એકમ–2

વ્યવસ્થાપન કાર્ય
(MANAGEMENT FUNCTIONS)

: રૂપરેખા :

2.0 હેતુઓ

2.1 પ્રસ્તાવના

2.2 આયોજન

2.2.1 આયોજન સિદ્ધાંતો

2.2.2 હેતુઓ

2.2.3 પૂર્વ વિધાન

2.2.4 નિર્ણયકરણ

2.2.5 નીતિઓ, દાવપેચ અને યુક્તિપ્રયુક્તિ

2.2.6 વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS)

2.3 વ્યવસ્થાપન

2.3.1 વ્યવસ્થાપન બંધારણ

2.3.2 વ્યવસ્થાપન બંધારણના નમૂના

2.3.3 આધિપત્ય અને તેની વિશેષતાઓ

2.3.4 અધિકાર પ્રદાન

2.3.5 વ્યવસ્થાપન બંધારણ અને તેની કષ્ટસાધ્યતા

2.3.6 સમિતિઓ અને સામુદાયિક નિર્ણયકારકતા

2.4 કર્મચારીમંડળ (સ્ટાફીંગ) પ્રદાન

2.4.1 માનવશક્તિ આયોજન

2.4.2 આયોજન, પૃથક્કરણ અને ધંધાનું મૂલ્યાકંન

2.4.3 વ્યવસ્થાપન હોદ્દાઓ અને હોદ્દાઓની આવશ્યકતાઓ

2.4.4 પસંદગી સ્થાનપ્રદાન

2.4.5 પસંદગીની તકનીકો

2.4.6 વ્યવસ્થાપકોનું મૂલ્યાકંન

2.4.7 વ્યવસ્થાપનનો વિકાસ

2.5 આગેવાની

2.5.1 નેતૃત્વ

2.5.2 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો

2.5.3 નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ

2.5.4 વ્યવસ્થાપકીય સંદેશાવ્યવહાર

2.6 નિયંત્રણ

2.6.1 પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ

2.6.2 નિયંત્રણ સાધનો

2.6.3 અપવાદ દ્વારા આયોજન

2.6.4 આયોજન માહિતી પદ્ધતિ

2.6.5 નિકત્રણમાં માનવતત્વ

2.7 ઉપસંહાર
2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
2.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
2.10 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન

2.0 હેતુઓ (OBJECTIVES)

- આ એકમ વાંચ્યા પછી તમે...
  - વ્યવસ્થાપનના પાંચ કાર્યો સમજી શકશો.

    આયોજન, કાર્યકરણ, સ્ટાફીંગ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણ
  - આ કાર્યોને પુસ્તકાલય આયોજન સાથે જોડવાં
  - પુસ્તકાલયના દૈનદિન આયોજનમાં, સંબંધ તર્કો અને સિદ્ધાંતો લાગુ પાડવા અને
  - આપેલ સંસ્થામાં પ્રવર્તમાન આયોજન કાર્ય પ્રણાલીની નમૂનાની ચકાસણી કરવી.

2.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

અગાઉના એકમમાં આપને આયોજનના ખ્યાલ વિશે તથા વર્ષોથી અસ્તિત્વમાં આવેલ વિચારસરણીઓથી પરિચિત કરવામાં આવેલ છે. આ એકમમાં આપણે વ્યવસ્થાપનના કાર્યો વિશે ચર્ચા કરીશું, જેમ કે આયોજન, વ્યવસ્થાપન, સ્ટાફીંગ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણ.

વ્યવસ્થાપન વિષયનો અભ્યાસ નીચે મુજબના વિવિધ અભિગમોથી કરી શકાય છે પરંતુ વ્યવસ્થાપનના કાર્યોને ધ્યાનમાં રાખીને ઓપરેશન અભિગમ વધુ તર્કસંગત અને ઉપયોગી છે. વ્યવસ્થાપકો કે જે કેટલીક પાયાની ક્રિયાઓમાં રોકાયેલા હોય છે તેને વ્યવસ્થાપનના કાર્યો કહે છે. વ્યવસ્થાપકીય પાંચ કાર્યો નીચે મુજબ છે.

- **આયોજન :** તેમાં ભવિષ્યમાં ધ્યાન પર લેવામાં આવનારા હેતુઓના નિર્ણય લેવા અને આ હેતુઓને સિદ્ધ કરવાની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- **વ્યવસ્થાપન :** તેમાં સમૂહ ક્રિયાઓ, સોંપવામાં આવેલી ક્રિયાઓ અને આ ક્રિયાઓ કરવા માટે જરૂરી સત્તા પૂરી પાડવાની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.
- **સ્ટાફીંગ :** તેમાં માનવ સંસાધનની જરૂરિયાતની આગાહી ભરતી, પસંદગી, તાલીમ તેમજ માનવ સંસાધનની પસંદગી અને વિકાસની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- **નેતૃત્વ :** તેમાં ધ્યેયોને હાંસલ કરવા માટે માનવ વ્યવહારને નિર્દેશન કરવું અને સુગઠિત કરવાની બાબતનો સમાવેશ થાય છે.
- **નિયંત્રણ :** તેમાં હેતુઓ સામે સ્થાપિત ધોરણો અને તેમના દેખાવને મૂલવવા અને જો તેમાં કોઈ વિચલન હોય તો તેને સુધારવાના પ્રયત્નો કરવાની બાબતો સમાવેશ થાય છે.

2.2 આયોજન (PLANNING)

આયોજન એ સંપૂર્ણ યોગ્ય પધ્ધતિ કે કાર્યક્રમ છે કે જે બધી જ રીતે સંપૂર્ણ અને પૂર્વેથી તૈયાર કરેલો હોય છે. આયોજન સમૂહના હેતુઓને નક્કી કરે છે અને તે નાણાંકીય વસ્તુઓ અને માનવ સ્રોત દ્વારા કઈ રીતે પ્રાપ્ત થઈ શકે તે બાબત છે.

2.2.1 આયોજનના સિદ્ધાંતો (Principles of Planning)

આયોજન પૂર્ણ દ્રશ્યવાર રૂપરેખા પૂરી પાડે છે એ કાર્ય માટેનો ઈજનેરી નકશો છે તે ચડ-ઉતર દ્વારા આવતી અનિશ્ચિતતાને ઓળંગી જવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. હેતુઓ ઉપર ભાર મૂકે છે, નિયમન માટે સહાય કરે છે અને પ્રયોજનોને કરકસરથી અને વિધિપૂર્વક સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થઈ પડે છે. સફળ આયોજન હેતુઓ રજૂ કરવા, પૂર્વવિધાન રજૂ કરવું, ક્રિયાવિધિના માર્ગના પસંદગી, ગૌણ, એકમનું આયોજન અને અંદાજપત્રનું આયોજન વગેરેને સમાવેશ કરે છે. આયોજન એકદંરે દ્રશ્ય રચનાથી પૂર્ણ થઈ જતું નથી પરંતુ વિભિન્ન ઘટકોના આંતરિક અને આંતર સંબંધીય અવયવોનું નિર્ધારણ નક્કી કરે છે. બંને આંતરિક તેમજ બાહ્ય. વિભિન્ન પ્રકારનાં આયોજનો તૈયાર કરવામાં આવે છે, જેવાં કે દીર્ઘકાલીન, અલ્પકાલીન, આકસ્મિક તથા વિભાગીય આયોજનની પ્રક્રિયા નિમ્ન સ્વરૂપે પણ ગણતરીમાં

લઈ શકાય. (ક) વ્યુહ રચનાત્મક આયોજન (ખ) પ્રક્રિયાત્મક આયોજન અને (ગ) કર્તવ્યનો કાર્યક્રમ. વ્યુહ રચનાત્મક આયોજનમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે. (ક) ધ્યેય નિશ્ચિત કરવા (ખ) હેતુઓ નિશ્ચિત કરવા (ગ) સ્થિતિ સંજોગોના પરિબળોનું તાદાત્મીકરણ કે જે ક્રિયાઓ અને સાધન સામગ્રીને અસર કરે છે. (ઘ) નીતિઓ તથા યુક્તિ પ્રયુક્તિઓનું ઘડતર કરવું (ચ) પરિવર્તનના પડકારોનું ધ્યાન રાખવુ અને (છ) ક્રિયા માટેની વ્યુહાત્મક યોજનાઓ તૈયાર કરવી પ્રક્રિયાત્મક આયોજન ક્રિયા માટેના વિગતવાર આયોજનની રચના સાથે સંબંધ ધરાવે છે. યુક્તિસભર આયોજનનું આવશ્યક સંયોજન દ્વારા અમલીકરણ, સાધનસંપત્તિ પ્રાપ્ત કરવી, તેમની ફાળવણી અને ઉપયોગ ત્યાં એક કરતાં વધુ પ્રક્રિયાત્મક આયોજન હોઈ શકે.

સુંદર આયોજન કેટલાક સિદ્ધાંતો ઉપર આધારિત છે. આમાંના સૌથી અગત્યના, નીચેના પરિચ્છેદોમાં ટૂંકમાં ચર્ચવામાં આવ્યા છે.

- **વચનબદ્ધતાનો સિદ્ધાંત** : લાંબી હારમાળાનું આયોજન અનિશ્ચિતતાને ઘટાડે છે અને અંતર્ગત આયોજનની જ સંદિગ્ધતાને પહોંચી વળવામાં મદદરૂપ થાય છ. લાંબા ગાળાની યોજના પ્લાન ઓપરેશનના સમગ્ર સમયગાળા માટે નીતિઓ અને આધારનું ઘડતર કરે છે. આમ, આજના નિર્ણયની ભાવિ અસરો પણ પડશે. ઉદાહરણ તરીકે, માહિતી પ્રક્રિયા માટે આજે કોમ્પ્યુટર્સ ઉપર મોટું મૂડી રોકાણ કરવામાં આવ્યું હોય. તે ભંડોળ તેમજ માહિતી પ્રક્રિયા નીતિ માટે આગામી લાંબા ગાળાનું આયોજન બની શકે છે.

  ટૂંકા ગાળાનાં આયોજનો નજીકના સમયના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે સમગ્ર યોજનના ભાગ તરીકે કરવામાં આવે છે. આયોજન અસરકારક ત્યારે જ બને છે કે જ્યારે ટૂંકા ગાળાનાં આયોજનો, લાંબાગાળાના આયોજનનો અખંડ ભાગ બની શકે અને વિભિન્ન ટૂંકાગાળાનાં આયોજનો યોગ્ય રીતે સંકળાયેલા હોય.

- **પરિવર્તનશીલતાનો સિદ્ધાંત** : આયોજન પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ. આ પરિવર્તનો માટે સહેલાઈથી અનુકુલન સાધી આપે છે અને કટોકટીમાં ટકી રહેવા માટે વધુ સારી તકો પૂરી પાડે છે. પુસ્તકાલયના મકાન માટે પ્રમાણસર બાંધકામની પસંદગી એ પુસ્તકાલયના આયોજનમાં બાંધકામ અંતર્ગત અનુકૂલન છે.

- **અનુકૂલનનો સિદ્ધાંત** : યોજનાઓનું સતત પુનરાવલોકન દર્શાવે છે કે શું લીધેલું કામ આયોજનની દિશામાં ગતિ કરે છે કે નહિં ? સ્થાપિત માર્ગમાંથી મુખ્ય સ્થાળાતંરો ફરીથી પ્લાન બનાવવાની ફરજ પાડે છે. જેથી નિશ્ચિત દિશામાં આગળ વધી શકાય. નક્કી કરેલા માર્ગથી મુખ્ય સ્થળાંતરો પ્લાન નવેસર બનાવવાની ફરજ પડે છે. જેથી બદલાયેલ સ્થિતિઓને અનુકુળ થઈ શકાય. અન્તનિર્હિત પરિવર્તનશીલતા આપોઆપ જ પ્લાનોને સુધારી શકતી નથી, પરંતુ પ્લાન માટેની પદ્ધતિ તે કરી શકે છે, આમ આયોજન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

  આયોજનની પ્રક્રિયા હેતુઓ રજૂ કરવાથી શરૂ થાય છે અને ત્યાર પછી પ્રસ્તાવના રજૂ કરવી, નિર્ણય કરવો, અને નીતિઓનો વિકાસ કરવો અને યુક્તિ પ્રયુક્તિ વિકસાવવી જેથી આયોજનપૂર્ણ થઈ શકે.

2.2.2 હેતુઓ : (Objectives)

આધુનિક આયોજન હેતુઓ ઉપર ઘણો ભાર મૂકે છે. યોજના કોઈક હેતુઓની પ્રાપ્તિ તરફ લઈ જતી હોવી જોઈએ. 'શા માટે કોઈક જોખમવાળું સાહસિક કાર્ય અસ્તિત્વ ધરાવે છે. ''તે પ્રશ્નનો ઉત્તર એ જ તેનું પ્રયોજન કે કાર્ય છે. જ્યારે પ્રયોજનને ચોક્કસ શબ્દોમાં વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે ત્યારે તે પદ્ધતિનું ફળ બની રહે છે, અને પછી કાર્ય ધ્યેય બની રહે છે. ધ્યેયને જ્યારે વધુ સાંકડો બનાવવામાં આવે છે, ત્યારે તે પ્રયોજનોના રૂપે પરિણમે છે. ધ્યેયો વધુ વ્યાપક સ્વરૂપવાળા હોય છે, અને હેતુઓ ધ્યેયને અનુસરે છે. ત્યારબાદ પ્રવૃત્તિઓ પ્રયોજનને અનુસરે છે. આમ કાર્ય ધ્યેય, પ્રયોજન ક્રિયા ક્રમવાર હોદ્દાવાળુ કાર્ય તંત્ર બની રહે છે, અને ધ્યેયથી કાર્ય તરફ આગળ વધતાં સર્વવ્યાપકતામાં ઘટતું જતું બની રહે છે. પ્રત્યેક ગ્રંથાલયને તેનું પોતાનું mission objectives ધ્યેયો અને હેતુઓ તારવવાના હોય છે. સ્પષ્ટ અને સુપ્રાપ્ય કાર્ય સ્થાપવા માટેનું કાર્ય આયોજનના કેન્દ્રમાં રહેલું છે. વાસ્તવમાં તો હેતુઓ દ્વારા આયોજન Management by objectives (MBO) તે હેતુલક્ષી રીતે સંકળાયેલું છે.''

- **ધ્યેય તરીકે ફાજલ** : ધંધામાં અને ઉદ્યોગમાં, અંતિમ ધ્યેય હોય છે નફો કરવાનું. નફો એટલે ખર્ચા કરતાં વધારાની આવક. ઈચ્છેલ બચેલ વધારો જથ્થાંના સ્વરૂપમાં મૂકતાં જે આવે, તે

એકંદરે હેતુ બની શકે છે. નફા વગરના સાહસો જેમ કે પુસ્તકાલયોનો હેતુ પોતાની કિંમત અથવા ઉપયોગીતા હોવાનો છે.

- **ચકાસણીક્ષમ અથવા માપી શકાય તેના પ્રયોજનો** : હેતુલક્ષી આયોજન પ્રયોજનને ચકાસણીક્ષમ બનાવવાનું લક્ષ્ય રાખે છે. ફક્ત ત્યારે જ નિયમન સાર્થક બની રહે છે. ચકાસણીક્ષમતા વ્યક્તિને એ જાણવા સક્ષમ બનાવે છે કે શું હેતુ સિદ્ધ થયો છે કે નહિ, અને જો તેમ થયું હોય તો કેટલી માત્રામાં ? અને કેટલા ખર્ચે ? અને કેટલા સમયમાં ? જ્યાં વહીવટ સેવાઓનો હોય ત્યાં હેતુઓ કોઈક પ્રતિનિધિરૂપ ભૌતિક બાબતો કે ગુણાત્મક કિંમતોના રૂપે પ્રતિબિંબિત થઈ હોવી જોઈએ. દાખલા તરીકે, જાહેર ગ્રંથલયે અમુક વસ્તીને સમાવવાનો હેતુ બનાવી શકે.
- **હેતુઓ વૈવિધ્ય** : કોઈ સાહસ એ પદ્ધતિસરનું કાર્ય હોઈ પધ્ધતિઓનું બનેલું હોય છે, જેના ભાગો અને પેટા વિભાગો હોય છે, જેવા કે અંશો, વિભાગો, પેટા વિભાગો, સેવાઓ, ઉત્પાદિત વસ્તુઓ અને કાર્યક્રમો વહીવટને ક્રિયાશીલ બનાવવા માટે પ્રત્યેક ઘટક એકમ અથવા કાર્યને હેતુઓ નક્કી કરવા જરૂરી છે. એકંદરે સમગ્ર એકમોની સફળતા પ્રાપ્ત કરવા માટે આ આંશિક પ્રયોજનોની સિદ્ધિ ઉપર આધાર રાખે છે. વિલંબ અથવા કોઈ મહત્વના ભાગની અપૂર્ણતા સંલગ્ન ભાગ કે પ્રયોજન ગંભીર રીતે અસર કરે છે. એક વિભાગમાં વિભિન્ન પ્રવૃત્તિઓ અને અનેક પ્રયોજનોને અથવા અનેકવિધ પ્રયોજનોને ઉત્પન્ન કરે છે. હેતુપૂર્વકના અને સક્ષમ આયોજનનું અંતસતત્ય વિભિન્ન પ્રયોજનોના વિભાગીકરણ અને સમયસરના વિભિન્ન પ્રયોજનોના સમન્વય ઉપર આધારિત છે.

2.2.3 પૂર્વ વિધાન (Premising)

આયોજન હકીકતો, ધારણાઓ, પશ્ચાદ્‌ભૂમિકા અને હેતુઓના આધારે પ્રગતિ કરે છે. આયોજન બનાવવામાં સહાયભૂત થતા અવયવોનો પરામર્શ અને જે સંજોગોમાં આયોજન કાર્ય કરવા છે તેની પૂર્વધારણા Premising કહેવાય છે. Premises ના વિભિન્ન સમુદાયો વિભિન્ન પ્લાન આપે છે જો Premising ખોટુ હશે તો પ્લાનને ચોક્કસ અસર થશે.

Premising આંતરિક તથા બાહ્ય બંને સંજોગો સાથે સંકળાયેલ છે. આંતરિક અવયવોમાં હયાત અને આયોજીત રોકાણ, વારફેરનું ભાવિકથન નીતિઓ અને આયોજનનું માળખું, ઉપલબ્ધ નિપુણતા અને અન્ય અવયવો કે જે પ્લાન અને તેના નિર્વહણને અસર કરે વગેરેનો સમાવેશ કરે છે. બાહ્ય સંજોગોમાં રાજનૈતિક, આર્થિક, સામાજિક અને તાંત્રિક પરિસ્થિતિઓનો સમાવેશ થાય છે.

મૂડી બજાર અને ઉત્પાદન અને સેવાઓ માટેની બજારની પરિસ્થિતિઓ, મજુરી અને ચીજવસ્તુઓ. Premising બંને સામુહિક તથા ગુણાત્મક પાસાને ધ્યાનમાં લે છે. ગ્રંથાલય દ્વારા પૂરી પડાતી સેવાઓમાં ગ્રાહકોનો આત્મવિશ્વાસ એ Premising ના ગુણાત્મક સ્વરૂપનો નમૂનો છે. Premising નો કાબૂ બહારનાં તત્વો સાથે પનારો પાડવો પડે છે કે જે રાજકીય, સામાજિક અને સરકારી ઉત્પતિબિંદુના હોય છે કે જે એકતરફી રીતે કાબૂ રાખી શકાય તેવા તત્વો હોય જેવા કે કોઈ કંપનીના ઉત્પાદનોનો બજારગતફાળો અને વહીવટ દ્વારા કાબૂમાં રાખેલ તત્વો. દા.ત. ગ્રંથાલયમાં વધારાનો સમય.

