(3) વિકાસ એટલે શું ?

(4) ભરતી એટલે શું ?

(5) તાલીમનો અર્થ આપો.

(6) પસંદગીની વિધીના તબક્કા જણાવો.

(7) પ્રતિક્ષા યાદી સમજાવો.

(8) કર્મચારી વ્યવસ્થા એ માત્ર કર્મચારી કલ્યાણ પ્રવૃત્તિ નથી. શા માટે ?

(9) બૌદ્ધિક કસોટી અને અભિરુચિ કસોટી દ્વારા શું જાણી શકાય ?

(10) ધંધાકીય કસોટી અને મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી દ્વારા શું જાણી શકાય ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

(1) ટૂંક નોંધ લખો : માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા

(2) તફાવત લખો : તાલીમ અને વિકાસ

(3) ''કુશળ કર્મચારીઓ એકમની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે.'' વિધાન સમજાવો.

(4) ''કર્મચારીઓ એકમના હાથ-પગ સમાન છે.'' વિધાન સમજાવો.

(5) ''તાલીમ ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેની ગેરહાજરી વધુ ખર્ચાળ છે.'' વિધાન સમજાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

(1) કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ આપી તેનાં લક્ષણો સમજાવો.

(2) કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્ત્વ સમજાવો.

(3) ભરતી એટલે શું ? તેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો સમજાવો.

(4) પસંદગીની પ્રક્રિયા સમજાવો.

(5) તાલીમ એટલે શું ? તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.

(6) વિકાસ એટલે શું ? તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.

•

6 દોરવણી (Directing)

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના

6.1 દોરવણીનો અર્થ
   6.1.1 લાક્ષણિકતાઓ
   6.1.2 મહત્ત્વ
6.2 દોરવણીનાં તત્વો
   6.2.1 નિરીક્ષણ
   6.2.2 નિરીક્ષકનાં કાર્યો
6.3 અભિપ્રેરણ
   6.3.1 અર્થ
   6.3.2 લાક્ષણિકતાઓ
   6.3.3 માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ
6.4 નાણાકીય અને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો
   6.4.1 નાણાકીય પ્રોત્સાહનો
   6.4.2 બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો
6.5 નેતૃત્વ
   6.5.1 અર્થ
   6.5.2 લાક્ષણિકતાઓ
   6.5.3 સારા નેતાના ગુણો
6.6 માહિતીસંચાર
   6.6.1 અર્થ
   6.6.2 લાક્ષણિકતાઓ
   6.6.3 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર
   6.6.4 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર વચ્ચેનો તફાવત
   6.6.5 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો
   6.6.6 અવરોધો દૂર કરવાના ઉપાયો

પ્રસ્તાવના (Introduction)

સંચાલનના કાર્યોમાં મુખ્યત્વે આયોજન, પ્રબંધ, કર્મચારી વ્યવસ્થા અને અંકુશનો સમાવેશ થાય છે. પરંતુ સંચાલકોએ લીધેલા નિર્ણયોનો અમલ તો દોરવણી દ્વારા જ થાય છે. દોરવણી, આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોને અમલમાં મૂકે છે. કર્મચારીઓને સોંપેલું કામ કરાવવું એ દોરવણીનું કાર્ય છે. ધંધાકીય એકમનું ધ્યેય અનેક વ્યક્તિઓના સહકાર વિના સિદ્ધ થઈ શકે નહીં. સંચાલકે પોતાના હાથ નીચેના માણસો પર દેખરેખ રાખવી, તેમને સૂચનાઓ અને હુકમો આપવા અને સક્રિય નેતાગીરી પૂરી પાડવી એ બધાનો સમાવેશ દોરવણીમાં થાય છે. દરેક એકમમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનો આધાર દોરવણી ઉપર રહેલો છે. દોરવણી આપનાર સક્ષમ હોય તો સામાન્ય કક્ષાનો કર્મચારી પણ ઉત્તમ પરિણામ આપે છે. તેના બદલે દોરવણી આપનાર બિનકાર્યક્ષમ હોય તો સારા કર્મચારી પણ અપેક્ષિત પરિણામ આપી શકતા નથી. આમ, સક્ષમ દોરવણી એ સંચાલનનું એક અનિવાર્ય અંગ છે.

ધંધાકીય એકમમાં દોરવણી અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડવાનું કાર્ય યુદ્ધમાં વ્યૂહરચનાઓ ઘડવાનાં કાર્યો જેવું છે. તેમાં સાધન-સામગ્રી અને માનવ શક્તિઓના ઉપયોગો, વિશિષ્ટ પ્રથાઓ કેન્દ્રિત કરવા માટેનાં સ્થાનો, અર્થતંત્રની ગૂંચવણભરી બાબતો અને ધંધાકીય એકમના સાતત્ય વગેરે વિશે વિચારણા કરવાની અને આદેશો આપવાની નૈતિક તેમજ વૈધિક જવાબદારીઓનો સમાવેશ થાય છે.

6.1 અર્થ (Meaning)

સામાન્ય અર્થમાં 'દોરવણી એટલે કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું, તેમને કામગીરીથી વાકેફ કરવા, તેમના ઉપર દેખરેખ રાખવી અને તેમનો કાર્ય જુસ્સો ટકાવી રાખવો.'

- 'કર્મચારીઓને ધ્યેયપૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવાનું કાર્ય એટલે દોરવણી.'
- **કુન્ત્ઝ અને ઓ'ડોનેલ**ના જણાવ્યા મુજબ, 'તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેના પર દેખરેખ રાખવી તેનું નામ દોરવણી.'
- દોરવણી એ એવું કાર્ય છે જે નક્કી કરેલા ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા મદદનીશોને આદેશો આપીને તેમની ઉપર નિરીક્ષણ રાખે છે.

6.1.1 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) **હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ :** દોરવણીનો હેતુ કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપીને પ્રોત્સાહિત કરવાનો છે જેથી ધંધાની ધ્યેયસિદ્ધિ થઈ શકે છે. આમ, દોરવણી એ હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે.

(2) સંચાલનની બધી સપાટીએ થતું કાર્ય : દોરવણીનું કાર્ય સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું જોવા મળે છે. ઉચ્ચ અધિકારીઓ પોતાના હાથ નીચે કાર્ય કરતા વિભાગીય અધિકારીઓને ધ્યેય, નીતિ તથા વહીવટી બાબતો અંગે દોરવણી આપતા હોય છે. તે જ રીતે તળ સપાટીએ નિરીક્ષકો, જૉબર અને ફોરમેનને સૂચનો તથા હુકમો કરે છે અને જૉબર, ફોરમેન તેમના હાથ નીચે કામ કરતા કામદારોને દોરવણી આપે છે. આમ, ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી સુધી દોરવણી અપાય છે.

(3) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા : ધંધાકીય એકમની પ્રવૃત્તિઓ જ્યાં સુધી ચાલે ત્યાં સુધી દોરવણીનું કાર્ય પણ અવિરતપણે ચાલ્યા કરે છે. કાર્ય, કાર્યવિધી તથા નીતિના અર્થઘટન અંગે કર્મચારીઓને સતત માર્ગદર્શન આપવું પડે છે. જેથી દોરવણી એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

(4) કાર્યો પર દેખરેખ : દોરવણી આપવાનો ઉદ્દેશ દોરવણી પ્રમાણે કર્મચારીઓ કાર્ય કરે છે કે નહિ તે જોવાનો છે. દોરવણી ફક્ત હુકમો કે માર્ગદર્શન આપવાની પ્રક્રિયા નથી પરંતુ તે ઉપરાંત અપાયેલી સૂચનાઓ અને હુકમો પ્રમાણે કાર્યો થાય છે કે નહિ તે અંગે દેખરેખ રાખવાની પ્રક્રિયા છે.

(5) વિશાળ કાર્યક્ષેત્ર : દોરવણીનું કાર્યક્ષેત્ર વિશાળ છે. તેમાં કર્મચારીઓને માત્ર માર્ગદર્શન કે શિખામણ આપવાનું નથી પરંતુ સંચાલકોએ એકમ માટે લીધેલા નિર્ણયોની યોગ્ય સમજૂતી આપીને નિર્ણયોનો અસરકારક અમલ થાય તે માટે પ્રયત્ન કરવાનો હોય છે.

(6) માહિતીસંચાર : દોરવણી એ કર્મચારીઓને હુકમો તથા માર્ગદર્શન આપવા કાર્યક્ષમ માહિતીસંચારની પૂર્વશરત ગણાય છે. જો માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા વ્યવસ્થિત નહીં હોય તો યોગ્ય સમયે, યોગ્ય કર્મચારીને, યોગ્ય માર્ગદર્શન નહીં આપી શકાય.

(7) પ્રોત્સાહન : કર્મચારીઓ પાસેથી વધુ સારૂં કાર્ય મેળવવા તેમને પ્રોત્સાહન આપવું જરૂરી હોય છે. કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવા ઉપરી અધિકારીઓ વ્યક્તિગત માર્ગદર્શન આપે છે. આવા માર્ગદર્શનથી કર્મચારીઓના પ્રશ્નો અને દ્વિધાઓ દૂર થાય છે, તેમનામાં વિશ્વાસ સંપાદિત થાય છે, તેથી વધુ સારૂં કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહન મળે છે.

(8) નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ : દોરવણી એ નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ છે. તેમાં હંમેશાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ પ્રવાહ વહે છે. ઉચ્ચ સંચાલકો મધ્ય સપાટીના અધિકારીઓને માર્ગદર્શન આપે છે અને મધ્ય સપાટીના અધિકારીઓ તળ સપાટીના કર્મચારીઓને દોરવણી આપે છે.

(9) સંચાલકીય કાર્ય : સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો જેવાં કે, આયોજન, પ્રબંધ, કર્મચારી વ્યવસ્થા, સંકલન, માહિતીપ્રેષણ અને અંકુશ સાથે દોરવણીનું કાર્ય સંકળાયેલું છે.

6.1.2 મહત્ત્વ (Importance) :

ધંધાકીય એકમમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનો આધાર દોરવણી ઉપર રહેલો છે. દોરવણી દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરી તેમનાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરી તેમને યોગ્ય માર્ગદર્શન આપી એકમના ધ્યેય હાંસલ કરી શકાય છે. સંચાલન પ્રક્રિયાનાં વિવિધ કાર્યો પૈકી દોરવણીનું કાર્ય વિશિષ્ટ મહત્ત્વ ધરાવે છે.

(1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો : વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્યક્ષમ ત્યારે જ બને જ્યારે તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને વિભાગીય કાર્યો વિષયક યોગ્ય દોરવણી આપવામાં આવે. દોરવણીને કારણે કર્મચારીઓને પોતાના કાર્ય, સત્તા અને જવાબદારી અંગેની સ્પષ્ટતા થાય છે તેથી તેમની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

(2) કાર્યક્ષમતાનું વિશ્લેષણ : દોરવણી દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્યનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. તેમના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. દોરવણી પ્રમાણે કર્મચારીએ કાર્ય કર્યું છે કે નહિ, કેટલા પ્રમાણમાં કાર્ય થયું છે. તેની કાર્યક્ષમતા કેટલી વધી વગેરે બાબતોનું વિશ્લેષણ અને મૂલ્યાંકન થઈ શકે છે.

(3) કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન : દોરવણીને કારણે કર્મચારીઓને યોગ્ય કાર્યપદ્ધતિ તથા નીતિ-નિયમોથી વાકેફ કરી શકાય છે. કાર્ય અંગેની તેમની દ્વિધાઓ દૂર કરી શકાય છે જેથી કાર્ય કરવાનું પ્રોત્સાહન મળે છે.

(4) અસરકારક આયોજન : ધંધાકીય એકમના બધા જ કાર્યોનું આયોજન કોઈ એક વ્યક્તિ દ્વારા શક્ય નથી. આયોજન કરનાર અધિકારી મદદનીશો દ્વારા જરૂરી માહિતી એકત્રિત કરીને આયોજન ઘડે છે. આયોજન દ્વારા નિર્ધારીત કરેલા ધ્યેયને પાર પાડવાનું કાર્ય દોરવણી દ્વારા થાય છે.

(5) અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર : દોરવણીને કારણે દરેક કર્મચારીને તેની સત્તા અને જવાબદારીનો ખ્યાલ આવે છે. આ ઉપરાંત અધિકારીઓના હુકમો અને સૂચનાઓનું યોગ્ય રીતે પાલન થાય છે. તેથી સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્ર અસરકારક બને છે.

(6) સંકલન અને સહકાર : દોરવણી દ્વારા કર્મચારીઓનાં કાર્યોનું સંકલન સાધી શકાય છે. કર્મચારીના વ્યક્તિગત ધ્યેયોને એકમના મુખ્ય ધ્યેય સાથે જોડવામાં આવે છે. દોરવણી આપનાર નેતા તેના તાબેદારોનાં કાર્યોનું સંકલન કરે છે.

(7) અંકુશનું કાર્ય : દોરવણી આપવાથી કર્મચારીની કાર્ય અંગેની ભૂલો અને ખામીઓની શક્યતા ઘટે છે. તેથી નિર્ધારીત લક્ષાંકો પ્રમાણે કર્મચારીઓ પાસેથી કામ મેળવવું સરળ બને છે. આમ અંકુશનું કાર્ય અસરકારક બને છે.

