



કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ - 1

: રૂપરેખા :

- 6.1 પ્રાસ્તાવિક
- 6.2 વ્યાખ્યા
- 6.3 સફળતાના સિદ્ધાંતો
- 6.4 સંચાલન અને બિનસંચાલન કર્મચારી
- 6.5 વ્યવસ્થાના પ્રશ્નો
- 6.6 સ્વાધ્યાય

6.1 પ્રાસ્તાવિક

દોરવણી એટલે કે ધ્યેય તરફ દોરી જવું. સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો પૈકી આયોજન, પ્રબંધ, કર્મચારી વ્યવસ્થા અને અંકુશ વગેરેનો અમલ દોરવણી દ્વારા જ થાય છે. ઘંઘાકીય એકમમાં સૌથી અગત્યનું પરિબળ એ માનવ શક્તિ છે. દરેક માનવ સ્વભાવ, વર્તણૂક, વહેવાર, આવડત વગેરેમાં એકબીજાથી તદ્દન અલગ હોય છે અને તેમનાં સહકાર વિના એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ થઈ શકે નહીં. આ માનવ શક્તિને એકસૂત્રમાં, એક ધ્યેય પ્રત્યે એકાત્મ કરીને સફળતા મેળવવી એ કામ દોરવણીનું છે. સક્ષમ દોરવણી દ્વારા ઈચ્છીત પરિણામો મેળવી શકાય છે. તે માટે દોરવણી આપનાર સક્ષમ અને કાર્યદક્ષ હોવો જોઈએ.

6.2 વ્યાખ્યા

કુન્તલ અને ઓડેનલનાં જણાવ્યા મુજબ “તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેના પર દેખરેખ રાખવી તેનું નામ દોરવણી.”

બીજા સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો દોરવણી એટલે ધ્યેય સિદ્ધ કરવા કર્મચારીઓને આદેશો અને માર્ગદર્શન આપીને તેમનાં પર દેખરેખ રાખવી.

દોરવણીમાં નીચે મુજબનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

- કર્મચારીઓને શું કરવાનું છે અને તે દર્શાવવું કે તે થઈ રીતે થઈ શકે.
- કર્મચારીઓને તેમને સોંપેલ કાર્યો અંગે સૂચનાઓ અને આદેશો આપવા.
- કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ પર નજર રાખવી.

- કર્મચારીઓને સોપેલ કાર્ય અંગે ઉત્સાહિત કરવા અને તેઓ સંસ્થાનાં ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં શ્રેષ્ઠ પ્રદાન કરે તે માટે પ્રયાસો કરવા.

- નેતૃત્વ પુરૂ પાડવું.

મેનેજરો યોજના બનાવે અને નિર્ણયો લે છે. તે ઓ સંસ્થામાં કાર્ય અંગેની યોજના બનાવે છે અને કાર્ય નક્કી કરે છે. કાર્યો કરવા માટે કર્મચારીઓની ભરતી કરવામાં આવે છે. પરંતુ “Management in action” પણ કહેવાય છે. આ એવી પ્રવૃત્તિ છે જેમાં મેનેજર તેના ઈચ્છીત કાર્યો કર્મચારીઓ પાસેથી કરાવી શકે છે.

આમ જોતા દોરવણીની નીચે મુજબની લાક્ષણિકતા ઓ સામે આવે છે.

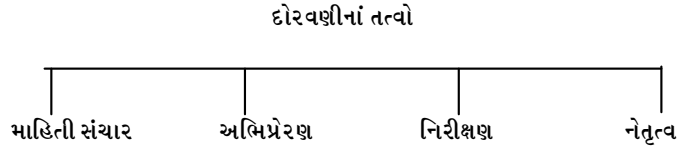
- (1) આ એક સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે
- (2) સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતી પ્રક્રિયા છે, વિશાળ છે.
- (3) આ એક હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે, ધ્યેય નક્કી હોય છે.
- (4) કાર્યો પર દેખરેખ હોય છે.
- (5) માહિતી સંચાર યોગ્ય હોય છે.
- (6) કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન, સુચનાઓ અને આદેશો અપાય છે.
- (7) વધુ અને સારુ કામ કરવા માટે પ્રેરણા અને પ્રોત્સાહન અપાય છે.
- (8) સંચાલનના દરેક કાર્યો સાથે સંકળાયેલ પ્રવૃત્તિ છે.

યોજનાઓનો જો યોગ્ય અમલ ન થાય તો તે ફક્ત કાગળ પર જ રહી જાય છે. તેને કાર્યન્વીત કરવા માટે લોકોને કામે લગાડવા પડે અને તેમને જણાવવું પડે કે ક્યુ કામ કઈ રીતે અને ક્યારે પુરુ કરવાનું છે. સાથે સાથે તેમને તેમના કરેલા કાર્યો પ્રત્યે સંતુષ્ટીની લાગણી થવી જોઈએ દોરવણીનું મહત્વ નીચે મુજબના કાર્યો અંગે જાણી શકાય.

1. આના દ્વારા કર્મચારીઓને સોંપાયેલ કાર્ય સમય મર્યાદામાં અને કુશળતાથી કરાવી શકાય છે.
2. યોગ્ય અભિપ્રેરણા અને માર્ગદર્શન દ્વારા કર્મચારીઓને તેમના કાર્યો પ્રત્યે સંતુષ્ટીની ભાવનાથી અને વધુ સારુ કામ કરવા માટે પ્રેરી શકાય છે.
3. આના દ્વારા શિસ્ત જળવાય છે અને જે સારુ કામ કરે તેને પ્રોત્સાહન અપાય છે.

4. દોરવણીમાં નિરક્ષણનો મોટો ફાળો છે. જેનાં દ્વારા કર્મચારીઓ તેમને સોંપલ કાર્યો કરે છે તે જાણી શકાય છે.
5. એકમમાં જુદી-જુદી વ્યક્તિઓ અલગ અલગ કાર્યો કરે છે. દરેક કાર્ય અને પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરવું અને અંગત ઘ્યેયો તે સંસ્થાના ઘ્યેય સાથે બંધ બેસાડવાનું કાર્ય એ દોરવણીનો હાર્દ છે.
6. દોરવણીનો મુખ્ય આધાર નેતૃત્વ છે, જે કર્મચારીઓ વચ્ચે જૂથભાવના (ટીમ સ્પીરીટ) જગાવે છે અને યોગ્ય વાતારણ પુરું પાડે છે.

દોરવણીના તત્વો : Elements of directing દોરવણીના મુખ્ય તત્વોમા માહિતી સંચાર, અભિપ્રેરણ નિરિક્ષણ અને નેતૃત્વનો સમાવેશ થાય છે.



માહિતી સંચાર:-

માહિતી સંચાર અટલે કે એક વ્યક્તિ જે સંદર્ભના કોઈ માહિતી તે જ સંદર્ભમા ગ્રહણ કરે.

“માહિતી સંચાર એટલે હકીકતો, વિચારો, અભિપ્રાયો અને લાગણીઓનો બે કે વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચે થતી આપ-લે”

- યુમેન અન્ડ સમર

હાલના સમયમા માહિતી સંચાર એ સૌથી અગત્યનુ પરિબળ ગણાય છે. જડપી અને કરકસર મુક્ત માહિતી સંચાર કાય સંચાલનના અન્જા કાર્યા પણ સરળતાથી અને ટૂંક સમયમા પુરા કરી શકાય છે ટેકનોલોજીના ઝડપી ફેરફારો એ માહિતી સંચારનુ મહત્વ ખુબજ વધાર્યું છે

માહિતી સંચારનો વિવિધ માધ્યનો છે જે નીચે મુજબ છે.

