વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ ઉચ્ચ સપાટીએ થયેલું હોય છે. સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં આવે છે. તેમાં ઉપરથી નીચે સીધી રેખામાં સત્તા સોંપણી કરવામાં આવતી હોવાથી તેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. તેમાં દરેક કર્મચારી તેના ઉપરીને જવાબદાર હોય છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સ્થાને પ્રમાણમાં વધુ સત્તા અને નીચેના સ્થાને ઓછી સત્તા હોય છે.

4.3.1.2 રચના (Formation) : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમગ્ર ધંધાકીય એકમને જુદા-જુદા વિભાગોમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે. તે દરેક માટે અલગ વિભાગીય અધિકારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગના કાર્ય માટે ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. વિભાગીય અધિકારીને તેના પોતાના વિભાગ માટે જરૂરી તેવી તમામ સત્તા આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કાર્ય અનુસાર નહિ, પરંતુ વિભાગોને આધારિત કરવામાં આવતી હોવાથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર

સંચાલક મંડળ
↓
જનરલ મેનેજર
↓

- **ઉત્પાદન વિભાગ**
  - ખરીદ અધિકારી → કારકૂન
  - ઉત્પાદન અધિકારી → સુપરવાઈઝર → ફોરમેનો → કામદારો
- **વહીવટી વિભાગ**
  - વહીવટી અધિકારી → કારકૂન
  - હિસાબી અધિકારી → કારકૂન
- **વેચાણ વિભાગ**
  - વેચાણ અધિકારી → સેલ્સમેન
  - વિજ્ઞાપન અધિકારી → કર્મચારીઓ

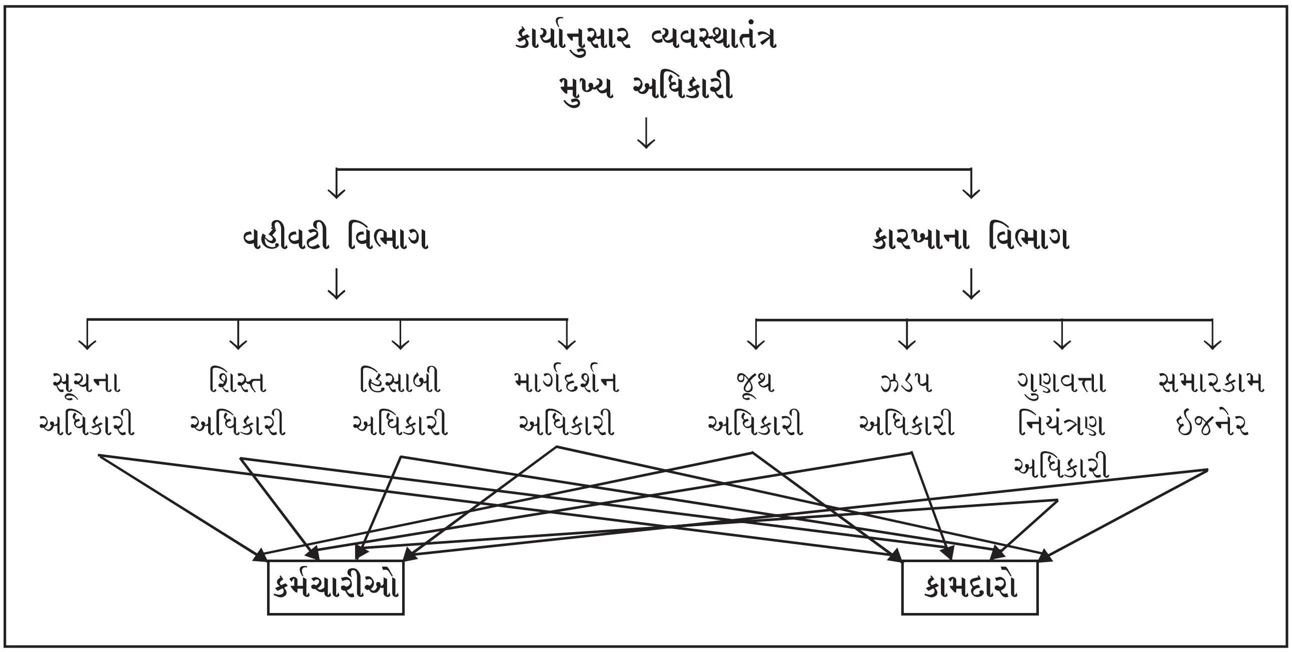
રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સર્વોચ્ચ સત્તા સંચાલક મંડળ પાસે હોય છે, જેઓ નીતિ વિષયક નિર્ણયો લે છે. તેમની પાસેથી જનરલ મેનેજર જરૂરી સત્તા મેળવે છે. જનરલ મેનેજરનું સ્થાન મુખ્ય વહીવટી અધિકારી તરીકેનું છે. જે સંચાલક મંડળ દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોનો અમલ વિભાગીય અધિકારીઓ પાસે કરાવે છે. ઉપરના ચાર્ટમાં વ્યવસ્થાતંત્ર ઉત્પાદન, વેચાણ અને વહીવટી એમ ત્રણ વિભાગમાં વહેંચાયેલું છે. દરેક વિભાગનાં મહત્ત્વનાં કાર્યોને આધારે ખરીદ, ઉત્પાદન અને વેચાણ અધિકારી જેવા અધિકારીઓ નીમાય છે, જેઓ પોતાના વિભાગ માટે સંપૂર્ણ જવાબદાર હોય છે. આ અધિકારીઓના હાથ નીચે સુપરવાઇઝર, ફોરમેન અને કારકુનો જેવા કર્મચારીઓ કાર્ય કરે છે અને ફોરમેનોના હાથ નીચે કામદારો કાર્ય કરે છે. આમ, રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ જાય છે અને જવાબદારી તળ સપાટીથી ઉચ્ચ સપાટી તરફ જાય છે.

જે ધંધાકીય એકમોમાં એકમનું કદ નાનું હોય અને કાર્યક્ષેત્ર મર્યાદિત હોય તેમજ અંકુશ અને શિસ્તના પ્રશ્નો ઓછા હોય તેવા પ્રકારના એકમમાં આ વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ અનુકૂળ હોય છે.

4.3.2 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) :

4.3.2.1 અર્થ (Meaning) : રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્ય કરતા વિભાગને વધુ મહત્ત્વ આપે છે. તે તેની મુખ્ય મર્યાદા છે. આ મર્યાદાને ધ્યાનમાં લઈ કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર અસ્તિત્વમાં આવ્યું. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ જોવા મળે છે, કારણ કે તેમાં કાર્યને સ્થાને વિભાગને વધુ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર અનુસાર એકમના એક વિભાગના અધિકારી અને કર્મચારીએ અનેક પ્રકારનાં કાર્યો કરવાં પડે છે. સ્વાભાવિક છે કે આ અધિકારી અને કર્મચારી દરેક કાર્યમાં નિષ્ણાત તો ન જ હોઈ શકે. તેથી એક એવા વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવી કે જેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યક્તિને જે-તે એકમના ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. દા. ત., કર્મચારી સંચાલન વિભાગના અધિકારી કર્મચારીઓની ભરતી, બદલી, બઢતી વગેરેનું કાર્ય સંભાળે છે.

4.3.2.2 રચના (Formation) : કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રમ-વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને વિશેષ સ્થાન આપવામાં આવે છે. તેમાં સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી વિભાગ અનુસાર કરવાને બદલે કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. આ દરેક કાર્ય માટે અલગ-અલગ નિષ્ણાતોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ નિષ્ણાતો ફક્ત સલાહકાર હોતા નથી, પરંતુ પોતાના કાર્યના વહીવટી અધિકારીઓ પણ છે કે જે પોતાને સોંપાયેલ કાર્ય માટે સંપૂર્ણ રીતે જવાબદાર હોય છે. દા. ત., ખરીદ અધિકારી એકમની તમામ પ્રકારની ખરીદીના કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે.



કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સર્વોચ્ચ સત્તા મુખ્ય અધિકારી પાસે હોય છે. ઉપરના ચાર્ટમાં જણાવ્યા અનુસાર એકમને બે વિભાગમાં વહેંચવામાં આવે છે. દરેક વિભાગનાં કાર્યોની યાદી નક્કી કરી તેના આધારે કાર્યના ભાગો નક્કી કરી જુદા-જુદા જવાબદાર અધિકારીઓને સત્તા સોંપણી કરવામાં આવે છે. આ માટે દરેક અધિકારી એકમના દરેક કર્મચારીને તેના કાર્ય અંગે હુકમ આપી શકે છે.

આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રની રચના વખતે ખાસ એ ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે કોઈ પણ કાર્ય સોંપાયા વિનાનું રહી ન જાય અને કોઈ કાર્યની સોંપણી બેવડાય નહિ. જે ધંધાકીય એકમોમાં કાર્યોના સ્વરૂપમાં વધુ ભિન્નતા જોવા મળતી હોય તેવાં એકમો માટે આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ અનુકૂળ છે.

4.3.3 વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Formal Organization) :

4.3.3.1 અર્થ (Meaning) : એકમના સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું સ્થપાય છે, તેને વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર તેમજ કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યની જવાબદારી નિભાવવા જરૂરી સત્તા સોંપાય છે. જેમાં સત્તા સોંપણી અંગેની ઉપરી અને તાબેદારની બાબતો સુસ્પષ્ટ હોય છે.

4.3.3.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) વૈધિક માળખું : નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા સંચાલકો સભાનતાપૂર્વક વૈધિક માળખાની રચના કરે છે.

(2) અપરિવર્તનશીલ : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓનું સ્થાન મોટે ભાગે અપરિવર્તનશીલ જોવા મળે છે. કર્મચારીઓનું સ્થાન એક વાર નિશ્ચિત કર્યા બાદ જવલ્લે જ તેમાં ફેરફાર જોવા મળે છે.

(3) ઉપરથી નીચે સત્તાની સોંપણી : સત્તાની સોંપણી ઉપરી અધિકારી દ્વારા કરવામાં આવે છે અને તેનું સ્થાન ઉપરથી નીચે તરફ હોય છે.

(4) મોટું કદ : વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું મોટું કદ ધરાવતું હોય છે.

(5) ચોક્કસ સંબંધો : વિધિસર રીતે માળખાની રચના થતી હોવાથી કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો ચોક્કસ હોય છે.

(6) માહિતીસંચાર : માહિતીસંચાર વૈધિક પ્રકારના માર્ગો દ્વારા જ થાય છે. અવૈધિક માહિતીસંચારને કોઈ જ સ્થાન નથી.

4.3.4 અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization) :

4.3.4.1 અર્થ (Meaning) : કોઈપણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અનિવાર્યપણે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થાય છે. આ સંબંધો વ્યવસ્થાતંત્રમાં કુદરતી કે અવૈધિક રીતે ઉદ્ભવે છે. આવા સંબંધોની સ્થાપના કરવામાં આવી હોતી નથી તેથી વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની જેમ તેનો નકશો બનાવી શકાતો નથી. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનો પડછાયો છે. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ તેનો ઉદ્ભવ થાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું પૂરક છે.

4.3.4.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) અવૈધિક માળખું : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અવૈધિક હોય છે, જે આંતરસંબંધોમાંથી ઉદ્ભવે છે. એક જ ઔદ્યોગિક એકમમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓમાં સમાન ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ માટે કુદરતી રીતે આ માળખાની રચના થાય છે.

(2) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત : આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર માનવ વર્તણૂક પર આધારિત હોય છે. એક સમાન લાગણી, અભિરુચિ, મૂલ્યો, શોખ, ટેવો અને માન્યતા ધરાવનાર વ્યક્તિઓ દ્વારા વૈધિક માળખામાં અવૈધિક જૂથો રચવામાં આવે છે, જેને આધારે આ વ્યવસ્થાતંત્ર રચાય છે.

(3) પરિવર્તનશીલ : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું સંપૂર્ણ રીતે પરિવર્તનશીલ હોય છે. કર્મચારી કોઈ પણ એક વિભાગમાંથી બીજા વિભાગમાં કાર્ય માટે ફેરબદલ થાય છે ત્યારે નવેસરથી માનવ સંબધોમાં ફેરફાર થાય છે અને તેને કારણે અવૈધિક તંત્રમાં ફેરફાર થતા જોવા મળે છે.

(4) સાર્વત્રિક : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર સાર્વત્રિક છે. જે માત્ર ઉદ્યોગમાં જ નહિ, પરંતુ સમાન હિતો અને મૂલ્યો ધરાવતી દરેક માનવીય પ્રવૃત્તિઓમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની હાજરી જોવા મળે છે.

(5) અવૈધિક માહિતીસંચાર : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતીસંચાર અવૈધિક રીતે થાય છે. મોટે ભાગે તે મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે. તેથી તેમાં હકીકતો કરતાં અભિપ્રાયોનું પ્રમાણ હોવાની શક્યતા વધી જાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં માહિતીસંચાર અત્યંત ઝડપી હોય છે.

(6) નાનું કદ : મોટે ભાગે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું કદ નાનું રહે છે. કારણ કે તે વ્યક્તિગત સંબંધો પર આધાર રાખે છે. વળી તે સભ્યો વચ્ચેની આંતરપ્રક્રિયાનું પરિણામ છે, જે સંખ્યામાં ઘણાં વધુ જૂથો હોય છે, પરંતુ કદમાં ઘણા નાના પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર છે.