ભવિષ્યકથન : ભવિષ્ય કથન એ Premising નું કેન્દ્રિય તત્ત્વ છે. તે બે પ્રકારનું હોય છે. સર્વગ્રાહી સંપૂર્ણ સંશોધનાત્મક અને સર્વસામાન્ય સ્વરૂપનું જ્યારે સર્વગ્રાહી સંપૂર્ણ સંશોધનાત્મક ભવિષ્ય કથન ભૂતકાલીન, મધ્યકાલીન, વર્તમાન વલણોના બુદ્ધિમત્તાયુક્ત અર્થઘટન ઉપર આધારિત છે કે જે દ્વારા ભવિષ્યની શક્ય રૂપરેખા મેળવી શકાય, સર્વસામાન્ય સ્વરૂપનું ભવિષ્યકથન એક લક્ષ્યના ચોક્કસ સ્વરૂપ અથવા અંતિમ અવસ્થા અને પસાર થવાના તબક્કા નિશ્ચિત કરવા તરફ આગળ વધે છે. જેથી ધ્યેય પ્રાપ્ત કરી શકાય. ભવિષ્યકથનો રાષ્ટ્રીય તથા સ્થાનિક પરીક્ષણોથી પ્રાપ્ત થયેલ હકીકતો ઉપર આધાર રાખે છે, તથા આંતરિક હેવાલો તથા અભ્યાસને ધ્યાનમાં લે છે અને તેમને Premising ના કાર્ય સાથે જોડે છે. સામુદાયિક પૃથક્કરણ એ ગ્રંથાલયના બજારને ઓળખવા માટેનું ઉપયોગી તંત્ર છે. સામાજીક તથા રાજકીય ઘટકોનું ભવિષ્યકથન એ મુખ્યત્વે નિર્ણય આધારિત છે. જ્યારે આર્થિક અવયવોનું ગાણિતિક તથા આંકડાશાસ્ત્રીય નમૂનાઓ પર તથા ખોટો વેશ ભજવવા ઉપર અને કોમ્પ્યુટર પ્રોગ્રામીંગ પર આધારિત છે. ડેલ્ફી ટેકનિક તથા ધ્યેય આધારિત ભવિષ્યકથન એ તાંત્રિક પ્રવાહોના ભવિષ્યકથન માટે ઉપયોગી બની રહ્યાં છે.

2.2.4 નિર્ણયકરણ (Decision Making)

નિર્ણયકરણનું અંતસતત્વ એ અનેક વિકલ્પોમાંથી પસંદગી કરવાનું છે. નિર્ણય કરવાનું છે. નિર્ણય કરણની પ્રક્રિયામાં Premising ઓળખ કરવી અને વૈકલ્પિક માર્ગોનું મૂલ્યાકંન અને પસંદગીનો સમાવેશ થાય છે.

- **નક્કર નિર્ણયકરણ** : મજબૂત મેનેજમેન્ટ નિર્ણયો તે છે કે જે હેતુઓની પ્રાપ્તિ કરાવી શકે કે જે લઘુત્તમ ખર્ચે સંભવી શકે જેને માટે લઘુત્તમ સમય વીતાવવો પડે અને જે નિશ્ચિત સંજોગોમાં થઈ શકે. તે વૈજ્ઞાનિક નિર્ણયકરણથી એ રીતે જુદું પડે છે કે જેમાં કલ્પના, હકારાત્મક કર્તૃત્વ, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક તથા માનવઅંશો માત્ર ગૌણ ભાગ ભજવે છે. ગ્રંથાલયનું વ્યવસ્થાપન એ લોકો તથા મનોઆધારિત પ્રવૃતિ હોઈને વૈજ્ઞાનિક નિર્ણયકરણ કરતાં વધુ મેનેજેરીયલ નિર્ણયકરણનો ઉપયોગ કરે છે. મજબૂત નિર્ણયકરણમાં વિચાર કરવાને અને વિકાસ કરવાના વિકલ્પને સ્થાન છે. તે રચનાત્મક પ્રક્રિયા છે. જ્યાં અનેક વિકલ્પો હોય ત્યાં તેમનું મૂલ્યાંકન પરિતાજ્ય સમય લઈ લે છે. આવી પરિસ્થિતિઓમાં મેનેજરો અંશોને મર્યાદિત કરવાનો સિદ્ધાંત (વ્યુહાત્મક અવયવો) નો ઉપયોગ કરે છે.
- **અવયવોને મર્યાદિત કરવા** : આ ધ્યેયની સિદ્ધમાં અડચણરૂપ બની રહે છે. બીજો વૈકલ્પિક માર્ગ એ છે કે જે મર્યાદારૂપ બની રહે છે. બીજો વૈકલ્પિક માર્ગ એ છે કે જે મર્યાદારૂપ બાબતોને ઓળંગી જાય તેવો માર્ગ પસંદ કરવાનો છે. ગ્રંથાલય વિકાસના ઘણા આયોજનો માટે જગ્યા એ નિયંત્રક બાબત છે.
- **વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન** : વિકલ્પોની સરખામણી સહેલી થઈ જાય છે., જ્યારે પરિણામે નિશ્ચિત પદાવલીમાં દર્શાવવામાં આવે. વિકલ્પોના વિવેચનાત્મક અવયવોનું પરીક્ષણ અને બાહ્ય ફેરફારોની સન્મુખ તેમની શક્ય વર્તણૂંક એ મૂલ્યાંકનમાં મહત્વના અવયવો છે. ભવિષ્યના રાજનૈતિક, આર્થિક, તાંત્રિક અને સામાજિક પરિવર્તનો નિર્ણયો અને તેમની સુયોગ્ય ભવિષ્યવાણી માટે દીર્ધદષ્ટિ અને યોગ્ય દષ્ટિબિંદુની જરૂર પડે છે. નિર્ણયે ગતિશીલ પરિસ્થિતિઓનો સામનો કરવો જોઈએ. નિર્ણયના નમૂના રચી શકાય અને પરિવર્તનશીલને બદલીને, ઈચ્છિત પરિણામ આપનાર નમૂના પસંદ કરી શકાય. પ્રક્રિયાત્મક સંશોધન, પધ્ધતિઓનું પૃથક્કરણ અને નિર્ણયનો સિદ્ધાંત એ અગત્યના વૈજ્ઞાનિક સાધનો છે, જે સામાન્યતઃ મૂલ્યાંકન અને પસંદગી માટે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. અન્ય પદ્ધતિઓમાં હાંસિયાગત પૃથક્કરણ, કિંમતનો લાભ અને પૃથક્કરણ સંશોધન, ભૂતકાલીન અનુભવો અને પ્રયોગાત્મકતાનો સમાવેશ થાય છે કેમ કે ઘણાં ગ્રંથાલયો રાજનૈતિક સંજોગોમાં કામ કરે છે, ગ્રંથાલયનો નિર્ણય કરનારાઓએ જે બાબતો રાજનૈતિક પૃથક્કરણમાંથી ઉદ્ભવતી હોય તે બાબતોને પોતાની જાતને સંબોધવી જોઈએ.

2.2.5 નીતિઓ, વ્યૂહો, અને દાવપેચ : (Policies, Strategies and Tactics)

નીતિઓ એ નિર્ણય લેવામાં માર્ગદર્શક રેખાઓ છે અને જેમાં પ્લાન કાર્ય કરે છે, તેની ભેદરેખાઓ છે. બીજી બાજુએ વ્યૂહો કાર્ય કરવાનો માર્ગ દર્શાવે છે કે જે ધ્યેયસિદ્ધિ માટે અપનાવવાનો હોય. નીતિઓ અને વ્યુહો ઘણીવાર કેન્દ્ર બિંદુ એકઠા થાય છે. દાવપેચ એ મુક્તિ પ્રયુક્તિઓના નિકાલ માટેના કાર્યના પ્લાન છે. વ્યૂહો વિકસાવીને તેમનો પ્રયોગ આયોજનના બધા વિસ્તારોમાં કરવામાં આવે છે. જેથી ધાર્યું પરિણામ મેળવી શકાય. તે નીતિઓ વ્યવસ્થાપનના માળખાને અસર કરે છે.

- **વ્યૂહોના પ્રકાર** : મુખ્ય વ્યૂહો વિસ્તૃત વિભાગો અને ચાવીરૂપ નીતિઓને સ્પર્શે છે, અને એકધારી દિશા પૂરી પાડે છે, અને સ્વરૂપ આપે છે, જે સફળતા આપે છે. પુસ્તકાલયમાંના વિભાગો કે જે મુખ્ય નીતિઓને અનુકૂળ હોય, તેમાં એકત્રીકરણ વિભાગ, ભંડોળનું આયોજન, માહિતીની પ્રાપ્તિ, વિભાગીકરણ અને કર્મચારીમંડળનો સમાવેશ થાય છે. મદદરૂપો વ્યૂહોને અનુસરે છે અને મુખ્ય વ્યૂહને મદદ કરે છે અથવા અમુક નિશ્ચિત સેવાને કે ઉત્પાદનને મદદરૂપ થાય છે. ગૌણ વ્યૂહો એ સામાન્યતઃ તે હોય છે કે જે વ્યક્તિ ઉપયોગમાં લે છે, જે

દ્વારા ક્ષણિક અવરોધોને દૂર કરી શકાય છે. તે નીતિઓને અસર કરતા નથી. સંયુક્ત વ્યૂહો તે હોય છે કે જેમાં એક કરતાં વધુ વ્યૂહો રચવામાં આવે છે, જે વિભિન્ન પરસ્પર આધારિત વિસ્તૃત વ્યૂહ કે પ્લાન માટે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. આકસ્મિક વ્યૂહો તે વૈકલ્પિક વ્યુહો છે, જે અગાઉથી ઘડી કાઢવામાં આવે છે કે જે સ્વીકૃત વ્યૂહ નિષ્ફળ જાય જે પ્રાસંગિક પરિવર્તનો કે અદશ્ય સંજોગો પર આધારિત હોય.

એવો કોઈ એક વ્યૂહ નથી કે જે બધી આવશ્યકતાઓને પૂરી કરે અથવા જે બધી પરિસ્થિતિઓમાં અનુકુળ હોય. કોઈ વ્યૂહનો વિકાસ સર્જનાત્મક શક્તિ પર આધાર રાખે છે અને મેનેજરોના દૃષ્ટિબિંદુ પર આધાર રાખે છે કે જે યોગ્ય વ્યૂહની પસંદગી કરે.

- **વ્યુહો વિકસાવવા** : મુખ્ય વ્યુહો બધા ચાવીરૂપ ક્ષેત્રો માટે વિકસાવવામાં આવે છે. આવી પ્રવૃત્તિ હાથ ધરવામાં આવે તેની પહેલાં સાહસ વિશે વિચાર કરવો આવશ્યક છે. તેની ફિલસૂફી આયોજન, માળખુ, માનવશક્તિ, મૂડી, વર્તમાન પ્રયોજનો અને ભાવિ વિકાસની દિશા. થોડાક સાચા સવાલોના સાચા જવાબો યોગ્ય વ્યૂહોના વિકાસ માટે મદદરૂપ થઈ પડશે.

ઉત્પાદનના ક્ષેત્રમાં પૂછવા લાયક પ્રશ્નો છે :

(1) આપણો ધંધો કયો છે ?

(2) આપણાં ગ્રાહકો કોણ છે

(3) આપણાં ગ્રાહકોને શું જોઈએ છે ?

(4) આપણાં ગ્રાહકો કેટલું ખરીદશે ? અને કેટલી કિંમતે ?

(5) શું આપણે ઉત્પાદનના નેતા બનવા ઈચ્છીએ છીએ ?

(6) શું આપણે આપણા જ ઉત્પાદનને વિકસાવવા ઈચ્છીએ છીએ ?

(7) ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવામાં આપણને શો લાભ થાય તેમ છે ?

(8) પ્રવર્તમાન અને સંભવિત હરીફાઈનું શું ?

(9) ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવામાં આપણે કેટલા આગળ વધી શકીએ તેમ છીએ ?

(10) કેટલો નફાનો ગાળો આપણે કલ્પી શકીએ ?

(11) આપણી વ્યૂહરચનાએ કેવું મુખ્ય સ્વરૂપ ધારણ કરવું પડે ?

આપણે ગ્રંથાલયોને પણ લાગુ પડે છે. આજ આધારે ઉપર અન્ય ગ્રંથાલયો માટેના પ્રશ્નો રચી શકાય છે.

2.2.6 આયોજન માહિતી પધ્ધતિ : (Management Information System (MIS))

આયોજન, ખાસ કરીને નિર્ણય કરવાનો ભાગ અને કાબૂ રાખવો એ મુખ્યત્વે માહિતી અને સામગ્રી પર આધાર રાખે છે. આયોજન માહિતી પદ્ધતિનું કાર્ય છે કે લાગતી વળગતી માહિતી એકત્રિત કરવી અને પ્રસારિત કરવી કે જે મેનેજેરીયલ કાર્ય કાર્યને લાગુ પડતી હોય, તાજેતરનાં વર્ષોમાં MIS Electronic Data Processing વિભાગનો ભાગ બની રહ્યું છે.

MIS એ વિભિન્ન પ્રકારની માહિતી સાથે સંબંધિત છે (A) લેવડ-દેવડ પ્રક્રિયા અને (B) વ્યવસ્થાપન માહિતી. પ્રથમ બાબત એ કોર્પોરેટ સંબંધિત લગભગ તમામ બાબતોનો સાંકળે છે - જેવી કે નાણાંકીય સગવડ, બજેટ - ઈજનેરી, ઉત્પાદન અને સંશોધન તેમજ વિકાસ દ્વારા માર્કેટીંગ.

(1) જે ડેટા હેન્ડલ કરે છે તે વિશાળ અને સ્વયં રચિત હોય છે. બીજી તરફ, વ્યવસ્થાપન માહિતીનો ફલક એ વ્યાપક છે અને તે લેવડ પ્રક્રિયાથી વિશેષ સંસ્થા બહારથી માહિતીનો સમાવેશ કરેલ છે. ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપન એ યોગ્ય નિર્ણય કરવા માટે વિવિધ ગતિવિધિઓ અને પર્યાવરણને સાંકળી લે છે. MIS ની વધુ માહિતી માટે આ અભ્યાસક્રમના બ્લોક 2 ના

એકમ - 7 નો સંદર્ભ લો.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો.**

(1) આયોજનના મહત્વના સિદ્ધાંતોની ચર્ચા કરો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) તમારા ઉત્તર આ એકમના અંતમાં આપેલા ઉત્તરો સાથે ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

2.3 વ્યવસ્થાપન (ORGANISING)

આયોજન એ સુનિશ્ચિત કરેલા ધ્યેયને હાંસલ કરવા માટે જરૂરી યોજના પૂરી પાડે છે. આયોજનને ક્રિયામાં પરિવર્તિત કરવા માનવ પ્રયત્નની જરૂરિયાત છે. વ્યવસ્થાપનએ આયોજનને ગોઠવવાની પ્રક્રિયા છે. જેના દ્વારા ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે લોકોના પ્રયત્નોને યોગ્ય માર્ગદર્શન અને સંકલિત કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાપન એ બિન ઔપચારિક સંબંધો દ્વારા નિશ્ચિત હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે માનવો દ્વારા કરવામાં આવેલો સહકારયુક્ત પ્રયાસ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. બંધારણ એ કાર્યકર્તાની ભૂમિકા, તેમના સંબંધો, સત્તા અને જવાબદારીઓને પણ વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

2.3.1 વ્યવસ્થાપન બંધારણ : (Organisation Structures)

હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે મદદરૂપ વ્યવસ્થાપનનું બંધારણ એ ક્રિયાઓના પૃથક્કરણ, નિર્ણય માટેની જવાબદારીઓ અને સંબંધોથી રચાય છે. ક્રિયાઓનું પૃથક્કરણ એ વિભાગીકરણ તરફ નિર્ણય શક્તિએ સત્તાના પ્રવાહની પદ્ધતિ સમજાવે છે અને સંબંધોએ નેતૃત્વ, સ્ટાફ તથા માહિતી સંચાર તરફ દોરી જાય છે. બંધારણ એ 'સ્તર' તરીકે ઓળખાતા સત્તાના ઉર્ધ્વ પ્રવાહની પદ્ધતિને વ્યાખ્યાયિત કરે છે અને જે ક્ષેત્રમાં સત્તા ગોઠવણી થઈ હોય છે. તેને સંસ્થાનો વહીવટ વિસ્તાર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આકૃતિ 2.1 તથા 2.2 અનુક્રમે સંસ્થાના સત્તા અને વિસ્તાર દર્શાવે છે.

સ્તર : 1 ગ્રંથપાલ

સ્તર : 2 નાયબ ગ્રંથપાલ

સ્તર : 3 સહાયક ગ્રંથપાલ

આકૃતિ 2.1

સંસ્થાકીય સ્તર

નિર્દેશક (માહિતી)

વડા	**વડા**	**વડા**	**વડા**
ઓનલાઈન ખોજ	**પ્રોજેક્ટ**	**ગ્રંથમાહિતી**	**પ્રકાશન**

.... **વિસ્તાર** ....

આકૃતિ 2.2

સંસ્થાકીય વિસ્તાર

2.3.2 વ્યવસ્થાપન બંધારણના નમૂના : (Models of Organisation Structure)

બિનઔપચારિક સંસ્થા બંધારણના ઉદ્ભવ નો અભ્યાસ તેના પાંચ મુખ્ય સ્વરૂપો જણાવે છે.

(A) અમલદારી (B) વિભાગીકરણ (C) પ્રોજેક્ટ સંસ્થા (D) ક્ષેણિક અને (E) નેટવર્ક

અમલદારી બંધારણ :- આ સંસ્થાના વિકાસ માટેનું સૌથી જૂનું સ્વરૂપ છે. અને તે તેના સ્વરૂપમાં યાંત્રિક છે. અમલદારી બંધારણના મુખ્ય લક્ષણો નીચે પ્રમાણે છે.

(1) સત્તા અને જવાબદારી દ્વારા હોદ્દાઓના ક્રમની રચના દ્વારા નિયંત્રણ તથા નિરીક્ષણ

(2) ક્ષમતા અને નિપુણતાના આધારે કાર્યનું પધ્ધતિસરનું વિભાજન

(3) એકસૂત્રતા પ્રયત્નોમાં સહકાર, સાતત્ય અને સ્થિરતા જાળવવા નિયમો અને કાયદાઓનું ગઠન

(4) કોઈપણ જાત દ્વેષ વિના અમલીકરણ કરવા માટે બિન વૈયક્તિક સંબંધ

અમલદારીના કાર્યમાં વિક્ષેપ થાય તેવી નીચેની બાબતો સમાવિષ્ટ થાય છે (A) નિપુણતા (તજજ્ઞ) કે જે સંપૂર્ણ હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે વિવિધ અમલદારી એકમો વચ્ચે સંઘર્ષ પેદા કરે છે. (B) પોતાના હોદ્દાથી સભાન એવા સમૂહો અને જૂથોનું નિર્માણ થાય છે. (C) બિનસક્ષમ વ્યક્તિઓ હોય, નિયમો બાબતો અને પધ્ધતિઓની જડ અને બિનવ્યવહારુ પાલન એ રેડ ટેપીઝમ તરફ દોરી જાય છે. અને (D) સમસ્યાઓ અને વ્યક્તિઓ તરફનો બિનવૈયક્તિક અભિગમ એ કેટલીકવાર બિનમાનવીય, નિમ્ન માનસનું અને સજાલક્ષી વર્તણૂંકમાં પરિણમે છે.

