

ગુજરાત રાજ્યના શિક્ષણવિભાગના પત્ર-ક્રમાંક
મશબ/1215/178/છ, તા. 24-11-2016 - થી મંજૂર

વાણિજ્ય વ્યવસ્થા અને સંચાલન

ધોરણ 12



પ્રતિજ્ઞાપત્ર

ભારત મારો દેશ છે.

બધાં ભારતીયો મારાં ભાઈબહેન છે.

હું મારા દેશને ચાહું છું અને તેના સમૃદ્ધ અને
વૈવિધ્યપૂર્ણ વારસાનો મને ગર્વ છે.

હું સદાય તેને લાયક બનવા પ્રયત્ન કરીશ.

હું મારાં માતાપિતા, શિક્ષકો અને વડીલો પ્રત્યે આદર રાખીશ
અને દરેક જણ સાથે સભ્યતાથી વર્તીશ.

હું મારા દેશ અને દેશબાંધવોને મારી નિષ્ઠા અર્પું છું.
તેમનાં કલ્યાણ અને સમૃદ્ધિમાં જ મારું સુખ રહ્યું છે.

રાજ્ય સરકારની વિનામૂલ્યે યોજના હેઠળનું પુસ્તક



ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળ
'વિદ્યાયન', સેક્ટર 10-એ, ગાંધીનગર-382010

© ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળ, ગાંધીનગર
આ પાઠ્યપુસ્તકના સર્વ હક ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળને હસ્તક છે.
આ પાઠ્યપુસ્તકનો કોઈ પણ ભાગ કોઈ પણ રૂપમાં ગુજરાત રાજ્ય શાળા
પાઠ્યપુસ્તક મંડળના નિયામકની લેખિત પરવાનગી વગર પ્રકાશિત કરી શકાશે નહિ.

વિષય-સલાહકાર

ડૉ. ત્રિવેણીકાન્ત ઠાકુર

લેખન

ડૉ. ઉર્મિશ એસ. ઝવેરી (કન્વીનર)

પ્રા. જીતેષચંદ્ર જે. જાની

ડૉ. આર. જી. પટેલ

શ્રી અશ્વિનભાઈ આર. પટેલ

ડૉ. બેલ્લુર ઓ. બક્ષી

ડૉ. જયેન્દ્રસિંહ આર. જાદવ

સમીક્ષા / પરામર્શન

શ્રી કે. એન. પટેલ

ડૉ. મોહનભાઈ એન. પટેલ

શ્રી ડાહ્યાભાઈ પી. ચૌધરી

શ્રી રમણિકલાલ પી. પટેલ

શ્રી જગદીશભાઈ આર. પટેલ

શ્રી જેસિંગભાઈ જી. ચાવડા

શ્રી દિપકભાઈ એ. પટેલ

પ્રો. મહેશભાઈ એસ. વસાવા

શ્રી કનુભાઈ બી. ઢોલરીયા

શ્રી ઘનશ્યામસિંહ ડી. પરમાર

શ્રી શામળભાઈ એન. પટેલ

ડૉ. ગુરુદત્તા પી. જપી

શ્રી ધીરજલાલ બી. હુંમર

ભાષાશુદ્ધિ

ડૉ. વ્રજેશ આઈ. પટેલ

સંયોજન

ડૉ. ચિરાગ એન. શાહ

(વિષય-સંયોજક : કોમર્સ)

નિર્માણ-સંયોજન

શ્રી હરેન શાહ

(નાયબ નિયામક : શૈક્ષણિક)

મુદ્રણ-આયોજન

શ્રી હરેશ એસ. લીમ્બાચીયા

(નાયબ નિયામક : ઉત્પાદન)

પ્રસ્તાવના

રાષ્ટ્રીય અભ્યાસક્રમોના અનુસંધાનમાં ગુજરાત માધ્યમિક અને ઉચ્ચતર માધ્યમિક શિક્ષણ બોર્ડે નવા અભ્યાસક્રમો તૈયાર કર્યા છે. આ અભ્યાસક્રમો ગુજરાત સરકાર દ્વારા મંજૂર કરવામાં આવ્યા છે.

ગુજરાત સરકાર દ્વારા મંજૂર થયેલા ધોરણ 12, વાણિજ્ય વ્યવસ્થા અને સંચાલન વિષયના નવા અભ્યાસક્રમ અનુસાર તૈયાર કરવામાં આવેલું આ પાઠ્યપુસ્તક વિદ્યાર્થીઓ સમક્ષ મૂકતાં મંડળ આનંદ અનુભવે છે.

આ પાઠ્યપુસ્તકનું લેખન તથા સમીક્ષા નિષ્ણાત શિક્ષકો અને પ્રાધ્યાપકો પાસે કરાવવામાં આવ્યાં છે. સમીક્ષકોનાં સૂચનો અનુસાર હસ્તપ્રતમાં યોગ્ય સુધારાવધારા કર્યા પછી આ પાઠ્યપુસ્તક પ્રસિદ્ધ કરવામાં આવ્યું છે.

પ્રસ્તુત પાઠ્યપુસ્તકને રસપ્રદ, ઉપયોગી અને ક્ષતિરહિત બનાવવા માટે મંડળે પૂરતી કાળજી લીધી છે. તેમ છતાં શિક્ષણમાં રસ ધરાવનાર વ્યક્તિઓ પાસેથી પાઠ્યપુસ્તકની ગુણવત્તા વધારે તેવાં સૂચનો આવકાર્ય છે.

પી. ભારતી (IAS)

નિયામક

તા. 14-11-2019

કાર્યવાહક પ્રમુખ

ગાંધીનગર

પ્રથમ આવૃત્તિ : 2017, પુનઃમુદ્રણ : 2018, 2019, 2020

પ્રકાશક : ગુજરાત રાજ્ય શાળા પાઠ્યપુસ્તક મંડળ, 'વિદ્યાયન', સેક્ટર ૧૦-એ, ગાંધીનગર વતી પી. ભારતી (IAS), નિયામક

મુદ્રક :

મૂળભૂત ફરજો

ભારતના દરેક નાગરિકની ફરજ નીચે પ્રમાણે રહેશે :*

- (ક) સંવિધાનને વફાદાર રહેવાની અને તેના આદર્શો અને સંસ્થાઓનો, રાષ્ટ્રધ્વજનો અને રાષ્ટ્રગીતનો આદર કરવાની;
- (ખ) આઝાદી માટેની આપણી રાષ્ટ્રીય લડતને પ્રેરણા આપનારા ઉમદા આદર્શોને હૃદયમાં પ્રતિષ્ઠિત કરવાની અને અનુસરવાની;
- (ગ) ભારતનાં સાર્વભૌમત્વ, એકતા અને અખંડિતતાનું સમર્થન કરવાની અને તેમનું રક્ષણ કરવાની;
- (ઘ) દેશનું રક્ષણ કરવાની અને રાષ્ટ્રીય સેવા બજાવવાની હાકલ થતાં, તેમ કરવાની;
- (ચ) ધાર્મિક, ભાષાકીય, પ્રાદેશિક અથવા સાંપ્રદાયિક ભેદોથી પર રહીને, ભારતના તમામ લોકોમાં સુમેળ અને સમાન બંધુત્વની ભાવનાની વૃદ્ધિ કરવાની, સ્ત્રીઓના ગૌરવને અપમાનિત કરે તેવા વ્યવહારો ત્યજી દેવાની;
- (છ) આપણી સમન્વિત સંસ્કૃતિના સમૃદ્ધ વારસાનું મૂલ્ય સમજી તે જાળવી રાખવાની;
- (જ) જંગલો, તળાવો, નદીઓ અને વન્ય પશુપક્ષીઓ સહિત કુદરતી પર્યાવરણનું જતન કરવાની અને તેની સુધારણા કરવાની અને જીવો પ્રત્યે અનુકંપા રાખવાની;
- (ઝ) વૈજ્ઞાનિક માનસ, માનવતાવાદ અને જિજ્ઞાસા તથા સુધારણાની ભાવના કેળવવાની;
- (ટ) જાહેર મિલકતનું રક્ષણ કરવાની અને હિંસાનો ત્યાગ કરવાની;
- (ઠ) રાષ્ટ્ર પુરુષાર્થ અને સિદ્ધિનાં વધુ ને વધુ ઉન્નત સોપાનો ભણી સતત પ્રગતિ કરતું રહે એ માટે વૈયક્તિક અને સામૂહિક પ્રવૃત્તિનાં તમામ ક્ષેત્રે શ્રેષ્ઠતા હાંસલ કરવાનો પ્રયત્ન કરવાની;
- (ડ) માતા-પિતા અને વાલીએ 6 અને 14 વર્ષ સુધીની વયના પોતાના બાળક અથવા પાલ્યને શિક્ષણની તકો પૂરી પાડવાની.

અનુક્રમણિકા

1. સંચાલનનું સ્વરૂપ અને મહત્ત્વ	1
2. સંચાલનના સિદ્ધાંતો	18
3. આયોજન	29
4. વ્યવસ્થાતંત્ર	36
5. કર્મચારી વ્યવસ્થા	50
6. દોરવણી	61
7. અંકુશ	77
8. નાણાકીય સંચાલન	84
9. નાણાકીય બજાર	99
10. બજારપ્રક્રિયા સંચાલન	113
11. ગ્રાહક સુરક્ષા	132
12. ધંધાકીય પર્યાવરણ	144
● પ્રોજેક્ટ કાર્ય	156
● પારિભાષિક શબ્દો	157



સંચાલનનું સ્વરૂપ અને મહત્વ (Nature and Significance of Management)

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 1.1 સંચાલનનો અર્થ
- 1.2 સંચાલનનું સ્વરૂપ
- 1.3 સંચાલનનું મહત્વ
- 1.4 સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય
 - 1.4.1 સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે.
 - 1.4.2 સંચાલન એક કળા છે.
 - 1.4.3 સંચાલન એક વ્યવસાય છે.
- 1.5 સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ
 - 1.5.1 ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન
 - 1.5.2 મધ્ય સપાટી સંચાલન
 - 1.5.3 તળ સપાટી સંચાલન
- 1.6 સંચાલનનાં કાર્યો
 - 1.6.1 આયોજન
 - 1.6.2 પ્રબંધ (વ્યવસ્થાતંત્ર)
 - 1.6.3 કર્મચારી વ્યવસ્થા
 - 1.6.4 દોરવણી
 - 1.6.5 અંકુશ
- 1.7 સંકલન
 - 1.7.1 અર્થ
 - 1.7.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 1.7.3 મહત્વ
- 1.8 સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો
 - 1.8.1 માર્કેટિંગ (બજાર) સંચાલન
 - 1.8.2 માનવ સંસાધન સંચાલન
 - 1.8.3 નાણાકીય સંચાલન
 - 1.8.4 ઉત્પાદન સંચાલન

પ્રસ્તાવના : (Introduction)

સંચાલનની શરૂઆત અતિ પ્રાચીન સમયથી થઈ હતી. પાષાણ યુગમાં માનવી પ્રાણીઓનો શિકાર કરીને પોતાનો ખોરાક મેળવતો હતો. આ માટે તેને એક કરતાં વધુ માણસોની જરૂર પડતી. આ કાર્ય માટે તે સમયમાં આયોજન, માર્ગદર્શન, સંકલન કે દેખરેખ રાખી કાર્ય પુરું કરવાની પ્રક્રિયાની શરૂઆત થઈ. આ પ્રક્રિયા એટલે સંચાલન.

માનવીએ જ્યારથી પોતાની મર્યાદાઓ જાણી અને મર્યાદાઓનો ખ્યાલ રાખીને પોતાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવા અન્ય વ્યક્તિઓ સાથે સહકારથી કામ કરવાનું શરૂ કર્યું ત્યારથી જ સંચાલન આવશ્યક બન્યું. માનવી પોતાનાં મર્યાદિત સાધનોમાંથી વધુને વધુ સંતોષ મેળવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તે માટે તે અન્ય વ્યક્તિઓનો સહકાર મેળવે છે. આ રીતે એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ ભેગા થાય અને કાર્ય વ્યવસ્થિત કરવું હોય તો તેનું આયોજન કરવું પડે, સત્તા અને ફરજોની વહેંચણી કરવી પડે. જરૂર પડે ત્યાં તેમને દોરવણી આપનાર કોઈ વ્યક્તિ જોઈએ અને બધા જ વ્યક્તિઓ નક્કી કર્યા મુજબ કામ કરે છે કે નહિ તે જોવા અંકુશ જરૂરી બને છે. આ કાર્યો એટલે જ સંચાલન.

ધંધાકીય એકમનાં સ્વરૂપો જેવાં કે વૈયક્તિક માલિકી અને ભાગીદારી પેઢીમાં માલિકો જાતે જ ધંધાનું કામકાજ કરતા હતા. જેમ જેમ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓનું કદ વધવા માંડ્યું તેમ તેના સ્વરૂપમાં ફેરફાર થતો ગયો અને અંતે કંપની સ્વરૂપનો વિકાસ થયો. કંપની સ્વરૂપમાં મોટા પ્રમાણમાં મૂડી સરળતાથી મેળવી શકાય છે. નિષ્ણાતોનો લાભ તેમજ મોટા કદના વિવિધ લાભ પણ મેળવી શકાય છે; પરંતુ કદ અને કાર્યો વધતાં અનેક પ્રશ્નો પણ ઉદ્ભવતા હોય છે. આ પ્રશ્નોમાં મૂડીને લગતા ઉત્પાદનને લગતા તથા વેચાણ અને કર્મચારીઓને લગતા પ્રશ્નોનો સમાવેશ થાય છે. આવા સંજોગોમાં ધંધાકીય એકમોમાં વિવિધ પ્રકારના નિર્ણયો લેનાર અને તેનો અસરકારક અમલ કરનાર તાલીમ પામેલ, અનુભવી અને નિષ્ણાત વર્ગની જરૂર પડે છે. આ વર્ગ દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરીને સંચાલન કહે છે.

1.1 સંચાલન-અર્થ (Meaning of Management)

માનવી એક સામાજિક પ્રાણી છે. તે સમૂહમાં જીવન ગુજારે છે. ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે અન્યનો સહકાર પ્રાપ્ત કરે છે. સંચાલનનો ખ્યાલ સમજવા માટે તેનો અર્થ સમજવો જરૂરી બને છે. જુદા જુદા લેખકોએ જુદા જુદા દષ્ટિબિંદુથી સંચાલનનો અર્થ સમજાવવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે.

એક નિષ્ણાતના મતે, 'સંચાલન એટલે અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા'.

લિવિંગસ્ટનના જણાવ્યા મુજબ, 'ઓછામાં ઓછા સમયે અને ખર્ચે, ઉપલબ્ધ સાધન-સગવડોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરીને એકમના નિર્ધારિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવાના કાર્યને સંચાલન કહે છે.'

ડૉ. જ્યોર્જ ટેરીના જણાવ્યા મુજબ, 'સંચાલન એ એક એવી પ્રવૃત્તિ છે જે માણસો (Men), યંત્રો (Machines), સાધનો (Materials), પદ્ધતિઓ (Methods), નાણું (Money) અને બજાર (Market)નું આયોજન કરી તેના ઉપર અંકુશ રાખવાનું કાર્ય કરે છે. તે માનવ પ્રયત્નોને નેતાગીરી, સંકલન અને માર્ગદર્શન પુરું પાડે છે જેથી એકમના ઈચ્છીત ધ્યેયોને હાંસલ કરી શકાય છે.'

1.2 સંચાલનનું સ્વરૂપ (Nature of Management) :

સંચાલનનું સ્વરૂપ સમજવા માટે તેની નીચે દર્શાવેલી લાક્ષણિકતાઓનો અભ્યાસ કરવો જરૂરી છે :

(1) સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ સર્વવ્યાપી પ્રવૃત્તિ છે. જ્યાં જ્યાં માનવી સમૂહમાં હેતુની સિદ્ધિ માટે કામ કરે છે ત્યાં ત્યાં સંચાલનની જરૂર પડે છે. સંચાલન એ માત્ર ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રમાં જ થતી પ્રવૃત્તિ નથી, પરંતુ સામાજિક, ધાર્મિક, કૃષિ, લશ્કરી, શૈક્ષણિક વગેરે ક્ષેત્રોમાં પણ સંચાલનની પ્રવૃત્તિ જોવા મળે છે. સંચાલન દરેક ક્ષેત્રના તમામ એકમોમાં અને એકમના તમામ વિભાગોમાં જોવા મળે છે.

(2) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ એક સાધન છે, સાધ્ય નથી. દરેક એકમની સ્થાપના અમુક ચોક્કસ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. આ હેતુઓને કાર્યક્ષમ રીતે અને કરકસરપૂર્વક સિદ્ધ કરવા માટે સંચાલન જરૂરી છે.

(3) જૂથ પ્રવૃત્તિ : સંચાલન બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓના જૂથની પ્રવૃત્તિ છે. જ્યાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ અગાઉથી નક્કી કરેલા ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે પ્રવૃત્તિ કરતા હોય ત્યાં સંચાલન જરૂરી છે.

(4) સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ છે. એક વાર શરૂ કર્યા પછી તેને અટકાવી શકાતી નથી. સંચાલન ધ્યેયલક્ષી હોય છે, પરંતુ ધ્યેય સિદ્ધ થતાં તેની પ્રક્રિયા બંધ થતી નથી. નવાં ધ્યેય અને નવાં લક્ષ્યાંકો સંચાલન દ્વારા જ પ્રસ્થાપિત થાય છે. આમ સંચાલનમાં ધ્યેય નિર્ધારણ, ધ્યેયસિદ્ધિ અને પુનઃ ધ્યેય નિર્ધારણનું ચક્ર સતત ચાલતું હોય છે.

(5) માનવીય પ્રવૃત્તિ : સંચાલન એ સર્વવ્યાપી હોવા છતાં તે માનવજાતને લગતી પ્રવૃત્તિઓ પૂરતું મર્યાદિત છે. સંચાલનમાં માનવતત્વનું સ્થાન મહત્વનું છે. માનવી વિના ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો નિરર્થક નીવડે છે. સંચાલન માનવી માટે થાય છે, માનવી દ્વારા થાય છે. સંચાલનમાં માનવી કેન્દ્ર સ્થાને છે. તેથી તે માણસ માટે, માણસ દ્વારા થતી માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.

(6) નિર્ણય પ્રક્રિયા : નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું કાર્ય છે. સંચાલન કરતા સંચાલકે સતત નિર્ણયો લેવા પડે છે. નિર્ણય લીધા વગર કોઈ પણ કાર્ય થઈ શકતું નથી. નિર્ણય લીધા પછી સંચાલકો દ્વારા તેનો અમલ થાય તે અંગેની કાર્યવાહી કરવી પડે છે. આમ, નિર્ણય પ્રક્રિયા એ સંચાલનનું કાર્ય છે.

(7) વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય : વિજ્ઞાનની જેમ સંચાલનમાં પણ ચોક્કસ નિયમો કે સિદ્ધાંતો હોય છે. તેથી કેટલાક લેખકો સંચાલનને વિજ્ઞાન તરીકે ઓળખાવે છે. સંચાલનમાં માનવ પરિબળ અગત્યનું હોવાથી તેમની પાસેથી કામ લેવા માટે અંગત આવડત, બુદ્ધિ, ચતુરાઈ, આંતરસૂઝ વગેરેની જરૂર પડે છે જેને કામ લેવાની 'કળા' તરીકે ઓળખી શકાય. આધુનિક ધંધાકીય એકમનું સંચાલન તાલીમ પામેલા નિષ્ણાત સંચાલક વર્ગને સોંપાઈ રહ્યું છે. આધુનિક સમયમાં વકીલ, ડોક્ટર, ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટની જેમ સંચાલકોએ પણ વ્યવસાયી સ્વરૂપ ધારણ કર્યું છે. આ બાબતથી સ્પષ્ટ થાય છે કે સંચાલન એ વ્યવસાય છે.

1.3 સંચાલનનું મહત્વ (Importance of Management)

આધુનિક યુગમાં સંચાલન ખૂબ જ મહત્વ ધરાવે છે. કોઈપણ ક્ષેત્રની પ્રવૃત્તિઓની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર તેના સંચાલન ઉપર રહેલો છે. સાધનો ગમે તેટલા આધુનિક અને પૂરતા પ્રમાણમાં હોય પરંતુ જો સંચાલન

ક્ષતિપૂર્ણ હોય તો તે સાધનોનો યોગ્ય ઉપયોગ થઈ શકતો નથી. યંત્રોની ગોઠવણી હોય પરંતુ તે ગોઠવણીમાં કોઈ ખામી હોય, ઉત્તમ પ્રકારની કર્મચારી વ્યવસ્થા હોવા છતાં પણ જો તેનું સંચાલન યોગ્ય ન હોય તો એકમ નિષ્ફળ નિવડે છે. સંચાલનના મહત્વનો ખ્યાલ નીચેની બાબતો પરથી સ્પષ્ટ થાય છે.

(1) દરેક ક્ષેત્રમાં જરૂરી : સંચાલન એ માત્ર ઉદ્યોગ-ધંધામાં જ નહીં પરંતુ ધાર્મિક, સંરક્ષણ, સામાજિક, રાજકીય, શૈક્ષણિક તથા રમત-ગમત એમ દરેક પ્રકારની પ્રવૃત્તિમાં આવશ્યક છે. આ તમામ પ્રકારની પ્રવૃત્તિઓમાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, અંકુશ વગેરે સંચાલનનાં કાર્યો કરવાં પડે છે.

(2) સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ : સંચાલનને લીધે જ એકમનાં ઉપલબ્ધ સાધનો જેવાં કે જમીન, મૂડી, કાચો માલ, કર્મચારીઓ અને યંત્રો વગેરેનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ શક્ય બને છે અને બગાડ અટકાવી શકાય છે.

(3) ધ્યેય સિદ્ધિ : ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે સંચાલન અનિવાર્ય છે. સંચાલનને લીધે સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ શક્ય બને છે તેથી એકમના ધ્યેયને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

(4) ધંધાની સફળતા માટે ઉપયોગી : ધંધાકીય એકમની સફળતામાં અન્ય પરિબલોની સરખામણીમાં સંચાલનનો ફાળો વિશેષ છે. ધંધાની સફળતા કે નિષ્ફળતાનો આધાર સંચાલન ઉપર રહેલો છે. નાના પાયાના ઔદ્યોગિક એકમો જો મોટા ઔદ્યોગિક એકમોનું સ્વરૂપ ધારણ કરી શકતા હોય તો તેનો બધો જ શ્રેય સંચાલનને ફાળે જાય છે. કાર્યદક્ષ સંચાલનને કારણે જ ખોટ કરતાં એકમો નફો કમાતાં થઈ શકે છે.

(5) રોજગારીની તકોમાં વધારો : જો સંચાલન કાર્યદક્ષ હોય તો કંપની સ્વરૂપનો વિકાસ થાય છે, જેથી રોજગારીની તકો વધે છે. જ્યારે બિનકાર્યક્ષમ સંચાલનને લીધે ઘણી કંપનીઓ બંધ પડે છે, જેથી બેરોજગારીના પ્રમાણમાં વધારો થાય છે.

(6) નફામાં વૃદ્ધિ : ધંધાકીય એકમ સામાન્ય રીતે નફાના હેતુથી કાર્ય કરે છે. કાર્યક્ષમ અને કુશળ સંચાલકો પોતાની આગવી સૂઝ અને આવડત દ્વારા ઉપલબ્ધ સાધનોનો કરકસરપૂર્વક મહત્તમ ઉપયોગ કરીને મહત્તમ નફો મેળવી શકે છે. આથી યોગ્ય રીતે જ કહેવામાં આવ્યું છે કે નફો જ ધંધાની કાર્યક્ષમતા અને સફળતાનો માપદંડ છે.

(7) સામાજિક લાભ : દરેક એકમ સમાજમાં રહીને સમાજ માટે પોતાની કામગીરી કરે છે. સમાજનાં સાધનોનો ઉપયોગ કરી સમાજમાં વસતા લોકોના લાભાર્થે પોતાની કામગીરી કરે છે. ધંધાની સફળતા સમાજની સમૃદ્ધિ અને સુખાકારીમાં વધારો કરે છે. ધંધાકીય એકમો અનેકવિધ વસ્તુઓ અને સેવાઓનું ઓછી પડતરે ઉત્પાદન કરે છે. સમાજને વાજબી કિંમતે વસ્તુઓ પૂરી પાડે છે પરિણામે સમગ્ર સમાજનું કલ્યાણ થાય છે.

(8) રાષ્ટ્રીય હેતુ : અર્થતંત્રના આર્થિક, સામાજિક અને રાષ્ટ્રીય વિકાસ માટે વણવપરાયેલ માનવસંપત્તિ અને વણવપરાયેલ ઉત્પાદનનાં સાધનોના મહત્તમ ઉપયોગ માટે કાર્યક્ષમ સંચાલન આવશ્યક છે.

1.4 સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય (Management as a Science, an Art and a Profession)

1.4.1 સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે (Management is a Science) : વિજ્ઞાન એટલે વ્યવસ્થિત અને વિશિષ્ટ પ્રકારનું જ્ઞાન. જેમાંથી નિયમો તથા સિદ્ધાંતો તારવી શકાતા હોય અને કાર્યકારણનો સંબંધ સ્થાપી શકાતો હોય તે વિજ્ઞાન છે.

સંચાલનમાં વિજ્ઞાનના લક્ષણ જોવા મળે છે. જેવાં કે, વ્યવસ્થિત જ્ઞાન, સર્વવ્યાપકતા, કારણ અને અસરોનો સંબંધ, હકીકતો, વિશ્લેષણ અને પ્રયોગોનો આધાર, નિયમોની ચકાસણી વગેરે. સંચાલનને વિજ્ઞાનની જેમ જ પોતાના આગવા સિદ્ધાંતો છે. આ સિદ્ધાંતો દ્વારા માનવ, યંત્રો, મૂડી, પદ્ધતિઓ વગેરેનો યોગ્ય ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. આમ, સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે. ડૉ. જ્યોર્જ ટેરી જણાવે છે કે, 'વિજ્ઞાન વ્યક્તિને જાણવાનું શીખવે છે (Science teaches one to know.)'

1.4.2 સંચાલન એક કળા છે (Management is an Art) : કળા એટલે કાર્ય કરવામાં વ્યક્તિનું નૈપુણ્ય કે કૌશલ્ય. પરંતુ આ કૌશલ્યનો ઉપયોગ કરવા માટે જે તે કાર્યનું સૈદ્ધાંતિક જ્ઞાન પણ વ્યક્તિ પાસે હોવું જરૂરી છે.

સંચાલન અંગેના નિયમો અને સિદ્ધાંતોનો વ્યવહારમાં ઉપયોગ કરતી વેળાએ વ્યક્તિગત કુનેહ, સૂઝ અને ચાતુર્ય મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. માત્ર સિદ્ધાંતોનું પુસ્તકીયું જ્ઞાન પર્યાપ્ત નથી. આ જ્ઞાનનો ઉપયોગ કરવા માટે ટેકનિકલ કળાની પણ તેટલી જ જરૂર હોવાથી સંચાલકે પોતાની વ્યક્તિગત કુનેહ અને આવડત મુજબ જરૂરી ફેરફારો કરવા પડે છે. ડૉ. જ્યોર્જ ટેરી જણાવે છે કે, 'કળા વ્યક્તિને કામ કરવાનું શીખવે છે. (Art teaches one to do.)'

સંચાલન એ માત્ર વિજ્ઞાન પણ નથી કે માત્ર કળા પણ નથી. સંચાલન એ વિજ્ઞાન અને કળા બંનેનો સુભગ સમન્વય છે. તેથી જ કહી શકાય કે, 'સંચાલન એ નથી ભૌતિકશાસ્ત્ર જેવું શુદ્ધ વિજ્ઞાન કે નથી તો એ શિલ્પ જેવી શુદ્ધ કળા.'

1.4.3 સંચાલન એક વ્યવસાય છે (Management is a Profession) : કોઈપણ ક્ષેત્રનું વિશિષ્ટ જ્ઞાન પ્રાપ્ત કરીને તે જ્ઞાનનો લાભ સમગ્ર સમાજને આપવામાં આવે અને બદલામાં સમાજ પાસેથી ફી લેવામાં આવે તો તેવી પ્રવૃત્તિને વ્યવસાય કહે છે. ડૉક્ટરો, વકીલો, ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ, ઇજનેરો વગેરે વ્યવસાયી વ્યક્તિઓ છે. ઉપરોક્ત વ્યક્તિઓનો વ્યવસાય એ એવી પ્રવૃત્તિ છે કે જેમાં સામાન્ય રીતે નીચેની લાક્ષણિકતાઓ જોવા મળે છે.

(1) **વિશિષ્ટ પ્રકારના જ્ઞાનની જરૂર :** વ્યવસાયના પ્રકાર પ્રમાણે તેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાનની જરૂર પડે છે. દા.ત. વકીલના વ્યવસાય માટે LL.B.ની પદવી.

ડૉક્ટરના વ્યવસાય માટે M.B.B.S., M.D. કે M.S.ની પદવી મેળવવી પડે છે, તેમ સંચાલનનું પણ વિશિષ્ટ જ્ઞાન મેળવવા માટે B.B.A. (Bachelor of Business Administration), M.B.A. (Master of Business Administration) ની પદવી મેળવવી પડે છે.

(2) **જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ અને સંશોધન :** દરેક વ્યવસાયની જેમ સંચાલનમાં પણ અનુભવ અને તાલીમ મેળવવાને લીધે જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ અને સંશોધન થાય છે.

(3) **વ્યવસાયી મંડળો :** વિવિધ વ્યવસાયનાં ક્ષેત્રોમાં જેમ મંડળો છે તેમ સંચાલનક્ષેત્રમાં પણ મંડળો હોય છે, જે સંચાલનનું શિક્ષણ અને તાલીમ આપવાનું કાર્ય કરે છે. ભારતમાં સંચાલનનું શિક્ષણ આપતી સંસ્થા I.I.M. (Indian Institute of Management) છે, જે રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય કક્ષાએ કાર્યરત છે. આ સંસ્થા સંચાલનના વ્યવસાયનો વિકાસ કરવાનું કામ કરે છે.

(4) **આચારસંહિતાનું પાલન :** દરેક વ્યવસાયિક મંડળો પોતાના વ્યવસાયના સભ્યો માટે આચારસંહિતા ઘડે છે. દરેક સભ્યોએ તેનું પાલન કરવાનું ફરજિયાત હોય છે.

(5) **નૈતિક જવાબદારી :** વ્યવસાયમાં નૈતિક જવાબદારી મહત્વપૂર્ણ બાબત હોવાથી જે-તે વ્યવસાયિક વ્યક્તિ પોતાના વ્યવસાય પ્રત્યે નિષ્ઠાવાન રહી નૈતિક જવાબદારી અદા કરે એ જરૂરી છે. દા.ત. ચાર્ટર્ડ એકાઉન્ટન્ટ તરીકેના વ્યવસાયમાં અસીલની માહિતી જાહેર ન કરવી અને તેને વફાદાર રહેવું.

ઉપરોક્ત લક્ષણો જોતાં સંચાલન એ વ્યવસાય તરીકે વિકસી રહ્યું છે, જેનો લાભ વ્યક્તિ, સમાજ અને સમગ્ર રાષ્ટ્રને મળે છે.

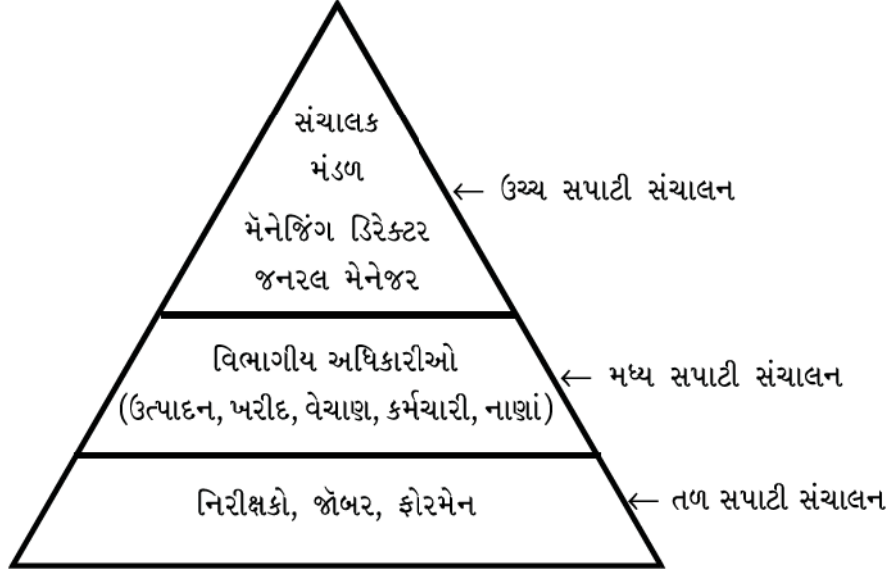
1.5 સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ (Levels of Management)

જ્યાં સુધી ધંધાકીય એકમનું કદ મર્યાદિત હોય ત્યાં સુધી માલિક જાતે જ એકમનાં બધાં કાર્યો કરી શકે છે, પરંતુ ધંધાકીય એકમના કદમાં વધારો થાય ત્યારે કર્મચારીઓની સંખ્યામાં પણ વધારો થાય છે. ઉપરી અધિકારી તેના બધા જ તાબેદારો પર સીધી દેખરેખ રાખી શકે નહિ, જેથી સત્તાની સોંપણી કરવી પડે છે. સત્તા સોંપણીને લીધે સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓનો ઉદ્ભવ થાય છે. આ સપાટીઓ જેટલી વધુ હોય તેટલો ખર્ચ વધે છે અને અંકુશ તેમજ સંકલનનું

કાર્ય મુશ્કેલ બને છે, તેથી વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંચાલનની સપાટીઓ શક્ય તેટલી ઓછી રાખવી જોઈએ. સંચાલનની મુખ્ય ત્રણ સપાટીઓ છે.

(1) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન (Top Level Management), (2) મધ્ય સપાટી સંચાલન (Middle Level Management), (3) તળ સપાટી સંચાલન (Bottom Level Management).

નીચેની આકૃતિ ઉપરથી ત્રણેય સપાટીઓનો ખ્યાલ વધુ સ્પષ્ટ થાય છે.



1.5.1 ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન (Top Level Management) : એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને ઉચ્ચ સપાટી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીમાં સંચાલક મંડળ, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર, જનરલ મેનેજર, મુખ્ય વહિવટી અધિકારી (Chief Executive Officer-C.E.O.)નો સમાવેશ થાય છે. ધંધાકીય એકમના મહત્વના નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવાનું કાર્ય ઉચ્ચ સપાટીએ કેન્દ્રિત થયું હોય છે. આ સપાટીને ટોચની સપાટી કે સર્વોચ્ચ સપાટી પણ કહે છે.

કાર્યો :

- (1) ધંધાકીય એકમના મુખ્ય અને ગૌણ હેતુઓ નક્કી કરવા.
- (2) ડિરેક્ટરો ધંધાકીય એકમના ટ્રસ્ટી તરીકેનું કાર્ય કરે છે.
- (3) ધંધાકીય એકમના મુખ્ય વહિવટી અધિકારી અને ઉચ્ચ અધિકારીઓની નિમણૂક કરવી અને તેમને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવી.
- (4) એકમના વિવિધ વિભાગો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવેલા અંદાજપત્રોને મંજૂર કરવા.
- (5) ધારાકીય જોગવાઈઓનું પાલન કરવું અને એકમ સાથે સંકળાયેલા વિવિધ વર્ગોના હિતોની જાળવણી કરવી.
- (6) લાંબા ગાળાનું આયોજન કરી વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા.
- (7) સંચાલનને લગતી જટીલ સમસ્યાઓનો અભ્યાસ કરવો અને કાનૂની જોગવાઈઓને ધ્યાનમાં લઈ તેનો ઉકેલ લાવવો.
- (8) ધંધાકીય એકમની જુદી-જુદી યોજનાઓનાં ઘડતર, અમલીકરણ અને દેખરેખનું કાર્ય કરવું.
- (9) નફાની વહેંચણી કરવી, ડિવિડન્ડ, અનામત, નફાનું પુનઃ રોકાણને લગતાં કાર્યો કરવાં.
- (10) વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને લગતા અહેવાલોનો અભ્યાસ કરી જરૂરી સૂચનો કરવાં.

1.5.2 મધ્ય સપાટી સંચાલન (Middle Level Management) : મધ્ય સપાટી સંચાલન એ ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન અને તળ સપાટી સંચાલન વચ્ચેની સાંકળની એક મહત્વની કડી છે. આ સપાટી પર ખાતાવાર અધિકારીઓ, વિભાગીય અધિકારીઓ અને નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે. દા.ત., ઉત્પાદન, વેચાણ, ખરીદ, નાણાં, કર્મચારી, હિસાબી અધિકારી વગેરે. આ સપાટીને અધિકારીઓની સપાટી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

કાર્યો :

- (1) મુખ્ય વહિવટી અધિકારી તરફથી પ્રાપ્ત થયેલ હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કરવો.
- (2) દરેક વિભાગીય અધિકારી પોતાના વિભાગનાં અંદાજપત્ર તૈયાર કરી મંજૂરી માટે ઉચ્ચ સપાટીએ મોકલાવે છે.
- (3) ધ્યેય સિદ્ધિ અંગે જરૂરી નીતિ, નિયમો અને માળખાકીય રચના કરવી. આ અંગેની જરૂરી કાર્યવિધિ નક્કી કરવી, તેનું મૂલ્યાંકન કરવું અને તેની ચકાસણી કરવા માટેનાં યોગ્ય ધોરણો કે માપદંડો નક્કી કરવા.
- (4) વિભાગની પ્રવૃત્તિઓની કાર્યદક્ષતા અને અસરકારકતા વધે તે અંગેનાં પગલાં લેવાં.
- (5) પોતાના વિભાગના કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા.
- (6) અન્ય વિભાગના અધિકારીઓ સાથે સતત સંપર્કમાં રહેવું અને સંકલન સ્થાપવું.
- (7) પેટા વિભાગના કાર્ય પર ધ્યાન આપવું.
- (8) વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર દેખરેખ રાખવી, માહિતી મેળવવી, તેનું અર્થઘટન કરવું, દોરવણી આપવી અને ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન સમક્ષ માહિતી રજૂ કરવી.
- (9) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનને નીતિવિષયક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થવું.

1.5.3 તળ સપાટી સંચાલન (Bottom Level Management) : સંચાલનની આ સપાટીમાં નિરીક્ષકો, જોબર અને ફોરમેનોનો સમાવેશ થાય છે. આ સપાટીને નિમ્ન સપાટી કે નિરીક્ષકોની સપાટી પણ કહે છે. સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિનું અમલીકરણનું કાર્ય આ સપાટીએ થતું હોય છે તેથી સંચાલનની આ સપાટીને કાર્યકારી સપાટી તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ સપાટીએ કાર્ય કરતા નિરીક્ષકો સંચાલનના પ્રતિનિધિ છે. આ સપાટીએ સંચાલનનું કાર્ય ઓછું અને વહીવટનું કાર્ય વધારે થાય છે.

કાર્યો :

- (1) કામદારોના કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવું.
- (2) કામદારોમાં શિસ્ત અને જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા.
- (3) પોતાના વિભાગના રોજિંદા કાર્યોનું આયોજન કરવું.
- (4) કર્મચારીઓને લગતાં કાર્યો કરવાં. દા.ત. બદલી, બદલી, તાલીમ વગેરે.
- (5) પોતાના વિભાગનાં કાર્યો કરવા માટે વિભાગીય અધિકારીઓ પાસેથી સૂચનાઓ, હુકમો અને કાર્યક્રમો મેળવવા.
- (6) યંત્રોની ગોઠવણી (યંત્ર વિન્યાસ), યંત્રોનું સમારકામ અને જાળવણીને લગતાં કાર્યો કરવાં.
- (7) કામદારોને કાર્ય કરવા માટે સાધનસામગ્રી, કાચો માલ વગેરે પૂરાં પાડવાં.
- (8) કર્મચારીઓના વાજબી પ્રશ્નોનો યોગ્ય ઉકેલ લાવવો.
- (9) ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિઓનો અમલ કરવો.
- (10) તળ સપાટીમાં થતી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના અહેવાલો, કામદારોનાં સૂચનો અને ફરિયાદો મધ્ય સપાટીએ મોકલી આપવાં.

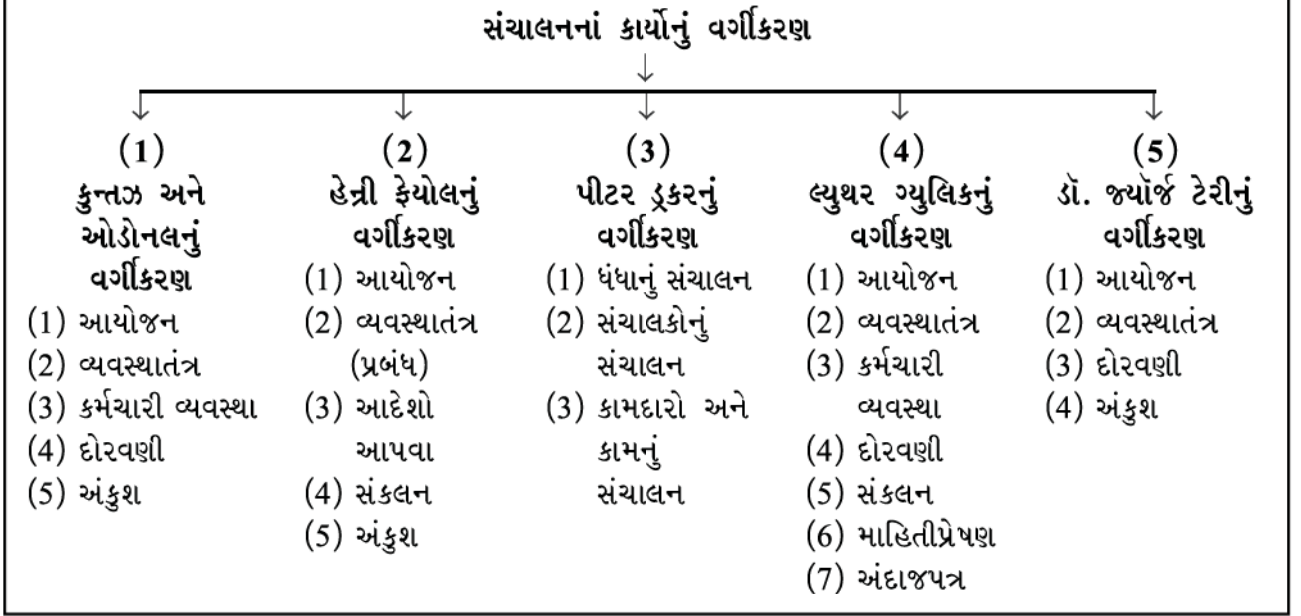
તળ સપાટી સંચાલન એ સૌથી નીચલી સપાટી છે છતાં તે ખૂબ મહત્વની છે. કારણ કે આ સપાટીની સફળ કામગીરી એટલે સંગઠનના ધ્યેયોની સફળ સિદ્ધિ, જે સમગ્ર સંગઠનને આધાર પૂરો પાડે છે.

સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટી, મધ્ય સપાટી અને તળ સપાટી વચ્ચેનો તફાવત (Difference among Top Level Management, Middle Level Managements, Bottom Level Management) :

ક્રમ	મુદ્દા	ઉચ્ચ સપાટી	મધ્ય સપાટી	તળ સપાટી
(1)	સંચાલન અને વહીવટ	સંચાલનનું પ્રમાણ વધુ અને વહીવટનું પ્રમાણ ઓછું હોય છે.	સંચાલનનું પ્રમાણ ઓછું અને વહીવટનું પ્રમાણ વધુ હોય છે.	સંચાલનનું પ્રમાણ ખૂબ ઓછું અને વહીવટનું પ્રમાણ સૌથી વધુ હોય છે.
(2)	સમાવેશ	નીતિ ઘડતર માટે સંચાલક મંડળ. મેનેજિંગ ડિરેક્ટર અને જનરલ મેનેજરનો સમાવેશ થાય છે.	ખાતાના વિભાગીય અધિકારીઓ અને પોતપોતાના ક્ષેત્રના નિષ્ણાત અધિકારી-ઓનો સમાવેશ થાય છે.	નિરીક્ષકો, જોબર અને ફોરમેનનો સમાવેશ થાય છે.
(3)	સત્તા અને જવાબદારી	સત્તા અને જવાબદારી બંનેનું પ્રમાણ વધુ હોય છે.	સત્તા પ્રમાણમાં ઓછી અને જવાબદારી વિભાગ પૂરતી હોય છે.	સત્તાનું પ્રમાણ ખૂબ ઓછું, જવાબદારીનું પ્રમાણ અમુક પેટા વિભાગ પૂરતું હોય છે.
(4)	સંખ્યા	ઉચ્ચ સપાટીએ કર્મચારી-ઓની સંખ્યા ઓછી હોય છે.	ઉચ્ચ સપાટી કરતાં મધ્ય સપાટીએ કર્મચારીઓની સંખ્યા વધુ હોય છે.	ઉચ્ચ અને મધ્ય સપાટી કરતાં કર્મચારીઓની સંખ્યા ખૂબ વધારે હોય છે.
(5)	લાયકાત	સર્વગ્રાહી કૌશલ્યની જરૂર છે.	વિશિષ્ટ જ્ઞાનની જરૂર છે.	ફક્ત પોતાના વિભાગ અને પેટાવિભાગ પૂરતું જ જ્ઞાન જરૂરી છે.
(6)	ધ્યેય અને નીતિ ઘડતર	આ સપાટી દ્વારા કંપનીના મૂળભૂત ધ્યેય અને નીતિનું ઘડતર થાય છે.	આ સપાટી દ્વારા ઉચ્ચ સપાટીએ ઘડેલ નીતિ અને ધ્યેયનો અમલ થાય છે.	આ સપાટી ઉચ્ચ સપાટીએ ઘડેલી નીતિ અને નિર્ણયોનો અમલ કરવાનું કાર્ય કરે છે.
(7)	ઉત્તર-દાયિત્વ	આ સપાટીનું શેર હોલ્ડરો, લેણદારો, સરકારના વિવિધ વિભાગો, કાયદાકીય જોગવાઈઓ વગેરે પ્રત્યે ઉત્તરદાયિત્વ હોય છે.	ઉચ્ચ સપાટી પ્રત્યે મધ્ય સપાટીનું ઉત્તરદાયિત્વ હોય છે.	મધ્ય સપાટી પ્રત્યે તળ સપાટીનું ઉત્તરદાયિત્વ હોય છે.
(8)	નિર્ણયો	આ સપાટીના નિર્ણયો વધારે જોખમી અને પ્રમાણમાં વધારે દૂરોગામી હોય છે.	આ સપાટીના નિર્ણયો પ્રમાણમાં ઓછા જોખમી અને ઓછા દૂરોગામી હોય છે.	આ સપાટીના નિર્ણયો ખૂબ જ ઓછા જોખમી અને ખૂબ જ ઓછા દૂરોગામી હોય છે.

1.6. સંચાલનનાં કાર્યો (Functions of Management)

ધંધાકીય હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે તેનું સંચાલન કાર્યક્ષમતા પૂર્વક થવું જોઈએ. આ માટે સંચાલન પ્રક્રિયાને અનુસરવી પડે. પ્રક્રિયા એટલે પૂર્વ નિર્ધારિત હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે તબક્કાવાર ચાલતી સતત પ્રવૃત્તિ. એકમના હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવા માટે સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો તબક્કાવાર ક્રમબદ્ધ ગોઠવવાં પડે છે, તેથી સંચાલનને એક પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખી શકાય. સંચાલન પ્રક્રિયામાં ક્યાં ક્યાં કાર્યો હોવાં જોઈએ તે માટે જુદા જુદા વિદ્વાનો વચ્ચે મતમતાંતર છે. સંચાલનને અભ્યાસના વિષય અથવા જ્ઞાનના એક ક્ષેત્ર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે ત્યારે તે અંગે અનેક વિચારકો-વિદ્વાનો જુદાં જુદાં મંતવ્યો ધરાવે તે સ્વાભાવિક છે.



1.6.1 આયોજન (Planning) : “Even God cannot Change the Past, But Men can Change the Future” અપેક્ષિત પરિણામો હાંસલ કરવા માટે હકીકતોની પસંદગી કરવી. તેની વચ્ચે આંતર સંબંધો સ્થાપવા અને જરૂરી પ્રવૃત્તિઓના અવલોકન અને ઘડતર માટે પૂર્વાનુમાન કરવું એટલે આયોજન.

સંચાલનના કાર્યની શરૂઆત આયોજનથી થાય છે. નક્કી કરેલા હેતુને સિદ્ધ કરવા માટે કયું કાર્ય, કોણે, ક્યારે, કેવી રીતે, કેટલા પ્રમાણમાં કરવાનું છે અને કાર્ય ક્યારે પૂર્ણ કરવાનું છે તેની અગાઉથી કરવામાં આવતી બુદ્ધિપૂર્વકની વિચારણાને આયોજન કહે છે. ભવિષ્ય માટેની પૂર્વ વિચારણા વર્તમાન સમયમાં કરવી એટલે જ આયોજન, ભવિષ્યમાં આવનારાં જોખમો અને અનિશ્ચિતતાઓ ઘટાડવા માટે આયોજન જરૂરી છે. આયોજનને લીધે એકમની બધી જ પ્રવૃત્તિઓ વ્યવસ્થિત બને છે અને ધ્યેય સિદ્ધિનો માર્ગ સરળ બને છે. ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટેના વૈકલ્પિક માર્ગો હોય ત્યારે શ્રેષ્ઠ માર્ગની પસંદગી કરવામાં આયોજન ઉપયોગી છે. તેથી આયોજનનું કાર્ય એ મૂળભૂત રીતે પસંદગીનું કાર્ય છે.

સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, સંકલન, અને અંકુશ વગેરેનો આધાર આયોજન પર રહેલો છે.

1.6.2 વ્યવસ્થાતંત્ર (પ્રબંધ) (Organising) : સમાન હેતુની સિદ્ધિ અર્થે કાર્યરત વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતા માળખાને વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

આયોજન દ્વારા ધ્યેય, નીતિ, કાર્યક્રમ વગેરે નક્કી કરવામાં આવે છે, જેને પાર પાડવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવી પડે છે. નિર્ધારિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે એકમની પ્રવૃત્તિને જુદા જુદા વિભાગોમાં જુદાં જુદાં માનવ જૂથો વચ્ચે વહેંચી દેવામાં આવે છે અને તેમને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરવામાં આવે છે જેને વ્યવસ્થાતંત્ર કે પ્રબંધ કહે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવાથી કોણ, કોની દેખરેખ રાખશે, કાર્ય અંગે સત્તા અને જવાબદારી કોની રહેશે, વ્યક્તિઓ વચ્ચેના આંતર સંબંધો કેવા રહેશે, વગેરેનો ખ્યાલ આવે છે.

આયોજન એ ધંધાકીય એકમનું મગજ છે જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્ર એ શારીરિક માળખું છે માનવશરીરમાં મગજનું કાર્ય

બૌદ્ધિક નિર્ણયો લેવાનું છે. તેનો અમલ શરીરના વિવિધ અંગો કરે છે. તેવી જ રીતે ધંધાકીય એકમોમાં આયોજનનું કાર્ય બૌદ્ધિક નિર્ણયો લેવાનું છે; આયોજનમાં લેવાયેલા નિર્ણયોનો અમલ કરવા માટે એકમના વિવિધ વિભાગોમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓને કાર્યો, સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી કરવામાં આવે છે.

1.6.3 કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing) : “Employees are arms and legs of unit.” ડૉ. જયોર્જ ટેરી જણાવે છે કે, ‘કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ સંતોષકારક અને સંતુષ્ટ કર્મચારી દળ ઊભું કરવાનો, જાળવી રાખવાનો અને વિકસાવવાનો છે.’

જ્યાં એકમ હોય ત્યાં કર્મચારી હોય. કર્મચારીઓ વિનાનું એકમ એ આત્મા વિનાના હાડપિંજર જેવું છે. કોઈ પણ એકમની પ્રવૃત્તિનો અંતિમ આધાર તો કર્મચારીઓ ઉપર રહેલો છે. યોગ્ય જગ્યાએ, યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બદલી, બઢતી, છૂટા કરવા, નિવૃત્તિ તથા તેમના માટે કલ્યાણકારી પ્રવૃત્તિને લગતી વિચારણા સાથે કર્મચારી વ્યવસ્થા સંબંધ ધરાવે છે. કર્મચારીઓ સંતોષાયેલા હોય તો તેમનો ઉત્સાહ અને જુસ્સો વધે છે, તેથી એકમની ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતા વધે છે. કર્મચારી વ્યવસ્થામાં ઔદ્યોગિક એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને લગતા પ્રશ્નોનો અભ્યાસ પણ કરવામાં આવે છે. કોઈ પણ ધંધાકીય એકમની સફળતાનો આધાર કર્મચારીઓ ઉપર રહેલો છે.

વર્તમાન સમયમાં માનવશક્તિ આયોજન, માનવ સાધન વિકાસ, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન, કારકિર્દી આયોજન વગેરેનો સમાવેશ પણ કર્મચારી વ્યવસ્થામાં કરવામાં આવે છે. સંતુષ્ટ કર્મચારી એકમની મૂલ્યવાન મિલકત છે તેવું દરેક પ્રગતિશીલ સંચાલન દૃષ્ટિએ માને છે.

1.6.4 દોરવણી (Directing) : કર્મચારીઓને ધ્યેય પૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી એટલે દોરવણી.

નિર્ધારિત ધ્યેયને પ્રાપ્ત કરવા માટે એકમમાં કામ કરી રહેલા કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના ઉપર અસરકારક દેખરેખ રાખવાનું કાર્ય ખૂબ જ અગત્યનું છે. ઔદ્યોગિક એકમોમાં હેતુ નક્કી કરી તેનું આયોજન કરવામાં આવે, આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થાય, માલ સામાન અને યંત્રોની ખરીદી થાય, કર્મચારીઓની નિમણૂક કરવામાં આવે પરંતુ જ્યાં સુધી અધિકારીઓ તેમના હાથ નીચે કામ કરતા કર્મચારીઓ કે કામદારોને કામ કેવી રીતે કરવું તેનું માર્ગદર્શન જો પૂરું ન પાડે તો ઉપરોક્ત બધા જ પ્રયત્નો નકામા નિવડે છે. દોરવણી વગર સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો નિરર્થક છે. દોરવણીના કાર્યમાં તાબેદારોને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું, દેખરેખ રાખવી, હુકમો કે સૂચનો પૂરાં પાડવાં, કામનું નિર્ધારણ કરવું, કામદારોને પ્રેરણા આપવી, નેતૃત્વ પૂરું પાડવું વગેરે કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. દોરવણી એ સંચાલનની દરેક સપાટીએ અને સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

1.6.5. અંકુશ (Controlling) : પ્રયત્નો, પરિણામ તથા સાધનો અને ઉદ્દેશો વચ્ચે સંતુલન સાધવાનું કાર્ય એટલે અંકુશ.

અંકુશ એ સંચાલનનું અંતિમ કાર્ય છે. નિર્ધારિત ધ્યેયોને સિદ્ધ કરવા માટે એકમની પ્રવૃત્તિઓ આયોજન મુજબ થાય છે કે નહિ તે જોવાના કાર્યને અંકુશ કહે છે. જૂના પ્રણાલિકાગત ખ્યાલ મુજબ અંકુશ એ કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર નિયંત્રણો મૂકવા, કડક વલણ અપનાવવું, કર્મચારીઓ ભૂલ કરે તો તેમને શિક્ષા કે દંડ કરવો, બદલી કરવી કે તેમની બઢતી અટકાવવી તેવો હતો. આ એક અંકુશનો નકારાત્મક ખ્યાલ છે.

આધુનિક સમયમાં અંકુશનો ખ્યાલ હકારાત્મક છે. તે સુધારાલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે; કારણ કે અંકુશનું કાર્ય થઈ રહેલા કાર્યને અટકાવવાનું નથી પરંતુ જો કાર્ય આયોજન મુજબ થતું ન હોય તો તેને અટકાવી તેને સાચી દિશામાં લઈ જવાનું છે. ભૂતકાળમાં થયેલી ભૂલોનું ભવિષ્યમાં પુનરાવર્તન ન થાય તે જોવાનું છે.

1.7 સંકલન (Co-ordination)

સંચાલન પ્રક્રિયાના દરેક તબક્કે સંકલન જરૂરી છે. આયોજનથી માંડીને અંકુશ સુધી સંકલન આવશ્યક છે. સંકલન દ્વારા ધ્યેય સિદ્ધિની ખાતરી મળે છે. સંકલનથી એકમનું કોઈ પણ કાર્ય રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી, જેથી કામગીરી સરળ બને છે.

1.7.1 અર્થ (Meaning) : ધંધાકીય એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં કર્મચારીઓ દ્વારા જુદાં જુદાં જે કાર્યો થાય છે તેમની વચ્ચે એક સૂત્રતા કે સુમેળ સાધવાના કાર્યને સંકલન કહે છે.

1.7.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristic) :

- (1) આયોજનથી અંકુશ સુધી દરેક કાર્ય કરતી વખતે સંકલનની જરૂર પડે છે. તેથી સંચાલન પ્રક્રિયા સંકલન વગર શક્ય નથી.
- (2) સંકલન એ સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય છે.
- (3) સંકલનની સફળતા માટે માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા કાર્યક્ષમ હોવી જોઈએ.
- (4) સહકાર વગર સંકલન શક્ય નથી. એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન જળવાય તે માટે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકળાયેલ દરેક કર્મચારીનો સહકાર જરૂરી બને છે.
- (5) ધંધાકીય એકમનાં સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સંકલન દ્વારા શક્ય બને છે.
- (6) સંચાલનનાં દરેક કાર્યોમાં સંકલન સમાયેલું છે તેથી સંકલનને સંચાલનનો આત્મા કહે છે.

1.7.3 મહત્વ (Importance) :

- (1) સંકલનથી સંચાલનનાં જુદાં જુદાં કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, અંકુશ વગેરે અસરકારક બને છે.
- (2) સંકલનને કારણે એકમનાં બધાં કાર્યો સરળતાથી કરી શકાય છે.
- (3) સંકલનથી એકમનું કોઈ કામ કરવાનું રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી.
- (4) સંકલનથી એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં સંવાદિતા જળવાઈ રહે છે.
- (5) એકમના વિવિધ વિભાગોના કાર્યોને તેના ક્રમ અને સમય વચ્ચે સમતુલા જાળવવાનું કાર્ય સંકલનને લીધે શક્ય બને છે.
- (6) સંકલનને લીધે એકમના નક્કી કરેલા હેતુઓને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

1.8 સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો (Functional Area of Management)

કોઈપણ ધંધાનું સંચાલન કરવા માટે કેટલાંક મહત્વનાં કાર્યો કરવાં પડે છે. આ કાર્યો પ્રમાણે સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો નીચે પ્રમાણે છે.

(1) માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન (2) માનવ સંસાધન સંચાલન (3) નાણાકીય સંચાલન (4) ઉત્પાદન સંચાલન.

કોઈ પણ વસ્તુનું કેટલું ઉત્પાદન કરવું તે જાણકારી માંગ આધારિત છે. વસ્તુની માંગની જાણકારી કેવી રીતે મેળવવી તે બજાર સંચાલનનું કાર્ય છે. માંગ પ્રમાણે ઉત્પાદન માટે કેટલાં નાણાની વ્યવસ્થા કરવી અને તેને લગતી બધી બાબતો નાણાકીય સંચાલનનું કાર્ય છે. જ્યારે આ બધાં જ કાર્યો કરવા માટે માનવશક્તિની વ્યવસ્થા એ માનવ સંસાધન સંચાલનનું કાર્ય છે.

1.8.1 માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન (Marketing Management) : માલ કે સેવાને ઉત્પાદક પાસેથી ગ્રાહકો સુધી પહોંચાડવાની પ્રક્રિયાને વિશાળ અર્થમાં માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન કહે છે. બજાર સંચાલનમાં વસ્તુ કે નાણાંના વિનિમય ઊપરાંત બજાર સંશોધન, વિતરણ વ્યવસ્થા, વેચાણવૃદ્ધિ, સંગ્રહ, વીમો વગેરે અનેક બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

બજાર સંચાલન એ એક એવી પ્રક્રિયા છે; જે દ્વારા ગ્રાહકની જરૂરિયાત નક્કી કરવામાં આવે છે. તેને માલ કે સેવામાં ફેરવવામાં આવે છે અને પછી આ માલ કે સેવાને આખરી ઉપભોક્તા કે ગ્રાહક કે વાપરનાર તરફ લઈ જવામાં આવે છે. જેથી તે અમુક નિર્દિષ્ટ ગ્રાહક વિભાગ કે વિભાગોની જરૂરિયાત સંતોષી શકે, તેમાં વ્યવસ્થાતંત્રને મળી શકતાં સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ થઈ શકે એ રીતે નફાકારકતા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. આ સંચાલનના કાર્યનું ઉદ્ભવબિંદુ વસ્તુ કે સેવાની માંગ હોય છે અને તેનાં મુખ્ય તત્વો તરીકે વસ્તુ કે સેવા, ભૌતિક વિતરણ નીતિ, કિંમત નીતિ અને વેચાણ અભિવૃદ્ધિ ઉપરાંત પેકેજિંગ વગેરે ગણાવી શકાય છે.

કાર્યો :

(i) પેદાશ અથવા પેદાશ મિશ્ર : નવી પેદાશના ઉત્પાદન અથવા ચાલુ પેદાશના વિકાસના નિર્ણયમાં પેદાશના રૂપ, રંગ, કદ, આકાર, વજન, છાપ, પેકિંગ, કાર્ય સંબંધી ખાતરી, વેચાણ પછીની સેવાઓ અને પેદાશ વૈવિધ્યકરણનો સમાવેશ થાય છે.

(ii) કિંમત : વર્તમાન ગ્રાહકો યોગ્ય ગુણવત્તાવાળી વસ્તુઓ વાજબી કિંમતે મળે તેવી અપેક્ષા રાખે છે. તેથી પેદાશની કિંમત નક્કી કરતી વખતે ખૂબ કાળજી લેવી જોઈએ. કિંમત અંગેના નિર્ણયમાં વેચાણ નીતિ, શાખ નીતિ, વટાવ અંગેની નીતિ, જથ્થાબંધ કે છૂટક વેચાણ, મધ્યસ્થીઓનું કમિશન વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

(iii) વિતરણ : વિતરણ અંગેના નિર્ણયમાં પોતાની દુકાનો દ્વારા વેચાણ, જથ્થાબંધ વેપારીઓ દ્વારા, છૂટક વેપારીઓ દ્વારા, એજન્ટો, વાહન-વ્યવહારના પ્રશ્નો વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે. વિતરણની બાબત ધંધાના કદ અને વિસ્તાર સાથે સંકળાયેલી છે.

(iv) અભિવૃદ્ધિ : અભિવૃદ્ધિ એટલે વેચાણમાં નોંધપાત્ર વધારો કરવાના પ્રયત્નો. જેમાં માલની જાહેરાત કરવી, પ્રસિદ્ધિ કરવી, સેલ્સમેનો દ્વારા વ્યક્તિગત વેચાણ કરવું તથા વેચાણવૃદ્ધિ માટે ગ્રાહકો અને વેપારીઓને આકર્ષવા વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. અભિવૃદ્ધિના નિર્ણયોને કારણે કેટલોક ખર્ચ થાય છે પરંતુ તેની સામે વેચાણ વધવાથી એકમનો નફો વધે છે.

1.8.2 માનવ સંસાધન સંચાલન (Human Resource Management) : કોઈપણ ધંધાકીય એકમમાં જમીન, મકાન, મશીનરી, ફર્નિચર તથા વાહનો જેવી મિલકતોનું જતન કરવામાં આવે છે, તે જ રીતે ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પણ એકમની સજીવ મૂલ્યવાન મિલકતો છે. તેથી તેનું જતન કરવું જરૂરી છે. ધંધાકીય સાહસોની સફળતાનો આધાર તે ધંધામાં કામ કરી રહેલા કર્મચારી ઉપર રહેલો છે. કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો સંતોષવામાં આવે, તેમને યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડવામાં આવે તથા યોગ્ય કાળજી લેવામાં આવે તો ધંધાકીય ઉદ્દેશો સરળતાથી અને સફળતાપૂર્વક સિદ્ધ કરી શકાશે. આ પ્રકારની માવજતને કારણે કર્મચારીઓનો જુસ્સો, વફાદારી, જૂથ ભાવના વગેરેનો વિકાસ થાય છે અને કાર્યક્ષમતામાં પણ વધારો કરી શકાય છે.

અર્થ : માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય, જ્ઞાન, બુદ્ધિ, ગમો-અણગમો, વ્યક્તિગત વિકાસ, જરૂરિયાત વગેરે જેવી તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં લઈ તેને કંપનીના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળી ધંધાને સફળતાના તથા નફાકારકતાના માર્ગે લઈ જવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા.

લાક્ષણિકતાઓ :

- (1) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, બદલી, દોરવણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
- (2) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ધ્યેયને સાંકળી કંપનીના ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં આવે છે.
- (3) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મૂળભૂત કાર્ય કર્મચારીઓને એક અમૂલ્ય મિલકત સમજી તેઓનું સંચાલન કરવામાં આવે છે.
- (4) કર્મચારીને યોગ્ય તાલીમ આપીને તેના વિકાસ માટે યોગ્ય કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે.
- (5) કર્મચારીઓની કામગીરીઓનું મૂલ્યાંકન કરી તેમનું યોગ્ય સ્થાન નિશ્ચિત કરવાનું કામ માનવ સંસાધન સંચાલન કરે છે.
- (6) યોગ્ય સંચાલનથી કર્મચારીઓનો ફેરબદલીનો દર ઘટાડી શકાય છે અને કુશળ કર્મચારીઓને કંપનીમાં ટકાવી રાખી શકાય છે.
- (7) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓને યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડવામાં આવે છે તેથી તેમના જુસ્સામાં તથા કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે. કંપનીનાં મૂલ્યો જળવાય છે અને કંપનીના ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે.

મહત્ત્વ :

- (1) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.
- (2) એકમની નફાકારકતામાં વધારો થાય છે.

- (3) એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો થાય છે.
- (4) ઉત્પાદીત વસ્તુ કે સેવાની ગુણવત્તાનાં ઊંચાં ધોરણો જળવાય છે.
- (5) માનવ સંસાધન સંચાલનથી કર્મચારીઓમાં જૂથ ભાવનાનો વિકાસ થાય છે.
- (6) ઉત્પાદનનાં સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ થઈ શકે છે.
- (7) કર્મચારીઓના ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે.
- (8) કર્મચારીઓના સંતોષમાં વધારો થાય છે.
- (9) માનવ સંસાધન સંચાલનને કારણે કર્મચારીઓને પૂરતો કાર્યસંતોષ મળે છે જેથી ઔદ્યોગિક શાંતિનું વાતાવરણ ઊભું થાય છે.

1.8.3 નાણાકીય સંચાલન (Financial Management) : ધંધાકીય એકમમાં નાણું એ જીવનદાતા રક્ત સમાન છે. નાણાં વગર કોઈપણ પ્રવૃત્તિ શક્ય નથી. ધંધાની સ્થાપના, વિકાસ, વિસ્તરણ તથા આધુનિકરણ માટે નાણાંની જરૂર પડે છે.

અર્થ : નાણાકીય સંચાલન એટલે નાણાં કાર્યનું સંચાલન. નાણાં કાર્ય એટલે નાણાં મેળવવાનું, નાણાંનો ઉપયોગ કરવાનું અને આવકની ફાળવણીનું કાર્ય. આ કાર્ય ધ્યેયપૂર્ણ અને કાર્યક્ષમ રીતે થવું જોઈએ.

નાણાકીય સંચાલનમાં મુખ્યત્વે નીચેનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) નાણાંની જરૂરિયાતો અંદાજવી.
- (2) સમયની દૃષ્ટિએ નાણાંનું આયોજન કરવું.
- (3) અંદાજપત્ર બનાવવું.
- (4) આવકની ફાળવણી કરવી.
- (5) મૂડી માળખાનો વિચાર કરવો તેમજ નાણાં પ્રાપ્તિસ્થાનો પસંદ કરવાં.
- (6) નાણાં મેળવવા માટેની કાર્યવાહી કરવી.
- (7) મેળવેલાં નાણાંનો યોગ્ય ઉપયોગ થાય તે જોવું અને અંકુશ વ્યવસ્થા ગોઠવવી.
- (8) નાણાકીય નીતિ નક્કી કરવી.
- (9) કરવેરાનું આયોજન કરવું.
- (10) અસ્ક્યામતોની વ્યવસ્થા કરવી.

1.8.4 ઉત્પાદન સંચાલન (Production Management) : કુદરતમાંથી પ્રાપ્ત થતા કાચા માલસામાન ઉપર માનવ પ્રયાસો દ્વારા વપરાશ યોગ્ય વસ્તુઓ બનાવવી એટલે ઉત્પાદન. ઉત્પાદન સંચાલન ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોને સંતોષવાની શક્તિ ધરાવતી વસ્તુઓ અને સેવાઓનું સર્જન કરે છે.

અર્થ : ઉત્પાદન સંચાલન એ ઉત્પાદનનું આયોજન કરવાની, કાર્યક્રમ નક્કી કરવાની, સંકલન સાધવાની, દોરવણી આપવાની અને અંકુશ રાખવાની એક પ્રક્રિયા છે.

ઉત્પાદન સંચાલનમાં મુખ્યત્વે નીચેનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) ઉત્પાદન આયોજન કરવું
- (2) ઉત્પાદન સંશોધન કરવું
- (3) વસ્તુ વિકાસ તેમજ પેદાશ મિશ્રણની પસંદગી કરવી.
- (4) ટેકનોલોજી તેમજ યંત્રોની પસંદગી કરવી
- (5) ધંધાના સ્થાનની પસંદગી તેમજ વિન્યાસનો નિર્ણય કરવો
- (6) માલસામગ્રી તેમજ ઉત્પાદન માટે અન્ય જરૂરિયાતોનો અંદાજ મેળવવો.
- (7) ઉત્પાદન અંકુશ રાખવો
- (8) ગુણવત્તા અંકુશ જાળવવો
- (9) ખર્ચ અથવા પડતર અંકુશ તેમજ ઉત્પાદકતાની જાળવણી અને વૃદ્ધિ થાય તે પ્રકારનાં કાર્યો કરવાં.
- (10) ઉત્પાદનમાં વૈવિધ્યકરણ અને સરલીકરણ દાખલ કરવું.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

સંચાલન :

અર્થ : ‘સંચાલન એટલે અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા.’ - કૂન્ટઝ અને ઓડોનલ

‘સંચાલન એ એવી પ્રવૃત્તિ છે જે માણસો (Men), યંત્રો (Machines), સાધનો (Materials), પદ્ધતિઓ (Methods), નાણું (Money) અને બજાર (Market)નું આયોજન કરી તેના ઉપર અંકુશ રાખવાનું કાર્ય કરે છે. તે માનવ પ્રયત્નોને નેતાગીરી, સંકલન અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડે છે જેથી એકમના ઈચ્છનીય ધ્યેયોને હાંસલ કરી શકાય છે.’ - ડૉ. જ્યોર્જ ટેરી

સંચાલનનું સ્વરૂપ : (1) સાર્વત્રિક પ્રવૃત્તિ (2) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ (3) જૂથ પ્રવૃત્તિ (4) સતત ચાલતી પ્રવૃત્તિ (5) માનવીય પ્રવૃત્તિ (6) નિર્ણય પ્રક્રિયા (7) વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય

મહત્વ : (1) દરેક ક્ષેત્રમાં જરૂરી (2) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (3) ધ્યેયસિદ્ધિ (4) ધંધાની સફળતા માટે ઉપયોગી (5) રોજગારીની તકોમાં વધારો (6) નફામાં વૃદ્ધિ (7) સામાજિક લાભ (8) રાષ્ટ્રીય હેતુ

સંચાલન વિજ્ઞાન, કળા અને વ્યવસાય : સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે..., ‘વિજ્ઞાન એટલે વ્યવસ્થિત અને વિશિષ્ટ પ્રકારનું જ્ઞાન, જેમાંથી નિયમો તથા સિદ્ધાંતો તારવી શકાતા હોય અને કાર્ય કારણનો સંબંધ સ્થાપી શકાતો હોય તે વિજ્ઞાન.’

સંચાલનમાં વિજ્ઞાનનાં લક્ષણો જેવાં કે વ્યવસ્થિત જ્ઞાન, સર્વવ્યાપકતા, કારણ અને અસરોનો સંબંધ, હકીકતો, વિશ્લેષણ અને પ્રયોગોનો આધાર, નિયમોની ચકાસણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. માટે સંચાલન એક વિજ્ઞાન છે.

સંચાલન એક કળા છે... કળા એટલે કાર્ય કરવાનું માનવીનું નૈપુણ્ય કે કૌશલ્ય. પરંતુ આ કૌશલ્યનો ઉપયોગ કરવા માટે જે તે કાર્યનું સૈદ્ધાંતિક જ્ઞાન જરૂરી છે.

સંચાલન અંગેના નિયમો અને સિદ્ધાંતોનો વ્યવહારમાં ઉપયોગ કરતી વખતે વ્યક્તિગત કુનેહ અને સૂઝ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. જેથી સંચાલન એક કળા છે.

સંચાલન એક વ્યવસાય છે... કોઈપણ ક્ષેત્રનું વિશિષ્ટ જ્ઞાન પ્રાપ્ત કરીને તે જ્ઞાનનો લાભ સમગ્ર સમાજને આપવામાં આવે અને બદલામાં સમાજ પાસેથી ફી લેવામાં આવે તો તેવી પ્રવૃત્તિને વ્યવસાય કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) વિશિષ્ટ પ્રકારના જ્ઞાનની જરૂર (2) જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ અને સંશોધન (3) વ્યવસાયિક મંડળો (4) આચારસંહિતાનું પાલન (5) નૈતિક જવાબદારી.

સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ :

(A) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન : એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને ઉચ્ચ સપાટી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

કાર્યો : (1) હેતુઓ નક્કી કરવા. (2) એકમના ટ્રસ્ટી તરીકેનું કાર્ય. (3) મુખ્ય વહિવટી અધિકારી અને ઉચ્ચ અધિકારીઓની નિમણૂક કરવી અને સત્તા-જવાબદારીની વહેંચણી કરવી. (4) વિવિધ વિભાગોનાં અંદાજપત્રો મંજૂર કરવાં. (5) ધારાકીય જોગવાઈઓનું પાલન કરવું. વિવિધ વર્ગોના હિતોની જાળવણી કરવી. (6) વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા. (7) જટિલ સમસ્યાઓનો અભ્યાસ કરી ઉકેલ લાવવો. (8) જુદી જુદી યોજનાઓના અમલીકરણ અને દેખરેખનું કાર્ય. (9) નફાની વહેંચણી, ડિવિડન્ડ, અનામત, નફાનું પુનઃરોકાણ વગેરેને લગતાં કાર્યો કરવાં. (10) અહેવાલોનો અભ્યાસ કરી જરૂરી સૂચનો કરવાં.

(B) મધ્ય સપાટી સંચાલન : ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન અને તળ સપાટી સંચાલનને સાંકળતી મહત્વની કડી એટલે મધ્ય સપાટી સંચાલન. આ સપાટીએ ખાતાવાર અધિકારીઓ, વિભાગીય અધિકારીઓ અને નિષ્ણાતોનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્યો : (1) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનથી મળેલા હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કરવો. (2) પોતાના વિભાગનાં અંદાજપત્રો તૈયાર કરવાં. (3) ધ્યેય સિદ્ધિ માટે જરૂરી નીતિ-નિયમો અને માળખાકીય રચના કરવી. (4) પોતાના વિભાગની પ્રવૃત્તિઓની કાર્યદક્ષતા અને અસરકારકતા વધે તે અંગે પગલાં લેવાં. (5) કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા. (6) અન્ય વિભાગના અધિકારીઓ સાથે સંપર્કમાં રહેવું. (7) પેટા વિભાગના કાર્ય પર ધ્યાન રાખવું. (8) વિભાગની પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ રાખવી. માહિતી મેળવવી, અર્થઘટન કરવું અને દોરવણી આપવી. (9) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનને નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થવું.

(C) તળ સપાટી સંચાલન : સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિનું અસરકારક કાર્ય આ સપાટીએ થતું હોય છે. આ સપાટીમાં નિરીક્ષકો, જોબરો અને ફોરમેનોનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્યો : (1) કામદારોના કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવું. (2) શિસ્ત અને જુસ્સો વધે તેવા પ્રયત્નો કરવા. (3) વિભાગનાં રોજિંદાં કાર્યોનું આયોજન કરવું. (4) કર્મચારીને લગતાં કાર્યો કરવા. (5) વિભાગીય અધિકારીઓ પાસેથી સૂચનાઓ, હુકમો અને કાર્યક્રમો મેળવવા. (6) યંત્રોની ગોઠવણી, સમારકામ અને જાળવણીને લગતાં કાર્યો કરવાં. (7) કામદારોને સાધન-સામગ્રી તથા કાચો માલ પૂરો પાડવાં. (8) કર્મચારીઓના પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવવો. (9) ઉચ્ચ સપાટીએ લીધેલા નિર્ણયો અને નીતિઓનો અમલ કરાવવો. (10) વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના અહેવાલો, કામદારોનાં સૂચનો અને ફરિયાદો ઉચ્ચ સપાટીને મોકલી આપવાં.

સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટી, મધ્ય સપાટી અને તળ સપાટી વચ્ચેનો તફાવત :

તફાવતના મુદ્દા : (1) સંચાલન અને વહીવટ (2) સમાવેશ (3) સત્તા અને જવાબદારી (4) સંખ્યા (5) લાયકાત (6) ધ્યેય અને નીતિ ઘડતર (7) ઉત્તરદાયિત્વ (8) નિર્ણયો

સંચાલનનાં કાર્યો :

(1) આયોજન : અપેક્ષિત પરિણામો હાંસલ કરવા માટે હકીકતોની પસંદગી કરવી, તેની વચ્ચે આંતર સંબંધો સ્થાપવા અને જરૂરી પ્રવૃત્તિઓના અવલોકન અને ઘડતર માટે પૂર્વાનુમાન કરવું એટલે આયોજન.

(2) વ્યવસ્થાતંત્ર : સમાન હેતુની સિદ્ધિ અર્થે કાર્યરત વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતા માળખાને વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે.

(3) કર્મચારી વ્યવસ્થા : કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ સંતોષકારક અને સંતુષ્ટ કર્મચારી દળ ઊભું કરવાનો, જાળવી રાખવાનો અને વિકસાવવાનો છે.

(4) દોરવણી : કર્મચારીઓને ધ્યેયપૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી એટલે દોરવણી.

(5) અંકુશ : પ્રયત્નો, પરિણામો તથા સાધનો અને ઉદ્દેશો વચ્ચે સંતુલન સાધવાનું કાર્ય એટલે અંકુશ.

સંકલન :

અર્થ : ધંધાકીય એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં કર્મચારીઓ દ્વારા જુદાં જુદાં જે કાર્યો થાય છે તેમની વચ્ચે એકસૂત્રતા કે સુમેળ સાધવાના કાર્યને સંકલન કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) સંકલન વગર સંચાલન પ્રક્રિયા શક્ય નથી. (2) દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય (3) સફળતા માટે માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા કાર્યક્ષમ હોવી જોઈએ. (4) સહકાર વગર સંકલન શક્ય નથી. (5) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સંકલન દ્વારા શક્ય બને છે.

મહત્વ : (1) સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો સંકલનથી અસરકારક બને છે. (2) એકમનાં બધાં કાર્યો સરળતાથી કરી શકાય છે. (3) કોઈ કામ કરવાનું રહી જતું નથી કે બેવડાતું નથી. (4) એકમના જુદા જુદા વિભાગોમાં સંવાદિતા જળવાઈ રહે છે. (5) એકમના વિવિધ વિભાગોના કાર્યોને તેના કમ અને સમય વચ્ચે સમતુલા જળવાય છે. (6) એકમના નક્કી કરેલા હેતુઓ સિદ્ધ થઈ શકે છે.

