

: રૂપરેખા :

- 7.1 પ્રાસ્તાવિક
 - 7.2 ભરતી
 - 7.3 પસંદગી
 - 7.4 તાલીમ
 - 7.5 બઢતી
 - 7.6 કર્મચારી વ્યવસ્થાની દોરવણી અને અંકુશ
 - 7.7 અંકુશના પ્રકારો
 - 7.8 અંકુશ પ્રક્રિયાના પગલાંઓ / તબક્કાઓ
 - 7.9 અંકુશના અસરકારક માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો
 - 7.10 સ્વાધ્યાય
-
- 7.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલનના મહત્ત્વના કાર્ય તરીકે કર્મચારી સંચાલનનો પણ સમાવેશ થાય છે. સંચાલન દ્વારા આદર્શ આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર ઉભુ કરવામાં આવેલ હોય પણ યોગ્ય કર્મચારીઓની પસંદગી ન થયેલ હોય તો ધંધાનો નિર્દારીત સફળતા મળતી નથી. આ અનુસંદાને કર્મચારી સંચાલનના અગત્યના ભાગ તરીકે ભરતી, પસંદગી, તાલિમ અને બઢતી નોંધપાત્ર ભૂમિકા ભજવે છે. ભરતી અને પસંદગી વૈજ્ઞાનિક ધોરણે થવી જોઈએ. તેમની પસંદગી થયા બાદ ધંધાની જાણકારી આપવા માટેની તાલીમ રાખવામાં આવે છે. જેથી નુકસાન અંગેની શક્યતાઓ શૂન્ય કહી શકાય. ઉપરાંત કર્મચારીઓના જુસ્સાને ટકાવી રાખવા તેમને બઢતી પણ આપવામાં આવે છે. આ અંગેની ચર્ચા નીચે પ્રમાણે છે.

7.2 ભરતી (Recruitment) :-

ભરતી અને પસંદગી બન્ને પ્રક્રિયાની દ્રષ્ટિએ ભિન્ન છે. વ્યવહાર આ બન્ને શબ્દો એકબીજાના પર્યાય તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ બન્ને શબ્દો પોતાનું અલગ અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

ભરતી અંગેની પ્રક્રિયા પસંદગી પહેલાનો તબક્કો છે. ભરતીનાં તબક્કામાં કર્મચારીઓના જુદા જુદા પ્રકારનાં પ્રાપ્તિ સ્થાનોની માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે.

ભરતી પહેલા માનવ શક્તિ નું આયોજન કરવામાં આવે છે. એટલે કે ક્યા કર્મચારીઓની જરૂર છે? કેટલી સંખ્યામાં જરૂર છે? જેવા પ્રશ્નોના આધારે અહેવાલ તૈયાર કરવામાં આવે છે.

ભરતીનો મુખ્ય ઉદ્દેશ લાયક અને સંભવિત ઉમેદવારોની પસંદગી કરવાનો છે.

“Edwin B. Flippo ના જણાવ્યા પ્રમાણે ભરતી એટલે “વ્યવસ્થાતંત્ર માટે કર્મચારીઓની નોકરી માટે શોધ અને જોબ માટે અરજી કરવી પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા.

સામાન્ય રીતે ભરતીનાં બે અગત્યના પ્રાપ્તિ સ્થાનો છે.

- (i) આંતરિક પ્રાપ્તિ સ્થાનો :- જેમાં કર્મચારીઓને બઢતી આપીને અથવા કર્મચારીની બદલી કરીને ભરતી કરવી શકાય છે.
- (ii) બાહ્ય પ્રાપ્તિ સ્થાનો :- જેનાં પ્રત્યક્ષ ભરતી, આપમેળે આવેલ અરજી વડે, જાહેરાત દ્વારા, રોજગારી એજન્સી દ્વારા, શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા, વેપારી યુનિયનો દ્વારા, પ્રતિનિયુક્તિ (Deputation) દ્વારા ભરતી કરી શકાય છે.

ભરતી અંગેના ઉપર દર્શાવેલ પ્રાપ્તિ સ્થાનોમાંથી ધંધાકીય એકમને જે પણ પ્રાપ્તિ સ્થાન અનુકુલ હોય તેના આધારે ભરતીની કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે. કોઈ પણ પ્રાપ્તિ સ્થાને આદર્શ કે પ્રમાણિત પ્રાપ્તિ સ્થાન તરીકે દર્શાવી શકાય નહીં. કારણ કે દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર કે ધંધાકીય એકમની જરૂરીયાત સંજોગો સમય વિગેરે જુદા જુદા હોય છે.

7.3 પસંદગી (Selection) :-

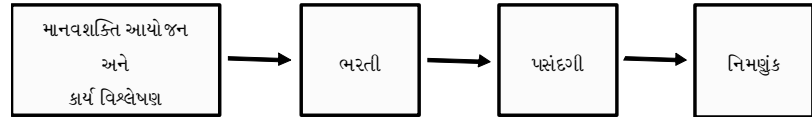
ભરતીના વિવિધ પ્રાપ્તિ સ્થાનોની મદદથી સંભવિત ઉમેદવારો અંગે પૂરતા પ્રમાણમાં અરજીઓ મળ્યા બાદ પસંદગીની પ્રક્રિયા શરૂ થાય છે. ભરતી બાહ્ય પસંદગીના તબક્કામાં વિવિધ ઉમેદવારોમાંથી તેની યોગ્ય લાયકાતો ચકાસ્યા બાદ એકમમાં નિમણુંક આપવામાં આવે છે. તેને પસંદગી નો મુખ્ય હેતુ યોગ્ય સ્થાન માટે યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણુંક અંગેનો છે. આ હેતુને હાંસલ કરવા માટે પસંદગીની યોગ્ય પદ્ધતિ વિકસાવવી જોઈએ. પસંદગી એવી પ્રક્રિયા પણ કહી શકાય કે જેમાં યોગ્ય ઉમેદવારનો નિમણુંક માટે સ્વીકાર થાય છે અને અયોગ્ય ઉમેદવારનો નિમણુંક માટે અસ્વીકાર થાય છે. પસંદગીના હિસ્સાની પસંદગી પાત્ર ઉમેદવારોની સંખ્યા, ખરેખર આવેલ ઉમેદવારોની સંખ્યા કરતા ઓછી હોય છે અને પસંદગી પામવા આવેલ ઉમેદવારો ભરતીની પ્રક્રિયામાં નક્કી થતા હોય છે.