આ બંધારણ તકનીકી તજજ્ઞતાને આકર્ષવા માટે પ્રેરે તેવું નથી તેમજ કોઈ પ્રવૃત્તિ માટે આગેવાની લેવા પ્રેરે તેવું પણ નથી. વધુમાં વિશાળ અમલદારી બંધારણમાં વિલંબ અને માત્ર ખ્યાલાત્મક જવાબદારી જેવા ગેરફાયદા છે. આ તમામ મર્યાદાઓ છતાં પણ અમલદારી બંધારણ અથવા તેના મુખ્ય લક્ષણો જેવા કે આદેશની એકસૂત્રતા સમાનસત્તા અને જવાબદારી નિયંત્રણનો મર્યાદિત વિસ્તાર, તથા રોજિંદી બાબતોમાં સત્તાની વહેંચણી વગેરે બાબતો મોટા ભાગના વ્યવસ્થાપન બંધારણનો પાયો છે.

- **વિભાગીકરણ** : આ બંધારણમાં ક્રિયાઓનું તાર્કિક સમૂહમાં વિભાજન, વિભાગો, સમૂહ અને ખંડમાં વિભાજન થાય છે. જેમાં સત્તાએ હોદ્દા 12 રીતે નીચલી કક્ષા તરફ હોય છે. પરિસ્થિતિકીય જરૂરિયાતો (1) તેમના કાર્યો અનુસાર વિભાગીકરણ થાય છે. (1) જેવી કે ઉત્પાદન, (1) તેમના કાર્યો અનુસાર વિભાગીકરણ થાય છે. (1) જેવી કે ઉત્પાદન માર્કેટીંગ તથા આર્થિક બાબતો) વગેરે તે ઉદ્યોગોમાં ખૂબ સમાન્ય બાબત છે. વિષય શાખા તથા મુદ્દાના પ્રકાર અનુસાર વિભાગીકરણ અ ગ્રંથાલયોમાં જોવા મળતી ખૂબ સામાન્ય પધ્ધતિ છે. વિભાગીકરણ માટે નક્કી કરેલા ધોરણો હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે સક્ષમ એક સમાન એકમોમાં પરિણમવી જોઈએ.
- **પ્રોજેક્ટ સંસ્થા** : સંચાલનની ગૂઢતા અસંખ્ય ઘટકો અને સંસ્થાઓ સાથે કામ કરવું, ડિલીવરીના નિર્ધારિત સમય બંધનો, આયોજન સંશોધન, સહકાર અને નિયંત્રણની ખૂબ મોટી જરૂરિયાત વગેરે મોટા પ્રોજેક્ટના સામાન્ય લક્ષણો છે. અમલદારી અને વિભાગીય બંધારણો એ પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાપન સાથે સંકલનથી કામ કરવા સક્ષમ ન હોવાથી અલગ પ્રકારનું સંસ્થાકીય બંધારણ કે જેનું સ્વરૂપ સંસ્થાગત હોય તે હંમેશા ઉદભવ્યું. પ્રોજેક્ટ સંસ્થા કે જે સમક્ષિતિજ અને વિકર્ણીય સંબંધો ધરાવતા બંધારણ સાથે ઉદ્ભવ્યું જે પ્રશિષ્ટ ઉર્ધ્વ સંસ્થા બંધારણથી અલગ હતું. આમાં પ્રોજેક્ટ મેનેજર એ પ્રોજેક્ટના આયોજનના, સંસ્થાપન તથા પૂર્ણતા માટે સંપૂર્ણ સત્તા ધરાવે છે અને તે જવાબદાર છે. આ મૂળ પદ્ધતિમાં ઘણા ફેરફારો જોવા મળે છે.
- **શ્રેણિક સંસ્થા** : જ્યારે સંસ્થાએ બહુવિધ ઉત્પાદનો અથવા સુવ્યવસ્થાપિત પ્રોજેક્ટો સાથે કામ કરી રહ્યું હોય ત્યારે ઉત્પાદનો અથવા પ્રોજેક્ટના આધારે સુગ્રથિત કરવું તે કામ અને જવાબદારીની વહેંચણીની નવી પદ્ધતિ છે. આવા બંધારણો જ્યારે કાર્યકીય સંસ્થા સાથે સંકલિત થાય છે ત્યારે શ્રેણિક પદ્ધતિના વિવિધ સભ્યોમાં સમજૂતી, અપેક્ષાઓ અને ભૂમિકાઓ

ઉપર આધારિત છે. તેમાં માહિતીની આપ-લે તથા પરસ્પરના વિશ્વાસની ખૂબ જરૂરિયાત રહેલી છે. આકૃતિ 2.3 એ શ્રેણિક સંસ્થા બંધારણની સરળ સમજૂતી આપે છે.

આકૃતિ 2.3 શ્રેણિક સંસ્થા બંધારણ

- **નેટવર્ક બંધારણ :** સ્થળથી અલગ રહેલી જ્યારે બે કે તેથી વધુ સંસ્થાઓ કે જેમના કાર્યો સમાન છે તે માહિતી સંચારના માર્ગે એક સાથે જોડાય છે. ત્યારે નેટવર્કની રચના થાય છે. તેના પરિણામરૂપ નેટવર્ક બંધારણ બને છે. હવાઈસેવાઓ, તથા હોટલ ચેઈનએ નેટવર્ક બંધારણને અનુસરે છે. ગ્રંથાલય તથા માહિતી નેટવર્ક એ નેટવર્કના ખ્યાલ ઉપર કાર્ય કરે છે.
- **સારા સંસ્થાકીય બંધારણના લક્ષણો :** સારા સંસ્થાકીય બંધારણના કેટલાક મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ છે.

(1) તે હેતુઓને સક્ષમતાપૂર્વક અને અસરકારક રીતે સિદ્ધ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરતો હોવો જોઈએ.

(2) અહીંયા સંબંધો અને વ્યવસ્થાપનના વિસ્તાર તરીકે ઓળખાતા સંસ્થાના સ્તરોએ મહત્તમ ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે સંતુલિત હોવો જોઈએ.

(3) સંસ્થાના કાર્યો અને જટિલતાની સંખ્યા સાથે સ્તરોની સંખ્યા સુસંગત હોવી જોઈએ. વધુ પડતા સ્તરોએ સત્તાના અમલીકરણમાં વિક્ષેપ, દ્વિધા, ઓવરહેડ ખર્ચા વધારે છે. માહિતી સંચારના પ્રવાહને અટકાવી દે છે અને થોડાક લોકોના હાથમાં નિર્ણય કરવાની બાબત સુસંગત હોતી નથી કે જે તેમની ક્ષમતા બહારની બાબત હોય છે.

(4) વિસ્તારનું કદ એ સ્તર ઉપર આધારિત છે અને તે સંસ્થાગત રીતે બદલાતું હોય છે. (1) ઉચ્ચ કક્ષાએ 3 થી 5 ગૌણ કક્ષાના માણસો અને 5 થી 8 નિમ્નકક્ષાના માણસો (1) (જ્યાં ગૌણ કક્ષાના માણસોએ વિશિષ્ટ કાર્યો જ કરવાના હોય છે.) ત્યાં એ ગ્રંથાલય સંસ્થામાં પરિણામ મેળવવા માટે ખૂબ યોગ્ય છે.

(5) આવું બંધારણ એ સચોટ અને અસરકારક ઉચ્ચ અધિકારી - ગૌણ અધિકારી સંબંધો સ્થાપે છે. જેના દ્વારા સમયની બચત થાય છે.

(6) આવું બંધારણ સંસ્થાનું નિરંતર ઉદ્ભવ પામતું સ્વરૂપ ધ્યાનમાં લે છે અને તે બદલાવને સ્વીકારે છે અને પર્યાવરણ આવતા આંતરિક અને બાહ્ય પરિવર્તનને પ્રતિકાર આપવાની ક્ષમતા ધરાવે છે.

2.3.3 સત્તા અને તેના લક્ષણો (Authority and its characteristics)

સંસ્થાએ તેની સત્તા અથવા નિર્ણય કરવાની સત્તા દ્વારા કાર્ય કરે છે. સત્તા અને નિર્ણય કરવાની જવાબદારી એ તેના કાર્યવિધિમાં રહેલી છે. સત્તા એ અમલીકરણમાં બે પ્રકારના સંબંધો જાણીતા છે. (1) સુરેખ અને (2) સ્ટાફ. સુરેખ સત્તાએ મૂળભૂત કાર્ય અથવા ઉત્પાદન સર્જનના અમલીકરણ સાથે સીધી રીતે જોડાયેલું છે. આ સત્તા એ સંસ્થા સાથે અધૂરા સંબંધોથી જોડાયેલ છે. આનાથી વિરુદ્ધ સ્ટાફ સત્તાએ સ્ટાફ કાર્યકરમાંથી વિશિષ્ટ જ્ઞાન અને અનુભવના તારણ કાઢીને સલાહના કાર્યો કરે છે. સ્ટાફની ભૂમિકા ઘણી વખત સત્તાને સૂચનો જાહેર કરવા, જેવા કે રેકોર્ડ કેવી રીતે જાળવવા, મજદૂર પ્રશ્નોને હલ કરવા માટે કઈ પદ્ધતિ અનુસરવી અને નવા ધ્યેયો નક્કી કરવામાં કઈ રીતે મદદ કરવી જેવા સ્વરૂપો હોય છે. ઘણીવાર, વિશેષતઃ નાના એકમોમાં એક જ વ્યવસ્થાપક દ્વારા સ્ટાફ અને

સુરેખ સત્તાનો અમલ કરાય છે. ગ્રંથાલયનો નિર્દેશક ગ્રંથાલયના વ્યવસ્થાપન માટે તેના ગૌણ સ્ટાફ સાથે સુરેખ સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે અને માહિતીની બાબતમાં ગ્રંથાલય સમિતિ અને અન્ય વિભાગો સાથે સ્ટાફ સત્તાનું કાર્ય કરે છે.

- **કાર્યકીય સત્તા** : આ સત્તાએ કેટલીક સત્તા વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાપકો અથવા પોતાના વિભાગની બહાર સોંપવાની બાબત છે. ગ્રંથપાલને પુસ્તકોની અને માહિતીને લગતુ સાહિત્ય ખરીદવાની બાબતમાં સંપૂર્ણ સત્તા હોય છે. પરંતુ વેક્યુમ ક્લીનરની ખરીદી માટે કોઈ સત્તા હોતી નથી, તે માટેની સત્તા ખરીદી નિયંત્રણ પાસે હોય કે જે તેના માટે કાર્યકીય સત્તા છે.
- **આદેશની એકસૂત્રતા** : આ બાબત એ છે કે સંસ્થામાં પ્રત્યેક હોદ્દાની સ્થિતિએ રહેલી વ્યક્તિ કે કર્મચારીએ માત્ર એક નિરીક્ષકને જવાબદાર અને તેના આદેશના પાલન કરવા માટે બંધાયેલો હોવો જોઈએ. એક તરફ અસંખ્ય કાર્યકારી સત્તાઓ, જરૂરી છે તો બીજી તરફ સુરેખ વ્યવસ્થાપક એ તેના ઉપરી સુરેખ સત્તાને અનુસરે છે અને તેણે તમામ કાર્યકીય સત્તાને અનુસરે છે અને તેણે કાર્યકીય સત્તાને અનુસરવું જોઈએ. આ બાબત દ્વિ સત્તા કે જેમાં સત્તાનું કન્ફ્યુઝન અને ડીફ્યુઝન પેદા થાય છે.

  સંઘર્ષનું કાર્યકારી સત્તાને સુરેખ વ્યવસ્થાપકથી પ્રથમ અથવા દ્વિતીય સ્તર સુધી મર્યાદિત કરવાથી દ્વિ સત્તાનું સંઘર્ષનું પ્રમાણ લઘુત્તમ કરી શકાય છે અને સત્તાની એકસૂત્રતા મેળવી શકાય છે. સત્તાના કેટલાક લક્ષણો નીચે મુજબ છે.

  (1) જો સ્ટાફ સત્તાએ ચોક્કસ રીતે વ્યવસ્થાપિત કરવામાં ન આવી હોય અને વ્યવસ્થાપનના ઉચ્ચ સ્તરો સુધી નિયંત્રિત કરવામાં આવે તો તે સુરેખ સત્તા સાથે સંઘર્ષ તરફ દોરી જાય છે.

  (2) બાહ્ય પર્યાવરણના દબાણ અને વિશિષ્ટતાની વધતી અસરને કારણે સ્ટાફ સત્તાની ભૂમિકામાં વૃદ્ધિ થઈ છે.

  (3) અસરકારક અને ઉપયોગી નિર્ણયો લેવા માટે વ્યવસ્થાપકે તમામ માહિતી એકત્રિત કરવાની, પરિસ્થિતિના નિષ્ણાંત પૃથક્કરણની તથા સલાહ આપવાની જરૂર હોય છે. જે સ્ટાફ કાર્ય કરે છે.

  (4) કાર્યકીય સત્તાનો સ્ટાફ વિભાગમાં નિરંકુશ ઉપયોગ એ કાર્યમાં વિલંબ આવે છે અને તેથી જ તે અસરકારક વ્યવસ્થાપન માટે સલાહ ભર્યું નથી.

  (5) જ્યાં ક્રિયાઓ વિશિષ્ટ હોય છે અને નિષ્ણાંતો દ્વારા થતી જરૂરી હોય છે. અથવા ઘણા વિભાગો વચ્ચે સામાન્ય હોય છે. તેવી ક્રિયાઓ કાર્યકીય સત્તાને સોંપવી સલાહભર્યું છે.

2.3.4 સત્તાની વહેંચણી (Delegation of Authority)

જ્યારે સંસ્થા વિકસે છે ત્યારે તમામ સત્તા અને નિયંત્રણ એક જ વ્યક્તિના હાથમાં રહે તે શક્ય પણ નથી અને સલાહભર્યું પણ નથી. ત્યારે નીચેના અધિકારીઓને તેમને સોપાયેલાં કાર્યોના ક્ષેત્રમાં નિર્ણય લેવા માટે સત્તાની વહેંચણી કરવી. આવશ્યક બને છે. સત્તાની વહેચણી એ વ્યવસ્થાપનમાં વિકેન્દ્રીકરણ તરફ દોરી જાય છે.

- **વહેંચણીનું સ્વરૂપ** : સત્તાની વહેંચણી એ સામાન્ય કે વિશિષ્ટ, લેખિત અથવા મૌખિક હોઈ શકે. લેખિત, અથવા મૌખિક હોઈ શકે. વિશિષ્ટ અને લેખિત વહેંચણી એ વહેંચણીને સ્વરૂપ અને ચોકસાઈપૂર્વક બનાવવામાં મદદરૂપ થાય છે અને તે દ્વારા ગૌણ કર્મચારીઓની યથાર્થતા પૂરવાર કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. તેમ છતાં, તમામ ક્ષેત્રો અને પરિસ્થિતિઓમાં વિશિષ્ટ રીતે વહેંચણી કરવી ખૂબ મુશ્કેલ છે.
- **વહેંચણીના નિયમો** : (Delegation) સત્તાની વહેંચણીએ વ્યવસ્થાપન ચોક્કસ નિયમોના આધારે હોવી જોઈએ. માત્ર સત્તાની વહેંચણીએ જવાબદારીની વહેંચણી બની શકતી નથી. વહેંચણીમાં નિર્ણય લેવામાં રહેલા જોખમને મુખ્ય લક્ષણ તરીકે ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ. વહેંચણી કરવામાં આવેલી સત્તા એ યોગ્ય રીતે વપરાય છે તેની ખાત્રી કરવા માટે યોગ્ય નિયંત્રણો અને ધોરણો નક્કી કરવા જરૂરી છે. વિશિષ્ટ વહેંચણીએ બિનપરિવર્તનશીલતામાં પરિણમે

છે અને તે દ્વારા ગૌણ કર્મચારીઓની નવીન કરવાની વૃત્તિને નિયંત્રિત કરે છે. વધુ પડતી વહેંચણી એ હેતુની એકસૂત્રતા માટે જોખમી છે.

- **Splintered અંશતઃ સત્તા** : જ્યારે ઈચ્છિત પરિવર્તન લાવા માટે એક કરતા વધુ સત્તાની મંજૂરી અથવા મદદની જરૂર હોય ત્યારે પ્રત્યેક વ્યવસ્થાપકમાં રહેલી સત્તાને અલગ રીતે લેવામાં આવે તો તે પરિવર્તન લાવવા માટે પૂરતી નથી. આવી અંશતઃ સત્તાઓને ટાળવી જોઈએ. Splintered સત્તાએ ગ્રંથાલયમાં પ્રસંગોપાત થતી હોય છે. સામાન્ય રીતે વિતરણ અને તકનીકી પ્રક્રિયામાં શેલ્ફ વિભાગ અને બાઈન્ડિંગ વાચક સેવાઓ અને રેપોગ્રાફી Creprography વગેરેમાં.

2.3.5 સંસ્થાનું બંધારણ અને બિનપરિવર્તનશીલતા : (Organisation Structure and Rigidity)

સત્તાનું તૈયાર થયેલું બંધારણ એ નિશ્ચિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા સક્ષમ હોવું જોઈએ અને ગ્રંથાલય સક્ષમ રીતે અને અસરકારક રીતે કાર્યરત રહી શકે તે માટે મદદરૂપ હોવું જોઈએ. અને ઘણી વખતે ચોક્કસ પ્રકારનું સંસ્થાકીય માળખું એ જુદા જુદા પ્રકારના માળખા તેમજ તેના સુધારા વધારાને પરિણામે ઉદ્ભવે છે. સમયાંતરે, સંસ્થાનું માળખુ બિનપરિવર્તનશીલ બની જાય છે અને તે બદલાતા જતા પર્યાવરણ સાથે ટકી શકતું નથી. સ્ટાફની સામાન્ય વર્તણૂંક એ પરિસ્થિતિને પ્રતિકાર સ્વીકારી લેવાની, બાળવો કરવો અને છોડી જવું અથવા યુનિયન રચવાની હોય છે. તેની ક્લાયન્ટ/ઉપભોક્તાઓ ઉપર તુરંત અસર પડે છે. સ્ટાફ એ તેના ઉપભોક્તાઓને સેવા આપવાના બદલે નિયમાનુસાર વર્તવાની હોય છે હોય છે. વાસ્તવમાં, સંસ્થાએ તેના આવશ્યક ધ્યેયો અને હેતુઓ સિદ્ધ કરવાને બદલે તેની પોતાની જરૂરિયાતલક્ષી બની જાય છે. બીજી તરફ સંસ્થાકરીય માળખામાં વારંવાર પરિવર્તન કરવાથી તે અસ્થિર અને મુંઝવણભરી પરિસ્થિતિમાં પરિણમે છે અને સંસ્થા છેવટે બિનકાર્યરત બની જાય છે. સ્થાકીય વિકાસ (ઓર્ગેનાઈઝશનલ ડેવલપમેન્ટ) (OD) અને સંસ્થાકીય નવીનીકરણનું કાર્ય એ છે કે સંસ્થાનું માળખું Reslient રહે તેના કર્મચારીઓ પ્રોત્સાહિત રહે અને સંસ્થા મજબૂત અને તંદુરસ્ત રહે.

