એ આયોજન કરનારનું પ્રાથમિક કાર્ય છે. એકમની દરેક પ્રવૃત્તિ તેના નક્કી કરેલા ઉદ્દેશો તરફ કેન્દ્રિત થાય છે. તે નક્કી કરતી વખતે એકમને અસર કરતાં દરેક પરિબલોને ધ્યાનમાં

લેવા જોઈએ. હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે તેવા વાસ્તવિક હોવા જોઈએ. તે વધારે પડતા મહત્વાકાંક્ષી ન હોવા જોઈએ. સામાન્ય એકમનો મુખ્ય હેતુ નફો કરવાનો હોય છે, તેમ છતાં બીજા હેતુ જેવા કે એકમની પ્રતિષ્ઠા વધારવી, સમાજને સસ્તા ભાવે માલ પૂરો પાડવો, રોજગારી પૂરી પાડવી વગેરે પણ હોઈ શકે છે. આમ હેતુઓ આર્થિક કે સામાજિક હોઈ શકે છે.

#### B. નીતિઓ : (Policies)

‘હેતુ’ ધંધાકીય એકમના સભ્યોને શું કરવાનું તે સૂચવે છે, તે નીતિ ને કઈ રીતે અમલમાં મુકવું તેનું સૂચન કરે છે. નીતિ એકમની એક છાપ ઉભી કરે છે. એકમની કુશળતાં અને કાર્ય પદ્ધતિનો ખ્યાલ આપે છે. હેતુઓની માફક નીતિ પણ વ્યવહાર અને વાસ્તવિક જ હોવી જોઈએ. મદદનીશ સંચાલકોને નિર્ણય કરવામાં માર્ગદર્શન આપે તેવા સામાન્ય વિધાનોને નીતિ કહે છે, દા.ત. અંદરના કર્મચારીઓને બઢતી આપીને જ નિમણૂંક કરવી, શાખ પર માલનું વેચાણ કરવાની નીતિ, કાચો માલ સ્થાનિક વેપારીઓ પાસેથી ખરીદવો વગેરેને નીતિઓ કહે છે.

#### C. વિધિઓ : (Procedures)

વિધિ એ કોઈ એક ચોક્કસ કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ કરવા માટેની નિશ્ચિત પ્રક્રિયા કે તબક્કાનું સૂચન કરે છે. હેતું ધંધાકીય એકમના સભ્યોને શું કરવાનું છે તે સૂચવે છે, નીતિ એ હેતુઓને કઈ રીતે સફળતા પૂર્વક પાર પાડી શકાય તેવી માહિતી પૂરી પાડે છે, જ્યારે વિધિ નક્કી કરેલ હેતુઓને કઈ રીતે પૂરા પાડવા તેનો માર્ગ બતાવે છે. દા.ત. સરકારી ખરીદીમાં ત્રણ સપ્લાયર્સના ક્વોટેશન મંગાવી, તેની સરખામણી કરી અને યોગ્ય સપ્લાયર્સની પસંદગી કરવી તે વિધિ છે. જુદી જુદી કક્ષાના અને વિભાગના કર્મચારીઓ માટે વિધિ અલગ અલગ હોઈ શકે છે. જો કે આયોજન વિના વિધિ હોઈ શકે છે પરંતુ વિધિ વિના આયોજન શક્ય બનતું નથી.

#### D. કાર્યક્રમો : (Programmes)

ઉદ્દેશો, નીતિઓ અને વિધિઓનું સ્પષ્ટીકરણ વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને નિશ્ચિત કાર્યક્રમો તરફ દોરી જાય છે. હેતુઓ સાથે સુસંગત હોય એ રીતે નીતિઓના આધારે અને વીધિઓ પ્રમાણે તૈયાર કરવામાં આવેલાં વિવિધ કાર્યોના આયોજનને કાર્યક્રમ કહેવામાં આવે છે. કાર્યક્રમ નક્કી કરેલાં હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી પ્રવૃત્તિઓનો ક્રમ નક્કી કરે છે. કાર્યક્રમમાં પ્રવૃત્તિઓની યાદી, તેનો ક્રમ, સમયગાળો વગેરે દર્શાવવામાં આવે છે. આવી રીતે વિગતવાર કાર્યક્રમોને લીધે સમગ્ર એકમનાં આયોજનનું ચિત્ર સ્પષ્ટ થાય છે. કાર્યક્રમો જેટલા સ્પષ્ટ અને વિગતવાર હશે, એટલુંજ આયોજન સફળ થવાની શક્યતા વધારે રહેશે. કાર્યક્રમો લાંબા ગાળાનાં, મધ્યમ ગાળાનાં કે ટૂંકા ગાળાનાં હોઈ શકે છે.

#### E. નિયમો : (Rules)

નિયમો એટલે સહેલામાં સહેલી યોજના. અમુક પરિસ્થિતિમાં કામ અમુક ચોક્કસ રીતે થવું જોઈએ તેવા આદેશને નિયમ કહેવામાં આવે છે. આયોજનમાં નક્કી કરેલા કાર્યક્રમને પાર પાડવા નિયમોનું પાલન જરૂરી બને છે. નિયમો વિધિ નિશ્ચિત કરે છે અને તેની સ્પષ્ટ સમજ આપે છે. નિયમોથી કર્મચારીઓમાં શિસ્તની સ્થાપના થાય છે. દા.ત. અમુક ચોક્કસ સમયે દરેક કર્મચારીએ ઓફિસમાં હાજર થઈ જવું, ઓફિસમાં ધુમ્રપાન ન કરવું, કામકાજના કલાકો દરમિયાન મોબાઇલનો ઉપયોગ ન કરવો, રોકડ વેચાણ ઉપર અમુક ટકા રોકડ વટાવ આપવો વગેરે નિયમોના ઉદાહરણ છે. નિયમોનું

પાલન દરેક કર્મચારીએ કરવું જ પડે છે. નિયમોનો ઇરાદાપૂર્વકનો ભંગ શિક્ષાત્મક પગલાં સાથે સંકળાયેલ હોય છે.

#### F. અંદાજપત્ર: (Budget)

અંદાજપત્રએ આયોજનનું સૌથી વધુ પ્રચલિત ઘટક છે. જેમાં અપેક્ષિત પરિણામો આંકડાના સ્વરૂપે રજૂ કરવામાં આવેલ હોય છે. તે નિશ્ચિત ભાવિ સમય દરમિયાન સિદ્ધ કરવાના આવક, વેચાણ, ઉત્પાદન, ખર્ચ વગેરેનાં લક્ષ્યાંકો, ચંત્ર કલાકો વગેરે સ્વરૂપમાં હોઈ શકે છે. અંદાજપત્ર લક્ષ્યાંકો નક્કી કરીને અંકુશ માટેના માપદંડો પૂરા પાડે છે. વિવિધ પ્રકારના બજેટ જેવા કે ઉત્પાદન, ઉત્પાદન-ખર્ચ, વેચાણ, રોકડ, મૂડી ખર્ચ વગેરે તૈયાર કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર એકમની પ્રક્રિયા પર અંકુશ રાખી શકે છે અને એકમના સંચાલનને કાર્યક્ષમ બનાવે છે. અંદાજપત્રમાં ભાવિ લક્ષ્યાંકોની રૂપરેખા રજૂ થતી હોઈ તે આયોજનનું મહત્વનું ઘટક બની રહે છે.

#### G. વ્યૂહરચનાઓ : (Strategies)

આયોજનમાં નક્કી કરેલાં હેતુઓને પાર પાડવા માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી ચુક્તિ એટલે વ્યૂહરચના. હરીફના આયોજનનાં સંદર્ભમાં આયોજન કરવું તેને વ્યૂહરચના કહેવામાં આવે છે. રમતગમતમાં જે રીતે એક ટીમ બીજી ટીમને હરાવવા માટે વ્યુહ ઘડે છે તેવી જ રીતે આયોજનમાં પણ વ્યૂહાત્મક અભિગમ અપનાવવામાં આવે છે. હરીફો કરતા આગળ નીકળવું હોય, તેમની સાથે હરીફાઈમાં ટકી રહેવું હોય તો વ્યૂહરચના જરૂરી છે. વ્યૂહરચના માટે હરીફોનું આયોજન સંચાલકોને પોતાના આયોજન માટેની ભૂમિકા પૂરી પાડે છે. વ્યૂહરચના હરીફાઈથી ગુપ્ત રહે તે પણ જરૂરી છે. યોગ્ય વ્યૂહરચનાને કારણે એકમને મહત્તમ સફળતાની ખાતરી મળે છે.

## નિર્ણય ઘડતર

### ૧. પ્રસ્તાવના : (INTRODUCTION)

ઘંઘામાં સંચાલન મહત્વનું છે. સંચાલનમાં આયોજન અગત્યનું છે અને આયોજનમાં નિર્ણય લેવાનું કાર્ય અતિ અગત્યનું છે. આમ, નિર્ણય લેવાની કે કરવાની પ્રક્રિયા એ આયોજનનો સૌથી મહત્વનો ભાગ કહી શકાય. સંચાલકોનાં મોટા ભાગનાં કાર્યો નિર્ણય સંબંધી હોય છે. સામાન્ય રીતે દરેક નિર્ણય બે પરસ્પર વિરોધી સ્વરૂપનાં પરિબલોનું મૂલ્યાંકન કરે છે, જે શ્રેષ્ઠ હોય તે નિર્ણય લેવામાં આવતો હોય છે. આવી પ્રક્રિયામાં મુખ્યત્વે માહિતીનો ઉપયોગ કરી અનુભવ આધારિત નિર્ણય લેવામાં આવે છે. નિર્ણયની ઉત્કૃષ્ટતા માહિતીની ગુણવત્તા અને નિર્ણાયકની નિર્ણયશક્તિ પર આધારિત છે. સંચાલનની દરેક સપાટી તથા સંચાલનનાં દરેક કાર્યકારી ક્ષેત્રો સંબંધી નિર્ણયોનું મહત્વ સ્પષ્ટ થાય છે.

### ૨. અર્થ અને વ્યાખ્યા : (MEANING AND DEFINITION)

આયોજનમાં નિર્ણય કરતી વખતે ઘણા બધા મહત્વના પ્રશ્નો ઉભા થતા હોય છે. દરેક પ્રશ્નોના અનેક વિકલ્પો હોય છે અને તેમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરી ઘંઘાની કોઈપણ બાબત અંગેનો નિર્ણય લેવો પડે છે. આને સામાન્ય અર્થમાં નિર્ણય ઘડતર કહેવામાં આવે છે.

જુદા જુદા લેખકોએ નિર્ણય ઘડતરની અલગ અલગ વ્યાખ્યાઓ આપેલ છે. નિર્ણય ઘડતરની વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છે.

A. કુંટ્ઝ અને ઓડોનેલના મત મુજબ નિર્ણય ઘડતર એ વિભિન્ન વિકલ્પોમાંથી કોઈ એકની ખરેખર પસંદગી છે, જે સંચાલનનો આત્મા છે.

B. રૂસ્ટર દાવરના જણાવ્યા પ્રમાણે વૈજ્ઞાનિક નિર્ણય ઘડતર એટલે યોગ્ય સમયના ગાળામાં શક્ય પસંદગીઓમાંથી શ્રેષ્ઠ ઉકેલ મેળવવાની પ્રક્રિયા.

C. ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરીના શબ્દોમાં બે કે તેથી વધુ શક્ય વિકલ્પોમાંથી અમુક ધોરણોને આધારે કોઈ એક વર્તન વિષયક વિકલ્પની પસંદગી કરવી તેને નિર્ણય ઘડતર કહેવામાં આવે છે.

D. અર્નેસ્ટ ડેલના મત મુજબ નિર્ણય લેવો એટલે હંમેશા વિવિધ વિકલ્પોમાંથી પસંદગી કરવી, માત્ર એક જ વિકલ્પ હોય ત્યારે નિર્ણય લેવો જરૂરી નથી.

આમ, ઘંઘાના હેતુઓની સિદ્ધિ માટે જે પ્રશ્નો કે સમસ્યાઓ ઉપસ્થિત થાય તેના ઉકેલ માટે નિર્ણયો લેવા પડે છે. જેના વિકલ્પો ઘણાં હોય છે. તેમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરી પ્રશ્ન કે સમસ્યાઓનો ઉકેલ લાવવો તેને નિર્ણય ઘડતર કહેવામાં આવે છે. દા.ત. એકમ કે કંપની ને ઘંઘા માટે નાણાં મેળવવા હોય તો કંપની પાસે વિવિધ વિકલ્પો છે જેમકે ૧) ઓર્ડીનરી શેર બહાર પાડવા ૨) પ્રેફરેન્સ શેર બહાર પાડવા ૩) ડિબેન્ચરો બહાર પાડવા ૪) બેંક લોન લેવી ૫) બોન્ડ બહાર પાડવા ૬) નાણાકીય સંસ્થા પાસેથી લોન લેવી વગેરે. આમ, આ બધા વિકલ્પોમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવે તેને નિર્ણય ઘડતર કહેવામાં આવે છે.

### ૩. નિર્ણય પ્રક્રિયાનાં લક્ષણો : (CHARACTERISTICS OF DECISION MAKING)

ઉપરની વિવિધ વ્યાખ્યાઓ અને અર્થ સમજ્યા પછી નિર્ણય ઘડતરનાં લક્ષણો નીચે મુજબ તારવી શકાય.

**A. નિર્ણય ઘડતર એ સંચાલનનું જ એક કાર્ય છે.**

સંચાલનનું કોઈપણ કાર્ય કરતી વખતે સંચાલકોએ નિર્ણય લેવા પડતા હોય છે. આયોજન, પ્રબંધ, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી, માહિતી સંચાર, અંકુશ જેવા દરેક કાર્યો કરવા માટે નિર્ણય લેવાની જરૂરીયાત ઉભી થાય છે. નિર્ણય વિના કોઈપણ કાર્ય આગળ વધી શકતું નથી.

**B. વિકલ્પોને લીધે નિર્ણય લેવાય છે.**

નિર્ણય લેવાનો પ્રશ્ન ત્યારે જ ઉદભવે છે જ્યારે કોઈપણ કાર્ય માટે વિકલ્પો હોય, જો કોઈ કામ માટે વિકલ્પો જ ન હોય તો નિર્ણય લેવાની કોઈ જરૂરીયાત ઉભી થતી નથી. શ્રી અર્નેસ્ટ ડેલની વ્યાખ્યા પણ આ જ મુદ્દા ઉપર ભાર મૂકે છે. વિવિધ વિકલ્પોમાંથી કોઈ એક શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરવામાં આવે છે.

**C. નિર્ણય ઘડતરના પ્રશ્નો, સમસ્યાઓ અને વિવાદો સાથે સંબંધ છે.**

એકમની શરૂઆતથી લઈને રોજબરોજના વ્યવહારમાં અનેક પ્રશ્નો, સમસ્યાઓ અને વિવાદોનો સામનો કરવો પડતો હોય છે. આ બધાનાં ઉકેલ માટે નિર્ણય લેવો પડતો હોય છે. જ્યાં સુધી નિર્ણય લેવામાં ન આવે ત્યાં સુધી કોઈ કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ આગળ વધી શકતી નથી.

**D. નિર્ણય ઘડતરએ આયોજનનું અંગ છે.**

નિર્ણય ઘડતર આયોજન સાથે ખૂબ જ ગાઢ સંબંધ ધરાવે છે, કારણ કે આયોજન એટલે ભવિષ્યમાં થનાર કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ માટે અગાઉથી લેવામાં આવતો નિર્ણય. આમ, નિર્ણય ઘડતર આયોજનનું અવિભાજ્ય અંગ છે. નિર્ણય ઘડતર વિના આયોજનનો વિચાર કરવો શક્ય જ નથી.

**E. નિર્ણય ઘડતરએ બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે.**

વિવિધ વિકલ્પોમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરવાની પ્રક્રિયા આમ તો માનીએ તેવી સહેલી નથી. શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરવા માટે દરેક વિકલ્પોની બરાબર રીતે ચકાસણી કરવી પડે છે અને ત્યારબાદ નિર્ણય લેવામાં આવે છે. જે માટે નિર્ણય લેનાર વ્યક્તિમાં બુદ્ધિ હોવી જરૂરી છે. નિર્ણય ઘડતર એ માનવીય અને માનસીક પ્રક્રિયા છે.

**F. નિર્ણય ઘડતરએ સમજણપૂર્વકની વિચારણા છે.**

એકમમાં કોઈપણ નિર્ણય કરતાં પહેલા ખૂબ જ સભાનતાપૂર્વક તેમજ સમજદારીપૂર્વક વિચારવું જોઈએ, જેથી ધંધામાં સારા પરિણામો મેળવી શકાય. વિચાર્યા વગરના કે ઉતાવળે લીધેલ નિર્ણયો જોખમી પૂરવાર થાય છે અને ધંધાને નુકશાન કરે છે.

**G. નિર્ણયો હકારાત્મક કે નકારાત્મક હોય છે.**

નિર્ણય કરનાર વ્યક્તિ હંમેશા હકારાત્મક નિર્ણય લે અને તેમાં તેને સફળતા મળે જ એવું નક્કી હોતું નથી. ક્યારેક ધંધામાં નકારાત્મક એટલે કે કોઈ વસ્તુ ન કરવાનો નિર્ણય પણ લેવો પડે છે. આમ, નિર્ણય હકારાત્મક કે નકારાત્મક હોઈ શકે છે.

#### ૪. નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયા : (PROCESS OF DECISION MAKING)

જુદા જુદા લેખકોએ નિર્ણય ઘડતરના અલગ અલગ તબક્કાઓની ચર્ચા કરી છે. જેમાંથી પીટર એફ. ડ્રુકરે નિર્ણય ઘડતર પ્રક્રિયાના નીચેનાં તબક્કાઓ વર્ણવેલ છે. જેની વિગતવાર ચર્ચા નીચે મુજબ છે.

##### A. સમસ્યાઓનું સ્પષ્ટિકરણ

નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયાની શરૂઆત સમસ્યાઓના સ્પષ્ટિકરણથી થાય છે. સમસ્યા એટલે કોઈપણ એક પરિસ્થિતિનું કોઈ એક ચોક્કસ ધોરણ. ધંધામાં કોઈપણ જાતનો પ્રશ્ન કે સમસ્યા ઉદભવે ત્યારે તેના માટે નિર્ણય લેવાનો હોય છે. આમ, સંચાલકનું પ્રથમ કાર્ય એ સમસ્યાની શોધ છે. જેવી રીતે ડૉક્ટર રોગનું નિદાન કરતા પહેલા તેની તપાસ કરે છે અને ત્યારબાદ તેનું નિદાન કરે છે તેમ સંચાલકે પણ પ્રથમ ધંધામાં ઉભી થયેલ પરિસ્થિતિ, સમસ્યા કે પ્રશ્નનું સ્વરૂપ તપાસીને નિર્ણય લેવાનો હોય છે. કોઈવાર કેટલીક સમસ્યા કે પ્રશ્નો પ્રથમ નજરે જોતા સરળ દેખાતા હોય છે. પરંતુ વાસ્તવિક રીતે તે સરળ હોતા નથી. જ્યારે ઉંડાણમાં તેની તપાસ કરવામાં આવે તો સમસ્યાનું મૂળ ખૂબ જ ઉંડુ હોય છે. દા.ત. વેચાણમાં થતા ઘટાડા માટે આપણને જાહેરાતની ઉણપ દેખાતી હોય પરંતુ જ્યારે ઉંડાણમાં તેનો અભ્યાસ કરવામાં આવે ત્યારે ખબર પડે કે હકિકતમાં વેચાણમાં થતા ઘટાડા માટે ઉત્પાદનની ખામી, ગુણવત્તામાં ઘટાડો, વધારે પડતી કિંમત, ખરાબ પેકિંગ વગેરે કારણો પણ જવાબદાર હોઈ શકે. આમ, નિર્ણય કરતા પહેલા સમસ્યાનું સ્પષ્ટિકરણ કરવું ખૂબજ આવશ્યક છે જેથી તેનો ઉકેલ બરાબર રીતે લાવી શકાય.

##### B. માહિતીનું એકત્રીકરણ અને વર્ગીકરણ

સમસ્યાને અનુરૂપ યોગ્ય નિર્ણય લેવા માટે યોગ્ય માહિતીનું એકત્રીકરણ કરી તેનું વ્યવસ્થિત વર્ગીકરણ કરવું જરૂરી બને છે. આવી માહિતી બે રીતે ભેગી કરી શકાય છે. ૧) આંતરીક માહિતી અને ૨) બાહ્ય માહિતી. આંતરીક માહિતી સરળતાથી મેળવી શકાય છે. જ્યારે બાહ્ય માહિતી સરળતાથી મેળવી શકાતી નથી તેમજ તે મેળવવા માટે ખાસ કાળજી રાખવી પડે છે. કારણ કે, બાહ્ય માહિતી આપણી સમસ્યા કે પ્રશ્નને બિલકુલ બંધબેસતી ન પણ હોય. આ બંને રીતે ભેગી કરેલી માહિતીનું વર્ગીકરણ કરવામાં આવે છે, જેનું વિશ્લેષણ સહેલાઈથી કરી શકાય છે. જેથી આ માટે, કૌષ્ટિક રચના અને કોઠાઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જ્યાં માહિતી પ્રાપ્ત થાય એમ ના હોય ત્યાં અનુમાનનો સહારો લેવો પડતો હોય છે. જેથી સમસ્યા વિશ્લેષણની ક્રિયા આગળ વધારી શકાય.

##### C. સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ

નિર્ણય ઘડતરના ત્રીજા તબક્કામાં સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ એવી રીતે કરવામાં આવે છે કે જેથી નિર્ણય ઘડતરમાં મદદરૂપ થાય. સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરવાથી નીચેની બાબતોની જાણકારી મેળવી શકાય છે. ૧) તેનાથી નિર્ણયનું ભાવિ સ્પષ્ટ બને છે. ૨) સંચાલકે લીધેલ નિર્ણયની અન્ય વિભાગ ઉપર શું અસર પડશે તે જાણી શકાય છે અને તેનાથી ઉદ્ભવતા પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવી શકાય છે. ૩) નિર્ણય રોજંટી સમસ્યા કે વિશિષ્ટ સમસ્યા અંગે લેવાના છે તેનો ખ્યાલ મેળવી શકાય છે. અને ૪) સમસ્યાનું



વિશ્લેષણ કરતી વખતે આર્થિક, સામાજિક અને રાજકીય પરિબલોને કેટલું પ્રાધાન્ય આપવું જોઈએ તે જાણી શકાય છે.

#### D. વિકલ્પોની શોધ

નિર્ણય ઘડતરના ચોથા તબક્કામાં વિકલ્પોની શોધ કરવામાં આવે છે. નિર્ણય ઘડતરનું મૂળભૂત કારણ જ વિવિધ વિકલ્પો છે. જો એક જ વિકલ્પ હોય તો નિર્ણય લેવાનો પ્રશ્ન ઉદભવતો જ નથી. નિર્ણય લેવાનો પ્રશ્ન ત્યારે જ ઉદભવે છે કે જ્યારે એક કરતા વધારે વિકલ્પો હોય. શક્ય હોય તેટલા વધુ વિકલ્પોની શોધ કરવી જોઈએ જેથી ખોટા નિર્ણયો લેવાનું જોખમ ઘટાડી શકાય. વિકલ્પો શોધવાનું કાર્ય મુશ્કેલ છે કારણ કે તે માટે વિચારશીલ, કલ્પનાશીલ, સચોટ અનુમાનશક્તિ, સર્જનાત્મકતા, વગેરેની જરૂર પડે છે. કેટલીકવાર જૂથ ચર્ચા કરીને પણ વિવિધ વિકલ્પો શોધી શકાય છે. દા.ત. એકમમાં નાણાની જરૂરીયાત હોય તો તે અંગે નીચેના વિકલ્પો શોધી શકાય છે. ૧) ઇકવીટી શેર બહાર પાડવા ૨) પ્રેફરેન્સ શેર બહાર પાડવા ૩) ડિબેન્ચર બહાર પાડવા ૪) બેંકમાંથી લોન લેવી ૪) જાહેર થાપણો બહાર પાડવી ૫) બોન્ડ બહાર પાડવા ૬) સરકારી મદદ મેળવવી વગેરે.

#### E. વિકલ્પોની તુલના અને પસંદગી

નિર્ણય ઘડતરના આ તબક્કામાં વિવિધ વિકલ્પોની તુલના કરી તેની પસંદગી કરવામાં આવે છે. જે વિવિધ વિકલ્પો મળ્યા હોય તેની એકબીજા સાથે તુલના કરવામાં આવે છે, તેના લાભાલાભ વિચારવામાં આવે છે. આ બધું વિચાર્યા બાદ જે વિકલ્પ શ્રેષ્ઠ અને લાભદાયી લાગતો હોય તે વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવે છે. નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયાનું આ સૌથી મહત્વનું કાર્ય છે. કારણ કે આની ઉપર નિર્ણય ઘડતરની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર રહેલો છે. જ્યારે વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવતી હોય ત્યારે તેના સંભવિત પરિણામ શું આવશે તેનો પણ વિચાર કરવામાં આવે છે.

શ્રી પીટર એફ. ડ્રકરે નિર્ણય પસંદગી કરતી વખતે નીચેના મુદ્દાઓ ધ્યાનમાં રાખવાની વાત કરી છે.

૧) જોખમનું પ્રમાણ ૨) કસ્ટસ ૩) સમય અને ૪) સાધનોની મર્યાદા

#### F. નિર્ણયોનું અમલીકરણ અને મૂલ્યાંકન

નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયામાં આ સૌથી છેલ્લું પગથીયું છે. આ તબક્કામાં નિર્ણયનું અમલીકરણ અને મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. અહીં નિર્ણય લેનાર વ્યક્તિ વિચારે છે કે સ્વીકારેલ અથવા તો પસંદ કરેલ વિકલ્પને અમલમાં મૂકી શકાય એમ છે કે નહીં. પસંદ કરેલો વિકલ્પ ગમે તેટલો સારો હોય પરંતુ જો તે અમલમાં મૂકી શકાય તેમ ના હોય તો તેવા વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવતી નથી. તેની વ્યવહારીક તપાસ પણ કરવી જોઈએ, જે જવાબદારી સંચાલકોની છે. સૂચનાઓ આપવી જોઈએ, સભા બોલાવવી જોઈએ, જરૂરી પરિપત્રો આપવા જોઈએ. જો નિર્ણયના અમલીકરણમાં કોઈ મુશ્કેલી, સમસ્યા કે અવરોધો આવતા હોય તો તરત જ તેના માટે સુધારાલક્ષી પગલાં લઈ તેને સફળ બનાવવાના પ્રયત્નો કરવા જોઈએ.

**૫. નિર્ણય ઘડતરના પ્રકારો : (TYPES OF DECISION MAKING)**

સંચાલકે ઘંઘાકીય એકમમાં અલગ અલગ સમયે અને જુદી જુદી પરિસ્થિતિમાં વિવિધ પ્રકારના નિર્ણયો લેવાના હોય છે. સંચાલકે મુખ્યત્વે નીચે પ્રમાણેના નિર્ણયો લેવાના હોય છે.

**A. કાર્યક્રમિત અને બિનકાર્યક્રમિત નિર્ણયો : (PROGRAMMED AND NON-PROGRAMMED DECISIONS)**

કાર્યક્રમિત નિર્ણયો પુનરાવર્તન પ્રકૃતિ અથવા નિયમિત પ્રકારની સમસ્યાઓ સંબંધિત હોય છે. આવા નિર્ણયો લેવા માટે એક સામાન્ય પ્રક્રિયા નક્કી કરી રાખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે, આવા નિર્ણયો મધ્યમ કે નીચલા સ્તરના સંચાલકો દ્વારા લેવામાં આવે છે. દા.ત. કાચા માલસામાનની ખરીદી, કર્મચારીને રજા આપવી, માલ પૂરવઠો પૂરો પાડવો, કર્મચારીઓને નિયમિત દોરવણી આપવી વગેરે.

બિનકાર્યક્રમિત નિર્ણયો એ વિશિષ્ટ પ્રકારના હોય છે જે મુશ્કેલ પરિસ્થિતિ સાથે સંબંધ ધરાવે છે અને જેના માટે કોઈ સરળ ઉકેલ હોતો નથી. એકમ માટે આવા નિર્ણયો ખૂબજ મહત્વના હોય છે. આવા પ્રકારના નિર્ણયો લેવા માટે વિશિષ્ટ અભ્યાસ, લાયકાત તથા બહોળો અનુભવ જરૂરી હોય છે. દા.ત. નવી શાળાનું ઉદઘાટન કરવું, બજારમાં નવી વસ્તુની રજૂઆત કરવી, વધારાના નાણાં કેવી રીતે ભેગા કરવા વગેરે. સામાન્ય રીતે, આવા નિર્ણય ઉપલા સ્તરના સંચાલકો દ્વારા લેવામાં આવતા હોય છે.

**B. નીતિ-વિષયક અને કાર્યકારી નિર્ણયો : (POLICY MAKING AND OPERATIVE DECISIONS)**

નીતિ વિષયક નિર્ણયોમાં લાંબા ગાળાની નીતિ-વિધિનું ઘડતર થાય છે. સામાન્ય રીતે આવા નિર્ણયો ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકો દ્વારા લેવામાં આવતા હોય છે. આવા નિર્ણયોની અસર એકમ પર લાંબા ગાળાની હોય છે. દા.ત. કારખાનાનું સ્થાન નક્કી કરવું. ઉત્પાદનના જથ્થા તેમજ વહેંચણીને લગતા નિર્ણયો, ક્ષિત્રમાં ઘટાડો કરવો વગેરે નીતિ વિષયક નિર્ણયો છે.

કાર્યકારી નિર્ણયો રોજબરોજની પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલા હોય છે. સામાન્ય રીતે આવા નિર્ણયો મધ્યમ કે નીચલી સપાટીના સંચાલકો દ્વારા લેવામાં આવતા હોય છે. દા.ત. દરરોજ સવારે આખા દિવસના કાર્યનું આયોજન કરી તે અંગે નિર્ણય કરવા.

**C. વૈધિક અને અવૈધિક નિર્ણયો : (FORMAL AND INFORMAL DECISIONS)**

વૈધિક નિર્ણયો સંચાલકોને મળેલી તેમની સત્તાને આધારે લેવાતા હોય છે. દા.ત. ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારી દ્વારા તેમના નીચે રહેલા અધિકારીને કામ કરવા માટે અપાયેલો ઓફિસ ઓર્ડર. સામાન્ય રીતે આવા નિર્ણયનું ઉદ્દેશન એ શિસ્તભંગ ગણવામાં આવે છે.

અવૈધિક નિર્ણયો સંચાલકો દ્વારા તેમના સંબંધોને આધારે લેવાતા હોય છે. દા.ત. ઓફિસના કામકાજનો સમય પૂર્ણ થયા બાદ કોઈ અગત્યનું કામ બાકી હોય તો તે પૂરું કરવા માટે ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારી તેમના નીચે રહેલા અધિકારીને કામ પૂર્ણ કરવા માટે વિનંતી કરે. આવા નિર્ણયનું ઉદ્દેશન એ ફરજભંગ બનતી નથી.

**D. વ્યૂહાત્મક અને રોજંદા નિર્ણયો : (STRATEGIC AND ROUTINE DECISIONS)**

એકમ માટે વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો મહત્વપૂર્ણ છે જે એકમના ઉદ્દેશો સાથે સીધો સંબંધ ધરાવે છે. આવા નિર્ણયો લાંબા ગાળાને સ્પર્શતા ચાવીરૂપ નિર્ણયો છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો સતત પરિવર્તનશીલ એવા આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણના મૂલ્યાંકનના આધારે વર્તમાન પરિસ્થિતિના અનુસંધાનમાં લેવામાં આવતા હોય છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો સામાન્ય રીતે ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકો દ્વારા લેવામાં આવતા હોય છે.

રોજાંદા નિર્ણયો એકમના રોજબરોજના કાર્યને લગતા હોય છે. આ પ્રકારના નિર્ણયો લેવા માટે પહેલેથી નીતિ-વિધિ નક્કી કરી રાખેલી હોય છે. આવા નિર્ણયો લેવામાં વધુ મૂલ્યાંકન કે વિશ્લેષણની જરૂર હોતી નથી. તેમજ આવા નિર્ણયો ઝડપથી પણ લઈ શકાય છે. સામાન્ય રીતે આવા નિર્ણયો મધ્યમ તેમજ નીચલી સપાટીના સંચાલકો દ્વારા લેવામાં આવતા હોય છે.

#### E. વ્યક્તિગત અને જૂથ નિર્ણયો - (INDIVIDUAL AND GROUP DECISIONS)

જ્યારે કોઈ એક વ્યક્તિ કે વિભાગના વડા પોતાની સત્તાની મર્યાદામાં રહીને જે નિર્ણયો લે છે તેને વ્યક્તિગત નિર્ણયો કહેવામાં આવે છે. સંચાલનની દરેક સપાટીએ સંચાલકોને તેમની લાયકાત પ્રમાણે વ્યક્તિગત નિર્ણય લેવાની સત્તા આપવામાં આવેલ હોય છે. ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકો પાસે નીચલી સપાટીના સંચાલકો કરતા વધુ સત્તા હોય છે. જ્યારે કોઈ મહત્વની બાબત ઉપર નિર્ણય લેવાનો હોય ત્યારે વિવિધ સભ્યોની સમિતિની રચના કરી, ચર્ચા વિચારણા કરી બહુમતીથી જે નિર્ણયો લેવામાં આવતા હોય છે તેને જૂથ નિર્ણયો કહેવામાં આવે છે. એકમ માટે ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ નિર્ણયો આવી રીતે લેવામાં આવતા હોય છે.

### સ્વાધ્યાયનાં પ્રશ્નો

#### (A) નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો.

૧. આયોજનની વ્યાખ્યા આપી તેનું મહત્વ અને મર્યાદાઓ સમજાવો.
૨. આયોજનના લક્ષણોની ચર્ચા કરો.
૩. આયોજન એટલે શું? આયોજનના વિવિધ તબક્કાઓની વિગતવાર ચર્ચા કરો.
૪. નિર્ણય ઘડતરનો વિચાર સમજાવો. નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયા વિગતવાર સમજાવો.
૫. “આયોજનની મર્યાદાઓ એ મહદઅંશે આયોજકોની મર્યાદાઓ છે.” - સમજાવો

#### (B) નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો.

1. આયોજનના ઘટકો
2. નિર્ણય ઘડતરના પ્રકારો
3. આયોજનના તબક્કા
4. આયોજનના લક્ષણો
5. આયોજનની મર્યાદાઓ

## પ્રકરણ: ૩ વ્યવસ્થાતંત્ર

### વિષયવસ્તુ

- 1 વ્યવસ્થાતંત્રની કલ્પના
- 2 વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયા
- 3 સંસ્થાના સિદ્ધાંતો
- 4 અધિકારીઓનું સોંપણી: અર્થ
- 5 સત્તાસોંપણીના મહત્વ
- 6 સત્તાસોંપણીની પ્રક્રિયા
- 7 કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ
- 8 સંસ્થાના પ્રકાર
- 9 લાઇન (Line) સંસ્થા માળખું
- 10 કાર્યકારી સંસ્થાકીય માળખા
- 11 લાઇન અને સ્ટાફ (Line and staff) સંસ્થાકીય માળખું

### 1 વ્યવસ્થાતંત્રની કલ્પના

ઓર્ગેનાઇઝેશન એ શબ્દ જીવંત શબ્દ પરથી લેવામાં આવ્યો છે જે વ્યુત્પત્તિશાસ્ત્રનો અર્થ એ છે કે જોડાયેલ અથવા એકબીજા પર આધારિત ભાગો પણ સામાન્ય જીવનનો ભાગ વહેંચે છે.

મેનેજમેન્ટ પરિપ્રેક્ષ્ય અનુસાર સામાન્ય જીવનસ્વરૂપ વહેંચવું તે ગણાશે કે જ્યારે લોકોનો સમૂહ સામાન્ય ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા સાથે મળીને કામ કરે છે.

તેઓ વિવિધ વિભાગો અથવા એકબીજા પર આધારિત વિભાગો માં વહેંચાયેલા હોઈ શકે છે, જે બધા સામાન્ય ધ્યેય માટે પ્રયત્ન કરે છે.

### 2 વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયા

આયોજીત કરવાની પ્રક્રિયામાં નીચેના પગલાંઓ શામેલ છે:

- (a) **કાર્યવિભાગ:** આયોજનમાં પ્રથમ પગલું કુલ કામને વિભાજીત કરવાનું છે. કામને વિભાજીત કરવું એ જરૂરી છે કારણ કે સમગ્ર કાર્ય એક વ્યક્તિ દ્વારા કરી શકાતું નથી. દરેક કામમાં ચોક્કસ સંબંધિત કાર્યો હોય છે જે વ્યક્તિગત દ્વારા કરી શકાય છે. કાર્યનું વિભાજન પ્રયત્નો અને કુશળતાની વિશેષતાને સરળ બનાવે છે. આ પ્રક્રિયામાં સંગઠનાત્મક ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી બધી પ્રવૃત્તિઓને ઓળખવા માટે કાળજી રાખવી જોઈએ. આ પ્રવૃત્તિઓ સંસ્થાની પ્રકૃતિ અને કદ પર આધારિત રહેશે. ઉદાહરણ તરીકે, ઉત્પાદન કંપનીમાં ઉત્પાદન, બજાર સંચાલન (Marketing), નાણા અને અન્ય કાર્યો હોઈ શકે છે જ્યારે રિટેલ સ્ટોરમાં કોઈ ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિ નહીં હોય. દરેક મુખ્ય કાર્યને પેટાવિભાગોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. દાખલા તરીકે, શાળામાં શિક્ષણ, પુસ્તકાલય, રમતગમત, ઓફિસ એડમિનિસ્ટ્રેશન અને વિશેષ અભ્યાસક્રમ હોઈ શકે છે. અધ્યયન કાર્યને વિવિધ

વિષયો જેમ કે બિઝનેસ સ્ટડીઝ, ગણિત, અંગ્રેજી, અર્થશાસ્ત્ર, એકાઉન્ટન્સી, વગેરેના અધ્યયનમાં વહેંચી શકાય છે.

- (b) **પ્રવૃત્તિઓને જૂથબદ્ધ કરવું:** એકવાર પ્રવૃત્તિઓ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે, પછીનું પગલું પ્રવૃત્તિઓનું વર્ગીકરણ અથવા તેને સંચાલિત કરવા યોગ્ય એકમોમાં જૂથ કરવાનું છે. પછી પ્રવૃત્તિઓના દરેક જૂથને મેનેજરના ચાર્જ હેઠળ રાખવામાં આવે છે. સમાન અથવા સંબંધિત પ્રવૃત્તિઓ સંયુક્ત થઈ જાય છે અને 'વિભાગ' તરીકે ઓળખાતી મોટા એકમોમાં જૂથબદ્ધ થાય છે. જૂથ પ્રવૃત્તિઓની આ પ્રક્રિયાને વિભાગીકરણ કહેવામાં આવે છે પ્રયત્નોની એકતાને સરળ બનાવવા માટે પ્રવૃત્તિઓમાં વહેંચાયેલું કામ જોવામાં આવે છે. તેથી બનાવેલા વિભાગો તેમના પરસ્પરના આધારે એકસાથે જોડાયેલા છે. પ્રવૃત્તિઓને વિવિધ રીતે વિભાગોમાં જૂથબદ્ધ કરી શકાય છે. જૂથોની એક લોકપ્રિય પદ્ધતિ કાર્યોના આધારે છે. ઉદાહરણ તરીકે, ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, ઘિરાણ કાર્યો માટે વિભાગો બનાવી શકાય છે. વિભાગો બનાવવાની બીજી પદ્ધતિ ઉત્પાદનોના પ્રકારના આધારે છે. ઉદાહરણ તરીકે, એન્ટરપ્રાઇઝ ઉત્પાદક ખોરાક, કાપડ અને કોસ્મેટિક્સ આ ઉત્પાદનો માટે વિભાગો હોઈ શકે છે. પ્રદેશો, ગ્રાહકો, ઉત્પાદન પ્રક્રિયાઓ વગેરેના આધારે પ્રવૃત્તિઓ પણ વિભાગોમાં જૂથબદ્ધ કરી શકાય છે. પ્રવૃત્તિઓનું જૂથ કરતી વખતે નીચેની બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ.

- b.1) ત્યાં પૂરતી 'વિશિષ્ટતા' હોવી જોઈએ જેથી કાર્યક્ષમ રીતે કાર્ય કરવામાં આવે.
- b.2) પ્રવૃત્તિઓનું જૂથ કરવું એ વિવિધ વિભાગો વચ્ચે 'સંકલન' ને સરળ બનાવવું જોઈએ.
- b.3) વહીવટી ખર્ચમાં 'કરકસર' હોવી જોઈએ.
- b.4) વ્યક્તિઓના પ્રભાવ પર 'નિયંત્રણ' નો ઉપયોગ કરવો સરળ હોવો જોઈએ.
- b.5) 'પ્રત્યેક પ્રવૃત્તિ પ્રત્યે 'યોગ્ય' ધ્યાન આપવું જોઈએ.
- b.6) 'પ્રવૃત્તિઓની પ્રકૃતિ' ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.
- b.7) કર્મચારીઓની સંખ્યા, જરૂરિયાતો, પસંદગીઓ અને મર્યાદાઓ ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ.

- (c) **ફરજો સોંપવી:** દરેક પ્રવૃત્તિને યોગ્ય રીતે પરિપૂર્ણ કરવા અનુકૂળ વ્યક્તિને ફરજની સોંપણી કરવામાં આવે છે. જ્યારે ફરજો સોંપવામાં આવે ત્યારે લોકોની લાયકાત, અનુભવ અને અભિગમો યોગ્ય વિચારણા આપવો જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે, ઉત્પાદન વિભાગની પ્રવૃત્તિ તકનીકી રીતે લાયક વ્યક્તિઓને સોંપવામાં આવે છે, દા.ત. ઈજનેરો; જ્યારે નાણા વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ યોગ્યતા અને અનુભવ ધરાવતી વ્યક્તિઓને સોંપવામાં આવે છે. દા.ત. ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ્સ નોકરીની જરૂરિયાતો અને કર્મચારીઓની ક્ષમતાઓ વચ્ચે યોગ્ય સમકક્ષતા હોવી જોઈએ.

- (d) **સત્તાધિકારની સોંપણી:** ફરજોની સોંપણી પછી દરેક વ્યક્તિને યોગ્ય સત્તા સોંપવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, ઉત્પાદન આવા સત્તા વિના કોઈ વ્યક્તિ સોંપેલ પ્રવૃત્તિઓ કરી શકતું નથી. આયોજનોની પ્રક્રિયામાં સત્તાનું પ્રતિનિધિત્વ એ એક આવશ્યક પગલું છે. સત્તાની સોંપણી, તેથી, યોજનની પ્રક્રિયામાં એક આવશ્યક પગલું છે. સત્તાવાળાના સોંપણી દ્વારા ટોચની સંચાલકથી વ્યક્તિને સૌથી નીચલા સ્તર પર આદેશની સાંકળ બનાવવામાં આવે છે. વિવિધ સંચાલકીય સ્થિતિને સત્તાના જુદા જુદા સ્તરોમાં જૂથબદ્ધ કરવામાં આવે છે જેને વંશવેલો કહેવામાં આવે છે. તેનો અર્થ ચોક્કસ ક્રમાંકન ક્રમ છે. વંશવેલોમાં વિવિધ સ્થિતિઓને સત્તામાં જુદી જુદી ઉપાધિઓ આપીને

સંચાલક (Managerial) પદનો દરજ્જો (Ranking) આપવામાં આવે છે. ટોચના સંચાલક હોદ્દાઓમાં મધ્યમ અને નીચલા સંચાલકીય સ્થિતિ પછી વધુ સત્તા હોય છે. મધ્યમ અને નીચલા સંચાલકીય નિમણૂંકની સરખામણીએ ટોચની વ્યવસ્થાપકીય નામાંકિતમાં વધુ સત્તા છે. અધિકૃત શ્રેણીમાં અધિકૃત વંશની ટોચથી નીચેની તરફ વહી જાય છે. આમ, સત્તાવાળાઓના પ્રતિનિધિમંડળ વિવિધ નોકરીની સ્થિતિ અને નોકરીદાતાઓ વચ્ચે સત્તા સંબંધો બનાવે છે. તે શ્રેષ્ઠ ઉપરી આધ્યાત્મિક સંબંધો બનાવે છે જે સંચારના વિતરણ માધ્યમ તરીકે પણ સેવા આપે છે.

- (e) **સંકલન પ્રવૃત્તિઓ:** જુદી જુદી વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રયત્નો પછી યોગ્ય રીતે સમન્વયિત થાય છે. જુદી જુદી સ્થિતિઓ વચ્ચેના સંબંધો સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે જેથી દરેક વ્યક્તિને તે જાણે છે કે તેને કોનો આદેશનું પાલન કરવાનું અને કોને તે આદેશ આપી શકે છે. વિવિધ વિભાગો અને વ્યક્તિઓના કાર્યમાં સંકલન ટીમના કાર્ય અને કાર્યક્ષમ પ્રદર્શન માટે જરૂરી છે.

### 3. સંસ્થાના સિદ્ધાંતો

સંસ્થાના સિદ્ધાંતો સત્યના સુસ્થાપિત અને સ્વીકૃત સામાન્ય નિવેદનનો સંદર્ભ આપે છે. આ સિદ્ધાંતો આયોજન કાર્યમાં વ્યવસ્થાપકોને માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે. આ સિદ્ધાંતો સાઉન્ડ સંસ્થા માળખું બનાવવા માટે માર્ગદર્શિકા તરીકે કામ કરે છે.

