



GSSSB

Sub Accountant & Auditor

Gujarat Subordinate Service Selection Board (GSSSB)

ભાગ - 2



# અનુક્રમણિકા

## સંચાલન અને આંતરરાષ્ટ્રીય વેપાર [Management and International Business]

1.	સંચાલનનું સ્વરૂપ અને તેનું મહત્ત્વ (Nature and Importance of Management)	1
2.	સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principles of Management)	4
3.	સંચાલનનાં કાર્યો (Functions of Management)	8
4.	અભિપ્રેરણ અને નેતૃત્વ (Motivation and Leadership)	21
5.	આંતરરાષ્ટ્રીય વેપારનો ખ્યાલ અને તેને અસર કરતાં પરિબલો (Introduction to International Business and Promoting Factors)	26
6.	આંતરરાષ્ટ્રીય વેપારના ફાયદા અને ગેરફાયદા (Advantages and Disadvantages of International Trade)	31
7.	વિદેશી ફૂંડિયામણ (Foreign Exchange)	34
8.	લેણદેણની તુલાનો ખ્યાલ (Concept of Balance of Payments)	38
9.	વિદેશ વેપાર (Foreign Trade)	42
10.	આંતરરાષ્ટ્રીય સંગઠનો (International Organisations)	54
	MCQs	69
	મુખ્ય પરીક્ષામાં પુછાઈ શકે તેવાં પ્રશ્નો	71

## આવકવેરા ધારો તેમજ વસ્તુ અને સેવા કર [Income Tax Act and Goods and Services Tax (GST)]

11.	કરના મૂળભૂત ખ્યાલો અને ઘટના (Basic Concepts & Tax Incidence)	72
12.	આવક વેરાધારો, 1961 મુજબ વ્યાખ્યાઓ (Definitions in Income Tax Act, 1961)	73
13.	રહેઠાણ વિષયક દરજ્જો (Residential Status)	76
14.	કરમુક્ત આવકો (Exempted Incomes)	77
15.	જુદા જુદા શીર્ષક હેઠળ કરપાત્ર આવકની ગણતરી (Computation of Taxable Income Under Various Heads)	83
16.	કર કપાત અને કરવેરામાં રાહતો (Deductions and Reliefs)	94
17.	વ્યક્તિ અને પેઢીની કરપાત્ર આવકની ગણતરી (Computation of Taxable Income of Individuals and Firms)	98

18.	કરવેરા આયોજન, કરચોરી અને કર પરિવર્જન (Tax Planning, Tax Evasion & Tax Avoidance)	99
19.	આવકનું પત્રક	102
20.	GST Concept and GST Laws	104
21.	નેક્સ્ટ - જેન જીએસટી : જન-પ્રથમ સુધારો	127
	MCQs	129
	મુખ્ય પરીક્ષામાં પુછાઈ શકે તેવાં પ્રશ્નો	131
<b>ઓડિટીંગ [Auditing]</b>		
22.	અર્થ અને મૂળભૂત તત્ત્વો, વિશેષતા, ઉદ્દેશ્યો, પ્રકારો, ફાયદા-મર્યાદા (Meaning & Basic Elements of Auditing, Features, Objectives, Types, Advantages)	135
23.	ઓડિટના પ્રકારો (Types of Audit)	144
24.	વૈધાનિક ઓડિટર - નિમણૂક, લાયકાત, હક અને ફરજો (Statutory Auditor : Appointments, Qualification, Rights & Duties)	158
25.	આંતરિક નિયંત્રણ (Internal Control)	165
26.	ઓડિટ કાર્ય-વ્યવસ્થા (Organisation of Audit Work)	170
27.	વાઉચિંગ (Vouching)	177
28.	મિલકતો અને જવાબદારીઓના મૂલ્યાંકન અંગે ઓડિટરની ફરજો (Duties of Auditor Regarding Valuation of Assets & Liabilities)	182
	MCQs	186
	મુખ્ય પરીક્ષામાં પુછાઈ શકે તેવાં પ્રશ્નો	188

# સંચાલનનું સ્વરૂપ અને તેનું મહત્વ

## (Nature and Importance of Management)

### ❖ સંચાલન એટલે શું ?

- ❏ સંચાલન એટલે અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા. - કુન્તઝ અને ઓડોનલ
- ❏ સંચાલન એ એક એવી પ્રવૃત્તિ છે કે જે માણસો (Man), યંત્રો (Machines), સાધનો (Materials), પદ્ધતિઓ, (Methods), નાણું (Money) અને બજાર (Market)નું આયોજન કરી તેના ઉપર અંકુશ રાખવાનું કાર્ય કરે છે.
- ❏ સંચાલન માનવ પ્રવૃત્તિઓને નેતાગીરી, સંકલન અને માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે જેથી એકમના ઈચ્છીત ધ્યેયોને હાંસલ કરી શકાય છે.
- ❏ ધંધાકીય એકમના ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલન અનિવાર્ય છે.

### ❖ સંચાલનનું સ્વરૂપ

- (1) સંચાલન એ સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ છે : જ્યાં જ્યાં માનવી સમૂહમાં હેતુની સિદ્ધિ માટે કામ કરે છે ત્યાં ત્યાં સંચાલનની જરૂર પડે છે. સંચાલન એ માત્ર ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રમાં જ થતી પ્રવૃત્તિ નથી, પરંતુ સામાજિક, ધાર્મિક, કૃષિ, લશ્કરી, શૈક્ષણિક વગેરે ક્ષેત્રોમાં પણ સંચાલનની પ્રવૃત્તિ જોવા મળે છે. સંચાલન દરેક ક્ષેત્રના તમામ એકમોમાં અને એકમના તમામ વિભાગોમાં જોવા મળે છે.
- (2) સંચાલન એ હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે : સંચાલન એ એક સાધન છે, સાધ્ય નથી. દરેક એકમની સ્થાપના અમુક ચોક્કસ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. આ હેતુઓને કાર્યક્ષમ રીતે અને કરકસરપૂર્વક સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલન જરૂરી છે.
- (3) સંચાલન એ જૂથ પ્રવૃત્તિ છે : સંચાલન બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓના જૂથની પ્રવૃત્તિ છે. જ્યાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અગાઉથી નક્કી કરેલા ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે પ્રવૃત્તિ કરતા હોય ત્યાં સંચાલન જરૂરી છે.
- (4) સંચાલન એ સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ છે : સંચાલન એ સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ છે. એક વાર શરૂ કર્યા પછી તેને અટકાવી શકાતી નથી. સંચાલન ધ્યેયલક્ષી હોય છે, પરંતુ ધ્યેય સિદ્ધ થતાં તેની પ્રક્રિયા બંધ થતી નથી. નવાં ધ્યેય અને નવાં લક્ષ્યાંકો સંચાલન દ્વારા જ પ્રસ્થાપિત થાય છે. આમ સંચાલનમાં ધ્યેય નિર્ધારણ, ધ્યેય સિદ્ધિ અને પુનઃ ધ્યેય નિર્ધારણનું ચક્ર સતત ચાલતું હોય છે.
- (5) સંચાલન એ માનવીય પ્રવૃત્તિ છે : સંચાલન એ સર્વવ્યાપી હોવા છતાં તે માનવજાતને લગતી પ્રવૃત્તિઓ પૂરતું મર્યાદિત છે. સંચાલનમાં માનવતત્ત્વનું સ્થાન મહત્ત્વનું છે. માનવી વિના ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો નિરર્થક નીવડે છે. સંચાલન માનવી માટે થાય છે, માનવી દ્વારા થાય છે. સંચાલનમાં માનવી કેન્દ્ર સ્થાને છે. તેથી તે માણસ માટે, માણસ દ્વારા થતી માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.
- (6) સંચાલન એ નિર્ણય પ્રક્રિયા છે : નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું કાર્ય છે. સંચાલન કરતા સંચાલકે સતત નિર્ણયો લેવા પડે છે. નિર્ણય લીધા વગર કોઈ પણ કાર્ય થઈ શકતું નથી. નિર્ણય લીધા પછી સંચાલકો દ્વારા તેનો અમલ થાય તે અંગેની કાર્યવાહી કરવી પડે છે. આમ, નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું કાર્ય છે.