(7) અંકુશનો અભાવ : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર વિધિવત્ રીતે કોઈ અંકુશ રાખી શકાતો નથી. વ્યક્તિ સ્વેચ્છાએ પોતાનું તથા સહકર્મચારીઓનું કાર્ય કરે છે.

(8) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ ઉદ્ભવ પામતું હોવાથી કહી શકાય કે તે વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પુરક છે.

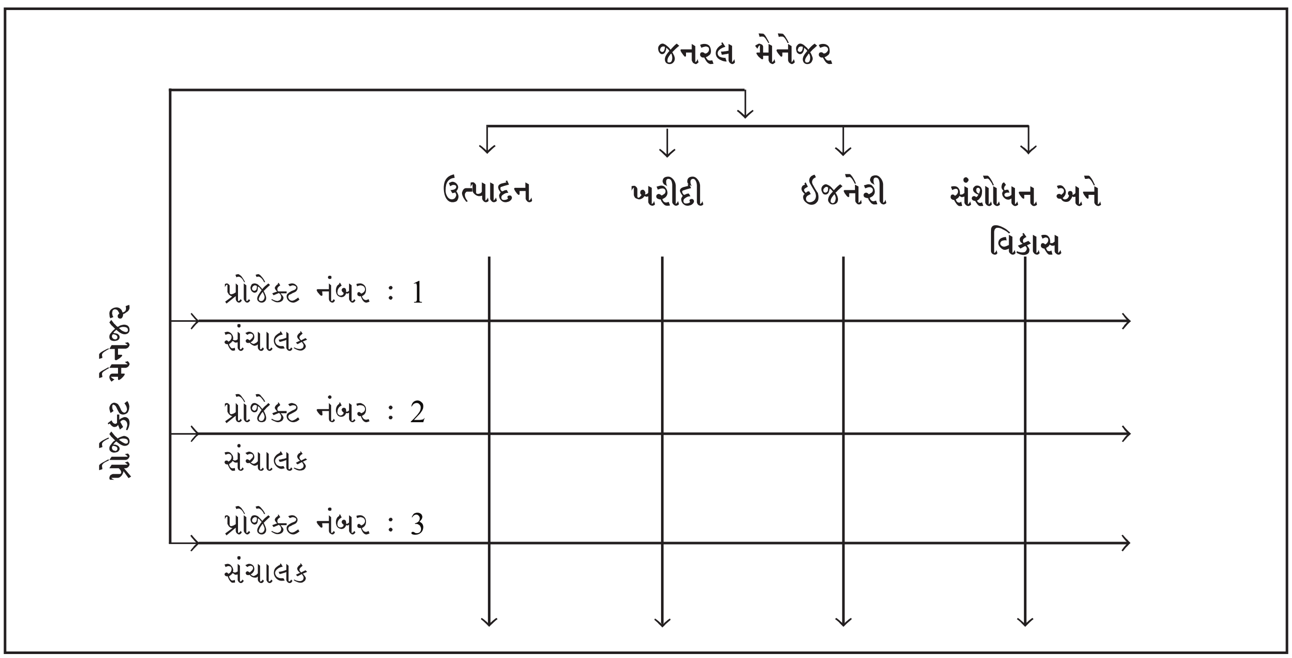
આધુનિક સમયમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્ત્વ વધતું જાય છે. ઔદ્યોગિક ઝઘડા ઓછા અને ઔદ્યોગિક શિસ્ત વધુ જળવાતી હોવાથી વ્યવસ્થાતંત્રનો આ પ્રકાર વધુ પ્રચલિત બનતો જાય છે.

4.3.5 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organization) :

4.3.5.1 અર્થ (Meaning) : શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યવસ્થાતંત્રના આધુનિક સ્વરૂપનું વ્યવસ્થાતંત્ર છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં બે અલગ-અલગ પ્રકારનાં માળખાં હોય છે. એક સામાન્ય ક્રમનું માળખું કે જે નિર્ણય પ્રક્રિયાનો ભાગ છે અને બીજું ટેકનિકલ પ્રશ્નોના ઉકેલ અંગેનું માળખું; જેને પ્રોજેક્ટ માળખું કહે છે. આ બંને માળખાંઓના સંયોજનથી ઉદ્‌ભવતા વ્યવસ્થાતંત્રને શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે. આમ, શ્રેણિક માળખું એ કાર્યાનુસાર તેમજ પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓને સમાવતું આધુનિક પ્રકારનું વિશિષ્ટ માળખું છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિશિષ્ટીકરણના લાભ મળી રહે છે તેમજ પ્રોજેક્ટ સંચાલન દ્વારા થતા લાભો પણ મળી રહે છે. તે બહુવિધ હુકમ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરતું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું છે.

4.3.5.2 રચના (Design) : શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ અને પ્રોજેક્ટ વિભાગીકરણનો સમન્વય જોવા મળે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક પ્રોજેક્ટ મેનેજરને અલગ-અલગ પ્રોજેક્ટની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેટલા પ્રોજેક્ટ હોય તેટલા પ્રોજેક્ટ મેનેજરની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ મેનેજરની જવાબદારી પ્રોજેક્ટને સમયસર તેમજ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવાની હોય છે. પ્રોજેક્ટ કાર્ય માટે જરૂરી નિષ્ણાતોના સ્ટાફને જુદા-જુદા કાર્ય વિભાગમાંથી પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે. આ રીતે મેળવેલ નિષ્ણાતોને જુદી-જુદી ટુકડીઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. દા. ત., સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત, ઉત્પાદન રચના નિષ્ણાત, તકનિકી નિષ્ણાત, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાત વગેરે. આ નિષ્ણાતોને પ્રોજેક્ટ કાર્ય દરમિયાન જે-તે વિભાગમાંથી મેળવવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થતાં જ તેમના મૂળ વિભાગમાં તેમને પરત મોકલી દેવામાં આવે છે.

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર



ઉપરના ચાર્ટ પરથી સ્પષ્ટ જણાય છે કે શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તાનો પ્રવાહ બેવડો હોય છે. જેમ કે જનરલ મેનેજર તરફથી વિવિધ વિભાગોને તેમજ વિવિધ પ્રોજેક્ટ્સના સંચાલકોને ઉપરથી નીચેની તરફ સીધી રેખામાં સત્તાનું વહન કરવામાં આવે છે. ડાબી બાજુએ તે પણ દર્શાવવામાં આવ્યું છે કે દરેક પ્રોજેક્ટ અને પ્રોજેક્ટ મેનેજર સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરે છે. જે માટેના જરૂરી નિષ્ણાતો જુદા-જુદા વિભાગોમાંથી મેળવેલ વ્યક્તિઓ છે. આ રીતે વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રેણિકની રચના થાય છે; જ્યાં ટેક્નોલોજી અને કામગીરી બંને મહત્ત્વના હોય એવા સંજોગોમાં સમન્વય કરવાનું આવશ્યક બને છે ત્યાં આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર વધુ અનુકૂળ સાબીત થાય છે.

4.4 વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation)

વ્યવસ્થાતંત્રનો અભ્યાસ કરવાથી નીચેની બે બાબતોની સ્પષ્ટતા થાય છે.

(1) કેટલાંક ધંધાકીય એકમો એવાં હોય છે કે જેમાં માત્ર ઉચ્ચ સપાટીએ જ સત્તા કેન્દ્રિત થયેલી હોય છે. ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા જ મોટા ભાગના નિર્ણયો લેવામાં આવતા હોય છે.

(2) કેટલાંક ધંધાકીય એકમોમાં દરેક સપાટીએ કામ કરતા કર્મચારીઓને અમુક નિર્ણયો લેવાની સત્તા આપવામાં આવે છે. તેઓ તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં યોગ્ય નિર્ણય લેવા માટે સ્વતંત્ર હોય છે.

પ્રથમ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા ઉચ્ચ સપાટીએ જ કેન્દ્રિત થતી હોવાથી તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે; જ્યારે બીજા પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક સપાટીએ ચોક્કસ સત્તા આપવામાં આવતી હોવાથી તેને વિકેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે.

4.4.1 ખ્યાલ (Concept) : વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ એ સત્તા અને જવાબદારી સાથે જોડાયેલો ખૂબ જ મહત્ત્વનો ખ્યાલ છે. સંચાલકોએ સત્તા કેન્દ્રિત રાખવી કે વિકેન્દ્રિત રાખવી તે જાતે નક્કી કરવાનું હોય છે. એકમના સંદર્ભે આ નક્કી કરતી વખતે નાનું કદ ધરાવતાં એકમો માટે કેન્દ્રિય સત્તાનો ખ્યાલ અને મોટા કદનાં એકમો માટે વિકેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ સફળતા અપાવી શકે.

4.4.2 અર્થ (Meaning) : ઉચ્ચ સપાટીએથી નિમ્ન સપાટી તરફ ક્રમશઃ રીતે સત્તા સોંપણીના વ્યવસ્થિત પ્રયત્નને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.

4.4.3 વ્યાખ્યા (Definition) :

● **હેનરી ફેયોલ**ના જણાવ્યા મુજબ, 'તાબેદારોને સત્તા સોંપણી કરી, કાર્ય વિભાજન કરી, નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવા એટલે વિકેન્દ્રીકરણ.' આમ વહીવટની જે સપાટીએ કાર્ય કરવાનું છે તે સપાટીના કર્મચારીને નિર્ણય લેવાની સત્તા સોંપણીને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.

4.4.4 મહત્ત્વ (Importance) : સંચાલનની સફળતાનો આધાર મહદ્અંશે સત્તા અને જવાબદારીની યોગ્ય વહેંચણી પર રહેલો છે. કેન્દ્રીકરણમાં આપખુદશાહી, અવૈજ્ઞાનિક નિર્ણયો, અસહકાર, વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ અને વધુ પડતા કાર્યભાર જેવી અનેક મર્યાદાઓ રહેલી છે. તેથી, સત્તા અને જવાબદારીના યોગ્ય વિભાજન માટે વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ ખૂબ જ પ્રચલિત બન્યો છે. આધુનિક સમયમાં ધંધાકીય એકમોમાં વિકેન્દ્રીકરણનો ઉપયોગ મોટા પાયે થતો જોવા મળે છે.

(1) ત્વરિત નિર્ણયો : વિકેન્દ્રીકરણમાં જે-તે કાર્ય સાથે સંકળાયેલ વ્યક્તિને તે કાર્ય કે પ્રવૃત્તિ અંગેના નિર્ણયો લેવાની સ્વતંત્રતા હોય છે. તેથી જે સપાટીએ કાર્ય થવાનું હોય ત્યાં જ નિર્ણયો લઈ તેનો અમલ શરૂ થઈ જાય છે તેથી નિર્ણયો ત્વરિત અને અસરકારક રીતે લેવાય છે.

(2) ઉચ્ચ સપાટીના કાર્યભારમાં ઘટાડો : ઉચ્ચ સપાટી એ એવી સપાટી છે કે જ્યાં મોટા ભાગના નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવામાં આવતા હોય છે. વિકેન્દ્રીકરણ દ્વારા કેટલાક નિર્ણયો મધ્ય કે તળ સપાટીએ લેવાની સત્તા આપવામાં આવે છે. જેથી, ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકોના કાર્યભારમાં ઘટાડો થઈ શકે છે.

(3) અભિપ્રેરણમાં વધારો : વિકેન્દ્રીકરણથી કર્મચારીઓની આત્મશ્રદ્ધા અને અભિપ્રેરણમાં વધારો થાય છે. ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા મધ્ય અને તળ સપાટીના કર્મચારીઓને જે-તે કાર્ય અંગેના નિર્ણયો લેવા માટેની સ્વતંત્રતા આપવામાં આવતી હોય તો તેમના લીધેલ નિર્ણયો સફળ થતાં તેમના આત્મવિશ્વાસમાં વધારો થાય છે. તેઓને વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં કેવી રીતે નિર્ણય લઈ તેનો સામનો કરી શકાય તે માટેનો અનુભવ મળી રહે છે.

(4) સંચાલકીય પ્રતિભાનો વિકાસ : વિકેન્દ્રીકરણમાં મધ્ય અને તળ સપાટીના કર્મચારીઓ તેમની સત્તાને અનુરૂપ નિર્ણય લેતા હોય છે અને તેના પરિણામ અંગેની જવાબદારી સ્વીકારતા હોય છે. તેમને જે-તે કાર્ય માટે નિર્ણયો લેવામાં સ્વતંત્રતા આપવામાં આવતી હોવાથી તેમનામાં તાબેદારોને નેતૃત્વ પૂરું પાડવાની, તેમની વચ્ચે સંકલન સાધવાની, પોતાના કાર્યનું આયોજન કરવાની અને અંકુશ જાળવવાની આવડત કેળવાય છે. તેથી કર્મચારીઓને વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં નિર્ણયો લઈ તેમની પ્રતિભા બતાવવાની તક મળે છે. જેના દ્વારા ભાવી સંચાલકો તૈયાર થાય છે.

(5) અસરકારક અંકુશ : દરેક સપાટીના કર્મચારીઓ પાસે પુરતી સત્તા હોવાથી પોતાની નીચે કાર્ય કરતા કર્મચારીઓની ભૂલ માટે શિક્ષાત્મક પગલાં લેવાનું કાર્ય સરળ બને છે; જેને કારણે અસરકારક અંકુશ જળવાય છે.