- (a) **ઉદ્દેશ્યનો સિદ્ધાંત:** સંસ્થાના હેતુઓ સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવા જોઈએ અને બધા કર્મચારીઓ દ્વારા સંપૂર્ણપણે સમજી શકાય તેવા સ્પષ્ટ હોવા જોઈએ. ઉદ્દેશ્યો ફક્ત સંસ્થા માટે જ નહીં, પરંતુ દરેક વિભાગ અને સભ્ય માટે રાખવામાં આવે છે. નિમ્ન સ્તર (વિભાગીય અને વ્યક્તિગત) હેતુઓને ઉચ્ચ સ્તર (સંગઠનાત્મક) હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે અસરકારક રીતે કાળો આપવો આવશ્યક છે. ઉદ્દેશો સંસ્થાને એકદમ સુસંગતતા સાથે દિશા તરફ દોરી જાય છે. લક્ષ્ય વિનાની સંસ્થા નાવિક વગર જહાજ જેવી છે.
- (b) **કાર્યાત્મક વ્યાખ્યાના સિદ્ધાંત:** દરેક વ્યક્તિ દ્વારા કરવામાં આવતા કાર્યો અથવા કાર્યો સ્પષ્ટ અને ચોક્કસપણે વ્યાખ્યાયિત હોવા આવશ્યક છે. દરેક નોકરીધારકની સત્તા અને પ્રકૃતિની સામગ્રી અને તેનાથી અપેક્ષિત પરિણામો પણ સ્પષ્ટ કરવા જોઈએ. દરેક જોબ (જોબ ડિસ્ક્રિપ્શન) માં સમાવિષ્ટ પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો સ્પષ્ટ રીતે ઉદ્દેશિત હોવા જોઈએ. વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ અને વ્યક્તિઓ વચ્ચેનો સંબંધ લેખિતમાં વ્યાખ્યાયિત કરવો જોઈએ. આનાથી મૂંઝવણ અને પ્રયાસોને ઓવરલેપ (over lap) કરવામાં અવગણવામાં મદદ મળશે. કાર્યો, સત્તા અને દરેક કર્મચારીની ઇચ્છિત કામગીરીની સ્પષ્ટ વ્યાખ્યા કર્મચારીઓની જવાબદારીનો વિકાસ કરવામાં મદદ કરે છે. તે તેમને સંસ્થાકીય લક્ષ્યોને પહોંચી વળવામાં પણ મદદ કરે છે.
- (c) **શ્રમના વિભાગના સિદ્ધાંત:** કામ એટલા બધાં વિભાગોમાં વિભાજિત થવું જોઈએ કે કર્મચારી ચોક્કસ નોકરી પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે. ઉદાહરણ તરીકે, જૂતા ઉત્પાદન ફેક્ટરીમાં, કેટલાક કામદારોએ ચામડુ કાપે છે, કેટલાક તેને સીવે છે, કેટલાક લેસ મૂકે છે અને બીજા અંતિમ સ્પર્શ (finishing touch) આપે છે. જ્યારે કોઈ વ્યક્તિ વારંવાર એક કાર્ય કરે છે, ત્યારે તે તેની કુશળતા પ્રાપ્ત કરે છે અને તેની કાર્યક્ષમતા વધે છે. તેથી, જ્યાં સુધી શક્ય હોય ત્યાં સુધી દરેક વ્યક્તિને એક જ પ્રવૃત્તિ આપવી જોઈએ. તેમને સોંપેલ કાર્ય તેમની લાયકાત, કુશળતા અને યોગ્યતાને અનુરૂપ હોવું જોઈએ. શ્રમ વિભાગ ફક્ત કામદારોને જ મર્યાદિત નથી, સંચાલક (managerial) જો કે, કામના વધુ વિભાજન અને હંગામી નોકરીઓ કર્મચારીઓમાં કંટાળાને અને એકવિધતા બનાવી શકે છે.

- (d) **આદેશની એકતાના સિદ્ધાંત:** દરેક વ્યક્તિ દ્વારા કરવામાં આવતું કાર્ય સ્પષ્ટ અને ચોક્કસપણે વ્યાખ્યાયિત હોવું આવશ્યક છે. આદેશની એકતાના સિદ્ધાંત અનુસાર, જે તે કર્મચારીને એક જ ઉપરી અધિકારી દ્વારા આદેશ મળવો જોઈએ. આદેશની એકતા વફાદારીમાં શિસ્ત અને વ્યક્તિગત જવાબદારીની ભાવનાને પ્રોત્સાહન આપે છે. આદેશની એકતા સિદ્ધાંત એ હકીકત પર આધારિત છે કે કર્મચારી એક સાથે બે ઉપરી અધિકારીઓને (superiors/masters) અસરકારક રીતે સેવા આપી શકતા નથી. જો કર્મચારી પાસે એક કરતાં વધુ ઉપરી અધિકારી હોય, તો સૂચનાઓનું સંઘર્ષ (conflict) હોઈ શકે છે. કર્મચારીઓને કોનું પાલન કરવું અને બંનેને કેવી રીતે ખુશ કરવા તે અંગે ગૂંચવણમાં આવે છે. તેમની વફાદારી વહેંચાઈ છે અને તેઓ એકનું પાલન કરશે અને બીજાને અવગણશે.
- (e) **સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત:** સત્તા અને જવાબદારી એકસૂત્ર અને સમાન સિક્કાના બે બાજુઓ છે. તેથી, તેઓ એકસાથે જવું જોઈએ. એકવાર વ્યક્તિને કોઈ ચોક્કસ જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે, તે પછી વ્યક્તિએ જવાબદારી ચલાવવા માટે યોગ્ય સત્તા (powers) સાથે સશસ્ત્ર હોવું આવશ્યક છે. આનાથી વિપરીત, વ્યક્તિને સત્તા આપવામાં આવે તે પછી તેને તેના હેઠળ ચલાવવામાં આવેલા કામ માટે જવાબદાર ગણવામાં આવશે. જો કે, જવાબદારી સંપૂર્ણ છે અને કોઈ વ્યક્તિ તેની સત્તાને પ્રતિનિધિત્વ દ્વારા પોતાની જવાબદારીથી છટકી શકતી નથી.
- (f) **સંતુલન સિદ્ધાંત:** સમગ્ર લક્ષ્યમાં તેમના યોગદાન અનુસાર સંસ્થાના વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ યોગ્ય વજન આપવી જોઈએ. એવું ન થવું જોઈએ કે કોઈ ચોક્કસ વિભાગ ઓવરલોડ (overload) થાય છે જ્યારે બી પાસે કોઈ કાર્ય નથી.
- (g) **સંકલનના સિદ્ધાંત:** તે જણાવે છે કે વ્યક્તિગત ઉદ્દેશ્ય અને સંગઠનાત્મક લક્ષ્ય વચ્ચે યોગ્ય સુમેળ એ સંસ્થાના સાકલ્યવાદી વિકાસ માટે યોગ્ય રીતે સંચાલિત હોવું આવશ્યક છે. સંગઠનાત્મક હેતુઓની અસરકારક સિદ્ધિઓને સરળ બનાવવા માટે તેઓ એકસાથે જોડાયેલા હોવા જોઈએ. સમાન પ્રકૃતિની પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યોને એક માથા હેઠળ જૂથબદ્ધ કરવી જોઈએ.
- (h) **અપવાદના સિદ્ધાંત:** આ સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે માત્ર તે જ બાબતો ઉચ્ચ મેનેજમેન્ટને સંદર્ભિત કરવી જોઈએ જે અસાધારણ પ્રકૃતિ છે અથવા જે નીચા સ્તરે અસરકારક રીતે નિયંત્રિત કરી શકાતી નથી. ટોચની વ્યવસ્થા ફક્ત મહત્વપૂર્ણ બાબતો સાથે જ સંબંધિત હોવી જોઈએ જ્યારે નિયમિત સમસ્યાઓનું નિરાકરણ નિચલા સ્તરે થવું જોઈએ. આનાથી જે તે પ્રક્રિયામાં વિલંબ ઘટશે અને તેનાથી ટોચના મેનેજમેન્ટને રાહત મળશે અને નિમ્ન-સ્તરના સંચાલકો વચ્ચે જવાબદારી અને પહેલનો વિકાસ થશે.
- (i) **સરળતાનો સિદ્ધાંત:** સંસ્થાનું માળખું એટલું સરળ હોવું આવશ્યક છે કે માળખાના ચાર્ટનું દૃશ્ય કર્મચારીઓને તેમની ફરજો અને કાર્ય અસરકારક રીતે કરવામાં મદદ કરે છે. વધુમાં તે તેમના માળખાકીય હેડ માટે જવાબદાર હોવામાં પણ મદદ કરે છે.
- (j) **સુગમતાનો સિદ્ધાંત:** સંસ્થાના માળખાને એન્ટરપ્રાઇઝની બદલાતી શરતો અને આવશ્યકતાઓને સમાયોજિત કરવા માટે ડિઝાઇન કરવા જોઈએ. બદલાતી પરિસ્થિતિઓમાં જો તે કાર્યક્ષમ રહેવું હોય તો તે બદલવા માટે સક્ષમ હોવું જોઈએ.

- (k) **કાર્યક્ષમતાના સિદ્ધાંત:** સંસ્થાના કાર્યક્ષમતાને ઓછામાં ઓછા ખર્ચે પૂર્વનિર્ધારિત ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવાની તેની ક્ષમતા દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે. સંસ્થાના માળખાએ તમામ સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરવો જોઈએ.
- (l) **સતતાના સિદ્ધાંત:** આયોજન એક સતત પ્રક્રિયા છે. સંસ્થાના માળખાની સમીક્ષા કરવી અને નયમિતપણે અદ્યતન (Update) કરવું જોઈએ. માળખું હંમેશા વ્યવસાયના વિકાસ માટે ગોઠવાયેલ હોવું આવશ્યક છે.
- (m) **સ્કેલર ચેઇનના સિદ્ધાંત (Scaler chain):** આ સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે ટોચની વ્યવસ્થાથી લઈને નીચલા સ્તરે વહેતી સત્તાની સ્પષ્ટ, વ્યાખ્યાયિત અને અવિરત સાંકળ હોવી જોઈએ. આદેશની આ પ્રકારની સાંકળ ઉચ્ચ અને નીચલા સ્તરના સંચાલકો વચ્ચે તે તેમના અધિકારના આધારે નિર્ણય લેવા માટે સંચાલકોને આત્મવિશ્વાસની ભાવના પણ પ્રદાન કરે છે. આદેશની શ્રૃંખલા બધી સંચાલક સ્થિતિને ટોચથી નીચે સુધી જોડે (Link) કરે છે. સ્કેલર ચેઇન (Scaler Chain) દ્વારા સંચાલકીય સ્થિતિ વચ્ચે ઉપરી અધિકારી હાથ નીચેના કર્મચારી (Superior-subordinate) સાથે સંબંધો બનાવવામાં આવે છે. જ્યારે આદેશની શ્રૃંખલા સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે, ત્યારે દરેક કર્મચારી જાણે છે કે તેના ઉપરી અધિકારી કોણ છે અને પોતાના અધિકારની સીમા શું છે.
- (n) **નિયંત્રણના અવકાશના સિદ્ધાંત:** આ સિદ્ધાંત સુપરવાઇઝરની નિરીક્ષણ કરી શકે તેટલું મહત્તમ સંખ્યા સૂચવે છે. હાથ નીચેના કર્મચારીઓ (subordinates) દ્વારા હાથ ધરવામાં આવતી કાર્યની પ્રકૃતિને આધારે સબોર્ડિનેટ્સની સંખ્યામાં વધારો અથવા ઘટાડો થઈ શકે છે. તે સુપરવાઇઝરની ક્ષમતા પર પણ આધાર રાખે છે. સામાન્ય રીતે જ્યારે કાર્ય શારીરિક કાર્ય (manual) હોય ત્યારે બૌદ્ધિક કાર્ય (mental work) કરતા પેટાકંપનીઓની તુલનામાં વધુ હાથ નીચેના કર્મચારીઓની દેખરેખ રાખી શકાય છે.

#### 4 અધિકારોની સોંપણી: અર્થ

કોઈ પણ વ્યક્તિ સંસ્થામાંના તમામ કાર્યોને અમલમાં મૂકવું અશક્ય છે, તેથી તેને તેના સાથીદારો અને હાથ નીચેના કર્મચારીઓની મદદની જરૂર છે. આવા શરતમાં તેણે કેટલાક નિર્ણય લેવાના અધિકારીઓને તેમના સહકર્મીઓ અથવા હાથ નીચેના કર્મચારીઓને પ્રતિનિધિત્વ કરવું આવશ્યક છે જે તેને વધુ નાના કાર્યોમાં વહેંચી શકે છે. ટૂંકમાં એવું કહી શકાય કે સત્તાધિકારનો પ્રતિનિધિમંડળ એક પ્રક્રિયા છે જે બીજાઓ વચ્ચે કાર્યને વિભાજિત કરવામાં મદદ કરે છે અને તે કરવા માટે પૂરતી સત્તાવાળાઓને સશક્ત બનાવે છે.

#### 5 સત્તાના સોંપણીના મહત્વ

- (a) તાલીમ આપવાની પદ્ધતિમાં કામકાજની થોડીક બાબતોને સંપૂર્ણ રીતે સમજવામાં મદદ કરે છે અને નોકરીના પરિભ્રમણ સાથે તેઓ કાર્યને એક સાથે હાથ ધરવા માટે તાલીમ મેળવે છે જે સંસ્થાને સંસ્થામાં તેઓની બીજી અને ત્રીજી પંક્તિ બનાવવાની સહાય કરે છે.
- (b) મનોબળનું નિર્માણ કરવું : સંસ્થાના જુનિયર સભ્યનું મનોબળ અથવા મહત્વને વધારવા મદદ કરે છે જ્યારે હકીકતમાં ઉચ્ચ સ્તરની જવાબદારીઓ આપવામાં આવે છે ત્યારે તે તેમને સંસ્થા પ્રત્યે વધુ પ્રતિબદ્ધ બનાવવામાં સહાય કરે છે અને પોતાની સંસ્થા પ્રત્યે વફાદારીની અનુભૂતિની લાગણી નીચલી કક્ષાના કર્મચારીઓમાં ઉદ્ભવે છે.



- (c) મેનેજરને ઢ્રષ્ટિબિંદુ પહોંચાડવામાં મદદ કરે છે: અનાવશ્યક રીડન્ડન્ટ (Redundant) અથવા પુનરાવર્તિત (Repetitive) કાર્યો કરવાનું સંચાલકોને વ્યૂહાત્મક રીતે વિચારીને પ્રતિબંધિત કરે છે. પરિણામે, સમયાંતરે સંચાલક સ્તરના કર્મચારીઓ પણ વ્યૂહાત્મક કાર્યોમાં પોતાને સામેલ કરવાને બદલે એકવિધ કાર્ય કરે છે. જુનિયર્સને આવા અનિશ્ચિત કાર્યો સોંપવા નિર્ણય લેવા માટે વધુ સમય આપવામાં આવે છે.
- (d) વૈશ્વિક પ્રક્રિયા: જ્યારે પણ લોકો જૂથમાં કામ કરે છે ત્યારે કાર્યો નાના ભાગોમાં વિભાજિત થાય છે. તેથી સત્તાધિકારનો પ્રતિનિધિમંડળ વ્યવસ્થાપનનો એક મહત્વપૂર્ણ ભાગ છે.
- (e) અમલ કરવા માટે સરળ: જ્યારે કાર્ય વહેંચાયેલું હોય ત્યારે જે તે કાર્ય સરળ બને છે. આ વ્યવસ્થાપકની કાર્યક્ષમતામાં પણ વધારો કરે છે.
- (f) આર્થિક: સત્તાના પ્રતિનિધિમંડળ મેનેજરોના સમયને બચાવવા માટે મદદ કરે છે. કારણ કે તેમને વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા વધુ સમય બાકી રહ્યો છે કારણ કે આ પ્રક્રિયા આર્થિક બની ગઈ છે.
- (g) બોજારૂપ માહિતી પ્રણાલીને દૂર કરવી: ખૂબ સારા નિરીક્ષક સત્તાના પ્રતિનિધિમંડળનો ઉપયોગ તેના સબોર્ડિનેટ્સ વિશે વધુ સારી સમજણ મેળવવા અને તેને પ્રાપ્ત કરવા માટેના સાધન તરીકે કરી શકે છે. આ એક સારી માહિતી પ્રણાલી બનાવે છે જેનો ઉપયોગ માનવ સંબંધો માટે સારી રીતે કરી શકાય છે.

## 6 સત્તા સોંપણીની પ્રક્રિયા:

સત્તાના વિતરણને ચાર મુખ્ય પગલાંઓમાં વર્ણવી શકાય છે:

- (a) પરિણામોનું નિર્ધારણ: આવશ્યક પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા માટે મેનેજરને પ્રતિનિધિત્વ કરાયેલ સત્તા પુરતો છે તે આવશ્યક છે. ઉપરી અને આધ્યાત્મિક બંનેની અપેક્ષિત પરિણામની સ્પષ્ટ સમજણ હોવી આવશ્યક છે. આ દરેકની જવાબદારી નક્કી કરવામાં મદદ કરશે.
- (b) ફરજોની સોંપણી : સત્તા સોંપણી દરમિયાન કયું કામ કોને આપવાનું છે? જે કામ જે વ્યક્તિને આપવામાં આવે છે તેની ક્ષમતા શું છે? આ મુખ્યતા બે પ્રશ્નોના જવાબના અંતે સંચાલકને કાર્ય કોને અને કેટલી સત્તાની મર્યાદા રાખવી તેનો નિર્ણય કરે છે.
- (c) કાર્યવાહી માટે અધિકૃતતા: સત્તાના પ્રતિનિધિત્વનો ત્રીજો પગલું સ્ત્રોતોના ઉપયોગ અંગેની પેટાકંપનીની સત્તા નક્કી કરવાનો છે.
- (d) જવાબદારી નક્કી કરવાનો: પ્રતિનિધિમંડળનો છેલ્લો પાસા સબોર્ડિનેટ્સમાં જવાબદારી નક્કી કરવાનું છે. ચોક્કસ કાર્ય અથવા સંપૂર્ણ કાર્ય પૂર્ણ કરવા માટે જવાબદાર હોવા પર જવાબદારી નક્કી કરી શકાય છે.

## 7 કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ (Centralization and Decentralization)

A. **કેન્દ્રીકરણ** : કેન્દ્રીકરણ એટલે સંસ્થાના વિવિધ કાર્યોની જાણ અને તેના નિર્ણયો સંસ્થાના ટોચ પર રહેલા સત્તાધીશો પાસે રહે છે અને સંસ્થાના નીચલા માળખાઓને નિર્ણયોના અમલીકરણ કરવામાં નિર્દેશ અથવા માર્ગદર્શન આપવામાં આવે છે. કેન્દ્રીકરણના અમુક લાભ અને ગેરલાભ નીચે આપેલા છે.

➤ **કેન્દ્રીકરણના લાભો :**

- a) વહીવટને સરળ બનાવવા અને ગ્રાહકોને વધુ સારી સેવા પૂરી પાડવા માટે: કેન્દ્રીકરણ વ્યવસ્થાને સરળ વહીવટ માટે પ્રક્રિયાને માનક બનાવવામાં સહાય કરે છે.
- b) સમાન નીતિઓ : માનક નીતિઓ વિવિધ વિભાગીય પ્રવૃત્તિઓના પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં અને તુલનાત્મક અભ્યાસ પ્રદાન કરવામાં સહાય કરે છે. તે ખર્ચને નિયંત્રિત કરવામાં પણ મદદ કરે છે.
- c) ખર્ચ ઘટાડે છે: કેન્દ્રીકરણ ખર્ચ ઘટાડવા માટે મદદ કરે છે. મોટા સંગઠનમાં જો ખરીદી કેન્દ્રિત હોય તો તે જથ્થામાં ખરીદી શકાય છે. આ તેમની કિંમત ઘટાડે છે.
- d) સંલગ્નતા: કેન્દ્રીકરણ વિવિધ વિભાગોમાં સહજતાને સુનિશ્ચિત કરે છે. કારણ કે વિભાગીય સ્તરે નિર્ણયો લેવામાં આવતા નથી કારણ કે તેઓ ઉદ્દેશ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે એકબીજા સાથે સ્પર્ધા કરતા નથી.
- e) સુનિશ્ચિત નિર્ણય લેવા માટે: મધ્યસ્થતા અનુભવી ઉચ્ચ સ્તરની મેનેજમેન્ટ ટીમ વિકસાવવામાં મદદ કરે છે. તે અણધાર્યા બજારના ફેરફારો સાથે વ્યવહાર કરવામાં મદદ કરે છે જે અગાઉથી પ્રતિક્રિયા આપી શકાય છે.

➤ **કેન્દ્રીકરણના ગેરલાભો :**

- a) ઉદ્યમશીલ ભાવનાનો નાશ કરો: કેન્દ્રિત સંગઠનમાં સર્જનાત્મકતાને પ્રોત્સાહન આપવામાં આવતું નથી. આ નવીનતાઓ અને ઉદ્યોગસાહસિકતાને અંકુશમાં લઈ શકે છે જે લાંબા સમય સુધી સંસ્થાને નુકસાનકારક બની શકે છે.
  - b) નિર્ણય લેવામાં વિલંબ: નિર્ણય લેવાથી મધ્યસ્થતા ટોચની વ્યવસ્થામાં વ્યસ્ત રહે છે. તેથી ઉત્પાદન અથવા કામગીરી સંબંધિત અન્ય મહત્વના મુદ્દાઓ ક્યારેક ક્યારેક વિલંબિત થઈ શકે છે.
  - c) કોઈ પ્રેરણા નહીં: કેન્દ્રીકરણ નીચેના સ્તરના કર્મચારીઓને વિકાસમાં સહાય કરતું નથી કારણ કે તેમને નિર્ણય લેવાની મંજૂરી નથી. આ તેમને કોઈપણ વિકાસ પ્રવૃત્તિમાં ભાગ લેવા માટે અવરોધિત કરે છે.
- B. વિકેન્દ્રીકરણ:** વિકેન્દ્રીકરણ એટલે કે સંસ્થાના દરેક વિભાગોમાં તે સામાન્ય કાર્ય અથવા વિશેષ કાર્યોનો નિર્ણય જે તે વિભાગના વડા લઈ શકે તેવી સત્તાસોંપણી થાય છે.

➤ **વિકેન્દ્રીકરણના ફાયદા :**

- a) સમય બચત : વ્યવસાયના મૂળભૂત કામગીરીથી સંબંધિત તમામ કાગળ વિભાગીય અધિકારી વિકેન્દ્રીકરણમાંથી ઉત્પન્ન થાય છે, જે વિભાગીય કાર્યાલય અથવા સભ્યોને પ્રારંભિક કાર્ય પૂર્ણ કરવા સક્ષમ બનાવે છે.

- b) વધારે કાર્યક્ષમતા: પુનરાવર્તિત કાર્યોને લીધે તે ચોક્કસ વિભાગના કર્મચારીઓ તેમના કાર્ય સાથે સારી રીતે પરિચિત છે. આ ન્યુનતમ ખર્ચ સાથે મહત્તમ ઉત્પાદન પૂરું પાડે છે જેનાથી કાર્યક્ષમતા વધે છે.
- c) ગુપ્તતાની જાળવણી: કોઈપણ વ્યવસાયમાં ગુપ્તતા સૌથી મહત્વપૂર્ણ છે. વિકેન્દ્રીકરણમાં, ફક્ત કાર્યકારી કામ વિશે જાણે છે તે ગુપ્તતા જાળવવા માટે મદદ કરે છે.
- d) વિભાગીય વફાદારી: લાંબા સમયથી કોઈ ચોક્કસ વિભાગ સાથે જોડાયેલા સ્ટાફ એક વિભાગ પ્રત્યે વફાદારીનો ખ્યાલ વિકસાવે છે. આ વ્યક્તિગત અને સંસ્થાના પ્રદર્શનમાં સતત સુધારણામાં પરિણમે છે.

➤ **વિકેન્દ્રીકરણના ગેરલાભ :**

- a) કામના અયોગ્ય વિતરણ: વ્યવહારીક રીતે સંગઠનના સંપૂર્ણ કામકાજને પ્રત્યેક વિભાગમાં વહેંચી શકાય નહીં. આ કામની અસમાન વિતરણ તરફ દોરી શકે છે.
- b) કાર્યનું નકલ: એક વિભાગ દ્વારા કરવામાં આવેલું એક જ પ્રકારનું અન્ય વિવિધ વિભાગો દ્વારા નકલ કરવામાં આવે છે. આ કામગીરીના ખર્ચમાં વધારો કરે છે.
- c) માનકકરણ (Standardization) ની અછત: તમામ વિભાગોમાં સમાન પ્રકારની કામગીરી કરવા માટે માનક પ્રક્રિયા અપનાવવાની કોઈ શક્યતા નથી. આ કર્મચારીઓની પસંદગી અને તાલીમમાં મુશ્કેલી ઊભી કરે છે.
- d) ખર્ચમાં વધારો: દરેક વિભાગ હેઠળ સભ્યો અને સુપરવાઈઝરની મોટી સંખ્યામાં આવશ્યકતા છે જેનાથી કાર્યના ખર્ચમાં વધારો થાય છે.

**8 સંસ્થાના પ્રકાર :**

- 1) **રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર :** આ સૌથી સરળ અને સૌથી જૂનું માળખું છે જેમાં માલિક પાસે સંચાલક હોય છે જેનું કામ નિમ્ન સ્તરના કર્મચારી પાસે કાર્ય કરાવવાનું છે.  
દા.ત. : એક વિભાગ (દસ સૈનિકોની ટુકડી) નો આદેશ બિનકમિશનર ઓફિસર અથવા હવાલદાર દ્વારા કરવામાં આવે છે, ત્રીજા વિભાગના કમિશન ઓફિસર/કેપ્ટન, મેજર અથવા લેફ્ટનન્ટ કર્નલના આદેશ હેઠળ ત્રણ પ્લેટૂન મેક કંપની દ્વારા કુલ લેફ્ટનન્ટ કર્નલ કમાન્ડમાં આદેશિત એક પ્લેટૂન બનાવે છે અને તેથી ચઢિયાતી મોટા ભાગના અધિકારીઓ સાથે નિર્ણય લેવાની બાકી છે જ્યારે બાકીના ફક્ત અનુચાચીઓ છે.

➤ **રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રના લાભો :**

- a) સરળતા : એક રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર સ્થાપિત કરવાનું ખૂબ જ સરળ છે અને કાર્યકરો અન્ય લોકો સાથેના ખ્યાલ અને સંબંધને સમજી શકે છે, કોઈ પણ મુશ્કેલી વિના, વિચારોમાં કોઈ જટિલતા નથી
- b) સત્તા અને જવાબદારીનું વિભાજન દરેક વ્યક્તિનો અધિકારક્ષેત્ર છે જેનાથી કામની જવાબદારી નક્કી થાય છે જવાબદારી નક્કી કર્યા પછી પોતાની જવાબદારી વિભાજીત કરી શકશે નહીં. અહિં ઉચ્ચ સંચાલન અને નિમ્ન સ્તરના કર્મચારીઓ વચ્ચે સીધી સંબંધ રેખા છે.

- c) વ્યક્તિગત કર્મચારી માત્ર કોઈ એક જ સંચાલક પાસેથી આદેશ મેળવશે, અને તે માત્ર તે જ સંચાલકને જવાબ આપવા જવાબદાર રહેશે.
- d) રેખા હેઠળ સંસ્થાકીય માળખું સત્તા અને જવાબદારીનું એક યોગ્ય વિભાજન છે અને આદેશની એકતા છે તેથી કોઈ પણ વ્યક્તિ નિર્ણય લઈ શકે છે અને વિલંબ વગર યોજના ચલાવી શકે છે.
- e) સત્તાની મદદથી સંસ્થાના કર્મચારીઓ વચ્ચે વફાદારી અને શિસ્તને મુશ્કેલી વિના જાળવી શકાય છે.
- f) આર્થિક : લાઈનમાં સંસ્થાકીય માળખું એ એક પ્રકારની સંસ્થા છે જે અનુસરવાનું સરળ અને આર્થિક છે કારણ કે તેનામાં સંખ્યાબંધ નિષ્ણાતો સામેલ નથી.
- g) સંકલન, વ્યવસાયિક પ્રવૃત્તિઓને કાર્યકારી ધોરણે જૂથબદ્ધ કરવામાં આવે છે, દરેક વિભાગ કાર્ય માટે જવાબદાર છે, જેથી વિભાગના વડા કામ હેઠળ કામ કરતા કામદાર પાસેથી સંકલન મેળવી શકે.
- h) સીધો સંદેશાવ્યવહાર ઉચ્ચ સ્તર અને સંગઠનના દરેક સ્તર પર સીધો સંબંધ છે, જે એકબીજાને ગાઢ રીતે જાણવામાં મદદ કરશે જે સ્ટાફના સભ્ય વચ્ચે સીધો સંદેશાવ્યવહાર કરશે અને કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા વધશે.
- i) વ્યવસાયમાં પરિવર્તનક્ષમતા ગોઠવવાને વ્યવસાયની બદલતી સ્થિતિને અનુકૂળ બનાવવા માટે સરળતાથી બનાવી શકાય છે.

➤ **રેખિક વ્યવસ્થાતંત્રના ગેરલાભ :**

- a) દરેક વ્યક્તિ તેના વિભાગ સંબંધિત પ્રવૃત્તિઓ માટે જવાબદાર છે તેથી તે અન્ય કાર્યોમાં કુશળતા વિકસિત કરતું નથી. જ્યારે વ્યવસાય એકમના કદના સંચાલનના પ્રમાણમાં વધારો થાય છે ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ કાર્યરત થાય છે ત્યારે તંત્ર વર્તમાન વહિવટી કામ આપે છે. જેઓ તેમના નીચલા કર્મચારીને દિશામાન અને નિયંત્રિત કરી શકતા નથી.
- b) પહેલના અભાવથી મહત્તમ સત્તાવાળાઓ ટોચના વ્યવસ્થાતંત્ર સાથે રોકાણ કરે છે, તેથી વિભાગ ઉપનગરીયને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે પહેલ ગુમાવશે.
- c) સરમુખત્યાર એક પેટાકંપની તમે વહીવટમાં સ્વૈચ્છિક અને કુશળ અભિગમમાં આવશ્યક આ દંડની સજા કરવામાં આવશે નહીં, જો ઉપરી ધ્વારા આપવામાં આવેલી સૂચનાઓ અને ઓર્ડર હાથ ધરવામાં આવે.
- d) વિષયવસ્તુ અભિગમ અધિકારની પ્રાપ્યતાની ડિગ્રી નીચલા કરતા બહેતર કરતાં વધુ છે તેથી સુપર કોર્ટના ઉપરી અધિકારીઓની મંતવ્યો ધ્યાનમાં લીધા વગર ઉપલા નિર્ણયો લેવામાં આવે તેવું ઉચ્ચતર દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયને અનુસરવું જોઈએ.
- e) અસ્થિતરતા આ પ્રકારની સંસ્થાની સફળતા મોટે ભાગે એક મજબૂત પર્ણની એક પાંખની ક્ષમતા પર નિર્ભર કરે છે અને આ સંસ્થાની નિષ્ફળતા સંભવતઃ તે વ્યક્તિની અક્ષમતાને કારણે થાય છે.

**B) કાર્યકારી સંસ્થાકીય માળખા :** રેખા સંગઠન હેઠળ, એક જ વ્યક્તિ સંબંધિત વિભાગની બધી પ્રવૃત્તિઓનો હવાલો સંભાળે છે જ્યારે કાર્યકારી વિભાગમાં વ્યક્તિને ચાર્જ કરવામાં તમામ પ્રવૃત્તિઓનું નિરીક્ષણ કરવાનું મુશ્કેલ લાગે છે તેથી વિવિધ નિષ્ણાતો અથવા તેમના કાર્યોની નિષ્ણાતોની પ્રવૃત્તિમાં ભાગ લેવા માટે પસંદ કરવામાં આવે છે. સંસ્થા, નિષ્ણાત વિવિધ વિભાગોના જુદા જુદા કાર્યોમાં સામાન્ય રીતે કાર્યમાં ભાગ લેશે. કાર્યકારી સંસ્થા હેઠળ કામદારો વિવિધ નિષ્ણાતો પાસેથી સૂચના પ્રાપ્ત કરે છે. કામદારનો આધાર સતત અને સામાન્ય રહે છે જે

નિર્દેશિત કરી શકાય છે અથવા સંસ્થાના નિષ્ણાતો દ્વારા નિર્દેશિત કોઈપણ પ્રકારના કાર્ય માટે ઉપયોગ કરી શકાય છે.

➤ **કાર્યકારી સંસ્થાકીય માળખાના લાભો :**

- (a) વિશેષતાનો લાભ : દરેક કાર્ય એક વિશેષજ્ઞ દ્વારા કરવામાં આવે છે જે સંસ્થાના કાર્યક્ષમતાને વધારવામાં મદદ કરે છે જે દરેક કામ સમાન રીતે કાર્યકર વચ્ચે વહેંચાયેલું છે.
- (b) નિષ્ણાત જ્ઞાનની અરજી : આયોજન કાર્ય અને કાર્યકારી કાર્ય અલગથી વિભાજિત કરવામાં આવે છે અને તેના કાર્યને તેમના રેખા સંગઠનમાં નિષ્ણાંતને સોંપવામાં આવે છે જેથી નિષ્ણાંત કામના વાસ્તવિક પ્રદર્શનમાં નિષ્ણાંત જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરી શકે.
- (c) કામના ભારણને ઘટાડવું : દરેક વ્યક્તિને માત્ર એક જ પ્રકારનું કાર્ય સંભાળવાની અપેક્ષા છે, જેથી તેમને જાળવવામાં આવતી બિનજરૂરી કામગીરીને ઘટાડવામાં આવે, તેથી કામની ગુણવત્તા અને કાર્ય પર અસરકારક નિયંત્રણ પ્રાપ્ત થાય છે.
- (d) કાર્યક્ષમતા : દરેક કાર્યકર દરેક કાર્ય માટે જવાબદાર છે કારણ કે કાર્યકર તેમને જાળવવામાં આવેલા કામ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે શકે છે અને તેઓ કાર્યકારી પ્રાવીણ્યની ખાતરી કરે શકે છે.
- (e) પૂરતી દેખરેખ : દરેક સ્ટાફ મેમ્બરના કામ ચાર્જમાં હોય છે જેથી કોઈ કામદારની દેખરેખ માટે પૂરતો સમય આપી શકે.
- (f) વિદ્યેયાત્મક સંસ્થા હેઠળ રજૂ કરાયેલ રેખા વહિવટી, નિષ્ણાંત દ્વારા સીધી વાસ્તવિક કાર્યકરને સૂચના આપવામાં આવે છે, જે લાઇન કાર્યકારીને રોજિંદા કામ માર્ગદર્શન દરમિયાન કોઈ સમસ્યા નથી.
- (g) સહકાર : સંસ્થામાં કામદારો પર એક વ્યક્તિનો સંપૂર્ણ અંકુશ હોતો નથી, તેથી સંસ્થાના કાર્યકારીમાં પ્રમોશનની સંભાવના છે.
- (h) ઉત્પાદન : વિશિષ્ટાની સહાયથી મોટા પાંચે ઉત્પાદન પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.
- (i) અર્થતંત્ર : કાર્યકારી સંસ્થા હેઠળ નિષ્ણાંત જવાબદાર છે, ઉત્પાદનમાં કામના વેડકેટના પ્રભાવને જવાબદાર ગણવામાં આવે છે અને ખર્ચને નોંધપાત્ર રીતે ઘટાડી શકાય છે.
- (j) સંગઠનમાં કોઈપણ પરિવર્તનની રજૂઆત કરી શકાય છે કોઈપણ સુગમતા વગર સંગઠનમાં કોઈપણ ફેરફાર વિના મુશ્કેલી વિના રજૂ કરી શકાય છે.

➤ **કાર્યકારી સંસ્થાકીય માળખાના ગેરલાભ :**

- (a) જટિલ સંબંધ : એક કાર્યકર કાર્યકારી સંગઠન માળખા હેઠળ કાર્યરત છે જે કાર્યકર અને નિષ્ણાત વચ્ચે સંઘર્ષમાં પરિણામે છે તે તમામ વ્યક્તિને કાર્યકરને જવાબદાર બનાવવું મુશ્કેલ બનાવે છે.
- (b) શિસ્ત : કામદાર વચ્ચે શિસ્ત જાળવવાનું ખૂબ જ મુશ્કેલ છે જ્યારે એક કામદારને ઘણા સંચાલકની સેવા કરવી પડે છે.
- (c) વિશેષતા ઉપર : સંસ્થા વિશેષતાના ફાયદા મેળવી શકે છે પરંતુ તે જ સમયે સત્તાના અવિભાજિત અને વિભાજિત જવાબદારી હોઈ શકે છે.
- (d) બિનઅસરકારક સંકલન : નિષ્ણાતની સત્તાની મર્યાદા યોગ્ય રીતે વ્યાખ્યાયિત નથી હોતી, તે નિષ્ણાત વચ્ચે સહકાર મેળવવામાં સમસ્યા ઊભી કરે છે.

- (e) કાર્યવાહીની ગતિ : જ્યારે કોઈ કાર્યકરનું નિયંત્રણ નિષ્ણાત વચ્ચે વહેંચાયેલું હોય ત્યારે કાર્યકરની ગતિ કદાચ નુકશાન પહોંચાડે છે.
- (f) જગ્યાની સોંપણી : નિષ્ણાંતો કાર્યકરોને કામ કરવા માર્ગદર્શન આપે છે અને દિગ્દર્શિત કરે છે જેથી કામદાર પાસે પોતાનું કામ કરવા માટે કોઈ અવકાશ હોતો નથી, તેથી જો તેની કામગીરીમાં કોઈ ખામી હોય તો જવાબદારી સત્તાનું કેન્દ્રીયકરણ તરફ દોરી જાય છે. મેનેજમેન્ટ કામ કરવાની જવાબદારી નિભાવવાની સ્થિતિમાં નથી કારણ કે નિષ્ણાતમાંથી કોઈ પણ જવાબદારી માટે તૈયાર નથી, જે કાર્યની નબળી કામગીરી માટે જવાબદારી શિક્ષક કરી શકે છે.
- (g) ઉંચા ખર્ચમાં વધારો : નિષ્ણાતનું વળતર, ફોરમેન અથવા સુપરવાઈઝર કરતા વધારે હોઈ શકે છે.
- (h) ઘણાં વહીવટકર્તાઓના નિયંત્રણથી ગરીબ વહીવટ, કામદારોના એક જ જૂથને કામદારનું અસરકારક વહીવટ નહીં મળે.

2. **રૈખિક અને સંસ્થા સંસ્થાકીય માળખું** : આ માળખું રૈખિક અને કાર્યકારી સંસ્થાનું સમીકરણ છે આ સંસ્થામાં નીચેની કક્ષાના કર્મચારીઓને સત્તા સોંપણી કરવામાં આવે છે જેથી તેઓ પોતાને પ્રોત્સાહિત અનુભવે છે અને સંસ્થાના લક્ષ્યને પામવો પૂરેપૂરા મદદરૂપ થાય છે. આ સંસ્થામાં ટોચના કર્મચારીઓ સંસ્થાને નવી દિશા દેખાડવા માટે કાર્યો હાથ ધરે છે. આ સંસ્થામાં પૂરેપૂરા અંકુશ જે તે સંસ્થાના વડાની પાસે હોય છે અને કાર્યક્ષમતા પૂરેપૂરી દાખવવામાં આવે છે કારણ કે જે તે કાર્યો કરવા માટે નિષ્ણાતોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે.

### સ્વાધ્યાય પશ્ચો

૧. આયોજન શું છે?
૨. સંસ્થાના સિદ્ધાંતો પર ચર્ચા કરો.
૩. પ્રતિનિધિમંડળના મહત્વ અને પ્રક્રિયા પર ચર્ચા કરો.
૪. કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીયકરણ શું છે તેની ચર્ચા કરો?
૫. કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીયકરણની ગુણવત્તા અને ક્ષમતાઓની ચર્ચા કરો.

**પ્રકરણ - ૪**  
**અંકુશ (CONTROLLING)**

**વિષયવસ્તુ**

- 1 પરિચય
- 2 અંકુશની લાક્ષણિકતાઓ
- 3 અંકુશનું મહત્વ
- 4 અંકુશની પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ
- 5 અંકુશના પ્રકારો
- 6 અંકુશની પદ્ધતિઓ

**1. પરિચય :**

આયોજન એ સંચાલનનું સૌ પ્રથમ કાર્ય છે જ્યારે અંકુશ એ સંચાલનનું છેલ્લું કાર્ય છે. જો આયોજન અને ખરેખર કામગીરી વચ્ચે તફાવત ઉભો થાય તો અંકુશની આવશ્યકતા ઉપસ્થિત થાય છે અંકુશના કાર્યમાં આ વિચલનને દુર કરવા માટેનાં સુધારલક્ષી પગલાં લેવામાં આવે છે, આમ અંકુશ કાર્ય ઈચ્છિત પરિણામ હાંસલ કરવામાં ઉપયોગી બને છે.

**અર્થ અને વ્યાખ્યા:-**

સામાન્ય અર્થ મુજબ અંકુશ એટલે પ્રવૃત્તિઓને નિયંત્રિત કરવાની એવી પ્રક્રિયા કે જેથી નિર્ધારિત પરિણામો (દ્યેયો) સિદ્ધ કરી શકાય.

જ્યોર્જ આર. ટેરીના મંતવ્ય મુજબ નઅંકુશ એટલે કેટલું કાર્ય પૂર્ણ થયું છે તે જોવું, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવું અને જો જરૂર જણાય તો સુધારાલક્ષી પગલાં લેવા જેથી કામગીરી નક્કી કરેલા આયોજન મુજબ થઈ શકે.

કુલ્ચ અને ઓ ડૉનલ ના મતે નઅંકુશ એટલે નિર્ધારિત ધોરણો સાથે ખરેખર કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અને તેમાં ઉભા થતા વિચલનોને દુર કરવા સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાં જેથી યોજના મુજબ હેતુઓ સિદ્ધ કરી શકાય.

આમ અંકુશ એ એકમમાં યોજના મુજબ નિર્ધારિત કરવામાં આવતા લક્ષ્યાંકો અને ખરેખર કામગીરી વચ્ચેની ભેદરેખાને ન્યૂનતમ રાખવા માટે સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

**અંકુશની લાક્ષણિકતાઓ:-**

અંકુશની મુખ્ય લાક્ષણિકતાઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) **ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિ માટે:-** અંકુશ કાર્ય ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલ છે, કારણ કે તેમાં ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓને નિયંત્રિત કરવામાં આવે છે. તેમાં ભૂતકાળમાં પ્રાપ્ત થયેલ પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે અને તેમાં જરૂર જણાય તે મુજબ ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓ માટે સુધારાલક્ષી પગલાં લેવામાં આવે છે આથી અંકુશ કાર્ય ભવિષ્ય સાથે સંકળાયેલ છે.

- (2) **સતત પ્રક્રિયા:-** અંકુશનું કાર્ય એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. જેમા ધંધાકીય એકમની પ્રવૃત્તિઓ કાર્યરત રહેતી હોય તેમ અંકુશ કાર્ય પણ સતત રીતે અસ્તિત્વમાં રહે છે. કારણ કે સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિઓની કામગીરીની સરખામણી નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો સાથે સતત રીતે કરવામાં આવે છે જેથી જરૂર જણાય ત્યાં સુધારલક્ષી પગલાં લઈ શકાય.
- (3) **અંતિમ કાર્ય:-** સંચાલનનું પ્રથમ કાર્ય આયોજન છે જ્યારે તેનું અંતિમ કાર્ય અંકુશ છે. અંકુશ કાર્ય દ્વારા સંચાલનના અન્ય કાર્યોનું સતત નિરીક્ષણ અને મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. તેને આધારે જરૂર જણાય ત્યારે સુધારલક્ષી પગલાં લઈ શકાય અને હેતુ સિદ્ધ કરી શકાય.
- (4) **સર્વવ્યાપી:-** અંકુશ કાર્ય તમામ પ્રકારના ધંધાકીય એકમોમાં લાગુ પાડી શકાય છે, તેમજ સંચાલનની બધી જ સપાટીએ અપનાવી શકાય છે તથા વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ વિભાગોમાં પણ અંકુશનો અમલ કરાવી શકાય છે. આમ, દરેક સંચાલકની આ જવાબદારી બને છે કે અંકુશ કાર્યને દરેક ક્ષેત્રમાં અમલી બનાવી ધ્યેય સિદ્ધ માટે અસરકારક રીતે ઉપયોગી બનાવી શકે.
- (5) **મૂલ્યાંકનનું તત્વ:-** અંકુશમાં એકમની અંદર ચાલતી પ્રવૃત્તિઓ કે કામગીરીનું સતત રીતે મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. જેથી ખરેખર પરિણામોને નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો સાથે સરખાવી શકાય અને તેમા ઉભા થતા વિચલનોને દુર કરવા માટે સુધારલક્ષી પગલાં લઈ શકાય. આમ, મૂલ્યાંકન એ અંકુશ પ્રક્રિયાનું મૂળભૂત હાઈ છે.
- (6) **પરિવર્તનશીલ:-** ધંધાકીય એકમની કાર્ય પદ્ધતિ, પરિસ્થિતિ, સંજોગો તથા નીતિ-નિયમોમાં જેમ જેમ ફેરફાર થાય તેમ તેમ અંકુશ પ્રક્રિયામાં પણ જરૂરી ફેરફાર કરવો શક્ય બને છે. જેથી ઈચ્છિત પરિણામો હાંસલ કરી શકાય. આમ, અંકુશ પ્રક્રિયામાં પણ ફેરફારને અવકાશ રહેતો હોવાથી તે પરિવર્તનશીલ છે.

#### **અંકુશનું મહત્વ:-**

અસરકારક અંકુશ પદ્ધતિથી સંચાલકને નીચેના લાભો પ્રાપ્ત થાય છે.