સંચાલનના કાર્ય વિસ્તારો :

(A) માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલન :

અર્થ : માલ કે સેવાને ઉત્પાદક પાસેથી ગ્રાહકો સુધી પહોંચાડવાની પ્રક્રિયાને વિસ્તૃત અર્થમાં બજારીય સંચાલન કહે છે.

કાર્યો : (i) પેદાશ અથવા પેદાશ મિશ્ર (ii) કિંમત (iii) વિતરણ (iv) અભિવૃદ્ધિ

માનવ સંસાધન સંચાલન :

અર્થ : 'માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય, જ્ઞાન, બુદ્ધિ, ગમો-અણગમો, વ્યક્તિગત વિકાસ, જરૂરિયાત વગેરે જેવી તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં લઈ તેને કંપનીના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળી ધંધાને સફળતાના તથા નફાકારકતાના માર્ગે લઈ જવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા.'

લાક્ષણિકતાઓ : (1) આ સંચાલનમાં કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, બઢતી, દોરવણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. (2) કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ધ્યેયને સાંકળી કંપનીના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. (3) કર્મચારીઓને એક અમૂલ્ય મિલકત સમજી સંચાલન કરવામાં આવે છે. (4) કર્મચારીઓને યોગ્ય તાલીમ આપી વિકાસ માટે યોગ્ય કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે. (5) કર્મચારીઓના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરી તેમનું યોગ્ય સ્થાન નિશ્ચિત કરાય છે. (6) કર્મચારી ફેરબદલી દર ઘટાડી કર્મચારીઓને એકમમાં ટકાવી શકાય છે. (7) યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડવાથી કર્મચારીઓના જુસ્સામાં તથા કાર્યક્ષમતામાં વધારો થતાં કંપનીના ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય છે.

મહત્વ : (1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) નફાકારકતામાં વધારો (3) પ્રતિષ્ઠામાં વધારો (4) વસ્તુ કે સેવાની ગુણવત્તાનાં ઊંચાં ધોરણો જળવાય છે (5) સમૂહ ભાવનાનો વિકાસ (6) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (7) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો (8) કાર્ય સંતોષમાં વધારો (9) ઔદ્યોગિક શાંતિનું વાતાવરણ.

નાણાકીય સંચાલન :

અર્થ : નાણાકીય સંચાલન એટલે નાણાં કાર્યનું સંચાલન. નાણાં કાર્ય એટલે નાણાં મેળવવાનું, નાણાંનો ઉપયોગ કરવાનું કાર્ય અને આવકની ફાળવણી કરવાનું કાર્ય છે.

કાર્યો : (1) નાણાંની જરૂરિયાતો અંદાજવી. (2) નાણાંનું આયોજન કરવું. (3) અંદાજપત્ર બનાવવું. (4) આવકની ફાળવણી કરવી. (5) મૂડીમાળખાનો વિચાર કરી નાણાં પ્રાપ્તિસ્થાનો પસંદ કરવાં. (6) નાણાં મેળવવાની કાર્યવાહી કરવી. (7) મેળવેલાં નાણાંનો યોગ્ય ઉપયોગ થાય તે જોવું અને અંકુશ વ્યવસ્થા જાળવવી. (8) નાણાકીય નીતિ નક્કી કરવી. (9) કરવેરાનું આયોજન કરવું. (10) અસ્ક્યામતોની વ્યવસ્થા કરવી.

ઉત્પાદન સંચાલન :

અર્થ : ઉત્પાદન સંચાલન એ ઉત્પાદનનું આયોજન કરવાની, કાર્યક્રમ નક્કી કરવાની, સંકલન સાધવાની, દોરવણી આપવાની અને અંકુશ રાખવાની એક પ્રક્રિયા છે.

કાર્યો : (1) ઉત્પાદન આયોજન કરવું (2) ઉત્પાદન સંશોધન (3) વસ્તુવિકાસ તેમજ પેદાશમિશ્રની પસંદગી કરવી (4) ટેકનોલોજી તેમજ યંત્રોની પસંદગી (5) ધંધાના સ્થાનની પસંદગી અને વિન્યાસનો નિર્ણય કરવો (6) માલસામગ્રી તેમજ ઉત્પાદન માટે અન્ય જરૂરિયાતોનો અંદાજ મેળવવો (7) ઉત્પાદન અંકુશ (8) ગુણવત્તા અંકુશ (9) ખર્ચ અથવા પડતર અંકુશ (10) ઉત્પાદનમાં વૈવિધ્યકરણ અને સરલીકરણ દાખલ કરવું.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળાને શું કહે છે ?
(A) આયોજન (B) સંચાલન (C) દોરવણી (D) સંકલન
- (2) પ્રવૃત્તિની દૃષ્ટિએ સંચાલન કેવી પ્રવૃત્તિ છે ?
(A) સર્વવ્યાપી (B) બિનકાર્યક્ષમ (C) ધ્યેય નિર્ધારણ (D) પારદર્શક
- (3) જ્ઞાનને અમલમાં મૂકવાની સરળ પદ્ધતિ એટલે શું ?
(A) વ્યવસાય (B) વિજ્ઞાન (C) કળા (D) દોરવણી
- (4) વ્યવસાયી મંડળો પોતાના વ્યવસાય માટે કઈ બાબતોનું ઘડતર કરે છે ?
(A) વિસંગતતા (B) અસંગતતા (C) આચારસંહિતા (D) વિચારસંહિતા
- (5) સંચાલનની સપાટીઓ કેટલી છે ?
(A) એક (B) બે (C) ત્રણ (D) ચાર
- (6) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનમાં કોનો સમાવેશ થાય છે ?
(A) નિષ્ણાતો (B) કામદારો
(C) ખાતાવાર અધિકારીઓ (D) બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ
- (7) તળ સપાટીને બીજા કયા નામે ઓળખવામાં આવે છે ?
(A) કાર્યકારી સપાટી (B) કર્મચારી સપાટી
(C) નીતિ વિષયક સપાટી (D) અધિકારીઓની સપાટી
- (8) નીચેનામાંથી કોનો સમાવેશ સંચાલનની એકપણ સપાટીમાં થતો નથી ?
(A) નિરીક્ષક (B) જોબર (C) કામદાર (D) હિસાબી અધિકારી
- (9) આયોજન એ ધંધાકીય સાહસનું મગજ છે, તો વ્યવસ્થાતંત્ર એ શું છે ?
(A) હૃદય (B) હાથ-પગ (C) શારીરિક માળખું (D) રક્ત
- (10) નીચેનામાંથી બજાર-સંચાલનનું કાર્ય કયું છે ?
(A) આવકની ફાળવણી (B) ઉત્પાદન (C) પેદાશ મિશ્ર (D) નાણાનો ઉપયોગ
- (11) નીચેના પૈકી કોઈ એકનો માનવ સંસાધન સંચાલનમાં સમાવેશ થતો નથી :
(A) સમારકામ અને જાળવણી (B) તાલીમ અને વિકાસ
(C) બઢતી અને બદલી (D) ભરતી અને પસંદગી

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) સંચાલન એટલે શું ?
- (2) સંચાલન કઈ કઈ પ્રવૃત્તિઓમાં જરૂરી છે ?
- (3) એકમના સંચાલન અંગેની સર્વોચ્ચ સત્તા ધરાવતી સપાટીને કઈ સપાટી કહેવાય છે ?

- (4) મધ્ય સપાટી સંચાલન બીજા કયા નામથી ઓળખાય છે ?
- (5) મુખ્ય વહીવટી અધિકારી તરફથી પ્રાપ્ત થયેલા હુકમો અને સૂચનાઓનો અમલ કઈ સપાટી કરે છે ?
- (6) યંત્રોની ગોઠવણી અને સમારકામને લગતાં કાર્યો સંચાલનની કઈ સપાટીએ થાય છે ?
- (7) પેદાશમિશ્રમાં કયા કયા ગુણધર્મોનો સમાવેશ થાય છે ?
- (8) I.I.M.નું વિસ્તૃત રૂપ લખો.
- (9) M.B.A.નું વિસ્તૃત રૂપ લખો.
- (10) C.E.O.નું વિસ્તૃત રૂપ લખો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ થતાં કોઈપણ બે કાર્યો જણાવો.
- (2) સંચાલનથી સમાજને કયા લાભ મળે છે ?
- (3) આયોજન એટલે શું ?
- (4) પ્રબંધ કે વ્યવસ્થાતંત્રનો અર્થ આપો.
- (5) સંકલનનો અર્થ આપો.
- (6) સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ કોનો સમાવેશ થાય છે ?
- (7) બજારસંચાલનના મુખ્ય તત્ત્વો કયા છે ?
- (8) કિંમત અંગેના નિર્ણયોમાં કઈ કઈ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે ?
- (9) કર્મચારી વ્યવસ્થાની સમજ આપો.

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) સંચાલનનું મહત્ત્વ જણાવો.
- (2) સંચાલન એક વ્યવસાય છે. - સમજાવો.
- (3) ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનનાં કાર્યો જણાવો.
- (4) સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓ વચ્ચેના તફાવતના કોઈપણ પાંચ મુદ્દા લખો.
- (5) સંકલનનું મહત્ત્વ જણાવો.
- (6) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મહત્ત્વ જણાવો.
- (7) નાણાકીય સંચાલનનાં કાર્યો જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) સંચાલનનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
- (2) સંચાલનની વિવિધ સપાટીઓની આકૃતિ દોરી તળ સપાટી સંચાલનનાં કાર્યો જણાવો.
- (3) સંકલનનો અર્થ આપી લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
- (4) માર્કેટિંગ (બજારીય) સંચાલનનો અર્થ આપી તેનાં કાર્યો સમજાવો.
- (5) માનવ સંસાધન સંચાલનનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.
- (6) ઉત્પાદન સંચાલનનો અર્થ આપી તેનાં કાર્યો જણાવો.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 2.1 સંચાલનના સિદ્ધાંતો
 - 2.1.1 અર્થ
 - 2.1.2 ખ્યાલ
 - 2.1.3 સ્વરૂપ
 - 2.1.4 મહત્ત્વ
- 2.2 સંચાલનની વિચારધારાઓ
 - 2.2.1 પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ
 - 2.2.2 નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ
 - 2.2.2.1 વર્તન સંબંધિત વિચારધારાઓ
 - 2.2.3 આધુનિક વિચારધારાઓ
- 2.3 ફેડરીક ટેલરનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત
 - 2.3.1 અર્થ
 - 2.3.2 વ્યાખ્યા
 - 2.3.3 વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો
 - 2.3.4 વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોની પ્રયુક્તિઓ
 - 2.3.4.1 સમય નિરીક્ષણ
 - 2.3.4.2 ગતિ નિરીક્ષણ
 - 2.3.4.3 ભિન્ન વેતન દરની પદ્ધતિ
- 2.4 હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો
- 2.5 પીટર એફ. ડ્રકરનું સંચાલન ક્ષેત્રે પ્રદાન

પ્રસ્તાવના (Introduction)

સંચાલન એ સદીઓથી ચાલી આવતી પ્રવૃત્તિ છે. ઇતિહાસ પર નજર કરતાં દુનિયાના તમામ દેશોની અનેકવિધ પ્રવૃત્તિઓમાં સંચાલનનાં તત્ત્વો જોવા મળે છે. ભારતમાં ચંદ્રગુપ્ત મૌર્યના શાસનમાં રાજ્ય વ્યવસ્થામાં અને છત્રપતિ શિવાજી મહારાજના સમયમાં યુદ્ધ રણનીતિની વ્યૂહરચનામાં સંચાલનનો સારી રીતે ઉપયોગ થયેલો જોવા મળે છે. અનેક સંચાલન શાસ્ત્રીઓ, ચિંતકો, વિચારકો અને લેખકોએ સમય-સમય પર સંચાલનની અવધારણાનું મૂલ્યાંકન અને પુનઃવિચારણા કરી નવા-નવા સિદ્ધાંતોનું પ્રતિપાદન કર્યું છે. આમ, સંચાલનના ખ્યાલનો ઇતિહાસ ખૂબ જ પ્રાચીન છે અને સમયાંતરે બદલાતો રહ્યો છે. છેલ્લાં કેટલાંક વર્ષોમાં સંચાલન વિચારધારાઓ જુદા-જુદા અભિગમ સ્વરૂપે રજૂ થતી રહી છે. ફેડરિક ટેલરથી લઈ હેનરી ફેયોલ, ગીલબ્રેથ, મેક્સ વેબર, ચેસ્ટર બર્નાડ, પીટર એફ. ડ્રકર અને સી. કે. પ્રહલાદ જેવા સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ વિવિધ સિદ્ધાંતોના પ્રતિપાદન દ્વારા સંચાલનના સિદ્ધાંતોને યુગાનુકુળ કરવામાં મહત્ત્વનો ફાળો આપ્યો છે. હેરોલ્ડ કુન્તઝે તો સંચાલન વિચારધારાઓને ‘જંગલ’ તરીકે ઓળખાવી છે.

2.1 સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principles of Management)

2.1.1 અર્થ (Meaning) : સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ સંચાલકો માટે માર્ગદર્શક ભૂમિકા ભજવે છે. હકીકતમાં સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ નિયમો નથી, માત્ર ધારણાઓ, રૂઢિઓ અને અનુભવોનો નિયોડ છે. જુદા-જુદા સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ જુદી-જુદી પરિસ્થિતિમાં

મેળવેલ તારણો છે અને તે વ્યવહારુ સાબિત થયાં છે. તેના અમલીકરણથી સચોટ પરિણામો પણ પ્રાપ્ત થયાં છે, તેથી આ સિદ્ધાંતો ધંધાકીય એકમ માટે સંચાલન પ્રણાલીનો ભાગ બની જાય છે.

ધંધાકીય એકમમાં માનવ વર્તણૂકને સાનુકૂળ કરવા માટે અમુક નિયમો, સિદ્ધાંતો ઘડવા પડે છે; જેથી ધ્યેય સિદ્ધિ સરળ બને. આ સિદ્ધાંતોને સંચાલનના સિદ્ધાંતો કહે છે.

2.1.2 ખ્યાલ (Concept) : સંચાલન એ કળા અને વિજ્ઞાનનો સમન્વય છે. વિજ્ઞાન હોવાથી તેમાં સિદ્ધાંતો હોય તે સ્વાભાવિક છે. શુદ્ધ વિજ્ઞાનની માફક સંચાલનના સિદ્ધાંતો જડ નથી, પરંતુ પરિવર્તનશીલ છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતો માનવ વર્તણૂક સાથે સીધો સંબંધ ધરાવે છે, તેથી જ સમયાંતરે તેમાં જરૂરી ફેરફારો કરી નવા સિદ્ધાંતોના ઉમેરાને અવકાશ રહે છે. માનવ વર્તણૂક અને ટેકનોલોજી એવાં પરિબળો છે કે જે સમયાંતરે બદલાતાં રહે છે. આ પરિવર્તનોને પહોંચી વળવા સંચાલનના સિદ્ધાંતોમાં ફેરફાર થતો રહે છે.

સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ નિર્ણય ઘડતર અને તેના અમલીકરણ માટેની વિસ્તૃત અને ચોક્કસ માર્ગદર્શિકા છે. સંચાલનના સિદ્ધાંત અનુસાર વિવિધ પ્રોત્સાહનો દ્વારા કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી શકાય છે. દા. ત. કોઈ એક

કર્મચારીની બઢતી અંગેના નિર્ણય માટે તેની નોકરીનાં વર્ષોને આધારભૂત ગણવામાં આવે, જ્યારે અન્ય એકમમાં કર્મચારીની કાર્યદક્ષતાને ધ્યાને લઈ બઢતી આપવામાં આવે.

સંચાલનના સિદ્ધાંતો તથા સંચાલનની પ્રયુક્તિઓ વચ્ચેનો ભેદ સમજવો અત્યંત જરૂરી છે. પ્રયુક્તિઓ કે રીતો (Methods and Techniques) એ ધ્યેયસિદ્ધિ માટે લેવામાં આવેલાં વિવિધ પગલાંઓનો સમૂહ છે; જ્યારે સિદ્ધાંતો એ પ્રયુક્તિઓના અમલ વખતે લેવામાં આવેલા નિર્ણયો અંગેની માર્ગદર્શિકા છે. પ્રયુક્તિઓની જેમ જ સિદ્ધાંતો અને મૂલ્યો વચ્ચેનો ભેદ સમજવો પણ અત્યંત જરૂરી છે. મૂલ્યો એ સ્વીકાર્ય અથવા ઈચ્છનીય હોય છે, તે નૈતિકતા સાથે સંબંધ ધરાવે છે; જ્યારે સિદ્ધાંતો એ માનવ વર્તણૂક માટેનું સર્વ સામાન્ય સત્ય તથા માર્ગદર્શિકા છે.

2.1.3 સ્વરૂપ (Nature) : સંચાલનના સિદ્ધાંતો વ્યવહારુ તારણ છે, જડ નથી. આ સિદ્ધાંતો કાર્ય કરવા માટેની માર્ગદર્શિકા છે. જે કાર્ય અને કારણનો સંબંધ ધરાવે છે. સંચાલનનાં જુદાં-જુદાં કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી અને અંકુશની અમલવારી વખતે સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલકને નિર્ણય ઘડતર માટે માર્ગદર્શક ભૂમિકા પૂરી પાડે છે. નિષ્ણાતોનું કહેવું છે કે આ સિદ્ધાંતો એ મોટે ભાગે સત્ય હોય છે, પરંતુ સંપૂર્ણ સત્ય નથી. તેમાં પણ અપવાદનો નિયમ રહે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોની ઉપર્યુક્ત ચર્ચા પરથી તેના સ્વરૂપ અંગે નીચે મુજબના મુદ્દાઓ તારવી શકાય :

(1) **સાર્વત્રિક સ્વીકૃતિ :** સંચાલનના સિદ્ધાંતો મોટા ભાગનાં ધંધાકીય એકમોને લાગુ પાડી શકાય છે. જ્યાં જ્યાં સામૂહિક માનવીય પ્રયત્નોની જરૂરિયાત છે, ત્યાં આ સિદ્ધાંતોની આવશ્યકતા રહે છે. જોકે ધંધાકીય એકમના પ્રકાર, સ્વરૂપ, પ્રવૃત્તિ અને કદ મુજબ સંચાલનના બધા સિદ્ધાંતો લાગુ પાડવાની માત્રામાં ફેરફાર હોય છે, પરંતુ મોટા ભાગનાં ધંધાકીય એકમોમાં સંચાલનના સિદ્ધાંતો લાગુ પાડી શકાય છે. તેથી સંચાલનના સિદ્ધાંતો સર્વવ્યાપક કે સાર્વત્રિક છે.

(2) **પરિવર્તનશીલ :** સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ જડ તારણ નથી, પરંતુ પરિવર્તનશીલ છે. સંચાલકને જ્યારે અને જેવી પરિસ્થિતિમાં જરૂર જણાય ત્યાં તેમાં પરિવર્તનશીલતાને અવકાશ છે. કેટલીક પરિસ્થિતિમાં આ સિદ્ધાંતો બંધબેસતા ન જણાય ત્યારે સંચાલકને તેમાં ફેરફાર કરવાની છૂટ રહે છે. દા. ત. કાર્ય વિભાજનનો સિદ્ધાંત મોટા એકમોમાં એકસમાન રીતે લાગુ કરી શકાય, પરંતુ નાનાં એકમોમાં તેટલી જ માત્રામાં કાર્ય વિભાજનનો સિદ્ધાંત લાગુ કરી શકાતો નથી.

(3) **સામાન્ય માર્ગદર્શિકા :** સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ જુદી-જુદી પરિસ્થિતિમાંથી જુદા-જુદા નિષ્ણાતો દ્વારા થયેલા અનુભવોની ફલશ્રુતિ છે. ધંધાકીય એકમનું સંચાલન કરતી વખતે એકમમાં વિષમ અને જટિલ સમસ્યાઓ આવતી હોય છે. આ દરેક સમસ્યાનું સ્વરૂપ એકમ અનુસાર જુદું-જુદું હોય છે, જે દરેક પરિસ્થિતિમાં દરેક એકમ માટે એક સરખું પરિણામ આપી શકે નહિ. તેથી સંચાલનના સિદ્ધાંતોને દરેક એકમ માટે ચુસ્ત રીતે લાગુ પાડી શકાય નહિ, પરંતુ સિદ્ધાંતોનો માત્ર એક માર્ગદર્શિકા તરીકે, સાનુકૂળ પરિસ્થિતિમાં ઉપયોગ કરી, ઈચ્છિત પરિણામો મેળવી શકાય છે.

(4) **માનવ વર્તણૂક પર આધારિત :** સંચાલનમાં માનવ કેન્દ્રસ્થાને હોવાથી સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ માનવ વર્તણૂક ઉપર મોટી અસર જન્માવે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોને માનવ વર્તણૂક સાથે સીધો સંબંધ રહેલો છે અને માનવ વર્તણૂક એ મનોવૈજ્ઞાનિક બાબત છે, જે સંચાલનના સિદ્ધાંતોના અમલ વખતે ધ્યાનમાં લેવી જરૂરી છે.

(5) **આકસ્મિકતા :** સંચાલનના સિદ્ધાંતો લાગુ પાડવા માટેનું એક તત્ત્વ આકસ્મિકતા પણ છે. કોઈ એક ચોક્કસ અનિવાર્ય પરિસ્થિતિમાં આ સિદ્ધાંતોના ઉપયોગ દ્વારા એકમ જરૂરી નિર્ણયો લઈ, ધ્યેય સિદ્ધિ સરળ બનાવી શકે છે. જેમ કે, કર્મચારીઓને યોગ્ય અને વાજબી મહેનતાણું ચૂકવવું જોઈએ. શું આ યોગ્ય અને વાજબી છે ? તે આકસ્મિકતા કે જરૂરિયાતને આધારે અસરકરતા પરિબળોને ધ્યાને લઈ નક્કી કરી શકાય.

2.1.4 મહત્ત્વ (Importance) : સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ સંચાલકીય વર્તણૂકને દીર્ઘદષ્ટિ પૂરી પાડે છે તેમજ સંચાલન કાર્યને ખૂબ જ પ્રભાવિત કરે છે. સંચાલકો ધ્યેય સિદ્ધિ માટે તેનો ઉપયોગ કરે છે. આ સિદ્ધાંતો સંચાલકોને નિર્ણય ઘડતર માટે દિશાસૂચન કરે છે. આમ, સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ કોઈ પણ એકમ માટે ચાવીરૂપ ભૂમિકા ભજવે છે. તેનું મહત્ત્વ નીચે મુજબ વર્ણવી શકાય :

(1) **સંચાલકીય કાર્યક્ષમતામાં વધારો :** સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલકોને વિવિધ પ્રકારની પરિસ્થિતિમાં કેવી રીતે

કાર્ય કરવું તે માટે માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે. જેના દ્વારા ધંધાકીય એકમની કાર્ય પદ્ધતિમાં સુધારો આવે છે અને તેનાથી સંચાલકીય કાર્યક્ષમતામાં પણ વધારો થતો જોવા મળે છે.

(2) સંસાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ અને અસરકારક વહીવટ : ધંધાકીય એકમમાં પ્રાપ્ત થતા માનવ અને ભૌતિક સંસાધનો મોટે ભાગે મર્યાદિત હોય છે. તેનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવો અનિવાર્ય છે. ઈષ્ટતમનો અર્થ એવો થાય છે કે સંસાધનોનો સંચાલનના સિદ્ધાંતો દ્વારા એવી રીતે ઉપયોગ કરવો કે જેથી ઓછામાં ઓછા ખર્ચે વધુમાં વધુ લાભ મેળવી શકાય. સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલકોને તેમના દ્વારા લેવામાં આવેલ નિર્ણયો; કાર્યોનું કારણ અને અસર જોવા માટેની તક આપે છે, જેનાથી પ્રયત્ન અને ભૂલ દ્વારા થતો બગાડ અટકાવી શકાય છે.

(3) વૈજ્ઞાનિક અને તાર્કિક નિર્ણયો માટે મદદરૂપ : નિર્ણયો હંમેશાં હકીકત આધારિત, વૈચારિક રીતે લેવાયેલા; હેતુને સુસંગત અને ન્યાયી હોવા જોઈએ. તે ઉપરાંત નિર્ણયો સમયસર, વાસ્તવિકતા પૂર્ણ અને અસરકારક હોવા જોઈએ. સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલકોને યોગ્ય નિર્ણય લેવા માટે ચાવીરૂપ ભૂમિકા પુરી પાડે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોના ઉપયોગ દ્વારા પક્ષપાત અને પૂર્વગ્રહ વગરના યોગ્ય નિર્ણયો સમયસર લઈ શકાય છે.

(4) બદલાતા જતા ધંધાકીય પર્યાવરણને પહોંચી વળવા : સામાન્ય રીતે તો સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ સામાન્ય માર્ગદર્શિકા જ છે, પરંતુ બદલાતી જતી પરિસ્થિતિમાં બદલાતા જતા ધંધાકીય પર્યાવરણને પહોંચી વળવા સંચાલનના સિદ્ધાંતોની જરૂરિયાત રહે છે.

(5) સામાજિક જવાબદારી અદા કરવા : ધંધો એ સમાજનું અવિભાજ્ય અંગ છે. નફાને ધંધાનો એક ધ્યેય ગણવામાં આવે છે, પરંતુ એકમાત્ર ધ્યેય નથી. સમાજનો વિકાસ અને ઉન્નતિ એ પણ ધંધાકીય એકમના ધ્યેય છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોના અસરકારક અમલ દ્વારા ધંધાકીય એકમ સરળતાથી સામાજિક જવાબદારીનું લક્ષ્ય સિદ્ધ કરી શકે છે.

(6) સંશોધન, તાલીમ અને વિકાસ માટે ઉપયોગી : સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ સંચાલન વિચારધારાનો મુખ્ય ભાગ છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોના ઉપયોગ દ્વારા જ તાલીમ, શિક્ષણ અને વિકાસનું કાર્ય શક્ય બને છે. જેમ કે, હવે વિવિધ ધંધાકીય એકમોમાં નિમણૂંક માટે અભિરુચિ કસોટી લેવામાં આવે છે. આ અભિરુચિ કસોટી એ સંશોધનથી તૈયાર કરવામાં આવેલ હોય છે અને સંચાલનના સિદ્ધાંતોના અમલ દ્વારા તેનો ઉપયોગ કરી યોગ્ય કર્મચારીની નિમણૂંક કરવામાં આવે છે.

2.2 સંચાલનની વિચારધારાઓ (Thoughts of Management)

સંચાલન ક્ષેત્રે થયેલાં વિવિધ સંશોધનો, અભ્યાસો અને પરિણામોને આધારે સંચાલનની વિચારધારાઓનો વિકાસ થયો છે. સમય અનુસાર દરેક વિચારધારાઓ તેના વિશિષ્ટ દૃષ્ટિબિંદુની રજૂઆત છે. આ વિચારધારાઓમાં પણ અનેક સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ અલગ-અલગ મત આપી, જુદા-જુદા સિદ્ધાંતો આપ્યા છે. તેથી તેમાં પણ અનેક શાખા-પ્રશાખાઓનો વિકાસ થયો છે. તેને સંચાલનની વિચારધારાઓ અથવા અભિગમો પણ કહેવામાં આવે છે. સંચાલનની કેટલીક વિચારધારાઓ નીચે મુજબ છે :

2.2.1 પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ (Thoughts of Classical Theory) : સંચાલનની વિચારધારાઓમાં 19મી સદીના અંત સુધીમાં જે વિચારધારાઓ રજૂ થઈ તે વિચારધારાઓને પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. પ્રશિષ્ટ વિચારધારાના મુખ્ય પ્રણેતા સંચાલનશાસ્ત્રીઓ ફ્રેડરિક ટેલર, મેક્સ વેબર, ગીલબર્થ, હેનરી ગેન્ટ અને હેનરી ફેયોલ છે. પ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં ટેલરનો ફાળો ખૂબ જ મહત્વનો છે. ફ્રેડરિક ટેલરે આપેલ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલન વિચારધારામાં આજે પણ પ્રસ્તુત છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો અભિગમ રૂઢિગત પદ્ધતિઓને બદલે સમય અને ગતિના નિરીક્ષણ દ્વારા વૈજ્ઞાનિક રીતે રજૂ થયેલા સિદ્ધાંતોને અપનાવવાની તરફેણ કરે છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતનું મુખ્ય પ્રદાન વ્યવસ્થાતંત્રમાં વિશિષ્ટીકરણ, ઉત્તેજક વેતનપ્રથા, જવાબદારી અને કાર્યની વૈજ્ઞાનિક રીતે વહેંચણી બાબતે રહેલું છે. પ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં હેનરી ફેયોલનું પ્રદાન પણ નોંધપાત્ર રહ્યું છે. તેમણે સંચાલનનાં સામાન્ય સિદ્ધાંતો આપી સંચાલન વિચારધારામાં મહત્વનું યોગદાન આપ્યું. તેમણે ધંધાકીય એકમમાં વિવિધ કાર્યોની સપાટી નક્કી કરી; કાર્યોની મર્યાદા નક્કી કરવાનો પ્રયત્ન કર્યો. જુદા-જુદા સ્તરે સંચાલકીય ફરજો બજાવવા માટે સંચાલનના સાર્વત્રિક સિદ્ધાંતો માર્ગદર્શિકારૂપે આપ્યા. આ સિવાય પ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં મેક્સ વેબરના અમલદારશાહીના વિચારનું પણ પ્રદાન રહેલું છે. ઓગણીસમી સદીના અંત સુધી ઔદ્યોગિક ક્રાંતિને પરિણામે ધંધાકીય એકમોનું સ્વરૂપ અને કદ બદલાવા લાગ્યા. પરિણામે પ્રશિષ્ટ વિચારધારાની

કેટલીક મર્યાદાઓને લીધે તેમાં ફેરફાર કરવાની આવશ્યકતા ઊભી થઈ. તેની મર્યાદાઓમાં મુખ્યત્વે નાણાંકીય ઉત્તેજનને વધુ સ્થાન, માનવીય અભિગમને ઓછું મહત્ત્વ તથા અવૈધિક સંબંધોની અવગણના મુખ્ય છે.

2.2.2 નવપ્રશિષ્ટ સંચાલનની વિચારધારાઓ (Thoughts of Neo-Classical Theory) : સંચાલનની પ્રશિષ્ટ વિચારધારાની કેટલીક ખામીઓને દૂર કરવા માટે કેટલાંક સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ તેમાં સુધારા કરી નવા અભિગમો પ્રસ્થાપિત કર્યા, જેને નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઓગણીસમી સદીના અંત ભાગમાં ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ પછી એકમો/ઉદ્યોગોનું સ્વરૂપ બદલાયું અને નવી સંચાલન તરેહની જરૂરિયાત ઊભી થઈ. વીસમી સદીની શરૂઆતમાં ઓસ્ટ્રેલિયન ઔદ્યોગિક મનોવૈજ્ઞાનિક એલ્ટન મેયોના હોર્થોન પ્રયોગોએ આ વર્તનવાદી વિચારધારાને જન્મ આપ્યો. તેથી એલ્ટન મેયોને નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાના પ્રણેતા કહે છે. નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારા સંચાલન અંગે વર્તનલક્ષી અભિગમ અને જૂથ વર્તન પર ભાર મૂકે છે. પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓને જ આધારરૂપે રાખી નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર, માનવ વર્તન, માનવ સંબંધો, પ્રેરણા વગેરે તત્ત્વોનો ઉમેરો થયો. આ વિચારધારામાં મુખ્યત્વે એલ્ટન મેયો, રેન્સીસ લિકર્ટ, હર્ઝબર્ગ, ફ્રીડ આર્ગિરિસ, મેકગ્રેગર અને માસ્લો મુખ્ય યોગદાનકર્તાઓ છે. નવપ્રશિષ્ટ સંચાલન વિચારધારાની મુખ્ય પ્રશાખાઓમાં માનવ સંબંધો કે માનવવર્તનવાદી વિચારધારા, સામાજિક તંત્ર વિચારધારા અને સામાજિક વ્યવસ્થા વિચારધારા મુખ્ય છે, જેમાં માનવવર્તનવાદી વિચારધારા નીચે મુજબ છે :

2.2.2.1 વર્તન સંબંધિત વિચારધારા (Thoughts of Behaviour Related) : સંચાલન એ અન્ય વ્યક્તિઓ પાસેથી કામ લેવાની કળા છે. જેમ પ્રો. ઉર્વિકે કહ્યું છે, ‘તમે તમારા માણસોને સાચવો, તમારા માણસો બાકીનું તમારું બધું સાચવી લેશે’ તેમ કર્મચારી કે વ્યક્તિ એ એકમમાં ખૂબ જ મહત્ત્વનું સ્થાન ધરાવે છે. સંચાલન વ્યક્તિ મારફતે થતું હોવાથી સંચાલનનો અભ્યાસ આંતરવ્યક્તિ સંબંધોનો અભ્યાસ બની રહે છે. સંચાલકીય કાર્યનું અગત્યનું કેન્દ્રબિંદુ માનવ વર્તન અને માનવ સંબંધોનું છે તેથી વર્તન સંબંધિત વિચારધારા, મનોવૈજ્ઞાનિક તારણોના ઉપયોગ દ્વારા કર્મચારીના કાર્યસંતોષ અને કાર્યક્ષમતા વધારવા ઉપર ભાર મૂકે છે. વર્તન સંબંધિત વિચારધારામાં આંતરમાનવીય સંબંધો, અભિપ્રેરણ, નેતૃત્વ, માહિતીસંચાર પ્રક્રિયા, ઔદ્યોગિક ઝગડાઓના નિકાલ વગેરે જેવા ખ્યાલોનો સમાવેશ થાય છે. આ અભિગમ વધુ પડતો મનોવૈજ્ઞાનિક હોવાથી તેમાં આર્થિક પરિભળની ક્યાંક અવગણના થઈ હોય તેવું જણાય છે. ઉત્પાદકતાને ભોગે માનવસંબંધોની જાળવણી થઈ શકે નહિ તેવું કેટલાંક લેખકોનું તાર્કિક વિધાન છે, જે આ અભિગમની મુખ્ય મર્યાદા છે.

2.2.3 આધુનિક વિચારધારાઓ (Thoughts of Modern Management) : ઈ. સ. 1960 પછી ઉદ્યોગો અને ધંધાકીય એકમોના સ્વરૂપમાં પરિવર્તન આવ્યું. પરિણામ સ્વરૂપે સંચાલનના વિશિષ્ટ અભિગમની જરૂરિયાત ઊભી થઈ. સંચાલન માત્ર એક ધંધાકીય એકમનું ક્ષેત્ર ન રહેતાં સંચાલકોનો વિશિષ્ટ વ્યાવસાયિક વર્ગ આ સમય દરમિયાન ઊભો થયો. સંચાલનની સાથે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર ગણિતશાસ્ત્ર અને કમ્પ્યુટર ઈન્ફર્મેશન ટેકનોલોજીના ઉપયોગની પણ આ વિચારધારામાં હિમાયત કરવામાં આવી છે. આ વિચારધારામાં કુન્તઝ, ઓડોનલ, જ્યોર્જ આર. ટેરી જેવા સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ પોતાનું પ્રદાન આપ્યું છે. આ ઉપરાંત પીટર એફ. ડ્રકર, વિલિયમ ઓચી અને સી. કે. પ્રહલાદ જેવા સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ પણ આ વિચારધારામાં ફાળો આપ્યો છે.

2.3 ફ્રેડરિક ટેલરનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત (Frederick Winslow Taylor's Principle of Scientific Management)

પ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં મહત્ત્વનું યોગદાન આપનાર ફ્રેડરિક વિન્સલો ટેલર અમેરિકન મિકેનિકલ ઈજનેર હતા. શરૂઆતના તબક્કે તેઓ સામાન્ય કર્મચારી એપ્રેન્ટિસ તરીકે એક કારખાનામાં જોડાયા, ત્યારબાદ ક્રમશઃ એક પછી એક કંપનીમાં પ્રદાન આપી તેઓ બેથલહેમ સ્ટીલ કંપનીમાં મેનેજર બન્યા. એફ. ડબલ્યુ ટેલરે સૌ પ્રથમવાર આ દરમિયાન વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત રજૂ કર્યો, તેથી તેમને વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

ધંધાકીય સંચાલનમાં સામાન્ય રીતે બે વર્ગો ખૂબ મહત્ત્વના છે. માલિકો અને કામદારો. માલિકો એટલે કે સંચાલકોનો મુખ્ય હેતુ નફા અને સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હોય છે, જ્યારે કર્મચારીઓને વધુ વેતન, કાર્યસંતોષમાં રસ હોય છે. આને પરિણામે બન્ને જૂથો વચ્ચે ધ્યેયોની એકસૂત્રતા જાળવવામાં સંઘર્ષ થતો જોવા મળે છે. આ બાબતે ફ્રેડરિક ટેલરે રૂઢિગત પદ્ધતિને પડકારી, નવી પદ્ધતિને વિકસાવવાનું શરૂ કર્યું. રૂઢિગત પદ્ધતિમાં મજૂરો હુકમ અનુસાર કામ કરવા ટેવાયેલા હતા. જેને હુકમનો નિયમ (Rule of Thumb) કહે છે. મજૂરોનો કોઈ સ્વતંત્ર અવાજ ન હતો.

માલિકોની જોડુકમી અને વર્ચસ્વ ખૂબ જ વધી ગયાં હતાં. આ સમયે હુકમના નિયમને બદલે ટેલરે વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણ સાથે નવો ખ્યાલ રજૂ કર્યો, જેને વૈજ્ઞાનિક સંચાલન તરીકે ઓળખાવાય છે.

2.3.1 અર્થ (Meaning) : વૈજ્ઞાનિક સંચાલન કોઈપણ ખાસ એકમમાં કે કારખાનામાં, કર્મચારીઓના પક્ષે સંપૂર્ણ માનસિક ક્રાંતિ છે. તેઓની તેમના કાર્ય, ફરજો, સહકાર્યકર્તાઓ અને માલિકો પ્રત્યેની સંપૂર્ણ માનસિક ક્રાંતિ છે.

2.3.2 વ્યાખ્યા (Definition) : વૈજ્ઞાનિક સંચાલનની વ્યાખ્યા આપતાં ફ્રેડરિક ટેલર જણાવે છે કે, 'તમે માણસો પાસે શું કરાવવા માંગો છો તે જાણવું અને તેઓ ચોક્કસ રીતે તથા ઓછામાં ઓછા ખર્ચે કામ કરે તે જોવું એટલે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન.'

ફ્રેડરિક ટેલર પોતે પણ એક એન્જિનીયર હોવાને લીધે તેમના અભ્યાસને આધારે તેમણે તારવ્યું કે જ્યાં સુધી કામદારોને ઊંચા અને ઉત્તેજક વેતનદર નહિ મળે ત્યાં સુધી તેઓ કાર્યદક્ષતાથી કામ નહિ કરે. કામદારો પાસે માત્ર રૂઢિગત મજૂરી કરાવ્યા વગર ઊંચી ઉત્પાદકતાની પ્રાપ્તિ માટે વૈજ્ઞાનિક રીતોનો ઉપયોગ કરી નીચો ઉત્પાદન ખર્ચ મેળવવો જોઈએ. આ માટે સંચાલકોએ વેતનદર ઘટાડવા ન પડે અને કર્મચારીઓએ કામચોરી કરવી ન પડે એ પ્રકારની પદ્ધતિ અપનાવવાનો વૈજ્ઞાનિક અભિગમ સૂચવ્યો હતો. રૂઢિગત સંચાલનના પડકાર સ્વરૂપે તેમણે એક ક્રાંતિકારી વિચાર રૂપે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનને રજૂ કર્યું, જેમાં મુખ્યત્વે નીચેની બાબતો જોવા મળે છે.

(1) દરેકે કામદારને તેની બુદ્ધિ અને શક્તિ અનુસાર કામની સોંપણી કરવી જોઈએ.

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

(3) ઝડપથી કાર્યદક્ષ રીતે કામ કરનાર દરેક કામદારને તેની કક્ષાના વેતન કરતાં 30 ટકાથી 100 ટકાના દરે વધુ વેતન આપવું જોઈએ.

2.3.3 વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principle of Scientific Management) : ફ્રેડરિક ટેલરનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો અભિગમ એક ક્રાંતિકારી પગલું હતું. તેઓ રૂઢિગત ચીલાચાલુ પદ્ધતિથી દૂર હતા. કામદારો અને માલિકો એકસૂત્રતાથી કામ કરે તે હેતુસર તેમણે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો આપ્યા જે નીચે મુજબ છે :

(1) **વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ :** કાર્ય કરવા રૂઢિગત પદ્ધતિઓના ઉપયોગનો ત્યાગ કરી નવી વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ અપનાવવી જોઈએ અને કાર્યનું વૈજ્ઞાનિક વિશ્લેષણ કરી શ્રેષ્ઠ કાર્ય કેવી રીતે થાય તેનો વિચાર કરવો જોઈએ.

(2) **આયોજન અને અમલીકરણ :** રૂઢિગત પદ્ધતિની જેમ કામદારો જ આયોજન અને અમલીકરણ કરે તેના બદલે આયોજનનું કામ નિષ્ણાતો કરે અને કામદારો તેનું અમલીકરણ કરે તેમ હોવું જોઈએ.

(3) **કાર્ય-વિશ્લેષણ :** ઓછો ખર્ચ અને ઝડપી કામ કરવા માટે કાર્ય વિશ્લેષણ ઉત્તમ છે. જેમાં સમય નિરીક્ષણ, ગતિ નિરીક્ષણ અને થાક નિરીક્ષણનો અભ્યાસ કરી ઓછી પડતરે ઉત્પાદકતામાં વધારો કરી શકાય.

(4) **પ્રમાણીકરણ :** પ્રમાણીકરણ અને સરળીકરણ એ વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે, જે અગાઉથી થવી જોઈએ. ઓજારો, સાધનો, સમય, કામકાજની સ્થિતિ વગેરે બાબતો માટે પ્રમાણીકરણ જરૂરી બને છે.

(5) **વૈજ્ઞાનિક પસંદગી અને તાલીમ :** કામદારોની પસંદગી યોગ્ય રીતે વૈજ્ઞાનિક ધોરણે થવી જોઈએ. વૈજ્ઞાનિક ધોરણ માટે કર્મચારીઓના શિક્ષણ, કૌશલ્ય, આવડત, શારીરિક શક્તિ, તાલીમ વગેરેને માપદંડ તરીકે ધ્યાનમાં લઈ શકાય. આ ઉપરાંત કર્મચારીને એવા પ્રકારની કામગીરી સોંપવી જોઈએ કે; જે તેના શિક્ષણ, અભ્યાસ અને કૌશલ્યને અનુરૂપ હોય. સમયાંતરે કામદારોની કાર્યક્ષમતા વધારવા તાલીમનો ઉપયોગ પણ થવો જોઈએ. વળી, તેમની કાર્યરુચિ જાણવા વિવિધ પ્રકારની વૈજ્ઞાનિક કસોટીનો ઉપયોગ થવો જોઈએ.

(6) **નાણાંકીય ઉત્તેજન :** કુશળ કામદારોને નાણાંકીય અને અન્ય પ્રકારનાં ઉત્તેજન આપવાં જોઈએ. આ માટે વિવિધ પ્રકારની ઉત્તેજક વેતન યોજનાની ભલામણ કરવામાં આવી છે. દરેક કામદારના વ્યક્તિગત ઉત્પાદનના આધારે આ પ્રથા અપનાવવી જોઈએ. તેમના વેતન દર ધારણાના આધારે નહિ, પરંતુ વૈજ્ઞાનિક અભ્યાસથી નક્કી થવા જોઈએ.

(7) **કરકસર :** વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના અમલ દરમિયાન માત્ર વૈજ્ઞાનિક અને ટેકનિકલ આધારો જ ધ્યાનમાં ન લેવાતાં ઓછી પડતર પર ભાર મૂકવો જોઈએ. આ માટે પડતર અંદાજ અને પડતર અંકુશની પદ્ધતિઓ વિચારી અને વિચલનો શોધી તેનો અભ્યાસ અને ઉકેલ આપવો જોઈએ.

(8) **માનસિક ક્રાંતિ :** માલિકો અને મજૂરો વચ્ચે ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે માનસિક ક્રાંતિ થવી જોઈએ. માનસિક સંવાદિતાથી માલિકો અને કામદારો વચ્ચે તનાવમાં ઘટાડો થાય છે અને ધ્યેયસિદ્ધિ સરળ બને છે.

2.3.4 વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોની પ્રયુક્તિઓ (Techniques of Principles of Scientific Management) :

2.3.4.1 સમય નિરીક્ષણ (Time Study) : કોઈ પણ કાર્યનો ભાગ પૂર્ણ કરવા માટે જેટલો સમય લાગે, તે અંગે વૈજ્ઞાનિક રીતે કરવામાં આવતો અભ્યાસ એટલે સમય નિરીક્ષણ. આ કાર્ય કરવા માટે સામાન્ય સંજોગોમાં જે સમય નક્કી કરવામાં આવે છે, તેને પ્રમાણસમય કહેવામાં આવે છે. ટેલરના મત અનુસાર જે કાર્ય જે સમયમાં પૂર્ણ થવું જોઈએ તેનો કાળજીપૂર્વકનો અભ્યાસ એ સમય નિરીક્ષણ છે. ઉત્પાદનનાં સાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવાની દિશામાં તથા સમયસર લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે સમય નિરીક્ષણ ઉપયોગી છે.

2.3.4.2 ગતિ નિરીક્ષણ (Motion Study) : ગતિનિરીક્ષણ એટલે બિનજરૂરી ખોટી દિશામાં થતાં, બિનકાર્યક્ષમ હલનચલનમાંથી ઉદ્ભવતા બગાડને દૂર કરવાની પદ્ધતિ. કામદાર કાર્ય સમયે જે હલન-ચલન કરે છે તેનો જો ધ્યાનપૂર્વક અભ્યાસ કરવામાં આવે તો હલન-ચલનની ખોટી પ્રક્રિયા દૂર કરી કામદારનો ઔદ્યોગિક થાક દૂર કરી શકાય છે, તેમજ ઉત્પાદકતામાં પણ વધારો કરી શકાય છે. ગતિ નિરીક્ષણનો મુખ્ય ઉપયોગ શ્રમના લઘુત્તમ બગાડની પદ્ધતિ માટે યોજના શોધવાનો અને તેનો અમલ કરવાનો છે.

2.3.4.3 બિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ (Differential Wage Rate Study) : કામદારોને તેમના કામના સમયને આધારે વેતન સંબંધી ઉત્તેજન આપવાની પદ્ધતિ એટલે બિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ ઉત્પાદન વૃદ્ધિ માટે કામદારોને ઉત્તેજન આપવા માટે ટેલરે ઉત્તેજક વેતનપ્રધાની હિમાયત કરી હતી. કારખાનામાં કામ કરતા દરેક કામદારોની કાર્ય કરવાની ક્ષમતા અલગ-અલગ હોય છે. આ હકીકતને ધ્યાનમાં રાખીને કાર્યક્ષમ કામદારોને વધુ ઉત્પાદનના સંદર્ભમાં વધુ વેતન મળવું જોઈએ અને ઓછી કાર્યક્ષમતાવાળા કામદારોને ઓછું વેતન મળવું જોઈએ. આ બાબત ધ્યાને રાખીને ટેલરે બિન્ન વેતન દરની પદ્ધતિ આપી છે.

2.4 હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principles of Management by Henry Fayol)

સંચાલનના સિદ્ધાંતો રજૂ કરનાર હેનરી ફેયોલ એક ફ્રેન્ચ એન્જનીયર અને ઉદ્યોગપતિ હતા. ઈ. સ. 1916માં તેમણે પોતાના પુસ્તક ‘ઔદ્યોગિક અને સામાન્ય સંચાલન (Industrial and General Management)’માં આ સિદ્ધાંતોની રજૂઆત કરી,

હેનરી ફેયોલે ઔદ્યોગિક સાહસની વહીવટી પ્રવૃત્તિઓને સિદ્ધાંતોની સરળતા અને સ્પષ્ટતા માટે છ ભાગમાં વહેંચી હતી.

(1)	ટેકનિકલ પ્રવૃત્તિઓ	જેમાં કારખાના-યંત્રો તેમજ ઉત્પાદનને લગતી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.
(2)	વાણિજ્ય પ્રવૃત્તિઓ	જેમાં એકમની ખરીદી, વેચાણ, વિનિમય જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.
(3)	નાણાકીય પ્રવૃત્તિઓ	જેમાં મૂડીની પ્રાપ્તિ, મૂડીનો ઉપયોગ, ભંડોળની જાળવણી, પુન:રોકાણ જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.
(4)	સંરક્ષણ પ્રવૃત્તિઓ	જેમાં કર્મચારીઓની સલામતી, મિલકતોની સલામતી, માલ-સામાનની સલામતી વગેરે પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.
(5)	હિસાબી પ્રવૃત્તિઓ	જેમાં નાણાકીય હિસાબોનાં પત્રકો, તેમજ જરૂરી આંકડાકીય માહિતી મેળવવાની પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.
(6)	સંચાલકીય પ્રવૃત્તિઓ	જેમાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, સંકલન, અંકુશ જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

હેનરી ફેયોલે સંચાલનના સિદ્ધાંતો વિકસાવ્યા જે સંપૂર્ણપણે નવા હતા. તેમનું માનવું હતું કે કોઈપણ ઔદ્યોગિક એકમમાં સંચાલકે સફળ થવા માટે માત્ર જ્ઞાન જ મહત્વનું નથી, પરંતુ જે-તે ઔદ્યોગિક એકમનાં સ્વરૂપને અનુરૂપ કામગીરીની પદ્ધતિથી વાકેફ હોવું જરૂરી છે. હેનરી ફેયોલે તેમના અનુભવ તેમજ જ્ઞાનને આધારે સંચાલનના ચૌદ મહત્વના સિદ્ધાંતો રજૂ કર્યા હતા. જે સંચાલન ક્ષેત્રે ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થયા છે.

હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો નીચે પ્રમાણે છે :

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

ઉપર્યુક્ત સિદ્ધાંતો રજૂ કરતાં શ્રી હેનરી ફેયોલ જણાવે છે કે, 'આ માત્ર માર્ગદર્શક સિદ્ધાંતો જ છે. આ સિદ્ધાંતોની સફળતાનો આધાર સંચાલકોની કુશાગ્ર બુદ્ધિ પર રહેલો છે, તે એક શાણપણનું કામ છે.' આ સિદ્ધાંતોની સમજૂતી નીચે મુજબ આપી શકાય :

(1) **શ્રમ વિભાજનનો સિદ્ધાંત** : સંચાલનમાં કર્મચારીઓ તથા સંચાલકોની કાર્યક્ષમતા વધારવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. ઉત્પાદનનાં સાધનોના ઈષ્ટતમ ઉપયોગ દ્વારા ઉત્પાદકતા વધારી શકાય છે. આ ઉપરાંત કર્મચારી તથા સંચાલકોની કાર્યક્ષમતા વધારવા માટે શ્રમ વિભાજન જરૂરી છે. શ્રમ વિભાજનને કારણે વિશિષ્ટીકરણ પણ શક્ય બને છે. શ્રમ વિભાજન સંચાલકોની કક્ષાએ તેમજ કારખાના કક્ષાએ એમ બંને કક્ષાએ થવું જરૂરી છે. તેનાથી વિશિષ્ટીકરણના સિદ્ધાંતનો લાભ લેવો જોઈએ.

(2) **સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત** : સત્તા અને જવાબદારી એ એક સિક્કાની બે બાજુઓ છે. જવાબદારી વગરની સત્તા અને સત્તા વગરની જવાબદારી બંને અધૂરાં છે. જ્યારે તાબેદારને કામ વિશેની કોઈ જવાબદારી સોંપવામાં આવે ત્યારે તે અંગેની સત્તા પણ સોંપવી જરૂરી છે. સત્તા સોંપણી વખતે કર્મચારીનો હોદ્દો, જ્ઞાન, લાયકાત, અનુભવ, નેતૃત્વની કળા, પુખ્તતા વગેરે પરિબળો ધ્યાને લેવાં જોઈએ, જેના પરિણામે કર્મચારીઓનો ઉત્સાહ વધે છે અને ધ્યેયસિદ્ધિ સરળ બને છે.

(3) **શિસ્ત અંગેનો સિદ્ધાંત** : સાધનોના ઈષ્ટતમ ઉપયોગ અને પ્રવૃત્તિઓના સાતત્ય માટે ઔદ્યોગિક શિસ્ત હોવી ખૂબ જ જરૂરી છે. શિસ્ત એ એક ચોક્કસ પ્રકારનું સંવાદિતાભર્યું વાતાવરણ ઊભું કરે છે. ઔદ્યોગિક શિસ્ત એ ચોક્કસ પ્રકારના નિયમો અને આચારસંહિતાને કારણે સ્થપાય છે અને તેને કારણે એકમમાં અનુશાસન સ્થપાય છે; જ્યારે કર્મચારીઓ મોટી સંખ્યામાં હોય ત્યારે શિસ્ત અને આચારસંહિતા મારફતે અંકુશ સરળ બને છે. કર્મચારીનો કાર્ય પ્રત્યેનો આનંદ વધે છે. સંચાલકો પણ સરળતાથી કામ લઈ શકે છે. શિસ્ત માટે દરેક કક્ષાએ યોગ્ય નિરીક્ષણ, કામદારો અને માલિકો વચ્ચે સ્પષ્ટ-ન્યાયી કરારો તેમજ શિક્ષાનો ન્યાયી અમલ જેવી બાબતો મહત્વની છે.

(4) **હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત** : કર્મચારી એક કરતાં વધુ ઉપરી અધિકારીઓના હુકમોનું એક સાથે પાલન કરી શકે નહિ, તેથી આ સિદ્ધાંત દર્શાવે છે કે કોઈ પણ કામગીરી કે પ્રવૃત્તિ અંગે કર્મચારીને એક જ ઉપરી અધિકારી તરફથી હુકમો મળવા જોઈએ. તેનો અર્થ એમ પણ થાય કે કોઈ એક કાર્ય માટે કે વિભાગ માટે કર્મચારીઓ એક જ અધિકારીને જવાબદાર હોવા જોઈએ. હુકમની એક વાક્યતાના સિદ્ધાંતને કારણે કર્મચારીઓમાં હુકમને લગતી કોઈપણ મૂંઝવણ ઊભી થતી નથી. એક કરતાં વધુ અધિકારીઓ દ્વારા હુકમો આપવામાં આવે તો કર્મચારીઓમાં મૂંઝવણ ઊભી થાય છે અને તેને કારણે ઔદ્યોગિક શિસ્ત જળવાતી નથી.

(5) **દોરવણીની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત** : આયોજન એ ભવિષ્ય માટેની રૂપરેખા છે. જે કાર્ય વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણના આધારે પાર પાડી શકાય છે. આયોજનના અમલ દરમિયાન જો વિચલનો જણાય તો દોરવણી-માર્ગદર્શન અપાય છે. આ દોરવણી કોઈ ચોક્કસ ઉપરી અધિકારી દ્વારા આપવી જોઈએ. આમ કરવાથી એક સમાન

કાર્યો અને પ્રયત્નોનું સંકલન સરળતાથી થઈ શકે છે. આ સિદ્ધાંત મુજબ કર્મચારી જૂથની ઉપર એક જ અધિકારી હોવો જોઈએ અને આ જૂથ એક જ ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે જૂથ કાર્ય કરતું હોવું જોઈએ.

(6) સામાન્ય હિતને વધુ અને વ્યક્તિગત હિતને ગૌણ સ્થાન : સંચાલન એ સામૂહિક પ્રવૃત્તિ છે. તેથી વ્યક્તિ-વ્યક્તિ વચ્ચે વિભાગ-વિભાગ વચ્ચે સંકલન હોવું જરૂરી બને છે તેથી ધંધાકીય એકમની ધ્યેય સિદ્ધિ સરળ બને છે. આ સિદ્ધાંત દર્શાવે છે કે કોઈ વ્યક્તિગત કે કર્મચારી જૂથના હિતને સમગ્ર એકમના હિતની સામે ગૌણ ગણવું જોઈએ, એટલે કે વ્યક્તિગત હિત કરતાં સામાન્ય હિતને પ્રાધાન્ય આપવું જોઈએ.

(7) કર્મચારીઓને યોગ્ય વેતનનો સિદ્ધાંત : કર્મચારીઓ જે સેવા આપે છે તેના બદલામાં તેમને જે વળતર મળે છે તેને વેતન કહે છે. આ સિદ્ધાંત મુજબ પેઢીના કર્મચારીઓને ચુકવવામાં આવતું વેતન ન્યાયી હોવું જોઈએ. નિયમ અનુસાર વેતનની ચૂકવણી એ માલિક અને કર્મચારીઓ વચ્ચેનો સંબંધ સુદૃઢ બનાવે છે. એકમમાં બધા જ કર્મચારીઓ એકસરખી કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરતા હોતા નથી. એકમમાં કેટલાક કાર્યદક્ષ કર્મચારીઓ પણ હોય છે, જેઓ નિશ્ચિત કરતાં વધારે ઉત્પાદન અને કામ આપે છે. તેઓને તેમની કાર્યક્ષમતાનો બદલો મળવો જરૂરી છે. આમ કરવાથી મજૂર ફેરબદલી દર ઘટે છે. કુશળ કારીગરો માટે બોનસ, નફાભાગ, સંચાલક મંડળમાં પ્રતિનિધિત્વ વગેરે જેવી પ્રોત્સાહક યોજના પણ અમલમાં મૂકાવી જોઈએ.

(8) કેન્દ્રીકરણનો સિદ્ધાંત : વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને સફળ બનાવવા માટે કેટલા અંશે સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ કે વિકેન્દ્રીકરણ થવું જોઈએ તેની સ્પષ્ટતા હોવી જરૂરી છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં જેટલે અંશે સત્તાની સોંપણી થઈ નથી તેને કેન્દ્રીકરણ કહેવામાં આવે છે. કર્મચારીઓની શક્તિનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ થાય તે માટે કેન્દ્રીકરણના સિદ્ધાંતને અપનાવવો જરૂરી છે. મોટા કદનાં એકમોમાં કેન્દ્રીકરણ ઓછું સફળ થાય છે, તેથી એકમના કદ મુજબ કેન્દ્રીકરણ અને વિકેન્દ્રીકરણ કરવામાં આવતું હોય છે.

(9) સત્તાની રૈખિક સાંકળનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત સત્તાની ઉચ્ચ વહીવટી અધિકારીઓથી લઈ તળ સપાટીના કર્મચારીઓ સુધીની સાંકળ રચવા પર ભાર મૂકે છે. સત્તાની સાંકળ ઉચ્ચ સંચાલકોથી લઈ તળ સપાટી સુધી વણતૂટેલી રહેવી જોઈએ. દરેક સપાટીને અનુરૂપ સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી થવી જોઈએ. એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીને ખ્યાલ હોવો જોઈએ કે તે કોને જવાબદાર છે અને તેને કોણ જવાબદાર છે. તેને લીધે એક રૈખિક સાંકળ ઉદ્ભવે છે, જે ઉચ્ચ સપાટીથી નીચેની તરફ જાય છે અને તળ સપાટીથી ઉચ્ચ સપાટી તરફ માહિતીપ્રેષણ થાય છે.

(10) વ્યવસ્થાનો સિદ્ધાંત : આ સિદ્ધાંત બે વસ્તુ પર ભાર મુકે છે. માલ-સામાનની વ્યવસ્થા અને સામાજિક વ્યવસ્થા. માલ-સામાનની દરેક વસ્તુ તેના યોગ્ય સ્થાને હોવી જોઈએ. તેવી જ રીતે યોગ્ય લાયકાત, કૌશલ્ય ધરાવતા કર્મચારીને યોગ્ય સ્થાને મૂકવો જોઈએ. કોઈ ચોક્કસ સ્થાન માટે યોગ્ય કર્મચારીઓની ભરતી અંગેની પણ વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(11) સમાનતાનો સિદ્ધાંત : કર્મચારીઓ એ સંચાલન વ્યવસ્થાનો એક ભાગ છે. કર્મચારીઓ એ જીવંત વ્યક્તિ છે, તેથી તેમની પાસેથી કામ લેવા માટે વ્યવહારુ અભિગમ અપનાવવો પડે. અધિકારીઓએ કર્મચારીઓ પાસે કામ લેતી વખતે ન્યાયપૂર્ણ અને સમાનતાથી વર્તવું જોઈએ. આ માટે વૈધિક કે રૂઢિગત વલણની જગ્યાએ અવૈધિક રૂપે વર્તન કરી એકમમાં સમાનતા સ્થાપવા માટે જરૂરી પ્રયત્નો કરવા જોઈએ. કર્મચારીઓનું સંચાલકો પ્રત્યેનું વર્તન એ વફાદારી, વલણ, સમાનતા અને ન્યાય પર આધારિત છે.

(12) સ્થિર કર્મચારીગણનો સિદ્ધાંત : કાયમી અને સ્થિર કર્મચારીગણ એ ધંધાકીય એકમની મૂડી છે. કોઈ એક એકમમાં લાંબો સમય ટકી રહેવાથી કર્મચારીનો વિકાસ થાય છે અને ધંધાકીય એકમને ધ્યેયસિદ્ધિ માટે કર્મચારીની સ્થિરતા ખૂબ જ મહત્વનો ફાળો આપે છે. લાંબા સમય સુધી કર્મચારી જે-તે એકમમાં રહેવાથી અધ્યયન વક્રની અસરને પરિણામે ઉત્પાદકતા વધે છે તેમજ મજૂર ફેરબદલી દર ઘટે છે. કાયમી કર્મચારીઓ માટે બઢતી, તાલીમ વગેરેની વ્યવસ્થા કરવી જોઈએ.

(13) પહેલવૃત્તિનો સિદ્ધાંત : સંચાલકોમાં જેમ ઉદ્યોગસાહસિકતા જરૂરી છે તેમ કર્મચારીઓમાં પહેલવૃત્તિ હોવી જરૂરી છે. સંચાલકોએ એવું ધંધાકીય વાતાવરણ પૂરું પાડવું જોઈએ કે જેમાં કર્મચારીઓની પહેલવૃત્તિને પ્રોત્સાહન મળે. પહેલવૃત્તિથી કર્મચારીઓમાં સ્વતંત્ર રીતે કાર્ય કરવાની શક્તિનો વિકાસ થાય છે, તેમની નેતૃત્વ શક્તિ પણ ખીલે છે.

(14) જૂથ ભાવનાનો સિદ્ધાંત : ધંધાકીય એકમની સફળતાનો આધાર સંચાલકો અને કર્મચારીઓના પરસ્પર સંબંધો પર રહેલો છે, તેથી બંને વર્ગમાં સંવાદિતાભર્યા સંબંધો હોવા જોઈએ. સંચાલકોએ કર્મચારીઓ વચ્ચે જૂથ ભાવના પેદા કરવી જોઈએ. જો તમામ કર્મચારીઓ જૂથ બનીને કાર્ય કરશે તો એકમની ધ્યેયસિદ્ધિનું કાર્ય સરળ બને છે.

હેનરી ફેયોલે ઉપરના સિદ્ધાંતો દર્શાવતી વખતે કહ્યું હતું કે, 'સંચાલનના સિદ્ધાંતોની ઉપર્યુક્ત યાદી એ અંતિમ યાદી નથી. સંચાલકો પોતાના અનુભવ, સંશોધન અને જ્ઞાનને આધારે તેમાં નવા-નવા સિદ્ધાંતોનો ઉમેરો કરી શકે છે. આ સિદ્ધાંતોને ધંધાકીય, આર્થિક, રાજકીય અને સામાજિક એમ તમામ પ્રવૃત્તિઓમાં સરખી રીતે લાગુ પાડી શકાય છે.'

2.5 પીટર એફ. ડ્રકરનું સંચાલનક્ષેત્રે પ્રદાન (Contribution of Peter F. Drucker in the Field of Management)

પીટર એફ. ડ્રકર (1909-2005) ખૂબ જ પ્રખ્યાત સંચાલનશાસ્ત્રી તરીકે ખ્યાતિપ્રાપ્ત લેખક, ચિંતક અને કેળવણીકાર હતા. વૈશ્વિકરણને કારણે સમગ્ર વિશ્વની ધંધાકીય વ્યવસ્થાઓમાં પરિવર્તન આવ્યું હતું. જેને કારણે સંચાલનની નવી પદ્ધતિઓ વિકસાવવાની આવશ્યકતા ઊભી થઈ. પીટર એફ. ડ્રકરે માનવસંપત્તિને ધંધાકીય એકમમાં વિશેષ મહત્ત્વ આપવા માટે ખાસ હિમાયત કરી. પીટર એફ. ડ્રકરના મુખ્ય પ્રદાનમાં 'ધ્યેયલક્ષી સંચાલન' અને 'સ્વનિયમનનો સિદ્ધાંત' મુખ્ય છે. ધ્યેયલક્ષી સંચાલન વિશે તેઓ જણાવે છે કે હેતુ સિદ્ધિ માટે કર્મચારીઓ અને સંચાલકોના ધ્યેયમાં એકસૂત્રતા હોવી જરૂરી છે. જુદાં-જુદાં ધંધાકીય સ્વરૂપનાં એકમો માટે ધ્યેયલક્ષી સંચાલન ખૂબ જ અસરકારક છે તેઓનું પ્રદાન માનવસંસાધન સંચાલન, બજાર સંચાલન અને તજાવ સંચાલન માટે મુખ્ય રહેલું છે. તેથી પીટર એફ. ડ્રકરને આધુનિક સંચાલનના પિતા કહેવામાં આવે છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

પ્રસ્તાવના : સંચાલનના સિદ્ધાંતો :

અર્થ : સામાન્ય અર્થમાં ધંધાકીય એકમમાં માનવ વર્તણૂકને સાનુકૂળ કરવા માટે અમુક નિયમો, સિદ્ધાંતો ઘડવા પડે છે, જેથી ધ્યેયસિદ્ધિ સરળ બને. આ સિદ્ધાંતોને સંચાલનના સિદ્ધાંતો કહે છે.

ખ્યાલ : સંચાલનના સિદ્ધાંતો માનવ વર્તણૂક સાથે સીધો સંબંધ ધરાવે છે. તેથી જ સમયાંતરે તેમાં જરૂરી ફેરફારો કરી નવા સિદ્ધાંતોના ઉમેરાને અવકાશ રહે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ નિર્ણય ઘડતર અને તેના અમલીકરણ માટેની વિસ્તૃત અને ચોક્કસ માર્ગદર્શિકા છે.

સ્વરૂપ : (1) સાર્વત્રિક (2) પરિવર્તનશીલ (3) સામાન્ય માર્ગદર્શિકા (4) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત (5) આકસ્મિકતા.

મહત્ત્વ : (1) સંચાલકીય કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) સંસાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ અને અસરકારક વહીવટ (3) વૈજ્ઞાનિક અને તાર્કિક નિર્ણયો માટે મદદરૂપ (4) બદલાતા જતા ધંધાકીય પર્યાવરણને પહોંચી વળવા (5) સામાજિક જવાબદારી અદા કરવા (6) સંશોધન, તાલીમ અને વિકાસ માટે ઉપયોગી.

સંચાલન વિચારધારાઓ : સંચાલનની વિચારધારાઓ સમય-સમય પર રજૂ થયેલ વિશિષ્ટ દૃષ્ટિબિંદુની રજૂઆત છે. આ વિચારધારાઓમાં અનેક સંચાલન શાસ્ત્રીઓએ અલગ-અલગ મત આપી જુદા-જુદા સિદ્ધાંતો આપ્યા છે, જેને સંચાલનની વિચારધારાઓ કહેવામાં આવે છે.

પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ : સંચાલનની જે વિચારધારાઓ 19મી સદીના અંત સુધીમાં રજૂ થઈ તેને પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ કહેવામાં આવે છે. આ વિચારધારામાં ફેડરિક ટેલરે વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો દ્વારા અને હેનરી ફેયોલે સંચાલનના સિદ્ધાંતો દ્વારા પોતાનું પ્રદાન આપ્યું.

નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ : વીસમી સદીની શરૂઆતમાં ઓસ્ટ્રેલિયન ઔદ્યોગિક મનોવૈજ્ઞાનિક એલ્ટન મેયોએ હોર્થોન પ્રયોગો દ્વારા આ વિચારધારાને જન્મ આપ્યો. નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારા સંચાલન અંગે વર્તનલક્ષી અભિગમ અને જૂથ વર્તન પર ભાર મૂકે છે.

વર્તન સંબંધિત વિચારધારા : વર્તન સંબંધિત વિચારધારા મનોવૈજ્ઞાનિક તારણોના ઉપયોગ દ્વારા કર્મચારીના કાર્યસંતોષ અને કાર્યક્ષમતા વધારવા ઉપર ભાર મૂકે છે. વર્તન સંબંધિત વિચારધારામાં આંતરમાનવીય સંબંધો, અભિપ્રેરણા, નેતૃત્વ, ઔદ્યોગિક ઝઘડાના નિકાલ, માહિતીસંચાર પ્રક્રિયા વગેરે જેવી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

આધુનિક વિચારધારાઓ : સંચાલન એ માત્ર એક ધંધાકીય એકમનું ક્ષેત્ર ન રહેતાં સંચાલકોનો વિશિષ્ટ વ્યાવસાયિક વર્ગ આ દરમિયાન ઊભો થયો, જેમાં સંચાલનની સાથે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર, ગણિતશાસ્ત્ર અને કમ્પ્યુટર-ઈન્ફર્મેશન ટેકનોલોજીના ઉપયોગની હિમાયત કરવામાં આવી છે. ફેડરીક ટેલરનો વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત :

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

વ્યાખ્યા : ફેડરિક ટેલરના જણાવ્યા મુજબ, 'તમે માણસો પાસે શું કરાવવા માંગો છો તે જાણવું અને તેઓ ચોક્કસ રીતે તથા ઓછામાં ઓછા ખર્ચે કામ કરે તે જોવું એટલે વૈજ્ઞાનિક સંચાલન.'

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

વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતોની પ્રયુક્તિઓ :

સમય નિરીક્ષણ : કોઈપણ કાર્યનો ભાગ પૂર્ણ કરવા માટે જેટલો સમય લાગે તે અંગે વૈજ્ઞાનિક રીતે કરવામાં આવતો અભ્યાસ એટલે સમય-નિરીક્ષણ.

ગતિ નિરીક્ષણ : બિન જરૂરી, ખોટી દિશામાં થતા, બિનકાર્યક્ષમ હલનચલનમાંથી ઉદ્ભવતા બગાડને દૂર કરવાની પદ્ધતિ એટલે ગતિ નિરીક્ષણ.

ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ : કામદારોને તેમના કામના સમયને આધારે વેતન સંબંધિત ઉત્તેજન આપવાની પદ્ધતિ એટલે ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ.

હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો : (1) શ્રમ વિભાજનનો સિદ્ધાંત (2) સત્તા અને જવાબદારીનો સિદ્ધાંત, (3) શિસ્ત અંગેનો સિદ્ધાંત (4) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત, (5) દોરવણીની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત (6) સામાન્ય હિતને વધુ અને વ્યક્તિગત હિતને ગૌણ સ્થાન (7) કર્મચારી વેતનનો સિદ્ધાંત (8) કેન્દ્રીકરણનો સિદ્ધાંત (9) રૈખિક સાંકળનો સિદ્ધાંત (10) વ્યવસ્થાનો સિદ્ધાંત (11) સમાનતાનો સિદ્ધાંત (12) સ્થિર કર્મચારીગણનો સિદ્ધાંત (13) પહેલવૃત્તિનો સિદ્ધાંત (14) જૂથ ભાવનાનો સિદ્ધાંત.

પીટર એફ. ડ્રકરનું સંચાલન ક્ષેત્રે પ્રદાન :

પીટર એફ. ડ્રકરનું માનવ સંસાધન સંચાલન, બજાર સંચાલન અને તનાવ સંચાલન માટે મુખ્ય રહેલું છે. તેથી પીટર એફ. ડ્રકરને આધુનિક સંચાલનના પિતા કહેવામાં આવે છે.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) સંચાલનના સિદ્ધાંતો એટલે શું ?

(A) અનુભવનો નીચોડ છે.	(B) સંચાલકો નક્કી કરે છે.
(C) પ્રયોગોથી નક્કી થાય છે.	(D) મેનેજરો નક્કી કરે છે.
- (2) નીચેનામાંથી કયા પરિબળમાં ફેરફારને કારણે સંચાલનના સિદ્ધાંતોમાં બદલાવ લાવવાની જરૂરિયાત ઊભી થાય છે ?

(A) મિલકતોમાં ફેરફાર	(B) મૂડીમાં ફેરફાર	(C) ટેકનોલોજીમાં ફેરફાર	(D) સંચાલકોમાં ફેરફાર
----------------------	--------------------	-------------------------	-----------------------
- (3) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વિચારધારાના પ્રણેતા કોણ છે ?

(A) લ્યુથર ગ્યુલિક	(B) ફેડરીક ટેલર	(C) હેનરી ફેયોલ	(D) પીટર એફ. ડ્રકર
--------------------	-----------------	-----------------	--------------------
- (4) 19મી સદીના અંત સુધીમાં જે વિચારધારાઓ રજૂ થઈ તેને કઈ વિચારધારાઓ કહે છે ?

(A) નવપ્રશિષ્ટ	(B) પૂર્વપ્રશિષ્ટ	(C) પ્રશિષ્ટ	(D) આધુનિક
----------------	-------------------	--------------	------------

- (5) નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાના પ્રણેતા કોણ હતા ?
 (A) હર્ઝબર્ગ (B) હેનરી ફેયોલ (C) ફેડરીક ટેલર (D) એલ્ટન મેયો
- (6) 'તમે તમારા માણસોને સાચવો, તમારા માણસો બાકીનું તમારું બધું જ સાચવી લેશે.' - આ વિધાન કોણે કહ્યું હતું ?
 (A) એફ. ડબલ્યુ. ટેલરે (B) પ્રો. ઊર્વિકે (C) આર્ગરિસે (D) પીટર એફ. ડ્રકર
- (7) નીચેનામાંથી કયા સંચાલનશાસ્ત્રીનું પ્રદાન આધુનિક વિચારધારામાં રહેલું છે ?
 (A) સી. કે. પ્રહલાદ (B) એલ્ટન મેયો (C) મેક્સ વેબર (D) હેનરી ગેન્ટ
- (8) સંચાલનના સામાન્ય સિદ્ધાંતો આપનાર કોણ હતા ?
 (A) ફેડરીક ટેલર (B) પીટર એફ. ડ્રકર (C) હેનરી ફેયોલ (D) ચેસ્ટર બર્નાડ
- (9) કોઈ પણ કાર્યમાંથી ખોટી દિશામાં થતા બિનજરૂરી હલનચલનમાંથી ઉદ્ભવતો બગાડ દૂર કરવાની પદ્ધતિ એટલે શું ?
 (A) સમય નિરીક્ષણ (B) ગતિ નિરીક્ષણ (C) ભિન્ન વેતન દર (D) કર્મચારી નિરીક્ષણ
- (10) ધ્યેયલક્ષી સંચાલનના સિદ્ધાંતના પ્રણેતા કોણ હતા ?
 (A) પીટર એફ. ડ્રકર (B) ફેડરીક ટેલર (C) હેનરી ફેયોલ (D) મેક્સ વેબર
- (11) શ્રમ વિભાજનના અમલ દ્વારા નીચેનામાંથી કઈ પ્રવૃત્તિ શક્ય બને છે ?
 (A) એકત્રીકરણ (B) વિશિષ્ટીકરણ (C) સરળીકરણ (D) સંકલન
- (12) જો કર્મચારીને તેમની કાર્યક્ષમતાનો યોગ્ય બદલો ન મળે તો શેમાં વધારો થાય છે ?
 (A) મજૂર ફેરબદલી (B) મજૂર બઢતી (C) મજૂર ગેરહાજરી (D) મજૂર અપકર્ષ

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) સંચાલનના સિદ્ધાંતો એટલે શું ?
 (2) સમય નિરીક્ષણ એટલે શું ?
 (3) હુકમની એકવાક્યતા એટલે શું ?
 (4) સંચાલન વિચારધારાઓ એટલે શું ?
 (5) વર્તન સંબંધિત વિચારધારામાં કયા-કયા ખ્યાલોનો સમાવેશ થાય છે ?
 (6) આધુનિક વિચારધારામાં સંચાલનને અન્ય કયા વિષયો સાથે અનુબંધ છે ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન એટલે શું ?
 (2) સમાનતાનો સિદ્ધાંત શું સૂચવે છે ?
 (3) 'સંચાલનના સિદ્ધાંતો પરિવર્તનશીલ છે.' - સમજાવો.
 (4) હેનરી ફેયોલે ઔદ્યોગિક સાહસની પ્રવૃત્તિઓને કયા છ ભાગમાં વહેંચી છે ?
 (5) 'Rule of Thumb' કોને કહે છે ?
 (6) હુકમની એકવાક્યતાનો સિદ્ધાંત જણાવો.
 (7) ટેલરની ભિન્ન વેતન દરની પદ્ધતી વિશે સમજાવો.

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) સંચાલનના સિદ્ધાંતોનાં મહત્ત્વ અંગે ચર્ચા કરો.
 (2) આધુનિક વિચારધારાઓ વિશે ટૂંક નોંધ લખો.
 (3) 'સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ માનવ વર્તણૂક પર આધારિત છે.' - વિધાન સમજાવો.
 (4) વર્તન સંબંધિત વિચારધારાઓ વિશે સમજાવો.
 (5) પીટર એફ. ડ્રકરનું સંચાલન ક્ષેત્રે પ્રદાન જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો સમજાવો.
 (2) પ્રશિષ્ટ વિચારધારા અંગે સવિસ્તાર સમજાવો.
 (3) હેનરી ફેયોલના સંચાલનના સિદ્ધાંતો સમજાવો.
 (4) સંચાલનનું સ્વરૂપ સવિસ્તાર સમજાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 3.1 આયોજન
 - 3.1.1 ખ્યાલ
 - 3.1.2 વ્યાખ્યા
 - 3.1.3 લાક્ષણિકતાઓ
 - 3.1.4 મર્યાદાઓ
- 3.2 આયોજનની પ્રક્રિયા
- 3.3 યોજનાના પ્રકાર
- 3.4 આયોજનના ઘટકો

પ્રસ્તાવના (Introduction)

ધંધો એ આર્થિક પ્રવૃત્તિ છે જેનો મુખ્ય હેતુ નફો મેળવવાનો છે. આ માટે ધંધાકીય એકમે જે પ્રવૃત્તિઓ કરવાની હોય તે અંગેની સંપૂર્ણ માહિતી મેળવીને પૂર્વવિચારણા કરવી પડે. જેમ કે, કોણ, કયું કાર્ય, ક્યારે, કેવી રીતે અને કેટલા પ્રમાણમાં કરશે, આવી ભવિષ્યની બાબતોની વર્તમાનમાં પૂર્વવિચારણા કરવી તેને આયોજન કહેવામાં આવે છે. આયોજન સાર્વત્રિક છે. તે પછી યુદ્ધનું મેદાન, રમત-ગમતનું મેદાન, ધંધાકીય એકમ, રાજકારણ, ધાર્મિક ક્ષેત્ર કે સામાજિક ક્ષેત્ર હોય આયોજન દરેક જગ્યાએ જરૂરી છે.

3.1 આયોજન (Planning)

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

3.1.1 ખ્યાલ (Concept) : ધંધામાં જે પ્રવૃત્તિઓ કરવાની હોય તે અંગે વિગતો એકત્રીત કરવી, પૂર્વવિચારણા કરવી અને આ પ્રવૃત્તિઓ કેવી રીતે કરવી તે અંગેની યોજના એટલે આયોજન.

3.1.2 વ્યાખ્યા (Definition) :

- ડૉ. બીલી ગોએટ્ઝના જણાવ્યા અનુસાર, ‘આયોજનનું કાર્ય એટલે પસંદગીનું કાર્ય.’
- ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરીના જણાવ્યા અનુસાર, ‘કાર્યની યોજના એટલે પરિણામોની પૂર્વવિચારણા, કાર્યને અનુસરવાની નીતિ, તબક્કા અને ઉપયોગમાં લેવાતી પદ્ધતિ નક્કી કરવી.’
- ધ્યેયને પાર પાડવા માટે ઘડવામાં આવેલો બુદ્ધિપૂર્વકનો સૂચિત કાર્યક્રમ એટલે આયોજન.