(6) સંવાદિતાનું સર્જન : વિકેન્દ્રીકરણ દ્વારા દરેક સપાટીએ કાર્ય કરતા કર્મચારીઓને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરી વિશેષ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે. દરેક સપાટીના અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ એટલે કે હુકમ આપનારાઓ અને મદદનીશો વચ્ચે ચર્ચા-વિચારણા કરી યોગ્ય નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયા દરમિયાન દરેક જૂથ બીજા જૂથના સંપર્કમાં આવે છે. તેનાથી એકમમાં સહકારનું વાતાવરણ સર્જાય છે અને સંવાદિતાનું સર્જન થાય છે.

4.4.5 મર્યાદા (Limitation) : જ્યાં ખૂબ જ નાના પાયા પર વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવાની હોય તેમજ ધંધાનાં રહસ્યોની જાળવણી ખૂબ જ ચુસ્ત રીતે રાખવી જરૂરી હોય તેવા સંજોગોમાં વિકેન્દ્રીકરણ અપનાવી શકાય નહિ. કેટલીક વાર સમાન નીતિના અમલના અભાવ અને સંકલનના અભાવને કારણે વિકેન્દ્રીકરણ સફળ થતું નથી.

4.5 સત્તા સોંપણી (Delegation of Authority)

4.5.1 અર્થ (Meaning) : કાયદાની દૃષ્ટિએ સત્તા એટલે કાયદેસર રીતે પગલાં લેવાનો અધિકાર, પરંતુ ધંધાકીય એકમમાં સંચાલનની દૃષ્ટિએ જોઈએ તો સત્તા એટલે હુકમો આપવાનો અને તેનો અમલ થાય તે જોવાનો અધિકાર.

જેમ એકમનું કદ વિસ્તરતું જાય તેમ ઉચ્ચ સંચાલકો કેટલાંક કાર્યો અંગેની સત્તા અને તેનો અમલ થાય છે કે નહિ તે જોવાનો અધિકાર તેમના મદદનીશોને સોંપે છે. મદદનીશો પોતાને સોંપવામાં આવેલ આ કાર્યો અસરકારક રીતે પાર પાડી શકે તે માટે તેમને કાર્ય કરવા માટેની અને તેનો અમલ થાય તે જોવા માટેની સત્તા આપવી પડે છે. જેને સત્તા સોંપણી કહે છે. આમ, સામાન્ય અર્થમાં કહીએ તો સત્તા સોંપણી એટલે કાર્યની બીજાને સોંપણી કરવી અને તે કાર્ય કરવા માટેની સત્તા આપવી.

4.5.2 વ્યાખ્યા (Definition) :

● **લુઈસ એલન**ના જણાવ્યા મુજબ, 'સત્તા સોંપણી એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં સંચાલક પોતાને મળેલ સત્તામાંથી વિધિસરરૂપ તેના મદદનીશોને કાર્ય અને ફરજોની સાથે સત્તા સોંપે છે અને મદદનીશો અન્ય વ્યક્તિઓના સહકારથી જે-તે કાર્યનો અમલ કરાવવાના હેતુસર, સભાનતાપૂર્વક તેનો સ્વીકાર કરે છે.' સત્તા સોંપણીમાં જવાબદારીનો ખ્યાલ પણ પૂરક છે. મદદનીશોને સત્તા આપી દેવાથી તે કાર્યના અમલ માટે મદદનીશો જવાબદાર રહે છે, પરંતુ તે કાર્યના પરિણામનું અંતિમ ઉત્તરદાયિત્વ તો ઉચ્ચ અધિકારીઓનું જ રહે છે. એટલે કે સત્તા સોંપણી એ જવાબદારીથી છૂટવાનો માર્ગ નથી.

4.5.3 મહત્ત્વ (Importance) : સત્તા સોંપણી એ ઉચ્ચ સંચાલકોને કામગીરીમાં રાહત આપે છે, જેના કારણે તેઓ નીતિ-વિષયક નિર્ણયો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે. જેના દ્વારા સંચાલન કાર્યક્ષમ રીતે થાય છે. તેથી કહી શકાય કે સત્તા એ સંચાલનની ચાવી છે. જ્યારે સત્તા સોંપણી એ વ્યવસ્થાતંત્રની ચાવી છે.

(1) કાર્યક્ષમ સંચાલન : સત્તા સોંપણીના કારણે એકમની ઉચ્ચ સપાટીએ કામ કરતા અધિકારીઓની કામગીરીમાં ઘટાડો થાય છે. રોજિંદા કાર્યોની સોંપણી અન્ય સપાટી પર સોંપવામાં આવતી હોવાથી ઉચ્ચ સપાટીના સંચાલકો મહત્ત્વના વિષયો પર ધ્યાન આપી, હેતુઓ સિદ્ધ કરી શકે છે. જેને કારણે સંચાલન કાર્ય અસરકારક બને છે.

(2) કર્મચારી વિકાસ : એકમમાં કાર્ય કરતા વિવિધ કર્મચારીઓને સત્તા સોંપણી દ્વારા વિવિધ નિર્ણયો લેવા માટેની તક મળે છે. જેને કારણે તેમના આત્મવિશ્વાસમાં વધારો થાય છે. વારંવાર એક જ પ્રકારના નિર્ણયો લેવાથી તેઓની નિર્ણયશક્તિ વધુને વધુ તર્કસંગત અને અસરકારક બને છે.

(3) અભિપ્રેરણ : સત્તા સોંપણી દ્વારા કર્મચારીઓની પ્રતિભાને વિકસાવવાની તક મળે છે. જેના દ્વારા અનેક મનોવૈજ્ઞાનિક ફાયદા પણ મળે છે; જ્યારે અધિકારી દ્વારા મદદનીશને કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવે છે અને જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે, ત્યારે તાબેદાર માત્ર તે કાર્યમાં સહભાગી નથી થતો, પરંતુ તે કાર્યની સફળતાથી તેના આત્મ-સન્માનમાં પણ વધારો થાય છે, જેનાથી કર્મચારીને અભિપ્રેરણ મળે છે.

(4) વિશિષ્ટીકરણનો લાભ : એકમમાં કામ કરતી બધી જ વ્યક્તિઓ પાસે બધા જ પ્રકારના કાર્યોની કુશળતા કે સક્ષમતા ન હોય તે સ્વાભાવિક છે. સત્તા સોંપણીને કારણે જુદી-જુદી વ્યક્તિઓને કાર્યની જવાબદારી અને સત્તા અપાય છે. આ દરેક વ્યક્તિની લાયકાત, કૌશલ્ય અને જ્ઞાન અલગ-અલગ હોવાથી વિશિષ્ટીકરણનો લાભ મળે છે.

(5) સંકલન : સત્તા સોંપણીને કારણે મદદનીશ અને ઉપરી અધિકારી જેવા સંબંધો સ્થપાય છે. તળ સપાટીના કર્મચારીને પોતાના કાર્યનો નિર્ણય લેવા માટેની સ્વતંત્રતા મળે છે. તેનાં સૂચનો અને સફળતાની નોંધ લેવાય છે. તેના

અભિપ્રાયોને પણ ચોક્કસ સ્થાન મળે છે. તેથી એકમના આંતરમાળખાકીય સંબંધો વિકસે છે. જેના કારણે સંકલનનું કાર્ય અસરકારક રીતે થાય છે.

(6) વિસ્તરણની તક : સત્તા સોંપણી દ્વારા એકમનાં કેટલાંક કાર્યો મદદનીશોને સોંપી ઉચ્ચ સંચાલકો ધંધાકીય એકમના વિસ્તરણનો વિચાર કરી શકે છે. જેના દ્વારા એકમનો વિસ્તાર વધારી હેતુ સિદ્ધિ સરળ બનાવી શકાય છે.

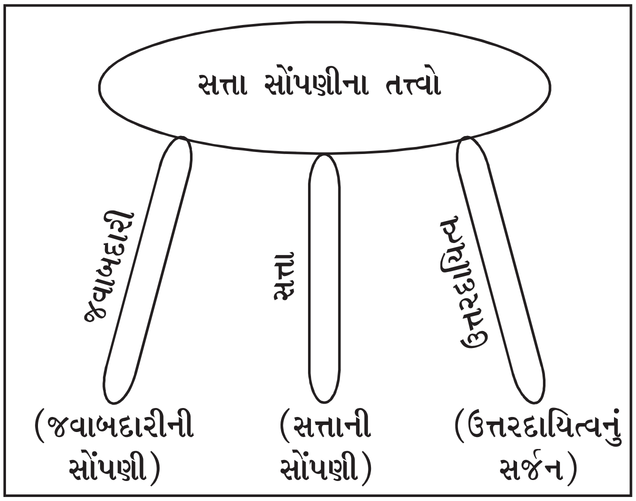
4.5.4 સત્તા સોંપણીનાં મૂળતત્ત્વો (Elements of Delegation of Authority) :

● **લૂઈસ એલન** સત્તા સોંપણી વિશે જણાવતાં કહે છે કે, 'સત્તા સોંપણી એ અન્ય વ્યક્તિને સત્તા અને જવાબદારી સોંપી અસરકારક દેખાવ માટે ઉત્તરદાયિત્વની સ્થાપના કરે છે.'

તેમના જણાવ્યા અનુસાર સત્તા સોંપણીમાં નીચે મુજબનાં તત્ત્વો સમાવિષ્ટ થાય છે :

(1) જવાબદારીની સોંપણી (Entrustment of Responsibility), (2) સત્તાની સોંપણી (Delegation of Authority), (3) ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન (Creation of Accountability)

આમ, જવાબદારી, સત્તાની સોંપણી અને ઉત્તરદાયિત્વરૂપી ત્રણેય પાયાનું મહત્ત્વ એક સરખું રહેલું છે. આ ત્રણેય તત્ત્વો સ્વતંત્ર હોવા છતાં પરસ્પર જોડાયેલાં છે, જેના સમતોલનથી જ કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું રચી શકાય છે :



4.5.4.1 જવાબદારીની સોંપણી (Entrustment of Responsibility) : જવાબદારી એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે વહેંચવામાં આવેલ ફરજ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્યની પૂર્ણતા માટે જે કાર્ય સોંપણીનો આવશ્યક ભાગ હોય છે તે જવાબદારી છે. જવાબદારીને કારણે હુકમ આપનાર અને તાબેદારના સંબંધો સ્થાપિત થાય છે, કારણ કે તાબેદારે હુકમ આપનારે સોંપેલ તમામ ફરજોનું પાલન કરવાનું છે, તેથી જવાબદારીનો પ્રવાહ એ નીચેથી ઉપરની તરફ ગતિ કરે છે. જેમ કે તાબેદારે હંમેશાં તેના ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર રહેવાનું હોય છે. સત્તા અને જવાબદારી બાબતે એ બાબતની સ્પષ્ટતા જરૂરી છે કે જ્યારે કોઈ કાર્ય અંગે જવાબદારીની વહેંચણી કરવામાં આવે ત્યારે તે અંગેની સત્તા જે-તે વ્યક્તિને આપવી જરૂરી બની જાય છે, તે માટે સત્તા મુજબની જવાબદારી આપવાના ખ્યાલની હિમાયત કરવામાં આવે છે. જો જવાબદારીના પ્રમાણમાં સત્તા વધુ પડતી આપવામાં આવે તો તેનો દુરુપયોગ થવાની શક્યતા પણ રહે છે. તેનાથી ઊલટું જો જવાબદારીના પ્રમાણમાં ઓછી સત્તા આપવામાં આવે તો તે કાર્ય અસરકારક રીતે થઈ શકતું નથી. તેથી સત્તા અને જવાબદારીના સમતોલન દ્વારા યોગ્ય અને કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થઈ શકે છે.

4.5.4.2 સત્તાની સોંપણી (Conferment of Authority) : સત્તા એ એક એવો અધિકાર છે, જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સંચાલકો તરફથી મદદનીશોને જે કાર્ય સોંપાયાં હોય તેને સારી રીતે પાર પાડવા માટે તેને જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવી જોઈએ. સત્તા સોંપણી એ ઉચ્ચ સપાટીએથી તળ સપાટી તરફ થાય છે. જેમાં સામાન્ય રીતે નિર્ણયો લેવાની અને હુકમો કરવાની સત્તા સોંપવામાં આવે છે. સત્તા સોંપણી વિવિધ બાબતો માટે હોઈ શકે. જેમ કે માર્કેટિંગ મેનેજરને તેના વિભાગ માટે જરૂરી ખર્ચ કરવાની સત્તા, કર્મચારીઓની નિમણૂકની સત્તા, શિક્ષાત્મક પગલાં લેવાની સત્તા વગેરે આપવામાં આવે છે.