- (1) **કામગીરીમાં સરળતા:-** કોઈ પણ વ્યવસ્થાતંત્રનો હેતુ ત્યારે જ સિદ્ધ થાય જ્યારે તેની યોજનાઓના અસરકારક અમલીકરણ માટે અંકુશ ઉપયોગી સાબિત થાય છે અને તેને પરિણામે હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે છે. આમ, અંકુશને લીધે ધંધાકીય એકમની કામગીરી સરળ બને છે.
- (2) **નીતિઓની ચોક્કસતા:-** ધંધાકીય એકમની કામગીરીમાં સરળતા અને સાતત્યતા માટે સંચાલકો નીતિઓ અને યોજનાઓનું ઘડતર કરે છે. કેટલીક વાર આંતરિક અને બાહ્ય પરિબલોને લીધે યોજના મુજબ પરિણામ હાંસલ થઈ શકતું નથી. આથી, સંચાલકો અંકુશ પ્રક્રિયા દ્વારા નીતિઓની ચકાસણી કરી તમામ પરિબલોને નિયંત્રિત કરે છે અને ઈચ્છિત ધ્યેય પ્રાપ્ત કરી શકે છે.
- (3) **સંચાલકીય ઉત્તર દાથિત્વ:-** વ્યવસ્થાતંત્રમાં જવાબદારી ઉપરથી નીચેની તરફ સોંપવામાં આવે છે. ઉપરી અધિકારી પોતાની સત્તાનો અમુક હિસ્સો તેના હાથ નીચેના કર્મચારીને સોંપી શકે છે. પરંતુ આ હાથ નીચેના કર્મચારીઆની કામગીરી અંગેનું ઉત્તરદાથિત્વ ઉપરી અધિકારીનું રહે છે. આમ, અંકુશ દ્વારા સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ કક્ષાએ થી નિમ્ન સપાટી સુધી ઉપરી અધિકારી અને હાથ નીચેના કર્મચારીઓ વચ્ચે સુદૃઢ સંબંધો પ્રસ્થાપિત થાય છે.
- (4) **માનસિક દબાણ:-** અસરકારક અંકુશ પ્રક્રિયા વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રેષ્ઠ પરિણામ લાવી શકે છે. જે માનસિક રીતે સિદ્ધ કરી શકાય છે કારણ કે, દરેક કર્મચારીની કામગીરીનું મૂલ્યાંકનને તેને મળતા



પુરસ્કાર સાથે જોડવામાં આવે છે. આથી, દરેક કર્મચારી સખત મહેનત કરીને શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કરવા પ્રયત્નશીલ બને છે.

- (5) **જુસ્સામાં વધારો:-** અંકુશ પ્રક્રિયાને લીધે વ્યવસ્થાતંત્રમાં શિસ્તનું વાતાવરણ જાળવી શકાય છે. દરેક વ્યક્તિને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય માટે પોતે જ જવાબદાર હોય છે. આથી તેઓ સંચાલકોની અપેક્ષાઓને સંતોષવા માટે શ્રેષ્ઠ પ્રયત્નો કરી કાર્ય સિદ્ધ કરવા તત્પર હોય છે. જે કર્મચારીઓના જુસ્સામાં વધારો કરે છે અને તે અંકુશને લીધે શક્ય બને છે.
- (6) **સંકલન:-** સંચાલલના બધા જ કાર્યોનું યોગ્ય પરિણામ એ અસરકારક સંકલન છે. ધંધાકીય એકમમાં સંચાલકે હાથ નીચેના કર્મચારીઓની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓની કામગીરીનું સંકલન ફક્ત અંકુશને પરિણામે શક્ય બને છે. આમ, અંકુશ એ સાધનો અને પરિણામ વચ્ચે સંતુલન જાળવવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- (7) **કાર્યક્ષમતા:-** દરેક કર્મચારીઓની જવાબદારી નિશ્ચિત કરવામાં આવે તો તેની પાસેથી અપેક્ષિત પરિણામ પ્રાપ્ત થઈ શકે છે. અંકુશ એ આડકતરી રીતે કર્મચારીઓ પાસેથી અપેક્ષિત પરિણામ હાંસલ કરાવવામાં ઉપયોગી સાબિત થાય છે. કારણ કે તેઓને એ બાબતનો ચોક્કસ ખ્યાલ છે કે જે તેઓ અપેક્ષિત પરિણામ આપવામાં નિષ્ફળ જશે તો તેઓને શિક્ષા થઈ શકે છે.

#### **અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ:-**

અંકુશ પ્રક્રિયાના મૂળભૂત તબક્કાઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) **ઘોરણોની સ્થાપના:-** અંકુશ પ્રક્રિયાનું પ્રથમ પગથિયું એ ઘોરણોની સ્થાપના છે. ઘોરણો એ અપેક્ષિત પરિણામ મેળવવા માટેનું નિર્ધારિત લક્ષ્યાંક છે. અંકુશના ઘોરણોને નીચે મુજબ બે પ્રકારમાં વહેંચી શકાય.
  - (A) **સંખ્યાત્મક ઘોરણો:-** આ ઘોરણો આંકડાકીય કે નાણાકીય સ્વરૂપે રજુ કરવામાં આવે છે. જેવા કે ઉત્પાદન, વેચાણ, નાણાકીય અને અન્ય બાબતોના પરિણામો માત્ર આંકડાકીય સ્વરૂપમાં માપી શકાય છે. સંખ્યાત્મક ઘોરણોમાં ખર્ચના ઘોરણો, આવકના ઘોરણો અને સમયના ઘોરણો દર્શાવી શકાય છે.
  - (B) **ગુણાત્મક ઘોરણો:-** એવા ચોક્કસ વિસ્તારો કે જેમાં સંખ્યાત્મક ઘોરણો પ્રસ્થાપિત કરવા શક્ય નથી તેમાં ગુણાત્મક ઘોરણોની સ્થાપના કરવામાં આવે છે. જેવા કે પાઠડી, કર્મચારીનો જુસ્સો, અભિપ્રેરણા, ઔદ્યોગિક સંબંધો વગેરે ગુણાત્મક ઘોરણોના ઉદાહરણો છે. આ વિસ્તારોમાં ઘોરણો અમૂર્ત સ્વરૂપના હોય છે.
- (2) **કામગીરીની માપણી અને મૂલ્યાંકન:-** જ્યારે કામગીરી માટેના ઘોરણોની સ્થાપના થઈ જાય પછીનું બીજું પગથિયું ખરેખર કામગીરીની માપણી કરવાનું છે. કામગીરી અંગેની માપણી ચોક્કસ અને વાસ્તવિક હોવી જોઈએ તથા સરળ અને સ્પષ્ટ હોવું જરૂરી છે. જે ઘોરણો સંખ્યાત્મક સ્વરૂપના હોય તો કામગીરીની માપણી પણ સંખ્યાત્મક સ્વરૂપમાં કરવી જોઈએ. જેથી તેનું મૂલ્યાંકન સરળ અને વ્યાજબી બને છે. અન્ય કિસ્સાઓમાં કામગીરીની માપણી મોજણી દ્વારા અને ગુણાત્મક ઘોરણોને આધારે કરવામાં આવે છે. આ સિવાય કામગીરીની માપણી અને મૂલ્યાંકન માટે અનેક પદ્ધતિઓ અપનાવી શકાય છે.

- (3) **ખરેખર કામગીરીની ધોરણો સાથે સરખામણી:-** અંકુશ પ્રક્રિયાનો પછીનો તબક્કો એ ખરેખર કામગીરીને પ્રમાણિત ધોરણો સાથે સરખામણી કરવાનો છે. આ સરખામણીથી ખરેખર પરિણામ અને અપેક્ષિત પરિણામ વચ્ચેનો તફાવત જાણી શકાય છે. જ્યારે એકમમાં સંખ્યાત્મક ધોરણો નિર્ધારિત કરવામાં આવ્યા હોય ત્યારે આ સરખામણી સરળ બને છે. જ્યારે પરિણામ અદ્દશ્ય સ્વરૂપમાં હોય ત્યારે પ્રત્યક્ષ વ્યક્તિગત નિરીક્ષણ દ્વારા અહેવાલ પ્રાપ્ત કરીને નબળા પરિણામ અંગેની સ્થિતિ જાણી શકાય છે.
- (4) **વિચલનોનું પૃથક્કરણ:-** બધા જ પ્રકારના વિચલનો ઉચ્ચ સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરવા જરૂરી નથી પરંતુ જે વિચલનો અમુક કક્ષોથી વધુ પ્રમાણમાં તફાવત દર્શાવતા હોય તેવા વિચલનો ઉચ્ચ સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરવા જોઈએ. જ્યારે ખરેખર અને અપેક્ષિત પરિણામ વચ્ચેનો તફાવત વધુ પ્રમાણમાં જણાય તો, આ તફાવત ઉદ્ભવવાનાં કારણો શોધવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ, ત્યારબાદ તફાવતનાં કારણોને ઉચ્ચ સંચાલકો સમક્ષ રજૂ કરવા જોઈએ જેથી તે અંગે યોગ્ય કાર્યવાહી કરી શકાય.
- (5) **સુધારાલક્ષી પગલાં:-** અંકુશ પ્રક્રિયાનો અંતિમ તબક્કો એ સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાનો છે. જેથી વિચલનો ફરીથી ઉદ્ભવી ન શકે અને હેતુ સિદ્ધ થઈ શકે. વિચલનને દુર કરવા માટેના સુધારાલક્ષી પગલાંઓમાં ધોરણોની પુનઃ સ્થાપના, કાર્ય વહેંચણી અને સોંપણીમાં ફેરબદલી, કર્મચારીઓને તાલીમ, દોરવણીની પદ્ધતિમાં ફેરફાર વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. અસરકારક અંકુશ પદ્ધતિ એ છે કે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સુધારાલક્ષી પગલાં લેવા જોઈએ.

#### અંકુશના પ્રકારો:-

- સમય આધારિત અંકુશના ત્રણ પ્રકારો હોય છે. (1) પ્રતિભાવ અંકુશ, (2) સંયોજિત અંકુશ અને
- (3) **પૂર્વાનુમાન અંકુશ.**
  - (1) **પ્રતિભાવ અંકુશ:-** આ પ્રકાર મુજબ કામગીરી પુરી થયા પછી પરિણામની માપણી કરવામાં આવે છે. આ માપણીને આધારે જાણી શકાય કે એકમના દ્યેય કેટલે અંશે સિદ્ધ થયા છે. આ માહિતીને પ્રતિભાવ અંકુશ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે અને તેને આધારે સુધારલક્ષી પગલાંઓ લઈ શકાય છે. પ્રતિભાવ અંકુશ એ ભૂતકાળની કામગીરીના પરિણામને આધારે ભવિષ્યની યોજના ઘડવા માટેની પ્રક્રિયા છે. ભૂતકાળમાં જે પરિણામો મેળવ્યા હોય તેમાં સુધારાને કોઈ અવકાશ નથી પરંતુ ભવિષ્યમાં તેને આ પદ્ધતિ દ્વારા સુધારી શકાય છે. હિસાબી નોંધ, શિસ્ત અંગેની કાર્યવાહી, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન, અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ અને ગુણવત્તાની ચકાસણી એ પ્રતિભાવ અંકુશના ઉદાહરણો છે.
  - (2) **સંયોજિત અંકુશ:-** આ પ્રકારને વાસ્તવિક સમયનો અંકુશ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ પ્રકાર અનુસાર ભવિષ્યમાં ઉભી થનાર વિપરીત પરિસ્થિતિને અટકાવવા માટે અગાઉથી પગલાં લઈ સમજૂતી કરવામાં આવે છે. સંયોજિત અંકુશ એ જ્યારે પ્રવૃત્તિની શરૂઆત થાય તેની સાથે સંકળાયેલ છે. ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રમાં અંકુશ ચાર્ટ એ સંયોજિત અંકુશનું ઉદાહરણ છે. ભંડોળ પ્રવાહ વિશ્લેષણ અને વ્યુહાત્મક આયોજન પણ આ પ્રકારના અંકુશનું ઉદાહરણ છે.
  - (3) **પૂર્વાનુમાન અંકુશ:-** આ અંકુશ પદ્ધતિ અનુસાર સંચાલકો દ્વારા ભવિષ્યની સમસ્યાઓને શોધી તેને દુર કરવા માટેની યોજના ઘડવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ મુજબ પરિણામમાં વિચલન માટેની સમસ્યાઓનું પૂર્વાનુમાન કરવામાં આવે છે. આથી તેને સંભવિત અંકુશ તરીકે પણ ઓળખવામાં

આવે છે. આ અંકુશ કાર્ય માટેનો ખુબજ અસરકારક અભિગમ છે, કારણ કે ખરેખર પરિણામ હાંસલ થાય તે પહેલાં જ સુધારાલક્ષી પગલાં ભરવામાં આવે છે.

**અંકુશની પદ્ધતિઓ:-**

**(A) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ:-**

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ એ એવી પદ્ધતિ છે જેમાં ધંધાકીય એકમના આયોજન અને અંકુશ કાર્ય માટે અંદાજપત્રનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ પ્રક્રિયામાં નીચેના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે.

- (1) નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકોને સિદ્ધ કરવા સંખ્યાત્મક અને નાણાકીય ધોરણોની સ્પષ્ટતા દર્શાવતા અંદાજપત્ર તૈયાર કરવા.
- (2) અંદાજપત્ર દ્વારા નિર્ધારિત ધોરણોની ખરેખર પરિણામ સાથે સતત સરખામણી કરી વિચલનો શોધવા.
- (3) અંદાજપત્રના ધોરણો મુજબનું પરિણામ હાંસલ કરવા માટે ભવિષ્ય માટે જરૂરી સુધારાલક્ષી પગલાંઓ લેવા.
- (4) જરૂરીયાત અનુસાર અંદાજપત્ર અથવા યોજનામાં જરૂરી ફેરફારો કરવા અથવા પુનઃ નિર્ધારિત કરવા.

**અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશના હેતુઓ:-**

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ મુજબ નીચેના હેતુઓ લક્ષમાં રાખવામાં આવે છે.

- (1) **આયોજન:-** અંદાજપત્રમાં ભવિષ્યના ચોક્કસ સમયગાળા માટે નિર્ધારિત યોજના ઘડવામાં આવે છે. આ પત્રક અનુસાર સંચાલકો નિશ્ચિત લક્ષ્યાંક સિદ્ધ કરવા ઈચ્છે છે. અંદાજપત્રએ ચોક્કસ લક્ષ્યાંક દર્શાવતું લેખિત સ્વરૂપનું પત્રક છે. અંદાજપત્ર એ ચોક્કસ અંદાજો અને પૂર્વાનુમાન પર આધારિત છે.
- (2) **અંકુશ:-** અંદાજપત્ર દ્વારા ખરેખર પરિણામનું નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો સાથે સરખામણી કરી મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્રના ધોરણો, ધંધાકીય એકમના હેતુઓ અને સાધનોને લક્ષમાં રાખી નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર વિવિધ વિભાગો માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે. આમ, અંદાજપત્ર દ્વારા ભૂલો સુધારી શકાય છે તથા સમય અને નાણાંનો બચાવ કરી ખર્ચ કે પડતર પર અંકુશ રાખી શકાય છે.
- (3) **સંકલન:-** અંદાજપત્રનું ધ્યેય ધંધાકીય એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને સંકલિત કરવાનું છે. સર્વગ્રાહી અંદાજપત્ર દ્વારા વિવિધ વિભાગની કામગીરીને પરસ્પર સહકારથી જ સંકલિત કરી શકાય છે. વ્યવસ્થાના જુદા-જુદા એકમો માટે પણ તેના સંકલન માટે અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં આવે છે.
- (4) **અભિપ્રેરણા:-** ધંધાકીય એકમના કર્મચારીઓને અંદાજપત્રની મદદથી નિશ્ચિત લક્ષ્યાંકો આપીને પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે. જેથી કર્મચારીઓ પોતાની જવાબદારીઓને સારી રીતે સમજીને નિર્ધારિત લક્ષ્યાંક સિદ્ધ કરવા માટે સતત પ્રયત્નશીલ રહે છે. આમ, અંદાજપત્ર કર્મચારીઓ માટે પ્રેરક બળ બને છે.

- (5) **કાર્યક્ષમતા:-** અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાનું અંતિમ લક્ષ્ય ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓનું અસરકારક અને કાર્યક્ષમ રીતે સંચાલન કરવાનું છે. અંદાજપત્ર એવી રીતે તૈયાર કરવું જોઈએ જેથી માનવબળ, માલ-સામાન અને યંત્રો જેવા સાધનોનો મહત્તમ રીતે ઉપયોગ કરી શકાય.

#### ફાયદાઓ:

અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશના ફાયદાઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) **અસરકારક અંકુશ:-** ધંધાકીય એકમના ખરેખર પરિણામના મૂલ્યાંકનના માપદંડ તરીકે અંદાજપત્રનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર દ્વારા નિર્ધારિત કરેલ માપદંડો જો વિચલનો જણાય તો તે તફાવત દૂર કરવા માટે સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈ શકાય છે. આમ, અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ એ સંચાલકોને વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થાય છે.
- (2) **આયોજનમાં મદદરૂપ:-** અંદાજપત્ર દ્વારા ધંધાકીય એકમના હેતુઓ, નીતિઓ અને કાર્યક્રમો નાણાકીય કે આંકડાકીય સ્વરૂપમાં રજૂ કરવામાં આવે છે. આમ, સંચાલકો આયોજનના ઘટક તરીકે અંદાજપત્રનો ઉપયોગ કરે છે જેથી તમામ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ માટેના ઉદ્દેશો, નીતિઓ અને કાર્યક્રમોની રૂપરેખા તૈયાર કરી શકાય.
- (3) **અસરકારક સંકલન:-** અંદાજપત્રએ સંકલન માટેનું ઉપયોગી સાધન છે. તેના દ્વારા ધંધાકીય એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને એકત્રિત કરીને અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે એકસૂત્રતા બંધાય છે. વિવિધ પ્રકારના અંદાજપત્રો પણ એકબીજા સાથે સંકળાયેલા હોય છે.
- (4) **નિશ્ચિત જવાબદારી:-** વિવિધ સપાટી અને સ્થાનો માટેનું અપેક્ષિત પરિણામ માટે જવાબદારી નિશ્ચિત કરવામાં અંદાજપત્ર મહત્વનું સાધન ગણવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર દ્વારા દરેક કર્મચારીનું કાર્ય વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. વિવિધ સપાટી કે સ્થાનો પર કાર્ય કરતા કર્મચારીઓ નિર્ધારિત પરિણામ પ્રાપ્ત કરવું એ તેઓનું ઉત્તરદાયિત્વ બને છે.
- (5) **સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ:-** સંચાલકો દ્વારા અંદાજપત્ર એ ચોક્કસ વિચારણા કરીને સંયુક્ત રીતે લેવામાં આવતો નિર્ણય છે. અંદાજપત્રમાં એકમના નાણાકીય પાસાઓનો વિસ્તૃત રીતે અભ્યાસ કરવામાં આવે છે. આથી, અંદાજપત્રને લીધે નાણાકીય અને અન્ય સાધનોનો અસરકારક રીતે ઉપયોગ થઈ શકે છે અને વ્યય થતો અટકાવી શકાય છે.

#### મર્યાદાઓ:

અંદાજપત્ર નિયંત્રણ નીચેના ખામીઓથી પીડિત છે.

- (1) **અચોક્કસતા:-** અંદાજપત્ર એ ભૂતકાળના ઐતિહાસિક વલણને આધારે અંદાજો અને યોજનાઓ પર આધારિત છે. ઘણીવાર ભૂતકાળની પરિસ્થિતિનું ભવિષ્યમાં પુનરાવર્તન થતું નથી તથા અંદાજો હંમેશા ચોક્કસ અને સાચા હોતા નથી. અંદાજપત્રના અંદાજો કોઈ ચોક્કસ સમયના ભાવો પર

આધારિત હોય છે, અને બજારમાં ભાવોની વધ-ઘટ થતી રહે છે. તેથી અંદાજો ચોક્કસ હોય શકે નહિ.

- (2) **બિન પરિવર્તનશીલ:-** ઘણીવાર, અંદાજપત્રને ઉંડાણપૂર્વક તૈયાર કરવામાં ઘણી મુશ્કેલીઓ ઉભી થાય છે. અંદાજપત્રના આંકડાઓ ચોક્કસ કરતાં વધુ અંદાજવામાં આવે તો વિવિધ વિભાગના સંચાલકોને સ્વતંત્રતા મળી શકતી નથી અને અંદાજપત્રના આંકડાઓમાં સહેલાઈથી ફેરફાર થઈ શકતો નથી અને તેથી તેમાં જડતા આવે છે.
- (3) **ખર્ચાળ:-** અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં સમય, નાણાં અને શ્રમનો વ્યય થાય છે. વિવિધ પ્રકારના અંદાજપત્રો તૈયાર કરવામાં પણ વધુ ખર્ચ થાય છે.
- (4) **દ્યેયની વિસંવાદિતા:-** ઘણીવાર અંદાજપત્રને ધંધાકીય એકમના ખરેખર પરિણામ સાથે સાંકળવામાં આવે છે. પરંતુ અંદાજપત્ર તૈયાર કરવાની મર્યાદાને લીધે અંદાજપત્રના લક્ષ્યાંકો તેના વાસ્તવિક લક્ષ્યાંકો કરતાં ભિન્ન જોવા મળે છે તેથી તેના દ્યેયમાં વિસંવાદિતા ઉભી થાય છે.
- (5) **બિન કાર્યક્ષમતાનો બચાવ:-** અંદાજપત્રનો ઉપયોગ ઘણીવાર સંચાલકોની બિનકાર્યક્ષમતાને છુપાવવા માટે તથા સાધનોના વ્યયને જાહેર ન કરવા માટે કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર પાછળ કરવામાં આવેલ ખર્ચ મોટે ભાગે ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિ માટે બિન ઉત્પાદક સાબિત થાય છે.
- (6) **સંચાલન માટે વિકલ્પ નથી:-** અંદાજપત્ર દ્વારા ખરેખર પરિણામો તથા નિર્ધારિત ધોરણો વચ્ચેના વિચલનોને અટકાવી શકાતાં નથી. તેના દ્વારા ફક્ત વિચલનોનો નિર્દેશ કરવામાં આવે છે પરંતુ અપેક્ષિત પરિણામો સિદ્ધ કરી શકાતા નથી અને ઉભા થતા વિચલનોને રોકી શકાતા નથી. આમ, અસરકારક સંચાલન માટે અંદાજપત્ર એ ચોક્કસ વિકલ્પ નથી.

#### **સમતૂટ વિશ્લેષણ (Break even analysis):-**

સમતૂટ વિશ્લેષણ એ ઉત્પાદન પડતર, ઉત્પાદનનો જથ્થો અને નફા વચ્ચેના આંતર-સંબંધ અંગેનું વિશ્લેષણ છે. આથી તેને પડતર-નફા જથ્થા વિશ્લેષણ (cost-volume profit analysis) તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. કુલ પડતરને બે ભાગમાં વહેંચવામાં આવે છે; સ્થિર પડતર અને ચલિત પડતર ઉત્પાદનની કઈ સપાટીએ ધંધો સમતૂટ બિંદુએ પહોંચશે તે જાણવા માટે જે આલેખ તૈયાર કરવામાં આવે છે તેને સમતૂટ આલેખ કહેવામાં આવે છે. જુદી જુદી વેચાણની સપાટીએ કેટલો નફો કે નુકશાન થશે તેના ખ્યાલ આ આલેખો પરથી આવે છે. આલેખની આડી ધરી સામાન્ય રીતે ક્ષ ધરી તરીકે ઓળખાય છે અને તેના પર વેચાણના એકમો દર્શાવવામાં આવે છે. જ્યારે ઉભી ધરી ય ધરીના નામે ઓળખાય છે તેના પર કુલ ખર્ચની રકમ અને વેચાણ ઉપજની રકમ દર્શાવવામાં આવે છે.

રેખા “n” ને સમાંતર સ્થિર ખર્ચની રેખા દોરવામાં આવે છે. સ્થિર ખર્ચમાં ચલિત ખર્ચ ઉમેરી કુલ પડતરની રેખા દોરવામાં આવે છે તેની શરુઆત “e” ધરી પર સ્થિર ખર્ચના બિંદુ આગળથી થશે. જ્યાં કુલ ખર્ચ અને વેચાણની રેખા એકબીજાને છેદે તે સમતૂટ બિંદુ હશે. આ બિંદુ એ નહિ નફો કે નહિ નુકશાન થાય છે. વેચાણ રેખા અને કુલ ખર્ચની રેખા વચ્ચેનો ગાળો ખોટ દર્શાવશે. તેમાં ખર્ચની રેખા ઉપર હોય પરંતુ જો ખર્ચ રેખા નીચે હોય તો વચ્ચેનો ગાળો નફો દર્શાવે છે.

આમ, જે તબક્કે ઘંઘામાં આવક અને ખર્ચ સરખાં થઈ રહે એ જાણવા સમતૂટ બિંદુ શોધવામાં આવે છે. સમતૂટ બિંદુ શોધવા માટે નીચેના સુત્રનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

$$\text{સમતૂટ બિંદુ (એકમોમાં)} = \frac{\text{સ્થિર ખર્ચ}}{\text{એકમ દીઠ વેચાણ કિંમત - એકમ દીઠ ચલિત ખર્ચ}}$$

#### ઉપયોગિતા:-

- સમતૂટ વિશ્લેષણ સંચાલકોને અંકુશ રાખવામાં નીચેની રીતે ઉપયોગી સાબિત થાય છે.
- (1) વેચાણની કઈ સપાટીએ, કુલ પડતર પૂર્ણ રુપે વસુલ થાય ત્યાર પછીની સપાટીએ નફો પ્રાપ્ત થઈ શકે તે જાણવા ઉપયોગી બને છે.
  - (2) સ્થિર ખર્ચ અને ચલિત ખર્ચને અલગ રીતે તારવામાં આવતા હોવાથી સંચાલકો ચલિત ખર્ચ પર વધુ અંકુશ રાખવા પ્રયત્ન કરી શકે છે.
  - (3) સમતૂટ વિશ્લેષણએ વેચાણની જુદી જુદી સપાટીએ કુલ પડતર, વેચાણ અને નફાનો ખ્યાલ આપે છે આથી નફાનો પડતર અને વેચાણના જથ્થા સાથેનો સંબંધ જાણી શકાય છે.
  - (4) સમતૂટ વિશ્લેષણ સંચાલકોને સિમાંત પડતર અંગેના નિર્ણયો લેવામાં મદદરુપ બને છે.

#### મર્યાદાઓ:-

- સમતૂટ વિશ્લેષણએ આયોજન અને અંકુશ માટેનું સાધન છે તેમ છતાં તેમાં નીચેની મર્યાદાઓ રહેલી છે.
- (1) દરેક કિસ્સામાં કુલ પડતરને સ્થિર ખર્ચ અને ચલિત ખર્ચમાં વહેંચવાનું મુશ્કેલ બને છે.
  - (2) સ્થિર ખર્ચએ ઉત્પાદનની અમુક સપાટી સુધી સ્થિર રહે છે. ત્યાર બાદ તેમાં વધારો થવાની શક્યતા રહે છે.
  - (3) કુલ પડતર અને વેચાણ વચ્ચેનો સંબંધ એકધારો રહતો નથી, જેથી તેમાં થતી વધઘટમાં ખૂબજ અંતર જોવા મળે છે.
  - (4) સમતૂટ વિશ્લેષણ એ એવી ધારણા પર આધારિત હોય છે કે કિંમત, પ્રૌદ્યોગિકી (Technology) અને પેદાશ મિશ્રમાં કોઈ ફેરફાર નહિ થાય, પરંતુ વાસ્તવમાં તેમાં ફેરફાર થવાને અવકાશ રહેલો છે.

#### સ્વાધ્યાય પશ્ચો

1. અંકુશના હેતુનું વર્ણન કરો.
2. અંકુશ શું છે. અંકુશ પ્રક્રિયામાં સામેલ વિવિધ પગલાઓની સૂચિ અને ચર્ચા કરો.
3. અંકુશના પ્રકારોનું વર્ણન કરો.
4. અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ શું છે? તેનું મહત્વ સમજાવો.
5. અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશની ગુણવત્તા અને ક્ષમતાઓ સમજાવો.
6. સમતૂટ વિશ્લેષણ પર એક ટુંકી નોંધ લખો.

## પ્રકરણ ૫ દોરવણી અને માર્ગદર્શન

- 1) પ્રસ્તાવના
- 2) અર્થ
- 3) વ્યાખ્યા
- 4) મહત્વ
- 5) દોરવણીના ઘટકો
- 6) દોરવણીના સિદ્ધાંતો

### દોરવણી

#### પ્રસ્તાવના :

પૂર્વનિર્ધારિત ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે યોગ્ય દોરવણી એ સંચાલનનું અગત્યનું તત્વ છે. ઉચ્ચ સંચાલને તેની નીતી અને હેતુઓનું સુંદર આયોજન કરવું જોઈએ. તેમજ આયોજન મુજબ જ કાર્ય થાય તેનું ચુસ્તપણે પાલન કરવું જોઈએ. એમ કહેવાય છે કે સારું આયોજન એ અડધી સફળતા છે. પરંતુ તે અસરકારક દોરવણીના પાલન દ્વારા જ શક્ય છે. સંચાલનની વ્યાખ્યા મુજબ નીજા અર્થ દ્વારા તે કામ કરાવવાની કળા છે, પણ માર્ગદર્શન અને દોરવણી પુરા પાડવા જોઈએ.

જેમ સામાન્ય જીવનમાં વ્યક્તિગત ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે ચોક્કસ પ્રકારની દોરવણી જરૂરી છે, તેમ ઇંધાકીય સાહસમાં પણ દોરવણી ખૂબ જ આવશ્યક છે. ઉચ્ચ સંચાલન દ્વારા મધ્ય સંચાલન અને તે રીતે નિમ્ન સંચાલન સુધી દોરવણી જરૂરી છે. દોરવણીમાં વિવિધ પાસાઓ જેવા કે ઓર્ડર આપવો, સુચના આપવી, દેખરેખ રાખવી અને જરૂર પ્રમાણે પુનઃ દોરવણી આપવાનો સમાવેશ થાય છે. ટૂંકમાં સંચાલનની સફળતા માટે દોરવણી આવશ્યક છે, અને તે કર્મચારીઓના વિકાસ માટે પણ લાભદાયી છે.

#### અર્થ :

ફક્ત ઇંધાકીય નીતીઓ અને આયોજન, કર્મચારીઓની ભરતી અને વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા જ નિશ્ચીત ધ્યેય પ્રાપ્તિ કરી શકાતી નથી, પરંતુ સંચાલનનું એક અગત્યનું અંગ એ દોરવણી પણ જરૂરી છે. પ્રેરણા, નેતૃત્વ અને અંકુશ દ્વારા યોગ્ય દોરવણી આપી ધ્યેય પ્રાપ્તિ તરફ ડગ માંડી શકાય છે.

દોરવણી એ ફક્ત એક દિવસ પુરતું કાર્ય નથી. દોરવણી એક સતત પ્રક્રિયા છે. તે સાચી દિશા તરફ જવાની એક યોગ્ય પ્રાયોગિક તાલીમ છે.

કાર્ય કરતાં તાબેદારો અને તેમને યોગ્ય માર્ગદર્શન તેમજ પ્રેરણા આપી, સક્ષમ મેનેજર ઇંધાના સામાન્ય હેતુ તરફ લઈ જઈ શકે છે. ઉંડાણપૂર્વકની સમજ માટે નીચેની વ્યાખ્યાનો અભ્યાસ કરી શકાય છે.

#### વ્યાખ્યા:

કુન્ઝ અને આ'ડોનેલ, “તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેના પર દેખરેખ રાખવી તેનું નામ દોરવણી.”  
ઉર્વિક, “અધિકારીઓએ નિર્દેશક, શિક્ષક અને અર્થઘટન કરનાર તરીકે ફરજો બજાવવી જોઈએ અને તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું જોઈએ.”

માર્શલ ઇ. ડિમોક, “કાર્ય અંગે વિધિ નક્કી કરવી અને તે અનુસાર હુકમ અને અસરકારક નેતાગીરી પૂરી પાડવી તે દોરવણી છે.”

1. વિલિયમ બી. ગીવન, “દોરવણીને શિક્ષણના કાર્ય સાથે સરખાવે છે. અને તેમાં સહાનુભૂતિ ભર્યા માર્ગદર્શનના પ્રયત્નોનો સમાવેશ કરે છે.”

## દોરવણીની લાક્ષણિકતાઓ :

- 1) **મૂળકાર્ય :**  
દોરવણીને સંચાલનના મૂળકાર્ય તરીકે ઓળખવામાં આવે છે, કારણ કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર અને અંકુશ સાથે તે પ્રત્યક્ષ રીતે સંકળાયેલ છે. માનવ સંસાધન યોગ્ય દોરવણી આપવામાં ન આવે તો તે નિરર્થક સાબિત થાય છે.
- 2) **સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય :**  
સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીથી માંડીને નિમ્ન સપાટી સુધી દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપતું જ રહેવું પડે છે. તે સંચાલનમાં સર્વે જગ્યાએ પ્રવર્તમાન છે.
- 3) **સતત પ્રક્રિયા :**  
વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક તબક્કે દોરવણીનું કાર્ય હોવું જરૂરી છે. તે સતત પ્રક્રિયા છે. દરેક કર્મચારીઓ કે તાબેદારોને જ્યારે જરૂરિયાત ઊભી થાય ત્યારે માર્ગદર્શન આપવામાં આવે છે.
- 4) **માનવ પરિભળ :**  
દોરવણી માનવ પરિભળને ધ્યાનમાં રાખીને આપવામાં આવે છે, આ માટે પ્રત્યેક કર્મચારીના વલણો અભ્યાસ સંચાલકોને હોવો જરૂરી છે.
- 5) **સર્જનાત્મક કાર્ય :**  
પૂર્વ નિર્ધારિત આયોજનના અમલ માટે સર્જનાત્મક દોરવણી આપવી જ રહી. માનવ પરિભળના માનસને યોગ્ય દિશામાં લઈ જવામાં ન આવે તો તેમની કાર્યક્ષમતાની ગતીશિલતા પર વિપરીત અસર પહોંચે છે.
- 6) **કારોબારી કાર્ય :**  
દોરવણી અને માર્ગદર્શન સંચાલનના ઉચ્ચ ક્ષેત્રથી પુરું પાડવામાં આવે છે. તેથી તે કારોબારી કાર્ય તરીકે ઓળખાય છે. તાબેદારોએ તેના ઉપરની સુચનાઓનું ચુસ્તપણે પાલન કરવું પડે છે.
- 7) **વિસ્તૃત કાર્યક્ષેત્ર :**  
દોરવણી અને માર્ગદર્શનનું કાર્યક્ષેત્ર ખૂબ જ વિશાળ છે. નિરીક્ષકો પણ તેના હાથનીચેના કર્મચારીઓને યોગ્ય સમજ આપીને સાહસની નીતિનું યોગ્ય માહિતીસંચાર કરી શકે છે. તેમજ જરૂરી માર્ગદર્શન આપે છે.
- 8) **અભિપ્રેરણ અને માહિતીસંચારનો સમાવેશ :**  
ઉચ્ચ સંચાલને લીધેલા નિર્ણયોના અમલ માટે નિરીક્ષકે સૌ પ્રથમ તેની કર્મચારીઓને માહિતી આપવી જોઈએ. અને યોગ્ય દિશા તરફ લઈ જવા તેમને અભિપ્રેરણા પૂરી પાડવી જોઈએ.

## દોરવણીનું મહત્વ

વ્યવસ્થાતંત્રના ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે ગતિશીલ માનવસંસાધનના પ્રયત્નોને યોગ્ય દોરવણી આપવામાં મહત્વનું છે.

દોરવણી સંચાલનનું મહત્વનું કાર્ય છે. અસરકારક દોરવણીથી સંચાલકોને નીચેના લાભ મળી શકે છે.

### 1. પ્રારંભિક કાર્ય :

માર્ગદર્શન એ વ્યવસ્થાતંત્રમાં વીજળીનો પ્રવાહ છે તેને ગતિશીલ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્રથી બધી જ પ્રવૃત્તિઓને તે અભિપ્રેરિત કરે છે. ઉત્તમ આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર અને કર્મચારીઓ હોવા છતાં યોગ્ય દોરવણીના ઘંઘાનું ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવું શંકાસ્પદ છે. મેનેજરે વ્યવસ્થિત દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપીને દરેક પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી જોઈએ.



## 2. સંકલન પ્રાપ્તિ :

વ્યક્તિગત ધ્યેય અને સમગ્ર એકમના ધ્યેય ની સિદ્ધિ માટે સફળ દોરવણી હોવી જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક સભ્યના વ્યક્તિગત સંકલીત પ્રયાસોનું હોવું જરૂરી છે, કે જેથી સાહસની ધ્યેય એકસુત્રતા પ્રાપ્તિ અસરકારક થઈ શકે છે. દોરવણી અને માર્ગદર્શન દ્વારા ક્યારે, ક્યાં અને કેવી રીતે કાર્ય કરવું તેની સમજ પૂરી પાડવામાં આવે છે. આમ તે ધંધામાં સંવાદિતતા લાવે છે.

## 3. કાર્યક્ષમતામાં વધારો :

દોરવણી દ્વારા વ્યક્તિગત કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે. પ્રત્યેક કર્મચારી જે કાર્ય કરતા હોય તેમાં પોતાની આવડત અને કૌશલ્ય હોઈ શકે. કર્મચારી જબરજસ્ત ક્ષમતા અને શક્તિ ધરાવે છે. મેનેજર આ ક્ષમતા અને શક્તિને યોગ્ય દિશા તરફ લઈ જઈ તેનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકે છે. દોરવણીની ગેરહાજરીમાં તેમની આ ક્ષમતા અને કામ કરવાની શક્તિ વણવણાયેલી રહે છે. તેથી જ કર્મચારીઓની મહત્તમ કાર્યક્ષમતાના ઉપયોગ માટે દોરવણી આવશ્યક છે.

## 4. વ્યવસ્થાતંત્રમાં ફેરફાર સુવિધા :

સમાજમાં રોજબરોજ બાહ્ય પરિવર્તનો થતા રહે છે. મજબૂત વ્યવસ્થાતંત્ર એ આ માટે હંમેશા તૈયારી રાખવી પડે છે. જેમ કે વ્યવસ્થાતંત્રમાં યાંત્રિકીકરણનો શરૂઆતમાં કર્મચારીઓ વિરોધ કરે છે, પરંતુ કાર્યક્ષમ મેનેજરે કર્મચારીઓની શંકાઓ દૂર કરી યાંત્રિકીકરણની ઉપયોગીતા સમજાવી જોઈએ. કર્મચારીઓને જો યોગ્ય સમજ આપવામાં આવે તો તેઓ બદલાતા પરિબળો સ્વીકારવા તૈયારી દર્શાવે છે.

## 5. સંતુલન અને સ્થિરતાની પ્રાપ્તિ :

ધંધાકીય સાહસમાં કામ કરતાં કર્મચારીઓના પોતાના અંગત ધ્યેય હોય છે. મેનેજરે માર્ગદર્શન અને દોરવણી દ્વારા તેમને આ વ્યક્તિગત ધ્યેય ને સંસ્થાકીય ધ્યેય તરફ લઈ જવાનું કાર્ય કરવાનું છે. અસરકારક નેતૃત્વ અને માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સ્થિરતા લાવે છે. જે માટે યોગ્ય દોરવણી અને માર્ગદર્શન આવશ્યક છે.

## 6. અભિપ્રેરણાનું મહત્વ :

ધંધાકીય સાહસના ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે તાબેદાર કર્મચારીઓ પાસેથી યોગ્ય કામ લેવા અને કર્મચારીઓ તે માટે યોગ્ય જ્ઞાનો આપે તેવી પ્રેરણા મળે તેવું માર્ગદર્શન અને દોરવણી જરૂરી છે. કર્મચારીઓને અસરકારક પ્રેરણા અને કામગીરીનું વાતાવરણ અભિપ્રેરણા દ્વારા જ પુરું પાડી શકાય, જે દ્વારા ઉત્તમ કાર્યક્ષમતાની પ્રેરણા મળે છે. દોરવણી દ્વારા સામાન્ય માણસ અસામાન્ય કાર્યો બજાવી શકે છે.

## દોરવણીના ઘટકો :

### 1. નિરીક્ષણ :

ન્યુમાને દોરવણીને નિરીક્ષણનો એક ભાગ નિર્દેશીત કરેલ છે અને નિરીક્ષણ રોજબરોજના અધિકારી અને તેના તાબેદાર વચ્ચેનો સંબંધ છે. અને તેના માહિતી સંચારનો ઉપયોગ તાલિમ, દિશા, પ્રેરણા, સંકલન, શિસ્ત જાળવવા સમાવેશ કરવા થાય છે.

સારું માર્ગદર્શન નીચેના તત્વોને સમાવે છે :

ન્યુમાને કરેલ નિર્દેશન મુજબ, સંચાલક દ્વારા આપવામાં આવતી દરેક સુચનાઓ કે જે માર્ગદર્શનની પ્રક્રિયાનો ભાગ છે, તેમાં સંપૂર્ણપણે સ્પષ્ટતા હોવી જરૂરી છે.

## 2. સમજૂતી :

આ ઘટક લોકોને કામ કરવા પ્રેરિત કરે છે અને હેતુ સાથે કામ શા માટે કરે છે તેનો સમાવેશ થાય છે. મેનેજર જ્યારે હુકમ આપતો હોય ત્યારે પોતે સ્પષ્ટ હોવો જોઈએ અને તેની સ્પષ્ટ સમજણ પણ આપવી જોઈએ. તેણે આપેલ કામ કયા કારણ થી આપવામાં આવ્યું છે તે પણ દર્શાવવું જોઈએ.

## 3. સૂચનાનું પાલન :

એકવાર સૂચનાઓ તાબેદારોને આપ્યા પછી, તેનું પાલન થયું છે કે નહીં, તે જોવાની ફરજ મેનેજરની બને છે. ફોલોઅપ એટલે જે હુકમો કરેલ છે તેને અનુસર્યા છે કે નહીં તે જોવું. જો યોગ્ય રીતે હુકમોનું પાલન ન થાય તો તેની અસર સંસ્થાની કાર્યક્ષમતા પર પડે છે.

## 4. માનસ અભ્યાસ અને પ્રેરણા :

દોરણવીને અર્થપૂર્ણ બનાવવા માનસ વ્યવસાયિક કાર્યવાહી અને પ્રથા-ધારાધોરણો લાગુ કરવા આવશ્યક છે. મેનેજર દ્વારા જારી કરેલ ઓર્ડરનો ધ્યેય કાર્યવાહી અને તેને અનુસરવામાં મદદ કરે છે. બીજી તરફ પ્રેરણા એ તાબેદારોના માનસિક અને શારિરીક વલણનો વિકાસ કે જે અપેક્ષિત હોય છે તેના માટે છે.

## 5. સલાહભરી દોરવણી :

જવાબદાર વ્યક્તિ દ્વારા સૂચનાના આદેશો કરતાં પહેલા કાર્યની સંભાવના જોવી જોઈએ. સંચાલન માટેના ધ્યેય સિદ્ધ કરવા અને ધંધાના સારા અને સરળ સંચાલન માટે આદેશોનું અમલીકરણ જરૂરી છે.

## દોરવણીના સિદ્ધાંતો:

### 1. ધ્યેય ની સંવાદીતા :

ધ્યેય ની સંવાદીતા એટલે વ્યવસ્થાતંત્રના ધ્યેય અને વ્યક્તિગત કર્મચારીઓના ધ્યેયોની સામ્યતા અને સંકલન. વ્યવસ્થાતંત્રને નફા પ્રાપ્તિ માટે વ્યક્તિગત ધ્યેયોને અવગણી શકે નહીં. કર્મચારીઓને પાત્રતાની અંગત માનસિક અને શારિરીક જરૂરિયાતો હોય છે. જો તેમની આ જરૂરિયાતો સંતોષવામાં આવે તો કંપનીનું ઉથલો વધશે. તેમને વધારાનું બોનસ કે બઢતી આપીને પણ કામ વધારે લઈ શકાય છે. પરંતુ આ માટે મેનેજરે કર્મચારીઓના ધ્યેય અને ધંધાના ધ્યેય માટે સંવાદિતા ઉભી કરવાનું પ્રયત્નો કરવાં જોઈએ.

### 2. હુકમની એકવાક્યતા :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક કર્મચારીને એક જ સમયે ફક્ત એક જ ઉપરી અધિકારી પાસેથી હુકમ અને સૂચન મળવા જોઈએ. જો અનેક ઉપરી અધિકારી પાસેથી હુકમો મળતા રહેશે તો મુંઝવણ, અંધાધુની અને સંવાદીતાનો અભાવ ઉદ્ભવશે. આજ રીતે વ્યક્તિગત કર્મચારી માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારીને કાર્યના અહેવાલ આપવા માટે જવાબદાર હોવો જોઈએ.

### 3. પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણ :

દરેક નિરીક્ષક તેના તાબેદાર સાથે અંગત સંપર્કમાં હોવો જોઈએ. કર્મચારીનો જુસ્સો, કર્મચારીની વફાદારી અને તાત્કાલીક પ્રતિસાદમાં વ્યક્તિગત માર્ગદર્શનનો જ્ઞાનો રહેલો છે. તેથી શક્ય હોય ત્યાં સુધી સુપરવાઈઝરે કર્મચારીઓ સાથે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક રાખવો જોઈએ.

### 4. માહિતી સંચારની વ્યવસ્થા :

સારી માહિતી સંચાલનની વ્યવસ્થા નિરીક્ષક અને તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓના પારસ્પારિક સમજ વધારવામાં ઉપયોગી છે. અસરકારક માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા તેમને યોગ્ય દોરવણી તરફ લઈ

જાય છે. પ્રત્યાયન દ્વારા સુપરવાઈઝર હુકમો કરે છે, કાર્ય વહેંચણી કરે છે, જવાબદારીઓ અને ફરજોની સમજ આપે છે અને કાર્યક્ષમતાને ઉપલી દિશા તરફ લઈ જઈ શકે છે. આ રીતની સક્રિય દોરવણીની ખાત્રી આપે છે.

**5. સિદ્ધાંતોની વ્યાપકતા :**

યોગ્ય માહિતીસંચાર તાબેદારને આપેલી સુચનાઓની સમજ અને સૂઝમાં વધારો કરે છે. આપેલી સૂચના મેળવવા કરતાં તેની યોગ્ય સમજ મહત્વની છે. જે તેની વ્યાપકતા માટે મહત્વની છે. શુ કહ્યું અને કેવી રીતે કહ્યું એની સમજ બિનજરૂરી સમસ્યા અને ગેરસમજને દૂર કરી શકે છે.

**6. દોરવણીનું અનુકરણ :**

દોરવણી અને માર્ગદર્શન એ સતત પ્રક્રિયા છે. ધંધાકીય મેનેજરે કર્મચારીઓને સોંપેલ કામનો જવાબ માંગવો જોઈએ. તેણે જરૂરિયાત ઉભી થાય ત્યારે યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવું જોઈએ. તેણે એ પણ જોવું જોઈએ કે તેની હાથ નીચેના કર્મચારીને કોઈ તકલીફો પડતી નથી? સંચાલનની ગતિશીલતા માટે યોગ્ય પ્રતિસાદ સંચાલનની સંતુલિતતા માટે જરૂરી છે.