(8) કાર્યજુસ્સામાં વધારો : દોરવણી આપવાથી કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્યેનો અભિગમ બદલાય છે. રૂચિ વધે છે. જ્યારે કોઈ અવરોધો ઉભા થાય તો કર્મચારી તેનો ઉકેલ લાવી શકે છે. પરિણામે કાર્યનું સાતત્ય વધે છે જે કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધારે છે.

(9) વિચલનોની શોધ : નિર્ધારીત ધ્યેય પ્રમાણે જ કાર્ય થાય છે કે નહીં તેનું દોરવણી દ્વારા નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે જેથી અનિચ્છનીય વિચલનોને પ્રાથમિક તબક્કામાં જ શોધી શકાય છે. પ્રાથમિક તબક્કાનાં વિચલનોને યોગ્ય પગલાં લઈ નિયંત્રિત કરી શકાય છે.

6.2 દોરવણીનાં તત્વો (Elements of Directing)

દોરવણીનાં તત્ત્વો

↓

નિરીક્ષણ (Supervision)	અભિપ્રેરણ (Motivation)	નેતૃત્વ (Leadership)	માહિતીસંચાર (Communication)

6.2.1 નિરીક્ષણ (Supervision) :

કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ. નિરીક્ષણનું કાર્ય મોટાભાગે સંસ્થાના આંતરિક કાર્યભાર સાથે સંકળાયેલું હોય છે. નિરીક્ષણનું કાર્ય સંચાલનની તળ સપાટીએ વધારે જોવા મળે છે. કામદારો અને ફોરમેનનાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવાનું કાર્ય જે કરે છે તેને નિરીક્ષક કહે છે. નિરીક્ષક કામદારો અને ફોરમેનનાં કાર્ય અંગે જવાબદાર હોય છે. તે સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટી અને કામદારો વચ્ચે ચાવીરૂપ સ્થાન ધરાવે છે.

નિરીક્ષણ એટલે તાબેદારોને સોંપવામાં આવેલ કાર્યોનું તેમને આપેલ સૂચનાઓ અને હુકમો અનુસાર અમલીકરણ યોગ્ય રીતે કરે છે કે નહીં તેની ખાતરી મેળવવી, ધંધાકીય એકમના ધ્યેયોની શ્રેષ્ઠ સિદ્ધિ માટે માનવીય અને ભૌતિક સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બને તેની ખાતરી મેળવવી.

અર્થ :

● સરળ અર્થમાં કહી શકાય કે કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ.

● **આર. સી. ડેવીસ**ના જણાવ્યા મુજબ, 'નિરીક્ષણ એ એવું કાર્ય છે કે જેના દ્વારા યોજના અને સૂચનાઓ મુજબ કાર્ય થઈ રહ્યું છે તેની ખાતરી મળે છે.'

6.2.2 નિરીક્ષકનાં કાર્યો (Functions of Supervisor) :

(1) કાર્યોનું આયોજન કરવું અને કાર્યમાં આવતા અવરોધો દૂર કરવા.
(2) કાર્ય સમયસર પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી માર્ગદર્શન અને દોરવણી આપવી.
(3) કર્મચારીઓના કાર્યોની સતત દેખરેખ રાખવી જેથી સમય અને શ્રમનો બચાવ થઈ શકે.
(4) કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ઉદેશોને સમગ્ર એકમની ઉત્પાદકતાના ઉદેશો સાથે સાંકળવાનું કાર્ય નિરીક્ષક કરે છે.
(5) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય તે માટે અભિપ્રેરણ અને પ્રોત્સાહન પૂરાં પાડે છે.
(6) કર્મચારીઓમાં જૂથભાવના ટકાવી રાખે છે.
(7) માહિતીસંચાર ઝડપી બનાવવાનું કાર્ય કરે છે.
(8) એકમમાં આવતી નવી ટેકનોલોજીના ઉપયોગ વિષયક માર્ગદર્શન આપે છે.
(9) કર્મચારીઓમાં શિસ્તની ભાવના ટકાવી રાખે છે.
(10) નિરીક્ષક એ અંકુશ રાખતો નથી પરંતુ કેળવણી પૂરી પાડે છે.
(11) નિરીક્ષક કર્મચારીઓનો મિત્ર, દાર્શનિક અને માર્ગદર્શક છે. (Friend, Philosopher and Guide)

6.3 અભિપ્રેરણ (Motivation)

અભિપ્રેરણ એટલે વ્યક્તિની અંતર્ગત એક એવું તત્વ કે જે વ્યક્તિને કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે. કાર્ય કરવાની ઈચ્છા અને કાર્ય કરવાની ક્ષમતા બંને વચ્ચે અંતર છે. કર્મચારી પાસે કાર્ય કરવાની ઈચ્છા હોય પરંતુ કાર્ય કરવાની ક્ષમતા ન હોય તો સંચાલનનો ઉદ્દેશ સિદ્ધ થઈ શકતો નથી. ઉત્પાદન પ્રક્રિયા સાથે સંકળાયેલાં બધાં જ સાધનોમાં માનવી જ એક એવું સાધન છે કે જે ઉત્પાદનમાં વધારો શક્ય બનાવે છે. માનવી એક જીવંત સાધન છે. તેનામાં વિશિષ્ટ શક્તિઓ અને કાર્યસૂઝ હોય છે. જેથી કાર્યપ્રેરણા આપવી જરૂરી હોય છે.

અભિપ્રેરણ એ એક વિસ્તૃત ખ્યાલ છે. જ્યાં માનવીઓ કામ કરે છે ત્યાં અભિપ્રેરણનું કાર્ય જરૂરી બને છે. અભિપ્રેરણ માટેના પ્રેરકોમાં નાણું, બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો, સગવડો, વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

6.3.1 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય અર્થમાં, 'કર્મચારીઓમાં વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા જગાવવી અને તેમને મહત્તમ કાર્ય સંતોષની ઉપલબ્ધિ કરાવવી એટલે અભિપ્રેરણ.'

● **જુસીઅસ**ના જણાવ્યા મુજબ, 'ઇચ્છિત કાર્યને પાર પાડવા પોતાને કે બીજાને પ્રેરણા આપવાની પ્રક્રિયાને અભિપ્રેરણ કહે છે.'

● **મોર્ગન**ના જણાવ્યા મુજબ, 'અભિપ્રેરણ એ મનની એવી સ્થિતિ છે કે જે કર્મચારીઓને લક્ષ્ય તરફ દોરી જાય છે.'

આમ, અભિપ્રેરણ એ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપીને અપેક્ષિત ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયા છે.

6.3.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) આંતરિક પ્રેરણા : અભિપ્રેરણ એ એક એવું બળ કે શક્તિ છે જે માનવીની અંદરથી ઉદ્‌ભવે છે. જરૂરિયાત એવી લાગણી છે, જેના દ્વારા માનવીને લાગે છે કે તેના જીવનમાં કંઈક ખૂટે છે અને તે પૂરી કરવા તેને પ્રેરણા મળે તો માનવી નિશ્ચિત પ્રવૃત્તિ તરફ દોરાય છે.

(2) મનોવૈજ્ઞાનિક ખ્યાલ : અભિપ્રેરણનો ખ્યાલ મનોવૈજ્ઞાનિક છે. દરેક વ્યક્તિના માનસિક ખ્યાલો જુદા જુદા હોય છે. તેથી દરેક વ્યક્તિની આંતરિક પ્રેરણાની જરૂરિયાત પણ જુદી હોય છે.

(3) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો : અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓને વધુ ઉત્પાદન કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે. અભિપ્રેરણથી તેમના નૈતિક જુસ્સામાં વધારો થાય છે, તેમની ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે. જેથી એકમની નફાકારકતા વધે છે.

(4) સતત પ્રક્રિયા : અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયા શરૂ થયા પછી તે સતત ચાલ્યા કરે છે. કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવા માટે તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા પડે છે. તેમને દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપવું પડે છે. એકવાર કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કર્યા પછી અભિપ્રેરણ બંધ કરી ન શકાય. તે એકમની શરૂઆતથી તેના અંત સુધી ચાલુ રહેતી પ્રક્રિયા છે.

(5) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો : અભિપ્રેરણને કારણે કર્મચારીઓના આંતરિક સંતોષમાં વધારો થાય છે. અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓની કાર્ય કરવાની પ્રેરણામાં વધારો થાય છે. કર્મચારીઓને કાર્ય અનુસાર વળતર, આત્મસંતોષ અને સન્માન મળતું હોવાથી નોકરીમાં ચાલુ રહેવા પ્રેરણા મળે છે જેથી મજૂર ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે.

(6) ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ : અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓને કાર્યક્ષમ રીતે કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે એટલે કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત અને ધંધાકીય એકમના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ થાય છે.

(7) વિસ્તૃત ક્ષેત્ર : અભિપ્રેરણ ખ્યાલ વિસ્તૃત અને સમૃદ્ધ છે. જરૂરિયાત, હેતુ, ઇચ્છા, લાગણી, ધ્યેય, પસંદગી, મનોબળ, આતુરતા, પ્રલોભન વગેરે શબ્દોનો સમાવેશ પ્રેરણા કે અભિપ્રેરણમાં થાય છે.

(8) પરિવર્તનશીલ વ્યવસ્થાતંત્રને અનુરૂપ : આધુનિક સમયમાં ઉદ્યોગો અને વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઝડપી પરિવર્તનો આવે છે. આવાં પરિવર્તનો ઉત્પાદન, ટેકનોલોજી, કાચો માલસામાન કે અન્ય પ્રવૃત્તિઓમાં સતત થતાં રહે છે. આવાં પરિવર્તનો સ્વીકારવા કર્મચારીઓ ઝડપથી તૈયાર થતા નથી પરંતુ અભિપ્રેરણ દ્વારા તેમને યોગ્ય સમજ આપી આવાં પરિવર્તનોનો સહેલાઈથી સ્વીકાર કરાવી શકાય છે.

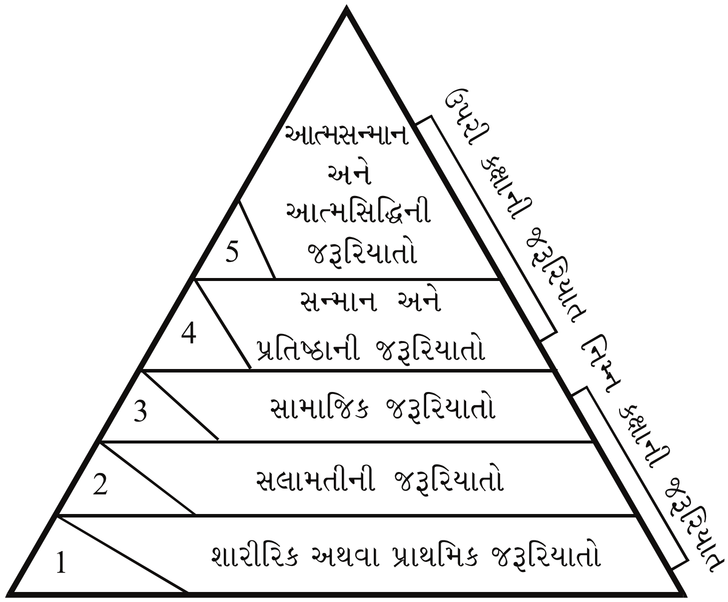
(9) સહયોગ પ્રાપ્ત કરવાનું સાધન : કર્મચારીને અભિપ્રેરણ આપવાથી તેને કાર્યસંતોષ મળે છે. પરિણામે તે ઉચ્ચ અધિકારીઓને સંપૂર્ણ સહયોગ આપે છે.

(10) હકારાત્મક અભિગમ : અભિપ્રેરણ કર્મચારીઓના હકારાત્મક અભિગમોને પ્રોત્સાહન આપે છે. કર્મચારીઓની સમસ્યા જ્યારે હલ કરવામાં આવે છે ત્યારે કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર અને સંસ્થા પ્રત્યે સન્માનની લાગણી

અનુભવે છે. પોતે સંસ્થાનો એક ભાગ છે તેમ સમજીને કાર્ય કરે છે. આવી કાર્યશૈલીથી કર્મચારીનો અને એકમનો વિકાસ શક્ય બને છે જે હકારાત્મક અભિગમનું પરિણામ છે.

(11) સંચાલનનું એક કાર્ય : અભિપ્રેરણ એ સંચાલનનું એક મહત્ત્વનું કાર્ય કે અંગ ગણાય છે. સંચાલકોએ ભૌતિક સાધનો પાસેથી નહીં, પરંતુ જીવંત કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાનું હોય છે તેથી જ તેમને અભિપ્રેરણ આપવું એક મહત્ત્વનું કાર્ય બની જાય છે.

6.3.3 માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ (Hierarchy of needs by Maslow) : માનવીની જરૂરિયાતો જુદી જુદી હોય છે. આ જરૂરિયાતો માનવીની માનસિક પરિસ્થિતિને આધારે નક્કી થાય છે. જરૂરિયાતો સંતોષાવાથી માનવી અભિપ્રેરિત થાય છે. આવી જરૂરિયાતોને ક્રમવાર ગોઠવવા માટે ઘણા અભ્યાસો અને સિદ્ધાંતો માનસશાસ્ત્રીઓ અને સંચાલનના નિષ્ણાતો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવ્યા છે. માનવતાવાદી મનોવૈજ્ઞાનિક અબ્રાહમ માસ્લોએ જરૂરિયાતનો અગ્રતાક્રમનો સિદ્ધાંત 1943માં 'માનવીનો અભિપ્રેરણનો સિદ્ધાંત' એ શીર્ષકના લેખમાં રજૂ કર્યો હતો. આવી પાંચ જરૂરિયાતો તેમની તીવ્રતા કે પ્રબળતાના અગ્રતાક્રમમાં રજૂ કરી છે.