3.1.3 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) **સર્વવ્યાપી :** આયોજન સર્વવ્યાપી છે, તે દરેક ક્ષેત્રમાં જોવા મળે છે. પછી તે ધંધાકીય એકમ, રાજકારણ, શિક્ષણ, ધાર્મિક કે સામાજિક ક્ષેત્ર હોય. આમ આયોજન સર્વવ્યાપી છે.

(2) **સર્વ પ્રથમ કાર્ય :** આયોજન સંચાલનનું સર્વ પ્રથમ કાર્ય છે. સંચાલનની શરૂઆત જ આયોજનથી થાય છે. તેના આધારે અન્ય કાર્યો જેવાં કે વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી અને અંકુશ જેવાં કાર્યો અમલમાં મુકાય છે.

(3) **સભાન અને બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા :** આયોજનમાં નિર્ણયો સભાનતાપૂર્વક તથા ગણતરીપૂર્વકના અંદાજોને આધારે લેવામાં આવે છે, તેથી આયોજનને સભાન અને બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા કહે છે.

(4) **પરિવર્તનશીલતા :** આયોજનમાં જુદા-જુદા પ્રકારની ગણતરી અને ધારણાઓ હોય છે, પરંતુ ધંધાકીય એકમને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબલોને કારણે સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતિ મુજબ તેમાં જરૂરી ફેરફાર કરવા પડે છે. માટે આયોજન પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ. પરિવર્તનશીલતા એ આયોજનની પૂર્વશરત છે. આયોજન જડ નથી પરંતુ પરિવર્તનશીલ છે.

(5) **ચોકસાઈ :** આયોજન ભવિષ્ય માટે હોય છે. તેમાં જે કોઈ બાબતો ધ્યાનમાં લીધેલ હોય તેનો અભ્યાસ કરવો પડે, તે અંગે આંકડાકીય ગણતરી, મેળવેલ માહિતી વગેરેમાં ચોકસાઈ રાખવી પડે.

(6) **પૂર્વાનુમાન અનિવાર્ય :** ધંધાકીય એકમમાં આયોજન માટે ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓને ધ્યાનમાં રાખી પૂર્વાનુમાન કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ તેના આધારે આયોજન કરવામાં આવે છે. આથી સંચાલનના પહેલા કાર્ય તરીકે પૂર્વાનુમાન અને આયોજનને ગણવામાં આવે છે.

(7) **વિકલ્પોની યાદી** : આયોજન કોઈ પણ ક્ષેત્રે હોય, તેમાં વિવિધ પ્રકારની યોજના અને વિકલ્પો હોય છે. દા. ત. ભવિષ્યમાં વેચાણ વધારવાની યોજના માટે અનેક વિકલ્પો ઉપલબ્ધ હોઈ શકે; જેવા કે જાહેરાત વધારવી, કિંમત ઘટાડવી, વેચાણ કર્મચારીઓને તાલીમ આપવી કે વેચાણ વૃદ્ધિ માટેની વિવિધ આકર્ષક દરખાસ્તો મૂકવી વગેરેમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરવાનો હોય છે.

(8) **ભવિષ્ય સાથે સંબંધ** : આયોજનમાં ભવિષ્યની અનિશ્ચિતતાઓનો અગાઉથી ખ્યાલ મેળવવાનો હોય છે. ત્યારબાદ તે અંગે પૂર્વવિચારણા અને ધારણા કરવામાં આવે છે. ટૂંકમાં, ભાવિનું વર્તમાનમાં મૂલ્યાંકન કરવું અને તે અંગે જરૂરી વ્યવસ્થા કરવી. આમ, આયોજનને ભવિષ્ય સાથે સંબંધ છે.

(9) **સતત પ્રક્રિયા** : આયોજન સતત અને નિરંતર ચાલતી પ્રક્રિયા છે. ધંધાકીય એકમની શરૂઆતથી અંત સુધી આયોજન કરતા જ રહેવું પડે છે. બદલાતા જતા સમય અને સંજોગો પ્રમાણે તેમાં ફેરફાર કરવા પડે છે.

(10) **ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ** : આયોજન ભવિષ્યમાં નક્કી કરેલા ધ્યેય પાર પાડવા માટે કરવામાં આવે છે. જેમાં સંચાલકો ધ્યેયને અનુરૂપ લક્ષ્યાંકો નક્કી કરે છે. લક્ષ્યાંકો પાર પાડી શકાય તેવા વાસ્તવિક હોય તો જ ધ્યેયસિદ્ધિ સરળ બને. આમ આયોજન એ ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે.

(11) **નિર્ણય પ્રક્રિયા જરૂરી** : આયોજન એટલે શ્રેષ્ઠ વિકલ્પોની પસંદગી, જેમાં વિવિધ પ્રકારના વિકલ્પોની પૂર્વવિચારણા અને ધારણાઓ કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ તેમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરી યોગ્ય નિર્ણય લેવામાં આવે છે, એટલે કે આયોજનમાં નિર્ણય પ્રક્રિયા જરૂરી છે.

આયોજન મહત્વપૂર્ણ છે અને ભવિષ્ય અંગેની રૂપરેખા છે. કોઈ પણ ક્ષેત્ર હોય આયોજન જરૂરી છે. આથી સરકાર, ખાનગી ક્ષેત્ર કે અન્ય કોઈ પણ ક્ષેત્ર હોય તે પોતાની પ્રવૃત્તિઓ માટે આયોજન કરે છે. ભારતમાં આયોજનનું મહત્વ સ્વીકારી કેન્દ્ર સરકારે નીતિ આયોગની રચના કરેલ છે, જેમાં વિવિધ ક્ષેત્રના નિષ્ણાતોનો સમાવેશ કરવામાં આવ્યો છે. આયોજનનું મહત્વ નીચે પ્રમાણે જણાવી શકાય :

- (1) આયોજનથી ધંધાકીય એકમની બધી જ પ્રવૃત્તિઓ વ્યવસ્થિત થાય છે.
- (2) સાધનોનો બગાડ અટકાવી શકાય છે.
- (3) આયોજનથી અનિશ્ચિતતા ઘટે છે.
- (4) આયોજનથી ચોકસાઈ વધે છે.
- (5) ધ્યેય સિદ્ધિ માટે ઉપયોગી છે.
- (6) સંચાલકીય કાર્યોમાં સરળતા રહે છે.
- (7) કર્મચારીઓનો સહકાર પ્રાપ્ત થાય છે.
- (8) અસરકારક અંકુશ રાખી શકાય છે.
- (9) વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકલન સાધી શકાય છે.

3.1.4 મર્યાદાઓ (Limitations) : આયોજન સર્વવ્યાપી છે. કોઈપણ ક્ષેત્રમાં આયોજન વગર ચાલી શકે નહિ. આયોજન એ પથદર્શક છે તે સંપૂર્ણ નથી કે અપૂર્ણ પણ નથી. તેની સામે ટીકાકારો અને નિષ્ણાતો દ્વારા નીચે પ્રમાણે ટીકાઓ કરવામાં આવે છે.

(1) **ભાવિની અનિશ્ચિતતા** : આયોજનના પાયામાં ધારણાઓ અને પૂર્વાનુમાનો હોય છે. જે ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે પરંતુ ભાવિ અનિશ્ચિત છે. જેના કારણે આવાં પૂર્વાનુમાનો પૂરેપૂરાં સાચાં પડતાં નથી. આમ, આયોજન ભવિષ્ય સાથે સંબંધીત હોવાથી તેમાં અનિશ્ચિતતા રહેલી છે.

(2) **ખર્ચાળ પ્રક્રિયા** : આયોજન કરવા માટે નિષ્ણાતોની સલાહ લેવામાં આવે છે. તેઓની ફી ઊંચી હોય છે. ઉપરાંત તે તૈયાર કરવામાં સમય, શક્તિ અને નાણાંનો વ્યય થાય છે. આમ, આયોજન એ ખર્ચાળ પ્રક્રિયા છે.

(3) **લાંબી પ્રક્રિયા** : આયોજન કરવા માટે જરૂરી માહિતી એકત્રિત કરી, તેનું વર્ગીકરણ, વિશ્લેષણ અને અર્થઘટન કરીને વિવિધ વિકલ્પો વિચારવામાં આવે છે, જે લાંબી અને સમય માંગી લેતી પ્રક્રિયા છે.

(4) **આયોજન અપ્રસ્તુત** : આયોજનમાં અનિશ્ચિતતા રહેલી છે. સમય, સંજોગો કે એકમને અસર કરતાં પરિબલોને કારણે અગાઉથી તૈયાર કરેલ આયોજન ઘણીવાર અપ્રસ્તુત બની જાય છે, જેના કારણે આયોજન નિષ્ફળ જાય છે.

(5) **જડતા પ્રેરે** : આયોજન એ એક કાર્યક્રમ છે. તેને ભવિષ્ય સાથે સંબંધ છે. આયોજનના અમલ દરમિયાન ઊભી થતી વિપરીત પરિસ્થિતિમાં અધિકારીઓ કે કર્મચારીઓ પરિવર્તન કરી શકતા નથી. તેમાં ફેરફાર કરવાનું જોખમ લેતા નથી અને આયોજનને વળગી રહે છે. તેથી એમ કહેવાય કે આયોજન જડતા પ્રેરે છે.

(6) **બાહ્ય પરિબલોની અનિશ્ચિતતા** : ધંધાકીય એકમને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબલોમાં ફેરફાર થતા રહે છે. તે આયોજનની સફળતાને અવરોધે છે.

(7) **અપૂરતી માહિતી** : આયોજન કરવા માટે જરૂરી માહિતી એકત્રીત કરવામાં આવે છે. તે માહિતી અધૂરી કે અસ્પષ્ટ હોય તો તેના આધારે તૈયાર કરેલ આયોજન અને તેના અમલીકરણથી ઈચ્છીત પરિણામો મેળવી શકતા નથી.

(8) **કર્મચારીની કાર્ય સર્જનાત્મકતામાં અવરોધ** : આયોજનનો અમલ ધંધાકીય એકમના કર્મચારીઓએ કરવાનો હોય છે. આ કર્મચારીઓમાં વિવિધ સર્જનાત્મક શક્તિઓ હોવા છતાં તેઓ આયોજનના અમલ દરમિયાન તેમાં ઈચ્છીત ફેરફારો કરી શકતા નથી, તેથી કર્મચારીઓની સર્જનાત્મકતા અવરોધાય છે.

(9) **પદ્ધતિઓનો ખામીયુક્ત ઉપયોગ** : આયોજનમાં અનુમાનો અને પૂર્વધારણાઓ માટે ગાણિતિક પદ્ધતિઓ અને આંકડાકીય માહિતીનો ઉપયોગ થાય છે. આ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કે માહિતી ખામીયુક્ત હોય તો નિર્ણયો ખોટા લેવાય છે જેને આયોજન નિષ્ફળ બને છે.

આ ઉપરાંત આયોજનને ઘણાં બધાં પરિબલો અસર કરે છે જેવાં કે, ટેકનોલોજીમાં થતા ફેરફાર, આયોજનકારના પૂર્વગ્રહો, હકીકતોની અવગણના, નેતાગીરીના પ્રશ્નો વગેરે છતાં આયોજન વિચલનોને કાબુમાં રાખતાં શીખવે છે અને આયોજનનો કોઈ વિકલ્પ નથી તે પણ એક સત્ય છે.

3.2 આયોજનની પ્રક્રિયા (Process of Planning)

આયોજન એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. ભવિષ્ય માટેની પ્રવૃત્તિઓનો નકશો છે, જેમાં સંચાલન રંગ પૂરે છે. ભવિષ્ય અનિશ્ચિત હોવાથી નક્કી કરેલ આયોજનને તબક્કાવાર પાર પાડવા માટેની પ્રક્રિયાને નીચે મુજબ અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

(1) **હેતુ નિર્ધારણ** : આયોજનનો પ્રથમ તબક્કો હેતુ નિર્ધારણનો છે. માટે જ કહેવામાં આવે છે કે હેતુઓની પસંદગી યોગ્ય રીતે થઈ હોય તો જ આયોજન સંચાલકોને ઉપયોગી નીવડી શકે. હેતુઓ વ્યવહારિક હોવા જોઈએ એટલે કે તે વાસ્તવિક અને બુદ્ધિગમ્ય હોવા જોઈએ.

(2) **આયોજનના આધાર સ્પષ્ટ કરવા** : હેતુઓની સ્પષ્ટતા કર્યા પછી આયોજનને પાર પાડવા માટે તેના આધારોની સ્પષ્ટતા જરૂરી છે. આ આધારો એટલે અનુમાનો અથવા પૂર્વધારણાઓ. એકમને અસર કરતાં આંતરિક અને બાહ્ય પરિબલોને ધ્યાનમાં રાખી પૂર્વધારણાઓ કરવામાં આવે છે. આ આધારો જો સ્પષ્ટ અને ચોક્કસ ન હોય તો આયોજન સફળ થતું નથી.

(3) **માહિતી એકત્રીત કરી તેનું વિશ્લેષણ કરવું** : આયોજનના આધારો સ્પષ્ટ કર્યા બાદ આયોજન માટે જરૂરી માહિતી પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે એકત્રીત કરવામાં આવે છે. તેનું વર્ગીકરણ કર્યા બાદ વિશ્લેષણ અને અર્થઘટન કરવામાં આવે છે, જેના આધારે પૂર્વાનુમાન કરવામાં આવે તો ભવિષ્યમાં આયોજનનાં સચોટ પરિણામ મળે.

(4) **વૈકલ્પિક યોજના તૈયાર કરવી** : જરૂરી માહિતી એકત્રીત કરી તેનું વિશ્લેષણ અને અર્થઘટન કર્યા બાદ વૈકલ્પિક યોજનાનું ઘડતર થાય છે. એકમમાં ધ્યેયસિદ્ધિ માટે અનેક વિકલ્પો હોય છે. આ તમામ વિકલ્પોની યાદી આ તબક્કે તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા. ત. કોઈ વસ્તુનું ઉત્પાદન કરી વેચાણ કરવું કે તૈયાર વસ્તુ ખરીદીને વેચાણ કરવું.

(5) **વિકલ્પોની વિચારણા કરવી** : વૈકલ્પિક યોજનાની યાદી તૈયાર થઈ ગયા બાદ બધા જ વિકલ્પો ઉપર વિચારણા કરવામાં આવે છે. જેમાં એકમને અસર કરતાં પરિબલો અને વિકલ્પોના સંબંધ અંગે વિચારણા કરવામાં આવે છે. આ એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. વિચારણા કરતી વખતે ગાણિતિક તથા આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિનો ઉપયોગ

કરવો પડે છે. આ માટે ધંધાકીય એકમ કાર્યાત્મક સંશોધન (O.R. - Operation Research) દ્વારા એક આદર્શ યોજના તૈયાર કરે છે.

(6) ચોક્કસ યોજના સ્વીકારવી : આ તબક્કે વિવિધ વિકલ્પો અંગે વિચારણા અભ્યાસ અને ચકાસણી કરી કોઈ એક શ્રેષ્ઠ યોજના સ્વીકારવામાં આવે છે.

(7) ગૌણ યોજનાનું ઘડતર અને ચકાસણી : મૂળ યોજનાને અનુરૂપ અથવા મૂળ યોજનાને સહાયરૂપ થાય તે અંગેના પ્રકલ્પો અથવા વિકલ્પો વિચારવામાં આવે છે. તેને ગૌણ યોજના તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. દા. ત. કાર બનાવતી કંપની ટાયર બનાવવાં કે બહારથી ખરીદવાં તે અંગેનો જે નિર્ણય કરે તેને ગૌણ યોજના કહી શકાય. આ ગૌણ યોજના તૈયાર કર્યા બાદ તેની સફળતા અંગેની ચકાસણી કરવામાં આવે છે. જેથી ભવિષ્યમાં મૂળ યોજનાને કોઈ અવરોધ નડે નહિ.

(8) યોજનાનું મૂલ્યાંકન : ગૌણ યોજનાનું ઘડતર અને ચકાસણી કર્યા બાદ સમગ્ર યોજનાનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. એકમમાં જ્યારે જ્યારે જરૂર જણાય ત્યારે ત્યાં યોજનાના મૂલ્યાંકન માટે નિષ્ણાતો અને સલાહકારોની મદદ લેવામાં આવે છે, જેથી સાચો અભિપ્રાય મળે અને યોગ્ય નિર્ણય લઈ શકાય. આયોજન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે, જ્યારે આપણે તબક્કાવાર આગળ વધીએ ત્યારે જુઓ અને આગળ વધો (Look and Leap)નો સિદ્ધાંત અપનાવવો પડે. દરેક તબક્કે મૂલ્યાંકન જરૂરી છે.

3.3. યોજનાના પ્રકાર (Types of Planning)

(1) કાયમી યોજના : કાયમી યોજના વારંવાર ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે જે કાર્યો અંગે રોજ-બરોજ નિર્ણયો લેવાના હોય તેવાં કાર્યો માટે આ યોજના તૈયાર કરવામાં આવે છે; જ્યાં વ્યવસ્થાકીય પ્રવૃત્તિઓનું પુનરાવર્તન થતું હોય ત્યાં તે પ્રવૃત્તિઓ ઝડપથી થાય તે ઉદ્દેશથી પ્રમાણિત નીતિ નક્કી કરવામાં આવે છે, જેને કાયમી યોજના કહી શકાય. આયોજનમાં નીતિ, વિધિ અને નિયમો લાંબાગાળા માટે નક્કી થાય છે, જેથી આ ઘટકો સાથે સંકળાયેલી બાબતો અંગે તાબેદાર કર્મચારીઓ ઝડપથી નિર્ણય લઈ શકે. દા. ત., ગ્રાહકોને તેના ઓર્ડર પ્રમાણે માલ મોકલવા અંગેની વિધિ કે શાખ-નીતિનું અગાઉથી કાયમી ધોરણે ઘડતર કરવામાં આવ્યું હોય તો તેનો અમલ કર્મચારીઓ ઝડપથી કરી શકે છે. વારંવાર તેના ઉપરી અધિકારીને પૂછવા જવું પડતું નથી.

(2) વ્યૂહાત્મક યોજના : ધંધાકીય એકમો તેમની ફિલસૂફી અનુસાર ધ્યેયો નક્કી કરે છે. આ માટે એકમ પોતાના જીવનકાળ દરમિયાન કઈ ફિલસૂફીથી કામ કરશે તે નક્કી કરવામાં આવે છે. તેને એકમનું જીવન-ધ્યેય કહેવામાં આવે છે. એકમના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા વિવિધ લાંબા ગાળાની અને ટૂંકા ગાળાની વ્યૂહરચનાઓ ઘડવામાં આવે છે. ધંધાકીય એકમ ધંધાકીય પર્યાવરણ, તેની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ ધ્યાનમાં લઈને યોજનાનું ઘડતર કરે છે. આ યોજના માટે દીર્ઘદૃષ્ટિ અને અનુભવ જરૂરી છે. વ્યૂહાત્મક યોજનાની અસરો લાંબા ગાળે જોવા મળે છે. આ યોજના માટે સુસંગત નિર્ણયો લેવા પડે છે. એટલે કે નિર્ણયોની વ્યાપકતા આ યોજનામાં મહત્વની છે.

(3) સુનિયોજિત યોજના : ધંધાકીય એકમના નક્કી કરેલા ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે મધ્ય સપાટીએ ટૂંકાગાળાની જે યોજનાઓનું ઘડતર કરવામાં આવે છે તેને સુનિયોજિત યોજના કહે છે. આ યોજના એક વર્ષ કે તેથી ઓછા સમયગાળા માટે ઘડવામાં આવે છે. આ યોજના ટૂંકા ગાળાના ધ્યેયોનું સ્પષ્ટીકરણ કરતી હોવાથી એકમની પ્રવૃત્તિઓ હેતુલક્ષી બને છે અને સુનિયોજિત રીતે થાય છે. કયા વિભાગીય વડાઓ અને કર્મચારીઓ પાસેથી કયાં કાર્યો કરાવવાના છે તે સ્પષ્ટ બને છે. આ યોજના ઘડવા માટે વિશિષ્ટ જ્ઞાન અને કૌશલ્ય જરૂરી છે.

(4) કાર્યકારી યોજના : ધંધાકીય એકમના વિભાગો, કાર્યજૂથો અને વ્યક્તિઓ પાસેથી કાર્યસંબંધી અપેક્ષિત પરિણામો મેળવવા માટે ઘડવામાં આવતી યોજનાઓને કાર્યકારી યોજનાઓ કહે છે. આવી યોજનાઓ મોટે ભાગે એકાદ વર્ષ માટે ટૂંકા ગાળા માટેની હોય છે. દા. ત., નક્કી કરેલ વાર્ષિક ઉત્પાદનના ધ્યેયને પહોંચી વળવા માસિક કે ત્રિમાસિક ઉત્પાદનની યોજના ઘડવામાં આવે. વ્યૂહાત્મક યોજનાના અમલીકરણ માટે વિભાગીય વડાઓ દ્વારા આવી યોજનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યોજનાઓ રોજિંદાં કાર્યો સાથે સંકળાયેલી હોવાથી જે-તે વિભાગના કર્મચારીઓની સાથે ચર્ચા-વિચારણા કરી તૈયાર કરવામાં આવે તો આ યોજનાનું અમલીકરણ પ્રમાણમાં વધુ સરળ બને છે. કાર્યકારી યોજના સુનિયોજિત યોજના જેવી જ હોય છે.

(5) એક ઉપયોગી યોજના : વિશિષ્ટ હેતુઓની સિદ્ધિ માટે એક ઉપયોગી યોજના તૈયાર થાય છે. ખાસ પ્રવૃત્તિઓ માટે જ આ યોજના તૈયાર કરવામાં આવે છે. એટલે કે જે કાર્ય-પ્રવૃત્તિઓનું પુનરાવર્તન થતું નથી તેવી પ્રવૃત્તિઓ માટે એક ઉપયોગી યોજના તૈયાર થાય છે. દા. ત., વહાણ બાંધકામ, મકાન બાંધકામ, પૈકેજિંગ, પ્રિન્ટિંગ વગેરેમાં આ યોજના મહત્વની છે.

(6) આકસ્મિક યોજના : ધંધાકીય એકમે બદલાતી જતી પરિસ્થિતિ સાથે તાલ મિલાવવો ખૂબ જ આવશ્યક છે. કેટલાંક ચોક્કસ પરિબળો જેવાં કે રાજકીય, આર્થિક, સામાજિક કે કુદરતી પરિબળોના કારણે ધંધાકીય પર્યાવરણમાં પણ ફેરફાર થાય છે. તેના કારણે અગાઉની યોજનામાં ફેરફાર કરવો પડે કે નવી યોજના ઘડવામાં આવે તેને આકસ્મિક યોજના કહે છે.

3.4 આયોજનના ઘટકો (Elements/Components of Planning)

આયોજન એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. તે તૈયાર કરતી વખતે ઘણી બધી નાની-નાની યોજનાઓ, કાર્યક્રમો નક્કી કરી આયોજન કરવામાં આવે છે. તેને આયોજનના ઘટકો કહેવામાં આવે છે. દા. ત., ધંધાકીય એકમનું અંદાજપત્ર બનાવવું હોય તો સૌ પ્રથમ દરેક વિભાગનાં અંદાજપત્ર બનાવવાં પડે, ત્યારબાદ તેના પર ચર્ચા-વિચારણા કરી એકમનું સર્વોચ્ચ અંદાજપત્ર બનાવી શકાય.

(1) હેતુઓ : ધ્યેય નક્કી કરવું અને તેને પાર પાડવું તે ધંધાકીય એકમનો મુખ્ય હેતુ છે. તે નક્કી કરતી વખતે એકમને અસર કરતાં દરેક પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવાં પડે. ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકાય તેવા વાસ્તવિક હોવા જોઈએ. તે વધારે પડતા મહત્વાકાંક્ષી ન હોવા જોઈએ.

(2) વ્યૂહરચના : આયોજનમાં નક્કી કરેલ ઉદ્દેશોને પાર પાડવા ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી યુક્તિ એટલે વ્યૂહરચના. તેનાથી એકમ બજારમાં હરીફો સામે કે અસર કરતાં અન્ય પરિબળો સામે ટકી શકે છે. વ્યૂહરચનાનો ઉપયોગ લશ્કર અને રમત-ગમત જેવા ક્ષેત્રમાં મોટા પ્રમાણમાં કરવામાં આવે છે. વ્યૂહરચના હરીફોથી ગુપ્ત રહે તે પણ જરૂરી છે. યોગ્ય વ્યૂહરચનાને કારણે એકમને મહત્તમ સફળતાની ખાતરી મળે છે.

(3) નીતિ : આયોજનમાં નક્કી કરેલા ધ્યેયને પાર પાડવા સંચાલકો જે નિર્ણયો અને વ્યૂહરચના નક્કી કરે તેને નીતિ કહે છે. નીતિ એકમની એક છાપ ઊભી કરે છે. એકમની કુશળતા અને કાર્ય પદ્ધતિનો પરિચય આપે છે. ધ્યેયની માફક નીતિ પણ વ્યવહારુ અને વાસ્તવિક હોવી જોઈએ. દા. ત., શાખ પર માલનું વેચાણ કરવાની નીતિ.

(4) પદ્ધતિ/વિધિ : પદ્ધતિ એ એકમનો કાર્યક્રમ પાર પાડવાની વ્યવસ્થા દર્શાવે છે. વ્યૂહરચના એકમોને હરીફો સામે ટકી રહેવાની વ્યવસ્થા દર્શાવે છે. નીતિ એ ઉદ્દેશોને કઈ રીતે પાર પાડી શકાય તેની માહિતી પૂરી પાડે છે; જ્યારે વિધિ નક્કી કરેલ ઉદ્દેશોને કઈ રીતે પાર પાડવા તેનો માર્ગ બતાવે છે. દા. ત., એકમ ત્રિમાસિક વેચાણના આંકડા મેળવી વાર્ષિક વેચાણના ધ્યેયને પાર પાડવા પ્રયત્ન કરે છે. આમ કરવાથી સફળતાની શક્યતા વધી જાય છે. ટૂંકમાં, વિધિ એટલે અમુક પ્રવૃત્તિ કેવી રીતે કરવી તે માટેની રીત.

(5) નિયમો : આયોજનમાં નક્કી કરેલ કાર્યક્રમને પાર પાડવા નિયમો જરૂરી છે. નિયમો વિધિ નિશ્ચિત કરે છે, સ્પષ્ટ સમજ આપે છે. તેનાથી કર્મચારીઓમાં શિસ્તની સ્થાપના થાય છે તથા ધ્યેય સિદ્ધિ અને નિરીક્ષણનું કાર્ય સરળ બને છે. દા. ત., કામના કલાકો દરમિયાન કામદારોએ મોબાઈલનો ઉપયોગ કરવો નહિ, એકમમાં ધૂમ્રપાન કરવું નહિ વગેરે.

(6) અંદાજપત્ર : એકમના નક્કી કરેલ ધ્યેયને પૂર્ણ કરવા માટે અંકુશના માધ્યમ તરીકે અંદાજપત્રનો ઉપયોગ થાય છે. વિવિધ પ્રકારનાં અંદાજપત્રો જેવાં કે મૂડીખર્ચ અંદાજપત્ર, ઉત્પાદન અંદાજપત્ર, ઉત્પાદન-ખર્ચ અંદાજપત્ર, વેચાણ અંદાજપત્ર અને રોકડ અંદાજપત્ર વગેરે તૈયાર કરવામાં આવે છે. અંદાજપત્ર એકમની પ્રક્રિયા પર અંકુશ રાખે છે અને સંચાલનને કાર્યક્ષમ બનાવે છે.

(7) કાર્યક્રમ : ધંધાકીય એકમમાં કરવાનાં થતાં કાર્યોને જે ક્રમ આપવામાં આવે છે તેને કાર્યક્રમ કહેવામાં આવે છે. જો કાર્યક્રમ મુજબ કામકાજ થાય તો ધ્યેય સિદ્ધિના પ્રશ્નો ઊભા થતા નથી. સંચાલનનું કામ કાર્યક્રમ મુજબ કામકાજ થાય છે કે નહિ તે જોવાનું છે તથા તેને નક્કી કરેલ ધોરણો સાથે સરખાવી જો તેમાં વિચલનો જણાય તો સુધારાલક્ષી પગલાં જરૂરી બને છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

આયોજનનો ખ્યાલ : ધંધામાં જે પ્રવૃત્તિઓ કરવાની હોય તે અંગે વિગતો એકત્રિત કરવી, પૂર્વવિચારણા કરવી અને આ પ્રવૃત્તિઓ કેવી રીતે કરવી તે અંગેની યોજના એટલે આયોજન.

વ્યાખ્યા : બીલ ગોએટ્ઝના જણાવ્યા મુજબ, 'આયોજનનું કાર્ય એટલે પસંદગીનું કાર્ય.'

લાક્ષણિકતાઓ : (1) સર્વવ્યાપી (2) સર્વપ્રથમ કાર્ય (3) સભાન અને બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા (4) પરિવર્તનશીલતા (5) ચોક્કસાઈ (6) પૂર્વાનુમાન અનિવાર્ય (7) વિકલ્પોની યાદી (8) ભવિષ્ય સાથે સંબંધ (9) સતત પ્રક્રિયા (10) ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ (11) નિર્ણય પ્રક્રિયા જરૂરી

મહત્ત્વ : (1) પ્રવૃત્તિઓ વ્યવસ્થિત થાય (2) બગાડ અટકાવી શકાય (3) અનિશ્ચિતતા ઘટે (4) ચોક્કસાઈ વધે (5) ધ્યેય સિદ્ધિ માટે ઉપયોગી (6) સંચાલકીય કાર્યોમાં સરળતા (7) કર્મચારીઓનો સહકાર (8) અંકુશ રાખી શકાય (9) પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંકલન

મર્યાદાઓ : (1) ભાવિની અનિશ્ચિતતા (2) ખર્ચાળ પ્રક્રિયા (3) લાંબી પ્રક્રિયા (4) આયોજન અપ્રસ્તુત (5) જડતા પ્રેરે (6) બાહ્ય પરિબલોની અનિશ્ચિતતા (7) અપૂરતી માહિતી (8) કર્મચારીની કાર્ય સર્જનાત્મકતામાં અવરોધ (9) પદ્ધતિઓનો ખામીયુક્ત ઉપયોગ

આયોજનની પ્રક્રિયા : (1) હેતુ નિર્ધારણ (2) આયોજનના આધારો સ્પષ્ટ કરવા (3) માહિતી એકત્રીત કરી તેનું વિશ્લેષણ કરવું (4) વૈકલ્પિક યોજના તૈયાર કરવી (5) વિકલ્પોની વિચારણા કરવી (6) ચોક્કસ યોજના સ્વીકારવી (7) ગૌણ યોજનાનું ઘડતર અને ચકાસણી (8) યોજનાનું મૂલ્યાંકન

યોજનાના પ્રકાર : (1) કાયમી યોજના (2) વ્યૂહાત્મક યોજના (3) સુનિયોજિત યોજના (4) કાર્યકારી યોજના (5) એક ઉપયોગી યોજના (6) આકસ્મિક યોજના

આયોજનના ઘટકો : (1) હેતુઓ (2) વ્યૂહરચના (3) નીતિ (4) પદ્ધતિ/વિધિ (5) નિયમો (6) અંદાજપત્ર (7) કાર્યક્રમ

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) સંચાલનનું સર્વ પ્રથમ કાર્ય જણાવો.

(A) વ્યવસ્થાતંત્ર	(B) આયોજન	(C) દોરવણી	(D) અંકુશ
-------------------	-----------	------------	-----------
- (2) આયોજનને કોની સાથે સંબંધ છે ?

(A) ભૂતકાળ	(B) વર્તમાન	(C) ઉત્પાદન	(D) ભવિષ્ય
------------	-------------	-------------	------------
- (3) આયોજનની વિધિનો પ્રથમ તબક્કો જણાવો.

(A) હેતુ નિર્ધારણ	(B) આધાર સ્પષ્ટ કરવા
(C) વૈકલ્પિક યોજના ઘડવી	(D) ગૌણ યોજના ઘડવી
- (4) આયોજનનું કાર્ય એટલે શું ?

(A) રોજબરોજનું કાર્ય	(B) નિશ્ચિત કાર્ય	(C) પસંદગીનું કાર્ય	(D) મુશ્કેલ કાર્ય
----------------------	-------------------	---------------------	-------------------
- (5) આયોજનમાં નક્કી કરેલ ધ્યેયને પાર પાડવા સંચાલકો જે નિર્ણયો અને વ્યૂહરચના નક્કી કરે તેને શું કહેવાય ?

(A) કાર્યક્રમ	(B) નીતિ	(C) નિયમો	(D) અંદાજપત્ર
---------------	----------	-----------	---------------
- (6) સફળ આયોજન માટેની પૂર્વશરત કઈ છે ?

(A) સમયની લાંબી મુદત	(B) સમયની ઓછી મુદત
(C) વ્યવસ્થાતંત્ર	(D) પરિવર્તનશીલતા
- (7) આયોજનની પ્રક્રિયાનો અંતિમ તબક્કો જણાવો.

(A) યોજનાનું મૂલ્યાંકન	(B) ચોક્કસ યોજના સ્વીકારવી
(C) યોજનાની ચકાસણી કરવી	(D) વિકલ્પોની વિચારણા

- (8) નીચેનામાંથી આયોજનનું ઘટક જણાવો.
 (A) સતત પ્રક્રિયા (B) અંકુશ (C) દોરવણી (D) નિયમો
- (9) એકમનું જીવન-ધ્યેય નક્કી કરતી યોજના કઈ છે ?
 (A) કાયમી યોજના (B) વ્યૂહાત્મક યોજના
 (C) સુનિયોજિત યોજના (D) એક ઉપયોગી યોજના

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) આયોજન કયાં-કયાં ક્ષેત્રમાં જોવા મળે છે ?
- (2) O. R.નું વિસ્તૃત રૂપ આપો.
- (3) સંચાલનનું પ્રથમ અને અંતિમ કાર્ય જણાવો.
- (4) 'જુઓ અને આગળ વધો'નો સિદ્ધાંત ક્યારે અપનાવાય છે ?
- (5) અંદાજપત્રના પ્રકારો જણાવો.
- (6) આયોજનમાં કયાં કારણોસર અનિશ્ચિતતા ઉદ્ભવે છે ?
- (7) આયોજનના આધારો જણાવો.
- (8) પદ્ધતિ એટલે શું ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) હેતુ-નિર્ધારણ એટલે શું ?
- (2) આયોજન એટલે શું ?
- (3) વ્યૂહરચના શા માટે જરૂરી છે ?
- (4) આયોજનના ઘટકો જણાવો.
- (5) ગૌણ યોજના કોને કહેવાય ?
- (6) સર્વોચ્ચ અંદાજપત્ર એટલે શું ?
- (7) આયોજન પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ ? શા માટે ?
- (8) સંચાલનનાં કાર્યોમાં આયોજન પ્રથમ સ્થાન ધરાવે છે, શા માટે ?
- (9) નીતિ એટલે શું ?
- (10) આયોજન ખર્ચાળ છે. શા માટે ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) 'આયોજનથી સંચાલકીય કાર્યોમાં સરળતા રહે છે.' સમજાવો.
- (2) આયોજનના કોઈ પણ ચાર ઘટકો સમજાવો.
- (3) આયોજનની ચાર મર્યાદાઓ સમજાવો.
- (4) આયોજનનું મહત્ત્વ દર્શાવતા મુદ્દા જણાવો.
- (5) કાર્યકારી અને આકસ્મિક યોજના સમજાવો.
- (6) એક ઉપયોગી અને આકસ્મિક યોજના સમજાવો.
- (7) નીચેનાં વિધાનો સમજાવો :
 (i) આયોજન સભાન અને બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. (ii) આયોજન અપ્રસ્તુત છે.
 (iii) આયોજનને ભવિષ્ય સાથે સંબંધ છે.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) આયોજન એટલે શું ? તેની લાક્ષણિકતા સમજાવો.
- (2) આયોજનની વ્યાખ્યા આપી તેની પ્રક્રિયા સમજાવો.
- (3) આયોજનના ઘટકો સમજાવો.
- (4) આયોજનની મર્યાદાઓ સમજાવો.
- (5) યોજનાના પ્રકારો સમજાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 4.1 વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 4.1.1 અર્થ
 - 4.1.2 વ્યાખ્યા
 - 4.1.3 ખ્યાલ
 - 4.1.4 લાક્ષણિકતાઓ
- 4.2 વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા
- 4.3 વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું
 - 4.3.1 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 4.3.1.1 અર્થ
 - 4.3.1.2 રચના
 - 4.3.2 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 4.3.2.1 અર્થ
 - 4.3.2.2 રચના
 - 4.3.3 વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 4.3.3.1 અર્થ
 - 4.3.3.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 4.3.4 અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 4.3.4.1 અર્થ
 - 4.3.4.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 4.3.5 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - 4.3.5.1 અર્થ
 - 4.3.5.2 રચના
- 4.4 વિકેન્દ્રીકરણ
 - 4.4.1 ખ્યાલ
 - 4.4.2 અર્થ
 - 4.4.3 વ્યાખ્યા
 - 4.4.4 મહત્ત્વ
 - 4.4.5 મર્યાદા
- 4.5 સત્તાસોંપણી
 - 4.5.1 અર્થ
 - 4.5.2 વ્યાખ્યા
 - 4.5.3 મહત્ત્વ
 - 4.5.4 સત્તાસોંપણીનાં મૂળતત્ત્વો
 - 4.5.4.1 જવાબદારીની સોંપણી
 - 4.5.4.2 સત્તાની સોંપણી
 - 4.5.4.3 ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન

પ્રસ્તાવના (Introduction)

આયોજન દ્વારા એકમના ધ્યેય સુનિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. સંચાલનની સફળતાનો આધાર માત્ર આયોજન પર નથી, પરંતુ આયોજનના અસરકારક અમલ પર રહેલો છે. આયોજનના અસરકારક અમલ અને ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે જે વહીવટી માળખું રચવામાં આવે છે, તેને વ્યવસ્થાતંત્ર કહેવામાં આવે છે. જ્યારે સમાન ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ કામ કરતા હોય ત્યારે એકમમાં અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્રની આવશ્યકતા રહે છે. એકમની ધ્યેયસિદ્ધિ અને કાર્ય સફળતાનો આધાર એકમના કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્યોની સ્પષ્ટ વહેંચણી, સત્તા અને જવાબદારીનું વિભાજન, સત્તાની સોંપણી જેવી બાબતો પર રહેલો છે. સંચાલનની પ્રક્રિયામાં જે હેતુઓ સુનિશ્ચિત થાય છે તેને વિધિસર રીતે અમલમાં મુકવા માટે વ્યવસ્થાતંત્ર અનિવાર્ય છે. તેથી જ કહેવાય છે કે આયોજન એ ધંધાકીય સાહસનું મગજ છે, સંકલન એ પ્રાણ છે અને વ્યવસ્થાતંત્ર એ તેનું શરીર છે.

4.1.1 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય શબ્દોમાં કહીએ તો, ‘સમાન ધ્યેય સિદ્ધ કરવા પ્રવૃત્ત થયેલી વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરતું માળખું એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.’

4.1.2 વ્યાખ્યા (Definition) :

● ચેસ્ટર આઈ. બર્નાડના જણાવ્યા મુજબ, ‘બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓના સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.’

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

4.1.3 ખ્યાલ (Concept) : સમગ્ર વહીવટ તથા સંચાલન પ્રક્રિયાને અસરકારક બનાવવા માટે કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્ર હોવું અનિવાર્ય છે. સંચાલનની મોટાભાગની મુશ્કેલીઓ બિનકાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રમાંથી ઉદ્ભવે છે અને તેને કારણે ધંધાકીય એકમ નિશ્ચિત સમયમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરી શકતું નથી. તેથી જ જો ધંધાકીય એકમ પાસે યોગ્ય અને અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર

હોય તો સાધનોના ઈષ્ટતમ ઉપયોગ દ્વારા સમય, શક્તિ અને નાણાંની બચત કરી શકાય છે અને એકમની પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે વિસંગતતાઓ નિવારી શકાય છે.

વ્યવસ્થાતંત્રનો ખ્યાલ મૂળભૂત રીતે સમૂહ સાથે સંકળાયેલો છે; જ્યાં એક કરતાં વધુ વ્યક્તિઓ સામૂહિક રીતે કાર્ય કરે ત્યારે તે કાર્યને અસરકારક રીતે પાર પાડવા માટેનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે, તેથી તેને પ્રબંધ પણ કહેવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં કોઈ સમાન ધ્યેયની પ્રાપ્તિ માટે એકત્રિત થયેલા લોકોને સત્તા અને જવાબદારીની વહેંચણી કરી તે વ્યક્તિઓ વચ્ચેના સંબંધ સ્થાપિત કરવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. જે માટે માનવીનું શરીર એ એક ઉત્તમ ઉદાહરણ છે. માનવીના શરીરનાં જુદાં-જુદાં અંગોનાં કાર્યો જુદાં-જુદાં છે, તેમ છતાં બધાં જ અંગો એક બીજા સાથે સંકલિત હોય છે.

4.1.4 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ : ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે. એકમમાં તેના મુખ્ય ધ્યેય ઉપરાંત વિભાગીય ધ્યેયની પણ રચના કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત હેતુઓ પણ હોય છે. આમ, એકમના હેતુઓ, વિભાગીય હેતુઓ અને કર્મચારીઓના હેતુઓનું રૈખિક સંકલન કરતું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્ર છે. તેથી તે ધ્યેયલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે તેમ કહી શકાય.

(2) આયોજનપર આધારિત : આયોજન દ્વારા સુનિશ્ચિત કરવામાં આવેલ ધ્યેયને આધારે તેની રચના થાય છે. આમ, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરતાં પહેલાં આયોજન થવું અનિવાર્ય છે. ભવિષ્યમાં અમલમાં મુકવાની યોજનાને આધારે જ એકમના માળખાનું ઘડતર થાય છે. તેથી કહી શકાય કે વ્યવસ્થાતંત્ર આયોજન પર આધારિત છે.

(3) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી : ધંધાકીય એકમમાં કામ કરતી જુદી-જુદી વ્યક્તિઓને તેમના કૌશલ્ય અને લાયકાતને આધારે જુદી-જુદી પ્રવૃત્તિઓ સોંપવામાં આવે છે. આ સાથે જે-તે વ્યક્તિને તેની સત્તા વિશે પણ માહિતગાર કરવામાં આવે છે. આથી, વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યક્તિઓ વચ્ચે સત્તા-ફરજના સંબંધો સ્થાપિત કરતું માળખું છે.

(4) માનવ પરિબળને મહત્વ : વ્યવસ્થાતંત્રમાં માનવી કેન્દ્રસ્થાને છે. કોઈ પણ આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો આધાર તેમાં કાર્ય કરતા માનવીઓ પર રહેલો છે. તેથી, અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્રની સ્થાપના માટે અસરકારક માનવ સંબંધો સ્થાપિત કરવા જરૂરી છે.

(5) પરિવર્તનશીલતા : એક વાર વ્યવસ્થાતંત્રની રચના થયા પછી તેમાં ફેરફારને અવકાશ શક્ય છે. બદલાતા જતા સંજોગો અને પરિસ્થિતિ અનુસાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં સાનુકૂળ ફેરફારો કરી શકાય છે. નવી ટેકનોલોજી અમલમાં આવે, નવી શોધ-ખોળ થાય કે ધંધાકીય પર્યાવરણમાં ફેરફાર થાય ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરી ફેરફારો કરી શકાય છે.

(6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના : વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્ય, હોદ્દાઓ કે વિભાગો વચ્ચે આંતરસંબંધોની સ્થાપના કરે છે. તે એક કાર્યના બીજા કાર્ય સાથેના તેમજ એક વિભાગના બીજા વિભાગ સાથેના સંબંધોની સ્પષ્ટતા કરે છે.

(7) દેખરેખ અને અંકુશ : દેખરેખ, અંકુશ અને સંકલન એ વ્યવસ્થાતંત્ર માટે મૂળભૂત જરૂરિયાતો છે. કર્મચારીને સોંપવામાં આવેલ કાર્ય તે તેની સત્તા અને ફરજને અનુલક્ષીને કરે છે કે કેમ ? તે અંગે દેખરેખ અને અંકુશની જોગવાઈ વ્યવસ્થાતંત્રમાં હોય છે.

(8) સામૂહિક પ્રવૃત્તિ : વ્યવસ્થાતંત્રમાં અનેક વ્યક્તિઓ ધ્યેય સિદ્ધિ માટે પ્રયત્નશીલ હોય છે. વ્યક્તિઓના આ પ્રયત્નોને વ્યવસ્થાતંત્ર યોગ્ય માળખું પૂરું પાડે છે કે જેના દ્વારા સામૂહિક સહકારથી ધ્યેયસિદ્ધિની દિશામાં જઈ શકાય છે.

(9) નિયંત્રિત વહીવટી માળખું : વ્યવસ્થાતંત્ર એ ચોક્કસ પ્રકારનું નિયંત્રિત વહીવટી માળખું છે. ધંધાકીય એકમમાં સંબંધો પ્રસ્થાપિત કરવા માટે નિયમો અને નિયંત્રણોની આવશ્યકતા રહે છે, જેની રચના વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા કરવામાં આવે છે.

4.2 વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયાના તબક્કા (Steps for the Process of Organizing)

‘વ્યવસ્થાતંત્રની રચના એ એક વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રિયા છે. અયોગ્ય રીતે રચાયેલું વ્યવસ્થાતંત્ર લાંબો સમય ટકી શકે નહિ અને તેવી રીતે રચાયેલ વ્યવસ્થાતંત્રની સાથે એકમ પણ ધીરે-ધીરે નાશ પામે છે.’ તેમ પીટર એફ. ડ્રકર જણાવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રની રચના દ્વારા કાર્ય-કારણનો સંબંધ સ્થાપિત થાય છે, તેથી તેની રચના યોગ્ય ઢબે થવી આવશ્યક છે.

(1) હેતુઓની સ્પષ્ટતા : વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરતાં પહેલાં એકમના હેતુઓ અંગે સ્પષ્ટતા હોવી જરૂરી છે. એકમે સિદ્ધ કરવાના મુખ્ય અને ગૌણ હેતુઓને આધારે વ્યવસ્થાતંત્રનું સમગ્ર માળખું ઘડવામાં આવે છે. એકમના હેતુઓને સુસંગત કયા પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર ગોઠવી શકાય તે માટે હેતુઓની સ્પષ્ટતા એ વ્યવસ્થાતંત્રની રચનાની દિશામાં પ્રથમ પગથિયું છે.

(2) કાર્યોની યાદી : એકમના હેતુઓ અંગેની સ્પષ્ટતા કર્યા બાદ નક્કી કરેલા હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખા દ્વારા ક્યાં-ક્યાં કાર્યો કરવાં પડશે તેની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી તૈયાર કરતી વખતે કોઈ મહત્વનું કાર્ય રહી ન જાય અને કોઈ કાર્ય બેવડાય નહિ તેની ખાસ કાળજી લેવામાં આવે છે. તેથી જ કાર્યોની યાદી તૈયાર કર્યા બાદ તેના પર પુરતી વિચારણાને આધારે જ આખરી વિભાજન થવું જોઈએ.

(3) કાર્યોનું વિભાગીકરણ : કાર્યોની યાદી તૈયાર થઈ ગયા બાદ યાદીમાં દર્શાવેલાં કાર્યોમાંથી એકબીજા સાથે સંકળાયેલાં તેમજ એક સમાન કાર્યોને એક જૂથમાં મૂકી કાર્યો કરવામાં આવે છે. કાર્યોને વેચાણ વિભાગ, ખરીદ વિભાગ, હિસાબી વિભાગ વગેરે વિભાગોમાં વિભાજિત કરી શ્રમ વિભાજન અને વિશિષ્ટીકરણ અપનાવી શકાય છે. વિભાગીકરણ માટે એકમના સ્વરૂપ અનુસાર, ભૌગોલિક વિસ્તાર અનુસાર, કાર્યાનુસાર વગેરે પ્રમાણે પણ વિભાજન થઈ શકે. દા. ત., સમગ્ર દેશમાં વસ્તુનું વેચાણ કરતા એકમનું વિભાજન પૂર્વ, પશ્ચિમ, ઉત્તર, દક્ષિણ જેવા ઝોનમાં વહેંચી શકાય છે. તેવી જ રીતે કાર્યાનુસારમાં વેચાણ વિભાગમાં વિજ્ઞાપન કરવું, પેકિંગ કાર્ય, વિતરણ કાર્ય વગેરે બાબતોને આધારે વિભાગીકરણ કરી શકાય.

(4) વિભાગીય હોદ્દા અને લાયકાત નક્કી કરવી : કાર્યોનું યોગ્ય રીતે વિભાગીકરણ થયા બાદ વિભાગનાં કાર્યોની જવાબદારી સંભાળી શકે તેવા વિભાગીય હોદ્દાઓ અને તે માટેની યોગ્ય લાયકાતો નક્કી કરવામાં આવે છે. દા. ત., વેચાણ વિભાગ માટે વેચાણ અધિકારી. વિભાગીય વડાના હાથ નીચે અન્ય હોદ્દાઓ કે સ્થાન ઊભા કરવાનું કાર્ય પણ આ તબક્કે કરવામાં આવે છે.

(5) સત્તા અને ફરજોની સોંપણી : વિભાગીય હોદ્દાઓ, પેટા વિભાગીય હોદ્દાઓ અને લાયકાતો નક્કી થયા બાદ દરેક વિભાગીય અધિકારી તેમની ફરજોને સફળતાપૂર્વક પાર પાડી શકે તે માટે જરૂરી સત્તાની સોંપણી કરવી જોઈએ. આ ઉપરાંત દરેક હોદ્દાની સત્તા સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ. જેથી કયો હોદ્દો ધરાવતી વ્યક્તિ કોને જવાબદાર રહેશે તેની સ્પષ્ટતા થાય છે. સત્તા અને ફરજોનું પ્રમાણ યોગ્ય રીતે જળવાય તે પણ આ તબક્કે ખૂબ જ જરૂરી છે.

(6) આંતરસંબંધોની સ્થાપના : વિવિધ વિભાગીય હોદ્દાઓ ધરાવતી વ્યક્તિઓને તેમની સત્તા અને ફરજોની સોંપણી કર્યા બાદ તેમની વચ્ચે આંતરસંબંધોની સ્થાપના સ્પષ્ટ રીતે થાય તે જરૂરી છે. વિભાગીકરણ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રમાં સત્તા અને જવાબદારીનું વિકેન્દ્રીકરણ કરવામાં આવે છે, પરંતુ આ વિકેન્દ્રિત પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યોને સંકલનના હેતુસર આંતરસંબંધોની સ્પષ્ટતા દ્વારા કેન્દ્રિત બનાવી શકાય છે.

(7) વ્યવસ્થાતંત્રનો નકશો તૈયાર કરવો : વ્યવસ્થાતંત્રમાં સામેલ દરેક અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ પોતાના સ્થાન વિશે સ્પષ્ટ ખ્યાલ મેળવી શકે તે માટે આકૃતિ સ્વરૂપે વ્યવસ્થા તંત્રનો ચાર્ટ કે નકશો તૈયાર કરવો જોઈએ અને એકમમાં કામ કરતા દરેક કર્મચારી તે જોઈ શકે તે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રના નકશાને નોટિસ બોર્ડ પર મુકવો જોઈએ.

4.3 વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું (Structure of an Organization)

અસરકારક સંચાલન માટે આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્ર પર ભાર મૂકવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું એ વ્યવસ્થાતંત્રના પ્રકારો દર્શાવે છે. ધંધાકીય એકમના સ્વરૂપ, કદ અને જવાબદારીઓના વિભાગીકરણના આધારે વ્યવસ્થાતંત્રનો પ્રકાર નક્કી કરવામાં આવે છે.

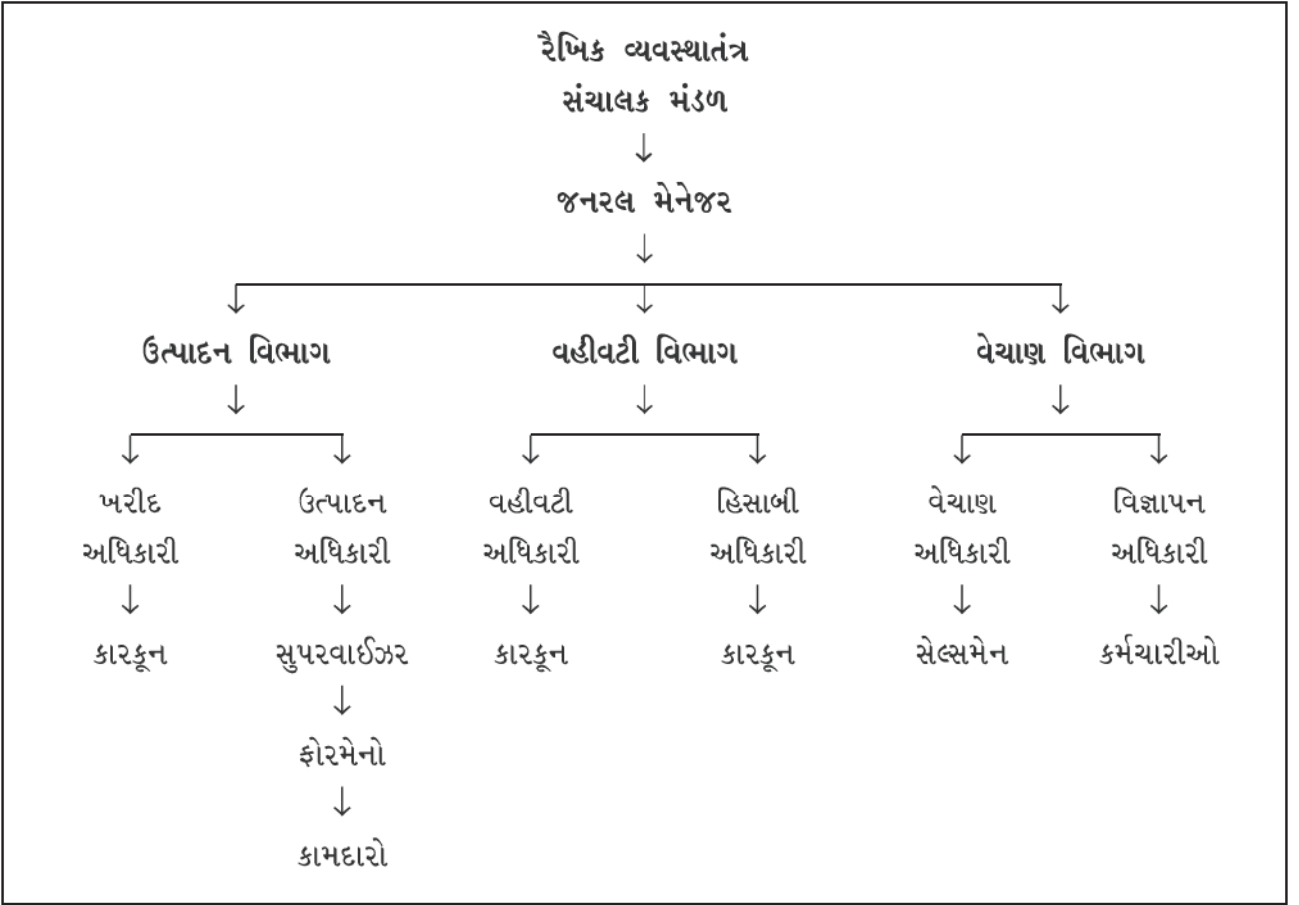
- | | |
|---|---|
| (1) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Linear Organization) | (2) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) |
| (3) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Formal Organization) | (4) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization) |
| (5) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organization) | |

4.3.1 રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Linear Organization) :

4.3.1.1 અર્થ (Meaning) : રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પ્રાચીન અને સૌથી સરળ પ્રકાર છે. કેટલાંય વર્ષોથી લશ્કરમાં તેનો ઉપયોગ થતો આવ્યો છે, તેથી તેને લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર પણ કહે છે. આ પ્રકારના

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

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



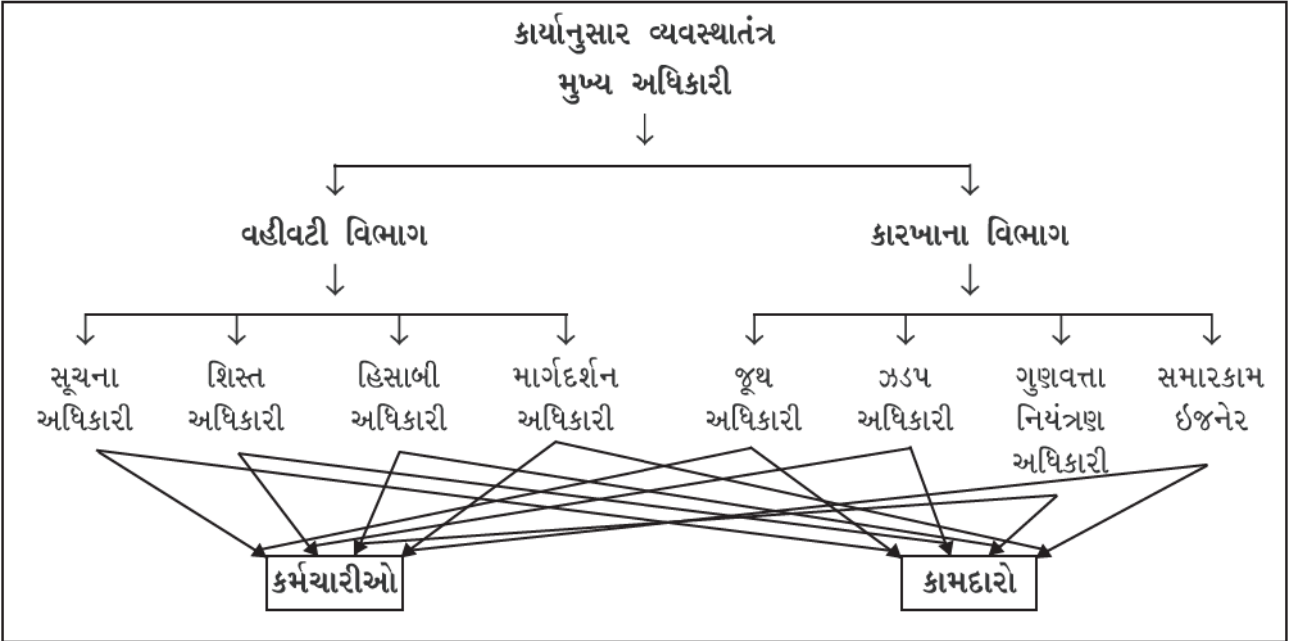
રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં સર્વોચ્ચ સત્તા સંચાલક મંડળ પાસે હોય છે, જેઓ નીતિ વિષયક નિર્ણયો લે છે. તેમની પાસેથી જનરલ મેનેજર જરૂરી સત્તા મેળવે છે. જનરલ મેનેજરનું સ્થાન મુખ્ય વહીવટી અધિકારી તરીકેનું છે. જે સંચાલક મંડળ દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોનો અમલ વિભાગીય અધિકારીઓ પાસે કરાવે છે. ઉપરના ચાર્ટમાં વ્યવસ્થાતંત્ર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

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

4.3.2 કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (Functional Organization) :

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

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



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

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

4.3.3 વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Formal Organization) :

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

4.3.3.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

- (1) વૈધિક માળખું : નિશ્ચિત ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા સંચાલકો સભાનતાપૂર્વક વૈધિક માળખાની રચના કરે છે.
- (2) અપરિવર્તનશીલ : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓનું સ્થાન મોટે ભાગે અપરિવર્તનશીલ જોવા મળે છે. કર્મચારીઓનું સ્થાન એક વાર નિશ્ચિત કર્યા બાદ જવલ્લે જ તેમાં ફેરફાર જોવા મળે છે.
- (3) ઉપરથી નીચે સત્તાની સોંપણી : સત્તાની સોંપણી ઉપરી અધિકારી દ્વારા કરવામાં આવે છે અને તેનું સ્થાન ઉપરથી નીચે તરફ હોય છે.
- (4) મોટું કદ : વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું મોટું કદ ધરાવતું હોય છે.
- (5) ચોક્કસ સંબંધો : વિધિસર રીતે માળખાની રચના થતી હોવાથી કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધો ચોક્કસ હોય છે.
- (6) માહિતીસંચાર : માહિતીસંચાર વૈધિક પ્રકારના માર્ગો દ્વારા જ થાય છે. અવૈધિક માહિતીસંચારને કોઈ જ સ્થાન નથી.

4.3.4 અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Informal Organization) :

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

4.3.4.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

- (1) અવૈધિક માળખું : આ પ્રકારના વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું અવૈધિક હોય છે, જે આંતરસંબંધોમાંથી ઉદ્ભવે છે. એક જ ઔદ્યોગિક એકમમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓમાં સમાન ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ માટે કુદરતી રીતે આ માળખાની રચના થાય છે.
- (2) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત : આ પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર માનવ વર્તણૂક પર આધારિત હોય છે. એક સમાન લાગણી, અભિરુચિ, મૂલ્યો, શોખ, ટેવો અને માન્યતા ધરાવનાર વ્યક્તિઓ દ્વારા વૈધિક માળખામાં અવૈધિક જૂથો રચવામાં આવે છે, જેને આધારે આ વ્યવસ્થાતંત્ર રચાય છે.
- (3) પરિવર્તનશીલ : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું સંપૂર્ણ રીતે પરિવર્તનશીલ હોય છે. કર્મચારી કોઈ પણ એક વિભાગમાંથી બીજા વિભાગમાં કાર્ય માટે ફેરબદલ થાય છે ત્યારે નવેસરથી માનવ સંબંધોમાં ફેરફાર થાય છે અને તેને કારણે અવૈધિક તંત્રમાં ફેરફાર થતા જોવા મળે છે.
- (4) સાર્વત્રિક : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર સાર્વત્રિક છે. જે માત્ર ઉદ્યોગમાં જ નહિ, પરંતુ સમાન હિતો અને મૂલ્યો ધરાવતી દરેક માનવીય પ્રવૃત્તિઓમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રની હાજરી જોવા મળે છે.
- (5) અવૈધિક માહિતીસંચાર : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે માહિતીસંચાર અવૈધિક રીતે થાય છે. મોટે ભાગે તે મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે. તેથી તેમાં હકીકતો કરતાં અભિપ્રાયોનું પ્રમાણ હોવાની શક્યતા વધી જાય છે. અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં માહિતીસંચાર અત્યંત ઝડપી હોય છે.
- (6) નાનું કદ : મોટે ભાગે અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું કદ નાનું રહે છે. કારણ કે તે વ્યક્તિગત સંબંધો પર આધાર રાખે છે. વળી તે સભ્યો વચ્ચેની આંતરપ્રક્રિયાનું પરિણામ છે, જે સંખ્યામાં ઘણાં વધુ જૂથો હોય છે, પરંતુ કદમાં ઘણા નાના પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર છે.
- (7) અંકુશનો અભાવ : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર વિધિવત્ રીતે કોઈ અંકુશ રાખી શકાતો નથી. વ્યક્તિ સ્વેચ્છાએ પોતાનું તથા સહકર્મચારીઓનું કાર્ય કરે છે.
- (8) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક : અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એ વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રમાં જ ઉદ્ભવ પામતું હોવાથી કહી શકાય કે તે વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રને પૂરક છે.

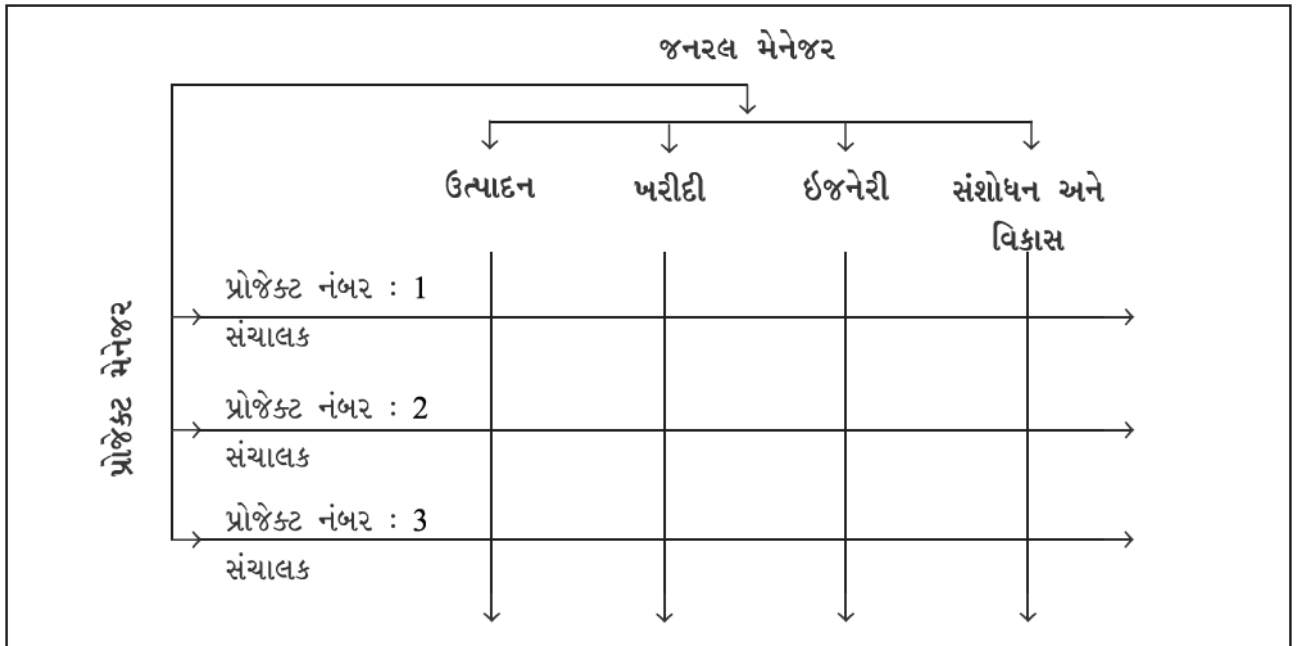
આધુનિક સમયમાં અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્રનું મહત્વ વધતું જાય છે. ઔદ્યોગિક ઝઘડા ઓછા અને ઔદ્યોગિક શિસ્ત વધુ જળવાતી હોવાથી વ્યવસ્થાતંત્રનો આ પ્રકાર વધુ પ્રચલિત બનતો જાય છે.

4.3.5 શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (Matrix Organization) :

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

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

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર



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

4.4 વિકેન્દ્રીકરણ (Decentralisation)

વ્યવસ્થાતંત્રનો અભ્યાસ કરવાથી નીચેની બે બાબતોની સ્પષ્ટતા થાય છે.

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

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

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

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

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

4.4.3 વ્યાખ્યા (Definition) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.5 સત્તા સોંપણી (Delegation of Authority)

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

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

4.5.2 વ્યાખ્યા (Definition) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

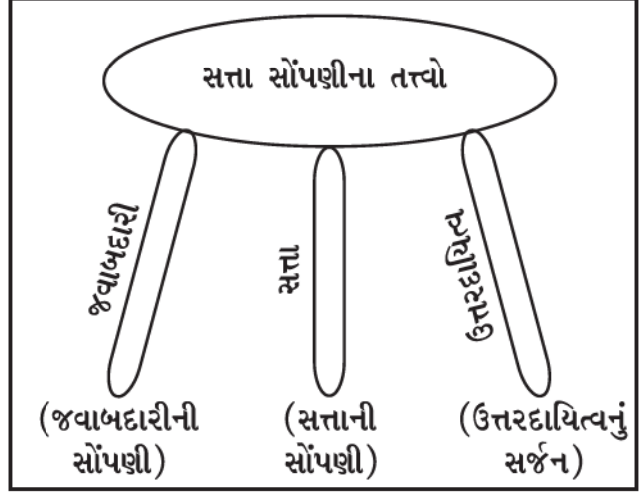
4.5.4 સત્તા સોંપણીનાં મૂળતત્ત્વો (Elements of Delegation of Authority) :

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

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

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

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



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

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

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

પ્રસ્તાવના

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

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

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

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

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

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

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

રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

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

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

કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર :

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

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

વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

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

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

અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

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

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

શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર :

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

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

વિકેન્દ્રીકરણ :

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

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

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

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

સત્તા સોંપણી :

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

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

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

સત્તા સોંપણીનાં મૂળ તત્ત્વો :

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

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

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

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

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

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

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

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

(3) કયા વ્યવસ્થાતંત્રને લશ્કરી વ્યવસ્થાતંત્ર કહે છે ?

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

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

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

- (5) માનવ સંબંધોને આધારે કુદરતી રીતે રચાયેલું માનવ સંબંધોનું જાળું કયા નામે ઓળખાય છે ?
 (A) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (B) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર (C) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર (D) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- (6) તળ સપાટીએ હુકમ મેળવનાર વ્યક્તિને શું કહેવાય છે ?
 (A) તાબેદાર (B) ઉપરી (C) પ્રોજેક્ટ મેનેજર (D) અધિકારી
- (7) પ્રોજેક્ટ માળખું અને સામાન્ય માળખાના સંયોજનથી રચાતા વ્યવસ્થાતંત્રને શું કહે છે ?
 (A) શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર (B) રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 (C) કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર (D) વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
- (8) જે એકમોમાં સમગ્ર સત્તા ઉચ્ચ સંચાલકો પાસે જ કેન્દ્રિત હોય તેને કયા નામે ઓળખવામાં આવે છે ?
 (A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ (C) વિમૂડીકરણ (D) ધ્રૂવીકરણ
- (9) નીચેનામાંથી શું અપનાવવાથી ભાવી સંચાલકો તૈયાર કરી શકાય ?
 (A) વિકેન્દ્રીકરણ (B) કેન્દ્રીકરણ (C) વિમૂડીકરણ (D) શ્રમ વિભાજન
- (10) નીચેનામાંથી શું સોંપી શકાતું નથી ?
 (A) સત્તા (B) જવાબદારી (C) ઉત્તરદાયિત્વ (D) કાર્ય

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

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

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) 'વ્યવસ્થાતંત્ર એ એકમનું શરીર છે અને આયોજન તેનું મગજ છે.' - સમજાવો.
 (2) 'સત્તા અને જવાબદારીનું વિભાજન એ વ્યવસ્થાતંત્રનો પાયો છે.' - સમજાવો.
 (3) વૈધિક અને અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર એક-બીજાને પૂરક છે. - સમજાવો.
 (4) વિકેન્દ્રીકરણ ક્યારે શક્ય બને છે ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

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

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

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

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

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

પ્રસ્તાવના (Introduction)

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

5.1 કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)

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

5.1.1 ખ્યાલ (Concept) : સામાન્ય અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે એકમ માટે જરૂરી કર્મચારીઓ મેળવવા, કેળવવા અને જાળવવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

વિસ્તૃત અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બદલી અને તેમની નિવૃત્તિ પછીના કાર્યોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

5.1.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

માનવ સંસાધન સંચાલનની કામગીરીને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય :

(A) આયોજન સાથે સંબંધીત બાબતો :

- (i) એકમમાં જરૂરી કર્મચારીઓનું આયોજન કરવું અને એકમના વિકાસ સમયે નવી નિમણૂક દ્વારા તેમાં વધારો કરવો.
- (ii) સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતિ મુજબ જરૂર જણાય ત્યાં કાળજીપૂર્વક યોગ્ય કાર્યવાહી કરી કર્મચારીઓની સંખ્યામાં ઘટાડો કરવો.
- (iii) દરેક કર્મચારીઓને તેમની લાયકાત મુજબ યોગ્ય સ્થળે કામગીરી સોંપવી.
- (iv) કર્મચારીઓને સતત કાર્યશીલ રાખી તેમના કાર્ય સંબંધી જ્ઞાનમાં વધારો કરવો.

(B) વળતર અને વિકાસ સંબંધી બાબતો :

- (i) જરૂર પડે ત્યારે કર્મચારીઓને તાલીમ આપવાની વ્યવસ્થા કરવી.
- (ii) કર્મચારીઓ તેમના કાર્યમાં નિષ્ણાત બને અને વિચાર શક્તિ વધે તેવું વાતાવરણ અને તક પૂરી પાડવી.
- (iii) કર્મચારીઓને લાયકાત પ્રમાણે યોગ્ય વળતર અને લાભ આપવા.
- (iv) કર્મચારીઓની કાર્યસંબંધી સમસ્યાઓને જાણવી અને તેનો ઝડપી ઉકેલ શોધી તેનો અમલ કરવો.

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

5.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા (Process of Staffing)

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

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

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

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

5.3.3 ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો (Sources of Recruitment) :

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

(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો :

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

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

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

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

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

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

(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો :

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3.4.1 પસંદગીની પ્રક્રિયા (The Process of Selection) :

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

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

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

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

- (ii) અભિરુચિ કસોટી : જે કાર્ય માટે ઉમેદવારને પસંદ કરવાનો હોય તે કાર્ય પ્રત્યે ઉમેદવારની અભિરુચિ કે રસ વિશે જાણી શકાય છે.
- (iii) ધંધાકીય કસોટી : ઉમેદવારે જે કાર્ય કરવાનું હોય તે અંગે તેનામાં આવડત છે કે નહિ તે જાણી શકાય છે.
- (iv) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી : આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારોનો સ્વભાવ, આત્મવિશ્વાસ, વલણ તથા ટેવ અંગે જાણી શકાય છે.

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

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

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

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

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

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

5.4 તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development)

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

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

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

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

5.4.1.2 મહત્વ (Importance) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.4.2.2 મહત્વ (Importance) :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

કર્મચારી વ્યવસ્થા :

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

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

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

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

કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા :

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

ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો :

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

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

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

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

તાલીમ અને વિકાસ :

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

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

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

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

તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત :

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

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમની શું છે ?
(A) મૂડી સમાન છે. (B) જવાબદારી છે. (C) શક્તિ છે. (D) અમૂલ્ય મિલકત છે.
- (2) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મુખ્ય કાર્ય કયું છે ?
(A) વેચાણ-વૃદ્ધિ (B) ગુણવત્તા અંકુશ (C) કર્મચારી આયોજન (D) ઉત્પાદન
- (3) પસંદગીની પ્રક્રિયાનો પ્રથમ તબક્કો કયો છે ?
(A) અરજી-પત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી. (B) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત
(C) રૂબરૂ મુલાકાત (D) જરૂરી કસોટીઓ લેવી.
- (4) ઉમેદવારની અરજી મળવા સુધીના કાર્યને શું કહે છે ?
(A) ભરતીનું કાર્ય કહેવાય (B) સામાન્ય કાર્ય કહેવાય
(C) જાહેરાતનું કાર્ય કહેવાય (D) પસંદગીનું કાર્ય કહેવાય
- (5) ઉમેદવારની આવડત કઈ કસોટી દ્વારા નક્કી થાય ?
(A) બુદ્ધિ-કસોટી (B) અભિરુચિ કસોટી
(C) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી (D) ધંધાકીય કસોટી
- (6) બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓની પસંદગીની પ્રક્રિયા કેવી છે ?
(A) મુશ્કેલ છે. (B) ટૂંકી અને સરળ છે.
(C) ખર્ચાળ છે. (D) લાંબી અને વિશિષ્ટ છે.
- (7) કર્મચારી વ્યવસ્થા એ સંચાલનનું કેવા પ્રકારનું કાર્ય છે ?
(A) ઉત્પાદકીય (B) હેતુલક્ષી (C) સંચાલકીય (D) વહીવટી
- (8) ભરતી પછીનું બીજું કાર્ય કયું છે ?
(A) બઢતી આપવી (B) પસંદગી કરવી (C) તાલીમ આપવી (D) બદલી કરવી
- (9) ઉમેદવારનો સ્વભાવ અને આત્મવિશ્વાસ જાણવા કઈ કસોટી લેવાય ?
(A) બુદ્ધિ-કસોટી. (B) ધંધાકીય કસોટી.
(C) અભિરુચિ કસોટી (D) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી.

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) નીચેનાં ટૂંકાં રૂપોનું વિસ્તૃત રૂપ આપો :
IIM, IIT, HRM
- (2) કર્મચારી વિનાના વ્યવસ્થાતંત્રને કોની સાથે સરખાવવામાં આવે છે ?
- (3) કર્મચારીઓની પસંદગી માટે લેવાતી કસોટીઓનાં નામ જણાવો.
- (4) પસંદગીની પ્રક્રિયાનો આધાર જણાવો.
- (5) ભરતી માટેનાં કારણો જણાવો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો ભેદ સ્પષ્ટ કરો.
- (2) ભરતી માટેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનોનાં નામ જણાવો.

- (3) વિકાસ એટલે શું ?
- (4) ભરતી એટલે શું ?
- (5) તાલીમનો અર્થ આપો.
- (6) પસંદગીની વિધીના તબક્કા જણાવો.
- (7) પ્રતિક્ષા યાદી સમજાવો.
- (8) કર્મચારી વ્યવસ્થા એ માત્ર કર્મચારી કલ્યાણ પ્રવૃત્તિ નથી. શા માટે ?
- (9) બૌદ્ધિક કસોટી અને અભિરુચિ કસોટી દ્વારા શું જાણી શકાય ?
- (10) ધંધાકીય કસોટી અને મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી દ્વારા શું જાણી શકાય ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) ટૂંક નોંધ લખો : માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા
- (2) તફાવત લખો : તાલીમ અને વિકાસ
- (3) “કુશળ કર્મચારીઓ એકમની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે.” વિધાન સમજાવો.
- (4) “કર્મચારીઓ એકમના હાથ-પગ સમાન છે.” વિધાન સમજાવો.
- (5) “તાલીમ ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેની ગેરહાજરી વધુ ખર્ચાળ છે.” વિધાન સમજાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ આપી તેનાં લક્ષણો સમજાવો.
- (2) કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્ત્વ સમજાવો.
- (3) ભરતી એટલે શું ? તેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો સમજાવો.
- (4) પસંદગીની પ્રક્રિયા સમજાવો.
- (5) તાલીમ એટલે શું ? તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.
- (6) વિકાસ એટલે શું ? તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 6.1 દોરવણીનો અર્થ
 - 6.1.1 લાક્ષણિકતાઓ
 - 6.1.2 મહત્વ
- 6.2 દોરવણીનાં તત્ત્વો
 - 6.2.1 નિરીક્ષણ
 - 6.2.2 નિરીક્ષકનાં કાર્યો
- 6.3 અભિપ્રેરણ
 - 6.3.1 અર્થ
 - 6.3.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 6.3.3 માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ
- 6.4 નાણાકીય અને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો
 - 6.4.1 નાણાકીય પ્રોત્સાહનો
 - 6.4.2 બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો
- 6.5 નેતૃત્વ
 - 6.5.1 અર્થ
 - 6.5.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 6.5.3 સારા નેતાના ગુણો
- 6.6 માહિતીસંચાર
 - 6.6.1 અર્થ
 - 6.6.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 6.6.3 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર
 - 6.6.4 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર વચ્ચેનો તફાવત
 - 6.6.5 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો
 - 6.6.6 અવરોધો દૂર કરવાના ઉપાયો

પ્રસ્તાવના (Introduction)

સંચાલનના કાર્યોમાં મુખ્યત્વે આયોજન, પ્રબંધ, કર્મચારી વ્યવસ્થા અને અંકુશનો સમાવેશ થાય છે. પરંતુ સંચાલકોએ લીધેલા નિર્ણયોનો અમલ તો દોરવણી દ્વારા જ થાય છે. દોરવણી, આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોને અમલમાં મૂકે છે. કર્મચારીઓને સોંપેલું કામ કરાવવું એ દોરવણીનું કાર્ય છે. ધંધાકીય એકમનું ધ્યેય અનેક વ્યક્તિઓના સહકાર વિના સિદ્ધ થઈ શકે નહીં. સંચાલકે પોતાના હાથ નીચેના માણસો પર દેખરેખ રાખવી, તેમને સૂચનાઓ અને હુકમો આપવા અને સક્રિય નેતાગીરી પૂરી પાડવી એ બધાનો સમાવેશ દોરવણીમાં થાય છે. દરેક એકમમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનો આધાર દોરવણી ઉપર રહેલો છે. દોરવણી આપનાર સક્ષમ હોય તો સામાન્ય કક્ષાનો કર્મચારી પણ ઉત્તમ પરિણામ આપે છે. તેના બદલે દોરવણી આપનાર બિનકાર્યક્ષમ હોય તો સારા કર્મચારી પણ અપેક્ષિત પરિણામ આપી શકતા નથી. આમ, સક્ષમ દોરવણી એ સંચાલનનું એક અનિવાર્ય અંગ છે.