**7. દોરવણીની યોગ્ય પદ્ધતિ :**

વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા માટે દોરવણીની યોગ્ય પદ્ધતિની પસંદગી જરૂરી છે. તાબેદારો અને પરીસ્થિતિને અનુકૂળતા માટે દોરવણીની પદ્ધતિ યોગ્ય હોવી જોઈએ. દોરવણી માટે ત્રણ પદ્ધતિઓ સંચાલનને પ્રાપ્ય છે, જેવી કે, સરમુખ્યતાર શાહી, મસલત અને છુટો દોરનો સમાવેશ થાય છે. પરંતુ તેમાંથી સંજોગો મુજબ યોગ્ય પદ્ધતિ અપનાવવી જોઈએ.

**8. મહત્તમ વ્યક્તિગત જ્ઞાનો :**

સંસ્થાના વિકાસ માટે પ્રત્યેક સભ્યનો જ્ઞાનો હોવો જરૂરી છે. તેથી સંચાલકે વ્યવસ્થાતંત્રમાં યોગ્ય પદ્ધતિએ કાર્ય લેવું જોઈએ. તેથી વ્યવસ્થાતંત્રના ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે દરેક કર્મચારીની મહત્તમ શક્તિઓનો ઉપયોગ કરવો જ રહ્યો.

**9. સહભાગી નેતૃત્વ :**

નેતૃત્વ એ કામગીરીના વાતાવરણમાં કર્મચારીઓને પ્રભાવિત કરવાની પ્રક્રિયા છે. યોગ્ય નેતૃત્વ મેનેજરે અપનાવવું જોઈએ. એક નેતા તરીકે મેનેજરે તેમને વ્યક્તિગત સમસ્યાઓ અંગે માર્ગદર્શન અને સમજ પૂરા પાડવા જોઈએ. સત્તાનો ઉપયોગ કરીને મેનેજર વ્યક્તિઓના વર્તણૂકને પ્રભાવિત કરી શકે છે, અને કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત હિતોને એક બાજુ રાખીને તેમનો વિશ્વાસ સંપાદન કરી શકે છે.

## માર્ગદર્શન

- 1) પ્રસ્તાવના
- 2) અર્થ
- 3) વ્યાખ્યા
- 4) લાક્ષણિકતા
- 5) મહત્વ
- 6) નેતાગીરીની પદ્ધતિઓ/શૈલીઓ/પ્રકારો
- 7) સારા નેતાની ગુણવત્તા

### પ્રસ્તાવના :

નેતા એ એવી વ્યક્તિ છે કે જે અન્ય લોકોને પોતાના માર્ગદર્શનથી પ્રભાવિત કરે છે. કોઈપણ જૂથકાર્યની સફળતા જૂથના નેતા પર આધારિત છે. નેતૃત્વની ગુણવત્તા કોઈપણ સંસ્થાના દેખાવ અને સફળતાને પ્રદર્શિત કરે છે.

સફળ સાહસોના ઘણાં જીવંત ઉદાહરણો છે. જ્યાં નેતાઓએ તેમના વ્યવસાયની સફળતામાં સારું યોગદાન આપ્યું છે, જેવા કે, વોરેન બફેટ, મુકેશ અંબાણી. તેઓએ તેમના અનુયાયીઓને એવી રીતે દોરવણી આપી કે તેઓ તેમના વ્યવસાયમાં અસાધારણ અને ઉત્કૃષ્ટ દેખાવ ધરાવે છે. ઉપર અધિકારીઓ માત્ર તાબેદારોને દોરવણી માટે જ જવાબદાર નથી. પણ તેઓ સંસ્થાના હેતુઓ/લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ માટે જવાબદાર છે.

નેતાગીરી એ જન્મજાત છે કે નેતા બનાવી શકાય છે. આ માન્યતામાં વિવાદ છે. જો કે બંને સાથી માન્યતા છે. નેતા જન્મે છે અને બનાવી પણ શકાય છે. નેતાએ દરેક કાર્યમાં કુશળ હોવો જરૂરી નથી. તેણે નેતૃત્વનું કાર્ય કરવાનું છે.

### અર્થ :

જુદા જુદા લેખકોના મતે નેતાગીરીનો અર્થ અલગ હોય છે. લોકોને માત્ર કામ કરવાની ઈચ્છા જ નહીં પરંતુ ઉત્સાહ અને આત્મવિશ્વાસ સાથે કામ કરવાની ઈચ્છા વિકસાવવા પ્રેરણા આપવી જોઈએ. સંસ્થાક્રિય લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવા નેતાએ તેના જૂથને વિવિધ તકનિકોની મદદથી સહાય કરવી જોઈએ. વાદ્યવૃંદની (Orchestra) નેતૃત્વ એ એક નેતાગીરીનું સારું ઉદાહરણ છે, કે જેમાં સંગીતકારોના સંકલિત પ્રયાસો દ્વારા સમન્વયિત અવાજ અને યોગ્ય તાલનું નિર્માણ કરે છે. નિર્દેશકના નેતૃત્વની ગુણવત્તા પર વાદ્યવૃંદનું ઉત્કૃષ્ટ દેખાવ નિર્ભર છે. એક નેતા તરીકે પોતે જૂથભાવના બનાવી જોઈએ. અને ઉષ્માભર્યા સંબંધ, પરસ્પર જૂથવિશ્વાસ વગેરેનો યોગ્યદિશામાં લઈ જવા આવશ્યક છે. નેતાગીરી સંબંધો સાથે સંકળાયેલ છે. સંબંધો નેતૃત્વનું કેન્દ્રબિંદુ છે.

### વ્યાખ્યા :

1. જ્યોજ ટેરી અનુસાર, “નેતૃત્વ એ જૂથ, ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે જૂથ સ્વેચ્છાએ પ્રયત્નો કરે છે. એ રીતે કર્મચારીઓ પર પોતાના પ્રભાવ પાડવાની એક પ્રવૃત્તિ છે.”
2. ધ ઓકસર્ફ ડિક્શનરીમાં આપેલ 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 દાબદબાળા કે ઘાકઘમકી વિના ઈચ્છિત કાર્ય કરાવી શકાય.”
3. આલ્ફોક અને બેટીને નેતાગીરીની વ્યાખ્યા નીચેના શબ્દોમાં આપી છે. “નેતાગીરી એ એવી શક્તિ છે, જેના દ્વારા કોઈપણ પ્રકારના દબાણનો ઉપયોગ કર્યા વિના તાબેદારોને જૂથ પાસેથી ઈચ્છિત કામ લેવામાં આવે છે.”

### નેતાગીરનાં લક્ષણો :

નેતાઓ ભવિષ્યને ધ્યાનમાં લઈને વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોને પ્રેરણા આપે છે, અને વ્યવસ્થાતંત્રનો ચિતાર તૈયાર કરે છે. નેતાગીરીના મુખ્ય લાક્ષણિકતાઓ નીચે મુજબ છે.

#### 1. તાબેદાર જૂથની હાજરી :

તાબેદારની હાજરી એકલ અથવા જૂથમાં જરૂરી છે કે જેમને સૂચના આપી શકાય અને નેતા દ્વારા દોરી શકાય. અનુયાયીઓની ગેરહાજરીમાં નેતૃત્વનું અસ્તિત્વ શક્ય નહીં. આમ, નેતાગીરી અને અનુયાયી બંને પ્રાથમિક શરતો છે.

#### 2. અસમાન સત્તા :

નેતાગીરીએ નેતા અને તેના તાબેદારો વચ્ચેની દ્વિમાર્ગીય પ્રક્રિયા છે. તેમજ નેતાની સત્તા અને અનુયાયીઓ કરતા વધારે છે. જ્યાં સુધી નેતાની સત્તા વધુ ન હોય તો તેની સત્તાનો ઉપયોગ કરી શકે નહીં અને તેના તાબેદારો પાસેથી કામ કરાવી શકે નહીં.

#### 3. તાબેદાર જૂથના વર્તન પર અસર :

નેતા તેના તાબેદારને સ્વેચ્છાએ પ્રભાવિત કરે છે, નહીં કે દબાણ કે બળજબરીપૂર્વક. નેતાએ પોતાનું જ ઉદાહરણ સ્થાપિત કરવાનું હોય છે. નેતાગીરી એ અનુયાયીઓના જૂથમાંથી સ્વૈચ્છિક રીતે કામ લેવાની ક્ષમતા છે. નેતાના કાર્ય અને કથના જુદા જુદા ન હોવા જોઈએ. સફળ નેતા એ તેમના તાબેદારોને વર્તન, વલણ અને માન્યતાઓને પ્રભાવિત કરી શકે છે.

#### 4. નેતૃત્વનો સ્વીકાર :

નેતાનો સ્વીકાર તેના દ્વારા આપેલ હુકમો અને સુચનોના સ્વીકાર સાથે છે. જો તાબેદારો તેના નેતા તરીકે સ્વીકાર કરે તો જ તેની સૂચનાઓ ધ્યાનમાં લે છે, અને આદેશનું પાલન કરે છે.

#### 5. સામાન્ય હેતુઓ :

સંસ્થાકિય હેતુઓના હિતમાં નેતા તથા તેના અનુયાયીઓના ઉદ્દેશો સમાન હોવા જોઈએ. નેતા તેના અનુયાયીઓને સ્વેચ્છાએ જૂથના ઉદ્દેશોને પૂર્ણ કરવા માટેની ઈચ્છા કરે છે.

#### 6. કાર્યસંબંધ :

સારો નેતાને હંમેશા વહેંચાયેલી કાર્યની હકિકત/જાણ હોવી જોઈએ. તે કાર્ય સંબંધ છે. કામગીરીએ હેતુઓને પ્રાપ્ત કરવા મહત્વની છે. અને એટલા માટે સારા વ્યક્તિગત સંબંધ નેતા અને સભ્ય વચ્ચે હોય તો પણ ફળદાયી નથી. તેણે તેના તાબેદારો સાથે કામ કરવાનું છે, અને તેમને કાર્યપદ્ધતિ બતાવવાની છે. અને તેમની પાસેથી સહકાર મેળવવાનો છે.

#### 7. ગતિશીલ પ્રક્રિયા :

નેતાગીરી એટલે વર્તનનો પ્રભાવ. નેતાની કામગીરી ધંધો ચાલે ત્યાં સુધીની હોય છે. તે ધંધાની સફળતા માટેની ગતિશીલતા સતત અને બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. નેતાએ ગતિશીલ હોવું જોઈએ. તે એક શૈલીમાં રહી ન શકે.

#### 8. તે પરિસ્થિતિ સંબંધિત છે.

સમયની માંગ મુજબ નેતાગીરી શૈલીમાં જ્યારે જરૂરી હોય ત્યારે તે મુજબ સ્વીકારવી પડે છે. એટલે કે અલગ અલગ સંજોગોનાં નેતૃત્વની વિવિધ શૈલીનો ઉપયોગ થાય છે.

દા.ત. : અનુયાયી જૂથનો પ્રકાર, અકુશળ, કુશળ, નિરીક્ષણ, અનુભવ વગેરે મુદ્દા નેતાઓએ ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ.

#### મહત્વ:

સંસ્થાની સફળતા અને નિષ્ફળતા તેના નેતાની ગુણવત્તા પર આધારિત છે. દુનિયામાં સફળ નેતાઓના ઘણા ઉદાહરણો છે કે જેમણે ગતિશીલ અને બૌદ્ધિક નેતાઓની મદદથી વ્યવસાયમાં સફળતા મેળવી જોઈએ. મજબૂત ઈચ્છાશક્તિ અને ભાવના ધરાવતો નેતા તેના તાબેદારો યોગ્ય દિશા આપી તેમને સામાન્ય ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરાવે છે.

નીચેના મુદ્દા પરથી નેતાગીરીનું મહત્વ સમજી શકાય છે.

#### 1. વ્યવસ્થાપન વિજ્ઞાનને વધુ અસરકારક બનાવે છે.

સંચાલનને વિજ્ઞાન તરીકે ગણાવવામાં આવે છે. કારણ કે તે કેટલાક સિદ્ધાંતો પર આધારિત છે. પરંતુ જો અસરકારક નેતૃત્વ સાથે અનુસરવામાં આવે તો સંચાલન સિદ્ધાંતોનું અમલીકરણ વધુ અસરકારક રહેશે. સારી નેતાગીરી સંગઠનને અંધકારથી પ્રકાશ તરફ લઈ જાય છે. અને તેને વિકાસના માર્ગમાં આગળ ધપાવી શકે છે.

#### 2. પૂર્ણ સંસ્થા માળખું

અસરકારક નેતૃત્વ દ્વારા જ સંસ્થાકીય માળખું પૂર્ણ બને છે. અનઔપચારિક સંબંધો ઔપચારિક સંસ્થાકીય માળખામાં પ્રવર્તે છે. તે વ્યવસ્થાતંત્રની નીતિઓ નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે.

#### 3. તાબેદારોને અભિપ્રેરણા આપે છે.

સક્ષમ નેતૃત્વ હેઠળ કામ કરતા જૂથને પ્રેરવા અને મનોવૃત્તિ સ્તર સામાન્ય કરતા વધારે છે. બદલામાં ઉત્પાદકતામાં વધારો કરે છે. વધુ પ્રેરણા વધુ સારી કામગીરી થઈ શકે. અનુયાયીઓના જૂથો મુજબ જો નેતૃત્વની શૈલી અપનાવામાં આવે તો તે નિશ્ચિતપણે તાબેદારોને પ્રેરણા આપી શકે છે.

#### 4. જૂથ પ્રવૃત્તિને દોરવણી :

નેતાઓ તાબેદારો પાસેથી કામ કરાવવાનું હોય છે. નેતાના પ્રયત્નોનો એકિકૃત કરી અને ધ્યેય તરફ દિશા આપી શકે છે. તે કામદારોમાં કાર્યની ગંભીરતાને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

#### 5. જૂથ કાર્યનો વિકાસ :

એક નેતા સુકાનીની જેમ છે. એક સુકાની તરીકે તેના તાબેદારોનો આત્મવિશ્વાસ જીતવાનો હોય છે. જૂથની વ્યક્તિઓ વિવિધ રૂચિ અને બહુવિધ લક્ષણો ગુમાવે છે તે લોકો વચ્ચેનો તફાવત દૂર કરે છે અને એકત્રિતતા અને જવાબદારીની ભાવનાને વેગ આપે છે. તે સંસ્થાકીય પ્રક્રિયા માટે જરૂરી છે.

#### 6. સારા માનવ સંબંધનો વિકાસ :

માનવ સંબંધો નેતા અને અનુયાયી વચ્ચેનો સંબંધોને રજૂ કરે છે. નેતૃત્વ સંસ્થામાં પ્રતિભાના વિકાસની તક પૂરી પાડે છે. ઘણી કંપનીઓ સંસ્થામાં માનવ સંબંધો વિકસાવવા, મૂલ્યાંકન, કેન્દ્રો

જેવા સાધનોનો ઉપયોગ કરે છે. નેતા કામદારોના સહકારી વલણને પ્રોત્સાહન આપે છે, અને તેમની સાથે સંબંધો જાળવે છે.

**7. સામાજિક જવાબદારી :**

વ્યવસ્થાતંત્ર માટે કામ કરતાં કર્મચારીઓને પોતાનું લક્ષ્ય હોય છે. તેથી લોકોના જીવનધોરણને લાદવા, ગ્રાહકોને વ્યાજબી ભાવ, સરકારને આવક અને રોકણ પર યોગ્ય વળતર સંસ્થાના અસરકારક અને કાર્યક્ષમ પ્રદર્શન માટે આવશ્યક છે. નેતાગીરી વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સારું બનાવી શકે છે, અને તેનું પરિણામ વધારે છે. માત્ર પ્રબંધ નેતાગીરી તેના તાબેદારો દ્વારા સામાજિક જવાબદારી પૂર્ણ કરી શકે છે.

**8. તકનીકી, આર્થિક અને સામાજિક પરિવર્તન :**

તકનીકી, આર્થિક અને સામાજિક પરિવર્તનની તકો હંમેશા રહેલી હોય છે. નેતાગીરી દ્વારા આવી રીતે તકોને ઝડપી શકાય છે. તેના તાબેદારોને વ્યવસ્થાતંત્રને ટકી રહેવા માટે અને પડકારરૂપ કાર્ય સ્વીકારવા અને અમલ કરવા માટે યોગ્ય દિશા નિર્દેશ આપે છે અને પ્રેરણા આપે છે.

**9. શિસ્ત જાળવણી :**

નિયમો, વિનિયમો અને પ્રક્રિયાઓ એ કોઈપણ વ્યવસ્થાતંત્રનું શિસ્તનું અનિવાર્ય ભાગ છે. આ ભાગો વ્યવસાયના સરળ સંચાલન માટે જરૂરી છે. તે સંચાલનના તમામ સ્તરે અવરોધોને દુર કરવામાં મદદ કરે છે. નેતાએ તેના તાબેદારોની શિસ્તનું અવલોકન કરવું જોઈએ અને આત્મશિસ્ત ઉપર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવું પડે છે.

**10. નીતિ ઘડતર :**

નેતા તેના પોતાના વલણને વિકસાવી કર્મચારીઓમાં તેનો વિકાસ કરી ઉચ્ચ મનોવૃત્તિ વિકસાવી શકે છે. તે જૂથ માટે વફાદારી અને જૂથ માટે કામ કરવાનું વલણ પ્રસારી શકે છે. આમ, નેતાનું વલણ કર્મચારીઓના વલણમાં મનોબળ પેદા કરે છે.

**નેતૃત્વના આવશ્યક ગુણો :**

નેતા કે જેની પાસે સારા/આવશ્યક ગુણો ન હોય તે વ્યવસ્થાતંત્રને સફળતા ન અપાવી શકે અને તેના તાબેદારોને કામ પણ ન કરાવી શકે. નેતૃત્વના ગુણો વિશે જુદા જુદા દૃષ્ટિકોણ છે. ગુણો હોવા એટલું જ આવશ્યક નથી તેની યોગ્ય દિશામાં, યોગ્ય સ્થળે, યોગ્ય કામ માટે તેનો અમલ કરવામાં આવે તે ખૂબ જ મહત્વનું છે. ડૉ. ટેરીએ નેતાના ગુણો માટે તેમનો અભિપ્રાય આપ્યો છે.

હેનરી ફેયોલના મતે સારા નેતા માટે ચાર ગુણો છે. :

- 1 આરોગ્ય અને શારીરિક તંદુરસ્તી
- 2 બૌદ્ધિકતા
- 3 જ્ઞાન
- 4 વ્યવસ્થાપક ક્ષમતા

**1. શારીરિક ગુણવત્તા :**

શારીરિક તંદુરસ્તી માટે તંદુરસ્ત મન જરૂરી છે. નેતાએ શારીરિક રીતે સખત મહેનત કરવી પડે છે. તેને ઘણા કલાકો સુધી કામ કરવું પડે છે. તેથી તેની પાસે એવી ક્ષમતા હોવી જોઈએ કે જે તેના તાબેદારોને સરળતાથી પ્રભાવિત કરવામાં મદદરૂપ બને છે.

## 2. માનસિક શક્તિ :

નેતા માટે માત્ર શારીરિક જ નહીં પણ માનસિક ગુણો જેવા કે બુદ્ધિ, નિર્ણય લેવા, શક્તિ ગુણ વગેરે જરૂરી છે. આ બતાવ છે કે નેતા પાસે ઓછામાં ઓછી સંભવિત ખામી સાથે યોગ્ય કાર્ય પૂર્ણ કરવાનું અપેક્ષિત છે.

## 3. ભાવનાત્મક સ્થિરતા :

એવું કહેવાય છે કે વ્યવસ્થાતંત્રને પૂર્વગ્રહ વગર અને પૂર્વગ્રહ મુક્ત કરવા માટે નેતાનું ભાવનાત્મક વલણ ફળદાયી હોતુ નથી. તે નેતાને અસરકારક વ્યક્તિ બનાવી ન શકે. નેતાઓ સમસ્યાનું વિશ્લેષણ કરી અને પૂર્વગ્રહ વગર નિર્ણય લેવા જોઈએ. ધર્મ, સંઘ અને સામાજિક જૂથ ભાવનાત્મક સ્થિરતા માટેના પરિબલો છે. એકવાર સંસ્થાના હિતમાં નિર્ણય લેવાય પછી તેને વળગી રહેવું જોઈએ.

## 4. માનવસંબંધ જ્ઞાન :

નેતાએ માનવ મનોવિજ્ઞાનનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ. નેતા દ્વારા તેમના તાબેદારોને વર્તન જરૂરિયાતો, વિચારો અને ઉદ્દેશોને સમજી શકાય છે. નેતા કે જેમના તાબેદારોની સાથે રહે છે. તે તેના કારકિર્દીમાં સફળ થાય છે. તેણે તેના તાબેદારોને લાગણી અને મંતવ્યનો આદર કરવો જોઈએ.

## 5. પ્રોત્સાહન:

અન્યને પ્રેરણા આપવા માટે સ્વપ્રેરણા એ ખૂબ જ જરૂરી છે. નેતૃત્વ અંદરથી આવવું જોઈએ. તાબેદારો હંમેશા તેમના ઉપરી અધિકારીઓને અનુસરવાનો આગ્રહ રાખે છે. નેતાએ યોગ્ય શૈલીનો ઉપયોગ યોગ્ય સમયે અને યોગ્ય વ્યક્તિ માટે કરવો જોઈએ. કોઈપણ કર્મચારીઓને સજાની ધમકી કર્મચારીમાં કોઈપણ કાર્ય માટે અસંતોષ તરફ લઈ જશે. પ્રેરણાત્મક કુશળતા હોવી તેનો એકમાત્ર યોગ્ય રસ્તો છે. જો નેતા યોગ્ય રીતે કામ કરશે, તો તે અનુયાયીઓ પણ ચોક્કસ પણે કામ કરશે જો તેમને યોગ્ય પ્રેરણા આપવામાં આવે તો.

## 6. માહિતી સંચાર કૌશલ :

ઉચ્ચસ્તરેથી માહિતી મેનેજરને આપવામાં આવે છે. એટલે કે નેતાએ તેણે આ માહિતી કર્મચારીઓને આદેશ અથવા સુચનાના સ્વરૂપમાં પૂરી પાડવાની હોય છે. જે નેતા માહિતી સંચારને યોગ્ય રીતે પુરું પાડે છે તેની પાસે યોગ્ય ક્ષમતા રહેલી છે. જ્યારે કોઈ નેતા માહિતી સંચારની આવડત વગર અસરકારક વક્તા અને લેખક તરીકે કામ કરે છે, ત્યારે દોરવણી અને અભિપ્રેરણા મુશ્કેલ બને છે. જે નેતા પાસે માહિતી સંચારની કુશળતા છે, તે તેના તાબેદારોને યોગ્ય માહિતી આપી શકે છે. તેમને કામમાં ઉત્તેજિત કરે છે, અને તાબેદારોને તેના હુકમનો ખચકાટ વગર પાલન કરશે.

## 7. તકનીકી કક્ષમતા :

નેતામાં વિવિધ પ્રકારની તકનીકી (Technical) કક્ષમતા હોવી જોઈએ. જેવી કે, વિશ્લેષાત્મક કૌશલ્ય, આંતરિક સંબંધોની કુશળતા, નિર્ણયકરણ કૌશલ્ય વગેરે. અલબત્ત, તે કાર્ય તેનામાં શાબ્દિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન હોવું જોઈએ. આ ઉપરાંત તેણે વર્તમાન પરિસ્થિતિમાં તકનીકી વિકાસને પણ ધ્યાનમાં રાખવો જોઈએ.

## 8. સામાજિકતા :

સક્ષમ નેતા સરળતાથી તેના અનુગામીઓ સાથે ભળી જાય છે અને તેઓને સારી રીતે સમજી પણ લે છે. તેઓ તેના તાબેદારોના પ્રશ્નો અને મુશ્કેલીઓ અંગે મુક્ત મને ચર્ચા કરવાની પરવાનગી આપવી જોઈએ. નેતા સતત માનવીય સંપર્કમાં હોવો જોઈએ. બંને ઉપલી અને નીચલી સપાટીનાં કર્મચારીઓએ સાહસનાં લક્ષ્ય તરફ સંકલનમાં કામ કરવું જોઈએ.



### 9. માર્ગદર્શન :

નેતાએ માર્ગદર્શક અને શિક્ષક તરીકેનું પાત્ર બજાવવું જોઈએ. તાબેદારોના ઉત્થાન અને તાલીમ માટેનો જ આ સાચો મોકો છે. તેણે કામ દ્વારા તાલીમ આપવી જોઈએ. અને કામને અસરકારક રીતે પૂર્ણ કરવું જોઈએ.

### 10. પ્રાથમિકતા :

નેતામાં એવો ગુણ હોવો જોઈએ કે કોઈપણ કાર્ય સૌ પ્રથમ શરૂ કરશે અને તે કાર્ય કરવા બીજાઓને પ્રેરણા આપે. નવી વસ્તુઓ, નવો વિચાર, નવી પદ્ધતિઓ અને પરંપરાઓમાં થતું પરિવર્તન સ્વીકારવાની તેનામાં હિંમત હોવી જોઈએ. નવા સાહસ માટેનું કાર્ય સ્વયંભૂ હોવું જોઈએ.

### 11. ગતિશીલ વ્યક્તિત્વ :

નેતૃત્વ બીજાઓ પર પ્રભાવ પાડે છે. તેથી જ ગતિશીલ વ્યક્તિત્વ એ નેતાનું ખૂબ જ મહત્વનું પાસુ છે. આજ રીતે તે સંસ્થાકિય વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ સક્ષમ હોવો જોઈએ.

### 12. નવીનતા :

નવીનીકરણ એ સફળતાનો આત્મા છે. નેતા આધુનિક હોવો જોઈએ, અને આ માટે તેણે પ્રેરણા આપવી જોઈએ. તે નવીન વસ્તુઓ સ્વીકારવા માટે હંમેશા તૈયાર રહેવો જોઈએ અને ઉજળા ભવિષ્ય માટે સ્પર્ધામાં ટકી રહેવા માટે તૈયાર રાખવી જોઈએ. નવીનીકરણના અભાવે નિષ્ફળતા પ્રાપ્ત થાય છે. તેથી નેતામાં નવીનીકરણનાં ગુણ પણ હોવા જોઈએ.

### 13. 'ના' કહેવાની તૈયારી :

'ના' પાડવી એ એક કળા છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિઓમાં 'ના' પાડવાની હિંમત કે કળા હોતી નથી. નેતામાં જરૂર લાગે ત્યારે તાબેદારોની વિનંતી નકારવાની કળા અને હિંમત પણ હોવી જોઈએ. કોઈ વ્યક્તિના આત્મ સન્માનને દુઃખ ન પહોંચે તે રીતે અભિવ્યક્ત થવું જોઈએ.

### નેતૃત્વશૈલી/પદ્ધતિ

ઉપરી અધિકારીઓ અને તાબેદારોના સંબંધોને નેતૃત્વશૈલી દ્વારા વિસ્તૃત કરી શકાય છે. નેતા તેના વ્યક્તિગત અને સ્વાભાવિક ગુણ મુજબ નેતૃત્વશૈલી અપનાવી શકે છે. કંપનીમાં પ્રવર્તમાન નેતૃત્વશૈલીએ ઘંઘાકીય સફળતા માટે આધારી છે. આમ, અનુયાયીઓના જૂથ સાથે કામ કરાવવાની પદ્ધતિ અને વર્તણૂક એ શૈલીનું આગવું લક્ષણ છે. નેતૃત્વશૈલી એ વિજ્ઞાન, વ્યક્તિત્વ અનુભવ, મૂલ્યપ્રણાલી અને વિવિધ પ્રકારના તાબેદારો પર આધારિત છે.

#### A. સ્વાયત નેતૃત્વ :

સ્વાયત નેતૃત્વ એ નેતાના હાથમાં સત્તા અને નિર્ણયો લેવાનું કેન્દ્રીકરણ દર્શાવે છે. સ્વાયત નેતૃત્વ એ આપદુખશાહી નેતૃત્વ તરીકે પણ ઓળખાય છે. અહિં નેતા એ માને છે કે નિર્ણયકરણમાં તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓની દખલગીરી હોવી જોઈએ નહીં. તે બળજબરી અને હુકમ દ્વારા તેના જૂથ પર પ્રભુત્વ ધરાવે છે, અને તે મુજબ જ ચલાવે છે. તે માને છે કે નિર્ણયીકરણ એ ઉચ્ચ સંચાલનની જડતા છે. આવા નેતા કોઈપણ પ્રોજેક્ટ માટે કાર્ય સોંપતી વખતે પોતે જ નિર્ણય લેશે અને તેમાં કોઈની સહભાગીદારીને મંજૂરી સોંપતો નથી.

આપદુખશાહી શૈલીએ કર્મચારીઓની લાગણીઓની નેતા ચિંતા કરતો નથી. તાબેદારોના ભોગે પરિણામ મેળવવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિમાં જો સફળતા મળે તો તેનું માન પોતે લે છે અને નિષ્ફળતા પ્રાપ્ત થાય તો તેના તાબેદારો પર ઢોળી દે છે.

આપદુખશાહી નેતૃત્વ એ હાથ નીચેના કર્મચારીઓના વિકાસને અવરોધે છે. કારણ કે તેમને તો નેતાઓએ આપેલી સુચનાઓ મુજબ જ કામ કરવાનું છે. એટલું જ નહીં પણ તેમને એ પણ ખબર

હોતી નથી કે તેઓ શું કામ કરે છે. અને શા માટે કરે છે. જો નેતા સક્ષમ ન હોય તો તેના તાબેદારો પણ નબળા રહેશે.

આ પ્રકારની નેતૃત્વશૈલીને બળજબરી, ઘમકી, દબાણ અને નકારાત્મક પ્રેરણામુજબ વિભાજિત કરી શકાય છે. જ્યારે ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે બીજી શૈલી ઉદારતા છ જ્યાં નેતા પ્રશંસા, પ્રોત્સાહન, ઇચ્છાઓ, લાગણીઓ અને તાબેદારોની જરૂરીયાતોને ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે. અને ત્રીજીશૈલી કે જેમાં નેતા તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓનો અવાજ સાંભળે છે પરંતુ દંભી રીતે તેને નકારી કાઢે છે.

આ પ્રકારની નેતૃત્વશૈલી જ્યાં હાથ નીચેના કર્મચારીઓ નિરિક્ષર, અકુશળ અને અસ્વસ્થ તથા વિનયી હોય ત્યાં લાગુ પાડે છે. કારણ કે અહિં પરિસ્થિતિ જ એવી હોય છે કે જેમાં કોઈ પણ પ્રોજેક્ટ માટેના નિર્ણયો તાબેદારો લઈ શકે તેમ નથી. હાથ નીચેના કર્મચારીઓને સોંપેલા પ્રોજેક્ટ કે કામ અંગે તેણે પોતે જ સ્પષ્ટતા અને પ્રેરણા આપવી આવશ્યક છે.

#### ફાયદા/લાભ :

1. બિનજરૂરી ચર્ચા અને સમયના બગાડ વિના ત્વરિત નિર્ણયો લઈ શકાય છે. કારણ કે નેતા પોતે જ સમગ્ર જૂથ માટે નિર્ણય લેતો હોય છે.
2. જ્યાં જ્યાં જૂથ નેતા પર સમગ્ર રીતે આધારીત હોય અને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં લેવા તૈયાર ન હોય ત્યાં આ પદ્ધતિ ખૂબ જ અનુકુળ છે.
3. જ્યારે કોઈપણ કાર્ય માટે કર્મચારી નવા હોય કે તેમને તાલીમ આપવામાં આવતી હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ લાભદાયી છે. તે રીતે તેઓ બિનઅનુભવી હોય અને પદ્ધતિથી અજાણ હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ ખૂબ જ ઉપયોગી છે.
4. જો ઉચ્ચ સંચાલન ગુપ્તતા જાળવવા માંગતુ હોય અને નિર્ણય લેવામાં તાબેદારોને ભાગીદાર બનાવવા માંગતો ન હોય ત્યારે ઉપયોગી છે.
5. જ્યારે કાર્યની કટોકટી હોય અને ઝડપથી કાર્ય પૂર્ણ કરવાનું હોય ત્યારે આ પ્રકારની શૈલી હકારાત્મક પરિણામો લાવે છે.-

#### ગેરલાભો :

1. નેતા આ પદ્ધતિમાં તેની સત્તાનો દુરઉપયોગ કરી તેમની હાથ નીચેના કર્મચારીઓનું શોષણ કરી શકે છે. જે તાબેદારોમાં હતાશા લાવે છે અને સંઘર્ષ ઉભો કરે છે.
2. આ પદ્ધતિનો ગેરલાભ એ છે કે નિર્ણય પ્રક્રિયામાં તાબેદારો ભાગ લેવા કોઈ પ્રોત્સાહન મળતું નથી. તેથી વિવિધ અભિપ્રાયોને લાભ મળી શકતો નથી, પરિણામે કેટલીકવાર નેતા દ્વારા લેવામાં આવેલા નિર્ણયો ખોટા પણ સાબિત થાય છે.
3. અનુયાયીઓ માટે વિકાસના કોઈ તક રહેતી નથી, કેમ કે તેમને નિર્ણયો લેવા અંગે કોઈ અનુભવ અને તાલીમ મળતા નથી. ઉપરાંત તે કર્મચારીઓ માટે મુક્ત વાતાવરણને અવરોધે છે.
4. જે કર્મચારીઓ તેમના કામ અંગે શિક્ષીત અને સભાન હોય તેવા મહત્વકાંક્ષી અને બૌદ્ધિક કર્મચારીઓ નાખુશ રહે છે. કાંઈક નવું કરવાની વૃત્તિ ધરાવતા તાબેદારોની શક્તિઓ વણવપરાયેલી રહે છે.
5. કર્મચારીઓને સુચનાઓ આપવામાં આવે તે મુજબ જ કાર્ય કરે છે. તેથી તેમને કાંઈ મુલ્યવાન સુચનાઓ આપવા માટેની તક રહેતી નથી.

#### B. લોકશાહી ઢબે નેતૃત્વશૈલી :

લોકશાહી ઢબે નેતૃત્વશૈલી એ સલાહકાર નેતૃત્વશૈલી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિમાં નેતા નિર્ણય લેવામાં પોતાના અનુયાયીઓને સલાહ આપીને સૂચના આપે છે. જૂથના તમામ સભ્યો

નિર્ણયની પ્રક્રિયામાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. નેતા મુક્તતા અને સ્વતંત્રતામાં માને છે. તે તાબેદારોના સુચનો , કચવાટ અને અભિપ્રાયોને ધ્યાનમાં રાખે છે અને પછી જ નિર્ણયો લે છે.

આ પદ્ધતિ એવા વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉપયોગી છે, કે જ્યાં તાબેદારો ધંધાના સામાન્ય લક્ષ્યાંક જાણતા હોય તેથી તેઓ પરિણામલક્ષી વિચારો ચર્ચા દરમિયાન રજૂ કરે છે. તેના એ બાબતી વાકેફ છે કે દોષારોપણ એ જૂથની બાબત છે પરંતુ જૂથનો સભ્ય દોષારોપણ માટે જવાબદાર છે.

#### ફાયદા/લાભ :

1. આ પદ્ધતિમાં તાબેદારોને પોતાના મંતવ્યો આપવા દેવામાં આવે છે અને તે ધંધાના ધ્યેયનો ભાગ બને છે. આ તેમને એક પ્રકારની પ્રેરણા આપે છે. તેનું પરિણામ કર્મચારીઓ જ વચન બદ્ધતામાં વધારો કરે છે જે સાહસના લક્ષ્યપ્રાપ્તિમાં સહાયક બને છે.
2. આ પદ્ધતિની મુખ્ય લાક્ષણિકતા એ છે કે અભિપ્રાય અને જ્ઞાનની વહેંચણી થાય છે. તેથી કર્મચારીઓ દ્વારા દર્શાવેલ વિચારોને લીધે અસરકારક નિર્ણય લઈ શકાય છે. ખોટા નિર્ણયો લેવાની શક્યતાઓ ઘટે છે અને ગુણવત્તાઓ ચુકત નિર્ણયો લઈ શકે છે. પરિણામે ઉત્પાદકતા અને કાર્ય સંતોષમાં વધારો થાય છે.
3. એક નેતા તરીકે તે કર્મચારીઓને નિર્ણયકારણમાં તક આપતો હોવાથી તાબેદારોમાં નેતૃત્વ અંગેના ગુણ વિકસાવે છે. તેમ જ તેઓ પોતાના યોગદાન અંગે ગૌરવ અનુભવે છે.
4. પ્રત્યેક કર્મચારી નેતૃત્વમાં સહભાગીદાર રહેતો હોવાથી કેટલાક અંશે તાબેદારોમાં જડતા ઓછી થાય છે. જે સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશ્વાસ અને જુસ્સો પેદા કરે છે.

#### ગેરલાભો :

1. નિર્ણયકરણમાં વિલંબ થવાની શક્યતા રહેલી છે, કારણ કે દર વખતે ચર્ચા દરમિયાન વિવાદ અને ભિન્નતા સર્જાય છે. કેટલીક વખત વિવિધ અભિપ્રાયના સંકલન અને એકરૂપતા લાવવામાં ઘણો સમય લાગે છે તેથી પરિણામમાં વિલંબ થાય છે. સતત ચર્ચા એ સમયનો બગાડ છે.
2. ઉપર જણાવ્યા પ્રમાણે એક જૂથમાં અનેક વ્યક્તિઓ હોવાથી વિવિધ અભિપ્રાયો મળે છે. જેથી નેતામાં ગેરસમજ અને ઘર્ષણ થવાની શક્યતા રહેલી છે, કે કચો અભિપ્રાય સ્વીકારવો કે નકારવો.
3. કેટલીક વાર નેતામાં અંગત અહમ હોય છે જે અન્ય કર્મચારીઓના અભિપ્રાય સ્વીકારવા તૈયારી દર્શાવતા નથી. તે છેવટે તો પોતે પોતાના મનનો ધારેલો નિર્ણય જ લેશે. તાબેદારોને સુચનાઓ આપવા માટે માંગણી કરશે પરંતુ તે નિર્ણય વખતે ધ્યાનમાં લેશે નહીં. પરિણામે તેમના સુચનોની અવગણના તાબેદારોમાં હતાશા ઉભી કરે છે.
4. જો નિર્ણય લેવામાં વિલંબ થાય અથવા ખોટો નિર્ણય લેવાઈ જાય તો નેતા એમ કહીને જવાબદારીમાંથી છટકી જશે કે જે તે નિર્ણય જૂથ દ્વારા લેવામાં આવ્યો છે.
5. જો તાબેદારો આપેલા સૂચનોને અપનાવવાના જ હોય તો આ પદ્ધતિ બિનઉપયોગી છે.
6. ધંધાનો મેનેજર આ પદ્ધતિ અપનાવવા તૈયાર થતો નથી, કારણ કે તેમને લાગે છે કે તેનો કોઈ અંકુશ રહેતો નથી.

#### C. છુટાદોરની નેતાગીરી :

આપખુદશાહીની આ પદ્ધતિથી તદ્દન વિરૂદ્ધ પ્રકારની છે. આ પદ્ધતિ મુક્ત વિચાર પદ્ધતિ તરીકે ઓળખાય છે. તાબેદારો મુક્તપણે પોતાનું કાર્ય કરી શકે છે. નેતાની કોઈ પણ દખલગીરી હોતી નથી. મોટાભાગના કિસ્સામાં નેતા તેની સત્તાનો ઉપયોગ કરતો નથી. એટલે કે તાબેદારો પર તેનો ઓછો અંકુશ હોય છે. અને એમને સત્તા આપવામાં આવે છે તેથી જ આ પદ્ધતિ છુટાદોરની પદ્ધતિ

તરીકે ઓળખાય છે. આ પદ્ધતિમાં નેતા તાબેદારોની અહંમ સંતોષે છે. આ પદ્ધતિ જ્યાં તાબેદારો ઉચ્ચ તાલીમ પામેલ અને શિક્ષિત હોય ત્યાં લાગુ પાડી શકાય છે. ઉચ્ચ સંચાલન અનુયાયીઓના નિર્ણય પર આધાર રાખે છે. નેતા બાહ્ય લોકો માટે સંપર્ક નેતા તરીકે અસ્તીત્વ ધરાવે છે.

જો કે મેનેજર તાબેદારોનાં કામમાં દખલ કરતો નથી. પરંતુ જ્યારે કોઈ સમસ્યા ઉદ્ભવે છે અને તાબેદારો વિનંતી હોય ત્યારે દખલ કરી નિરાકરણ લાવે છે. તે કોઈપણ કાર્યની ઝાંખી કરાવે છે અને સંપૂર્ણ પ્રોજેક્ટ તેમના પર છોડી દે છે. તાબેદારો પોતે કાર્ય અંગે મુક્તરીતે નિર્ણય લઈ સોંપેલ કાર્ય પૂરૂ પાડે છે.

આમ, આ પદ્ધતિમાં નેતા સ્વૈચ્છીક રીતે તાબેદારોને સત્તા સોંપે છે. તે વિગત પૂર્ણ સુચનાઓ આપતો નથી. જો કે જૂથ દ્વારા થતા કાર્યો પર દેખરેખ રાખે છે. પરંતુ વધારે પડતો અંકુશ રાખતો નથી. તાબેદારો જરૂરીયાત પડે ત્યારે મુક્તપણે સમસ્યા રજૂ કરી વાત કરવા સ્વતંત્ર છે.

#### ફાયદા/લાભ :

1. તે કર્મચારીઓને સ્વવિકાસ માટે તક પુરી પાડીને સામૂહિક ધ્યેયો સુધી પહોંચવામાં મદદ કરે છે.
2. તાબેદારોને નિર્ણય પ્રક્રિયા માટેની તાલીમ આપવામાં આવે છે. અને તેમના અનુભવોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જેથી કરીને સંસ્થાની એકંદરે વૃદ્ધિ શક્ય બને છે. તે મુક્ત વાતાવરણ ઉભું કરે છે.
3. સર્જનશીલતા વિકસિત ક્રમે શક્ય બને છે અને સ્થાનિક પરિસ્થિતિઓને ધ્યાનમાં લઈને નિર્ણય કરવો એ સૌથી અગત્યનું પાસુ છે.
4. મેનેજરના બોજમાં ઘટાડો કરે છે કારણ કે તાબેદારોમાં સત્તાની સોંપણી હોય તેવા માટે ઉપયોગ કરવામાં આવે છે, જેથી કરીને તેમની આત્મનિર્ભરતાની જરૂરીયાતો પૂરી થાય છે.
5. આ શૈલીનો ઉપયોગ જ્યારે તાબેદારો ઉચ્ચ શિક્ષિત અને તાલીમ લીધેલ હોય તેવા માટે ઉપયોગી કરવામાં આવે છે જેથી કરીને તેમની આત્મનિર્ભરતા જરૂરીયાતો પુરી થાય છે.
6. તાબેદારોની આંતરિક શક્તિઓ અને આત્મવિશ્વાસ ખીલવી શકાય છે અને તેઓ પોતાની સમસ્યા અને તેના ઉકેલ માટે સભાન બને છે.
7. પરસ્પર સંકલન અને સહયોગ તાબેદારો અને અધિકારીઓ વચ્ચે ઉભો કરવામાં આવે છે.

#### ગેરલાભો :

1. તાબેદારો પરની પૂર્ણ નિર્ભરતાને કારણે લક્ષ્ય હાંસલ કરી ન પણ શકાય. નિષ્ફળતાની શક્યતા પણ રહેલી છે. કારણ કે તાબેદાર સ્વકેન્દ્રીત હોય પણ શકે અને જેથી તે જૂથના લક્ષ્ય માટે કામ કરે.
2. દરેક વ્યક્તિ પોતાની માનસિકતા અને અહમ હોય છે. તેથી કેટલીકવાર એક વ્યક્તિનો અહંકાર, સંઘર્ષ ઉભો કરે છે જે જૂથ ભાવનાને નુકશાન પહોંચાડી શકે છે કારણ કે કોઈ પાસેથી સહકાર ન પણ મળી શકે.
3. કર્મચારીઓ પોતાને અધિકારી માની લે છે અને તેમનાં કાર્યમાં દખલગીરી કરનાર નથી એમ માને છે. અતિશય સ્વતંત્રતા કર્મચારીઓને સ્વછંદી બનાવે છે.
4. ઉપરી અધિકારી તેના તાબેદારો પરનો અંકુશ ગુમાવે છે. તેથી પોતે અસુરક્ષિત અનુભવે છે. આ બિન અસરકારકતા અને અરાજકતા અને અયોગ્ય સંચાલન તરફ લઈ જાય છે.

## स्वाध्याय पञ्चो

1. दूरवणी अटले शुं?
2. दूरवणीनी लाक्षलकताओ समजवो.
3. नेतृत्वनुं महत्व समजवो.
4. वलवलध नेतृत्व शैलीआनी तेमनी गुणवत्ता अने क्षमताओ साथे चर्चा करो.

## પ્રકરણ : ૬

### (અ) અભિપ્રેરણા

#### ➤ પ્રસ્તાવના :

ધંધાકીય સાહસની સફળતા માટે સંચાલકે કુશળતા પૂર્વક અન્ય લોકો પાસેથી કામ લેવાનું હોય છે. સંચાલનને બીજાઓ દ્વારા કામ કરાવવાની કળા તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. જ્યાં સુધી તે લોકોને અભિપ્રેરિત કરવામાં સક્ષમ ન હોય ત્યાં સુધી તે ધંધાકીય ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકતો નથી. અભિપ્રેરણા એ ઈચ્છાઓ તરફ લઈ જતી પ્રવૃત્તિઓનો ઉલ્લેખ કરે છે, જે કામ માણસોને સક્રિય કરે છે. માણસો કામ કરવા માટે સક્ષમ હોય છે, પરંતુ જ્યાં સુધી તેઓ કામ કરવાની તૈયારી દર્શાવે નહીં ત્યાં સુધી ધંધા માટે તેમનો કોઈ ઉપયોગ થઈ શકતો નથી. તેમનામાં રહેલી આવડત શારીરિક શક્તિઓ, બુદ્ધિમતા અને માનસિક સર્તકતા જ્યાં સુધી તેમની કામ કરવાની ઈચ્છા ન થાય ત્યાં સુધી નકામી છે.