(1) શારીરિક અથવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો : શારીરિક જરૂરિયાતો માનવીની મૂળભૂત જરૂરિયાતો છે. મૂળભૂત જરૂરિયાતોમાં ખોરાક, પાણી, કપડાં, આવાસ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. શરીરને ટકાવી રાખવા માટે ખોરાકની જરૂરિયાત એ સૌથી અગ્રતાક્રમ ધરાવતી પ્રથમ જરૂરિયાત છે. ભૂખ્યો માણસ ખોરાકને પ્રાધાન્ય આપે છે. એનો અર્થ એ છે કે જ્યાં સુધી માણસની ખોરાક, કપડાં અને રહેઠાણ જેવી પાયાની જરૂરિયાતો સંતોષાય નહીં ત્યાં સુધી તે બીજી જરૂરિયાતને મહત્ત્વ આપતો નથી.

(2) સલામતીની જરૂરિયાતો : શારીરિક કે પ્રાથમિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય ત્યારે અગ્રતાક્રમની દૃષ્ટિએ સલામતીની જરૂરિયાત આવે છે. અહીં શારીરિક સલામતી, નોકરીની સલામતી, જોખમો સામે રક્ષણ ઉપરાંત પગારની નિયમિતતાનો સમાવેશ થાય છે. આ માટે માનવી વીમો લેવો, બેંક કે પોસ્ટ ઓફિસમાં બચત ખાતું ખોલાવવું વગેરે જેવાં કાર્યો કરે છે. આવી સલામતી માનસિક શાંતિ માટે જરૂરી બને છે.

(3) સામાજિક જરૂરિયાતો : જ્યારે સલામતીની જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય પછી સામાજિક જરૂરિયાતોનો ક્રમ આવે છે જેમાં લાગણી અને પ્રેમનો સમાવેશ થાય છે. માનવી સામાજિક પ્રાણી છે. તેના પોતાના પરિવાર, સગા-સંબંધીઓ, મિત્રો અને સમાજ તરફથી લાગણી અને પ્રેમ મળે તેવું તે હંમેશાં ઇચ્છતો હોય છે. આવી જરૂરિયાતોમાં પરિવારના સભ્યો દ્વારા મિત્રો, સગાસંબંધીઓ દ્વારા તેમજ કાર્યસ્થળે તેના સહકર્મચારીઓ દ્વારા અને સમાજના લોકો દ્વારા સ્નેહ અને આદર પામે તેવી જરૂરિયાત તે અનુભવે છે.

(4) સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો : ઉપરોક્ત 1 થી 3 જરૂરિયાતો નિમ્ન કક્ષાની જરૂરિયાતો હતી. સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતોને હોદ્દાની જરૂરિયાત કે ઉપરી કક્ષાની જરૂરિયાત તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. વ્યક્તિ પોતાની જાતનું ઊંચું મૂલ્યાંકન કરે, સાથી કર્મચારીઓ કે અધિકારીઓ પોતાને માન આપે, તેની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો થાય તેવી ઇચ્છાઓ કર્મચારીમાં જન્મે અને તે પ્રાપ્ત કરવાની તેની ઝંખના વધે છે. ટૂંકમાં, સમાજમાં સન્માન, આત્મવિશ્વાસ, પ્રતિષ્ઠા અને ઊંચા હોદ્દાની પ્રાપ્તિ વગેરેની જરૂરિયાતો આ ક્રમમાં આવે છે.

(5) આત્મસન્માન અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો : માનવીની ઉપરોક્ત ચારેય જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ વ્યક્તિ આત્મસિદ્ધિ કે આત્મદર્શન પ્રાપ્ત કરવા મથે છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિ હંમેશાં સિદ્ધિનાં શિખરો સર કરી ટોચ ઉપર બિરાજવા ઇચ્છતી હોય છે. પોતાના કાર્યક્ષેત્રમાં પોતાનું નામ ગર્વથી અને સર્વોચ્ચ કક્ષામાં લેવાય અને પોતાના કાર્યક્ષેત્રમાં પોતાની પ્રવીણતાનો મહિમા ગવાય તેવી ઇચ્છા એટલે આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત. દા.ત., તબલા વાદનમાં ઝાકીર હુસેન, સંતુર વાદનમાં શીવકુમાર શર્મા, ક્રિકેટ ક્ષેત્રમાં સચિન તેંડુલકર, અભિનય ક્ષેત્રમાં અમિતાભ બચ્ચન, સંગીતક્ષેત્રમાં લતા મંગેશકર વગેરે.

6.4 નાણાકીય અને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો (Financial and Non-Financial Incentives)

પ્રોત્સાહનો (Incentives) : કર્મચારીઓની તેમના કાર્ય પ્રત્યેની અભિરુચિ જળવાઈ રહે તેમજ તેમની કાર્યક્ષમતામાં સતત વધારો થાય તે ઉદ્દેશથી એકમો તેમના કર્મચારીઓને વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા પૂરી પાડે છે. આ પ્રેરણાને પ્રોત્સાહન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

Incentive means which incites or has a tendency to incite action. - પ્રોત્સાહન કામગીરીને પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રવૃત્તિ કરે છે.

પ્રોત્સાહનો કર્મચારીઓના ઉત્સાહમાં વધારો કરે છે. કર્મચારીઓને તેમના લક્ષ્ય સુધી પહોંચવામાં મદદરૂપ થાય છે. પ્રોત્સાહનોના બે પ્રકાર છે.

પ્રોત્સાહનો

↓

નાણાકીય પ્રોત્સાહનો	**બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો**
(1) નફામાં ભાગ	(1) નોકરીની સલામતી
(2) સહભાગીદારી	(2) કામની કદર અને સન્માન
(3) બઢતી	(3) જવાબદારીની સોંપણી
(4) બોનસ	(4) સલાહકાર
(5) કમિશન	(5) કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને સુવિધાઓ
(6) ઇનામો	(6) અન્ય પ્રોત્સાહનો
(7) સલાહ અને સૂચનો	

6.4.1 નાણાકીય પ્રોત્સાહનો (Financial Incentives) :

નાણાકીય પ્રોત્સાહનો આવડત અને કુનેહ ધરાવતા કર્મચારીઓ કે કામદારો માટે વરદાન સમાન છે. કારણ કે નાણાકીય પ્રોત્સાહનોથી તેમના ઉત્સાહ, જુસ્સો, આત્મવિશ્વાસ અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે. કર્મચારીઓની આર્થિક સલામતી અને સામાજિક મોભો વધે છે. પ્રગતિશીલ અને વ્યાવસાયિક અભિગમ ધરાવતા એકમના માલિકો પોતાના એકમમાં કાર્યરત કર્મચારીઓ કે કામદારોને નીચે મુજબની વિવિધ રીતોમાંથી કોઈપણ રીતે નાણાકીય પ્રોત્સાહનો પૂરાં પાડતા હોય છે.

(1) નફામાં ભાગ : એકમને મળતો અધિક નફો (Surplus Profit) એ નિયોજક અને કર્મચારીઓના સંયુક્ત પ્રયાસનું પરિણામ છે. નફામાંથી ચોક્કસ ભાગ, કામદારોને નાણા સ્વરૂપમાં વેતન ઉપરાંત ચૂકવવામાં આવે છે, તેને નફાભાગ કહે છે.

(2) સહભાગીદારી : કર્મચારીઓ કે કામદારોને એકમની માલિકી, સંચાલન અને નફાની વહેંચણીમાં ભાગીદાર બનાવવામાં આવે તેને સહભાગીદારી કહેવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ કે કામદારો એકમના સહભાગીદાર બનવાથી એકમના માલિકોને ઉત્પાદનવૃદ્ધિ અને ઔદ્યોગિક શાંતિ પ્રાપ્ત કરવાનું સરળ બને છે.

(3) બઢતી : કર્મચારીઓને તેમના વર્તમાન હોદ્દા ઉપરથી ઊંચા લાભદાયી હોદ્દા ઉપર મૂકવાની પ્રક્રિયાને બઢતી કહે છે. જેથી કર્મચારીઓની સત્તા, જવાબદારી, ફરજો અને વેતનમાં વધારો થાય છે. બઢતીને કારણે કર્મચારીની કાર્યશક્તિ અને જુસ્સામાં વધારો થાય છે.

(4) બોનસ : વર્ષના અંતે નક્કી થતા નફામાં કામદારોનું પ્રદાન હોય છે. આથી બોનસના કાયદા પ્રમાણે દર વર્ષે ગણાતા નફામાં અમુક ટકા કર્મચારીઓને વર્ષના અંતે બોનસ સ્વરૂપે ચૂકવાય છે.

(5) કમિશન : એકમના માલિકો વેચાણ વધારવાના હેતુથી વેચાણ સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીઓ માટે અલગ-અલગ વેચાણ લક્ષ્યાંકો અને આ લક્ષ્યાંકોના સંદર્ભમાં અલગ-અલગ કમિશન દર નક્કી કરે છે. વેચાણ સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીઓને સિદ્ધ કરેલ વેચાણ મુજબ એકમના માલિક તરફથી તેઓને પ્રોત્સાહન સ્વરૂપે નાણાકીય વળતર ચૂકવવામાં આવે છે જેને કમિશન કહે છે.

(6) ઇનામો : એકમમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓ કે કામદારોની અસાધારણ કામગીરી કે કાર્યશૈલીને ધ્યાનમાં લઈને એકમની વાર્ષિક સભા, સંમેલન કે વિશિષ્ટ સમારંભ યોજી એકમના માલિક તરફથી જે તે કર્મચારી કે કામદારને

તેની સેવા બદલ રોકડ પુરસ્કાર, પ્રમાણપત્ર અને ચંદ્રક આપી જાહેરમાં સન્માનિત કરવામાં આવે તો કર્મચારીના જુસ્સા, ધગશ અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

(7) સલાહ અને સૂચનો : કામદારો ઉત્પાદન કાર્ય સાથે સતત સંકળાયેલા હોય છે. તેઓ ઉત્પાદન પ્રક્રિયાને વધુ સારી અને કાર્યક્ષમ બનાવવા સલાહ અને સૂચનો એકમના માલિકોને આપે છે. જે સૂચનો ઉત્પાદન પડતર નીચી લાવવામાં મદદરૂપ થાય છે. આવી સલાહ અને સૂચનો આપવા માટે કર્મચારીઓને નાણાકીય પ્રોત્સાહનો આપવામાં આવે છે.

6.4.2 બિન-નાણાકીય પ્રોત્સાહનો (Non-Financial Incentives) :

જે પ્રોત્સાહનો નાણા આધારીત હોતાં નથી તેવાં પ્રોત્સાહનોને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો કહે છે. બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો પણ કર્મચારીઓ કે કામદારોના કાર્યજુસ્સામાં વધારો કરે છે.

(1) નોકરીની સલામતી : કર્મચારીઓને ફક્ત વેતન મળે તે અગત્યનું નથી પરંતુ નોકરીની સલામતી પણ અગત્યની છે. નોકરીની સલામતી મળવાથી કામદારો ઉત્સાહથી કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે જેથી એકમના ઉત્પાદનમાં વધારો થાય છે.

(2) કામની કદર અને સન્માન : જે કર્મચારીઓ એકમ દ્વારા નિર્ધારિત કરેલ ઉત્પાદનના લક્ષ્યાંકો સમયસર અને કરકસરપૂર્વક કાર્યક્ષમ રીતે સિદ્ધ કરતા હોય તેવા કર્મચારીઓનું જાહેરમાં સન્માન કરવામાં આવે છે, જેથી આવા કર્મચારીઓ તો પ્રોત્સાહિત થાય છે પરંતુ અન્ય કર્મચારીઓને પણ કામ કરવાની પ્રેરણા મળે છે.

(3) જવાબદારીની સોંપણી : કર્મચારીઓને કાર્યમાં પ્રોત્સાહિત કરવા માટે અધિકારીઓ દ્વારા તાબેદારોને કે અન્ય કર્મચારીઓને તાલીમ અને દોરવણી આપવાની વિશેષ જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જવાબદારીની સોંપણીથી કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ વધે છે અને વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે.

(4) સલાહકાર : જ્યારે કર્મચારીઓ શ્રેષ્ઠ કાર્યશૈલીનું સાતત્ય લાંબા સમય સુધી જાળવી રાખે ત્યારે તેના અનુભવનો લાભ લેવા કાર્યસંબંધી નીતિ ઘડવામાં તેમનાં મંતવ્યો લેવામાં આવે છે. આમ થાય તો કર્મચારી પોતે કંપનીનો મહત્ત્વનો હિસ્સો છે તેવું અનુભવે છે અને પ્રોત્સાહિત થાય છે.