1. લેખીત (Written) જેમા વૈધિક માહિતી સંચારનાં વિવિધ સાધનો નો ઉપયોગ થાય છે દા.ત. પત્ર, ઈ-મેઈલ, જાહેર ખબર, ચોપાતીયા, વર્તમાન પત્રો સામયીકતે વગેરે.
2. મૌખીક (Oral) આ પ્રકારના માધ્યમમાથી અવૌધિક સ્વરૂપની માહિતીઓની આપ-લે થતી હોય છે. દા.ત. વાતચીત, ગોષી, વાર્તાલાપ, સંવાદ, ભાષણ જૂથ ચર્ચા વગેરે.

3. દ્રષ્ય (Visual) જેમા માહિતીઓ દ્રષ્ય સ્વરૂપે રજૂ કરવામા આવે છે દા.ત. આકૃતિઓ, આલેખ, રંગ, પ્રતિક, ચિન્હો, નિશાન વગેરે.
4. શ્રાવ્ય (Audio) જેમા ધ્વનિ ના માધ્યમમા થી માહિતી સંચાર કરવામા આવે છે. દા.ત. રેડીયો, ટેલિફોન, ટેલિફોન કોન્ફરંસ વગેરે.
5. દ્રષ્ય શ્રાવ્ય (Audio Visual) આ માધ્યમમાથી સોથી વધુ અસરકારક ગણાય છે જે સરળતાથી રજૂ કરી શકાય છે અને તેનો વ્યાપ ખુબજ વિશાળ છે. દા.ત. ટેલીવિઝન, ઈન્ટરનેટ ફિલ્મો, સીડી વગેરે.
6. મૌન (Silence) જેમા હાવભાવ, ઈશારાઓ હાય મનની સહમતી અને અસહમતી દર્શાવાય છે.

સંસ્થાઓમા માહિતી સંચારની મુખ્યત્વે બે પધ્ધતિ ઓ હોય છે વૈધિક માહિતી સંચાર અને અવૈધિક માહિતી કોઈ પણ એકમમા આ બન્ને હોય જ છે. તેનુ પ્રમાણ ઓછુ વધારે હોઈ શકે છે.

વૈધિક માહિતી સંચાર :- જે લેખીત સ્વરૂપમા હોય છે અને તે સમજાવવામા સ્પષ્ટ અને સરળ હોય છે ધંધામા હરેક સપાટીથી માહિતી સંચાર માટેનુ માળખુ નક્કી હોય છે. માહિતીઓ કવા સ્વરૂપમાં મોકલાશ અને તેનુ માળખુ (Format) પણ નિશ્ચીત હોય છે દા.ત. નિમણૂંક, બઢતી, બદલી અંગે કર્મચારીઓને અપાતા લેખીત પત્રો, ગેરહાજર કે અનિયમિત આવતા કર્મચારીઓને આપવામા આવતી નોટીસ કે મેમો વગેરે.

અવોધિક માહિતી સંચાર:-

જે કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનનીય સંબધો પર આધારીત હોય છે. આ સરળ અને પરિવર્તનશીલ હોય છે. જેમા અંકુશ કે આદેશ હોતા નથી તે મૌખીક કે સાંકેતીક હોય છે. આ પ્રકારના માહિતી સંચાર વ્યવસ્થાતંત્ર તે વધુ સક્રિય અને વિશ્વાસનીયતા પ્રદાન કરે છે. દા.ત. સેલ્સ મેનેજર સેલ્સમેન ને કોઈ પ્રોડક્ટ અંગે વધુ ધ્યાન આપવાની સૂચના આપે વગેરે.

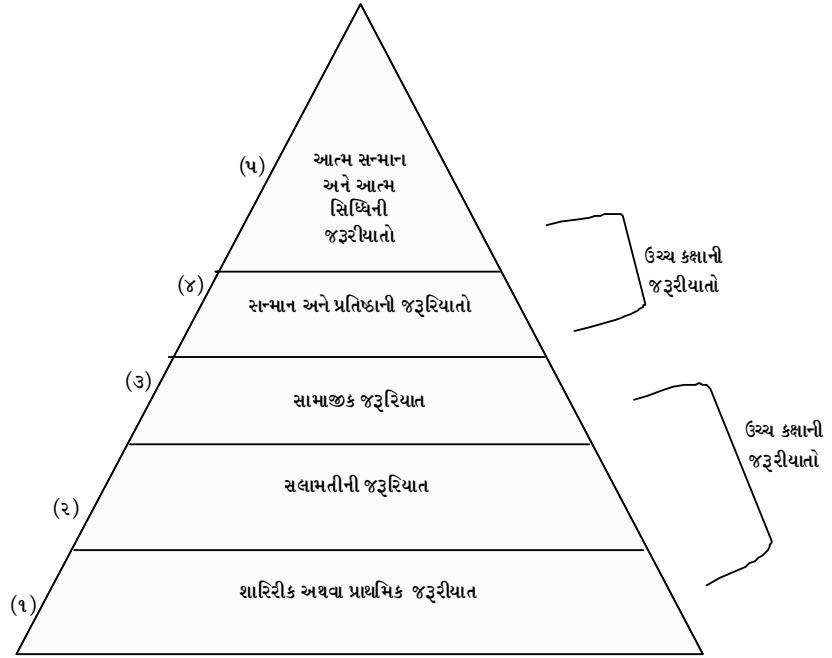
2. અભિપ્રેરણ:-

એટલે કે વ્યક્તિને કોઈ કાર્ય કરલા માટે પ્રતિસહિત કરવુ હરેક એકમ એ માનવી થી જ ચાલે છે એટલે તેઓ તેમની કાર્ય ક્ષમતાથી કાર્ય કરે અને ઈચ્છીત ધ્યેયો પાર પાડે તે માટે અભિપ્રેરણા જરૂરી છે અભિપ્રેરણએ નાણાંકીય અને બિનનાણાંકીય હોય છે. યોગ્ય અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓની ફેરબદલી, ગેરહાજર, જુસ્સો, ફરીયાદો, બગાડ અને અકસ્માતો જેવા પ્રશ્નોનો

નિકાલ કરવામા મદદરૂ થાય છે. યોગ્ય અભિપ્રેરણ યોગ્ય વાતાવરણ અને ટેકનીકોની મદદથી એકમ સારા કર્મચારીઓને આકર્ષા શકે છે અને જાળવી શકે છે.

અભિપ્રેરણ અંગે માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત પ્રચલિત છે જે જણાવે છે કે માનનીય જરૂરિયાતો માનસીક પરિસ્થિતિને આધીન છે. કોઈ એક પરિસ્થિતિમાં કામ લાગતુ અભિપ્રેરણા સંજોગો બદલાતા કામ લાગતુ નથી.

માસ્લાઓ તેના સિધ્ધાંતમા જરૂરિયાતોને તેમની તીવ્રતા કે પ્રબળતાના અગ્રતાક્રમમાં રજૂ કરેલ છે.



1. શારીરિક અથવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો:- જે કુદરતી છે અને દરેક માનવીમા મૂળભુત રીતે ઉદભવે છે જેમા ખોરાક કપડાં, આવાસ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે આ મુળભૂત જરૂરિયાતો સંતોષાય નહી ત્યાં સુધી વ્યક્તિ અન્ય જરૂરિયાતોને મહત્વ આપતો નથી.
2. બીજા ક્રમે સલામતી ની જરૂરિયાત છે મુળભૂત શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ ગયા બાદ સલામતીની જરૂરિયાત ઉદભવે છે. જેમા શારીરિક સલામતી નોકરીની સલામતી પગારની સલામતી જોખમો અને અનિશ્ચીતતાઓ સામે રક્ષણની સલામતી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે જેમા બચત કરવી, વીમો લેવો વગેરે શામિલ છે જે વ્યક્તિને માનસિક શાંતિ તરફ દોરી જાય છે.