### ❖ સંચાલન એ શું છે ?

- ❏ સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય છે. (Management as a Science, an Art and a Profession)

## ❖ સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે.

- ❑ વિજ્ઞાન એટલે વ્યસ્થિત અને વિશિષ્ટ પ્રકારનું જ્ઞાન.
- ❑ સંચાલનમાં વિજ્ઞાન જેમ વ્યસ્થિત જ્ઞાન, સર્વવ્યાપકતા, કારણ અને અસરોનો સંબંધ, હકીકતો, વિશ્લેષણ અને પ્રયોગોનો આધાર વગેરે જેવા લક્ષણો જોવા મળે છે.
- ❑ સંચાલનને વિજ્ઞાનની જેમ સિદ્ધાંતો હોવાથી માનવ, યંત્રો, મૂડી, પદ્ધતિઓ વગેરેનો યોગ્ય ઉપયોગમાં કરવામાં આવે છે.
- ❑ આમ, સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે.
- ❑ વિજ્ઞાન વ્યક્તિને જાણવાનું શીખવે છે. - ડૉ. જ્યોર્જ ટેરી

## ❖ સંચાલન એક કળા છે.

- ❑ કળા એટલે કાર્ય કરવામાં વ્યક્તિનું નૈપુણ્ય કે કૌશલ્ય.
- ❑ સંચાલનમાં અન્ય વ્યક્તિ પાસેથી કામ લેવાનું હોય છે. માટે જ સંચાલક પાસે વ્યક્તિગત કુનેહ, આવડત, સૂઝ અને ચાતુર્ય હોવો જરૂરી છે. આમ, સંચાલન એક કળા છે.
- ❑ કળા એ વ્યક્તિને કામ કરવાનું શીખવે છે. - ડૉ. જ્યોર્જ ટેરી
- ❑ સંચાલન એ વિજ્ઞાન અને કળાનો સુભગ સમન્વય છે માટે જ કહેવાય છે કે સંચાલન એ નથી ભૌતિકશાસ્ત્ર જેવું વિજ્ઞાન કે નથી તો એ શિલ્પ જેવી શુદ્ધ કળા.

## ❖ સંચાલન એક વ્યવસાય છે.

- ❑ કોઈ વ્યક્તિ પાસે કોઈ વિશિષ્ટ ક્ષેત્રનું જ્ઞાન હોય અને આ જ્ઞાન તે સમાજને આપીને તેની બદલામાં ફી મેળવતો હોય તો આવી પ્રવૃત્તિને વ્યવસાય કહે છે.  
ઉ.દા., ડૉક્ટર, વકીલ વગેરે.
- ❑ વ્યવસાયમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાનની જરૂર પડે છે જેમ કે ડૉક્ટર ના વ્યવસાય માટે M.B.B.S., M.D કે M.S જેવી પદવી ધારણ કરવી પડે છે તેવી જ રીતે સંચાલનમાં પણ M.B.A કે B.B.A ની પદવી મેળવવી પડે છે.
  - **B.B.B** : Bachelor of Business Administration
  - **M.B.A** : Master Of Business Administration

## ❖ સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ

સંચાલનમાં સપાટીઓ જેટલી વધુ હોય તેટલો ખર્ચ વધુ તેમજ અંકુશ અને સંકલનનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે. સંચાલનની મુખ્ય ત્રણ સપાટીઓ છે : (1) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન (2) મધ્ય સપાટી સંચાલન અને (3) તળ સપાટી સંચાલન.

### (1) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન

- ❑ વ્યાખ્યા : એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તાધરાવતી સપાટીને ઉચ્ચસપાટી સંચાલન કહે છે.
- ❑ અન્ય નામ : ટોચની સપાટી, સર્વોચ્ચ સપાટી.
- ❑ સમાવેશ : સંચાલક મંડળ, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, જનરલ મેનેજર, મુખ્ય વહીવટી અધિકારી (C.E.O : Chief Executive Officer) નો સમાવેશ થાય છે.
- ❑ અન્ય માહિતી : ધંધાકીય એકમના મહત્વના નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાનું કાર્ય આ સપાટી એ થાય છે.

## (2) મધ્ય સપાટી સંચાલન

- ▣ વ્યાખ્યા : સંચાલનની જે સપાટીએ ધ્યેય સિદ્ધિ અંગે જરૂરી નીતિ, નિયમો અને માળખાકીય રચના કરવામાં આવે તે સપાટીને મધ્ય સપાટી સંચાલન કહે છે.
- ▣ અન્ય નામ : અધિકારીઓની સપાટી
- ▣ સમાવેશ : ખાતાવર અધિકારીઓ, વિભાગીય અધિકારીઓ અને નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે. ઉ.દા. ઉત્પાદન, વેચાણ, ખરીદ, નાણાં, હિસાબી અધિકારી વગેરે.
- ▣ અન્ય માહિતી
  - આ સપાટીએ મુખ્ય વહીવટી અધિકારી તરફથી પ્રાપ્ત થયેલ હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કરવામાં આવે છે.
  - વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર દેખરેખ રાખવી, માહિતી મેળવવી, તેનું અર્થઘટન કરવું, દોરવણી આપવી અને ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન સમક્ષ માહિતી રજૂ કરે છે.
  - મધ્ય સપાટી સંચાલન એ ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન અને તળસપાટી સંચાલન વચ્ચેની સાંકળની આ સપાટી એક મહત્વની કડી છે.

## (3) તળ સપાટી સંચાલન

- ▣ વ્યાખ્યા : સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિનું અમલીકરણનું કાર્ય જે સપાટીએ થાય તો તે સપાટીને તળ સપાટી સંચાલન કહે છે.
- ▣ અન્ય નામ : નિમ્ન સપાટી, નિરીક્ષકોની સપાટી, કાર્યકારી સપાટી
- ▣ સમાવેશ : નિરીક્ષકો, જોબર અને ફોરમેનનો સમાવેશ થાય છે.
- ▣ અન્ય માહિતી
  - ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિઓનો અમલ થાય છે.
  - આ સપાટીએ કાર્ય કરતા નિરીક્ષકો સંચાલનના પ્રતિનિધિ છે.
  - આ સપાટીએ સંચાલનનું કાર્ય ઓછું અને વહીવટનું કાર્ય વધારે થાય છે.
  - આ સપાટીની સફળ કામગીરી એટલે સંગઠનના ધ્યેયોની સફળ સિદ્ધિ, જે સમગ્ર સંગઠનને આધાર પૂરો પાડે છે.

- ❑ ભારતમાં ચંદ્રગુપ્ત મૌર્યના શાસનમાં રાજ્ય વ્યવસ્થામાં અને છત્રપતિ શિવાજી મહારાજના સમયમાં યુદ્ધ રણનીતિ ની રચનામાં સંચાલનનો સારી રીતે ઉપયોગ થયેલો જોવા મળે છે.
- ❑ ધંધાકીય એકમમાં માનવ વર્તણૂકને સાનુકૂળ કરવા માટે અમુક નિયમો સિદ્ધાંતો ઘડવામાં આવે છે તેમજ ધ્યેય સિદ્ધિ પણ સરળ બને છે આવા સિદ્ધાંતોને સંચાલનના સિદ્ધાંતો કહે છે.
- ❑ હકીકતમાં સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ નિયમો નથી, માત્ર ધારણાઓ, રૂઢીઓ અને અનુભવોનો નિયોડ છે.
- ❑ માનવ વર્તણૂક એ મનોવૈજ્ઞાનિક બાબત છે.
- ❑ આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી અને અંકુશની અમલવારી વખતે સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલકને નિર્ણય ઘડતર માટે માર્ગદર્શક ભૂમિકા પૂરી પાડે છે.
- ❑ સંચાલનના સિદ્ધાંતો મોટા ભાગના ધંધાકીય એકમમાં તેમજ બધા જ ક્ષેત્રોમાં ઉપયોગ થતો હોવાથી સંચાલનના સિદ્ધાંતો સર્વવ્યાપક કે સાર્વત્રિક છે તેમજ સંચાલકોને સામાન્ય માર્ગદર્શિકા પૂરી પાડે છે.

### ❖ સંચાલનના સિદ્ધાંતોનું મહત્વ

- ❑ સંચાલકીય કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.
- ❑ એકમમાં ઉપયોગમાં લેવાતા સાધોનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ અને અસરકારક વહીવટ માં વધારો કરે છે.
- ❑ વૈજ્ઞાનિક અને તાર્કિક નિર્ણયો લેવા માટે મદદરૂપ થાય છે.
- ❑ બદલાતા જતાં ધંધાકીય પર્યાવરણને પહોંચી વળવા.
- ❑ સામાજિક જવાબદારી અદા કરવા.
- ❑ કર્મચારીઓનાં સંશોધન, તાલીમ અને વિકાસ માટે ઉપયોગી.
- ❑ નોંધ : ધંધાકીય એકમોનો ધ્યેય નફો છે આ ઉપરાંત સમાજનો વિકાસ અને ઉન્નતી એ પણ એકમના મુખ્ય ધ્યેય છે.

### ❖ સંચાલનની વિચાર ધારાઓ

- ❑ સંચાલનની વિચારધારાઓને જંગલ તરીકે ઓળખાવનાર. – હેરોલ્ડ કુન્નઝ

### ❖ પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ

- ❑ સંચાલનની વિચારધારાઓમાં 19મી સદીના અંત સુધીમાં જે વિચારધારાઓ રજૂ થઈ તે વિચારધારાઓને પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ કહેવાય છે.
- ❑ મુખ્ય પ્રણેતા : ફેડરિક ટેલર, મેક્સ વેબર, હેનરી ફ્રિયોલ, ગિલબર્થ અને હેન્રી ગેન્ટ.
- ❑ પ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં કઈ કઈ વિચારધારાઓના વિકાસ થયો ?
- ❑ વૈજ્ઞાનિક સંચાલકોના સિદ્ધાંતોની વિચારધારા : ફેડરિક ટેલર
- ❑ સંચાલનના સામાન્ય સિદ્ધાંતોની વિચારધારા : હેનરી ફ્રિયોલ
- ❑ અમલદાર શાહી વિચારધારા : મેક્સ વેબર

## ❖ મર્યાદા

❏ નાણાકીય ઉત્તેજનોને વધુ મહત્ત્વ, માનવીય અભિગમને ઓછું મહત્ત્વ તથા અવૈધિક સંબંધોની અવગણના.