(5) કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને સુવિધાઓ : કર્મચારીઓ માટે કરવામાં આવતી કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને આપવામાં આવતી સુવિધાઓ પણ કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે, કર્મચારીઓને વેતન ઉપરાંત તબીબી સેવા, સસ્તી કેન્ટીનની સુવિધા, પુસ્તકાલયની સગવડ, પગાર સહિતની રજાઓ, રમતગમત અને મનોરંજન પ્રવૃત્તિઓ તેમજ કાર્ય દરમ્યાન તાલીમ વગેરે જેવી અસંખ્ય કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓનો લાભ આપે છે. તેનાથી કર્મચારીઓ ખંત, ઉત્સાહ અને કાર્યક્ષમતાથી પોતાનું કાર્ય કરે છે.

(6) અન્ય પ્રોત્સાહનો : ઉપરોક્ત પ્રોત્સાહનો ઉપરાંત કર્મચારીઓને કાર્ય માટે પ્રોત્સાહિત કરવા બીજાં અન્ય પ્રકારનાં પ્રોત્સાહનો પણ આપવામાં આવે છે. જેમાં રહેઠાણની સગવડ, જીવન વીમાની સેવા, બાળકોના શિક્ષણની ફી, પુસ્તકો, ઘરેથી ધંધાકીય એકમ સુધી આવવા-જવાની વાહન સુવિધા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

6.5 નેતૃત્વ (Leadership)

જ્યાં વ્યક્તિઓનું જૂથ હોય ત્યાં નેતાગીરીનો પ્રશ્ન ઉદ્‌ભવે છે. ઔદ્યોગિક એકમમાં કર્મચારીઓનું જૂથ કામ કરે છે. આ જૂથને નેતાગીરી પૂરી પાડવાની હોય છે. નેતૃત્વ એ પરસ્પર પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા છે. નેતૃત્વ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે અને વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું ધબકતું રાખી શકાય છે. નેતાગીરી કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રની આધારશીલા છે. નેતા તેના વલણ અને વર્તન દ્વારા જૂથના અન્ય સભ્યોના પ્રયત્નોને નિશ્ચિત દિશામાં વાળે છે. નિર્ધારીત ધ્યેય, લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન, પ્રેરણા, વિશ્વાસ અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડે છે. આથી નેતૃત્વ એ અન્ય માટેનું પ્રેરણાસ્રોત છે.

6.5.1 અર્થ (Meaning) : કોઈપણ ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે લોકોને સ્વેચ્છાપૂર્વક પ્રયત્ન કરવા લોકો ઉપર અસર ઉપજાવવાની પ્રવૃત્તિ અને ગુણને નેતૃત્વ કહી શકાય.

- અન્ય વ્યક્તિઓમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવાની ઈચ્છા જાગૃત કરવાની કળા કે આવડત એટલે નેતૃત્વ.
- **ડૉ. જ્યૉર્જ આર. ટેરી**ના જણાવ્યા મુજબ 'નેતૃત્વ એ જૂથ ઉદેશોની સિદ્ધિ માટે જૂથ સ્વેચ્છાએ પ્રયત્નો કરે એ રીતે કર્મચારીઓ ઉપર પોતાનો પ્રભાવ પાડવાની એક પ્રવૃત્તિ છે.'

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓને આધારે સ્પષ્ટ થાય છે કે નેતા પોતાના જૂથની એક પ્રભાવશાળી વ્યક્તિ છે જે કોઈપણ પ્રકારના દબાણ વગર તેમને માર્ગદર્શન અને પ્રેરણા આપીને સ્વેચ્છાપૂર્વક ઇચ્છિત પરિણામો મેળવે છે. આ આવડતને નેતૃત્વ કે નેતાગીરી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

6.5.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

(1) તાબેદારોનું અસ્તિત્વ : નેતા હંમેશાં તાબેદારોને નેતૃત્વ પૂરું પાડે છે. આથી નેતૃત્વના અમલ માટે તાબેદારોનું અસ્તિત્વ હોવું જરૂરી છે.

(2) સતત પ્રક્રિયા : જ્યાં સુધી એકમનું અસ્તિત્વ હોય ત્યાં સુધી તાબેદારોને નેતૃત્વ પૂરું પાડવું પડે છે. આમ નેતૃત્વ એ સતત પ્રક્રિયા છે.

(3) નેતૃત્વનો સ્વીકાર : નેતૃત્વ માટે નેતા અને તાબેદારો હોવા જરૂરી છે. નેતાનો સ્વીકાર તાબેદારો દ્વારા થવો જોઈએ. નેતા દોરવણી આપે છે અને તાબેદારો તેને અનુસરે છે.

(4) અવૈધિક અને પ્રભાવ ઉભા કરી શકે તેવા સંબંધો : નેતા એ વૈધિક રીતે અમુક જૂથોનો વડો છે, પરંતુ નેતા એ અવૈધિક રીતે પણ તેના પરિચયમાં આવતી વ્યક્તિના વર્તન પર અસર ઉપજાવી શકે અને ધ્યેય સિદ્ધિ માટે તેમને પ્રેરિત કરે છે.

(5) આદર્શ વ્યક્તિત્વ : નેતા આદર્શ વ્યક્તિ હોવો જોઈએ. નેતા પોતાના આચરણ કે વર્તણૂકથી પોતાના તાબેદારોને પ્રભાવિત કરે છે. નેતામાં અમુક જન્મજાત ગુણો હોય છે, જ્યારે કેટલાક ગુણો વિકસાવેલા હોય છે. આવી ગુણસભર વ્યક્તિ જ નેતાગીરી કરી શકે છે.

(6) અભિપ્રેરણ : નેતાગીરી તાબેદારોને પ્રોત્સાહિત કરવામાં સમાયેલી હોવાથી નેતા પ્રથમ તેમના તાબેદારોને પ્રોત્સાહિત કરીને ઇચ્છિત પરિણામો મેળવે છે.

(7) હિતોની એકવાક્યતા : નેતૃત્વમાં નેતા અને તેના તાબેદારો વચ્ચે હિતોની એકવાક્યતા સધાય છે. જો નેતા અને તેના તાબેદારોનાં હિતો અલગ-અલગ હોય તો નેતૃત્વ બિન-અસરકારક અને નિરર્થક નિવડે છે.

(8) પરિસ્થિતિઓની અસર : નેતાની સફળતાનો આધાર ચોક્કસ પરિસ્થિતિ ઉપર રહેલો છે. જો પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર થાય તો નેતાને સફળતા મળતી નથી.

6.5.3 સારા નેતાના ગુણો (Qualities of a Good Leader) :

(1) શારીરિક ગુણો : એક પ્રભાવશાળી નેતા માટે સારી શારીરિક તંદુરસ્તી એ પૂર્વ જરૂરિયાત છે. આ ઉપરાંત શારીરિક બાંધો, આકર્ષક સૌંદર્ય, શાંત અને આનંદી સ્વભાવ મદદનીશોને કાર્યપ્રેરણા આપે છે.

(2) બૌદ્ધિક ગુણો : સારો નેતા બૌદ્ધિક શક્તિ ધરાવતો હોવો જોઈએ. બૌદ્ધિક ગુણોમાં નિર્ણયશક્તિ, માનસિક ક્ષમતા, ગ્રહણશક્તિ, વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણ, નવું જ્ઞાન મેળવવાની તૈયારી, તર્કશક્તિ, દીર્ઘદૃષ્ટિ તથા વિવિધ કૌશલ્યો જેવાં કે વક્તૃત્વ કળા, ગણન કૌશલ્યો, આંતરસંબંધોનું જ્ઞાન તથા માનવીય કૌશલ્યો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

(3) માનસિક ગુણો : મનોવૈજ્ઞાનિક ગુણોમાં પ્રભાવશાળી વ્યક્તિત્વ, ઉત્સાહ, સાહસિકતા, સહકારની ભાવના, બુદ્ધિચાતુર્ય, કાર્યરૂચિ, લાગણી તથા વિવેકવર્તનનો સમાવેશ થાય છે.

6.6 માહિતીસંચાર (Communication)

માહિતીસંચાર એ સંચાલનનું એક અનિવાર્ય અંગ છે. વર્તમાન યુગ વિજ્ઞાન અને માહિતીસંચારના ક્ષેત્રમાં ખૂબ જ પ્રગતિ કરી રહ્યો છે. આ ક્ષેત્રની પ્રગતિના કારણે વિશ્વના તમામ દેશો એકબીજાથી ખૂબ જ નજીક આવી રહ્યા છે. વ્યાપારિક દૃષ્ટિએ જોઈએ તો સમગ્ર વિશ્વ એક બજાર બની ગયું છે. માહિતીસંચાર શબ્દો, પત્રો, સૂચનાઓ, વિચારો, મંતવ્યો વગેરેની આપ-લે કરવાની પ્રક્રિયા છે. એકમના વિવિધ વિભાગોની માહિતી સંચાલક પાસે હોવી જરૂરી છે. તે માટે તળ સપાટીથી કેટલીક માહિતી ઉપરની સપાટીએ અહેવાલ સ્વરૂપે મોકલવાની જરૂર પડે છે. આ માહિતી પૂરી પાડવાની પ્રક્રિયા એટલે માહિતીપ્રેષણ. જ્યારે માહિતીસંચારમાં હુકમો અને આદેશો આપવા, અહેવાલ મેળવવા, ફરિયાદો સાંભળવી અને તેનો નિકાલ કરવો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. માહિતીસંચાર માટે માહિતીપ્રેષણ અનિવાર્ય છે.

6.6.1 અર્થ (Meaning) :

એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને સ્પષ્ટ અને અકબંધ સ્વરૂપમાં માહિતી પહોંચાડવી, જેથી બીજી વ્યક્તિ માહિતી આપનાર વ્યક્તિના ઉદ્દેશોને સમજી શકે અને તેનો અમલ કરી શકે.

- માહિતીસંચાર એ શબ્દો, પત્રો, સૂચનાઓ, વિચારો કે મંતવ્યોના આદાન-પ્રાદન કે આપ-લે કરવાની પ્રક્રિયા છે.
- **ન્યુમેન એન્ડ સમર**ના જણાવ્યા મુજબ, 'માહિતીસંચાર એટલે હકીકતો, વિચારો, અભિપ્રાયો અને લાગણીઓની બે કે વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચે થતી આપ-લે.'

6.6.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) હેતુલક્ષી પ્રક્રિયા : માહિતીસંચારનો હેતુ ફક્ત માહિતી આપવાનો કે લેવાનો નથી પરંતુ તે દ્વારા ઔદ્યોગિક એકમના ચોક્કસ હેતુઓ સિદ્ધ કરવાનો છે તેથી જે વ્યક્તિને માહિતી આપવામાં આવે તે વ્યક્તિ સંદેશાને સમજે છે કે નહિ તેની ખાસ તકેદારી રાખવામાં આવે છે.

(2) શબ્દો અને ભાષા સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ : માહિતીસંચારમાં જે શબ્દો અને ભાષા વપરાય તે સ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ. દ્વિઅર્થી ન હોવાં જોઈએ.

(3) દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા : માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા દ્વિમાર્ગી છે. ઉચ્ચ સંચાલકો હેતુ, નીતિ, વિધિ, પદ્ધતિ અને નિયમોના સંદર્ભમાં જરૂરી માહિતી મધ્ય અને તળ સપાટીને મોકલી આપે છે જ્યારે મધ્ય અને તળ સપાટીથી જરૂરી માહિતી રિપોર્ટ સ્વરૂપે મેળવવામાં આવે છે.

(4) કાયમી પ્રક્રિયા : માહિતીસંચાર એ સતત અને કાયમી ચાલતી પ્રક્રિયા છે. એકમના ઉદ્‌ભવની સાથે જ માહિતીસંચારની પ્રવૃત્તિ શરૂ થાય છે અને આ પ્રક્રિયા અવિરત ચાલુ રહે છે જે એકમના અંત સુધી ચાલે છે.

(5) અસંખ્ય સાધનો : આધુનિક સમયમાં માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવામાં અનેક સાધનોનો ઉપયોગ થાય છે. તેમાં મૌખિક અને લેખિત સંદેશાઓ, ટેલિફોન, ફેક્સ, ઈન્ટરનેટ, મોબાઈલ ફોન, એસ.એમ.એસ., ટેલેક્ષ વગેરેનો ઉપયોગ થાય છે.

(6) અનેક પ્રકારો અને પદ્ધતિઓ : માહિતીસંચારના અનેક પ્રકાર અને પદ્ધતિઓ છે જેવી કે આંતરિક માહિતીસંચાર, બાહ્ય માહિતીસંચાર, લેખિત માહિતીસંચાર, મૌખિક માહિતીસંચાર અને ઈશારા દ્વારા માહિતીસંચારની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ થાય છે.

(7) કાર્યપ્રેરક પ્રવૃત્તિ : માહિતીસંચારની પ્રવૃત્તિને કારણે અધિકારીઓમાં અને કર્મચારીઓમાં કાર્ય સમજ વધે છે, પરિણામે તેમને કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે.

(8) વહીવટી પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ : માહિતીસંચાર એ મુખ્યત્વે એકમના વહીવટ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અસરકારક નિર્ણયો અને વહીવટ માટે જરૂરી માહિતી એકઠી કરવામાં અને વહીવટી પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓના ઉકેલ મેળવવા માટે માહિતીસંચારનો ઉપયોગ થાય છે.