ધંધાકીય એકમમાં દોરવણી અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડવાનું કાર્ય યુદ્ધમાં વ્યૂહરચનાઓ ઘડવાનાં કાર્યો જેવું છે. તેમાં સાધન-સામગ્રી અને માનવ શક્તિઓના ઉપયોગો, વિશિષ્ટ પ્રથાઓ કેન્દ્રિત કરવા માટેનાં સ્થાનો, અર્થતંત્રની ગૂંચવણભરી બાબતો અને ધંધાકીય એકમના સાતત્ય વગેરે વિશે વિચારણા કરવાની અને આદેશો આપવાની નૈતિક તેમજ વૈધિક જવાબદારીઓનો સમાવેશ થાય છે.

6.1 અર્થ (Meaning)

સામાન્ય અર્થમાં 'દોરવણી એટલે કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું, તેમને કામગીરીથી વાકેફ કરવા, તેમના ઉપર દેખરેખ રાખવી અને તેમનો કાર્ય જુસ્સો ટકાવી રાખવો.'

● 'કર્મચારીઓને ધ્યેયપૂર્તિ માટે માર્ગદર્શન આપવાનું કાર્ય એટલે દોરવણી.'

● કુન્તલ અને ઓ'ડોનેલના જણાવ્યા મુજબ, 'તાબેદારોને માર્ગદર્શન આપવું અને તેમના પર દેખરેખ રાખવી તેનું નામ દોરવણી.'

● દોરવણી એ એવું કાર્ય છે જે નક્કી કરેલા ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા મદદનીશોને આદેશો આપીને તેમની ઉપર નિરીક્ષણ રાખે છે.

6.1.1 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ : દોરવણીનો હેતુ કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપીને પ્રોત્સાહિત કરવાનો છે જેથી ધંધાની ધ્યેયસિદ્ધિ થઈ શકે છે. આમ, દોરવણી એ હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે.

(2) સંચાલનની બધી સપાટીએ થતું કાર્ય : દોરવણીનું કાર્ય સંચાલનની દરેક સપાટીએ થતું જોવા મળે છે. ઉચ્ચ અધિકારીઓ પોતાના હાથ નીચે કાર્ય કરતા વિભાગીય અધિકારીઓને ધ્યેય, નીતિ તથા વહીવટી બાબતો અંગે દોરવણી આપતા હોય છે. તે જ રીતે તળ સપાટીએ નિરીક્ષકો, જોબર અને ફોરમેનને સૂચનો તથા હુકમો કરે છે અને જોબર, ફોરમેન તેમના હાથ નીચે કામ કરતા કામદારોને દોરવણી આપે છે. આમ, ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી સુધી દોરવણી અપાય છે.

(3) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા : ધંધાકીય એકમની પ્રવૃત્તિઓ જ્યાં સુધી ચાલે ત્યાં સુધી દોરવણીનું કાર્ય પણ અવિરતપણે ચાલ્યા કરે છે. કાર્ય, કાર્યવિધી તથા નીતિના અર્થઘટન અંગે કર્મચારીઓને સતત માર્ગદર્શન આપવું પડે છે. જેથી દોરવણી એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

(4) કાર્યો પર દેખરેખ : દોરવણી આપવાનો ઉદ્દેશ દોરવણી પ્રમાણે કર્મચારીઓ કાર્ય કરે છે કે નહિ તે જોવાનો છે. દોરવણી ફક્ત હુકમો કે માર્ગદર્શન આપવાની પ્રક્રિયા નથી પરંતુ તે ઉપરાંત અપાયેલી સૂચનાઓ અને હુકમો પ્રમાણે કાર્યો થાય છે કે નહિ તે અંગે દેખરેખ રાખવાની પ્રક્રિયા છે.

(5) વિશાળ કાર્યક્ષેત્ર : દોરવણીનું કાર્યક્ષેત્ર વિશાળ છે. તેમાં કર્મચારીઓને માત્ર માર્ગદર્શન કે શિખામણ આપવાનું નથી પરંતુ સંચાલકોએ એકમ માટે લીધેલા નિર્ણયોની યોગ્ય સમજૂતી આપીને નિર્ણયોનો અસરકારક અમલ થાય તે માટે પ્રયત્ન કરવાનો હોય છે.

(6) માહિતીસંચાર : દોરવણી એ કર્મચારીઓને હુકમો તથા માર્ગદર્શન આપવા કાર્યક્ષમ માહિતીસંચારની પૂર્વશરત ગણાય છે. જો માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા વ્યવસ્થિત નહીં હોય તો યોગ્ય સમયે, યોગ્ય કર્મચારીને, યોગ્ય માર્ગદર્શન નહીં આપી શકાય.

(7) પ્રોત્સાહન : કર્મચારીઓ પાસેથી વધુ સારું કાર્ય મેળવવા તેમને પ્રોત્સાહન આપવું જરૂરી હોય છે. કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવા ઉપરી અધિકારીઓ વ્યક્તિગત માર્ગદર્શન આપે છે. આવા માર્ગદર્શનથી કર્મચારીઓના પ્રશ્નો અને દ્વિધાઓ દૂર થાય છે, તેમનામાં વિશ્વાસ સંપાદિત થાય છે, તેથી વધુ સારું કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહન મળે છે.

(8) નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ : દોરવણી એ નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ છે. તેમાં હંમેશાં ઉચ્ચ સપાટીથી તળ સપાટી તરફ પ્રવાહ વહે છે. ઉચ્ચ સંચાલકો મધ્ય સપાટીના અધિકારીઓને માર્ગદર્શન આપે છે અને મધ્ય સપાટીના અધિકારીઓ તળ સપાટીના કર્મચારીઓને દોરવણી આપે છે.

(9) સંચાલકીય કાર્ય : સંચાલનનાં વિવિધ કાર્યો જેવાં કે, આયોજન, પ્રબંધ, કર્મચારી વ્યવસ્થા, સંકલન, માહિતીપ્રેષણ અને અંકુશ સાથે દોરવણીનું કાર્ય સંકળાયેલું છે.

6.1.2 મહત્વ (Importance) :

ધંધાકીય એકમમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતાનો આધાર દોરવણી ઉપર રહેલો છે. દોરવણી દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરી તેમનાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરી તેમને યોગ્ય માર્ગદર્શન આપી એકમના ધ્યેય હાંસલ કરી શકાય છે. સંચાલન પ્રક્રિયાનાં વિવિધ કાર્યો પૈકી દોરવણીનું કાર્ય વિશિષ્ટ મહત્વ ધરાવે છે.

(1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો : વ્યવસ્થાતંત્ર કાર્યક્ષમ ત્યારે જ બને જ્યારે તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને વિભાગીય કાર્યો વિષયક યોગ્ય દોરવણી આપવામાં આવે. દોરવણીને કારણે કર્મચારીઓને પોતાના કાર્ય, સત્તા અને જવાબદારી અંગેની સ્પષ્ટતા થાય છે તેથી તેમની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

(2) કાર્યક્ષમતાનું વિશ્લેષણ : દોરવણી દ્વારા કર્મચારીઓના કાર્યનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. તેમના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. દોરવણી પ્રમાણે કર્મચારીએ કાર્ય કર્યું છે કે નહિ, કેટલા પ્રમાણમાં કાર્ય થયું છે. તેની કાર્યક્ષમતા કેટલી વધી વગેરે બાબતોનું વિશ્લેષણ અને મૂલ્યાંકન થઈ શકે છે.

(3) કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન : દોરવણીને કારણે કર્મચારીઓને યોગ્ય કાર્યપદ્ધતિ તથા નીતિ-નિયમોથી વાકેફ કરી શકાય છે. કાર્ય અંગેની તેમની દ્વિધાઓ દૂર કરી શકાય છે જેથી કાર્ય કરવાનું પ્રોત્સાહન મળે છે.

(4) અસરકારક આયોજન : ધંધાકીય એકમના બધા જ કાર્યોનું આયોજન કોઈ એક વ્યક્તિ દ્વારા શક્ય નથી. આયોજન કરનાર અધિકારી મદદનીશો દ્વારા જરૂરી માહિતી એકત્રિત કરીને આયોજન ઘડે છે. આયોજન દ્વારા નિર્ધારિત કરેલા ધ્યેયને પાર પાડવાનું કાર્ય દોરવણી દ્વારા થાય છે.

(5) અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર : દોરવણીને કારણે દરેક કર્મચારીને તેની સત્તા અને જવાબદારીનો ખ્યાલ આવે છે. આ ઉપરાંત અધિકારીઓના હુકમો અને સૂચનાઓનું યોગ્ય રીતે પાલન થાય છે. તેથી સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્ર અસરકારક બને છે.

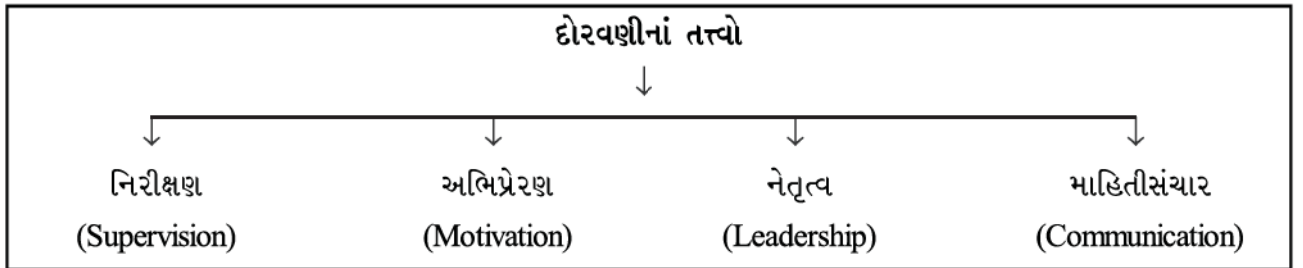
(6) સંકલન અને સહકાર : દોરવણી દ્વારા કર્મચારીઓનાં કાર્યોનું સંકલન સાધી શકાય છે. કર્મચારીના વ્યક્તિગત ધ્યેયોને એકમના મુખ્ય ધ્યેય સાથે જોડવામાં આવે છે. દોરવણી આપનાર નેતા તેના તાબેદારોનાં કાર્યોનું સંકલન કરે છે.

(7) અંકુશનું કાર્ય : દોરવણી આપવાથી કર્મચારીની કાર્ય અંગેની ભૂલો અને ખામીઓની શક્યતા ઘટે છે. તેથી નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો પ્રમાણે કર્મચારીઓ પાસેથી કામ મેળવવું સરળ બને છે. આમ અંકુશનું કાર્ય અસરકારક બને છે.

(8) કાર્યજુસ્સામાં વધારો : દોરવણી આપવાથી કર્મચારીઓનો કાર્ય પ્રત્યેનો અભિગમ બદલાય છે. રૂચિ વધે છે. જ્યારે કોઈ અવરોધો ઉભા થાય તો કર્મચારી તેનો ઉકેલ લાવી શકે છે. પરિણામે કાર્યનું સાતત્ય વધે છે જે કર્મચારીઓનો જુસ્સો વધારે છે.

(9) વિચલનોની શોધ : નિર્ધારિત ધ્યેય પ્રમાણે જ કાર્ય થાય છે કે નહીં તેનું દોરવણી દ્વારા નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે જેથી અનિચ્છનીય વિચલનોને પ્રાથમિક તબક્કામાં જ શોધી શકાય છે. પ્રાથમિક તબક્કાનાં વિચલનોને યોગ્ય પગલાં લઈ નિયંત્રિત કરી શકાય છે.

6.2 દોરવણીનાં તત્વો (Elements of Directing)



6.2.1 નિરીક્ષણ (Supervision) :

કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ. નિરીક્ષણનું કાર્ય મોટાભાગે સંસ્થાના આંતરિક કાર્યભાર સાથે સંકળાયેલું હોય છે. નિરીક્ષણનું કાર્ય સંચાલનની તળ સપાટીએ વધારે જોવા મળે છે. કામદારો અને ફોરમેનનાં કાર્યોનું નિરીક્ષણ કરવાનું કાર્ય જે કરે છે તેને નિરીક્ષક કહે છે. નિરીક્ષક કામદારો અને ફોરમેનનાં કાર્ય અંગે જવાબદાર હોય છે. તે સંચાલનની મધ્ય સપાટી અને કામદારો વચ્ચે ચાવીરૂપ સ્થાન ધરાવે છે.

નિરીક્ષણ એટલે તાબેદારોને સોંપવામાં આવેલ કાર્યોનું તેમને આપેલ સૂચનાઓ અને હુકમો અનુસાર અમલીકરણ યોગ્ય રીતે કરે છે કે નહીં તેની ખાતરી મેળવવી, ધંધાકીય એકમના ધ્યેયોની શ્રેષ્ઠ સિદ્ધિ માટે માનવીય અને ભૌતિક સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ શક્ય બને તેની ખાતરી મેળવવી.

અર્થ :

- સરળ અર્થમાં કહી શકાય કે કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ.
- આર. સી. ડેવીસના જણાવ્યા મુજબ, 'નિરીક્ષણ એ એવું કાર્ય છે કે જેના દ્વારા યોજના અને સૂચનાઓ મુજબ કાર્ય થઈ રહ્યું છે તેની ખાતરી મળે છે.'

6.2.2 નિરીક્ષકનાં કાર્યો (Functions of Supervisor) :

- (1) કાર્યોનું આયોજન કરવું અને કાર્યમાં આવતા અવરોધો દૂર કરવા.
- (2) કાર્ય સમયસર પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી માર્ગદર્શન અને દોરવણી આપવી.
- (3) કર્મચારીઓના કાર્યોની સતત દેખરેખ રાખવી જેથી સમય અને શ્રમનો બચાવ થઈ શકે.
- (4) કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશોને સમગ્ર એકમની ઉત્પાદકતાના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળવાનું કાર્ય નિરીક્ષક કરે છે.
- (5) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય તે માટે અભિપ્રેરણ અને પ્રોત્સાહન પૂરાં પાડે છે.
- (6) કર્મચારીઓમાં જૂથભાવના ટકાવી રાખે છે.
- (7) માહિતીસંચાર ઝડપી બનાવવાનું કાર્ય કરે છે.
- (8) એકમમાં આવતી નવી ટેકનોલોજીના ઉપયોગ વિષયક માર્ગદર્શન આપે છે.
- (9) કર્મચારીઓમાં શિસ્તની ભાવના ટકાવી રાખે છે.
- (10) નિરીક્ષક એ અંકુશ રાખતો નથી પરંતુ કેળવણી પૂરી પાડે છે.
- (11) નિરીક્ષક કર્મચારીઓનો મિત્ર, દાર્શનિક અને માર્ગદર્શક છે. (Friend, Philosopher and Guide)

6.3 અભિપ્રેરણ (Motivation)

અભિપ્રેરણ એટલે વ્યક્તિની અંતર્ગત એક એવું તત્વ કે જે વ્યક્તિને કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે. કાર્ય કરવાની ઈચ્છા અને કાર્ય કરવાની ક્ષમતા બંને વચ્ચે અંતર છે. કર્મચારી પાસે કાર્ય કરવાની ઈચ્છા હોય પરંતુ કાર્ય કરવાની ક્ષમતા ન હોય તો સંચાલનનો ઉદ્દેશ સિદ્ધ થઈ શકતો નથી. ઉત્પાદન પ્રક્રિયા સાથે સંકળાયેલાં બધાં જ સાધનોમાં માનવી જ એક એવું સાધન છે કે જે ઉત્પાદનમાં વધારો શક્ય બનાવે છે. માનવી એક જીવંત સાધન છે. તેનામાં વિશિષ્ટ શક્તિઓ અને કાર્યસૂઝ હોય છે. જેથી કાર્યપ્રેરણા આપવી જરૂરી હોય છે.

અભિપ્રેરણ એ એક વિસ્તૃત ખ્યાલ છે. જ્યાં માનવીઓ કામ કરે છે ત્યાં અભિપ્રેરણાનું કાર્ય જરૂરી બને છે. અભિપ્રેરણ માટેના પ્રેરકોમાં નાણું, બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો, સગવડો, વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

6.3.1 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય અર્થમાં, 'કર્મચારીઓમાં વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા જગાવવી અને તેમને મહત્તમ કાર્ય સંતોષની ઉપલબ્ધિ કરાવવી એટલે અભિપ્રેરણ.'

● જુસીઅસના જણાવ્યા મુજબ, 'ઈચ્છિત કાર્યને પાર પાડવા પોતાને કે બીજાને પ્રેરણા આપવાની પ્રક્રિયાને અભિપ્રેરણ કહે છે.'

● મોર્ગનના જણાવ્યા મુજબ, 'અભિપ્રેરણ એ મનની એવી સ્થિતિ છે કે જે કર્મચારીઓને લક્ષ્ય તરફ દોરી જાય છે.'

આમ, અભિપ્રેરણ એ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપીને અપેક્ષિત ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયા છે.

6.3.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) આંતરિક પ્રેરણા : અભિપ્રેરણ એ એક એવું બળ કે શક્તિ છે જે માનવીની અંદરથી ઉદ્ભવે છે. જરૂરિયાત એવી લાગણી છે, જેના દ્વારા માનવીને લાગે છે કે તેના જીવનમાં કંઈક ખૂટે છે અને તે પૂરી કરવા તેને પ્રેરણા મળે તો માનવી નિશ્ચિત પ્રવૃત્તિ તરફ દોરાય છે.

(2) મનોવૈજ્ઞાનિક ખ્યાલ : અભિપ્રેરણનો ખ્યાલ મનોવૈજ્ઞાનિક છે. દરેક વ્યક્તિના માનસિક ખ્યાલો જુદા જુદા હોય છે. તેથી દરેક વ્યક્તિની આંતરિક પ્રેરણાની જરૂરિયાત પણ જુદી હોય છે.

(3) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો : અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓને વધુ ઉત્પાદન કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે. અભિપ્રેરણથી તેમના નૈતિક જુસ્સામાં વધારો થાય છે, તેમની ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરે છે. જેથી એકમની નફાકારકતા વધે છે.

(4) સતત પ્રક્રિયા : અભિપ્રેરણની પ્રક્રિયા શરૂ થયા પછી તે સતત ચાલ્યા કરે છે. કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવા માટે તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા પડે છે. તેમને દોરવણી અને માર્ગદર્શન આપવું પડે છે. એકવાર કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કર્યા પછી અભિપ્રેરણ બંધ કરી ન શકાય. તે એકમની શરૂઆતથી તેના અંત સુધી ચાલુ રહેતી પ્રક્રિયા છે.

(5) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો : અભિપ્રેરણને કારણે કર્મચારીઓના આંતરિક સંતોષમાં વધારો થાય છે. અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓની કાર્ય કરવાની પ્રેરણામાં વધારો થાય છે. કર્મચારીઓને કાર્ય અનુસાર વળતર, આત્મસંતોષ અને સન્માન મળતું હોવાથી નોકરીમાં ચાલુ રહેવા પ્રેરણા મળે છે જેથી મજૂર ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે.

(6) ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ : અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓને કાર્યક્ષમ રીતે કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે એટલે કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત અને ધંધાકીય એકમના ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ થાય છે.

(7) વિસ્તૃત ક્ષેત્ર : અભિપ્રેરણ ખ્યાલ વિસ્તૃત અને સમૃદ્ધ છે. જરૂરિયાત, હેતુ, ઈચ્છા, લાગણી, ધ્યેય, પસંદગી, મનોબળ, આતુરતા, પ્રલોભન વગેરે શબ્દોનો સમાવેશ પ્રેરણા કે અભિપ્રેરણમાં થાય છે.

(8) પરિવર્તનશીલ વ્યવસ્થાતંત્રને અનુરૂપ : આધુનિક સમયમાં ઉદ્યોગો અને વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઝડપી પરિવર્તનો આવે છે. આવાં પરિવર્તનો ઉત્પાદન, ટેકનોલોજી, કાર્યો માલસામાન કે અન્ય પ્રવૃત્તિઓમાં સતત થતાં રહે છે. આવાં પરિવર્તનો સ્વીકારવા કર્મચારીઓ ઝડપથી તૈયાર થતા નથી પરંતુ અભિપ્રેરણ દ્વારા તેમને યોગ્ય સમજ આપી આવાં પરિવર્તનોનો સહેલાઈથી સ્વીકાર કરાવી શકાય છે.

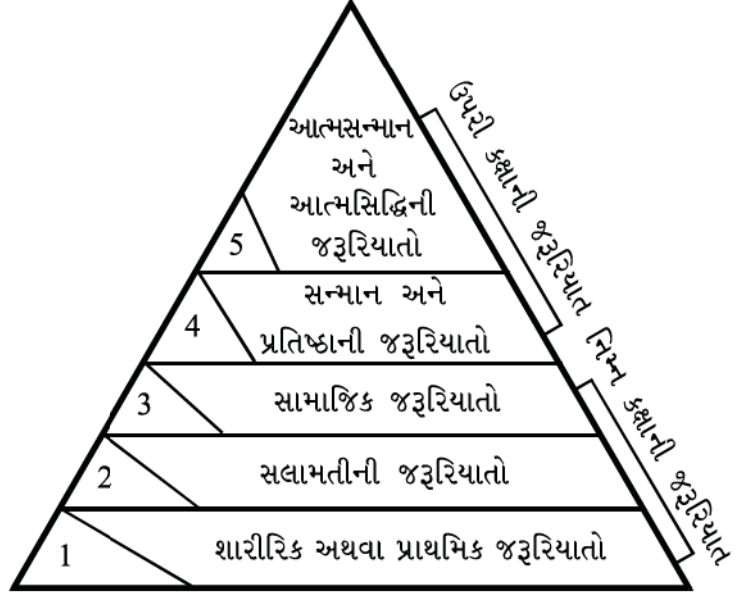
(9) સહયોગ પ્રાપ્ત કરવાનું સાધન : કર્મચારીને અભિપ્રેરણ આપવાથી તેને કાર્યસંતોષ મળે છે. પરિણામે તે ઉચ્ચ અધિકારીઓને સંપૂર્ણ સહયોગ આપે છે.

(10) હકારાત્મક અભિગમ : અભિપ્રેરણ કર્મચારીઓના હકારાત્મક અભિગમોને પ્રોત્સાહન આપે છે. કર્મચારીઓની સમસ્યા જ્યારે હલ કરવામાં આવે છે ત્યારે કર્મચારી વ્યવસ્થાતંત્ર અને સંસ્થા પ્રત્યે સન્માનની લાગણી

અનુભવે છે. પોતે સંસ્થાનો એક ભાગ છે તેમ સમજીને કાર્ય કરે છે. આવી કાર્યશૈલીથી કર્મચારીનો અને એકમનો વિકાસ શક્ય બને છે જે હકારાત્મક અભિગમનું પરિણામ છે.

(11) સંચાલનનું એક કાર્ય : અભિપ્રેરણ એ સંચાલનનું એક મહત્વનું કાર્ય કે અંગ ગણાય છે. સંચાલકોએ ભૌતિક સાધનો પાસેથી નહીં, પરંતુ જીવંત કર્મચારીઓ પાસેથી કામ લેવાનું હોય છે તેથી જ તેમને અભિપ્રેરણ આપવું એક મહત્વનું કાર્ય બની જાય છે.

6.3.3 માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ (Hierarchy of needs by Maslow) : માનવીની જરૂરિયાતો જુદી જુદી હોય છે. આ જરૂરિયાતો માનવીની માનસિક પરિસ્થિતિને આધારે નક્કી થાય છે. જરૂરિયાતો સંતોષાવાથી માનવી અભિપ્રેરિત થાય છે. આવી જરૂરિયાતોને ક્રમવાર ગોઠવવા માટે ઘણા અભ્યાસો અને સિદ્ધાંતો માનસશાસ્ત્રીઓ અને સંચાલનના નિષ્ણાતો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવ્યા છે. માનવતાવાદી મનોવૈજ્ઞાનિક અબ્રાહમ માસ્લોએ જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમનો સિદ્ધાંત 1943માં 'માનવીનો અભિપ્રેરણનો સિદ્ધાંત' એ શીર્ષકના લેખમાં રજૂ કર્યો હતો. આવી પાંચ જરૂરિયાતો તેમની તીવ્રતા કે પ્રબળતાના અગ્રતાક્રમમાં રજૂ કરી છે.



(1) શારીરિક અથવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો : શારીરિક જરૂરિયાતો માનવીની મૂળભૂત જરૂરિયાતો છે. મૂળભૂત જરૂરિયાતોમાં ખોરાક, પાણી, કપડાં, આવાસ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. શરીરને ટકાવી રાખવા માટે ખોરાકની જરૂરિયાત એ સૌથી અગ્રતાક્રમ ધરાવતી પ્રથમ જરૂરિયાત છે.

ભૂખ્યો માણસ ખોરાકને પ્રાધાન્ય આપે છે. એનો અર્થ એ છે કે જ્યાં સુધી માણસની ખોરાક, કપડાં અને રહેઠાણ જેવી પાયાની જરૂરિયાતો સંતોષાય નહીં ત્યાં સુધી તે બીજી જરૂરિયાતને મહત્વ આપતો નથી.

(2) સલામતીની જરૂરિયાતો : શારીરિક કે પ્રાથમિક જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય ત્યારે અગ્રતાક્રમની દૃષ્ટિએ સલામતીની જરૂરિયાત આવે છે. અહીં શારીરિક સલામતી, નોકરીની સલામતી, જોખમો સામે રક્ષણ ઉપરાંત પગારની નિયમિતતાનો સમાવેશ થાય છે. આ માટે માનવી વીમો લેવો, બેંક કે પોસ્ટ ઓફિસમાં બચત ખાતું ખોલાવવું વગેરે જેવાં કાર્યો કરે છે. આવી સલામતી માનસિક શાંતિ માટે જરૂરી બને છે.

(3) સામાજિક જરૂરિયાતો : જ્યારે સલામતીની જરૂરિયાતો સંતોષાઈ જાય પછી સામાજિક જરૂરિયાતોનો ક્રમ આવે છે જેમાં લાગણી અને પ્રેમનો સમાવેશ થાય છે. માનવી સામાજિક પ્રાણી છે. તેના પોતાના પરિવાર, સગા-સંબંધીઓ, મિત્રો અને સમાજ તરફથી લાગણી અને પ્રેમ મળે તેવું તે હંમેશાં ઇચ્છતો હોય છે. આવી જરૂરિયાતોમાં પરિવારના સભ્યો દ્વારા મિત્રો, સગાસંબંધીઓ દ્વારા તેમજ કાર્યસ્થળે તેના સહકર્મચારીઓ દ્વારા અને સમાજના લોકો દ્વારા સ્નેહ અને આદર પામે તેવી જરૂરિયાત તે અનુભવે છે.

(4) સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો : ઉપરોક્ત 1 થી 3 જરૂરિયાતો નિમ્ન કક્ષાની જરૂરિયાતો હતી. સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતોને હોદ્દાની જરૂરિયાત કે ઉપરી કક્ષાની જરૂરિયાત તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. વ્યક્તિ પોતાની જાતનું ઊંચું મૂલ્યાંકન કરે, સાથી કર્મચારીઓ કે અધિકારીઓ પોતાને માન આપે, તેની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો થાય તેવી ઇચ્છાઓ કર્મચારીમાં જન્મે અને તે પ્રાપ્ત કરવાની તેની ઝંખના વધે છે. ટૂંકમાં, સમાજમાં સન્માન, આત્મવિશ્વાસ, પ્રતિષ્ઠા અને ઊંચા હોદ્દાની પ્રાપ્તિ વગેરેની જરૂરિયાતો આ ક્રમમાં આવે છે.

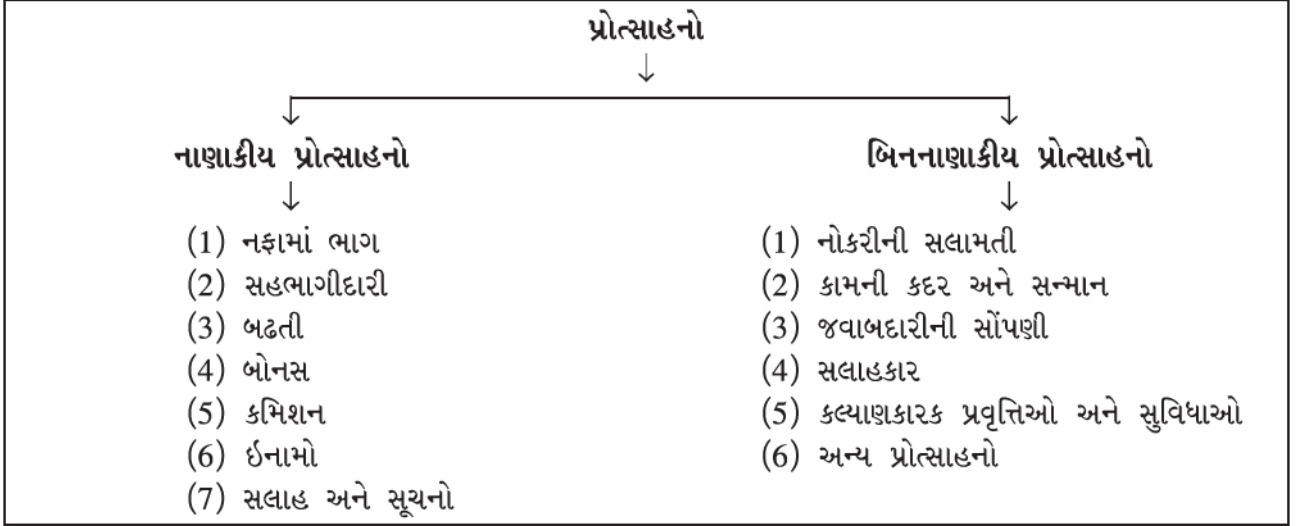
(5) આત્મસન્માન અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો : માનવીની ઉપરોક્ત ચારેય જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ વ્યક્તિ આત્મસિદ્ધિ કે આત્મદર્શન પ્રાપ્ત કરવા મથે છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિ હંમેશાં સિદ્ધિનાં શિખરો સર કરી ટોચ ઉપર બિરાજવા ઇચ્છતી હોય છે. પોતાના કાર્યક્ષેત્રમાં પોતાનું નામ ગર્વથી અને સર્વોચ્ચ કક્ષામાં લેવાય અને પોતાના કાર્યક્ષેત્રમાં પોતાની પ્રવીણતાનો મહિમા ગવાય તેવી ઇચ્છા એટલે આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત. દા.ત., તબલા વાદનમાં ઝાકીર હુસેન, સંતુર વાદનમાં શીવકુમાર શર્મા, ક્રિકેટ ક્ષેત્રમાં સચિન તેંડુલકર, અભિનય ક્ષેત્રમાં અમિતાભ બચ્ચન, ગાયકીક્ષેત્રમાં લતા મંગેશકર વગેરે.

6.4 નાણાકીય અને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો (Financial and Non-Financial Incentives)

પ્રોત્સાહનો (Incentives) : કર્મચારીઓની તેમના કાર્ય પ્રત્યેની અભિરુચિ જળવાઈ રહે તેમજ તેમની કાર્યક્ષમતામાં સતત વધારો થાય તે ઉદ્દેશથી એકમો તેમના કર્મચારીઓને વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા પૂરી પાડે છે. આ પ્રેરણાને પ્રોત્સાહન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

Incentive means which incites or has a tendency to incite action. - પ્રોત્સાહન કામગીરીને પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રવૃત્તિ કરે છે.

પ્રોત્સાહનો કર્મચારીઓના ઉત્સાહમાં વધારો કરે છે. કર્મચારીઓને તેમના લક્ષ્ય સુધી પહોંચવામાં મદદરૂપ થાય છે. પ્રોત્સાહનોના બે પ્રકાર છે.



6.4.1 નાણાકીય પ્રોત્સાહનો (Financial Incentives) :

નાણાકીય પ્રોત્સાહનો આવડત અને કુનેહ ધરાવતા કર્મચારીઓ કે કામદારો માટે વરદાન સમાન છે. કારણ કે નાણાકીય પ્રોત્સાહનોથી તેમના ઉત્સાહ, જુસ્સો, આત્મવિશ્વાસ અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે. કર્મચારીઓની આર્થિક સલામતી અને સામાજિક મોભો વધે છે. પ્રગતિશીલ અને વ્યાવસાયિક અભિગમ ધરાવતા એકમના માલિકો પોતાના એકમમાં કાર્યરત કર્મચારીઓ કે કામદારોને નીચે મુજબની વિવિધ રીતોમાંથી કોઈપણ રીતે નાણાકીય પ્રોત્સાહનો પૂરાં પાડતા હોય છે.

(1) **નફામાં ભાગ :** એકમને મળતો અધિક નફો (Surplus Profit) એ નિયોજક અને કર્મચારીઓના સંયુક્ત પ્રયાસનું પરિણામ છે. નફામાંથી ચોક્કસ ભાગ, કામદારોને નાણા સ્વરૂપમાં વેતન ઉપરાંત ચૂકવવામાં આવે છે, તેને નફાભાગ કહે છે.

(2) **સહભાગીદારી :** કર્મચારીઓ કે કામદારોને એકમની માલિકી, સંચાલન અને નફાની હેંચણીમાં ભાગીદાર બનાવવામાં આવે તેને સહભાગીદારી કહેવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ કે કામદારો એકમના સહભાગીદાર બનવાથી એકમના માલિકોને ઉત્પાદનવૃદ્ધિ અને ઔદ્યોગિક શાંતિ પ્રાપ્ત કરવાનું સરળ બને છે.

(3) **બઢતી :** કર્મચારીઓને તેમના વર્તમાન હોદ્દા ઉપરથી ઊંચા લાભદાયી હોદ્દા ઉપર મૂકવાની પ્રક્રિયાને બઢતી કહે છે. જેથી કર્મચારીઓની સત્તા, જવાબદારી, ફરજો અને વેતનમાં વધારો થાય છે. બઢતીને કારણે કર્મચારીની કાર્યશક્તિ અને જુસ્સામાં વધારો થાય છે.

(4) **બોનસ :** વર્ષના અંતે નક્કી થતા નફામાં કામદારોનું પ્રદાન હોય છે. આથી બોનસના કાયદા પ્રમાણે દર વર્ષે ગણાતા નફામાં અમુક ટકા કર્મચારીઓને વર્ષના અંતે બોનસ સ્વરૂપે ચૂકવાય છે.

(5) **કમિશન :** એકમના માલિકો વેચાણ વધારવાના હેતુથી વેચાણ સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીઓ માટે અલગ-અલગ વેચાણ લક્ષ્યાંકો અને આ લક્ષ્યાંકોના સંદર્ભમાં અલગ-અલગ કમિશન દર નક્કી કરે છે. વેચાણ સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીઓને સિદ્ધ કરેલ વેચાણ મુજબ એકમના માલિક તરફથી તેઓને પ્રોત્સાહન સ્વરૂપે નાણાકીય વળતર ચૂકવવામાં આવે છે જેને કમિશન કહે છે.

(6) **ઈનામો :** એકમમાં કાર્ય કરતા કર્મચારીઓ કે કામદારોની અસાધારણ કામગીરી કે કાર્યશૈલીને ધ્યાનમાં લઈને એકમની વાર્ષિક સભા, સંમેલન કે વિશિષ્ટ સમારંભ યોજી એકમના માલિક તરફથી જે તે કર્મચારી કે કામદારને

તેની સેવા બદલ રોકડ પુરસ્કાર, પ્રમાણપત્ર અને ચંદ્રક આપી જાહેરમાં સન્માનિત કરવામાં આવે તો કર્મચારીના જુસ્સા, ધગશ અને કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

(7) સલાહ અને સૂચનો : કામદારો ઉત્પાદન કાર્ય સાથે સતત સંકળાયેલા હોય છે. તેઓ ઉત્પાદન પ્રક્રિયાને વધુ સારી અને કાર્યક્ષમ બનાવવા સલાહ અને સૂચનો એકમના માલિકોને આપે છે. જે સૂચનો ઉત્પાદન પડતર નીચી લાવવામાં મદદરૂપ થાય છે. આવી સલાહ અને સૂચનો આપવા માટે કર્મચારીઓને નાણાકીય પ્રોત્સાહનો આપવામાં આવે છે.

6.4.2 બિન-નાણાકીય પ્રોત્સાહનો (Non-Financial Incentives) :

જે પ્રોત્સાહનો નાણા આધારીત હોતાં નથી તેવાં પ્રોત્સાહનોને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો કહે છે. બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો પણ કર્મચારીઓ કે કામદારોના કાર્યજુસ્સામાં વધારો કરે છે.

(1) નોકરીની સલામતી : કર્મચારીઓને ફક્ત વેતન મળે તે અગત્યનું નથી પરંતુ નોકરીની સલામતી પણ અગત્યની છે. નોકરીની સલામતી મળવાથી કામદારો ઉત્સાહથી કાર્ય કરવા પ્રેરાય છે જેથી એકમના ઉત્પાદનમાં વધારો થાય છે.

(2) કામની કદર અને સન્માન : જે કર્મચારીઓ એકમ દ્વારા નિર્ધારિત કરેલ ઉત્પાદનના લક્ષ્યાંકો સમયસર અને કરકસરપૂર્વક કાર્યક્ષમ રીતે સિદ્ધ કરતા હોય તેવા કર્મચારીઓનું જાહેરમાં સન્માન કરવામાં આવે છે, જેથી આવા કર્મચારીઓ તો પ્રોત્સાહિત થાય છે પરંતુ અન્ય કર્મચારીઓને પણ કામ કરવાની પ્રેરણા મળે છે.

(3) જવાબદારીની સોંપણી : કર્મચારીઓને કાર્યમાં પ્રોત્સાહિત કરવા માટે અધિકારીઓ દ્વારા તાબેદારોને કે અન્ય કર્મચારીઓને તાલીમ અને દોરવણી આપવાની વિશેષ જવાબદારી સોંપવામાં આવે છે. જવાબદારીની સોંપણીથી કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ વધે છે અને વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે.

(4) સલાહકાર : જ્યારે કર્મચારીઓ શ્રેષ્ઠ કાર્યશૈલીનું સાતત્ય લાંબા સમય સુધી જાળવી રાખે ત્યારે તેના અનુભવનો લાભ લેવા કાર્યસંબંધી નીતિ ઘડવામાં તેમનાં મંતવ્યો લેવામાં આવે છે. આમ થાય તો કર્મચારી પોતે કંપનીનો મહત્વનો હિસ્સો છે તેવું અનુભવે છે અને પ્રોત્સાહિત થાય છે.

(5) કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને સુવિધાઓ : કર્મચારીઓ માટે કરવામાં આવતી કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને આપવામાં આવતી સુવિધાઓ પણ કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે, કર્મચારીઓને વેતન ઉપરાંત તબીબી સેવા, સસ્તી કેન્ટીનની સુવિધા, પુસ્તકાલયની સગવડ, પગાર સહિતની રજાઓ, રમતગમત અને મનોરંજન પ્રવૃત્તિઓ તેમજ કાર્ય દરમ્યાન તાલીમ વગેરે જેવી અસંખ્ય કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓનો લાભ આપે છે. તેનાથી કર્મચારીઓ ખંત, ઉત્સાહ અને કાર્યક્ષમતાથી પોતાનું કાર્ય કરે છે.

(6) અન્ય પ્રોત્સાહનો : ઉપરોક્ત પ્રોત્સાહનો ઉપરાંત કર્મચારીઓને કાર્ય માટે પ્રોત્સાહિત કરવા બીજાં અન્ય પ્રકારનાં પ્રોત્સાહનો પણ આપવામાં આવે છે. જેમાં રહેઠાણની સગવડ, જીવન વીમાની સેવા, બાળકોના શિક્ષણની ફી, પુસ્તકો, ઘરેથી ધંધાકીય એકમ સુધી આવવા-જવાની વાહન સુવિધા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

6.5 નેતૃત્વ (Leadership)

જ્યાં વ્યક્તિઓનું જૂથ હોય ત્યાં નેતાગીરીનો પ્રશ્ન ઉદ્ભવે છે. ઔદ્યોગિક એકમમાં કર્મચારીઓનું જૂથ કામ કરે છે. આ જૂથને નેતાગીરી પૂરી પાડવાની હોય છે. નેતૃત્વ એ પરસ્પર પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા છે. નેતૃત્વ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે અને વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું ધબકતું રાખી શકાય છે. નેતાગીરી કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રની આધારશીલા છે. નેતા તેના વલણ અને વર્તન દ્વારા જૂથના અન્ય સભ્યોના પ્રયત્નોને નિશ્ચિત દિશામાં વાળે છે. નિર્ધારિત ધ્યેય, લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન, પ્રેરણા, વિશ્વાસ અને માર્ગદર્શન પૂરાં પાડે છે. આથી નેતૃત્વ એ અન્ય માટેનું પ્રેરણાસ્ત્રોત છે.

6.5.1 અર્થ (Meaning) : કોઈપણ ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે લોકોને સ્વેચ્છાપૂર્વક પ્રયત્ન કરવા લોકો ઉપર અસર ઉપજાવવાની પ્રવૃત્તિ અને ગુણને નેતૃત્વ કહી શકાય.

● અન્ય વ્યક્તિઓમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવાની ઈચ્છા જાગૃત કરવાની કળા કે આવડત એટલે નેતૃત્વ.

● ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરીના જણાવ્યા મુજબ 'નેતૃત્વ એ જૂથ ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે જૂથ સ્વેચ્છાએ પ્રયત્નો કરે એ રીતે કર્મચારીઓ ઉપર પોતાનો પ્રભાવ પાડવાની એક પ્રવૃત્તિ છે.'

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓને આધારે સ્પષ્ટ થાય છે કે નેતા પોતાના જૂથની એક પ્રભાવશાળી વ્યક્તિ છે જે કોઈપણ પ્રકારના દબાણ વગર તેમને માર્ગદર્શન અને પ્રેરણા આપીને સ્વેચ્છાપૂર્વક ઈચ્છિત પરિણામો મેળવે છે. આ આવડતને નેતૃત્વ કે નેતાગીરી તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

6.5.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

(1) તાબેદારોનું અસ્તિત્વ : નેતા હંમેશાં તાબેદારોને નેતૃત્વ પૂરું પાડે છે. આથી નેતૃત્વના અમલ માટે તાબેદારોનું અસ્તિત્વ હોવું જરૂરી છે.

(2) સતત પ્રક્રિયા : જ્યાં સુધી એકમનું અસ્તિત્વ હોય ત્યાં સુધી તાબેદારોને નેતૃત્વ પૂરું પાડવું પડે છે. આમ નેતૃત્વ એ સતત પ્રક્રિયા છે.

(3) નેતૃત્વનો સ્વીકાર : નેતૃત્વ માટે નેતા અને તાબેદારો હોવા જરૂરી છે. નેતાનો સ્વીકાર તાબેદારો દ્વારા થવો જોઈએ. નેતા દોરવણી આપે છે અને તાબેદારો તેને અનુસરે છે.

(4) અવૈધિક અને પ્રભાવ ઉભા કરી શકે તેવા સંબંધો : નેતા એ વૈધિક રીતે અમુક જૂથોનો વડો છે, પરંતુ નેતા એ અવૈધિક રીતે પણ તેના પરિચયમાં આવતી વ્યક્તિના વર્તન પર અસર ઉપજાવી શકે અને ધ્યેય સિદ્ધિ માટે તેમને પ્રેરિત કરે છે.

(5) આદર્શ વ્યક્તિત્વ : નેતા આદર્શ વ્યક્તિ હોવો જોઈએ. નેતા પોતાના આચરણ કે વર્તણૂકથી પોતાના તાબેદારોને પ્રભાવિત કરે છે. નેતામાં અમુક જન્મજાત ગુણો હોય છે, જ્યારે કેટલાક ગુણો વિકસાવેલા હોય છે. આવી ગુણસભર વ્યક્તિ જ નેતાગીરી કરી શકે છે.

(6) અભિપ્રેરણ : નેતાગીરી તાબેદારોને પ્રોત્સાહિત કરવામાં સમાયેલી હોવાથી નેતા પ્રથમ તેમના તાબેદારોને પ્રોત્સાહિત કરીને ઈચ્છિત પરિણામો મેળવે છે.

(7) હિતોની એકવાક્યતા : નેતૃત્વમાં નેતા અને તેના તાબેદારો વચ્ચે હિતોની એકવાક્યતા સધાય છે. જો નેતા અને તેના તાબેદારોનાં હિતો અલગ-અલગ હોય તો નેતૃત્વ બિન-અસરકારક અને નિરર્થક નિવડે છે.

(8) પરિસ્થિતિઓની અસર : નેતાની સફળતાનો આધાર ચોક્કસ પરિસ્થિતિ ઉપર રહેલો છે. જો પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર થાય તો નેતાને સફળતા મળતી નથી.

6.5.3 સારા નેતાના ગુણો (Qualities of a Good Leader) :

(1) શારીરિક ગુણો : એક પ્રભાવશાળી નેતા માટે સારી શારીરિક તંદુરસ્તી એ પૂર્વ જરૂરિયાત છે. આ ઉપરાંત શારીરિક બાંધો, આકર્ષક સૌંદર્ય, શાંત અને આનંદી સ્વભાવ મદદનીશોને કાર્યપ્રેરણા આપે છે.

(2) બૌદ્ધિક ગુણો : સારો નેતા બૌદ્ધિક શક્તિ ધરાવતો હોવો જોઈએ. બૌદ્ધિક ગુણોમાં નિર્ણયશક્તિ, માનસિક ક્ષમતા, ગ્રહણશક્તિ, વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણ, નવું જ્ઞાન મેળવવાની તૈયારી, તર્કશક્તિ, દીર્ઘદૃષ્ટિ તથા વિવિધ કૌશલ્યો જેવાં કે વક્તૃત્વ કળા, ગણન કૌશલ્યો, આંતરસંબંધોનું જ્ઞાન તથા માનવીય કૌશલ્યો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

(3) માનસિક ગુણો : મનોવૈજ્ઞાનિક ગુણોમાં પ્રભાવશાળી વ્યક્તિત્વ, ઉત્સાહ, સાહસિકતા, સહકારની ભાવના, બુદ્ધિચાતુર્ય, કાર્યરૂચિ, લાગણી તથા વિવેકવર્તનનો સમાવેશ થાય છે.

6.6 માહિતીસંચાર (Communication)

માહિતીસંચાર એ સંચાલનનું એક અનિવાર્ય અંગ છે. વર્તમાન યુગ વિજ્ઞાન અને માહિતીસંચારના ક્ષેત્રમાં ખૂબ જ પ્રગતિ કરી રહ્યો છે. આ ક્ષેત્રની પ્રગતિના કારણે વિશ્વના તમામ દેશો એકબીજાથી ખૂબ જ નજીક આવી રહ્યા છે. વ્યાપારિક દૃષ્ટિએ જોઈએ તો સમગ્ર વિશ્વ એક બજાર બની ગયું છે. માહિતીસંચાર શબ્દો, પત્રો, સૂચનાઓ, વિચારો, મંતવ્યો વગેરેની આપ-લે કરવાની પ્રક્રિયા છે. એકમના વિવિધ વિભાગોની માહિતી સંચાલક પાસે હોવી જરૂરી છે. તે માટે તળ સપાટીથી કેટલીક માહિતી ઉપરની સપાટીએ અહેવાલ સ્વરૂપે મોકલવાની જરૂર પડે છે. આ માહિતી પૂરી પાડવાની પ્રક્રિયા એટલે માહિતીપ્રેષણ. જ્યારે માહિતીસંચારમાં હુકમો અને આદેશો આપવા, અહેવાલ મેળવવા, ફરિયાદો સાંભળવી અને તેનો નિકાલ કરવો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. માહિતીસંચાર માટે માહિતીપ્રેષણ અનિવાર્ય છે.

6.6.1 અર્થ (Meaning) :

એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને સ્પષ્ટ અને અકબંધ સ્વરૂપમાં માહિતી પહોંચાડવી, જેથી બીજી વ્યક્તિ માહિતી આપનાર વ્યક્તિના ઉદ્દેશોને સમજી શકે અને તેનો અમલ કરી શકે.

● માહિતીસંચાર એ શબ્દો, પત્રો, સૂચનાઓ, વિચારો કે મંતવ્યોના આદાન-પ્રાદન કે આપ-લે કરવાની પ્રક્રિયા છે.

● ન્યુમેન એન્ડ સમરના જણાવ્યા મુજબ, 'માહિતીસંચાર એટલે હકીકતો, વિચારો, અભિપ્રાયો અને લાગણીઓની બે કે વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચે થતી આપ-લે.'

6.6.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) હેતુલક્ષી પ્રક્રિયા : માહિતીસંચારનો હેતુ ફક્ત માહિતી આપવાનો કે લેવાનો નથી પરંતુ તે દ્વારા ઔદ્યોગિક એકમના ચોક્કસ હેતુઓ સિદ્ધ કરવાનો છે તેથી જે વ્યક્તિને માહિતી આપવામાં આવે તે વ્યક્તિ સંદેશાને સમજે છે કે નહિ તેની ખાસ તકેદારી રાખવામાં આવે છે.

(2) શબ્દો અને ભાષા સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ : માહિતીસંચારમાં જે શબ્દો અને ભાષા વપરાય તે સ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ. દ્વિઅર્થી ન હોવાં જોઈએ.

(3) દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા : માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા દ્વિમાર્ગી છે. ઉચ્ચ સંચાલકો હેતુ, નીતિ, વિધિ, પદ્ધતિ અને નિયમોના સંદર્ભમાં જરૂરી માહિતી મધ્ય અને તળ સપાટીને મોકલી આપે છે જ્યારે મધ્ય અને તળ સપાટીથી જરૂરી માહિતી રિપોર્ટ સ્વરૂપે મેળવવામાં આવે છે.

(4) કાયમી પ્રક્રિયા : માહિતીસંચાર એ સતત અને કાયમી ચાલતી પ્રક્રિયા છે. એકમના ઉદ્ભવની સાથે જ માહિતીસંચારની પ્રવૃત્તિ શરૂ થાય છે અને આ પ્રક્રિયા અવિરત ચાલુ રહે છે જે એકમના અંત સુધી ચાલે છે.

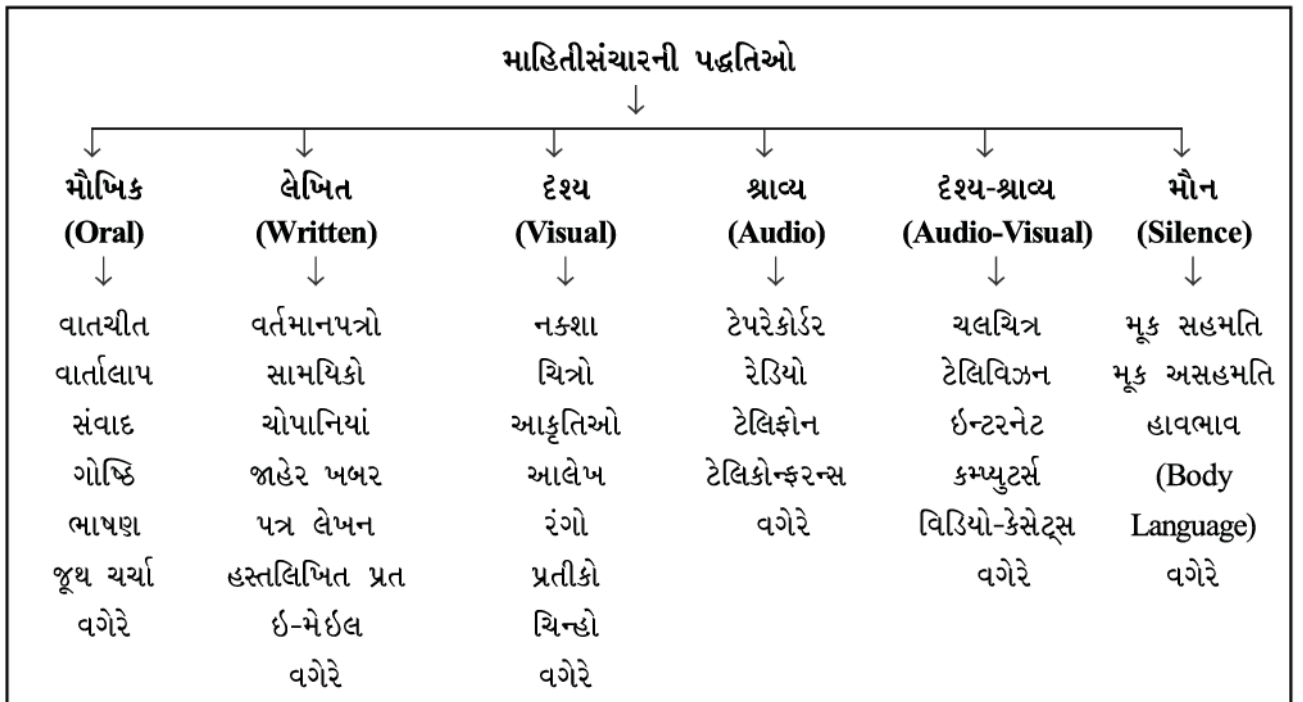
(5) અસંખ્ય સાધનો : આધુનિક સમયમાં માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવામાં અનેક સાધનોનો ઉપયોગ થાય છે. તેમાં મૌખિક અને લેખિત સંદેશાઓ, ટેલિફોન, ફેક્સ, ઈન્ટરનેટ, મોબાઇલ ફોન, એસ.એમ.એસ., ટેલેક્ષ વગેરેનો ઉપયોગ થાય છે.

(6) અનેક પ્રકારો અને પદ્ધતિઓ : માહિતીસંચારના અનેક પ્રકાર અને પદ્ધતિઓ છે જેવી કે આંતરિક માહિતીસંચાર, બાહ્ય માહિતીસંચાર, લેખિત માહિતીસંચાર, મૌખિક માહિતીસંચાર અને ઈશારા દ્વારા માહિતીસંચારની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ થાય છે.

(7) કાર્યપ્રેરક પ્રવૃત્તિ : માહિતીસંચારની પ્રવૃત્તિને કારણે અધિકારીઓમાં અને કર્મચારીઓમાં કાર્ય સમજ વધે છે, પરિણામે તેમને કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે.

(8) વહીવટી પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ : માહિતીસંચાર એ મુખ્યત્વે એકમના વહીવટ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. અસરકારક નિર્ણયો અને વહીવટ માટે જરૂરી માહિતી એકઠી કરવામાં અને વહીવટી પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓના ઉકેલ મેળવવા માટે માહિતીસંચારનો ઉપયોગ થાય છે.

(9) માનવીય પ્રક્રિયા : માહિતીસંચાર એ માનવીની સ્વભાવગત બાબત છે. માહિતીસંચારનાં માધ્યમો ગમે તે હોય પરંતુ માનવી વગર અને તેના કૌશલ્ય વગર માહિતીસંચારનો અમલ થઈ શકતો નથી. માહિતીસંચાર કરતી વખતે ભય, લાગણી, ક્રોધ વગેરે ઘણી બાબતો અસર કરે છે જેથી તે માનવીય પ્રવૃત્તિ છે.



6.6.3 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર (Formal and Informal Communication) : માહિતીસંચારના સ્વરૂપની દ્રષ્ટિએ બે પ્રકાર છે.

(1) વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર (2) અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર

(1) **વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર (Formal Communication) :** જે માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ-નિયમો ઉપર આધારિત હોય તેને વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર કહે છે. આ માહિતીસંચારની વ્યવસ્થામાં ઉપરી અને તેના કર્મચારીઓ સીધી રીતે (વૈધિક રીતે) સંકળાયેલા હોય છે. તેનો ઉદ્દેશ અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર મહદંશે લેખિત સ્વરૂપ હોય છે. વૈધિક માહિતી સંચાર સમજવામાં સ્પષ્ટ અને સરળ હોય છે. તેમાં માહિતી કોણ કોને મોકલશે તે અગાઉથી જ નક્કી હોય છે. માહિતી ક્યા સ્વરૂપમાં મોકલવામાં આવશે તે પણ નિશ્ચિત હોય છે. જે અંગેની વધુ સ્પષ્ટતા નીચેના ઉદાહરણ ઉપરથી થઈ શકે છે.

(i) અનિયમિત અને પૂર્વમંજૂરી વગર ગેરહાજર રહેતા કર્મચારીઓને ચેતવણીરૂપે આપવામાં આવતી નોટિસ કે મેમો.

(ii) કર્મચારીને બદલી કે બદલી માટે ઉપરી અધિકારી તરફથી આપવામાં આવતો લેખિત પત્ર.

લાક્ષણિકતાઓ :

- (1) આ માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા ઉપરી અધિકારી અને તેના કર્મચારીઓ સાથે વૈધિક રીતે સંકળાયેલી હોય છે.
- (2) ઉદ્દેશ સ્પષ્ટપણે અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે.
- (3) વૈધિક માહિતીસંચાર મહદંશે લેખિત સ્વરૂપમાં હોય છે.
- (4) આવા માહિતીસંચારનો સ્વીકાર વ્યવસ્થાતંત્રની એક નીતિ તરીકે થાય છે.
- (5) વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને આધારિત હોય છે.
- (6) વૈધિક માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે તૈયાર કરાય છે.
- (7) સમજવામાં સરળ અને સ્પષ્ટ હોય છે.

(2) **અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર (Informal Communication) :** જે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનવીય સંબંધો અને મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે. આ માહિતીસંચાર વધુ પરિવર્તનશીલ અને સરળ હોય છે. જેમાં અંકુશ અને આદેશની જરૂરિયાત હોતી નથી. તે મૌખિક વાતચીત કે સાંકેતિક ભાષામાં સમજાવી શકાય છે. અવૈધિક માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વધુ વિશ્વસનીયતા પ્રદાન કરે છે. દા. ત., કારખાનાનો મેનેજર કામદારોને કામ કરવાની સૂચના આપે. સેલ્સ મેનેજર સેલ્સ કાઉન્ટર પાસેથી પસાર થતાં સેલ્સ પ્રેજન્ટેશન અંગેની માહિતી કે સૂચના સેલ્સમેનને આપે.

લાક્ષણિકતાઓ :

- (1) માનવ સંબંધો ઉપર આધારિત હોય છે.
- (2) અંકુશ કે આદેશની જરૂરિયાત હોતી નથી.
- (3) મૌખિક કે સાંકેતિક ભાષામાં સમજાવી શકાય છે.
- (4) માનવીય સંબંધો કે મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય છે.
- (5) પરિવર્તનશીલ અને સરળ હોય છે.
- (6) આ માહિતીસંચારમાં વિધિને કોઈ મહત્ત્વ નથી.
- (7) વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વધુ વિશ્વસનીયતા પ્રદાન કરે છે.
- (8) અવૈધિક માહિતીસંચાર એ વૈધિક માહિતીસંચારનો વિકલ્પ નહિ, પરંતુ પૂરક છે.

6.6.4 વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચાર વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Formal and Informal Communication) :

ક્રમ	મુદ્દા	વૈધિક માહિતીસંચાર	અવૈધિક માહિતીસંચાર
(1)	અર્થ	જે માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ-નિયમો ઉપર આધારિત હોય તેને વૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે.	જે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનવીય સંબંધો અને મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે.
(2)	ઉદ્દેશ	વૈધિક માહિતીસંચારનો ઉદ્દેશ અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે.	અવૈધિક માહિતીસંચારનો ઉદ્દેશ વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વધુ વિશ્વસનિયતા પ્રદાન કરવાનો હોય છે.
(3)	આધાર	બે વ્યક્તિઓ વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ નિયમોને કારણે માહિતીની આપલે કરે છે.	બે વ્યક્તિઓ અંગત સંબંધો કે મિત્રતાના કારણે માહિતીની આપલે કરે છે.
(4)	અંકુશ અને દેખરેખ	અંકુશ અને દેખરેખની જરૂર રહે છે.	અંકુશ અને દેખરેખની જરૂર રહેતી નથી.
(5)	પરવિર્તનશીલ	વૈધિક માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા ખૂબ ઓછી પરિવર્તનશીલ છે.	અવૈધિક માહિતીસંચારની વ્યવસ્થા વધુ પરિવર્તનશીલ છે.
(6)	સમય	કાર્ય સ્થળે અને સમયે વૈધિક માહિતીસંચાર થાય છે.	ગમે તે સ્થળે; કાર્ય સમય સિવાય પણ અવૈધિક માહિતીસંચાર થાય છે.
(7)	અગાઉથી જાણ	માહિતી મોકલનાર અને મેળવનાર કોણ છે તે તેમજ માહિતીનું સ્વરૂપ અગાઉથી જ નિશ્ચિત હોય છે.	માહિતીનું સ્વરૂપ તેમજ વિધિ અગાઉથી નક્કી હોતાં નથી. સમય અને સંજોગો અનુસાર તે ઉદ્ભવે છે.

6.6.5 અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો (Barriers of Effective Communication) :

માહિતીસંચારની કાર્યક્ષમતાનો આધાર તેની સાથે સંકળાયેલા અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓની બુદ્ધિશક્તિ અને નિષ્ઠા પર રહેલો છે. પરંતુ માહિતીસંચાર એ માનવીય પ્રવૃત્તિ હોવાથી માનવીય મર્યાદાઓ જેવી કે લાગણી, ભૂલો, અનુમાનો, અસમજ, અવિશ્વાસ અને ડર વગેરે માહિતીસંચાર વખતે અવરોધકો બને છે. આવા અવરોધો નીચે મુજબ છે.

(1) સ્પષ્ટ આયોજનનો અભાવ : માહિતી મોકલતાં પહેલાં કઈ માહિતી કયા ક્રમમાં કોને મોકલવાની છે તેનું આયોજન કરવામાં ન આવે તો માહિતી આપનાર અયોગ્ય, અસ્પષ્ટ અને અધૂરી માહિતી આપે છે.

(2) ભાષાંતરની ભૂલો : મધ્ય સપાટીએ કાર્ય કરતી વ્યક્તિઓ ઉપરી અધિકારીઓ પાસેથી સંદેશાઓ મેળવે છે. આવા સંદેશાઓ માતૃભાષામાં ન પણ હોય. આ માહિતીનું અર્થઘટન કરીને માહિતીને નીચલી સપાટી તરફ મોકલવામાં આવે ત્યારે ભાષાંતરની ભૂલો થવાની શક્યતાઓ રહે છે.

(3) અસ્પષ્ટ સંદેશાઓ : માહિતીસંચારનાં વિવિધ માધ્યમોના ઉપયોગમાં ઘણી વખત મહત્વની બાબતો અસ્પષ્ટ રીતે દર્શાવેલી હોય છે. શબ્દોની કે વાક્યોની અયોગ્ય ગોઠવણ હોય છે. સંદેશાઓમાં એકસૂત્રતા હોતી નથી. પરિણામે આવા સંદેશાઓ માહિતી મેળવનારને સ્પષ્ટ અર્થ આપવામાં નિષ્ફળ જાય છે અને માહિતીસંચાર અવરોધાય છે.

(4) અસ્પષ્ટ અનુમાનો : ઘણા સંદેશાઓનો આધાર અનુમાનો અને પૂર્વધારણાઓ પર રહેલો હોય છે. આ અનુમાનો અને પૂર્વધારણાઓ સ્પષ્ટ કર્યા વગર સંદેશાઓ મોકલવામાં આવે કે મેળવવામાં આવે ત્યારે સંદેશાનો અર્થ અને મહત્વ બદલાઈ જવાની શક્યતા રહે છે.

(5) યોગ્ય સમયનો અભાવ : કેટલીક વાર માહિતીને આધારે નિર્ણયો લેવાના હોય છે અને માહિતી મળ્યા પછી તેનો અમલ કરવાનો હોય છે. માહિતી જો સમયસર ન મળે તો તેનો કોઈ અર્થ રહેતો નથી અને માહિતીસંચારની અસરકારકતા ઘટે છે.

(6) માહિતીનું અતિ ભારણ : મોટા એકમોમાં માહિતીની સતત અને અવિરત આપ-લે થતી રહે છે. આવી આપ-લે કોઈ એક કર્મચારી દ્વારા મેળવવાની કે પૂરી પાડવાની હોય તો કર્મચારી માહિતીની ચોકસાઈ જાળવવાને બદલે પોતાના કામના ભારણનો નિકાલ કરવાને પ્રાધાન્ય આપે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં સમયસર માહિતી યોગ્ય સ્થળે ન પહોંચે તો માહિતીસંચારનો હેતુ નિષ્ફળ નિવડે છે.

(7) સંદેશા પ્રત્યે દુર્લક્ષ : કેટલીક વાર ઉચ્ચ સંચાલકો કે નીચલી કક્ષાના કર્મચારીઓ સંદેશા પ્રત્યે બેધ્યાન અને બેદરકાર રહે છે તેથી કંપની સાચી માહિતીથી વંચિત રહી જાય છે. આવી માહિતી કે સંદેશા સાંભળવામાં દુર્લક્ષ સેવવાથી માહિતીસંચારમાં અવરોધો ઉભા થાય છે.

(8) અયોગ્ય માધ્યમની પસંદગી : માહિતી આપવા અને મેળવવા માટે અમુક માધ્યમોની પસંદગી કરવામાં આવે છે પરંતુ આવા માધ્યમની પસંદગી યોગ્ય કે અનુરૂપ ન થઈ હોય તો માહિતીસંચારમાં અવરોધો ઊભા થાય છે.

(9) અવિશ્વાસ અને ડર : જ્યારે વ્યવસ્થાતંત્રમાં અવિશ્વાસ અને ડરનું વાતાવરણ પ્રવર્તતું હોય ત્યારે દરેક સંદેશાને શંકાની દૃષ્ટિએ જોવામાં આવે છે. જો સાચી માહિતી અધિકારીને આપવામાં આવશે તો શિક્ષા કે દંડ થશે તેવા ડરથી જાણી જોઈને માહિતીમાં ફેરફાર કરવામાં આવે છે. ભૂતકાળમાં સાચી માહિતી આપી અને તેનાં માઠાં પરિણામ સજા રૂપે ભોગવવાં પડ્યાં હતાં તેવાં અનુમાનો ને અનુભવોને ધ્યાનમાં લઈને સાચી માહિતી છૂપાવવામાં આવે છે.

6.6.6 અવરોધો દૂર કરવાના ઉપાયો (Measures to Overcome the Barriers of Communication) :

- (1) માહિતી અવરોધાય નહિ તે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને અનુરૂપ માહિતીસંચારના તંત્રને ગોઠવવું જોઈએ.
- (2) માહિતી આપનાર જે માહિતી આપે તે સ્પષ્ટ હોવી જોઈએ જેથી માહિતી મેળવનાર સારી રીતે સમજી શકે.
- (3) માહિતી પ્રસારનાં જુદાં જુદાં માધ્યમોની અસરકારકતા જુદી જુદી હોવાથી માહિતી પ્રસારણના સંદર્ભમાં યોગ્ય માધ્યમની પસંદગી થવી જોઈએ.
- (4) માહિતીસંચાર દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા હોવાથી માહિતીનો પ્રવાહ બંને દિશામાં સહેલાઈથી આગળ વધે તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.
- (5) માહિતીસંચારમાં બંને પક્ષો વચ્ચે પરસ્પર શ્રદ્ધા અને સહકારની ભાવના આવશ્યક છે.
- (6) માહિતી પહોંચાડવાનાં વિવિધ સ્થાનો વચ્ચે માહિતી વહન રેખાઓ બને તેટલી ટૂંકી હોવી જોઈએ જેથી માહિતીનો પ્રવાહ અટકી ન જાય અથવા માહિતી પ્રસારણમાં વિલંબ ન થાય.
- (7) માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા ઝડપી હોવી જોઈએ.
- (8) માહિતીસંચારની પ્રવૃત્તિ હેતુલક્ષી હોવી જોઈએ.
- (9) બિનજરૂરી માહિતીનું પ્રસારણ માહિતીસંચારના માધ્યમો ઉપર ભારણ વધારે છે તેથી યોગ્ય પ્રસારણ હોવું જોઈએ.
- (10) માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનું સમયાંતરે મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ જેથી બદલાતા સંજોગોને અનુરૂપ માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા અને સાધનોમાં ફેરફાર કરી શકાય.
- (11) માહિતીસંચારની સમગ્ર પ્રક્રિયા દરમિયાન માહિતી આપનારનું અંગત હિત કે સ્વાર્થ ન હોવો જોઈએ. દા. ત., માહિતી આપનાર અમુક માહિતી છૂપાવે કે જાણી જોઈને અધૂરી આપે કે વિકૃત રીતે રજૂ કરે.

દોરવણી :

અર્થ : દોરવણી એટલે કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું, તેમને કામગીરીથી વાકેફ કરવા, તેમના ઉપર દેખરેખ રાખવી અને તેમનો કાર્ય જુસ્સો ટકાવી રાખવો.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ (2) સંચાલનની બધી સપાટીએ થતું કાર્ય (3) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા (4) પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ (5) વિશાળ કાર્યક્ષેત્ર (6) માહિતીસંચાર (7) પ્રોત્સાહન (8) નિમ્નગામી પ્રવૃત્તિ (9) સંચાલકીય કાર્ય.

મહત્ત્વ : (1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) કાર્યક્ષમતાનું વિશ્લેષણ (3) કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન (4) અસરકારક આયોજન (5) અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર (6) સંકલન અને સહકાર (7) અંકુશનું કાર્ય (8) કાર્ય જુસ્સામાં વધારો (9) વિચલનોની શોધ.

દોરવણીનાં તત્ત્વો :

નિરીક્ષણ :

અર્થ : કામદારોના કાર્યની દેખરેખ રાખવી એટલે નિરીક્ષણ. 'નિરીક્ષણ એ એવું કાર્ય છે કે જેના દ્વારા યોજના અને સૂચનાઓ મુજબ કાર્ય થઈ રહ્યું છે તેની ખાતરી મળે છે.' -શ્રી આર. સી. ડેવીસ

નિરીક્ષકનાં કાર્યો : (1) કાર્યોનું આયોજન કરવું અને અવરોધો દૂર કરવા (2) કાર્ય સમયસર પૂર્ણ કરવા માર્ગદર્શન - દોરવણી આપવી (3) કાર્યોની સતત દેખરેખ રાખવી (4) વ્યક્તિગત ઉદ્દેશોને એકમના ઉદ્દેશો સાથે સાંકળવા (5) અભિપ્રેરણ અને પ્રોત્સાહન પૂરાં પાડવાં (6) જૂથ ભાવના ટકાવી રાખવી (7) માહિતીસંચાર ઝડપી બનાવવું (8) નવી ટેકનોલોજી વિષયક માર્ગદર્શન આપવું (9) શિસ્તની ભાવના ટકાવી રાખવી (10) અંકુશ નહીં પરંતુ કેળવણી પૂરી પાડે છે (11) મિત્ર-દાર્શનિક અને માર્ગદર્શક છે એ તરીકેનું કાર્ય.

અભિપ્રેરણ :

અર્થ : કર્મચારીઓમાં વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા જગાવવી અને તેમને મહત્તમ કાર્ય સંતોષની ઉપલબ્ધિ કરાવવી એટલે અભિપ્રેરણ.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) આંતરિક પ્રેરણા છે (2) મનોવૈજ્ઞાનિક ખ્યાલ (3) કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતામાં વધારો (4) સતત પ્રક્રિયા (5) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો (6) ઉદ્દેશોની પ્રાપ્તિ (7) વિશાળ ક્ષેત્ર (8) પરિવર્તનશીલ વ્યવસ્થાતંત્રને અનુરૂપ (9) સહયોગ પ્રાપ્તિ કરવાનું સાધન (10) હકારાત્મક અભિગમ (11) સંચાલનનું એક કાર્ય.

માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ : (1) શારીરિક અથવા પ્રાથમિક જરૂરિયાતો (2) સલામતીની જરૂરિયાતો (3) સામાજિક જરૂરિયાતો (4) સન્માન અને પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો (5) આત્મસન્માન અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો.

નાણાકીય અને બિન નાણાકીય પ્રોત્સાહનો :

પ્રોત્સાહનો : કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય પ્રત્યેની અભિરુચિ જળવાઈ રહે તેમજ તેમની કાર્યક્ષમતામાં સતત વધારો થાય તે ઉદ્દેશથી એકમો તેમના કર્મચારીઓને વધુ કાર્ય કરવાની પ્રેરણા પૂરી પાડે છે. આ પ્રેરણાને પ્રોત્સાહન કહે છે.

નાણાકીય પ્રોત્સાહનો : (1) નફામાં ભાગ (2) સહભાગીદારી (3) બઢતી (4) બોનસ (5) કમિશન (6) ઈનામો (7) સલાહ અને સૂચનો.

બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો : (1) નોકરીની સલામતી (2) કામની કદર અને સન્માન (3) જવાબદારીની સોંપણી (4) સલાહકાર (5) કલ્યાણકારક પ્રવૃત્તિઓ અને સુવિધાઓ (6) અન્ય પ્રોત્સાહનો.

નેતૃત્વ :

અર્થ : કોઈ પણ ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે લોકોને સ્વેચ્છાપૂર્વક પ્રયત્ન કરવા લોકો ઉપર અસર ઉપજાવવાની પ્રવૃત્તિ અને ગુણને નેતૃત્વ કહી શકાય.

‘અન્ય વ્યક્તિઓમાં ધ્યેય સિદ્ધ કરવાની ઈચ્છા જાગૃત કરવાની કળા કે આવડત એટલે નેતૃત્વ.’

લાક્ષણિકતાઓ : (1) તાબેદારોનું અસ્તિત્વ (2) સતત પ્રક્રિયા (3) નેતૃત્વનો સ્વીકાર (4) અવૈધિક અને પ્રભાવ ઊભા કરી શકે તેવા સંબંધો (5) આદર્શ વ્યક્તિત્વ (6) અભિપ્રેરણ (7) હિતોની એકવાક્યતા (8) પરિસ્થિતિઓની અસર.

સારા નેતાના ગુણો : (1) શારીરિક ગુણો (2) બૌદ્ધિક ગુણો (3) માનસિક ગુણો.

માહિતીસંચાર :

અર્થ : એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને સ્પષ્ટ અને અકબંધ સ્વરૂપમાં માહિતી પહોંચાડવી જેથી બીજી વ્યક્તિ માહિતી આપનાર વ્યક્તિના ઉદ્દેશ્યોને સમજી શકે અને તેઓ અમલ કરી શકે.

માહિતીસંચાર એ શબ્દો, પત્રો, સૂચનાઓ, વિચારો કે મંતવ્યોનાં આદાન-પ્રદાન કે આપ-લે કરવાની પ્રક્રિયા છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) હેતુલક્ષી પ્રક્રિયા (2) શબ્દો અને ભાષા સ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ (3) દ્વિમાર્ગી પ્રક્રિયા (4) કાયમી પ્રક્રિયા (5) અસંખ્ય સાધનો (6) અનેક પ્રકારો અને પદ્ધતિઓ (7) કાર્યપ્રેરક પ્રવૃત્તિ (8) વહીવટી પ્રક્રિયા સાથે સંબંધ (9) માનવીય પ્રક્રિયા.

વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર :

અર્થ : જે માહિતીસંચાર ધંધાના ઉદ્દેશ્ય સિદ્ધ કરવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રના નીતિ-નિયમો ઉપર આધારિત હોય તેને વૈધિક કે ઔપચારિક માહિતીસંચાર કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) ઉપરી અધિકારી અને કર્મચારીઓ સાથે વૈધિક રીતે સંકળાયેલી વ્યવસ્થા (2) ઉદ્દેશ સ્પષ્ટપણે અંકુશ અને સંકલનનો હોય છે (3) મહદ્ અંશે લેખીત સ્વરૂપ (4) વ્યવસ્થાતંત્રની એક નીતિ તરીકે સ્વીકાર (5) વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને આધારિત (6) ધંધાના ઉદ્દેશ્યની સિદ્ધિ માટે તૈયાર કરાય છે (7) સમજવામાં સરળ અને સ્પષ્ટ.

અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર :

અર્થ : જે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાતંત્રમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ વચ્ચેના માનવીય સંબંધો અને મિત્રતા ઉપર આધારિત હોય તેને અવૈધિક માહિતીસંચાર કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) માનવ સંબંધો ઉપર આધારિત (2) અંકુશ-આદેશની જરૂરિયાત નહિ (3) મૌખિક કે સાંકેતિક ભાષાનો ઉપયોગ (4) માનવીય સંબંધો કે મિત્રતા ઉપર આધારિત (5) પરિવર્તનશીલ અને સરળ (6) વિધિને કોઈ મહત્ત્વ નથી (7) વ્યવસ્થાતંત્રને વધુ સંકલિત અને વિશ્વસનીયતા પ્રદાન કરે છે (8) આ માહિતીસંચાર વૈધિક માહિતીસંચારનો વિકલ્પ નહિ, પરંતુ પૂર્તિ છે.

વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચારનો તફાવત : (1) અર્થ (2) ઉદ્દેશ (3) આધાર (4) અંકુશ અને દેખરેખ (5) પરિવર્તનશીલ (6) સમય (7) અગાઉથી જાણ.

અસરકારક માહિતીસંચારના અવરોધો : (1) સ્પષ્ટ આયોજનનો અભાવ (2) ભાષાંતરની ભૂલો (3) અસ્પષ્ટ સંદેશાઓ (4) અસ્પષ્ટ અનુમાનો (5) યોગ્ય સમયનો અભાવ (6) માહિતીનું અતિભારણ (7) સંદેશા પ્રત્યે દુર્લક્ષ (8) અયોગ્ય માધ્યમની પસંદગી (9) અવિશ્વાસ અને ડર.

અવરોધો દૂર કરવાના ઉપાયો : (1) માહિતી અવરોધાય નહિ તે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રના માળખાને અનુરૂપ ગોઠવવું (2) માહિતી સમજી શકાય તેવી સ્પષ્ટ આપવી જોઈએ (3) માહિતી પ્રસારણના માધ્યમની યોગ્ય પસંદગી થઈ જોઈએ (4) દ્વિ-માર્ગી પ્રક્રિયા હોવાથી માહિતીનો પ્રવાહ બંને દિશામાં સહેલાઈથી આગળ વધે તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ (5) બંને પક્ષો વચ્ચે પરસ્પર શ્રદ્ધા અને સહકારની ભાવના આવશ્યક છે (6) માહિતી વહન રેખાઓ ટૂંકી હોવી જોઈએ જેથી માહિતીનો પ્રવાહ અટકી ન જાય કે પ્રસારણમાં વિલંબ ન થાય (7) માહિતીસંચાર વ્યવસ્થા ઝડપી હોવી જોઈએ (8) હેતુલક્ષી પ્રવૃત્તિ હોવી જોઈએ (9) પ્રસારણ યોગ્ય હોવું જોઈએ (10) સમયાંતરે માહિતીસંચાર વ્યવસ્થાનું મૂલ્યાંકન થવું જોઈએ (11) સમગ્ર પ્રક્રિયામાં માહિતી આપનારનું અંગત હિત કે સ્વાર્થ ન હોવો જોઈએ.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો.