આ સંદર્ભમાં જનરલ કુડ કોર્પોરેશનના ભૂતપૂર્વ ચેરમેન યિ. કલેરેન્સ ફ્રાંસિસે નોંધ્યું છે કે “તમો કોઈપણ વ્યક્તિનો સમય ખરીદી શકો છો અને તમે વ્યક્તિની શારીરિક હાજરી ખરીદી શકો છો, પરંતુ તેનો ઉત્સાહ અને વફાદારી ખરીદી શકતા નથી. જે તમારે ખરેખર કમાવવી જરૂરી છે.” સંચાલકે વ્યક્તિઓ સાથે કામ લેવાનું છે તેણે તેમને ખુશ અને સંતુષ્ટ રાખવા પડશે. આ સમયે તેણે ખાત્રી કરવી પડશે કે તેઓ ધંધાના હિતાર્થે જ કામ કરે છે. સંચાલનના ભાગરૂપે માનવીય સ્વભાવની ઊંડી સમજની જરૂર રહેશે. સંચાલકે જાણવું પડશે કે તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓ શું કામ કરી શકે એમ છે અને શું કરી શકે તેમ નથી.

#### ➤ અર્થ :

અભિપ્રેરણાને વિચારો તેનું જોડાણ અને કામ કરવા માટેની ઈચ્છા એ રીતે સમજાવી શકાય; અભિપ્રેરણા અંદરથી સ્ફુરે છે, અલબત્ત તે ઊભી પાણ કરી શકાય છે. સંચાલકે એક ઉત્તેજક તરીકે માનવ વર્તણૂકને ધ્યાનમાં રાખીને શ્રેષ્ઠ પરિણામ અને કાર્યસિદ્ધિ માટે પ્રોત્સાહિત કરવા પડશે. તેથી એક ઉત્તેજક તરીકેનો અભિનય ભજવી વ્યક્તિઓને અભિપ્રેરણા આપવાની વિવિધ તકનીકોનો ઉપયોગ કરવો પડશે. બીજી તરફ અભિપ્રેરણાઓ તેમની ઈચ્છાઓ સંતોષવાની અને જરૂરિયાતો પૂરી પાડવાની પાણ પહોંચાતી છે.

આમ, અભિપ્રેરણા એ સંચાલકના હાથમાં સંચાલન કરવાનું એક સરળ શસ્ત્ર છે. ધંધાના ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે “કામ કરવાની ઈચ્છાઓનું વાતાવરણ ઉભું કરવામાં તે ઉપયોગી છે. અનુકૂળ કામ કરવાનું વાતાવરણ, સંતોષકારક પ્રદર્શન અને આવશ્યક અન્ય ગુણ અભિપ્રેરણા માટેના જરૂરી પરિબલો છે.”

#### ➤ વ્યાખ્યા :

- શ્રી જુસીઅસે અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યા આ પ્રમાણે આપી છે. “ઈચ્છિત કામ કરવા કોઈને કે પોતાને પ્રેરવાની ક્રિયાને અભિપ્રેરણા કહી શકાય.”
- ડૉ. ટેરી જણાવે છે કે, પ્રેરણા એટલે વ્યક્તિમાં રહેલી ઈચ્છા કે જે તેને અમુક પગલાં ભરવા માટે ઉત્તેજન આપે છે.
- શ્રી ઈ.એફ.એલ, જણાવે છે કે, “જૂથ પ્રત્યેની વફાદારી પ્રાપ્ત કરવી, તેમને સોંપેલું કામ પુરું કરાવવું અને એકમે ઉપાડેલા કામમાં અસરકારક સહકાર પ્રાપ્ત કરવાની ક્રિયાને અભિપ્રેરણા કહી શકાય.”
- શ્રી સી.ટી. મોર્ગનના જણાવ્યા મુજબ, અભિપ્રેરણા અમુક આંતરિક સ્થિતિ છે જે આપણને અમુક લક્ષ્ય પ્રત્યે દોરી જાય છે.

➤ **લાક્ષણિકતા :**

1. **સતત પ્રક્રિયા :**  
અભિપ્રેરણા એ સતત અને ક્યારેય સમાપ્ત ન થતી ક્રિયા છે.કોઈ એમ કહી શકે નહીં કે એકવાર અભિપ્રેરણા આપવાથી કામ પુરું થઈ જતું નથી. સંચાલકે કર્મચારીઓનો અવાર નવાર બદલાતી જતી ઈચ્છાઓ અને જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખવી પડે છે. એક જ સમયે બધી જ જરૂરિયાતો સંતોષવી અઘરી છે. તેથી જ શ્રેષ્ઠ પરિણામ મેળવવા માટે સતત અભિપ્રેરણા આવશ્યક છે.
2. **આંતરિક પ્રેરણા/પરિભળ :**  
અભિપ્રેરણાની વ્યાખ્યામાં જોયું તે મુજબ અભિપ્રેરણા એ વ્યક્તિગત આંતરિક પરિભળ છે. તે કામદારોના મનોવિજ્ઞાન સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અસરકાર પરિણામ માટે યોગ્ય અભિપ્રેરણા પૂરી પાડવી જરૂરી છે. આમ, અભિપ્રેરણા ઉત્તમ કામગીરી માટે વ્યક્તિઓની આંતરિક લાગણીઓને પણ પ્રેરણા આપવાનું કામ કરે છે.
3. **લક્ષ્યાંકો પ્રેરકો છે.**  
બે પ્રકારના લક્ષ્યાંકો છે, એક વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંક અને બીજું ઇંદ્યાકીય લક્ષ્યાંક. તેથી જ કહેવાય છે કે વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંક એ આમ સંતોષ દર્શાવે છે. અભ્યાસ પરથી કહી શકાય કે જો સંસ્થાકીય લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા હોય તો વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંકોને પણ ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ.
4. **નાણાકીય કે બિનનાણાકીય અભિપ્રેરણા :**  
અભિપ્રેરણા નાણાકીય કે બિનનાણાકીય હોઈ શકે. વેતન વધારો, બોનસ, સવલતો વગેરે નાણાકીય ઉત્તેજનો છે. જ્યારે જાહેર સમારંભમાં પુરસ્કાર, કાર્ય પ્રશંસા, યોગ્ય મહત્વ અને જવાબદારી સોંપીને બિનઆર્થિક ઉત્તેજનો પૂરા પાડી શકાય છે.
5. **હકારાત્મક અથવા નકારાત્મક પ્રેરણા :**  
કર્મચારીઓને માન આપવું, પ્રશંસા કરવી, પગાર વધારો કરવો વગેરે હકારાત્મક અભિપ્રેરણા છે. જ્યારે ધમકી, દંડ, બદલી, નોકરીની સમાપ્તિ વગેરે નકારાત્મક અભિપ્રેરણા કરતાં હકારાત્મક અભિપ્રેરણા ખૂબ જ યોગ્ય છે. એમ કહેવાની જરૂરિયાત નથી કારણકે અમુક સંજોગોમાં અસરકારક અંકુશ માટે કર્મચારી તરફ નકારાત્મક અભિપ્રેરણાની પણ જરૂર છે.
6. **એકત્રીકરણ પ્રેરકબળ :**  
એકત્રીકરણ, પ્રેરકબળ એ વ્યક્તિને પોતાની છાપને વાસ્તવિક બનાવે છે. જે કર્મચારીને પોતાની આગવી નેતા જેવી છાપ હોય તે એક નેતાની જેમ કામ કરે છે. તે જીવનમાં હંમેશા આગળ આવવા માગે છે. અને તેની ઈચ્છા તથા બુદ્ધિપૂર્વક આગળ વધે છે.
7. **વ્યક્તિગત અલગ :**  
પ્રત્યેક વ્યક્તિની ઈચ્છાઓ અને જરૂરિયાતો વિભિન્ન હોય છે. તેથી દરેક વ્યક્તિ અલગ હોય છે. પરિણામે વ્યક્તિએ : વ્યક્તિએ અભિપ્રેરણા પરિભળ જુદું પડે છે.
8. **સંતોષથી અલગ :**  
અભિપ્રેરણા એ પરિણામ તરફ લઈ જાય છે. જ્યારે સંતોષ એ કાર્ય પ્રદર્શન અને અનુભવનું પરિણામ છે. આમ તે બંને અલગ વસ્તુ છે.
9. **હતાશ વ્યક્તિને પ્રેરિત કરવી અશક્ય :**  
જ્યારે કર્મચારીની માનસિક તંદુરસ્તી સારી હોય ત્યારે અભિપ્રેરણા સારું પરિણામ લાવી શકે છે. યોગ્ય અભિપ્રેરણાનો અભાવ ક્યારેક નિરાશામાં પરિણમે છે અને આખરે

નિષ્ફળતા મળે છે. આ નિષ્ફળતા હતાશામાં પરિણમે છે. તેથી હતાશ પામેલ વ્યક્તિને અભિપ્રેરિત કરવી અઘરી છે જ, સિવાય કે તેની મૂળભૂત જરૂરિયાતો સંતોષવામાં આવે છે.

➤ **અભિપ્રેરણાનું મહત્વ :**

દંધાક્રિય લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલકે વ્યવસ્થિત પદ્ધતિએ કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન પુરુ પાડવાનું છે. કોઈપણ કાર્ય કરવા માટે બે બાબતો અગત્યની છે, લોકોમાં કામ કરવાની શક્તિ છે અને તેઓ કામ કરવા માગે છે. કામ નહીં કરવાની વૃત્તિનો કોઈ અર્થ નથી. તેથી જ અભિપ્રેરણા દ્વારા કર્મચારીઓમાં કામ કરવાની ઈચ્છાઓ પેદા કરી શકાય છે.

પ્રદર્શન/પરિણામ નીચેના સમીકરણ દ્વારા રજૂ કરી શકાય.

પ્રદર્શન/પરિણામ = કામ કરવાની શક્તિ + કામ કરવાની ઈચ્છાઓ (પ્રેરણા)

ઈ.એફ.એલ બ્રિચે, “અભિપ્રેરણાનું મહત્વ આપતા જણાવ્યું છે કે અભિપ્રેરણા એ કાર્યના સંચાલનમાં અને તેના અમલીકરણમાં સંચાલક સામેની મોટી સમસ્યા છે. ઉચ્ચ કક્ષાએથી આપવામાં આવતી અભિપ્રેરણા વ્યવસ્થાતંત્રમાં સલામતીનો પાયો છે.”

અભિપ્રેરણાનાં મહત્વની નીચે પ્રમાણે ચર્ચા કરી શકાય.

1. **ઉત્પાદન પરિબળનો મહત્તમ ઉપયોગ :**

અભિપ્રેરણા/ઉત્તેજન દ્વારા કામદારો તેમનું કાર્ય ધ્યાનપૂર્વક કરે છે જે શ્રમ અને મૂડી દ્વારા મહત્તમ ઉત્પાદન કરવાની શક્યતાઓ દર્શાવે છે.

2. **કામ કરવાની ઈચ્છા :**

અભિપ્રેરણા લોકોની કામ કરવાની ઈચ્છાને અસર પહોંચાડે છે. કોઈપણ વ્યક્તિ તકનીકી (Technically) રીતે, માનસિક અને શારીરિક રીતે કાર્ય કરવા સક્ષમ છે. પરંતુ ઘણીવાર કામ કરવાની ઈચ્છા ઘરાવતી નથી. અભિપ્રેરણા ઈચ્છાઓ ઉભી કરે છે અને સારી રીતે કામ કરવાની ઉત્તેજના આપે છે.

3. **ગેરહાજરીમાં ઘટાડો :**

નાણાકીય ઉત્તેજનોની પદ્ધતિ કામદારોને વધુ કામ કરવા પ્રેરે છે. નાણાકીય ઉત્તેજના પદ્ધતિ એવી રીતે ઘડવી જોઈએ કે તેઓ જેટલા કલાક કામમાં જોતરાયેલા હોય તેના પ્રમાણમાં નાણાકીય લાભ મેળવી શકે. પરિણામે ગેરહાજરીનું પ્રમાણ ઘટશે.

4. **મજૂર ઉથલો દર નીચે :**

અભિપ્રેરણામાં નાણાકીય તથા બિનનાણાકીય બંને ઉત્તેજનો હોય છે. જે શ્રમિકોને જોડી રાખવામાં મદદ કરે છે. પરિણામે દંધાકીય સાહસ નીચા શ્રમિક ઉથલાને કારણે લાંબા ગાળાની યોજના સરળતાથી બનાવી શકે છે.

5. **યોગ્ય વ્યક્તિની પ્રાપ્તિ :**

નાણાકીય તથા બિનનાણાકીય પ્રેરણા ફક્ત કામદારોને દંધામાં જોડી રાખવામાં જ મદદ કરે છે તેમ નહીં પણ તે અન્ય એકમોના કર્મચારીઓને પણ આ દંધામાં આવવા આકર્ષે છે. એટલે કે અન્ય દંધાઓમાંથી સારા/યોગ્ય વ્યક્તિઓને આપણા દંધામાં જોડવા આકર્ષણ પણ ઉભું કરે છે.

6. **સુમેળભર્યા શ્રમિક સંબંધો :**

અભિપ્રેરણા દ્વારા મજૂર ઉથલો, સમસ્યાઓ, કચવાટ તથા ગેરહાજરીનો પ્રશ્ન સરળતાથી ઉકેલી શકાય છે. પરિણામ સ્વરૂપ આદર્શ દંધાકીય સંબંધો વિકસે છે.



7. **ઉત્પાદન તથા ઉત્પાદકતામાં વધારો :**  
અભિપ્રેરણાની યોજના સંચાલકો તથા શ્રમિકો બંને ને ઉપયોગી છે. એક બાજુ ઉત્પાદન અને કાર્યક્ષમતાના વધારાના કારણે શ્રમિકોનું વેતન વધે છે જ્યારે બીજી બાજુ ઉત્તેજન પામેલ કર્મચારીઓને કારણે ઉત્પાદકતામાં વધારો થવાથી સાહસના નફામાં પણ વધારો થાય છે.
8. **આત્મીયતાનો આભાસ :**  
યોગ્ય અભિપ્રેરણાની યોજના ધંધાકીય સાહસ તથા શ્રમિકોને નજીક લાવે છે. શ્રમિકો માનતા થાય છે કે ધંધાકીય સાહસ તેમનું પોતાનું છે અને પરિણામે શ્રમિકો અને ધંધા વચ્ચે કોઈ ભેદ રહેતો નથી.
9. **સહકાર આધારિત :**  
સહકાર દ્વારા કાર્યક્ષમતા તથા ઉત્પાદનમાં વધારો થાય છે. પ્રેરણા મેળવવા સહકાર જરૂરી છે અને તેથી જ પ્રેરણા એ અભિપ્રેરણાનો પાયો છે.
10. **સંગઠનના ધ્યેયોની સમજ :**  
અભિપ્રેરણા દ્વારા ધંધાના ધ્યેયો ઝડપથી પ્રાપ્ત થઈ શકે છે. અભિપ્રેરિત કર્મચારીઓ સંપૂર્ણ દિલ-દિમાગથી ધંધાના લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માટે કામ કરે છે.
11. **કૌશલ્ય તથા જ્ઞાનનો સુધારો :**  
કર્મચારીઓ કાર્યક્ષમતાથી કામ પૂર્ણ કરવાની ખાતરી આપે છે અથવા કાર્યક્ષમતા મુજબ કરવાનું વચન આપે છે, તેથી કર્મચારીઓ તેમની કુશળતા અને કાર્ય માટેનું જરૂરી જ્ઞાન સુધારી શકે છે.
- **પ્રેરણાના સિદ્ધાંતો :**
- A) **જરૂરિયાત અગ્રતાક્રમનો માસ્લોનો સિદ્ધાંત :**  
ડૉ. માસ્લોના જણાવ્યા પ્રમાણે “સંગીતકાર સંગીત વગાડે, કલાકાર ચિત્ર દોરે, લેખક લેખ લખે પણ આ બધું જ શક્ય છે જ્યારે તેઓ ખુશ હોય. વ્યક્તિ ત્યારે જ કામ કરી શકે જ્યારે તે કરવા માગતા હોય.”
- માનવી જરૂરિયાતોનું પોટલું છે. પરંતુ કોઈ એક સમયે અને જગ્યાએ કઈ જરૂરિયાત મહત્વની છે તે સ્પષ્ટપણે કહી શકાય નહીં માનસશાસ્ત્રીઓના મતે જરૂરિયાતોને પણ અમુક ચોક્કસ ક્રમ છે. એક વખત તેની પ્રાથમિક/નિમ્ન જરૂરિયાત સંતોષાઈ જાય એટલે તેની ઉચ્ચકક્ષાની જરૂરિયાત પૂરી કરવાની તેની ઈચ્છા થાય છે.
- માસ્લોની અભિપ્રેરણા થીયરીએ માનવીય વર્તણૂક પર આધારિત છે. અભિપ્રેરણાની પ્રક્રિયા માનવ વર્તણૂક અને તેની ધારણા સાથે શરૂ થાય છે. કોઈ ચોક્કસ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટેની ઈચ્છાને અભિપ્રેરિત કરવાથી માનવીય વર્તણૂકમાં ઉત્તેજન મળે છે. આ અભિપ્રેરણાનું શરૂઆતનું પગલું છે. અભિપ્રેરણા જરૂરિયાતોથી શરૂ થાય છે અને જરૂરિયાતોના સંતોષથી પૂરી થાય છે.
- જરૂરિયાતોને પ્રાથમિક અને ગૌણ જરૂરિયાતોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. પ્રાથમિક જરૂરિયાતો એ મૂળભૂત જરૂરિયાતો સાથે સંકળાયેલ છે જે જીવનને નિભાવવા જરૂર હોય. ઉદાહરણ તરીકે, કપડા અને આશ્રય. બીજી બાજુ ગૌણ જરૂરિયાતો કે જેમાં માનસિક જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં લેવાય છે જેવી કે, સ્વમાન અને આત્મવિશ્વાસ.

માસ્લોના મતે, માનવીય જરૂરિયાતો કામ કરવા પ્રેરિત કરે છે. તેની જરૂરિયાતો શ્રેણીબદ્ધ હોય છે. અસંતોષાયેલ જરૂરિયાતો સંતોષાય ત્યારે તે કામ કરવાનું બંધ કરી દે છે પણ જેવી બીજી જરૂરિયાતો ઉદ્ભવે તેને ફરીથી કામ કરવા પ્રેરિત કરે છે.

એ.એચ માસ્લોએ આવી જરૂરિયાત અગ્રતાક્રમનો સિદ્ધાંત-૧૯૪૩માં અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત એ શીર્ષક લેખમાં રજૂ કર્યો. તેમણે આવી પાંચ જરૂરિયાતો તેમની તીવ્રતા કે પ્રબળતાના અગ્રતાક્રમમાં રજૂ કરી.

1. શારીરિક જરૂરિયાતો
  2. સલામતીની જરૂરિયાતો
  3. સામાજિક જરૂરિયાતો (પ્રેમની જરૂરિયાત)
  4. પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો
  5. આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો
- આ જરૂરિયાતોને માસ્લોના વિચારબિંદુએ જોઈએ.

1. શારીરિક જરૂરિયાતો

2. સલામતીની જરૂરિયાતો

3. સામાજિક જરૂરિયાતો

4. પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો

5. આત્મ સિદ્ધિની જરૂરિયાતો

#### 1. શારીરિક જરૂરિયાતો :

ભૂખ, તરસ, સેક્સ, ઉંઘ, આરામ વગેરે શારીરિક જરૂરિયાતો એ માનવીની મૂળભૂત જરૂરિયાતો છે. મૂળભૂત જરૂરિયાતોને પ્રાથમિકતા આપવી એ સ્પષ્ટ છે. માનવીની કોઈપણ જરૂરિયાતો પૂરી થઈ ન હોય ત્યારે સૌથી તીવ્ર જરૂરિયાત એ ખાવાપીવાની જરૂરિયાત છે. જ્યારે માણસ અત્યંત ભૂખ્યો હોય ત્યારે તે ખોરાકનું જ વિચારે છે, તેને સર્વત્ર ખોરાકમાં જ દેખાય છે અને ખોરાક ઈચ્છે છે. તેને એમ લાગે છે કે એકવાર તેની ખાવાની ઈચ્છા સંતોષાય જાય તો પછી દુનિયામાં તેને અન્ય કોઈ વસ્તુની જરૂરિયાત નહીં રહે. જ્યારે માનવ પાસે રોટલો નથી હોતો ત્યારે તે ફક્ત રોટલા માટે જ જીવે છે.

#### 2. સલામતીની જરૂરિયાતો :

જ્યારે શારીરિક જરૂરિયાતો એકદમ સારી રીતે પૂરી થાય ત્યારે પછીના ઉચ્ચ સ્તરની જરૂરિયાતનું પ્રભુત્વ શરૂ થાય છે. બીજી જરૂરિયાત કે જેનું પ્રભુત્વ હોય છે તે સલામતી અને સુરક્ષા છે. આ જરૂરિયાત બાહ્ય આક્રમણના ભય સામે સલામતી સાથે સંકળાયેલ છે. તે સ્વબચાવની જરૂરિયાત છે. અત્યારના સમયમાં આવી સલામતી હોય છે ને તેથી વ્યક્તિ હવે નોકરીની સલામતી શોધે છે. તે આર્થિક સુરક્ષા જેવી કે કામદાર વળતર યોજના અને પેન્શન યોજનાની ઈચ્છા કરે છે. આવી સુરક્ષા કર્મચારીને ભવિષ્યમાં જ્યારે તે કામથી ઈજાગ્રસ્ત થાય અથવા પોતાનું યોગદાન આપવામાં અસમર્થ થાય ત્યારે તેવી શારીરિક જરૂરિયાતને સંતાષે છે.

#### 3. સામાજિક જરૂરિયાતો (પ્રેમની જરૂરિયાત) :

ઉપર જણાવેલ બે જરૂરિયાતો જ્યારે સંતોષાય ત્યારે સામાજિક જરૂરિયાત મહત્વની બને છે. આ જરૂરિયાતો પ્રેમ, સ્નેહ, પોતાપણું, લાગણી, સંગઠન અને મિત્રતા સાથે સંબંધિત છે.

આ જરૂરિયાતો જૂથના સભ્ય બનીને સંતોષ પ્રાપ્ત કરે છે અને તે જૂથ પાસેથી સ્નેહ, લાગણી, સુરક્ષા અને સલાહની અપેક્ષા રાખે છે.

**4. પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો :**

આ જરૂરિયાતો સિદ્ધિઓ અને પ્રશંસા માટેની છે. વ્યક્તિ પોતે અમુક ક્ષેત્રોમાં અમુક રીતે મહત્વની વ્યક્તિ છે અને તેજ મહત્વ અન્ય વ્યક્તિઓ પણ જાણે એવી તેની ઇચ્છા હોય છે. જો આ જરૂરિયાત સંતોષાય નહીં તો માનવી લઘુતા અનુભવે છે અને પોતાને નિઃસહાય અનુભવે છે. જો કે મોટાભાગના વ્યવસ્થાતંત્ર આવી જરૂરિયાતો સંતોષવાની તક નથી આપતા.

**5. આત્મ સિદ્ધિની જરૂરિયાતો :**

આ જરૂરિયાતો સ્વનિર્ણયતા મેળવવાની છે તે સ્વવિકાસનું સાતત્ય જાળવવા અને સંપૂર્ણ રીતે નવિનીકરણ ઇચ્છે છે. ચિત્રકારને દુનિયામાં પોતે મહાન ચિત્રકારને એવી મહત્વકાક્ષા હોય છે. કવિ કે જે કવિતા લખે છે એવી વ્યક્તિ પણ ખૂબ જાણીતાં થાય એવું ઝંખે છે. પ્રથમ બે જરૂરિયાતો નિમ્ન કક્ષાની છે અથવા તો તે લઘુતમ જરૂરિયાતો છે. આ જરૂરિયાતો આક્રમક હોય છે અને ત્વરિત સંતોષવી જોઈએ. જો આ જરૂરિયાતો સંતોષાય નહીં તો ઔદ્યોગિક અશાંતિ સ્થપાય છે. બાકીની ત્રણ જરૂરિયાતો ઉચ્ચ કક્ષાની જરૂરિયાતો છે. માસ્લોએ પોતાની શ્રેણીક્રમનો સિદ્ધાંત તરત જ ઔદ્યોગિકમાં લાગુ પડે એવો વિચાર નહોતો કર્યો. મેક્ગ્રેરે માસ્લોના આ સિદ્ધાંતનો સારો પ્રચાર કરેલો. ત્યારબાદ આધુનિક સંચાલકોના અભિગમ પર જરૂરિયાત અગ્રતાક્રમ સિદ્ધાંતની ખૂબ જ અસર થઈ.

સંચાલકોએ હવે એ માન્ય કર્યું કે નાણાકીય પ્રોત્સાહન એ કર્મચારીની નિમ્નકક્ષાની જરૂરિયાત માટે જરૂરી છે. આમ નાણાકીય પ્રોત્સાહન એ આ પ્રકારની જરૂરિયાતો માટે ખૂબ જ અસરકારક છે. પરંતુ જ્યારે ઉચ્ચ કક્ષાની જરૂરિયાતો સંતોષાવા માટે નાણાકીય પ્રોત્સાહન કામમાં ન આવી શકે. ત્યારે અન્ય બીજા પ્રોત્સાહન પૂરાં પાડવા જરૂરી બને છે.

**માસ્લોના સિદ્ધાંતનું મૂલ્યાંકન :**

અગ્રતાક્રમની આ પદ્ધતિને કેટલાક વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેનું સંચાલન અને પાલન કરવામાં આવી રહ્યું છે. તે માનવ વર્તનના વિવિધ પરિબલોનો સમાવેશ કરે છે જેને સંબોધિત કરવાની જરૂર છે. ભારતમાં તેનો વ્યાપક સ્વીકાર કરવામાં આવ્યો છે અને તેનું અનુસરણ પણ કરવામાં આવ્યું છે. અને તે સફળ પણ થયેલ છે. આ પદ્ધતિએ માનવીની શારીરિક અને માનસિક જરૂરિયાત અને નાણાકીય અને બિનનાણાકીય જરૂરિયાતને પણ ખ્યાલ કરેલ છે તે લોકોની જરૂરિયાત અને અપેક્ષા ક્યારે અને કેવી રીતે બદલાય છે તેની સમજણ આપે છે.

માસ્લોના સિદ્ધાંતનું પરિક્ષણ કરવામાં આવ્યું હતું, પણ તેમાં પરિણામોમાં આ સિદ્ધાંતને સમર્થન મળ્યું ન હતું તાજેતર અને વ્યાપક અભ્યાસ વાહબા અને બર્ડવેલ દ્વારા કરવામાં આવ્યો તેઓએ પણ આ સિદ્ધાંતને ટેકો નહતો આપ્યો. તેઓએ ૨૨ અભ્યાસોની સમીક્ષા કરી અને જોયું કે પાંચમાંથી માત્ર બે જૂથ જરૂરિયાતને ધ્યાનમાં લીધી હતી અને તારણ કાઢ્યું કે ઉચ્ચ સ્તરની જરૂરિયાતો સંતોષવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો સંતોષાવી જરૂરી નથી. આને પરિણામે માસ્લોએ પોતાના સિદ્ધાંતનો બદલાવ કરી જણાવ્યું કે જો લાંબાગાળા સુધી નિમ્ન જરૂરિયાતોને દબાવવામાં આવે તો ઉચ્ચ કક્ષાની જરૂરિયાતો પણ ઉદ્ભવે છે અને નહીં કે નિમ્ન કક્ષાની જરૂરિયાતો સંતોષાય પછી.

આ સિદ્ધાંતમાં કેટલીક ખામીઓ છે. તેનું આલોચનાત્મક રીતે અવલોકન કરવું જોઈએ.

1. આ પદ્ધતિનું અનુસરણ બધા જ સ્તરે તથા દરેક સમયે શક્ય નથી. તે બધી જ જગ્યાએ અને પરિસ્થિતિમાં પણ દર્શ્યમાન નથી.
2. માનવ જરૂરિયાતો અલગ અલગ છે એટલે, બધાં જ કર્મચારીઓને સ્વમાન માટેની જરૂરિયાત ન પણ હોય. કારણ કે તેમના માટે નાણાં જ મહત્વના છે. તેનો અર્થ એ થયો કે એક જરૂરિયાત એક કર્મચારીને પ્રોત્સાહિત કરે તે બીજાને ન પણ કરે.
3. ડૉ. માસ્લોએ પોતે જ ધ્યાન દોર્યું છે કે શ્રેણીમાં ક્રમશઃ અનુસરણ જરૂરી નથી તે બદલાય પણ શકે છે.
4. એક જ જરૂરિયાત કોઈપણ વ્યક્તિને પ્રેરણા આપવા માટે મદદ કરી ન શકે, જરૂરી અને યોગ્ય પ્રોત્સાહન અન્ય બીજી જરૂરિયાતોને સંતોષવા જરૂરી છે. આમ, આ સિદ્ધાંતે જરૂરિયાતોના સંપર્કની અવગણના કરી છે.
5. માનવીય વર્તન માટે ઘણાં બધાં પરિબલો જવાબદાર છે. તે માત્ર વ્યક્તિની ઈચ્છાએ જ નહીં પણ બીજા પરિબલો જેવા કે અપેક્ષા, અનુભવ વગેરે પણ તેના વર્તન માટે જવાબદાર હોય છે. આ બધાં માસ્લો દ્વારા આપવામાં આવેલા વર્ગીકરણ મુજબ નથી.

**B) હઝબર્ગનો દ્વિ-પરિબળ સિદ્ધાંત :**

૧૯૫૦ના દાયકામાં ફ્રેડરિક હઝબર્ગ અને તેના સહયોગીઓએ પિર્ટસબર્ગ પેન્સિલવેનિયામાં કંપનીઓ દ્વારા નિયુક્ત ૨૦૦ જેટલા એકાઉન્ટન્ટસ, એન્જીન્યરો પર પ્રેરણાત્મક અભ્યાસ હાથ ધર્યો હતો. તેઓએ આ અભ્યાસને કર્મચારીઓની પૂર્વ મંજૂરી સાથે કર્યો હતો અને તેમને ખાતરી આપી હતી કે તેમના જવાબને જાહેર નહીં કરવામાં આવે. કર્મચારીઓ આ તપાસમાં નીચે મુજબ જણાવ્યું હતું,

“તમારા કાર્ય અંગે ક્યારે તમને ખૂબ સારું લાગ્યું છે અને ક્યારે તમને ખૂબ ખરાબ લાગ્યું છે તે જણાવો. તમારું એ કાર્ય હાલનું હોય કે ભૂતકાળનું હોય.”

હઝબર્ગનું લક્ષ્ય એ જાણવાનું હતું કે કામદારો વચ્ચે અસંતોષ ક્યા કારણોથી ઉદ્ભવે છે અને ક્યા પરિબલો પ્રેરણા માટે જવાબદાર છે. હઝબર્ગ દ્વારા એ નિષ્કર્ષ કરવામાં આવ્યો કે પ્રેરણા માટેના બે પરિબલો છે: આરોગ્યના પરિબલો અને પ્રેરણાત્મક પરિબલો બંને ભેગા મળીને પ્રેરણાનાં દ્વિ પરિબલો સિદ્ધાંત તરીકે જાણીતા છે.

**1. આરોગ્યના પરિબલો :**

વેતન, નોકરીની સલામતી અને કામની પરિસ્થિતિઓને આરોગ્યના પરિબલો કહેવામાં આવે છે. જો વેતન વધુ હશે તો નોકરી સુરક્ષિત હોય શકે અને કામની શરતો સંતોષકારક હોય તો કર્મચારીઓ અસંતોષ અનુભવશે નહીં. માટે જ તેમનો મનોબળ અને કાર્યક્ષમતા નબળા પડતા નથી. પરંતુ આ પરિબલો કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપતા નથી. તેથી તેઓને વધુ કામ કરવા માટેના માત્ર નિવારક પરિબલો છે. આ ઘટકો માટે પર્યાવરણીય છે અને તે લગભગ માસ્લોની નીચલા સ્તરની આવશ્યકતાઓને સમકક્ષ છે. આમ, આ પરિબલો માત્ર અસંતોષ અટકાવવાનું કામ કરે છે. તેઓ પ્રોત્સાહન પુરું પાડતા નથી. તેઓ પ્રોત્સાહનની શૂન્ય સપાટી બતાવે છે અને તે શૂન્ય સપાટીએ અસંતોષ અટકાવવાં જરૂરી છે. તે પ્રોત્સાહન માટે ટેકઓફની પરિસ્થિતિ રજૂ કરે છે. એક રીતે જોઈએ તો વ્યક્તિની નહિ દેવું કે નહિ બચત જેવી પરિસ્થિતિ રજૂ કરે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા પ્રેરકબળોને એટલે આરોગ્ય પરિબલોને કેન્દ્ર પર રાખ્યા. હકીકતમાં આનાથી અસંતોષ એકલો જ અટકાવી

શકાય. તેઓ પ્રોત્સાહિત નથી કરતાં. આ પરિબલો કર્મચારીના માનસિક આરોગ્યને યોગ્ય સપાટીએ જાળવી રાખતા હોય તેમને જાળવણીનાં પરિબલો કે જાળવણીનાં ઘટકો અથવા નિભાવનાં પરિબલો પણ કહેવામાં આવે છે. શ્રી હઝબર્ગે ૧૦ આરોગ્યના પરિબલો દર્શાવ્યા છે તે નીચે મુજબ છે.

- કંપનીની નીતિ અને વહીવટીય તંત્ર
- તકનીકી સુપરવિઝન
- સુપરવાઈઝર સાથેના આંતર સંબંધો
- સહ કર્મચારીઓના આંતર સંબંધો
- તાબેદાર સાથેના આંતર સંબંધો
- પગાર
- નોકરીની સલામતી
- અંગત જીવન
- કાર્યની પરિસ્થિતિ
- દરજાએ કે મોભો

## 2. પ્રેરણાત્મક પરિબલો :

આ એવા પરિબલો છે જે મજબૂત પ્રેરણાં આપે છે. આ સંદર્ભમાં એકાઉન્ટીંગ સુપરવાઈઝરનું ઉદાહરણ આપી શકાય, કે જેને નવા કમ્પ્યુટર સાધનો સાથેની નોકરી થવાથી તે ખૂબ જ સાડાં અનુભવ્યું. તેને ગૌરવ થયું અને સંતોષ થયું કે નવા સાધનથી તેના ખાતાની કામગીરી રૂપે વધુ સારી થશે. આમ જ્યારે કોઈ કર્મચારીને કેટલીક પડકારજનક જવાબદારી સોંપવામાં આવે ત્યારે તે પડકારને સ્વીકારીને પ્રેરિત થાય છે. હઝબર્ગે છ પ્રેરણાત્મક પરિબલોને સૂચિબદ્ધ કર્યા છે તે નીચે પ્રમાણે છે.

- સિદ્ધિ
- સ્વીકૃતિ
- પ્રગતિની તક
- કાર્ય-સમય
- વિકાસની શક્યતા
- જવાબદારી

ઘણા વર્ષો સુધી સંચાલકો આશ્ચર્યમાં હતાં કે તેઓની ઉંચા પગારની નીતિઓ અને લાભો આપવાં છતાં કર્મચારીઓ કામ કરવા અભિપ્રેરિત થતાં નથી. હઝબર્ગ સિદ્ધાંતે તેમના પ્રશ્નનો ઉત્તર આપ્યો ઉંચા પગાર અને લાભો માત્ર જાળવણીના પરિબલો હતા. તેઓ સંતોષને જાળવી રાખતા હતાં, તેઓ પ્રોત્સાહિત નહોતા કરતાં. તેઓ સંતોષ જાળવવાં માટે આવશ્યક છે પરંતુ એકવાર તેઓને પૂરા પાડવામાં આવે તો, વધુ પગારની ચૂકવણી કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરશે નહીં. માત્ર એક પડકારજનક નોકરી કે જેમાં, સિદ્ધિ, ઓળખ, જવાબદારી, વિકાસ અને વૃદ્ધિની તકો હોય તેમને પ્રોત્સાહિત કરશે.

વિવિધ પરિસ્થિતિઓ હેઠળ વિવિધ અભ્યાસોએ હઝબર્ગની પ્રેરણા જાળવણી સિદ્ધાંતને મોટા પ્રમાણમાં સમર્થન આપ્યું છે. એ નોંધનીય છે કે કર્મચારીઓ અપૂરતા વેતન અને પ્રતિકૂળ કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ જેવા આરોગ્ય પરિબલો અસંતોષ આપે છે. પરંતુ તે મને સાડાં લાગે ત્યારે તેઓ આ અનુભૂતિને તેમની કેટલીક સિદ્ધિઓને આભારી છે. આમ, પહેલાનું નોકરી સંદર્ભ સાથે સંબંધિત છે અને પછીનું નોકરીના કાર્ય ઘટક માટે જવાબદાર છે.

### હઝબર્ગ સિદ્ધાંતની ટીકાઓ :

- હઝબર્ગની દ્વિ પરિબલનો સિદ્ધાંત કેટલાકે સ્વીકાર કર્યો છે જ્યારે કેટલાકે તેનો સખત વિરોધ કર્યો છે. હઝબર્ગના અભ્યાસના આધારે આવતા નિષ્કર્ષ કરતા બીજી રીતે પણ નિષ્કર્ષ લાવી શકાય છે તેમ વ્રમનાં ઉદાહરણ પરથી કહી શકાય. જો કે હઝબર્ગના દાવા મુજબ વિવિધ તુલનાત્મક અભ્યાસનાં આધારે આવેલ નિષ્કર્ષ યોગ્ય છે.
- નાથને ટીકા કરતા નોંધ્યું છે કે હઝબર્ગનો સિદ્ધાંત ધારણાઓ પર આધારિત છે કે જે વૈજ્ઞાનિક રીતે ચકાસી શક્યા નહી. એક મહિલા ઓફિસમાં કામ કરતા કર્મચારીઓમાં આ હઝબર્ગના પાંચ સિદ્ધાંતોને અપનાવવામાં આવતાં સાબિત થયું છે કે તે તેમનાં અનુસાર યોગ્ય નથી.
- બીજા એક સંશોધન મુજબ એવું માલુમ પડ્યું છે કે પ્રેરણા આપનાર અને અસંતોષ ઉભા કરનાર એમ બે પરિબલો વચ્ચે હઝબર્ગે જે ભેદ ઉભો કર્યો છે તે સ્પષ્ટ નથી.
- હઝબર્ગનો સિદ્ધાંત બે પ્રકારના કર્મચારીઓ એકાઉન્ટન્ટસ અને એન્જિનિયરના નમૂનાને આધારે થયેલ છે, જેથી એમ કહી શકાય કે તે દરેક પ્રકારના કર્મચારીઓને લાગુ પાડી શકાય નહિ.
- આ સિદ્ધાંતમાં સંતોષનાં મહત્વનાં પરિબલો જેવા કે પગાર, હોદ્દો અને આંતર સંબંધો કે જે જરૂરી છે તેને મહત્વ આપવામાં આવ્યું નથી.
- અહીં કાર્યસંતોષનાં બદલે કાર્ય સમૃદ્ધિકરણ પર વધુ મહત્વ આપવામાં આવ્યું છે જે સંતોષ અને અભિપ્રેરણા વચ્ચેના સબંધને નકારે છે.

### C) મેક ગ્રેગરનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત ડગલાસ મેક ગ્રેગરે રજૂ કરેલો છે. તેઓ તત્વવેત્તા તરીકે જાણીતા છે આ સિદ્ધાંત માનવીય વર્તણૂક/પ્રકૃતિ પર આધારિત છે. તેમણે જોયું છે કે માનવીય પ્રકૃતિ બે પ્રકારની છે જે કુર અભિગમ અને માનવીય અભિગમનો સમાવેઈ કરે છે. આ બંને અભિગમને આધારે બે સિદ્ધાંત રજૂ કર્યા છે જે થિયરી 5 અને સિદ્ધાંત 6 નાં નામે ઓળખાય છે.

તેમનાં મંતવ્ય પ્રમાણે માનવીય વર્તન વિષે સંચાલનની ધારણાએ કર્મચારીઓની પ્રેક્ટિસ નિર્ણય શક્તિ, કાર્ય શક્તિ અને ઇંધાકીય નિર્ણય ને પ્રભાવિત કરે છે. મેક ગ્રેગરે આ વર્ગીકરણને સિદ્ધાંત X અને સિદ્ધાંત Y તરીકે વર્ગીકૃત કર્યો છે. તેઓ એમ માને છે કે સંચાલકો સામાન્ય રીતે આ બે માંથી ગમે તે એક દ્વારા કર્મચારીઓ ને અભિપ્રેરિત કરે છે.

#### સિદ્ધાંત X :

સિદ્ધાંત X એ પરંપરાગત અભિગમ છે. એમ કહી શકાય કે “પપ્પા બધું જ જાણે છે.” એટલે કે મેનેજર ઉચ્ચ શક્તિશાળી છે અને તે ઉડાણપ્રવૃત્તિનું જ્ઞાન ધરાવે છે. તેઓ કામદારોને નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં મંજૂરી આપતા નથી. એટલે કે દોરવણી અને અંકુશ બન્ને કેન્દ્રીય છે. તાબેદારો પાસેથી કોઈ સૂચનો લેવામાં આવતા નથી. સંચાલક કામ લેવા માટે મેમો, વેતનકાપ, છૂટા કરવા, બદલી વગેરે જેવી ઇમકીઓ આપે છે. સંચાલક પોતે જ નિર્ણય લે છે અને તે નિર્ણય મુજબ કામદારોને અનુસરવા જણાવે છે. સત્તાવાળાઓ દ્વારા આપેલા આદેશ અને ઓર્ડરનું પાલન કરવા સિવાય તેમની પાસે કોઈ વિકલ્પ રહેતો નથી.

#### સિદ્ધાંત X ની ધારણાઓ :

સિદ્ધાંત X નીચેની માનવપ્રકૃતિની ધારણાઓ પર આધારીત છે.

- સામાન્ય રીતે કર્મચારી સ્વાભાવિક રીતે જે કામ ટાળવાનું પસંદ કરે છે તેને કામ કરવું ગમતુ નથી.

- b) ઘણાં લોકો મહત્વકાંક્ષી હોતા નથી, તેઓ દોરવણીની રાહ જોવે છે. તેઓ રસપૂર્વક કામ કરતા નથી.
- c) કર્મચારીઓ બીજાઓ પર જવાબદારીઓ ઢોળી દે છે અને જરૂરિયાત ન ઉભી થાય ત્યાં સુધી કામ કરતા નથી.
- d) ધંધાકિય સમસ્યાઓના નિરાકરણ માટે ઘણાં વ્યક્તિઓ પાસે સર્જનાત્મક કળા ઓછી હોય છે.
- e) સામાન્ય રીતે મોટા ભાગના લોકો આત્મકેન્દ્રિત હોય છે અને તેઓ ધંધાના લક્ષ્યાંકો પ્રત્યે ચિંતીત હોતા નથી.
- f) કામદારો બદલાવ વિરોધી હોય છે.
- g) કામદારો સામાન્ય રીતે પ્રણાલીગત પદ્ધતિ અપનાવવા માગતા હોય છે. પરિણામે સંશોધન અને વિકાસનો અવકાશ ખૂબ ઓછો રહે છે.
- h) માણસો સામાન્ય રીતે કાર્ય સલામતી ઇચ્છે છે. તેથી ધીમે ધીમે કામ કરે છે.
- i) મોટા ભાગના લોકોને અભિપ્રેરણા માટે આર્થિક વળતર જરૂરી છે.
- j) શિક્ષાનો ડર કામ કરવા કામદારોને પ્રેરણા આપે છે.

## 2. થિયરી Y (સિદ્ધાંત Y) :

મેક ગ્રેરે સિદ્ધાંત X કરતાં તદ્દન વિરૂદ્ધનો સિદ્ધાંત Y રજૂ કર્યો છે. આ સિદ્ધાંત મનોવૈજ્ઞાનિક અને સામાજિક સંશોધન પર આધારિત છે. આ સિદ્ધાંત મુજબ માનવામાં આવે છે કે લોકો સિદ્ધાંત X જેવી પ્રકૃતિના નથી. આવી પરિસ્થિતિ હોય તો સંચાલન આવા કેસ માટે જવાબદાર છે. એનો અર્થ એ છે કે સંચાલન સંસ્થાકીય લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માટે જવાબદાર છે, નહીં કે માનવીય વર્તન અને પ્રેરણા. આ સિદ્ધાંત મુજબ યોગ્ય વાતાવરણ પૂરૂ પાડવામાં આવે તો લોકો કામ કરવા માટે તૈયાર થાય છે. આમ, લોકો પ્રત્યે માનવીય અને સહાયક અભિગમ અપનાવવો જરૂરી છે. તેમજ વ્યવસ્થાપન અને શ્રમિકો વચ્ચે યોગ્ય સંબંધો જરૂરી છે.

થિયરી 'Y' ની ધારણાં :

- a) સરેરાશ મનુષ્યનું વલણ કામ કરવાનું છે. કામ કરવા કે આરામ કરવા શારીરિક અને માનસિક પ્રયત્નો સ્વભાવિક છે.
- b) કર્મચારીઓ કટિબદ્ધ છે અને તેઓ ધંધાકીય લક્ષ્યાંકોની સિદ્ધિ માટે સ્વનિયંત્રિત અને નિર્દેશીત છે.
- c) સામાન્ય રીતે વ્યક્તિ નવા પડકારો સ્વીકારે છે જો એમને યોગ્ય વાતાવરણ પુરૂ પાડવામાં આવે તો નવી વસ્તુઓ શીખે છે. તથા તેઓ વ્યક્તિગત જવાબદારીઓ સ્વીકારવા તૈયાર થાય છે.
- d) કાર્ય સિદ્ધ કરવા માટે કાર્યની જાણકારી અપેક્ષિત છે.
- e) કાર્યની યોગ્ય સમજ કામદારોને સહકાર આપવા પ્રેરે છે.
- f) આધુનિક સમયમાં કર્મચારીઓની શક્તિઓનો અશંત: ઉપયોગ છે.

## સિદ્ધાંત 'X' અને સિદ્ધાંત 'Y'નું મુલ્યાંકન

- a) સિદ્ધાંત 'X' અને 'Y' તમામ પરિસ્થિતિમાં તમામ સંસ્થાઓમાં અને તમામ પ્રકારના લોકોમાં પૂર્ણ રીતે લાગુ પાડી શકતા નથી.
- b) સિદ્ધાંત 'Y' મુજબ હાથ નીચેના કર્મચારીઓને સત્તા અને જવાબદારી આપવામાં આવે તો ઉપરીની નૈતિકતામાં ઘટાડો થાય છે જે અંકુશ નિયંત્રિત કરે છે.
- c) કોઈપણ કર્મચારીના આત્મસન્માન અને સામાજિક જરૂરિયાતો સામાજિક સેવા અથવા કાર્ય દ્વારા સંતોષી શકે છે. જેથી આ કાર્યને અવગણવાનું કોઈ સચોટ કારણ નથી.