તમામ પ્રકારનાં ધંધાકીય એકમો માટે એકસમાન પસંદગીની વિધિ અપનાવી શકાય નહીં. દરેક ધંધાકીય એકમ ભરતીની જેમ પોતાના ધંધાને અનુરૂપ અને તેની જરૂરીયાત પ્રમાણે

પસંદગીની વિધિ નક્કી કરે છે. સામાન્ય રીતે નીચે પ્રમાણેની પસંદગીની પ્રક્રિયા અપનાવવામાં આવે છે.

- (i) પ્રાથમિક મુલાકાત (Preliminary Interview) :-
- (ii) અરજીઓનો સ્વીકાર (Receipt of Applications) :-
- (iii) અરજીઓની તપાસ (Screening of Applications) :-
- (iv) રોજગારલક્ષી કસોટી (Employment Tests) :-
આ કસોટી વિવિધ સ્વરૂપે તપાસી શકાય છે.
- કૌશલ્ય કસોટીઓ
- મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટીઓ
- (v) મુલાકાત (Interview)
- (vi) દાકતરી તપાસ (Medical Examination)
- (vii) પૂર્વ ભૂમિકા તપાસ (Background Investigation)
- (viii) આખરી પસંદગી (Final Selection)

ઉપર મુજબ ભરતી અને પસંદગીની પ્રક્રિયા કરીને યોગ્ય સમયે, યોગ્ય જગ્યાએ, યોગ્ય વ્યક્તિને નિમણુંક આપવાની પ્રક્રિયા છે. નીચેની આકૃતિ ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો તફાવત સ્પષ્ટ કરે છે.



ભરતીની પ્રક્રિયા પહેલા થાય છે જેવાં જુદા જુદા પ્રાપ્તિ સ્થાનોના ઉપયોગ કરવામાં આવે છે ત્યારબાદ પસંદગીની પ્રક્રિયા થાય છે જેમાં પસંદગીની નિર્ધારિત વિધિનાં આધારે યોગ્ય લાયકાત વાળા વ્યક્તિને નિમણુંક રાખવામાં આવે છે.

7.4 તાલીમ :-

ધંધાકીય એકમ કે બિનધંધાકીય એકમની કાર્યક્ષમતા અને અસર કારકતાં કર્મચારીઓની આવડત એટલે ક્ષમતા પર આધાર રાખે છે. કર્મચારીઓની આવડત કે ક્ષમતા કે કાબેલિયત કર્મચારીને આપવામાં આવેલ તાલીમ પર આધારિત હોય છે. કર્મચારીની પસંદગી કરીને નિમણુંક આપ્યા બાદ કર્મચારીને કામગીરી વાતાવરણથી વાકેફ કરવા, ટેકનિકલ બાબતોની જાણકારી, સંસ્થાની પ્રણાલિકાઓ જેવી બાબતો અંગે માહિતી આપવામાં આવે છે. આ માહિતી તેને

તાલીમનાં સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. આ માહિતી તેને તાલીમનાં સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. આ તાલીમમાં કર્મચારીઓના વિવિધ સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. આ તાલીમમાં કર્મચારીઓના વિવિધ પ્રકારનાં કૌશલ્યને વિકસાવવાના પણ પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.

સામાન્ય રીતે તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development) એક સાથે ઉપયોગમાં લેવાય છે.

તાલીમ એ નિર્ધારિત હેતુ માટે ખાસ પ્રકારના કૌશલ્યને વિકસાવવાની પ્રક્રિયા છે Flippo તાલીમની વ્યાખ્યા આપતા જણાવે છે કે “કોઈ ચોક્કસ કામ કરવા માટે કર્મચારીનાં કૌશલ્યમાં વધારો કરવાનું કૃત્ય એટલે તાલીમ”

- તાલીમ આપવા માટે ખાસ ચોક્કસ કામની પસંદગી થાય છે.
- તાલીમ એ ચોક્કસ કામની પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીનો કૌશલ્યમાં વધારો કરવાના હેતુસરની કામગીરી છે.
- તાલીમ નિષ્ણાતો દ્વારા અથવા ધંધાકીય એકમનાં સિનિયર કર્મચારી દ્વારા આપવામાં આવે છે.
- તાલીમની વ્યવસ્થા વૈજ્ઞાનિક ધોરણે હોય છે.
- તાલીમના કારણે કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.
- તાલીમના કારણે કર્મચારીનો વ્યક્તિગત અભિગમ બદલાય છે અને તેનો સંસ્થાલક્ષી અભિગમ વિકસે છે.
- તાલીમ દરમ્યાન કર્મચારીનાં વિવિધ લક્ષી કૌશલ્ય વિકાસનાં પ્રયત્નો થતા હોય છે.
- ધંધાકીય એકમનું વ્યવસ્થાતંત્ર ઉભા સ્વરૂપે (Vertical from) અને આડા સ્વરૂપે (Horizontal form) હોય છે તાલીમનાં કારણે કર્મચારી બન્ને પ્રકારની પરિસ્થિતિમાં અસરકારક કામગીરી કરી શકે છે.
- તાલીમના કારણે કર્મચારીઓના જુસ્સામાં વધારો થાય છે.
- સારા માનવીય સંબંધો વિકસે છે.
- સુપર વિજન નું પ્રમાણ ઘટે છે.

ઉપર મુજબના વિવિધ કારણોસર તાલીમ દરેક ધંધાકીય એકમ માટે અગત્યનું સ્થાન ધરાવે છે.

કર્મચારીઓને તાલીમ આપનારી પદ્ધતિઓમાં નીચેની પદ્ધતિઓનો સમાવેશ થાય છે.

- (i) કાર્ય દરમ્યાન તાલીમ (On The Job Training)
- (ii) નિર્દેશન દ્વારા તાલીમ (Training Through Demonstation)

- (iii) કાર્ય જાણકારી તાલીમ (Job Introduction Training)
- (iv) પ્રવેશ સમયની તાલીમ (Vestibule Training)
- (v) પ્રશિક્ષણ (Apprenticeship)
- (vi) અનુશિક્ષણ (Coaching)
- (vii) વારાફરતી વિભાગીય કામગીરી (Job Rotation)
- (viii) ચર્ચા - વિચારણામાં ભાગ લે છે. (Participation in Deliberations)
- (ix) સેમિનાર અને વ્યાખ્યાનો (Seminar and lectures)

આ સિવાયનાં અન્ય સ્વરૂપે કર્મચારીઓને તાલીમ આપીને ધંધાકીય એકમની કામગીરીની જાણકારીથી વાકેફ કરી, નિર્ધારિત કૌશલ્યમાં વધારો કરીને કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરવામાં આવે છે. તાલીમનાં કારણે ધંધાકીય એકમને વિવિધ લાભો થાય છે અને સતમ નફાકારકતા વધે છે.