4.5.4.3 ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન (Creation of Accountability) : તાબેદાર દ્વારા થયેલ કાર્યનો ઉત્તર આપવા તરતનો ઉપરી અધિકાર જવાબદાર હોય છે, તેને ઉત્તરદાયિત્વ કહે છે. સત્તાની સોંપણી એ તાબેદારને નિઃશંકપણે તેના ઉપરી અધિકારી દ્વારા સોંપવામાં આવેલ કાર્ય માટે સત્તા અને જવાબદારી આપે છે. તેમ છતાંય જે-તે કાર્યના આખરી પરિણામ માટે તો ઉપરી અધિકારીનું જ ઉત્તરદાયિત્વ રહે છે. જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણી કર્યા પછી સત્તા સોંપનારે, પોતાના મદદનીશો તેમને સોંપાયેલાં કાર્યો વ્યવસ્થિત રીતે કરે છે કે નહિ તે જોવું જોઈએ. તાબેદારને સોંપાયેલ કામના પરિણામ બાબતે ઉપરી અધિકારી પોતાના ઉત્તરદાયિત્વમાંથી મુક્ત થઈ શકે નહિ. ઉત્તરદાયિત્વ નીચેથી ઉપરની સપાટી પર જાય છે. ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી. દા. ત., હિસાબી અધિકારી દ્વારા હિસાબો લખવાના કાર્યની જવાબદારી એકાઉન્ટન્ટને સોંપવામાં આવે છે, પરંતુ તે હિસાબો સાચા છે કે નહિ તે ચકાસવાનું અને તેમાં રહેલ ભૂલ કે ગોટાળા અંગે ઉત્તર આપવાનું ઉત્તરદાયિત્વ હિસાબી અધિકારીનું જ રહે છે, નહિ કે હિસાબો લખનાર એકાઉન્ટન્ટનું.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

પ્રસ્તાવના

વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ : સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, સમાન ધ્યેય સિદ્ધ કરવા પ્રવૃત્ત થયેલી વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું માળખું એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.

વ્યાખ્યા : ચેસ્ટર આઈ. બર્નાર્ડના જણાવ્યા મુજબ, બે કે તેથી વધારે વ્યક્તિઓના સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.

લુઈસ એલનના જણાવ્યા મુજબ, 'વ્યવસ્થાતંત્ર એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં નિશ્ચિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે લોકો વધુમાં વધુ અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકે તે હેતુથી, કાર્યની સ્પષ્ટતા કરવાની, તેનું વર્ગીકરણ કરવાની, જવાબદારી અને સત્તાની સોંપણી કરવાની તેમજ સંબંધો સ્થાપવાની પ્રક્રિયા છે.'

ખ્યાલ : જ્યાં એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓનો સમૂહ સંકળાયેલો હોય એવા સામૂહિક કાર્યમાં વ્યવસ્થાતંત્ર સંકળાયેલ હોય છે. જેમાં સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરી સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ કરવાની છે.'

લાક્ષણિકતાઓ : (1) ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ, (2) આયોજન પર આધારિત, (3) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી, (4) માનવ પરિબળને મહત્ત્વ, (5) પરિવર્તનશીલતા, (6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના, (7) દેખરેખ અને અંકુશ, (8) સામૂહિક પ્રવૃત્તિ, (9) નિયંત્રિત વહીવટી માળખું.

વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ : (1) હેતુઓની સ્પષ્ટતા, (2) કાર્યોની યાદી, (3) કાર્યોનું વિભાગીકરણ, (4) વિભાગીય હોદ્દો અને લાયકાત નક્કી કરવી, (5) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી, (6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના, (7) વ્યવસ્થાતંત્રનો નકશો તૈયાર કરવો.

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું : (1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર, (2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર, (3) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર, (4) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર, (5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર.

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં આવે છે તેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

રચના : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં સમગ્ર ધંધાકીય એકમને જુદા-જુદા વિભાગોમાં વહેંચી દેવામાં આવે છે. તે દરેક માટે અલગ વિભાગીય અધિકારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગના કાર્ય માટે ઉપરી અધિકારીને જવાબદાર હોય છે. વિભાગીય અધિકારીને તેના પોતાના વિભાગ માટે જરૂરી તેવી તમામ સત્તા આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કાર્ય નહિ, પરંતુ વિભાગોને આધારિત કરવામાં આવતી હોવાથી તેને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યક્તિને જે-તે એકમનાં ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે તેને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

રચના : કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં શ્રમ-વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને વિશેષ સ્થાન આપવામાં આવે છે. તેમાં સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી વિભાગ અનુસાર કરવાને બદલે કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. આ દરેક કાર્ય માટે અલગ-અલગ નિષ્ણાતોની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. આ નિષ્ણાતો ફક્ત સલાહકાર હોતા નથી, પરંતુ પોતાના કાર્યના વહીવટી અધિકારીઓ પણ છે કે જે પોતાને સોંપાયેલ કાર્ય માટે સંપૂર્ણ રીતે જવાબદાર હોય છે. દા. ત., ખરીદ અધિકારી એકમની તમામ પ્રકારની ખરીદીના કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે.

વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : એકમના સંચાલકોમાં નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું સ્થપાય છે. તેને વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) વૈધિક માળખું (2) અપરિવર્તનશીલ (3) ઉપરથી નીચે સત્તાની સોંપણી (4) મોટું કદ (5) ચોક્કસ સંબંધો (6) માહિતીસંચાર.

અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : કોઈ પણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અનિવાર્યપણે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થાય છે. આ સંબંધો વ્યવસ્થાતંત્રમાં કુદરતી કે અવૈધિક રીતે ઉદ્‌ભવે છે. આવા સંબંધોની સ્થાપના કરવામાં આવી હોતી નથી. તેથી વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની જેમ તેનો નકશો બનાવી શકાતો નથી. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનો પડછાયો છે. વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ તેનો ઉદ્‌ભવ થાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું પૂરક છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) અવૈધિક માળખું (2) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત (3) પરિવર્તનશીલ (4) સાર્વત્રિક (5) અવૈધિક માહિતીસંચાર (6) નાનું કદ (7) અંકુશનો અભાવ (8) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

અર્થ : જે વ્યવસ્થાતંત્રમાં બે અલગ-અલગ પ્રકારનાં માળખાં હોય છે. એક સામાન્ય ક્રમનું માળખું કે જે નિર્ણય પ્રક્રિયાનો ભાગ છે અને બીજું ટેકનિકલ પ્રશ્નોના ઉકેલ અંગેનું માળખું જેને પ્રોજેક્ટ માળખું કહે છે. આ બંને માળખાંઓના સંયોજનથી ઉદ્‌ભવતા વ્યવસ્થાતંત્રને શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

રચના : શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ અને પ્રોજેક્ટ વિભાગીકરણનો સમન્વય જોવા મળે છે. આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં દરેક પ્રોજેક્ટ મેનેજરને અલગ-અલગ પ્રોજેક્ટની જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જેટલા પ્રોજેક્ટ હોય તેટલા પ્રોજેક્ટ મેનેજરની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ મેનેજરની જવાબદારી પ્રોજેક્ટને સમયસર તેમજ સફળતાપૂર્વક પૂર્ણ કરવાની હોય છે. પ્રોજેક્ટ કાર્ય માટે જરૂરી નિષ્ણાતોના સ્ટાફને જુદા-જુદા કાર્ય વિભાગમાંથી પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે. આ રીતે મેળવેલ નિષ્ણાતોને જુદી-જુદી ટુકડીઓમાં વહેંચવામાં આવે છે. દા. ત., સંશોધન અને વિકાસ નિષ્ણાત, ઉત્પાદન રચના નિષ્ણાત, તકનિકી નિષ્ણાત, કમ્પ્યુટર નિષ્ણાત વગેરે. આ નિષ્ણાતોને પ્રોજેક્ટ કાર્ય દરમિયાન જે-તે વિભાગમાંથી મેળવવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટ પૂર્ણ થતાં જ તેમના મૂળ વિભાગમાં તેમને પરત મોકલી દેવામાં આવે છે.

વિકેન્દ્રીકરણ :

ખ્યાલ : વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ એ સત્તા અને જવાબદારી સાથે જોડાયેલો ખૂબ જ મહત્ત્વનો ખ્યાલ છે. સંચાલકોએ સત્તા કેન્દ્રિત રાખવી કે વિકેન્દ્રિત રાખવી તે જાતે નક્કી કરવાનું હોય છે. એકમના સંદર્ભે આ નક્કી કરતી વખતે નાનું કદ ધરાવતાં એકમો માટે કેન્દ્રિય સત્તાનો ખ્યાલ અને મોટા કદનાં એકમો માટે વિકેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ સફળતા અપાવી શકે.

અર્થ : ઉચ્ચ સપાટીએથી નિમ્ન સપાટી તરફ ક્રમશઃ રીતે સત્તા સોંપણીના વ્યવસ્થિત પ્રયત્નને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.

વ્યાખ્યા : શ્રી હેનરી ફેયોલના જણાવ્યા મુજબ, 'તાબેદારોને સત્તા સોંપણી કરી, કાર્ય વિભાજન કરી, નિર્ણય પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવા એટલે વિકેન્દ્રીકરણ.'

મહત્ત્વ : (1) ત્વરિત નિર્ણય, (2) ઉચ્ચ સપાટીના કાર્યભારમાં ઘટાડો, (3) અભિપ્રેરણમાં વધારો, (4) સંચાલકીય પ્રતિભાનો વિકાસ, (5) અસરકારક અંકુશ, (6) સંવાદિતાનું સર્જન.

સત્તા સોંપણી :

અર્થ : સામાન્ય અર્થમાં કહીએ તો સત્તા સોંપણી એટલે કાર્યની બીજાને સોંપણી કરવી અને તે કાર્ય કરવા માટેની સત્તા આપવી.

વ્યાખ્યા : શ્રી લુઈસ એલનના જણાવ્યા મુજબ, 'સત્તા સોંપણી એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં સંચાલક પોતાને મળેલ સત્તામાંથી વિધિસર રૂપે તેના મદદનીશોને કાર્ય અને ફરજોની સાથે સત્તા સોંપે છે અને મદદનીશો અન્ય વ્યક્તિઓના સહકારથી જે-તે કાર્યનો અમલ કરાવવાના હેતુસર, સભાનતાપૂર્વક તેનો સ્વીકાર કરે છે.'

મહત્ત્વ : (1) કાર્યક્ષમ સંચાલન, (2) કર્મચારી વિકાસ, (3) અભિપ્રેરણ, (4) વિશિષ્ટીકરણનો લાભ, (5) સંકલન, (6) વિસ્તરણની તક.

સત્તા સોંપણીનાં મૂળ તત્ત્વો :

જવાબદારીની સોંપણી : જવાબદારી એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે સોંપવામાં આવેલ ફરજ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્યની પૂર્ણતા માટે જે કાર્ય સોંપણીનો આવશ્યક ભાગ હોય છે - તે જવાબદારી છે. જવાબદારીને કારણે હુકમ આપનાર અને તાબેદારના સંબંધો સ્થાપિત થાય છે, કારણ કે તાબેદાર હુકમ આપનારે સોંપેલ તમામ ફરજોનું પાલન કરવાનું છે. તેથી જવાબદારીનો પ્રવાહ એ નીચેથી ઉપરની તરફ ગતિ કરે છે.

સત્તાની સોંપણી : સત્તા એ એક એવો અધિકાર છે, જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સંચાલકો તરફથી મદદનીશોને જે કાર્ય સોંપાયાં હોય તેને સારી રીતે પાર પાડવા માટે તેમને જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. આમ, સત્તાની સોંપણી એ સત્તા સોંપણી પ્રક્રિયાનું બીજું મહત્ત્વનું સોપાન છે. સત્તા સોંપણી એ ઉપરની સપાટીએથી નીચલી સપાટી તરફ થાય છે.

ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન : તાબેદારો દ્વારા થયેલ કાર્યનો ઉત્તર આપવા તરતનો ઉપરી અધિકારી જવાબદાર હોય છે, તેને ઉત્તરદાયિત્વ કહે છે. ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી. ઉત્તરદાયિત્વ નીચેથી ઉપરની સપાટી તરફ જાય છે.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સમાન ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા સામૂહિક રીતે કાર્ય કરી શકે તે માટે રચવામાં આવતા માળખાને શું કહેવામાં આવે છે ?

(A) આયોજન (B) વ્યવસ્થાતંત્ર (C) અંકુશ (D) દોરવણી

(2) કાર્યોના વિભાગીકરણને કારણે નીચેનામાંથી શું શક્ય બને છે ?

(A) વિશિષ્ટીકરણ (B) આયોજન (C) સંકલન (D) દોરવણી

(3) કયા વ્યવસ્થાતંત્રને લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે ?

(A) શ્રેણિક (B) કાર્યાનુસાર (C) રૈખિક (D) અવૈધિક

(4) નીચેનામાંથી કયા વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિભાગ કરતાં કાર્યને વધુ મહત્ત્વ આપવામાં આવે છે ?