## સ્વાધ્યાય પત્રો

૧. અભિપ્રરણાના લક્ષણો જણાવો.
૨. અભિપ્રરણાની Herzbergs સિદ્ધાંત સમજાવો.
૩. અભિપ્રરણાની Maslows સિદ્ધાંત સમજાવો.
૪. અભિપ્રરણાની સિદ્ધાંત 'X' અને સિદ્ધાંત 'Y' સમજાવો.



## પ્રકરણ - ૬ (બ) માહિતી સંચાર

### વિષયવસ્તુ

1. ખ્યાલ
2. મહત્વ
3. પ્રક્રિયા
4. પ્રકાર
5. અસરકારક માહિતી સંચારને અવરોધતાં પરિબળો
6. માહિતી સંચાર સુધારણા

### પરિચય

સંચાલન ક્ષેત્રે વિવિધ કાર્યોની સફળતાનો આધાર તેના અસરકારક માહિતી સંચાર પર રહેલ છે. માહિતી સંચાર દ્વારા હકીકતો, વિચારો, અભિપ્રાયો અને લાગણીઓની પરસ્પર આપ-લે કરવામાં આવે છે.

સંચાલકીય અધિકારીઓએ તેમની હાથ નીચેના કામ કરતાં વ્યક્તિઓને આદેશો આપવા પડે છે, સુચનાઓ આપવાની હોય છે અને તેમને યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવાનું હોય છે. એવી જ રીતે, નીચેની વ્યક્તિઓની રજૂઆત કે જે ફરિયાદો, મુશ્કેલીઓ કે માહિતી પ્રેક્ષણ હોય આ બધું જ માહિતી સંચાર તરીકેનું કાર્ય ગણાય છે. માહિતી સંચાર દ્વારા જ સંસ્થાના ઉદ્દેશો, કાર્ય પદ્ધતી અને પરિણામો સંબંધી માનસીક ઐક્ય સાધી શકાય છે.

માહિતી સંચાર છે એ આપણા રોજિંદા જીવનની એક સર્વસામાન્ય માનવીય ઘટના છે, અને તેનું મહત્વ સંચાલનમાં પણ ઘણું છે. સામૂહિક પ્રયત્નોની અસરકારકતા અને સંચાલનની કાર્યક્ષમતાનો આધાર મહત્વ અંશે યોગ્ય માહિતી સંચાર પર રહેલો છે. માહિતી સંચાર એ વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તનને અસર કરતું એક મહત્વનું પરિબળ છે.

### માહિતી સંચારનો અર્થ/ખ્યાલ

સામાન્ય અર્થ જોઈએ તો માહિતી સંચાર એટલે માહિતીનું આદાનપ્રદાન. તેનો ખ્યાલ વ્યાપક છે. માહિતી એટલે લખાણ, જે શબ્દો એટલાં જ નથી, પણ સામેની વ્યક્તિના માનસમાં કોઈ ચોક્કસ સમજણને પ્રસ્થાપિત કરવી એ પણ માહિતી સંચાર કહેવાય છે. માહિતી સંચાર કરતી વખતે ગેરસમજ ઉભી ન થાય તેનું ધ્યાન રાખવું જરૂરી છે. માહિતી સંચાર દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા છે. માહિતી આપનાર પોતાના અભિપ્રાયો કે વિચારો શબ્દો, સંકેતો, હાવભાવ, ટોન વગેરે દ્વારા રજૂ કરે છે, જ્યારે માહિતી સાંભળનાર/મેળવનાર પોતાના હાવભાવ દ્વારા પોતાના પ્રત્યાઘાતો રજૂ કરે છે.

માહિતી સંચારને કારણે કર્મચારીઓને એકમની અને ઉપરી અધિકારીઓની ફિલસુફી સમજી શકે છે. એકમની વ્યવહારૂ નીતિઓનો ગુઢાર્થ સમજી તેનો સ્વીકાર કરે છે અને તેના દ્વારા એકમનાં લક્ષ્યો સિદ્ધ કરી શકાય છે.

### માહિતી સંચારની વ્યાખ્યા

#### 1. લુઈસ એલન :

“કોઈ એક વ્યક્તિ અન્ય વ્યક્તિના મનમાં સમજૂતી ઉભી કરવાના હેતુથી જે કાંઈ કરે છે, તેને માહિતી સંચાર કહેવાય. માહિતી સંચાર કહેવાની, સાંભળવાની અને સમજણ ઉભી કરવાની એક વ્યવસ્થિત પ્રક્રિયા છે.”

#### 2. કુન્ન અને ઓ' ડોનલ :

“માહિતી આપનાર તરફથી માહિતી મેળવનાર તે સમજી શકે તે પ્રકારનો વિનિમય એટલે માહિતી સંચાર”

3. **ન્યુમેન અને સમર :**  
“હકિકતો, વિચારો, અભિપ્રાયો અને લાગણીઓનો બે કે વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચે થતો વિનિમય એટલે માહિતી સંચાર.”
4. **હાઇમેન :**  
“માહિતી સંચાર એ વિચારોનો વિનિમય કરવાની તેમ જ પોતાના વિચારો અન્યને સમજાવવાની પ્રક્રિયા છે.”
5. **અમેરિકન સોસાયટી ઓફ ટ્રેઇનિંગ ડિરેક્ટર્સ વ્યાખ્યા આપતા જણાવે છે :** “પરસ્પર સમજૂતી, વિશ્વાસ કે સારા માનવ સંબંધો સ્થાપવા માટે વિચાર કે માહિતીનો વિનિયોગ એટલે માહિતી સંચાર.”

### માહિતી સંચારનાં લક્ષણો :

1. **દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા :**  
માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા ત્યારે જ પૂર્ણ થાય જ્યારે માહિતી આપનાર અને મેળવનાર વચ્ચે પરસ્પર માહિતીની પૂરેપૂરી આપ-લે થઈ હોય. માત્ર માહિતી મોકલવી એ પૂરતી નથી, પરંતુ તેનો પ્રત્યાઘાત પણ જરૂરી છે. આમ, દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા એટલે માહિતીનું વહન ઉપરથી નીચે અને નીચેથી ઉપર થતું રહે છે. ઉપરી અધિકારી તેની હાથ નીચેના કર્મચારીઓને આદેશ, સુચન, પરિપત્રો વગેરેના રૂપમાં માહિતી આપતો હોય છે, તેવી જ રીતે નીચેના કર્મચારીઓ અહેવાલનાં રૂપમાં માહિતી ઉપર પહોંચાડતા હોય છે. તેથી અહીં કહી શકાય કે માહિતીનું આદાન-પ્રદાન દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા થાય છે.
2. **આંતરિક પ્રક્રિયા :**  
માહિતી સંચાર મુખ્ય રીતે આંતરિક પ્રક્રિયા છે. એટલે માહિતીની થતી આપ-લે એ વ્યવસ્થા તત્ત્વના કર્મચારીઓ પૂરતું સીમિત રહે છે. વ્યવસ્થાતંત્ર બહારના વ્યક્તિઓ સાથે થતો માહિતી સંચાર એ વહિવટી દૃષ્ટિએ માહિતી સંચારમાં સમાવેશ કરી શકતો નથી. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને યોગ્ય દોરવણી, અભિપ્રેરણા તથા વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો વગેરે સમજાવવા માટે માહિતી સંચારનો ઉપયોગ થાય છે, જે આંતરિક પ્રક્રિયા છે.
3. **કાયમી અને સતત પ્રક્રિયા :**  
ઘંઘાક્રિય એકમમાં દરરોજ થતાં વ્યવહાર માટે માહિતી સંચારની જરૂર પડે છે. તેના વિના કોઈ પણ કામ શક્ય નથી. વ્યવસ્થાતંત્રના ભાગ રૂપે હુકમો, સૂચનાઓ અને માહિતીની આપ-લે અવિરતપણે થતી રહેતી હોય છે. આમ, માહિતી સંચાર એ કાયમી અને સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.
4. **વહીવટી પ્રક્રિયા :**  
એકમનો વહીવટ કરવા માટે માહિતી સંચાર એ જરૂરી છે. સંચાલન માત્ર નીતિ ઘડતરના નિર્ણયો માટે અને નીતિના અમલીકરણ માટે આવશ્યક બનતી માહિતીને માહિતી સંચાર કહે છે. બાહ્ય માહિતી સંચાર જેવા કે પત્રો, જાહેરાત, લેખો વગેરે માહિતી સંચાર જ છે, પણ તેને વહીવટી પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ નથી. શ્રી રેડ ફિલ્ડના મત વહીવટી માહિતીસંચાર ફક્ત માહિતી સંચાર સાથે જ નહિ, પરંતુ વહીવટ સાથે પણ સંબંધ ધરાવે છે. આમ, માહિતી સંચાર એકમના વહીવટ સાથે ગાઢ સંબંધ ધરાવે છે.
5. **માનવીય પ્રક્રિયા :**  
માહિતીનું આદાન પ્રદાન બે જીવંત વ્યક્તિઓ વચ્ચે જ શક્ય બને છે. માહિતી સંચારના સાધનો તો માત્ર જડ સાધનો છે, જે માહિતી સંચારમાં ઉપયોગી નીવડે છે. પરંતુ અંતે તો માહિતી સંચાર એ મનુષ્ય વચ્ચે જ સંભવ છે, જેમાં બે પક્ષકારો હોય છે, એક માહિતી આપનાર અને બીજો માહિતી મેળવનાર.
6. **સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય :**  
માહિતી સંચાર સંચાલનની ત્રણ સપાટીએ કાર્યરત હોય છે. સંચાલનની ત્રણ સપાટીઓ જેવી કે ઉચ્ચ, સમકક્ષ અને નિમ્ન સપાટીએ માહિતી સંચાર થતો રહે છે.

1. ઉચ્ચ સપાટીએથી હુકમો, આદેશો, સૂચનાઓ વગેરે ઉપરી અધિકારી દ્વારા માહિતી સંચાર કરવામાં આવે છે.
  2. સમકક્ષ સપાટીએથી સમકક્ષ અધિકારીઓ માહિતીની આપ- લે કરતાં હોય છે. જેઓ એક બીજાની સમકક્ષ અનુભવી પદ વગેરે ધરાવતા હોય છે.
  3. નિમ્ન સપાટીએથી મદદનીશો દ્વારા ઉપરી અધિકારીઓ સાથે માહિતીની આપ-લે અહેવાલ, તેમના પક્ષો કે સમસ્યાના રૂપમાં થતી હોય છે.
7. **હેતુલક્ષી પ્રક્રિયા :**  
 ધંધાકીય એકમના પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયો પહોંચી વળવા માહિતી સંચાર જરૂરી છે. અહીં માહિતી માત્ર આપી દેવાથી તેનો ઉદ્દેશ સાધી શકાતો નથી. એટલે જે ઉદ્દેશોને ધ્યાનમાં રાખી માહિતી સંચાર કરવામાં આવે છે તે ધ્યેય સિદ્ધિ માટે મદદરૂપ છે કે નહી તે પણ જોવું અનિવાર્ય છે.

#### **માહિતી સંચારનું મહત્વ/ફાયદા**

શ્રી આલ્વિન ડો કે જણાવ્યા મુજબ “માહિતી સંચાર આજે સંચાલનનો પ્રથમ નંબરનો પ્રશ્ન છે.” સંચાલનના સફળ સંચાલન માટે યોગ્ય અને અસરકારક માહિતી સંચાર ખૂબ જ જરૂરી છે. જો માહિતી સંચાર ખામી ભરેલી હોય તો સંચાલનમાં ઘણા પ્રશ્નો ઉદ્ભવી શકે છે. શ્રી ચેસ્ટર બર્નાર્ડ નોંધે છે કે, “સંચાલનનું જો કોઈ પ્રાથમિક કાર્ય હોય તો તે માહિતી સંચારની પદ્ધતિ વિકસાવવાનું છે.” આથી કહી શકાય કે વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા અને નિષ્ફળતાનો આધાર માહિતી સંચારની પદ્ધતિ પર અને તેની વ્યવસ્થિત આપ-લે પર રહેલો છે.

#### **a) સરળ સંચાલન :**

એકમનું સંચાલન સરળતાથી ચલાવવા માહિતી સંચારનું યોગ્ય અને વ્યવસ્થિત આદાન પ્રદાન જરૂરી બને છે. સંચાલનમાં શ્રેષ્ઠ આયોજન હોય, યોગ્ય માર્ગદર્શન હોય તેમ છતાં જો માહિતી સંચારમાં ખામી હોય તો તેનું યોગ્ય પરિણામ મળતું નથી. સરળ સંચાલન માહિતી સંચાર દ્વારા શક્ય બને છે, અને તેનું યોગ્ય આદાન પ્રદાન ઉપરી કક્ષાથી નિમ્ન કક્ષા સુધી અને નિમ્ન કક્ષાથી ઉપરી કક્ષા સુધી થવાથી સંચાલન સફળ બને છે.

#### **b) અસરકારક હુકમો અને દોરવણી આપવામાં :**

ઉપરી અધિકારી દ્વારા આપવામાં આવતા હુકમો, આદેશો અસરકારક બનાવવા માહિતી સંચારનું આદાન પ્રદાન જરૂરી છે, તેવી જ રીતે નિમ્ન સપાટીએથી ઉપરી અધિકારીઓને અહેવાલ, તેમના પ્રશ્નોનું પ્રત્યાપન કરવામાં આવે છે. દોરવણીની સફળતા માટે તેમજ એકમના ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે માહિતી સંચાર મદદરૂપ બને છે.

#### **c) ઉત્પાદકતામાં વધારો :**

માહિતી સંચાર માત્ર માહિતીનું આપ-લે સુધી સીમિત નથી રહેતું, તેનો ફાયદો ઉત્પાદનમાં પણ વધારો કરે છે. કારણ કે જો માહિતી સંચારની ચેનલ યોગ્ય હોય તો તે ધંધાના સંપૂર્ણ વિકાસમાં નોંધપાત્ર ફાળો આપે છે અને તેનાથી વિપરીત ફાળો ખામીભરી વ્યવસ્થા રૂપે હોય તો તે ઉત્પાદકતામાં ઘટાડો પણ કરે છે.

#### **d) સંચાલનનાં અન્ય કાર્યોને મદદ :**

માહિતી સંચાર સંચાલનનાં અન્ય કાર્યોમાં પણ મદદરૂપ બને છે. ઉદાહરણ તરીકે અંકુશના કાર્ય માટે પણ માહિતી કેવા સ્વરૂપે પૂરી પાડવામાં આવી છે તે ખૂબ જ જરૂરી છે જો અંકુશને અસરકારક બનાવવું હોય તો. આમ માહિતી સંચાર એ સંચાલનનાં અન્ય કાર્યોને પણ મદદ કરે છે.

#### **e) કર્મચારીઓમાં સંતોષ :**

કર્મચારીઓનું વલણ, ઉત્સાહ વગેરે સુધારવા તથા તેમાં વધારો કરવા માહિતી સંચાર ઉપયોગી બને છે. પૂરતી માહિતી સંચારથી કર્મચારીઓને યોગ્ય માર્ગદર્શન અને કામ કરવાની પૂર્ણ સમજ મળે છે, જેથી

તેમનામાં કોઈ માહિતી પ્રત્યેની અસમજ રહેતી નથી. તેમના પ્રશ્નો અને ફરિયાદો સંચાલકોના ધ્યાનમાં આવે છે અને તેઓ દ્વારા તેનું નિરાકરણ કરવામાં આવે ત્યારે કર્મચારીઓમાં સંતોષની લાગણી ઉદ્ભવે છે.

**f) નેતાગીરીના કાર્યનો આધાર :**

નેતા ભલે ગમે તેટલો હોશિયાર અને પ્રતિભાશાળી હોય પરંતુ જો તેનામાં માહિતીસંચારની આવડતનો અભાવ હોય તો તે સફળ નિવળી શકતો નથી. નેતા અને તેના તાબેદારો વચ્ચે સુમેળભર્યા સંબંધો માટે માહિતી સંચાર ખૂબ જ ઉપયોગી સંબંધો બને છે માહિતી સંચાર દ્વારા માનવીય સંબંધો બને છે અને સચવાય છે. સફળ નેતાગીરી માટે માહિતી સંચાર પૂર્ણરૂપે સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ હોવા જોઈએ.

**g) કાર્યપ્રવૃત્તિમાં પરિવર્તન શીલતા લાવવી :**

દંધાક્રિય એકમમાં સમયની સાથે પરિવર્તન થતાં રહેતા હોય છે અને તેની સાથે એકમની કાર્યપ્રવૃત્તિમાં ફેરફાર કરવા અનિવાર્ય બને છે. સમજણ પૂર્વકનું માહિતીસંચાર જો કરવામાં આવે તો તે કાર્યપ્રવૃત્તિમાં પરિવર્તન શીલતા લાવવામાં ચોક્કસપણે મદદરૂપ થાય છે.

**h) નવી પદ્ધતિઓ વિચારોથી વાકેફ કરવા :**

વિજ્ઞાન અને તકનીકીની મદદથી દંધાક્રિય એકમને ઝડપથી આગળ વધારી શકાય છે. અત્યારના સમયમાં નવીનતમ શોધો થતી રહેતી હોય છે. તેનો ઉપયોગ કરવાથી દંધાને ખૂબ ફાયદો થતો હોય છે. પરંતુ તેના અમલીકરણ માટે કર્મચારીઓને નવી પદ્ધતિઓ, નવા ખ્યાલો, નવી ટેકનોલોજી વગેરેથી માહિતગાર કરવા માટે માહિતી સંચાર મૂળભૂત સ્ત્રોત બને છે.

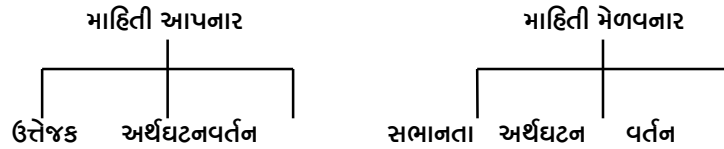
**i) સંચાલનની ફિલસૂફી સમજાવવી :**

દરેક માણસની ફિલસૂફી અલગ અલગ હોય છે તેમ દંધાક્રિય એકમની ફિલસૂફી પણ અલગ અલગ હોય છે. ફિલસૂફી દ્વારા દંધાની કાર્યપદ્ધતિ ચાલતી હોય છે અને તેની સમજ આપવી જરૂરી બને છે. કારણ કે તેના કેન્દ્રમાં દંધાક્રિય એકમનું દષ્ટિબિંદુ ઉદ્ભવવું શક્ય છે અને આ કાર્ય માટે વ્યવસ્થિત માહિતી સંચાર થવો જોઈએ.

**માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા :**

માહિતી સંચારની પ્રક્રિયામાં મુખ્યત્વે બે પક્ષ હોય છે, એક માહિતી મોકલનાર તથા માહિતી મેળવનાર. માહિતી સંચાર એ સંયુક્ત પ્રયાસ છે. બંને પક્ષો વચ્ચે સંદેશાની આપ-લે થાય છે. માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા સતત ચાલતી રહેતી હોય છે અને તે દંધાની પ્રાથમિક જરૂરિયાત છે.

માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા સમજાવવા માટે ડૉ. જયોર્જ ટેરી, “માહિતી સંચાર સમીકરણનો ઉપયોગ કરે છે, જે નીચે આપવામાં આવ્યું છે.”



માહિતી સંચાર પ્રક્રિયા સમજવા માટેનાં આવશ્યક એવાં તત્વોને માટે લેસવેલે પાંચ પક્ષો રજૂ કર્યા છે.

- કોણ ?(who?) : પ્રાપ્તિ સ્થાનો/મૂળ સંદેશો મોકલનાર
- શું કહે છે? (Says What?) : શાબ્દિક કે અશાબ્દિક પ્રતિકો જે દ્વારા સંદેશો ઘડાય છે.
- કયા માર્ગે? (In Which Channel?) : માહિતી ફેરબદલી માટેની પસંદગી (મૌખિક, લેખિત વગેરે)
- કોને? (To Whom?) : હેતુ પૂર્વક કે બિનહેતુ પૂર્વક સંદેશો મોકલનાર

- e) કઈ અસરથી? (With what effect?) : સંદેશાનું ચોકસાઈપૂર્વક અર્થઘટન થયું છે અને તેનો પ્રતિકાર યોગ્યરૂપે મળ્યો છે?

**માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા નીચેના તબક્કાઓની બનેલી છે.**

**a) માહિતીની રચના :**

માહિતી સંચારમાં પ્રથમ તબક્કો એ માહિતી સંચાર કયા ઉદ્દેશથી કરવાનું છે તેની રચના કરવી તે. માહિતી મોકલનારે પ્રથમ જે સંદેશો મોકલવાનો છે તેની રચના કરી અને પ્રથમ પોતે સ્પષ્ટ થયું જોઈએ જેથી કરીને ધંધાકીય ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકાય. માહિતીના નિર્ણયને કારણે બિનજરૂરી માહિતીસંચાર ટાળી શકાય છે.

**b) માહિતી મોકલનાર :**

જે વ્યક્તિ અન્ય વ્યક્તિઓને વિચારો કે માહિતી આપવાના હેતુથી સંપર્ક સાધવા ઈચ્છે છે તેને મોકલનાર કહે છે. માહિતીની રચના બાદ માહિતી મોકલનાર વ્યક્તિની પસંદગી કરાય છે. જે તે માહિતી સંચાર અધિકૃત વ્યક્તિ દ્વારા કરવામાં આવે છે.

**c) માહિતીનું સંજ્ઞાકરણ :**

જ્યાં સુધી માહિતી સંચારનું વિષયવસ્તુ અદૃશ્ય કે અમૂર્ત હોય ત્યારે તેની ફેરબદલી માટે માહિતીની રજૂઆત શબ્દો, આંકડા કે આકૃતિઓ સ્વરૂપે થતી હોય છે. આવા પ્રતિકોને સંજ્ઞાકરણ માટેની પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખાય છે. માહિતી મેળવનારની સમજણ ક્ષમતાના આધારે માહિતીનું સંજ્ઞાકરણ થાય છે, જેમ કે નિરક્ષર વ્યક્તિ માટે શબ્દો કરતાં આકૃતિ સ્વરૂપે માહિતી રજૂ કરવી જોઈએ.

**d) માહિતી સંચારના માધ્યમ અંગેનો નિર્ણય :**

માહિતી સંચાર કયા માર્ગે કરવો તે નિર્ણય ખૂબ જ મહત્વનો છે. ઘણાબધા પ્રચલિત માધ્યમો છે જેમ કે, લેખિત, મૌખિક, સંકેત, દૃશ્ય-શ્રવ્ય અથવા અવૈધિક રીતે માહિતી સંચાર થતો હોય છે. માહિતી સંચારના માધ્યમ માટે ઘણાં પરિબલો જવાબદાર હોય છે. તેને ધ્યાનમાં લઈને માધ્યમ નક્કી કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, બધાં જ વિદ્યાર્થીઓને અથવા કર્મચારીઓને એક સાથે માહિતી મોકલવી હોય તો તેના માટે લેખિત માહિતીનો માધ્યમ પસંદ કરવામાં આવે છે. માહિતીના પરિબલોમાં માહિતીનું મહત્વ, ઉદ્દેશ, માહિતી મેળવનારની કક્ષા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

**e) માહિતીનું વિસંજ્ઞાકરણ :**

માહિતી જેને મોકલી તે માણસ માહિતીને સમજે અને આંકડા, શબ્દો કે આકૃતિને કયા સંદર્ભમાં સમજે તેને માહિતીનું વિસંજ્ઞાકરણ કહ્યું કહેવામાં આવે છે. સંજ્ઞાવિકરણ પ્રક્રિયા એ સંજ્ઞાકરણથી તદ્દન ઉલટી પ્રક્રિયા છે.

**f) માહિતી મેળવનાર :**

માહિતી સંચારમાં માહિતી મોકલનારા બીજા પક્ષે માહિતી મોકલે છે તેને માહિતી મેળવનાર કહેવાય છે. માહિતી કોઈ ચોક્કસ વ્યક્તિ અથવા જૂથમાં પહોંચાડવામાં આવે છે. બધી જ માહિતી બધાને જરૂરી ન પણ હોય, માટે કોઈ ચોક્કસ લક્ષ્ય પાત્રોને ચોક્કસ સંદેશો પહોંચાડવાનો હોય છે.

**g) મોકલાવેલ માહિતીનું અર્થઘટન કરવું :**

માહિતી મેળવનાર મેળવેલ સંદેશાનું અર્થઘટન કરી તેને યોગ્ય રીતે અમલીકરણ કરવાનું હોય છે. કેટલીક માહિતીનું અર્થઘટન કરવું જરૂરી બને છે. મોકલેલ માહિતીના શબ્દાર્થ, ગુઢાર્થ તેના અર્થઘટન પરથી માલૂમ પડે છે. આમ, માહિતીસંચારનું સુયોગ્ય અર્થઘટન અને સમજણ ખૂબ મહત્વનું છે.

**h) માહિતી સંચારની અસરકારકતા માપવી :**

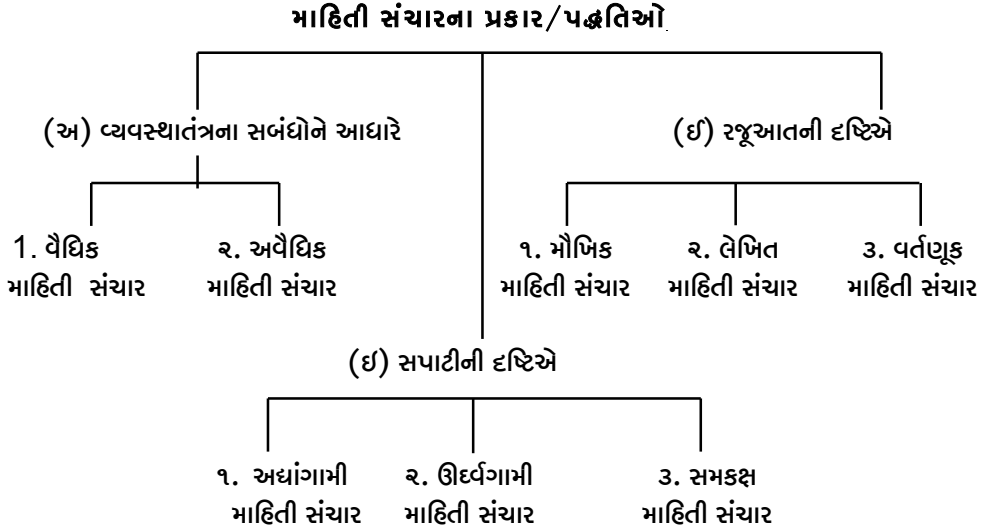
જે માહિતી મોકલી એ જ અર્થમાં મેળવનારે મેળવી છે કે નહીં, સમજી છે કે નહીં, તેની ત્યારે જ ખબર પડે કે તેનું યોગ્ય રીતે, યોગ્ય સમયે પ્રતિપોષણ કરવામાં આવે. નિમ્ન કક્ષાના કર્મચારીઓએ યોગ્ય સમયે, યોગ્ય રીતે અને યોગ્ય વ્યક્તિને અહેવાલના સ્વરૂપમાં પ્રતિપોષણ તરીકે આપવાનો હોય છે, અને આના

દ્વારા મોકલાવેલ માહિતી પહોંચી છે કે નહિ તેની ખાતરી થાય છે. માહિતી સંચારનું પ્રતિ પોષણ સંચારની અસરકારકતા માપી આપે છે અને આનાથી માહિતી સંચારની અસરકારકતામાં વધારો કરે છે.

### માહિતી સંચારના પ્રકારો

માહિતી સંચારની વિવિધ પદ્ધતિઓ અથવા પ્રકારો છે.

વિવિધ દષ્ટિએ માહિતી સંચારનાં જુદા જુદા પ્રકારો/પદ્ધતિઓ દર્શાવી શકાય છે.



### માહિતી સંચારની પદ્ધતિઓની વિગતવાર સમજ :

માહિતી સંચારની વ્યવસ્થાતંત્રના સંબંધોને આધારે સપાટીની દષ્ટિએ અને રજૂઆતની દષ્ટિએ નીચે મુજબ પદ્ધતિઓ રજૂ કરી શકાય.

#### A) વ્યવસ્થાતંત્રના સંબંધોને આધારે :

વ્યવસ્થાતંત્રના સંબંધોને આધારે માહિતી સંચારના બે પ્રકાર છે.

##### 1) વૈધિક માહિતી સંચાર (Formal) :

જ્યારે નક્કી કરેલ વ્યવસ્થાતંત્રની સાંકળ મુજબ માહિતીનું પ્રસારણ થાય ત્યારે તે વૈધિક માહિતી પ્રસારણ કહેવાય છે. વૈધિક માહિતી પ્રસારણ એ સંચાલન દ્વારા આયોજિત અને સ્થાપિત હોય છે. જેમાં સ્પષ્ટ પલો સત્તા, જવાબદારી અને સંબંધોનો નિર્દેશ કરવામાં આવે છે, તે વહીવટીય સંદેશાઓ અને માહિતીની આપ-લે માટેનું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું છે. વૈધિક માહિતી સંચાર એ સામાન્ય રીતે લેખિતમાં હોય છે, કે જેમાં નિર્દેશ, સુચનાઓ અને નિર્ણયોની આપ-લે થાય છે. આવું વ્યવસ્થાતંત્ર જવાબદારીઓ નક્કી કરવામાં અને વ્યવસ્થાતંત્રીય સંબંધો જાળવવામાં ઉપયોગી છે. જો કે આવું વ્યવસ્થાતંત્ર ધીમું અને રૂઢીગત છે.

##### 2) અવૈધિક માહિતી સંચાર (Informal) :

અવૈધિક સંબંધોને કારણે જ્યારે માહિતી સંચારની આપ-લે થાય ત્યારે તે અવૈધિક માહિતી સંચાર કહેવાય. અમુક પ્રકારના મૈત્રીભર્યા સંબંધોને કારણે આવું માહિતી સંચાર થાય છે, તે સંચાલન દ્વારા આયોજિત નથી. તે વૈધિક કે વહીવટીય પદ્ધતિ મુજબની આપ-લે દર્શાવતું નથી. તે સ્વયંભૂ વિચારો

અને પ્રતિભાવોની રજુઆત છે. વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોના સામાજિક સંબંધોના કારણે અવૈધિક માહિતી સંચાર ઉદ્ભવે છે. સામાન્ય રીતે તે મૌખિક હોય છે.

વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ સ્પષ્ટ, રૂઢિગત અને પ્રત્યક્ષ સંચાલન છે, જ્યારે અવૈધિક માહિતી સંચાર એ અસ્પષ્ટ, પરિવર્તિત અને સ્વયંભૂ માહિતી સંચાર છે.

અવૈધિક માહિતીસંચાર એ ખૂબ જ ઝડપી, પરિવર્તિત અને ગતિશીલ છે. તે વૈધિક માહિતી સંચારને ટેકો આપે છે અને લોકોમાં સામાજિક સંબંધો ઘનિષ્ઠ બને તેમાં ઉપયોગી છે. અવૈધિક માહિતી સંચાર લોકોને વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેઓને ડર, શંકા કે કચવાટ રજૂ કરવાની તક પૂરી પાડે છે.

#### B) સંચાલન સપાટીની દૃષ્ટિએ :

સંચાલન સપાટીની દૃષ્ટિએ માહિતીસંચારના ત્રણ પ્રકાર પાડી શકાય છે.

1) **નિમ્નગામી માહિતીસંચાર (Downward):** વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સપાટીથી કામ કરતાં કર્મચારીઓથી નીચી સપાટીએ કામ કરતા કર્મચારીઓ તરફ જતો પ્રવાહ એ નિમ્નગામી માહિતી સંચારનો પ્રકાર છે. સામાન્ય રીતે જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં આપ ખુદશાહી વાતાવરણ હોય ત્યાં આવું માહિતી સંચાર જોવા મળે છે.

નિમ્નગામી માહિતી સંચારમાં સુચનો, ભાષણો, સભાઓ, સંદેશા વ્યવહારના સાધનોનો ઉપયોગ, લાઉડ સ્પીકર વગેરે જેવા મૌખિક માધ્યમો દ્વારા થાય છે. જ્યારે લેખિત નિમ્નગામી સંચારમાં પત્રો, પરિપત્રો, નોટિશ, બુલેટીન, કંપનીનું સમાચારપત્ર, નિયમો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

2) **ઉદર્ધગામી માહિતી સંચાર (Upward) :** તાબેદારો કે નિમ્ન સંચાલનમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ તરફથી ઉપરી અધિકારી તરફ વહેતા માહિતી સંચારને ઉદર્ધગામી માહિતી સંચાર કહેવાય છે. ઉદર્ધગામી માહિતી સંચારના સાધનોમાં સુચન પદ્ધતિ, કચવાટ, પ્રક્રિયા, ફરિયાદ, પરામર્શ, ખરીદ પદ્ધતિ, જૂથ સભા અને મુક્ત વિચારસરણીની નીતિ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

#### C) સમક્ષ માહિતી સંચાર (Horizontal) : આ દૃષ્ટિએ ત્રણ પ્રકાર પાડી શકાય.

##### 1) મૌખિક માહિતી સંચાર (Oral) :

જ્યાં માહિતીની આપ-લે મૌખિક રીતે થતી હોય તેવું માહિતી સંચાર મૌખિક માહિતી સંચાર છે. અહીં માહિતી મુખ્યત્વે મૌખિક રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે. જેમાં બે વ્યક્તિઓ વચ્ચે અથવા મેનેજર દ્વારા વિશાળ શ્રોતાઓને પ્રત્યક્ષ (face to face) માહિતી આપવામાં આવે છે. આવું માહિતીસંચાર વૈધિક કે અવૈધિક અથવા આયોજિત કે આકસ્મિક હોઈ શકે. મૌખિક માહિતી સંચારમાં વાતચિત કરનાર અને સાંભળનાર બંનેનો અભિનય ખૂબ જ મહત્વનો છે. કારણ કે અસરકાર માહિતી સંચાર માટે માહિતી આપનાર અને મેળવનાર બંનેની આવડત પર તે આધારિત છે. સામાન્ય રીતે મેનેજર તેનો મોટાભાગનો સમય મૌખિક માહિતી સંચારમાં આપે છે. જે અંગે મૌખિક હુકમો અને સુચનો, કામગીરીની પ્રગતિ અને તેમણે સામનો કરેલ સમસ્યાઓ અને તેના નિરાકરણ માટે તેમ જ સારી કામગીરી માટે સલાહ અને સમજ આપવાની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

##### મૌખિક માહિતી સંચારના લાભ :

###### i) ઝડપી માહિતી સંચાર :

મૌખિક માહિતી સંચાર ત્વરિત વિચાર અને પ્રતિસાદ આપવા પ્રેરે છે. તેથી જો માહિતી મેળવનાર સંદેશા અંગે ચોકકસ ન હોય તો પ્રતિસાદમાં રજૂઆત કરી શકે અને તેમાં સુધારાત્મક પગલા તાત્કાલિક લઈ શકાય.

###### ii) ઝડપી સ્પષ્ટતા :

મૌખિક માહિતીસંચારમાં તાબેદારોના કોઈપણ પ્રકારના પ્રશ્નો, શંકા વગેરેનો ઉકેલ સ્થળ પર જ થઈ શકે છે, અને તેમની સ્પષ્ટતા પણ તેઓ ઝડપથી કરી શકે છે.

**iii) વધુ લવચીક (Flexible) :**

મૌખિક માહિતી સંચાર એ લવચીક છે અને શારિરીક હાવભાવ અને અન્ય અભિવ્યક્તિનું મિશ્રણ છે. આમ તે લવચીક છે.

**iv) શક્તિશાળી પ્રભાવ :**

મૌખિક માહિતી સંચારમાં માહિતી મેળવનારને સાંભળવાની સાથે સાથે માહિતી આપનારના શારિરીક લાક્ષણિકતા, તેના હાવભાવ, બોલવાનો અવાજમાં બદલાવ, તેની ઝડપ વગેરેનું નિરીક્ષણ પણ કરવામાં આવતું હોય છે. સાંભળવાની અને જોવાની તેનાથી માહિતી મેળવનાર પર યોગ્ય પ્રભાવ પાડી શકાય છે. અને તે ખૂબ જ અગત્યનું છે.

**v) મુદ્દાની સ્પષ્ટ સમજણ :**

મૌખિક માહિતી સંચાર વ્યક્તિગત મુલાકાત/સભા, જૂથ સભા, ઈન્ટરવ્યુ, વૈધિક અથવા અવૈધિક સભા દ્વારા કરવામાં આવતો હોય છે. આ સભા તાબેદાર અને તેના ઉપરી અધિકારી વચ્ચે કરવામાં આવતી હોય છે. આ સભા દરમિયાન દરેક મુદ્દાની સ્પષ્ટતા સામસામે કરી શકાય છે.

**vi) મહત્વની ભાવના :**

મૌખિક સંચારથી દરેક કર્મચારીનો પોતાના દાયિત્વ અને મહતાનો અહેસાસ થાય છે. જ્યારે ઉપરી અધિકારી ઇંધાકીય પ્રશ્નોની ચર્ચા તેના તાબેદાર સાથે કરે ત્યારે તાબેદારને પોતાપણાની લાગણી ઉદ્ભવે છે. તેઓને ઇંધાનો એક મહત્વનો ભાગ સમજવામાં આવે છે.

**vii) સરળ અને સમયનો બચાવ :**

આ પ્રકારનું માહિતી સંચાર સમયનો બચાવ કરે છે અને તે ખૂબ જ સરળ છે.

**viii) જીવંત માહિતી સંચાર :**

લેખિત માહિતી સંચાર કરતાં મૌખિક માહિતી સંચાર વધુ જીવંત, અવૈધિક અને માનવીય વલણ ધરાવે છે. કારણ કે તેમાં ઘણીવાર બોલવાની સાથે સાથે વ્યક્તિનો હાવભાવ પણ ઘણું બધું કહી જતું હોય છે અને તેની અલગ જ અસર પડતી હોય છે.

**મૌખિક માહિતી સંચારનાં ગેરલાભ :**

**i) સમય માંગે તેવું :**

મૌખિક માહિતી સંચારમાં બિનજરૂરી ચર્ચામાં સમય વધારે બગડતો હોય છે. માહિતી મેળવનાર અને આપનાર બંને તરફથી ચર્ચા, પ્રશ્નો, વગેરેમાં સમય વધુ જતો હોય છે જે વિલંબ કરે છે.

**ii) સંઘર્ષ/ઘર્ષણ ઉભું કરે છે. :**

મૌખિક માહિતી સંચાર ઘણીવાર માહિતી મોકલનાર અને મેળવનાર વચ્ચે ઘર્ષણ પેદા કરે છે. કારણ કે જે સંદેશો મોકલવામાં આવ્યો હોય તેનું પૂર્ણ પણે પાલન ન થાય અથવા જ્યારે તેનું માધ્યમ યોગ્ય ન હોય તો માહિતી સંચાર સંપન્ન થતું નથી.

**iii) સંદેશામાં વિક્ષેપ :**

આ માહિતી સંચારમાં એક સાથે ઘણાં લોકોને માહિતી આપવામાં આવતી હોય છે. આથી સંદેશામાં વિકૃતિ અથવા વિક્ષેપ થતો હોય છે. સંદેશો જેટલા વ્યક્તિઓ પાસેથી પસાર થતો રહે તેમ તેમાં બદલાવ આવતો રહે છે અને અંતે તેના મૂળ સંદેશમાં વિક્ષેપ પડે છે.

**iv) ઔપચારિક નોંધણી નહીં. :**

સંદેશાની ઔપચારિક નોંધણી અથવા લેખિતમાં માહિતી રહેતી નથી. અને મૌખિક માહિતી સંચાર જ કરવામાં આવે છે. આમ, એકવાર સંદેશો આપ્યા પછી જો માહિતી મેળવનાર બેધ્યાન હોય તો તે માહિતી ભૂલી જાય અથવા તેમાં ગેરસમજ પણ કરી શકે છે. અને તેને ફરીથી તેના મૂળરૂપે ઉદ્ભેખિત કરી શકાય નહીં. જે માહિતી સંચારની અસરકારકતા ઓછી કરે છે.



v) **અચોક્કસતા :**

મૌખિક માહિતી સંચારમાં અચોક્કસતા કે અસ્પષ્ટતા પણ હોઈ શકે. તે સ્પષ્ટ ન પણ હોય. માહિતી મેળવનાર સંદેશાનું અર્થઘટન પોતાની રીતે પણ કરી શકે કારણ કે મૌખિક સંચારમાં બોલાયેલા શબ્દો ફરીથી શોધી શકાતા નથી. વધુમાં, માહિતી મેળવનાર આનો ગેરફાયદો પણ લઈ શકે છે.

vi) **સંદેશાનું સ્વરૂપ :**

લાંબો અને મહત્વનો સંદેશો મૌખિક રીતે અસરકારક રીતે મોકલી શકાતો નથી. તેવી જ રીતે માહિતી મેળવનાર બોલવાં અને સાંભળવામાં જો સશક્ત ન હોય તો તેને અનુરૂપ નથી.

2) **લેખિત માહિતી સંચાર (Written) :**

જ્યારે માહિતી સંચાર ખૂબ જ અગત્યનું હોય અને તેની ધંધાકીય એકમ માટેના નીતિ નિયમોનું હોય ત્યારે લેખિત માહિતી સંચાર જ યોગ્ય માધ્યમ ગણાય છે. તે વધુ ધ્યાનથી અને સભાનપણે બનાવવામાં આવે છે અને લેખિત માહિતી કાયદેસરના પુરાવા તરીકે પણ લઈ શકાય છે.

આમ, જે માહિતી લેખિત શબ્દોમાં જણાવવામાં આવે તેને લેખિત માહિતી સંચાર કહેવાય છે. આ માહિતી સંચારથી ધંધાકીય એકમની નીતિમાં અને પ્રક્રિયામાં એકતા લાવે છે અને પડતર પણ ઓછી કરે છે.

વ્યક્તિગત પત્રો, વહિવટીય પત્રો, બુલેટીન, સમાચારપત્ર, મેમો વગેરે લેખિત માહિતી સંચારના સ્વરૂપ છે.

કેઈથ ડેવિસના મતે લેખિત માહિતી સંચારને અસરકારક બનાવવા, તેમાં સરળ, પરિચિત અને ટૂંકા શબ્દોનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. વધુમાં તેમાં ઉદાહરણો, ચાર્ટ જ્યાં જરૂરી હોય ત્યાં ઉપયોગ કરીને દર્શાવવા જોઈએ. વિચારોને ત્યાં તાર્કિક રીતે સમજાવવા જોઈએ અને બિનજરૂરી શબ્દોને દૂર કરવા જોઈએ.

**લેખિત માહિતી સંચારના ફાયદા :**

i) **વધુ ચોક્કસ/સચોટ :**

લેખિત માહિતી સંચાર ખૂબજ સચોટ હોય છે તે ખૂબ જ કાળજીથી બનાવવામાં આવે છે અને સ્પષ્ટ હોય છે.

ii) **કાયમી નોંધ અને પુરાવા :**

માહિતી લેખિતમાં હોવાથી તેનો સંગ્રહ અને પુરાવા તરીકે રાખી શકાય છે અને જરૂર પડ્યે તનો ઉપયોગ કરી શકાય છે. કાયદાકીય પ્રક્રિયામાં પણ તે પુરાવા તરીકે મૂકી શકાય છે.

iii) **માહિતીનું વિતરણ :**

લેખિત માહિતીનું વિતરણ આસાનીથી કરી શકાય છે અને તે જૂથમાં પણ પ્રત્યક્ષ વ્યક્તિને પત્રો કે પરિપત્રોના સ્વરૂપમાં મોકલી શકાય છે.

iv) **વિશ્વનીયતા :**

તે વૈધિક હોવાથી તેનો અમલ ઝડપથી થઈ શકે છે. તે લેખિત હોવાથી તેની કાયદેસર અને વિશ્વનીયતા જળવાય છે તે અધિકૃત પણ બની જાય છે.

v) **સમયની બચત :**

લેખિત માહિતી પત્રો, મેઈલ કે સંદેશાના રૂપમાં ગમે તેટલા લોકો એક સાથે મોકલી શકે છે. જેનાથી સમયની બચત થાય છે.

vi) **ગેરસમજ અને ખોટું અર્થઘટન ઘટાડે છે. :**

લેખિત માહિતીપત્રમાં અર્થઘટનને પૂરતો અવકાશ રહે છે. માહિતી આપનાર જ્યારે લેખિત માહિતી સંચાર કરતો હોય ત્યારે તેને બનાવતી વખતે ખૂબ કાળજી લેતો હોય છે. તેમાં વપરાયેલા

શબ્દો યોગ્ય, ટૂંકા અને સ્પષ્ટ હોય છે જે ગેરસમજ અને ખોટા અર્થઘટનની શક્યતામાં ઘટાડો કરે છે.

**લેખિત માહિતી સંચારના ગેરફાયદા :**

**i) ત્વરિત પ્રતિસાદનો અભાવ :**

લેખિત માહિતી સંચારમાં માહિતી મેળવનાર તરફથી કોઈ ત્વરિત પ્રતિભાવ મળતો નથી એટલે તેમાં સંદેશો માહિતી મેળવનારે સમજ્યો કે નહી તેનો ખ્યાલ મળતો નથી. તેથી માહિતીમાં ખામી ઉદ્ભવી હોય તો તે નોંધી શકાતી નથી.

**ii) વ્યક્તિગત વિનિમયનો અભાવ :**

આ માહિતી સંચારમાં પ્રત્યક્ષ રીતે માહિતીનું આદાન પ્રદાન ન પણ થાય ત્યારે તેમાં વ્યક્તિગત વિનિમયનો અભાવ સર્જાય છે.

**iii) અશિક્ષિત કર્મચારી માટે મુશ્કેલ :**

જ્યારે માહિતી મેળવનાર કર્મચારી જો અશિક્ષિત હોય અથવા લખી-વાંચી શકતો ન હોય ત્યારે તેના માટે મુશ્કેલી ઉદ્ભવી શકે છે.