7.5 બઢતી (Promotion)

કર્મચારીઓની કામની કદરનાં ભાગરૂપે તેમને તેમના વર્તમાન હોદ્દા કરતાં ઉંચો હોદ્દો આપવામાં આવે છે. તેને બઢતી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે ઉંચો હોદ્દો આપવાનાં મહત્ત્વ કર્મચારીનાં પગારમાં વધારો થાય છે, જવાબદારી ઓમાં વધારો થાય છે, કર્મચારીનાં લાભોમાં વધારો થાય છે. બઢતી અંગેનો નિર્ણય નીતિ ઘડતર વિષયક હોવાથી તે ઉચ્ચ સંચાલનના નિર્ણય ઘડતરનો ભાગ છે. બઢતી આપતી વખતે કર્મચારીની બે બાબતો વિશે ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે, જેને બઢતીનાં આધારો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

(i) વરિષ્ઠતા (Seniority)

વરિષ્ઠતાનું કદ (માપ) કર્મચારીઓ દ્વારા આપવામાં આવેલ સેવાઓના સમયનાં આધારે નક્કી થાય છે. જો વરિષ્ઠતાને બઢતીનાં આધારે તરીકે સ્વીકારવામાં આવેલ હોય તો અતિવરિષ્ઠ ધંધાકીય એકમમાં જગ્યા ઉપલબ્ધ થાય ત્યારે બઢતી આપવામાં આવેલ સેવાઓના સમયનાં આધારે નક્કી થાય છે જો વરિષ્ઠતાને બઢતીનાં આધાર તરીકે સ્વીકારવામાં આવેલ હોય તો અતિવરિષ્ઠ ધંધાકીય એકમમાં જગ્યા ઉપલબ્ધ થાય ત્યારે બઢતી આપવામાં આવે છે. મોટા ભાગના ધંધાકીય કે બિનધંધાકીય એકમોમાં આ પરિબળને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. આ પરિબળનાં અમલીકરણનો કારણે તરફઘડી કે પક્ષપાત અંગેનો અવકાશ રહેતો નથી.

(ii) યોગ્યતા (Merit)

યોગ્યતા વ્યક્તિ વ્યક્તિગત કાર્યક્ષમતા દર્શાવે છે. આ પ્રકારનાં સ્વરૂપમાં વરિષ્ઠતાનાં સ્થાને સક્ષમ (સમર્થ) વ્યક્તિને બઢતી આપવામાં આવે છે. યોગ્યતા વ્યક્તિ કામગીરી દેખાવ

(Job Performance) નાં આધારે નક્કી થાય છે. ઉપરાંત યોગ્યતાની વધુ ચકાસણી માટે લેખિત પરિચય મૌખિક પરીક્ષા કે વ્યક્તિગત મુલાકાત (Interview) નો ઉપયોગ થાય છે, અને બઢતી માટે યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગી કરવામાં આવે છે.

બઢતીનાં પ્રકારો :-

બઢતી બે સ્વરૂપે આપી શકાય છે.

(i) **આડી બઢતી (Horizontal Promotion) :** આ પ્રકારની બઢતીમાં કર્મચારીનું કાર્ય વર્ગીકરણ એટલે સોંપેલ કામગીરી સમાન રહે છે પણ તેને ઊંચો હોદ્દો આપવામાં આવે છે. દા.ત : જુનિયર કલાર્ક માંથી સિનિયર કલાર્કમાં બઢતી અહી કામગીરીનું સ્વરૂપ બદલાતુ નથી પણ તેની હોદ્દો બદલાવ છે અને જવાબદારી વધે છે.

(ii) **ઉભી બઢતી (Vertical Promotion) :** આ પ્રકારની બઢતીમાં કર્મચારીને ઊંચો હોદ્દો પ્રાપ્ત થાય છે, જવાબદારીઓમાં વધારો થાય છે.

દા.ત: ઓફીસ સુપ્રીટેન્ડન્ટને મેનેજર તરીકે બઢતી આપવામાં આવે.

ધંધાકીય કે બિન ધંધાકીય એકમ દરેકમાં બઢતી પોતાનું અલગ સ્થાન ધરાવે છે બઢતી એકમની જરૂરીયાતો પૂર્ણ કરવા માટે પણ આપવામાં આવે છે. દા.ત:- એકમ માંથી કોઈ કર્મચારી વયનાં કારણે નિવૃત્ત થાય ત્યારે બહારથી અભણ વ્યક્તિની પસંદગીના સ્થાને એકમનાં અંદરનાં કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે છે અને નોકરી પ્રત્યેની વફાદારીમાં વધારો થાય છે.

બઢતી કર્મચારીને ઊંચો હોદ્દો અને વધુ પગાર આપવાની વ્યવસ્થા છે જે કર્મચારી અને વ્યવસ્થાતંત્ર બન્ને માટે ઉપયોગી છે.

7.6 કર્મચારી વ્યવસાથાની દોરવણી અને અંકુશ

અંકુશ Control

સંચાલનની સમગ્ર પ્રક્રિયામાં સોથી છેલ્લુ કાર્ય એ અંકુશ નુ છે અંકુશનુ કાર્ય એ અગાઉથી નક્કી કરેલ ધ્યેય અને ધારા ધોરણો અનુસાર ઈચ્છીત પરિણામો મેળવવાનુ છે. અંકુશનુ મુખ્ય કાર્ય એ દેખરેખ નુ છે જેમાં પહેલાથી સ્થાપીત ધોરણો મુજબ કાર્ય થાય અને જો કોઈ તફાવત આવે તો તે સુધારે અને પ્રક્રિયાને સરળતાથી ચાલવામાં મદદરૂપે થાય અંકુશ એ એકમને તેની ખામીઓ અને બદલતા સંજોગો અનુસાર ફેરફાર કરી શકે તેમાં મદદ કરે છે અંકુશનુ કાર્ય એ દરેક મેનેજરો(સંચાલકો) ની પ્રાથમિક જવાબદારી હોય છે.

પીટર ડ્રકર મુજબ “અંકુશ એટલે પ્રયત્નો અને પરિણામ, સાધન અને ઉદ્દેશ્ય વચ્ચે સમતુલા સાધવાનુ કાર્ય “

ટૂંકમા અંકુશ એટલે એકમમા થઈ રહેલ કાર્યની નોંધ તેનુ મૂલ્યાંકન અને સુધારલક્ષી પગલાઓ લેવા જેથી યોજના મુજબ કાર્ય થઈ શકે.