- **સંસ્થાકીય નકશો** : સંસ્થાકીય નક્શો એ સંસ્થાના માળખાને હોદ્દાઓ સાથે દર્શાવે છે. આવા નકશાએ સત્તાએ આધારભૂતતાનો સ્પષ્ટ પ્રવાહ દર્શાવે છે, કાર્યપ્રથા ઉપર કાયદાકીય નિયંત્રણ તથા આંતર સંબંધો દર્શાવે છે. સંસ્થાકીય નકશો એ તેના બંધારણનું સમગ્રતઃ ચિત્ર રજૂ કરે છે. તેથી આ શૃંખલામાં જો કોઈ નબળી કડી, જવાબદારીમાં અસંતુલન અને ઘર્ષણના મુદ્દાના હોય તો તે સ્પષ્ટ કરે છે. તે સંસ્થાના પુર્નગઠનમાં મદદરૂપ થાય છે.

2.3.6 સમિતિઓ અને સંયુક્ત નિર્ણય કરવા : (Committees and Collective Decision Making)

આધુનિક સંસ્થાકીય કાર્યપ્રણાલીનું અગત્યનું પાસું એ ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપનને મદદરૂપ થવા સમિતિઓના વધુ ઉપયોગ કરવો તે છે. સમિતિઓના નામ જુદા જુદા હોઈ શકે છે જેવા કે બોર્ડ અથવા આયોગ અથવા કાયમી અથવા તદર્થ, પરંતુ તેમના પ્રારંભિક હેતુઓએ સંયુક્ત વિચારોના લાભ મેળવવા, સત્તાનો સંયુક્ત ઉપયોગ અને એક જ વ્યક્તિને વધુ પડતી સત્તા આપવાનું ટાળવાનો છે. કેટલીકવાર, એક સમિતિએ ક્રિયાઓ કરવામાં સ્વલંબનને ટાળવાની પ્રયુક્તિ માટે કોઈ વ્યક્તિ કે સમૂહને ચોક્કસ નિર્ણય ઉપર કામ કરવા, Splintered સત્તાને દૂર કરવા, ભાગીદારીની ભાવના પેદા કરવા અથવા પૂર્વનિર્ધારિત નીતિની તરફેણ કે વિરુદ્ધમાં નિષ્ણાંતની સલાહ લેવા માટે થતો હોય છે. તેના કાર્યો માત્ર સલાહકીય અથવા સત્તાના વ્યવસ્થાપનમાં રહેલા હોઈ શકે. સમિતિઓ વધુ સમય માંગી લે છે અને તેના માટે ઘણો ખર્ચ પણ થાય છે.

- **બહુ અવિકારીતા (Plural Executive)** : જ્યારે સમિતિએ કંપનીના બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સની જેમ વ્યવસ્થાપનના એક અથવા તમામ કાર્યો કરતી હોય તો તે બહુ અધિકારિતા અમલદારી કહેવાય છે. બહુ અધિકારીના કાર્યોએ હેતુઓ નક્કી કરવા, નીતિઓ ઘડવી, ઉચ્ચ અધિકારીઓની પસંદગી કરવાની હોય, આયોજન તેમજ બજેટની મંજૂરી આપવાની હોય, પરિણામોની સમીક્ષા કરવાની હોય તથા સંસ્થાના લાંબા ગાળાની સ્થાયીતાને દૃઢ ધરવાની વગેરે છે.

  નીચેના પરિબળો એ સમિતિની અસરકારકતા નક્કી કરે છે અને તેમના નિર્ધારિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા મદદ કરે છે.

  (1) સમિતિની સદસ્યતાએ વિવિધ રુચિઓને રજૂ કરતી હોવી જોઈએ.

(2) સમિતિ અને તેના સભ્યોનું બંધારણ સત્તા અને જવાબદારીઓ સુવ્યાખ્યાયિત હોવી જોઈએ.

(3) સમિતિ પાસે તમામ માહિતી અને હકીકતો ઉપલબ્ધ હોવી જોઈએ.

(4) સમિતિનું સફળ સંચાલન એ મહદ્અંશે તેના પ્રમુખ ઉપર હોય છે. જો યોગ્ય રીતે માર્ગદર્શન અને નિયંત્રણ આપવામાં ન આવે તો સમિતિએ રાજકીય સંસ્થા અથવા ભાગલા પાડવાની રાજનીતિ અપનાવતી હોય છે.

(5) તેના અંતિમ પૃથક્કરણમાં, નેતૃત્વના લક્ષણો ધરાવતી એક વ્યક્તિના વિચારો અને નિર્ણયો હોય છે. જ્યારે અન્ય સભ્યોએ અસરકારકતા પરિબળની ભૂમિકામાં હોય છે.

(6) સર્વ સંમતિથી નિર્ણય લેવાની બાબત એ એક તેના સભ્યો આ નિર્ણય સ્વીકારવા અને તે એક વ્યક્તિના નિર્ણયની બાબત નથી આ કારણથી એક મજબૂત લઘુમત એ પણ પોતે સક્ષમ બનવા પ્રયત્ન કરતો હોય છે.

(7) સમિતિની કાર્યપ્રણાલીની સમયાતંરે સમીક્ષા થવી જોઈએ તેમજ ઉપર નિયંત્રણ આવશ્યક છે.

(8) સમિતિનું ગઠનએ તેના કાર્યો અને તેણે હાથ ધરાવતા વિષયનો જટિલતા ઉપર આધારિત છે. જો ઓછા વિષયો અને સંખ્યાના બહોળા ક્ષેત્રને ધ્યાન લેવાનું ન હોય તો 4 થી 6 સદસ્યોની સભ્યતા એ શ્રેષ્ઠ પરિણામ આપે છે.

(9) સમિતિના નિર્ણયો અને ભલામણો એ સંલગ્ન અધિકારીઓ અને વિભાગો સુધી પહોંચવું જોઈએ અને તેમને સમયસર અસરકર્તા બનવું જોઈએ.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો**

(2) સંસ્થામાં સત્તાના અમલીકરણ માટે જોવા મળતા વિવિધ પ્રકારના સંબંધોની ચર્ચા કરો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

2.4 સ્ટાફીંગ (કર્મચારીઓ) : (STAFFING)

સ્ટાફ એ સંસ્થાના માળખામાં લોકોને હોદ્દાઓ પર સ્થાપિત કરવા માટે યોગ્ય, ભરતી, પસંદગી, નોકરી, પ્રશંસા અને વિકાસને લગતી બાબત છે. સંસ્થાકીય પ્રણાલીને સુગઠિત કરવા માટે યોગ્ય માનવ સંશોધનને શોધવાનું કાર્ય એ કર્મચારીચયન (સ્ટાફીંગ) નું છે. સૌથી વધુ સુઆયોજીત અને સક્ષમ સંસ્થા પણ જો યોગ્ય વ્યક્તિઓને યોગ્ય કાર્ય માટે ન રાખ્યા હોય તો તેના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે. સંસ્થા માટે તેના મહત્વ અને મૂલ્યને કારણે હાલમાં, માનવસ્રોતને પણ મિલકત ગણવામાં આવે છે.

2.4.1 માનવશક્તિ આયોજન : (Manpower Planning)

સ્ટાફીંગ તે આયોજનમાં તબક્કાથી જ શરૂ થાય છે. કોઈ સંસ્થાને કાર્યરત કરવા માટે તેના (1) કર્મચારીઓને જુદા જુદા હોદ્દા ઉપર કાર્યરત કરવા જરૂર છે. ((1) જુદા જુદા ગુણવત્તાલક્ષી તકનીકી અને શારીરિક ક્ષમતા ધરાવતા) તે જાણવું જરૂરી છે કે આ પૈકીના કેટલાંની, કયા સ્તરે અને કેટલાં સમય માટે જરૂરિયાત છે. જેમ સંસ્થા પ્રગતિ સાંધે છે તેમ સંસ્થામાં ભરતી, નિવૃત્તિ, રાજીનામા, બઢતી, રીટ્રેન્ચીંગ તથા બદલવાની પ્રક્રિયા સતત ચાલતી રહે છે. આ પ્રક્રિયાઓનો પ્રભાવ એ વ્યવસ્થાપનના સ્વરૂપ તેમજ જે તે સમયની બાહ્ય પરિસ્થિતિ ઉપર આધાર રાખે છે. આ સમસ્યાઓમાંથી

બહાર આવવા કેટલા માનવબળની જરૂરિયાત રહેશે તે ખૂબ અગાઉથી આયોજન કરવું જરૂરી છે અને આ આયોજનને એવી રીતે અનુસરવું જોઈએ કે જેથી માનવ સ્ત્રોતને લાગે વળગે ત્યાં સુધી સંસ્થા ખૂબ સરળતાથી કાર્યરત રહી શકે. આવા ડેટાના મુખ્ય સ્રોતએ સંસ્થાના આયોજન, સંસ્થાકીય માળખું અને સંસ્થાનું સાંસ્કૃતિક વાતાવરણ છે. ચોક્કસ હોદ્દો અને તેની સાથે સંકળાયેલી જવાબદારીઓ એને કામગીરી વચ્ચેના સંબંધને જાણવું અથવા વ્યાખ્યાયિત કરવી પણ જરૂરી છે. ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપન એ સત્તા અને હોદ્દાનું મહત્વ નક્કી કરે છે. ત્યારે સ્ટાફ અને કાર્યના નિયમો એ જે તે હોદ્દા ઉપર જરૂરી સંખ્યા નક્કી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

2.4.2 કાર્યની રચના, પૃથક્કરણ અને મૂલ્યાંકન : (Design, Analysis and Evalution of Job)

કાર્યની રચના, કાર્યનું પૃથક્કરણ અને કાર્યોનું મૂલ્યાંકન એ માનવબળના આયોજન, કર્મચારીની ભરતી, પગાર નિર્ધારણ, કાર્યપ્રણાલીમાં સુધારા, કામગીરી મૂલ્યાંકન અને તાલીમ કાર્યક્રમોની રચના કરવા માટેનો ડેટા પૂરો પાડે છે.

- **કાર્ય (નોકરી) રચના** : આ બાબત એ સંસ્થામાં (1) કાર્યના મુદ્દા સ્થાપિત કરવા ((1) તાર્કિક નિયમોના આધારે માનવ કાર્યની બાબત ઉપર ભાર મૂકીને) ની પ્રક્રિયા છે. કાર્યની રચના માટે ઈજનેરો દ્વારા ધ્યાનમાં લેવાતા નિયમો નીચે મુજબ છે.

(1) કાર્યને નાના ઘટકોમાં લાવવું જેથી કરીને કૌશલ્યની જરૂરિયાતને ઘટાડી શકાય.

(2) કાર્યના મુદ્દાને જેમ બને તેમ વધુ પુનરાવર્તિત બનાવવા.

(3) આંતરિક પરિચાલન અને કાર્ય માટેના સમયને લઘુત્તમ બનાવવો.

(4) યોગ્ય કાર્ય પરિસ્થિતિનું સર્જન કરવું.

(5) વધુ નિપુણતા (તજજ્ઞતા) પ્રાપ્ત કરવી

(6) ઉત્પાદનને સ્થિર કરવું અને કાર્યની પાળીઓ ઓછી કરવી.

(7) કાર્ય અને નોકરી સોપવામાં ઈજનેરી વિભાગોને સાંકળવા.

હાલમાં કાર્ય માનસિકતા ઉપરાંત નીચે મુજબના કેટલાક લક્ષણોને ઉમેરીને કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવવાની બાબત ઉપર વિશેષ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે.

(1) **કાર્યને વધુ મૂલ્યવાન બનાવવું** : કાર્યકરનું કાર્ય એ તેમાં આગેવાનીના તેમજ કાર્યમાં વધુ સાંકળવાની વૃત્તિ દ્વારા સારું બનાવી શકાય છે. કાર્ય મૂલ્યવાન બનાવવામાં પ્રોત્સાહન એ મૂળ પરિબળ છે.

(2) **કાર્ય વિસ્તૃતિકરણ** : વિવિધ પ્રકારના કાર્યોને જોડીને કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવી શકાય છે.

(3) કાર્ય પરિવર્તન : (1) કાર્યકરોને રોજિંદા કામમાંથી પરિવર્તન કરવું. (થોડાક કલાકો કે દિવસો બાદ) તે તેમને ભાર મુક્ત કરે છે અને એક જ પ્રકારના કામમાંથી રાહત અપાવે ચે.

(4) **કાર્યપૂર્તિના એકથી વધુ એકમો** : એક સળંગ ઉત્પાદન કાર્યને બેચમાં અથવા પેટા એકમોમાં વિભાજીત કરવાથી કાર્યના પ્રત્યેક પેટા એકમને કાર્ય પૂર્ણ કર્યાનો માનસિક આનંદ પૂરો પાડે છે.

(5) **સ્વયં વ્યવસ્થાપિત કાર્ય જૂથ** : પ્રત્યેક કાર્ય માટે એક વ્યક્તિને સોંપણી કર્યા સિવાય જૂથમાં સોંપવાથી તેમને વધુ સામાજિક આંતરિક ક્રિયા દ્વારા વધુ સંતોષની લાગણી પૂરી પાડે છે.

કાર્ય પૃથક્કરણ કાર્ય પૃથક્કરણએ સોંપાયેલા કાર્યને કરવા માટે વપરાયેલા યંત્રો અને સામગ્રી, કૌશલ્યો, જ્ઞાન તથા વ્યક્તિગત યુક્તિઓ વગેરે જેવા વિવિધ પ્રકારના કાર્યો દ્વારા કોઈ વિશિષ્ટ કાર્ય પૃથક્કરણની પ્રક્રિયા તરીકે વ્યાખ્યાયિત થઈ શકે છે. તે કાર્યની માહિતી માટે જુદી જુદી વસ્તુઓનો સંગ્રહ, એકત્રિત અને નોંધ કરવાની બાબત છે. તે કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય વિશિષ્ટતા બંનેનો સમાવેશ કરે છે. કાર્ય અંગેની માહિતી નીચેના પૈકી કોઈપણ એક પદ્ધતિ દ્વારા કરી શકાય છે.

(1) કાર્ય અવલોકન

(2) કાર્યની વિગતને દર્શાવતી પ્રણાલી કે જે કાર્ય કરનારા દ્વારા ભરવામાં આવી હોય

તેના પૃથક્કરણ દ્વારા

(3) પ્રત્યેક કાર્ય માટે જોબ ડેટા લેવા માટે કારીગરના ઈન્ટરવ્યુ દ્વારા.

(4) જેમાં કાર્યકર પ્રત્યેક કામ માટે કર્તાકરે નોંધેલ કાર્યોને ચેક કરીને બનાવેલ ચેકલીસ્ટ દ્વારા

(5) ડાયરી તૈયાર કરીને (અર્થાત્ પ્રત્યેક કાર્યકર્તાની બધી પ્રક્રિયાઓની દૈનિક નોંધ કરીને)

(6) ટીમ નિષ્ણાંતો દ્વારા એકત્રિત કરાવેલી માહિતીનું સંકલન કરીને

- **કાર્ય મૂલ્યાકંન** : સંસ્થામાં એક પ્રકારના કાર્યોની અન્ય પ્રકારના કાર્યની સાથે યથાર્થતાને સ્થાપિત કરવાની આ એક પ્રક્રિયા છે. અહીં કાર્યકર નહીં પરંતુ કામનો અભ્યાસ કરવાનો હોય છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન એ જે તે હોદ્દાની જવાબદારી સુનુશ્ચિત કરવાનો વૈજ્ઞાનિક આધાર પૂરો પાડે છે અને તે તેના બંધારણને ક્રમિત કરવાનો અને વળતર સાથે સંલગ્ન છે. કાર્ય મૂલ્યાંકનની પ્રમાણભૂત પધ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે. (A) ક્રમ પધ્ધતિ (B) વર્ગીકરણ (C) પરિબળ સરખામણી પદ્ધતિ અને (D) પોઈન્ટ પધ્ધતિ કે નીચે મુજબ ચર્ચવામાં આવી છે.

(1) **ક્રમ પદ્ધતિ (કાર્ય સરખામણી)** : આ પધ્ધતિમાં તકનીકો કૌશલ્ય, જટિલતા કાર્ય, પર્યાવરણ અને અન્ય વિશિષ્ટ કાર્ય વર્ણન કરતા પરિબળો કે જે કાર્યના મૂલ્યને નક્કી કરે છે તેની સરખામણી (તુલના) કરવાની પદ્ધતિ છે. કાર્ય વર્ણન કરતા પ્રશ્નાવલિ કે અન્ય પદ્ધતિ દ્વારા તમામ પ્રકારના કાર્યનો કાર્યડેટા મેળવવામાં આવે છે. વિચારણા હેઠળના કાર્યની સરખામણી દ્વારા તેમને નીચેથી ઊંચા પ્રકારની કાર્ય જરૂરિયાતના ક્રમ આપવામાં આવે છે અને તે રીતે તેને પગાર આપવામાં આવે છે તે કાર્ય મૂલ્યાંકનની સૌથી સરળ પદ્ધતિ છે અને જ્યારે ઓછા કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવાનું હોય ત્યારે સારી રીતે કાર્ય કરી શકે છે. આ પધ્ધતિની સૌથી મોટી નબળાઈ એ છે કે તે કાર્યની કાર્યની સામાન્ય પરિભાષામાં સરખામણી ઉપર આધારિત છે અને કાર્યની યથાર્થતા નક્કી કરતા વિશિષ્ટ કાર્યના સંદર્ભમાં હોતી નથી.

(2) **વર્ગીકરણ પધ્ધતિ (ગ્રેડ વર્ણન પદ્ધતિ)** :- જે કાર્યની સરખામણી કરવાની હોય તેને વિશિષ્ટ કાર્યની જરૂરિયાત / વર્ણન પ્રમાણે પૂર્વનિર્ધારિત કાર્યથી વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે અને તેને વિવિધ કાર્યના જૂથમાં ક્રમાનુંસાર ગોઠવવામાં આવે છે તે પરિવર્તનશીલતાનું લક્ષણ ધરાવે છે કે જેમાં નવો હોદ્દો એ ક્રમવારીમાં સહેલાઈથી દાખલ કરી શકાય છે, પરંતુ તે કાર્યના તમામ પરિબળોને ધ્યાનમાં લેતા નથી.

(3) **પરિબળ સરખામણી** : આ પદ્ધતિ વળતર પરિબળો અને નોંધપાત્ર કાર્યનો ઉપયોગ કરે છે. વળતરરૂપ પરિબળ તે કાર્ય પરિબળ છે, ઉદાહરણ તરીકે કાર્યમાં જવાબદારીનું પ્રમાણ તકનીકી કૌશલ્ય,, કાર્ય, પર્યાવરણ અને આવા અન્ય પરિબળળો કે જે મૂલ્યાંકનના લક્ષણો છે. કુલ 100 માંથી, પ્રત્યેક વળતર પરિબળને કાર્ય/સંસ્થામાં તેના મહત્વને આધારે તેનું મૂલ્યાંકન આંકવામાં આવે છે. નોંધપાત્ર કાર્યએ વળતર પરિબળના પ્રમાણેના પૂર્વનિશ્ચિત આધાર પરનું કાર્ય પ્રમાણે છે અને તે યોગ્ય ભારણના સ્વરૂપમાં વર્ણવવામાં આવે છે. જે કાર્યનું મૂલ્યાકંન કરવાનું હોય, તેમ કાર્ય, કિંમતએ વળતર પરિબળના સ્વરૂપમાં Collate કરવામાં આવે છે. ત્યાર બાદ તે કાર્ય સરખાવવામાં આવે છે. નોંધપાત્ર કાર્યને તેના વળતર પરિબળ અને સંલગ્ન ભારણ સાથે સરખાવવામાં આવે છે. નોંધપાત્ર કાર્ય સાથે જે તે કાર્યની સ્થિતિની સરખામણી એ તે કાર્યમાં હોદ્દાનું સ્તર અને તેની સાથે સંકળાયેલ નાણાંકીય વળતરને સુનિશ્ચિત કરે છે. ટેબલ 2.1 એ પરિબળ સરખામણી પદ્ધતિનું એક સ્વરૂપ દૃષ્ટાંત છે.