- (1) દોરવણીમાં હુકમો, સૂચનો અને માર્ગદર્શન ઉપરાંત શાનો સમાવેશ થાય છે ?
 (A) સલાહ (B) અંકુશ (C) દેખરેખ (D) તાલીમ
- (2) દોરવણીની જરૂર કઈ સપાટીએ હોય છે ?
 (A) તળ (B) મધ્ય (C) ઉચ્ચ (D) દરેક સપાટીએ
- (3) દોરવણીના કયા તત્વમાં દેખરેખ, નિયમન અને વિશ્લેષણનો સમાવેશ થાય છે ?
 (A) નિરીક્ષણ (B) અભિપ્રેરણ (C) નેતૃત્વ (D) તાલીમ
- (4) પ્રોત્સાહન આપીને અપેક્ષિત ધ્યેય પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયાને શું કહેવાય ?
 (A) અભિપ્રેરણ (B) નિરીક્ષણ (C) તાલીમ (D) માર્ગદર્શન
- (5) માસ્લોની જરૂરિયાતોના અગ્રતાક્રમ અનુસાર પહેલી જરૂરિયાત કઈ છે ?
 (A) શારીરિક જરૂરિયાતો (B) સલામતીની જરૂરિયાતો
 (C) સામાજિક જરૂરિયાતો (D) પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો
- (6) નીચેમાંથી કયું પ્રોત્સાહન નાણાકીય પ્રોત્સાહન છે ?
 (A) બઢતી (B) પ્રશંસા
 (C) રોજગાર સલામતી (D) કામની કદર અને સન્માન
- (7) નેતૃત્વના અમલ માટે શાનું અસ્તિત્વ હોવું જરૂરી છે ?
 (A) નિરીક્ષકો (B) નિયોજકો (C) તાબેદારો (D) સંચાલકો.
- (8) એક વ્યક્તિ દ્વારા બીજી વ્યક્તિને સ્પષ્ટ અને અકબંધ સ્વરૂપમાં માહિતી પહોંચાડવી એટલે શું ?
 (A) માહિતીસંચાર (B) સંદેશા-વ્યવહાર (C) કુરિયર-સેવા (D) માહિતીપ્રેષણ
- (9) તળ સપાટી સંચાલનથી અહેવાલ સ્વરૂપે ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન સુધી માહિતી માકેલવાની પ્રક્રિયા એટલે શું ?
 (A) માહિતીસંચાર (B) માહિતીપ્રેષણ (C) સંદેશા વ્યવહાર (D) ટપાલ સેવા
- (10) અવૈધિક માહિતીસંચાર મોટા ભાગે કયા સ્વરૂપે થાય છે ?
 (A) મૌખિક (B) લેખિત
 (C) લેખિત અને મૌખિક (D) ઔપચારિક

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) દોરવણીનો અર્થ આપો.
- (2) શારીરિક જરૂરિયાતોમાં કઈ જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે ?
- (3) આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા લેવાયેલા નિર્ણયોને અમલમાં કોણ મૂકે છે ?
- (4) નિરીક્ષણના કાર્યને કોના કાર્ય સાથે સરખાવવામાં આપ્યું છે ?
- (5) માનવીની કઈ જરૂરિયાતો સૌથી વધુ અગ્રતાક્રમવાળી છે ?
- (6) નફા ભાગ એટલે શું ?
- (7) અવિશ્વાસ અને ડરથી માહિતીસંચાર ઊપર શું અસર થાય છે ?
- (8) આધુનિક માહિતીસંચારનાં સાધનો જણાવો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) દોરવણીનાં તત્ત્વોની યાદી આપો.
- (2) નિરીક્ષણનો અર્થ આપો.
- (3) અભિપ્રેરણ એટલે શું ?
- (4) પ્રોત્સાહનનો અર્થ સમજાવો.
- (5) નેતૃત્વનો અર્થ આપો.
- (6) વૈધિક માહિતીસંચારની ટૂંકમાં સમજૂતી આપો.
- (7) 'નિરીક્ષકનું કાર્ય શિક્ષક જેવું છે.' વિધાન સમજાવો.
- (8) અભિપ્રેરણથી મજૂર ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો થાય છે. કઈ રીતે ?
- (9) સહભાગીદીરી એટલે શું ?
- (10) અવૈધિક કે અનૌપચારિક માહિતીસંચાર એટલે શું ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) દોરવણીનું મહત્ત્વ જણાવો.
- (2) નિરીક્ષકનાં કાર્યો જણાવો.
- (3) સારા નેતાના ગુણો જણાવો.
- (4) અવૈધિક માહિતીસંચારની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.
- (5) વૈધિક અને અવૈધિક માહિતીસંચારનો તફાવત જણાવો.
- (6) માહિતીસંચારના અવરોધો દૂર કરવાના ગમે તે છ ઉપાયો જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) દોરવણીનો અર્થ આપી લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
- (2) અભિપ્રેરણનો અર્થ આપી લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
- (3) માસ્લોની જરૂરિયાતોનો અગ્રતાક્રમ આકૃતિ સહિત સમજાવો.
- (4) નાણાકીય પ્રોત્સાહનોની સમજ આપો.
- (5) માહિતીસંચારનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
- (6) માહિતીસંચારના અવરોધો સમજાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 7.1 અંકુશ
 - 7.1.1 અર્થ
 - 7.1.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 7.1.3 મહત્વ
- 7.2 આયોજન અને અંકુશ વચ્ચેનો સંબંધ
- 7.3 અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કા
 - 7.3.1 ધોરણોની સ્થાપના
 - 7.3.2 માહિતી સંપાદન
 - 7.3.3 કામગીરીનું માપન
 - 7.3.4 થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી
 - 7.3.5 સુધારાલક્ષી પગલાં

પ્રસ્તાવના (Introduction)

ધંધાકીય એકમ નિશ્ચિત ધ્યેયની સિદ્ધિ અર્થે સ્થાપવામાં આવે છે. આ ધ્યેય લાંબાગાળાના કે ટૂંકાગાળાના હોઈ શકે છે. ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરવામાં આવે છે. આયોજનને અમલમાં મૂકવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરવામાં આવે છે. એકમની યોજનાઓ ગમે તેટલી ચોકસાઈપૂર્વક ઘડવામાં આવી હોય અને તે માટે એકમે આદર્શ વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરી હોવા છતાં પણ વિવિધ યોજનાઓના અમલ દરમિયાન અવરોધો અને મુશ્કેલીઓ ઉદ્ભવે છે. આ પરિબલોને દૂર કરીને આયોજન અનુસાર કાર્ય થાય તે જોવાની કામગીરી અંકુશની છે. અંકુશ એ યોજનાને પાર પાડવા માટે કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓની ચકાસણી કરવાની અને ભૂલો સુધારવાની પ્રક્રિયા છે.

7.1 અંકુશ (Controlling)

સંચાલનની પ્રક્રિયામાં કમની દૃષ્ટિએ આયોજન

એ પ્રથમ કાર્ય છે અને અંકુશ એ છેવટનું કાર્ય છે. ટૂંકમાં આયોજન એ સંચાલન પ્રક્રિયાનું પ્રથમ સોપાન છે અને અંકુશ છેલ્લું સોપાન છે. આયોજન મુજબ કાર્ય નક્કી થાય, વ્યવસ્થાતંત્રમાં તે મુજબ સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી થાય. આમ કામગીરીની શરૂઆત થાય ત્યારથી જ અંકુશનું કાર્ય પણ શરૂ થાય છે. સંચાલનમાં થતાં કાર્યોની પ્રગતિ, તેમની આયોજનમાં નક્કી થયેલાં ધોરણો સાથેની સરખામણી અને આવતાં વિચલનોની જાણકારી મેળવવાનું કાર્ય અંકુશ કરે છે. આવાં વિચલનોની માહિતી મેળવીને તેમને દૂર કરવા અને સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાનું કાર્ય અંકુશનું છે.

7.1.1 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય અર્થમાં,

● અંકુશ એટલે એકમમાં ક્યાં કાર્યો થઈ રહ્યાં છે તે નક્કી કરવું, થઈ રહેલાં કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવું અને જો જરૂર લાગે તો સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાં કે જેથી યોજના મુજબ કાર્ય થાય.

● આયોજન ધ્યેય નક્કી કરે છે, અને અંકુશ તેને અસરકારક બનાવે છે.

● હેનરી ફેયોલના જણાવ્યા મુજબ, ‘ધંધાકીય એકમમાં બધું નક્કી કરેલી યોજના મુજબ, આપેલી સૂચના મુજબ અને સ્થાપિત સિદ્ધાંતો મુજબ ચાલે છે કે નહિ તેની ચકાસણી કરવાનો અંકુશમાં સમાવેશ થાય છે. તેનો હેતુ નબળાઈઓ અને ભૂલો શોધી કાઢવાનો છે. જેથી તે સુધારી શકાય અને ફરી થતી અટકાવી શકાય.’

● પીટર એફ. ડ્રૂકરના જણાવ્યા મુજબ, ‘અંકુશ એટલે પ્રયત્ન અને પરિણામ, સાધન અને ઉદ્દેશ વચ્ચે સમતુલા સાધવાનું કાર્ય.’

ટૂંકમાં, પૂર્વનિર્ધારિત ધોરણો પ્રમાણે કાર્યો થતાં રહે તે રીતે પ્રવૃત્તિઓનું નિયમન કરવું એ અંકુશનું હાર્દ છે.

7.1.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

(1) આયોજન સાથે સંબંધ : આયોજન અને અંકુશ બન્ને એક સિક્કાની બે બાજુ સમાન છે. આયોજન યોજના ઘડવાનું કાર્ય કરે છે અને અંકુશ યોજના મુજબ જ કાર્ય થાય છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય કરે છે. જેથી આયોજન અને અંકુશ જોડીયાં બાળકો સમાન છે. આયોજન વિના અંકુશ અશક્ય બને છે.

(2) દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય : અંકુશનું કાર્ય સંચાલનની દરેક સપાટીએ થાય છે. તે કોઈ એક વિભાગ

કે ખાતા પુરતું મર્યાદિત નથી. અંકુશનું કાર્ય સંચાલનની દરેક સપાટીએ અધિકારીઓ કે હોદ્દેદારો દ્વારા તેમના તાબેદારો કે કર્મચારીઓ પર કરતા હોય છે. અંકુશના પ્રમાણમાં વધારો-ઘટાડો એ સંચાલનની સપાટી પર આધાર રાખે છે.

(3) સતત પ્રક્રિયા : એકમની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર એકવાર અંકુશ રાખ્યા પછી કાયમ માટે બધું આયોજન પ્રમાણે થશે તેવું માનવું ભૂલ ભરેલું છે. વાસ્તવમાં દરેક કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓ ઉપર સતત દેખરેખ રાખીને તેનાં વિચલનો દૂર કરવા પ્રયત્નશીલ રહેવું પડે છે. ગુણવત્તા જાળવણી અંકુશ અને ખર્ચ ઉપર અંકુશ જેવી મહત્વની સતત પ્રવૃત્તિઓ છે.

(4) સંચાલનનું છેવટનું કાર્ય : સંચાલનમાં આયોજન દ્વારા એકમના ઉદ્દેશો નક્કી થાય, વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા તેનો અમલ થાય, કર્મચારી વ્યવસ્થા ગોઠવી તેમને દોરવણી આપવામાં આવે ત્યાર પછી અંકુશની કાર્યવાહી શરૂ થાય છે. એટલે સંચાલનનાં બધાં જ કાર્યો અંકુશ પહેલાં કરવામાં આવે તે જરૂરી છે. અંકુશનું કાર્ય નિયમનનું છે. જે એકમની પ્રવૃત્તિઓ કાર્યરત થયા પછી જ શરૂ થાય છે એટલે અંકુશ એ સંચાલનનું છેવટનું કાર્ય છે.

(5) ભવિષ્ય સાથે સંબંધ : અંકુશ ભવિષ્ય સાથે સંબંધ ધરાવે છે. સંચાલક ભૂતકાળ ઉપર કાબુ રાખી શકે નહિ. તે ભૂતકાળના બનાવોનું અવલોકન કરી તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે જેથી તેનો લાભ ભવિષ્યમાં મળી શકે. અંકુશનો ઉદ્દેશ જ ભૂતકાળમાં થયેલી ભૂલો, બગાડ અને નુકશાન ભવિષ્યમાં ન થાય તેની કાળજી રાખવાનો છે. અંકુશ એ ભાવિ સુધારણા તરફનો ખ્યાલ છે.

(6) રચનાત્મક પ્રવૃત્તિ : અંકુશનો સામાન્ય અર્થ કર્મચારીઓની કાર્ય સ્વતંત્રતા ઉપર તરાપ મારવામાં આવે તેવો કરવામાં આવે છે. હકીકતમાં આ માન્યતા ખોટી છે. ખરેખર કર્મચારીઓ તેમનાં કાર્યો આયોજન મુજબ કરે, તે જોવું અને તે મુજબ માર્ગદર્શન આપવાનું કાર્ય અંકુશનું છે એટલે અંકુશ એ નિષેધાત્મક પ્રવૃત્તિ નથી પરંતુ વિધેયાત્મક છે. અંકુશ એ થતી ભૂલોને સુધારી આપે છે અને ફરી ભૂલ ન થાય તેવાં પગલા લે છે. આમ અંકુશ એ રચનાત્મક પ્રવૃત્તિ છે.

(7) આંતરિક પ્રક્રિયા : અંકુશ એ આંતરિક પ્રક્રિયા છે. એકમની વિવિધ પ્રક્રિયાઓ જેવી કે ઉત્પાદન, વેચાણ, ખરીદી, નાણાકીય બાબતો, નાણાં, હિસાબ તથા કર્મચારીઓની કાર્ય પદ્ધતિ સાથે અંકુશની પદ્ધતિ વણી લેવામાં આવે છે. જેના કારણે આ કાર્યો ઉપર અંકુશ રાખી શકાય છે. જ્યારે બાહ્ય પ્રક્રિયાઓ જેવી કે સરકારની નીતિમાં ફેરફાર, તેજી મંદીની પરિસ્થિતિ, લોકોના મનોવલણોમાં ફેરફાર ઉપર અંકુશ રાખી શકાતો નથી.

(8) ગતિશીલ પ્રક્રિયા : અંકુશનું કાર્ય આયોજન સાથે સંકળાયેલું હોય છે. આયોજન અને અંદાજ ઉપર આધારિત સૂચિત બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. જુદાં જુદાં પરિબળોના અંદાજો બદલાય તે મુજબ આયોજનના લક્ષ્યાંકોમાં ફેરફાર થાય અને તે મુજબ અંકુશ પ્રક્રિયામાં પણ ઝડપી પરિવર્તન કરવામાં આવે છે.

(9) વ્યક્તિલક્ષી પ્રવૃત્તિ : અંકુશ એ વ્યક્તિઓ દ્વારા, વ્યક્તિઓ માટે અને વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિની સુધારણા માટે કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિ છે. તેના કેન્દ્રમાં વ્યક્તિ છે. અંકુશ એ અધિકારીઓ દ્વારા, કર્મચારીઓ ઉપર રાખવામાં આવે છે. દરેક પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો કર્મચારીઓ દ્વારા જ કરવામાં આવે છે. જે ભૂલો અને વિચલનો મળે છે તે પણ વ્યક્તિ દ્વારા થાય છે. આમ અંકુશ એ વ્યક્તિલક્ષી પ્રવૃત્તિ છે.

(10) અંકુશ વૈધિક કે અવૈધિક હોઈ શકે : એકમમાં વ્યવસ્થાતંત્ર અને ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિના સંદર્ભમાં અંકુશની વ્યવસ્થા વૈધિક સ્વરૂપે સ્થાપવામાં આવે છે, પરંતુ સમય જતાં એકમમાં અવૈધિક સ્વરૂપની અંકુશ વ્યવસ્થા પણ વિકાસ પામે છે. આવી અવૈધિક અંકુશ વ્યવસ્થા કેટલીક વખત વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે.

7.1.3 મહત્વ (Importance) : અંકુશ એ સંચાલનનું મહત્વનું સોપાન છે. સંચાલનના ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા અંકુશની જરૂર પડે છે. અંકુશ વગરનું ઔદ્યોગિક એકમ સારથી વગરના રથ જેવું ગણાય છે. એકમની બધી જ પ્રવૃત્તિઓ, નક્કી કરેલી યોજનાઓ, આપેલી સૂચનાઓ અને નક્કી કરેલ સિદ્ધાંતો મુજબ થાય છે કે નહિ તેની ચકાસણી કરવાનું કાર્ય અંકુશ કરે છે. અંકુશનો મુખ્ય હેતુ ભૂતકાળમાં થઈ ગયેલી ભૂલો અને ખામીઓ શોધી તેનું પુનરાવર્તન અટકાવવાનો છે.

(1) ધ્યેય સિદ્ધિમાં મદદરૂપ : અંકુશ દ્વારા એકમમાં રહી ગયેલી ભૂલો અને ખામીઓ શોધીને સુધારાલક્ષી

પગલાં ભરવામાં આવે છે તેને કારણે યોજના પ્રમાણે બધી જ પ્રવૃત્તિઓ આગળ વધે છે તેથી ધ્યેય સિદ્ધિનું કાર્ય સરળ બને છે.

(2) પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ : ધંધાકીય એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્ય વિસ્તારો જેવાં કે ઉત્પાદન, વેચાણ, કર્મચારી, નાણાકીય, ગુણવત્તા વગેરે પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્ય વિસ્તારો ઉપર અંકુશ રાખી શકાય છે.

(3) આયોજન અસરકારક બને છે : નિષ્ણાતોના અભિપ્રાય મુજબ આયોજન રસ્તો નક્કી કરે છે, જ્યારે અંકુશ તે રસ્તે થયેલી પ્રવૃત્તિઓનાં વિચલનો તપાસીને તે સુધારવા પ્રયત્ન કરે છે. આમ અંકુશને કારણે આયોજનના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ થતા હોવાથી આયોજન સફળ બને છે.

(4) પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન : ધંધાકીય એકમની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સાધવામાં અંકુશ પ્રક્રિયા મદદરૂપ થાય છે. અંકુશને લીધે જ એકમની બધી પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન સધાય છે.

(5) કાર્યનું મૂલ્યાંકન : એકમનાં અગાઉથી નક્કી કરેલાં ધોરણો અથવા પ્રમાણો દ્વારા વાસ્તવિક સિદ્ધિઓનું માપ કાઢી શકાય છે અને કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે.

(6) વિચલનો દૂર કરે છે : અંકુશ એ સુધારાલક્ષી કાર્ય છે. તેના દ્વારા પ્રવૃત્તિઓમાં રહેલાં વિચલનો તપાસવામાં આવે છે અને તેનાં કારણો શોધીને સુધારાલક્ષી પગલાં લેવામાં આવે છે. તેથી વિચલનોનું પ્રમાણ ઘટે છે.

(7) સત્તા સોંપણી માટે જરૂરી : સત્તા સોંપણી માટે અંકુશ જરૂરી છે. કર્મચારીને કાર્ય સોંપાયા બાદ તેમની પર દેખરેખ રાખવાની જવાબદારી તેના ઉપરી અધિકારી ઉપર આવે છે. ઉપરી અધિકારી સત્તાની સોંપણી કરી શકે છે પરંતુ ઉત્તરદાયિત્વની સોંપણી કરી શકતા નથી.

(8) ભૂલોની શોધ : અંકુશમાં તાબેદારો કે કર્મચારીઓની થયેલી કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. તેમની કામગીરી પર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે. પરિણામે અંકુશ દ્વારા તેમની ભૂલો, મુશ્કેલીઓ, ત્રુટિઓ અને વિચલનોને શોધી તેમને દૂર કરવામાં આવે છે. જેથી ભવિષ્યમાં તેમનું પુનરાવર્તન ટાળી શકાય છે.

(9) લાંબા ગાળાનું આયોજન : લાંબા ગાળાની યોજનાઓના ઘડતરમાં અંકુશ મદદરૂપ થાય છે. અંકુશ પ્રક્રિયાને કારણે એકમની વર્તમાન પ્રવૃત્તિ અંગેની જે માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે તેને આધારે લાંબાગાળાનાં અનુમાનો કરી શકાય છે.

(10) દોરવણીમાં મદદરૂપ : અંકુશ દ્વારા દોરવણીનું કાર્ય સરળ બને છે. અંકુશ કર્મચારીઓ ઉપર દેખરેખ રાખે છે, તેમને પડતી મુશ્કેલીઓ જાણે છે અને તેમને કાર્ય માટે માર્ગદર્શન અને દોરવણી આપે છે જેથી નિર્ધારીત પદ્ધતિએ દરેક પ્રવૃત્તિ થાય છે.

(11) કાર્યક્ષમતાનું બેરોમીટર : ધંધાકીય એકમમાં અંકુશનું કાર્ય જેટલું ચોક્કસ તેટલી સંચાલનની કાર્યક્ષમતા વધુ. આથી અંકુશને સંચાલનની કાર્યક્ષમતા માપવાનું બેરોમીટર કહે છે.

7.2 આયોજન અને અંકુશ વચ્ચેનો સંબંધ (Relation between Planning and Controlling)

આયોજન એટલે ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે ઘડવામાં આવેલો બુદ્ધિપૂર્વકનો સૂચિત કાર્યક્રમ. આયોજન એ ભવિષ્યમાં હાથ ધરવાની પ્રવૃત્તિઓના ધ્યેયનું સ્પષ્ટીકરણ કરે છે અને એ ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે કઈ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવી પડશે, ક્યારે અને કેટલા સમયમાં પૂરી કરવી પડશે, તે માટે ક્યાં સાધનોની જરૂર પડશે તે અંગેની રૂપરેખા કે યોજના છે. જ્યારે અંકુશ એ ધંધાકીય એકમના આયોજન મુજબ આપેલ સૂચનાઓ મુજબ અને સ્થાપિત ધોરણો મુજબ કામ થાય છે કે નહીં તેની ચકાસણી કરી જો વિચલનો માલૂમ પડે તો સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાની પ્રક્રિયા છે. જ્યાં આયોજન હોય ત્યાં અંકુશ જરૂરી બને છે અને જ્યાં અંકુશ હોય ત્યાં અગાઉથી આયોજન થયેલું જ હોય છે. તેથી આયોજન અને અંકુશ એકબીજા સાથે સંકળાયેલાં છે.

(1) આયોજન અને અંકુશ એક જ સિક્કાની બે બાજુઓ છે : આયોજન અને અંકુશ એ સંચાલનનાં બે ખૂબ જ મહત્વનાં પરસ્પર આધારીત કાર્યો છે. આયોજનની સફળતાનો આધાર અંકુશ ઉપર છે. અંકુશ દ્વારા પ્રવૃત્તિઓમાં રહી ગયેલાં વિચલનો શોધીને સુધારાલક્ષી પગલાં દ્વારા તેને યોગ્ય દિશામાં લઈ જવાય છે. જ્યારે બીજી બાજુ અંકુશ કાર્યનું અસ્તિત્વ આયોજન વગર શક્ય નથી. કારણ કે અંકુશના કાર્યમાં આયોજનના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ થયા છે કે નહીં તેની ચકાસણી કરવામાં આવે છે એટલે જો આયોજન ન કર્યું હોય તો અંકુશ કાર્યની કોઈ જરૂર રહેતી નથી. 'Planning and controlling are two sides of a same coin.'

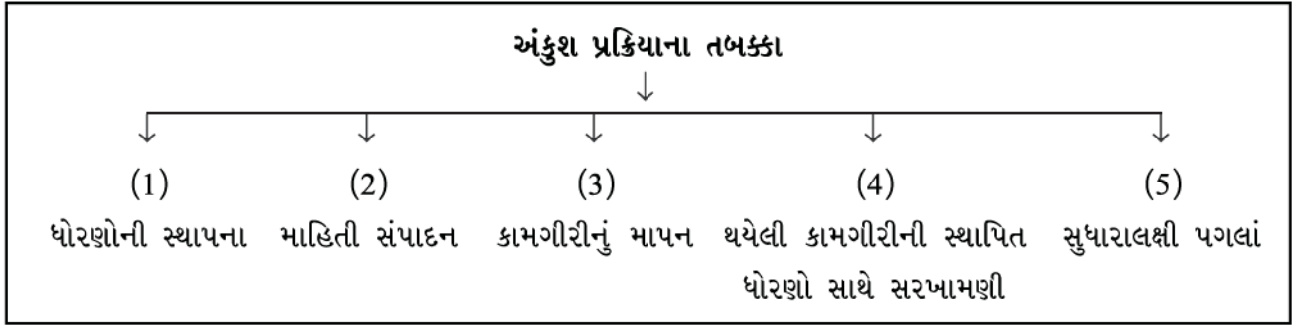
(2) પરિવર્તનો સામે રક્ષણ : આયોજનમાં જે કાર્યક્રમો ઘડવામાં આવે છે તેનો અમલ આંતરિક અને બાહ્ય પરિબલો ઉપર આધારિત હોય છે. આંતરિક પરિબલોને નિયંત્રણમાં લઈ શકાય છે. જ્યારે બાહ્ય પરિબલો જેવાં કે સરકારની નીતિ, હરીફાઈ, તેજ, મંદી, કાચા માલની અછત, લોકોની અભિરુચિ, ફેશનમાં પરિવર્તન વગેરે માટે અંકુશ જરૂરી બને છે. બાહ્ય પરિબલોને સમજી તે અનુસાર સુધારાલક્ષી પગલાં લઈને આયોજન અનુસાર કાર્ય થાય તે જોવાનું કાર્ય અંકુશનું છે. આમ આયોજન અને અંકુશ પરિવર્તનો સામે રક્ષણ પૂરું પાડે છે.

(3) અંકુશ માટે આયોજન પૂર્વ શરત છે : ધંધાકીય એકમના ધ્યેય સિદ્ધ કરવા યોજનાઓ ઘડવાનું કાર્ય આયોજન કરે છે. યોજનાઓ મુજબ પ્રવૃત્તિ થાય છે કે નહીં તે જોવાનું કાર્ય અંકુશ દ્વારા થાય છે. અંકુશના કાર્યમાં આયોજનનાં ધોરણો સાથે કામગીરીનાં પરિણામોને સરખાવવામાં આવે છે અને વિચલનો જણાતાં સુધારાત્મક પગલાં લેવામાં આવે છે. આમ અંકુશના કાર્ય માટે આયોજન એ પૂર્વશરત છે.

(4) આયોજન એ અંકુશનો જન્મદાતા છે : આયોજનને કારણે જ અંકુશના કાર્યનો જન્મ થાય છે. આયોજનમાં નક્કી થયેલી પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ રાખવાનો હોય છે. તેથી આયોજન વગર અંકુશનું કાર્ય અસ્તિત્વમાં આવી શકે નહીં. આ હકીકતને ધ્યાનમાં રાખીને આયોજનને અંકુશના જન્મદાતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

7.3 અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કા (The Stages of the Controlling Process)

અંકુશ એ સર્વવ્યાપી અને સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. દરેક ધંધાકીય એકમની આગવી વિશિષ્ટતાઓ હોય છે તેથી અંકુશ રાખવા માટેની પ્રક્રિયા બધાં એકમો માટે એક સરખી હોઈ શકે નહીં. છતાં અંકુશ રાખવાની પ્રક્રિયાના કેટલાક તબક્કા સામાન્ય રીતે દરેક ધંધાકીય એકમોમાં જોવા મળે છે જે નીચે મુજબ છે :



7.3.1 ધોરણોની સ્થાપના (Setting Standards) : અંકુશ પ્રક્રિયાની શરૂઆત ધોરણોની સ્થાપના કરવાથી થાય છે. ધોરણો કે પ્રમાણો એક પ્રકારના માપદંડ છે. જેની સાથે થયેલ કામગીરીને સરખાવીને તેનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. આમ, અંકુશનો આધાર પૂર્વનિર્ધારિત ધોરણો છે નિર્ધારિત ધોરણો મુજબ કામ થાય છે કે નહિ તે જોવાનું કાર્ય અંકુશનું છે. નિર્ધારિત ધોરણો સંખ્યાત્મક કે ગુણાત્મક હોઈ શકે છે. આ ધોરણો જેમને પાર પાડવાનાં છે તેઓ સમજી શકે તેવાં સરળ હોવાં જોઈએ. આવાં ધોરણોમાં ભૌતિક, પડતર, આવક, મૂડી વગેરે પ્રમાણોનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત નફાનો લક્ષ્યાંક, ઉત્પાદનનો લક્ષ્યાંક, ખર્ચનો લક્ષ્યાંક વગેરે હોઈ શકે છે. આવા લક્ષ્યાંકો લાંબા ગાળાના કે ટૂંકા ગાળા માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે.

ધોરણોની પસંદગી ઉચ્ચ સપાટી સંચાલનથી થાય છે. આ લક્ષ્યાંકો કર્મચારીઓને સમજાવવામાં આવે છે. કામદારો લક્ષ્યાંકો પરથી તેમની કામગીરીનું આયોજન મેળવે છે અને આ ધોરણો જાળવવાના સતત પ્રયત્નો કરે છે.

7.3.2 માહિતી સંપાદન (Gathering of Information) : આ તબક્કામાં થયેલ કાર્ય અને વાસ્તવિક પરિસ્થિતિ અંગે માહિતીનું સંપાદન કરવામાં આવે છે. માહિતી સંપાદન અંગત નિરીક્ષણ, મૌખિક અહેવાલ અને લેખિત અહેવાલ દ્વારા મેળવવામાં આવે છે.

7.3.3 કામગીરીનું માપન (Measuring Performance) : પૂર્વનિર્ધારિત ધોરણો પ્રમાણે જ કામ થાય છે કે નહીં તે જાણવા માટે થયેલાં કાર્યોનું માપન જરૂરી છે. આ પ્રકારનું માપન સંખ્યાત્મક કે ગુણાત્મક કે બંને રીતે હોઈ શકે.

7.3.4 થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી (Comparison of Work done with Set Standard) : અંકુશના આ તબક્કામાં ખરેખર થયેલી કામગીરી કે કાર્યોની માહિતી એકત્ર કર્યા પછી તેને સ્થાપિત

ધોરણો સાથે સરખાવવામાં આવે છે. આ સરખામણી કરવાથી કેટલા પ્રમાણો સિદ્ધ થયાં છે અને કેટલાં પ્રમાણો સિદ્ધ થયાં નથી તે જાણી શકાય છે.

7.3.5 સુધારાલક્ષી પગલાં (Corrective Measures) : સુધારાલક્ષી પગલાં એ અંકુશ પ્રક્રિયાનો છેલ્લો તબક્કો છે. કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરીને સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી કરવામાં આવે છે અને વિચલનો જણાય તો તે દૂર કરવા સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાય છે. આ માટે નીચે દર્શાવેલ ત્રણ પૈકી કોઈપણ યોગ્ય પગલાં લેવામાં આવે છે.

(1) **પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર ન કરવા :** સ્થાપિત ધોરણોની સરખામણી કર્યા પછી, પ્રાપ્ત થયેલાં વિચલનો જો સામાન્ય હોય તો તે સ્વીકારવામાં આવે છે. આ માટે કોઈ સુધારાલક્ષી પગલાં લેવામાં આવતાં નથી. અર્થાત પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર થતો નથી.

(2) **પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર કરી વિચલનો દૂર કરવાં :** સ્થાપિત ધોરણો અને વાસ્તવિક ધોરણો વચ્ચે જો મોટો તફાવત હોય તો આવો તફાવત કે વિચલન ઉદ્ભવવાનાં કારણો તપાસી તે દૂર કરવા જરૂરી સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાય છે.

(3) **ધોરણોમાં ફેરફાર કરી નવાં ધોરણો સ્થાપવાં :** સ્થાપિત ધોરણો સતતપણે સિદ્ધ થઈ શકતાં ન હોય તો એનો અર્થ એ થાય છે કે સ્થાપિત ધોરણો ઊંચાં છે અને તેમાં ફેરફાર કરવો જરૂરી બને છે. આવા સંજોગોમાં સ્થાપિત ધોરણોમાં જરૂરી ફેરફાર કરી નવાં ધોરણો સ્થાપવામાં આવે છે. કેટલીકવાર સ્થાપિત ધોરણો કરતાં વધુ સારા પરિણામો હોય તો ધોરણો સુધારીને ઉંચા ધોરણોની સ્થાપના કરવામાં આવે છે.

આમ અંકુશનું કાર્ય એ માત્ર વિચલનોને શોધવાનું નથી પરંતુ એકમના કાર્યોને ધ્યેય સિદ્ધિ તરફ દોરવાનું છે. આથી અંકુશ એ વિધાયક પ્રક્રિયા છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

પ્રસ્તાવના :

અંકુશનો અર્થ : સામાન્ય અર્થમાં, ‘અંકુશ એટલે એકમમાં કયાં કાર્યો થઈ રહ્યાં છે તે નક્કી કરવું, થઈ રહેલાં કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવું અને જો જરૂર લાગે તો સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાં કે જેથી યોજના મુજબ કાર્ય થાય.’

પીટર એફ. ડ્રકરના જણાવ્યા મુજબ, ‘અંકુશ એટલે પ્રયત્ન અને પરિણામ, સાધન અને ઉદ્દેશ વચ્ચે સમતુલા સાધવાનું કાર્ય.’

લાક્ષણિકતાઓ : (1) આયોજન સાથે સંબંધ (2) દરેક સપાટીએ થતું કાર્ય (3) સતત પ્રક્રિયા (4) સંચાલનનું છેવટનું કાર્ય (5) ભવિષ્ય સાથે સંબંધ (6) રચનાત્મક પ્રવૃત્તિ (7) આંતરિક પ્રક્રિયા (8) ગતિશીલ પ્રક્રિયા (9) વ્યક્તિલક્ષી પ્રવૃત્તિ (10) અંકુશ વૈધિક કે અવૈધિક હોઈ શકે.

મહત્વ : (1) ધ્યેય સિદ્ધિમાં મદદરૂપ (2) પ્રવૃત્તિઓ ઉપર અંકુશ (3) આયોજન અસરકારક બને છે (4) પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંકલન (5) કાર્યનું મૂલ્યાંકન (6) વિચલનો દૂર કરે છે (7) સત્તા સોંપણી માટે જરૂરી (8) ભૂલોની શોધ (9) લાંબા ગાળાનું આયોજન (10) દોરવણીમાં મદદરૂપ (11) કાર્યક્ષમતાનું બેરોમીટર

આયોજન અને અંકુશ વચ્ચેનો સંબંધ : (1) આયોજન અને અંકુશ એક જ સિક્કાની બે બાજુઓ છે (2) પરિવર્તનો સામે રક્ષણ (3) અંકુશ માટે આયોજન પૂર્વશરત (4) આયોજન એ અંકુશનો જન્મદાતા છે.

અંકુશ પ્રક્રિયાના તબક્કા : (1) ધોરણોની સ્થાપના (2) માહિતી સંપાદન (3) કામગીરીનું માપન (4) થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી (5) સુધારાલક્ષી પગલાં : (A) પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર ન કરવા (B) પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર કરી વિચલનો દૂર કરવાં (C) ધોરણોમાં ફેરફાર કરી નવાં ધોરણો સ્થાપવાં.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) આયોજન અનુસાર કાર્ય થાય છે કે નહિ તે જોવાની કામગીરી સંચાલનનું કયું કાર્ય કરે છે ?
(A) વ્યવસ્થાતંત્ર (B) તાલીમ (C) દોરવણી (D) અંકુશ
- (2) અંકુશ એ કેવી પ્રક્રિયા નથી ?
(A) સતત (B) આંતરિક (C) જડ (D) ગતિશીલ
- (3) પ્રયત્નો, પરિણામ તથા સાધનો અને ઉદ્દેશ વચ્ચે સંતુલન સાધવાનું કાર્ય એટલે શું ?
(A) દોરવણી (B) કર્મચારી વ્યવસ્થા (C) સંકલન (D) અંકુશ
- (4) અંકુશનું કાર્ય કઈ સપાટીએ થાય છે ?
(A) દરેક સપાટીએ (B) ઉચ્ચ સપાટીએ (C) મધ્ય સપાટીએ (D) તળ સપાટીએ
- (5) નીચેનામાંથી કયું કાર્ય અંકુશનું નથી ?
(A) કાર્યોની પ્રગતિ (B) ધોરણો સાથેની સરખામણી
(C) ઉદ્દેશો નક્કી કરવા (D) વિચલનોની જાણકારી
- (6) સંચાલનનું કયું કાર્ય અંકુશના જન્મદાતા તરીકે ઓળખાય છે ?
(A) વ્યવસ્થાતંત્ર (B) કર્મચારી વ્યવસ્થા (C) દોરવણી (D) આયોજન
- (7) સંચાલનનું અંતિમ કાર્ય કયું છે ?
(A) આયોજન (B) વ્યવસ્થાતંત્ર (C) કર્મચારી વ્યવસ્થા (D) અંકુશ
- (8) અંકુશ પ્રક્રિયાનો પ્રથમ તબક્કો કયો છે ?
(A) કામગીરીનું માપન (B) થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી
(C) સુધારાલક્ષી પગલાં (D) ધોરણોની સ્થાપના
- (9) વિચલનોની જાણકારી મેળવ્યા પછી સંચાલકો તેને દૂર કરવા કેવા ઉપાયો હાથ ધરે છે ?
(A) તાલીમ આપવી (B) કર્મચારીઓને છૂટા કરવાં
(C) સુધારાલક્ષી પગલાં લેવાં (D) નિષ્ણાતોની નિમણૂક કરવી
- (10) એકમમાં સ્થાપિત ધોરણો કરતાં વધુ સારાં પરિણામ મળે ત્યારે શું કરવામાં આવે છે ?
(A) ધોરણો સુધારીને નીચાં કરવાં (B) ધોરણો સુધારીને ઊંચાં કરવાં
(C) ધોરણોમાં ફેરફાર ન કરવો (D) ધોરણો દૂર કરવાં

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) આયોજનને સંચાલનના કયા કાર્ય સાથે ગાઢ સંબંધ છે ?
- (2) અંકુશનું કાર્ય સંચાલનની કઈ સપાટીએ થાય છે ?
- (3) સંચાલનનાં બધાં જ કાર્યો કયા કાર્ય પહેલાં કરવામાં આવે તે આવશ્યક અને જરૂરી છે ?
- (4) કામગીરીનું માપન શા માટે જરૂરી છે ?
- (5) વિચલન એટલે શું ?
- (6) ધંધાના અસ્તિત્વને જોખમમાં મૂકતાં બાહ્ય પરિબળો કયાં છે ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) અંકુશનો અર્થ આપો.
- (2) અંકુશ એ સતત પ્રક્રિયા છે. - સમજાવો.
- (3) અંકુશ કઈ રીતે આંતરિક પ્રક્રિયા ગણાય ?
- (4) અંકુશ એ ગતિશીલ પ્રક્રિયા છે. - કેવી રીતે ?
- (5) આયોજન અંકુશનો જન્મદાતા છે. - સમજાવો.

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) આયોજન અને અંકુશ વચ્ચેનો સંબંધ જણાવો.
- (2) 'આયોજન અને અંકુશ એક જ સિક્કાની બે બાજુઓ છે.' - સમજાવો.
- (3) 'અંકુશ એ નકારાત્મક કાર્ય નથી.' - વિધાનની યથાર્થતા ચકાસો.
- (4) અંકુશ એ સંચાલનનું છેવટનું કાર્ય છે ? શા માટે ?

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) અંકુશનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ સમજાવો.
- (2) અંકુશનું મહત્ત્વ સમજાવો.
- (3) અંકુશ પ્રક્રિયાના વિવિધ તબક્કાઓની વિગતવાર સમજૂતી આપો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 8.1 નાણાકીય સંચાલનનો ખ્યાલ અને વ્યાખ્યા
 - 8.1.1 લાક્ષણિકતાઓ
 - 8.1.2 નાણાકીય સંચાલનના હેતુઓ
 - (A) નફાના મહત્તમીકરણનો હેતુ
 - (B) સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ
 - 8.1.3 નાણાકીય સંચાલનનું મહત્ત્વ
- 8.2 નાણાકીય નિર્ણયો
 - 8.2.1 રોકાણ સંબંધિત નિર્ણયો
 - 8.2.2 ધિરાણ સંબંધિત નિર્ણયો
 - 8.2.3 ડિવિડન્ડ સંબંધિત નિર્ણયો
- 8.3 મૂડી માળખું
 - 8.3.1 ખ્યાલ અને વ્યાખ્યા
 - 8.3.2 આદર્શ મૂડી માળખાની લાક્ષણિકતાઓ
 - 8.3.3 મૂડીમાળખાના પ્રકારો
 - 8.3.4 મૂડીમાળખાને અસર કરતાં પરિબળો
 - (A) આંતરિક પરિબળો
 - (B) બાહ્ય પરિબળો
- 8.4 કાર્યશીલ મૂડી
 - 8.4.1 અર્થ અને વ્યાખ્યા
 - 8.4.2 કાર્યશીલ મૂડીનો ખ્યાલ
 - 8.4.3 કુલ કાર્યશીલ મૂડી અને ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડી વચ્ચેનો તફાવત
 - 8.4.4 કાર્યશીલ મૂડીની લાક્ષણિકતાઓ
 - 8.4.5 કાર્યશીલ મૂડીને અસર કરતાં પરિબળો
- 8.5 કાયમી મૂડી
 - 8.5.1 લાક્ષણિકતાઓ
 - 8.5.2 કાયમી મૂડીની જરૂરિયાતોને અસર કરતાં પરિબળો
 - 8.5.3 કાયમી મૂડી અને કાર્યશીલ મૂડી વચ્ચેનો તફાવત

પ્રસ્તાવના (Introduction)

સરળ અર્થમાં નાણાંનું સંચાલન કરવું એટલે નાણાકીય સંચાલન. નાણું એ ધંધા માટે રક્ત સમાન છે. રૂધિરાભિસરણ વગર માનવજીવનનું અસ્તિત્વ શક્ય નથી. તેવી જ રીતે નાણાં વગર ધંધાકીય એકમનું અસ્તિત્વ શક્ય નથી. પર્યાપ્ત નાણાં વગર ધંધો શરૂ કરી શકાતો નથી એટલે કે દરેક ધંધા માટે નાણું એ પાયાની ઈંટ છે. ધંધાના વ્યવહારોને નિયમિત ચાલુ રાખવા માટે નાણું જરૂરી છે. વાસ્તવમાં નાણું એક એવી ધરી છે કે જેની આસપાસ બધી જ આર્થિક પ્રવૃત્તિઓ ફર્યા કરે છે. નાણાકીય સંચાલન એવી સંચાલકીય પ્રવૃત્તિ છે કે જે નાણાકીય સાધનોના આયોજન અને અંકુશ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. નાણાકીય સંચાલન નાણાકીય સાધનોનો એવી રીતે ઉપયોગ કરે છે કે જેથી સંતોષકારક વળતર કમાવા સાથે નાણાંનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરી શકાય. સમયના પસાર થવા સાથે નાણાકીય સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર વિકાસ પામ્યું છે.

8.1 નાણાકીય સંચાલનનો ખ્યાલ અને વ્યાખ્યા (Concept and Definition of Financial Management) :

વ્યવહારમાં નાણાં કાર્યોનું સંચાલન કરવું એટલે નાણાકીય સંચાલન. ધંધાની બધી જ નાણાકીય પ્રવૃત્તિઓનાં પાસાંનો સમાવેશ નાણાકીય સંચાલનમાં થાય છે. નાણાકીય સંચાલન નાણાકીય બાબતોને લગતા નિર્ણયો લે છે અને તેનો અમલ કરે છે.

વ્યાખ્યાઓ :

● એફ. ડબલ્યુ. પાઈશના જણાવ્યા મુજબ, ‘નાણાંનાં ઉપયોગ પર આધારિત આધુનિક અર્થતંત્રમાં નાણાકીય સંચાલન એટલે જ્યારે નાણાંની જરૂર પડે ત્યારે નાણાં મળી રહે તે પ્રમાણેની વ્યવસ્થા કરવી.’

● રેમન્ડ જે. ચેમ્બર્સના જણાવ્યા મુજબ, ‘નાણાકીય સંચાલન એટલે નાણાકીય બાબતો અંગે નિર્ણયો લેવા, તેનો અમલ સરળ બનાવવા જરૂરી પગલાં લેવાં અને તેની આલોચના કરવી.’

● પ્રોફેસર એમ. કિમ્બાલના જણાવ્યા મુજબ, ‘નાણાકીય સંચાલન એટલે ભંડોળ મેળવવું. તેનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવો તથા તેની યોગ્ય ફાળવણી કરવી.’

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓ ઉપરથી સ્પષ્ટ થાય છે કે

નાણાકીય સંચાલનનું ક્ષેત્ર એટલું વિશાળ છે કે જેમાં ધંધાની શરૂઆતથી તેના વિસ્તરણ અને અંત સુધીના ધંધાના બધા જ નાણાકીય નિર્ણયોને આવરી લેવાય છે.

8.1.1 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

(1) સંચાલનની શાખા : નાણાકીય સંચાલન એ સંચાલનની એક શાખા છે કે જેમાં નાણાંના ઉપયોગ માટે આયોજન અને અંકુશના કાર્યનો સમાવેશ થાય છે.

(2) વિશાળ કાર્યક્ષેત્ર : નાણાકીય સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર એટલું વિશાળ છે કે જેમાં નાણાની જરૂરિયાતનું અનુમાન, પ્રાપ્તિ, મહત્તમ ઉપયોગ, યોગ્ય ફાળવણી અને તેના આયોજન તથા અંકુશનો સમાવેશ થાય છે. ધંધાની શરૂઆતથી તેના અંત સુધીનાં બધાં જ નાણાકીય કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

(3) સંચાલકીય નિર્ણયોનો આધાર : સંચાલકીય નિર્ણયો માટેનો આધાર નાણાકીય સંચાલન પૂરો પાડે છે. ઉત્પાદન, વેચાણ, સંશોધન વિકાસ વગેરે અંગેના નિર્ણયો નાણાકીય સંચાલન ઉપર આધાર રાખે છે.

(4) નાણાકીય નિર્ણયો સાથે સંબંધ : રોકાણ, મૂડીમાળખું અને ડિવિડન્ડ નીતિ અંગેના નિર્ણયો સાથે નાણાકીય સંચાલન સંબંધ ધરાવે છે. નિર્ણય પ્રક્રિયામાં નાણાકીય સંચાલન આધુનિક ગાણિતિક પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરે છે.

(5) માલિકના મહત્તમ આર્થિક કલ્યાણનો હેતુ : માલિકના મહત્તમ આર્થિક કલ્યાણ માટે નાણાકીય સંચાલન બે અભિગમો અપનાવે છે : (i) નફાનું મહત્તમીકરણ અને (ii) સંપત્તિનું મહત્તમીકરણ.

(6) ચાવીરૂપ સ્થાન : નાણાકીય સંચાલન એ સંચાલકીય પ્રવૃત્તિ છે અને ધંધાકીય એકમના વ્યવસ્થાકીય માળખામાં ચાવીરૂપ સ્થાન ધરાવે છે.

(7) સંચાલનના અન્ય વિસ્તારો સાથે સંબંધ : ધંધાની મોટાભાગની પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે ઉત્પાદન, વેચાણ, બજાર સંશોધન વગેરે નાણાં સાથે સંકળાયેલી હોય છે. નાણાકીય સંચાલનમાં પુરતા પ્રમાણમાં ભંડોળ હશે તો ઉત્પાદન નીતિ, વેચાણનીતિ વગેરેના ઘડતરમાં વધારે પરિવર્તન રહેશે. આ અર્થમાં નાણાકીય સંચાલન એ સંચાલનના જુદા જુદા વિસ્તારો જેવા કે, ઉત્પાદન સંચાલન, બજાર સંચાલન, કર્મચારી સંચાલન સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

(8) બે ભાગમાં વિભાજન : નાણાકીય સંચાલનને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય છે. દા.ત., કાયમી મૂડીનું સંચાલન અને કાર્યશીલ મૂડીનું સંચાલન. કાયમી મૂડીના સંચાલનમાં કાયમી મિલકતો જેવી કે મકાન, યંત્રો, જમીન વગેરેના વિસ્તરણ માટેના આયોજનનો સમાવેશ થાય છે, જ્યારે કાર્યશીલ મૂડીનું સંચાલન રોજબરોજના ખર્ચા માટે જરૂરી છે.

8.1.2 નાણાકીય સંચાલનના હેતુઓ (Objectives of Financial Management) : નાણાકીય સંચાલનનો હેતુ 'માલિકના મહત્તમ આર્થિક કલ્યાણ'નો હોવો જોઈએ. નાણાકીય સંચાલન નાણાકીય સાધનોના ઉપયોગ દ્વારા 'માલિકના આર્થિક મહત્તમીકરણ'નો હેતુ રાખે છે કે જેઓ કંપનીના શેર હોલ્ડરો છે. આ માટે નીચેનાં બે અભિગમો છે :

(A) નફાના મહત્તમીકરણનો હેતુ (B) સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ

(A) નફાના મહત્તમીકરણનો હેતુ (Objective of Profit Maximisation) : નફાનું મહત્તમીકરણ એટલે કંપનીની આવક મહત્તમ કરવી. કંપનીમાં રોકાણ કરનારાઓ મહત્તમ ડિવિડન્ડ મેળવવાની આશાએ કંપનીના શેર ખરીદે છે. આ અભિગમ અનુસાર કંપનીએ તેના પ્રાપ્ય સાધનો દ્વારા મહત્તમ નફો કમાવો જોઈએ અને ડિવિડન્ડ નીતિ નફાના મહત્તમીકરણ ઉપર આધારિત હોવી જોઈએ. આ સિદ્ધાંત વધુમાં સૂચવે છે કે કંપનીએ માત્ર નફાકારક પ્રોજેક્ટ સ્વીકારવા જોઈએ. નફાના મહત્તમીકરણના હેતુ દ્વારા કંપની શેરદીઠ કમાણી વધારી શકે છે.

(B) સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ (Objective of Wealth Maximisation) : સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ 'ચોખ્ખા વર્તમાન મૂલ્ય' (Net Present Value) તરીકે પણ ઓળખાય છે. ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય શેરહોલ્ડરોની સંપત્તિનું સર્જન કરે છે. આથી સંપત્તિના ચોખ્ખા વર્તમાન મૂલ્યમાં વધારો કરે તેવા નાણાકીય નિર્ણયો જ કંપનીએ સ્વીકારવા જોઈએ. સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો અભિગમ રોકડ પ્રવાહના ખ્યાલ ઉપર આધારિત છે. આ અભિગમમાં રોકડ પ્રવાહને માપદંડ તરીકે ગણવામાં આવે છે અને હિસાબી નફાને અવગણવામાં આવે છે.

સંપત્તિના વર્તમાન મૂલ્ય અને જરૂરી મૂડીરોકાણ વચ્ચેનો તફાવત એટલે સંપત્તિનું ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય.

સંપત્તિનું ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય = સંપત્તિનું વર્તમાન મૂલ્ય – સંપત્તિ માટે જરૂરી મૂડીરોકાણ.

નાણાકીય સંચાલને એવાં નાણાકીય નિર્ણયો લેવા જોઈએ કે જેથી કંપનીની સંપત્તિ મહત્તમ બને. જો કંપની દ્વારા સંપત્તિનું મહત્તમીકરણ થશે તો તેનું પ્રતિબિંબ શેર બજારમાં કંપનીના શેરના ભાવ ઉપર થશે. શેરબજારમાં શેરના ભાવ વધશે. પરિણામે શેરહોલ્ડરોની સંપત્તિનું મહત્તમીકરણ થશે. જેના કારણે શેરહોલ્ડરોની મિલકતમાં વધારો થાય છે.

નાણાકીય નિર્ણયો લેવા માટે સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ યોગ્ય અને સાર્વત્રિક રીતે સ્વીકાર્ય બન્યો છે. નફાના મહત્તમીકરણના અભિગમ કરતા સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો અભિગમ ચઢિયાતો છે. પ્રો. સોલોમન સંપત્તિના મહત્તમીકરણના હેતુની તરફેણ કરે છે.

8.1.3 નાણાકીય સંચાલનનું મહત્વ (Importance of Financial Management) : 1950 પછી વૈશ્વિક સ્તરે ધંધાકીય પર્યાવરણ અને આર્થિક સાંપ્રત પ્રવાહોમાં પરિવર્તન થવાને કારણે નાણાકીય સંચાલનનું મહત્વ વધ્યું છે.

(1) **નાણાકીય જરૂરિયાતોનો અંદાજ :** નિશ્ચિત સમય દરમિયાન ધંધા માટે લાંબા ગાળાની અને ટૂંકા ગાળાની મૂડીની કેટલી જરૂરિયાત રહેશે તેનો અંદાજ નાણાકીય સંચાલન મેળવે છે.

(2) **નાણાં પ્રાપ્તિ :** નાણાકીય સંચાલન મૂડીનાં પ્રાપ્તિ સ્થાનોની કરકસરયુક્ત પસંદગી કરી ઓછી પડતરે મૂડી મેળવે છે.

(3) **આયોજન અને અંકુશ :** નાણાંનો ઉપયોગ કરકસરયુક્ત રીતે થાય તે માટે નાણાંના આયોજન સાથે અંકુશ રાખે છે.

(4) **નાણાંની વહેંચણી :** જુદા જુદા વિભાગો વચ્ચે નાણાંની એવી રીતે વહેંચણી કરે છે કે જેથી દરેક વિભાગને પર્યાપ્ત નાણાં મળી રહે.

(5) **તરલતાની જાળવણી :** રોકડ પ્રવાહ પત્રક અને રોકડ અંદાજપત્ર તૈયાર કરી તરલતાની જાળવણી કરે છે જેથી ચોક્કસ રોકડ સિલક હાથ ઉપર રાખી શકાય.

(6) **આવકની વહેંચણી :** નફાનો કેટલો હિસ્સો શેરહોલ્ડરો વચ્ચે ડિવિડન્ડ તરીકે વહેંચવો અને નફાના કેટલા ભાગનું ધંધામાં પુનઃરોકાણ કરવું તે નક્કી કરે છે.

(7) **ચાલુ મિલકતોનું સંચાલન :** ચાલુ મિલકતોમાં રોકડ, દેવાદારો, માલ સામગ્રી, વેચાણપાત્ર જામીનગીરીઓ, બેંક સિલક વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ ચાલુ મિલકતોનાં રોકાણ માટેની નીતિનું ઘડતર કરે છે.

(8) **નાણાકીય નિર્ણયો :** નાણાકીય સંચાલન મૂડી બજેટ, ડિવિડન્ડ નીતિ, નફાનું પુનઃરોકાણ વગેરે અંગે મહત્વના નિર્ણયો લે છે અને આ જુદા જુદા નાણાકીય નિર્ણયો વચ્ચે સંકલન જાળવે છે. દા.ત., ડિવિડન્ડ નીતિ અને નફાનાં પુનઃરોકાણ વચ્ચે સંકલન.

(9) **ધંધાની શાખમાં વધારો :** ધંધાની પ્રગતિ અને વિકાસમાં નાણાકીય સંચાલન મહત્વનું યોગદાન આપે છે. કાર્યક્ષમ નાણાકીય સંચાલન નાણાકીય અનુકૂળતાઓ ઉભી કરે છે જેથી કર્મચારીઓને પગાર અને લેણદારોને સમયસર ચૂકવણી કરી શકાય છે. પરિણામે ધંધાની શાખમાં વધારો થાય છે.

8.2 નાણાકીય નિર્ણયો (Financial Decisions)

નાણાકીય સંચાલન નાણાં કાર્ય સાથે સંબંધ ધરાવતું હોવાથી તેને નાણાં કાર્ય તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આથી આ સંદર્ભમાં નાણાકીય સંચાલનમાં નીચે જણાવેલા મહત્વના ત્રણ પ્રશ્નો અંગે નિર્ણયો લેવાના હોય છે :

(A) રોકાણ સંબંધિત નિર્ણયો (B) ધિરાણ સંબંધિત નિર્ણયો (C) ડિવિડન્ડ સંબંધિત નિર્ણયો.

8.2.1 રોકાણ સંબંધિત નિર્ણયો (Decisions Related to Investment) : ધંધાની કાયમી મિલકતોમાં લાંબા ગાળા માટે કાયમી મૂડીનું રોકાણ થાય છે. જે કાયમી મિલકતોમાં ભવિષ્યમાં મૂડી ભંડોળનું રોકાણ કરવાનું છે તે મિલકતોની પસંદગી અને તેમાં રોકાણ અંગે નિર્ણયો નાણાકીય સંચાલકે લેવા પડે છે. રોકાણ અંગેના નિર્ણયને મૂડી બજેટિંગ કહે છે. રોકાણ અંગેના નિર્ણયોમાં જોખમનું તત્ત્વ રહેલું છે. આથી રોકાણ અંગેના

નિર્ણયોનું મૂલ્યાંકન અપેક્ષિત વળતર અને જોખમના સંદર્ભમાં થવું જોઈએ. જ્યારે નાણાકીય સંચાલક પાસે નાણાંનું રોકાણ કરવા માટે એક કરતાં વધુ વિકલ્પો હોય ત્યારે કાયમી મિલકતોમાં રોકાણ અંગેના નિર્ણયો લેવામાં મૂડી બજેટિંગની વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ થાય છે. જેવી કે, પરત-આપ પદ્ધતિ (Pay-back Method), વળતરના દરની પદ્ધતિ (Rate of Return Method), વટાવેલ રોકડ પ્રવાહની પદ્ધતિ (Discounted Cash-Flow Method) વગેરે.

રોકાણ અંગેના નિર્ણયને અસર કરતાં પરિબળો : (1) કુલ મૂડીની જરૂરિયાત (2) રોકાણમાંથી ભવિષ્યમાં મળવાપાત્ર અંદાજિત વળતરનો દર અને નફાકારકતા (3) રોકાણમાંથી મળવાપાત્ર અંદાજિત ચોખ્ખો રોકડ પ્રવાહ (4) રોકાણમાં જોખમનું તત્ત્વ (5) રોકાણ કર્યા પછી કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત (6) રોકાણની આર્થિક ઉપયોગીતા અને તેનું અંદાજિત આયુષ્ય (7) રોકાણનું મહત્ત્વ (8) મૂડીની માપબંધી (9) ભવિષ્યમાં કમાણીની નિશ્ચિતતા કે અનિશ્ચિતતા.

8.2.2 ધિરાણ સંબંધિત નિર્ણયો (Decisions Related to Financing) : રોકાણ અંગેના નિર્ણયો કંપનીની મિલકતો સાથે સંકળાયેલા છે જ્યારે ધિરાણ સંબંધિત નિર્ણયો મૂડી માળખા સાથે સંકળાયેલા છે. કંપનીનું મૂડી માળખું (1) ઇક્વિટી શેરનું (2) ઇક્વિટી શેર અને પ્રેફરન્સ શેરનું (3) ઇક્વિટી શેર અને ડિબેન્ચરનું (4) ઇક્વિટી શેર, પ્રેફરન્સ શેર અને દેવાનું બનેલું હોય છે.

મૂડી માળખું એ માલિકીની મૂડી અને દેવાનું મિશ્રણ છે. નાણાકીય સંચાલને મૂડી માળખામાં ઇક્વિટી મૂડી અને દેવાનું પ્રમાણ કેટલું રાખવું તે અંગે નિર્ણય લેવાનો હોય છે. મૂડી માળખામાં ઇક્વિટી મૂડી અને દેવાં વચ્ચે સમતુલા જરૂરી છે. ઇક્વિટી મૂડી અને દેવાનું યોગ્ય પ્રમાણ ધરાવતા મૂડીમાળખાને ઇષ્ટતમ (Optimum) મૂડીમાળખું કહે છે. ઇષ્ટતમ મૂડી માળખું ઓછું જોખમી અને મહત્તમ વળતર આપે છે.

ધિરાણ અંગેના નિર્ણયને અસર કરતાં પરિબળો : (1) આંતરિક પરિબળો અને (2) બાહ્ય પરિબળો

(1) આંતરિક પરિબળો : ધંધાનો પ્રકાર કે સ્વરૂપ, ધંધાનું કદ, ધંધાનો વિકાસ, નાણાકીય જરૂરિયાત, મિલકતોનું સ્વરૂપ અને જરૂરિયાત, સંચાલકોનું વલણ.

(2) બાહ્ય પરિબળો : મૂડી બજારની પરિસ્થિતિ, જામીનગીરીઓ બહાર પાડવાનો ખર્ચ, રોકાણકારોનું વલણ, બજારમાં પ્રવર્તમાન વ્યાજનો દર, કાયદાકીય નિયંત્રણો, સંસ્થાકીય રોકાણકારો વગેરે.

8.2.3 ડિવિડન્ડ સંબંધિત નિર્ણયો (Decisions Related to Dividend) : ડિવિડન્ડ એ કંપનીના નફાનો ભાગ છે જે તેનાં શેરહોલ્ડરો વચ્ચે વહેંચવામાં આવે છે. ડિવિડન્ડ એ શેરહોલ્ડરોને તેમનાં રોકાણ ઉપર મળતું વળતર છે. કંપનીધારા પ્રમાણે ડિવિડન્ડ માત્ર રોકડ/ચેકમાં જ ચૂકવી શકાય. શેરની ભરપાઈ થયેલી મૂડી પર ડિવિડન્ડ ચૂકવાય છે.

નાણાકીય સંચાલકે નક્કી કરવાનું હોય છે કે નફાનો કેટલો ભાગ ડિવિડન્ડ તરીકે વહેંચવો અને નફાનો કેટલો ભાગ ધંધામાં રાખવો. ધંધામાં રાખી મૂકેલ કમાણી (Retained Earning) કંપની માટે નાણાં પ્રાપ્તિનું મહત્ત્વનું આંતરિક પ્રાપ્તિ સ્થાન છે.

ડિવિડન્ડની ચૂકવણી કંપનીના શેરના બજાર મૂલ્યને અસર કરે છે. નફાનો મોટો ભાગ ડિવિડન્ડ તરીકે વહેંચવામાં આવે તો નફાનું પુનઃરોકાણ (Ploughing Back of Profit) ઘટે છે. બીજી બાજુ, નફાના મોટાભાગનું પુનઃરોકાણ થાય તો ડિવિડન્ડ માટે ઓછી રકમ રહે છે.

ડિવિડન્ડ અંગેના નિર્ણયને અસર કરતાં પરિબળો : (1) ચાલુ નાણાકીય વર્ષ દરમિયાન કંપનીનો વહેંચણીપાત્ર નફો (2) ભવિષ્યમાં કમાણીનો અંદાજ (3) પાછલાં વર્ષો દરમિયાન કંપનીએ ચૂકવેલ ડિવિડન્ડનો દર (4) ધંધામાં નફાના પુનઃરોકાણની જરૂરિયાત (5) કંપનીની વર્તમાન સમયમાં નાણાકીય પરિસ્થિતિ અને નાણાકીય જરૂરિયાતો (6) કંપની પાસે અનામતોનું પ્રમાણ (7) ભવિષ્યમાં નફાકારક રોકાણનું આયોજન (8) કંપનીના સંચાલકોનું વલણ (9) કરવેરાની નીતિ (10) ધારાકીય નિયંત્રણો (11) કંપનીના શેરહોલ્ડરોની અપેક્ષા (12) મૂડી બજારની પરિસ્થિતિ (13) કંપનીનો વિકાસદર (14) કંપનીની તરલતાની પરિસ્થિતિ.

8.3 મૂડી માળખું (Capital Structure)

8.3.1 ખ્યાલ અને વ્યાખ્યા (Concept and Definition) : નાણાકીય યોજનાનાં મહત્ત્વનાં બે પાસાં છે.

(1) મૂડીની જરૂરિયાતનો અંદાજ એટલે કે મૂડીકરણનો પ્રશ્ન (2) મૂડીનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો નક્કી કરવા એટલે મૂડી માળખાનો પ્રશ્ન. કંપની જુદાં જુદાં પ્રાપ્તિ સ્થાનોમાંથી જરૂરી મૂડીભંડોળ મેળવી શકે છે. કંપની વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ જેવી કે, ઇક્વિટી શેર, પ્રેફરન્સ શેર, ડિબેન્ચર વગેરે બહાર પાડીને મૂડી પ્રાપ્ત કરે છે. વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ કેટલા પ્રમાણમાં બહાર પાડવી તે અંગેનો નિર્ણય નાણાકીય સંચાલકે કરવાનો હોય છે.

મૂડી માળખું એટલે મૂડી પ્રાપ્તિનાં જુદાં જુદાં સ્થાનો જેવાં કે ઇક્વિટી શેર, પ્રેફરન્સ શેર, ડિબેન્ચર, અનામતો અને લોનભંડોળનું મિશ્રણ. આ સંદર્ભમાં ગેસ્ટર્નબર્ગના જણાવ્યા મુજબ, ‘જામીનગીરીઓના પ્રકાર અંગેના નિર્ણયો કંપનીના મૂડી માળખામાં પ્રતિબિંબિત થાય છે.’

વ્યાખ્યાઓ :

● સરળ શબ્દોમાં ‘મૂડી માળખું’ એટલે કંપનીએ તેની જરૂરી મૂડી ઉભી કરવા માટે ઉપયોગમાં લીધેલાં જુદાં જુદાં પ્રાપ્તિસ્થાનોનું મિશ્રણ.

● હોગલેન્ડના જણાવ્યા મુજબ, ‘મૂડી માળખું એટલે નાણાં ઉભાં કરવા માટે કંપનીએ બહાર પાડેલ જામીનગીરીઓ અને ઉપયોગમાં લીધેલાં વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનોના વિસ્તાર તથા તેમની વચ્ચેનું પ્રમાણ.’

8.3.2 આદર્શ મૂડી માળખાની લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics of Ideal Capital Structure) :

(1) સરળતા : ઓછામાં ઓછા પ્રકારની જામીનગીરીઓ બહાર પાડવામાં આવે તો વહીવટી દૃષ્ટિએ મૂડી માળખું સરળ બને છે.

(2) નફાકારકતા : કંપનીનો નફો ઇષ્ટતમ રહે તે રીતે મૂડી માળખાની યોજના હોવી જોઈએ.

(3) નાણાંની પર્યાપ્તતા (Adequate Finance) : મૂડી માળખામાં વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનોનું સંયોજન એવી રીતે કરવું જોઈએ કે જેથી પર્યાપ્ત નાણાં પ્રાપ્ત થાય.

(4) પરિવર્તનશીલતા : કંપનીનું મૂડી માળખું પરિવર્તનશીલ હોવું જોઈએ જેથી બદલાતા સંજોગોમાં અને જરૂરિયાત પ્રમાણે તેમાં ફેરફાર કરી શકાય.

(5) કરકસર : મૂડી માળખામાં વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનોનું સંયોજન એ રીતે થવું જોઈએ કે જેથી મૂડીની પડતર લઘુત્તમ થાય.

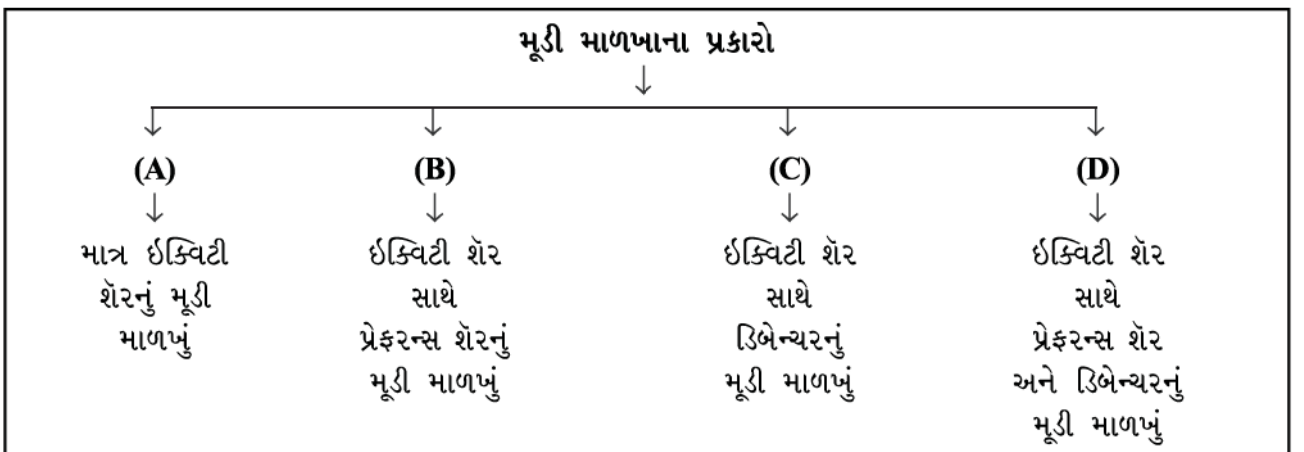
(6) સમતુલા : માલિકીની મૂડી અને ઉછીની મૂડી વચ્ચે યોગ્ય સમતુલા જળવાવી જોઈએ.

(7) તરલતા : જવાબદારી કે દેવાંની ચૂકવણી સમયસર થઈ શકે તે પ્રકારની જોગવાઈ મૂડી માળખામાં હોવી જરૂરી છે.

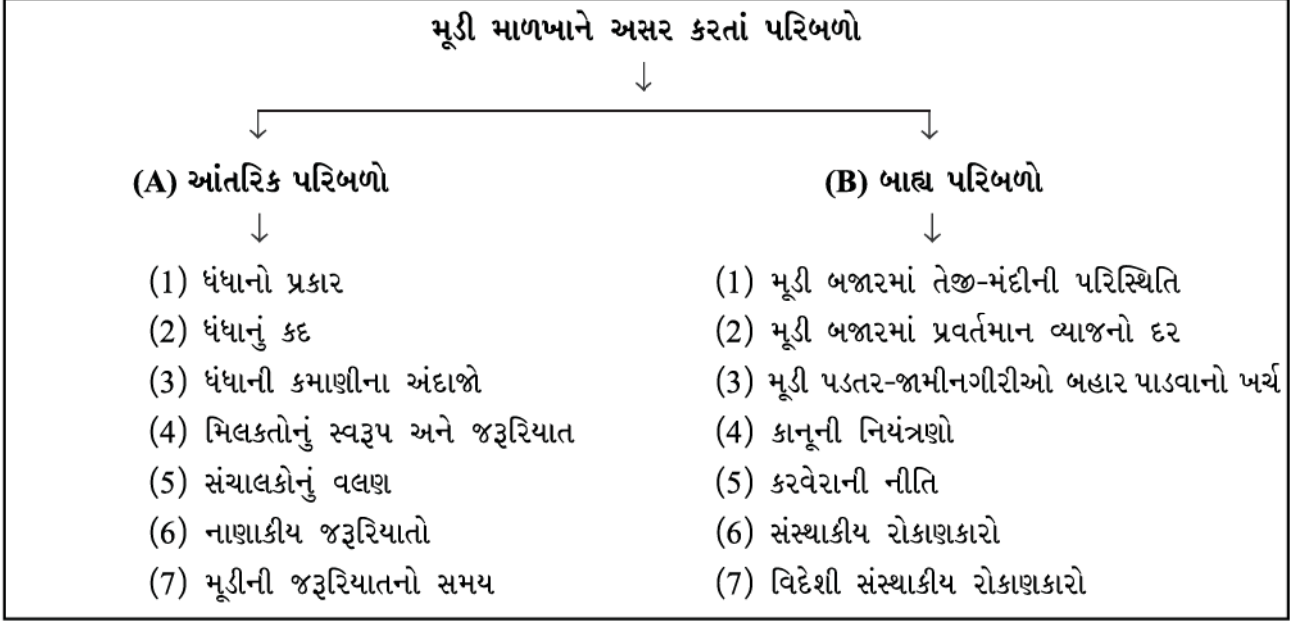
(8) આકર્ષણ : વિવિધ પ્રકારના રોકાણકારોને રોકાણ કરવા માટે આકર્ષી શકે તેવું હોવું જોઈએ.

(9) સદ્ધરતા : ઉછીની મૂડીનું પ્રમાણ એટલું વધુ ન રાખવું જોઈએ કે જેથી વ્યાજનો ભોજ સહન ન થાય અને નાદારીનું જોખમ ઉભું થાય.

8.3.3 મૂડી માળખાના પ્રકારો (Types of Capital Structure) :



8.3.4 મૂડી માળખાને અસર કરતાં પરિબળો (Factors Affecting Capital Structure) :



(A) આંતરિક પરિબળો (Internal Factors) :

(1) ધંધાનો પ્રકાર : ઉત્પાદન કરતાં વિશાળ ઔદ્યોગિક એકમોમાં કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત વધુ હોય છે જ્યારે વેપારી એકમોમાં પ્રમાણમાં કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત ઓછી હોય છે. સેવાકીય એકમોમાં સેવાના પ્રકારના આધારે કાયમી મૂડી રોકાણ નક્કી થાય છે.

(2) ધંધાનું કદ : મોટા કદનાં એકમોની પ્રવૃત્તિઓ વિશાળ પાયા પર હોવાથી મોટા પ્રમાણમાં કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત રહે છે. નાના કદનાં ઔદ્યોગિક એકમોને પ્રમાણમાં ઓછી કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત પડે છે. વેપારી એકમોમાં પ્રમાણમાં કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત ઓછી હોય છે.

(3) ધંધાની કમાણીના અંદાજો : ધંધાની કમાણી સ્થિર અથવા અસ્થિર હોઈ શકે છે. કંપનીની ભવિષ્યની અંદાજિત કમાણી સ્થિર અને સારા પ્રમાણમાં થાય તો કંપની ઉછીની મૂડી પર આધાર રાખી શકે છે.

(4) મિલકતોનું સ્વરૂપ અને જરૂરિયાત : મોટા પાયા પર કાયમી મિલકતોની ધંધામાં જરૂરિયાત વધુ હોય ત્યારે મૂડી માળખામાં ઇક્વિટી શેરનું પ્રમાણ વધુ હોય છે. કાયમી મિલકતોમાં રોકાણ વધુ હોવાને કારણે મિલકતો ખરીદવી, ભાડાખરીદ કે ભાડાપટ્ટાથી લેવી તે વિચારવામાં આવે છે.

(5) સંચાલકોનું વલણ : જો કંપનીના સંચાલકો કંપની પર તેમનો સંચાલકીય અંકુશ જાળવી રાખવા માંગતા હોય તો તેઓ વધુ પ્રમાણમાં ઇક્વિટી શેર બહાર ન પાડતાં પ્રેફરન્સ શેર કે ડિબેન્ચર પર વધુ આધાર રાખે છે.

(6) નાણાકીય જરૂરિયાતો : ઓછા પ્રમાણમાં મૂડીની જરૂરિયાત હોય તો માત્ર ઇક્વિટી શેર બહાર પાડીને મૂડી એકઠી કરી શકાય છે. પરંતુ વિશાળ મૂડી ભંડોળની જરૂરિયાત હોય તો વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ બહાર પાડવી પડે છે. આ ઉપરાંત મૂડી માળખું તૈયાર કરતી વખતે લાંબા ગાળાનાં ધ્યેયો, યોજનાઓ, ભાવિ વિકાસની શક્યતાઓ વગેરે માટે ભવિષ્યમાં કેટલી નાણાકીય જરૂરિયાત રહેશે તે ધ્યાનમાં લેવું પડે છે.

(7) મૂડીની જરૂરિયાતનો સમય : જો મૂડીની જરૂરિયાત કાયમ માટે હોય તો કંપની ઇક્વિટી શેર બહાર પાડવાનું પસંદ કરશે. બીજી બાજુ, કંપનીને ટૂંકાગાળા માટે મૂડીની જરૂર હોય તો ડિબેન્ચર કે પ્રેફરન્સ શેર દ્વારા પણ મૂડી મેળવશે.

(B) બાહ્ય પરિબળો (External Factors) :

(1) મૂડીબજારમાં તેજ-મંદીની પરિસ્થિતિ : મંદીના સમયમાં રોકાણકારો વ્યાજની સ્થિર આવક માટે ઇક્વિટી શેરમાં નહિ, પરંતુ ડિબેન્ચરમાં રોકાણ કરવાનું પસંદ કરશે. જ્યારે તેજના સમયમાં ઊંચા ડિવિડન્ડની અપેક્ષાએ

રોકાણકારો ઇક્વિટી શેરમાં રોકાણ કરવાનું પસંદ કરશે. આમ મૂડી માળખાની રચનાનો આધાર મૂડી બજારનાં પ્રવર્તમાન વલણો ઉપર રહેલો છે.

(2) બજારમાં પ્રવર્તમાન વ્યાજનો દર : મૂડી બજારમાં પ્રવર્તમાન વ્યાજનો દર ઊંચો હોય તો ઇક્વિટી શેર બહાર પાડી ભંડોળ મેળવવાનું વલણ રહે છે. કારણ કે ઊંચીની મૂડી પર વધુ વ્યાજની ચૂકવણી કંપની માટે બોજરૂપ બને છે, પરંતુ પ્રવર્તમાન વ્યાજના દર ઓછા હોય તો મૂડી માળખામાં ડિબેન્ચરને પણ સ્થાન આપવામાં આવે છે.

(3) મૂડી પડતર-જામીનગીરીઓ બહાર પાડવાનો ખર્ચ : મૂડી ઉભી કરવા માટે જામીનગીરીઓ બહાર પાડવામાં આવે ત્યારે કંપનીએ વિજ્ઞાપનપત્ર બહાર પાડવાનો ખર્ચ, બાંહેધરી કમિશન, દલાલી વગેરે ખર્ચાઓ કરવા પડે છે. જેમ આ ખર્ચા વધુ તેમ મૂડી પડતર વધુ. વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ બહાર પાડવામાં ખર્ચા જુદા જુદા હોય છે. જો કે, ડિબેન્ચર બહાર પાડવાનો ખર્ચ, અન્ય જામીનગીરીઓ બહાર પાડવાની સરખામણીમાં ઓછો આવે છે.

(4) કાનૂની નિયંત્રણો : મૂડી માળખું પસંદ કરતી વખતે કાનૂની નિયંત્રણો પણ ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે. કંપનીધારા પ્રમાણે જામીનગીરીઓ બહાર પાડી મૂડીભંડોળ મેળવતી કંપનીએ ઇક્વિટીશેર ફરજિયાત બહાર પાડવા પડે છે. આ ઉપરાંત સેબીના નિયમો, RBIના નિયમો, કંપની ધારાની જોગવાઈઓને પણ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે.

(5) કરવેરા નીતિ : કરવેરાનું પ્રમાણ ઊંચું હોય તો કંપની ડિબેન્ચર બહાર પાડી વધુ મૂડી ભંડોળ મેળવવાનું વલણ રાખે છે. જેથી ડિબેન્ચર પર ચૂકવેલ વ્યાજની રકમ કરવેરાના હેતુ માટે આવકમાંથી કપાત તરીકે મજરે મેળવી શકાય. આ જ પ્રમાણે ડિવિડન્ડની આવક કરમુક્ત હોય કે ડિવિડન્ડની આવક પર નીચા દરે કર વસૂલાતો હોય ત્યારે સ્વાભાવિક છે કે રોકાણકારોમાં ઇક્વિટી શેર વધુ લોકપ્રિય બને છે.

(6) સંસ્થાકીય રોકાણકારો : વીમા કંપનીઓ, બેન્કો, રાજ્ય અને કેન્દ્ર સરકારની નાણાકીય સંસ્થાઓ વગેરે તેમના સ્થાપિત નિયમો અને શરતોને આધિન રહી કંપનીઓના શેર અને ડિબેન્ચરમાં રોકાણ કરે છે. મૂડી માળખાની રચના કરતી વખતે કે મૂડી માળખાની રચનામાં ફેરફાર કરતી વખતે આ બધી સંસ્થાઓનાં વલણો અને શરતોની વિચારણા કરવામાં આવે છે.

(7) વિદેશી સંસ્થાકીય રોકાણકારો : વિદેશી રોકાણકાર સંસ્થા એક એવી સંસ્થા છે કે જેની સ્થાપના અને નોંધણી ભારત બહાર થઈ હોય અને જેનો ઉદ્દેશ ભારતના પ્રાથમિક અને ગૌણ બજારમાં નિયત કરેલી જામીનગીરીઓમાં રોકાણ કરવાનો હોય છે. વિદેશી રોકાણ સંસ્થાએ સેબી સમક્ષ તેની નોંધણી કરાવવી પડે છે. આવી સંસ્થાઓને ભારતીય કંપનીના શેર, ડિબેન્ચર ખરીદવાની મંજૂરી આપવામાં આવી છે.

8.4 કાર્યશીલ મૂડી (Working Capital)

8.4.1 અર્થ અને વ્યાખ્યા (Meaning and Definition) : બધાં જ પ્રકારના ધંધામાં કાયમી મૂડી અને કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર પડે છે. કાયમી મિલકતો જેવી કે જમીન, મકાન, યંત્રો વગેરે ખરીદવા માટે કાયમી મૂડીની જરૂર રહે છે. જ્યારે કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત રોજબરોજના ખર્ચા ચૂકવવા માટે રહે છે જે સામાન્ય રીતે ધંધાની ચાલુ મિલકતો જેવી કે, કાચો માલ, દેવાદારો, લેણી હૂંડી વગેરેમાં રોકાયેલી રહે છે. કાર્યશીલ મૂડી ધંધામાં સતત રીતે ચકાકારે ફરતી રહે છે. આથી કાર્યશીલ મૂડીને જીવન-રક્ત (Life-Blood) કહે છે.