અંકુશના લક્ષણો:-

અંકુશના મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ છે.

1. **સંચાલનનુ કાર્ય:-** અંકુશએ સંચાલનનુ એક અગત્યનુ કાર્ય છે. દરેક સપાટીએ મેનેજરો અંકુશનુ કાર્ય કરે છે. મેનેજરો તેમને સોંપાયેલ જવાબદારીઓ પોતાના તાબાના કર્મચારીઓ પાસેથી કુશળતા પૂર્વક પૂર્ણ કરાવવા માટે અંકુશનો ઉપયોગ કરે છે.
2. **સતત ચાલતી પ્રક્રિયા:-** અંકુશનુ કાર્ય મુખ્યત્વે સોંપાલય ધ્યેય અને તે મેળવવામાં ઉદભવતી ખામીઓ કે વિચલનોની તપાસ કરી અવે દૂર કરવા અને એકમના છેવટના ધ્યેય પ્રાપ્તિ મા મદદ થવુ છે તેથી અંકુશ નુ કાર્ય સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે તે ક્યારેય પૂર્ણ થતુ નથી.
3. **ભવિષ્યલક્ષી:-** અંકુશ એ ખરેખર થયેલ કામગીરીનુ માપન અને મૂલ્યાંકન કરે છે અને નક્કી કરેલ ધ્યેય સાથે તેનુ મિલન કરે છે અને જો કોઈ તફાવત જણાય તો તે દૂર કરવાના પ્રયત્નો કરાય છે અને ભવિષ્યમા વિચલનો ન ઉદભવે તે અંગેની તાકેદારી લેવાય છે.
4. **કાર્યલક્ષી:-** અંકુશ એ કાર્યલક્ષી અને પરિણામલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે. જ્યારે જ્યારે પરિણામો અપેક્ષા કે ધારધોરણો મુજબ ન આવે ત્યારે તે સુધારાલક્ષી પગલાઓ લે છે અને આવા નિર્ણયો ત્વરીત લેવાય છે અન્યથા અંકુશનો હાર્ટ સફળ થતુ નથી.
5. **કામગીરીનુ માપક:-** અંકુશમા ઐતિહાસિક પરિણામોના આધારે વર્તમાન મા થતી કામગીરીના ધોરણો નક્કી થાય છે અને ભવિષ્યમા આ ધોરણો પામવા માટેના પ્રયત્નો થાય છે આ સમગ્ર પ્રક્રિયામા પ્રતિભાવો, રીપોર્ટ વગેરે દ્વારા દેખરેખ રખાય છે અને નક્કી થયેલ યોજના અને કાર્યક્રમોમા જરૂરિયાત મુજબ ફેરફાર કરવામા આવે છે જેથી કાર્યની પુન ફાળવણી, વધારાની અન્ય જરૂરિયાતો વગેરેનુ અનુમાન કરી શકાય અને વિચલનો દૂર કરી શકાય.
6. **આયોજન અને અંકુશ:-** અંકુશ અને આયોજન બંન્ને એક જ છે તેવુ માનવામા આવે છે આયોજન દ્વારા સંચાલકો ધ્યેય નક્કી કરે છે જે પ્રાપ્ત કરવા માટે મેનેજરો ની નિમણૂક થાય છે અને તેમના પર પણ અંકુશ લાગે છે. નક્કી થયેલા ધ્યેય કુશળતાથી અસરકારક રીતે અને કરકસરથી પૂરા થાય તે માટે અંકુશ દ્વારા પ્રયત્નો થાય છે.

7. **વૈધિક કે અવૈધિક પ્રવૃત્તિ:-** અંકુશનુ કાર્ય એ નક્કી કરેલ ધોરણો મુજબના પરિણામો મેળવવામા મદદરૂપ થવાનુ છે આ માટે દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર મા અંકુશની યોગ્ય જોગવાઈ કરવામા આવેલ હોય છે તેમ છતા વ્યક્તિઓ સાથેનો સંપર્ક હોવા કાળક્રમે દરેક એકમમા આવૈધિક અંકુશ પણ આપોઆપ વિકાસ પામે છે ધણી વખત અવૈધિક અંકુશ વ્યવસ્થા વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે.

અંકુશની પૂર્વ શરતો કે જરૂરિયાતો:- અંકુશ અંગેની પૂર્વજરૂરિયાતો નીચે મુજબ છે.

1. **આયોજન:-** આયોજન અને અંકુશ વચ્ચે ઘનિષ્ઠ સબંધ છે આયોજન એ પ્રથમ પગલુ છે યોજનાઓ દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્યની વહેચણી થાય છે અને તેમના કાર્યનુ મૂલ્યાંકન કરવા માટે જરૂરી આધારો અને પ્રક્રિયાઓનુ નિર્માણ થાય છે આથી જો યોજનાઓ અને આયોજન સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ હોય તેટલો અંકુશ અસરદાર અને કાર્યક્ષમ બને છે.
 2. **વહીવટી માળખુ:-** જો વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખુ સ્પષ્ટ અને સંપૂર્ણ હોય તો અંકુશ અસરકારક સાબિત થાય છે અંકુશનુ કાર્ય માનવીઓ દ્વારા થાય છે જ્યારે પરિણામો ધ્યેય કરતા દૂર જતા હોય તો તે અંગે સુધારાલક્ષી પગલાઓ વ્યક્તિઓ પર લેવા પડે છે જેઓ તે કાર્ય માટે જવાબદાર હોય છે જો કાર્ય અંગે સ્પષ્ટતા ન હોય માટે જવાબદાર હોય છે જો કાર્ય અંગે સ્પષ્ટતા ન હોય તો સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈ શકતા નથી.
 3. **પુરતી સત્તા:-** સત્તા એ અંકુશનુ હાઈ છે જો મેનેજરોને પુરતી સત્તા ન આપવામા આવે તો તેઓ સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈ શકતા નથી. જ્યારે કોઈ મેનેજરોને કોઈ એક જવાબદારી આપાય છે ત્યારે તે કામ તે કરકસર અને કુશળતાથી કરાવવા માટે વિવિધ પગલાઓ સંપૂર્ણ સત્તા લેવી જોઈએ.
 4. **માહિતીની જરૂરિયાત:-** અંકુશ એક પ્રક્રિયા છે જેમા પૂર્વ નિર્ધારિત લક્ષ્યોની સરખામણી ખરેખર મેળવેલ પરિણામો સાથે કરવામા આવે છે આ ત્યારેજ શક્ય છે જ્યારે સંચાલક /મેનેજરો પાસે જે તે બાબતો અંગના પ્લાન, પ્રોગ્રામ બજેટ વગેરેની જરૂરી માહિતી ના આધારે તેઓ ખરેખર મેળવેલ પરિણામો ને પૂર્વ નિર્ધારિત લક્ષ્યો સુધી પહોંચાડવા માટે યોગ્ય પ્રયત્નો અને વિકલ્પોની પસંદગી કરી શકે છે.
- ખરેખર થઈ રહેલ કામગીરીના વિસ્તૃત આહેવાલો ત્વરીત સમયાંતરે મેનેજરો સુધી સતત પહોંચાડવામા આવે છે અને ધોરણો સાથે સરખાવામા આવે છે જો કોઈ તફાવત જણાય તો તુરંત જ સુધારાલક્ષી પગલાઓ લેવામા આવે છે અને ભવિષ્યમા તે ન ઉદભવે તેવી