ટેબલ 2.1

પરિબળ સરખામણી પદ્ધતિનો નમૂનો

દર પ્રતિ કલાક પરિબળ દીઠ	વળતર પરિબળ	ભારણ	નોંધપાત્ર કાર્ય			કાર્ય A ને કાર્ય B સાથે સરખાવો	નોંધો
			A	B	C		
6	તકનીકી કૌશલ્ય	26	25	20	5	+	A નો વળતર પરિબળ B ના વળતર પરિબળથી ચલિત માર્ગોને કે જેમાં દર્શાવવામાં આવે છે તે સંખ્યામાં, પણ દર્શાવી શકાય.
4	નિર્ણયતા	22	10	18	2	–	
8	જવાબદારી	32	20	15	10	+	
3	આંતર વૈયક્તિક સંબંધ	20	16	9	6	–	
	કુલ	100	71	62	23	2+	કાર્ય A એ કાર્ય B કરતાં થોડુંક ઊંચું મેળવે છે.

(4) **પોઈન્ટ પધ્ધતિ :** આ પધ્ધતિમાં પ્રત્યેક કાર્યને તેના વિશિષ્ટ વળતર પદ્ધતિમાં ઓળખને અને સંસ્થાના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં તેના મહત્વને ધ્યાનમાં રાખી પ્રત્યેક પરિબળને પોઈન્ટ આપવામાં આવે છે. પોઈન્ટ એ વળતરના દર સાથે સહસંબંધિત હોય છે. પ્રત્યેક કાર્ય એ વળતર પરિબળ અને પોઈન્ટના સ્વરૂપમાં મૂલ્યાંકિત કરવામાં આવે છે. પ્રત્યેક પરિબળ એ વધુમાં પેટા પરિબળોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, કૌશલ્ય એ શિક્ષણ, અનુભવ, તાલીમ, માનસિક જટિલતા અને સ્વીકૃતિમાં વિભાજીત કરી શકાય છે. આ પ્રત્યેક પેટા પરિબળને 4 થી 5 કક્ષા સુધી પેટા વિભાજીત કરી શકાય છે આ રીતે છ માસના અનુભવને પ્રથમ કક્ષા એક વર્ષના અનુભવને બીજી કક્ષામાં એ મુજબ કરી શકાય. પ્રત્યેક કક્ષાને ત્યાર બાદ પોઈન્ટ આપી શકાય કે જે દર દર્શાવે છે. પ્રત્યેક કાર્યના સરેરાશ પોઈન્ટ એ તેની સાપેક્ષ યોગ્યતા અને સંલગ્ન દર દર્શાવે છે. કાર્ય પરિબળની પસંદગી એ આ પધ્ધતિ અને પોઈન્ટ પધ્ધતિમાં કાર્ય પરિબળએ (એ) કાર્યની ભિન્નતા અને તેના મહત્વના લક્ષણો દર્શાવવા જોઈએ. (બી) તમામ સ્થિતિ માટે કક્ષાના અલગ અલગ પ્રમાણમાં લાગુ પાડી શકાય તેવી હોવી જોઈએ. (સી) તે જે તે સ્તરમાં જાણી શકાય અને વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય તેવા ભેગને દર્શાવતી હોવી જોઈએ અને (ડી) અન્ય કાર્ય પરિબળોથી અલગ હોવી જોઈએ. ગ્રંથાલય બદલાતી જતી પરિસ્થિતિ અને સંસ્થાકીય માળખાના સંદર્ભમાં કાર્યનું પૃથક્કરણ અને કાર્યના મૂલ્યાંકનની સમીક્ષા કરવી જરૂરી છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન અભ્યાસ દર્શાવે છે કે ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપનમાં નિધારિત ધ્યેય હાંસલ કરવા અને ક્રિયાઓની નકલ અટકાવવા માટે દિશા હોવી જરૂરી છે. તે કૌશલ્યના સુધારા પગાર માળખામાં અસંતુલન સ્ટાફનીતિમાં અસંતોષના ક્ષેત્રો, કાર્યને પુનઃગઠિત કરવાની અને અન્ય વ્યક્તિગત પ્રશ્નો પણ નિર્દેશિત કરે છે.

2.4.3 વ્યવસ્થાપકીય હોદ્દાઓ અને હોદ્દાની જરૂરિયાતો : (Managerial Positions and Position Requirements)

વ્યક્તિઓની પસંદગીની બાબતમાં પહેલા ક્રમે માળખામાં હોદ્દાઓને સુનિશ્ચિત કરવાની બાબતમાં આવે છે. સંલગ્ન હોદ્દો, સત્તા જવાબદારીઓ અને નાણાંકીય તથા અન્ય વળતરથી હોદ્દો નક્કી થાય છે. હોદ્દો નક્કી કરવા વપરાતી કેટલીક પધ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે.

(1) પ્રવર્તમાન કેટલાક હોદ્દાઓ સાથે સરખામણી દ્વારા મૂલ્યાંકન કે જે માટે કેટલાક ધોરણ સુનિશ્ચિત કરવામાં આવ્યા હોય.

(2) ડિસ્ટ્રીક્શન પધ્ધતિ (Distriction) નો સમય ગાળો. ઉચ્ચ મેનેજરના હોદ્દાની બાબતમાં તેની સચોટતાની અસરનું મૂલ્યાંકન કરતા સમય લાગે છે. જ્યારે કનિષ્ઠ અધિકારીઓ કે તકનીકોના કિસ્સામાં તે ખૂબ ટૂંકા સમયગાળામાં નક્કી કરી શકાય છે. હોદ્દાના સ્થાનના પૃથક્કરણ દ્વારા ડિસ્ટિક્શનના સમયગાળાની માપણી દ્વારા તેનું મહત્વ નક્કી કરી શકાય છે.

હોદ્દાની જરૂરિયાતોએ કાર્યના લક્ષણો અને જરૂરી કૌશલ્યો, કાર્ય કરવા માટેનું વલણ તથા જ્ઞાન, કાર્યનું પૂર્ણકાલીન કે અંશકાલીન સ્વરૂપ, તેમાં સમાવિષ્ટ પડકારો અને વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્યો દ્વારા મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. એક સંપૂર્ણ સક્ષમ વ્યવસ્થાપક નીચેના લક્ષણો દર્શાવે છે. (1) તકનીકી કૌશલ્ય (2) માનવીય કૌશલ્ય (3) ખ્યાલાત્મક કૌશલ્ય (અર્થાત્ પરિસ્થિતિને સમગ્રતઃ સમજવાની શક્તિ, મહત્વના ક્ષણો જાણવા અને પદ્ધતિની અંદર અને બહાર ગાઢ સંબંધોની જાણકારી મેળવવી.) (4) સમસ્યાઓના વ્યવહારું ઉકેલ માટે સમસ્યા - નિરાકરણ કૌશલ્ય (5) શારીરિક યોગ્યતા.

પ્રત્યેક સ્તર પ્રમાણે આ કૌશલ્યોનું મહત્વ બદલાતુ રહે છે જેટલો હોદ્દો ઊંચો તેમ માનવીય, ખ્યાલાત્મક અને સમસ્યાઓના નિરાકરણનું કૌશલ્યો એ તકનીકી કૌશલ્ય કરતાં વધુ જરૂરી છે.

આ ઉપરાંત સફળ વ્યવસ્થાપકમાં કેટલીક વ્યક્તિગત ખાસિયતો જેવી કે વ્યવસ્થાપન કરવાની ઈચ્છા, લાગણી, એકાત્મકતા તથા પ્રમાણિકતાથી વાતચીત કરવાની ક્ષમતા વગેરે જરૂરી છે.

2.4.4 પસંદગી અને સ્થાન પ્રદાન : (Selection and Placement)

એક વખત હોદ્દો અને તેની જરૂરિયાત નક્કી થઈ જાય પછી પસંદગી, ભરતી, પ્લેસમેન્ટ અથવા ભરતી દ્વારા હોદ્દાઓને ભરવાનું કામ શરૂ થાય છે. પસંદગી અને સ્થાન પ્રદાન વચ્ચે ભેદ રાખવો જરૂરી છે. પસંદગી એ વિશિષ્ટ કાર્યની જરૂરિયાત માટે યોગ્ય હોદ્દા ઉપર ભરતીની બાબત છે. જ્યારે પ્લેસમેન્ટ એ જે તે વ્યક્તિના કૌશલ્ય, ક્ષમતા અને મર્યાદાને આધારે યોગ્ય હોદ્દો શોધવાની અને રચવાની બાબત છે.

વ્યક્તિની પસંદગીમાં હંમેશા નક્કી સમસ્યાએ છે કે તે સંસ્થામાંથી જ હોવા જોઈએ કે સંસ્થાની બહારથી, સમસ્થાની અંદરથી જ બઢતી આપવામાં કર્મચારીઓમાં હતાશા ઓછી થાય છે. બહારની સંસ્થાની અંદરથી જ બઢતી આપવાથી કર્મચારીઓમાં હતાશા ઓછી થાય છે. બહારની વ્યક્તિને સંસ્થાના વાતાવરણ અને તેના/તેણીના પોતાની આવડતથી પરિચીત થવાના સમય વચ્ચે જોડતી કડી બની રહે છે અને વ્યવસ્થાપનને જે તે વ્યક્તિની ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓ વિશે જાણકારી મેળવી શકે છે. તેમ છતાં, તે પસંદગીના વિકલ્પને નિયંત્રિત કરી દે છે અને નવીન ક્ષમતા સાથે જુદા અનુભવવાળા વ્યક્તિની પસંદગી કરવાની તકને અટકાવી દે છે. વધુમાં, (1) તે ઈર્ષા, વ્યક્તિગત દુશ્મનાવટ અને અસહકારને કારણે એકસૂત્રતા સર્જી શરતી નથી અને ((1) બઢતીના પરિણામ રૂપે સત્તામાં પરિવર્તન થવાને કારણે) ટ્રેડ યુનિયન પણ સમસ્યા સર્જી શકે છે. છેવટે જે તે હોદ્દા માટે નિશ્ચિત હેતુઓ સિધ્ધ કરી શકે તેવા શ્રેષ્ઠ વ્યક્તિની જ પસંદગી કરવી જોઈએ.

પસંદગીના ધોરણો : પસંદગીના ધોરણો બદલાતા રહે છે. તેમાં હોદ્દા માટે નક્કી કરેલા હેતુઓ, વ્યવસાયિક લાક્ષણિકતાઓ, વ્યક્તિગત મંતવ્ય અને ઈન્ટરવ્યુ બોર્ડના સભ્યોના મૂલ્યાંકન, ઉમેદવારની વર્તણૂંકીય પદ્ધતિ અને સફળ વ્યવસ્થાપકોના લક્ષણોનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં ઉંમર, તકનીકી કૌશલ્ય, વ્યવસ્થાપકીય કૌશલ્ય, વ્યક્તિત્વ, સંભવિત ઉમેદવારની સ્ફુરણા અને ભવિષ્યની તક વગેરે પરિબળો સમાવિષ્ટ થાય છે. પસંદગી હોદ્દાની જરૂરિયાતના સંદર્ભમાં ઉમેદવારમાં રહેલા આ લક્ષણોના મૂલ્યાંકન ઉપર આધારિત છે.

2.4.5 પસંદગીની તકનીકો : (Selection Techniques)

સામાન્ય રીતે ઈન્ટરવ્યૂ કસોટીઓ અને મૂલ્યાકંન કેન્દ્ર અભિગમ તકનીકો વાપરવામાં આવે છે.

- **ઈન્ટરવ્યૂ :** એક સારો ઈન્ટરવ્યૂ એ છે કે ઉમેદવારોના લક્ષણો અને ઉપલબ્ધિઓનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને કોઈપણ જાતના દ્વેષ કે પૂર્વગ્રહ સિવાય જે તે હોદ્દા માટેની તેમની યથાર્થતા ચકાસે છે. ઈન્ટરવ્યુએ સુયોગ્ય વાતાવરણમાં થવા જોઈએ કે જે ઉમેદવારને ઘર જેવું જ (તણાવમુક્ત) વાતાવરણની અનૂભૂતિ કરાવે અને મુક્ત માહિતી સંચાર માટે પ્રોત્સાહિત કરે. હોદ્દા માટે સુસંગત ન હોય તેવા ક્ષેત્રોની કસોટી લેવાનું ટાળવું જોઈએ. ઈન્ટરવ્યૂ એ ઈન્ટરવ્યુ આપનારના જ્ઞાનના ચઢિયાતાપણાના પ્રદર્શન માટે હોતા નથી. ઈન્ટરવ્યૂ બોર્ડ એ જ તે ક્ષેત્રમાં સુજ્ઞ વ્યક્તિઓનું બનેલુ હોવુ જોઈએ. તેઓ તેઓ તે હોદ્દાની જરૂરિયાતોથી પરિચિત હોવા જોઈએ અને સંસ્થાનું વાતાવરણ અને રોજગારની માર્કેટ પરિસ્થિતિ જાણતો

હોવો જોઈએ. જુદા જુદા સભ્યોના મૂલ્યાંકનને એકત્રિત કરવું જોઈએ અને જે ઉમેદવાર જરૂરિયાતોને શ્રેષ્ઠ રીતે પૂરી કરતો હોય તેની પસંદગી કરવી જોઈએ. ઉચ્ચ હોદ્દામાં પહેલાં ઈન્ટરવ્યુમાં આશાસ્પદ ઉમેદવારોની પસંદગી કરી એક કરતાં વધુ ઈન્ટરવ્યુ મોકલવા જોઈએ.

- **મૂલ્યાંકન કેન્દ્રો** : અહીં ઉમેદવારોએ પાંચ થી છ દિવસની સમયગાળા દરમ્યાન, માનસ ચિકિત્સકો અને અન્ય નિષ્ણાતોના સઘન અવલોકન અને મૂલ્યાંકન હેઠળ શ્રેણીબધ્ધ સ્વાધ્યાય કરવા પડે છે. આ સ્વાધ્યાયમાં મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટીઓ વ્યવસ્થાપનની રમતો, સમસ્યાઓના નિરાકરણ માટે નેતા સિવાયની સમૂહ ચર્ચા, વૈયક્તિ કાર્યોમાં ઉમેદવારની નિર્ણય અને કાર્ય કરવાની શક્તિ અને તેમની લેખિત ક્ષમતાનો સમાવેશ થાય છે.
- **કસોટીઓ** : ઈન્ટરવ્યૂ પધ્ધતિની મુખ્ય નબળાઈ એ છે કે તેમાં ઈન્ટરવ્યૂ માટે સમય ઓછો પડે છે અને તમામ ઉમેદવારોના મૂલ્યાંકન માટે સમાન ધોરણો લાગુ પાડી શકાતા નથી. આ સમસ્યાના નિરાકરણ માટે ઘણી વખત ઉમેદવારના બૌદ્ધિક કૌશલ્ય, નિપુણતા, વ્યવસાયી યોગ્યતા અને વ્યક્તિત્વના મૂલ્યાકંન માટે સુઆયોજીત કસોટીઓ લેવામાં આવે છે.

પસંદગીના સમયે નીચે મુજબના મહત્વના લક્ષણો ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. (1) પસંદગી માટે કોઈ એક વિકલ્પ શ્રેષ્ઠ નથી. પ્રત્યેક તકનીકને તેની પોતાના ફાયદા અને ગેરફાયદા હોય છે. (2) ઈન્ટરયુ પદ્ધતિ ઓછી ખર્ચાળ અને ઓછો સમય લે છે. (3) કસોટી અને મૂલ્યાકંન કેન્દ્ર પદ્ધતિએ વ્યક્તિગત લક્ષણો અને વ્યક્તિગત વર્તણૂંકોલક્ષી છે. અહીં, ઉમેદવારનું જ્ઞાન અને વ્યવસ્થાપકીય ક્ષમતાઓનું મૂલ્યાંકન ન થઈ શકે તેવી પરિસ્થિતિ પેદા થાય છે. આ તકનીક એ મોટી કંપનીઓમાં જોવા મળતી એપ્રેન્ટીસ (તાલીમ) પધ્ધતિ કે જે કેડર બિલ્ડિંગ પ્રોગ્રામમાં હોય છે. તેના માટે યોગ્ય રહે છે. (4) નવા આવેલા કર્મચારીના શરૂઆતના થોડાક દિવસો અત્યંત મહત્વના હોય છે. આ એ સમય હોય છે કે જ્યારે મંતવ્યો અને વર્તણૂંકો સુનિશ્ચિત થાય છે. નવો કર્મચારીએ તેના કાર્યની શક્તિ વાતાવરણનું મૂલ્યાંકન કરે છે. અને તેના કારકિર્દીના ભવિષ્યને સુનિશ્ચિત કરે. મૂલ્યાંકન કરતો હોય છે. સુરચિત ઓરિયેન્ટઅન અને સામાજીકરણ કાર્યક્રમ ખૂબ ઉપયોગી નીવડે છે. સક્ષમ ઉમેદવાર કે કર્મચારીને ટકાવી રાખવા માટેની પરિસ્થિતિનું સર્જન કરવું એ નવા કર્મચારીની ભરતી જેટલું જ મહત્વ ધરાવે છે. (5) આ તમામ પ્રવૃત્તિઓ માટે સાવધાનપૂર્વકનું આયોજન જરૂરી છે.

2.4.6 વ્યવસ્થાપકોનુ મૂલ્યાંકન : (Appraisal of Managers)

વ્યવસ્થાપનના વિકાસમાં વ્યવસ્થાપકોનું સતત મૂલ્યાંકન ખૂબ જ જરૂરી છે. મૂલ્યાંકન એ સંસ્થામાં ચોક્કસ પ્રકારના કર્મચારીઓ તેમના કાર્યો અસરકારકતા અને સક્ષમતાથી કરે છે. તે નક્કી કરે છે. સંસ્થામાં સક્ષમ અને કાબેલ કર્મચારીઓને મદદ કરે છે. યોગ્ય વળતર પદ્ધતિ દ્વારા સફળતા અને સિદ્ધિઓની સાંકળી લેવાથી સ્ફૂરણા પૂરી પાડી શકાય છે. મૂલ્યાંકનએ વ્યસ્થાપકો દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાથી સૌથી જૂની અને સામાન્ય પદ્ધતિ છે. ચકાસણી થઈ શકે તેવા હેતુઓ વડે મૂલ્યાકંન અને વ્યવસ્થાપનનું વ્યવસ્થાપક તરીકે મૂલ્યાંકનએ ખ્યાલ મહત્વના બની રહ્યા છે.

ખાસિયત (ખાસ લક્ષણો) દ્વારા મૂલ્યાંકન : ખાસ લક્ષણો દ્વારા મૂલ્યાંકનમાં વ્યક્તિગત ખાસિયતો અને કાર્ય કરવાની લાક્ષણિકતાઓની સાપેક્ષમાં વ્યક્તિગત ક્રમ આપવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ ગ્રેડ આપવામાં આવે છે. વિશિષ્ટ પ્રકારના ખાસ લક્ષણો આદારિત મૂલ્યાંકનમાં નીચેની બાબતો સમાવિષ્ટ થાય છે.