3. સામાજિક જરૂરિયાતોનો ક્રમ ત્રીજો છે જે શારીરિક અને સલામતી બાદ આવે છે વ્યક્તિ પોતાની આજુબાજુના વાતાવરણમાં જેમે કે મિત્રો, પરિવાર, સગા-સંબંધીઓ સમાજ વગેરે દ્વારા લાગણી પ્રેમ મળે તેવું ઈચ્છતાઓ હોય છે.
4. ચોથા ક્રમે આવતી સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જંખના એ ઉચ્ચ કક્ષાની જરૂરિયાતો તરીકે પણ ગણાય છે.
વ્યક્તિ પોતાનું નામ, કામ, પ્રતિષ્ઠા વધે તેવી ઈચ્છા કર્મચારીમાં જન્મે છે અને તે પામી કરવા પ્રયાસો કરે છે.
5. છેલ્લે આ ચારેય જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ વ્યક્તિ આત્મચિંતન આત્મ દર્શન તરફ વળે છે અને પોતાનું નામ ઉદાહરણ તરીકે સર્વોચ્ચ કક્ષામાં ગણાય તેવી ઈચ્છા ધરાવે છે દા.ત. લતા મંગેશકર, સચિન તેંદુલકર વગેરે તેમણે તેમની પ્રવિણતાના સર્વોચ્ચ શીખરો સર કરી લીધેલા હોય છે અને અન્ય માટે પ્રેરણારૂપ બને છે.

અભિપ્રેરણાનું એક મહત્વનું પાસું એ પ્રોત્સાહન છે પ્રતિસાહનો કર્મચારીમાં ઉત્સાહમાં વધારો કરે છે અને ધ્યેય પ્રાપ્તિ સુધી પહોંચવામાં સહાયક નિવડે છે આવા પ્રોત્સાહકો બે પ્રકારના હોય છે નાણાંકીય અને બીનનાણાંકીય.

| પ્રતિસાહકો | | |
|------------|------------|-----------------------------|
| | નાણાકીય | બિનનાણાકીય |
| ૧. | કમીશન | કામની કદર |
| ૨. | બઢતી | નોકરીની સલામતી |
| ૩. | બોનસ | જવાબદારીની સોંપણી |
| ૪. | ઈનામ | સુવિધાઓ |
| ૫. | નફામાં ભાગ | સલાહકાર |
| ૬. | સહભાગીદારી | અન્ય પ્રોત્સાહનો અને છૂટછાટ |

નાણાંકીય પ્રતિસાહકો એ નીમ્ન કક્ષાનાં અને નાણાંકીય અસ્થિરતા ધરાવતા કર્મચારીઓ માટે મદદરૂપ છે જેથી તેમનો સમાજમાં મોભો અને જીવનધોરણ સુધરે છે સલામતી વધે છે. જ્યારે કે બીનનાણાંકીય પ્રોત્સાહકો કર્મચારીઓની આંતરિક અભિલાષાઓ અને કાર્યજુસ્સામાં વધારો કરે છે. સામાન્યતઃ એકમો બંન્ને પ્રકારના પ્રોત્સાહકોનો ઉપયોગ કરતા હોય છે. કારણ કે દરેક પરિસ્થિતિમાં નાણાંકીય કે બિનનાણાંકીય પ્રોત્સાહકો અલગ અલગ પ્રભાવ પાડે છે.

3. **નિરીક્ષણ: Supervision:-** એટલે કે દેખરેખ રાખવી નિરીક્ષણનું કાર્ય મોટા ભાગે નીચેની સપાટીએ વધુ જોવા મળે છે. જેમાં કાયદાઓ અને ફોરમેનોના કાર્યની સમીક્ષા કરવા માટે

કર્મચારીઓ (સુપરવાઈઝરો) નિમવામા આવતા હોય છે આવા નિરીક્ષકો સંસાધનોનો યોગ્ય ઉપયોગ અને કર્મચારીઓ / કાયદાઓને સૂચનાઓ અને હુકમોનો અમલીકરણ દ્વારા એકમના ધ્યેય સિધ્ધી માટે માનવીય અને અન્ય પરિબળોનું સમન્વય અને સંકલન કરે છે અને ઉચ્ચ સપાટી તેનુ તાદમ્ય જાળવે છે.

નિરીક્ષણના વિવિધ કાર્ય નીચે મુજબ છે:-

1. કર્મચારીઓમા સિસ્ત જાળવવુ.
2. કામમાં આવતા અવરોધો દૂર કરવા,
3. માર્ગદર્શન અને સૂચનાઓ આપવી.
4. જુથ ભાવના કેળવવી.
5. અંગત ઉદ્દેશ્યોને સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો સાથે સાંકળવા.
6. કાર્યો પર સતત દેખરેખ રાખવી જેથી સમયસર પૂરા થઈ શકે.
7. માહિતી, સંચાર ઝડપી બનાવવુ.

4. નેતૃત્વ (Leadership) :- જ્યાં વ્યક્તિઓનુ જુથ હોય છે ત્યાં નેતૃત્વ ઉદભવે છે. નેતૃત્વ એટલે પરસ્પર પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા નેતૃત્વ દ્વારા અન્ય સભ્યોના વર્તન વલણ પર અસર પાડે છે. સખત નેતૃત્વ દ્વારા સફળતાપૂર્વક ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન અને પ્રોત્સાહન પૂરા પાડે છે.

ડો.ટેરીના મતે “નેતૃત્વ એ જૂથ ઉદ્દેશ્યની સિધ્ધી માટે જૂથ સ્વેચ્છા એ પ્રયત્નો કરે એ રીતે કર્મચારીઓ ઉપર પોતાનો પ્રભાવ પાડવાની એક પ્રવૃત્તિ છે.”

નેતૃત્વના મહત્વનુ નીચે જણાવેલ બાબતોથી ખુબ જ અગત્યનુ ગણાય છે.

1. નેતૃત્વ દ્વારા કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે.
2. નેતૃત્વ દ્વારા કર્મચારીઓને જુસ્સાપૂર્વક પ્રોત્સાહીત કરીને તેમની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય
3. સફળ નેતૃત્વ અને માર્ગદર્શન દ્વારા કર્મચારીઓમા વિશ્વાસ જગાવે છે અને કાર્યો અંગેની ઝડપ અને ચોકસાઈ વધારવાની સાથે સમય અને સાધનોનો બગાડ અટકાવી શકાય છે/ ઓછો કરી શકાય છે.
4. સહયોગ અને મિત્રતાપૂર્ણ વ્યવહાર દ્વારા એક સફળ નેતા કર્મચારીઓના માનસિક સ્તરને ઉચ્ચ લાવે છે અને તેમને વધુ કાર્યક્ષમ બનાવે છે.