કાફજી લેવાય છે. આથી દરેક કક્ષાએ યોગ્ય માહિતીનું ત્વરિત સંકલન સમય, શ્રમ અને નાણાની બચત કરાવે છે.

5. **સુધારાલક્ષી પગલા:-** અંકુશનો હાર્દ જ ધ્યેય થી દૂર જતાં કાર્યો ને અંકુશમા લાવવાનું છે અને ફરીથી ન ઉદભવે તે જોવાનું છે જો સુધારાલક્ષી પગલાઓ ન લઈ શકાતા હોય તો અંકુશનો કોઈ અર્થ નથી રહેતો એટલે આવા પગલાઓ લેવાની સત્તા એ અંકુશની એક પૂર્ણ શરત છે.

7.7 અંકુશનાં પ્રકારો :-

અંકુશન સામાન્ય રીતે બે પ્રકારોમાં વિભાજીત કરી શકાય છે. (i) વ્યુહાત્મક અંકુશ :- (ii) કામગીરી અંકુશ આ અંગે નીચે પ્રમાણે માહિતી આપવામાં આવી છે.

(i) વ્યુહાત્મક અંકુશ (Strategic control)

આ અંકુશ હેઠળ સતત એ બાબતની તપાસ કરવામાં આવે છે કે એકમ દ્વારા નક્કી કરેલ ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ નક્કી કરેલ યોજના પ્રમાણે થાય છે કે નહીં. આ અંકુશના અમલીકરણ માટે વ્યુહરચનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે અને વ્યુહરચના પ્રમાણે કામગીરી થાય છે કે નહીં તે માટે સતત તપાસ કરવામાં આવે છે. બદલાયેલા સંજોગોમાં જરૂરી જણાય તો વ્યુહરચના ઓમાં પણ ફેરફારો કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે વ્યુહરચના ઓનું નિર્માણ ધારણાઓ પર આધારિત હોય છે. ધારણાઓ પર વિવિધ પરિબલોની અસર થાય છે તેથી આ પરિબલોમાં ફેરફાર થાયતો ધારણાઓમાં ફેરફાર થાય છે અને ફલસ્વરૂપે વ્યુહરચનાઓમાં પણ ફેરફારો કરવામાં આવે છે. તેથી વ્યુહાત્મક અંકુશ એ સતત પ્રક્રિયા છે.

(ii) કામગીરી અંકુશ (Operational Control)

આ અંકુશનો ઉપયોગ સામાન્ય રીતે તમામ પ્રકારનાં વ્યવસ્થાતંત્રો દ્વારા કરવામાં આવે છે. કામગીરી અંકુશ એટલે “કામગીરી દેખાવ (Operational Control) અંગેનું જુદા જુદા તબક્કે વ્યવસ્થાતંત્ર સ્વરૂપનાં આધારે મૂલ્યાંકન”

કામગીરી અંકુશને ત્રણ પેટા ભાગોમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. જે નીચે મુજબ છે. આ પેટા ભાગો વ્યવસ્થાતંત્રના તબક્કાઓ પર આધારિત છે.

(a) નિવેશ સમયે અંકુશ (Feed Forward control)

(b) સમકાલિન (સાથોસાથ) અંકુશ (Concurrent Control)

(c) પ્રતિભાવ અંકુશ (Feedback Control)

વ્યવસ્થાતંત્રના તબક્કા અને તેમને સંબંધિત અંકુશ અંગેની માહિતી નીચે મુજબ છે.

તબક્કો	નિવેશ (Input)	પ્રક્રિયા (Processing)	ઉત્પાદન (Output)
અંકુશનો પ્રકાર	નિવેશ સમયે અંકુશ	સમકાલિન અંકુશ	પ્રતિભાવ અંકુશ

(a) નિવેશ સમયે અંકુશ (Feed Forward control)

આ અંકુશ પ્રક્રિયાનાં શરૂઆતનાં તબક્કામાં નિવેશ સમયે જ (at the time of input) અમલમાં મુકવામાં આવે છે અને કોઈપણ પ્રકારનાં વિચલનો ઉદભવેલ જણાય તો પ્રક્રિયા પૂર્ણ થતા પહેલા તે સુધારી લેવામાં આવે છે. અહીં પ્રશ્નનું નિર્માણ પ્રશ્નનું નિરાકરણ ની વિચારધારા પ્રમાણે કામગીરી કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારનાં અંકુશમાં પ્રશ્ન નિર્માણ અને પ્રશ્ન નિરાકરણ વચ્ચેનાં સમયગાળાની સમસ્યા ઉદભવતી નથી.

નિવેશ સમયે અંકુશ હેઠળ નિવેશની કામગીરી પર સતત દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.

આ પ્રકારનાં અંકુશની સફળતા માટે નીચે પ્રમાણેની બાબતો ધ્યાનમાં રાખવી જોઈએ.

(i) આરંભથી અંત સુધીનું આયોજન અને વિશ્લેષણ થવું જોઈએ.

(ii) નિવેશનાં પરિબળોની પસંદગી અને વર્ગીકરણ યોગ્ય રીતે થવું જોઈએ

દા.ત. મહત્વનાં પરિબળો, મધ્ય મહત્વનાં પરિબળો, ઓછા મહત્વનાં પરિબળો વિગેરે.

(iii) નિવેશ પરિબળો અંગેની માહિતીની નિયમિત પ્રાપ્તિ અને તેનું વર્ગીકરણ થવું જોઈએ.

(iv) નિવેશ સમયે અંકુશ ગતિશીલ હોવું જોઈએ.