(A) રૈખિક (B) કાર્યાનુસાર (C) અવૈધિક (D) શ્રેણિક

(5) માનવ સંબંધોને આધારે કુદરતી રીતે રચાયેલું માનવ સંબંધોનું જાળું કયા નામે ઓળખાય છે ?
(A) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (B) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (C) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (D) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર

(6) તળ સપાટીએ હુકમ મેળવનાર વ્યક્તિને શું કહેવાય છે ?
(A) તાબેદાર (B) ઉપરી (C) પ્રોજેક્ટ મેનેજર (D) અધિકારી

(7) પ્રોજેક્ટ માળખું અને સામાન્ય માળખાના સંયોજનથી રચાતા વ્યવસ્થાતંત્રને શું કહે છે ?
(A) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (B) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
(C) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (D) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર

(8) જે એકમોમાં સમગ્ર સત્તા ઉચ્ચ સંચાલકો પાસે જ કેન્દ્રિત હોય તેને કયા નામે ઓળખવામાં આવે છે ?
(A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ (C) વિમૂડીકરણ (D) ધ્રૂવીકરણ

(9) નીચેનામાંથી શું અપનાવવાથી ભાવી સંચાલકો તૈયાર કરી શકાય ?
(A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ (C) વિમૂડીકરણ (D) શ્રમ વિભાજન

(10) નીચેનામાંથી શું સોંપી શકાતું નથી ?
(A) સત્તા (B) જવાબદારી (C) ઉત્તરદાયિત્વ (D) કાર્ય

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

(1) વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ?
(2) સત્તા સોંપણી કોને કહેવાય ?
(3) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ?
(4) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે શું ?
(5) જવાબદારી એટલે શું ?
(6) ઉત્તરદાયિત્વ કોને કહેવાય ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

(1) 'વ્યવસ્થાતંત્ર એ એકમનું શરીર છે અને આયોજન એ તેનો પ્રાણ છે.' - સમજાવો.
(2) 'સત્તા અને જવાબદારીનું વિભાજન એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પાયો છે.' - સમજાવો.
(3) વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એક-બીજાને પૂરક છે. - સમજાવો.
(4) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્રની મર્યાદા શું છે ?
(5) વિકેન્દ્રીકરણ ક્યારે શક્ય બને છે ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

(1) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનાં લક્ષણો જણાવો.
(2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર રચના સહિત સમજાવો.
(3) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર વિશે નોંધ લખો.
(4) સત્તા સોંપણીનાં મૂળ તત્ત્વો વિશે સમજાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

(1) વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો વિશે સવિસ્તાર સમજાવો.
(2) વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા સમજાવો.
(3) વ્યવસ્થાતંત્રની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
(4) વિકેન્દ્રીકરણનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરો.
(5) સત્તા સોંપણીનું મહત્ત્વ સમજાવો.

•

5 કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના

5.1 કર્મચારી વ્યવસ્થા
 5.1.1 ખ્યાલ
 5.1.2 લાક્ષણિકતાઓ
 5.1.3 મહત્ત્વ
5.2 માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા
5.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા
 5.3.1 ભરતી
 5.3.2 અર્થ
 5.3.3 પ્રાપ્તિસ્થાનો
  (A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો
  (B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો
 5.3.4 પસંદગી
  5.3.4.1 પસંદગીની પ્રક્રિયા
5.4 તાલીમ અને વિકાસ
 5.4.1 તાલીમ
  5.4.1.1 ખ્યાલ
  5.4.1.2 મહત્ત્વ
 5.4.2 વિકાસ
  5.4.2.1 અર્થ
  5.4.2.2 મહત્ત્વ
 5.4.3 તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત

પ્રસ્તાવના (Introduction)

ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ થયા પછી ઉદ્યોગોએ ઉત્પાદનનું કાર્ય મોટા પાયે શરૂ કર્યું. શરૂઆતના તબક્કે તેમાં કોઈ ચોક્કસ કાર્ય પદ્ધતિ ન હતી. ઓછા ખર્ચે વધુ નફો મેળવવાની પ્રવૃત્તિ શરૂ થઈ. પરિણામે કર્મચારીઓનું શોષણ થવાની શરૂઆત થઈ 19મી સદીના અંત ભાગમાં આગવી સૂઝ ધરાવતા સંચાલકોને સમજાયું કે ઉત્પાદનમાં જડ સાધન-સામગ્રી કરતાં લાગણીશીલ કર્મચારીઓ વધુ અગત્યના છે. તેઓને સમજાયું કે યંત્રો આપોઆપ નથી ચાલતા પણ કર્મચારીઓ ચલાવે છે. પરિણામે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, નિયુક્તિ, બઢતી, બદલી, તાલીમ વગેરે માટે વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિની જરૂરિયાત અનુભવાઈ.

5.1 કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)

કર્મચારી વ્યવસ્થાનું કાર્ય સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેટલું જ મહત્ત્વ ધરાવે છે. તે વ્યક્તિ વિકાસની પ્રક્રિયા છે. અગાઉ સંચાલનમાં માનવ તત્ત્વને જોઈએ તેટલું મહત્ત્વ આપવામાં આવતું ન હતું. એકમમાં આયોજન શ્રેષ્ઠ રીતે કરવામાં આવ્યું હોય તથા વ્યવસ્થાતંત્રની રચના યોગ્ય રીતે કરવામાં આવી હોય, પરંતુ કર્મચારીઓની અયોગ્ય પસંદગી અને તાલીમમાં ખામી હોય તો એકમ સફળ થઈ શકતું નથી. એકમની સફળતાનો આધાર કર્મચારીઓની કામ કરવાની શક્તિ અને વૃત્તિ પર રહેલો છે. કર્મચારી વ્યવસ્થા એ એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ સાથે સંબંધ ધરાવતી પ્રક્રિયા છે.

5.1.1 ખ્યાલ (Concept) : સામાન્ય અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે એકમ માટે જરૂરી કર્મચારીઓ મેળવવા, કેળવવા અને જાળવવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. વિસ્તૃત અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી અને તેમની નિવૃત્તિ પછીના કાર્યોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

5.1.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) સંચાલનનું અગત્યનું કાર્ય : સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, સંકલન અને અંકુશની જેમ કર્મચારી વ્યવસ્થા એ સંચાલનનું અગત્યનું કાર્ય છે.

(2) કાયમી પ્રક્રિયા : કર્મચારી વિના એકમનું અસ્તિત્વ શક્ય નથી. એકમની પ્રવૃત્તિઓ જ્યાં સુધી ચાલુ રહેશે ત્યાં સુધી કર્મચારીઓ રહેશે અને કર્મચારી વ્યવસ્થાનું અસ્તિત્વ પણ રહેશે.

(3) માનવ સંબંધો સાથે નિસબત : કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ યોગ્ય કર્મચારીઓ મેળવી તેમનો એકમમાં શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવાનો છે. કર્મચારી ઉત્પાદનનું એક માત્ર જીવંત સાધન છે. તેને લાગણી અને સ્વમાન છે. તેની સાથે માનવતાભર્યું વર્તન અપેક્ષિત છે, જેથી તે માનવ સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

(4) **પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ બને :** યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થાને કારણે એકમની દરેક પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ બને છે.

(5) **અન્ય કાર્યો સાથે સંબંધ :** સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, સંકલન અને અંકુશ સાથે કર્મચારી વ્યવસ્થા સંબંધ ધરાવે છે.

(6) **વિસ્તૃત પ્રવૃત્તિ :** કર્મચારી વ્યવસ્થા એ ફક્ત કર્મચારી કલ્યાણની પ્રવૃત્તિ નથી, પરંતુ કર્મચારીઓ મેળવવા, કેળવવા, જાળવવા અને તેમનો વિકાસ કરવાનું કાર્ય કરે છે.

(7) **મૂડી ખર્ચ (રોકાણ) :** કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ માટે કરેલ ખર્ચ એ ધંધાનો ખર્ચ ન ગણતાં તેને જરૂરી મૂડી ખર્ચ (રોકાણ) ગણાવી શકાય.

5.1.3 મહત્ત્વ (Importance) : સંચાલનના ક્ષેત્રમાં કર્મચારી સંચાલન એક આગવું સ્થાન ધરાવે છે. જેમ-જેમ ઉદ્યોગોનો વિકાસ થતો ગયો તેમ-તેમ તેનું મહત્ત્વ વધતું ગયું. 'કર્મચારીઓ વિનાનું વ્યવસ્થાતંત્ર એ આત્મા વગરના હાડપિંજર જેવું છે.' જડ યંત્રોની માવજત ઉત્પાદનમાં વધારો કરી શકે છે, જ્યારે કર્મચારીઓ તો વધુ સારાં પરિણામ આપી શકે. ધંધાકીય એકમના ભવિષ્યનો આધાર અન્ય પરિબળોની સરખામણીએ તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પર વધુ છે. તેઓ એકમનું એક માત્ર જીવંત સાધન છે. તેમને ભૌતિક સાધનોની કક્ષામાં મૂકી શકાય નહિ કારણ કે તેઓમાં લાગણી અને સ્વમાન છે, અલગ-અલગ આવડત, હોંશિયારી અને સમજ છે. એટલા માટે એવું કહેવામાં આવે છે કે 'તમે તમારા કર્મચારીઓનો ખ્યાલ રાખો, તેઓ બાકીની બધી જ બાબતોમાં તમારો ખ્યાલ રાખશે.'

(1) **ચાલક બળ :** સંતુષ્ઠ અને કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓ એકમનું ચાલક બળ છે. ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો સાથે કર્મચારીઓ હોય તો જ ધ્યેય સિદ્ધિમાં સરળતા રહે છે.

(2) **પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ રહે :** યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થા ધંધાકીય એકમની દરેક પ્રવૃત્તિઓને ગતિશીલ બનાવે છે.

(3) **સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો માટે જરૂરી :** સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના, સંકલન, દોરવણી અને અંકુશ જેવાં કાર્યો માટે કર્મચારી વ્યવસ્થા જરૂરી છે.

(4) **એકમના હાથ-પગ :** સંચાલનમાં આયોજનનું કાર્ય માનવ શરીરના મગજ જેવું સ્થાન ધરાવે છે. તો કર્મચારી વ્યવસ્થા માનવ શરીરના હાથ-પગનું સ્થાન ધરાવે છે. તેમના વિના એકમની પ્રવૃત્તિઓ થઈ શકે નહિ.

(5) **કર્મચારીઓમાં સંતોષ :** કર્મચારીઓની ફરિયાદો, મુશ્કેલીઓને સમજી તેનો ઝડપી નિકાલ કરી શકાય છે. એકમનાં કાર્યોનું યોગ્ય આયોજન અને તે કાર્યની યોગ્ય વહેંચણીને કારણે કર્મચારીઓમાં સંતોષની લાગણી ઊભી થાય છે.

(6) **સંબંધોમાં સંવાદિતા :** યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થાને કારણે એકમમાં સંતોષકારક વાતાવરણ ઊભું થાય છે. તેથી માલિક અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધોમાં સંવાદિતા જળવાય છે.

(7) **એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો :** સંતુષ્ઠ અને કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓ એકમની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે. તેઓ ધંધાકીય એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો કરે છે.

(8) **સતત ચાલતી પ્રક્રિયા :** કર્મચારીઓ વિના એકમનું અસ્તિત્વ શક્ય નથી. જ્યાં સુધી એકમની પ્રવૃત્તિઓ ચાલુ રહે છે ત્યાં સુધી કર્મચારીઓ રહેશે અને કર્મચારી વ્યવસ્થાનું અસ્તિત્વ પણ રહેશે.

5.2 માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing as a Part of Human Resource Management)

માનવ સંસાધન સંચાલન એ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે જરૂરી કર્મચારીઓનું આયોજન કરવું, તેમની પ્રાપ્તિ, જાળવણી અને તેમના વિકાસની પ્રક્રિયા છે. તેનો વિકાસ કર્મચારી સંચાલનમાંથી થયો છે તેમ કહી શકાય. કર્મચારી સંચાલનમાં સામાન્ય રીતે ભરતી, પસંદગી, તાલીમ વગેરે જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે. ભૌતિક સુખ-સુવિધામાં વધારો, ઉત્તેજક વેતન પ્રથાઓ અને કર્મચારી કલ્યાણ જેવી પ્રવૃત્તિઓનો પણ સમાવેશ થાય છે જ્યારે માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારી વિકાસનો પણ સમાવેશ થાય છે. અગાઉ કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ કર્મચારીઓની ભરતી કરવા પૂરતો મર્યાદિત હતો, પરંતુ વર્તમાન સમયમાં મોટા ભાગનાં એકમો હવે કર્મચારી વ્યવસ્થાના વિભાગને માનવ સંસાધન વિભાગ તરીકે ઓળખાવે છે. આજના વૈશ્વિક હરીફાઈના સમયમાં માનવ સંસાધનનું મહત્ત્વ ખૂબ વધ્યું છે. દરેક એકમમાં ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો સરખાં હોય તો પણ કર્મચારીઓની કદર, કાર્યસંતોષ, કુશળતા, વફાદારી અને જાળવણીથી સારાં પરિણામો પ્રાપ્ત થઈ શકે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનની કામગીરીને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય :

(A) આયોજન સાથે સંબંધીત બાબતો :

(i) એકમમાં જરૂરી કર્મચારીઓનું આયોજન કરવું અને એકમના વિકાસ સમયે નવી નિમણૂંક દ્વારા તેમાં વધારો કરવો.

(ii) સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતિ મુજબ જરૂર જણાય ત્યાં કાળજીપૂર્વક યોગ્ય કાર્યવાહી કરી કર્મચારીઓની સંખ્યામાં ઘટાડો કરવો.

(iii) દરેક કર્મચારીઓને તેમની લાયકાત મુજબ યોગ્ય સ્થળે કામગીરી સોંપવી.

(iv) કર્મચારીઓને સતત કાર્યશીલ રાખી તેમના કાર્ય સંબંધી જ્ઞાનમાં વધારો કરવો.

(B) વળતર અને વિકાસ સંબંધી બાબતો :

(i) જરૂર પડે ત્યારે કર્મચારીઓને તાલીમ આપવાની વ્યવસ્થા કરવી.