સફળ નેતૃત્વ માટે વ્યક્તિમાં અમુક ખાસીયતો હોવી જોઈએ દા.ત. તે તેમા ક્ષેત્રનો નિષ્ણાત હોય, સમજદાર, ચાલાક, વિષ્ણેષક હોવો જોઈએ તેની ભાષા, વહેવાર, હિંમત, ખંત, વફાદારી, ઈમાનદારી અને કાર્ય પ્રત્યેની જવાબદારી સ્વીકારવાની આવડત હોવી જોઈએ તે અન્ય માટે પ્રેરણાસ્ત્રોત બને છે તેથી તેનું વર્તન વાણી ચાલ ઢાલ, ઉઠવું બેસવું વગેરે એક સભ્ય વ્યક્તિને છાજે તેવું હોવું જોઈએ.

તેનામાં માહિતી સંચાર કરવાની ખાસ આવડત હોવી જોઈએ જેવી તે પોતાના સમક્ષકો સાથે તાદમ્યથી જોડાઈ શકે.

એક સફળનેતા પોતાના પ્રભાવ દ્વારા કર્મચારીઓ પાસેથી સ્વેચ્છાએ ધાર્યું કાર્ય પાર પાડી શકે છે.

6.3 સફળતાના (માર્ગદર્શક) સિદ્ધાંતો

કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ્યારે વેકેન્ડ્રીકરણ થાય છે ત્યારે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી થાય છે. ઉપરી અધિકારીઓએ તેમનાં તાબાનાં કર્મચારીઓનાં કાર્ય પર દેખરેક રાખવી સૂચનો આદેશો તેમજ માર્ગદર્શન આપવું તેમનું નેતૃત્વ કરવું વગેરેનો સમાવેશ દોરવણી કહેવાય છે જેનો મુખ્ય હેતુ એકમનાં નક્કી કરેલા ધ્યેય કાર્યક્ષમ અને સમયબદ્ધ રીતે સિદ્ધ કરી શકાય.

કુન્તલ અને ઓડેનેલ મુજબ તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેમનો પર દેખરેખ તેવું નામ દોરવણી.

વિલીયમ જીવન દોરવણીને શિક્ષણ જેવું ગણાવે છે અને તેમાં સહાનુભૂતિ ભર્યા, માનવીય અભિગમ સાથેનો માર્ગદર્શનનો પ્રયત્નો નો સમાવેશ થાય છે.

દોરવણીનાં સફળતાનાં (માર્ગદર્શક) સિદ્ધાંતો :-

ઉપરની વ્યાખ્યાઓ અનુસાર દોરવણી એટલે તાબેદારોનાં કાર્ય પર દેખરેખ રાખવી અને તેમને માર્ગદર્શન આપવું.

કાર્યક્ષમ દોરવણી તેને કહેવાય કે જે

1. કર્મચારીઓ પાસેથી વધુમાં વધુ સહકાર મેલવી શકે.
2. કર્મચારીઓની કાર્યશ્રમતામાં વધારો કરે અને પડતર ઘટાડે.
3. જે દરેકને કોઈપણ વિરોધ વગર સ્વીકાર્ય હોય.

4. જે એકમ અને વ્યક્તિગત બંનેનાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થાય

સખત પરિશ્રમ અને અનુભવ દ્વારા આ કાર્યો સંભવ છે.

સફળ દોરવણી માટેનાં ઉપર મુજબનાં ધ્યેયો મેળવવા માટે અમુક સિદ્ધાંતો ઘડવામાં આવેલ છે જે નીચે મુજબ છે :-

1. **ધ્યેયની સંવાદતાનો સિદ્ધાંત :-** દરેક કર્મચારીને કાર્ય સોંપવામાં આવેલ હોય છે જે તે પૂર્ણ કરવાની તેની જવાબદારી હોય છે અને એવું પણ બને કે તે કર્મચારીના પોતાના અલગ ધ્યેય હોય જે એકમનાં ધ્યેય કરતાં જુદા હોઈ શકે. તેથી સંચાલકનું કાર્ય કર્મચારીઓનાં અંગત ધ્યેય અને એકમનાં ધ્યેયનું સંકલન અને સંવાદિતા સાધવાનું છે. ધ્યેયની સંવાદિતા દોરવણીનું કાર્ય સરળ બનાવે છે.
2. **હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત :-** આ સિદ્ધાંત દર્શાવે છે કે કર્મચારીને એકજ ઉપર અધિકારી પાસેથી સૂચનાઓ અને હુકમ મળવા જોઈએ. તેને ચોક્કસપણે ખબર હોવી જોઈએ કે તે કોને જવાબદાર છે. જો કર્મચારીને એક થી વધુ લોકો પાસેથી આદેશ મળતા હોય તો તે ગુંચવાય છે અને કોઈને સંતોષી શકતો નથી આ ઉપરાંત ગેરશીસ્ત અને વિવાદોનો ઉદભવ થાય છે તેથી હુકમની એકવાક્યતા વ્યવસ્થાતંત્ર અને દોરવણી બંને માટે જરૂરી છે.
3. **મહત્તમ વ્યક્તિગત પ્રદાનનો સિદ્ધાંત :-** કર્મચારીઓ જ્યારે સ્વેચ્છાએ વ્યક્તિગત રીતે સંસ્થાનાં હિતમાં પોતાનું પ્રદાન આપવા તૈયાર થાય છે ત્યારે સહકારનું વાતાવરણ ઊભું થાય છે કર્મચારીઓને યોગ્ય અભિપ્રેરણ અને માર્ગદર્શન પુરું પાડીને એકમનું વ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે માર્ગદર્શન કે દોરવણી એવી હોવી જોઈએ જેથી એકમનો દરેક કર્મચારી અંતર્પૂર્વક સંસ્થાનાં ધ્યેય પ્રાપ્તિનાં કાર્યમાં જોડાય.
4. **પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણનો સિદ્ધાંત :-** દરેક ઉપરી અધિકારી પોતાનાં તાબાનાં કર્મચારીઓને અંગત રીતે પ્રત્યક્ષ સંપર્કમાં રહે અને દોરવણી આપે તો કર્મચારીઓમાં ઉત્સાહ અને સમર્પણ જાગે છે તેઓ પોતાનાં શ્રેષ્ઠ પ્રયાસો આપવા પ્રેરાય છે તેઓમાં સંસ્થા પ્રત્યે વફાદારીની ભાવના પેદા થાય છે જે દોરવણી અને સંસ્થા માટે લાભદાયક છે.
5. **અસરકારક માહિતીસંચારનો સિદ્ધાંત :-** સંકલન માટે કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ વચ્ચે કાર્યક્ષમ અને કુશળ માહિતી હોવું જરૂરી છે. કાર્યક્ષમ માહિતીસંચાર એ દોરવણીનું એક મહત્વનું સાધન છે. બે તરફી માહિતીસંચાર કર્મચારીઓને પોતાની મુશ્કેલીઓ અને

ઈચ્છાઓ ઉપરી અધિકારીને જણાવી શકે છે અને ઉપરી અધિકારી તેમની અપેક્ષાઓ અને મુશ્કેલીઓ જાણી શકે છે. માહિતીસંચાર યોગ્ય હોયતો દરેક કાર્ય અંગેની સૂચનાઓ, હુકમો, નવીનતા પ્રક્રિયામાં બદલાવ વગેરે કર્મચારીઓને જણાવી શકાય છે. અસરકારક માહિતીસંચાર ગેરસમજ અને અફવાઓને દૂર કરે છે અને વિશ્વાસની ભાવના કેળવાય છે તેથી જ માહિતીસંચાર એ અસરકારક દોરવણી માટેની પૂર્વશરત કહેવાય છે.