(9) માનવીય પ્રક્રિયા : માહિતીસંચાર એ માનવીની સ્વભાવગત બાબત છે. માહિતીસંચારનાં માધ્યમો ગમે તે હોય પરંતુ માનવી વગર અને તેના કૌશલ્ય વગર માહિતીસંચારનો અમલ થઈ શકતો નથી. માહિતીસંચાર કરતી વખતે ભય, લાગણી, ક્રોધ વગેરે ઘણી બાબતો અસર કરે છે જેથી તે માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.

માહિતીસંચારની પદ્ધતિઓ

મૌખિક (Oral)	લેખિત (Written)	દૃશ્ય (Visual)	શ્રાવ્ય (Audio)	દૃશ્ય-શ્રાવ્ય (Audio-Visual)	મૌન (Silence)
વાતચીત	વર્તમાનપત્રો	નકશા	ટેપરેકોર્ડર	ચલચિત્ર	મૂક સહમતિ
વાર્તાલાપ	સામયિકો	ચિત્રો	રેડિયો	ટેલિવિઝન	મૂક અસહમતિ
સંવાદ	ચોપાનિયાં	આકૃતિઓ	ટેલિફોન	ઈન્ટરનેટ	હાવભાવ
ગોષ્ઠિ	જાહેર ખબર	આલેખ	ટેલિકોન્ફરન્સ	કમ્પ્યુટર્સ	(Body
ભાષણ	પત્ર લેખન	રંગો	વગેરે	વિડિયો-કેસેટ્સ	Language)
જૂથ ચર્ચા	હસ્તલિખિત પ્રત	પ્રતીકો		વગેરે	વગેરે
વગેરે	ઇ-મેઇલ	ચિન્હો			
	વગેરે	વગેરે			

6.6.3 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર (Formal and Informal Communication) : માહિતીસંચારના સ્વરૂપની દ્રષ્ટિએ બે પ્રકાર છે.

(1) વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર (2) અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર

(1) વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર (Formal Communication) : જે માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ-નિયમો ઉપર આધારિત હોય તેને વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર કહે છે. આ માહિતીસંચારની વ્યવસ્થામાં ઉપરી અને તેના કર્મચારીઓ સીધી રીતે (વૈધિક રીતે) સંકળાયેલા હોય છે. તેનો ઉદ્દેશ અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર મહદ અંશે લેખિત સ્વરૂપ હોય છે. વૈધિક માહિતી સંચાર સમજવામાં સ્પષ્ટ અને સરળ હોય છે. તેમાં માહિતી કોણ કોને મોકલશે તે અગાઉથી જ નક્કી હોય છે. માહિતી કયા સ્વરૂપમાં મોકલવામાં આવશે તે પણ નિશ્ચિત હોય છે. જે અંગેની વધુ સ્પષ્ટતા નીચેના ઉદાહરણ ઉપરથી થઈ શકે છે.

(i) અનિયમિત અને પૂર્વમંજૂરી વગર ગેરહાજર રહેતા કર્મચારીઓને ચેતવણીરૂપે આપવામાં આવતી નોટિસ કે મેમો.

(ii) કર્મચારીને બઢતી કે બદલી માટે ઉપરી અધિકારી તરફથી આપવામાં આવતો લેખિત પત્ર.

લાક્ષણિકતાઓ :

(1) આ માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા ઉપરી અધિકારી અને તેના કર્મચારીઓ સાથે વૈધિક રીતે સંકળાયેલી હોય છે.

(2) ઉદ્દેશ સ્પષ્ટપણે અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે.

(3) વૈધિક માહિતીસંચાર મહદઅંશે લેખિત સ્વરૂપમાં હોય છે.

(4) આવા માહિતીસંચારનો સ્વીકાર વ્યવસ્થાતંત્રની એક નીતિ તરીકે થાય છે.

(5) વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને આધારિત હોય છે.

(6) વૈધિક માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે તૈયાર કરાય છે.

(7) સમજવામાં સરળ અને સ્પષ્ટ હોય છે.

(2) અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર (Informal Communication) : જે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનવીય સંબંધો અને મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે. આ માહિતીસંચાર વધુ પરિવર્તનશીલ અને સરળ હોય છે. જેમાં અંકુશ અને આદેશની જરૂરિયાત હોતી નથી. તે મૌખિક વાતચીત કે સાંકેતિક ભાષામાં સમજાવી શકાય છે. અવૈધિક માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વધુ વિશ્વસનીયતા પ્રદાન કરે છે. દા. ત., કારખાનાનો મેનેજર કામદારોને કામ કરવાની સૂચના આપે. સેલ્સ મેનેજર સેલ્સ કાઉન્ટર પાસેથી પસાર થતાં સેલ્સ પ્રેજન્ટેશન અંગેની માહિતી કે સૂચના સેલ્સમેનને આપે.

લાક્ષણિકતાઓ :

(1) માનવ સંબંધો ઉપર આધારિત હોય છે.

(2) અંકુશ કે આદેશની જરૂરિયાત હોતી નથી.

(3) મૌખિક કે સાંકેતિક ભાષામાં સમજાવી શકાય છે.

(4) માનવીય સંબંધો કે મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય છે.

(5) પરિવર્તનશીલ અને સરળ હોય છે.

(6) આ માહિતીસંચારમાં વિધિને કોઈ મહત્ત્વ નથી.

(7) વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વધુ વિશ્વનીયતા પ્રદાન કરે છે.

(8) અવૈધિક માહિતીસંચાર એ વૈધિક માહિતીસંચારનો વિકલ્પ નહિ, પરંતુ પૂરક છે.

6.6.4 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Formal and Informal Communication) :

ક્રમ	મુદ્દા	વૈધિક માહિતીસંચાર	અવૈધિક માહિતીસંચાર
(1)	**અર્થ**	જે માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ-નિયમો ઉપર આધારિત હોય તેને વૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે.	જે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનવીય સંબંધો અને મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે.
(2)	**ઉદ્દેશ**	વૈધિક માહિતીસંચારનો ઉદ્દેશ અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે.	અવૈધિક માહિતીસંચારનો ઉદ્દેશ વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વધુ વિશ્વસનિયતા પ્રદાન કરવાનો હોય છે.
(3)	**આધાર**	બે વ્યક્તિઓ વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ નિયમોને કારણે માહિતીની આપલે કરે છે.	બે વ્યક્તિઓ અંગત સંબંધો કે મિત્રતાના કારણે માહિતીની આપ-લે કરે છે.
(4)	**અંકુશ અને દેખરેખ**	અંકુશ અને દેખરેખની જરૂર રહે છે.	અંકુશ અને દેખરેખની જરૂર રહેતી નથી.
(5)	**પરવિર્તનશીલ**	વૈધિક માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા ખૂબ ઓછી પરિવર્તનશીલ છે.	અવૈધિક માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા વધુ પરિવર્તનશીલ છે.
(6)	**સમય**	કાર્ય સ્થળે અને સમયે વૈધિક માહિતીસંચાર થાય છે.	ગમે તે સ્થળે; કાર્ય સમય સિવાય પણ અવૈધિક માહિતીસંચાર થાય છે.
(7)	**અગાઉથી જાણ**	માહિતી મોકલનાર અને મેળવનાર કોણ છે તે તેમજ માહિતીનું સ્વરૂપ અગાઉથી જ નિશ્ચિત હોય છે.	માહિતીનું સ્વરૂપ તેમજ વિધિ અગાઉથી નક્કી હોતાં નથી. સમય અને સંજોગો અનુસાર તે ઉદ્‌ભવે છે.

6.6.5 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો (Barriers of Effective Communication) : માહિતીસંચારની કાર્યક્ષમતાનો આધાર તેની સાથે સંકળાયેલા અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓની બુદ્ધિશક્તિ અને નિષ્ઠા પર રહેલો છે. પરંતુ માહિતીસંચાર એ માનવીય પ્રવૃત્તિ હોવાથી માનવીય મર્યાદાઓ જેવી કે લાગણી, ભૂલો, અનુમાનો, અસમજ, અવિશ્વાસ અને ડર વગેરે માહિતીસંચાર વખતે અવરોધકો બને છે. આવા અવરોધો નીચે મુજબ છે.

(1) સ્પષ્ટ આયોજનનો અભાવ : માહિતી મોકલતાં પહેલાં કઈ માહિતી કયા ક્રમમાં કોને મોકલવાની છે તેનું આયોજન કરવામાં ન આવે તો માહિતી આપનાર અયોગ્ય, અસ્પષ્ટ અને અધૂરી માહિતી આપે છે.

(2) ભાષાંતરની ભૂલો : મધ્ય સપાટીએ કાર્ય કરતી વ્યક્તિઓ ઉપરી અધિકારીઓ પાસેથી સંદેશાઓ મેળવે છે. આવા સંદેશાઓ માતૃભાષામાં ન પણ હોય. આ માહિતીનું અર્થઘટન કરીને માહિતીને નીચલી સપાટી તરફ મોકલવામાં આવે ત્યારે ભાષાંતરની ભૂલો થવાની શક્યતાઓ રહે છે.

(3) અસ્પષ્ટ સંદેશાઓ : માહિતીસંચારનાં વિવિધ માધ્યમોના ઉપયોગમાં ઘણી વખત મહત્ત્વની બાબતો અસ્પષ્ટ રીતે દર્શાવેલી હોય છે. શબ્દોની કે વાક્યોની અયોગ્ય ગોઠવણ હોય છે. સંદેશાઓમાં એકસૂત્રતા હોતી નથી. પરિણામે આવા સંદેશાઓ માહિતી મેળવનારને સ્પષ્ટ અર્થ આપવામાં નિષ્ફળ જાય છે અને માહિતીસંચાર અવરોધાય છે.

(4) અસ્પષ્ટ અનુમાનો : ઘણા સંદેશાઓનો આધાર અનુમાનો અને પૂર્વધારણાઓ પર રહેલો હોય છે. આ અનુમાનો અને પૂર્વધારણાઓ સ્પષ્ટ કર્યા વગર સંદેશાઓ મોકલવામાં આવે કે મેળવવામાં આવે ત્યારે સંદેશાનો અર્થ અને મહત્ત્વ બદલાઈ જવાની શક્યતા રહે છે.

(5) યોગ્ય સમયનો અભાવ : કેટલીક વાર માહિતીને આધારે નિર્ણયો લેવાના હોય છે અને માહિતી મળ્યા પછી તેનો અમલ કરવાનો હોય છે. માહિતી જો સમયસર ન મળે તો તેનો કોઈ અર્થ રહેતો નથી અને માહિતીસંચારની અસરકારકતા ઘટે છે.

(6) માહિતીનું અતિ ભારણ : મોટા એકમોમાં માહિતીની સતત અને અવિરત આપ-લે થતી રહે છે. આવી આપ-લે કોઈ એક કર્મચારી દ્વારા મેળવવાની કે પૂરી પાડવાની હોય તો કર્મચારી માહિતીની ચોકસાઈ જાળવવાને બદલે પોતાના કામના ભારણનો નિકાલ કરવાને પ્રાધાન્ય આપે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં સમયસર માહિતી યોગ્ય સ્થળે ન પહોંચે તો માહિતીસંચારનો હેતું નિષ્ફળ નિવડે છે.

(7) સંદેશા પ્રત્યે દુર્લક્ષ : કેટલીક વાર ઉચ્ચ સંચાલકો કે નીચલી કક્ષાના કર્મચારીઓ સંદેશા પ્રત્યે બેધ્યાન અને બેદરકાર રહે છે તેથી કંપની સાચી માહિતીથી વંચિત રહી જાય છે. આવી માહિતી કે સંદેશા સાંભળવામાં દુર્લક્ષ સેવવાથી માહિતીસંચારમાં અવરોધો ઉભા થાય છે.

(8) અયોગ્ય માધ્યમની પસંદગી : માહિતી આપવા અને મેળવવા માટે અમુક માધ્યમોની પસંદગી કરવામાં આવે છે પરંતુ આવા માધ્યમની પસંદગી યોગ્ય કે અનુરૂપ ન થઈ હોય તો માહિતીસંચારમાં અવરોધો ઊભા થાય છે.

(9) અવિશ્વાસ અને ડર : જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં અવિશ્વાસ અને ડરનું વાતાવરણ પ્રવર્તતું હોય ત્યારે દરેક સંદેશાને શંકાની દૃષ્ટિએ જોવામાં આવે છે. જો સાચી માહિતી અધિકારીને આપવામાં આવશે તો શિક્ષા કે દંડ થશે તેવા ડરથી જાણી જોઈને માહિતીમાં ફેરફાર કરવામાં આવે છે. ભૂતકાળમાં સાચી માહિતી આપી અને તેનાં માઠાં પરિણામ સજા રૂપે ભોગવવાં પડ્યાં હતાં તેવાં અનુમાનો ને અનુભવોને ધ્યાનમાં લઈને સાચી માહિતી છુપાવવામાં આવે છે.

6.6.6 અવરોધો દૂર કરવાના ઉપાયો (Measures to Overcome the Barriers of Communication) :

(1) માહિતી અવરોધાય નહિ તે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને અનુરૂપ માહિતીસંચારના તંત્રને ગોઠવવું જોઈએ.

(2) માહિતી આપનાર જે માહિતી આપે તે સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ જેથી માહિતી મેળવનાર સારી રીતે સમજી શકે.

(3) માહિતી પ્રસારનાં જુદાં જુદાં માધ્યમોની અસરકારકતા જુદી જુદી હોવાથી માહિતી પ્રસારણના સંદર્ભમાં યોગ્ય માધ્યમની પસંદગી થવી જોઈએ.