(v) નિવેશ સમયે અંકુશ દ્વારા દર્શાવવામાં આવેલા સુધારાત્મક પગલા જ લેવા જોઈએ.

ઉપરનાં અંકુશનાં કારણે તાત્કાલિક પગલાં લઈને સમસ્યાનું નિવારણ થાય છે તેથી આ પ્રકારનો અંકુશ ટુંકાગાળાનો અંકુશ પણ કહી શકાય.

(b) ઉપસમકાલિન (સાથો સાથ) અંકુશ (Conlarrent Control) :-

અંકુશ આ પ્રકારનાં અંકુશ પ્રોગ્રામની કામગીરી દરમ્યાન જ અમલ કરવામાં આવે છે.

આ પ્રકારના અંકુશમાં કામગીરી દરમ્યાન જ સુધારાત્મક પગલા અને સુધારાઓ કરવામાં આવે છે જેથી મોટા પાયા પરનું નુકસાન નિવારી શકાય.

વ્યવસ્થાતંત્રના જુદા જુદા પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓ થતી હોય કે ઘણી પ્રવૃત્તિઓ આ પ્રકારનાં અંકુશ પર આધારિત હોય છે દા.ત. કામગીરી દરમ્યાન ગુણવત્તાથી ચકાસણી, અથવા સલામતી તપાસ વિગેરે.

આ અંકુશમાં પ્રક્રિયા પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવામાં આવે છે. આ અંકુશ વ્યવસ્થા હેઠળ પૂરી પાડવામાં આવેલ માહિતીનાં આધારે જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં કામગીરીની પ્રક્રિયામાં સુધારા કરવામાં આવે છે.

આ પ્રકારનાં અંકુશને ‘ખરા સમયે અંકુશ’ (Real time Control) તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

(c) પ્રતિભાવ અંકુશ (Feedback Control)

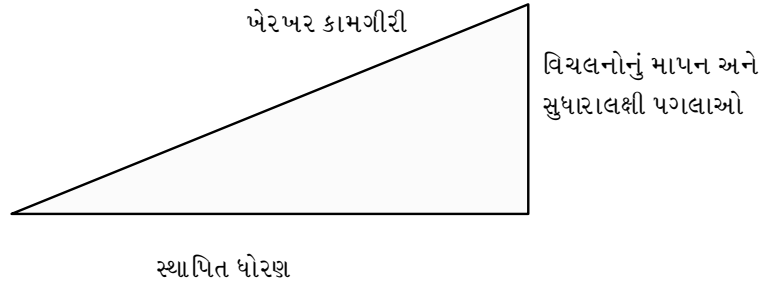
આ પ્રકારનાં અંકુશમાં પરિણામોનું માપન અને મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

જો પ્રમાણિત ધોરણો અને ખરેખર પરિણામો વચ્ચે વિચલનો (તફાવત) જણાય તો ભવિષ્યની પ્રક્રિયા માટેનાં સુધારાત્મક પગલાઓ લેવામાં આવે છે. જેથી કરીને ભવિષ્યમાં આ જ પ્રકારનાં વિચલનો ન ઉદભવે. જે પરિસ્થિતિઓ અથવા સંજોગો જ્યાં નિવેશ સમયે અંકુશ અથવા / અને સમકાલીન અંકુશ શક્ય ન હોય ત્યાં આ અંકુશનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. દા.ત. :- કોઈ વ્યક્તિની કોઈ કામ માટે નિમણુંક થઈ હોય તે કામમાં વ્યક્તિનું વર્તન અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે અને વર્તનની અસર પરિણામ મળ્યા બાદ જોવા મળે છે તેથી આ પરિસ્થિતિમાં પ્રતિભાવ અંકુશનો ઉપયોગ થાય છે. સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થાતંત્રોમાં ઉચ્ચ સપાટી એ પ્રતિભાવ અંકુશનો ઉપયોગ થાય છે.

7.8 અંકુશ પ્રક્રિયાના પગલાઓ / તબક્કાઓ

અંકુશ પ્રક્રિયાના મુખ્યત્વે ત્રણ તબક્કાઓ / પગલાઓ છે.

1. ધોરણોની સ્થાપના
2. કામગીરી નું માપન અને સરખામણી તથા
3. વિચલનો /તફાવત ને સુધારવા



1. ધોરણોની સ્થાપના : ધોરણો કે પ્રમાણ એક માપદંડ છે. જે ઐતિહાસિક માહિતીઓના આધારે સ્થાપાય છે આવા ધોરણો સંખ્યાત્મક કે ગુણાત્મક હોઈ શકે. ધોરણો સરળ તેમજ પાર કરી શકાય તેવા હોવા જોઈએ વધુ પડતા ઉચા ધોરણો બિનજરૂરી વિચલનો લાવે છે અને પાર કરી શકતા નથી આવા ધોરણોમા આવક, ખર્ચ, મૂંઝૂક, નફો, સમય, ગુણવત્તા વગેરે હોઈ શકે છે જે ટૂંકાગાંઠાના અને લાંબાગાંઠાના પ્રમાણમા પણ રજૂ કરી શકાય છે.

ધોરણોની સ્થાપના ઉચ્ચ સંચાલકો કરે છે અને કર્મચારીઓને તે લક્ષ્યાંકો ની સમજ અને કઈ રીતે તે મેળવી શકાય તે અંગેનું આયોજન જણાવાવામા આવે છે અને ધોરણો જાળવવા માટે એકમ સતત પ્રયત્નશીલ રહે છે

2. **કામગીરીનું માપન અને સરખામણી :** સમયાંતરે વિવિધ કામગીરીઓનું માપન કરવામા આવે છે આ માટેની સંપાદન લેખીત મોખીક અને નિરિક્ષણ દ્વારા મેળવાય છે આવુ માપન સંખ્યાત્મક(Quantitative) અને ગુણાત્મક(Qualitative) બંને પ્રકારનું હોય છે માહિતી મેળવ્યા બાદ ખરેખર થયેલ કામગીરીની સ્થાપીત ધોરણો સાથે સરખામણી કરવામા આવે છે. અને કેટલા કાર્યો ધોરણો પ્રમાણે સિધ્ધ થયા અને કેટલા સિધ્ધ ન થયેલા કાર્યો અંગે સુધારા ચલક્ષી પગલાઓ લેવાય છે અને સિધ્ધ થયેલા કાર્યો વધુ સારી રીતે સિધ્ધ કરી શકાય કે કેમ તે અંગે વિચારણા થાય છે.