6. **અસરકારક નેતૃત્વનો સિદ્ધાંત :-** કર્મચારીઓ સારા અને અસરકારક નેતૃત્વથી પ્રેરાય છે, ખુશ થાય છે કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય લેવાની કળા નેતૃત્વમાં હોવી જોઈએ. નેતા અથવા અધિકારી એવો હોવો જોઈએ કે જે કર્મચારીઓનાં કાર્યોમાં પડતી મુશ્કેલીઓ દૂર કરવા ઉપરાંત તેમની અંગત સમસ્યાઓમાં પણ મદદ કરે. આ રીતે તે કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ પ્રાપ્ત કરી શકે છે. અને તેમની સંસ્થા પ્રત્યેની જવાબદારી જોશભેર પૂર્ણ કરવા જોડાવામાં મદદ કરે છે.

7. **માનવતત્વનાં સ્વીકારનો સિદ્ધાંત :-** કોઈપણ સંસ્થા હોય તે માનવીઓનાં સંગઠન અને સહકારથી જ ચાલે છે કર્મચારીઓ પણ એક લાગણીશીલ માનવી છે તેઓ કો યંત્ર કે ઓજાર નથી તેઓની શારીરિક અને માનસિક મર્યાદાઓ હોય છે દરેકની એકબીજા કરતાં પસંદ, ના પસંદ, આવડત, ક્ષમતા, બૌદ્ધિકતા અલગ અલગ હોય છે દરેક કર્મચારી એકબીજાથી જુદો હોય છે આવામાં અધિકારીઓ કર્મચારીની ખુબીઓ અને ખામીઓને જોઈને કાર્યની સોંપણી કરવી જોઈએ. તેમની પાસેથી કામ કઢાવવા માટેની કળા નેતૃત્વમાં હોવી જોઈએ જ્યાં વિનંતીથી કાર્ય થઈ શકતું હોય તો હુકમ આપવા જોઈએ નહીં.

આમ દોરણી અંગેનાં ઉપરોક્ત સિદ્ધાંતોનો અમલ કરીને વ્યવસ્થાતંત્ર સુચારુ રૂપથી ચલાવી શકાય છે પરંતુ સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતિ અનુસાર ફેરફાર પણ એટલાજ જરૂરી છે અહિં કોઈ પણ સમસ્યાનો (રેડીમેડ) તૈયાર ઉકેલ નથી પરંતુ જરૂરીયાત મુજબનો ઉકેલ (ટેઈલર મેડ) સંસ્થા અને અધિકારીઓએ જાતે જ લાવવો પડે છે.

6.4 સંચાલન અને બિન સંચાલન કર્મચારી

સંચાલનની મુક્યત્વે ત્રણ સપાટીઓ હોય છે ઉચ્ચ સપાટી મધ્ય સપાટી અને નિમ્ન સપાટી આ સપાટીઓએ સત્તા અને જવાબદારીઓની વહેંચણી કરવામાં આવે છે જે વિવિધ પરિબળો પર નિર્ભર છે.

મોટ ભાગે સંસ્થાનાં કર્મચારીઓને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય પ્રથમ એવા કર્મચારીઓ જે સંચાલન કરે છે અને બીજા કર્મચારીઓ જેઓ સૂચના, નિયમો, કાર્યપદ્ધતિને અનુસરે છે.

સંચાલકીય કર્મચારીઓનાં કાર્યમાં

- તાબાનાં કર્મચારીઓ નું સંચાલન કરવું.
- કર્મચારીને સૂચના આદેશ અને સજા આપવી
- કર્મચારીની પસંદગી તાલીમ અને નિમણૂક આપવી.
- તેમનાં મહેનતાણાં નક્કી કરવા.
- તેમનાં કાર્યનાં કલાકો, કાર્યનો પ્રકાર અને કાર્યની પરિસ્થિતિઓ નક્કી કરવી.
- કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન કરવું તેમનાં પગાર, બઢતી, બઢલી કે શિસ્તનાં પગલાં લેવા
- તેઓનું કાર્ય નક્કી કરવું, જવાબદારી સોંપવી
- કર્મચારીઓની મુશ્કેલીઓ અને પ્રશ્નો સાંભળવા
- બજેટ મુજબ સોંપાયેલ કામગીરી કરવી.
- કર્મચારીઓને નેતૃત્વ પુરી પાડવી તેમને અભિપ્રેરણા આપવી.

આ પ્રકારની જવાબદારીઓ નિભાવતા કર્મચારીઓને સંચાલન કર્મચારીઓ કહેવાય છે. દા.ત. ઉચ્ચ સપાટીએ મેનેજિંગ ડીરેક્ટર 4CEO Chief Executive Officer હોય છે. મધ્ય સપાટીએ જે તે વિભાગનાં વડા દા.ત. પ્રોડક્શન મેનેજર પરચેઝ મેનેજર, સેલ્સ મેનેજર, ફાયનાંસ મેનેજર વગેરે અને નીચલી સપાટીએ જે તે વિભાગનાં મેનેજરો નીચે તેમનાં સહાયકો હોય છે જે છેવટનાં કામ કરનાર કર્મચારીઓ પાસેથી ઈચ્છીત સોંપેલ કાર્ય કરાવે છે.

બીજા તરફ એવા કર્મચારીઓ હોય છે જેઓ અમુક પ્રકારનાં કાર્યો કરવા માટે નિમાયેલા હોય છે તેમને સોંપેલ કાર્ય, નિયમ, સુચનાઓ, માર્ગદર્શન અને આદર્શ મુજબ કરવાનું હોય છે. મોટા ભાગે આવું કામ કાર્ય આધારીત અને અથવા ટેકનિકલ હોય છે જેમાં ખાસ કુશળતાની જરૂર હોય છે દા.ત. કન્ટેનર ની કેનનો ઓપરેટર તેમનાં કાર્યોમાં નીચે મુજબનો સમાવેશ થાય છે :-

- તેમની આવડત અને જ્ઞાનનાં આધારે સોંપેલ કાર્ય પાર પાડવું.
- જે તે કાર્ય અંગે આયોજન અને કાર્યની વિવેચના કરવી જરૂર હોય ત્યાં સહયોગ અને ટીમ-વર્કથી કાર્ય કરવું અને નેતૃત્વ કે તજજ્ઞ તરીકે ફરજ બજાવવી.
- અન્ય નવા કર્મચારીઓને કાર્યથી વાકેફ કરવા તેમને તાલીમ આપવી.
- સોંપેલ કાર્યને યોગ્ય રીતે પુરૂ કરવામાં અન્ય લોકોને શામેલ કરવા સૂચનાઓ આપવી (મેનેજર તરીકે નહીં)

- ટેકનિકલ રીપોર્ટ્સ તૈયાર કરવા અને ઉપરી અધિકારીને આપવા.

આમ કરી શકાય છે મેનેજરોનું કાર્ય એ સૂચનાઓ, માર્ગદર્શન, નિયમો અને અભિપ્રેરણ દ્વારા તાબાનાં કર્મચારીઓ પાસેથી કાર્ય મેળવવાનું છે. જ્યારે કે બીન સંચાલકીય કર્મચારીઓ એવા કર્મચારીઓ છે જેમને તેમનાં કાર્ય અંગે સંપૂર્ણ જાણકારી છે તેઓ જે તે કાર્યનાં નિષ્ણાત છે નિપુર્ણ છે તેમને સોંપેલું કાર્ય સમય, નાણા અને અન્ય બંધનો ને આધીન પૂરૂ કરવાનું હોય છે.

દરેક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલકીય અને બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓ હોય છે તેમનાં વચ્ચે સંતુલન જાળવવું એ ઉચ્ચ સપાટીનાં મેનેજરોનું કાર્ય છે તેમ છતાં અમુક ખાસ પ્રકારનાં મુદ્દાઓ એવા છે જે અંગે ઉચ્ચ સંચાલકો એ આ બંને પ્રકારનાં કર્મચારીઓ વિશે વિચારવા પડે છે જે નીચે મુજબ છે.