(1) સૈદ્ધાંતિક જ્ઞાન, પ્રાયોગિક કે વ્યવહારું જ્ઞાન, મૌલિકતા, તકનીકી નિર્ણયતા, રજૂઆત કરવાની શક્તિ અને સામાન્ય વ્યવસાયિક જ્ઞાનને આધારે વ્યવસાયિક ક્ષમતા.

(2) આયોજન સંસ્થાપન અને માર્ગદર્શન અંકોની વ્યવસ્થાપકીય ક્ષમતા.

(3) કાર્ય કરવામાં આગેવાની, સહકાર , ઈમાનદારી અને સ્વનિર્ભરતા જેવા વૈયક્તિક લક્ષણો.

ખાસ લક્ષણ આધારિત મૂલ્યાંકન તકનીકમાં આવેલા મુખ્ય પરિવર્તન નીચે મુજબ છે.

(1) તકનીકી, વ્યાવસાયિક પરિબળો, વૈયક્તિક અને વ્યવસ્થાપનકીય કૌશલ્યોના આધારે ખાસ લક્ષણોને સમૂહમાં ગોઠવવા.

(2) ગૌણ કર્મચારી જેમની હેઠળના સીધા કાર્યરત તથા ઉચ્ચ હોદ્દાના સત્તાધીશ દ્વારા મૂલ્યાંકન થાય છે. ત્યાં એક કરતાં વધુ મૂલ્યાંકન સત્તાધીશની નિમણૂંક કરવી અને ત્યાર બાદ તેનાથી ઉચ્ચ સત્તાધીશ દ્વારા સમીક્ષા અને મુખ્ય અધિકારી દ્વારા અંતિમ ગ્રેડીંગ કરવું.

(3) કાવ્યના પ્રકાર અને કેટેગરીને ધ્યાનમાં રાખીને અલગ અલગ ધોરણો નક્કી કરવા.

(4) સ્વ મૂલ્યાંકન

(5) ઉચ્ચ અધિકારીઓનું તેમના નિમ્ન અધિકારીઓ દ્વારા મૂલ્યાંકન.

મૂલ્યાંકનનું વ્યક્તિલક્ષી સ્વરૂપ હોવાને કારણે, ખાસ લક્ષણ મૂલ્યાંકન એ ઘણીવાર ઉચ્ચ સત્તાધીશો દ્વારા બિનજરૂરી રોજિંદા ફોર્મ ભરવાની બાબતમાં પરિવર્તિત થઈ જાય છે. ખાસ લક્ષણ આધારિત મૂલ્યાંકન પદ્ધતિની કેટલીક ગંભીર ત્રુટીઓ નીચે મુજબ છે.

(1) તે મૂલ્યાંકનકારના મૂલ્ય નક્કી કરવાની વૃત્તિ પર આધારિત છે. અને તેથી ઘણીવાર સાર્વત્રિક ગુણવત્તા ધરાવતા, માપન ધરાવતા નથી.

(2) મૂલ્યાંકનના સમયની પરિસ્થિતિએ ગ્રેડીંગ ઉપર અસર કરે છે અને તેથી સમીક્ષાનો સંપૂર્ણ સમયગાળો ધ્યાનમાં લેવાતો નથી.

(3) ઘણી વખત ખાસ લક્ષણો કે જેમની ચકાસણી કરવામાં આવી છે. તેને દેખાવ સાથે કોઈ સંબંધ હોતો નથી.

◆ **વ્યવસ્થાપકોનું વ્યવસ્થાપક તરીકે મૂલ્યાંકન :-**

આ અભિગમમાં, મેનેજરએ તેની મેનેજર તરીકેની જવાબદારી નિભાવવામાં જરૂરી એવા કાર્યો જેવા કે આયોજન જવાબદારી નિભાવવામાં જરૂરી એવા કાર્યો જેવા કે આયોજન, સંસ્થાપન, સ્ટાફ, નેતૃત્વ અને નિયંત્રણ વગેરેમાં તેની ક્ષમતા ચકાસે છે. આ અભિગમમાં વ્યવસ્થાપન એ વ્યવસ્થાપકના કાર્યોમાં યાદી બનાવવામાં આવે છે. આ પ્રકારના મૂલ્યાંકનના વિરુદ્ધમાં નીચેની બાબતો ઉઠાવવામાં આવી છે.

(1) વ્યવસ્થાપન અને તેના મૂલ્યાંકનના ખૂબ જ વિશાળ મુદ્દાઓને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે જે લાંબો સમય લઈ લે છે.

(2) વ્યક્તિલક્ષીતાને સંપૂર્ણપણે દૂર કરી શકાય નહીં.

(3) તે તકનીકી અને અન્ય કૌશલ્યોના મહત્વને અવગણે છે.

મુક્ત મૂલ્યાંકનની સુધારેલી પદ્ધતિ એ છે કે જેનાં જે ઉમેદવારનું મૂલ્યાંકન કરવાનું હોય તેના તુરંતના ઉચ્ચ અધિકારી અને તે પછીના ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપક પણ હાજર હોય છે.

2.4.7 સંસ્થાનો વિકાસ : (Development of the Organisation)

કોઈપણ સંસ્થા લાંબા સમય સુધી સ્થાયી રહી શકે નહીં. તેણે સ્વસ્થ રહી અને વિકાસ કરવાનો છે. આ દિશામાં સફળતાએ કાર્યકારણીને સુરચિત કાર્યક્રમોનાં કાર્ય કરવા માર્ગદર્શન આપવું, તેમનામાં નવા પડકારો ઝીલવાની ક્ષમતાને વિકસાવવી તકનો ઉપયોગ કરવો અને ગતિશીલ સ્વરૂપ પ્રાપ્ત કરવું તે ગણી શકાય. આ કાર્યક્રમો વ્યવસ્થાપકના વિકાસ તાલીમ અને સંસ્થાના વિકાસના ધ્યેયલક્ષી હોય છે.

- **વ્યવસ્થાપનનો વિકાસ :** આ ક્ષેત્રમાં રહેલા કાર્યક્રમોએ આયોજનથી નિયંત્રણ સુધીની તમામ વ્યવસ્થાપકીય ક્રિયાઓમાં તમામ સ્તરે સુધારાનો હેતુ ધરાવે છે. આનો હેતુએ માત્ર વર્તમાન કાર્યના પડકારોને ઝીલવા જ નહીં પરંતુ આ પછીના ઉચ્ચ હોદ્દા અને દુરોગામી ભવિષ્યના હોદ્દાના પડકારો ઝીલવા માટ તૈયાર કરવાનો છે. આ કાર્યક્રમોમાં આ બાબતો સમાવિષ્ટ થાય છે. કાર્ય દરમ્યાન તાલીમ કાર્યનું પરિભ્રમણ, અનુભવી વ્યવસ્થાપકો સાથે કામ ચલાઉ ધોરણે સાંકળવા, સંભવતઃ બઢતીના કાર્યકારી કર્મચારી તરીકેનું કામ, સમિતિઓ અને મિટિંગોમાં સાંકળવા, તેમજ પ્રશિક્ષણ આ કાર્યક્રમોનો મૂળતઃ વિચાર એ (1) વિશ્વાસ પેદા કરવો (2) એક સાર વ્યવસ્થાપક કઈ રીતે વિચારે છે અને કાર્ય કરે છે. તે બાબતને જોવાની અને શીખવાની સારી તક પૂરી પાડવી (3) નવી પરિસ્થિતિ હેઠળ વ્યક્તિને અનુભવ આપ્યો (4) તેમને/તેણીને નવા પડકારો ઝીલવા માટે તૈયાર કરવા અને (5) તેના અભિગમને વિશાળ કરવો. આવા કાર્યક્રમો ગ્રંથાલયો દ્વારા પણ કરી શકાય છે.
- **તાલિમ અને અનુભવ :** મોટાભાગની સુવ્યવસ્થાપિત કંપનીઓમાં સંસ્થાના જુદા - જુદા

સ્તરના જુદા જુદા કાર્યોની જરૂરિયાતો જેવી કે વેચાણ, સંચાલન, નેતૃત્વ, નવસર્જન, નિયંત્રણ અને અન્ય બાબતોને પહોંચી વળવા તાલીમ કાર્યક્રમો હોય છે. તેઓ બાહ્ય સંસ્થાઓ જેવી કે વ્યવસ્થાપન શાળાઓ, ઉદ્યોગો અને વ્યવસ્થાપક કેન્દ્રોનો પણ તાલીમ કાર્યક્રમોમાં ઉપયોગ કરી શકાય છે.

- **સંસ્થા વિકાસ** : તે આ મુજબ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. 'પ્રાયોગિક વર્તણૂંક વિજ્ઞાનના જ્ઞાન અને તકનીકોનો ઉપયોગ કરીને વૈયક્તિક અને સામાજીક વર્તણૂંક, વાતાવરણ અને સંસ્થાની પદ્ધતિને અસરકારક રીતે તેમજ તંદુરસ્ત વાતાવરણમાં સુધારવા માટેનો સુરચિત પ્રયાસ છે' સંસ્થા વિકાસમાં વ્યવસ્થાપકીય વિકાસ કે જે વ્યક્તિલક્ષી છે. તેનાથી વિરુદ્ધ, સમગ્ર સંસ્થા એક ગણીને તેના ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. તેનો હેતુ વિકસી રહેલા તકનીકી, સામાજિક, રાજકીય અને આર્થિક પડકારો અને જ્ઞાન વિસ્ફોટના સમયમાં સંસ્થાની અસરકારકતા સુધારવા માટેનો હોય છે જાણીતી (1) તકનીકોનાં પ્રયોગશાળા તાલીમ વ્યવસ્થાપકીય સમૂહ અભિગમ, પ્રણાલી અને તેના સભ્યોના કાર્યોનું સર્વેક્ષણ અને પ્રતિપુષ્ટિ, સંસ્થાનો તકનીકી, બંધારણીય અભ્યાસ અને માર્ગદર્શન તથા અભિપ્રાય.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો.**

(3) સારા વ્યવસ્થાપક તરીકેના લક્ષણો સવિસ્તાર ચર્ચો.

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો.

(2) આ એકમના અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

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

2.5 આગેવાની (LEADING)

સ્ટાફીંગ એ સંસ્થાકીય કાર્યોને પૂરા કરવા જે તે હોદ્દા પર વ્યક્તિઓની પસંદગી કરી અને તેમને પ્રસ્થાપિત કરે છે. તેમના પ્રયત્નો એ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે વ્યર્થ ન જાય તે માટે, પરસ્પર કાર્યમાં તમામ સ્તરે ઘર્ષણ ઓછું કરવા માટે હેતુપૂર્વક ક્રમવાર ગોઠવાય તે જરૂરી છે. આ એ બાબત છે જ્યાં નેતૃત્વની જરૂરિયાત પડે છે. તેમાં નિશ્ચિત ધ્યેય હાંસલ કરવા માટે સંસ્થાના સભ્યોના પ્રયત્નોને માર્ગદર્શિત કરવા જરૂરી બને છે. તે વૈયક્તિક અને સમૂહ તરીકે માનવ સાથે સંકળાયેલું છે. આંતર વૈયક્તિક સંબંધો એ નેતૃત્વના મૂળમાં રહેલું છે. આ નેતૃત્વ એ માનવીય વર્તણૂંક સ્ફૂરણા, નેતૃત્વ અને માહિતી સંચાર દ્વારા માર્ગોદર્શીત થઈ શકે છે. વર્તણૂંક અને સ્ફૂરણા એ વ્યવસ્થાપનના સિદ્ધાંત હેઠળ સમજાવી શકાય છે. હવે નેતૃત્વની ચર્ચા કરીએ.

2.5.1 નેતૃત્વ : (Leadership)

નેતૃત્વ એ અન્ય લોકોના વર્તણૂંકને ઈચ્છીત દિશામાં લઈ જવા માટે અસર કરનારી એક ક્ષમતા છે. તે લોકોને અભિભૂત કરવાની કળા છે કે જેનાથી અન્ય લોકો આત્મવિશ્વાસ અને ખંતથી સમૂહના ધ્યેયોને હાંસલ કરવા માટે સ્વૈચ્છિક રીતે આકર્ષાય છે. વ્યવસ્થાપકોએ સંસ્થાના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા માટે નીચેની કક્ષાના અને સહકર્મચારીઓ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરાય તે માટે તેમના પર પ્રભાવ પાડવાની ક્ષમતા સાથે સફળ નેતાની ભૂમિકા અદા કરવાની હોય છે. લોકોની વર્તણૂંકને સમજવી અને લોકોના પ્રતિભાવને સ્ફૂરણા પૂરી પાડનારા પરિબળ બનવું, પ્રોત્સાહન આપવાની શક્તિ હોવી અને વાતાવરણ ઊભું કરવાની ક્ષમતા વગેરે નેતાના મહત્વના લક્ષણો છે વધુમાં, વ્યવસ્થાપકમાં લાગણી હોવી જ જોઈએ, તે તેના અભિગમમાં હેતુલક્ષી હોવો જોઈએ તથા સ્વયંના જ્ઞાન અને નેતૃત્વના લક્ષણોથી સભાન હોવો જોઈએ.

2.5.2 નેતૃત્વના સિદ્ધાંતો : (Theories of Leadership)

અહીં ત્રણ સિદ્ધાંતો કે જે વધુ પ્રચલિત છે. તેની ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

(1) **ખાસ લક્ષણો દ્વારા નેતૃત્વ :** નેતૃત્વનો માનસશાસ્ત્રીય અભ્યાસ થયો તે પહેલાં એવું માનવામાં આવતું હતું કે નેતા જન્મથી જ હોય છે અને તે બનાવી શકાતા નથી. આ બાબતે નેતૃત્વના જન્મજાત લક્ષણો પર ભાર મૂક્યો હતો. ત્યારબાદના સંશોધકોએ એ બાબત પર ભાર મૂક્યો કે માત્ર શારીરિક લક્ષણો સિવાયના નેતૃત્વની મોટાભાગની ખાસિયતોએ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે અને તે સભાનપણે વિકસાવી શકાય છે. બુદ્ધિમત્તા, આત્મવિશ્વાસ, નિરીક્ષણ કરવાની ક્ષમતા, લોકો માટે માન અને તેમનામાં રૂચિ, સામાજિક ભાગીદારી અને ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવા માટે મજબૂત સ્ફુરણ વગેરે બાબતો નેતામાં જોવા મળતા કેટલાંક ખાસ લક્ષણો છે.

(2) **પરિસ્થિતિકીય સિદ્ધાંત :** આ સિદ્ધાત એવી પૂર્વધારણા બાંધે છે કે પરિસ્થિતિકીય પરિબળો એ નેતાનું સર્જન કરે છે. આવા નેતાઓ પરિસ્થિતિના આધારે તેમનો મૂડ પ્રદર્શિત કરે છે અને પરિસ્થિતિ આધારે પ્રેરણા મેળવે છે.

(3) **આકસ્મિક સિદ્ધાંત :** આ સિદ્ધાંત કહે છે કે નેતૃત્વની અસરકારકતા એ આપેલી પરિસ્થિતિમાં જૂથમાં યોગ્ય પ્રણાલી, વ્યક્તિત્વ અને સમૂહમાં સક્ષમ બનવા માટેની ખાસિયતો ઉપર આધાર રાખે છે. નેતૃત્વએ જે તે હોદ્દામાં રહેલી સત્તા અથવા ઔપચારિક સત્તા, જવાબદારી સાથે સોંપવામાં આવેલા ચોક્કસ પ્રકારના કાર્ય અને નેતા અનુસરણ સંબંધોના આકસ્મિક ભાગરૂપે આવે છે.

2.5.3 નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ (Styles of Leadership)

નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ એ નેતાના વર્તણૂંકના આધારે બદલાતી હોય છે. કેટલીક મહત્વની પ્રણાલીઓ નીચે મુજબ છે.

(1) **સત્તા આધારિત પ્રણાલી :** નેતૃત્વએ સત્તાના ઉપયોગને આધારે ત્રણ વિભાગમાં વહેંચી શકાય છે. (A) નિરંકુશ (B) લોકશાહી અથવા ભાગીદારી અને (C) જ્યાં ક્રિયાએ નિમ્ન અધિકારી ઉપર છોડી દેવામાં આવે છે. આ મુખ્ય પ્રણાલીમાં વધુ વિચલન જોવા મળ્યા છે. ઉદાહરણ તરીકે, એક નિરંકુશ નેતા એ પરગજુ, આપખુદ હોઈ શકે. તે જ રીતે ભાગીદારી નેતા એ નિમ્ન અધિકારીઓને સહાયરૂપ હોઈ શકે.

(2) **વ્યવસ્થાપનની પદ્ધતિઓ :** નેતૃત્વ અને વ્યવસ્થાપનની પ્રણાલીના અભ્યાસમાં એ ચાર પધ્ધતિઓ ધ્યાનમાં આવી છે. (A) શોષણ કરનાર સત્તા (B) પરગજુ સત્તા (C) વિચાર વિનિમય અને (D) ભાગીદારી. આ ચારેય પદ્ધતિમાં ભાગીદારી પધ્ધતિઓ સૌથી વધુ યોગ્ય છે. તેનું કારણ એ છે કે તેમાં વ્યવસ્થાપક અને તેના નિમ્ન કર્મચારીઓ વચ્ચે દ્વિ માર્ગી સંબંધો અસ્તિત્વ ધરાવે છે. તેમાં વિવિધ પ્રકારના કાર્ય અને વ્યવસ્થાપનમાં નિમ્ન કર્મચારીઓ એ મુક્ત રીતે સાંકળવામાં આવે છે, સહકાર આપે છે અને વિનિમય કરી શકે છે. આ પધ્ધતિએ વ્યવસ્થાપકની તેના નીચેના કર્મચારીઓમાં સંપૂર્ણ વિકાસ ઉપર રહેલી છે.

(3) **આકસ્મિક પધ્ધતિ :** આ મોડેલ અનુસાર, નેતૃત્વની પ્રણાલીઓ મુખ્ય બે વિભાગમાં છે. એક એ છે કે જે મુખ્યત્વે કાર્ય, અભિમુખ છે અને બીજી જે વ્યક્તિ અભિમુખ છે. ખૂબ અનુકુળ અને ખૂબ પ્રતિકુળ પરિસ્થિતિમાં કાર્ય અભિમુખી વધુ અસરકારક બને છે. તેથી વિરુદ્ધ એવી પરિસ્થિતિ કે જે વધુ નુકુળ કે પ્રતિકુળ હોય તેવું નથી. તેમાં માનવ સંબધ અભિમુખી વધુ અસરકારક બને છે. તેથી વિરુદ્ધ, એવી પરિસ્થિતિ કે જે વધુ અનુકુળ કે પ્રતિકુળ હોય તેવું નથી. તેમાં માનવ સંબંધ અભિમુખી નેતા વધુ અસરકારક બોય છે. પ્રતિકુળ પરિસ્થિતિએ એવી પરિસ્થિતિ છે કે જેમાં કાર્યનું બંધારણ અને જવાબદારી એક થઈ ગયા છે અને યોગ્ય રીતે વ્યાખ્યાયિત નથી અને જેમાં નેતા અનુસરનારના સંબંધો સારા નથી.