## ❖ નવપ્રશિષ્ટ સંચાલનની વિચારધારાઓ

❏ 20મી સદીની શરૂઆતમાં સંચાલનની જે વિચારધારાઓ રજૂ થઈ તે વિચારધારાઓને નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ કહેવાય છે.

❏ નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાના મુખ્ય પ્રણેતા : એલ્ટન મેયો

❏ અન્ય પ્રણેતા : રેન્સિસ લિકર્ટ, હર્બર્ગ, કીસ અર્ગોરિસ, માસ્લો અને મેકગ્રેગર.

## ❖ નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં કઈ કઈ વિચારધારાઓનો વિકાસ થયો ?

❏ માનવવર્તન વાદી વિચારધારા : એલ્ટોનમેયો

❏ સામાજિક તંત્ર વિચારધારા

❏ સામાજિક વ્યવસ્થા વિચારધારા

❏ તમે તમારા માણસોને સાચવો, તમારા માણસો બાકીનું તમારું બધું સાચવી લેશે. - પ્રો.ઉર્વિક

❏ આ વિચારધારા વર્તનલક્ષી અભિગમ અને જૂથ વર્તન પર ભાર મૂકે છે.

## ❖ આધુનિક વિચારધારા

❏ 1960 પછી સંચાલનની જે વિચારધારાઓ રજૂ થઈ તેને આધુનિક વિચારધારા કહેવામાં આવે છે.

❏ મુખ્ય પ્રણેતા : કુત્તઝ, ઓડોનલ, જ્યોર્જ આર.ટેરી, પીટર એફ.ડ્રકર, વિલિયમ ઓચી અને સી.કે.પ્રહલાદ

## ❖ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનાં સિદ્ધાંત

❏ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતા : ફ્રેડરિક વિન્સલો ટેલર

❏ Rule of Thumb : રૂઢિગત પદ્ધતિમાં મજૂરો હુકમ અનુસાર કામ કરવા ટેવાયેલા હતા જેને હુકમોનો નિયમ [Rule of Thumb] કહે છે.

❏ અર્થ : વૈજ્ઞાનિક સંચાલન કોઈ પણ એકમમાં કે કારખાનામાં કર્મચારીઓના પક્ષે સંપૂર્ણ માનસિક ક્રાંતિ છે. તેઓની તેમના કાર્ય, ફરજો, સહકાર્યકર્તાઓ અને માલિકો પ્રત્યેની સંપૂર્ણ માનસિક ક્રાંતિ છે.

❏ તમે માણસો પાસે શું કરાવવા માંગો છો તે જાણવું અને તેઓ ચોક્કસ રીતે તથા ઓછામાં ઓછા ખર્ચે કામ કરે તે જોવું એટલે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન — ફ્રેડરિક ટેલર

❏ રૂઢિગત સંચાલનના પડકાર સ્વરૂપે ફ્રેડરિક ટેલરે એક ક્રાંતિકારી વિચાર રૂપે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનને રજૂ કર્યો જે અનુસાર...

(a) કામદારોને તેમની બુદ્ધિ અને શક્તિ અનુસાર કામની સોંપણી કરવી જોઈએ.

(b) કક્ષા અનુસાર મહત્તમ કામ કરવા માટે દરેક કામદારને સૂચના આપવી જોઈએ.

(c) ઝડપી કાર્યક્ષમતા રીતે કામ કરનાર કામદારને તેના વેતનના 30 થી 100% ના દરે વધુ વેતન આપવું જોઈએ.



ફ્રેડરિક વિન્સલો ટેલર

કામદારો અને માલિકો એકસૂત્રતાથી કામ કરે તે માટે ફેડરિક ટેલરે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ આપ્યા છે :

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| (1) વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ           | (2) આયોજન અને અમલીકરણ |
| (3) કાર્ય વિશ્લેષણ             | (4) પ્રમાણીકરણ        |
| (5) વૈજ્ઞાનિક પસંદગી અને તાલીમ | (6) નાણાકીય ઉત્તેજન   |
| (7) કરકસર                      | (8) માનસિક ક્રાંતિ    |

## ❖ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનાં સિદ્ધાંતોની પ્રયુક્તિઓ

### (1) સમય નિરીક્ષણ

- કોઈ પણ કાર્યોનો ભાગ પૂર્ણ કરવા માટે જેટલો સમય લાગે તે અંગે વૈજ્ઞાનિક રીતે કરવામાં આવતો અભ્યાસ એટલે સમય નિરીક્ષણ.
- સમય નિરીક્ષણ દ્વારા જે કાર્ય કરવા માટે નક્કી કરવામાં સમય આવે તેને પ્રમાણસમય કહે છે.
- જે કાર્ય જે સમયે પૂર્ણ થવું જોઈએ તેનો કાળજી પૂર્વકનો અભ્યાસ એ સમય નિરીક્ષણ છે. - ફેડરિક ટેલર

### (2) ગતિ નિરીક્ષણ

- ગતિ નિરીક્ષણ એટલે બિનજરૂરી ખોટી દિશામાં થતાં બિનકાર્યક્ષમ હલનચલનમાંથી ઉદ્ભવતાં બગાડને દૂર કરવાની પદ્ધતિ.
- ગતિ નિરીક્ષણનો મુખ્ય ઉપયોગ શ્રમના લઘુત્તમ બગાડની પદ્ધતિ માટે યોજના શોધવાનો અને તેનો અમલ કરવાનો છે.

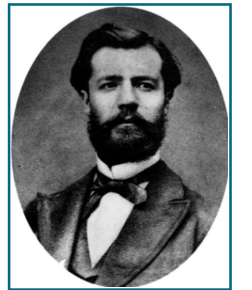
### (3) ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ

- કામદારોને તેમના કામના આધારે વેતન સંબંધી ઉત્તેજન આપવાની પદ્ધતિ એટલે ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ.
- ઉત્પાદન વૃદ્ધિ માટે કામદારોને ઉત્તેજન આપવા માટે ટેલરે ઉત્તેજક વેતનપ્રથાની હિમાયત કરી જે અનુસાર દરેક કામદારને તેની કાર્યક્ષમતા અનુસાર વેતન આપવું જોઈએ.

## ❖ હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સામાન્ય સિદ્ધાંતો

- સંચાલનના પિતા : હેન્રી ફેયોલ
- સંચાલનના સામાન્ય સિદ્ધાંતો આપનાર : હેન્રી ફેયોલ
- હેનરી ફેયોલ દ્વારા સંચાલનના 14 જેટલા સામાન્ય સિદ્ધાંતો ઈ.સ. 1916 માં તેમણે લખેલ પુસ્તક “ઔદ્યોગિક અને સામાન્ય સંચાલન [Industrial and General Management]માં આપ્યા.
- હેનરી ફેયોલ ઔદ્યોગિક સાહસની વહીવટી પ્રવૃત્તિઓને 6 ભાગમાં વહેંચી હતી. જે નીચે મુજબ છે :

- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| (i) ટેકનિકલ પ્રવૃત્તિઓ   | (ii) વાણિજ્ય પ્રવૃત્તિઓ   |
| (iii) નાણાકીય પ્રવૃત્તિઓ | (iv) સંરક્ષણ પ્રવૃત્તિઓ   |
| (v) હિસાબી પ્રવૃત્તિઓ    | (vi) સંચાલાકીય પ્રવૃત્તિઓ |



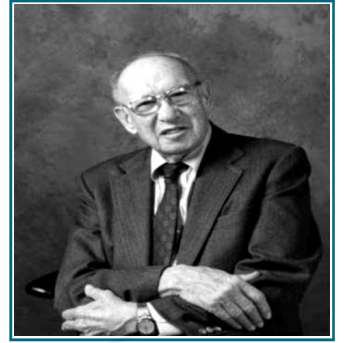
હેનરી ફેયોલ

## ❖ ડેઝી ફેયોલના સિદ્ધાંતો

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| (1) શ્રમ વિભાજનનો સિદ્ધાંત            | (2) સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત                  |
| (3) શિસ્ત અંગેનો સિદ્ધાંત             | (4) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત                    |
| (5) દોરવણીની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત     | (6) સામાન્ય હિતને વધુ અને વ્યક્તિગત હિતને ગૌણસ્થાન |
| (7) કર્મચારીઓને યોગ્ય વેતનનો સિદ્ધાંત | (8) કેન્દ્રીકરણનો સિદ્ધાંત                         |
| (9) સત્તાની રૈખિક સાંકળનો સિદ્ધાંત    | (10) વ્યવસ્થાનો સિદ્ધાંત                           |
| (11) સમાનતાનો સિદ્ધાંત                | (12) સ્થિર કર્મચારીગણનો સિદ્ધાંત                   |
| (13) પહેલવૃત્તિનો સિદ્ધાંત            | (14) જૂથ ભાવનાનો સિદ્ધાંત                          |

## ❖ આધુનિક સંચાલન

- ❏ આધુનિક સંચાલનના પિતા : પીટર એફ ડ્રૂકર
- ❏ પીટર એફ. ડ્રૂકરે માનવસંપત્તિને ધંધાકીય એકમમાં વિશેષ મહત્ત્વ આપવા માટે ખાસ હિમાયત કરી.
- ❏ પીટર એફ. ડ્રૂકરના મુખ્ય પ્રદાનમાં “ધ્યેયલક્ષી સંચાલન” અને “સ્વનિયમનનો સિદ્ધાંત” મુખ્ય છે.
- ❏ માનવસંસાધન સંચાલન, બજાર સંચાલન અને તણાવ સંચાલનમાં મુખ્ય પ્રદાન પીટર ડ્રૂકરે આપેલ છે.
- ❏ હેતુ સિદ્ધિ માટે કર્મચારીઓ અને સંચાલકોના ધ્યેયમાં એકસૂત્રતા હોવી જરૂરી છે.