3. **સુધારાલક્ષી પગલાઓ:-** આ અંકુશ પદ્ધતિનો છેલ્લો તબક્કો છે. વિચલનો દૂર કરવા માટે નીચે મુજબના પગલાઓ લેવાય છે.

(અ) જો વિચલનો સામાન્ય કે નગણ્ય હોય તો તે સ્વીકારાય છે એટલે કે પરિસ્થિતિમા કોઈ ફેરફાર થતો નથી તે અંગે જરૂરી સૂચનાઓ આપવામા આવે છે ધ્યાન દોરવામા આવે છે.

(બ) જો વિચલનો નો તફાવત વધારે હોય તો તેની ગંભીરતાથી નોંધ લેવાય છે અને તાત્કાલીક તેને દૂર કરવાના પ્રયાસો થાય છે તેમજ સુધારાલક્ષી પગલાઓ લઈને ભવિષ્યમા તે ન ઉદભવે તેની તાકેદારી અને સૂચનાઓ અપાય છે એટલે કે હાલની પરિસ્થિતિમા ફેરફાર કરવામા આવે છે જેથી ધોરણો પ્રાપ્ત કરી શકાય.

(ક) જો સ્થાપીત ધોરણો સતત પણે સિધ્ધ ન થઈ શકતો હોય તો તેનો અર્થ એમ થાય છે કે ધોરણો ઉંચા અને અવાસ્તવિક કે કાલ્પનિક હોય છે જે હકીકતો થી દૂર હોય છે તેથી આવા ધોરણોમા ફેરફાર જરૂર બને છે અને તે પુન સ્થાપિત કરવામા આવે છે ઘણી વખત સ્થાપિત ધોરણોથી સારૂ પરિણામ મેળવતા તેને નવા ધોરણો તરીકે સ્થાપીત કરવામા આવે છે.

અંકુશનું મહત્વ:-

અંકુશ એ સોંપાયેલા કાર્યો સિધ્ધ કરવા માટેની જરૂરી પ્રક્રિયા છે તેના દ્વારા સ્થાપિત ધોરણો સિધ્ધ થઈ શકે છે અને ભૂતકાળની ભૂલોનું પુનરાવર્તન અટકે છે અંકુશ એ દરેક સપાટીએ દરેક જગ્યાએ પ્રવર્તમાન પ્રવૃત્તિ છે પછી ભલે તે નાણાંકીય હોય કે બીનનાણાકીય અંકુશ દ્વારા શિસ્ત આવે છે અને ધ્યેય પ્રાપ્તિમા સહાયક બને છે.

1. યોજનાઓ મુજબ ધ્યેય પ્રાપ્તિમા મદદરૂપે થાય છે.
2. વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના વિસ્તાર પર અંકુશ રાખી શકાય છે.
3. તે આયોજન ને સફળ બનાવવામા મદદરૂપે છે.
4. વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલનુ કાર્ય કરે છે.
5. વિવિધ કાર્યોનુ મૂલ્યાંકન કરે છે.
6. વિચલનો ની ગણતરી કરે છે અને તે દૂર કરવાના પ્રયત્નો કરે છે.
7. અંકુશનુ કાર્ય સફળ બનાવવામા માટે સત્તાની સોંપણી કરવામા આવે છે.
8. અંકુશ એ દરેક સપાટીએ થતી પ્રક્રિયા છે.
9. અંકુશ એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.
10. અંકુશ દ્વારા નેતૃત્વ અને દોરવણી સરળ બને છે.
11. અંકુશ દ્વારા એકમની કાર્યક્ષમતા માપી શકાય છે.

7.9 અંકુશના અસરકારક માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો :-

અંકુશનાં અસરકારક અમલ માટે યોગ્ય ડિઝાઈન એટલે કે તેના યોગ્ય માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો વિકસાવવામાં આવેલ છે. આ ડિઝાઈન કે માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ અને અમલ કરવામાં આવે તો પ્રમાણિત ધોરણો અને ખરેખર પરિણામો વચ્ચેનાં વિચલનોનું કદ અને સ્વરૂપમાં નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં ઘટાડો કરી શકાય છે અને પરિણામ સ્વરૂપે આયોજન આધારિત ઉદ્દેશો હાંસલ કરી શકાય છે. આ માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય.

(i) વ્યવસ્થાતંત્રનાં ઉદ્દેસ આધારિત (Based on organisational goal) :-

દરેક વ્યવસ્થાતંત્ર (એકમ) નાં પોતાના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશો હોય છે. અંકુશનો ઉદ્દેશ વ્યવસ્થાતંત્રનાં ઉદ્દેશો હાંસલ થાય છે કે નહી તે જોવાનો છે. અંકુશની ડિઝાઈન વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોના આધારે તૈયાર થવી જોઈએ. વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશો અને અંકુશ વ્યવસ્થા વચ્ચે યોગ્ય સુમેળ હોવો જરૂરી છે.

(ii) જવાબદારી નિશ્ચિત કરવી (Fixing of Responsibility) :-

અંકુશનાં અમલીકરણ અંગેની વ્યવસ્થા ઉભી કરવી જોઈએ અને તેના અમલીકરણ માટે નિર્ધારિત વ્યક્તિની જવાબદારી નક્કી કરવી જોઈજો.

(iii) તાત્કાલિક અહેવાલ (Prompt Reporting) :-

અંકુશ વ્યવસ્થાના અસરકારક અમલ માટે દ્વિમાર્ગીય અહેવાલ વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ

જે સમયે વિચલનો (સમસ્યા) ઉદભવે તેની જાણ તરત જ ઉપરી અધિકારીને કરવી અને ઉપરી અધિકારી લેવાયેલ નિર્ણયની અમલકર્તા વ્યક્તિને જાણ અને તેનો અમલ.

આ અંગે સારી માહિતી આપેલ વ્યવસ્થા (Good Information System) હોવી જોઈએ.

(iv) ભવિષ્યલક્ષી અભિગમ (Forward looking) :-

અસરકારક અંકુશ વ્યવસ્થા ભવિષ્યલક્ષી હોવી જોઈએ. આ વ્યવસ્થાએ આયોજનને જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવી જોઈએ. ભવિષ્યલક્ષી અભિગમના કારણે ક્યાં અને ક્યારે નવી યોજનાઓની જરૂર છે તે અંગેની જાણકારી આયોજન વિભાગને પૂરી પાડવી જરૂરી બને છે.