**iv) સમયનો બગાડ :**

લેખિત માહિતી સંચારમાં સમય અને શક્તિનો વધુ વ્યય થતો હોય છે. માહિતી મોકલનારે સંદેશો વ્યવસ્થિત લખવો પડે છે અને તેમાં યોગ્ય શબ્દો, વાક્યો, જોડણી વગેરેનું ધ્યાન રાખવું પડતું હોય છે. અહેવાલ જ્યારે લાંબો હોય ત્યારે વધુ સમયની જરૂર પડે છે.

**v) બેધ્યાન પણું :**

માહિતી મેળવનાર જ્યારે માહિતી લાંબી હોય ત્યારે તે બધી જ માહિતી ઊંડાણપૂર્વક ન પણ વાંચે ને અમુક માહિતીની અવગણના પણ કરે અથવા તેના પ્રત્યે બેધ્યાનપણું દાખવે ત્યારે માહિતી સંચાર પૂર્ણરૂપે થતો નથી. આમાં લાંબો લેખિત સંદેશો બેધ્યાન પણું સર્જી શકે છે.

**vi) ખર્ચાળ :**

લેખિત માહિતી ખર્ચાળ સાબિત થાય છે. તેમાં સ્ટેશનરીનો ઉપયોગ થાય છે અને તેને મોકલવામાં પણ ખર્ચ થતો હોય છે.

**vii) માહિતીની ગુપ્તતા :**

કેટલીક માહિતી તેના સમય પહેલા બહાર આવી જતી હોય છે. આમ, લેખિત માહિતીની ગુપ્તતા ન પણ જળવાય.

**3) વર્તણૂક માહિતી સંચાર :**

જ્યારે માહિતી સંચાર મૌખિક અથવા લેખિત ન હોય ત્યારે જે માહિતી સંચાર થાય તેને વર્તણૂક માહિતી સંચાર કહેવાય છે. આ માહિતી સંચારમાં માનવીય અને વાતાવરણીય/પર્યાવરણીય ઘટકોનો સમાવેશ થાય છે. માનવીય ઘટકોમાં ચહેરો, માથાની ગતિ, હાથ અથવા શરીર અને શારિરીક હલનચલનનો સમાવેશ થાય છે.

ક્યારેક હાથ મિલાવવાથી અથવા ભવાં ચડાવવા તે સંદેશો અભિવ્યક્ત કરવાના શબ્દો કરતાં પણ વધારે સક્ષમ છે.

સંદેશો શરીરની અમુક મુદ્રા દ્વારા પણ આપી શકાય છે. હાથ હલાવવા અથવા પગ હલાવવા, ખભા ઉંચા ચઢાવવા, હિપ્સ પર હાથ રાખવા વગેરે મુદ્રામાં સમાવેશ થાય છે.

દા.ત. કોઈ માણસ પોતાનો હાવભાવ આંખની ભ્રમર ઉંચી કરીને પણ આપી શકે છે જે આશ્ચર્ય, ગુસ્સો વગેરે દર્શાવે છે. વ્યક્તિના પહેરણ પરથી પણ તેનો સ્વભાવ, અથવા શારિરીક હાવભાવ જાણી શકાય છે.

### **અસરકારક માહિતી સંચારને અસર કરતાં પરિબલો :**

માહિતી સંચારને અસરકારક બનાવવાં તેને અવરોધ કરતા પરિબલોનો ખ્યાલ રાખવો જોઈએ. જો આ અવરોધોને દૂર કરવામાં ન આવે તો માહિતી સંચારમાં ખલેલ પડે છે અને તે ધંધાના ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં પણ નુકશાન પહોંચાડી શકે છે. આવાં અવરોધો માહિતી સંચારમાં ભંગાણ પાડે છે અને સંદેશાઓને અર્થવિહીન બનાવે છે. માટે જો આવા પરિબલોને દૂર કરવામાં આવે તો જ માહિતી સંચાર અસરકારક બનાવી શકાય છે. માહિતી સંચારને અવરોધતા પરિબલોની ચર્ચા નીચે મુજબ કરી શકાય.

#### **1. માહિતીનું અતિભારણ :**

દરેક કર્મચારીની ક્ષમતા માહિતી સંચારના ભારણથી ઘટે છે, કારણ કે દરેક કર્મચારીની પોતાની સમજણ શક્તિ, ગ્રહણ શક્તિ અને સંવેદનશીલતા હોય છે જે માહિતી સંચારની અસરકારકતા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જો માહિતીનું અતિભારણ કર્મચારી પર થોપી દેવામાં આવે તો તે એક જ સમય બધી જ માહિતી ગ્રહણ ન કરી શકે. તેથી તેની કામ કરવાની ક્ષમતા ઘટે છે અને માહિતી સંચારની પણ અસરકારકતા ઘટે છે. જે રીતે કર્મચારીની ગ્રહણશક્તિ અને સમજવાની શક્તિની મર્યાદાઓ છે તેવી જ રીતે માહિતી સંચારના વિવિધ માર્ગો અને માધ્યમોની વહન કરવાની શક્તિની પણ મર્યાદા છે. માહિતીના અતિભારણથી અગત્યની માહિતીનું ધ્યાન પણ ન રહે. આમ, માહિતીનું અતિભારણ અવરોધક પરિબલ છે જેને નિવારણ જોઈએ અને યોગ્ય રીતે માહિતી આપવી જોઈએ.

#### **2. માહિતીની રજૂઆતની અસ્પષ્ટતા :**

માહિતી સંચારમાં સૌથી અગત્યનું અંગ એ તેની સ્પષ્ટ રજૂઆત છે. માહિતી મોકલનાર પણ સ્પષ્ટ હોવો જોઈએ. જો સંદેશો ગૂંચવાળા ભર્યો હોય, તેમાં વપરાયેલ શબ્દો ખોટા હોય અથવા તો દ્વિઅર્થી હોય તો તેનાથી માહિતી મેળવનાર ગૂંચવણમાં પડે છે. અને તેને પૂરતો સમજી શકતો નથી અને અંતે તે મુશ્કેલી સર્જે છે. જ્યારે માહિતી મોકલનાર સ્પષ્ટ ન હોય અને તેની રજૂઆત સ્પષ્ટ ન હોય ત્યારે આવી અસ્પષ્ટ અથવા વિકૃત માહિતીને કારણે ધંધાકીય એકમને તેના માઠા પરિણામો ભોગવવા પડે છે.

#### **3. માહિતીનું અયોગ્ય અર્થઘટન :**

માહિતીનું અર્થઘટન કરવા માટે તેમાં વપરાયેલી ભાષા, શબ્દો, ટેકનીકલ ભાષા, યોગ્ય વ્યાકરણનો ઉપયોગ ઉપરાંત માહિતી મેળવનારની ક્ષમતા ખૂબ જ અગત્યનો ભાગ ભજવે છે. મોકલનાર પક્ષ દ્વારા જે અર્થથી માહિતી મોકલી હોય એ જ અર્થમાં માહિતી મેળવનારે તેનું અર્થઘટન કરવું જોઈએ. જો માહિતી મેળવનાર સંદેશો તેના અસલ સ્વરૂપમાં ન સમજે અથવા તેનું અર્થઘટન એ સ્વરૂપમાં ન કરે તો માહિતીસંચાર નિષ્ફળ નીપડે છે.

#### **4. અયોગ્ય માધ્યમની પસંદગી :**

સંદેશો બધી રીતે યોગ્ય અને સ્પષ્ટ હોય તેમ છતાં તે કયા માધ્યમથી મોકલાવવામાં આવે છે તે પણ મહત્વનું છે. જો અયોગ્ય માધ્યમની પસંદગી થઈ જાય તો માહિતી જે તે વ્યક્તિ કે કર્મચારી સુધી પહોંચી શકતી નથી. લેખિત સ્વરૂપે આપવા જેવી માહિતી મૌખિક સ્વરૂપે આપવામાં આવે તો મુશ્કેલીઓ ઉદ્ભવે છે. જો માધ્યમ અલગ હશે તો માહિતીની અવગણના અથવા તો તે બિનઉપયોગી થઈ શકે છે. આમ, યોગ્ય માધ્યમની પસંદગી માહિતી સંચારને આધીન કરવાની હોય છે.

#### **5. લાગણી પ્રધાનતા :**

ધંધાકીય સંચાલનમાં તટસ્થ રીતે કામ કરવાનું હોય છે. જ્યારે ધંધામાં લાગણી પ્રધાનતા આવે ત્યારે તે મુશ્કેલી સર્જી શકે છે. માહિતી સંચાર કરતી વખતે બંને પક્ષોમાં લાગણીઓનો પ્રેક્ષણ થાય ત્યારે માહિતી સંચારનો યોગ્ય અર્થ રહેતો નથી અને તેનું અર્થઘટન કંઈક જુદું જ કરવામાં આવતું હોય છે. ખોટું અર્થઘટન ઉપરી અને નિમ્ન કક્ષાના કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધ બગાડે છે. ઉપરી અધિકારી નિમ્ન કક્ષાના કર્મચારીઓનું કંઈ સાંભળે નહીં અને તેમની મુશ્કેલીઓનો ઉકેલ લાવે પણ નહીં. આવી પરિસ્થિતિમાં માહિતી સંચાર લાભદાયી બનતું નથી.

**6. ખામીયુક્ત વ્યવસ્થાતંત્ર :**

માહિતી સંચારની અસરકારકતા ખામીયુક્ત વ્યવસ્થાતંત્રથી વિપરીત થાય છે. માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા અવરોધાય છે. અને તેનાથી માહિતી સંચાર નિષ્ફળ જાય છે. સંચાલનની બધી જ સપાટીએ તેમજ અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ વચ્ચેનો સંબંધ સુમેળ ભર્યો અને સ્પષ્ટ હોય તો સંચારમાં વિલંબ થતો નથી અને માહિતીસંચારનો ઉદ્દેશ સાધી શકાય છે. માહિતી પ્રસારણની રેખાઓ સળંગ ન હોય તો માહિતી મેળવનાર સુધી પહોંચી ન શકે.

**7. અયોગ્ય સમય :**

માહિતી સંચાર ન તો સમય પહેલા અથવા સમય વિત્યા પછી કરવામાં આવે તો તે નિરૂપયોગી બને છે. ઉપરી અધિકારીઓએ યોગ્ય સમયે જ હુકમો, આદેશો, સુચનાઓ, પરિપત્રો કરવાના હોય છે. તેવી જ રીતે નિમ્ન કર્મચારીઓએ યોગ્ય સમયે જ અહેવાલનો સંચાર કરવો જોઈએ. જો માહિતીમાં વિલંબ થાય તો નિર્ણય પ્રક્રિયામાં વિલંબ થાય છે. અને માહિતીસંચારની અસરકારકતા રહેતી નથી. કર્મચારીઓને જરૂરી એવા પ્રશંસાપત્રો, આદેશો, ઠપકો વગેરે યોગ્ય સમયે જ આપવાં જોઈએ. જો તે યોગ્ય સમયે ન અપાય તો તે માહિતી સંચારને અસર થતી હોય છે.

**8. માહિતીના યોગ્ય ક્રમની અવગણના :**

જે માહિતી સૌથી અગત્યની છે તેને પ્રાધાન્ય આપી તેને પ્રથમ ક્રમે ગોઠવવી જોઈએ. જેથી મહત્વના કામ પર ધ્યાન આપી શકાય અને તે માહિતી પ્રથમ પહોંચી શકે. માહિતીનો ક્રમ ન જળવાવાથી કાર્યમાં વિલંબ થવાની શક્યતા રહે છે અને સાથે જ કર્મચારીઓમાં અસંતોષની લાગણી ઉદ્ભવે છે. આ બધું ધંધાકીય એકમની મુશ્કેલીઓ ઉભી કરે છે. માટે જ્યારે જે માહિતીની તાતી જરૂરિયાત હોય તેનો સંચાર પ્રથમ કરવો જોઈએ નહિ તો પરિણામે નિષ્ફળતા મળે છે.

**9. માહિતી મેળવનારની બેકાળજી :**

કંપની દ્વારા જે માહિતી કર્મચારીઓ માટે નોટિસ, પરિપત્ર કે અહેવાલના સ્વરૂપમાં બહાર પાડે તે માહિતી મેળવનારે ધ્યાન આપીને મેળવવી જોઈએ. જો મેળવનાર બેધ્યાન રહે તો તે ધંધાના ઉદ્દેશ્ય સિદ્ધ કરાવી શકતા નથી. એવી જ રીતે ઉપરી અધિકારીઓ પણ જો બેદરકારી દાખવે તો માહિતી સંચારમાં અવરોધ ઉદ્ભવે છે.

**10. માહિતીનું ગાળણ :**

માહિતી મોકલનાર પોતાને અનુકૂળ રીતે હકીકતોને “સભાનપણે” બદલે તેને ગાળણ કહે છે. માહિતી મોકલનાર અને મેળવનાર બંને વ્યક્તિઓને પોતાના સ્વભાવ, ખ્યાલ, મૂલ્યો, પૂર્વગ્રહો અને અનુભવને આધારે મેળવેલ તથા મોકલવાની માહિતીમાં બદલાવ કરતાં રહે છે અથવા બદલાવ થતો રહે છે. માહિતીનું ગાળણ એ એક દૂષણ છે અને તેનાથી અસલ સંદેશો માહિતી મેળવનાર સુધી પહોંચી શકતો નથી. કુનર અને ઓડોનિલ આ અવરોધને ભય તરીકે રજૂ કરે છે. મદદનીશો ઘણીવાર તેમના ઉપરીને સાચી કે પૂરતી માહિતી આપતા નથી, કારણ કે કદાચ સાચી માહિતી આપવાથી પોતાને માટે પ્રતિકૂળ પરિણામ આવે તેવો તેમને ભય લાગે છે.

**11. અપરિપક્વ મૂલ્યાંકન :**

માહિતી સંચારનું મૂલ્યાંકન માનવ વલણો પર આધારિત હોય છે અને જો અપરિપક્વ મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે તો તેની અસરકારકતા ઘટે છે. માહિતી પ્રાપ્ત કરનારે તેના મૂલ્યાંકન વખતે તટસ્થ રહેવું જોઈએ. સંદેશામાં જ્યારે વધારાની માહિતીનો ઉપયોગ કરવામાં આવે ત્યારે તેના વિવિધ અર્થઘટન અને મૂલ્યાંકન થઈ શકે છે. આ રીતના માહિતી સંચારમાં અપરિપક્વ મૂલ્યાંકન અવરોધ ઉભો કરે છે.

**12. ભય :**

ભય એ માહિતી સંચારનો મહત્વનો અવરોધ છે. જ્યારે માહિતી સંચાર કરતી વખતે ભય હોય ત્યારે તેની અસર ઘટે છે. તાબેદારોમાં ખાસ કરીને ભય રહેતો હોય છે. જ્યારે તેઓ ઉપરી અધિકારીને અહેવાલના

રૂપમાં માહિતી સંચાર કરતા હોય ત્યારે તેઓને ભય રહેતો હોય છે કે જો સાચી માહિતી પૂરી પાડીશું તો પોતાનું ખરાબ દેખાશે તથા તેમને સજા અથવા ઠપકો મળશે. અમુક માહિતી દાબી દેવામાં આવતી હોય છે. આના કારણે યોગ્ય માહિતી સંચાર થઈ શકતો નથી.

### માહિતી સંચાર સુધારણા/સુચનો/માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો :

#### 1. વિચારોની સ્પષ્ટતા :

માહિતી મોકલતા પહેલા માહિતી મોકલનારે પોતાના વિચારોમાં સ્પષ્ટ હોવું જરૂરી છે. જો વિચારો સ્પષ્ટ હશે તો માહિતી સંચારનો ઉદ્દેશ સિદ્ધ થઈ શકશે. માહિતી સંચારનું સુઝીકરણ વ્યવસ્થિત થવું જોઈએ. જો વ્યક્તિ પોતે સ્પષ્ટ હશે તો જ પોતાના વિચારોને બીજાનાં મનમાં સ્થાપિત કરી શકશે અને જે અર્થથી માહિતી સંચાર કરેલ હશે તેવું જ અર્થઘટન માહિતી મેળવનાર પણ કરી શકશે.

વિચારોની સ્પષ્ટતાની સાથે સાથે માહિતી મોકલનારે માહિતી મેળવનાર વર્ગ, તેમની સપાટી, તેમની માનસિકતા વગેરેનો ખ્યાલ મેળવીને માહિતી સંચાર કરવો જોઈએ.

#### 2. ભાષાવર્તનનું મહત્વ વધારે છે :

જ્યારે આપણે કોઈને કોઈ સલાહ સૂચન આપીએ ત્યારે તે આપણાં વર્તનમાં પણ હોવું જોઈએ જેથી કરીને સામે વાળાને તરત વિશ્વાસ બેસે અને તેનું અમલીકરણ પણ કરે. એવું કહેવાય છે કે આપણી કથની અને કરણી બંને એક હોવા જોઈએ. આવી જ રીતે ધંધાકીય એકમમાં પણ જ્યારે ઉપરી અધિકારી કોઈ આદેશો, હુકમો, પરિપત્રો કરે ત્યારે તેના પરિપાલનમાં તેણે પોતે પણ તે જ રીતે સામેલ થવું જોઈએ.

#### 3. અરસપરસ માહિતી સંચાર :

માહિતી સંચાર એ ઢિમાર્ગી એટલે કે પરસ્પર થતી પ્રક્રિયા છે. જ્યારે માહિતી આપનાર માહિતી પૂરી પાડે ત્યારે તેણે માહિતી મેળવનારના મંતવ્યો, વિચારો કે પ્રતિભાવો રજૂ કરવાની તેને તક આપવી જોઈએ. સંચાલકો અને અધિકારીઓએ કર્મચારીઓને સાંભળીને જરૂર લાગે તો સૂચનો મેળવવા જોઈએ. આવા, અભિપ્રાય કે સૂચનો આપે ત્યારે પૂર્વગ્રહ છોડીને કર્મચારીઓ સાથે મુક્ત રીતે વિચારોની આપ-લે કરવી જોઈએ.

#### 4. જીવંત માહિતી સંચાર પદ્ધતિ :

વ્યવસ્થાતંત્રમાં માહિતી સંચારની જે પદ્ધતિ ઉભી કરવામાં આવે તે સદાય જીવંત અને મુક્ત હોવી જોઈએ કે જેથી સારા માહિતી સંચાર માટે અવકાશ રહે.

#### 5. પરસ્પર ગાઠ સંબંધ :

માહિતી સંચારની સફળતા માટે ઉપરી અધિકારી અને તેના હાથ નીચેના કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો સુમેળ ભર્યા અને ઘનિષ્ઠ હોવા જરૂરી છે. પરંતુ આ માટે ધંધાનું વાતાવરણ અને નીતિ સહકારભરી અને તેમનામાં વિશ્વાસ ઉદ્ભવે તેવી હોવી જોઈએ.

#### 6. સંદેશાની સ્વાનગી :

માહિતી આપવા માટે માહિતીને અનુરૂપ યોગ્ય માધ્યમ અને માર્ગ પસંદ થવા જોઈએ. સંદેશા પહોંચાડવાની દૃષ્ટિએ સમય, માધ્યમ અને માર્ગ એ ત્રણ મહત્વના પરિબલો છે. અસરકારક સ્વાનગી માટે વ્યવસ્થાતંત્રમાં વૈધિક માર્ગની સ્થાપના કરવી આવશ્યક છે.

#### 7. હેતુલક્ષી માહિતીની જરૂરિયાત :

માહિતી સંચાર ફક્ત માહિતી આપવા જાતર માહિતી આપવા માટે નથી. પરંતુ વ્યક્તિને અનુલક્ષીને માહિતી પૂરી પાડવામાં આવે છે. કર્મચારીઓને ઉત્તેજન અને પ્રેરણા મળે તેનું પણ ધ્યાન રાખવાનું હોય છે. કેવી રીતે માહિતી આપવી એ જેટલું અગત્યનું છે તેટલું જ અગત્યનું શા માટે માહિતી આપવી જોઈએ તે પણ છે. એટલે કે હેતુની સ્પષ્ટતા અને કર્મચારીઓની લાચકાત, અનુભવ, ઉત્સાહ, નિષ્ઠા વગેરે પણ માહિતી સંચારની સફળતાના મહત્વના પરિબલો છે.

**8. માહિતી અને માધ્યમની યોગ્યતા :**

માહિતી સંચાર માટે ઘણાં માધ્યમો છે. જેમાંથી અસરકારકતાને ધ્યાનમાં રાખીને માધ્યમ પસંદ થવું જોઈએ. માહિતી આપનાર જે સંદેશો આપવા માગે છે તે માહિતી મેળવનારને જરૂર હોય તે રીતનો હોવો જોઈએ. દા.ત. જ્યાં કોઈ એક વિભાગના બધાં જ કર્મચારીઓને માહિતી આપવાની હોય અને પ્રતિભાવ જાણવાની જરૂર લાગતી હોય ત્યાં પત્રવ્યવહારને બદલે વિભાગવાર મીટીંગ સફળતા આપી શકે છે. તે જ રીતે લાખાં સમય સુધી યાદ રાખવા પડે તેવા સૂચનો કરવાના હોય તો મૌખિક નહીં પણ લેખિત માહિતી પૂરી પાડવી જોઈએ.

**9. ટૂંકી અને સ્પષ્ટ વહનરેખા :**

માહિતી સંચાર માટે જે વહન રેખાઓ નક્કી કરવામાં આવે તે સ્પષ્ટ અને ટૂંકી હોવી જોઈએ. જેથી ત્વરિત અને કોઈપણ જાતની ગેરસમજ વિના માહિતી મેળવનારને સંદેશો પહોંચાડી શકાય.

**10. માહિતી સંચારની મૂલ્યાંકન વ્યવસ્થા :**

ઘંઘામાં મૂલ્યાંકનની વ્યવસ્થા માહિતી સંચારને વધુ ઉપયોગી બતાવે છે. તેનું મૂલ્યાંકન ખૂબ જ જરૂરી છે. જો પરિણામોની અપેક્ષાએ માહિતી સંચાર કરવામાં આવેલ હોય તે અપેક્ષાઓ કેટલે અંશે પૂરી થઈ તેના પરથી મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ. માહિતી સંચારની વ્યવસ્થામાં કઈ જગ્યાએ ખામી રહી ગઈ તે શોધી ભવિષ્યમાં સુધારો કરીને માહિતી સંચાર માટે કાર્યક્ષમ પગલાં લઈ શકાય છે.

**11. માહિતી સંચાર એ સાધ્ય નહીં પણ સાધન છે.**

માહિતી સંચાર એ સ્વયં સાધ્ય નથી પરંતુ સફળ સંચાલન માટે માહિતી સંચાર એક સાધન છે. માહિતી સંચાર એ કોઈ નિશ્ચિત હેતુ માટેની પ્રવૃત્તિ હોવી જોઈએ. ધ્યેય વિના માહિતી સંચારનો કોઈ અર્થ નથી. માહિતી આપનારે હંમેશા યાદ રાખવું જોઈએ કે માહિતી સંચાર એ સાધન છે, સાધ્ય નથી.

**12. કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન :**

માહિતી સંચારની પ્રક્રિયામાં માહિતી આપનારને માહિતી મેળવનાર યોગ્ય સૂચનો અને સર્જનાત્મક પદ્ધતિઓ આપે તે આવકાર્ય છે. જ્યારે કર્મચારીઓ સર્જનાત્મક અને નવિન વિચારો રજૂ કરે ત્યારે ફક્ત તેનો સ્વીકાર નહિ પણ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન મળી રહે તેવી સુવિધાઓ પૂરી પાડવી જોઈએ.

**13. માહિતી સંચારના અવરોધો પર અંકુશ રાખવો :**

કેટલીક વાર માહિતી સંચારની પ્રક્રિયામાં ગેરસમજ ઘોંઘાટ, વૈવિધ્યકરણ, અવિશ્વાસ, પૂર્વગ્રહ કે લાગણી જેવા અવરોધો ઉભા થાય છે. સંચાલને સભાન પ્રયત્નો દ્વારા આવા અવરોધો દૂર કરવાં જોઈએ તો જ અસરકારક માહિતી સંચાર શક્ય બનશે.

**સ્વાધ્યાય પત્રો**

૧. માહિતી સંચારનો અર્થ/ખ્યાલ સમજાવો.
૨. માહિતી સંચારનો લક્ષણો સમજાવો.
૩. માહિતી સંચારની પ્રક્રિયા સમજાવો.
૪. માહિતી સંચારની ગુણવત્તા અને ક્ષમતાઓ અને તેના પ્રકારો સમજાવો.

## પ્રકરણ : ૭

### માનવીય સંસાધન વ્યવસ્થાપન (Human Resource Management)

#### વિષય વસ્તુ

1. ખ્યાલ
2. હેતુઓ
3. કાર્યો : વ્યવસ્થાપક અને કાર્યકારી
4. માનવ સંસાધન આયોજન - ખ્યાલ
5. માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયા
6. માનવ સંસાધન આયોજન - અર્થ

#### 1 ખ્યાલ

‘મનુષ્ય’ કૃદરતની શ્રેષ્ઠ રચના છે, જે સમય સાથે વિકસિત થઈ છે. હકીકતમાં મનુષ્યને તે અંતમાં સમજાયું છે કે માનવ પૃથ્વી પર ઉપલબ્ધ કોઈ પણ અન્ય સંસાધનો જેવા સાધન છે. અન્ય કોઈપણ સંસાધનોથી વિપરીત મૂલ્ય આપી શકાતા નથી. વૈશ્વિક સ્તરે કોઈ વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતાઓ લાગુ પડતી નથી અને સમય સાથે સ્થિર થતી નથી પણ તે વિકસિત થાય છે. તે એટલે કે લગભગ ૨૦મી સદી પહેલા લગભગ ૭૦ વર્ષ પહેલા, કરવામાં આવ્યો હતો અને તેમને સંસાધન તરીકે ઓળખાતું હતું, જે ઘણાં વિકસિત થયા હતા અને આજે માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન (માન સંસાધન એમ) તેના શિખર સુધી પહોંચ્યું છે અને ઘણા વિચારકોએ તેને પોતાની શૈલીમાં વ્યાખ્યાયિત કર્યા છે.

એડવિન બી ફિલ્પો અનુસાર, માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન, વ્યક્તિગત, સંગઠનાત્મક અને સામાજિક ઉદ્દેશો પૂર્ણ કરવામાં આવે તે માટે માનવ સંસાધનોની પ્રાપ્તિ, વિકાસ, વળતર, એકીકરણ, જાળવણી અને પ્રજનની યોજના, આયોજન, નિર્દેશ અને નિયંત્રણ.

જયુસિયસના શબ્દોમાં, માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપનને સંચાલનક્ષેત્ર તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. જે શ્રમ જુથની પ્રાપ્તિ, વિકાસ, જાળવણી અને ઉપયોગના કાર્યોનું આયોજન, દિશા, નિર્દેશ, નિયંત્રણ સાથે કરવાનું છે, જેમ કે જે હેતુ માટે કંપની સ્થપાયેલી છે તે આર્થિક અને અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત થાય છે, અને (b) માનવીય સંસાધનોના તમામ સ્તરોના ઉદ્દેશોને સૌથી વધુ શક્ય ડિગ્રી આપવામાં આવે છે, અને (c) સમાજના ઉદ્દેશો યોગ્ય રીતે એકરૂપ થાય છે અને સેવા આપે છે.

#### ૨. હેતુઓ

સી. બી. ગુમાના જણાવ્યા પ્રમાણે, તેના પુસ્તક માનવસાધન સંચાલનમાં ઉદ્દેશોને અનુસરીને સારાંશ આપી શકાય છે.:

- (a) સંસ્થાને સારી રીતે પ્રશિક્ષિત સારા પ્રેરિત કર્મચારીઓ આપીને તેના લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં સહાય કરવી.
- (b) કુશળતાપૂર્વક અને અસરકારક રીતે કર્મચારીઓની યોગ્યતા જ્ઞાનને રોજગારી આપવી, એટલે કે માનવ સંસાધનોનો અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરવો.
- (c) કર્મચારીની સંપૂર્ણ ક્ષમતાને સમજવા માટે દરેક કર્મચારીને પ્રોત્સાહન અને મદદ કરીને કર્મચારીઓમાં નોકરી, સંતોષ અને આત્મ-વાસ્તવિકતા વધારવી.

- (d) સંસ્થાના સભ્યો, ઉત્પાદક, સ્વ.આદરણીય અને આંતરિક રીતે સંતોષકારક કામ સંબંધોને સ્થાપિત કરવા માટે.
- (e) તાલીમ અને પ્રગતિ માટે તક પૂરી પાડીને સંસ્થાના સભ્યોના મહત્તમ વ્યક્તિગત વિકાસ કરવો.
- (f) સંગઠનની સાથે વ્યક્તિગત/જુથ ધ્યેયોનું સમાધાન કરીને સંસ્થા સાથે તમામ વ્યક્તિઓ અને જૂથોનું એકીકરણ કરવા.
- (g) ગુણવત્તા યુક્ત જીવન વિકસાવવા અને જાળવી રાખવા કે જે સંસ્થામાં રોજગારની ઈચ્છનીય વ્યક્તિગત અને સામાજિક પરિસ્થિતિ બનાવે છે.
- (h) સંસ્થાના જુસ્સો વધારવો અને સારા માનવ સંબંધોને જાળવી રાખવા.
- (i) સંગઠનની અંદર અને બહાર નૈતિક નીતિઓ અને વર્તનને જાળવવામાં મદદ કરવી.
- (j) વ્યક્તિઓ, જૂથો, સંસ્થા અને સમાજના પરસ્પર લાભ માટે પરિવર્તનશીલ સંચાલન કરવું.
- (k) યોગ્ય નાણાકીય અને બિન-નાણાકીય પ્રોત્સાહનનો રજુ કરીને વ્યક્તિગત જરૂરીયાતો અને જૂથ લક્ષ્યોને ઓળખવા અને સંતોષવા.

### 3. કાર્યો : વ્યવસ્થાપક અને કાર્યકારી

સંસ્થાઓ બધી સંસ્થાઓ માટે સામાન્ય હોય છે, જો કે દરેક સંસ્થા પાસે માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન કાર્યક્રમ હોય છે. માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપનના આ કાર્યોને મોટે ભાગે બે શ્રેણીઓમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે, જેમ કે,

#### (A) વ્યવસ્થાપક કાર્યો અને

#### (B) સંચાલન કાર્યો

A **વ્યવસ્થાપક કાર્યો** : લોકોનું સંચાલન કરવું એ સંચાલક બનવાનો સાર છે. અન્ય સંચાલકોની જેમ, માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપક આયોજન, દિશા નિર્દેશ અને નિયંત્રણના કાર્યો કરે છે.

a) **આયોજન** : આયોજન એ એક પૂર્વવ્યાખ્યાકિત કાર્યવાહી છે. આયોજન એ ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે લક્ષ્યો નક્કી કરવા તેમજ નીતિઓ અને કાર્યક્રમનું નિર્માણ કરવાની પ્રક્રિયા છે. આયોજનમાં આગાહી અને સંશોધનનો સમાવેશ થાય છે. આગાહી ભવિષ્યના પર્યાવરણની વૈજ્ઞાનિક અપેક્ષા છે. માનવીય સંસાધનો માટે આગાહીની આવશ્યકતાઓ, શ્રમ બજારમાં વલણ, વેતન, સંઘની માંગ અને સંસ્થા પર તેમની અસર વગેરેની આગાહીનો સમાવેશ થાય છે. આયોજન ભવિષ્યનમાં થનારા ફેરફારને સફળતાપૂર્વક સામનો કરવામાં મદદ કરે છે. તે ક્યાં છે. અને આપણે ક્યાં જવા માંગીએ છીએ તે વચ્ચેનું અંતર પુરુ પાડે છે. આયોજન કર્યા વિના તક ને ઝડપી શકાતી નથી. આયોજન એ પરિવર્તનની વ્યવસ્થા છે. જો આજે આયોજન ને ટાળશું તો કાલે સંકટ આપશે માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન ક્ષેત્રે, આયોજનમાં માનવ સંસાધન લક્ષ્યો નક્કી કરવા, માનવ સંસાધન નીતિઓ અને કાર્યક્રમની રચના, માનવ સંસાધન બજેટ તૈયાર કરવા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

b) **ગોઠવણ** : યોજનાઓ અમલ કરવા માટે એક કાર્યરત સંસ્થાક્રિય માળખું આવશ્યક છે. સંગઠન એ જૂથના સભ્યોમાં કાર્ય ફાળવવાની પ્રક્રિયા, સત્તાધિકાર અધિક્ષાપિત કરવું - તેમની વચ્ચે જવાબદારી સંબંધો અને સામાન્ય ઉદ્દેશ્યો પ્રત્યેની તેમની પ્રવૃત્તિઓને સંકલન કરવાની પ્રક્રિયા છે. આ રીતે નોકરી, કર્મચારીઓ અને શારીરિક પરિબળો વચ્ચેના સંબંધોનું માળખું વિકસાવવામાં આવ્યું છે. યોગ્ય સંસ્થાકીય માળખું અસરકારક સંચાલનનો પાયો છે કારણ કે તે સિવાય અન્ય તમામ ક્ષેત્રોમાં શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન બિનઅસરકારક રહેશે. સંસ્થા એ માળખું છે જેના દ્વારા સંચાલન લોકોના પ્રયત્નોનું નિયંત્રણ કરે છે, અને તેનું સંકલન કરે છે



- c) **દિગ્દર્શન** : દિગ્દર્શન એ પ્રરણા, સક્રિય, અગ્રણી અને દેખરેખ રાખવાની પ્રક્રિયા છે. દિગ્દર્શનમાં તે બધી પ્રવૃત્તિઓ સામેલ છે જેના દ્વારા મેનેજ તાબેદારોની ક્રિયાઓને પ્રભાવિત કરે છે આમાં તમામ તૈયારીઓ કર્યા પછી અન્ય કાર્યને જોવામાં આવે છે દોરવણી એ સંચાલનની પ્રક્રિયાનું હૃદય છે કારણ કે તે ક્રિયા શરૂ કરવાની સાથે સંબંધિત છે જે સંસ્થાકીય ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓની ઈચ્છા અને અસરકારક સહકારને સુરક્ષિત કરવામા મદદ કરે છે. મેનેજર યોગ્ય દિશામાં કર્મચારીઓની મહત્તમ ક્ષમતાનો ઉપયોગ કરી શકે છે. દોરવણી સંસ્થામાં અસરકારક વ્યક્તિગત અને માનવીય સંબંધો બનાવવામાં મદદ કરે છે.
- d) **અકુશ** : તે ખાતરી કરવા માટે ચકાસણી અને નિયમન સૂચવે છે અને તે બધું જ આપનાવવામાં આવેલી યોજનાઓ અને સૂચનાઓ જારી કરવામાં આવે છે આવી દેખરેખ ઈચ્છિત પરિણામો અને વાસ્તવિક પ્રદર્શન વચ્ચેનો તફાવત ઘટાડવા માટે મદદ કરે છે માનવ સંસાધનોના સંચાલનને નિયંત્રિત કરવા માટે તાપસ તાલીમ કાર્યક્રમો, કર્મચારીઓનું સંસ્થા છોડવાના દરનું વિશ્લેષણ, મનોવૈજ્ઞાનિક સર્વેક્ષણોનો નિર્દેશ કરવો, મુલાકાતો અને આવા અન્ય માધ્યમોનો સમાવેશ થાય છે.

**B. સંચાલન કાર્યો** : માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપનના કારોબારી અથવા સેવા (Service) કાર્યો એ માનવ સંસાધન વિભાગને સોંપવામાં આવેલા કાર્યો છે. આ કાર્યો એક કાર્યક્ષમ કાર્યબળની પ્રાપ્તિ, વિકાસ, વળતર અને જાળવણીની ચોક્કસ પ્રવૃત્તિઓથી સંબંધિત છે.

- a) **પ્રાપ્તિ કાર્ય** : સંગઠનાત્મક ઉદ્દેશોને પૂર્ણ કરવા માટે યોગ્ય લોકોની યોગ્ય અને યોગ્ય સંખ્યાને સુરક્ષિત કરવા તેનો ઉપયોગ કરવાથી તે સુરક્ષિત છે. તે નીચેની પ્રવૃત્તિઓ સમાવે છે :
- 1) **કાર્ય-વિશ્લેષણ** : નોકરીમાં અસરકારક કામગીરી અને જવાબદારીઓનો અભ્યાસ કરવાની પ્રક્રિયા એ છે કે નોકરીને અસરકારક રીતે કરવા માટે જરૂરી માનવ સંસાધનોની પ્રકૃતિ અને સ્તરની ઓળખ કરવી. નોકરીના વિશ્લેષણો દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવેલી માહિતીની મદદથી કાર્ય વર્ણનો અને કામના સ્પષ્ટીકરણો તૈયાર કરવામાં આવે છે.
  - b) **માનવ સંસાધન યોજના** : આ સંસ્થાનાં પ્રવર્તમાન અને ભાવિ માનવશક્તિની આવશ્યકતાઓનું અનુમાન કરવાની પ્રક્રિયા છે, જે વર્તમાન માનવ શક્તિની સૂચિ તૈયાર કરે છે અને માનવ શક્તિમાં અંતરને ભરવા માટે કાર્યવાહીની રચના કરે છે.
  - c) **ભરતી** : તે જરૂરી માનવ સંસાધન શોધવા અને સંસ્થામાં નોકરીઓ માટે અરજી કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા છે. ભરતીમાં આંતરિક અને બાહ્ય સ્ત્રોતો વચ્ચે યોગ્ય સંતુલન જાળવી રાખવું જોઈએ.
    - 1) **પસંદગી** : તે સંસ્થામાં નોકરીઓ માટે વિવિધ ઉમેદવારોની યોગ્યતા નક્કી કરવાનો અને સૌથી યોગ્ય લોકો પસંદ કરવાનો અર્થ સૂચવે છે.
    - 2) **નિયુક્તિ (Placement)** : પસંદ કરાયેલા ઉમેદવારોને યોગ્ય નોકરીઓ સોંપવી, જેથી નોકરીની આવશ્યકતાઓ સાથે કર્મચારી લાયકાતને પહોંચી શકાય.
    - 3) **સમાવેશ અને અભિગમ (Induction and Orientation)** : તે નવા કર્મચારીઓને કંપની, કાર્ય પર્યાવરણ અને હાલના કર્મચારીઓ સાથે પરિચિત કરવા માટેની બાબતનો સમાવેશ કરે છે જેથી નવા લોકો ઘર જેવું લાગે અને આત્મવિશ્વાસપૂર્વક કાર્ય શરૂ કરી શકે.

- d) **વિકાસ કાર્ય** : માનવ સંસાધન વિકાસ કર્મચારીઓના જ્ઞાન, કુશળતા, અભિગમો અને મૂલ્યોને સુધારવાની પ્રક્રિયા છે જેથી તેઓ વર્તમાન અને ભાવિ નોકરીઓને વધુ અસરકારક રીતે કરી શકે. આ કાર્યમાં નીચેની પ્રવૃત્તિઓ સામેલ છે.
- 1) **બોનસ અને સંભવિત મૂલ્યાંકન** : તે નોકરી પરના તેમના પ્રભાવ અને વિકાસ માટે તેમની સંભવિતતાનામ સંદર્ભમાં કર્મચારીઓનું વ્યવસ્થિત મૂલ્યાંકન સૂચવે છે.
  - 2) **તાલીમ** : આ તે પ્રક્રિયા છે જેના દ્વારા કર્મચારીઓ જ્ઞાન, કુશળતા અને વલણ વધુ સંગઠનાત્મક અને વ્યક્તિગત લક્ષ્યો શીખે છે.
  - 3) **કાર્યકારી વિકાસ યોગ્ય કાર્યક્રમો દ્વારા સંચાલકીય પ્રતિભા વિકાસ કરવાની પ્રક્રિયા છે.**
  - 4) **કારકીર્દી આયોજન અને વિકાસ** : તેમાં કર્મચારીઓની કારકીર્દીની યોજનાઓ અમલમાં મૂકવા માટે લોકોની કારકીર્દીની અપેક્ષાઓને પરિપૂર્ણ કરવાનું સામેલ છે. તેમાં પ્રમોશન અને પરિવહન દ્વારા માનવ સંસાધનની ગતિશીલતા સામેલ છે.
- e) **વળતર કાર્ય** : તે સંગઠનાત્મક ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે તેમના યોગદાન માટે કર્મચારીઓને ન્યાયપૂર્ણ અને યોગ્ય વળતર આપવાનું સૂચવે છે. તે નીચેની પ્રવૃત્તિઓ સમાવે છે. :
- 1) **કાર્ય મૂલ્યાંકન** : એ કાર્ય સંબંધિત કિંમત નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા છે.
  - 2) **વેતન અને પગાર વહીવટ** : એ સૂચવે છે કે યોગ્ય વેતન અને પગાર કાર્યક્રમનો વિકાસ અને સંચાલન સંસ્થામાં વિવિધ નોકરીઓ માટે વેતન અને વેતન માળખું નક્કી કરવા માટે સર્વે હાથ ધરવામાં આવે છે.
  - 3) **બોનસ એક્ટ, ૧૯૬૫ ની ચૂકવણી હેઠળ બિન-વૈધાનિક બોનસ અને અન્ય પ્રોત્સાહનોની ચૂકવણી સામેલ છે.**
  - 4) **એકીકરણ કાર્ય** : તે સંસ્થાના લક્ષ્યોને તેના સભ્યોની સાથે સમાધાન કરવાની પ્રક્રિયા છે. સંકલનમાં કર્મચારીઓને વિવિધ નાણાકીય અને બિન-નાણાકીય પ્રોત્સાહનો, નોકરીથી સંતોષ, ઔપચારિક ફરિયાદ કાર્યવાહી દ્વારા કર્મચારીની ફરિયાદો સાભળવા, સામૂહિક સોદાબાજી, વ્યવસ્થામાં કામદારોની સહભાગિતા, સંઘર્ષ નિરાકરણ, ધ્વનિ માનવ સંબંધો વિકસાવવા, કર્મચારી પરામર્શ, કામ જીવનની ગુણવત્તા સુધારવા વગેરે.
  - 5) **જાળવણી કાર્ય** : તે કર્મચારીઓના શારિરીક અને માનસિક સ્વાસ્થ્યની સુરક્ષા અને પ્રોત્સાહન માટે ચિંતિત છે. આ હેતુ માટે, ઘરોના વિવિધ પ્રકારો જેવા કે આવાસ, તબિબી સહાય, શૈક્ષણિક સુવિધા, વાહન સુવિધાઓ વગેરે વગેરે કર્મચારીઓને આપવામાં આવે છે. પ્રોવિડન્ટ ફંડ, પેન્શન, ગ્રેજ્યુઇટી, માતૃત્વ લાભો, ઈજા/નિષ્ક્રિયતા ભથ્થું, જૂનો વીમો, વગેરે જેવા સામાજિક સુરક્ષા પગલાં પણ ગોઠવાયેલા છે. આરોગ્ય, સલામતી અને કલ્યાણનાં પગલાં સંસ્થાના માનવ સંસાધનોને જાળવવા માટે રચાયેલ છે. હ્યુમન રિસોર્સ રેકોર્ડ્સ અને રિસર્ચ જાળવણીનાં કાર્યના મહત્વપૂર્ણ ઘટકો પણ છે. માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપનનાં સંચાલકીય કાર્યો અને સંચાલન કાર્યો એક બીજા સાથે મળીને કરવામાં આવે છે.

#### 4. માનવ સંસાધન આયોજન - ખ્યાલ

વ્યવસ્થાપનનાં કોઈપણ ક્ષેત્રમાં આયોજન એ એક મહત્વપૂર્ણ અને સાર્વત્રિક ભાગ છે. જ્યારે માનવીય સંસાધનોની વાત આવે ત્યારે માનવશક્તિની જરૂરિયાતોને સમજવું અને કંપની માટે

ભવિષ્યમાં જે જરૂરી છે તે નોંધ લેવી તે ગંભીર અને મુશ્કેલ નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા છે. માનવ સંસાધન આયોજન ચોક્કસ હોઈ શકતું નથી અને અઠવાડિયા સુધી વિકસિત થઈ શકે છે, તેથી તે અત્યંત અણધારી અને લવચીક પ્રક્રિયા છે.

#### 5. માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયા

##### A સંસ્થાકીય ઉદ્દેશો સુયોજિત કરી રહ્યા છે.

નજીકના અને ભવિષ્યમાં માનવ સંસાધનોની જરૂરિયાતને સમજવા માટે સંસ્થાઓના વિસ્તરણ, આધુનિકીકરણ અને વિવિધતા માટેની યોજનાને સમજવું ખૂબ જ જરૂરી છે. યોજનામાં આવા ફેરફાર પછી વિવિધ પ્રકારની માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયાને આકર્ષિત કરો, જો કંપની વિસ્તરણની યોજના ધરાવે છે, તો તે જ લાયકાત ધરાવતા વ્યક્તિઓની જરૂર પડશે, જ્યારે કંપની આધુનિકરણ સંસ્થા માટે યોજના બનાવશે તો કુશળતા સાથે માનવશક્તિની જરૂર પડશે, જ્યારે કંપની વિવિધતા સાથે આગળ વધશે તો તેને આ તફાવત ભરવા માટે કુશળ માનવશક્તિનો સંપૂર્ણ સમૂહ આકર્ષશે.

##### B હાલના માનવ સંસાધનોની ગણતરી

વર્તમાન અને ભાવિ માનવશક્તિની જરૂરિયાતને સમજવા માટે એક વ્યક્તિએ સમજવું આવશ્યક છે કે વર્તમાન માનવ સંસાધન સ્થાનને ભવિષ્યના પરિપ્રેક્ષ્યમાંથી નિવૃત્તિ, છૂટાછેડા અને કુળશતાના અવ્યવસ્થાનું પણ વિશ્લેષણ કરવું આવશ્યક છે.

##### C માનવ સંસાધનોની માંગ અને પુરવઠાનો અંદાજ

દરેક માનવ સંસાધન, મેનેજરે સંસ્થાકીય હેતુઓ સાથે સુમેળ સાધવા માનવ શક્તિની આવશ્યક માંગની આગાહી કરવી જોઈએ તેમજ વર્તમાન અને ભાવિ માનવ સંસાધનોનું વિશ્લેષણ અને અનુમાન કરવાની જરૂર છે.