પીટર એફ. ડ્રૂકર

# 3

## સંચાલનનાં કાર્યો

### CHAPTER

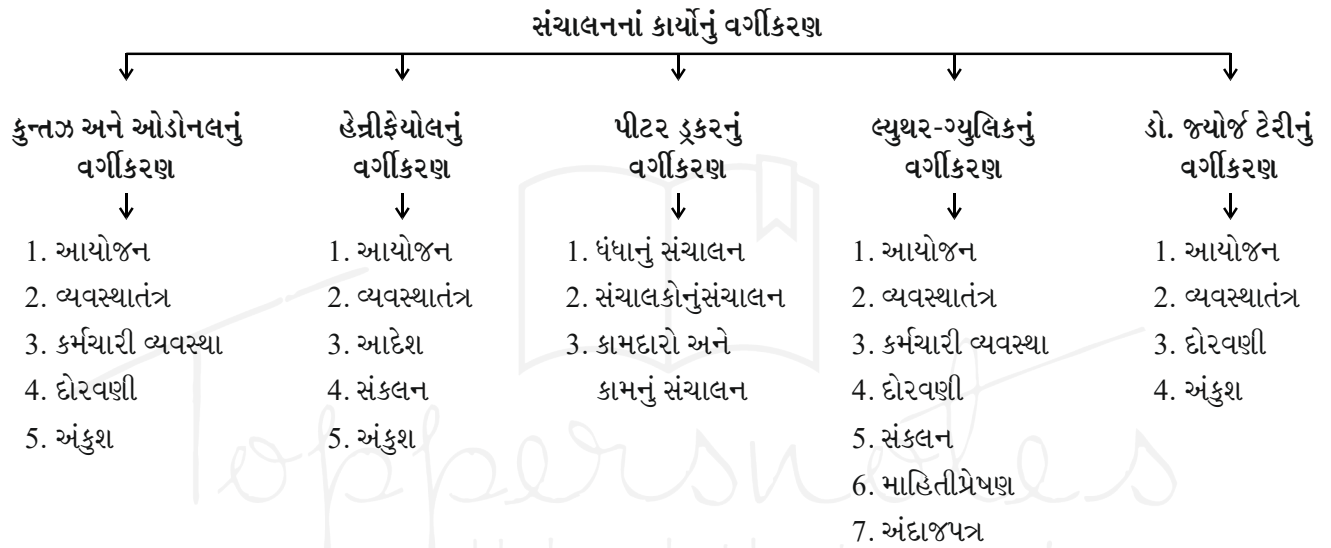
### (Functions Of Management)

#### ❖ સંચાલન પ્રક્રિયા એટલે શું ?

❏ પ્રક્રિયા : પ્રક્રિયા એટલે પૂર્વ નિર્ધારિત હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે તબક્કાવાર ચાલતી પ્રવૃત્તિ.

❏ સંચાલન પ્રક્રિયા : એકમનાં પૂર્વનિર્ધારિત હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યોને તબક્કાવાર કે ક્રમબદ્ધ ગોઠવવા માટે ચાલતી સતત પ્રક્રિયા કે જેને સંચાલન પ્રક્રિયા કહે છે.

#### ❖ સંચાલનનાં કાર્યો



### :: આયોજન (Planning) ::

#### ❖ પ્રસ્તાવના

❏ સંચાલનના કાર્યની શરૂઆત આયોજનથી થાય છે. નક્કી કરેલા હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે કયું કાર્ય કોણે અને ક્યારે પૂર્ણ કરવાનું છે તેની અગાઉથી કરવામાં આવતી બુદ્ધિપૂર્વકની વિચારણાને આયોજન કહે છે. આયોજન એ સંચાલનનું સર્વપ્રથમ કાર્ય છે.

#### ❖ આયોજન એટલે શું ?

❏ ભવિષ્યમાં શું સિદ્ધ કરવાનું છે અને કેવી રીતે ? આ માટે વિવિધ વિકલ્પોની વિચારણા કરીને તે વિકલ્પોની યાદીમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ અપનાવવા અંગેની યોજના તૈયાર કરવામાં આવે તેને આયોજન કહે છે.

❏ આયોજનનું કાર્ય એટલે પસંદગીનું કાર્ય.

– ડૉ. બીલીગોએટ્ઝ

❏ આયોજન એ શ્રેષ્ઠ વિકલ્પોની પસંદગી છે તેમજ પરિવર્તનશીલતા એ આયોજનની પૂર્વ શરત છે.

❏ ભારતમાં આયોજનનું મહત્ત્વ સ્વીકારીને કેન્દ્ર સરકારે નીતિ આયોગની રચના કરી છે જેમાં વિવિધ ક્ષેત્રનાં નિષ્ણાતોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

## ❖ આયોજનની પ્રક્રિયા

❏ આયોજન એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. ભવિષ્ય અનિશ્ચિત હોવાથી નક્કી કરેલ આયોજનને તબક્કાવાર પાર પાડવા માટેની પ્રક્રિયાને નીચે મુજબ અમલમાં મૂકવામાં આવે છે :

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| (1) હેતુ નિર્ધારણ                            | (2) આયોજનના આધાર સ્પષ્ટ કરવા   |
| (3) માહિતી એકત્રિત કરી તેનું વિશ્લેષણ કરવું. | (4) વૈકલ્પિક યોજના તૈયાર કરવી. |
| (5) વિકલ્પોની વિચારણા કરવી.                  | (6) ચોક્કસ યોજના સ્વીકારવી.    |
| (7) ગૌણ યોજનાનું ઘડતર અને ચકાસણી.            | (8) યોજનાનું મૂલ્યાંકન         |

❏ આયોજનની પ્રક્રિયામાં કુલ 8 તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે. જેમાં પ્રથમ તબક્કો હેતુ નિર્ધારણનો છે અને અંતિમ તબક્કો એ યોજનાનું મૂલ્યાંકન છે.

❏ જ્યારે આપણે તબક્કાવાર આગળ વધીએ ત્યારે “જુઓ અને આગળ વધો” (Look and Leap)નો સિદ્ધાંત અપનાવવામાં આવે છે.

## ❖ યોજનાના પ્રકાર

યોજનાના છ પ્રકાર પડે છે, જે નીચે મુજબ છે :

- (1) કાયમી યોજના : જે કાર્યો અંગે રોજબરોજના નિર્ણયો લેવાના હોય તેમજ જ્યાં વ્યવસ્થાકીય પ્રવૃત્તિઓનું પુનરાવર્તન થતું હોય ત્યાં તે પ્રવૃત્તિઓ ઝડપથી થાય તે ઉદ્દેશથી પ્રમાણિત નીતિ નક્કી કરવામાં આવે તેને કાયમી યોજના કહે છે. આ યોજના લાંબા સમયગાળા માટેની હોય છે તેમજ આ યોજના અંતર્ગત તાબેદારો ઝડપથી નિર્ણય લઈ શકે છે.
- (2) વ્યૂહાત્મક યોજના : ધંધાકીય એકમમાં ધંધાકીય પર્યાવરણ, તેની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ધ્યાનમાં રાખીને એકમના ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે જે લાંબાગાળાની અને ટૂંકાગાળાની વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે તેને વ્યૂહાત્મક યોજના કહે છે. આ યોજનાને એકમનું જીવન ધ્યેય કહે છે.
- (3) સુનિયોજિત યોજના : ધંધાકીય એકમમાં નક્કી કરેલા ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે મધ્યસપાટીએ ટૂંકાગાળાની જે યોજનાનું ઘડતર કરવામાં આવે તેને સુનિયોજિત યોજના કહે છે.
- (4) કાર્યકારી યોજના : ધંધાકીય એકમના વિભાગો, કાર્ય જૂથો અને વ્યક્તિઓ પાસેથી કાર્ય સંબંધી અપેક્ષિત પરિણામો મેળવવા માટે ઘડવામાં આવતી યોજનાને કાર્યકારી યોજના કહે છે. આ યોજનાની સફળતાનો આધાર જે-તે વિભાગના કર્મચારી ઉપર છે. કાર્યકારી યોજના એ સુનિયોજિત યોજના જેવી જ હોય છે.
- (5) એક ઉપયોગી યોજના : જે કાર્ય પ્રવૃત્તિઓનું પુનરાવર્તન થતું નથી તેવી પ્રવૃત્તિઓ માટે જે યોજના તૈયાર કરવામાં આવે તેને એક ઉપયોગી યોજના કહે છે. વિશિષ્ટ હેતુઓની સિદ્ધિ માટે આ યોજના તૈયાર થાય છે.
- (6) આકસ્મિક યોજના : એકમમાં કેટલાંક પરિબલોને કારણે અગાઉની યોજનામાં ફેરફાર કરીને જે નવી યોજના ઘડવામાં આવે તેને આકસ્મિક યોજના કહે છે.