(4) માહિતીસંચાર દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા હોવાથી માહિતીનો પ્રવાહ બંને દિશામાં સહેલાઈથી આગળ વધે તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(5) માહિતીસંચારમાં બંને પક્ષો વચ્ચે પરસ્પર શ્રદ્ધા અને સહકારની ભાવના આવશ્યક છે.

(6) માહિતી પહોંચાડવાનાં વિવિધ સ્થાનો વચ્ચે માહિતી વહન રેખાઓ બને તેટલી ટૂંકી હોવી જોઈએ જેથી માહિતીનો પ્રવાહ અટકી ન જાય અથવા માહિતી પ્રસારણમાં વિલંબ ન થાય.

(7) માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા ઝડપી હોવી જોઈએ.

(8) માહિતીસંચારની પ્રવૃત્તિ હેતુલક્ષી હોવી જોઈએ.

(9) બિનજરૂરી માહિતીનું પ્રસારણ માહિતીસંચારના માધ્યમો ઉપર ભારણ વધારે છે તેથી યોગ્ય પ્રસારણ હોવું જોઈએ.

(10) માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનું સમયાંતરે મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ જેથી બદલાતા સંજોગોને અનુરૂપ માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા અને સાધનોમાં ફેરફાર કરી શકાય.

(11) માહિતીસંચારની સમગ્ર પ્રક્રિયા દરમિયાન માહિતી આપનારનું અંગત હિત કે સ્વાર્થ ન હોવો જોઈએ. દા. ત., માહિતી આપનાર અમુક માહિતી છૂપાવે કે જાણી જોઈને અધૂરી આપે કે વિકૃત રીતે રજૂ કરે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

દોરવણી :

અર્થ : દોરવણી એટલે કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું, તેમને કામગીરીથી વાકેફ કરવા, તેમના ઉપર દેખરેખ રાખવી અને તેમનો કાર્ય જુસ્સો ટકાવી રાખવો.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ (2) સંચાલનની બધી સપાટીએ થતું કાર્ય (3) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા (4) પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ (5) વિશાળ કાર્યક્ષેત્ર (6) માહિતીસંચાર (7) પ્રોત્સાહન (8) નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ (9) સંચાલકીય કાર્ય.

મહત્ત્વ : (1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) કાર્યક્ષમતાનું વિશ્લેષણ (3) કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન (4) અસરકારક આયોજન (5) અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર (6) સંકલન અને સહકાર (7) અંકુશનું કાર્ય (8) કાર્ય જુસ્સામાં વધારો (9) વિચલનોની શોધ.

દોરવણીનાં તત્ત્વો :

નિરીક્ષણ :

અર્થ : કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ. 'નિરીક્ષણ એ એવું કાર્ય છે કે જેના દ્વારા યોજના અને સૂચનાઓ મુજબ કાર્ય થઈ રહ્યું છે તેની ખાતરી મળે છે.' -શ્રી આર. સી. ડેવીસ

નિરીક્ષકનાં કાર્યો : (1) કાર્યોનું આયોજન કરવું અને અવરોધો દૂર કરવા (2) કાર્ય સમયસર પૂર્ણ કરવા માર્ગદર્શન - દોરવણી આપવી (3) કાર્યોની સતત દેખરેખ રાખવી (4) વ્યક્તિગત ઉદ્દેશોને એકમના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળવા (5) અભિપ્રેરણ અને પ્રોત્સાહન પૂરાં પાડવાં (6) જૂથ ભાવના ટકાવી રાખવી (7) માહિતીસંચાર ઝડપી બનાવવું (8) નવી ટેક્નોલોજી વિષયક માર્ગદર્શન આપવું (9) શિસ્તની ભાવના ટકાવી રાખવી (10) અંકુશ નહીં પરંતુ કેળવણી પૂરી પાડે છે (11) મિત્ર-દાર્શનિક અને માર્ગદર્શક છે એ તરીકેનું કાર્ય.

અભિપ્રેરણ :

અર્થ : કર્મચારીઓમાં વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા જગાવવી અને તેમને મહત્તમ કાર્ય સંતોષની ઉપલબ્ધિ કરાવવી એટલે અભિપ્રેરણ.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) આંતરિક પ્રેરણા છે (2) મનોવૈજ્ઞાનિક ખ્યાલ (3) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો (4) સતત પ્રક્રિયા (5) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો (6) ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ (7) વિશાળ ક્ષેત્ર (8) પરિવર્તનશીલ વ્યવસ્થાતંત્રને અનુરૂપ (9) સહયોગ પ્રાપ્તિ કરવાનું સાધન (10) હકારાત્મક અભિગમ (11) સંચાલનનું એક કાર્ય.

માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ : (1) શારીરિક અથવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો (2) સલામતીની જરૂરિયાતો (3) સામાજિક જરૂરિયાતો (4) સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો (5) આત્મસન્માન અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો.

નાણાકીય અને બિન નાણાકીય પ્રોત્સાહનો :

પ્રોત્સાહનો : કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય પ્રત્યેની અભિરુચિ જળવાઈ રહે તેમજ તેમની કાર્યક્ષમતામાં સતત વધારો થાય તે ઉદ્દેશથી એકમો તેમના કર્મચારીઓને વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા પૂરી પાડે છે. આ પ્રેરણાને પ્રોત્સાહન કહે છે.

નાણાકીય પ્રોત્સાહનો : (1) નફામાં ભાગ (2) સહભાગીદારી (3) બઢતી (4) બોનસ (5) કમિશન (6) ઈનામો (7) સલાહ અને સૂચનો.

બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો : (1) નોકરીની સલામતી (2) કામની કદર અને સન્માન (3) જવાબદારીની સોંપણી (4) સલાહકાર (5) કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને સુવિધાઓ (6) અન્ય પ્રોત્સાહનો.

નેતૃત્વ :

અર્થ : કોઈ પણ ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે લોકોને સ્વેચ્છાપૂર્વક પ્રયત્ન કરવા લોકો ઉપર અસર ઉપજાવવાની પ્રવૃત્તિ અને ગુણને નેતૃત્વ કહી શકાય.

'અન્ય વ્યક્તિઓમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવાની ઈચ્છા જાગૃત કરવાની કળા કે આવડત એટલે નેતૃત્વ.'

લાક્ષણિકતાઓ : (1) તાબેદારોનું અસ્તિત્વ (2) સતત પ્રક્રિયા (3) નેતૃત્વનો સ્વીકાર (4) અવૈધિક અને પ્રભાવ ઊભા કરી શકે તેવા સંબંધો (5) આદર્શ વ્યક્તિત્વ (6) અભિપ્રેરણ (7) હિતોની એકવાક્યતા (8) પરિસ્થિતિઓની અસર.

સારા નેતાના ગુણો : (1) શારીરિક ગુણો (2) બૌધિક ગુણો (3) માનસિક ગુણો.

માહિતીસંચાર :

અર્થ : એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને સ્પષ્ટ અને અકબંધ સ્વરૂપમાં માહિતી પહોંચાડવી જેથી બીજી વ્યક્તિ માહિતી આપનાર વ્યક્તિના ઉદ્દેશ્યોને સમજી શકે અને તેઓ અમલ કરી શકે.

માહિતીસંચાર એ શબ્દો, પત્રો, સૂચનાઓ, વિચારો કે મંતવ્યોનાં આદાન-પ્રદાન કે આપ-લે કરવાની પ્રક્રિયા છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) હેતુલક્ષી પ્રક્રિયા(2) શબ્દો અને ભાષા સ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ (3) દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા (4) કાયમી પ્રક્રિયા (5) અસંખ્ય સાધનો (6) અનેક પ્રકારો અને પદ્ધતિઓ (7) કાર્યપ્રેરક પ્રવૃત્તિ (8) વહીવટી પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ (9) માનવીય પ્રક્રિયા.

વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર :

અર્થ : જે માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશ્ય સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ-નિયમો ઉપર આધારિત હોય તેને વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) ઉપરી અધિકારી અને કર્મચારીઓ સાથે વૈધિક રીતે સંકળાયેલી વ્યવસ્થા (2) ઉદ્દેશ સ્પષ્ટપણે અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે (3) મહદ્ અંશે લેખીત સ્વરૂપ (4) વ્યવસ્થાતંત્રની એક નીતિ તરીકે સ્વીકાર (5) વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને આધારિત (6) ધંધાના ઉદ્દેશ્યેની સિદ્ધિ માટે તૈયાર કરાય છે (7) સમજવામાં સરળ અને સ્પષ્ટ.

અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર :

અર્થ : જે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનવીય સંબંધો અને મિત્રતા ઊપર આધારિત હોય તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) માનવ સંબંધો ઉપર આધારિત (2) અંકુશ-આદેશની જરૂરિયાત નહિ (3) મૌખિક કે સાંકેતિક ભાષાનો ઉપયોગ (4) માનવીય સંબંધો કે મિત્રતા ઉપર આધારિત (5) પરિવર્તનશીલ અને સરળ (6) વિધિને કોઈ મહત્ત્વ નથી (7) વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વિશ્વસનીયતા પ્રદાન કરે છે (8) આ માહિતીસંચાર વૈધિક માહિતીસંચારનો વિકલ્પ નહિ, પરંતુ પૂર્તિ છે.

વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચારનો તફાવત : (1) અર્થ (2) ઉદ્દેશ (3) આધાર (4) અંકુશ અને દેખરેખ (5) પરિવર્તનશીલ (6) સમય (7) અગાઉથી જાણ.

અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો : (1) સ્પષ્ટ આયોજનનો અભાવ (2) ભાષાંતરની ભૂલો (3) અસ્પષ્ટ સંદેશાઓ (4) અસ્પષ્ટ અનુમાનો (5) યોગ્ય સમયનો અભાવ (6) માહિતીનું અતિભારણ (7) સંદેશા પ્રત્યે દુર્લક્ષ (8) અયોગ્ય માધ્યમની પંસદગી (9) અવિશ્વાસ અને ડર.

અવરોધો દૂર કરવાના ઉપાયો : (1) માહિતી અવરોધાય નહિ તે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને અનુરૂપ ગોઠવવું (2) માહિતી સમજી શકાય તેવી સ્પષ્ટ આપવી જોઈએ (3) માહિતી પ્રસારણના માધ્યમની યોગ્ય પસંદગી થઈ જોઈએ (4) દ્વિ-માર્ગી પ્રક્રિયા હોવાથી માહિતીનો પ્રવાહ બંને દિશામાં સહેલાઈથી આગળ વધે તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ (5) બન્ને પક્ષો વચ્ચે પરસ્પર શ્રદ્ધા અને સહકારની ભાવના આવશ્યક છે (6) માહિતી વહન રેખાઓ ટૂંકી હોવી જોઈએ જેથી માહિતીનો પ્રવાહ અટકી ન જાય કે પ્રસારણમાં વિલંબ ન થાય (7) માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા ઝડપી હોવી જોઈએ (8) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ હોવી જોઈએ (9) પ્રસારણ યોગ્ય હોવું જોઈએ (10) સમયાંતરે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનું મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ (11) સમગ્ર પ્રક્રિયામાં માહિતી આપનારનું અંગત હિત કે સ્વાર્થ ન હોવો જોઈએ.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પંસદ કરી લખો.

(1) દોરવણીમાં હુકમો, સૂચનો અને માર્ગદર્શન ઉપરાંત શાનો સમાવેશ થાય છે ?
(A) સલાહ (B) અંકુશ (C) દેખરેખ (D) તાલીમ

(2) દોરવણીની માત્રા કઈ સપાટીએ વધુ હોય છે ?
(A) તળ (B) મધ્ય (C) ઉચ્ચ (D) દરેક સપાટીએ

(3) દોરવણીના ક્યા તત્વમાં દેખરેખ, નિયમન અને વિશ્લેષણનો સમાવેશ થાય છે ?
(A) નિરીક્ષણ (B) અભિપ્રેરણ (C) નેતૃત્વ (D) તાલીમ

(4) પ્રોત્સાહન આપીને અપેક્ષિત ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયાને શું કહેવાય ?
(A) અભિપ્રેરણ (B) નિરીક્ષણ (C) તાલીમ (D) માર્ગદર્શન

(5) માસ્લોની જરૂરિયાતોના અગ્રતાક્રમ અનુસાર પહેલી જરૂરિયાત કઈ છે ?
(A) શારીરિક જરૂરિયાતો (B) સલામતીની જરૂરિયાતો
(C) સામાજિક જરૂરિયાતો (D) પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો

(6) નીચેમાંથી ક્યુ પ્રોત્સાહન નાણાકીય પ્રોત્સાહન છે ?
(A) બઢતી (B) પ્રશંસા
(C) રોજગાર સલામતી (D) કામની કદર અને સન્માન

(7) નેતૃત્વના અમલ માટે શાનું અસ્તિત્વ હોવું જરૂરી છે ?
(A) નિરીક્ષકો (B) નિયોજકો (C) તાબેદારો (D) સંચાલકો.