વ્યાખ્યાઓ :

● લિન્કન, ડોરિસ, સ્ટેવેન્સના જણાવ્યા મુજબ, 'ચાલુ મિલકતોનો ચાલુ જવાબદારીઓ ઉપરનો વધારો એટલે કાર્યશીલ મૂડી.'

● જે. એસ. મીલના જણાવ્યા મુજબ, 'ચાલુ મિલકતોનો સરવાળો એટલે ધંધાની કુલ કાર્યશીલ મૂડી.'

8.4.2 કાર્યશીલ મૂડીનો ખ્યાલ (Concept of Working Capital) :

(1) કુલ કાર્યશીલ મૂડી (Gross Working Capital) : ધંધાની ચાલુ મિલકતો જેવી કે, કાચા માલ અને તૈયાર માલનો સ્ટોક, દેવાદારો, લેણી હૂંડી, ટૂંકાગાળાની જામીનગીરીઓ વગેરેમાં કુલ રોકાણનો સરવાળો એટલે કુલ કાર્યશીલ મૂડી.

$$\text{કુલ કાર્યશીલ મૂડી} = \text{કુલ ચાલુ મિલકતો}$$

(2) યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડી (Net Working Capital) : ચાલુ મિલકતો બાદ ચાલુ જવાબદારીઓ એટલે યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડી.

યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડી = ચાલુ મિલકતો – ચાલુ જવાબદારીઓ

જ્યારે ચાલુ જવાબદારીઓ કરતાં ચાલુ મિલકતોનો વધારો હોય તો તેને હકારાત્મક કાર્યશીલ મૂડી કહે છે અને જ્યારે ચાલુ મિલકતો કરતાં ચાલુ જવાબદારીઓનો વધારો હોય તો તેને નકારાત્મક કાર્યશીલ મૂડી કહે છે.

8.4.3 કુલ કાર્યશીલ મૂડી અને યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડી વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Gross Working Capital and Net Working Capital) :

અનુ. નંબર	તફાવતના મુદ્દા	કુલ કાર્યશીલ મૂડી	યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડી
(1)	અર્થ	કુલ કાર્યશીલ મૂડી એટલે ચાલુ મિલકતો જેવી કે લેણી હૂંડી, દેવાદારો, ટૂંકા ગાળાની વેચાણપાત્ર જામીનગીરીઓ, બેંક સિલક, રોકડ વગેરેનો સરવાળો.	યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડી એટલે ચાલુ મિલકતો બાદ ચાલુ જવાબદારીઓ.
(2)	તરલતાની સ્થિતિ	આ ખ્યાલ કંપનીની તરલતાની સ્થિતિ દર્શાવતો નથી.	આ ખ્યાલ કંપનીની તરલતાની સ્થિતિ દર્શાવે છે.
(3)	નાણાકીય સ્થિતિ અને માપદંડ	કંપનીની સાચી નાણાકીય પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ આપતો નથી.	કંપનીની સાચી નાણાકીય પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ આપે છે.
(4)	ચાલુ જવાબદારીમાં વધારો	ચાલુ જવાબદારીમાં વધારો કુલ કાર્યશીલ મૂડીમાં વધારો કરે છે.	ચાલુ જવાબદારીમાં વધારો યોજ્ઞી કાર્યશીલ મૂડીમાં વધારો કરતું નથી.

8.4.4 કાર્યશીલ મૂડીની લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics of Working Capital) :

(1) ટૂંકા ગાળાની મૂડી : કાર્યશીલ મૂડી ટૂંકા ગાળાની મૂડી છે.

(2) ચાલુ મિલકતોમાં રોકાણ : કાર્યશીલ મૂડીમાં દેવાદારો, લેણી હૂંડીઓ, ટૂંકા ગાળાની જામીનગીરીઓનો ચાલુ મિલકતોમાં સમાવેશ થાય છે.

(3) તરલતા : તરલતા એ કાર્યશીલ મૂડીનું પાયાનું લક્ષણ છે. બધી જ ચાલુ મિલકતો કે જેમાં કાર્યશીલ મૂડી રોકાયેલી છે તેનું સરળતાથી રોકડમાં રૂપાંતર થાય છે.

(4) ઓછું જોખમ : કાર્યશીલ મૂડી ધંધામાં ફરતી, ટૂંકા ગાળા માટેની અને સરળતાથી રોકડમાં રૂપાંતર પામતી મૂડી છે તેથી જોખમનું તત્ત્વ ઓછું છે.

(5) બદલાતું સ્વરૂપ : જે ચાલુ મિલકતોમાં કાર્યશીલ મૂડીનું રોકાણ થયું છે તેનું સ્વરૂપ સતત બદલાતું રહે છે. દા.ત., કાચા માલનું અર્ધ તૈયાર માલમાં, અર્ધ તૈયાર માલનું તૈયાર માલમાં અને તૈયાર માલનું શાખ પર વેચાણ થાય તો દેવાદારોમાં અને રોકડથી વેચાણ થાય તો રોકડમાં રૂપાંતર થાય છે.

(6) રોજબરોજના ખર્ચા ચૂકવવા : રોજબરોજના ખર્ચા ચૂકવવા માટે કાર્યશીલ મૂડીની સતત જરૂર રહે છે.

(7) ઘસારો નહિ : ધંધામાં ફરતી મૂડી અને તેનું સ્વરૂપ સતત બદલાતું હોવાથી ઘસારો ગણાતો નથી.

(8) ધંધાના પ્રકાર અને સ્વરૂપ પ્રમાણે જરૂરિયાત : કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત ધંધાના પ્રકાર અને સ્વરૂપ પર આધાર રાખે છે. આથી દરેક ધંધામાં તેનું પ્રમાણ જુદું જુદું હોય છે.

8.4.5 કાર્યશીલ મૂડીને અસર કરતાં પરિબલો (Factor Affecting Working Capital) :

(1) ધંધાનો પ્રકાર અને સ્વરૂપ : કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત ધંધાના પ્રકાર અને સ્વરૂપ પર આધાર રાખે છે. દા. ત., જે વેપારી એકમોને મોટા પ્રમાણમાં માલનો સ્ટોક રાખવો પડતો હોય અને શાખ પર વેચાણ કરવું પડતું હોય તેમને કાર્યશીલ મૂડીની વધુ જરૂર પડે છે. ઉદ્યોગના સ્વરૂપ પ્રમાણે કાર્યશીલ મૂડીનું પ્રમાણ બદલાતું રહે છે. દા.ત., ગેસ કંપની, વિદ્યુત કંપનીને ઓછી કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર રહે છે. જ્યારે શ્રમપ્રધાન ઉદ્યોગમાં કાર્યશીલ મૂડીની વધુ જરૂર રહે છે.

(2) ધંધાનું કદ : જેમ ધંધાનું કદ નાનું તેમ કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત ઓછી રહે છે અને જેમ ધંધાનું કદ અને વ્યાપ વધારે તેમ કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત વધારે રહે છે.

(3) ઉત્પાદન ચક્ર : કાચા માલની ખરીદી અને તૈયાર માલનું ઉત્પાદન થાય તે બે વચ્ચેનો સમયગાળો એટલે ઉત્પાદન ચક્ર. ઉત્પાદન ચક્રનો ગાળો લાંબો હોય તો કાચા માલ અને અર્ધ તૈયાર માલમાં કાર્યશીલ મૂડી રોકાયેલી રહેતી હોવાથી તેની જરૂરિયાત વધુ રહે છે. દા.ત., સુતરાઉ કાપડ અને શણ ઉદ્યોગમાં ઉત્પાદન ચક્રનો ગાળો લાંબો હોવાથી વધુ કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર રહે છે જ્યારે બેકરી અને ડેરી ઉદ્યોગને ઉત્પાદન પ્રક્રિયાનો સમયગાળો ટૂંકો હોવાથી પ્રમાણમાં ઓછી કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર રહે છે.

(4) ઉત્પાદન નીતિ અને માંગનો પ્રકાર : ઉત્પાદિત વસ્તુની માંગ મોસમી માંગ હોય અને ધંધાકીય એકમ આખા વર્ષ દરમિયાન સ્થિર ઉત્પાદનની નીતિ રાખતું હોય તો કાર્યશીલ મૂડીની વધુ જરૂર રહે છે. દા.ત., ગરમ કાપડાં ઉત્પાદન કરતી કંપનીઓ મોટાભાગે બારે માસ ઉત્પાદન ચાલુ રાખે છે જ્યારે વેચાણ શિયાળાની ઋતુમાં જ થાય છે.

(5) કાચા માલનો સંગ્રહ : કાચા માલનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો મર્યાદિત હોય કે અનિયમિત રીતે કાચો માલ પૂરો પાડતાં હોય કે ચોક્કસ ઋતુમાં જ પ્રાપ્ત હોય ત્યારે કાચા માલના જથ્થાનો સંગ્રહ કરવો પડે છે. આથી કાર્યશીલ મૂડીનું રોકાણ કાચા માલમાં મોટા પ્રમાણમાં થાય છે.

(6) શાખનીતિ : તૈયાર માલનું વેચાણ રોકડેથી કરવાની નીતિ હોય તો ઓછી કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર પડે છે. પરંતુ શાખ ઉપર વેચાણ નીતિ અપનાવવામાં આવી હોય તો કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત વધે છે. આ જ રીતે કાચો માલ સરળતાથી શાખ ઉપર મળે તો ઓછી કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર રહે છે. જો કાચા માલની ખરીદી રોકડેથી જ કરવી પડે તેમ હોય ત્યારે કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત વધે છે.

(7) ચાલુ મિલકતોનું રોકડમાં રૂપાંતર : દેવાદારો પાસેથી ઉઘરાણી ઝડપથી વસૂલ થતી હોય, તૈયાર માલનું વેચાણ રોકડેથી થતું હોય, લેણીહૂંડીનાં નાણાં પાકતી તારીખે મળી રહેતાં હોય તો પ્રમાણમાં કાર્યશીલ મૂડીની ઓછી જરૂર પડે છે. આથી વિરુદ્ધ પરિસ્થિતિમાં કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત વધુ રહે છે.

(8) સ્ટોક ચલન દર : તૈયાર માલના સ્ટોકનો ચલનદર ઊંચો હોય તો કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત ઓછી રહે છે અને સ્ટોક ચલનદર નીચો હોય તો કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત વધુ રહે છે કારણ કે કાર્યશીલ મૂડી તૈયાર માલમાં રોકાયેલી રહે છે.

(9) કામગીરીની કાર્યક્ષમતા : ઓછા પ્રયત્ને વધારે પરિણામો મેળવવાં એટલે સંચાલકીય કામગીરીની કાર્યક્ષમતા. ઉપલબ્ધ સાધનોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ અને બગાડ ઓછો કે દૂર કરી અને ઉઘરાણી ઝડપી બનાવીને કાર્યશીલ મૂડીની જરૂરિયાત ઘટાડી શકાય છે.

(10) નફાની ફાળવણી : ડિવિડન્ડ તરીકે કરવામાં આવતી નફાની ફાળવણી રોકડને અસર કરે છે કારણ કે ડિવિડન્ડ રોકડમાં જ ચૂકવવું પડે છે. કંપની તેના નફાનો મોટો ભાગ ડિવિડન્ડ તરીકે ફાળવતી હોય ત્યારે ધંધામાંથી રોકડ વધુ બહાર જતી હોવાથી કાર્યશીલ મૂડીની વધુ જરૂર રહે છે.

8.5 કાયમી મૂડી (Fixed Capital)

અર્થ અને ખ્યાલ (Meaning and Concept) : કાયમી મૂડી એટલે લાંબાગાળાની મૂડી કે જે સામાન્ય રીતે 5 વર્ષ કે તેથી વધુ સમય માટે ધંધામાં રોકાયેલી રહે છે. કાયમી મિલકતો જમીન, મકાન, યંત્ર, પ્લાન્ટ, ફર્નિચર વગેરેમાં રોકાયેલી રહે છે. આમ, કાયમી મૂડીનું અસ્તિત્વ લાંબા ગાળા સુધી ચાલુ રહે છે.

8.5.1 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

- (1) લાંબો ગાળો : કાયમી મૂડી લાંબા ગાળા સુધી 5 વર્ષ કે તેથી વધુ સમય માટે ધંધામાં રોકાયેલી રહે છે.
- (2) વિવિધ પ્રકારના ધંધામાં જુદું જુદું પ્રમાણ : મોટા ઉદ્યોગો જેવા કે ભારે યંત્ર-સામગ્રી અને રાસાયણિક ઉદ્યોગોમાં કાયમી મૂડીનું પ્રમાણ વધુ હોય છે. વેપારી એકમોમાં કાયમી મૂડીનું પ્રમાણ ઓછું હોય છે.
- (3) ઘટકો : કાયમી મૂડીના ઘટકોમાં જમીન, મકાન, પ્લાન્ટ, યંત્રો, વાહનો, ફર્નિચર વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
- (4) તરલતા ઓછી : આ પ્રકારની મૂડી લાંબા ગાળા સુધી કાયમી મિલકતોમાં રોકાયેલી હોવાથી સરળતાથી રોકડમાં રૂપાંતર થતું નથી તેથી તરલતાનું પ્રમાણ ઓછું છે.
- (5) જોખમ : કાયમી મૂડી કાયમી મિલકતોમાં રોકાયેલી હોય છે અને કાયમી મિલકતો લાંબા ગાળાની હોવાથી તેમાં અપ્રચલિત થવાનું જોખમ રહે છે. આ સિવાય રાજકીય, સામાજિક અને આર્થિક પરિબલોમાં થતા ફેરફારો પણ જોખમનું પ્રમાણ વધારે છે.
- (6) ઘસારો : કાયમી મૂડી જેમાં રોકાયેલી છે તેવી કાયમી મિલકતો ઉપર ઘસારો ગણાય છે તેથી કાયમી મૂડીની ચોપડે કિંમતમાં ઘટાડો થતો રહે છે.
- (7) પ્રાપ્તિસ્થાનો : કાયમી મૂડીનાં પ્રાપ્તિસ્થાનોમાં ધંધાના સ્થાપકો, ધંધાના માલિકો, વિવિધ પ્રકારની જમીનગીરીઓ, નાણાકીય સંસ્થાઓ અને નફાનું પુનઃ રોકાણ વગેરે છે.

8.5.2 કાયમી મૂડીની જરૂરિયાતને અસર કરતાં પરિબલો (Factors Affecting the need of Fixed Capital) :

- (1) ધંધાનો પ્રકાર અને સ્વરૂપ : ઔદ્યોગિક પ્રવૃત્તિ કરતાં ઔદ્યોગિક એકમો જેવાં કે, વહાણવટા ઉદ્યોગ, લોખંડ અને સ્ટીલ ઉદ્યોગ, ખનિજ ઉદ્યોગ વગેરેને વિશાળ પ્રમાણમાં કાયમી મૂડીની જરૂર રહે છે. સેવા પૂરી પાડતાં એકમોમાં કાયમી મૂડીની જરૂર પ્રમાણમાં ઓછી હોય છે.
- (2) એકમનું કદ : નાના કદનાં એકમોને મોટા કદનાં ઔદ્યોગિક એકમો કરતાં પ્રમાણમાં ઓછી કાયમી મૂડીની જરૂર રહે છે. ગૃહ ઉદ્યોગને ખાંડ ઉદ્યોગ કે સુતરાઉ કાપડ ઉદ્યોગ કરતાં ઓછી કાયમી મૂડીની જરૂર પડે છે. જ્યારે વાહનોનું ઉત્પાદન કરતાં એકમોનું કદ મોટું હોવાથી વધારે પ્રમાણમાં કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત રહે છે.
- (3) માલિકી/ભાડાપટ્ટાનો ઉપયોગ : જમીન, મકાન, યંત્રો વગેરે જેવી કાયમી મિલકતો ખરીદવા કરતાં ભાડાપટ્ટાથી મેળવવામાં આવે તો તેટલે અંશે કાયમી મૂડીનું રોકાણ ઘટાડી શકાય છે અને કાયમી મૂડીનું જોખમ પણ ઘટાડી શકાય છે.
- (4) સંશોધન ખર્ચ : ઔદ્યોગિક એકમોએ તેમની પેદાશને વધુ ઉપયોગી બનાવવા, ઉત્પાદન પડતર ઘટાડવા, વસ્તુનો આકાર કે રચના આકર્ષક બનાવવા સંશોધન કાર્ય હાથ ધરવું પડે છે. આ બધા ખર્ચ માટે કાયમી મૂડીની જરૂર રહે છે.
- (5) અદ્યતન ટેકનોલોજી : સમયના પસાર થવા સાથે ટેકનોલોજી બદલાતી રહે છે. નવા સંશોધનો અને અદ્યતન ટેકનોલોજીને કારણે જૂનાં યંત્રો દૂર કરી નવાં યંત્રો વસાવવાં પડે છે. આ માટે કાયમી મૂડીની જરૂર રહે છે.
- (6) સરકારી મદદ અને કરવેરાની નીતિ : ઉદ્યોગોને પ્રોત્સાહન આપવા અને જુદા જુદા પ્રાદેશિક વિસ્તારોમાં વિકાસને સમતુલિત બનાવવા માટે સરકાર ઉદ્યોગોને ગ્રાન્ટ કે સબસિડી સ્વરૂપે મદદ કરે છે. દા.ત., સરકાર ઔદ્યોગિક એકમને જમીન અને ઔદ્યોગિક શેડની સહાય પૂરી પાડે છે, જેથી તેટલે અંશે કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત ઘટે છે.

સરકારની કરવેરાની નીતિ પણ કાયમી મૂડીની જરૂરિયાતને અસર કરે છે. દા.ત., સરકાર યંત્રો ઉપર ઉદાર ઘસારાની નીતિ અમલમાં મૂકે તો જૂનાં યંત્રોને સ્થાને નવાં યંત્રો ખરીદવાનું આકર્ષણ રહેશે. આ માટે વધારાની કાયમી મૂડીની જરૂરિયાત ઝડપી બને છે.

- (7) સ્થાપના ખર્ચ : કંપની સ્વરૂપની સરખામણીમાં વૈયક્તિક માલિકી, ભાગીદારી પેઢી અને સહકારી મંડળીનો સ્થાપના ખર્ચ ઓછો હોય છે. કંપનીને દસ્તાવેજો તૈયાર કરવા ખર્ચાઓ કરવા પડે છે જેવાં કે નોંધણી ફી, નિષ્ણાતોની ફી, કાનૂની ખર્ચા વગેરે માટે કાયમી મૂડીની જરૂર રહે છે.

8.5.3 કાયમી મૂડી અને કાર્યશીલ મૂડી વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Fixed Capital and Working Capital) :

અનુ. નંબર	તફાવતના મુદ્દા	કાયમી મૂડી	કાર્યશીલ મૂડી
(1)	અર્થ	કાયમી મિલકતો જેવી કે જમીન, મકાન, યંત્રો, ફર્નિચર વગેરે કાયમી મિલકતોમાં રોકાયેલી મૂડીને કાયમી મૂડી કહે છે.	ચાલુ મિલકતો જેવી કે કાચા માલ અને તૈયાર માલનો સ્ટોક, દેવાદારો, લેણી હૂંડી વગેરેમાં રોકાયેલી મૂડીને કાર્યશીલ મૂડી કહે છે.
(2)	સમયગાળો	ધંધામાં લાંબા ગાળા માટે રોકાયેલી રહે છે.	ધંધામાં ટૂંકા ગાળા માટે રોકાયેલી રહે છે.
(3)	તરલતા	લાંબા ગાળા માટે કાયમી મિલકતોમાં રોકાયેલી હોવાથી તરલતાનું પ્રમાણ નજીવું છે.	ઝડપથી રોકડમાં રૂપાંતર પામે છે. તેથી તરલતાનું પ્રમાણ ઊંચું છે.
(4)	જોખમ	જોખમનું પ્રમાણ વધુ છે.	જોખમનું પ્રમાણ ઓછું છે.
(5)	જરૂરિયાત	જમીન, મકાન, પ્લાન્ટ અને યંત્રો જેવી કાયમી મિલકતો ખરીદવા માટે જરૂરી છે.	રોજબરોજના ખર્ચાઓ જેવાં કે મજૂરી, વેતન અને કાચામાલની ખરીદી માટે જરૂરી છે.
(6)	પ્રાપ્તિસ્થાનો	આ મૂડી શેર અને ડિબેંચર બહાર પાડીને કે નાણાકીય સંસ્થાઓ પાસેથી મેળવાય છે.	આ મૂડી વેપારી શાખા, બેંક ઓવરડ્રાફ્ટ, દેશી શરાફો વગેરે પાસેથી મેળવાય છે.
(7)	ઘસારો	કાયમી મિલકતોમાં રોકાયેલી મૂડી ઘસારાને પાત્ર છે.	કાર્યશીલ મૂડી પર ઘસારો ગણાતો નથી.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

નાણાકીય સંચાલનનો ખ્યાલ અને વ્યાખ્યાઓ : નાણાં કાર્યોનું સંચાલન કરવું, નાણાકીય બાબતોને લગતા નિર્ણયો લેવા અને તેનો અમલ કરવો તથા જરૂરી ભંડોળ મેળવવું અને તેનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવો એટલે નાણાકીય સંચાલન.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) સંચાલનની શાખા (2) વિશાળ કાર્યક્ષેત્ર (3) સંચાલકીય નિર્ણયોનો આધાર (4) નાણાકીય નિર્ણયો સાથે સંબંધ (5) માલિકના મહત્તમ આર્થિક કલ્યાણનો હેતુ (6) ચાવીરૂપ સ્થાન (7) સંચાલનના અન્ય વિસ્તારો સાથે સંબંધ (8) બે ભાગમાં વિભાજન.

નાણાકીય સંચાલનના હેતુઓ :

(a) **નફાના મહત્તમીકરણનો હેતુ :** આ અભિગમ અનુસાર કંપનીએ તેનાં પ્રાપ્ય સાધનો દ્વારા મહત્તમ નફો કમાવો જોઈએ. નફાના મહત્તમીકરણના હેતુ દ્વારા કંપની શેરદીઠ કમાણી વધારી શકે છે.

(b) સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ : સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ 'ચોખ્ખા વર્તમાન મૂલ્ય' તરીકે પણ ઓળખાય છે. ચોખ્ખા વર્તમાન મૂલ્યમાં પરિણમતા નિર્ણયો કંપનીએ સ્વીકારવા જોઈએ. પ્રો. સોલોમન પણ આ અભિગમની તરફેણ કરે છે.

નાણાકીય સંચાલનનું મહત્ત્વ : (1) નાણાકીય જરૂરિયાતોનો અંદાજ (2) નાણાં પ્રાપ્તિ (3) આયોજન અને અંકુશ (4) નાણાંની વહેંચણી (5) તરલતાની જાળવણી (6) આવકની વહેંચણી (7) ચાલુ મિલકતોનું સંચાલન (8) નાણાકીય નિર્ણયો (9) ધંધાની શાખમાં વધારો.

નાણાકીય નિર્ણયો :

(1) રોકાણ સંબંધિત નિર્ણયો : રોકાણ અંગેના નિર્ણયને મૂડી બજેટિંગ કહે છે. જે કાયમી મિલકતોમાં ભવિષ્યમાં મૂડીરોકાણ કરવાનું છે તે મિલકતોની પસંદગી સાથે રોકાણ અંગે નિર્ણયો લેવા પડે છે. રોકાણ અંગેના નિર્ણયો લેવામાં મૂડી બજેટિંગની વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ થાય છે.

(2) ધિરાણ સંબંધિત નિર્ણયો : ધિરાણ સંબંધિત નિર્ણયો મૂડી માળખા સાથે સંકળાયેલા છે. નાણાકીય સંચાલકે મૂડી માળખામાં ઇક્વિટી મૂડી અને દેવાંનું પ્રમાણ કેટલું રાખવું તે અંગે નિર્ણય લેવાનો હોય છે. ઇષ્ટતમ મૂડી માળખું ઓછું જોખમી અને મહત્તમ વળતર મેળવી આપે છે.

ધિરાણ અંગેના નિર્ણયને અસર કરતાં પરિબળો : (1) આંતરિક પરિબળો અને (2) બાહ્ય પરિબળો.

(3) ડિવિડન્ડ સંબંધિત નિર્ણયો : ડિવિડન્ડ એ કંપનીના નફાનો ભાગ છે. ડિવિડન્ડ એ શેરહોલ્ડરોને તેમનાં રોકાણ ઉપર મળતું વળતર છે. નાણાકીય સંચાલકે નક્કી કરવાનું હોય છે કે નફાનો કેટલો ભાગ ડિવિડન્ડ તરીકે શેર હોલ્ડરો વચ્ચે વહેંચવો અને કેટલો નફો ધંધામાં રાખવો. ડિવિડન્ડની ચૂકવણી કંપનીના શેરના બજારમૂલ્યને અસર કરે છે.

મૂડી માળખું :

ખ્યાલ અને વ્યાખ્યાઓ : કંપની વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ બહાર પાડીને મૂડી પ્રાપ્ત કરે છે. જામીનગીરીઓના પ્રકાર અંગેના નિર્ણયો કંપનીના મૂડીમાળખામાં પ્રતિબિંબિત થાય છે. વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ કેટલા પ્રમાણમાં બહાર પાડવી તે અંગેનો નિર્ણય નાણાકીય સંચાલકે કરવાનો હોય છે.

વ્યાખ્યાઓ : મૂડીમાળખું એટલે કંપનીએ તેની જરૂરી મૂડી ઉભી કરવા માટેનાં જુદાં જુદાં પ્રાપ્તિસ્થાનોનું મિશ્રણ.

આદર્શ મૂડી માળખાની લાક્ષણિકતાઓ : (1) સરળતા (2) નફાકારકતા (3) નાણાંની પર્યાપ્તતા (4) પરિવર્તનશીલતા (5) કરકસર (6) સમતુલા (7) તરલતા (8) આકર્ષણ (9) સદ્ધરતા.

મૂડી માળખાના પ્રકારો : (A) માત્ર ઇક્વિટી શેરનું મૂડી માળખું (B) ઇક્વિટી શેર સાથે પ્રેફરન્સ શેરનું મૂડી માળખું (C) ઇક્વિટી શેર સાથે ડિબેન્ચરનું મૂડીમાળખું (D) ઇક્વિટી શેર સાથે પ્રેફરન્સ શેર અને ડિબેન્ચરનું મૂડીમાળખું.

મૂડીમાળખાને અસર કરતાં પરિબળો :

(A) આંતરિક પરિબળો : (1) ધંધાનો પ્રકાર (2) ધંધાનું કદ (3) ધંધાની કમાણીના અંદાજો (4) મિલકતોનું સ્વરૂપ અને જરૂરિયાત (5) સંચાલકોનું વલણ (6) નાણાકીય જરૂરિયાતો (7) મૂડીની જરૂરિયાતનો સમય.

(B) બાહ્ય પરિબળો : (1) મૂડી બજારમાં તેજ-મંદીની પરિસ્થિતિ (2) બજારમાં પ્રવર્તમાન વ્યાજનો દર (3) મૂડી પડતર-જામીનગીરીઓ બહાર પાડવાનો ખર્ચ (4) કાનૂની નિયંત્રણો (5) કરવેરાની નીતિ (6) સંસ્થાકીય રોકાણકારો (7) વિદેશી સંસ્થાકીય રોકાણકારો.

કાર્યશીલ મૂડી :

અર્થ અને વ્યાખ્યા : રોજબરોજના ખર્ચા ચૂકવવા માટે જરૂર રહે છે કે જે ધંધાની ચાલુ મિલકતોમાં રોકાયેલી રહે છે. ધંધામાં સતત રીતે ચકાકારે ફરતી રહે છે.

વ્યાખ્યા : ચાલુ મિલકતોનો ચાલુ જવાબદારીઓ ઉપરનો વધારો એટલે કાર્યશીલ મૂડી.

કાર્યશીલ મૂડીનો ખ્યાલ :

(1) કુલ કાર્યશીલ મૂડી : ધંધાની ચાલુ મિલકતોમાં કુલ રોકાણ એટલે કુલ કાર્યશીલ મૂડી.

(2) ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડી : ચાલુ મિલકતો બાદ ચાલુ જવાબદારીઓ એટલે ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડી.

કુલ કાર્યશીલ મૂડી અને ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડી વચ્ચેનો તફાવત : (1) અર્થ (2) તરલતાની સ્થિતિ (3) નાણાકીય સ્થિતિ અને માપદંડ (4) ચાલુ જવાબદારીમાં વધારો.

કાર્યશીલ મૂડીનાં લક્ષણો : (1) ટૂંકા ગાળાની મૂડી (2) ચાલુ મિલકતોમાં રોકાણ (3) તરલતા (4) ઓછું જોખમ (5) બદલાતું સ્વરૂપ (6) રોજબરોજના ખર્ચા ચૂકવવા માટે (7) ઘસારો નહિ (8) ધંધાના પ્રકાર અને સ્વરૂપ પ્રમાણે જરૂરિયાત.

કાર્યશીલ મૂડીને અસર કરતાં પરિબળો : (1) ધંધાનો પ્રકાર અને સ્વરૂપ (2) ધંધાનું કદ (3) ઉત્પાદન ચક્ર (4) ઉત્પાદન નીતિ અને માંગનો પ્રકાર (5) કાચા માલનો સંગ્રહ (6) શાખનીતિ (7) ચાલુ મિલકતોનું રોકડમાં રૂપાંતર (8) સ્ટોક ચલનદર (9) કામગીરીની કાર્યક્ષમતા (10) નફાની ફાળવણી.

કાયમી મૂડી :

અર્થ અને ખ્યાલ : કાયમી મૂડી એટલે લાંબા ગાળાની મૂડી કે જે સામાન્ય રીતે 5 વર્ષ કે તેથી વધુ સમય માટે ધંધામાં રોકાયેલી રહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) લાંબો ગાળો (2) વિવિધ પ્રકારના ધંધામાં જુદું જુદું પ્રમાણ (3) ઘટકો (4) તરલતા ઓછી (5) જોખમ (6) ઘસારો (7) પ્રાપ્તિસ્થાનો.

કાયમી મૂડીની જરૂરિયાતોને અસર કરતાં પરિબળો : (1) ધંધાનો પ્રકાર અને સ્વરૂપ (2) એકમનું કદ (3) માલિકી/બાડાપટ્ટાનો ઉપયોગ (4) સંશોધન ખર્ચ (5) અદ્યતન ટેકનોલોજી (6) સરકારી મદદ અને કરવેરાની નીતિ (7) સ્થાપના ખર્ચ.

કાયમી મૂડી અને કાર્યશીલ મૂડી વચ્ચેનો તફાવત : (1) અર્થ (2) સમયગાળો (3) તરલતા (4) જોખમ (5) જરૂરિયાત (6) પ્રાપ્તિસ્થાનો (7) ઘસારો.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો હેતુ બીજા કયા નામે ઓળખાય છે ?

- (A) સામાજિક કલ્યાણ (B) મૂડીરોકાણ
(C) ચોખ્ખું વર્તમાન મૂલ્ય (D) ઇક્વિટી પરનો વેપાર

(2) સંપત્તિના મહત્તમીકરણનો અભિગમ કયા ખ્યાલ ઉપર આધારિત છે ?

- (A) નફાકારકતા (B) સામાજિક જવાબદારી
(C) સંપત્તિના વર્તમાન મૂલ્ય (D) રોકડ પ્રવાહ

(3) નાણાકીય સંચાલન કોની સાથે સંબંધ ધરાવે છે ?

- (A) નાણાં કાર્ય (B) નાણાં બજાર (C) મૂડીબજાર (D) શેરબજાર

(4) રોકાણ અંગેના નિર્ણયો એટલે.....

- (A) મૂડી પડતર (B) મૂડી બજેટિંગ (C) મૂડી માળખું (D) નફાનું પુન:રોકાણ

- (5) ઈક્રિવટી અને દેવાંનું યોગ્ય પ્રમાણ ધરાવતું મૂડી માળખું એટલે.....
- (A) ઈષ્ટતમ મૂડી માળખું (B) સરળ મૂડી માળખું
(C) કાર્યશીલ મૂડી માળખું (D) પ્રમાણસર મૂડી માળખું
- (6) ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડીના ખ્યાલના સંદર્ભમાં નીચેનામાંથી કયું વિધાન સાચું નથી ?
- (A) ચાલુ જવાબદારીઓ ઉપર ચાલુ મિલકતોનો વધારો
(B) ધંધાકીય એકમની તરલતાની સ્થિતિ દર્શાવતો નથી
(C) કાર્યશીલ મૂડી માટે યોગ્ય માપદંડ પૂરો પાડે છે.
(D) ચાલુ જવાબદારીમાં વધારો ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડીમાં વધારો કરતું નથી.
- (7) મૂડી માળખાના કેટલા પ્રકારો છે ?
- (A) બે (B) ત્રણ (C) ચાર (D) પાંચ
- (8) ડિવિડન્ડ કઈ મૂડી પર ચૂકવાય છે ?
- (A) ભરપાઈ થયેલી મૂડી (B) અધિકૃત મૂડી (C) મંગાવેલી મૂડી (D) કાર્યશીલ મૂડી
- (9) કાયમી મૂડીના સંદર્ભમાં કયું વિધાન સાચું છે ?
- (A) 5 વર્ષ સુધી જ ધંધામાં રોકાયેલી રહે છે (B) દેવાદારો, લેણી હૂંડી, બેંકસિલક વગેરે ઘટકો છે
(C) તરલતાનું પ્રમાણ નજીવું છે (D) રોકાણ સરળતાથી પાછું ખેંચી શકાય છે
- (10) વિદેશી રોકાણ સંસ્થાએ તેની નોંધણી કોની સમક્ષ કરાવવી પડે છે ?
- (A) કંપની રજિસ્ટ્રાર (B) અદાલત (C) શેરબજાર (D) સેબી
- (11) ચાલુ જવાબદારીઓ કરતાં ચાલુ મિલકતોનો વધારો એટલે.....
- (A) હકારાત્મક કાર્યશીલ મૂડી (B) નકારાત્મક કાર્યશીલ મૂડી
(C) સરભર કાર્યશીલ મૂડી (D) કુલ કાર્યશીલ મૂડી

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) નાણાકીય સંચાલન કયા નાણાકીય નિર્ણયો લેવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે ?
- (2) માલિકના મહત્તમ આર્થિક કલ્યાણનો હેતુ સિદ્ધ કરવા માટે નાણાકીય સંચાલન કયાં અભિગમો અપનાવે છે ?
- (3) નાણાકીય સંચાલનનો કયો હેતુ સ્વીકાર્ય ગણવામાં આવે છે ?
- (4) મૂડી માળખું શાનું બનેલું હોય છે ?
- (5) શેરહોલ્ડરોને ડિવિડન્ડ કયા સ્વરુપે ચૂકવી શકાય ?
- (6) જામીનગીરીઓ બહાર પાડી મૂડીભંડોળ મેળવતી કંપનીએ કયા પ્રકારના શેર બહાર પાડવા જ પડે છે ?
- (7) કઈ જામીનગીરી બહાર પાડવાનો ખર્ચ પ્રમાણમાં ઓછો આવે છે ?
- (8) વિદેશી રોકાણ સંસ્થાએ કોની સમક્ષ તેની નોંધણી કરાવવી પડે છે ?
- (9) કાયમી મૂડીના ઘટકો કયા છે ?
- (10) કાર્યશીલ મૂડી જેમાં રોકાયેલી છે તે મિલકતો ઉપર ઘસારો શા માટે ગણાતો નથી ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) માલિકના મહત્તમ આર્થિક કલ્યાણનો હેતુ એટલે શું ?
- (2) રોકાણ અંગેના નિર્ણયને અસર કરતાં પરિબલો કયાં છે ?
- (3) 'મૂડી માળખું એ માલિકની મૂડી અને દેવાનું મિશ્રણ છે.' સમજાવો.
- (4) 'કાર્યશીલ મૂડી એટલે ધંધામાં ચકાકારે ફરતી મૂડી.' -સમજાવો.
- (5) ઉત્પાદન ચક્ર એટલે શું ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) નાણાકીય સંચાલનની વિવિધ વ્યાખ્યાઓ દ્વારા નાણાકીય સંચાલનનો ખ્યાલ સમજાવો.
- (2) નાણાકીય સંચાલનના હેતુઓ સમજાવો.
- (3) નોંધ લખો : (i) રોકાણ સંબંધિત નિર્ણયો (ii) ડિવિડન્ડ સંબંધિત નિર્ણયો
- (4) કાર્યશીલ મૂડીને અસર કરતાં પરિબલો જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) નાણાકીય સંચાલનનું મહત્વ સમજાવો.
- (2) મૂડી માળખાને અસર કરતાં પરિબલો ચર્ચો.
- (3) કાર્યશીલ મૂડીની વ્યાખ્યા આપી તેના લક્ષણો સમજાવો.
- (4) તફાવત આપો :
 - (i) કુલ કાર્યશીલ મૂડી અને ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડી (ii) કાયમી મૂડી અને કાર્યશીલ મૂડી



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 9.1 નાણાકીય બજારનો ખ્યાલ
- 9.2 નાણાં બજાર
 - 9.2.1 અર્થ અને ખ્યાલ
 - 9.2.2 લાક્ષણિકતાઓ
- 9.3 સંગઠિત નાણાં બજાર અને અસંગઠિત નાણાં બજાર
 - (A) સંગઠિત નાણાં બજાર
 - (B) અસંગઠિત નાણાં બજાર
- 9.4 નાણાં બજારનાં સાધનો
 - 9.4.1 ટ્રેઝરી બિલ
 - 9.4.2 કોમર્શિયલ પેપર
 - 9.4.3 થાપણનું પ્રમાણપત્ર
 - 9.4.4 કોમર્શિયલ બિલ
 - 9.4.5 કોલ/નોટિસ મની
- 9.5 મૂડી બજાર
 - 9.5.1 મૂડી બજારનો અર્થ
 - 9.5.2 લાક્ષણિકતા
- 9.6 પ્રાથમિક મૂડી બજાર
 - 9.6.1 અર્થ
 - 9.6.2 લાક્ષણિકતાઓ
- 9.7 ગૌણબજાર/શેરબજાર
 - 9.7.1 અર્થ અને સમજૂતી
 - 9.7.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 9.7.3 કાર્યો
- 9.8 ડિમેટ ખાતાનો ખ્યાલ
- 9.9 ડિપોઝીટરી
 - 9.9.1 અર્થ અને સમજૂતી
 - 9.9.2 નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝીટરી લિમિટેડ
 - 9.9.3 સેન્ટ્રલ ડિપોઝીટરી સર્વિસિસ (ઈન્ડિયા) લિમિટેડ
 - 9.9.4 ડિપોઝીટરી સંસ્થાઓ
- 9.10 જામીનગીરીની ખરીદ-વેચાણની પ્રક્રિયા
- 9.11 સેબી (SEBI)
 - 9.11.1 હેતુઓ
 - 9.11.2 કાર્યો

પ્રસ્તાવના (Introduction)

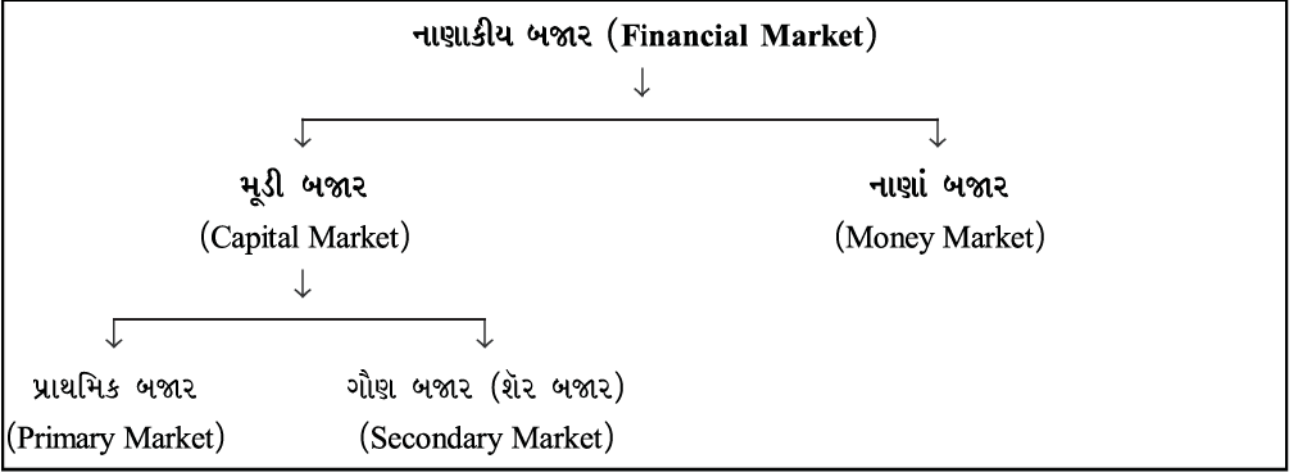
ભારતના નાણાકીય માળખાને મુખ્યત્વે બે ભાગમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. ઔપચારિક કે સંગઠિત નાણાકીય (Formal or Organised) માળખું અને બિનસંગઠિત (Unorganised) નાણાકીય માળખું. સંગઠિત નાણાકીય માળખામાં નાણાકીય બજાર (Financial Market) એ મહત્વનું ઘટક છે. ઔપચારિક નાણાકીય માળખું મુખ્યત્વે ચાર ઘટકોનું બનેલું છે. (1) નાણાકીય સંસ્થાઓ (2) નાણાકીય સાધનો (3) નાણાકીય સેવાઓ અને (4) નાણાકીય બજાર. નાણાકીય બજારમાં મૂડીબજાર અને નાણાં બજારનો સમાવેશ થાય છે. મૂડી બજારએ એવું સંગઠિત બજાર છે કે જે સમાજની બચતોને ઔદ્યોગિક સાહસો માટે મૂડી સ્વરૂપે ભંડોળ પૂરું પાડે છે જેથી મૂડી બજારએ ઔદ્યોગિક સાહસો માટે લાંબાગાળાની મૂડી ભંડોળનું પ્રાપ્તિસ્થાન છે મૂડી બજાર દેશના આર્થિક વિકાસમાં મદદરૂપ બને છે. નાણાં બજાર ટૂંકાગાળાના સાધનો દ્વારા જેવાં કે ટ્રેઝરીબિલ, કોમર્શિયલ પેપર દ્વારા મૂડીની જરૂરિયાતને સંતોષે છે.

9.1 નાણાકીય બજારનો ખ્યાલ (Concept of Financial Market)

નાણાકીય બજારમાં મુખ્યત્વે મૂડીબજાર અને નાણાં બજારનો સમાવેશ થાય છે. નાણાકીય બજારએ નાણાકીય માળખાનું મહત્વનું ઘટક છે કે જ્યાં વિશાળ પ્રમાણમાં સોદાઓ થાય છે. નાણાકીય બજારના વલણો પારખીને રોકાણકારો સ્વયં રીતે નિર્ણય લઈ શકે છે કે તેમની બચતોનું ક્યારે અને ક્યાં રોકાણ કરવું. નાણાકીય બજારમાં ભાગ લેનારાઓમાં (1) વિવિધ પ્રકારની જામીનગીરીઓ બહાર પાડનારા એટલે કે ઉછીના નાણાં મેળવનારા (2) જામીનગીરીઓ ખરીદનારા એટલે કે ધિરાણ કરનારા અને (3) નાણાકીય મધ્યસ્થીઓ એટલે કે નાણાકીય સંસ્થાઓનો સમાવેશ થાય છે.

નાણાકીય બજારને મુખ્યત્વે બે ભાગમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે : (1) મૂડીબજાર અને (2) નાણાં બજાર. મૂડીબજાર એ લાંબાગાળાની જામીનગીરીઓનું બજાર છે. દા.ત., શેર, ડિબેન્ચર, બોન્ડ વગેરે. જ્યારે નાણાં બજારએ ટૂંકાગાળાની જામીનગીરીઓનું બજાર છે. દા.ત. ટ્રેઝરી બિલ, કોમર્શિયલ પેપર વગેરે. મૂડીબજારને બે ભાગમાં વહેંચવામાં આવે છે : (1) પ્રાથમિક બજાર અને (2) ગૌણબજાર. ગૌણ બજારમાં શેર બજારનો

સમાવેશ થાય છે. પ્રાથમિક મૂડી બજાર બહાર પાડવામાં આવતી નવી જમીનગીરીઓનું બજાર છે. જ્યારે ગૌણ એટલે કે શેર બજાર જેમાં આ અગાઉ બહાર પાડવામાં આવેલી તેવી હયાત જમીનગીરીઓના સોદા થાય છે.



9.2 નાણાં બજાર (Money Market)

9.2.1 અર્થ અને ખ્યાલ (Meaning and Concept) : નાણાં બજાર એ ટૂંકા ગાળા માટેનાં સાધનો (અસ્ક્યામતો)નું બજાર છે. નાણાંની નજીકની અવેજી ધરાવતી નાણાકીય અસ્ક્યામતો કે સાધનોનું બજાર એટલે નાણાં બજાર.

નાણાં બજારમાં ઊંચી તરલતાનો ગુણ ધરાવતી નાણાકીય અસ્ક્યામતોનો વેપાર થાય છે. ટૂંકા ગાળા માટે નાણાં ઉછીનાં મેળવવાનું અને નાણાંના ધિરાણનું બજાર છે. એક વર્ષ કે તેથી ઓછા સમય માટે પાકતી મુદત ધરાવતી જમીનગીરીઓનું બજાર છે.

નાણાં બજારમાં બે પક્ષકારો હોય છે, એક તો નાણાંનું ધિરાણ કરનારાઓ અને બીજા નાણાં ઉછીના મેળવનારાઓ. નાણાં ધીરનારાઓમાં મુખ્યત્વે રિઝર્વ બેન્ક, વેપારી બેન્કો, સહકારી બેન્કો, શરાફો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે; જ્યારે ઉછીનાં નાણાં મેળવનારા ખેડૂતો, વેપારીઓ, રાજ્ય સરકારો, કેન્દ્ર સરકાર વગેરે છે.

નાણાં બજાર એ શેર બજાર જેવું કોઈ ભૌતિક સ્થળ નથી, પરંતુ નાણાંનો વેપાર કે લેવડ-દેવડ કરતી વિવિધ સંસ્થાઓનો સમૂહ છે.

નાણાં બજારની ટૂંકી અને સરળ વ્યાખ્યા નીચે પ્રમાણે આપી શકાય :

નાણાં બજારની વ્યાખ્યા : ટૂંકા ગાળાની નાણાકીય મિલકતો કે જે ઊંચી તરલતા સાથે નાણાંની નજીકની અવેજી ધરાવે છે તેના વ્યવહારોનું બજાર એટલે નાણાં બજાર.

9.2.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characterstics) :

- (1) નાણાં બજારને બે ભાગમાં વહેંચવામાં આવે છે : સંગઠિત નાણાં બજાર અને અસંગઠિત નાણાં બજાર.
- (2) ટૂંકા ગાળાની મિલકતો કે સાધનોનું બજાર છે જેની પાકતી મુદત એક વર્ષ કે તેથી ઓછી હોય છે.
- (3) નાણાં બજારમાં ભાગ લેનારાઓની શાખ-પાત્રતા મહત્વની હોય છે.
- (4) નાણાં બજાર એ કોઈ ચોક્કસ ભૌતિક સ્થળ નથી, પરંતુ વિવિધ સંસ્થાઓનું સામૂહિક માળખું છે. જેમ કે રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઈન્ડિયા, વેપારી બેન્કો, મ્યુચ્યુઅલ ફંડની સંસ્થાઓ, વીમા કંપનીઓ વગેરે.
- (5) ઝડપથી રોકડમાં રૂપાંતર થાય તેવા નાણાકીય સાધનોનું બજાર છે. દા. ત., ટ્રેઝરી બિલ, કોલ મની.
- (6) આર્થિક અને ટેકનોલોજીના વિકાસ સાથે નાણાં બજારની પેટા શાખાઓ પણ વિકસી છે. જેમ કે, કોલ મની માર્કેટ, બોન્ડ માર્કેટ, ટ્રેઝરી બિલ માર્કેટ.
- (7) મોટા ભાગનાં નાણાકીય સાધનો દેવાનાં સાધનો છે. અન્ય નાણાકીય સાધનોની સરખામણીમાં વધુ સલામત હોવાથી જોખમનું તત્ત્વ ઓછું છે.
- (8) નાણાં બજારની સફળતા અને કામગીરીનો આધાર બેન્કિંગ પદ્ધતિ અને નાણાકીય સંસ્થાઓની કામગીરી ઉપર રહેલો છે.

9.3 સંગઠિત નાણાં બજાર અને અસંગઠિત નાણાં બજાર (Organised Money Market and Unorganised Money Market)

ભારતના નાણાં બજારને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય :

(A) સંગઠિત નાણાં બજાર (B) અસંગઠિત નાણાં બજાર.

(A) સંગઠિત નાણાં બજાર (Organised Money Market) : ઔપચારિક નાણાં બજાર હોવાથી રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા, વેપારી બેન્કો, મ્યુચ્યુઅલ ફંડ વગેરેનું બનેલું છે. ભારતમાં સંગઠિત નાણાં બજારનું નિયંત્રણ રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા દ્વારા થાય છે.

નાણાં બજારમાં પુરતી તરલતા જાળવવા માટે રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા વ્યાજના દરમાં જરૂરિયાત અનુસાર ફેરફાર કરે છે. સંગઠિત નાણાં બજારમાં ટ્રેઝરી બિલ, સર્ટિફિકેટ ઓફ ડિપોઝિટ, કૉલ મની જેવાં નાણાકીય સાધનોનો સમાવેશ થાય છે. સંગઠિત નાણાં બજાર પદ્ધતિસર રીતે સંકલિત થયેલું છે અને રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા દ્વારા નિયંત્રણ થાય છે.

(B) અસંગઠિત નાણાં બજાર (Unorganised Money Market) : અસંગઠિત નાણાં બજાર અનૌપચારિક હોવાથી તેના ઉપર કોઈ કેન્દ્રિય સંસ્થાનું નિયંત્રણ હોતું નથી. પ્રવૃત્તિઓ પણ કોઈ ધારા-ધોરણ વગર ચાલતી હોય છે. આ નાણાં બજાર નાણાં ધીરનાર, જમીનદારો, વસ્તુઓ ગીરો રાખી નાણાં ધિરનાર, દેશી બેંકરો, શ્રોફ વગેરેનું બનેલું છે. આ બધાં વચ્ચે સંકલનનો અભાવ હોય છે. અસંગઠિત નાણાં બજારની પ્રવૃત્તિઓ ભારતના ગ્રામ્ય વિસ્તારોમાં વધુ વિકાસ પામી છે, જોકે શહેરી વિસ્તારોમાં પણ જોવા મળે છે.

9.4 નાણાં બજારનાં સાધનો (Instruments of Money Market)

નાણાં બજારનાં સાધનોની પાકતી મુદત એક વર્ષ કે તેથી ઓછી હોય છે. સલામત અને બિન સલામત, બંને પ્રકારનાં સાધનોનો વેપાર નાણાં બજારમાં થાય છે. નાણાં બજારનાં મુખ્ય સાધનો નીચે પ્રમાણે છે :

(1) ટ્રેઝરી બિલ, (2) કોમર્શિયલ પેપર, (3) થાપણનું પ્રમાણપત્ર, (4) કોમર્શિયલ બિલ (5) કૉલ/નોટિસ મની.

9.4.1 ટ્રેઝરી બિલ (Treasury Bills) : ટ્રેઝરી બિલ એ ટૂંકા ગાળા માટેનું નાણાકીય સાધન છે જે ભારત સરકાર વતી રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા બહાર પાડે છે. સમગ્ર વિશ્વમાં ટ્રેઝરી બિલ નાણાં બજાર માટે મહત્વનું ઘટક છે. ટ્રેઝરી બિલ દ્વારા સરકાર ટૂંકા ગાળા માટે ઉછીનાં નાણાં મેળવે છે. ટ્રેઝરી બિલની પરિપક્વતાની તારીખ 91 દિવસ કે 182 દિવસ કે 364 દિવસ હોવાથી રોકડ તરલતાનો ગુણ ધરાવે છે. ટ્રેઝરી બિલ શૂન્ય કુપન બોન્ડ છે, કારણ કે ટ્રેઝરી બિલ ઉપર વ્યાજની ચૂકવણી થતી નથી. વટાવથી બહાર પાડવામાં આવે છે અને મૂળ કિંમતે પરત કરવામાં આવે છે. દા. ત., ₹ 25,000ના ટ્રેઝરી બિલ, ₹ 23,500માં બહાર પાડવામાં આવે અને પાકતી મુદતે રોકાણકારને મૂળ કિંમત ₹ 25,000 ચૂકવવામાં આવે તો આ બંને રકમ વચ્ચેનો તફાવત રોકાણકાર માટે વળતર કહેવાય. ટ્રેઝરી બિલ 'T-Bills' તરીકે પણ ઓળખાય છે.

9.4.2 કોમર્શિયલ પેપર (Commercial Papers) : વિશ્વસ્તરે 1980 પછી કોમર્શિયલ પેપર ઘણાં લોકપ્રિય બન્યાં છે. સૌપ્રથમ રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયાએ જાન્યુઆરી, 1990માં કોમર્શિયલ પેપર બહાર પાડ્યાં હતાં. કોમર્શિયલ પેપર બિનસલામત અને ટૂંકા ગાળાની વચનચિઠ્ઠી જેવો દસ્તાવેજ છે. ટૂંકા ગાળાનું ભંડોળ મેળવવાનું સાધન છે. ઊંચી શાખપાત્રતા ધરાવતી કોર્પોરેટ સંસ્થાઓ કે જેમની નાણાકીય સ્થિતિ મજબૂત છે તે બહાર પાડે છે. હસ્તાંતરણીય સાધન છે, તેથી ફેરબદલીને પાત્ર છે.

કંપનીઓ અને નાણાકીય સંસ્થાઓ ઓછામાં ઓછા સાત દિવસ અને વધુમાં વધુ એક વર્ષની મુદત માટે બહાર પાડી શકે છે. કોમર્શિયલ પેપરનું રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા દ્વારા નિયંત્રણ થાય છે. તે ₹ 5 લાખ અને તેના ગુણાંકમાં વટાવથી બહાર પાડવામાં આવે છે અને તે ફાઇનાન્સ પેપર, ઇન્ડસ્ટ્રીયલ પેપર અને કોર્પોરેટ પેપરના નામે પણ ઓળખાય છે.

9.4.3 થાપણનું પ્રમાણપત્ર (Certificate of Deposits) : થાપણનું પ્રમાણપત્ર બિનસલામત, હસ્તાંતરણીય અને ટૂંકા ગાળાનું નાણાં મેળવવાનું સાધન છે. શિઝ્યુલ વેપારી બેન્કો અને નાણાકીય સંસ્થાઓ બહાર પાડી શકે છે. બેન્કમાં મુકેલી બાંધી મુદતની થાપણની રસીદ (Fixed Time Deposit Receipt)થી થાપણનું પ્રમાણપત્ર તદ્દન અલગ છે. થાપણનું પ્રમાણપત્ર હસ્તાંતરણીય અને વેચી શકાય છે; જ્યારે બાંધી મુદતની થાપણની રસીદ હસ્તાંતરણીય નથી અને વેચી શકાતી નથી. શિઝ્યુલ વેપારી બેન્કોને તેમની જરૂરિયાત અનુસાર કેટલીક શરતોને આધીન બહાર પાડવાની સ્વતંત્રતા ધરાવે છે. થાપણ પ્રમાણપત્રની કિંમત ઓછામાં ઓછી ₹ 1 લાખ હોવી જોઈએ.

9.4.4 કોમર્શિયલ બિલ (Commercial Bills) : જ્યારે શાખથી માલ ખરીદવામાં આવે ત્યારે માલ વેચનાર વેપારી શાખથી માલ ખરીદનાર ઉપર કોમર્શિયલ બિલ લખે છે. કોમર્શિયલ બિલ હસ્તાંતરણીય છે અને ધંધાના વ્યવહારોથી ઉદ્ભવે છે. ચોક્કસ રકમ પૂરેપૂરી ચૂકવવાનો બિનશરતી હુકમ છે.

કોમર્શિયલ બિલના ઘણા પ્રકારો છે. જેમ કે, વિનિમય પત્ર, હૂંડી, આંતરદેશીય બિલ (Inland Bill), માગણી બિલ (Demand Bill), વિદેશી બિલ (Foreign Bill) વગેરે.

જ્યારે માલ વેચનાર ખરીદનાર ઉપર લખે ત્યારે આ બિલ 'વેપારી બિલ (Trade Bill) બને છે અને જ્યારે વેપારી બેન્ક આ બિલનો સ્વીકાર કરે ત્યારે આ બિલ 'કોમર્શિયલ બિલ બને છે. વેપારી બેન્ક આ બિલને વટાવ કાપીને વટાવી આપે છે. જો બેન્કને નાણાંની જરૂર પડે તો નાણાકીય સંસ્થાઓ પાસે પુનઃ વટાવી શકે છે. સામાન્ય રીતે કોમર્શિયલ બિલ 30, 60 કે 90 દિવસની મુદતનાં હોય છે.

9.4.5 કૉલ અને નોટિસ મની (Call and Notice Money) : વેપારી બેન્કોએ રિઝર્વ બેન્કના નિયમો અનુસાર ઓછામાં ઓછી રોકડ સિલક જાળવવી પડે છે, જેને રોકડ અનામત કહે છે. ઓછામાં ઓછી રોકડ સિલકની જાળવણી માટે એક બેન્ક બીજી બેન્ક પાસેથી નાણાં ઉછીનાં લે છે. બધી જ બેન્કોએ રોકડ અનામતનું પ્રમાણ જાળવવું પડે છે. આ કારણથી કૉલ મની માર્કેટ નાણાં બજારનું મહત્વનું ઘટક બન્યું છે. કૉલ મની માર્કેટમાં કૉલ મની અને નોટિસ મનીનો સમાવેશ થાય છે. કૉલ મની અને નોટિસ મની માટે કોઈ તારણ આપવાનું હોતું નથી.

કૉલ મની (Call Money) : જ્યારે એક જ દિવસ માટે નાણાં ઉછીનાં આપવામાં કે લેવામાં આવે તેને કૉલ મની કહે છે. કૉલ મની એ એક જ દિવસ માટેનો વ્યવહાર છે. કૉલ મની માર્કેટમાં મોટા ભાગે બેન્કો જ ભાગ લેતી હોવાથી તેને 'ઇન્ટર-બેન્ક-કૉલ મની માર્કેટ' (Inter-Bank-Call Money Market) કહે છે.

રિઝર્વ બેન્કના નિયમ અનુસાર બધી જ વેપારી બેન્કોએ રોકડ અનામતનું પ્રમાણ જાળવવું પડે છે. આથી રોકડની અછત અનુભવતી બેન્ક બીજી બેન્ક કે જેની પાસે વધારાની રોકડ છે તેની પાસેથી નાણાં ઉછીનાં લે છે. ટૂંકમાં એક દિવસની લોન એટલે કૉલ મની.

નોટિસ મની (Notice Money) : જ્યારે 2થી 14 દિવસ માટે નાણાં ઉછીનાં લેવામાં આવે કે આપવામાં આવે તેને નોટિસ મની કહે છે.

9.5 મૂડી બજાર (Capital Market)

નાણાકીય બજાર (Financial Market)ને મુખ્યત્વે બે ભાગોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય : (1) મૂડી બજાર અને (2) નાણાં બજાર. મૂડી બજારમાં બે બજારોનો સમાવેશ થાય છે : (1) પ્રાથમિક બજાર અને (2) ગૌણ બજાર.

9.5.1 મૂડી બજારનો અર્થ (Meaning of Capital Market) : મૂડી બજાર એ એવું સંગઠિત બજાર છે કે જે સમાજની બચતોને ઔદ્યોગિક સાહસો માટે મૂડી સ્વરૂપે ભંડોળ પૂરું પાડે છે. ઔદ્યોગિક સાહસો માટે લાંબાગાળાના મૂડી ભંડોળનું પ્રાપ્તિ સ્થાન છે. મૂડી બજારમાં લાંબા ગાળાની જામીનગીરીઓ જેવી કે શેર અને ડિબેન્ચરનો વેપાર થાય છે. મૂડી બજાર એ બધા જ પ્રકારની નાણાકીય જામીનગીરીઓ માટેનું બજાર છે જેવી કે ઔદ્યોગિક જામીનગીરીઓ, સરકારી જામીનગીરીઓ. મૂડી બજાર સમાજની બચતોને ગતિશીલ રાખી આર્થિક વિકાસમાં મદદરૂપ બને છે.

9.5.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristic) :

- (1) લાંબા ગાળાના મૂડી ભંડોળ માટેનું બજાર છે.
- (2) મૂડી બજારનાં સાધનોમાં સરકારી જામીનગીરીઓ, દેવાનાં સાધનો, ઔદ્યોગિક સાહસોની જામીનગીરીઓ જેવી કે, શેર, ડિબેન્ચર વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.
- (3) ભંડોળનું લાંબા ગાળાની જામીનગીરીઓમાં રોકાણ થાય છે.
- (4) ભારતમાં મૂડી બજાર ઉપર સેબીનું નિયંત્રણ છે.
- (5) જામીનગીરીઓ જેવી કે શેર, ડિબેન્ચરની માલિકીની ફેરબદલી (Transfer) થાય છે.
- (6) નાણાકીય મિલકતોને (જામીનગીરીઓ) તરલતા આપે છે.
- (7) મૂડી બજાર બે ભાગમાં વહેંચાયેલું છે :
 - (i) પ્રાથમિક બજાર અને
 - (ii) ગૌણ બજાર.

9.6 પ્રાથમિક મૂડી બજાર (Primary Capital Market)

9.6.1 અર્થ (Meaning) : બહાર પાડવામાં આવતી નવી જામીનગીરીઓનું બજાર છે. આથી પ્રાથમિક મૂડી બજારને નવી જામીનગીરીઓનું બજાર (New Issue Market) કહે છે. પ્રથમ વખત બહાર પાડવામાં આવતી નવી જામીનગીરીઓના વેચાણનું બજાર હોવાથી રોકાણકારો માત્ર નવી જામીનગીરીઓ ખરીદી શકે છે. મૂડી ભંડોળ ઊભું કરવા માટે નવી જામીનગીરીઓના વેચાણનું બજાર એટલે પ્રાથમિક મૂડી બજાર.

9.6.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

- (1) નવી જામીનગીરીઓ બહાર પાડવાનું બજાર છે.
- (2) નવી જામીનગીરીઓનું વેચાણ થાય છે અને રોકાણકારો ખરીદી શકે છે.
- (3) પ્રાથમિક બજારમાં અનેક મધ્યસ્થીઓ છે. જેવા કે, બુક રનિંગ લીડ મેનેજર (Book Running Lead Manager), ભરણાંનાં રજિસ્ટ્રાર (Registrar to Issue), શેર દલાલ વગેરે.
- (4) નવી મૂડીનું ભરણું વિજ્ઞાપનપત્ર દ્વારા પ્રાથમિક મૂડી બજારમાં મૂકવામાં આવે છે.

9.7 ગૌણ બજાર/શેર બજાર (Secondary Market / Stock Exchange)

9.7.1 અર્થ અને સમજૂતી (Meaning and Explanation) : ભારતના સૌથી જૂના અને પ્રથમ શેર બજારની રચના 9 જુલાઈ, 1875ના દિવસે 'ધી નેટિવ શેર એન્ડ સ્ટોક બ્રોકર્સ એસોશિયેશન' (The Native Share and Stock Brokers Association) તરીકે થઈ. જે આજે મુંબઈ શેર બજાર (Bombay Stock Exchange) તરીકે ઓળખાય છે. 1894માં અમદાવાદ શેર બજાર શરૂ થયું.

શેર બજાર એ એક એવી વ્યવસ્થા છે કે જે શેર દલાલો અને રોકાણકારોને શેર, ડિબેન્ચર અને અન્ય જામીનગીરીઓ ખરીદવા અને વેચવાની સુવિધા પુરી પાડે છે. નોંધાયેલી કંપનીઓની હયાત જામીનગીરીઓના વેપાર માટેનું સંગઠિત બજાર છે. જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણ માટેની સુવિધા આપતી વ્યવસ્થા એટલે શેર બજાર.

● કે. એલ. ગર્ગના જણાવ્યા મુજબ, 'શેર બજાર એટલે ઔદ્યોગિક અને નાણાકીય જામીનગીરીઓ જેવી કે કંપનીના શેર, ડિબેન્ચર, સરકારી જામીનગીરીઓ, મ્યુનિસિપલ જામીનગીરીઓ ખરીદવા-વેચવા માટેનું સ્થળ.'

9.7.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristic) :

- (1) નોંધાયેલી કોર્પોરેટ સંસ્થા : જામીનગીરીઓના વ્યવહારોમાં નિયમન કે નિયંત્રણ લાવવા સ્થાપવામાં આવેલી નોંધાયેલી કોર્પોરેટ સંસ્થા છે.
- (2) સરકારની મંજૂરી : 1956ના જામીનગીરી કરાર (નિયમન) ધારા અનુસાર શેર બજારોએ કેન્દ્ર સરકારની મંજૂરી મેળવવી પડે છે.
- (3) સંગઠિત બજાર : હયાત કે વર્તમાન નોંધાયેલી જામીનગીરીઓના સોદા માટેનું સંગઠિત બજાર છે.
- (4) સભ્યપદ : શેર બજારમાં સોદા કરવા માટે શેર બજારનું સભ્યપદ મેળવવું પડે છે. શેર બજાર સાથે નોંધાયેલા સભ્યો (શેર દલાલ) જ શેર બજારમાં સોદા કરે છે.
- (5) જામીનગીરીઓનું બજાર : શેર બજાર એ જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણ માટેનું માન્ય સંગઠિત બજાર છે.
- (6) જામીનગીરીઓની નોંધણી : જે જામીનગીરીઓની નોંધણી શેર બજારમાં થઈ હોય તેવી જામીનગીરીઓના સોદા શેર બજારમાં થાય છે.
- (7) સંચાલન : શેર બજારનો વહીવટ અને સંચાલન સંચાલક મંડળ દ્વારા થાય છે.
- (8) સભ્યો પર કડક અંકુશ : સંચાલક મંડળને પ્રાપ્ત થયેલી શિસ્ત પાલનની સત્તા દ્વારા સભ્યો પાસે કડક અંકુશનું પાલન કરાવે છે.
- (9) વ્યવસ્થાકીય માળખું : શેર બજારનું વ્યવસ્થાકીય માળખું જાહેર કંપની સ્વરૂપનું હોય છે.
- (10) શેર બજારનું નિયમન : ભારતનાં બધાં જ શેર બજારોનું નિયમન સેબી તથા જામીનગીરી કરાર (નિયમન) ધારા [Securities Contract (Regulation) Act] દ્વારા થાય છે.

9.7.3 કાર્યો (Functions) :

(1) તરલતા : જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણ માટે શેર બજાર સતત બજાર પુરું પાડે છે. રોકાણકારો ઈચ્છે ત્યારે જામીનગીરીઓ ખરીદી શકે છે અને વેચી શકે છે. શેર બજાર તૈયાર બજાર પૂરું પાડતું હોવાથી આ શક્ય બને છે. જામીનગીરીઓને તરલતાનો ગુણ આપવો તે શેર બજારનું મહત્વનું કાર્ય છે.

(2) જામીનગીરીઓનું મૂલ્યાંકન : જામીનગીરીઓની માંગ અને પુરવઠાને આધારે જામીનગીરીઓનું મૂલ્યાંકન શક્ય બને છે. રોકાણકારો તેમની જામીનગીરીઓનું મૂલ્ય જાણી શકે છે. સરકાર અને લેણદારોને પણ જામીનગીરીનું મૂલ્યાંકન ઉપયોગી થઈ શકે છે. અન્ય પરિબળો જેવાં કે કંપની દ્વારા જાહેર થતું ડિવિડન્ડ જામીનગીરીઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં મહત્વનાં છે.

(3) બચતોનું મૂડીમાં રૂપાંતર : સમાજની જે વ્યક્તિઓ પાસે બચતો છે અને જામીનગીરીઓમાં રોકાણ કરવા ઈચ્છે છે તેઓ જામીનગીરીઓ સરળતાથી ખરીદી શકે છે અને વેચી શકે છે. તેમની બચતોનું મૂડીમાં રૂપાંતર થાય છે.

(4) મૂડી સર્જનમાં મધ્યસ્થી : શેર બજાર પોતે કોઈ મૂડીનું સર્જન કરતું નથી, પરંતુ જામીનગીરીઓનાં ખરીદ-વેચાણ માટે મંચ પુરું પાડે છે. મૂડી સર્જનમાં મધ્યસ્થી તરીકેની ભૂમિકા નિભાવે છે.

(5) સોદામાં સલામતી : શેર બજારમાં સોદાઓ નિયમો અનુસાર થાય છે. શેર બજારમાં કામ કરતા દલાલો સેબીના નિયંત્રણ નીચે તેમની ભૂમિકા નિભાવે છે. આથી સોદાઓ સલામત રીતે થાય છે. સોદાઓ શેર બજારનાં ધારા-ધોરણો અને નિયમનો અનુસાર થતા હોવાથી શેર બજાર રોકાણકારોને સોદામાં સલામતી બક્ષે છે.

(6) મૂડી બજારનો વિકાસ : શેર બજારને કારણે પ્રજાની બચતોને ઔદ્યોગિક પ્રવાહ તરફ વાળી શકાય છે. કંપની સ્વરૂપના ઉદ્યોગોને લાંબાગાળાની મૂડી મળી રહે છે. જનતાની બચતોને કંપનીની જામીનગીરીઓમાં રોકવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે. આથી મૂડી બજારના વિકાસ સાથે દેશનો આર્થિક વિકાસ પણ શક્ય બને છે.

(7) પ્રવૃત્તિઓ કરવા માટેની સગવડ : શેર બજાર તેના સભ્યોને તેમની પ્રવૃત્તિઓ કરવા માટે સવલતો પૂરી પાડે છે. જેથી શેર બજારના સભ્યો રોકાણકારોનાં હિતનું રક્ષણ કરી શકે છે.

(8) સટ્ટા માટે જરૂરી સવલત : તંદુરસ્ત સટ્ટો શેર બજારને જીવંત રાખે છે. સટ્ટાના સોદા માટે કાયદાકીય માળખામાં રહીને જરૂરી સવલતો શેર બજાર પૂરી પાડે છે.

(9) માહિતી પૂરી પાડનાર : વિવિધ પક્ષકારોને ઉપયોગી થઈ પડે તે પ્રકારની માહિતી શેર બજાર પૂરી પાડે છે. દા. ત., જામીનગીરીઓની કિંમતમાં થતા ફેરફાર, જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણનો પ્રવાહ વગેરે માહિતી રોકાણકારો, કંપનીઓ, સરકાર, સેબીને ઉપયોગી થઈ પડે છે. આ બધી માહિતી સરકારને આર્થિક નીતિ, નાણાકીય નીતિના ઘડતરમાં ઉપયોગી થઈ પડે છે. આ ઉપરાંત કંપની અને રાષ્ટ્રની આર્થિક પરિસ્થિતિ અને વિકાસ સૂચવે છે. દેશની આર્થિક પરિસ્થિતિ દર્શાવતો અરીસો છે. આથી શેરબજારને દેશની આર્થિક પરિસ્થિતિ દર્શાવતી પારાશીશી કહે છે.

(10) જામીનગીરીઓની નોંધણી : કંપની તેની જામીનગીરીઓના સોદા શેર બજારમાં થાય તેમ ઈચ્છતી હોય તો કંપની તેની જામીનગીરીઓની નોંધણી શેર બજારમાં કરાવે છે. રોકાણકારોને નોંધાયેલી જામીનગીરીઓમાં વધુ વિશ્વાસ હોય છે.

(11) રોકાણકારોને માર્ગદર્શન : નોંધાયેલી કંપનીઓની માહિતી શેર બજાર એકત્રિત કરી જાહેર કરે છે. આ માહિતીને આધારે રોકાણકારો નિર્ણય કરી શકે છે કે કઈ કંપનીની જામીનગીરીઓમાંથી રોકાણ પાછું ખેંચવા જેવું છે અને કઈ કંપનીની જામીનગીરીઓમાં રોકાણ કરવા જેવું છે.

9.8 ડિમેટ ખાતાનો ખ્યાલ (Concept of Demat Account)

ભૂતકાળમાં કંપનીઓ શેરહોલ્ડર્સને ભૌતિક સ્વરૂપે જ શેર (Physical Share) આપતી હતી. આ શેર કાગળ સ્વરૂપે હતા જેને આપણે સામાન્ય ભાષામાં શેર સર્ટિફિકેટ કહેતા. શેરની ફેરબદલી માટે ફેરબદલી ફોર્મ (Transfer Form) ભરવું પડતું અને તેની સાથે ભૌતિક શેર કંપનીને મોકલવા પડતા. આ બધી વિધિ લાંબી અને કંટાળાજનક હતી. ભૌતિક સ્વરૂપના શેરની તકલીફો નિવારવા માટે જામીનગીરીઓ જેવી કે શેર, ડિબેન્ચર, બોન્ડ, સરકારી જામીનગીરીઓ, યુનિટ વગેરેને ઇલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપે જાળવવામાં આવે છે. ડિપોઝિટરી (Depository) સંસ્થાઓ આ ભૌતિક સ્વરૂપની જામીનગીરીઓને ઇલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપે જાળવી રાખે છે.

ડિમટિરિયલાઈઝેશન એટલે ભૌતિક સ્વરૂપની જામીનગીરીઓનું કમ્પ્યુટર દ્વારા ઇલેક્ટ્રોનિક ડેટામાં રૂપાંતર. આ ડિમટિરિયલાઈઝેશનને ટૂંકાક્ષરીમાં ડિમેટ (Demat) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ડિપોઝીટરી ધારો, 1996 (Depository Act, 1996) અન્વયે રોકાણકારોને ભૌતિક સ્વરૂપે અથવા ડિમટિરિયલાઈઝડ સ્વરૂપે જામીનગીરીઓ ધારણ કરવાનો વિકલ્પ મળે છે. રોકાણકારે ડિપોઝીટરીની સેવા પ્રાપ્ત કરવી હોય તો તેણે ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ (Depository Participant) પાસે ડિમેટ ખાતું ખોલાવવું પડે છે. ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ એ ડિપોઝીટરીના પ્રતિનિધિ કે એજન્ટ છે. ડિપોઝીટરી પોતાના પ્રતિનિધિ કે એજન્ટ મારફતે ડિમેટની સેવા આપે છે. રોકાણકારે ડિમેટ ખાતું ખોલાવવા માટે વિનંતી કરતું ફોર્મ ભરીને ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટને આપવું પડે છે.

9.9 ડિપોઝીટરી (Depository)

9.9.1 અર્થ અને સમજૂતી (Meaning and Explanation) : ભારતમાં કંપનીધારા અન્વયે નોંધાયેલી કંપની ડિપોઝીટરી તરીકે કામ કરી શકે છે. ડિપોઝીટરી કાયદો ઓગષ્ટ, 1996થી અમલમાં આવ્યો. ડિપોઝીટરીએ તેની કામગીરી શરૂ કરતાં પહેલાં સેબી (SEBI) પાસેથી નોંધણીનું પ્રમાણપત્ર મેળવવું પડે છે.

ડિપોઝીટરીની કામગીરીનું નિયંત્રણ ડિપોઝીટરી કાયદા અને સેબી દ્વારા થાય છે. સમગ્ર ડિપોઝીટરી પ્રક્રિયામાં ડિમેટ ખાતું અને ડિમટિરિયલાઈઝેશન કેન્દ્ર સ્થાને છે.

ડિપોઝીટરીનું પ્રાથમિક કાર્ય ભૌતિક સ્વરૂપની જામીનગીરીઓનું ઇલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપમાં પરિવર્તન કરવાનું અને તેની ઇલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપે જાળવણી કરવાનું છે. આ ઉપરાંત જામીનગીરીઓના સોદા સંબંધિત સેવા પૂરી પાડવાનું છે.

ભારતમાં હાલમાં બે ડિપોઝીટરી છે : (1) નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝીટરી લિમિટેડ (NSDL - National Securities Depository Limited) (2) સેન્ટ્રલ ડિપોઝીટરી સર્વિસિસ (ઈન્ડિયા) લિમિટેડ (CDSL - Central Depository Services (India) Limited)

ઉપરોક્ત બંને ડિપોઝીટરીઓ રોકાણકાર/ગ્રાહકને તેમના પ્રતિનિધિ કે એજન્ટ એવા મધ્યસ્થીઓ દ્વારા સેવા આપે છે. જેને ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ કહે છે. બેન્કો, નાણાકીય સંસ્થાઓ, શેરદલાલ ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ તરીકે કામગીરી કરી શકે છે.

9.9.2 નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝીટરી લિમિટેડ (NSDL-National Securities Depository Limited) : એન. એસ. ડી. એલ. એ કંપની ધારા અન્વયે સ્થપાયેલી જાહેર કંપની છે. તેની નોંધણી સેબીમાં 1996માં થઈ હતી. એન.એસ.ડી.એલ.ની સ્થાપના નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જ અને કેટલીક નાણાકીય સંસ્થાઓના સહયોગથી કરવામાં આવી છે. એન.એસ.ડી.એલ.ની સ્થાપના કંપની ધારા અન્વયે જાહેર કંપની સ્વરૂપે થયેલી હોવાથી તેનું સંચાલન સંચાલક મંડળ (Board of Directors) દ્વારા થાય છે. એન.એસ.ડી.એલ. તેનાં કાર્યો તેનાં દ્વારા નિમાયેલા ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ દ્વારા કરાવે છે. ફીની વસૂલાત ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ પાસેથી કરે છે, નહિ કે રોકાણકાર ગ્રાહકો પાસેથી. રોકાણકારે ફી પેટે એન.એસ.ડી.એલ.ને પ્રત્યક્ષ રીતે કોઈ ખર્ચ ચૂકવવાનો હોતો નથી. ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ ગ્રાહક/રોકાણકાર પાસેથી ફી પેટે રકમ વસુલ કરે છે. આ સંસ્થા ડિમટિરિયાલાઈઝેશન, ડિમટિરિયલાઈઝેશન, ઇલેક્ટ્રોનિક રીતે સોદાની પતાવટ, હકના શેર અને બોનસ શેર ગ્રાહકના ખાતામાં જમા આપવા, ગ્રાહકનું ખાતું સ્થગિત કરવું વગેરે સેવા ઓનલાઈન પૂરી પાડે છે.

9.9.3 સેન્ટ્રલ ડિપોઝીટરી સર્વિસિસ (ઈન્ડિયા) લિમિટેડ (CDSL - Central Depository Services (India) Limited) : સેન્ટ્રલ ડિપોઝીટરી સર્વિસિસ (ઈન્ડિયા) લિમિટેડ (સી.ડી.એસ.એલ.)ની સ્થાપના મુંબઈ શેર બજાર અને બેન્કોના સહયોગથી 1999માં કરવામાં આવી. સી.ડી.એસ.એલ.નો ઉદ્દેશ રોકાણકારોને સુવિધાયુક્ત સેવાઓ સલામત રીતે પુરી પાડવાનો છે. તેની સાથે નોંધાયેલા પાર્ટિસિપન્ટની યાદી વખતોવખત તેની વેબસાઈટ ઉપર પ્રસિદ્ધ કરે છે. સી.ડી.એસ.એલ. સમગ્ર ભારતમાં ઓનલાઈન ડિપોઝીટરી સેવા પૂરી પાડે છે.

સમગ્ર દેશમાં સી.ડી.એસ.એલ. અને એન.એસ.ડી.એલ.ના ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ તેમની સાથે ઇલેક્ટ્રોનિકલી જોડાયેલા હોવાથી રોકાણકારોને ઘર આંગણે ડિપોઝીટરીની તમામ સેવાઓ ઉપલબ્ધ બને છે. એન.એસ.ડી.એલ. અને સી.ડી.એસ.એલ.ની કેન્દ્રિત પ્રથા દરેક વ્યવહાર પર નજર રાખે છે.