## ❖ આયોજનના ઘટકો

અર્થ

❏ આયોજન કરતી વખતે ઘણી બધી નાની-નાની યોજનાઓ, કાર્યક્રમો નક્કી કરવામાં આવે છે તેને આયોજનના ઘટકો કહે છે.

## ઘટકો

આયોજનના ઘટકો નીચે મુજબ છે.

- (1) હેતુઓ : ધ્યેય નક્કી કરવું અને તેને પાર પાડવું તે ધંધાકીય એકમનો હેતુ છે.
- (2) વ્યૂહરચના : આયોજનમાં નક્કી કરેલ ધ્યેયોને પાર પાડવા ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી યુક્તિ એટલે વ્યૂહરચના. જેનો ઉપયોગ લશ્કર અને રમતગમત જેવા ક્ષેત્રોમાં વધુ જોવા મળે છે.
- (3) નીતિ : આયોજનમાં નક્કી કરેલા ધ્યેયને પાર પાડવા સંચાલકો જે નિર્ણયો અને વ્યૂહરચના નક્કી કરે તેને નીતિ કહે છે. નીતિ એકમની છાપ ઊભી કરે છે.
- (4) પદ્ધતિ/વિધિ : વિધિ એટલે અમુક પ્રવૃત્તિ કેવી રીતે કરવી તે માટેની રીત.
- (5) કાર્યક્રમો : એકમમાં કરવાનાં થતાં કાર્યોને જે ક્રમ આપવામાં આવે છે તેને કાર્યક્રમ કહે છે.
- (6) નિયમો : આયોજનમાં નક્કી કરેલ કાર્યક્રમને પાર પાડવા નિયમો જરૂરી છે. નિયમો વિધિ નિશ્ચિત કરે છે જેથી એકમમાં શિસ્ત જળવાય છે.
- (7) અંદાજપત્ર : એકમના નક્કી કરેલ ધ્યેયને પૂર્ણ કરવા માટે અંકુશના માધ્યમ તરીકે અંદાજપત્રનો ઉપયોગ થાય છે. અંદાજપત્ર એકમની પ્રક્રિયા પર અંકુશ રાખે છે.

## :: વ્યવસ્થાતંત્ર (Organizing) ::

- ❖ આયોજન દ્વારા ધ્યેય, નીતિ, કાર્યક્રમ વગેરે નક્કી કરવામાં આવે છે જેને પાર પાડવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી પડે છે.
- ❖ સમાન ધ્યેય સિદ્ધ કરવા પ્રવૃત્ત થયેલી વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું માળખું એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.
- ❖ વ્યવસ્થાતંત્રનો ખ્યાલ મૂળભૂત રીતે સમૂહ સાથે સંકળાયેલો છે. જ્યાં એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સામૂહિક રીતે કાર્ય કરતા હોય ત્યારે તે કાર્યને અસરકારક રીતે પાર પાડવા માટેનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે, તેથી તેને પ્રબંધ પણ કહેવાય છે.

### ❖ વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા

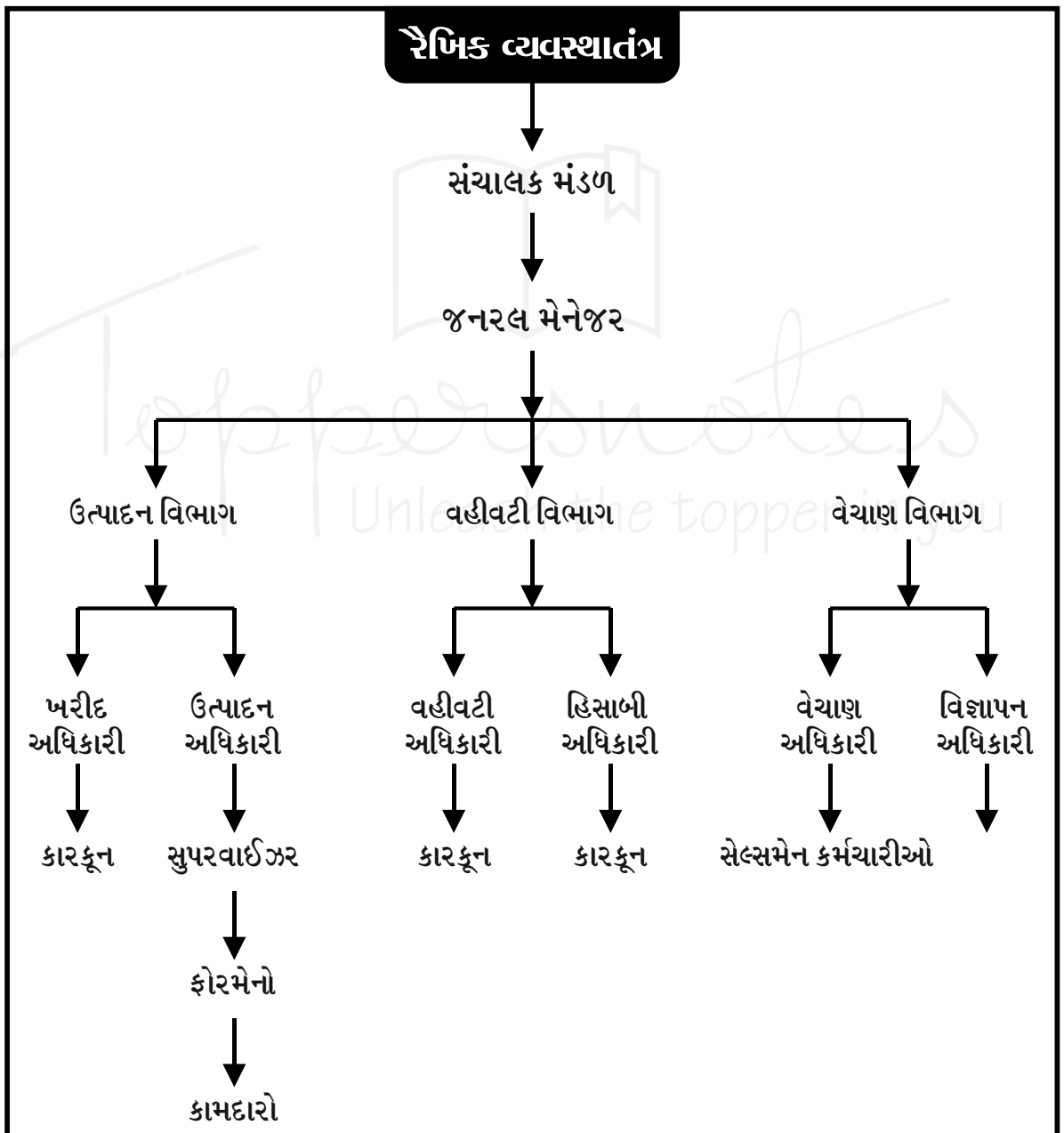
- ❖ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના એ એક વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે.
- ❖ અયોગ્ય રીતે રચાયેલું વ્યવસ્થાતંત્ર લાંબો સમય ટકી શકે નહિ અને તેવી રીતે રચાયેલ વ્યવસ્થાતંત્રની સાથે એકમ પણ ધીરે ધીરે નાશ પામે છે. - પીટર એફ. ડ્રૂકર
- ❖ વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયામાં 7 તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે. જે નીચે મુજબ છે :
  - (1) હેતુઓની સ્પષ્ટતા
  - (2) કાર્યોની યાદી
  - (3) કાર્યોનું વિભાગીકરણ
  - (4) વિભાગીય હોદ્દા અને લાયકાત નક્કી કરવી.
  - (5) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી.
  - (6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના
  - (7) વ્યવસ્થાતંત્રનો નકશો તૈયાર કરવો.