(4) **અપરિપકવતા : પરિપકવતા સાતત્ય :** આ સિદ્ધાંત એવું માને છે કે વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો અને સંસ્થાકીય જરૂરિયાતો વચ્ચેની વિસંગતતા એ એકસૂત્રતા તોડે છે. આ પરિસ્થિતિમાંથી બહાર આવવા પડકારરૂપ કાર્યો અને તકોને સ્ફૂરણાકીય પરિબળો તરીકે આપવા જોઈએ અને પરિપકવતા તરફ દોરી જાય તે માટે તાલીમ આપવી જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે, કર્મચારીને કોઈના ઉપર પરતંત્ર રહેવાની વૃત્તિ એ અપરિપકવતાનું લક્ષણ છે કે જેને સ્વતંત્રતાવાળી પરિસ્થિતિમાં લઈ જઈ શકાય છે કે જે પરિપક્વ લાક્ષણિકતા છે.

(5) **વ્યવસ્થાપન ગ્રીડ** : બ્લેક અને માઉટન એ વ્યવસ્થાપનની નવી ફિલસૂફી રજૂ કરી કે જે વ્યવસ્થાપનકીય ગ્રીડ તરીકે જાણીતી છે. તે વ્યવસ્થાપક એ (A) લોકો માટે અને (B) ઉત્પાદન માટે હોય છે તેમ માને છે. આકૃતિ 2.4 માં દર્શાવ્યા પ્રમાણે તે દર્શાવે છે કે વ્યવસ્થાપક અથવા વ્યવસ્થાપન એ આપેલી ચાર પૈકી કોઈપણ એક પ્રણાલીમાં ગોઠવાઈ શકે છે.

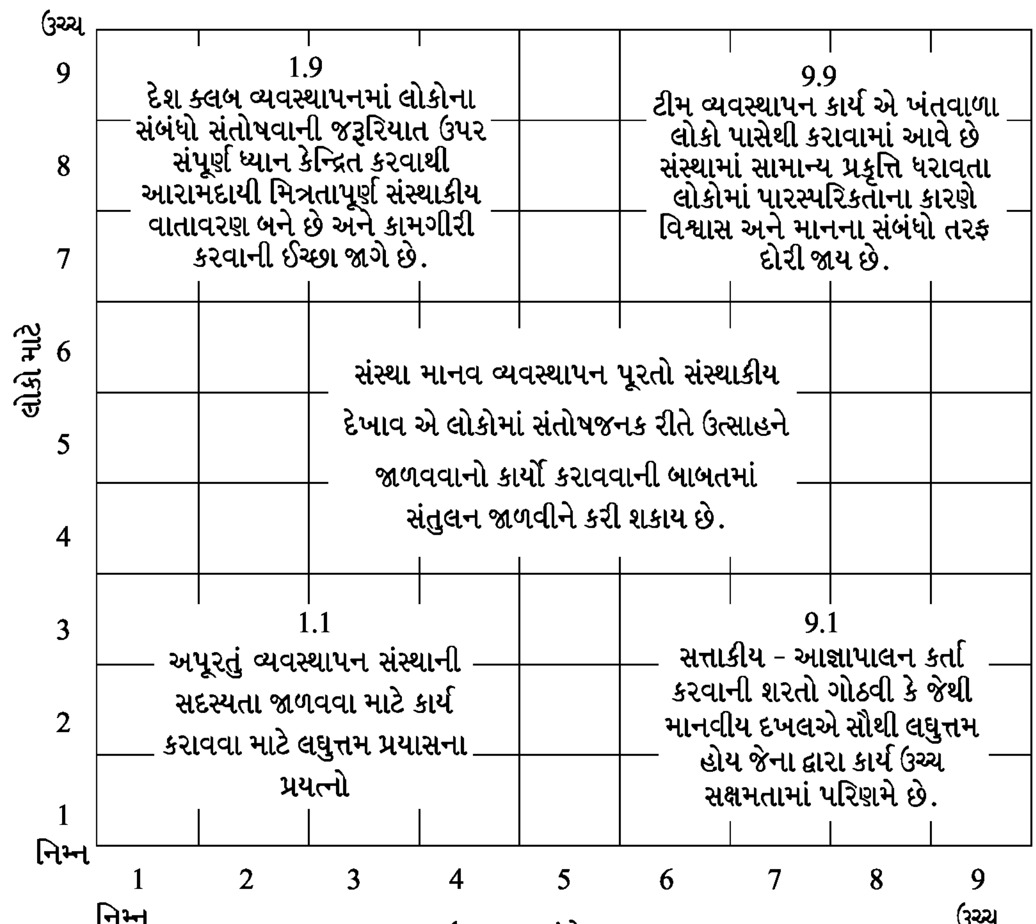
ગ્રીડ એ વ્યવસ્થાપનની વર્તમાન પ્રણાલીના પૃથક્કરણમાં મદદરૂપ થાય છે. પૃથક્કરણના આધારે સંસ્થાની પદ્ધતિમાં અને સંતુલનમાં જરૂરી પરિવર્તન લાવી શકાય છે.

આ પધ્ધતિએ કોઈપણ વ્યવસ્થાપકની પ્રણાલીના મૂલ્યાંકનમાં ઉપયોગી થઈ શકે છે. કોઈ ચોક્કસ પ્રકારના વ્યવસ્થાપનની પ્રણાલીના કારણો જાણીને તેના સુધારા માટેના ઉપાયો વિશે પ્રયત્ન કરી શકાય છે.

નેતૃત્વના પ્રકારોના સિદ્ધાંત એ જુદા જુદા પ્રકારના નેતૃત્વ જાણવા અને સ્વયં-મૂલ્યાંકનમાં મદદ કરે છે. તેમ છતાં, છેવટે નેતૃત્વ અને આગેવાનીને જાણવા માટે વ્યવસ્થાપકનું લોકો વિશેનું મંતવ્ય, પરિસ્થિતિ અને ધ્યેયો, વ્યક્તિત્વ, નેતૃત્વના લક્ષણો અને સંસ્થા તથા બહારના પર્યાવરણ જાણવું જોઈએ. એક નેતા તરીકે વ્યવસ્થાપકની સફળતાએ લાંબા સમયગાળા દરમ્યાન વૈયક્તિક ધ્યેયો અને સંસ્થાકીય ધ્યેયો વચ્ચે સમન્વયભર્યા સંબંધો વિકસાવવાની તેની/તેણીની ક્ષમતા દ્વારા માપવામાં આવે છે.

2.5.4 વ્યવસ્થાપનકીય સંદેશા વ્યવહાર : (Managerial Communication)

સંસ્થા એ એક સમાન હેતુથી બંધાયેલા લોકોની એક ઔપચારિક સહકાર સંસ્થા હોવાથી આંતર અને આંતર વૈયક્તિક સંબંધોએ તેનું લાક્ષણિક સ્વરૂપ છે. એ વ્યવસ્થાપકની તેના સહકર્મચારીઓ અને નિમ્નકક્ષાના કર્મચારીઓમાં તત્કાલ અને હકારાત્મક પ્રતિભાવ પેદા કરવાની ક્ષમતા એ તેના/તેણીના નેતૃત્વની ક્ષમતાનું માપન છે. સંપર્ક વ્યવહારમાં કોઈપણ પ્રકારની ત્રુટિએ ગેરસમજ અને માર્ગદર્શનમાં ઊણપ પેદા કરે છે. જે છેવટે સંસ્થાના કામકાજ ઉપર અસર કરે છે.



આકૃતિ 2.4 વ્યવસ્થાપનકીય ગ્રીડ

સંદેશાવ્યવહારનો હેતુએ જાગૃતતા માટે દ્વિતરફી આપ-લે માટે અને લોકોને સમજવા અને તેના પર અસર પાડવા માટે છે કે જે જરૂરી હકારાત્મક ક્રિયા તરફ દોરી જાય છે.

વ્યવસ્થાપનકીય સંદેશા વ્યવહાર એ સમક્ષિતિજ અને શિરોલંબ હોય છે. તે વ્યક્તિ થી વ્યક્તિ સમૂહ તરફ શિરોલંબ સંદેશાવ્યવહાર એ હોદ્દાની ક્રમવારમાં ઉપરથી નીચે અને તેથી ઉલ્ટું હોય છે. સંસ્થામાં સંદેશાવ્યવહારની અસરકારક પદ્ધતિ હજુ પણ ભ્રમણાત્મક છે. સામાન્ય મદદ, જેવી કે ભાષાની સરળતાની જરૂરિયાત, અભિગમની પ્રત્યક્ષતા, હાવભાવની અને વિચાર મુદ્દાની સ્પષ્ટતા, ભારપૂર્વકનું શ્રવણ આ તમામ સચોટ છે. તેમ છતાં, સંદેશાવ્યવહારમાં મોટી સમસ્યા એ છે કે નિમ્ન કર્મચારી એને સહકર્મચારીઓ ઓને અન્ય સંકળાયેલા લોકો તેને કેવી રીતે સ્વીકારે અને તેના પર કઈ રીતે કાર્ય કરે તે માટે કઈ રીતે પ્રભાવિત કરવા તે છે.

◆ **તમારી પ્રગતિ ચકાસો**

(4) અસરકારક નેતાના લક્ષણો કયા છે ? વ્યવસ્થાપનકીય ગ્રીડના મુખ્ય લક્ષણો જણાવો

નોંધ : (1) તમારા ઉત્તર નીચે આપેલી જગ્યામાં લખો

(2) આ એકમના અંતે આપેલાં ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો

2.6 નિયંત્રણ (CONTROLLING)

નિયંત્રણ એટલે (A) સિસ્ટમ ઓપરેશન ઉપર દેખરેખ રાખવી અને તે બાબતની ખાતરી રાખવી કે પ્રગતિ એ ગુણવત્તા, સંખ્યા અને ક્રમના નિશ્ચિત ધોરણો અનુસાર છે. (B) આયોજન અને ધોરણોથી વિચલનનું અસ્તિત્વ શોધવું અને તે કેટલા અંશે છે કે નક્કી કરવું અને (C) નિર્ધારિત સમય પ્રમાણે ધ્યેય સુધી પહોંચી શકાય તે માટે તકેદારીના પગલાનું સૂચન અને અમલ કરાવવો.

વ્યવહારમાં, નિયંત્રણ પદ્ધતિ બે રીતે ઉદ્ભવી છે.

(1) ઉચ્ચ વ્યવસ્થાપકો દ્વારા અમલમાં મૂકાતા પૂરી સંસ્થા માટેના સમગ્રતઃ આયોજન, જાતિઓ અને માર્ગદર્શનો

(2) વિભાગો અથવા ખાતાઓ માટેની અંશતઃ કે વિશિષ્ટ નિયંત્રણ પદ્ધતિ જેવી કે સાધનો, અને સ્ટોર, પગાર અને વેતન, ઉત્પાદન અને ઉત્પાદ, વેચાણ, માનવબળ અને તાલીમ.

નિયંત્રણ ત્યારે જ શક્ય બને કે જ્યારે શું અને કેવી રીતે પ્રાપ્ત કરવાનું છે તે પહેલેથી જ્ઞાન હોય. આમ, આયોજન એ પ્રારંભિક નિયંત્રણનો મુદ્દો છે. નિયંત્રણ એ સંસ્થાના બંધારણને આધારે સત્તા અને જવાબદારી સાથે ગાઢ રીતે સંકળાયેલ છે. નિયંત્રણના બે પગથિયા નીચે મુજબ છે. : ધોરણો પ્રસ્થાપિત કરવા અને વિચલન સામે માપદંડો નક્કી કરવા.

વ્યવસ્થાપન એ બંધ પ્રણાલી તરીકે વિચારી શકાય તેમ છે. તેથી, નિયંત્રણ દ્વારા સાયબરનેટીક્સના નિયમો નિયંત્રણ દ્વારા સારી રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. સાયબર નેટીક્સનો પ્રતિપુષ્ટિ ખ્યાલ એ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણમાં યથાર્થ છે.

2.6.1 પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ : (Feedback Control)

પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ એ પ્રણાલીના વાસ્તવિક કાર્યરચના અને દબાવ ઉપર દેખરેખ રાખવાનું, તેને નિર્ધારિત નિયમો સાથે સરખાવવાનું અને શરતોને પ્રસારિત કરવાનું તથા જો કોઈ વિચલન હોય તો તે ઓપરેટરને મોકલવાની બાબત છે. માહિતી બાબતોના પ્રવાહને સિલેક્ટીવ ડીસેજનનેશન ઓફ ઈન્ફોર્મેશન (SDI) અંતર્ગત ઉપભોક્તા દ્વારા સતત મૂલ્યાંકનને અનુસરી કરવી તે મુખ્ય પુષ્ટી નિયંત્રણનું ઉદાહરણ છે.

- **વાસ્તવિક સમય માહિતી અને નિયંત્રણ :** જ્યારે વિચલનના કારણોને શોધવા અને સુધારવા માટેના પગલાં જેવી ત્રુટિ ઉદ્‌ભવે અને તરત જ લેવામાં આવે તો સંપૂર્ણ નિયંત્રણ શક્ય બને છે. આ બાબત એ ત્રુટિના ઉદ્‌ભવથી વાસ્તવિક સમય માહિતીની ઉપલબ્ધિની જરૂરિયાત ધરાવે છે. તેમ છતાં, વ્યવહારમાં વાસ્તવિક સમયમાં સંપૂર્ણ વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણ એ શક્ય નથી, માત્ર કેટલાક સાદા ઓપરેશનમાં જ્યારે વિચલન શોધવામાં, કારણ જાણવામાં અને ઉપાય શોધી તેને સચોટ રીતે વાપરવામાં સમયગાળો વધુ હોય છે ત્યારે જ શક્ય બને છે. વાસ્તવિક સમય ડેટાને એકત્રિત કરવામાં અને તેના પ્રસારણ માટે ઘણીવાર ખર્ચો એટલો બધો થાય છે કે જે તેના ફાયદાને રદબાતલ કરી દે છે.

2.6.2 નિયંત્રણ સાધનો : (Control Instruments)

નિયંત્રણ માટે વ્યવસ્થાપકો માટે વિવિધ પ્રકારના ઉપકરણો ઉપયોગમાં લેવાય છે. તે મુખ્યત્વે ત્રણ સમૂહમાં વહેંચવામાં આવે છે. બજેટલક્ષી નિયંત્રણ, બિન બજેટલક્ષી નિયંત્રણ અને આંકડાશાસ્ત્ર તથા નેટવર્ક આધારિત નિયંત્રણ. (1) નિયંત્રણના સાધન તરીકે, બિન આર્થિક સહિતના બજેટને લક્ષ્ય સિદ્ધ તરફથી પ્રગતિ માટે મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. આવા નિયંત્રણના ઘટકો આ મુજબ છે. માર્ગદર્શન નિશ્ચિત કરવા, પ્રગતિ માપવી કાર્યો સિદ્ધ ન થવા માટેના પરિબળો જાણવા, અને નિશ્ચિત ધોરણોથી વિચલનને જાણવા.

(1) બજેટ લક્ષી નિયંત્રણ : બજેટ એ બે હેતુઓ સિદ્ધ કરે છે. (A) માલના ઉત્પાદન તરીકેના આયોજનના ઈનપુટ તરીકે અને સેવાઓને આઉટપુટ તરીકે તથા (b) નિયંત્રણના ઉપકરણ તરીકે.

તેના ઈલાજ તરીકે નવા સ્રોતને ફાળવવા, ભાવને પુર્નગઠન કરવા, બચત અભિગમ તથા સંસ્થાકીય પરિવર્તન કરવું. આ બાબતનો સમાવિષ્ટ થાય છે. અસરકારક નિયંત્રણ માટે બજેટના તમામ પાસાઓના ડેટા, વાસ્તવિક અને અંદાજીત તથા તેમના અર્થઘટન સમયસર ઉપલબ્ધ થાય તે જરૂરી છે. આ કાર્ય વ્યવસ્થાપન માહિતી પધ્ધતિનું છે. પરંપરાગત બજેટમાં નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે ઘણી મર્યાદાઓ છે. આ મર્યાદાઓ દૂર કરવા માટે બજેટનું વધુ યોગ્ય સ્વરૂપ જેવા કે પ્રોગ્રામ પ્લાનીંગ એન્ડ બજેટીંગ સિસ્ટમ (PPBS) તથા શૂન્ય આધારિત બજેટ દાખલ કરવામાં આવ્યા છે.

સંરક્ષણાત્મક નિયંત્રણ : અનિચ્છનીય બનાવ બને ત્યાર બાદ પ્રસારિત કરેલા ડેટા ઉપર પ્રતિપુષ્ટિ નિયંત્રણ આધાર રાખે છે. ઘણીવાર આ બાબત એ પોસ્ટમોર્ટમ (મૃત્યુ બાદની) જેવી બની જાય છે. વાસ્તવિક સમય નિયંત્રણ એ યાંત્રિક પ્રણાલી સિવાય બિનઅસરકારક અને બિનઆર્થિક હોવાથી સંરક્ષણાત્મક નિયંત્રણ એ વધુ વ્યાવહારિક છે. સંરક્ષણાત્મક નિયંત્રણ પદ્ધતિએ અનુમાન આધારિત PERT અને અન્ય નેટવર્ક તકનીક અથવા ફીડ ફોરવર્ડ (અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણ) પધ્ધતિથી રચાયેલી છે.

ફીડ ફોરવર્ડ નિયંત્રણ : (અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણ)

પ્રતિપુષ્ટિથી વિરુદ્ધ અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણએ ઈનપુટ ડેટાને નિયંત્રિત કરે છે અને આઉટપુટ પર તેની અસર દર્શાવે છે. જો નિર્ધારિત ધ્યેય હાંસલ થાય તેમ નથી તો આયોજન કરેલા ઈનપુટ ચલીતો બદલી નાંખવામાં આવે છે. અને પધ્ધતિ પરિવર્તિત કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની નિયંત્રણ પદ્ધતિએ ગતિશીલ મોડેલ આધારિત હોય છે. અને તે પરિવર્તનને પ્રતિબિંબિત કરે છે તથા તેમની અસર ઓપરેશનના તમામ તબક્કે જણાય છે. પ્રોજેક્ટ આધારિત માહિતી પદ્ધતિએ અગ્ર પુષ્ટિ નિયંત્રણને સાચી રીતે સ્વીકારી શકે છે.

◆ મહત્વના નિયંત્રણ મુદ્દાઓ

સમૂહ દેખાવનું સતત અવલોકન એ મોટાભાગના વ્યવસ્થાપકો માટે શક્ય નથી. કાર્ય અથવા ઓપરેશનના તમામ ક્ષેત્રમાં કેટલીક ચોક્કસ લાક્ષણિક ઘટનાઓ અને મર્યાદાઓ હોય છે કે જે નિયંત્રણ

સૂચક તરીકે અથવા ભયજનક સિગ્નલ તરીકે ઉપયોગ કરી શકાય છે. આવા પરિબળોને મહત્વના મુદ્દાઓ કહે છે. તે ભૌતિક ધોરણોથી શરૂ કરીને મૂલ્ય ધોરણો, મૂડી ધોરણો અને ઈન્ટેજીબલ ધોરણો વડે મૂલ્યાંક્તિ કરી શકાય તેવા ધ્યેયો સુધીના હોય છે. સમયગાળો કે જે દરમ્યાન પ્રક્રિયામાંથી પ્રકાશનું બહાર આવવું જોઈએ તે અને જે સમયે તે પ્રકાશનની પ્રાપ્તિ અને પ્રક્રિયામાં મહત્વનો નિયંત્રણ મુદ્દો છે.