1. **નિયમ, કાયદા અને જોગવાઈઓનું પાલન કરવું :-** દરેક કર્મચારી નિયમોથી બંધાયેલ હોય છે સંચાલકોને પણ નિયમો લાગુ પડે છે પરંતુ બંને વચ્ચે તાદમ્ય જળવાય તે રીતે નિયમોની ગોઠવણ કરવી જોઈએ.
2. **સંચાલનમાં ફેરફાર :-** સમયાંતરે સંચાલનમાં ફેરફાર કરવામાં આવે છે. મોટા ભાગે છેલ્લી પાયરીનાં કર્મચારીઓ દા.ત. વેલ્ડર મશીન ઓપરેટર વગેરે તેમનાં કાર્યમાં નિપૂણ હોવાથી તેમનું સ્થાન બદલતું નથી પરંતુ સંચાલન કર્મચારી બદલાવાથી નવો વ્યક્તિ આવે છે અને અન્ય કર્મચારીઓ સાથે અનુકુળ થતાં સમય લાગે છે ક્યારેક ગમા-અણગમાનાં પ્રશ્નો પણ ઉદભવે છે.
3. **નેતૃત્વ વિકાસ :-** સંચાલન કર્મચારીઓની વિવિધ વિભાગોમાં બદલી કરવાથી તેઓને વિશાળ અનુભવ પણ થાય છે તેઓ વિવિધ કર્મચારીઓનાં વિચારો, આદતો વગેરેથી પરિચિત થાય છે. તેઓમાં નેતૃત્વનો વિકાસ થાય છે.
4. **કર્મચારી તાલીમ અને વિકાસ :-** સમયાંતરે છેલ્લી પાયરીનાં કર્મચારીઓને સમયાંતરે તાલીમ આપવી જોઈએ તેમને તેમનાં કાર્ય અંગે વધુ સજગ, સભાન અને વધુ કૌશલ્ય મેળવે તેવા પ્રયાસો કરવા જોઈએ.
5. **નવી શોધો અપનાવવી :-** જ્યારે પણ કોઈ વિષયને લગતું નવું સંશોધન થાય ત્યારે સંસ્થાને તે કઈ રીતે ઉપયોગી થશે તે અંગે વિચારવું જોઈએ. અને તેનો અમલ કરવો જોઈએ (દા.ત. બેંક માં નવા કોમ્પ્યુટર્સ લાવવા, નવું મશીન લાવવું અને તેની કર્મચારીઓને તાલીમ આપવી).

6. **વળતર :-** કર્મચારીઓને તેમની ફરજ અને કાર્યો અંગે યોગ્ય વળતર મળવું જોઈએ આ વળતર નાણાકીય ઉપરાંત બિન નાણાકીય પણ હોઈ શકે દા.ત. શ્રેષ્ઠ કર્મચારીનો પુરસ્કાર આપવો.
7. **લાભદાયક યોજનાઓની સમજ :-** કર્મચારીઓને તેમના માટે ઘડેલા નિયમો ઉપરાંત વિવિધ સ્તરે તેમનાં માટે ઘડવામાં આવેલ યોજનાઓની પણ સમજ હોવી જોઈએ બંને પ્રકારનાં કર્મચારીઓને અસામાન્ય પરિસ્થિતીઓમાં ક્યા પ્રકારની રાહત મળી શકે છે તે અંગેની સમજ હોવી જોઈએ.
8. **યોગ્યતાવાળા કર્મચારીઓની ભરતી :-** દરેક સંગઠન એવું ઈચ્છે છે કે તેમણે પસંદ કરેલા કર્મચારીઓ ખેત, ઉત્સાહ, મહેનત અને વફાદારીથી કાર્ય કરે પરંતુ એક કર્મચારી એવા હોય છે જે બીજાઓથી અલગ પડતા હોય છે તેઓની અન્ય કરતાં કાર્ય કરવાની ધગશ, આવડત અને કાર્ય પ્રત્યેની નિષ્ઠા તથા ઈચ્છાશક્તિ ધરાવતાં હોય છે દરેક સંગઠન કે એકમે આવા કર્મચારીઓની ભરતી કરવી જોઈએ અને સમયાંતરે તેમને (Upgrade) વધુ યોગ્ય બનાવવાનાં પ્રયાસો કરવા જોઈએ.
9. **યોગ્ય કર્મચારીઓનો નિભાવ :-** યોગ્ય કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, મુલ્યાંકન બઢતી આ બધા જ એકમોમાં થતાં હોય છે સંસ્થા કે એકમની એક જવાબદારી યોગ્ય કર્મચારીઓને જાળવવાની છે એક કર્મચારીને યોગ્ય બનાવવા માટે ઘણો બધો સમય શ્રમ અને નાણાં લાગે છે તે ઉપરાંત જે તે કર્મચારી આપણી સંસ્થા અંગે ઘણી બાબતોથી વાકેફ થાય છે અને અનુકુલન સાધે છે આવા કર્મચારીઓ નોકરી છોડીને વાંરવાર જતા રહે તો સંસ્થા માટે એક ચિંતાનો વિષય બને છે તેથી તેમના માટે યોગ્ય વાતાવરણ ઉભું કરવું જોઈએ અને તેમનાં પ્રશ્નો સાંભળી અને તેનું યોગ્ય નિરાકરણ કરવું જોઈએ.
10. **કાર્ય અને કાર્યસ્થળ અંગે વિવિધતા :-** લાંબા સમય સુધી એકજ પ્રકારનું અને એકજ સ્થળે કાર્ય કરવાથી કાર્ય યંગવત બને છે કર્મચારીનું ધ્યાન ઓછું રહે છે કંઈ નવીનતા નથી રહેતી અને કાળક્રમે કાર્યમાં ધ્યાન નથી રહેતું બીજુ લાંબા સમય સુધી કર્મચારીઓને એક જ સ્થળે રાખતા તેઓ વચ્ચે અમુક પ્રકારનાં સંબંધો વિકસે છે જો આવા સંબંધો ધંધાનાં હિતમાં ન હોય તો તેઓની બદલી કરવી જોઈએ અથવા નુવં કામ આપવું જોઈએ.

6.5 વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો

ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્ર એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે જેમાં સમયાંતરે વિવિધ સપાટીએ પ્રશ્નો ઉદભવતાં હોય છે જેને આપણે વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો કહીએ છે વ્યવસ્થાતંત્ર એ સજીવ

માળખું છે જે કર્મચારીઓ થી બનેલું હોય છે. દરેક કર્મચારી એક બીજાથી જુદો પડે છે અને દરેક પરિસ્થિતિમાં એક સરખું વર્તન હોતું નથી જુદા-જુદા કર્મચારીઓ જુદી- જુદી રીતે વર્તે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં જે સંચાલનનાં પ્રશ્નો ઉદભવે છે તેને મુખ્યત્વે ત્રણ ભાગમાં દર્શાવી શકાય.

1. કર્મચારીનાં લગતા અંગત પ્રશ્નો :-

ઉપર જણાવ્યા મુજબ દરેક કર્મચારી એક બીજાથી જુદો પડે છે તેની આવડત, ખાન, પાન, રહનસહન, આર્થિક પરિસ્થિતિ, યોગ્યતા, કુશળતા, વફાદારી, લગન વગેરે અનેક બાબતો તેના સ્વભાવને અસર કરે છે કર્મચારઓનાં પ્રશ્નોમાં તેમની ભરતી, નિમણૂંક, વેતન અને ભથ્થા, બઢતી અને લાભ ઉત્પાદકતા અને શિસ્તનાં પ્રશ્નોનાં સમાવેશ થાય છે.