### ❖ વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું (Structure of an Organisation)

- ❖ અસરકારક સંચાલન માટે આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્ર પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો દર્શાવે છે તેથી ધંધાકીય એકમના સ્વરૂપ, કદ અને જવાબદારીઓના વિભાગીકરણના આધારે વ્યવસ્થાતંત્રના પાંચ પ્રકાર નક્કી કરવામાં આવ્યા છે. જે નીચે મુજબ છે :

## (1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Linear Organisation)

- અર્થ : સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી સીધી રેખામાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ કરવામાં આવે તો તેને રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.
- રચના : રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કાર્ય અનુસાર નહિ પરંતુ વિભાગોને આધારિત કરવામાં આવે છે.
- અન્ય નામ : લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર અને વિભાગીય વ્યવસ્થાતંત્ર.
- મહત્વની માહિતી : આ વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પ્રાચીન અને સરળ પ્રકાર છે. રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉચ્ચ સપાટી તરફ સત્તા કેન્દ્રિત થયેલી હોવાથી સત્તા ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ અને જવાબદારી તળ સપાટીથી ઉચ્ચ સપાટી તરફ જાય છે. આ વ્યવસ્થાતંત્રનો ઉપયોગ લશ્કરમાં પણ થાય છે.
- રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર ક્યાં અનુકૂળ છે : જે ધંધાકીય એકમોમાં એકમનું કદ નાનું હોય અને કાર્યક્ષેત્ર મર્યાદિત હોય તેમજ અંકુશ અને શિસ્તના પ્રશ્નો ઓછા હોય ત્યાં આ વ્યવસ્થાતંત્ર અનુકૂળ છે.



## (2) कार्यानुसार व्यवस्थांत्र (Functional Organisation)

- अर्थ : જે व्यवस्थांत्रમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન ધરાવતી નિષ્ણાત વ્યક્તિને જે-તે એકમના ચોક્કસ કાર્યોની જવાબદારી સોંપવામાં આવે તો તેવા વ્યવસ્થાંત્રને કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાંત્ર કહે છે.
- રચના : આ વ્યવસ્થાંત્રની રચના કાર્ય અનુસાર કરવામાં આવે છે. તેથી કાર્યને અનુરૂપ સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવામાં આવે છે.
- મહત્વની માહિતી : આ વ્યવસ્થાંત્રમાં શ્રમ-વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણને સ્થાન આપવામાં આવ્યું છે.
- કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાંત્ર કયાં અનુકૂળ છે ? : જે ધંધાકીય એકમોમાં કાર્યોના સ્વરૂપમાં વધુ ભિન્નતા જોવા મળતી હોય તેવાં એકમો માટે આ વ્યવસ્થાંત્ર અનુકૂળ છે.

## (3) વૈધિક વ્યવસ્થાંત્ર (Formal Organisation)

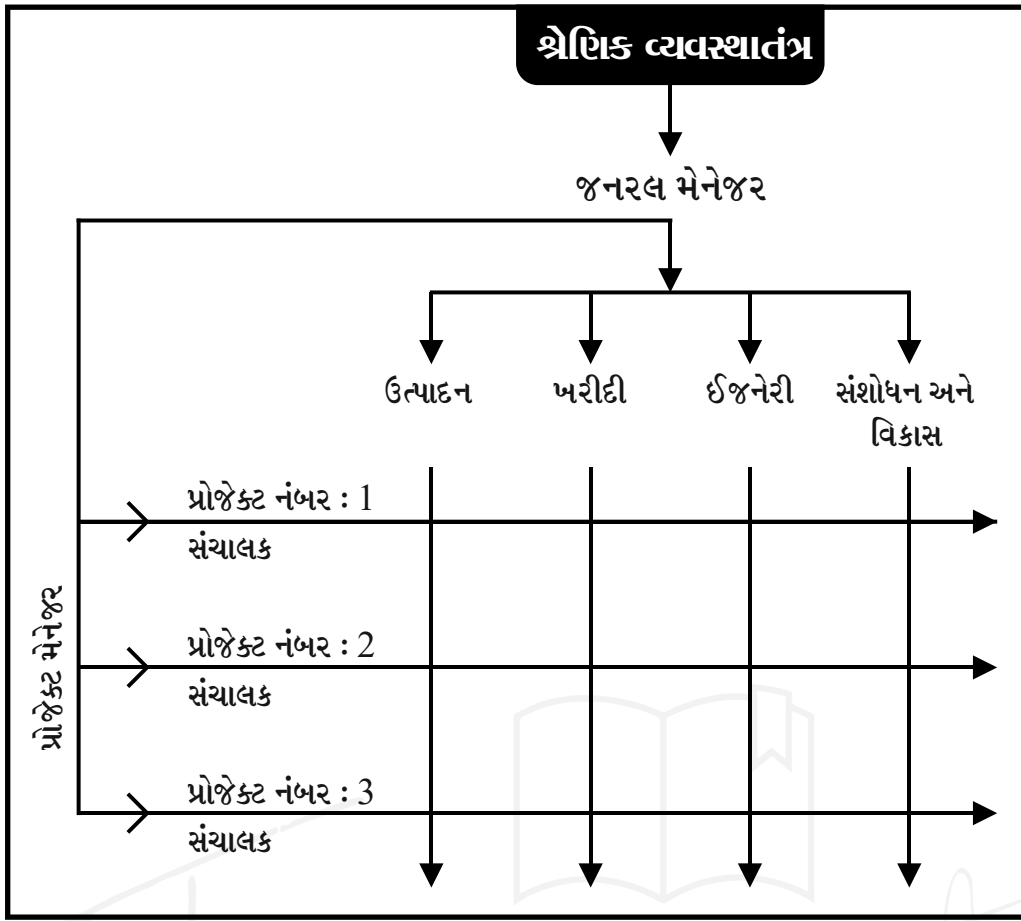
- અર્થ : એકમના સંચાલકો દ્વારા નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે વ્યક્તિ અને કાર્ય વચ્ચેના સંબંધોનું જે વિધિસર રીતે માળખું સ્થપાય છે તેને વૈધિક વ્યવસ્થાંત્ર કહે છે.
- રૈખિક વ્યવસ્થાંત્ર તેમજ કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાંત્રના પ્રકારો છે.

## (4) અવૈધિક વ્યવસ્થાંત્ર (Informal Organisation)

- અર્થ : કોઈ પણ સભાનતાપૂર્વકના હેતુ સિવાય સામૂહિક પરિણામોમાં ફાળો આપવા માટે આપોઆપ રચાયેલું આંતરિક સંબંધોનું માળખું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાંત્ર.
- વ્યવસ્થાંત્રમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે અનિવાર્યપણે અમુક વિશિષ્ટ સામાજિક સંબંધોનો વિકાસ થાય છે.
- અવૈધિક વ્યવસ્થાંત્રએ વૈધિક વ્યવસ્થાંત્રનો પડછાયો છે તેમજ વૈધિક વ્યવસ્થાંત્રનો પૂરક છે.
- આધુનિક સમયમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાંત્રનું મહત્વ વધતું જાય છે. ઔદ્યોગિક ઝઘડા ઓછા અને ઔદ્યોગિક શિસ્ત વધુ જળવાતી હોવાથી વ્યવસ્થાંત્રનો આ પ્રકાર વધુ પ્રચલિત બન્યો છે.
- માનવસંબંધોને આધારે કુદરતી રીતે રચાયેલું માનવ સંબંધોનું જાળું એટલે અવૈધિક વ્યવસ્થાંત્ર.

## (5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાંત્ર (Matrix Organisation)

- અર્થ : પ્રોજેક્ટ માળખું અને સામાન્ય માળખાના સંયોજનથી રચાતા વ્યવસ્થાંત્રને શ્રેણિક વ્યવસ્થાંત્ર કહે છે.
- રચના : આ વ્યવસ્થાંત્રમાં કાર્યાનુસાર વિભાગીકરણ અને પ્રોજેક્ટ વિભાગીકરણનો સમન્વય જોવા મળે છે.
- મહત્વની માહિતી : શ્રેણિક વ્યવસ્થાંત્રએ વ્યવસ્થાંત્રના આધુનિક સ્વરૂપનું વ્યવસ્થાંત્ર છે. જેમાં સત્તાનો બેવડો પ્રવાહ હોય છે. જેમ કે જનરલ મેનેજર તરફથી વિવિધ વિભાગોને અને વિવિધ પ્રોજેક્ટસના સંચાલકોને ઉપરથી નીચેની તરફ સીધી રેખામાં સત્તાનું વહન થાય છે. આ વ્યવસ્થાંત્ર બહુવિધ હુકમ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરતું માળખું છે.
- શ્રેણિક વ્યવસ્થાંત્ર કયાં અનુકૂળ છે ? : જ્યાં ટેકનોલોજી અને કામગીરી બંને મહત્વના હોય એવા સંજોગોમાં સમન્વય કરવાનું આવશ્યક બને છે ત્યાં આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાંત્ર અનુકૂળ છે.



❖ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ એટલે શું ?