(ii) કર્મચારીઓ તેમના કાર્યમાં નિષ્ણાત બને અને વિચાર શક્તિ વધે તેવું વાતાવરણ અને તક પૂરી પાડવી.

(iii) કર્મચારીઓને લાયકાત પ્રમાણે યોગ્ય વળતર અને લાભ આપવા.

(iv) કર્મચારીઓની કાર્યસંબંધી સમસ્યાઓને ઓળખવી અને તેનો ઝડપી ઉકેલ શોધી તેનો અમલ કરવો.

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓને ઉત્પાદનનું સાધન નહિ પણ તેથી વિશેષ - એક માનવી તરીકે સ્વીકારવામાં આવે છે. તેમાં સંચાલનનાં કાર્યો અને સિદ્ધાંતોને અપનાવવામાં આવે છે, તેથી સ્થિર કર્મચારીદળ ઊભું કરી શકાય છે. કર્મચારી ફેરબદલી દર ઘટે છે. કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને કાર્યસંતોષમાં વધારો થાય છે. આમ, કર્મચારીઓના ઉદ્દેશો અને ધંધાકીય એકમના ઉદ્દેશો બંને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

5.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા (Process of Staffing)

એક ઉદ્યોગપતિના જણાવ્યા અનુસાર સારો, અનુભવી, કલ્પનાશીલ અને પ્રામાણિક કર્મચારી એ ધંધાકીય મિલકત સમાન છે. ધંધાકીય એકમની શરૂઆતથી કર્મચારીઓની ભરતીનું કાર્ય મહત્ત્વનું બની જાય છે. કોઈપણ પ્રકારની લાગવગ, ભ્રષ્ટાચાર કે સગાંવાદ છોડી તટસ્થ રીતે યોગ્ય લાયકાત, કૌશલ્ય, જ્ઞાન ધરાવતા અને નિષ્ઠાવાન વ્યક્તિની કર્મચારી તરીકે ભરતી કરવી જોઈએ. તે માટે વૈજ્ઞાનિક ભરતીની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

5.3.1 ભરતી (Recruitment) : ભરતી એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. નવું એકમ સ્થપાય, ચાલુ એકમનો વિકાસ થાય, કર્મચારી રાજીનામુ આપે અને મૃત્યુ કે નિવૃત્તિ જેવાં કારણોસર દરેક એકમે ભરતી કરવી પડે છે.

5.3.2 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય અર્થમાં, 'ભરતી એટલે કર્મચારીઓને શોધવાની અને તેમને નોકરી માટે અરજી કરવા પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા.'

વિશાળ અર્થમાં, 'ભરતી એટલે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય જગ્યા માટે, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓ મેળવવાની પ્રક્રિયા.'

5.3.3 ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો (Sources of Recruitment) :

	(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો		(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો
(1)	બઢતી આપીને	(1)	જાહેરાત દ્વારા
(2)	બદલી કરીને	(2)	રોજગાર વિનિમય કચેરીઓ દ્વારા
(3)	કર્મચારીઓના મિત્રો કે સગાસંબંધીને તક આપીને	(3)	શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા
(4)	અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને	(4)	મજૂર સંઘો દ્વારા
(5)	બઢતી સાથે બદલી કરીને	(5)	ઠેકેદાર (Contractor) દ્વારા
(6)	પ્રતિક્ષાયાદી	(6)	દ્વાર (Gate) પર ભરતી
		(7)	આધુનિક પદ્ધતિ

(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો :

(1) બઢતી આપીને : આ પદ્ધત્તિમાં જ્યારે એકમમાં નવી જગ્યા ઊભી થાય કે ખાલી જગ્યા પડે ત્યારે સંચાલકો વર્તમાન કર્મચારીઓનું કામ, હોંશિયારી, પ્રામાણિકતા તથા વફાદારી જેવી બાબતોનું મૂલ્યાંકન કરી તેના આધારે બઢતી આપે છે. પોતાના જ કર્મચારીને ઉચ્ચ હોદ્દા પર લેવાથી તેનો કાર્યજૂસ્સો અને વફાદારી વધે છે. બઢતીના કારણે કર્મચારીનો પગાર, હોદ્દો, સત્તા અને જવાબદારીમાં વધારો થાય છે.

(2) બદલી કરીને : એકમના એક વિભાગમાં કર્મચારીઓની અછત હોય તેવા સંજોગોમાં એકમના જ અન્ય વિભાગમાં જરૂર કરતાં વધુ કર્મચારીઓ હોય ત્યારે વધારાના કર્મચારીઓની લાયકાત ધ્યાનમાં રાખી યોગ્ય જગ્યાએ બદલી કરી કર્મચારીઓની અછત દૂર કરી શકાય છે.

(3) કર્મચારીઓનાં મિત્રો કે સગાસંબંધીઓને તક આપીને : એકમમાં ખાલી પડતી જગ્યાઓ ભરવા માટે વર્તમાન કર્મચારીઓને માહિતી આપવામાં આવે છે. યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા તેમના સગા કે મિત્રોની ભલામણ કરવા જણાવવામાં આવે છે. તેઓ પાસેથી અરજી મેળવી ભરતી કરવામાં આવે છે. પોતાના સગા કે મિત્રોની ભરતીમાં સહભાગી થવાની તક મળવાથી વર્તમાન કર્મચારીઓનો ઉત્સાહ અને ધગશ વધે છે અને તેઓ ગર્વની લાગણી અનુભવે છે.

(4) અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને : ભૂતકાળમાં જે કર્મચારીઓ એકમમાં કામ કરતા હતા તેમને કોઈ કારણસર છૂટા કરવા પડ્યા હોય અથવા પોતાની મરજીથી અન્ય એકમમાં જોડાયા હોય તેમાંથી સંચાલકો અનુભવી, જ્ઞાન ધરાવતા અને કાર્યદક્ષ કર્મચારીઓને પરત બોલાવી ભરતી કરી શકે છે.

(5) બઢતી સાથે બદલી કરીને : આ પદ્ધતિમાં એકમના હાલના કર્મચારીને આ જ સંચાલન હેઠળ અન્ય સ્થળે ચાલતા એકમમાં કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા, વફાદારી અને અનુભવને ધ્યાનમાં રાખી બઢતી સાથે બદલી કરવામાં આવે છે. દા. ત., મનપસંદ શહેરમાં કે વતનની નજીક બઢતી સાથે બદલી કરવામાં આવે. આથી કર્મચારીનો કાર્યજુસ્સો અને ઉત્સાહ વધી જાય છે.

(6) પ્રતિક્ષાયાદી : ભૂતકાળમાં જાહેરાત આપીને ભરતી કરવામાં આવી હોય ત્યારે જરૂર કરતાં વધુ ઉમેદવારો પસંદ કરી, જરૂરીયાત મુજબના ઉમેદવારોની ભરતી કરી વધારાના ઉમેદવારોની એક યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે, જેને પ્રતિક્ષા યાદી કહે છે. આ યાદી ભવિષ્યમાં ભરતી માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે. જેના કારણે ફરીથી ભરતી પ્રક્રિયા કરવી પડતી નથી. પ્રતિક્ષાયાદી પ્રમાણે જે-તે જગ્યા માટે ઉમેદવારની ક્રમ અનુસાર ભરતી કરવામાં આવે છે.

(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો :

(1) જાહેરાત દ્વારા : અસરકારક ભરતી માટે આ શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે. વર્તમાનપત્રો, ધંધાકીય સામયિકો કે વિશિષ્ટ વ્યવસાય માટેનાં સામયિકોમાં જાહેરાત દ્વારા અરજીઓ મંગાવવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત ઉમેદવાર ટેલિવિઝન, ઈન્ટરનેટ અને વેબસાઈટ પર જાહેરાત જોઈને ઓનલાઈન અરજી કરી શકે છે. દૂર-દૂરનાં સ્થળેથી વધુ સંખ્યામાં અરજીઓ મંગાવી શકાય છે. તેમાંથી યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગી થઈ શકે છે.

(2) રોજગાર વિનિમય કચેરીઓ દ્વારા : સરકારી અને ખાનગી રોજગાર વિનિમય સંસ્થાઓ નોકરી શોધતા ઉમેદવારોનું નામ, સરનામું, શૈક્ષણિક લાયકાત, અનુભવ અને કૌશલ્યો જેવી બાબતોની નોંધણી કરી યાદી તૈયાર કરે છે. જે એકમો આ સંસ્થાની સેવા માંગે તેમને જરૂરી લાયકાત ધરાવતા ઉમેદવારોની યાદી મોકલવામાં આવે છે. તેમાંથી યોગ્ય ઉમેદવારની પસંદગી કરી શકાય છે.

(3) શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા : વર્તમાન સમયમાં ઘણાં બધાં એકમો આ પદ્ધતિથી ભરતી કરે છે. વ્યાવસાયિક શિક્ષણ આપતી સંસ્થાઓ, કોલેજો અને યુનિવર્સિટીનો સંપર્ક કરી તેમાં તૈયાર થતા વિદ્યાર્થીઓની સીધી ભરતી (Campus Recruitment) કરે છે. એકમમાં જે પ્રકારની લાયકાતવાળા કર્મચારીઓની જરૂર હોય તે અંગે કોલેજ કેમ્પસમાં રૂબરૂ મુલાકાત ગોઠવીને ભરતી કરી શકાય. દા. ત., IIM (ઈન્ડિયન ઈન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ મેનેજમેન્ટ), IIT (ઈન્ડિયન ઈન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ ટેક્નોલોજી) જેવી સંસ્થાઓ દર વર્ષે આવા ભરતી મેળા (Campus Placement) યોજે છે.

(4) મજૂર સંઘો દ્વારા : મજૂર સંઘો ધંધાકીય એકમના કામદાર સભ્યોની નોંધણી કરતા હોય છે. ક્યારેક એકમમાં કામ ઓછું થતાં અથવા અન્ય કારણોસર કામદારોને છૂટા કરાય છે. કામમાં વધારો થતાં મજૂર સંઘોની મદદથી આવા કામદારોની ભરતી કરવામાં આવે છે. દા.ત., કાપડ ઉદ્યોગ, ખાણ ઉદ્યોગ વગેરે.

(5) ઠેકેદાર (Contractor) દ્વારા : આ પદ્ધતિમાં ઠેકેદારો કામદારો પૂરા પાડવાની જવાબદારી સ્વીકારે છે. અહીં ધંધાકીય એકમ અને ઠેકેદાર વચ્ચે કામદારો પૂરા પાડવાનો કરાર થાય છે. ઠેકેદાર જુદા-જુદા કામના કામદારોના સંપર્કમાં રહે છે. એકમને જરૂર પડે ત્યારે વાજબી દરે કામદારો પૂરા પાડે છે. દા. ત., બાંધકામ ઉદ્યોગ, ખાણ ઉદ્યોગ, ચાના બગીચા વગેરે. આ પદ્ધતિમાં કામદારોનું શોષણ થવાની શક્યતાઓ રહેલી છે. સામાન્ય રીતે બિનકુશળ કામદારો આ રીતે પુરા પાડવામાં આવે છે.

(6) દ્વાર (Gate) પર ભરતી : એકમ કે સંસ્થાના દરવાજે કામ અંગેની જાણકારી દર્શાવતું બોર્ડ મૂકીને કર્મચારીઓ મેળવી શકાય છે. ખાસ કરીને રોજમદાર કર્મચારીઓ માટે આ પદ્ધતિ વધુ અનુકૂળ છે.

(7) આધુનિક પદ્ધતિ : વર્તમાન સમયમાં ઇન્ટરનેટના ઉપયોગ દ્વારા કર્મચારીઓ મેળવી શકાય છે. જુદી-જુદી એજન્સીઓ પોતાની વેબસાઈટ પર સંભવિત ઉમેદવારોની જરૂરી વિગતો નોંધે છે. એકમમાં જગ્યા ઊભી થાય ત્યારે આ એજન્સીઓ અથવા એકમ તેનો ઉપયોગ કરી યોગ્ય ઉમેદવાર મેળવી શકે છે. આ માટે ઘણી વખત બધી પ્રક્રિયા ઓનલાઇન થાય છે. જેમ કે અરજી, પરીક્ષા, પરિણામ અને નિમણૂંક વગેરે. આ પદ્ધતિમાં ઉમેદવાર કમ્પ્યુટર અને ઇન્ટરનેટનો જાણકાર હોય તો તે મહત્તમ લાભ લઈ શકે છે. સામાન્ય રીતે કુશળ કર્મચારીઓની ભરતી માટેનું આ યોગ્ય પ્રાપ્તિસ્થાન છે.

5.3.4 પસંદગી (Selection) : પસંદગી એટલે આવેલી અરજીઓની ચકાસણી કરી યોગ્ય ઉમેદવારની નિમણૂંક કરવી. પસંદગી એ ભરતીની પ્રક્રિયાનો એક ભાગ છે. જુદાં-જુદાં એકમોમાં પસંદગીની વિધિ અલગ-અલગ જોવા મળે છે. તેનો આધાર એકમનું કદ, પ્રકાર અને કર્મચારીઓના પ્રકાર પર રહેલો છે. દરેક મોટા એકમોમાં સંચાલનની ત્રણ સપાટીઓ હોય છે. ઉચ્ચ, મધ્ય અને તળ સપાટી. દરેક સપાટીએ જુદી-જુદી લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની જરૂર હોય છે. બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓ માટે પસંદગીની વિધિ ટૂંકી અને સરળ છે. જ્યારે ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારીઓ કે જે એકમના સંચાલન સાથે સંકળાયેલા છે તેમની પસંદગીની વિધિ વિશિષ્ટ પ્રકારની અને સુનિયોજિત હોય છે. યોગ્ય જગ્યા માટે યોગ્ય ઉમેદવાર પસંદ થાય તે જરૂરી છે. કર્મચારીની પસંદગી ઘણી મહત્ત્વની બાબત છે. યોગ્ય, નિષ્ણાત, અનુભવી અને વફાદાર કર્મચારીની પસંદગી એ એકમ માટે મિલકત સમાન છે.