આ દરેક બાબતો દરેક કર્મચારીને અલગ અલગ રીતે સ્પર્શે છે દા.ત. એક કર્મચારીને વેતન અંગે અસંતોષ હોય અને બીજો કર્મચારી મળતા વેતનથી સંતુષ્ટ હોય એક કર્મચારી બદલીનો વિરોધી હોય તો બીજો કર્મચારી બદલીનાં પક્ષમાં હોય.

2. કર્મચારીઓનાં કલ્યાણનાં પ્રશ્નો :-

કર્મચારીનાં કલ્યાણનાં પ્રશ્નોમાં કાર્યની પરિસ્થિતિ અને પુરી પાડવામાં આવતી સગવડોનાં સંદર્ભમાં હોય છે દા.ત. કર્મચારીઓને કેન્ટીનની વ્યવસ્થા, રાહત દરે જનવાની વ્યવસ્થા રહેવા માટે ઘર, ઘરભાડાની વ્યવસ્થા કાર્યનાં સ્થળે પહોંચવા માટે વાહન વહેવારની વ્યવસ્થા, બાળકોનાં અભ્યાસ માટે સ્કૂલ મોનરંજન, બાગ-બગીચા સમયાંતરે જૂથમાં પ્રવાસ વગેરે. આ બધી જ બાબતો કર્મચારીઓને સંસ્થા પ્રત્યે પ્રેરે છે અને તેઓ લાંબા સમય સુધી સંસ્થા સાથે જોડાયેલા રહે છે સમર્પિત રહે છે વફાદાર રહે છે.

3. ઉદ્યોગ વેપારનાં સંબંધીત પ્રશ્નો :-

આ પ્રકારનાં પ્રશ્નો અમુક ખાસ સંજોગોમાં ઉદભવે છે જે મોટા ભાગે જૂથનાં પ્રશ્નો હોય છે જેમાં કર્મચારી સંગઠન અને વાયઘાયે, વિવાદોનું નિરાકરણ, સંયુક્ત વાટાઘાયે અને કોઈ બાબતો અંગે એકમત થવું, મોટા એકમોમાં આ પ્રકારનાં પ્રશ્નો વધુ ઉદભવતા હોય છે કારણ કે ત્યાં કર્મચારીઓની સંખ્યા મોટા પ્રમાણમાં હોય છે અને અમુક અંશે રાજકરણ પણ શામેલ થાય છે.

ભારત એક ઓધોગીક રીતે વિકસતો દેશ છે જેમાં દુનિયા સાથે તાલ મિલાવીને આગળ વધવાનું છે સાથે સાથે ઐતિયાહાસીક પરંપરાઓ, રૂઢીઓ પણ જળવાઈ રહે તેનું ધ્યાન રાખવાનું છે.

જીનું રૂઢીગત પ્રકારનું સંચાલન નવા પ્રોફેશનલ સંચાલન ને અનુરૂપ બદલાવવું પડે છે જેથી આ બંને વચ્ચે સમતુલાનાં પ્રશ્નો ઉદભવે છે કર્મચારી સંચાલનનાં પ્રશ્નો મોટા ભાગે આનાં કારણે જ ઉદભવતા હોય છે.

ભારતમાં કર્મચારીઓનાં પ્રશ્નો નીચે કારણોથી ઉદભવે છે.

1. ધંધાઓ સામન્તી વિચારધારાથી ચાલતા હોય છે જેમાં કર્મચારીઓને સ્વતંત્રતા નહીંવત હોય છે.
2. રાજકીય અને લોકતાંત્રીક વ્યવસ્થામાં સત્તા મેળવનાર અને સત્તા અપાવનાર (કર્મચારીઓ) ને એક વોટબેંક તરીકે જોવાય છે અને તેમનો અંગતલાભ માટે ઉપયોગ થાય છે.
3. એક બંધ પ્રકારની અર્થવ્યવસ્થાથી ખુલ્લા બજારની અર્થવ્યવસ્થા તરફ જવું એ બહુ જ સરળ નથી હોતું. કર્મચારીઓ પોતાનાં હક્ક, માંગણીઓ સ્વતંત્રતા અને તેમનાં નફા-નુકશાન અંગે વધુ જાગૃત હોય છે. આવામાં કાર્ય સુધારણાં કે કાર્ય સંસ્કૃતી વિકસાવવી મુશ્કેલ બને છે.
4. મોટા ભાગે માલિકો અને મેનેજરો વચ્ચે વિચારોમાં તફાવત રહે છે. માલિકોને નફાની ગણતરી હોય છે અને તેઓ એવા નિર્ણયો લે છે જે તેમના ફાયદામાં રહે પરંતુ આવા નિર્ણયોનો વાસ્તવિક અમલ મેનેજરોથી થઈ શકતો નથી અથવા અયોગ્ય હોય છે.
5. વ્યક્તિગત ચડસાચડસી પણ કર્મચારી વ્યવસ્થા માટે પ્રશ્નો ઉભા કરે છે દરેક વિભાગ બીજા વિભાગથી ચઢિયાતો સાબિત કરવા પ્રયત્નો કરે છે જેથી સંસ્થાને લાંબેગાળે નુકશાન થાય છે ધ્યેય પ્રાપ્તિમાં મુશ્કેલીઓ વધે છે.
6. એક મોટો પ્રશ્ન કર્મચારી /કામદારોનાં પુરવઠાનો છે કર્મચારીઓ અને કામદારો મોટા પ્રમાણમાં ઉપલબ્ધ છે પરંતુ કૌશલ્ય ધરાવતા યોગ્ય કર્મચારીઓ મેળવવામાં મુશ્કેલ પડે છે કારણ કે તેઓ એક થી બીજા પ્રદેશમાં વિચરણ કરે છે તેમને યોગ્ય જગ્યાએ ઉપલબ્ધ તકો /નોકરીઓની માહિતી નથી હોતી તેઓ બહુ શિક્ષિત નથી હોતા. જેથી તેમની નિમણુંક અને પસંદગીનાં પ્રશ્નો ઉદભવે છે.
7. પસંદગીનું વિજ્ઞાન (Science of Selection) એટલે કે વૈજ્ઞાનિક રીતે કર્મચારીઓની પસંદગી સંપૂર્ણ નિયમો ને આધિન થતી નથી કે નિયમો લાગુ પડાતા નથી મોટા ભાગની ભરતીઓ અનુભવ અને ભલામણોમાં આધારે થતી હોય છે.
8. ધંધાકીય એકમમાં ચાલતું રાજકરણ પણ એક સમસ્યા છે કેડ યુનિયનો અને વિવિધ

પ્રકારનાં જૂથો એકમનાં વિકાસમાં ક્યારેક બાધા ઉત્પન્ન કરે છે. જ્યારે કે તેમનો મૂળભુત હેતુ કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નોનો નિકાલ કરવાનો હોય છે.

કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નોનો ઉકેલ

આગળ જણાવેલ કર્મચારી વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો ખુબજ જટિલ પ્રકારનાં હોય છે અને ક્યારેક ધંધા માટે મોટી મુશ્કેલીઓ પેદા કરે છે એટલે ઉદભવતા દરેક પ્રશ્નોનો ત્વરિત અને સ્વીકાર્ય નિકાલ થાય તે ખુબજ જરૂરી છે નીચેનાં મુદ્દાઓનો અમલ કરતાં આવા પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવી શકાય છે

1. ધંધાના માલિકો, મેનેજરો અને કર્મચારીઓએ તેમની માનસિકતા અને સ્વકેન્દ્રીપણું બદલવું પડે. દરેક વર્ગ ઉત્સાહપૂર્વક, સંયુક્ત રીતે, સહિયારા પ્રયાસોથી એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં જોડાય તે નિશ્ચીત કરવું જોઈએ.
2. માલિકોએ પોતાની વિચારસરણી બદલીને એક માર્ગદર્શક તરીકે કાર્ય કરવું જોઈએ. તેઓએ પોતાની જો હુકમી ચલાવવી ન જોઈએ અને મેનેજરો વચ્ચેનાં વિવાદ મધ્યસ્થતાથી ઉકેલવા જોઈએ. દરેક કર્મચારી એકમનાં હિત માટે સમર્પિત થાય તેવી ભાવના કેળવવી જોઈએ.
3. જ્યાં સુધી શક્ય હોય વૈજ્ઞાનિક રીતે ભરતી કરવી જોઈએ “Hire and Fire” પદ્ધતિને બને ત્યાં સુધી ઉપયોગમાં લાવવી જોઈએ નહીં.
4. કર્મચારીઓમાં જૂથ ભાવના જાગે તેમનાં યુનિયન બને પરંતુ તે યુનિયનો કર્મચારીઓનાં વિકાસ તેમના મૂળભુત હક્કો મેળવે તેમનું જીવન ધોરણ ઉપર આવે તેવા પ્રયાસો ને વરેલું હોવું જોઈએ.
5. કર્મચારીઓમાં અભિપ્રેરણ, ઉત્સાહ, તેમના કામની નોંધ કદર કરવી વગેરે પણ ખુબજ અગત્યનું છે. અમુક નાના કર્મચારીઓ જે છેલ્લી પાયરી પર કાર્ય કરતા હોય છે તેમને માટે અભિપ્રેરણ ખુબ જ મહત્વ ધરાવે છે તેમને નાણાંકીય અને બિન નાણાંકીય લાભ આપીને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે.
6. લોકતાંત્રીક પ્રક્રિયા અપનાવીને કર્મચારીઓને જણાવી શકાય કે નિર્ણય ઘડતરમાં તેમનું પણ પ્રદાન છે. નિર્ણયો જો સર્વસંમતિ થી થાય બધાનાં વિચારોનું પ્રદાન હોય તો કર્મચારીઓમાં ઉત્સાહ જાગે છે આની સાથે સાથે કર્મચારીઓમાં સભ્યતા અને શિસ્તનું ચુસ્તપણે પાલન થાય તે પણ જરૂરી છે

7. ક્યારેક અંગત કે જુથનાં હેતુઓ સંસ્થાનાં હેતુઓની વિરુદ્ધ થાય છે મેનેજરોએ આવી પરિસ્થિતિઓ વચલો રસ્તો કાઢવાનો રહે છે જેથી વ્યક્તિગત કે જૂથ ભાવના ને ઠેસ ન લાગે અને એકમનાં ધ્યેય પણ સિદ્ધ થાય.
8. કર્મચારી ફેરબદલીનાં પ્રશ્નો પણ નિવારી શકાય છે જેના માટે કર્મચારીઓની ભરતી માટે કોઈ વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ અમલમાં હોવી જોઈએ જે દ્વારા સતત બદલાતા કર્મચારીઓના કારણે કાર્યમાં વિક્ષેપ ન પડે તે જોવાનું છે કર્મચારીઓનું કૌશલ અને ભણતર ઉચું લાવવા પ્રયાસો કરવા જોઈએ જેથી તેઓ પોતાનું સારુ ખરાબ વિચારી શકે ગેરેમાર્ગ ન દોરાય કર્મચારીનાં ફેરબદલીદર ઓછો કરીને તેમની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે અને સમગ્ર પડતર ઓછી લાવી શકાય છે.
9. સંસ્થામાં દરેક સ્તરે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા બે તરફી હોવી જોઈએ જેમાં માહિતી પ્રવાહ ઉપરની સપાટીએથી નીચલી સપાટીએ અને નીચલી સપાટીએથી ઉપરની સપાટીએ થવો જોઈએ. કર્મચારીઓ સુધી કંપનીનાં ધ્યેય, નિયમ, માહિતીઓ વગેરે પહોચાડવાની જવાબદારી ઉચ્ચ સંચાલકોની છે સાથે સાથે છેવટનાં કર્મચારીઓનાં તેમના કામને લગતા અને અંગત પ્રશ્નો સાંભળવા અને નિકાલ કરવાની જવાબદારી પણ ઉચ્ચ સંચાલકોની છે તેથી માહિતીસંચાર બેતરફી હોવા જોઈએ.
10. સંચાલકોએ કર્મચારીઓનાં પ્રશ્નો સાંભળવા જોઈએ મુશ્કેલીઓ જાણવી જોઈએ અને સંયુક્ત કે સહભાગી અભિગમ અપનાવીને સમસ્યાઓનું સમાધાન મેળવવું જોઈએ અધિકારી / સંચાલકોએ ઉદાહરણ સ્વરૂપ નમૂના રૂપ કાર્ય કરવું જોઈએ.
ઉપર મુજબનાં વિવિધ પ્રયાસોને અનુસરતાં કર્મચારી સંચાલનમાં ઉદભવતા વ્યવસ્થાનાં પ્રશ્નો સરળતાથી ઉકેલી શકાય છે ક્યારે ક્યાં કઈ રીતે અને કરેલું આ બધા પ્રશ્નો સમય, સંજોગ, સ્વભાવ, આવડત વગેરે પર નિર્ભર કરે છે સંચાલકોએ બુદ્ધિગમ્ય રીતે પ્રશ્નોનું નિરાકરણ કરવું જોઈએ.

6.6 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. દોરવણી એટલે શું ? તેની વ્યાખ્યા આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ વર્ણવો.

.....

.....
.....
.....
.....

2. દોરવણી એટલે શું ? તેના તત્ત્વો વિગતે વર્ણવો.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. અભિપ્રેરણ અંગે માર્ક્સોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિધ્ધાંત વર્ણવો.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. સફળતાના (માર્ગદર્શક) સિદ્ધાંતો વર્ણવો.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. સંચાલન અને બિનસંચાલન કર્મચારી એટલે શું ? વિગતે વર્ણવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. વ્યવસ્થાના પ્રશ્નો એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. માહિતી સંચાર એટલે શું ?

.....

.....

.....

.....

2. અભિપ્રેરણ - સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

3. નિરિક્ષણ એટલે શું ?

.....

.....

.....

.....

4. નેતૃત્વ (Leadership) - સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

5. ધ્યેયની સંવાદતાનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

6. હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

7. મહત્તમ વ્યક્તિગત પ્રદાનનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

8. પ્રત્યક્ષ નિરીક્ષણનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

9. અસરકારક માહિતીસંચારનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

10. અસરકારક નેતૃત્વનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

11. માનવતત્વનાં સ્વીકારનો સિદ્ધાંત ટૂંકમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

12. કર્મચારીનાં લગતા અંગત પ્રશ્નો એટલે શું ?

.....

.....

.....

.....

13. કર્મચારીઓનાં કલ્યાણનાં પ્રશ્નો એટલે શું ?

.....

.....

.....

.....

14. ઉદ્યોગ વેપારનાં સંબંધીત પ્રશ્નો એટલે શું ?

.....

.....

.....

.....