- ❑ ઉચ્ચ સપાટી દ્વારા મોટા ભાગના નિર્ણયો લેવાતાં હોય એટલે કે સત્તા ઉચ્ચ સપાટીએ જ કેન્દ્રિત થતી હોવાથી તેને કેન્દ્રીકરણ કહે છે.
- ❑ ઉચ્ચ સપાટીએથી નિમ્ન સપાટી તરફ ક્રમશઃ રીતે સત્તા સોંપણીના વ્યવસ્થિત પ્રયત્નને વિકેન્દ્રીકરણ કહે છે.
- ❑ સત્તા અને જવાબદારીના યોગ્ય વિભાજન માટે વિકેન્દ્રીકરણનો ખ્યાલ પ્રચલિત છે કારણ કે કેન્દ્રીકરણમાં આપખુદશાહી, અવૈજ્ઞાનિક નિર્ણયો, અસહકાર, વિશિષ્ટીકરણનો અભાવ અને વધુ પડતા કાર્યભાર જેવી મર્યાદા રહેલી છે. જ્યારે વિકેન્દ્રીકરણના કારણે એકમમાં ત્વરિત નિર્ણયો તેમજ ઉચ્ચ સપાટીના કાર્યભારમાં ઘટાડો કરી શકાય તેમજ વિકેન્દ્રીકરણથી કર્મચારીઓને વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં નિર્ણયો લઈ તેમનો પ્રતિભા બતાવવાની તક મળે છે જેથી ભાવિ સંચાલકો તૈયાર થાય.
- ❑ જ્યાં ધંધાકીય એકમ નાનું કદ ધરાવતો હોય ત્યાં કેન્દ્રિત સત્તાનો ખ્યાલ અપનાવવામાં આવે છે.

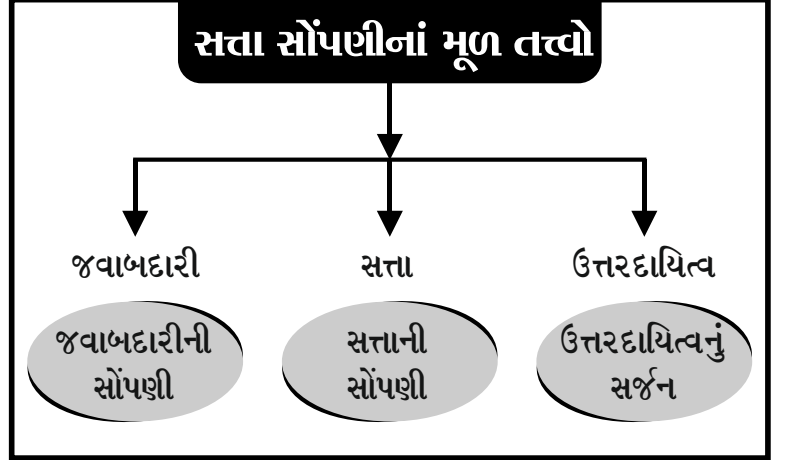
❖ સત્તા સોંપણી

- ❑ સત્તા સોંપણી એટલે કાર્યની બીજાને સોંપણી કરવી અને તે કાર્ય કરવા માટેની સત્તા આપવી.
- ❑ સત્તા સોંપણીમાં જવાબદારીનો ખ્યાલ પૂરક હોય છે. મદદનીશોને સત્તા આપી દેવાથી તે કાર્યના અમલ માટે તેઓ જવાબદાર રહે છે પરંતુ તે કાર્યના પરિણામનું અંતિમ ઉત્તરદાયિત્વ ઉચ્ચ અધિકારીઓનું જ રહે છે.
- ❑ સત્તા સોંપણીથી સંચાલન કાર્યક્ષમ રીતે થાય છે તેમજ ઉચ્ચ સંચાલકો નીતિ-વિષયક નિર્ણયો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે. આમ, સત્તા એ સંચાલનની ચાવી છે જ્યારે સત્તા સોંપણી એ વ્યવસ્થાતંત્રની ચાવી છે.

## ❖ સત્તા સોંપણીનાં મૂળ તત્ત્વો

સત્તા સોંપણીના મુખ્ય ત્રણ તત્ત્વો છે. જે નીચે મુજબ છે :

- (1) જવાબદારીની સોંપણી : જવાબદારી એ ઉપરી અધિકારી દ્વારા જે-તે કાર્ય માટે મદદનીશને સોંપવામાં આવેલ ફરજ છે.
- (2) સત્તાની સોંપણી : સત્તાએ એવો અધિકાર છે, જેના દ્વારા અન્ય પાસેથી કામ લઈ શકાય છે. સંચાલકો તરફથી મદદનીશોને જે કાર્ય સોંપાયા હોય તેને સારી રીતે પાર પાડવા માટે તેને જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવામાં આવે છે. સત્તા સોંપણીએ ઉપરની સપાટીએથી નીચલી સપાટી તરફ થાય છે.



- (3) ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન : તાબેદારો દ્વારા થયેલ કાર્યનો ઉત્તર આપવા તરતનો ઉપરી અધિકારી જવાબદાર હોય છે તેને ઉત્તરદાયિત્વ કહે છે. ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી થઈ શકતી નથી.

## :: કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing) ::

- ❖ એકમમાં આયોજન શ્રેષ્ઠ રીતે કરવામાં આવ્યું હોય અને 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.
- ❖ સંતુષ્ટ અને કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓ એકમનું ચાલકબળ તેમજ એકમની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે.
- ❖ કર્મચારી ઉત્પાદનનું એકમાત્ર જીવંત સાધન છે. તેથી કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ માટે કરેલ ખર્ચ એ ધંધાનો ખર્ચ ન ગણતા તેને મૂડી ખર્ચ ગણવામાં આવે છે.
- ❖ કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે એકમ માટે જરૂરી કર્મચારીઓ મેળવવા, કેળવવા, જાળવવા અને વિકાસ કરવાના સાથે સંબંધ ધરાવે છે.
- ❖ કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી અને તેમની નિવૃત્તિ પછીના કાર્યોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

## ❖ કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયાના તબક્કા : (Process of staffing)

- ❖ માનવશક્તિ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ (Estimating the Manpower Requirement)
- ❖ ભરતી(Recruitment)
- ❖ પસંદગી (Selection)
- ❖ નિયુક્તિ અને અભિગમ(Placement and Development)
- ❖ તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development)
- ❖ પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન (Performance Appraisal)
- ❖ બઢતી અને કારકિર્દીનું આયોજન (Promotion and Career Planning)
- ❖ વળતર (Compensation)

❏ કર્મચારી વ્યવસ્થાના મુખ્ય ત્રણ પાસા છે :

- ભરતી
- પસંદગી
- તાલીમ અને વિકાસ

## ❖ ભરતી

❏ ભરતી એટલે કર્મચારીઓને શોધવાની અને તેમને નોકરી માટે અરજી કરવા પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા.

❏ યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય જગ્યા માટે, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓ મેળવવાની પ્રક્રિયા એટલે ભરતી.

## ❖ ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો

આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાન	બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાન
❏ બઢતી આપીને	❏ જાહેરાત દ્વારા
❏ બદલી આપીને	❏ રોજગાર વિનિમય કચેરી દ્વારા
❏ કર્મચારીઓના મિત્રો કે સગાસંબંધીને તક આપીને	❏ શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા
❏ અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને	❏ મંજૂર સંઘો દ્વારા
❏ બઢતી સાથે બદલી કરીને	❏ ઠેકેદાર દ્વારા
❏ પ્રતિક્ષા યાદી	❏ દ્વાર પર ભરતી
	❏ આધુનિક પદ્ધતિ

❏ જાહેરાત દ્વારા કરવામાં આવતી ભરતીની પદ્ધતિએ અસરકારક ભરતી માટે શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે.

❏ ઠેકેદાર દ્વારા કરવામાં આવતી ભરતીની પદ્ધતિમાં કામદારોનું શોષણ થવાની શક્યતાઓ રહેલી હોય છે તેમજ આ પદ્ધતિથી બિનકુશળ કામદારો પૂરા પાડવામાં આવે છે. ખાણઉદ્યોગ, ચાના બગીચા, બાંધકામ ઉદ્યોગ વગેરેમાં આ પદ્ધતિથી ભરતી કરવામાં આવે છે.

## ❖ પસંદગી (Selection)

❏ પસંદગી એટલે આવેલી અરજીઓની ચકાસણી કરી યોગ્ય ઉમેદવારની નિમણૂક કરવી. પસંદગીએ ભરતીનો એક ભાગ છે. બિનસંચાલકીય કર્મચારીઓ માટે પસંદગીની વિધિ ટૂંકી અને સરળ છે. જ્યારે ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારીઓ કે જે એકમના સંચાલન સાથે સંકળાયેલા છે તેમની પસંદગીની વિધિ સ્પષ્ટ અને સુનિયોજિત હોય છે. યોગ્ય, નિષ્ણાત, અનુભવી અને વફાદાર કર્મચારીની પસંદગી એ એકમ માટે મિલકત સમાન છે.