5.3.4.1 પસંદગીની પ્રક્રિયા (The Process of Selection) :

(1) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત : આ તબક્કે સૌ પ્રથમ એકમમાં ઉમેદવારને આવકાર આપવામાં આવે છે. સ્વાગતકર્તા (Receptionist) પ્રાથમિક પૂછપરછ કરી યોગ્ય લાગે તો ભરતી અધિકારી પાસે મોકલે છે. ભરતી અધિકારી ઉમેદવાર પાસેથી જ્ઞાન, કૌશલ્ય અને કામગીરી અંગે પૂછપરછ કરી માહિતી મેળવે છે. પ્રાથમિક મુલાકાતમાં ઉમેદવાર યોગ્ય જણાય તો તેઓને અરજીપત્રક ભરવા માટે આપવામાં આવે છે. આ કાર્યનો મુખ્ય હેતુ અયોગ્ય ઉમેદવારને શરૂઆતથી જ અરજી કરતાં અટકાવવાનો છે. આમ કરવાથી ભરતી અધિકારીનો સમય બચે છે અને કામગીરી સરળ બને છે.

(2) અરજીપત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી : અરજીપત્રક દ્વારા ભરતી અધિકારીને ઉમેદવારની શૈક્ષણિક લાયકાતો, અનુભવ, જ્ઞાન અને કૌશલ્ય અંગેની માહિતી મળે છે. અરજીપત્રક સાથે ઉમેદવાર પોતાની લાયકાત અંગેના વિવિધ દસ્તાવેજો જેવા કે ગુણપત્રકો, અનુભવના પ્રમાણપત્રો વગેરે સામેલ કરે છે. ભરેલ અરજીપત્રકની ચકાસણી કરવામાં આવે છે. જો અરજીપત્રકમાં માહિતી અધૂરી કે ખોટી જણાય તો તેવાં અરજીપત્રક રદ ગણવામાં આવે છે.

(3) જરૂરી કસોટીઓ લેવી : જેમનાં અરજીપત્રકો માન્ય કરવામાં આવ્યા છે તેવા ઉમેદવારોની વિવિધ કસોટીઓ લેવામાં આવે છે. દરેક ધંધાકીય એકમ કે સંસ્થા પોતાની રીતે કસોટીઓ લેતી જોવા મળે છે. તેના દ્વારા ઉમેદવારની માનસિક ક્ષમતા, ચપળતા, આવડત અને અભિરુચિ વગેરે બાબતો અંગે જાણકારી મેળવી શકાય છે.

(i) બુદ્ધિ કસોટી : આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારની બુદ્ધિ, ચપળતા, યાદશક્તિ, વિચાર શક્તિ, નિર્ણય શક્તિ વગેરે જાણી શકાય છે.

(ii) **અભિરુચિ કસોટી :** જે કાર્ય માટે ઉમેદવારને પસંદ કરવાનો હોય તે કાર્ય પ્રત્યે ઉમેદવારની અભિરુચિ કે રસ વિશે જાણી શકાય છે.

(iii) **ધંધાકીય કસોટી :** ઉમેદવારે જે કાર્ય કરવાનું હોય તે અંગે તેનામાં આવડત છે કે નહિ તે જાણી શકાય છે.

(iv) **મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી :** આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારોનો સ્વભાવ, આત્મવિશ્વાસ, વલણ તથા ટેવ અંગે જાણી શકાય છે.

(4) રૂબરૂ મુલાકાત : વિવિધ કસોટીઓમાં જે ઉમેદવાર સફળ પુરવાર થાય તેને રૂબરૂ મુલાકાત માટે બોલાવવામાં આવે છે. ઉમેદવારની પસંદગી માટે પસંદગી સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે તેથી પૂર્વગ્રહ રહિત મૂલ્યાંકન થાય છે. સમિતિમાં વિવિધ નિષ્ણાંતો ઉપરાંત સંચાલકોના પ્રતિનિધિ, વિભાગીય વડા, કર્મચારી વિભાગના વડા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ સમયે કાર્યને અનુરૂપ પ્રશ્નો પૂછવામાં આવે છે. વિષયાંતર ન થાય તેનું ધ્યાન રાખવામાં આવે છે. આ સમયે નોકરીની શરતો અને મળવાપાત્ર મહેનતાણા અંગે સ્પષ્ટતા કરી શકાય છે.

(5) ભૂતકાળની કારકિર્દીની તપાસ : ઉમેદવાર હાલ જ્યાં કામ કરતો હોય અથવા ભૂતકાળમાં જ્યાં-જ્યાં કામ કર્યું હોય તેવાં એકમો પાસેથી ઉમેદવાર અંગેની ખાનગી માહિતી મંગાવવામાં આવે છે અને અરજીપત્રકમાં ઉમેદવારે આપેલ માહિતી સાથે સરખાવી ચકાસવામાં આવે છે. જેથી ઉમેદવારની સાચી પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ આવે. ઉમેદવારની મળેલ માહિતી પૂર્વગ્રહથી મુક્ત હોવી જોઈએ જેથી ઉમેદવારની બાબતમાં યોગ્ય નિર્ણય કરી શકાય. ઉપરાંત અરજીપત્રકમાં ઉમેદવારે જણાવેલ સદગૃહસ્થનો અભિપ્રાય (Reference) મેળવવામાં આવે છે જે પસંદગી પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ થાય છે.

(6) પ્રાથમિક પસંદગી : જો રૂબરૂ મુલાકાત અને ભૂતકાળની કારકીર્દિ વિશેની બાબતો હકારાત્મક હોય તો પસંદગી સમિતિ ઉમેદવારની યાદી બનાવે છે. આ યાદીમાં જેટલી જરૂર હોય તેના કરતાં વધારે ઉમેદવારની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે.

(7) તબીબી તપાસ : જેટલા કર્મચારીઓની જરૂર હોય તેટલા ઉમેદવારોની પ્રાથમિક પસંદગી કરી એકમે નક્કી કરેલ ડૉક્ટર કે હોસ્પિટલમાં શારીરિક તપાસ માટે મોકલવામાં આવે છે. આ તપાસનો મુખ્ય હેતુ ઉમેદવારને કોઈ શારીરિક તકલીફ કે ગંભીર માંદગી તો નથી ને તે જાણવાનો છે. બાકીના ઉમેદવારોને પ્રતિક્ષા યાદીમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. ભવિષ્યમાં જ્યારે કર્મચારીઓની જરૂર ઊભી થાય ત્યારે આ પ્રતિક્ષા યાદીમાંથી ક્રમાનુસાર પસંદગી કરવામાં આવે છે.

(8) નિમણૂંકપત્ર : આખરી પસંદગી બાદ ઉમેદવારને નિમણૂંકપત્ર આપવામાં આવે છે જેમાં ઉમેદવારને કયા સ્થળે, કઈ જગ્યા માટે, કઈ સત્તા, ફરજો અને જવાબદારીઓ તથા કર્મચારીઓને મળવા પાત્ર પગાર અને અન્ય આર્થિક અને બિનઆર્થિક બાબતોની જાણકારી આપવામાં આવે છે.

(9) એકમ પરિચય (Indroduction) અને કાર્યની સોંપણી : આધુનિક એકમો, નિમણૂંકપત્ર આપ્યા પછી અને કાર્યની સોંપણી કરતાં પહેલાં કર્મચારીને એકમની નીતિ, પર્યાવરણ, ઉપરી અધિકારીઓ, સહકર્મચારીઓ અને તાબેદારો સાથે પરિચય કરાવવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવે છે.

5.4 તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development)

5.4.1 તાલીમ (Training) : ભરતી દ્વારા ગમે તેટલા કુશળ કર્મચારીઓ મેળવ્યા હોય, પરંતુ અનુભવ અને જાણકારી વિના તેઓ યોગ્ય રીતે કાર્ય કરી શકતા નથી. તાલીમ દ્વારા કુશળતા મેળવી શકાય તે માટે તેઓને સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન આપવામાં આવે છે. તેનાથી કર્મચારીઓમાં જ્ઞાન, આવડત અને બુદ્ધિક્ષમતામાં વધારો થાય છે. આ માટે ધંધાકીય એકમો કાર્યક્રમોનું આયોજન કરે છે. તાલીમ એ કામચલાઉ પ્રક્રિયા નથી, પરંતુ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

5.4.1.1 ખ્યાલ (Concept) : સરળ શબ્દોમાં, તાલીમ એટલે કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.

એક વિચારકના મત પ્રમાણે, 'એકમનાં કાર્યોને ધ્યાનમાં રાખી જ્ઞાન, કૌશલ્ય, વલણ, વર્તન અને ટેક્નિકલ સમજણમાં વધારો કરવા કર્મચારીઓને અદ્યતન માહિતી અને જ્ઞાન આપવાની પદ્ધતિ એટલે તાલીમ.'

'તાલીમ એટલે કોઈ ખાસ ધંધાકીય કાર્યમાં કુશળતા મેળવવાના હેતુથી આપવામાં આવતું જ્ઞાન અને શિક્ષણ.'

5.4.1.2 મહત્ત્વ (Importance) :

(1) આધુનિક જાણકારી : ઔદ્યોગિક જગતમાં નવા સંશોધનો તથા ટેક્નિકલ જ્ઞાનની ક્ષિતિજો વિસ્તરી રહી છે તેની સાથે કદમ મિલાવવા માટે દરેક કર્મચારીને તાલીમ આપવી જરૂરી છે.

(2) સલામતી : ખાસ કરીને મશીનરી સાથે કામ કરતા કર્મચારીઓને તાલીમ દ્વારા અકસ્માતથી બચાવી શકાય છે. તેઓ થાક કે કંટાળો અનુભવ્યા વિના ઉત્સાહથી કામ કરી શકે છે.

(3) કાર્યસંતોષ વધે : તાલીમ દરમિયાન કર્મચારીઓને જે કાર્ય અંગે તાલીમ આપી હોય તે જ કામ માટે તેને કામગીરી સોંપવામાં આવે છે જેથી તેઓ વધુ જુસ્સા સાથે કાર્ય કરે છે અને કાર્યસંતોષની લાગણી અનુભવે છે.

(4) કર્મચારી ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો : કર્મચારીઓને તાલીમ આપી તેમના જ્ઞાન અને કૌશલ્યમાં વધારો કરી બઢતી માટે તૈયાર કરી શકાય છે. તાલીમ પામેલ કર્મચારી વધુ કાર્યદક્ષ બનતાં તેને વધુ આર્થિક લાભ મળે છે. તેથી તે નોકરી બદલવાનો વિચાર ઓછો કરે છે. તેથી કર્મચારી ફેરબદલી દર ઘટે છે.

(5) નફામાં વૃદ્ધિ : તાલીમ દ્વારા ઉત્પાદન અને ઉત્પાદક્તામાં વધારો કરી શકાય છે તેથી વસ્તુની પડતર કિંમત ઘટે છે, જેના કારણે નફામાં વૃદ્ધિ થાય છે.

(6) ખર્ચમાં ઘટાડો : તાલીમને કારણે કર્મચારીઓની કાર્યદક્ષતામાં વધારો થતાં ઉત્પાદન વધે છે, કાચા માલના બગાડમાં ઘટાડો થાય છે. નિરીક્ષણ ખર્ચમાં ઘટાડો થાય છે. પરિણામે કુલ ખર્ચમાં ઘટાડો થાય છે.

(7) કર્મચારીઓનો વિકાસ : તાલીમને કારણે કર્મચારીઓમાં જ્ઞાન, આવડત, હોંશિયારી અને કૌશલ્યોમાં વધારો થાય છે તેથી તેઓનો વ્યક્તિગત વિકાસ થાય છે.

(8) અન્ય લાભ : તાલીમને કારણે વસ્તુની ગુણવત્તા વધતાં એકમની પ્રતિષ્ઠા વધે, કર્મચારીઓમાં માનસિક તણાવ ઘટે, એકમમાં સહકાર ભર્યું વાતાવરણ ઊભું થાય, કર્મચારીઓમાં પ્રામાણિકતા, નિષ્ઠા અને વફાદારીમાં વધારો થાય છે.

મોટાં એકમો તાલીમ માટે અલગ વિભાગ અને યોગ્ય તાલીમી અધિકારી રાખે છે જ્યાં નવા કામદારોને તાલીમ આપવામાં આવે છે. જેમાં કાચા માલનો બગાડ થાય છે અને તાલીમાર્થીને સ્ટાઇપેન્ડ આપવું પડે છે. આમ, તાલીમનું કાર્ય ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેના કારણે એકમને મળતા ફાયદા ખર્ચની સરખામણીમાં વધુ હોય છે. માટે એમ કહેવામાં આવે છે કે 'તાલીમ ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેની ગેરહાજરી વધુ ખર્ચાળ છે.' તેથી તાલીમના ખર્ચને ખર્ચ ન ગણતાં મૂડી રોકાણ ગણવું જોઈએ.