(8) એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને સ્પષ્ટ અને અકબંધ સ્વરૂપમાં માહિતી પહોંચાડવી એટલે શું ?
(A) માહિતીસંચાર (B) સંદેશા-વ્યવહાર (C) કુરિયર-સેવા (D) માહિતીપ્રેષણ

(9) તળ સપાટી સંચાલનથી અહેવાલ સ્વરૂપે ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન સુધી માહિતી મોકલવાની પ્રક્રિયા એટલે શું ?
(A) માહિતીસંચાર (B) માહિતીપ્રેષણ (C) સંદેશા વ્યવહાર (D) ટપાલ સેવા

(10) અવૈધિક માહિતીસંચાર મોટા ભાગે ક્યા સ્વરૂપે થાય છે ?
(A) મૌખિક (B) લેખિત
(C) લેખિત અને મૌખિક (D) ઔપચારિક

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

(1) દોરવણીનો અર્થ આપો.

(2) શારીરિક જરૂરિયાતોમાં કઈ જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે ?

(3) આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોને અમલમાં કોણ મૂકે છે ?

(4) નિરીક્ષણના કાર્યને કોના કાર્ય સાથે સરખાવવામાં આવ્યું છે ?

(5) માનવીની કઈ જરૂરિયાતો સૌથી વધુ અગ્રતાક્રમવાળી છે ?

(6) નફા ભાગ એટલે શું ?

(7) અવિશ્વાસ અને ડરથી માહિતીસંચાર ઊપર શું અસર થાય છે ?

(8) આધુનિક માહિતીસંચારનાં સાધનો જણાવો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

(1) દોરવણીનાં તત્ત્વોની યાદી આપો.

(2) નિરીક્ષણનો અર્થ આપો.

(3) અભિપ્રેરણ એટલે શું ?

(4) પ્રોત્સાહનનો અર્થ સમજાવો.

(5) નેતૃત્વનો અર્થ આપો.

(6) વૈધિક માહિતીસંચારની ટૂંકમાં સમજૂતી આપો.

(7) 'નિરીક્ષકનું કાર્ય શિક્ષક જેવું છે.' વિધાન સમજાવો.

(8) અભિપ્રેરણથી મજૂર ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે. કઈ રીતે ?

(9) સહભાગીદીરી એટલે શું ?

(10) અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર એટલે શું ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

(1) દોરવણીનું મહત્ત્વ જણાવો.

(2) નિરીક્ષકનાં કાર્યો જણાવો.

(3) સારા નેતાના ગુણો જણાવો.

(4) અવૈધિક માહિતીસંચારની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

(5) વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચારનો તફાવત જણાવો.

(6) માહિતીસંચારના અવરોધો દૂર કરવાના ગમે તે છ ઉપાયો જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

(1) દોરવણીનો અર્થ આપી લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.

(2) અભિપ્રેરણનો અર્થ આપી લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.

(3) માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ આકૃતિ સહિત સમજાવો.

(4) નાણાકીય પ્રોત્સાહનોની સમજ આપો.

(5) માહિતીસંચારનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.

(6) માહિતીસંચારના અવરોધો સમજાવો.

•

7 અંકુશ (Controlling)

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 7.1 અંકુશ
  - 7.1.1 અર્થ
  - 7.1.2 લાક્ષણિકતાઓ
  - 7.1.3 મહત્ત્વ
- 7.2 આયોજન અને અંકુશ વચ્ચેનો સંબંધ
- 7.3 અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કા
  - 7.3.1 ધોરણોની સ્થાપના
  - 7.3.2 માહિતી સંપાદન
  - 7.3.3 કામગીરીનું માપન
  - 7.3.4 થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી
  - 7.3.5 સુધારાલક્ષી પગલાં

પ્રસ્તાવના (Introduction)

ધંધાકીય એકમ નિશ્ચિત ધ્યેયની સિદ્ધિ અર્થે સ્થાપવામાં આવે છે. આ ધ્યેય લાંબાગાળાના કે ટૂંકાગાળાના હોઈ શકે છે. ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરવામાં આવે છે. આયોજનને અમલમાં મૂકવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે. એકમની યોજનાઓ ગમે તેટલી ચોકસાઈપૂર્વક ઘડવામાં આવી હોય અને તે માટે એકમે આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરી હોવા છતાં પણ વિવિધ યોજનાઓના અમલ દરમિયાન અવરોધો અને મુશ્કેલીઓ ઉદ્ભવે છે. આ પરિબળોને દૂર કરીને આયોજન અનુસાર કાર્ય થાય તે જોવાની કામગીરી અંકુશની છે. અંકુશ એ યોજનાને પાર પાડવા માટે કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓની ચકાસણી કરવાની અને ભૂલો સુધારવાની પ્રક્રિયા છે.

7.1 અંકુશ (Controlling)

સંચાલનની પ્રક્રિયામાં ક્રમની દૃષ્ટિએ આયોજન એ પ્રથમ કાર્ય છે અને અંકુશ એ છેવટનું કાર્ય છે. ટૂંકમાં આયોજન એ સંચાલન પ્રક્રિયાનું પ્રથમ સોપાન છે અને અંકુશ છેલ્લું સોપાન છે. આયોજન મુજબ કાર્ય નક્કી થાય, વ્યવસ્થાતંત્રમાં તે મુજબ સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય. આમ કામગીરીની શરૂઆત થાય ત્યારથી જ અંકુશનું કાર્ય પણ શરૂ થાય છે. સંચાલનમાં થતાં કાર્યોની પ્રગતિ, તેમની આયોજનમાં નક્કી થયેલાં ધોરણો સાથેની સરખામણી અને આવતાં વિચલનોની જાણકારી મેળવવાનું કાર્ય અંકુશ કરે છે. આવાં વિચલનોની માહિતી મેળવીને તેમને દૂર કરવા અને સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાનું કાર્ય અંકુશનું છે.

7.1.1 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય અર્થમાં,

- અંકુશ એટલે એકમમાં કયાં કાર્યો થઈ રહ્યાં છે તે નક્કી કરવું, થઈ રહેલાં કાર્યોનુ મૂલ્યાંકન કરવું અને જો જરૂર લાગે તો સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાં કે જેથી યોજના મુજબ કાર્ય થાય.
- આયોજન ધ્યેય નક્કી કરે છે, અને અંકુશ તેને અસરકારક બનાવે છે.
- **હેનરી ફેયોલ**ના જણાવ્યા મુજબ, 'ધંધાકીય એકમમાં બધુ નક્કી કરેલી યોજના મુજબ, આપેલી સૂચના મુજબ અને સ્થાપિત સિદ્ધાંતો મુજબ ચાલે છે કે નહિ તેની ચકાસણી કરવાનો અંકુશમાં સમાવેશ થાય છે. તેનો હેતુ નબળાઈઓ અને ભૂલો શોધી કાઢવાનો છે. જેથી તે સુધારી શકાય અને ફરી થતી અટકાવી શકાય.
- **પીટર એફ. ડ્રકર**ના જણાવ્યા મુજબ, 'અંકુશ એટલે પ્રયત્ન અને પરિણામ, સાધન અને ઉદેશ વચ્ચે સમતુલા સાધવાનું કાર્ય.'

ટૂંકમાં, પૂર્વનિર્ધારિત ધોરણો પ્રમાણે કાર્યો થતાં રહે તે રીતે પ્રવૃત્તિઓનું નિયમન કરવું એ અંકુશનું હાર્દ છે.

7.1.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

(1) આયોજન સાથે સંબંધ : આયોજન અને અંકુશ બન્ને એક સિક્કાની બે બાજુ સમાન છે. આયોજન યોજના ઘડવાનું કાર્ય કરે છે અને અંકુશ યોજના મુજબ જ કાર્ય થાય છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય કરે છે. જેથી આયોજન અને અંકુશ જોડીયાં બાળકો સમાન છે. આયોજન વિના અંકુશ અશક્ય બને છે.

(2) દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય : અંકુશનું કાર્ય સંચાલનની દરેક સપાટીએ થાય છે. તે કોઈ એક વિભાગ

કે ખાતા પુરતું મર્યાદિત નથી. અંકુશનું કાર્ય સંચાલનની દરેક સપાટીએ અધિકારીઓ કે હોદ્દેદારો દ્વારા તેમના તાબેદારો કે કર્મચારીઓ પર કરતા હોય છે. અંકુશના પ્રમાણમાં વધારો-ઘટાડો એ સંચાલનની સપાટી પર આધાર રાખે છે.

(3) સતત પ્રક્રિયા : એકમની પ્રવૃત્તિઓ ઊપર એકવાર અંકુશ રાખ્યા પછી કાયમ માટે બધું આયોજન પ્રમાણે થશે તેવું માનવું ભૂલ ભરેલું છે. વાસ્તવમાં દરેક કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર સતત દેખરેખ રાખીને તેનાં વિચલનો દૂર કરવા પ્રયત્નશીલ રહેવું પડે છે. ગુણવત્તા જાળવણી અંકુશ અને ખર્ચ ઉપર અંકુશ જેવી મહત્ત્વની સતત પ્રવૃત્તિઓ છે.

(4) સંચાલનનું છેવટનું કાર્ય : સંચાલનમાં આયોજન દ્વારા એકમના ઉદ્દેશો નક્કી થાય, વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા તેનો અમલ થાય, કર્મચારી વ્યવસ્થા ગોઠવી તેમને દોરવણી આપવામાં આવે ત્યાર પછી અંકુશની કાર્યવાહી શરૂ થાય છે. એટલે સંચાલનનાં બધાં જ કાર્યો અંકુશ પહેલાં કરવામાં આવે તે જરૂરી છે. અંકુશનું કાર્ય નિયમનનું છે. જે એકમની પ્રવૃત્તિઓ કાર્યરત થયા પછી જ શરૂ થાય છે એટલે અંકુશ એ સંચાલનનું છેવટનું કાર્ય છે.

(5) ભવિષ્ય સાથે સંબંધ : અંકુશ ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે. સંચાલક ભૂતકાળ ઉપર કાબુ રાખી શકે નહિ. તે ભૂતકાળના બનાવોનું અવલોકન કરી તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે જેથી તેનો લાભ ભવિષ્યમાં મળી શકે. અંકુશનો ઉદ્દેશ જ ભૂતકાળમાં થયેલી ભૂલો, બગાડ અને નુકશાન ભવિષ્યમાં ન થાય તેની કાળજી રાખવાનો છે. અંકુશ એ ભાવિ સુધારણા તરફનો ખ્યાલ છે.

(6) રચનાત્મક પ્રવૃત્તિ : અંકુશનો સામાન્ય અર્થ કર્મચારીઓની કાર્ય સ્વતંત્રતા ઉપર તરાપ મારવામાં આવે તેવો કરવામાં આવે છે. હકીકતમાં આ માન્યતા ખોટી છે. ખરેખર કર્મચારીઓ તેમનાં કાર્યો આયોજન મુજબ કરે, તે જોવા અને તે મુજબ માર્ગદર્શન આપવાનું કાર્ય અંકુશનું છે એટલે અંકુશ એ નિષેધાત્મક નથી પરંતું વિધેયાત્મક છે. અંકુશ એ થતી ભૂલોને સુધારી આપે છે અને ફરી ભૂલ ન થાય તેવાં પગલા લે છે. આમ અંકુશ એ રચનાત્મક પ્રવૃત્તિ છે.

(7) આંતરિક પ્રક્રિયા : અંકુશ એ આંતરિક પ્રક્રિયા છે. એકમની વિવિધ પ્રક્રિયાઓ જેવી કે ઉત્પાદન, વેચાણ, ખરીદી, નાણાકીય બાબતો, નાણાં, હિસાબ તથા કર્મચારીઓની કાર્ય પદ્ધતિ સાથે અંકુશની પદ્ધતિ વણી લેવામાં આવે છે. જેના કારણે આ કાર્યો ઉપર અંકુશ રાખી શકાય છે. જ્યારે બાહ્ય પ્રક્રિયાઓ જેવી કે સરકારની નીતિમાં ફેરફાર, તેજી મંદીની પરિસ્થિતિ, લોકોના મનોવલણોમાં ફેરફાર ઉપર અંકુશ રાખી શકાતો નથી.

(8) ગતિશીલ પ્રક્રિયા : અંકુશનું કાર્ય આયોજન સાથે સંકળાયેલું હોય છે. આયોજન અને અંદાજ ઉપર આધારિત સૂચિત બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. જુદાં જુદાં પરિબળોના અંદાજો બદલાય તે મુજબ આયોજનના લક્ષ્યાંકોમાં ફેરફાર થાય અને તે મુજબ અંકુશ પ્રક્રિયામાં પણ ઝડપી પરિવર્તન કરવામાં આવે છે.

(9) વ્યક્તિલક્ષી પ્રવૃત્તિ : અંકુશ એ વ્યક્તિઓ દ્વારા, વ્યક્તિઓ માટે અને વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિની સુધારણા માટે કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિ છે. તેના કેન્દ્રમાં વ્યક્તિ છે. અંકુશ એ કર્મચારીઓ દ્વારા, કર્મચારીઓ ઉપર રાખવામાં આવે છે. દરેક પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો કર્મચારીઓ દ્વારા જ કરવામાં આવે છે. જે ભૂલો અને વિચલનો મળે છે તે પણ વ્યક્તિ દ્વારા થાય છે. આમ અંકુશ એ વ્યક્તિલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે.