## ❖ પસંદગીની પ્રક્રિયાના તબક્કા

❏ પસંદગીની પ્રક્રિયાનાં મુખ્ય 9 તબક્કા છે. જેમાં પ્રથમ તબક્કો આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત જ્યારે અંતિમ તબક્કો એકમ પરિચય અને કાર્યની સોંપણી છે. પસંદગીની પ્રક્રિયાના તબક્કા નીચે મુજબ છે :

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| (1) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત   | (2) અરજીપત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી |
| (3) જરૂરી કસોટીઓ લેવી            | (4) રૂબરૂ મુલાકાત                        |
| (5) ભૂતકાળની કારકિર્દીની તપાસ    | (6) પ્રાથમિક પસંદગી                      |
| (7) તબીબી તપાસ                   | (8) નિમણૂક પત્ર                          |
| (9) એકમ પરિચય અને કાર્યની સોંપણી |  |

પસંદગીની પ્રક્રિયાના ત્રીજા તબક્કા દરમિયાન જે જરૂરી કસોટીઓ લેવામાં આવે છે તે નીચે મુજબ છે :

- (1) **બુદ્ધિ કસોટી :** આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારની બુદ્ધિ, ચપલતા, યાદશક્તિ, વિચારશક્તિ, નિર્ણય શક્તિ વગેરે જાણી શકાય છે.
- (2) **અભિરૂચિ કસોટી :** જે કાર્ય માટે ઉમેદવારને પસંદ કરવાનો હોય તે કાર્ય પ્રત્યે ઉમેદવારની અભિરૂચિ કે રસ જાણી શકાય છે.
- (3) **ધંધાકીય કસોટી :** ઉમેદવારે જે કાર્ય કરવાનું હોય તે અંગે તેનામાં આવડત છે કે નહિ તે જાણી શકાય છે.
- (4) **મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી :** આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારોનો સ્વભાવ, આત્મવિશ્વાસ, વલણ તથા ટેવ અંગે જાણી શકાય છે.

## ❖ તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development)

❏ **તાલીમ :** એકમનાં કાર્યોને ધ્યાનમાં રાખી જ્ઞાન, કૌશલ્ય, વલણ, વર્તન અને ટેકનિકલ સમજણમાં વધારો કરવા કર્મચારીઓને અદ્યતન માહિતી અને જ્ઞાન આપવાની પદ્ધતિ એટલે તાલીમ.

- તાલીમ એટલે કોઈ પણ ખાસ ધંધાકીય કાર્યમાં કુશળતા મેળવવાના હેતુથી આપવામાં આવતું જ્ઞાન અને શિક્ષણ.
- તાલીમ એ કામચલાઉ પ્રક્રિયા નથી, પરંતુ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. તાલીમમાં તળસપાટીનાં કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન આપવામાં આવે છે. તાલીમમાં કાર્ય કેન્દ્રસ્થાને હોય છે.
- તાલીમથી એકમના કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થતો હોવાથી તાલીમ માટે એમ કહેવાય છે કે ‘તાલીમ ખર્ચાળ છે પરંતુ તેની ગેરહાજરી વધુ ખર્ચાળ છે.’ આ ઉપરાંત ધંધાકીય એકમમાં તાલીમનાં ખર્ચને ખર્ચ ન ગણતાં મૂડી રોકાણ ગણવામાં આવે છે.

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

- વિકાસ એ એક કાર્યક્રમ છે, જેના દ્વારા નક્કી કરેલ લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે અધિકારીઓની માનસિક ક્ષમતા અને નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાની ક્ષમતામાં વધારો થાય છે.
- વિકાસમાં ભાવિ કારકિર્દી અને સંભવિત પડકારો કેન્દ્રસ્થાને હોય છે.

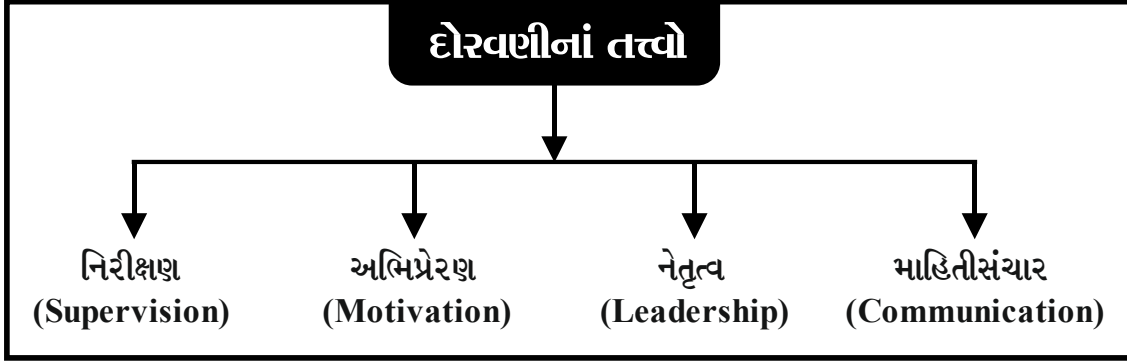
## :: દોરવણી ::

❏ સંચાલનના કાર્યોમાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા અને અંકુશનો સમાવેશ થાય છે પરંતુ સંચાલકોએ લીધેલા નિર્ણયોનો અમલ તો દોરવણી દ્વારા જ થાય છે. દોરવણીએ આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા લેવાયેલાં નિર્ણયોને અમલમાં મૂકે છે. દરેક એકમમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનો આધાર દોરવણી ઉપર રહેલો છે. દોરવણી આપનાર સક્ષમ હોય તો સમાન્ય કક્ષાનો કર્મચારી પણ ઉત્તમ પરિણામ આપી શકે છે પણ દોરવણી આપનાર બિનકાર્યક્ષમ હોય તો સારા કર્મચારી પણ અપેક્ષિત પરિણામ આપી શકતા નથી. માટે જ કહેવાય છે કે સક્ષમ દોરવણીએ સંચાલનનું અનિવાર્ય અંગ છે.

- ❏ ધોરવણી : તાબેદારોને ધ્યેય પૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી તેનું નામ ધોરવણી. ધોરવણી એ એવું કાર્ય છે જે નક્કી કરેલા ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા મદદનીશોને આદેશ આપીને તેમની ઉપર નિરીક્ષણ રાખે છે. ધોરવણી એ સતત ચાલતી નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ છે જે હંમેશા ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ આપવામાં આવે છે.

## ❖ ધોરવણીનાં તત્ત્વો (Elements of Directing)

ધોરવણીનાં મુખ્ય ચાર તત્ત્વો છે. જે નીચે મુજબ છે :



### (1) નિરીક્ષણ (Supervision)

- ❏ કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ. નિરીક્ષણનું કાર્ય મોટાભાગે સંસ્થાના આંતરિક કાર્યભાર સાથે સંકળાયેલ છે જે સંચાલનની તળ સપાટીએ વધુ જોવા મળે છે.
- ❏ નિરીક્ષણ એ એવું કાર્ય છે કે જેના દ્વારા યોજના અને સૂચનાઓ મુજબ કાર્ય થઈ રહ્યું છે તેની ખાતરી મળે છે.
- ❏ નિરીક્ષક : કામદારો અને ફોરમેનનાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવાનું કાર્ય જે કરે છે તેને નિરીક્ષક કહે છે. નિરીક્ષક સંચાલનની મધ્ય સપાટી અને કામદારો વચ્ચે ચાવીરૂપ સ્થાન ધરાવે છે.
- ❏ નિરીક્ષક એ કર્મચારી ઉપર અંકુશ રાખતો નથી પરંતુ તેમની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય તે માટે અભિપ્રેરણ, પ્રોત્સાહન અને કેળવણી પૂરી પાડે છે. નિરીક્ષક કર્મચારીઓનો ભિન્ન, દાર્શનિક અને માર્ગદર્શક છે.

### (2) અભિપ્રેરણ (Motivation)

- ❏ ઈચ્છિત કાર્યને પાર પાડવા પોતાને કે બીજાને પ્રેરણા આપવાની પ્રક્રિયાને અભિપ્રેરણ કહે છે.
- ❏ અભિપ્રેરણ એ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપીને અપેક્ષિત ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયા છે.
- ❏ અભિપ્રેરણ એ એક વિસ્તૃત અને મનોવૈજ્ઞાનિક ખ્યાલ છે. અભિપ્રેરણ માટેનાં પ્રેરકોમાં નાણાકીય પ્રોત્સાહનો, બિન નાણાકીય પ્રોત્સાહનો, સગવડો, વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

### (3) નેતૃત્વ (Leadership)

- ❏ અન્ય વ્યક્તિઓમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવાની ઈચ્છા જાગૃત કરવાની કળા કે આવડત એટલે નેતૃત્વ.
- ❏ નેતૃત્વ એ જૂથ ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે જૂથ સ્વેચ્છાએ પ્રયત્નો કરે એ રીતે કર્મચારીઓ ઉપર પોતાનો પ્રભાવ પાડવાની એક પ્રવૃત્તિ છે.
- ❏ નેતૃત્વ એ નેતાગીરી પૂરી પાડે છે. નેતૃત્વ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે અને વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું ધબકતું રાખી શકાય છે. નેતાગીરી કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રની આધારશીલા છે. નેતૃત્વ એ નિર્ધારિત ધ્યેય, લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન, પ્રેરણા, વિશ્વાસ અને માર્ગદર્શન પૂરા પાડે છે. આમ, નેતૃત્વ એ અન્ય માટેનું પ્રેરણાસ્રોત છે.