##### D માનવ શક્તિ અંતર અંદાજ

સંગઠનાત્મક માંગની જરૂરિયાત તરફ સંગઠનની માંગ અને માનવ શક્તિની માંગ વચ્ચેના તફાવતને માનવ શક્તિના અંતર તરીકે ગણવામાં આવે છે. કેટલીકવાર તે હકારાત્મક હોઈ શકે છે અથવા જરૂરી લોકોની સંખ્યા માંગ કરતા વધી શકે છે અને કેટલીક વાર તે નકારાત્મક હોઈ શકે છે અથવા માનવ શક્તિની માંગ કરતા ટૂંકમાં હોઈ શકે છે.

##### E માનવ સંસાધન ક્રિયા યોજના બનાવવી.

માનવશક્તિના અંતરનો અંદાજ કાઢવામાં આવે છે કે માનવ સંસાધન મેનેજરે તબક્કાવાર રીતે માનવ શક્તિની ભરતી પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું આવશ્યક છે જેને માનવ સંસાધન કાર્ય યોજના અથવા વ્યૂહાત્મક ભરતી યોજના તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. દા. ત. જો આગામી ૩ વર્ષમાં આવનારી વૈવિધ્યકરણ યોજના માટે ૧૦૦ એન્જિનિયરની આવશ્યકતા છે, તો સંસ્થા અનુક્રમે પ્રથમ, બીજા અને ત્રીજા વર્ષમાં ૨૦, ૨૦, ૬૦ ઈજનેરોને સામેલ કરી શકે છે અથવા તે માનવશક્તિને સામેલ કરવા માટે અન્ય કોઈપણ ગુણોત્તરની રચના કરી શકે છે. યોજનાનું નિર્માણ કંપનીના હેતુ, જરૂરિયાત, નાણાકીય સ્થિરતા, શુભકામનાઓ અને દૃષ્ટિકોણ પર આધારિત છે.

##### F દેખરેખ અને નિયંત્રણ

એકવાર પ્રતિક્રિયાના આયોજન રચના થઈ જાય પછી તે સંસ્થામાં માનવ શક્તિના અંતરના વિકાસ અને જરૂરિયાતને સતત જાળવી રાખવા માટે માનવ સંસાધન મેનેજરની ફરજ બની જાય છે. જો બધું સારી રીતે ચાલે છે, તો આવશ્યક યોજના અનુસાર થવું જોઈએ પરંતુ કોઈપણ અન્ય આકસ્મિકતાઓમાં યોજના હોવી આવશ્યક છે કલાકની જરૂરિયાત મુજબ ક્યાં તો ઘટાડો અથવા વિસ્તૃત.

## G પ્રતિક્રિયા

લાંબાગાળે તે કોઈપણ પદ્ધતિ સંબંધિત ભૂલો સાથે સંકળાયેલ સમસ્યાઓ અને પરિણામોને જોવા માટે માનવ સંસાધન સંચાલકની ફરજ છે અને ભવિષ્યની સંબંધિત સમસ્યાઓને રોકવા માટે તેની નોંધ લે છે.

## 6. માનવ સંસાધન નીતિઓ - અર્થ

એચ.આર. નીતિઓને આપણે બાળક તરીકે રખ્યા હોય તેવી રમત માટે ના નિયમોના રુપે તરીકે સમજી શકાય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, તેઓ કાર્યકારી પરિસ્થિતિઓ, અપેક્ષિત કામની ગુણવત્તા, ભરતી પસંદગી, પ્રમોશન, પ્રદૂષણ, સ્થાનાંતરણ, પગાર, વળતર, તાલીમ, વિકાસ વગેરે સંબંધિત લોકોના જૂથ માટે દિશાનિર્દેશોનો સમૂહ છે.

માનવ સંસાધન નીતિઓ વિશિષ્ટ નથી અને સંસ્થાને સંસ્થામાં તો કેટલાક સંસ્થા વિભાગમાં પરિવર્તિત કરે છે.

### A માનવ સંસાધન નીતિની જરૂરિયાતો ઓળખવી

માનવ સંસાધન નીતિ અમલમાં મૂકવા અથવા બનાવવી તે પહેલાં એચ.આર. નીતિની જરૂર શા માટે છે, નીતિની ક્ષિતિજ અથવા પહોંચ શું હોવી જોઈએ તે અંગે ખૂબ જ સ્પષ્ટ હોવું આવશ્યક છે. વિવિધ સંસ્થાઓ દ્વારા ઘડવામાં આવેલી ઘણી નીતિઓ છે જે વ્યક્તિગત જીવનના નિર્ણયોને અવરોધે છે, તેથી જે હેતુથી માનવ સંસાધન નીતિ રચાય છે તે હેતુ સ્પષ્ટ, મર્યાદિત અને હોવા આવશ્યક છે.

### B માનવ સંસાધન નીતિની આવશ્યકતા તેવા વિસ્તારોના વિશ્લેષણમાં હોય.

દરેક અને દરેક કાર્ય માનવ સંસાધન નીતિ હેઠળ લાવી શકાતા નથી, તેથી રચનાકારને નીતિ હેઠળ કયા ક્ષેત્રો ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ તે તપાસવું આવશ્યક છે. નીતિ ઘડતા સમયે, રચનાકાર નીતિ ઘડવૈયા હોવાને બદલે પોતાને સ્વાયત સ્વરૂપે રૂપાંતરિત કરે છે જે અજાણતા નીતિના ખૂબ ઉદ્દેશને અવરોધે છે.

### C નીતિ પર્યાવરણ સાથે સંકળાયેલા પરિબલોનું મૂલ્યાંકન

નીતિ રચના કરતા પહેલા, નીતિ સાથે પ્રભાવિત થયેલા પરિબલો અને કંપની જ્યાં સ્થાયી છે તે કાયદાના કરાર વિશે ખૂબ સ્પષ્ટ હોવું આવશ્યક છે. દા.ત. જો કોઈ દિવસ લઘુત્તમ વેતન ચૂકવવાનો નિયમ હોય તો એક કલાક દીઠ પગાર ચૂકવવાનો કાયદો બનાવી શકાતો નથી.

### D નીતિ બનાવવી

એકવાર ઉપરોક્ત મુદ્દા પર વિચાર કર્યા પછી, કોઈ પણ વ્યક્તિ તેની પ્રારંભિક પ્રવૃત્તિઓથી પ્રવૃત્તિને સમાપ્ત કરવા અને તે પ્રવૃત્તિઓને લગતા તમામ નિયમો અને નિયમન દ્વારા મુદ્દા લખી શકે છે.

### E નીતિની વાતચીત

નીતિની રચના કર્યા પછી તે સંચાલન સાથે રજૂ થવી આવશ્યક છે અને આગળ તે સંબંધિત પાર્ટની પણ રજૂ કરવી આવશ્યક છે, તે ભવિષ્યમાં કોઈપણ અનિચ્છીનીય વિરોધાભાસી સ્થિતિને પુનઃસ્થાપિત કરવાનો આદેશ આપે છે.

### F અમલીકરણ પહેલાં જરૂરી ફેરફારો કરવા

જો નીતિ રજૂ કરતી વખતે ત્યાં કોઈ ફેરફાર હોય તો તે ઇરાદાપૂર્વકની ગણતરી અને વિચારણાઓ સમાવિષ્ટ થવી આવશ્યક છે.

### **G નીતિ અમલીકરણ**

નીતિને ભવિષ્યમાં કોઈ સમયમાં અમલ કરવી આવશ્યક છે, જો તે સંમત ન હોય તો માનવ શક્તિ પુરી પાડતા પહેલા પૂરતો સમય સંસ્થાને આપવો જરૂરી છે, જેથી સંસ્થામાં સંઘર્ષ ન થાય.

### **H નિયંત્રણ અને પ્રતિસાદ**

યોગ્ય અમલીકરણ વધુ સરળ અને જો દરેકને લાગે છે કે તે સંસ્થા પ્રત્યેની ફરજ છે તો વ્યક્તિગતને નિયંત્રણ આપવું આવશ્યક છે અને પ્રત્યેક પ્રતિસાદને આવશ્યક રૂપે અમલીકરણ માટે સ્વાગત કરવું આવશ્યક છે.

## **સ્વાધ્યાય પશ્ચી**

1. માનવીય સંસાધન વ્યવસ્થાપનના કાર્યો સમજાવો.
2. માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયા સમજાવો.
3. વ્યવસ્થાપક કાર્યો અને સંચાલનના કાર્યો વચ્ચેનો તફાવત સમજાવો.

## પ્રકરણ: ૮

### નોકરીદાતા (Employer) અને કર્મચારી (Employee) સંબંધો

#### વિષય વસ્તુ

- 1 નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો : અર્થ
- 2 નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો : પક્ષો
- 3 નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો : મહત્વ
- 4 મજૂર સંઘ : કાર્યો
- 5 મજૂર સંઘ : સમસ્યાઓ
- 6 ઔદ્યોગિક વિવાદો : અર્થ
- 7 ઔદ્યોગિક વિવાદો : કારણો
- 8 ઔદ્યોગિક વિવાદો : નિવારક પગલાઓ
- 9 સામૂહિક સોદાબાજી : અર્થ
- 10 સામૂહિક સોદાબાજી : પ્રક્રિયા

#### 1 નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો : અર્થ

નોકરીદાતા કર્મચારીના સંબંધને એક જટિલ, ગતિશીલ અને સતત વિકાસશીલ સંબંધ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે જેને માનસિક, સામાજિક, વસ્તી વિષયક, તકનીકી વ્યવસાયિક, રાજકીય અને કાનૂની જેવા વિવિધ સ્તરે અભ્યાસ કરી શકાય છે. સામાન્ય રીતે તે નોકરીદાતા અને કર્મચારી વચ્ચે બનેલા પ્રત્યેક સંબંધ અથવા સંચાર તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. તે એક સંબંધ છે જે કાં તો કંપનીને સરળ કાર્યમાં મદદ કરે છે અથવા સંસ્થાઓના આંતરિક કામમાં વિક્ષેપ પાડે છે. આ શબ્દના ઉદભવના પ્રારંભિક તબક્કામાં ઘણા મેનેજમેન્ટ વિચારકોએ તેને 'ઔદ્યોગિક સંબંધ' જેવા વિવિધ નામોમાં કલ્પના કરી હતી અને અન્યોએ તેને 'શ્રમમૂડી સંઘર્ષની જટીલ ખ્યાલ' તરીકે ખૂબ જ વ્યાખ્યાયિત કર્યા છે. અગાઉ તે એક ખ્યાલ બનતો હતો કે જેમાં નોકરીદાતા અને કર્મચારી વચ્ચે સંઘર્ષના મુદ્દા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવ્યું હતું પરંતુ હાલમાં સંસ્થામાં માનવ સંસાધનના વિકાસ, સરળ, અસરકારક અને કાર્યક્ષમ સંચાલનને વધુ મહત્વ આપવામાં આવે છે.

#### 2 નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધો: પક્ષો

નોકરીદાતા કર્મચારી સંબંધમાં મુખ્યત્વે ત્રણ પક્ષો છે

- (a) કામદાર સંગઠન/ટ્રેડ યુનિયન અથવા કર્મચારીઓનું સંગઠન: નોકરીદાતા-કર્મચારી સંબંધમાં પ્રથમ પક્ષ કર્મચારી સંગઠન છે જે સામાન્ય રીતે રાજકીય સ્વભાવ છે. તે મુખ્યત્વે ઉત્પાદનમાં (shop floor) કામ કરતા કામદારોની કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓમાં સુધારો કરવા માટે રચાયેલ છે. વેપાર સંગઠનો રાજકીય સમર્થન ધરાવે છે પરંતુ તેઓ 'રાજકીય' તરીકે ઓળખાતા અટકાવે છે.

- (b) રોજગારદાતા સંસ્થા અથવા વ્યવસ્થાપક મંડળ (Management) અથવા બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ (Board of Directors): નોકરીદાતાઓ મૂળભૂત રીતે કંપનીના સંપૂર્ણ સંચાલન જુએ છે. તે તેના કર્મચારીઓને મૂળભૂત સુવિધાઓ પૂરી પાડે છે અને માનવ સંબંધો પણ સંભાળે છે.
- (c) સરકાર: ત્રીજો પક્ષ એ સરકાર છે જે રોજગારદાતા સંસ્થાઓની તુલનામાં મોટી સંસ્થા છે. તે તેના કાર્યકારી સંસ્થાઓ દ્વારા નોકરીદાતા અને કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓ પર નજર રાખે છે. સરકારે શ્રમ અદાલતો, ઔદ્યોગિક ટ્રાયબ્યુનલ્સ, વેતન બોર્ડ અને અન્ય આવશ્યક પૂછપરછ સમિતિઓ દ્વારા હસ્તક્ષેપ કરે છે. તે સમય-સમય પર લાગુ શ્રમ કાયદા મુજબ નિયમો અને નિયમોને પણ સ્પષ્ટ કરે છે

3

### નોકરીદાતા કર્મચારી સંબંધ : મહત્વ.

- (a) સ્નેહાળ પર્યાવરણ (Cordial environment): સ્પર્ધામાં ટકી રહેવા માટે સંસ્થાને કર્મચારીઓને સારી કામગીરીની સ્થિતિ પૂરી પાડવા માટે તે આવશ્યક છે. કર્મચારી અને નોકરીદાતા સ્નેહાળ હોય ત્યારે જ આ શક્ય છે.
- (b) કર્મચારીનું મનોબળ (Morale): કર્મચારીઓની મનોવૃત્તિ હંમેશાં ઉચ્ચ હોવી જોઈએ તે મહત્વપૂર્ણ છે. કર્મચારીઓના મનોબળને જાળવી રાખવા માટે સારા કર્મચારી નોકરીદાતા સંબંધ એક આવશ્યક સ્થિતિ છે.
- (c) ઉત્પાદકતામાં વધારો (Increased Productivity): અસરકારક અને કાર્યક્ષમ ઔદ્યોગિક સંબંધ ધરાવતી કંપનીની ઉત્પાદકતા સારી હશે. સારી ઔદ્યોગિક સંબંધો હડતાલ અને તાળાબંધીના (Strikes and Lockouts) કારણે કામના દિવસોમાં ઓછા નુકસાનની ખાતરી કરશે. વધેલી ઉત્પાદકતા કર્મચારીઓને વધુ કમાણી કરવામાં મદદ કરશે જે આખરે નોકરીની સંતોષ કરશે.
- (d) અસ્તિત્વના લોકશાહી માર્ગ: દરેકને ઇચ્છા છે કે તેમની અભિપ્રાય સભાળવો આવશ્યક છે. કર્મચારી નોકરીદાતાના સારા સંબંધો સંસ્થાને વિકસાવવા માટે સહાયક હાથ પૂરો પાડે છે. ઉત્પાદનમાં (shop floor) કામ કરતા અને અન્ય કર્મચારીઓ તરફથી આવતા મંતવ્યો અને સૂચનો સંસ્થાના વિકાસ માટે ઉપયોગી થઈ શકે છે.
- (e) અસામાન્ય ઘટનાઓને દૂર કરવી: કોઈપણ સારા સંબંધમાં ઓછી સમસ્યાઓ હશે અને ઉત્પાદકતા પર વધુ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરશે. હડતાલ, તાળાબંધી વગેરે જેવી અનિચ્છનીય ઘટનાઓથી ટાળશે.
- (f) મજૂર સંગઠન (ટ્રેડ યુનિયન) : જી.ડી.એચ. કોલ અનુસાર એક કામદાર સંગઠન અર્થ છે “એક અથવા વધુ વ્યવસાયોમાં કામદારોનો સંગઠન-મુખ્યત્વે સભ્યોના આર્થિક હિતોની સુરક્ષા અને તેના દૈનિક કાર્યના સંબંધમાં આગળ વધવાના હેતુસર એક સંગઠન.” ડેલ ચોડર (વર્ષ) એ “એક લાંબા ગાળાના કર્મચારીઓની સંગઠન” તરીકે કામદાર સંગઠન વ્યાખ્યાયિત કર્યું છે, જે સભ્યોના હિતના સંબંધમાં સભ્યોના હિતને આગળ વધારવા અને સુરક્ષિત કરવાના ચોક્કસ હેતુ માટે રચાયેલી છે.

4 મજૂર સંઘ : કાર્યો

- (a) આંતરિક કાર્યો: આ કાર્યો કર્મચારી સંબંધિત સમસ્યાઓ, ખાસ કરીને પગાર અથવા વેતન સાથે સંબંધિત છે.
- (b) બાહ્ય કાર્યો: તેમાં ઇન્કશન અથવા ઇવેન્ટ અથવા બાહ્ય ઘટના વગેરે સાથે સંકળાયેલા અન્ય કામદાર સંગઠનની મદદ કરવા જેવા કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.
- (c) સામાજિક કાર્યો: આનો હેતુ તેમના સમુદાયના સભ્યોને શિક્ષણ, વ્યસન મુક્તિ અભિયાન વગેરે જેવા સામાજિક સેવા આપવાનું છે.
- (d) આનુષંગિક કાર્યો: આનો હેતુ ઉપરોક્ત કાર્યોમાં શામેલ ન હોય તેના સિવાય અન્ય કોઈપણ કાર્યો પ્રદાન કરવાનો છે, દા.ત. પૂર રાહત ભંડોળ તરફ દાન વગેરે.

5. મજૂર સંઘ : સમસ્યાઓ

- (a) રાજકીય દખલગીરી: પક્ષના પ્રચારને નીચા સ્તરે પહોંચાડવા માટે વેપાર સંગઠનોમાં પ્રવેશ કરવા રાજકીય પક્ષોના હસ્તક્ષેપ અને પ્રભાવ છે.
- (b) સંગઠનો વચ્ચે આંતર હરીફાઈ (Inter Union Rivalry): ખાસ કરીને ભારતીય ખંડમાં યુનિયન વચ્ચે ઉચ્ચ આંતરસંઘીય હરીફાઈ છે.
- (c) કામદાર સંગઠનોનું નાનું કદ: ધીમે ધીમે યુનિયનની ખ્યાલ સફેદ કોલર નોકરીઓ વચ્ચે સુસંગતતા ગુમાવી રહ્યું છે. તેથી યુનિયનમાં જોડાતા કર્મચારીઓની સંખ્યા ટિવસે ટિવસે ઘટતી જાય છે. આનાથી યુનિયનોના કદમાં માત્ર થોડા જ સભ્યોને ઘટાડો થયો છે.
- (d) નાણાકીય સ્થિતિ: સદસ્યોની લવાજમ અથવા અન્ય માધ્યમો દ્વારા આવકમાં ઘટાડો થવાથી પણ યુનિયનની નાણાકીય સ્થિતિ નબળી પડી જાય છે. આનાથી યુનિયન માટે મેનેજમેન્ટ પર નિશાન બનાવવાની અને તેમની માંગને બળ આપવા માટે અસરકારકતા પર અસર થાય છે.
- (e) કૌશલ આધારિત વિભાજિત યુનિયનો: આ યુનિયનો કુશળ, અકુશળ, અર્ધ કુશળ અને કેટલીકવાર વિભાગ આધારિત સમયે નાના જૂથોમાં વહેંચાયેલી છે.
- (f) ઉચ્ચ વહીવટી ખર્ચા: ઘણીવાર સભ્યોને સમય મળતો નથી અથવા યુનિયનના વહીવટી કાર્ય માટે કુશળ હોતા નથી, તેથી તેઓને નોકરી કરવા માટે બાહ્ય વ્યવસાયિક ભાડે રાખવાની જરૂર પડે છે.
- (g) નેતૃત્વ માટે કોઈ તાલીમ નથી: યુનિયનમાં ટોચની પદ પર પહોંચેલા ઘણા સભ્યોએ નેતૃત્વની ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક તાલીમ લીધી નથી. પરિણામે નેતાઓ પ્રારંભિક અવધિમાં સક્રિય હોય છે અને પછીના ભાગમાં નિષ્ક્રિય બને છે.

6 ઔદ્યોગિક વિવાદો: અર્થ

ઔદ્યોગિક વિવાદો અધિનિયમ, ૧૯૪૭ મુજબ, “ઔદ્યોગિક વિવાદનો અર્થ નોકરીદાતાઓ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે, અથવા નોકરીદાતાઓ અને કામદારો વચ્ચે અથવા કામદારો અને કામદારો વચ્ચે, જે રોજગાર અથવા બેરોજગારી અથવા નોકરીની શરતો સાથે જોડાયેલ હોય અથવા કોઈપણ વ્યક્તિની શ્રમની શરતો સાથે જોડાયેલ વિવાદ.”



7

### ઔદ્યોગિક વિવાદો: કારણો

ઔદ્યોગિક વિવાદોના ચાર મુખ્ય કારણો છે

- વળતર: મોટા ભાગના વિવાદ અકાળે વેતન ચુકવણી અથવા વળતર સંબંધિત બાબતોને કારણે થાય છે. આ પગાર, બોનસ, આકસ્મિક વળતર, તબીબી વળતર વગેરે સાથે સંબંધિત હોઈ શકે છે.
- કર્મચારીનું અન્યાયી વિભાજન: કેટલીકવાર કોઈ કર્મચારી કોઈ કારણ આપ્યા વિના તેના કાર્યમાંથી અલગ (Terminate) થાય છે. આ ઔદ્યોગિક વિવાદમાં પરિણમે છે.
- કાર્યકારી પરિસ્થિતિઓની ગુણવત્તા: ૧૯૯૦ ના દાયકા દરમિયાન ગરીબ કાર્યકારી પરિસ્થિતિઓ અને અયોગ્ય કર્મચારીઓના સંચાલન વિશે માત્ર થોડી સંખ્યામાં કેસ નોંધાયા હતા. આજે પણ એવી સંસ્થાઓ છે જે કામદારોને વિરામ વિના ૧૬ થી ૨૪ કલાક કામ કરવા માટે કહે છે. કામદારોને સારી ચુકવણી થાય ત્યાં સુધી આવી ઘટનાઓની જાણ કરવામાં આવતી નથી. જો કે ચુકવણી સંબંધિત કોઈ વિસંગતતામાં વિવાદ ઊભો થાય છે.
- શિસ્ત સંબંધિત હિંસા: કોઈપણ હિંસા જે કાર્યકરના ભાગરૂપે કોઈપણ પ્રકારની ધમકી અથવા શિસ્ત સાથે સંબંધિત હોઈ શકે છે.

8

### ઔદ્યોગિક વિવાદો: ઉપચારાત્મક પગલાંઓ

- મોડેલ સ્થાયી હુકમ: સંસ્થા ઔદ્યોગિક વિવાદને લગતા તેના પોતાના નિયમો અને નિયમોનું નિર્માણ કરી શકે છે અથવા ઔદ્યોગિક રોજગાર (સ્ટેન્ડિંગ ઓર્ડર્સ) એક્ટ, ૧૯૪૬ નું અનુસરણ કરી શકે છે.
- ઔદ્યોગિક શિસ્તનો સિદ્ધાંત: તમામ સંસ્થાઓ તેના કર્મચારીઓ માટે ઔદ્યોગિક શિસ્તના કોડની રચના કરવા માટે જરૂરી છે.
- ફરિયાદની કાર્યવાહી: સંસ્થાઓએ સમસ્યાને મૂળમાંથી (From the root) દૂર કરવા માટે સામાન્ય ફરિયાદ પ્રક્રિયા બનાવવી જોઈએ.
- સામૂહિક સોદાબાજી: વ્યક્તિગત વાટાઘાટ દ્વારા સમસ્યાનો ઉકેલ ન આવે તો સામૂહિક સોદાબાજીનો ઉપયોગ કરી શકાય છે. તે બંને મંતવ્યોને ટેબલ પર મૂકીને અધિકારો માટે સોદો કરવાની પ્રક્રિયા છે.
- કાર્ય સમિતિ (Works committee): દરેક વિભાગ નાના કામો સમિતિની રચના કરી શકે છે જે સમસ્યાઓના ઉકેલ શોધવા માટે દર દર ત્રણ મહિને અથવા સાપ્તાહિક મળે છે.
- સંયુક્ત વ્યવસ્થાપન પરિષદ: જો સમસ્યાને સંયુક્ત રીતે નિયંત્રિત કરવાની જરૂર હોય તો કર્મચારી મેનેજમેન્ટ કાઉન્સિલની રચના થઈ શકે છે.
- ત્રિપક્ષી સંસ્થાઓ (Tripartite Bodies): જો સમસ્યાની વ્યવસ્થાપન ઉપરની સમસ્યા વધી જાય તો ત્રિપક્ષી સમિતિની રચના થઈ શકે છે.
- શ્રમ કલ્યાણ અધિકારી: ફેક્ટરીઝ એક્ટ, ૧૯૪૮ (The Factories Act, 1948) ૫૦૦ થી વધુ કર્મચારીઓને રોજગારી આપતી દરેક ફેક્ટરીમાં મજૂર કલ્યાણ અધિકારીની નિમણૂંક પૂરી પાડે છે. અધિકારી આરોગ્ય, સલામતી અને કર્મચારીઓના કલ્યાણ માટેના ફેક્ટરીમાં બધી સુવિધાઓ સંભાળે છે. તે નોકરીઘટા અને કામદારો બંને સાથે સંપર્ક રાખે

છે. સ્થાયી હુકમો, ફરિયાદની કાર્યવાહી, વગેરેની યોગ્ય વ્યવસ્થા દ્વારા તંદુરસ્ત ઔદ્યોગિક સંબંધો તરફ તેઓ ફાળો આપી શકે છે.

**9 સામૂહિક સોદાબાજી: અર્થ:**

સામૂહિક સોદાબાજી તે પ્રક્રિયા છે જેમાં નોકરીદાતા અને કર્મચારીઓના પ્રતિનિધિઓ નોકરીદાતા - કર્મચારી - સંઘ સંબંધને નિયંત્રિત કરતી કરારને પહોંચી વળવા પ્રયાસ કરે છે. સામૂહિક સોદાબાજીમાં બે જૂથો વચ્ચે ચર્ચા અને વાટાઘાટોનો સમાવેશ થાય છે.

**10 સામૂહિક સોદાબાજી પ્રક્રિયા: (Collective Bargaining):**

સામૂહિક સોદાબાજીની પ્રક્રિયામાં છ પગલાં નીચેના શામેલ છે.

- (a) સોદાબાજીની તૈયારી: વાટાઘાટો અથવા સોદાબાજી દરમિયાન ચર્ચાની સમસ્યાઓ અને પરિબલોની વ્યાપક શ્રેણીને ધ્યાનમાં રાખીને કર્મચારી અને સંચાલકો બંને બાજુએ સાવચેતીપૂર્ણ તૈયારી જરૂરી છે.
- (b) સોદાબાજીના મુદ્દાઓનું વિશ્લેષણ: સામૂહિક સોદાબાજીની પ્રક્રિયા દરમિયાન સામાન્ય રીતે ચર્ચા કરવામાં આવેલા મુખ્ય મુદ્દાઓ (a) વેતન સંબંધિત મુદ્દાઓ (b) કોઈપણ અન્ય પૂરક આર્થિક લાભ, (c) સંસ્થાકીય મુદ્દાઓ જે નોકરીદાતા, કર્મચારી, કાર્યકારી જીવનની ગુણવત્તા (d) કર્મચારી શિસ્ત, વરિષ્ઠતા, આરોગ્ય, સલામતી, તકનીકી ફેરફારોથી સંબંધિત વહીવટી સમસ્યાઓ.
- (c) વાટાઘાટ (Negotiating): અંતિમ કરાર સુધી પહોંચવા માટે ચોક્કસ મુદ્દાને નિર્દેશિત કરવું અને માહિતી રજૂ કરવી અને ઉકેલ શોધવો. અસરકારક સોદાબાજી યોગ્ય સમયે વ્યવસ્થિત અને વાસ્તવિક માહિતી પ્રસ્તુત કરવી છે.
- (d) કરારને સુધારવું: જો કોઈ મુદ્દો ચર્ચા માટે બાકી હોય અથવા તેમાં સુધારો બાકી હોય તો તે પક્ષોને અંતિમ કરાર માટે પ્રસ્તુત કરવામાં આવે છે.
- (e) કરારની અમલીકરણ: એકવાર કરાર થઈ જાય તે પછી અસરગ્રસ્ત સભ્યોને સંપર્ક કરવામાં આવે છે.

**સ્વાધ્યાય પત્રો**

1. નોકરીદાતા અને કર્મચારી સંબંધોનું મહત્વ સમજાવો.
2. મજૂર સંઘના કાર્ય સમજાવો.
3. ઔદ્યોગિક વિવાદાના કારણો સમજાવો.
4. સામૂહિક સોદાબાજી પ્રક્રિયા પર ટૂંકનોંધ લખો.

**SARDAR PATEL UNIVERSITY**  
**B.Com. (I SEM.) (CBCS) EXAMINATION**  
**2013**  
**Saturday, 5th January**  
**2.30 pm to 4.30 pm**  
**UB01CCOM02 : PRINCIPLES OF MANAGEMENT**

**કુલ ગુણ: ૬૦**

**નોંધ:** જમણી બાજુ પ્રશ્નના કુલ ગુણ દર્શાવે છે.

- પ્ર.૧  
(અ) સંચાલન એટલે શું ? તેના કાર્યો સમજાવો. (૦૮)  
(બ) આધુનિક ઘંઘામાં આધુનિક સચં તલકનો જ્ઞાનો સમજાવો. (૦૭)  
**અથવા**
- પ્ર.૧  
(અ) આયોજનની વ્યાખ્યા આપો અને તેની પ્રક્રિયા જણાવો. (૦૮)  
(બ) ઉદાહરણ સાથે નિર્ણયીકરણની પ્રક્રિયાની ચર્ચા કરો. (૦૭)
- પ્ર.૨ રૈખીક વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ? તેના લક્ષણો, જ્ઞાયદા અને મર્યાદાઓની ચર્ચા કરો. (૧૫)  
**અથવા**
- પ્ર.૨  
(અ) સત્તા સોંપણીના સિદ્ધાંતો સમજાવો. (૦૮)  
(બ) કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચેનો તફાવત સમજાવો. (૦૭)
- પ્ર.૩ દોરવણી એટલે શું ? દોરવણીના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો સમજાવો. (૧૫)  
**અથવા**
- પ્ર.૩  
(અ) માસ્લોનો અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત સમજાવો. (૦૮)  
(બ) સિદ્ધાંત X અને સિદ્ધાંત Y વચ્ચેનો તફાવત આપો. (૦૮)
- પ્ર.૪ માહિતિસંચારની વ્યાખ્યા આપી તેના લક્ષણો જણાવો, અને માહિતિસંચારને અસરકારક બનતાં અવરોધતાં પરિબલોની ચર્ચા કરો. (૧૫)  
**અથવા**
- પ્ર.૪ અંકુશ એટલે શું ? અંકુશનું મહત્વ સમજાવી તેની પ્રક્રિયા સમજાવો. (૧૫)

SARDAR PATEL UNIVERSITY  
FY BCom(External) Examination  
Monday, 10th March 2014  
10.30 am- 1.30 pm  
PBM 101- Principles of Business Management  
ઘંઘાકીય સંચાલનના સિઘ્ઘાંતો

પ્ર.૧ સંચાલનનો ખ્યાલ અને મહત્વ સમજાવો.	કુલ ગુણ:૧૦૦ (૨૦)
<b>અથવા</b>	
પ્ર.૧ ઘંઘાકીય સફળતામાં કઈ સંચાલકીય ભૂમિકા અને કૌશલ્ય નિર્ણાયક ભૂમિકા ભજવે છે?	(૨૦)
પ્ર.૨ નોંઘ લખો: નિર્ણય ઘડતર.	(૨૦)
<b>અથવા</b>	
પ્ર.૨ આયોજનના વિવિઘ પ્રકારો વર્ણવો.	(૨૦)
પ્ર.૩	
અ) વ્યવસ્થાતંત્રનો ખ્યાલ અને પ્રક્રિયા સમજાવો.	(૧૦)
બ) વ્યવસ્થાતંત્રના માર્ગદર્શક સિઘ્ઘાંતો ચર્ચો.	(૧૦)
<b>અથવા</b>	
પ્ર.૩ વ્યવસ્થાતંત્ર ના વિવિઘ પ્રકારો વર્ણવો.	(૧૦)
પ્ર.૪	
અ) દોરવણીનો અર્થ સમજાવી તેનું મહત્વ સમજાવો.	(૧૦)
બ) અભિપ્રેરણના કોઈ એક સિઘ્ઘાંતનું ટીકાત્મક મૂલ્યાંકન કરો.	(૧૦)
<b>અથવા</b>	
પ્ર.૪	
અ) નેતૃત્વનો ખ્યાલ અને પ્રકૃતિ સમજાવો.	(૧૦)
બ) અસરકારક માહિતીસંચારને અવરોઘતાં પરિબળો જણાવો.	(૧૦)
પ્ર.૫	
અ) સંચાલકીય અંકુશનો ખ્યાલ અને જરૂરીયાત સમજાવો.	(૧૦)
બ) અંકુશની પ્રક્રિયા ચર્ચો.	(૧૦)
<b>અથવા</b>	
પ્ર.૫	
અ) સંચાલકીય અંકુશનું કાર્યક્ષેત્ર સમજાવો.	(૧૦)
બ) સમતૂટ વિશ્લેષણા વિગતવાર સમજાવો.	(૧૦)

\*\*\*\*

SARDAR PATEL UNIVERSITY  
FY BCom(External) Examination  
Wednesday, 4 March 2015  
10.30 am- 1.30 pm  
PBM 101- Principles of Business Management

નોંધ: જમણીબાજુ પ્રશ્નનાં માર્ક્સ દર્શાવેલ છે.

કુલ ગુણ : ૧૦૦

- |  |      |
|--|------|
| પ્ર.૧ સંચાલન નો ખ્યાલ આપો અને એની અગત્યતા ચર્ચા.<br><b>અથવા</b>                                | (૨૦) |
| પ્ર.૧ સંચમકીય ભૂમિકા અને કૌશલ્યની વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.   | (૨૦) |
| પ્ર.૨ આયોજન એટલે શું? આયોજનનાં પગથીયાની ચર્ચા કરો.<br><b>અથવા</b>                              | (૨૦) |
| પ્ર.૨ ચર્ચા: યોજનાનાં પ્રકારો  | (૨૦) |
| પ્ર.૩ વ્યવસ્થાતંત્રને વ્યાખ્યાયિત કરો અને વ્યવસ્થાતંત્રનાં પગથીયાઓની ચર્ચા કરો.<br><b>અથવા</b> | (૨૦) |
| પ્ર.૩ સતાની સોંપણી તથા સતા સોંપણીના ઘટકોનું વર્ણન કરો.   | (૨૦) |
| પ્ર.૪ મેસ્લો અને હસબર્ગની અભિપ્રેરણાની થિયરીની તુલના અને તફાવત લખો.<br><b>અથવા</b>             | (૨૦) |
| પ્ર.૪ સતાસોંપણીનાં સિદ્ધાંતોનું વર્ણન કરો તથા તેનાં ફાયદા અને મર્યાદાઓની વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.    | (૨૦) |
| પ્ર.૫ સંચાલકીય અંકુશનો ખ્યાલ રજુ કરો અને અંકુશની પ્રક્રિયાનું વર્ણન કરો.<br><b>અથવા</b>        | (૨૦) |
| પ્ર.૫ ચર્ચો: અસરકારક માહિતી સંચારના અવરોધકો અને અસરકારક માહિતી સંચારની માર્ગદર્શિકા.           | (૨૦) |

\*\*\*\*

**SARDAR PATEL UNIVERSITY**  
**FY B.Com (1<sup>st</sup> Semester) (NC) Examination**  
**Saturday 23<sup>rd</sup> April 2016**  
**10.00 am- 12.00 pm**  
**UB01CCM01- Principal of Business Management**

કુલ ગુણ:૬૦

- પ્ર.૧ સંચાલનની વ્યાખ્યા આપો. સંચાલનનું મહત્વે સમજાવો. (૧૫)
- અથવા**
- પ્ર.૧ આયોજન એટલે શું ? આયોજની પ્રક્રિયા સમજાવો. (૧૫)
- પ્ર.૨ વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ સિદ્ધાંતોનું વર્ણન કરો. (૧૫)
- અથવા**
- પ્ર.૨ રૈખિક અને વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાતંત્ર સમજાવો. (૧૫)
- પ્ર.૩ અભિપ્રેરણા એટલે શું ? અભિપ્રેરણાની માસ્લોની થીયરી સમજાવો. (૧૫)
- અથવા**
- પ્ર.૩ નેતાગીરી એટલે શું છે? નેતાગીરીની શૈલીઓ સમજાવો. (૧૫)
- પ્ર.૪ ટુંકનોંધ લાખો (ગમે તે બે) (૧૫)
- ૧) અંકુશનું મહત્વ.
- ૨) માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા
- ૩) માહિતીસંચારનું મહત્વ
- ૪) અંકુશની પ્રક્રિયો.

\*\*\*\*

**SARDAR PATEL UNIVERSITY**  
**FY B.Com (1<sup>st</sup> Semester) (CBCS) Examination**  
**Tuesday 21<sup>st</sup> March 2017**  
**02.00 pm- 04.00 pm**  
**UB01CCM02- Principal of Business Management**

નોંધ જમણી બાજુ અંક ગુણ દર્શાવે છે.

કુલ ગુણ : ૬૦

પ્ર.૧ સંચાલન એટલે શું ? સંચાલકીય કૌશલ્યો જણાવો અને આધુનિક ઇંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્ર મેનેજરની ભૂમિકાઓ ચર્ચો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૧

(અ) આયોજન એટલે શું ? આયોજનના ઘટકો સમજાવો. (૦૮)

(બ) નિર્ણયકરણની પ્રક્રિયા ટુંકમાં સમજાવો. (૦૭)

પ્ર.૨ વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ? રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર આકૃતિસહ સમજાવો અને તેના ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ વિગતવાર ચર્ચો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૨

(અ) સત્તાની સોંપણી એટલે શું ? સત્તાની સોંપણીના તત્વો સમજાવો. (૦૮)

(બ) વ્યવસ્થાતંત્રના કોઈપણ સાત માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો સમજાવો. (૦૭)

પ્ર.૩ દોરવણી એટલે શું ? દોરવણીના તત્વો જણાવો અને દોરવણીના સિદ્ધાંતો ચર્ચો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૩

(અ) નેતાગીરી એટલે શું ? આપખુદીશાહી નેતાગીરી પર નોંધ લખો. (૦૮)

(બ) હઝબર્ગનો અભિપ્રેરણાનો દિવેપરિબળનો સિદ્ધાંત સમજાવો. (૦૭)

પ્ર.૪ અંકુશ એટલે શું ? અંકુશનું મહત્વ જણાવો અને અંકુશની પ્રક્રિયા સમજાવો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૪

(અ) અસરકારક માહિતીસંચારના કોઈ પણ સાત અવરોધો ચર્ચો. (૦૮)

(બ) અસરકારક માહિતીસંચાર માટેના સુધારત્મક પગલાં જણાવો. (૦૭)

\*\*\*\*

**SARDAR PATEL UNIVERSITY**  
**FY B.Com (1<sup>st</sup> Semester) Examination**  
**Friday 17 November 2017**  
**10.00 am- 12.00 pm**  
**UB01CCM01- Principal of Business Management**

કુલ ગુણ : ૬૦

પ્ર.૧ સંચાલન એટલે શું ? સંચાલનનું મહત્વ અને સંચાલકીય ભૂમિકાઓ સમજાવો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૧ આયોજનની વ્યાખ્યા આપી, આયોજનના ઘટકો અને નિર્ણય ઘડતરની પ્રક્રિયા સમજાવો (૧૫)

પ્ર.૨ વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ શું છે ? વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતો સમજાવી કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર વિષે નોંધ લખો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૨ સતાની સોંપણી એટલે શું ? સતાની સોંપણીના ઘટકો સમજાવી સતાનું કેન્દ્રીકરણ અને સતાનું વિકેન્દ્રીકરણ વચ્ચેનો તફાવત સમજાવો. (૧૫)

પ્ર.૩ દોરવણી એટલે શું ? દોરવણીનું મહત્વ સમજાવી, માર્સ્લોની અભિપ્રેરણાની થીયરી સમજાવો (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૩ નેતાગીરીનો અર્થ શું છે? નેતાગીરીના જુદા જુદા પ્રકારો સમજાવો. (૧૫)

પ્ર.૪ સંદેશાવ્યવહાર એટલે શું? અસરકારક સંદેશાવ્યવહાર માટે આવતા અંતરાયો અને તેને દુર કરવાના ઉપાયો સમજાવો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૪ અંકુશ એટલે શું ? તેની પ્રક્રિયા અને મહત્વ સમજાવો. (૧૫)

\*\*\*\*



**SARDAR PATEL UNIVERSITY**  
**FY B.Com (1<sup>st</sup> Semester) (CBCS) Examination**  
**Wednesday 22<sup>nd</sup> November 2017**  
**10.00 am- 12.00 pm**  
**UB01CCM02- Principal of Business Management**

નોંધ જમણી બાજુ અંક ગુણ દર્શાવે છે.

કુલ ગુણ : ૬૦

પ્ર.૧ સંચાલન ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેના કાર્યો અને મહત્વની ચર્ચા કરો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૧ આયોજન એટલે શું ? આયોજનની પ્રક્રિયાની ચર્ચા કરો. (૧૫)

પ્ર.૨ વ્યવસ્થાતંત્રના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો અને વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ માળખાઓનું વર્ણન કરો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૨ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણની ચર્ચા કરો. (૧૫)

પ્ર.૩ દોરવણીના સિદ્ધાંતો અને મહત્વની વિગતે નોંધ લખો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૩ નેતાગીરીનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી નેતાગીરીની વિવિધ પદ્ધતિઓનું વર્ણન કરો. (૧૫)

પ્ર.૪ સંદેશાવ્યવહારનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેની પ્રક્રિયાનું વર્ણન કરો. (૧૫)

**અથવા**

પ્ર.૪ અંકુશ એટલે શું ? અંકુશની તેની પ્રક્રિયા અને મહત્વનું વર્ણન કરો. (૧૫)

\*\*\*\*

SARDAR PATEL UNIVERSITY  
FY BCom (External) Examination  
Tuesday, 1st May 2018  
10.30 am- 1.30 pm  
PBM 101- Principles of Business Management

કુલ ગુણ:૧૦૦

- પ્ર.૧ સંચાલનની વ્યાખ્યા આપી તેનું મહત્વ સમજાવો. (૨૦)  
અથવા
- પ્ર.૧ નોંધ લખો: સંચાલકીય ભૂમિકાઓ અને કુશળતા. (૨૦)
- પ્ર.૨  
અ) આયોજનના વિવિધ પ્રકારો વર્ણવો. (૧૦)  
બ) નોંધ લખો: નિર્ણય ઘડતર (૧૦)  
અથવા
- પ્ર.૨ આયોજનની વ્યાખ્યા આપી તેની પ્રક્રિયા સમજાવો. (૨૦)
- પ્ર.૩ વ્યવસ્થાતંત્રના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરો. (૨૦)  
અથવા
- પ્ર.૩  
અ) કમિટી વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદા અને ગેરફાયદા સમજાવો. (૧૦)  
બ) તફાવત આપો: કેન્દ્રીયકરણ અને વિકેન્દ્રીયકરણ. (૧૦)
- પ્ર.૪ માહિતી સંચારની વ્યાખ્યા આપી તેની પ્રક્રિયા સમજાવો અસરકારક માહિતીસંચારને અવરોધતા પરિબલો ચર્ચો. (૨૦)  
અથવા
- પ્ર.૪  
અ) માસ્લોના અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત સમજાવો. (૧૦)  
બ) નોંધ લખો: નેતૃત્વની શૈલીઓ. (૧૦)
- પ્ર.૫ અંકુશની પ્રક્રિયા ચર્ચો. (૨૦)  
અથવા
- પ્ર.૫  
અ) સમર્ત વલિશ્લેષણ સમજાવો. (૧૦)  
બ) નોંધ લખો: અંકુશનું કાર્યક્ષેત્ર (૧૦)

\*\*\*\*

**SARDAR PATEL UNIVERSITY**  
**FY B.Com (1<sup>st</sup> Semester) Examination**

**પ્રશ્નપત્ર**

**કુલ ગુણ: ૧૦૦**

**નોંધ: જમણી બાજુ દર્શાવેલ અંક પ્રશ્નના ગુણ દર્શાવે છે.**

પ્ર.૧

અ) સંચાલન એટલે શું ? આધુનિક ધંધામાં તેનું મહત્વ સમજાવો. (૧૦)

બ) નિર્ણયીકરણની પ્રક્રિયા સમજાવો. (૧૦)

**અથવા**

પ્ર.૧

અ) આધુનિક ધંધામાં મેનેજરની ભૂમિકાઓ સમજાવો. (૧૦)

બ) આયોજનના પ્રકારોની ચર્ચા કરો. (૧૦)

પ્ર.૨ વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ? કમિટી વ્યવસ્થાતંત્રના ફાયદા અને મર્યાદાઓ વિગતે સમજાવો. (૨૦)

**અથવા**

પ્ર.૨

અ) રેખિક વ્યવસ્થાતંત્ર વિગતે સમજાવો. (૧૦)

બ) સત્તાસોંપણીના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરો. (૧૦)

પ્ર.૩

અ) આયોજન એટલે શું ? અસરકારક આયોજનને અવરોધતા પરિબલો સમજાવો. (૧૦)

બ) દોરવણીના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો સમજાવો. (૧૦)

**અથવા**

પ્ર.૩ ટૂંકનોંધ લખો (ગમે તે બે) (૨૦)

૧. આયોજનના ફાયદા અને મર્યાદાઓ ૨. વિભાગીકરણના આધારો

૩. અંકુશ વિસ્તાર

પ્ર.૪ માહિતી સંચાર એટલે શું ? તેનું મહત્વ સમજાવી માહિતીસંચારના માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો સમજાવો. (૨૦)

**અથવા**

પ્ર.૪

અ) અંકુશ એટલે શું? અંકુશની પ્રક્રિયા સમજાવો. (૧૦)

બ) માસ્લોનો અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત એક અવલોકન. (૧૦)

પ્ર.૫ ટૂંકનોંધ લખો. (ગમે તે બે) (૨૦)

૧. હર્ઝબર્ગનો અભિપ્રેરણાનો સિદ્ધાંત ૨. અંકુશના કેન્દ્રો ૩. આયોજનના અંગો

**અથવા**

પ્ર.૫ તફાવત આપો. (૨૦)

૧. નેતૃત્વની આપખુદ શૈલી અને લોકશાહી શૈલી.

૨. સિદ્ધાંત X અને સિદ્ધાંત Y.

\*\*\*\*