(10) અંકુશ વૈધિક કે અવૈધિક હોઈ શકે : એકમમાં વ્યવસ્થાતંત્ર અને ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિના સંદર્ભમાં અંકુશની વ્યવસ્થા વૈધિક સ્વરૂપે સ્થાપવામાં આવે છે, પરંતુ સમય જતાં એકમમાં અવૈધિક સ્વરૂપની અંકુશ વ્યવસ્થા પણ વિકાસ પામે છે. આવી અવૈધિક અંકુશ વ્યવસ્થા કેટલીક વખત વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે.

7.1.3 મહત્ત્વ (Importance) : અંકુશ એ સંચાલનનું મહત્ત્વનું સોપાન છે. સંચાલનના ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા અંકુશની જરૂર પડે છે. અંકુશ વગરનું ઔદ્યોગિક એકમ સારથી વગરના રથ જેવું ગણાય છે. એકમની બધી જ પ્રવૃત્તિઓ, નક્કી કરેલી યોજનાઓ, આપેલી સૂચનાઓ અને નક્કી કરેલ સિદ્ધાંતો મુજબ થાય છે કે નહિ તેની ચકાસણી કરવાનું કાર્ય અંકુશ કરે છે. અંકુશનો મુખ્ય હેતુ ભૂતકાળમાં થઈ ગયેલી ભૂલો અને ખામીઓ શોધી તેનું પુનરાવર્તન અટકાવવાનો છે.

(1) ધ્યેય સિદ્ધિમાં મદદરૂપ : અંકુશ દ્વારા એકમમાં રહી ગયેલી ભૂલો અને ખામીઓ શોધીને સુધારાલક્ષી

પગલાં ભરવામાં આવે છે તેને કારણે યોજના પ્રમાણે બધી જ પ્રવૃત્તિઓ આગળ વધે છે તેથી ધ્યેય સિદ્ધિનું કાર્ય સરળ બને છે.

(2) પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ : ધંધાકીય એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્ય વિસ્તારો જેવાં કે ઉત્પાદન, વેચાણ, કર્મચારી, નાણાકીય, ગુણવત્તા વગેરે પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્ય વિસ્તારો ઉપર અંકુશ રાખી શકાય છે.

(3) આયોજન અસરકારક બને છે : નિષ્ણાતોના અભિપ્રાય મુજબ આયોજન રસ્તો નક્કી કરે છે, જ્યારે અંકુશ તે રસ્તે થયેલી પ્રવૃત્તિઓનાં વિચલનો તપાસીને તે સુધારવા પ્રયત્ન કરે છે. આમ અંકુશને કારણે આયોજનના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ થતા હોવાથી આયોજન સફળ બને છે.

(4) પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન : ધંધાકીય એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સાધવામાં અંકુશ પ્રક્રિયા મદદરૂપ થાય છે. અંકુશને લીધે જ એકમની બધી પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સધાય છે.

(5) કાર્યનું મૂલ્યાંકન : એકમનાં અગાઉથી નક્કી કરેલાં ધોરણો અથવા પ્રમાણો દ્વારા વાસ્તવિક સિદ્ધિઓનું માપ કાઢી શકાય છે અને કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે.

(6) વિચલનો દૂર કરે છે : અંકુશ એ સુધારાલક્ષી કાર્ય છે. તેના દ્વારા પ્રવૃત્તિઓમાં રહેલાં વિચલનો તપાસવામાં આવે છે અને તેનાં કારણો શોધીને સુધારાલક્ષી પગલાં લેવામાં આવે છે. તેથી વિચલનોનું પ્રમાણ ઘટે છે.

(7) સત્તા સોંપણી માટે જરૂરી : સત્તા સોંપણી માટે અંકુશ જરૂરી છે. કર્મચારીને કાર્ય સોંપાયા બાદ તેમની પર દેખરેખ રાખવાની જવાબદારી તેના ઉપરી અધિકારી ઉપર આવે છે. ઉપરી અધિકારી સત્તાની સોંપણી કરી શકે છે પરંતુ ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી કરી શકતા નથી.

(8) ભૂલોની શોધ : અંકુશમાં તાબેદારો કે કર્મચારીઓની થયેલી કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. તેમની કામગીરી પર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે. પરિણામે અંકુશ દ્વારા તેમની ભૂલો, મુશ્કેલીઓ, ત્રુટિઓ અને વિચલનોને શોધી તેમને દૂર કરવામાં આવે છે. જેથી ભવિષ્યમાં તેમનું પુનરાવર્તન ટાળી શકાય છે.

(9) લાંબા ગાળાનું આયોજન : લાંબા ગાળાની યોજનાઓના ઘડતરમાં અંકુશ મદદરૂપ થાય છે. અંકુશ પ્રક્રિયાને કારણે એકમની વર્તમાન પ્રવૃત્તિ અંગેની જે માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે તેને આધારે લાંબાગાળાનાં અનુમાનો કરી શકાય છે.

(10) દોરવણીમાં મદદરૂપ : અંકુશ દ્વારા દોરવણીનું કાર્ય સરળ બને છે. અંકુશ કર્મચારીઓ ઉપર દેખરેખ રાખે છે, તેમને પડતી મુશ્કેલીઓ જાણે છે અને તેમને કાર્ય માટે માર્ગદર્શન અને દોરવણી આપે છે જેથી નિર્ધારીત પદ્ધતિએ દરેક પ્રવૃત્તિ થાય છે.

(11) કાર્યક્ષમતાનું બેરોમીટર : ધંધાકીય એકમમાં અંકુશનું કાર્ય જેટલું ચોક્કસ તેટલી સંચાલનની કાર્યક્ષમતા વધુ. આથી અંકુશને સંચાલનની કાર્યક્ષમતા માપવાનું બેરોમીટર કહે છે.

7.2 આયોજન અને અંકુશ વચ્ચેનો સંબંધ (Relation between Planning and Controlling)

આયોજન એટલે ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે ઘડવામાં આવેલો બુદ્ધિપૂર્વકનો સૂચિત કાર્યક્રમ. આયોજન એ ભવિષ્યમાં હાથ ધરવાની પ્રવૃત્તિઓના ધ્યેયનું સ્પષ્ટીકરણ કરે છે અને એ ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે કઈ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી પડશે, ક્યારે અને કેટલા સમયમાં પૂરી કરવી પડશે, તે માટે કયાં સાધનોની જરૂર પડશે તે અંગેની રૂપરેખા કે યોજના છે. જ્યારે અંકુશ એ ધંધાકીય એકમના આયોજન મુજબ આપેલ સૂચનાઓ મુજબ અને સ્થાપિત ધોરણો મુજબ કામ થાય છે કે નહીં તેની ચકાસણી કરી જો વિચલનો માલૂમ પડે તો સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાની પ્રક્રિયા છે. જ્યાં આયોજન હોય ત્યાં અંકુશ જરૂરી બને છે અને જ્યાં અંકુશ હોય ત્યાં અગાઉથી આયોજન થયેલું જ હોય છે. તેથી આયોજન અને અંકુશ એકબીજા સાથે સંકળાયેલાં છે.

(1) આયોજન અને અંકુશ એક જ સિક્કાની બે બાજુઓ છે : આયોજન અને અંકુશ એ સંચાલનનાં બે ખૂબ જ મહત્ત્વનાં પરસ્પર આધારીત કાર્યો છે. આયોજનની સફળતાનો આધાર અંકુશ ઉપર છે. અંકુશ દ્વારા પ્રવૃત્તિઓમાં રહી ગયેલાં વિચલનો શોધીને સુધારાલક્ષી પગલાં દ્વારા તેને યોગ્ય દિશામાં લઈ જવાય છે. જ્યારે બીજી બાજુ અંકુશ કાર્યનું અસ્તિત્વ આયોજન વગર શક્ય નથી. કારણ કે અંકુશના કાર્યમાં આયોજનના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ થયા છે કે નહીં તેની ચકાસણી કરવામાં આવે છે એટલે જો આયોજન ન કર્યું હોય તો અંકુશ કાર્યની કોઈ જરૂર રહેતી નથી. 'Planning and controlling are two sides of a same coin.'

(2) પરિવર્તનો સામે રક્ષણ : આયોજનમાં જે કાર્યક્રમો ઘડવામાં આવે છે તેનો અમલ આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળો ઉપર આધારિત હોય છે. આંતરિક પરિબળોને નિયંત્રણમાં લઈ શકાય છે. જ્યારે બાહ્ય પરિબળો જેવાં કે સરકારની નીતિ, હરીફાઈ, તેજી, મંદી, કાચા માલની અછત, લોકોની અભિરુચિ, ફેશનમાં પરિવર્તન વગેરે માટે અંકુશ જરૂરી બને છે. બાહ્ય પરિબળોને સમજી તે અનુસાર સુધારાલક્ષી પગલાં લઈને આયોજન અનુસાર કાર્ય થાય તે જોવાનું કાર્ય અંકુશનું છે. આમ આયોજન અને અંકુશ પરિવર્તનો સામે રક્ષણ પૂરું પાડે છે.

(3) અંકુશ માટે આયોજન પૂર્વ શરત છે : ધંધાકીય એકમના ધ્યેય સિદ્ધ કરવા યોજનાઓ ઘડવાનું કાર્ય આયોજન કરે છે. યોજનાઓ મુજબ પ્રવૃત્તિ થાય છે કે નહીં તે જોવાનું કાર્ય અંકુશ દ્વારા થાય છે. અંકુશના કાર્યમાં આયોજનનાં ધોરણો સાથે કામગીરીનાં પરિણામોને સરખાવવામાં આવે છે અને વિચલનો જણાતાં સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવે છે. આમ અંકુશના કાર્ય માટે આયોજન એ પૂર્વશરત છે.

(4) આયોજન એ અંકુશનો જન્મદાતા છે : આયોજનને કારણે જ અંકુશના કાર્યનો જન્મ થાય છે. આયોજનમાં નક્કી થયેલી પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ રાખવાનો હોય છે. તેથી આયોજન વગર અંકુશનું કાર્ય અસ્તિત્વમાં આવી શકે નહીં. આ હકીકતને ધ્યાનમાં રાખીને આયોજનને અંકુશના જન્મદાતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

7.3 અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કા (The Stages of the Controlling Process)

અંકુશ એ સર્વવ્યાપી અને સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. દરેક ધંધાકીય એકમની આગવી વિશિષ્ટતાઓ હોય છે તેથી અંકુશ રાખવા માટેની પ્રક્રિયા બધાં એકમો માટે એક સરખી હોઈ શકે નહીં. છતાં અંકુશ રાખવાની પ્રક્રિયાના કેટલાક તબક્કા સામાન્ય રીતે દરેક ધંધાકીય એકમોમાં જોવા મળે છે જે નીચે મુજબ છે :

અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કા

(1) ધોરણોની સ્થાપના

(2) માહિતી સંપાદન

(3) કામગીરીનું માપન

(4) થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી

(5) સુધારાલક્ષી પગલાં

7.3.1 ધોરણોની સ્થાપના (Setting Standards) : અંકુશ પ્રક્રિયાની શરૂઆત ધોરણોની સ્થાપના કરવાથી થાય છે. ધોરણો કે પ્રમાણો એક પ્રકારના માપદંડ છે. જેની સાથે થયેલ કામગીરીને સરખાવીને તેનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. આમ, અંકુશનો આધાર પૂર્વનિર્ધારીત ધોરણો છે નિર્ધારીત ધોરણો મુજબ કામ થાય છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય અંકુશનું છે. નિર્ધારીત ધોરણો સંખ્યાત્મક કે ગુણાત્મક હોઈ શકે છે. આ ધોરણો જેમને પાર પાડવાનાં છે તેઓ સમજી શકે તેવાં સરળ હોવાં જોઈએ. આવાં ધોરણોમાં ભૌતિક, પડતર, આવક, મૂડી વગેરે પ્રમાણોનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત નફાનો લક્ષ્યાંક, ઉત્પાદનનો લક્ષ્યાંક, ખર્ચનો લક્ષ્યાંક વગેરે હોઈ શકે છે. આવા લક્ષ્યાંકો લાંબા ગાળાના કે ટૂંકા ગાળા માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે.

ધોરણોની પસંદગી ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનથી થાય છે. આ લક્ષ્યાંકો કર્મચારીઓને સમજાવવામાં આવે છે. કામદારો લક્ષ્યાંકો પરથી તેમની કામગીરીનું આયોજન મેળવે છે અને આ ધોરણો જાળવવાના સતત પ્રયત્નો કરે છે.

7.3.2 માહિતી સંપાદન (Gathering of Information) : આ તબક્કામાં થયેલ કાર્ય અને વાસ્તવિક પરિસ્થિતિ અંગે માહિતીનું સંપાદન કરવામાં આવે છે. માહિતી સંપાદન અંગત નિરીક્ષણ, મૌખિક અહેવાલ અને લેખિત અહેવાલ દ્વારા મેળવવામાં આવે છે.

7.3.3 કામગીરીનું માપન (Measuring Performance) : પૂર્વનિર્ધારીત ધોરણો પ્રમાણે જ કામ થાય છે કે નહીં તે જાણવા માટે થયેલાં કાર્યોનું માપન જરૂરી છે. આ પ્રકારનું માપન સંખ્યાત્મક કે ગુણાત્મક કે બંને રીતે હોઈ શકે.

7.3.4 થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી (Comparison of Work done with Set Standard) : અંકુશના આ તબક્કામાં ખરેખર થયેલી કામગીરી કે કાર્યોની માહિતી એકત્ર કર્યા પછી તેને સ્થાપિત