- **બિનબજેટીય નિયંત્રણ :** બજેટ એ પ્રારંભિક રીતે નાણાંકીય નિયંત્રણનું સાધન છે. વ્યવસ્થાપન એ સંચાલન અને હેતુઓના વિવિધ પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ કે જે બજેટીય નિયંત્રણ દ્વારા સરળતાથી ધ્યાનમાં આવી શકતા નથી. આવા કિસ્સાઓમાં, આંકડાકીય પૃથક્કરણ અને સંચાલનના તારણો સંસ્થા કે કાર્યના વિશિષ્ટ ક્ષેત્રોના કાર્યોના રિપોર્ટ, પદ્ધતિઓ, માર્ગદર્શિકાઓ, નીતિને લગતા વિધાનો, બ્રેકઈવન પોઈન્ટ પૃથક્કરણ, સંચાલન ઓડિટ અને માનવધનને નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે વાપરવામાં આવે છે.
- **બ્રેક-ઈવન પોઈન્ટ પૃથક્કરણ :** આયોજન અથવા ઉત્પાદન વિકાસના તબક્કે મોટાભાગની સંસ્થાઓએ આવક સાથે ખર્ચાના સંતુલન માટે પ્લાન્ટની ક્ષમતાના ઉપયોગને એક માપ તરીકે ઉપયોગ કરે છે અને તે નફો કરતો તબક્કો દર્શાવે છે. તે ઉત્પાદનનો દર અને તેને સંલગ્ન નફો કે નુકશાન એક માપદંડ બને છે અને વ્યવસ્થાપકને અસરકારક નિયંત્રણ માટેના પ્રાપ્ય ચલનોને નિર્દેશિત કરે છે. આજ પ્રકારનો ખ્યાલ એ ગ્રંથાલય પ્રોજેક્ટમાં વિકસાવી શકાય છે કે જેમાં કોઈ તબક્કે અથવા મુદ્દા માટે મેળવેલી માહિતી સેવા એ તબક્કે પહોંચી શકી કે નહી તે નક્કી કરી શકાય છે. જ્યારે સેવાની કિંમતએ પૈસાના સ્વરૂપમાં ઈનપુટના ખર્ચને સંતુલિત કરે છે. ત્યારે બ્રેક ઈવન પોઈન્ટ સુધી પહોંચી શકાય છે.
- **આંતરિક ઓડિટ :** ઔદ્યોગિક સંસ્થાઓ નિયમિત રીતે અને સ્વતંત્ર રીતે તેમના ખાતાઓના ઓડિટ માટે આંતરિક નિમણૂંક કરતા હોય છે. વૈધાનિક ઓડિટથી વિરુધ્ધ આ ઓડિટનો ફાયદો એ છે કે તેમાં મેનેજરને સંસ્થાના કાર્યમાં ભયજનક ક્ષેત્રો વિશે ચેતવણી આપી શકાય છે. સમગ્ર મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણ માટે કંપની ક્ષેત્રમાં નફો અને નુકસાનના ખાતા રોકાણ ઉપર વળતર તથા નફાનો કુલ વેચાણ સાથેનો ગુણોતત્ર જેવા માપનોનો નફાનો કુલ વેચાણ સાથેનો ગુણોત્તર જેવા માપનોનો ઉપયોગ કરે છે.

2.6.3 અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપન : (Management by Exception)

જ્યારે ઈચ્છિત કોર્સમાં અપવાદ બની ગયેલી ક્રિયાઓ કે પરિણામો જેવી બાબતો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત થયું હોય ત્યારે આ તકનીકનો ઉપયોગ થાય છે. અપવાદ પરનો ડેટા એ જ્યાં ક્રિયા જરૂરી છે તેવા નિયંત્રણ સિગ્નલ તરીકે કાર્ય કરે છે. અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપન એ બંધારણ કે મર્યાદાઓની પૂર્વ સ્પષ્ટતા પર આધાર રાખે છે. જ્યારે કોઈ કાર્ય તેના નિર્ધારિત ધોરણો અનુસાર પ્રગતિ ન કરતું હોય ત્યારે તેના વિચલનની માહિતીએ સુધારાની ક્રિયા માટે વ્યવસ્થાપક પાસે પહોચે છે. આવા અપવાદની પ્રતિપુષ્ટિ માહિતી અને તેના ઉપર આધારિત ક્રિયા એ અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનનું હાર્દ છે. તેમાં ન બનતી ઘટનાઓના ડેટાને ડેટાના સમૂહમાંથી પરિવર્તિત કરવામાં આવે છે કે જે ઈચ્છિત ધોરણો અથવા બનતી ઘટનાઓ તરફ લઈ જાય છે. હવે કોમ્પ્યુટર એ અપવાદ ડેટાને ઓનલાઈન પ્રસારિત કરે છે. અપવાદ દ્વારા વ્યવસ્થાપનનું ઉત્તમ ઉદાહરણ એ વિતરણ વિભાગમાં ઉછીના લઈ જનાર અને પરત કરી જનાર કરતાં પરત ન કરનારાં લોકોના ડેટાના આધારે ઉછીના લઈ જનાર દ્વારા પરત ન કરવામાં આવેલા પ્રકાશનોની સ્મૃતિ અપાવવી તે છે.

2.6.4 આયોજન માહિતી પદ્ધતિ (MIS) (MANAGEMANT INFORMATION SYSTEM) (MIS)

2.6.5 નિયંત્રણમાં માનવીય તથ્ય (Human Element in Control)

નિયંત્રણ એ સંસ્થાના વિવિધ કાર્યક્રમ પ્રગતિને લગતી માહિતી ઉપર આધાર રાખે છે. આવી માહિતી અને ડેટાનું સમયસર પ્રસારણ એ ભાડાનું કાર્ય છે. વધુ ચર્ચા આ એકમના આયોજન વિભાગમાં કરેલ છે. અત્યાર સુધી આપણે જોયુ કે નિયંત્રણનો મુખ્યત્વે ભાગ ઉત્પાદન, કે કાર્યકીય નિયંત્રણ તરીકે અભ્યાસ કર્યો છે. હકીકતમાં, અંતિમ નિયંત્રણ એ સમગ્રતઃ દેખાવ ઉપર છે કે જે આયોજીત સંસ્થાના લક્ષ્ય અને ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવાનું કાર્ય કરે છે. સમગ્ર દેખાવને નિયંત્રણ કરવા માટે સામાન્ય રીતે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતા ઉપકરણો એ નાણાંકીય નિયંત્રણ પદ્ધતિઓ જેવી કે બજેટ, નફો અને નુકશાનને લગતા વિધાનો અને રોકાણ ડેટા ઉપર વળતર. હાલમાં નિયંત્રણને જોવાની એક નવી પદ્ધતિ આવી છે કે જે માનવીય વર્તણૂંકીય દૃષ્ટિથી જુએ છે. કારણ કે છેવટે સંસ્થાને બનાવતા વ્યક્તિગત લોકો જ હોય છે કે જે તમામ કાર્યો નિયંત્રિત કરે છે.

- **ગ્રંથાલય ક્ષેત્ર :** ગ્રંથાલયમાં નિયંત્રણ ઉપકરણોની રચના કરવી એ બાબતે ઘણી સમસ્યાઓ ઉદ્ભવી છે. તેના કારણોમાં સંસ્થાની બિનનફાકીય પ્રવૃત્તિ, તેના ઉત્પાદનો અને સેવાઓનું પરિસ્થિતિકીય અને બિનસ્થાયી સ્વરૂપ અને તેની સેવાની તેના માલિકો ઉપર અસર એક અજોડ સ્વરૂપની હોય છે.

દેખાવને માપવા કોઈ વાસ્તવિક હેતુલક્ષી અને ચોક્કસ ધોરણો ન હોવાથી, એક ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાપકે હેતુઓના ઉપયોગ ઉપરાંત બજેટ, માનવીય બળ શક્તિ અને અન્ય પરિબળોનો નિયંત્રણ ઉપકરણ તરીકે આધાર રાખવો પડે છે.

2.7 ઉપસંહાર : (SUMMARY)

વ્યવસ્થાપનનો ઓપરેશનલ અભિગમ એ પાંચ વ્યવસ્થાપનકીય કાર્યો ઉપર આધાર રાખે છે. આયોજન, સંસ્થાપન, સ્ટાફ, આગેવાની અને નિયંત્રણ આયોજન એ ક્રિયા માટે કાચી રૂપરેખા આપે છે. સંસ્થાપનએ સંકલિત ઉપકરણ છે કે જે અસરકારક સંસ્થાને તમામ કાર્યકારિણીને સુનિશ્ચિત રીતે વ્યાખ્યાયિત કરીને તેના કાર્યકરો, અધિકારીઓ અને પ્રોમોટર્સને બંધારણીય રીતે જકડી રાખે છે. સ્ટાફીંગ એ યોગ્ય કર્મચારીઓથી સંસ્થાકીય માળખામાં જગ્યાઓમાં ભરતી કરે છે અને તેઓ અસરકારક રીતે કાર્ય કરી શકે તે માટે ધ્યાન રાખે છે. આગેવાની એ ંસસ્થામાં ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટેનું બંધન બળ છે કે જે લોકોના વિવિધ પ્રયત્નો અને વલણોને એકસૂત્રતામાં રાખે છે. નિયંત્રણ એ - બાબતોનો ખ્યાલ રાખે છે કે તમામ ક્રિયાઓ એ આયોજન અને ધોરણો મુજબ પ્રગતિ કરે અને જો નિર્ધારિત કાર્ય કરતાં વિચલન થાય તો તેમાં સુધારા માટેની ક્રિયાઓ જણાવે છે. આ કાર્યોની સમજ તેમાં રહેલા સિદ્ધાંતો અને તેની વ્યવસ્થાપન ઉપર અસર એ ગ્રંથાલયના વ્યવસ્થાપન કરવા માટે આવશ્યક છે.

2.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો : (ANSWER TO SELF CHECK EXERCISE)

1. **સારું આયોજન કેટલાંક સિદ્ધાંતો ઉપર આધારિત છે. તેમાંના કેટલાક અગત્યના નીચે મુજબ છે.**

   (1) **વચનબધ્ધતાનો સિધ્ધાત :** લાંબા સમયનું આયોજન એ અસંભાવના ઘટાડે છે અને વ્યવસ્થાપનના પોતાનામાં જ રહેલી વિસંગતતાઓને દૂર કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. લાંબા સમયના આયોજન એ સમગ્ર સમયગાળાના આયોજન / ઓપરેશનની નીતિઓ અને સ્રોતને વચનબધ્ધ થયેલા હોય છે. ટૂંકાગાળાના આયોજન ત્યારે જ સફળ બને છે. ટૂંકાગાળાના આયોજન સમગ્ર આયોજનના

માળખામાં નજીકના ભવિષ્યના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે હોય છે. આયોજન એ ત્યારે જ સફળ બને છે જ્યારે ટૂંકાગાળાના આયોજન એ લાંબાગાળાના એક ભાગ રૂપ હોય અને જુદા જુદા ટૂંકાગાળાના આયોજન એ યોગ્ય રીતે સંયોજીત થયેલા હોય.

(2) **પરિવર્તનશીલતાનો સિદ્ધાંત** : આયોજનની પરિવર્તનશીલતા એ પરિવર્તનો સાથે સરળતાથી અનુકુળ થઈ શકે છે અને તેથી વિકટ સંજોગોમાં ટકી રહેવાથી વધુ શક્યતા હોય છે.

(3) **અનુકુલનનો સિદ્ધાંત** : સતત સમીક્ષા એ દર્શાવે છે કે સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ આયોજન મુજબની દિશામાં ચાલી રહી છે કે નહીં. નિર્ધારિત કાર્યક્રમથી મોટા વિચલન એ બદલાયેલી પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવા આયોજનના પુનર્ગઠનની શક્યતા તરફ દોરી જાય છે. આયોજનમાં અનુકૂલનની પ્રક્રિયાએ આયોજનના અનુકુલનની પ્રક્રિયા એ આયોજનના સ્વયં સંચાલિત પુનરાવર્તનમાં મદદરૂપ થાય છે.

(2) સંસ્થાએ તેના સત્તા અથવા નિર્ણય લેવાની સત્તા દ્વારા કાર્ય કરે છે. નિર્ણયો લેવાની સત્તા અને જવાબદારી એ તેના કાર્યકારણી પાસે રહેલી હોય છે. સત્તાના અમલમાં બે પ્રકારના સંબંધો જાણીતા છે. (A) સુરેખ અને (B) સ્ટાફ.

સુરેખ સત્તાએ મુખ્ય કાર્ય અથવા ઉત્પાદન સર્જકના અમલ સાથે સીધી રીતે સંકળાયેલી છે. આ સત્તાએ સંસ્થામાં સદિશ સંબંધોની રીતે પ્રવાહિત થાય છે. આનાથી વિરુદ્ધ સ્ટાફ સત્તાએ સ્ટાફ કાર્યકારીણીના વિશિષ્ટ જ્ઞાન, અને અનુભવના આધારે સલાહકીય કાર્ય કરે છે. સ્ટાફ કાર્યપ્રણાલીનું કાર્ય એ ઘણીવાર સૂચનાઓ આપવા જેવી કે રેકોર્ડ કેવી રીતે રાખવા, મજદૂરની સમસ્યાઓ માટે કઈ પધ્ધતિને અનુસરવી અને હેતુઓને પુનઃ વ્યાખ્યાયિત કરવામાં મદદરૂપ થવું વગેરે બાબતોમાં સત્તાનું રૂપ ધારણ કરે છે. ઘણીવાર, ખાસ કરીને નાની સંસ્થાઓમાં એક જ વ્યવસ્થાપક એ સ્ટાફ અને સુરેખ સત્તા ભોગવતો હોય છે.

(3) એક સારો મેનેજર નીચે મુજબના લક્ષણો ધરાવે છે.

(I) તકનીકી કૌશલ્યો

(II) માનવીય કૌશલ્યો

(III) સમગ્રતઃ પરિસ્થિતિને સમજવાની શક્તિમાં ખ્યાલાત્મક કૌશલ્ય, મહત્વની પરિસ્થિતિને જાણી તેની પ્રણાલીની અંદર અને બહાર સંબંધોની ચર્ચા કરવી.

(IV) સમસ્યાના વ્યવહારુ નિરાકરણ માટે સમસ્યા નિવારણ કૌશલ્ય

(V) શારીરિક યોગ્યતા

આ તમામ કૌશલ્યોનું મહત્વ પ્રત્યેક સ્તરે બદલાતું હોય છે. જેમ હોદ્દો ઊંચો હોય તેમ તકનીકી કૌશલ્ય કરતાં માનવીય ખ્યાલાત્મક અને સમસ્યા નિવારણ કૌશલ્યની માત્રાની વધુ જરૂરિયાત હોય છે.

(4) નેતૃત્વ એ અન્ય લોકોની ઈચ્છનીય દિશામાં વર્તણૂંક કરવા માટે અસરકારક બનવાની ક્ષમતા છે. તે લોકોની ઉપર છાપ પાડવાની કળા છે કે જેથી તેઓ સ્વેચ્છાપૂર્વક ઉત્સાહ અને આત્મવિશ્વાસથી સમૂહના ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે કાર્ય કરે. વ્યવસ્થાપકો એ સક્ષમ નેતા હોવા જોઈએ કે જેઓ તેમના નિમ્ન અધિકારીઓ અને સહકર્મચારીઓને સંસ્થાના હેતુઓ

સિદ્ધ કરવામાં સ્વૈચ્છિક રીતે કામ કરવા માટે દોરી શકે. લોકોની વર્તણૂંકને સમજવી અને તેમના પ્રતિભાવ માટેની સ્ફૂરણાત્મક પરિબળ, તેમને પ્રેરણા આપવી અને કામ કરવા માટેનું યોગ્ય વાતાવરણ ઉભું કરવું વગેરે એક નેતાની ખાસિયતો છે વધુમાં, એક વ્યવસ્થાપકમાં સહાનુભૂતિ હોવી જોઈએ તે તેના અભિગમમાં હેતુલક્ષી હોવો જોઈએ અને સ્વયં જ્ઞાનથી પરિચિત તથા નેતૃત્વના લક્ષણો ધરાવતો હોવો જોઈએ.

2.9 ચાવીરૂપ શબ્દો : (KEY WORDS)

વ્યવસ્થાપન માહિતી પદ્ધતિ (MIS): Management Information Systems (MIS) તે વ્યવસ્થાપનને નિર્ણય લેવા માટે જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવા માટે સંસ્થા દ્વારા એકત્રિત કરાયેલા ડેટાનો ઉપયોગ કરવા માટે રચવામાં આવેલી એક પ્રણાલી છે.

મેટ્રિક (શ્રેણિક) સંસ્થા Matric Organisation : તે એક સંસ્થા છે કે જે વિવિધ ઉત્પાદનો અથવા સુનિશ્ચિત પ્રોજેક્ટ પર કાર્ય કરે છે કે જ્યાં કાર્યની વહેંચણી અને જવાબદારી એ વિભિન્ન ઉત્પાદન અને પ્રોજેક્ટના આધારે સુવ્યવસ્થિત ગોઠવેલી હોય છે.

સંસ્થાપન Organisation : તે એક પ્રક્રિયા છે કે જેના દ્વારા લોકોના પ્રયત્નોને સુનિશ્ચિત ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવામાં માર્ગદર્શિત કરવામાં આવે છે અને સહકારમય રીતે કરવામાં આવે છે. તે વ્યક્તિના સંસ્થા સાથેની ઔપચારિક સંબંધની બાબત છે. જેમાં સંસ્થાના હેતુઓને સિદ્ધ કરવા એક સાથે કામ કરવામાં આવે છે.

આયોજન Planning : તે એક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં આયોજનની તૈયારી કરવામાં આવે છે કે જેમાં સંસ્થા દ્વારા નાણાં, સાધનો અને માનવીય બળ સ્રોતોના યોગ્ય ઉપયોગ દ્વારા નિર્ધારિત ધ્યેયો અને હેતુઓ સિધ્ધ કરવા પ્રયત્ન કરવા માટેના માર્ગ અને પ્રક્રિયા નક્કી કરવામાં આવે છે.

સ્ટાફ Staffing : તે સંસ્થાના બંધારણમાં ભરતી, સ્ટાફની પસંદગી, મૂલ્યાંકન અને લોકોનો હોદ્દા મેળવવા માટેના વિકાસ અંગેની પ્રક્રિયા છે.

2.10 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

Dessler, Gary (2003). *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders.* 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Evans, G.E. (1983). *Management Techniques for Librarians.* 2nd ed. New York: Academic Press.

Evans, G. Edward and Ward, Patricia L. (2003). *Beyond the Basics: The Management Guide for Library and Information Professionals:,* New York: Neal-Schuman Publishers.

Griffin, Ricky (2005). *Principles of Management.* 4th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Indira Gandhi National Open University. (1988). School of Management Studies, MS-2: *Managing Men.* New Delhi.

Koontz, Harold [etal.] (1984). *Management.* 8th ed. Tokyo: McGra|iv-Hill Kogakusha.

Luthans, Fred. (1981). *Organisational Behaviour,* 3rd ed. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.

Narayana, GJ. (1991). *Library and Information Management,* New Delhi: Prentice-Hall of India.

Stueart, R.D. and Eastlick, J.T. (1981). *Library Management,* 2nd ed. Littleton (Colarado): Libraries Unlimited.

Stueart, Robert D. andMoran, Barbara B. (2002). *Library andInformation Center Management.* 6th ed. Littleton (Colarado): Libraries Unlimited