(v) પરિવર્તનશીલતા (Flexibility) :-

સારી અંકુશ વ્યવસ્થાનું એક અગત્યનું લક્ષણ છે - પરિવર્તનશીલતા કોઈ પણ વ્યવસ્થા હમેસા બાહ્ય અને આંતરિક પરિબળોથી પ્રભાવિત હોય છે. જ્યારે પણ કોઈપણ પ્રકારનાં પરિબળોનાં ફેરફાર થયો હોય તો તેની અસર આયોજન અને અંકુશ પર આવે છે. જો અંકુશ વ્યવસ્થા જડ હોય અને બદલામેલ પરિબળોને સમાવવા સક્ષમ ન હોયતો અંકુશ વ્યવસ્થા બિન ઉપયોગી સાબિત થાય છે. તેથી અંકુશ વ્યવસ્થા પરિવર્તનશીલ હોય એ અપેક્ષિત છે.

(vi) પ્રત્યક્ષ અંકુશ (Direct Control) :-

પ્રત્યક્ષ અંકુશ વ્યવસ્થા એટલે ઉપરી અધિકારી અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધોની સ્પષ્ટતા અને પ્રત્યક્ષ સંપર્કની જોગવાઈ. જ્યારે પણ કોઈ વિચલન (સમસ્યા) ઉદભવે તો તેની જાણકારી કર્મચારી પોતે જેને જવાબદાર છે તે અધિકારીને તરત જાણ કરે અને અધિકારી દ્વારા તેનું નિવારણ કરીને તે જ કર્મચારીને જાણ થાય તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(vii) અસામાન્ય વિચલનોની જાણકારી (Reporting of Abnormal deviation) :-

અંકુશ વ્યવસ્થાના અમલીકરણમાં અમુક સમયે નોંધાતા વિચલનોનું મહત્વ હોતુ નથી જ્યારે એવુ પણ બને કે નાના વિચલનની અસર મહત્વની હોય જો વ્યવસ્થાતંત્રમાં અસામાન્ય પ્રકારનાં વિચલનો ઉભા થાયતો તેના તાત્કાલિક નિવારણની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(viii) કરકસરમુક્ત (Economical) :-

અંકુશ વ્યવસ્થા અસરકાર અને કરકસરમુક્ત હોવી જોઈએ. મોટા વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા અતિ આધુનિક ટેકનિક આધારિત અંકુશ વ્યવસ્થા રાખવામાં આવે છે અને આ વ્યવસ્થાતંત્રો માટે ખર્ચની દ્રષ્ટિએ મહત્વના હોતા નથી. તેની સામે નાનાં એકમો માટે તેની પડતર યોગ્ય કદની હોયતો તેનો અમલ કરીને અંકુશ વ્યવસ્થાના લાભો મેળવી શકાય છે.

સામાન્ય રીતે અંકુશ વ્યવસ્થાની પડતર અને અંકુશ વ્યવસ્થાની ગેરહાજરીમાં થનાર

નુકશાનનો તુલનાત્મક અભ્યાસ કરીને જ આ તંત્ર ઉભુ કરવામાં આવે છે. જો અંકુશ વ્યવસ્થાની પડતર ઓછી હોય તો તેને અમલમાં મૂકી શકાય છે.

(ix) સરળ (Simple) :-

અંકુશ વ્યવસ્થા સરળ અને સ્મજી શકાય તેવી હોવી જોઈએ જેથી મેનેજર દ્વારા તેનો અસરકારક ઉપયોગ થઈ શકે બિનજરૂરી જટીલ અંકુશ વ્યવસ્થા જેવી કે ગાણિતીક સુત્રો, આલેખ, ઉચ્ચત્તર આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિઓ વિગેરે માહિતી સંચારને નિષ્ફળ બનાવે છે. તેથી ખરા અર્થમાં સમસ્યાની ઉપરીને જાણકારી અને ઉપરી દ્વારા સમસ્યાના નિવારણને યોગ્ય અને જરૂરી સ્વરૂપે રજૂ કરવામાં નિષ્ફળતા મળે છે.

(x) પ્રેરણા સભર (Motivational) :-

અંકુશ વ્યવસ્થા ઉપરી અને તાબેદાર બન્ને માટે પ્રેરણા દાયક હોવી જોઈએ દરેક વ્યવસ્થાતંત્રની સરળતા ઉપરી અને તાબેદારોના સંબંધો પર આધારિત હોય છે. તેથી અંકુશ વ્યવસ્થાના અમલીકરણ માટે ઉપરી અને તાબેદાર વચ્ચે સંઘર્ષોની પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થવું જોઈએ નહીં તે પ્રમાણેની વ્યવસ્થા ઉભી કરવી જોઈએ.

ઉપર દર્શાવેલ બાબતોને કેન્દ્રસ્થાને રાખીને જો અંકુશ વ્યવસ્થા ઉભી કરવામાં આવે તો નિર્ધારિત ઉદ્દેશો સરળતાથી પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

7.10 સ્વાધ્યાય

નીચેના પ્રશ્નોનાં જવાબ આપો.

(1) વ્યુહાત્મક અને કામગીરી અંકુશ સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) કામગીરી અંકુશનાં પેટા પ્રકારો સમજાવો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(3) અંકુશના અસરકારક માર્ગદર્શક સિધ્ધાંતો સમજાવો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(4) ભરતીનો અર્થ સમજાવી તેના પ્રાપ્તિ સ્થાનો જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(5) પસંદગી એટલે શું પસંદગીની વિધિ સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....
(6) તાલીમ અને તાલીમની પદ્ધતિઓ ચર્ચો

.....
(7) બઢતી વિશે નોંધ લખો.

.....
(8) તાલીમ એટલે શું ? તેની જરૂરિયાત શા માટે છે - ચર્ચો.

.....
(9) તાલીમ એટલે શું ? તેની વિવિધ પદ્ધતિઓ વર્ણવો.

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

(10) કર્મચારી બઢતી એટલે શું ? બઢતી આપતી વખતે કઈ કઈ બાબતો ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે ? ચર્ચો.

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

(11) કર્મચારી બઢતી એટલે શું ? બઢતીના પ્રકારો વર્ણવો.

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

(12) અંકુશ એટલે શું ? અંકુશના લક્ષણો વર્ણવો.

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

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

2. કામગીરી અંકુશ (Operational Control) એટલે શું ?

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

3. નિવેશ સમયે અંકુશ (Feed Forward control) એટલે શું ? ટૂંકમાં સમજાવો.

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

4. ઉપસમકાલિન (સાથો સાથ) અંકુશ (Conlarrent Control) એટલે શું ?

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

5. પ્રતિભાવ અંકુશ (Feedback Control) એટલે શું ? ટૂંકમાં સમજાવો.

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