9.9.4 ડિપોઝીટરી સેવાઓ (Depository Services) :

(1) ડિમિટરિયાલાઈઝેશન અને રિમિટરિયાલાઈઝેશન : રોકાણકારની ભૌતિક સ્વરૂપની જામીનગારીઓને ડિમિટરિયાલાઈઝેશન દ્વારા ઇલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપે જાળવે છે. ડિમેટ ખાતામાં જામીનગારીઓની જાળવણી કરે છે. પરિણામે જામીનગારીઓ ચોરાઈ જવાનો કે નષ્ટ થવાનો ભય રહેતો નથી. આ અર્થમાં ડિપોઝીટરી જામીનગારીઓની જાળવણી કરતી બેન્ક ગણાય. ડિમેટ સ્વરૂપે જાળવાયેલી જામીનગારીઓનું રોકાણકારની ઈચ્છા અનુસાર રિમિટરિયાલાઈઝેશન પણ કરે છે.

(2) ઓછા ખર્ચે જામીનગારીઓની સરળ ફેરબદલી : ડિપોઝીટરી સેવાને કારણે જામીનગારીઓની ફેરબદલી ઝડપથી થાય છે. કાગળ કામકાજ (Paper Work)માં ઘટાડો થયો છે. ભૌતિક શેરની ફેરબદલી સાથે સંકળાયેલા પ્રશ્નો દૂર થાય છે. દા. ત., બનાવટી ફેરબદલી, ખામીયુક્ત ડિલિવરી (Bad Delivery). આ ઉપરાંત રોકાણકારને દલાલી ખર્ચ, ટપાલ ખર્ચ, કુરીયર ખર્ચ, સ્ટેમ્પ ડ્યૂટી વગેરેમાં બચત થાય છે. ડિપોઝીટરીને કારણે ફક્ત એક શેર (Single Share)નો પણ વેપાર થઈ શકે છે.

(3) સોદાની ઝડપી પતાવટ : ડિપોઝીટરીને કારણે સોદાની પતાવટ ઝડપી થાય છે. ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ જામીનગારીઓની ફેરબદલી ઝડપથી કરે છે. સોદાની પતાવટ સાથે તરત જ જામીનગારીઓ અથવા રોકડ મળી જાય છે. રોકાણકારે કંપની સાથે પત્ર-વ્યવહાર કરવાની જરૂર રહેતી નથી. શેર બજારમાં જામીનગારીઓના સોદાની પતાવટ વિવિધ પક્ષકારો વચ્ચે ઇલેક્ટ્રોનિક પદ્ધતિથી થાય છે.

(4) ગ્રાહકના ખાતામાં નોંધ : રોકાણકારને કંપની તરફથી મળવાપાત્ર બોનસ શેર, હકના શેર ઉપરાંત જાહેર ભરણા દ્વારા ફાળવવામાં આવેલા શેર ઇલેક્ટ્રોનિક પદ્ધતિથી ગ્રાહકના ખાતામાં જમા કરે છે.

(5) ગીરો મૂકવાની સગવડ : જામીનગારીઓ ગીરો મૂકવાની અને જામીનગારીઓ ઉપર લોન લેવાની સગવડ આપે છે.

(6) ખાતું સ્થગિત કે બંધ કરવાની સગવડ : લાંબા સમય માટે પરદેશ જવાનું થાય અથવા કોઈ કારણસર થોડા સમય પૂરતું ખાતું બંધ રાખવું હોય તો ખાતું તેટલા સમય માટે સ્થગિત કરવાની સગવડ આપે છે. જરૂરિયાત અનુસાર ખાતું બંધ પણ કરાવી શકાય છે.

(7) માહિતીની નોંધ અને સંગ્રહ : જામીનગારીઓ સાથે સંકળાયેલા દરેક વ્યવહારની નોંધ ડિમેટ ખાતામાં રાખે છે. માહિતી સુરક્ષિત રહે છે અને જોઈએ ત્યારે મળી શકે તે રીતે સંગ્રહ કરે છે.

(8) રોકાણકાર અને પતાવટ ગૃહ વચ્ચે કડી : શેર બજારમાં થતા જામીનગારીઓના વ્યવહારો અને સોદાની પતાવટમાં રોકાણકાર અને પતાવટગૃહ (Clearing House) વચ્ચે કડી તરીકે સેવા આપે છે.

(9) ઈન્ટરનેટ દ્વારા સેવાઓ : ડિપોઝીટરી તેના ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ દ્વારા રોકાણકારોને ઈન્ટરનેટ દ્વારા વાજબી ભાવે સેવા પૂરી પાડે છે. ગ્રાહકને તેના ખાતાની છેલ્લામાં છેલ્લી માહિતી પૂરી પાડે છે.

9.10 જામીનગારીની ખરીદ-વેચાણ પ્રક્રિયા (Trading Procedure of Securities)

થોડાં વર્ષો પહેલાં ભારતના શેર બજારોમાં શેર દલાલો નિયત સમયે શેર બજારના ફ્લોર (Floor) ઉપર ભેગા થતા. ફ્લોર ઉપર ખુલ્લી રીતે બુમો પાડીને (Outcry) અને હાથની વિવિધ સંજ્ઞાઓ દ્વારા જામીનગારીઓના સોદા કરતા હતા. હવે આ જૂની પરંપરાગત પદ્ધતિને સ્થાને ઓનલાઈન (Online) સ્ક્રીન આધારિત (Screen Based) ઇલેક્ટ્રોનિક વેપાર પ્રથા અસ્તિત્વમાં આવી છે. ભારતનાં બધાં જ શેરબજારોમાં ઓનલાઈન વેપાર પ્રથા અસ્તિત્વમાં છે. નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જ અને ઓવર-ધ-કાઉન્ટર (O.T.C.) એક્સચેન્જ એ તો તેમની સ્થાપનાની શરૂઆતથી જ સ્ક્રીન આધારિત ઓનલાઈન વેપાર પ્રથા અપનાવી છે. મુંબઈ શેરબજાર અને નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જે રાષ્ટ્રવ્યાપી સંપૂર્ણ સ્વયં સંચાલિત (Automated) સ્ક્રીન આધારિત વેપારપ્રથા (Screen Based Trading System) દાખલ કરી છે. નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જનો સ્ક્રીન આધારિત વેપારપ્રથા (NEAT - National Exchange for Automated Trading) તરીકે અને મુંબઈ શેર બજારનો સ્ક્રીન આધારિત વેપારપ્રથા (BOLT - BSE Online Trading) તરીકે ઓળખાય છે.

ઈન્ટરનેટ ટ્રેડિંગ પ્રથાને કારણે રોકાણકારો તેમની જામીનગારીઓ ઓનલાઈન ખરીદી અને વેચી શકે છે. ઈન્ટરનેટના ઉપયોગ દ્વારા રોકાણકાર દ્વારા જામીનગારીઓના ખરીદ-વેચાણના ઓર્ડર એવી રીતે મૂકવામાં આવે છે કે

જેનો અમલ દલાલ દ્વારા થાય. ઓનલાઈન વેપારમાં જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણની પ્રક્રિયા નીચે પ્રમાણે જણાવી શકાય.

(1) ડિમેટ ખાતું ખોલાવવું : ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ પાસે ડિમેટ ખાતું ખોલાવવું પડે છે કારણ કે ડિમેટ જામીનગીરીઓના જ ઈન્ટરનેટ ઉપર ખરીદ-વેચાણના સોદા થઈ શકે છે.

(2) ખરીદ-વેચાણનો ઓર્ડર : રોકાણકાર/ગ્રાહકે જે જામીનગીરીઓનું વેચાણ કરવાનું હોય તેનો ઓર્ડર દલાલને આપવો પડે છે. ઓર્ડર મૂકતી વખતે ખરીદ-વેચાણના પ્રત્યેક સ્ક્રીપ્ટ દીઠ ભાવ વગેરે સ્પષ્ટ રીતે જણાવવા પડે છે. જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણમાં બે પ્રકારના ઓર્ડર હોય છે :

(i) મર્યાદિત ઓર્ડર (Limited Order) કે જેમાં ગ્રાહકે નિર્દેશ કરેલી કિંમતે ઓર્ડરનો અમલ થાય છે. ખરીદ અથવા વેચાણની કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. છૂટક રોકાણકારો (Retail Investor) અને ભંડોળ ગૃહો (Fund houses) આ પ્રકારનો ઓર્ડર મૂકે છે.

(ii) બજાર ઓર્ડર (Market Order) કે જેમાં જામીનગીરીના ટ્રેડિંગ સ્ક્રીન ઉપર જે છેલ્લા ભાવ જણાવ્યા હોય અથવા બજારમાં જામીનગીરીઓની જે કિંમતે માગણી થતી હોય તે કિંમતે ઓર્ડરનો અમલ થાય છે.

(3) ઓર્ડરનો અમલ : દલાલને ગ્રાહક પાસેથી ઓર્ડર મળે એટલે દલાલ ઓર્ડરનો અમલ કરે છે. દલાલ શેર બજારમાં ઓર્ડર મૂકે છે. દલાલ પોતાની ઓફિસમાંથી ગ્રાહક વતી ઓનલાઈન ટ્રેડિંગ દ્વારા સોદો કરી શકે છે.

(4) કરારનોંધ (Contract Note) : ગ્રાહકના ઓર્ડર પ્રમાણે જામીનગીરીઓનો ખરીદ-વેચાણનો સોદો થાય પછી દલાલ તે અંગેની નોંધ જેમાં કરે છે તેને કરારનોંધ (Contract Note) કહે છે. કરારનોંધ જે દિવસે સોદો કરવામાં આવ્યો હોય તે દિવસની પુષ્ટી કરે છે. સામાન્ય રીતે સોદો થયાના 24 કલાકમાં દલાલ કરારનોંધ ગ્રાહકને મોકલી આપે છે. આ કરારનોંધમાં જામીનગીરીનું નામ, તેની સંખ્યા, સોદાનો ભાવ, ઓર્ડર નંબર, દલાલી, લાગુ પડતાં કરવેરા વગેરે જણાવેલું હોય છે. કરારનોંધ એ સોદો થયાનો દસ્તાવેજ છે.

(5) સોદાની પતાવટ : જામીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણના સોદાની પતાવટ મુંબઈ શેર બજારમાં પતાવટ ગૃહ (Settlement House) દ્વારા થાય છે. જ્યારે નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જમાં સોદાની પતાવટ નેશનલ સિક્યુરિટીઝ ક્લિયરિંગ કોર્પોરેશન (NSCCL - National Securities Clearing Corporation Limited) નિભાવે છે. સોદો કે વેપાર થાય તેના પછીના દિવસે સોદાની પતાવટ થાય છે.

(6) રકમની ચૂકવણી અને જામીનગીરીની સોંપણી : જો ગ્રાહકે શેરની ખરીદી કરી હોય તો તે પેટે રકમની ચૂકવણી પે-ઇન (Pay-In)ના દિવસ પહેલાં કરવી પડે. શેરનું વેચાણ કર્યું હોય તો પે-ઇનના દિવસ પહેલાં શેરની ડિલિવરી આપવી પડે છે. ગ્રાહકે શેરની ખરીદી કરી હશે તો પે-આઉટ (Pay-Out)ના દિવસે તેને શેરની સોંપણી થાય છે. શેરનું વેચાણ કર્યું હશે તો ગ્રાહકને પે-આઉટ (Pay-Out)ના દિવસે નાણાં મળી જાય છે.

પે-ઇન દિવસ એટલે એ દિવસ કે જે દિવસે વેચેલા શેરની સોંપણી શેરનો વેચનાર શેર બજારને મધ્યસ્થી મારફત કરે છે. પે-આઉટ દિવસ એટલે જે દિવસે શેર ખરીદનારને શેરની સોંપણી શેર બજાર કરે છે અને શેર વેચનારને તેની રકમ ચૂકવી આપવામાં આવે છે.

(7) સોદાની પતાવટની ગ્રાહકને જાણ : જામીનગીરીઓના વેચાણના સંજોગોમાં દલાલ ગ્રાહકને બેંક દ્વારા રકમની ચૂકવણી કરશે અને જામીનગીરીઓની ખરીદીના સંજોગોમાં દલાલ ગ્રાહકના બેંક ખાતામાંથી રકમની સીધી ચૂકવણી કરશે. ડિમેટ ખાતા દ્વારા ગ્રાહકને સોદાના પતાવટની જાણ કરવામાં આવે છે.

9.11 સેબી (SEBI - Securities and Exchange Board of India)

સિક્યુરિટીઝ એન્ડ એક્સચેન્જ બોર્ડ ઓફ ઈન્ડિયા ધારા, 1992 અન્વયે જાન્યુઆરી 30, 1992ના રોજ સેબી કાયદેસર રીતે અસ્તિત્વમાં આવી. તેની મુખ્ય ઓફિસ મુંબઈમાં છે. જ્યારે તેની પ્રાદેશિક ઓફિસો કોલકત્તા, દિલ્હી અને જેન્નાઈમાં આવેલી છે. ભારતમાં આવેલા શેર બજારોનું નિયમન કરનારી સેબી કાયદેસરની સંસ્થા છે.

9.11.1 હેતુઓ (Objectives) :

- (1) જામીનગીરીઓમાં રોકાણ કરનારાના હિતોનું રક્ષણ કરવું.
- (2) જામીનગીરીઓના બજારના વિકાસને પ્રોત્સાહન આપવું.
- (3) જામીનગીરીઓના બજારનું નિયમન કરવું.

9.11.2 કાર્યો (Functions) :

(1) શેર બજારમાં થતા ધંધાનું નિયમન : સેબી શેર બજારોમાં થતો ધંધો અને શેરબજારોની કામગીરી ઉપર નિયમન રાખે છે. નક્કી કરેલા નિયમો અને માર્ગદર્શિકાઓનું પાલન શેર દલાલો, પેટા દલાલો, મર્ચન્ટ બેંકર દ્વારા થાય છે કે નહિ તે અંગે નિરીક્ષણ રાખે છે. શેરબજારોની સમગ્ર કામગીરી ઉપર અસરકારક અંકુશ રાખે છે.

(2) રોકાણકારોના હિતોનું રક્ષણ : સેબીનું મૂળભૂત કાર્ય જામીનગીરીઓમાં રોકાણ કરનારા રોકાણકારોના હિતોનું રક્ષણ કરવાનું છે. આથી નક્કી કરેલાં ધારાધોરણો અને નિયમોનું પાલન મધ્યસ્થીઓ દ્વારા કરાવે છે.

(3) મધ્યસ્થીઓની નોંધણી અને નિયમન : શેર બજારમાં કાર્ય કરતા મધ્યસ્થીઓ જેવા કે મર્ચન્ટ બેંકર, શેરદલાલ, પેટાદલાલ, જામીનગીરીઓના રજીસ્ટ્રાર વગેરેની નોંધણી કરે છે અને તેમનાં કાર્યોનું નિયંત્રણ કરે છે. મધ્યસ્થીઓ માટે તાલીમનું આયોજન પણ કરે છે.

(4) મ્યુચ્યુઅલ ફંડની નોંધણી અને નિયમન : મ્યુચ્યુઅલ ફંડની નોંધણી અને તેમની કામગીરીનું નિયમન કરે છે. આ માટે સેબીએ ધારાધોરણો નક્કી કર્યાં છે જેનું પાલન મ્યુચ્યુઅલ ફંડ કરે છે.

(5) કપટયુક્ત વેપાર બંધ કરાવવો : શેર બજારોમાં જામીનગીરીઓમાં થતો કપટયુક્ત વેપાર બંધ થાય તે માટે જરૂરી પગલાં લે છે.

(6) દલાલોની નોંધણી રદ કરવી : જે શેર દલાલો સેબીએ નક્કી કરેલા નિયમો અને માર્ગદર્શિકાનું પાલન ન કરે અને સેબીને જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવામાં નિષ્ફળ જાય તો તેમની નોંધણી રદ કરે છે.

(7) કંપનીઓના જોડાણ (Merger) અને હસ્તગત (Take-over)નું નિયમન કરવું : રોકાણકારોનું હિત જળવાય તે માટે કંપનીઓનાં જોડાણ અને હસ્તગત ઉપર નિયમન રાખે છે. નાના રોકાણકારોના જોખમે કંપનીઓનું જોડાણ અને હસ્તગત ન થાય તે માટે સેબીએ માર્ગદર્શિકાઓ બહાર પાડી છે.

(8) જાહેર ભરણાંના સંદર્ભમાં માર્ગદર્શિકાઓ : નવી કંપની પ્રથમ વખત મૂડી ભરણું લઈને અથવા વર્તમાન કંપની મૂડી ભરણા માટે બજારમાં આવતી હોય તો બંને માટે અલગ-અલગ માર્ગદર્શિકાઓ બહાર પાડી છે.

(9) સ્વનિયમન : શેર બજારના મધ્યસ્થીઓ દ્વારા સ્વનિયમન થાય તે માટે સેબી પ્રયત્નશીલ રહે છે. મધ્યસ્થીઓ તેમનાં ધંધાદારી મંડળો સ્થાપે તે માટે પ્રોત્સાહન આપે છે.

(10) શેર બજારોની કાર્યક્ષમ બજાર તરીકે જાળવણી : નિયમનો, નિયંત્રણો અને વિવિધ માર્ગદર્શિકાઓ દ્વારા શેર બજારોની સ્થિરતા અને કાર્યક્ષમતા જાળવે છે.

(11) ચોપડાઓની તપાસ : જામીનગારીઓ બહાર પાડનાર કંપની, ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ અને લાભાર્થી માલિકના ચોપડાઓની જરૂર જણાય તો તપાસ કરે છે.

(12) શેર બજારનું નિરીક્ષણ અને તપાસ : શેર બજાર ઉપર લાદવામાં આવેલા નિયમોનું પાલન થાય છે કે નહિ, શેર બજારની વ્યવસ્થા પદ્ધતિ અને કામગીરી સેબી કાયદા અનુસાર ચાલે છે કે નહિ તેના સંદર્ભમાં સેબી નિરીક્ષણ અને તપાસ કરી શકે છે. જરૂર જણાય તો શેર બજારના મધ્યસ્થીઓની પૂછ-પરછ, તપાસ અને હિસાબોનું ઓડિટ કરે છે.

(13) માર્ગદર્શિકાઓ : શેર દલાલ અને પેટા દલાલ, મર્ચન્ટ બેન્કર, ડિબેન્ચરના ટ્રસ્ટીઓ, કંપની દ્વારા જામીનગીરીઓ પરત લેવી (Buy Back Securities) વગેરે અંગે વખતોવખત સેબીએ માર્ગદર્શિકાઓ બહાર પાડી છે.

(14) વાર્ષિક અને સામયિક અહેવાલો મેળવવા : શેર બજારોની કામગીરી અને પ્રવૃત્તિઓની જાણકારી મેળવવા માટે શેર બજારો પાસેથી વિવિધ પત્રકોના સ્વરૂપમાં અહેવાલ મેળવે છે.

(15) સંશોધન કાર્ય : ઉપરોક્ત બધાં જ કાર્યો અસરકારક રીતે કરી શકાય તે હેતુથી સેબી સંશોધન કાર્ય હાથ ધરે છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

નાણાકીય બજારનો ખ્યાલ : નાણાકીય બજાર એ નાણાકીય માળખાનું મહત્વનું ઘટક છે. નાણાકીય બજારમાં મુખ્યત્વે મૂડીબજાર અને નાણાં બજારનો સમાવેશ થાય છે.

નાણાં બજાર : નાણાં બજાર એ ટૂંકા ગાળા માટે નાણાં ઉછીનાં મેળવવાનું અને નાણાંના ધીરાણનું બજાર છે. એક વર્ષ કે તેથી ઓછા સમય માટે પાકતી મુદત ધરાવતી જામીનગીરીઓનું બજાર છે.

લાક્ષણિકતાઓ : બે ભાગ, પાકતી મુદત, શાખપાત્રતા, ભૌતિક સ્થળ, રોકડમાં રૂપાંતર, પેટાશાખાઓ, દેવાનાં સાધનો, સફળતાનો આધાર.

સંગઠિત નાણાં બજાર અને અસંગઠિત નાણાં બજાર : બે ભાગમાં વહેંચાયેલું છે : (1) સંગઠિત નાણાં બજાર અને (2) અસંગઠિત નાણાં બજાર.

(1) સંગઠિત નાણાં બજાર : નિયંત્રણ રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઈન્ડિયા દ્વારા થાય છે. ટ્રેઝરી બિલ, સર્ટિફિકેટ ઓફ ડિપોઝીટ, કોલ મની જેવાં નાણાકીય સાધનોનો સમાવેશ થાય છે.

(2) અસંગઠિત નાણાં બજાર : અનૌપચારિક હોવાથી કોઈ કેન્દ્રિય સંસ્થાનું નિયંત્રણ નથી. જમીનદારો, શાહુકારોનું બનેલું છે.

નાણાં બજારનાં સાધનો :

(1) ટ્રેઝરી બિલ : ટૂંકગાળાની સરકારી જામીનગીરી છે. વટાવથી બહાર પાડવામાં આવે છે. તરલતાનો ગુણ ધરાવે છે.

(2) કોમર્શિયલ પેપર : ટૂંકા ગાળાની વચનચિઠ્ઠી જેવો દસ્તાવેજ છે. કોર્પોરેટ સંસ્થાઓ બહાર પાડે છે. વટાવથી બહાર પાડવામાં આવે છે.

(3) થાપણનું પ્રમાણપત્ર : આ બિનસલામત, હસ્તાંતરણીય અને ટૂંકગાળાનું નાણાં મેળવવાનું સાધન છે.

(4) કોમર્શિયલ બિલ : ધંધાના વ્યવહારોથી ઉદ્ભવે છે. માલનો વેચનાર ખરીદનાર ઉપર લખે છે. બિલ વટાવીને બેન્ક તેના ગ્રાહકને શાખ પૂરી પાડે છે.

(5) કોલ અને નોટિસ મની : કોલ મની એક જ દિવસ માટેનો વ્યવહાર છે. એક જ દિવસની લોન એટલે કોલ મની. જ્યારે 2થી 14 દિવસ માટે નાણાં ઉછીનાં લેવામાં આવે કે આપવામાં આવે ત્યારે તેને નોટિસ મની કહે છે.

મૂડી બજારનો અર્થ : ઔદ્યોગિક સાહસો માટે લાંબા ગાળાના મૂડી ભંડોળનું પ્રાપ્તિસ્થાન છે. મૂડી બજાર સમાજની બચતોને ગતિશીલ રાખી આર્થિક વિકાસમાં મદદરૂપ બને છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) લાંબા ગાળાનું બજાર (2) સાધનોમાં જામીનગીરીઓ (3) જામીનગીરીઓમાં રોકાણ (4) સેબીનું નિયંત્રણ (5) જામીનગીરીઓની માલિકીની ફેરબદલી (6) તરલતા અર્પે છે. (7) બે ભાગ.

પ્રાથમિક મૂડી બજાર : પ્રાથમિક બજારને નવી જામીનગીરીઓનું બજાર કહે છે. મૂડી ભંડોળ ઊભું કરવા માટે નવી જામીનગીરીઓના વેચાણનું બજાર છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) નવી જામીનગીરીઓ બહાર પાડવાનું (2) જામીનગીરીઓનું વેચાણ અને રોકાણકારો માટે ખરીદી (3) મધ્યસ્થીઓ (4) વિજ્ઞાપન પત્ર દ્વારા ભરણું.

ગૌણ બજાર (શૅરબજાર) : ભારતનું સૌથી જૂનું અને પ્રથમ શૅર બજાર મુંબઈ શૅર બજાર છે. નોંધાયેલી જામીનગીરીઓના વેપાર માટેનું બજાર છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) નોંધાયેલી કોર્પોરેટ સંસ્થા (2) સરકારની મંજૂરી (3) સંગઠિત બજાર (4) સભ્યપદ (5) જામીનગીરીઓનું બજાર (6) જામીનગીરીઓની નોંધણી (7) સંચાલન (8) સભ્યો પર કડક અંકુશ (9) વ્યવસ્થાકીય માળખું (10) શૅર બજારનું નિયમન.

કાર્યો : (1) તરલતા, (2) જામીનગીરીઓનું મૂલ્યાંકન (3) બચતોનું મૂડીમાં રૂપાંતર (4) મૂડી સર્જનમાં મધ્યસ્થી (5) સોદામાં સલામતી (6) મૂડી બજારનો વિકાસ, (7) પ્રવૃત્તિઓ કરવા માટેની સગવડ (8) સહકા માટે જરૂરી સવલત (9) માહિતી પૂરી પાડનાર (10) જામીનગીરીઓની નોંધણી (11) રોકાણકારોને માર્ગદર્શન.

ડિમેટ ખાતાનો ખ્યાલ : ડિમિટરિયાલાઈઝેશન એટલે ભૌતિક સ્વરૂપની જામીનગીરીઓનું કમ્પ્યુટર દ્વારા ઇલેક્ટ્રોનિક ડેટામાં રૂપાંતર.

ડિપોઝીટરી : કંપની ધારા અન્વયે નોંધાયેલી કંપની છે. સેબી પાસેથી નોંધણીનું પ્રમાણપત્ર મેળવવું પડે છે.

ભારતમાં બે ડિપોઝીટરી છે : (1) એન.એસ.ડી.એલ. (2) સી.ડી.એસ.એલ.

નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝીટરી લિમિટેડ (NSDL) : કંપની ધારા અન્વયે સ્થપાયેલી જાહેર કંપની છે. તેની નોંધણી સેબીમાં 1996માં થઈ હતી. તે તેનાં કાર્યો, તેનાં દ્વારા નિમાયેલા ડિપોઝીટરી પાર્ટિસિપન્ટ દ્વારા કરાવે છે. ડિપોઝીટરી દ્વારા આપવામાં આવતી બધી જ સેવાઓ એન.એસ.ડી.એલ. દ્વારા આપવામાં આવે છે.

સેન્ટ્રલ ડિપોઝીટરી સર્વિસિઝ (ઈન્ડિયા) લિમિટેડ (CDSL) : ઈ. સ. 1999માં સ્થાપના કરવામાં આવી. તેની સાથે નોંધાયેલ પાર્ટિસિપન્ટની યાદી વખતોવખત તેની વેબસાઈટ પર પ્રસિદ્ધ કરે છે. સી.ડી.એસ.એલ. અને એન. એસ. ડી. એલ.ની કેન્દ્રિત પ્રથા દરેક વ્યવહાર પર નજર રાખે છે. ડિપોઝીટરી તરીકે પૂરી પાડવામાં આવતી તમામ સેવાઓ પૂરી પાડે છે.

ડિપોઝીટરી સેવાઓ : (1) ડિમિટરિયાલાઈઝેશન અને રિમિટરિયાલાઈઝેશન (2) ઓછા ખર્ચે જામીનગીરીઓની સરળ ફેરબદલી (3) સોદાની ઝડપી પતાવટ (4) ગ્રાહકના ખાતામાં નોંધ (5) ગીરો મૂકવાની સગવડ (6) ખાતુ સ્થગિત કે બંધ કરવાની સગવડ (7) માહિતીની નોંધ અને સંગ્રહ (8) રોકાણકાર અને પતાવટગૃહ વચ્ચે કડી (9) ઈન્ટરનેટ દ્વારા સેવાઓ.

જામીનગીરીની ખરીદ-વેચાણની પ્રક્રિયા : ખુલ્લી રીતે બુમો પાડી ફ્લોર ઉપર થતા સોદાની પરંપરાગત જૂની પ્રથાનો અંત. બધાં જ શેર બજારોમાં ઓનલાઈન વેપાર પ્રથા. ઈન્ટરનેટ ટ્રેડિંગ પ્રથાને કારણે રોકાણકારો તેમની જામીનગીરીઓ ઓનલાઈન ખરીદી અને વેચી શકે છે.

ખરીદી-વેચાણની પ્રક્રિયા : (1) ડિમેટ ખાતું ખોલાવવું, (2) ખરીદ-વેચાણનો ઓર્ડર (3) ઓર્ડરનો અમલ (4) કરાર નોંધ (5) સોદાની પતાવટ, (6) રકમની ચૂકવણી અને જામીનગીરીની સોંપણી (7) સોદાના પતાવટની ગ્રાહકને જાણ.

સેબી (SEBI)ના હેતુઓ : (1) રોકાણકારોના હિતોનું રક્ષણ (2) જામીનગીરીઓના બજારના વિકાસને પ્રોત્સાહન (3) જામીનગીરીઓના બજારનું નિયમન.

કાર્યો : (1) શેર બજારમાં થતા ધંધાનું નિયમન (2) રોકાણકારોના હિતોનું રક્ષણ (3) મધ્યસ્થીઓની નોંધણી અને નિયમન (4) મ્યુચ્યુઅલ ફંડની નોંધણી અને નિયમન (5) કપટયુક્ત વેપાર બંધ કરાવવો (6) દલાલોની નોંધણી રદ કરવી (7) કંપનીઓના જોડાણ અને હસ્તગતનું નિયમન કરવું (8) જાહેર ભરણાના સંદર્ભમાં માર્ગદર્શિકાઓ (9) સ્વનિયમન (10) શેર બજારોની કાર્યક્ષમ બજાર તરીકે જાળવણી (11) ચોપડાઓની તપાસ (12) શેર બજારનું નિરીક્ષણ અને તપાસ (13) માર્ગદર્શિકાઓ (14) વાર્ષિક અને સામયિક અહેવાલો મેળવવા (15) સંશોધન કાર્ય.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) એક વર્ષ કે તેથી ઓછા સમય માટે પાકતી મુદત ધરાવતી જમીનગીરીઓનું બજાર એટલે
(A) મૂડી બજાર (B) પ્રાથમિક બજાર (C) નાણાં બજાર (D) ગૌણ બજાર
- (2) સંગઠિત નાણાં બજારનું નિયંત્રણ કોના દ્વારા થાય છે ?
(A) સેબી (B) સ્ટેટ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા
(C) રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા (D) નાણાકીય સંસ્થાઓ
- (3) ટ્રેઝરી બિલ ભારત સરકાર વતી કોણ બહાર પાડે છે ?
(A) સ્ટેટ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા (B) રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા
(C) સેન્ટ્રલ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા (D) નાણાકીય સંસ્થાઓ
- (4) કોમર્શિયલ બિલના સંદર્ભમાં કયું વિધાન ખોટું છે ?
(A) સરકારી જમીનગીરી છે. (B) ધંધાના વ્યવહારોથી ઉદ્ભવે છે.
(C) વેપારી બેન્કો વટાવી આપે છે. (D) હસ્તાંતરણીય સાધન છે.
- (5) નવી બહાર પાડવામાં આવતી જમીનગીરીઓના વેચાણનું બજાર એટલે
(A) શેર બજાર (B) પ્રાથમિક બજાર (C) ગૌણ બજાર (D) સટ્ટા બજાર
- (6) 1956ના જમીનગીરી કરાર (નિયમન) ધારા અન્વયે શેર બજારોએ કોની મંજૂરી મેળવવી પડે છે ?
(A) કેન્દ્ર સરકાર (B) સેબી
(C) રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા (D) નાણાં પ્રધાન
- (7) ડિપોઝીટરી ધારો કયા વર્ષે અમલમાં આવ્યો ?
(A) 1991, (B) 1992 (C) 1995 (D) 1996
- (8) ડિપોઝીટરીએ તેની કામગીરી શરૂ કરતાં પહેલાં કોની પાસેથી નોંધણીનું પ્રમાણપત્ર મેળવવું પડે છે ?
(A) શેર બજાર (B) કેન્દ્ર સરકાર
(C) સેબી (D) રિઝર્વ બેન્ક ઓફ ઇન્ડિયા
- (9) જમીનગીરીઓના ખરીદ-વેચાણમાં કેટલા પ્રકારના ઓર્ડર હોય છે ?
(A) બે (B) ત્રણ (C) ચાર (D) પાંચ
- (10) સેબી (SEBI) કયા કાયદાથી અસ્તિત્વમાં આવી ?
(A) કંપની ધારો (B) જમીનગીરી કરાર (નિયમન) ધારો
(C) નેશનલ કંપની ધારો
(D) સિક્યુરિટીઝ એન્ડ એક્સચેન્જ બોર્ડ ઓફ ઇન્ડિયા ધારો (SEBI Act)

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) નાણાં બજારના સાધનોની પાકતી મુદત કેટલા સમય માટેની હોય છે ?
- (2) ટ્રેઝરી બિલ કઈ કિંમતે બહાર પાડવામાં આવે છે ?
- (3) નાણાં બજારમાં કયાં નાણાકીય સાધનોનો વેપાર થાય છે ?
- (4) મુંબઈ શેર બજારની સ્થાપના ક્યારે થઈ ?
- (5) ભારતમાં શેર બજારોનું નિયમન કોના દ્વારા થાય છે ?
- (6) ડિપોઝીટરીની સેવાઓ કોના દ્વારા પ્રાપ્ત થાય છે ?

- (7) ડિપોઝીટરી કાયદો ક્યારે અમલમાં આવ્યો ?
- (8) નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝીટરી લિમિટેડની સ્થાપના અને કામગીરીની શરૂઆત ક્યારે થઈ ?
- (9) ભારતની પ્રથમ ડિપોઝીટરી કઈ છે ?
- (10) નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જ અને મુંબઈ શેર બજારનો સ્કિન આધારિત વેપાર કયા નામથી ઓળખાય છે ?
- (11) જામીનગીરીઓની ખરીદ-વેચાણ પ્રક્રિયામાં કરારનોંધ (Contract Note) એટલે શું ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) અસંગઠિત નાણાં બજાર એટલે શું ?
- (2) નાણાં બજારનાં સાધનો કયાં છે ?
- (3) નાણાં બજારનાં કયાં સાધનો હસ્તાંતરણીય છે ?
- (4) કોલ મની અને નોટિસ મની વચ્ચે મુખ્ય કયો તફાવત છે ?
- (5) શેર બજાર જામીનગીરીઓને તરલતા ગુણ કેવી રીતે અર્પે છે ?
- (6) શેર બજાર દેશની આર્થિક પરિસ્થિતિ દર્શાવતો અરીસો છે - કેવી રીતે ?
- (7) ડિમટિરિયલાઈઝેશન એટલે શું ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) ટ્રેઝરી બિલ એટલે શું ?
- (2) મૂડી બજારનો અર્થ આપી તેની લાક્ષણિકતાઓ સ્પષ્ટ કરો.
- (3) 'બહાર પાડેલી નવી જામીનગીરીઓનું બજાર એટલે પ્રાથમિક બજાર' - સમજાવો અને પ્રાથમિક બજારની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) નાણાં બજાર એટલે શું ? તેની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.
- (2) શેર બજારની લાક્ષણિકતાઓ કઈ છે ?
- (3) શેર બજારનાં કાર્યો કયાં છે ?
- (4) નોંધ લખો :
 - (a) નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝીટરી લિમિટેડ.
 - (b) સેન્ટ્રલ ડિપોઝીટરી સર્વિસિસ લિમિટેડ.
 - (c) સેબી (SEBI)
- (5) શેર બજારમાં જામીનગીરીઓની ખરીદ-વેચાણ પ્રક્રિયા સમજાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

● પ્રસ્તાવના	10.3.4 વિતરણ
10.1 બજાર પ્રક્રિયા	(i) ખ્યાલ
10.1.1 અર્થ	(ii) વિતરણનાં માધ્યમ અને તેના પ્રકારો
10.1.2 બજાર પ્રક્રિયાનાં કાર્યો	10.3.5 અભિવૃદ્ધિ
10.1.3 બજાર પ્રક્રિયા અને વેચાણનો તફાવત	10.3.5.1 ખ્યાલ અને તેનાં તત્વોનો પરિચય
10.2 બજાર પ્રક્રિયા સંચાલનની વિચારધારાઓ / વિભાવનાઓ / ખ્યાલો	10.3.5.2 જાહેરાત
10.2.1 ઉત્પાદન વિભાવના	10.3.5.2.1 ખ્યાલ
10.2.2 પેદાશ વિભાવના	10.3.5.2.2 ભૂમિકા
10.2.3 વેચાણ વિભાવના	10.3.5.2.3 જાહેરાત સામે વિરોધ
10.2.4 બજારીય વિભાવના	10.3.5.3 વ્યક્તિગત વેચાણ
10.2.5 સામાજિક વિભાવના	10.3.5.3.1 ખ્યાલ
10.3 માર્કેટિંગ મિશ્ર	10.3.5.3.2 સારા વેચાણકર્તાની લાક્ષણિકતાઓ
10.3.1 ખ્યાલ	10.3.5.4 વેચાણવૃદ્ધિ
10.3.2 પેદાશ	10.3.5.4.1 ખ્યાલ
(i) ખ્યાલ	10.3.5.4.2 પ્રયુક્તિઓ
(ii) બ્રાન્ડિંગ	10.3.5.5 પ્રસિદ્ધિ અને જાહેર સંપર્ક
(iii) લેબલિંગ	10.3.5.5.1 પ્રસિદ્ધિનો ખ્યાલ
(iv) પેકેજિંગ	10.3.5.5.2 ભૂમિકા
10.3.3 કિંમત	10.3.5.5.3 જાહેર સંપર્કનો ખ્યાલ
(i) ખ્યાલ	10.3.5.5.4 જાહેર સંપર્કની ભૂમિકા
(ii) અસર કરતાં પરિબલો	

પ્રસ્તાવના (Introduction)

આધુનિક સમયમાં ગ્રાહક બજારનો સર્વોપરી વ્યક્તિ બની ગયો છે. દરેક સંસ્થા કે પેઢી પોતાના માલ કે સેવા થકી ગ્રાહકની જરૂરિયાત સંતોષવાનો સતત પ્રયત્ન કરે છે. ઔદ્યોગિક ક્રાંતિને કારણે ઉત્પાદન ઝડપથી વધી ગયું અને ગ્રાહકોની પ્રાથમિક જરૂરિયાતો ઝડપથી સંતોષાવા લાગી. જેને પરિણામે ઉત્પાદકો જુદી-જુદી નવીન પેદાશો બજારમાં મૂકતા ગયા અને ઉત્પાદકો વચ્ચે હરીફાઈ શરૂ થઈ. ટેકનોલોજિકલ ક્રાંતિએ વધુ વિવિધતાવાળી પેદાશો મુકવામાં મદદ કરી. આમ, પેઢીઓ સતત નવાં સંશોધનો કરીને ગ્રાહકોને જરૂરી પેદાશો અને સેવાઓ પૂરી પાડવાનો પ્રયાસ કરે છે.

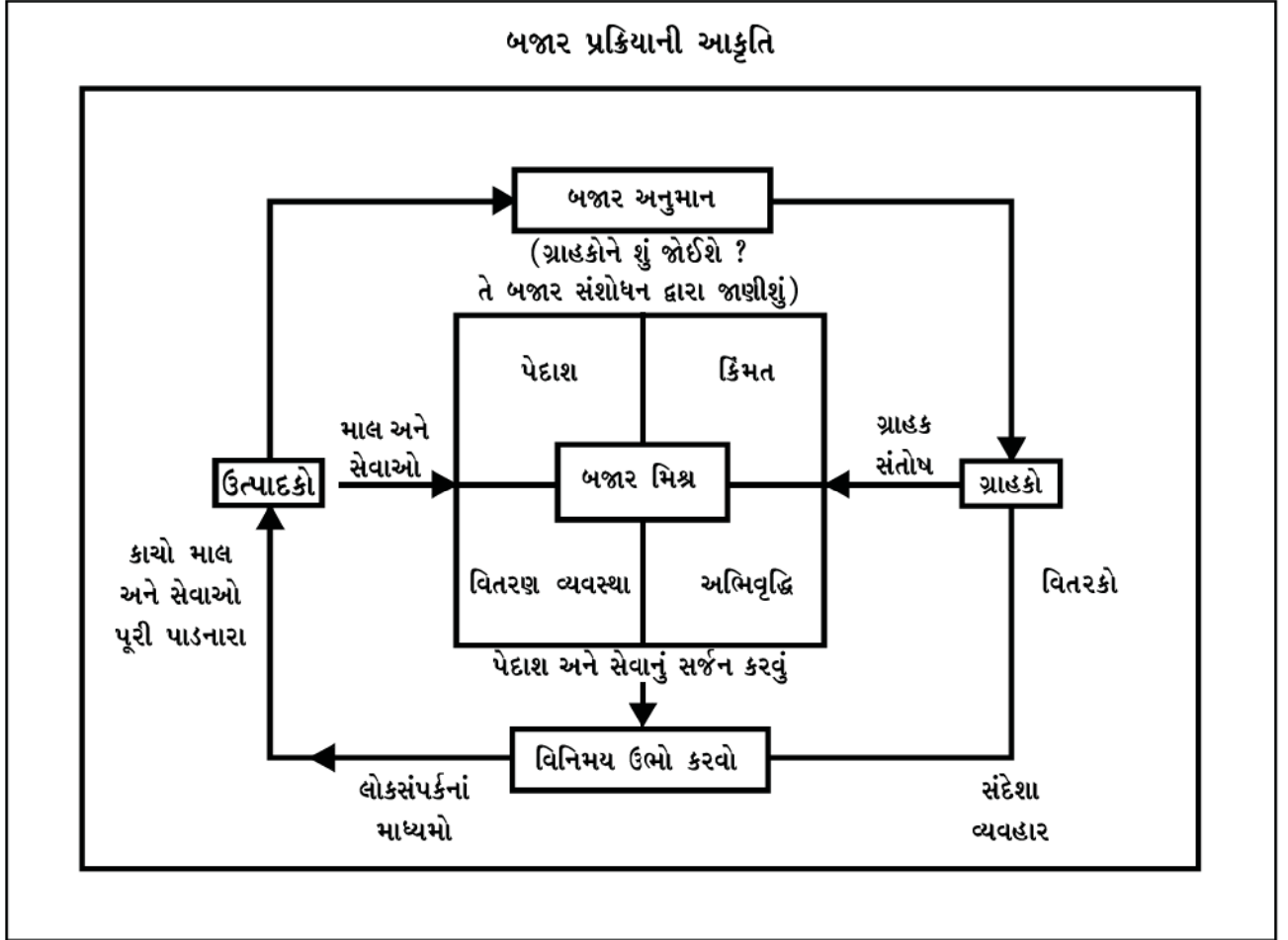
10.1 બજાર પ્રક્રિયા (Marketing Process)

બજાર પ્રક્રિયાનાં દરેક કાર્ય વધુ કાર્યક્ષમ, નવિનતા અને અસરકારકતા સાથે કરવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે. ગ્રાહકલક્ષી પેદાશો અને સેવાઓ તૈયાર કરી ગ્રાહકને જ્યાં જોઈએ ત્યાં પહોંચાડવામાં આવે છે. માનવીની જીવનશૈલી અને જીવન અંગેની દૃષ્ટી બદલાતાં તેની જરૂરિયાતો પણ બદલાતી જાય છે. આ બદલાવ મુજબ ગ્રાહકની જરૂરિયાતો સંતોષવાનું મહત્વનું કાર્ય બજાર પ્રક્રિયા કરે છે.

10.1.1 અર્થ (Meaning) : ઉત્પાદન કરતી પેઢીઓ કે સેવા આપતી સંસ્થાઓ ભવિષ્યમાં ગ્રાહકોને કેવા પ્રકારની પેદાશો કે સેવાઓ જોઈશે તેનું અનુમાન કરે છે અને તેના આધારે પેદાશો અને સેવાઓનું સર્જન કરે છે. બજાર પ્રક્રિયામાં નક્કી કરેલા ગ્રાહક સમૂહની જરૂરિયાતો સાથે જે-તે પેદાશ મિશ્ર સાથે મેળ બેસાડવાની પ્રક્રિયા છે. ગ્રાહકને અનુલક્ષીને પેદાશનું સ્વરૂપ તૈયાર કરવામાં આવે છે, તેની ખરીદશક્તિને અનુરૂપ તેની કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. બજાર પ્રક્રિયામાં બે મુખ્ય પક્ષકારો ઉત્પાદકો અને ગ્રાહકો વચ્ચે વિનિમય ઉભો કરવામાં આવે છે. આ વિનિમય દ્વારા ઉત્પાદકો પોતાના ધંધાકીય હેતુઓ સિદ્ધ કરે છે અને ગ્રાહકો પોતાની જરૂરિયાતો સંતોષે છે.

વ્યાખ્યાઓ (Definition) :

● અમેરિકન માર્કેટિંગ એસોસિએશનના જણાવ્યા મુજબ, ‘માર્કેટિંગ એટલે કે એવી ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ કે જેમાં માલ કે સેવાનો પ્રકાર ઉત્પાદક તરફથી ગ્રાહક તરફ વાળવામાં આવે છે.’



● શ્રી કપુર અને આઈકોબુકીના જણાવ્યા મુજબ, ‘માર્કેટિંગ એ ગ્રાહકો અને પેઢીઓ વચ્ચે થતો પારસ્પરિક વિનિમય છે.’

● શ્રી સ્ટેન્ટનના જણાવ્યા મુજબ, ‘માર્કેટિંગ એ એવી ધંધાકીય ઉદ્દેશ્યો પાર પાડવાની પદ્ધતિ છે કે જેમાં જરૂરિયાત સંતોષી શકે તેવી પેદાશોનું નક્કી કરેલા ગ્રાહકો માટે આયોજન કરવું, તેની કિંમત નિર્ધારણ કરવી, તેને બજારમાં મુકવી અને તેને ગ્રાહકોને જોઈએ તે સમયે અને સ્થળે પહોંચાડવી વગેરે કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.’

● શ્રી ફિલિપ કોટલરના જણાવ્યા મુજબ, ‘માર્કેટિંગ એ એવી સામાજિક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં વ્યક્તિગત જૂથો તેમની જરૂરિયાતો મુજબ મૂલ્યવાન પેદાશોનું સર્જન કરી, રજૂઆત કરી સ્વતંત્ર રીતે વસ્તુઓ કે સેવાઓનો વિનિમય કરે છે.’

10.1.2 બજાર પ્રક્રિયાનાં કાર્યો (Functions of Marketing Process)

(1) બજારીય સંશોધન (2) માલનું એકત્રીકરણ (3) માલને વપરાશ લાયક બનાવવો (4) માલનું પ્રમાણીકરણ

અને વર્ગીકરણ (5) માલ પર નિશાની કરવી (6) કિંમત નિર્ધારણ (7) માલનું પેકિંગ કરવું (8) માલનો સંગ્રહ કરવો (9) વાહનવ્યવહાર (10) માલનો વીમો લેવો (11) નાણાકીય વ્યવસ્થા (12) જાહેરાત (13) વેચાણ વિતરણની વ્યવસ્થા (14) વેચાણ (15) વેચાણ પછીની સેવા.

(1) **બજારીય સંશોધન** : માર્કેટિંગનાં કાર્યોમાં બજાર સંશોધન એ પ્રથમ કાર્ય છે. સરળ રીતે કહી શકાય કે આ પ્રક્રિયામાં ગ્રાહકો વિશે માહિતી મેળવવામાં આવે છે. તેમની પસંદગી અભિરુચિ વગેરે વિશે માહિતી મેળવવામાં આવે છે. વર્તમાન સમયમાં ભવિષ્યની માગની અપેક્ષાએ મોટા પાયા ઉપર ઉત્પાદન થતું હોય ત્યારે તેમાં કેટલાંક જોખમો રહેલાં છે. જેમ કે, વેચાણ થશે કે નહિ, ગ્રાહકોને માલ પસંદ પડશે કે નહિ વગેરે જોખમોને દૂર કરવા ગ્રાહકો અંગે જાણકારી મેળવવી જરૂરી છે. તેના આધારે ભાવી અનુમાન કરી શકાય છે. તેમની માંગ, કિંમત, હરીફાઈ વગેરે અંગે માહિતી મળે છે. આ માટે વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જેમ કે, પ્રશ્નાવલી પદ્ધતિ, નમૂના પદ્ધતિ વગેરે.

(2) **માલનું એકત્રીકરણ** : ઘણીવાર માલ જુદી જુદી જગ્યાએ ઉત્પાદિત થતો હોય છે ત્યારે માલને કોઈ મધ્યસ્થસ્થળે એકઠો કરવામાં આવે છે. જેને માલનું એકત્રીકરણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. કેટલીકવાર ઉત્પાદકો છૂટા છવાયા હોય, વસ્તુનું ઉત્પાદન મોસમી હોય, નાના પાયા પર માલનું ઉત્પાદન થતું હોય કે ઉત્પાદિત થયેલ માલ ઉપર પ્રક્રિયા કરવી જરૂરી હોય ત્યારે માલનું એકત્રીકરણ કરવામાં આવે છે.

(3) **માલને વપરાશ લાયક બનાવવો** : ઘણીવાર માલને વપરાશ યોગ્ય બનાવવા માટે જરૂરી પ્રક્રિયા કરવી પડે છે. આ પ્રક્રિયાઓ સામાન્ય રીતે કાચા માલના સંગ્રહ સ્થાને જ કરવામાં આવે છે. માલ વપરાશ યોગ્ય બનાવતાં તેની બજાર કિંમત વધી જાય છે. ગ્રાહકની જરૂરિયાત મુજબ જ પ્રક્રિયા કરવામાં આવે તે જોવું જરૂરી છે. દા. ત., અનાજની સાફસૂફી કરવી, ફળોને પકવવા વગેરે.

(4) **માલનું પ્રમાણીકરણ અને વર્ગીકરણ** : માલનું પ્રમાણીકરણ એ એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં માલ કેવો હોવો જોઈએ તેનાં ધારાધોરણો નક્કી કરવામાં આવે છે. માલ માટેનાં ધારાધોરણો તેના કદ, રંગ, રૂપ, ગંધ, સ્વાદ, પોષકતત્વો વગેરે માટેનાં હોઈ શકે છે. ઘણી પેદાશોમાં સરકારી પ્રમાણીકરણ પણ જરૂરી બને છે. વર્ગીકરણનું કાર્ય પ્રમાણીકરણની સાથે જ કરવામાં આવે છે. વર્ગીકરણમાં જુદી-જુદી ગુણવત્તાવાળો માલ અલગ વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે. તેથી માલના વર્ગની કિંમત નક્કી થાય છે. અને ગ્રાહકો પાસેથી યોગ્ય કિંમત વસુલી શકાય છે. માલના વર્ગીકરણ અને પ્રમાણીકરણના કાર્યને કારણે ગ્રાહકોનો પેદાશની ગુણવત્તા ઉપર વિશ્વાસ વધે છે. ભારતમાં ખેતપેદાશનું વર્ગીકરણ કેન્દ્ર સરકારનું બજાર ખાતું કરે છે. ઔદ્યોગિક ઉત્પાદનોનું વર્ગીકરણ ભારતીય પ્રમાણ સંસ્થા (BIS) કરે છે.

(5) **માલ પર નિશાની કરવી** : આ નિશાની ઉત્પાદકના માલને હરિફોના માલથી અલગ પાડે છે. માલ પર નિશાની એ માલ પર મુકવામાં આવેલી વિશિષ્ટ છાપ છે. ગ્રાહક આ છાપના આધારે જ માલ ઓળખે છે. નિશાની કરેલા માલને કારણે ગ્રાહકો ભળતા માલથી છેતરાતા નથી. નિશાની કરેલા માલની જાહેરાત સરળતાથી કરી શકાય છે. નિશાની કરેલ માલ ગ્રાહકોમાં પેદાશની ગુણવત્તાની ખાતરી આપે છે. ઘણી વાર ઉત્પાદક પોતાના માલને નામ પણ આપે છે જેને બ્રાન્ડ કહેવામાં આવે છે. બ્રાન્ડમાં કોઈપણ નામ, નિશાની, નંબર, ઉત્પાદકનું નામ કે ચિત્ર લઈ શકાય.

(6) **કિંમત નિર્ધારણ** : ઉત્પાદક પોતાના ઉત્પાદન અંગે વિવિધ પ્રકારના ખર્ચનો અંદાજ મેળવે છે. જેમાં માલનો ઉત્પાદન ખર્ચ, માલનું પેકિંગ, વીમો, વિતરણ, જાહેરાત વગેરે ખર્ચનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. આ પડતરમાં જરૂરી નફાની રકમ ઉમેરી વેચાણ કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. કિંમત નિર્ધારણ કરતી વખતે વસ્તુની માંગ અને હરીફોની કિંમતને પણ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. પેકિંગ પહેલાં કિંમત નિર્ધારણ એટલા માટે જરૂરી છે કે કાયદા અનુસાર વસ્તુના પેકિંગ પર કિંમત છાપવી ફરજિયાત છે.

(7) **માલનું પેકિંગ કરવું** : તૈયાર માલને રક્ષણ આપવાનું અને ગ્રાહકોમાં આકર્ષણ ઊભું કરવાનું કાર્ય કરે છે. ઘણીવાર માલનો કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો તેની પદ્ધતિ પેકિંગ ઉપર છાપવામાં આવે છે. લગભગ દરેક પેદાશને પેકિંગની જરૂરિયાત રહે છે. પેકિંગ એ પેદાશનાં વસ્ત્રો કહી શકાય. પેકિંગને કારણે પેદાશની ઉપયોગીતામાં પણ સરળતા રહે છે. પેકિંગને કારણે પેદાશની હેરફેર પણ સહેલાઈથી થઈ શકે છે. પેકિંગને કારણે માલની ગુણવત્તા અને ગુણધર્મો સચવાઈ રહે છે. ગ્રાહકને માલની કિંમત અંગે ખ્યાલ આવે છે. જુદા-જુદા પ્રકારના માલ માટે જુદા-જુદા પેકિંગ સામાનનો ઉપયોગ થાય છે. દા. ત., કાગળ, પ્લાસ્ટિકના જાર, ટીનના ડબ્બાઓ, કાચની બરણીઓ વગેરે.

(8) માલનો સંગ્રહ કરવો : ગ્રાહકની જરૂરિયાત મુજબ પેદાશ બજારમાં મુકવી જરૂરી છે. ઘણીવાર પેદાશની માગ અને પુરવઠા વચ્ચે સંતુલન જાળવવું જરૂરી બની જાય છે. ઉત્પાદન હંમેશાં ભવિષ્યની માગને આધારે કરવામાં આવે છે. આથી માલનો સંગ્રહ કરવો આવશ્યક હોય છે. માલસંગ્રહના કાર્યમાં માલની ગુણવત્તા જાળવાઈ રહે તે પણ જરૂરી છે. માલસંગ્રહના કાર્યને કારણે માલની હેરફેર સરળ બને છે અને માલની પ્રાપ્યતા બજારમાં જાળવાઈ રહે છે.

(9) વાહનવ્યવહાર : કાયામાલનો પુરવઠો નિયમિત રીતે મળે, તૈયાર માલને ગ્રાહક સુધી પહોંચાડવા અને વિતરણ કરવા વાહન-વ્યવહારના વિવિધ સાધનોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. માલની હેરફેર જમીન માર્ગ, રેલવે માર્ગ, જળ માર્ગ અને હવાઈ માર્ગ થઈ શકે છે. દા. ત., કાર ઉત્પાદક કંપની મોટા કન્ટેઈનરમાં કારને એક જગ્યાએથી બીજી જગ્યાએ હેરફેર કરે છે.

(10) માલનો વીમો લેવો : વર્તમાન સમયમાં માલ હેરફેર દરમિયાન અને માલના સંગ્રહ સમયે અનેક પ્રકારના જોખમો ઉભા થાય છે. દા. ત., ચોરી, આગ, લૂંટફાટ, હુલ્લડમાં નુકસાન, ડૂબી જવું વગેરે પ્રકારના જોખમો રહેલા છે. ઉત્પાદક-વિતરક આ જોખમો સામે રક્ષણ મેળવવા માલનો વીમો લે છે. માલનો વીમો લેવાથી ઉદ્ભવતા સંભવિત નુકસાન સામે રક્ષણ મળે છે. આધુનિક ઉત્પાદકો-વિતરકો આગનો વીમો, મિલકતોનો વીમો, અકસ્માતનો વીમો, દરિયાઈ વીમો, હુલ્લડનો વીમો વગેરે અનેક પ્રકારના વીમા પોતાની જરૂરિયાત પ્રમાણે ઉતરાવતા હોય છે.

(11) નાણાંકીય વ્યવસ્થા : બજારીય સંચાલનનાં બધાં જ કાર્યો માટે જરૂરી કાર્યશીલ મૂડીની વ્યવસ્થા કરવી પડે છે. આ જરૂરિયાત સંતોષવા માટે આગવું નાણાંકીય આયોજન જરૂરી છે. બજારીય સંચાલકે કયા બજારીય કાર્યમાં કેટલાં નાણાં જોઈશે ? ક્યારે જોઈશે ? વગેરે બાબતોનું આયોજન કરવું જરૂરી છે. ઘણીવાર મોસમી પેદાશો માટે કોઈ ચોક્કસ મોસમમાં જાહેરાત કરવામાં આવે છે. આ માટે નાણાંની જરૂરિયાત માટે અગાઉથી વ્યવસ્થા કરવી પડે છે. જરૂરી સમયે નાણાંની ઉપલબ્ધતા અને બજારીય સંચાલનનાં જુદાં જુદાં કાર્યો જેવાં કે જાહેરાત જૂંબેશ, વિતરણ વ્યવસ્થા ઊભી કરવી, માલનું બ્રાન્ડિંગ કરવું, બજારીય સંશોધન કરવું વગેરે વચ્ચે સંકલન કરવાનું કાર્ય બજારીય સંચાલકનું છે.

(12) જાહેરાત : માંગના અંદાજના આધારે અને નાણાંની પ્રાપ્યતાના ધોરણે જાહેરાતની વ્યૂહરચના કરવામાં આવે છે. જાહેરાતના કાર્યનો આધાર પેદાશનો પ્રકાર, હરિફોની જાહેરાતની વ્યૂહરચના અને જે-તે માધ્યમની અસરકારકતા ઉપર રહેલો છે. જાહેરાત પેદાશની માંગ ઉભી કરવામાં મહત્વનો ફાળો આપે છે. આ જ કારણે જાહેરાત આપ્યા પછી ગ્રાહકોનું પેદાશ સેવા કે જેની જાહેરાત આપી હોય તેનું આકર્ષણ અને માંગ બંને વધી જાય છે. ઘણીવાર સ્થાનિક જાહેરાત જૂંબેશ વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે.

(13) વેચાણ વિતરણની વ્યવસ્થા : ઉત્પાદક પાસેથી ગ્રાહક પાસે પેદાશ ઝડપથી અને કિફાયતી કિંમતે પહોંચે એ જરૂરી છે. તે માટેના વિતરકોની નિમણૂંક જરૂરી બને છે. ઘણીવાર ઉત્પાદક માલની વહેંચણીનું કાર્ય એક મધ્યસ્થીને (સમગ્ર જિલ્લા કે રાજ્ય માટે) સોંપીને પોતાનો કાર્યભાર હળવો કરે છે. પેદાશના પ્રકાર અનુસાર વેચાણ વિતરણની વ્યવસ્થા ઉભી કરવામાં આવે છે. જો માલની માંગ ઘણી જ વધુ હોય અને સતત હોય તો વિતરણના બધા જ વિકલ્પો ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે. મધ્યસ્થીઓ દ્વારા વિતરણમાં જથ્થાબંધ વેપારી, છુટક વેપારીને માલ સમયસર મળી જાય તે જરૂરી છે. કેટલીકવાર ઉત્પાદક પોતાના ઉત્પાદનના સ્થળે જ વેચાણનું કાર્ય કરતા હોય છે.

(14) વેચાણ : વેચાણ એ બજારીય સંચાલનમાં વિનિમય પ્રક્રિયા છે જેમાં માલ ગ્રાહકને સોંપવામાં આવે અને વેચાણ કરીને માલનાં નાણાં મળી જાય. વેચાણના કાર્યમાં મધ્યસ્થીઓની ભૂમિકા મહત્વની હોય છે. જેટલા પ્રમાણમાં વિકેતા આક્રમક રહે તેટલું વેચાણ વધુ થાય છે. ઘણીવાર ઉત્પાદક ગ્રાહકોને સીધું જ વેચાણ કરે છે. વેચાણમાં સૌથી અસરકારક રીત વ્યક્તિગત વેચાણની છે.

(15) વેચાણ પછીની સેવાઓ : વેચાણ માત્રથી માર્કેટિંગનું કાર્ય પૂર્ણ થતું નથી, પરંતુ સંતુષ્ટ અને કાયમી ગ્રાહક મેળવવા ગ્રાહકોની ફરિયાદો સાંભળવી પડે, ખામીવાળો માલ પરત લેવો પડે અથવા બદલી આપવો પડે, જરૂરિયાત પ્રમાણે સમારકામની સેવા પુરી પાડવી પડે. કેટલીક પેદાશોમાં ગ્રાહકના ઘરે તેનું નિદર્શન કરવું પડે. એરકન્ડિશનર, ટેલિવિઝન, ઘરઘંટી, રેફ્રિજરેટર જેવી વસ્તુમાં જેમાં ટેકનિકલ જાણકારી જરૂરી હોય તેના માટે વેચાણ પછીની સેવાની વ્યવસ્થા કરવી પડે. ઉત્પાદકે વેચાણ પછીની સેવાઓ માટે નેટવર્ક ઊભું કરવું પડે.

10.1.3 બજારીય પ્રક્રિયા અને વેચાણ વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Marketing and Selling) :

અનુક્રમ નંબર	તફાવતના મુદ્દા	બજારીય પ્રક્રિયા	વેચાણ
(1)	અર્થ	ગ્રાહકની જરૂરિયાત જાણીને વસ્તુ કે સેવાનું સર્જન કરીને ગ્રાહક સંતોષ અને નફાનું સર્જન કરવાની પ્રક્રિયાને બજાર પ્રક્રિયા કહે છે.	નાણાંના બદલામાં સેવા કે પેદાશનો વિનિમય એટલે વેચાણ
(2)	કાર્યક્ષેત્ર	ઘણું જ વ્યાપક કાર્યક્ષેત્ર છે. તેમાં ગ્રાહકોની જરૂરિયાત જાણવી, નવી પેદાશ વિકસાવવી, કિંમત નિર્ધારણ કરવી અને વેચાણ પછીની સેવાઓનો સમાવેશ થાય છે.	કાર્યક્ષેત્ર સીમિત છે. તેમાં માલની માલિકી વેચાણકર્તા પાસેથી ગ્રાહક પાસે સોંપવાની ક્રિયાનો સમાવેશ થાય છે.
(3)	ઉદ્દેશ	ગ્રાહકોને સંતોષ આપી નફો મેળવવાનો છે.	માલ કે સેવાના વેચાણ દ્વારા નફો મેળવવાનો છે.
(4)	પક્ષકારો	બજારીય પ્રક્રિયામાં માલ પૂરો પાડનાર, વેચાણ વિતરણમાં સામેલ મધ્યસ્થીઓ, ગ્રાહકો જેવા અનેક પક્ષકારોનો સમાવેશ થાય છે.	ખરીદનાર અને વેચનાર એમ બે પક્ષકારોનો સમાવેશ થાય છે.
(5)	શરૂઆત અને અંત	બજારીય પ્રક્રિયાનું કાર્ય, બજાર સંશોધનથી શરૂ થઈને તે પેદાશના વેચાણ પછીની સેવા સુધી ચાલુ રહે છે.	ઉત્પાદનના કાર્ય પછી વેચાણ શરૂ થાય છે અને માલ કે સેવાના વેચાણ સાથે જ પૂર્ણ થઈ જાય છે.
(6)	મૂડીની જરૂર	માલનો સંગ્રહ, માલનું વર્ગીકરણ, પેકિંગ, માલ પર નિશાની કરવી, અને માલની હેરફેર વગેરે કાર્યોમાં વધુ પ્રમાણમાં કાર્યશીલ મૂડીની જરૂર રહે છે.	કાર્યક્ષેત્ર મર્યાદિત હોવાને કારણે મૂડીની જરૂરિયાત ઓછી રહે છે.
(7)	પ્રયાસોની દિશા	ગ્રાહકની જરૂરિયાત અનુસાર પેદાશ બનાવીને ગ્રાહક સુધી પહોંચાડવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.	ગ્રાહકોને જે તે પેદાશ અપનાવવા માટેના પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.

10.2 બજાર પ્રક્રિયા સંચાલનની વિચારધારાઓ / વિભાવનાઓ / ખ્યાલો (Ideologies/Concepts/Views of Marketing Management)

વર્તમાન માર્કેટિંગ એ આકસ્મિક નથી. એનો ક્રમશઃ વિકાસ થયો છે. માર્કેટિંગ એ ગ્રાહકોની ઈચ્છાઓ-જરૂરિયાતો પૂરી કરવાની સઘન પ્રવૃત્તિ છે. કોઈ ચોક્કસ વિચારધારા - ખ્યાલ કે ફિલસૂફીને ધ્યાનમાં રાખીને ધંધાકીય એકમો પોતાની માર્કેટિંગ પ્રવૃત્તિ કરતા હોય છે. માર્કેટિંગમાં આવી જુદી જુદી ફિલસૂફીને માર્કેટિંગની વિભાવનાઓ કે ખ્યાલો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આવા મુખ્ય પાંચ અભિગમો જોવા મળે છે.

10.2.1 ઉત્પાદન વિભાવના (Production Concept) : આ વિભાવનાને ઉત્પાદનલક્ષી ખ્યાલ તરીકે ઓળખવામાં

આવે છે. જેમાં પેદાશની પ્રાપ્યતા અને કિંમત ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે તેમજ ગ્રાહક સસ્તી પેદાશને જલ્દી પસંદગી આપે છે. જ્યાં ગુણવત્તાને વધુ મહત્ત્વ આપવામાં આવતું ન હોય પરંતુ વસ્તુની નીચી કિંમત અને પ્રાપ્યતા જરૂરી હોય ત્યાં આ ખ્યાલ અમલમાં આવે છે. આ વિભાવના મુજબ પેદાશમાં કોઈ પણ જાતની વધારાની સુવિધા આપવામાં ઉત્પાદકો માનતા નથી. અલ્પવિકસિત દેશોમાં આ ખ્યાલ વધુ જોવા મળે છે.

10.2.2 પેદાશ વિભાવના (Product Concept) : પેદાશ વિભાવનામાં પેદાશની ગુણવત્તા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. અહીં એવું માની લેવામાં આવે છે કે ગ્રાહક પેદાશની ગુણવત્તાનો આગ્રહી છે. પરંતુ તે ગ્રાહકની જરૂરિયાત, પસંદગી વગેરેને ધ્યાનમાં લેતા નથી. ઘણાં ધંધાકીય એકમો આ જ કારણે પેદાશની ગુણવત્તામાં સતત સુધારો કરતા જોવા મળે છે. ઉચ્ચ ગુણવત્તા આપતી પેદાશો બજારમાં પ્રમાણમાં ઊંચી કિંમતે મળે છે. આ વિભાવનાને અનુસરતાં એકમો સંશોધન અને વિકાસના કાર્યક્રમો સતત કરે છે.

10.2.3 વેચાણ વિભાવના (Selling Concept) : આ વિભાવનાને વેચાણલક્ષી ખ્યાલ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જેમાં વેચાણની પ્રક્રિયા ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. ગ્રાહકોને આકર્ષવા અને પેદાશ ખરીદવાનો સીધો કે આડકતરો અનુરોધ કરવામાં આવે છે. એકમો આક્રમક વેચાણની પદ્ધતિઓ અપનાવે છે. તેમજ અસરકારક જાહેરાત ઝુંબેશ, વ્યક્તિગત વેચાણ અને વેચાણ વૃદ્ધિનાં સાધનોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. અહીં વેચાણકર્તાઓ દ્વારા માલની માંગ ઊભી કરવાના પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. વેચાણ વૃદ્ધિના પ્રયત્નો વગર ગ્રાહકોનો પુરતો પ્રતિભાવ મળી શકતો નથી.

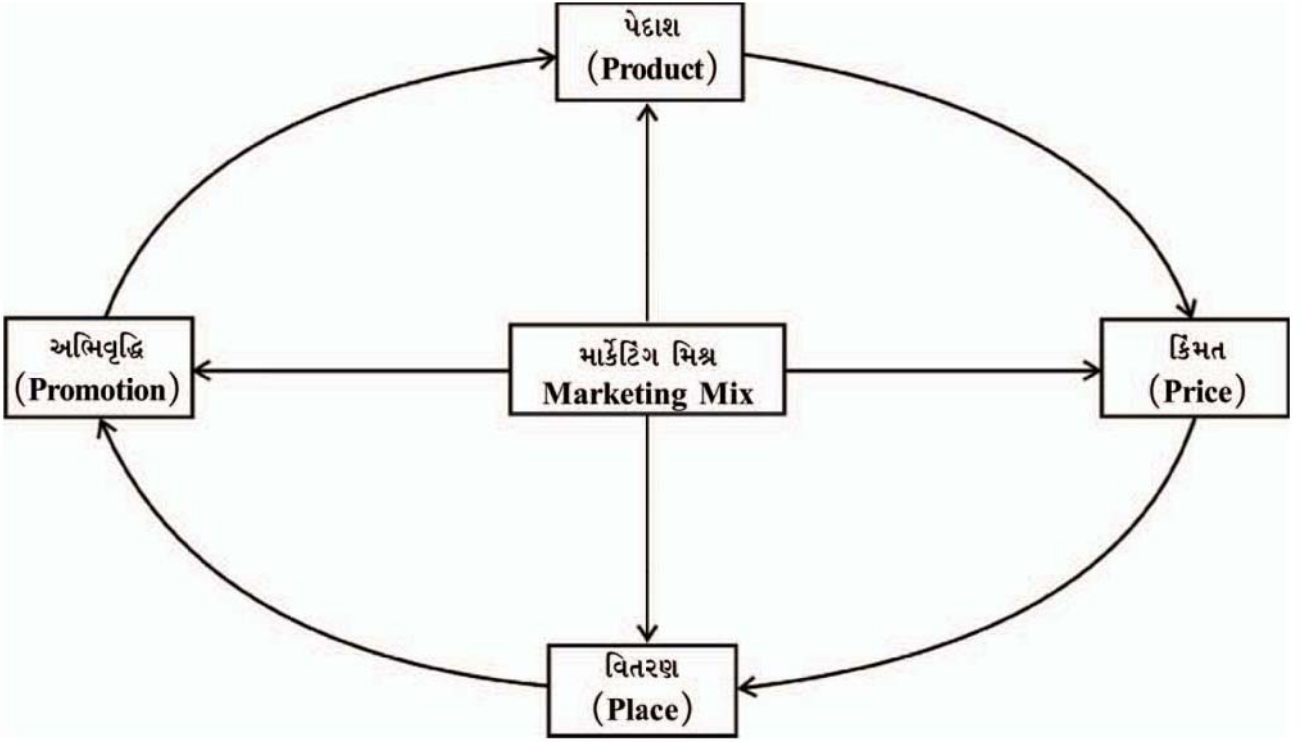
ગ્રાહકોની જરૂરિયાત ઉપર પૂરતું ધ્યાન આપવામાં આવતું નથી. પરંતુ માલને રોકડમાં રૂપાંતરીત કરવાના બધા જ પ્રયાસો કરવામાં આવે છે. ગ્રાહકોના અસંતોષને આ ખ્યાલ ધ્યાનમાં લેતો નથી.

10.2.4 બજારીય વિભાવના (Marketing Concept) : આ ખ્યાલને માર્કેટિંગનો ખ્યાલ કે વપરાશલક્ષી ખ્યાલ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ ખ્યાલમાં ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો, તેમની પસંદગી, ટેવો, શોખ વગેરે અંગે સંશોધન કરી તેને અનુરૂપ પેદાશનું ઉત્પાદન કરવામાં આવે છે. ‘ગ્રાહક બજારનો રાજા છે.’ તે અનુભૂતિ સાથે દરેક પ્રવૃત્તિ ગ્રાહક કેન્દ્રી હોય છે અને તેના આધારે જ માર્કેટિંગ અંગેની નીતિ નક્કી કરવામાં આવે છે. હરીફો કરતાં વધુ અસરકારક અને કાર્યક્ષમ રીતે પોતાની પેદાશો પહોંચાડવાનું અને ગ્રાહકને સંતોષ આપવાનું લક્ષ્ય આ ખ્યાલમાં હોય છે. ઉપરના ખ્યાલો કરતાં માર્કેટિંગ વિભાવના વધુ આધુનિક ખ્યાલ છે. જેમાં એકમને, ગ્રાહકને અને સમાજને ફાયદો થાય છે. વર્તમાન સમયમાં ભારતમાં ધંધાકીય ક્ષેત્રમાં વિશાળ ધંધાકીય એકમોએ માર્કેટિંગનો ખ્યાલ અપનાવ્યો છે.

10.2.5 સામાજિક વિભાવના (Social Concept) : આને સમાજલક્ષી વિભાવના તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. ગ્રાહકની જરૂરિયાતને પ્રાધાન્ય આપવાને કારણે બજારીય વિભાવનાની ઘણી ટીકાઓ થઈ. માર્કેટિંગના ખ્યાલમાં ગ્રાહકની જરૂરિયાત જાણી તેને સંતોષવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે, પરંતુ તેનાથી ગ્રાહકનું, સમાજનું અને રાષ્ટ્રનું લાંબાગાળાનું હિત જોખમાય છે. સાથે સાથે કુદરતી સાધનોનો બગાડ પણ થાય છે. આ વિભાવના મુજબ દરેક ધંધાકીય એકમે બજારીય સંચાલનનાં કાર્યો એવી રીતે કરવાં જોઈએ કે જેથી ગ્રાહકોની જરૂરિયાત સંતોષાય અને પર્યાવરણને ઓછામાં ઓછું નુકસાન થાય. તેથી જ ઘણાં એકમોએ પેકિંગમાં પ્લાસ્ટિકનો ઉપયોગ ઓછો કર્યો છે અને ઉત્પાદનની પ્રક્રિયામાં ઝેરી વાયુઓનું પ્રમાણ બને તેટલું ઓછું રાખવાનો પ્રયાસ કરે છે. ગ્રાહકોને તૈયાર ખોરાક મળે પણ તે શરીરને હાનિકારક ન હોય તે પૌષ્ટિક અને શુદ્ધ હોય તે પ્રકારની વિચારધારા પ્રસરતી જાય છે. આને નિયંત્રિત કરવા કેટલાંક રાજ્યોએ ‘ફેટ ટેક્સ’ પણ દાખલ કર્યો છે. તેવી જ રીતે વાતાવરણમાં ઝેરી વાયુનું ઓછું પ્રદુષણ થાય, અવાજ પ્રદુષણ ઓછું થાય તેવો ખ્યાલ અસ્તિત્વમાં આવ્યો છે.

10.3 માર્કેટિંગ મિશ્ર (Marketing Mix)

10.3.1 ખ્યાલ (Concept) : ઉત્પાદકો પોતાની પેદાશોને બજારમાં સફળતાપૂર્વક દાખલ કરવા માટે અને તેના બજારને ટકાવી રાખવા માટે જે વિવિધ નીતિઓનો સમૂહ અપનાવે છે તેને માર્કેટિંગ મિશ્ર કહે છે. માર્કેટિંગ મિશ્ર એ ઘટકોના સમૂહ છે જે એકમોના નિયંત્રણમાં હોય છે અને તેનો ઉપયોગ ગ્રાહક સંતોષ ઊભો કરવા માટે થાય છે. બાહ્ય પર્યાવરણ ઉપર ધંધાકીય એકમોનો કોઈ પણ અંકુશ હોતો નથી, પરંતુ આ ઘટકો ગ્રાહકોને સીધી અસર કરે છે. આ અસરને ઓછી કરવા માટે માર્કેટિંગ મિશ્રનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો બજારીય મિશ્ર એ એવા બજારીય સાધનોનો સમૂહ છે જે બજારીય ઉદ્દેશ્ય હાંસલ કરવા માટે ઉપયોગી બને છે. આ માર્કેટિંગ મિશ્રમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે જેને માર્કેટિંગ મિશ્રના 4 P તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. (1) પેદાશ (Product) (2) કિંમત (Price) (3) વિતરણ (Place) (4) અભિવૃદ્ધિ (Promotion)



10.3.2 પેદાશ (Product) : પેદાશ એ માલ કે સેવા સ્વરૂપે હોઈ શકે જે ગ્રાહકોની જરૂરિયાત સંતોષી શકે. પેદાશ એ માર્કેટિંગ કાર્યનું ઉદ્ભવ બિંદુ છે. જેના દ્વારા ગ્રાહક પોતાની જરૂરિયાતો સંતોષી શકે છે. તેથી પેદાશ એ બજારીય સંચાલનની પ્રક્રિયાનું હાર્દ છે.

10.3.2.1 ખ્યાલ (Concept) : પેદાશ મિશ્રમાં પેદાશને લગતા જુદા-જુદા નિર્ણયોનો સમાવેશ થાય છે. ગુણધર્મો, પેકેજિંગ, બ્રાન્ડિંગ, લેબલિંગ અને વેચાણ પછીની સેવાઓનો સમાવેશ થાય છે. પેદાશ મિશ્રમાં ગ્રાહકોની જરૂરિયાત સંતોષવા માટેની બધી જ પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થઈ જાય છે. તેમાં નવી પેદાશ બજારમાં મુકવી, પેદાશમાં જરૂરી ફેરફારો કરવા, વેચાણ પછીની સેવાઓ આપવી, પેદાશના સંદર્ભમાં ફરિયાદોનું નિવારણ કરવું વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. પેદાશ મિશ્રમાં આ ઉપરાંત બ્રાન્ડિંગ, પેકેજિંગ, ટ્રેડમાર્ક વગેરે મૂળભૂત પ્રક્રિયાઓનો સમાવેશ થાય છે.

10.3.2.2 બ્રાન્ડિંગ (Branding) :

અર્થ (Meaning) : દરેક ઉત્પાદક માટે પોતાની પેદાશ હરિફોની પેદાશથી અલગ પાડવા માટે બ્રાન્ડિંગ જરૂરી છે. બ્રાન્ડિંગ ઉત્પાદકની પ્રતિષ્ઠા ઘટે છે અને ગુણવત્તાની ખાતરી આપે છે. આ માટે ઉત્પાદક પોતાની પેદાશ ઉપર કોઈપણ નામ, સંજ્ઞા, ચિત્ર કે નંબર આપે છે તેને નિશાની તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ચોક્કસ નિશાનીવાળો માલ ગ્રાહકો સહેલાઈથી ઓળખી જાય છે; દરેક પેદાશને નામ આપવામાં આવે છે જે બ્રાન્ડ તરીકે ઓળખાય છે. આ બ્રાન્ડને કાયદાકિય માન્યતા મળતાં રક્ષણ મળે છે જેને ટ્રેડમાર્ક કહે છે. આ બ્રાન્ડ પેદાશને આગવી ઓળખ આપે છે; જ્યારે પેદાશનું નામ નક્કી કરવામાં આવે ત્યારે પેદાશના ગુણધર્મોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. પેદાશનું નામ કોઈ ચોક્કસ અર્થસભર અને જલ્દી યાદ રહી જાય તેવું રાખવામાં આવે છે. નામ અને નિશાની નક્કી કરવામાં ઘણીવાર સંસ્થાની ફિલસૂફી ધ્યાનમાં લેવાય છે.

વ્યાખ્યા (Definition) : જ્યારે ઉત્પાદક અન્ય ઉત્પાદકોના માલથી પોતાના માલને અલગ પાડવા, પેદાશને સરળતાથી ઓળખી શકે અને માલની અન્ય ઉત્પાદકો નકલ ન કરી શકે તે માટે જે નામ, સંજ્ઞા, ચિત્ર, નંબર કે આમાંનું બધું જ આપવામાં આવે તેને બ્રાન્ડિંગ કહે છે.

લાક્ષણિકતાઓ (Features) :

- (1) બ્રાન્ડિંગ દ્વારા ગ્રાહકો તે પેદાશમાં ગુણવત્તાના સાતત્યનો અનુભવ થાય છે.
- (2) નિશાની કરવામાં ઘણા બધા રંગોનો ઉપયોગ થાય છે. ખાસ ડિઝાઈન અને આ રંગો નક્કી કરેલી સંજ્ઞાના ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

- (3) એકમે નક્કી કરેલી સંજ્ઞા પેદાશના પેકિંગ ઉપર પણ મુકવામાં આવે છે.
- (4) એકમની બ્રાન્ડ સામાન્ય રીતે પેદાશના ગુણધર્મો, ફાયદાઓ, ઉપયોગો, વ્યક્તિત્વ અને સંસ્કૃતિને રજૂ કરે છે.
- (5) નિશાની એ પેદાશની આગવી ઓળખ છે.
- (6) નિશાની એ પેદાશની મૌખિક અને દ્રશ્ય ઓળખ છે.
- (7) નિશાનીવાળો માલ ઉત્પાદક ઊંચી કિંમતે બજારમાં વેચી શકે છે.
- (8) વેચાણકર્તાઓ નિશાની કરેલો માલ ઝડપથી વેચી શકે છે કારણ કે ગ્રાહકોને નિશાનીવાળા માલ ઉપર વધુ ભરોસો હોય છે.