5.4.2 વિકાસ (Development) : એકમના ઉચ્ચ સંચાલકો તથા વિભાગીય અધિકારીઓ કે જેઓ શારીરિક કાર્ય ઓછું કરે છે અને બૌદ્ધિક કાર્ય વધુ કરે છે તેઓને વિશિષ્ઠ તાલીમ આપવામાં આવે છે. આ તાલીમનો હેતુ તેઓની માનસિક ક્ષમતા તથા નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવાની ક્ષમતા વધારવાનો છે. ઉપરાંત ટેક્નિકલ તથા વ્યૂહરચનાઓનું ઘડતર વગેરે બાબતમાં નિષ્ણાત બને તે માટે તેઓને તાલીમ આપવાનો છે. આ તાલીમને વર્તમાન સમયમાં અધિકારી વિકાસ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઔદ્યોગિક જગતમાં અનેક પરિવર્તનો આવી રહ્યાં છે ત્યારે ઉચ્ચ અધિકારીઓમાં જરૂરી કૌશલ્યો વિકસે તે માટે એકમે અધિકારી વિકાસલક્ષી કાર્યક્રમોનું આયોજન કરવું જોઈએ.

5.4.2.1 ખ્યાલ (Concept) : વિકાસ એટલે ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગીય અધિકારીઓને આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.

વિકાસ એ કાર્યક્રમ છે, જેના દ્વારા નક્કી કરેલ લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે અધિકારીઓની શક્તિમાં વધારો થાય છે.

5.4.2.2 મહત્ત્વ (Importance) :

(1) ટેકનિકલ જ્ઞાનમાં વધારો : એકમના અધિકારીઓ પાસે બદલાતી જતી ધંધાકીય પરિસ્થિતિમાં ટેકનિકલ જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે. તેઓની કામગીરી ટેકનિકલ કાર્યો સાથે સંકળાયેલી હોય છે, તેથી વિકાસ કાર્યક્રમો દ્વારા સાધનો, પદ્ધતિઓ અને ટેકનિકલ જ્ઞાનનો કઈ રીતે ઉપયોગ કરવો તે અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડવામાં આવે છે, જે એકમમાં તેઓને હકારાત્મક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થાય છે.

(2) નવાં સંશોધનો અને ખ્યાલોથી સુસજ્જ રાખવા : અધિકારીઓને નવાં-નવાં સંશોધનો તથા નવા ઉદ્ભવી રહેલા ખ્યાલો અને વિચારોની જાણકારી આપી વહીવટી કક્ષાઓ, વૈચારિક શક્તિઓ અને કાર્ય અંગેની ગુણવત્તામાં વધારો કરી શકાય છે.

(3) એકમનો વિકાસ : વર્તમાનમાં ચાલુ ધંધાકીય એકમને નવાં પરિવર્તનો અને વ્યૂહરચનાઓ દ્વારા રાષ્ટ્રિય અને આંતરરાષ્ટ્રિય કક્ષાએ લઈ જવા વિકાસ કાર્યક્રમોનું આયોજન જરૂરી છે.

(4) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ : વિકાસ કાર્યક્રમ દ્વારા એકમનાં ઉપલબ્ધ તમામ સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ થઈ શકે છે. ઉપરાંત બિનજરૂરી ખર્ચ ઘટાડી, પડતર પર અંકુશ રાખી નફામાં વૃદ્ધિ કરી શકાય છે.

(5) સમસ્યાઓનો ઉકેલ : સંચાલનની નવીન સમસ્યાઓ અને પ્રશ્નોના ઝડપી અને સફળ ઉકેલ માટે વિકાસ કાર્યક્રમ જરૂરી છે.

(6) અસરકારક નિરીક્ષણ : ટેકનિકલ જ્ઞાન અને વૈચારિક શક્તિઓ ધરાવનાર અધિકારીઓ જ એકમની પ્રવૃત્તિઓ પર અસરકારક નિરીક્ષણ રાખી શકે છે. વિકાસના કાર્યક્રમ દ્વારા આ લાભ મેળવી શકાય છે.

(7) તણાવમાં ઘટાડો : એકમના સંચાલન માટે સંચાલકો અને અધિકારીઓએ પડકારો અને સમસ્યાઓનો વારંવાર સામનો કરવો પડે છે. યોગ્ય નિર્ણયો લેવામાં મૂંઝવણ અને તણાવ અનુભવે છે. તે ઘટાડવા વિકાસ કાર્યક્રમ જરૂરી છે.

(8) વિકાસ કાર્યક્રમ : ભવિષ્યમાં આવનારા પડકારો અને પરિવર્તનનો ધંધામાં સમાવેશ કરવા માટે અધિકારીઓને તૈયાર કરવા વિકાસ કાર્યક્રમો જરૂરી છે.

5.4.3 તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Training and Development) :

અનુક્રમ નંબર	મુદ્દા	તાલીમ	વિકાસ
(1)	અર્થ	કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન એટલે તાલીમ.	ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગીય અધિકારીઓને આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન એટલે વિકાસ.
(2)	ઉદ્દેશ	કર્મચારીઓની કુશળતા અને કાર્યક્ષમતા વધારવાનો ઉદ્દેશ	સંચાલકો અને અધિકારીઓની આંતરિક શક્તિઓ વિકસાવી આવનારા પડકારોનો સામનો કરી શકે તે માટે તેમનો સર્વાંગી અને વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કરવાનો છે.
(3)	કેન્દ્રસ્થાને	તાલીમમાં કાર્ય કેન્દ્રસ્થાને છે.	વિકાસમાં ભાવિ કારકિર્દી અને સંભવિત પડકારો કેન્દ્રસ્થાને છે.
(4)	સમય અને ખર્ચ	તાલીમનો સમયગાળો ટૂંકો અને ઓછો ખર્ચાળ છે.	વિકાસનો સમયગાળો લાંબો અને પ્રમાણમાં વધુ ખર્ચાળ છે.
(5)	કોણ આપે ?	નિરીક્ષકો, અનુભવી કર્મચારીઓ અથવા નિષ્ણાતો દ્વારા તાલીમ આપવામાં આવે છે.	મોટા ભાગે જુદા-જુદા ક્ષેત્રના નિષ્ણાતોની અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓની મદદ લેવામાં આવે છે.
(6)	કોને અપાય ?	તળ સપાટીના કર્મચારીઓને તાલીમ આપવામાં આવે છે.	ઉચ્ચ અને મધ્ય સપાટીએ કામ કરતા સંચાલકો અને અધિકારીઓ માટે વિકાસ કાર્યક્રમો યોજવામાં આવે છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

કર્મચારી વ્યવસ્થા :

ખ્યાલ : વિસ્તૃત અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી, બદલી અને નિવૃત્તિ પછીનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) સંચાલનનું અગત્યનું કાર્ય (2) કાયમી પ્રક્રિયા (3) માનવ સંબંધો સાથે નિસ્બત (4) પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ બને (5) અન્ય કાર્યો સાથે સંબંધ (6) વિસ્તૃત પ્રક્રિયા (7) મૂડી ખર્ચ (રોકાણ).

મહત્ત્વ : (1) ચાલકબળ (2) પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ રહે (3) સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો માટે જરૂરી (4) એકમના હાથ-પગ (5) કર્મચારીઓમાં સંતોષ (6) સંબંધોમાં સંવાદિતા (7) એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો (8) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા.

માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા : માનવ સંસાધન સંચાલનની કામગીરી (1) આયોજન સાથે સંબંધીત બાબતો (2) વળતર અને વિકાસ સંબંધીત બાબતો.

કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા :

(1) ભરતીનો અર્થ : વિશાળ અર્થમાં, 'ભરતી એટલે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય જગ્યા માટે, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓ મેળવવાની પ્રક્રિયા.'

ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો :

(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો : (1) બઢતી આપીને (2) બદલી કરીને (3) કર્મચારીઓના મિત્રો કે સગાસંબંધીને તક આપીને (4) અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને (5) બઢતી સાથે બદલી કરીને (6) પ્રતિક્ષા યાદી.

(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો : (1) જાહેરાત દ્વારા (2) રોજગાર વિનિમય કચેરીઓ દ્વારા (3) શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા (4) મજૂર સંઘો દ્વારા (5) ઠેકેદાર દ્વારા (6) દ્વાર (Gate) પર ભરતી (7) આધુનિક પદ્ધતિ.

(2) પસંદગી : પસંદગી એટલે આવેલ અરજીઓની ચકાસણી કરી યોગ્ય ઉમેદવારની નિમણૂંક કરવી.

પસંદગીની પ્રક્રિયા : (1) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત (2) અરજીપત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી (3) જરૂરી કસોટીઓ લેવી જેમ કે બુદ્ધિ કસોટી, અભિરુચિ કસોટી, ધંધાકીય કસોટી અને મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી (4) રૂબરૂ મુલાકાત (5) ભૂતકાળની કારકિર્દીની તપાસ (6) પ્રાથમિક પસંદગી (7) તબીબી તપાસ (8) નિમણૂક પત્ર (9) એકમ પરિચય અને કાર્યની સોંપણી.

તાલીમ અને વિકાસ :

તાલીમ : ખ્યાલ : સરળ શબ્દોમાં 'તાલીમ એટલે કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.'

મહત્ત્વ : (1) આધુનિક જાણકારી (2) સલામતી (3) કાર્ય સંતોષ વધે (4) કર્મચારી ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો (5) નફામાં વૃદ્ધિ (6) ખર્ચમાં ઘટાડો (7) કર્મચારીઓનો વિકાસ (8) અન્ય લાભ.

વિકાસ : ખ્યાલ : વિકાસ એટલે ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગીય અધિકારીઓને આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.

મહત્ત્વ : (1) ટેકનિકલ જ્ઞાનમાં વધારો (2) નવાં સંસાધનો અને ખ્યાલોથી સુસજ્જ રાખવા (3) એકમનો વિકાસ (4) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (5) સમસ્યાઓનો ઉકેલ (6) અસરકારક નિરીક્ષણ (7) તણાવમાં ઘટાડો (8) બહુવિધ બાબતોમાં અધિકારીઓને તૈયાર કરવા વિકાસ કાર્યક્રમ જરૂરી છે.

તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત :

મુદ્દા : (1) અર્થ (2) ઉદ્દેશ (3) કેન્દ્રસ્થાને (4) સમય અને ખર્ચ (5) કોણ આપે ? (6) કોને અપાય ?

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમની શું છે ?

(A) મૂડી સમાન છે. (B) જવાબદારી છે. (C) શક્તિ છે. (D) અમૂલ્ય મિલકત છે.

(2) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મુખ્ય કાર્ય કયું છે ?

(A) વેચાણ-વૃદ્ધિ (B) ગુણવત્તા અંકુશ (C) કર્મચારી આયોજન (D) ઉત્પાદન

(3) પસંદગીની પ્રક્રિયાનો પ્રથમ તબક્કો કયો છે ?

(A) અરજી-પત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી. (B) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત

(C) રૂબરૂ મુલાકાત (D) જરૂરી કસોટીઓ લેવી.

(4) ઉમેદવારની અરજી મળવા સુધીના કાર્યને શું કહે છે ?

(A) ભરતીનું કાર્ય કહેવાય (B) સામાન્ય કાર્ય કહેવાય

(C) જાહેરાતનું કાર્ય કહેવાય (D) પસંદગીનું કાર્ય કહેવાય

(5) ઉમેદવારની આવડત કઈ કસોટી દ્વારા નક્કી થાય ?

(A) બુદ્ધિ-કસોટી (B) અભિરુચિ કસોટી

(C) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી (D) ધંધાકીય કસોટી

(6) બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓની પસંદગીની પ્રક્રિયા કેવી છે ?

(A) મુશ્કેલ છે. (B) ટૂંકી અને સરળ છે.

(C) ખર્ચાળ છે. (D) લાંબી અને વિશિષ્ટ છે.

(7) કર્મચારી વ્યવસ્થા એ સંચાલનનું કેવા પ્રકારનું કાર્ય છે ?

(A) ઉત્પાદકીય (B) હેતુલક્ષી (C) સંચાલકીય (D) વહીવટી

(8) ભરતી પછીનું બીજું કાર્ય કયું છે ?

(A) બઢતી આપવી (B) પસંદગી કરવી (C) તાલીમ આપવી (D) બદલી કરવી

(9) ઉમેદવારનો સ્વભાવ અને આત્મવિશ્વાસ જાણવા કઈ કસોટી લેવાય ?

(A) બુદ્ધિ-કસોટી. (B) ધંધાકીય કસોટી.

(C) અભિરુચિ કસોટી (D) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી.

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

(1) નીચેનાં ટૂંકાં રૂપોનું વિસ્તૃત રૂપ આપો :

IIM, IIT, HRM

(2) કર્મચારી વિનાના વ્યવસ્થાતંત્રને કોની સાથે સરખાવવામાં આવે છે ?

(3) કર્મચારીઓની પસંદગી માટે લેવાતી કસોટીઓનાં નામ જણાવો.

(4) પસંદગીની પ્રક્રિયાનો આધાર જણાવો.

(5) ભરતી માટેનાં કારણો જણાવો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

(1) ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો ભેદ સ્પષ્ટ કરો.

(2) ભરતી માટેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનોનાં નામ જણાવો.