10.3.2.3 લેબલિંગ (Labeling) :

ખ્યાલ : લેબલિંગ પેદાશને અનુરૂપ સવિસ્તાર માહિતી દર્શાવતો કાગળનો ટૂકડો છે જે પ્રાથમિક પેકિંગ ઉપર ચોંટાડવામાં આવે છે. લેબલ સામાન્ય રીતે પેદાશ વિશેની બધી માહિતી સવિસ્તાર દર્શાવે છે. તેમાં પેદાશનું વજન કે માપ, કિંમત, ઉત્પાદનની તારીખ, તેમાં વપરાતાં તત્ત્વો, વપરાશની અંતિમ તારીખ વગેરે બાબતો દર્શાવવામાં આવે છે. લેબલ વપરાશકારને મદદરૂપ થાય છે. પેદાશનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો તે લેબલમાં જ દર્શાવેલું હોય છે. આ ઉપરાંત ઘણીવાર પેદાશનું પેકિંગ ખોલવા માટે પણ લેબલમાં જ સૂચના આપેલી હોય છે. દરેક લેબલમાં પેદાશની બ્રાન્ડનું નામ હોવું જરૂરી છે. કેટલાક ઉત્પાદકો લેબલ ઉપર ગ્રાહક ફરિયાદ નિવારવા માટે મફત ફોન સુવિધા માટેનો નંબર પણ આપે છે.

કાર્યો :

- (1) પેદાશને ઓળખવામાં મદદ કરે છે.
- (2) પેદાશને ગુણવત્તા અને પ્રકાર વિશે પૂરી માહિતી આપે છે.
- (3) વપરાશકારને પેદાશ વિશેની મહત્ત્વની માહિતી પૂરી પાડે છે.
- (4) વપરાશકારને પેદાશ કેવી રીતે ઉપયોગમાં લેવી તે રીત સમજાવે છે.
- (5) પેદાશ માટે આકર્ષણ ઊભું કરે છે અને તે તેની જાહેરાત માટે અને વ્યક્તિગત સેવા માટે પણ મદદરૂપ થાય છે.
- (6) તે સંસ્થાની કાયદાકીય અને નીતિવિષયક જરૂરિયાત સંતોષે છે.

10.3.2.4 પેકેજિંગ (Packaging) : પેકેજિંગ વસ્તુને સજાવવાનું કાર્ય કરે છે. પેકેજિંગ તરીકે પ્લાસ્ટિકની કોથળી, કાપડની થેલી, કાગળનાં ખોખાં, પ્લાસ્ટીકનાં પીપ વગેરે વસ્તુ વાપરવામાં આવે છે. ઘણી બધી પેદાશોની સફળતાનો આધાર તેના પેકિંગ ઉપર રહેલો છે. પેકિંગ એ પેદાશને રક્ષણ આપતું કાર્ય છે. પેદાશનું પેકિંગ હંમેશાં જરૂરી છે. પેદાશ વધુ આકર્ષક બને છે. પેકિંગના કારણે માલની હેર-ફેર કરવામાં સુવિધા રહે છે. પેદાશના પેકિંગને કારણે પેદાશ વધુ સારી રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. પેકિંગનો ઉપયોગ જાહેરાત તરીકે પણ કરવામાં આવે છે.

10.3.3. કિંમત (Price) : ધંધાકીય એકમ માટે પેદાશની કિંમત નક્કી કરવાનો નિર્ણય મહત્ત્વનો હોય છે. બજારમાં વેચનાર અને ખરીદનાર બંને માટે કિંમત મહત્ત્વની બાબત ગણાય છે. પેદાશની માગ સાથે પેદાશની કિંમત વ્યસ્ત સંબંધ ધરાવે છે. પેદાશની કિંમત વધતાં તેની માગમાં ઘટાડો થાય છે અને તેની કિંમતમાં ઘટાડો થતાં માગમાં વધારો થાય છે. કિંમત નિર્ધારણની પ્રક્રિયા કોઈપણ ધંધાકીય એકમની બજાર અંગેની સ્થિતિ નક્કી કરે છે. એકમની આવક કે નફાનો આધાર પેદાશની કિંમત ઉપર રહેલો છે. દરેક એકમે પોતાની પેદાશ માટે વાજબી કિંમત નક્કી કરવી જોઈએ.

10.3.3.1 ખ્યાલ (Concept) : કિંમત એટલે ગ્રાહક દ્વારા માલ કે સેવા માટે ભૌતિક, આર્થિક, સામાજિક અને માનસિક સંતોષ માટે ચુકવવામાં આવતું મૂલ્ય છે. કિંમત એ પેદાશ કે સેવાનું આર્થિક મૂલ્ય છે, જે સામાન્ય રીતે નાણામાં દર્શાવાય છે.

10.3.3.2 કિંમતને અસર કરતાં પરિબળો (Factors Affecting Pricing) :

(1) **પેદાશની પડતર :** કિંમત નિર્ધારણમાં સૌથી મહત્ત્વની બાબત જે-તે પેદાશની પડતર છે. પેદાશની પડતરમાં કાચા માલની પડતર, ઉત્પાદન ખર્ચ, વહીવટી ખર્ચ અને વેચાણ વિતરણના ખર્ચાઓ, વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. પેદાશની કિંમત નક્કી કરવામાં પેદાશની કુલ પડતરને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. નવી પેદાશ બજારમાં મુકવામાં વિવિધ

પ્રકારના ખર્ચ કરવામાં આવે છે. આ ખર્ચ પેદાશની વેચાણ કિંમતમાંથી વસુલ કરવામાં આવે છે. કોઈપણ સંજોગોમાં પેદાશની કિંમત તેની પડતર કરતાં ઓછી ન રાખી શકાય.

(2) **પેદાશની માંગ :** પેદાશની માંગ અને પેદાશની કિંમત સીધી રીતે સંકળાયેલાં છે. પેદાશની માંગ પર ગ્રાહકોની રુચિ, ખરીદનારાઓની સંખ્યા, તેમની ખરીદશક્તિ, હરિફોની સંખ્યા વગેરે બાબતો અસર કરે છે. જ્યારે પેદાશની માંગ વધુ હોય ત્યારે થોડી ઊંચી કિંમત રાખી શકાય છે, પરંતુ જો માલની માંગ ઓછી હોય તો પેદાશની કિંમત નીચી રાખવી પડે છે. જ્યારે હરિફોની સંખ્યા વધુ હોય અથવા હરિફોની પેદાશની માંગ વધુ હોય ત્યારે પેદાશની કિંમત હરિફોની કિંમત જેટલી જ રાખવી જરૂરી બને છે. જો હરિફોની સંખ્યા ઓછી હોય તો કિંમત વધુ રાખી શકાય છે અને વધુ પ્રમાણમાં નફો મેળવી શકાય છે.

(3) **બજારમાં હરીફાઈ :** બજારમાં હરીફાઈનું પ્રમાણ પેદાશની કિંમત ઉપર સીધી અસર કરે છે. જેમ હરીફાઈ વધુ અને હરીફોની સંખ્યા પણ વધુ તેમ ઉત્પાદક હરીફાઈયુક્ત કિંમત રાખે છે. બજારમાં હરીફોનો સામનો કરવો, તેમને પરાજિત કરવા કે પ્રવેશ મુશ્કેલ બનાવવો - વગેરે વ્યુહરચનાના આધારે કિંમત નક્કી કરવામાં આવે છે. જો બજારમાં પેઢીની પ્રતિષ્ઠા ખૂબ સારી હોય તો તે હરીફ કરતાં વધુ કિંમત ગ્રાહકો પાસેથી લઈ શકે છે.

(4) **સરકારી અને કાયદાકીય અંકુશો :** જે ધંધાકીય એકમ બજારમાં ઈજારાશાહી ભોગવતું હોય તે સામાન્ય રીતે વધુ કિંમત વસૂલે છે. આવાં ધંધાકીય એકમો ઉપર સરકાર જાહેર જનતાના હિત માટે અંકુશ મુકે છે. આ ઉપરાંત કેટલીક ચીજ-વસ્તુઓના ભાવ વધુ પડતા વધ-ઘટ થતા હોય ત્યારે પણ કાયદાકીય અંકુશો મુકવામાં આવે છે તેને ધ્યાનમાં લીધા વગર કિંમત નિર્ધારણ કરી શકાય નહિ. સરકાર તેના ઉપર નિયંત્રણાત્મક પગલાં લે છે. જીવન જરૂરી દવાઓ, પેટ્રોલ, ડિઝલ, વર્તમાન પત્ર માટેનો કાગળ વગેરેનો તેમાં સમાવેશ થાય છે.

(5) **ઉદ્દેશ આધારિત કિંમત નક્કી કરવી :**

(A) **મહત્તમ નફો :** જ્યારે ઈજારાશાહી જેવી સ્થિતિ હોય અને ધંધાકીય એકમે ઘણા બધા સંશોધન ખર્ચ પછી પેદાશ બજારમાં મુકી હોય ત્યારે પોતાના ખર્ચો વસૂલ કરવા અને મહત્તમ નફો મેળવવા આ ઉદ્દેશ્ય રાખવામાં આવે છે.

(B) **બજારમાં મોખરાનું સ્થાન મેળવવા :** ઘણીવાર બજાર હિસ્સામાં મોખરાનું સ્થાન મેળવવા માટે પેદાશની કિંમત ઘણી જ ઓછી રાખવામાં આવે છે. જેથી ઓછી કિંમતે વધુ ગ્રાહકો આકર્ષી શકાય.

(C) **હરીફાઈમાં ટકવા માટે :** હરીફોની સંખ્યા વધુ હોય અને તીવ્ર હરીફાઈમાં ટકવા માટે હરીફોની પેદાશ જેટલી જ કે તેનાથી ઓછી કિંમત રાખવા માટે ધંધાકીય એકમ તૈયાર થઈ જાય છે.

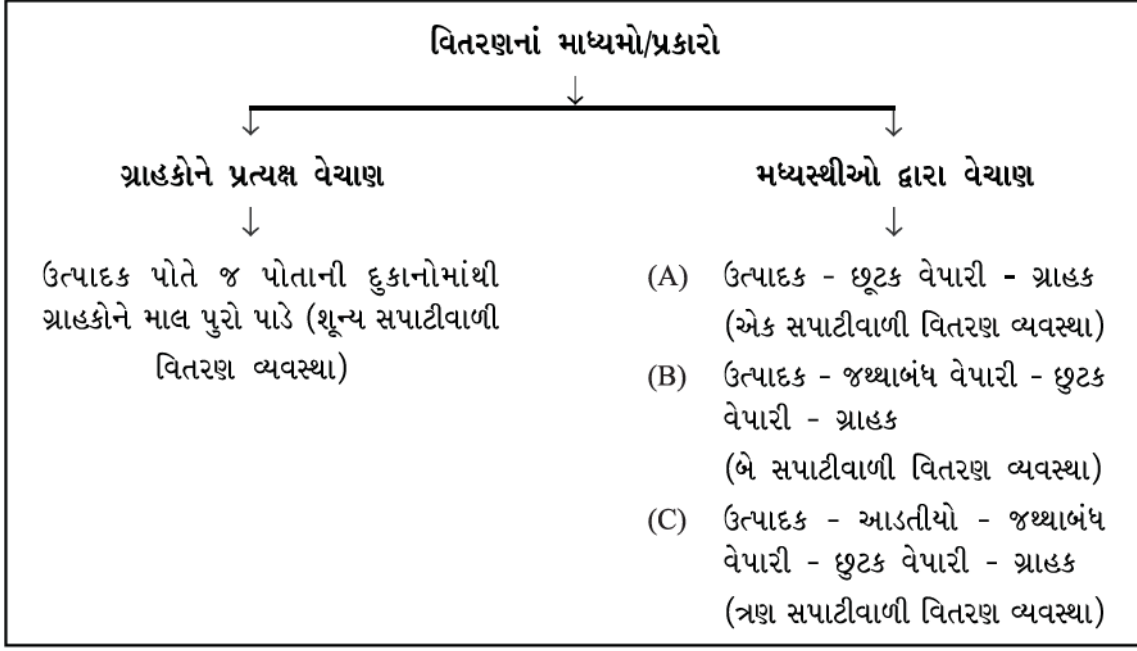
(6) **આર્થિક સ્થિતિ :** દેશની પ્રવર્તમાન આર્થિક સ્થિતિ પેદાશની કિંમત નિર્ધારણ માટે મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. જો દેશની આર્થિક સ્થિતિ સારી હોય તો કિંમત વધુ રાખવામાં આવે છે અને જો બજારમાં ધીમા આર્થિક વિકાસને કારણે મંદીની સ્થિતિ હોય તો તે મુજબ પેદાશની કિંમતમાં ઘટાડો જોવા મળે છે.

(7) **ખરીદ વર્તણૂક :** ગ્રાહકોની વર્તણૂક પેદાશની કિંમતના નિર્ણય માટે મહત્વની ગણવામાં આવે છે. ગ્રાહક વર્તણૂકમાં ગ્રાહકોની ટેવો, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, વ્યક્તિગત અને આર્થિક પરિબળો ભાગ ભજવે છે. આ પરિબળોમાં ફેરફારને કારણે ગ્રાહકોનો પેદાશ પ્રત્યેનો અભિગમ બદલાઈ જવાની શક્યતા રહે છે અને તેના પરિણામે પેદાશને જરૂરી પ્રતિસાદ મળતો નથી. આ તમામ બાબતો કિંમત નિર્ધારણ વખતે ધ્યાનમાં લઈ પેદાશ કિંમત નક્કી કરવી હિતાવહ છે.

10.3.4 વિતરણ (Place / Distribution) :

10.3.4.1 **ખ્યાલ (Concept) :** તૈયાર માલ ગ્રાહકોને જ્યારે જોઈએ, જેટલો જોઈએ અને જ્યાં જોઈએ ત્યારે ત્યાં પહોંચાડવાની વ્યવસ્થાને વિતરણ વ્યવસ્થા કહે છે. વિતરણ વ્યવસ્થા સુદૃઢ હશે તો જ માલ ઝડપથી ગ્રાહક સુધી પહોંચી શકે છે. જ્યારે પેદાશનો વર્તમાન અને સંભવિત ગ્રાહકવર્ગ વિશાળ પ્રમાણમાં હોય અને જુદા-જુદા ભૌગોલિક વિસ્તારમાં ફેલાયેલો હોય ત્યારે વિતરણ વ્યવસ્થા મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. ઉત્પાદક ગ્રાહક સાથે સીધા સંપર્કમાં આવી શકતો નથી, પરંતુ જુદા-જુદા મધ્યસ્થીઓ દ્વારા ઉત્પાદક ગ્રાહકોને મળી શકે છે. દા. ત., કારનું ઉત્પાદન કરતી કોઈ કંપની વેચાણ માટે સમગ્ર ભારતમાં તેના વિતરકોની નિમણૂક કરે છે. આમ, વિતરણ વ્યવસ્થા, વસ્તુઓનો પ્રકાર અને ગ્રાહકોની સંખ્યાને આધારે, ચોક્કસ ભૌગોલિક વિસ્તારને ધ્યાનમાં રાખીને ગોઠવવામાં આવે છે. આમાં ઓછામાં ઓછી પડતરમાં વપરાશકાર અને વેપારીને માલ મળી જાય તેવી તકેદારી રાખવામાં આવે છે. આ કાર્યમાં માલની હેરફેર અને માલ સંગ્રહનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત વિતરકો બજારની મહત્વની માહિતી ઉત્પાદકોને પહોંચાડે છે.

10.3.4.2 વિતરણનાં માધ્યમો (Channels for Distribution) :



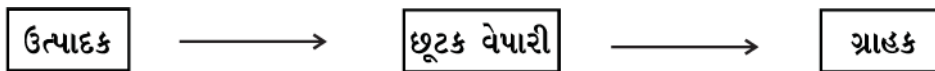
(1) **પ્રત્યક્ષ વેચાણ (Direct Sale)** : અહીં ઉત્પાદક પોતે જ ગ્રાહકને માલ પુરો પાડે છે. આ માટે ઉત્પાદક પોતાની ફેક્ટરીમાંથી કે પોતાની માલિકીની દુકાનોમાંથી માલ પુરો પાડે છે. આ વિતરણનો સૌથી સરળ અને ટૂંકો માર્ગ કહી શકાય. આ ઉપરાંત પોસ્ટ દ્વારા વેચાણ, ઘેર-ઘેર જઈને સેલ્સમેન દ્વારા વેચાણ કે ઓનલાઈન શોર્પીંગનો પણ તેમાં સમાવેશ થાય છે. આ પ્રકારની વિતરણ વ્યવસ્થામાં કોઈ સપાટી હોતી નથી. તેથી તેને શૂન્ય સપાટી વિતરણ વ્યવસ્થા કહે છે.



આ પ્રકારની વિતરણ વ્યવસ્થાની મર્યાદાઓ એ છે કે ઉત્પાદક વધુ ગ્રાહકો સુધી પહોંચી શકતો નથી. આ ઉપરાંત આ વિતરણ બધા જ પ્રકારની પેદાશો માટે અનુકૂળ નથી.

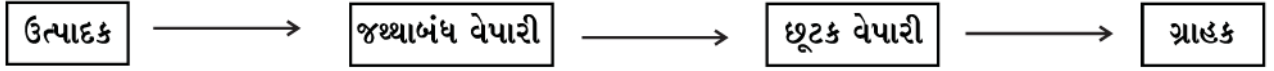
(2) **મધ્યસ્થીઓ દ્વારા વેચાણ (Indirect Sale - Sale by Mediator)** : જ્યારે ઉત્પાદક એક કે તેથી વધુ મધ્યસ્થીઓ દ્વારા માલ કે સેવાનું વિતરણ કરે છે તેને મધ્યસ્થીઓ દ્વારા કે પરોક્ષ વેચાણ કહે છે. આ વિતરણ વ્યવસ્થામાં મધ્યસ્થીઓ દ્વારા વિશાળ ગ્રાહક વર્ગ સુધી પહોંચી શકાય છે; જ્યારે પેદાશની કિંમત ઓછી હોય અને તેની જરૂરિયાત રોજિંદા જીવનમાં વધુ હોય તો તે સમયે આ પ્રકારની વિતરણ વ્યવસ્થાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. દા. ત., રાંધણ ગેસના સિલિન્ડરની વિતરણ વ્યવસ્થા.

(A) **એક સપાટીવાળી વિતરણ વ્યવસ્થા** : આ વિતરણ વ્યવસ્થામાં છૂટક વેપારી એક જ મધ્યસ્થી તરીકે હોય છે. છૂટક વેપારી ઉત્પાદક પાસેથી માલ મેળવીને ગ્રાહકોને પુરો પાડે છે. સામાન્ય રીતે વિશિષ્ટ પ્રકારની પેદાશોના વેચાણ માટે આવી વેચાણ વ્યવસ્થા ઊભી કરવામાં આવે છે.

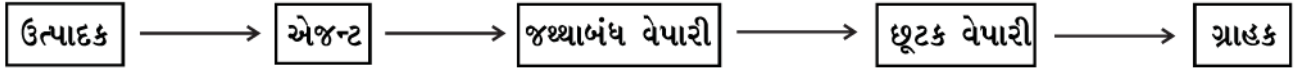


(B) **બે સપાટીવાળી વિતરણ વ્યવસ્થા** : આ વિતરણ વ્યવસ્થામાં જથ્થાબંધ વેપારી અને છૂટક વેપારીઓ માલ ગ્રાહક સુધી પહોંચાડે છે. જથ્થાબંધ વેપારી ઉત્પાદક પાસેથી જથ્થામાં માલ મેળવે છે અને નાના જથ્થામાં છૂટક વેપારીને માલ વેચે છે. છૂટક વેપારી આ માલ ગ્રાહકોને પહોંચાડે છે. અહીં જથ્થાબંધ વેપારી ઉત્પાદક પાસેથી મોટા જથ્થામાં માલ લેતાં ઉત્પાદકને વેચાણનું જોખમ ઘટી જાય છે. આ ઉપરાંત ઘણીવાર જથ્થાબંધ વેપારી માલ-સંગ્રહની સેવાઓ પણ આપે છે. ક્યારેક ઉત્પાદક દરેક જથ્થાબંધ વેપારીની નીચે છૂટક વેપારીઓનું માળખું રચે છે. જેના કારણે ઉત્પાદકનો માલ છેવટના ગ્રાહકો સુધી પહોંચી શકે

છે. રોજિંદી જરૂરિયાતની વસ્તુઓ જેવી કે સાબુ, ટૂથપેસ્ટ, બેટરી, શેવિંગ ક્રિમ વગેરે માટે આવી વિતરણ વ્યવસ્થા ઘણી જ અનુકૂળ રહે છે.



(C) ત્રણ સપાટીવાળી વિતરણ વ્યવસ્થા : આ વિતરણ વ્યવસ્થામાં ગ્રાહક અને ઉત્પાદક વચ્ચે ત્રણ મધ્યસ્થીઓ સામેલ હોય છે. આ વિતરણ વ્યવસ્થામાં ઉત્પાદક પાસેથી માલ એજન્ટ અથવા આડતીયા પાસે જાય છે અને તે જુદા-જુદા જથ્થાબંધ વેપારીઓને માલ મોકલે છે. આ જથ્થાબંધ વેપારીઓ તેના વિસ્તારના છૂટક વેપારીઓને માલ પહોંચાડે છે. ઉત્પાદક અહીંયાં ફક્ત એજન્ટ અથવા આડતીયાના સંપર્કમાં આવે છે. ઉત્પાદકને અહીંયાં ફક્ત એજન્ટ કે આડતીયા સાથે જ માલ અને નાણાંની લેવડ-દેવડ કરવાની હોવાથી પ્રમાણમાં કામકાજમાં સરળતા રહે છે. જ્યારે ઉત્પાદક મર્યાદિત પેદાશોનું ઉત્પાદન કરતા હોય અથવા પેદાશ બજારમાં સર્વત્ર સ્વીકાર્ય હોય ત્યારે આવી વિતરણ વ્યવસ્થા વધુ અનુકૂળ રહે છે.

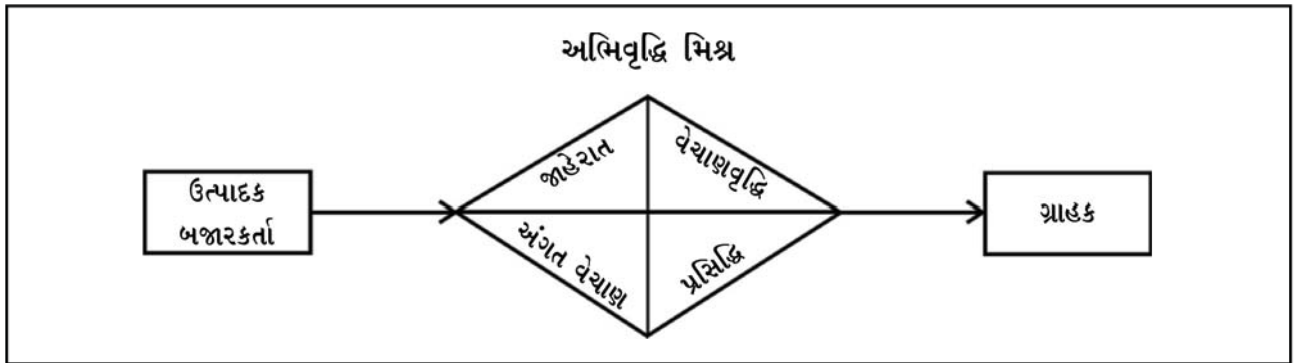


10.3.5 અભિવૃદ્ધિ (Promotion) :

10.3.5.1 ખ્યાલ (Concept) : અભિવૃદ્ધિ એ બજાર મિશ્રનું મહત્વનું અંગ છે. અભિવૃદ્ધિમાં વર્તમાન ગ્રાહકો અને સંભવિત ગ્રાહકોને નવીન પેદાશ વિશે માહિતી આપવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. અભિવૃદ્ધિની પ્રક્રિયામાં ઉત્પાદક ગ્રાહકને પેદાશ ખરીદવા વિશે સમજાવવાનો પ્રયાસ કરે છે. અને તેના કારણે સંભવિત ગ્રાહક ખરેખર ગ્રાહક બની જાય છે. ગ્રાહકને પેદાશ માટે આકર્ષણ ઊભું કરવાનું કાર્ય અભિવૃદ્ધિ કરે છે. અભિવૃદ્ધિ દ્વારા પેદાશની માંગમાં વધારો કરી શકાય છે અને ધંધાકીય એકમ સારી છાપ ઊભી કરે છે.

તત્વોનો પરીચય : અભિવૃદ્ધિ મિશ્ર એ એવાં અભિવૃદ્ધિનાં સાધનોનો સમૂહ છે જેનો ઉપયોગ એકમ દ્વારા ગ્રાહકને પેદાશ કે સેવાની જાણકારી પૂરી પાડવાનો છે અને અભિવૃદ્ધિમાં ગ્રાહકોને માલ કે સેવા ખરીદવા માટે આગ્રહ કરવાનો છે. અભિવૃદ્ધિ મિશ્રમાં જાહેરાત, વ્યક્તિગત વેચાણ, વેચાણ વૃદ્ધિ અને પ્રસિદ્ધિનો સમાવેશ થાય છે.

દરેક ધંધાકીય એકમ અભિવૃદ્ધિનાં સાધનોનો ઉપયોગ જુદા-જુદા પ્રમાણમાં કરે છે. ગ્રાહકોની ખરીદી કરવાનો અભિગમ, પેદાશનો પ્રકાર, પેદાશની કિંમત વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં લઈને જ અભિવૃદ્ધિ મિશ્ર નક્કી કરવામાં આવે છે.



10.3.5.2 જાહેરાત (Advertisement) :

10.3.5.2.1 ખ્યાલ (Concept) : ઉત્પાદક પોતાની પેદાશ કે સેવાની જાણકારી જાહેર જનતાને આપવા માટે જુદાં-જુદાં માધ્યમોનો ઉપયોગ કરે છે. આમ કહી શકાય કે જાહેરાત એ અભિવૃદ્ધિનું સૌથી વધુ પ્રચલીત, મહત્વનું અને સ્વીકાર્ય સાધન છે.

વ્યાખ્યા (Definition) : જાહેરાત એ બિનવ્યક્તિગત રજૂઆતનું ચુકવણીના આધારે પેદાશ કે સેવાને રજૂ કરતું માધ્યમ છે. જેમાં જાહેરાત આપનારની ઓળખ સહેલાઈથી થઈ જાય છે. જાહેરાત દ્વારા જે પેદાશની માંગ ઓછી હોય તેને જરૂરી વેગ આપી શકાય છે. જાહેરાત ટી.વી., રેડિયો, વર્તમાનપત્ર, મેગેઝિન, ઇન્ટરનેટ વગેરે દ્વારા આપી શકાય છે.

10.3.5.2.2 ભૂમિકા (જાહેરાતનાં કાર્યો) (Role (Functions) of Advertisement) :

(1) માંગ ઊભી કરે છે : જાહેરાત દ્વારા પેદાશ કે સેવાની પ્રાપ્યતાની જાણ જાહેર જનતાને કરવામાં આવે છે. જાહેરાત દ્વારા પેદાશ વિશેની જાણકારી વધતાં પેદાશની માંગ વધે છે. જાહેરાત દ્વારા પેદાશના જુદા-જુદા ઉપયોગોની જાણકારી ગ્રાહકોને આપવામાં આવે છે. દા. ત., કોલ્ડ ક્રીમ. જ્યારે બજારમાં નવીન પેદાશ મુકવામાં આવે ત્યારે જાહેરાત અનિવાર્ય બની જાય છે. પેદાશની જાણકારી મેળવેલા ગ્રાહકોમાંથી અમુક ગ્રાહકો પેદાશને પ્રાયોગિક ધોરણે એક વાર ખરીદે છે. આમ, જાહેરાત દ્વારા પેદાશની માંગમાં વધારો થાય છે.

(2) મોટા પાયા પર ઉત્પાદનના લાભ : જાહેરાત દ્વારા વિશાળ પ્રમાણમાં ગ્રાહકો-સુધી પહોંચી શકાય છે અને તેને કારણે જાહેરાતના ખર્ચના પ્રમાણમાં ધંધાકીય એકમ પ્રમાણમાં લાભ મેળવે છે. જાહેરાતને કારણે પેદાશની માંગમાં વધારો કરી શકાય છે. આથી ઉત્પાદક કે ધંધાકીય એકમ મોટા પાયા પર ઉત્પાદનનો લાભ મેળવી પડતર નીચે લાવી શકે છે. આમ તેના કારણે નફાકારકતા વધે છે.

(3) પેદાશની જાણકારી : જાહેરાત દ્વારા સંભવિત ગ્રાહકોને પેદાશની માહિતી આપવામાં આવે છે અને સંભવિત ગ્રાહકોને પેદાશના લાભ પણ જણાવવામાં આવે છે. ઘણીવાર નવી પેદાશનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો તેની જાણ ગ્રાહકને હોતી નથી. આથી તે જાહેરાત દ્વારા સમજાવાય છે. જ્યારે પેદાશના એકથી વધુ ઉપયોગો હોય ત્યારે ગ્રાહકને તે અંગે જાણકારી આપવામાં આવે છે. જાહેરાત દ્વારા ઉત્પાદક ગ્રાહકને ગુણવત્તા વિશે ભરોસો આપે છે. હરિફ પેદાશનો ઉપયોગ કરનારા વ્યક્તિઓના સંતોષને દર્શાવીને પેદાશમાં વિશ્વાસ જગાડી શકાય છે.

(4) રોજગારી ઊભી કરવામાં મદદરૂપ : જાહેરાતના કારણે પેદાશ કે સેવાની માગમાં વધારો થાય છે. આમ આ પેદાશનું વધુ ઉત્પાદન થતાં રોજગારીની તકો સહેલાઈથી ઊભી થાય છે. આ ઉપરાંત જાહેરાત ઉદ્યોગમાં કામ કરતા કોપીરાઈટર્સ, જાહેરાત વિતરકો, ફિલ્મ બનાવવાવાળા વ્યક્તિઓ વગેરે વ્યક્તિઓને રોજગારી મળી રહે છે.

(5) જીવન-ધોરણમાં સુધારો : જાહેરાતને કારણે ઉત્પાદકો વધુ સારી પેદાશો વિશે ગ્રાહકોને જાણકારી આપે છે. જેના કારણે ગ્રાહકો વધુ સારી વસ્તુઓ કે સેવાઓ વાપરે છે. નવીન કે આધુનિક પેદાશ વાપરવાને કારણે ગ્રાહકોના જીવન ધોરણમાં ઘણો જ સુધારો જોવા મળે છે. રોજબરોજનાં કાર્યો સરળતાથી થઈ શકે છે.

(6) વેચાણ જથ્થામાં જાળવણી : સતત જાહેરાત કરવાથી ગ્રાહકના માનસપટ પર પેદાશ છવાયેલી રહે છે. આ કારણે ગ્રાહક જ્યારે ખરીદી કરવા જાય ત્યારે જાહેરાતવાળી પેદાશ ઉપર ત્વરિત પસંદગી ઉતારે છે અને ઉત્પાદકના માલનું વેચાણ જળવાઈ રહે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો હરીફોની પેદાશની સામે ટકી રહેવા માટે જાહેરાત ઘણી અસરકારક સાબિત થાય છે. જાહેરાત વેચાણ હિસ્સો જાળવવામાં મદદરૂપ થાય છે.

10.3.5.2.3 જાહેરાત સામે વિરોધ (Objections Against Advertisement) :

(1) જાહેરાત એ ખરેખર અભિવૃદ્ધિનું અવિભાજ્ય અંગ છે, પરંતુ ઘણીવાર જાહેરાતને કારણે આડઅસરો ઉદ્ભવે છે. જાહેરાતને કારણે ગ્રાહક પેદાશ તરફ આકર્ષાય છે અને પેદાશ ખરીદી લે છે. ગ્રાહક આ સમયે એ નથી વિચારતો કે તેને પેદાશની ખરેખર જરૂરિયાત છે કે નહિ. બિનજરૂરી ખર્ચા એ સામાજિક દુષણ છે.

(2) ઉચ્ચ વર્ગની વધુ ખરીદીને કારણે સમાજનો નીચલો વર્ગ લઘુતા ગ્રંથિથી પિડાય છે.

(3) જાહેરાત એ ખર્ચાળ પ્રવૃત્તિ છે. ઘણીવાર ધંધાકીય એકમો મોટાપાયે જાહેરાત કરે છે અને તે જાહેરાતનો ખર્ચ પેદાશની વેચાણ કિંમતમાંથી જ મેળવે છે. આથી પેદાશ ગ્રાહકોને ઘણા જ ઊંચા ભાવે વેચવામાં આવે છે.

(4) ગ્રાહકોને લોભાવવા અને હરીફોને નીચા દેખાડવાની કામગીરી પણ ઘણીવાર જાહેરાત કરીને ગ્રાહકોને ગેરમાર્ગે દોરવામાં આવે છે.

(5) ઓછી ગુણવત્તાવાળી પેદાશ પણ જાહેરાત દ્વારા આકર્ષણ ઊભું કરીને ગ્રાહકને પધરાવી દેવામાં આવે છે.

(6) કેટલીકવાર જાહેરાતમાં અરુચિકર વિષય-વસ્તુ દર્શાવવામાં આવે છે.

(7) કેટલીકવાર જાહેરાત દ્વારા ગ્રાહકોને બીડી, સિગરેટ, દારૂ, પાન મસાલા વગેરે અંગે માહિતી મળે છે જે લાંબા ગાળે વ્યસનમાં પરિણમે છે.

(8) એક સરખો માલ બનાવતી કંપનીઓ મોટા પાયા પર જાહેરાત કરે છે. તેમ બીજી કંપનીએ પણ જાહેરાત કરવી પડે જે ખોટી હરીફાઈને ઉત્તેજન આપે છે.

(9) જાહેરાતમાં ઘણી વખત અતિશયોક્તિ ભર્યા વિધાન દ્વારા છેતરપિંડી કરવામાં આવે છે.

10.3.5.3 વ્યક્તિગત વેચાણ (Personal Selling) :

10.3.5.3.1 ખ્યાલ (Concept) : જાહેરાત દ્વારા ધંધાકીય એકમ પેદાશની જાણકારી ગ્રાહકને પહોંચાડે છે, તેના દ્વારા વ્યક્તિ ઉપર જોઈએ તેવી અસર થતી નથી. આથી બજારીય સંચાલકો અભિવૃદ્ધિના બીજા મહત્વના અંગ તરીકે વ્યક્તિગત વેચાણ ઉપર આધાર રાખે છે. સામાન્ય રીતે વ્યક્તિગત વેચાણમાં વેચાણકર્તા સંભવિત ગ્રાહકને પેદાશનું નિદર્શન કરે છે અને સંભવિત ગ્રાહકને જરૂરી બાબતો જણાવે છે. વ્યક્તિગત વેચાણને કારણે સંભવિત ગ્રાહકને પેદાશમાં વિશ્વાસનું સંપાદન થાય છે. આ ઉપરાંત વ્યક્તિગત વેચાણમાં સંભવિત ગ્રાહક પોતાના મનમાં રહેલી બધી જ શંકાઓ વેચાણકર્તા સમક્ષ રજૂ કરે છે. વ્યક્તિગત વેચાણથી પેદાશની જાણકારી તો ઊભી કરી જ શકાય છે, પરંતુ આ ઉપરાંત પેદાશની પસંદગીમાં પ્રાધાન્ય મેળવી શકાય છે.

અર્થ (Meaning) : કોટલરના જણાવ્યા મુજબ, ‘વેચાણકર્તા એ એક એવી વ્યક્તિ છે કે જે ધંધાકીય એકમનું પ્રતિનિધિત્વ સંભવિત ગ્રાહકોને કરે છે અને તેનું કાર્ય સંભવિત ગ્રાહકોને પેદાશ વિશેની માહિતી આપવી, પેદાશનું નિદર્શન કરવું, પેદાશના ઉપયોગો જણાવવા અને શંકાઓનું સમાધાન કરવાનું હોય છે. વ્યક્તિગત વેચાણ દ્વારા ધંધાકીય એકમો ગ્રાહકો સાથે એક ચોક્કસ પ્રકારનો સંબંધ ઊભો કરે છે.’

10.3.5.3.2 સારા વેચાણકર્તાની લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics of Good Salesman) : દરેક પેદાશને વ્યક્તિગત વેચાણની જરૂરિયાત રહે છે. વેચાણકર્તા હંમેશાં સંભવિત ગ્રાહકોને શોધી કાઢે છે. પેદાશ નિદર્શન દરમિયાન થતી વાતચીત અને પેદાશ વિશેની જાણકારી સંભવિત ગ્રાહકને, ખરેખર-ગ્રાહકમાં ફેરવી નાંખે છે. વ્યક્તિગત વેચાણ દ્વારા વેચાણકર્તા ગ્રાહકોની ફેશન, ટેવ, વલણ, અભિરુચિ વગેરે બાબતોથી માહિતગાર થાય છે. આ માહિતી બજારીય સંચાલક માટે ઘણી જ જરૂરી બની જાય છે.

(1) વેચાણકર્તા દેખાવે સ્માર્ટ/ચાલાક, વાચાળ અને તંદુરસ્ત હોવો જોઈએ.

(2) વેચાણકર્તા વાતચીતમાં કુશળ, બુદ્ધિ-ચાતુર્યથી ભરપુર અને આવડતવાળો હોવો જોઈએ.

(3) વેચાણકર્તામાં સૌથી વધુ મહત્વની બાબત તેની સંભવિત ગ્રાહકો સાથે વાતચીત કરવાની કુશળતા, નવી પેદાશ રજૂ કરવાની શૈલી અને ગ્રાહકને સમજાવવાની આવડત છે.

(4) વેચાણકર્તા જે પેદાશની રજૂઆત સંભવિત ગ્રાહકોને કરે, તે પેદાશ અંગેની બધી જ ટેકનિકલ માહિતી તેની પાસે હોવી જોઈએ.

(5) પ્રામાણિકતા એ વેચાણકર્તા માટે જરૂરી ગુણ કહી શકાય. વેચાણકર્તા પ્રામાણિક અને સારા ચારિત્ર્યવાળો હોવો જોઈએ. એ પોતાના કામ પ્રત્યે ગંભીર અને નિયમિત હોવો જોઈએ.

(6) વેચાણકર્તા તેના ધંધાકીય એકમના પ્રતિનિધિ તરીકે રજૂ થાય છે. આથી તે વિનમ્ર હોવો જોઈએ. વેચાણકર્તાની વર્તણૂકના આધારે જ તેના ધંધાકીય એકમ વિશે છાપ ઊભી થાય છે.

(7) આદર્શ વેચાણકર્તા સતત ઉત્સાહી, શિસ્તબદ્ધ અને મહત્વાકાંક્ષી હોવો જોઈએ.

10.3.5.4 વેચાણ-વૃદ્ધિ (Sales Promotion) :

10.3.5.4.1 ખ્યાલ (Concept) : વેચાણ-વૃદ્ધિ એ જાહેરાત અને વ્યક્તિગત વેચાણ સાથે ઉપયોગમાં લેવામાં આવતું અભિવૃદ્ધિનું મહત્વનું અંગ છે. જાહેરાત અને વ્યક્તિગત વેચાણ એ હંમેશાં પેદાશ વિશે જાણકારી આપે છે અને વેચાણ વૃદ્ધિ એ માલ કે સેવા ત્વરિત ખરીદવાનું કારણ પૂરું પાડે છે. વેચાણ-વૃદ્ધિ એ એવી યુક્તિઓનો સમૂહ છે જે દ્વારા ગ્રાહકનું પેદાશ માટે ત્વરિત આકર્ષણ ઊભું થાય અને પેદાશનું વેચાણ થાય.

વ્યાખ્યા (Definition) : કોટલરના જણાવ્યા મુજબ, ‘વેચાણ-વૃદ્ધિ એ ટૂંકા ગાળાના એવા લાભો છે, જે ગ્રાહકોને માલ કે સેવાની ખરીદી કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે. વેચાણ વૃદ્ધિ ગ્રાહકોને ત્વરિત અસર કરે છે.’

10.3.5.4.2 વેચાણ-વૃદ્ધિની પ્રયુક્તિઓ (Sales Promotion Techniques) :

(1) **વળતર :** જ્યારે પેદાશ ખરેખર વેચાણ કિંમત કરતાં ઓછી કિંમતે મર્યાદિત સમય માટે જ આપવામાં આવે તો તેને વળતર આપ્યું કહેવાય જેને સાદી ભાષામાં ‘સેલ’ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે આવી પ્રયુક્તિ ધંધાકીય એકમોનો આખર સ્ટોક ઘટાડવા માટે કરવામાં આવે છે.

(2) **વટાવ :** ભાવપત્રકની કિંમતના અમુક ટકા રકમ ઓછી લેવામાં આવે તો તેને વટાવ કહે છે. ઘણીવાર ઉત્પાદકો પોતાનો ક્ષતિવાળો માલ વટાવે વેચી દે છે. આના કારણે ગ્રાહકો ઝડપથી આકર્ષાઈ જાય છે.

(3) જાહેરાતની કુપન : આ પ્રયુક્તિમાં બજારકર્તા જાહેરાતની અસરની અસરકારકતા ચકાસે છે અને ગ્રાહકોને લાભ પણ આપે છે. આ પ્રયુક્તિમાં ગ્રાહકે જાહેરાતનું કટિંગ અથવા ખાલી પેકિંગ વિતરકને આપવાનું રહે છે. જેના બદલામાં ગ્રાહકને અમુક ખરીદી પર અમુક ચોક્કસ રકમ બાદ આપવામાં આવે છે.

(4) ભેટ : ઘણીવાર પેદાશની ઉપર નાના જથ્થાની તે જ પેદાશ મફત આપવામાં આવે છે. દા. ત., સાબુની ખરીદી પર એક સાબુ મફત આપવાની ધંધાકીય એકમ જાહેરાત કરે. ઘણીવાર પેદાશની કિંમત એ જ રાખીને પેદાશના જથ્થામાં વધારો કરવામાં આવે છે. દા. ત., શેવિંગ ક્રિમનો 20 % વધુ જથ્થો પેદાશની એજ કિંમતે આપવામાં આવે છે.

(5) અન્ય પેદાશની ભેટ : ગ્રાહકની જરૂરિયાતને ધ્યાનમાં રાખીને ઘણીવાર મુખ્ય પેદાશની સાથે ગૌણ પેદાશ મફત આપવામાં આવે છે. દા. ત., ટૂથપેસ્ટની સાથે ટૂથબ્રશ મફત આપવામાં આવે છે. ઘણીવાર મુખ્યપેદાશની સાથે કોઈપણ સંબંધ ન ધરાવતી પેદાશની ભેટ આપવામાં આવે છે. દા. ત., ચાર સાબુની સાથે એક બોલપેન મફત આપવાની જાહેરાત કરવામાં આવે છે.

(6) ઈનામી ડ્રો : આ પ્રયુક્તિમાં ગ્રાહકને એક કુપન કે કોડ, પેદાશ સાથે આપવામાં આવે છે. ચોક્કસ સમયના અંતે આવી બધી જ કુપનોનો ડ્રો કરવામાં આવે છે અને વિજેતાઓને ઈનામમાં વસ્તુઓ આપવામાં આવે છે. દા. ત., ભારત પેટ્રોલિયમ પોતે પેટ્રોલના ₹ 200/-થી વધુ રકમની ખરીદી કરનારા ગ્રાહકોને ઈનામી ડ્રોની કુપન આપે છે.

(7) વગર વ્યાજે લોનની સુવિધા : જ્યારે પેદાશની કિંમત વધારે હોય અને ગ્રાહક એક સામટી ચુકવી શકે તેમ ન હોય ત્યારે આ પ્રયુક્તિનો ઉપયોગ થાય છે. દા. ત., ટેલિવિઝન ખરીદવા માટે વગર વ્યાજની લોનની સુવિધા આપવામાં આવે. ગ્રાહક નજીવી રકમ ચુકવી પેદાશનો ઉપયોગ શરૂ કરી શકે છે.

(8) નમૂનાનું વિતરણ : ઘણીવાર ખાદ્ય પદાર્થો કે નજીવી કિંમતની વસ્તુઓ માટે નમૂનાનું વિતરણ કરવામાં આવે છે. સામાન્યરીતે આ વિતરણ ગ્રાહકોને પેદાશનો અનુભવ આપવા માટે જ કરવામાં આવે છે. શેમ્પુ, સાબુ, તેલ વગેરે પેદાશોનું નાના પેકિંગનું મફત નમૂના તરીકે વિતરણ કરવામાં આવે છે.

(9) સ્પર્ધાઓનું આયોજન : ઉત્પાદકો પોતાના સંભવિત ગ્રાહકોને એક સામટી નવી પેદાશોનો અનુભવ કરાવવા અથવા એક સામટા બધા ગ્રાહકોને મળવા માટે સ્પર્ધાનું આયોજન કરે છે. દા. ત., ચિત્રકામના રંગ બનાવતું ધંધાકીય એકમ નવા રંગો બજારમાં મુકતાં પહેલાં તેના ગ્રાહકો વિશેની બધી જ માહિતી મેળવવા તે બાળકોની 'રંગપૂર્તિ' સ્પર્ધા યોજે છે. સ્પર્ધાના વિજેતાને નવીન પેદાશ ભેટ આપવામાં આવે છે.

10.3.5.5 પ્રસિદ્ધિ અને જાહેર સંપર્ક (Publicity and Public Relation) :

10.3.5.5.1 પ્રસિદ્ધિનો ખ્યાલ (Concept of Publicity) : પ્રસિદ્ધિ એ એવો બિનવ્યક્તિગત માહિતીસંચાર છે જે ચુકવણું કર્યા વગર સમૂહ માધ્યમો દ્વારા કરવામાં આવે છે. જેમાં ધંધાકીય એકમ કે એકમની પેદાશ વિશે જણાવવામાં આવે છે. જ્યારે કોઈ ગ્રાહક કોઈ પેદાશ કે સંસ્થા વિશેના અનુભવો જાહેર જનતાને સમૂહ માધ્યમો દ્વારા જણાવે ત્યારે તેને પ્રસિદ્ધિ કાર્ય કહી શકાય. પ્રસિદ્ધિ માટે ધંધાકીય એકમે કોઈપણ જાતનું ચુકવણું કરવાનું રહેતું નથી. તે ઘણી વખત જાહેર સંપર્કના કાર્યમાં પણ ગણવામાં આવે છે. પ્રસિદ્ધિમાં લોકોને આપેલું સંબોધન/ભાષણ, કોઈ ટેલિવિઝનની ચેનલ કે વર્તમાનપત્રને આપેલો વાર્તાલાપ, સખાવતી સંસ્થાને આપેલું દાન, ફિલ્મ સ્ટાર કે ક્રિકેટર દ્વારા નવી ઓફિસનું ઉદ્ઘાટન વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

10.3.5.5.2 પ્રસિદ્ધિની ભૂમિકા (Role of Publicity) :

(1) અભિવૃદ્ધિના બધા જ મિશ્રમાં આને ગ્રાહકો દ્વારા સૌથી વધુ વિશ્વાસપાત્ર ગણવામાં આવે છે. આમ પ્રસિદ્ધિની વિશ્વસનીયતા સૌથી વધુ છે.

(2) પ્રસિદ્ધિના કાર્યમાં ધંધાકીય એકમે ચુકવણું કરવાનું હોતું નથી. આથી તે અભિવૃદ્ધિનું સૌથી સસ્તું મિશ્ર કહી શકાય.

(3) પ્રસિદ્ધિના કાર્યમાં ઘણીવાર જાહેર સંપર્કનું કાર્ય પણ સમાયેલું હોય છે. જેમાં બજારીય સંચાલકો ઓછા પ્રયત્ને વધુ સારી રીતે બજારીય માહિતી આપી શકે છે.

(4) વિશ્વસનીયતા સાથે સામૂહિક સંદેશ પ્રસાર કરવા માટે પ્રસિદ્ધિ એક અસરકારક માધ્યમ છે.

(5) ધંધાકીય એકમના વેચાણ મધ્યસ્થીઓને અને વેચાણ કર્તાઓને પ્રસિદ્ધિ મદદરૂપ થાય છે; કારણ કે પ્રસિદ્ધિ દ્વારા ઘણા બધા સંભવિત ગ્રાહકોને પેદાશ અને ધંધાકીય એકમ વિશે જાણકારી મળી જાય છે. તેથી વેચાણ મધ્યસ્થીઓ અને વેચાણકર્તાઓના વેચાણના પ્રયત્નો ત્વરિત અસર કરે છે.

10.3.5.5.3 જાહેર સંપર્કનો ખ્યાલ (Concept of Public Relation) : જાહેર સંપર્કનો મુખ્ય ઉદ્દેશ્ય ધંધાકીય એકમના બધા જ સહભાગીઓ અને સંબંધીત વર્ગો સાથે સાનુકૂળ સંબંધો જાળવવાનો અને વિકસાવવાનો છે. એકમ પોતાની પ્રતિષ્ઠા જાળવવા માટે જાહેર સંપર્કનો ઉપયોગ કરે છે. જાહેર સંપર્ક એવી પ્રવૃત્તિઓનો સમૂહ છે, જેની રચના અથવા આલેખન એવી રીતે કરવામાં આવે કે ધંધાકીય એકમની સારી છાપ તેના સહભાગીઓ તરફ ઊભી કરી શકાય કે જાળવી શકાય.

જાહેર સંપર્કમાં નીચેની પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) ધંધાકીય એકમ વિશેના સમાચાર વર્તમાનપત્રમાં આપવા.
- (2) ધંધાકીય એકમના વડાનું ભાષણ અને તેની પ્રસિદ્ધિ કરવી.
- (3) સેમિનાર, પરિસંવાદ, સ્પર્ધા કે રમતગમતનું આયોજન કરવું.
- (4) એકમનું સમાચારપત્ર બહાર પાડવું.
- (5) એકમ તરફથી જાહેર હિતનાં કાર્યો કરવાં અને સમાજ સમક્ષ મુકવાં.
- (6) સામાજિક કે સાંસ્કૃતિક કાર્યક્રમોનું આયોજન કરવું.

10.3.5.5.4 જાહેર સંપર્કની ભૂમિકા (Functions of Public Relation) :

(1) વર્તમાન પત્રો સાથે સારા સંબંધો ધંધાકીય એકમની સારી છાપ ઊભી કરવા માટે જરૂરી છે. વર્તમાનપત્રો સાથેના સારા સંબંધો સંસ્થાકીય અને સંસ્થાની પેદાશોની જાણકારી સમાજને પહોંચાડવા માટે ઉપયોગી થઈ શકે છે.

(2) જ્યારે ધંધાકીય એકમ નવીન પેદાશનું ઉત્પાદન કરે અથવા બજારમાં મૂકે ત્યારે તે જાહેર કરવામાં આવે અને તે માટે જન જાગૃતિના ભાગરૂપે કાર્યક્રમ રાખવામાં આવે છે; તેના લીધે પેદાશની જાણકારી સત્તાવાર રીતે બહાર પાડી શકાય છે.

(3) સંસ્થાના સમાચારો, કર્મચારીઓની સિદ્ધિ, સંસ્થાની સિદ્ધિ અને સંસ્થાને મળેલા પુરસ્કારો વગેરે બાબતોની જાણ કંપનીનું સમાચાર પત્ર કે સામયિક બહાર પાડીને સંસ્થાકીય સારી છાપ ઊભી કરી શકાય છે.

(4) એકમના ચેરમેનનું ભાષણ વિવિધ માધ્યમો દ્વારા આપવામાં આવે છે. તેના દ્વારા એકમની ભાવિ નીતિઓ વિશે અન્ય સહભાગીઓને જાણ કરી શકાય છે. જેથી ધંધાકીય એકમના સામાજિક સંબંધો સુધરે છે.

(5) સામાજિક કાર્યોમાં અને સાંસ્કૃતિક કાર્યક્રમોમાં સહભાગી થવાથી ધંધાકીય એકમની સમાજ પ્રત્યેની જવાબદારી અંગે પણ જનતાને જાણ કરી શકાય છે અને સંસ્થાની સારી છાપ ઊભી કરી શકાય છે.

(6) જાહેર હિતનાં કાર્યો જેવાં કે બગીચાની જાળવણી, સમારકામ, ફૂટપાથનું કામ, રોગ નિદાન કેમ્પ, વૃક્ષારોપણનું કાર્ય, પાણી પુરવઠાનું કાર્ય, જે-તે શહેરના પ્રશ્નોના નિરાકરણમાં સહભાગી થઈને એક વિશિષ્ટ છાપ ઊભી કરવામાં મદદરૂપ બને છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

બજાર પ્રક્રિયા : એવી ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ કે જેમાં માલ કે સેવાનો પ્રવાહ ઉત્પાદક તરફથી ગ્રાહકો તરફ લઈ જવામાં આવે છે.

બજાર પ્રક્રિયાનાં કાર્યો :

- (1) બજારીય સંશોધન (2) માલનું એકત્રીકરણ (3) માલને વપરાશ લાયક બનાવવો (4) માલનું પ્રમાણીકરણ અને વર્ગીકરણ (5) માલ પર નિશાની કરવી (6) કિંમત નિર્ધારણ (7) માલનું પેકિંગ કરવું (8) માલનો સંગ્રહ કરવો (9) વાહનવ્યવહાર (10) માલનો વીમો લેવો (11) નાણાકીય વ્યવસ્થા (12) જાહેરાત (13) વેચાણ વિતરણની વ્યવસ્થા (14) વેચાણ (15) વેચાણ પછીની સેવાઓ.

બજારીય સંચાલન અને વેચાણ વચ્ચેનો તફાવત : (1) અર્થ (2) કાર્યક્ષેત્ર (3) ઉદ્દેશ્ય (4) પક્ષકારો (5) શરૂઆત અને અંત (6) મૂડીની જરૂર (7) પ્રયાસોની દિશા.

બજાર પ્રક્રિયા સંચાલનની વિચારધારાઓ / વિભાવનાઓ / ખ્યાલો : ધંધાકીય એકમોની બજારીય સંચાલનને સમજવાની અને અમલમાં મૂકવાની જુદી-જુદી વિભાવનાઓ.

(1) ઉત્પાદન વિભાવના : ગ્રાહકને સૌથી સસ્તી પેદાશ આપવી.

(2) પેદાશ વિભાવના : ગ્રાહક ગુણવત્તાનો આગ્રહી છે એમ માનીને ઉત્પાદક પોતાની સર્વશ્રેષ્ઠ પેદાશ ઘણી ઊંચી કિંમતે આપવી.

(3) વેચાણ વિભાવના : પેદાશને આક્રમક વેચાણ પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરીને ગ્રાહકોને વેચી દેવી અને સ્ટોકને રોકડમાં રૂપાંતરીત કરી દેવાના પ્રયત્નો કરવા.

(4) બજારીય વિભાવના : ગ્રાહકનો સંતોષ કેન્દ્રસ્થાને રાખી તેને કઈ પેદાશ જોઈએ છે એ જાણીને જ પેદાશ બનાવવી. ધંધાકીય એકમની દરેક પ્રવૃત્તિમાં ગ્રાહકને કેન્દ્રસ્થાને રાખવો.

(5) સામાજિક વિભાવના : સામાજિક જવાબદારીનો ખ્યાલ - માર્કેટિંગ પ્રવૃત્તિમાં કેટલે અંશે સામાજિક હિતોનું રક્ષણ કરે છે તેને ધ્યાનમાં રાખી ગ્રાહકોની જરૂરિયાત એવી રીતે પૂરી કરવી કે જેથી પર્યાવરણને સૌથી ઓછું નુકસાન થાય.

માર્કેટિંગ મિશ્ર : બજારીય સંચાલનના ચાર મુખ્ય ઘટકો. જેના ઉપયોગથી ગ્રાહક સંતોષ ઊભો કરી અને ધંધાકીય એકમના ઉદ્દેશો હાંસલ કરવામાં આવે છે. આ ઘટકોમાં કિંમત, પેદાશ, વિતરણ અને અભિવૃદ્ધિનો સમાવેશ થાય છે. જે 4 P તરીકે પણ ઓળખાય છે.

પેદાશ : જે ગ્રાહકોની જરૂરિયાત સંતોષી શકે તેને પેદાશ કહે છે.

બ્રાન્ડિંગ : પેદાશને કોઈપણ પ્રકારનું નામ, સંજ્ઞા, ચિત્ર કે નંબર આપવો જેથી હરીફોની પેદાશથી અલગ પડે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) ગુણવત્તા (2) રંગોનો ઉપયોગ સંજ્ઞામાં, (3) પેકિંગ પર સંજ્ઞા (4) બ્રાન્ડનું નામ, તે પેદાશના ગુણધર્મો, ફાયદાઓ, ઉપયોગો ઉપર આધારિત (5) પેદાશની ઓળખ (6) ભૌખિક અને દ્રશ્ય ઓળખ (7) ઊંચી કિંમતે વેચાણ (8) વેચાણ કર્તાઓને સરળતા.

લેબલિંગ : પેદાશનું માપ કે વજન, કિંમત, ઉત્પાદનની તારીખ, તત્ત્વો, વપરાશની અંતિમ તારીખ, પેદાશ ઉપયોગમાં લેવાની રીત વગેરે બાબતો પેદાશ ઉપર મુકવામાં આવે તે.

કાર્યો : (1) પેદાશની ઓળખ ઝડપથી (2) ગુણવત્તા અને પ્રકાર વિશે પુરતી માહિતી (3) પેદાશ વિશે માહિતી (4) ઉપયોગની રીત (5) આકર્ષણ (6) કાયદાકીય અને નીતિવિષયક.

પેકેજિંગ : પેદાશને બાહ્ય વાતાવરણ અને ભેળસેળથી બચવા માટે આપવામાં આવતું આવરણ એટલે પેકિંગ પેદાશને સજાવવાનું કાર્ય કરે તે પેકેજિંગ.

કિંમત : ગ્રાહક દ્વારા માલ કે સેવા માટે ભૌતિક, આર્થિક, સામાજિક, માનસિક સંતોષ માટે ચુકવવામાં આવતું મૂલ્ય છે.

કિંમતને અસર કરતાં પરિબળો : (1) પેદાશની પડતર (2) પેદાશની માગ (3) બજારમાં હરીફાઈ (4) સરકારી અને કાયદાકીય અંકુશો (5) ઉદ્દેશ આધારીત કિંમત નક્કી કરવી (6) આર્થિક સ્થિતિ (7) ખરીદ વર્તણૂક.

વિતરણ : તૈયાર માલ ગ્રાહકોને જ્યારે જોઈએ, જ્યાં જોઈએ ત્યાં, જોઈએ તે સમયે, પહોંચાડવાની વ્યવસ્થા.

વિતરણનાં માધ્યમો : (1) ગ્રાહકોને સીધું વેચાણ (2) મધ્યસ્થીઓ દ્વારા વેચાણ.

(1) ગ્રાહકોને સીધું વેચાણ/પ્રત્યક્ષ વેચાણ : ઉત્પાદક કે વેચાણકર્તા પોતે જ ગ્રાહકને માલ પૂરો પાડે છે.

(2) મધ્યસ્થીઓ દ્વારા વેચાણ : ઉત્પાદક ગ્રાહક સુધી માલ પહોંચાડવા માટે એક કે તેથી વધુ મધ્યસ્થીઓની મદદ લેવામાં આવે છે.

(A) એક સપાટી વિતરણ વ્યવસ્થા : ઉત્પાદક અને ગ્રાહક વચ્ચે એક જ મધ્યસ્થી.

(B) બે સપાટીવાળી વિતરણ વ્યવસ્થા : ઉત્પાદક અને ગ્રાહક વચ્ચે બે મધ્યસ્થી.

(C) ત્રણ સપાટીવાળી વિતરણ વ્યવસ્થા : ઉત્પાદક અને ગ્રાહક વચ્ચે ત્રણ મધ્યસ્થી.

અભિવૃદ્ધિ : બજારીય મિશ્રનું એવું અવિભાજ્ય અંગ કે જે ગ્રાહકને પેદાશ વિશે આકર્ષણ ઊભું કરે છે અને સંભવિત ગ્રાહકોને ખરેખર ગ્રાહકોમાં બદલી નાખે છે. અભિવૃદ્ધિ મિશ્રમાં જાહેરાત, વેચાણ વૃદ્ધિ, પ્રસિદ્ધિ અને અંગત વેચાણનો સમાવેશ થાય છે.

જાહેરાત : જાહેર જનતાને પોતાની પેદાશ કે સેવાની માહિતી આપવા જુદાં જુદાં માધ્યમોનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જેના માટે ચુકવણી કરવામાં આવે છે.

ભૂમિકા : (1) માગ ઊભી કરે છે (2) મોટા પાયા પર ઉત્પાદનના લાભો (3) પેદાશની જાણકારી (4) રોજગારી ઊભી કરવામાં મદદરૂપ (5) જીવન ધોરણમાં સુધારો (6) વેચાણ જથ્થામાં જાળવણી.

જાહેરાત સામે વિરોધ : (1) બિનજરૂરી ખરીદી-સામાજિક દુષણ (2) લઘુતા ગ્રંથિ (3) ખર્ચાળપ્રવૃત્તિ (4) હરીફોને નીચા દેખાડવા (5) ઓછી ગુણવત્તાવાળી પેદાશ (6) અરુચિકર રજૂઆત.

વ્યક્તિગત વેચાણ : વેચાણકર્તા દ્વારા સંભવિત ગ્રાહકોને પેદાશનું નિદર્શન કરીને સંભવિત ગ્રાહકોને ખરેખર ગ્રાહકોમાં ફેરવી દેવા અને ગ્રાહકોની શંકા દૂર કરવી.

સારા વેચાણકર્તાની લાક્ષણિકતાઓ : (1) સ્માર્ટ, ચાલાક, વાચાળ, તંદુરસ્ત (2) વાતચીતમાં કુશળ (3) નવી પેદાશ રજૂ કરવાની શૈલી (4) ટેકનિકલ માહિતી (5) પ્રમાણિકતા (6) વિનમ્રતા (7) ઉત્સાહી.

વેચાણવૃદ્ધિ : એવા ટૂંકા ગાળાના લાભો કે જે ગ્રાહકોને માલ કે સેવાની ખરીદી કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

વેચાણવૃદ્ધિ પ્રયુક્તિઓ : (1) વળતર (2) વટાવ (3) જાહેરાતની કુપન (4) ભેટ (5) અન્ય પેદાશની ભેટ (6) ઈનામી ડ્રો (7) વગર વ્યાજે લોનની સુવિધા (8) નમુનાનું વેચાણ (9) સ્પર્ધાઓનું આયોજન.

પ્રસિદ્ધિ : બિનવ્યક્તિગત માહિતીસંચાર કે જેમાં પેદાશ કે સંસ્થાકીય બાબતો, સમૂહ માધ્યમો દ્વારા કરવામાં આવે અને જેનું ચુકવણું કરવામાં આવતું નથી.

ભૂમિકા : (1) સૌથી વધુ વિશ્વસનીયતા (2) ચુકવણા વગર (3) જાહેર સંપર્કનો સમાવેશ (4) સામૂહિક સંદેશાવ્યવહારનો અસરકારક ઉપયોગ (5) વેચાણકર્તાઓ અને મધ્યસ્થીઓને મદદરૂપ.

જાહેર સંપર્ક : ધંધાકીય એકમોના બધા જ સહભાગીઓ સાથે સાનુકૂળ સંબંધો જાળવવા અને ધંધાકીય એકમની સારી છાપ ઊભી કરવી.

ભૂમિકા/કાર્યો : (1) વર્તમાનપત્રો સાથે સારા સંબંધો (2) નવીન પેદાશ વિશે જાણકારી (3) સંસ્થા અને તેના કર્મચારીઓની સિદ્ધિ (4) એકમના ચેરમેનનું ભાષણ (5) સામાજિક અને સાંસ્કૃતિક કાર્યક્રમોનું આયોજન (6) જાહેર જનતાના હિતનાં કાર્યો.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) બજારીય સંચાલનમાં માર્કેટિંગ મિશ્ર એટલે શું ?

(A) પેદાશ, ઉત્પાદન, વિતરણ અને કિંમત.

(B) પેદાશ, વાહનવ્યવહાર, બજાર અને ગ્રાહક.

(C) પેદાશ, હરીફો, સરકાર અને અન્ય.

(D) પેદાશ, કિંમત, અભિવૃદ્ધિ અને વિતરણ.

- (2) બજારીય વિભાવનામાં કોણ કેન્દ્ર સ્થાને હોય છે ?
 (A) પેદાશ (B) ઉત્પાદન (C) ગ્રાહક (D) નફો.
- (3) બ્રાન્ડિંગનો મુખ્ય ઉદ્દેશ કયો છે ?
 (A) પેદાશ વધુ ટકાઉ બનાવવાનો (B) પેદાશ કાયદા મુજબ બનાવવાનો
 (C) પેદાશની જાહેરાત કરવાનો
 (D) હરીફોની પેદાશથી પોતાની પેદાશ અલગ બનાવવાનો.
- (4) જ્યારે ઉત્પાદક ગ્રાહકને સીધું વેચાણ કરતો હોય ત્યારે કેટલી સપાટીવાળી વિતરણ વ્યવસ્થા ઊભી થઈ એમ કહેવાય ?
 (A) એક (B) બે (C) ત્રણ (D) શૂન્ય
- (5) અભિવૃદ્ધિ દ્વારા શું કરવામાં આવે છે ?
 (A) કિંમત વધારવામાં આવે છે. (B) વેચાણ વધારવામાં આવે છે.
 (C) ઉત્પાદન વધારવામાં આવે છે. (D) રૂપરંગમાં ફેરફાર કરવામાં આવે છે.
- (6) વ્યક્તિગત વેચાણમાં વેચાણકર્તા કયું કાર્ય કરે છે ?
 (A) સંભવિત ગ્રાહકને પેદાશનું નિદર્શન કરે છે. (B) પેદાશનું પેકિંગ કરે છે.
 (C) પેદાશનો સ્વયં ઉપયોગ કરે છે. (D) નવા વેચાણકર્તાની નિમણૂક કરે છે.
- (7) વેચાણ વૃદ્ધિની પ્રયુક્તિઓને કારણે કઈ પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થાય છે ?
 (A) ગ્રાહક પેદાશને ખરીદવા તાત્કાલિક પ્રેરાય છે.
 (B) ગ્રાહક પેદાશને સમજવાનો પ્રયત્ન કરતો નથી.
 (C) મધ્યસ્થીઓ ગ્રાહકોને માલ આપવાનું બંધ કરી દે છે.
 (D) છૂટક વેપારીઓ મધ્યસ્થીઓ પાસેથી માલ લેવાનું બંધ કરે છે.
- (8) નીચેનામાંથી કયું કાર્ય બજારીય સંચાલકનું છે ?
 (A) માલ વપરાશ યોગ્ય બનાવવો (B) માલનો સંગ્રહ કરવો
 (C) બજાર વિભાજન (D) વેચાણ
- (9) વધુ પડતા જાહેરાત ખર્ચને કારણે શું થાય છે ?
 (A) પેદાશની કિંમતમાં વધારો થાય છે. (B) પેદાશ વધુ આકર્ષક બને છે.
 (C) પેદાશ વધુ ગુણવત્તાવાળી બને છે. (D) પેદાશ બધે જ પ્રાપ્ય થાય છે.
- (10) જાહેર સંપર્કમાં ધંધાકીય એકમ કે પેદાશ વિશે બધા જ સહભાગીઓ સમક્ષ હકારાત્મક વલણ ઊભું કરવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.
 (A) આ વિધાન સાચું છે.
 (B) આ વિધાન ફક્ત મધ્યસ્થીઓ માટે જ સાચું છે.
 (C) આ વિધાન ફક્ત સંભવિત ગ્રાહકો માટે જ સાચું છે.
 (D) આ વિધાન ખોટું છે.

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) બજાર પ્રક્રિયા એટલે શું ?
 (2) બજાર સંશોધનનો અર્થ આપો ?
 (3) વ્યક્તિગત વેચાણ એટલે શું ?
 (4) વેચાણ વૃદ્ધિ એટલે શું ?

(5) અભિવૃદ્ધિ મિશ્ર કોને કહેવાય ?

(6) બ્રાન્ડિંગ એટલે શું ?

(7) પ્રસિદ્ધિનો અર્થ આપો ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

(1) લેબલિંગના ઉપયોગો જણાવો.

(2) માલનો સંગ્રહ શા માટે કરવામાં આવે છે ?

(3) માર્કેટિંગ મિશ્ર એટલે શું ? તેમાં શેનો સમાવેશ થાય છે ?

(4) બ્રાન્ડિંગની કોઈપણ બે લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

(5) વેચાણકર્તાની કોઈપણ બે લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

(1) બજાર પ્રક્રિયા અને વેચાણ વચ્ચેનો તફાવત સમજાવો.

(2) જાહેર સંપર્કની ભૂમિકા સમજાવો.

(3) બજારપ્રક્રિયા સંચાલનની વેચાણ વિભાવના સમજાવો.

(4) સારા વેચાણકર્તાની લાક્ષણિકતાઓ જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

(1) બજારીય પ્રક્રિયાનાં કાર્યો સમજાવો.

(2) પેદાશની કિંમતને અસર કરતાં પરિબળો સમજાવો.

(3) વેચાણ વૃદ્ધિની પ્રયુક્તિઓ સમજાવો.

(4) જાહેરાતની ભૂમિકા સવિસ્તર સમજાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

● પ્રસ્તાવના

11.1 ગ્રાહક સુરક્ષાનો અર્થ, ખ્યાલ અને મહત્વ

11.1.1 અર્થ

11.1.2 ખ્યાલ

11.1.3 મહત્વ

(A) ધંધાના દ્રષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ

(B) ગ્રાહકોના દ્રષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ

11.2 ગ્રાહક સુરક્ષા કાયદો - 1986

11.2.1 ગ્રાહક સુરક્ષાનો અર્થ

11.2.2 ગ્રાહકોના અધિકારો અને જવાબદારીઓ

11.2.3 તકરાર નિવારણ સંસ્થાઓ

11.2.4 ઉપલબ્ધ ઉપાયો

11.3 ગ્રાહક જાગૃતિ

11.3.1 ગ્રાહક સંગઠનો અને બિનસરકારી સંસ્થાઓની ભૂમિકા

પ્રસ્તાવના (Introduction)

મુક્ત અર્થતંત્રમાં ગ્રાહક એ બજારનો રાજા છે એવું પ્રસ્થાપિત થયું છે. અગાઉના અભિગમ 'ખરીદનારે સાવધ રહેવું' એ હવે બદલાઈને 'વેચનારે સાવધ રહેવું' એમ થઈ રહ્યો છે. સતત વધતી હરીફાઈ અને કુલ વેચાણમાં પોતાનો ભાગ વધારવા માટે વસ્તુ અને સેવાના ઉત્પાદકો અનૈતિક, શોષણયુક્ત અને અયોગ્ય પ્રથાઓનો ઉપયોગ કરતા જણાયા છે. આવી પ્રથાઓના કારણે ગ્રાહકો છેતરપિંડીનો અનુભવ કરી રહ્યા છે. વસ્તુ કે સેવા ખામીયુક્ત હોવાથી અસલામતી, ભેળસેળ હોવાના કારણે આરોગ્ય સાથે ચેડાં, ખોટી અને ગેરમાર્ગ દોરતી જાહેરાતોને કારણે છેતરપિંડી, બનાવટી વસ્તુઓના વેચાણ દ્વારા અથવા સંગ્રહખોરી કરીને અથવા વસ્તુનાં કાળાબજાર કરીને ગ્રાહકો પાસેથી વાજબી કિંમત કરતાં વધુ કિંમત લેવામાં આવે છે. આમ, ગ્રાહકોને વેપારીઓ દ્વારા અપનાવવામાં આવતી વિવિધ અનૈતિક નીતિઓ સામે રક્ષણ આપવાની જરૂરિયાત ઊભી થઈ છે. અર્થતંત્રમાં ગ્રાહક સાથે છેતરપિંડી થવાના બનાવોનું પ્રમાણ સતત વધતું જાય છે અને આવી રીતે છેતરાતા ગ્રાહકો ઘણીવાર જીવને જોખમમાં મુકે તેવી પેદાશોનો અજાણતાં ઉપયોગ કરે છે જે કોઈ રીતે વાજબી નથી.

11.1 ગ્રાહક સુરક્ષાનો અર્થ, ખ્યાલ અને મહત્વ (Meaning, Concept and Importance of Consumer Protection)

11.1.1 અર્થ (Meaning) : ગ્રાહક સુરક્ષા એટલે વેચાણકારો અને ઉત્પાદકોની અનૈતિક, શોષણયુક્ત અને અયોગ્ય પ્રથાઓની સામે રક્ષણ પુરું પાડવું.

11.1.2 ખ્યાલ (Concept) : ગ્રાહકો સાથે છેતરપિંડી થવાના કારણો પૈકી મહત્વનું કારણ એ છે કે છેતરાયા પછી ગ્રાહકો સંગઠીત અને જાગૃત નથી અથવા કાયદાકીય પગલાં ભરી શકાય તેની માહિતી તેમની પાસે હોતી નથી. ગ્રાહકોના થતા શોષણને મુખ્યત્વે ત્રણ ભાગમાં વહેંચી શકાય.

(1) **શારીરિક અને માનસિક શોષણ :** હલકી ગુણવત્તાવાળી વસ્તુ કે બનાવટી વસ્તુના વેચાણના કારણે ગ્રાહકો હતાશા કે ગુસ્સાની લાગણી અનુભવે છે. વસ્તુના ઉત્પાદનમાં વપરાતા અયોગ્ય પદાર્થોને કારણે શારીરિક નુકસાન પણ થઈ શકે છે.

(2) **આર્થિક શોષણ :** સંગ્રહખોરી કે કાળાબજાર દ્વારા અથવા વસ્તુ કે સેવાની છાપેલી વેચાણ કિંમત કરતાં વધુ કિંમત વસૂલ કરીને કરવામાં આવતા વેચાણના કારણે ગ્રાહકને આર્થિક નુકસાન થાય છે.

(3) **જાહેર હિતોને નુકસાન :** ઘણી બધી પેદાશોનું ઉત્પાદન કરતી વખતે તેમાં કેટલાક વપરાતા પદાર્થોને કારણે પર્યાવરણ દુષિત થાય છે. આમ, પર્યાવરણને નુકસાન દ્વારા જાહેર હિતોને નુકસાન થાય છે.

ગ્રાહકનો અર્થ (Meaning of Consumer) : ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબ ગ્રાહક એટલે "એવી વ્યક્તિ કે જે અવેજના બદલામાં વસ્તુ કે સેવા મેળવે છે અને જેના માટે અવેજ ચૂકવાયો હોય કે વચન અપાયું હોય અથવા અવેજ પૂરેપૂરું કે અંશતઃ ચૂકવાયું હોય અને અંશતઃ ભવિષ્યમાં ચૂકવવાનું હોય અથવા વિલંબિત ચૂકવણીની

યોજનાના ભાગરૂપે હોઈ શકે. ખરીદનારની પરવાનગીથી તે વસ્તુ કે સેવાનો ઉપયોગ કરનાર વ્યક્તિનો સમાવેશ ગ્રાહકમાં થાય છે પરંતુ પુનઃવેચાણ માટે કે વ્યાપારી હેતુઓ માટે ખરીદનાર વ્યક્તિનો સમાવેશ ગ્રાહકમાં થતો નથી.”

11.1.3 મહત્વ (Importance of Consumer Protection) : ગ્રાહક સુરક્ષાની કાર્યસૂચિ વિસ્તૃત છે. કાર્ય માત્ર ગ્રાહકોને તેમના હક્ક અને જવાબદારીઓ માટે જાગૃત કરવાનું નથી પરંતુ તેમની સાચી ફરિયાદોનું યોગ્ય નિરાકરણ આવે તે પણ છે. માત્ર કાયદાકીય રીતે ગ્રાહકોને વિવિધ કાયદાના અમલ દ્વારા રક્ષિત કરવાથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું કાર્ય પૂરું ન થઈ શકે. ગ્રાહકોએ પણ સંગઠિત બનવું પડશે, તેમનાં હિતોના રક્ષણ અને ગ્રાહક સુરક્ષાને પ્રોત્સાહન આપવા માટે વિવિધ સ્તરે ગ્રાહક સુરક્ષા મંચની સ્થાપના કરવી પડશે.

ગ્રાહક સુરક્ષાના કાર્યમાં ધંધાકીય એકમો પણ તેનું મહત્વ સમજીને જોડાઈ રહ્યાં છે. ધંધાકીય એકમો પણ ગ્રાહકોને મહત્તમ સંતોષ આપી શકાય અને ગ્રાહકોને છેતરપીંડી સામે રક્ષણ આપી શકાય તે માટે નિષ્ઠાવાન પ્રયત્નો કરતાં જોવા મળે છે.

(A) ધંધાના દ્રષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ (Importance of Consumer Protection from the View Point of Business) :

(1) સમાજના સાધન-સંપત્તિનો ઉપયોગ : કોઈ પણ ધંધો તેની શરૂઆત અને વિકાસ માટે સમાજનાં સાધન-સંપત્તિનો ઉપયોગ કરે છે ત્યારે ધંધાની જવાબદારી બને છે કે તેણે સમાજને એવી પેદાશો કે સેવાઓ આપવી જોઈએ કે જે સમાજને ઉપયોગી બને અને સમાજના સાધન-સંપત્તિમાં સુખાકારીમાં વધારો કરનારાં બને.

(2) સામાજિક જવાબદારી : ધંધામાં હિત ધરાવતાં વિવિધ જૂથો પ્રત્યે ધંધો સામાજિક જવાબદારી ધરાવે છે તે સાબિત થઈ ચુક્યું છે. ધંધામાં આવક વેચાણ દ્વારા થાય છે; અને વેચાણ ગ્રાહકોને થાય છે. આમ ગ્રાહકો પણ ધંધામાં હિત ધરાવતાં જૂથો પૈકીનું એક મહત્ત્વનું જૂથ છે. અન્ય રીતે હિત ધરાવતાં જૂથોની જેમ ગ્રાહકો પ્રત્યેની જવાબદારીઓ પણ ધંધાકીય એકમે નિષ્ઠાપૂર્વક નિભાવવી જોઈએ.

(3) સમાજનો એક ભાગ : કોઈપણ ધંધો એ સમાજનો ભાગ છે. દરેક વેપારી અન્ય આર્થિક વ્યવહારમાં બીજા વેપારીનો ગ્રાહક બને છે. જો ગ્રાહક શોષણ અનિવાર્ય હોય તો દરેક વ્યક્તિનું શોષણ થવાનું નક્કી છે. માટે, દરેક ધંધાએ પોતાના ધંધા ઉપર ગ્રાહકોનો વિશ્વાસ વધતો રહે તેવી નીતિ અપનાવવી જોઈએ અને ગ્રાહક શોષણથી દૂર રહેવું જોઈએ.

(4) સમાજ પર પ્રભાવ : ધંધાનો સમાજ ઉપર પ્રભાવ હોય છે. જાહેરાત દ્વારા સમાજના લોકોની ટેવો, આદતો, રહેણીકરણી, વિચારધારા, ખાણીપીણીની બાબતો, કપડાં પહેરવાની રીતો વગેરે ઉપર અસર ઊભી થાય છે. આ જ કારણથી સમાજનાં હિતો માટે ધંધાની નીતિ યોગ્ય રાખવી તેવી નૈતિક જવાબદારી પૂરવાર થાય છે.

(5) ગ્રાહકોના રક્ષણમાં ધંધાનું હિત : ધંધાકીય એકમો ગ્રાહક હિતોના રક્ષણને પોતાના ધંધાકીય હિતોને પાર પાડવા માટે આવશ્યક ગણતા થયા છે. સ્પર્ધાત્મક બજારની મૂળભૂત શરત એ છે કે ધંધાએ ગ્રાહકો સુધી પહોંચવું, તેમની ઈચ્છા કે જરૂરિયાતને જાણી તે અનુસાર ઉત્પાદન કરવું. જો કોઈ ઉત્પાદક આ બાબતનો સ્વીકાર નહિ કરે તો ગ્રાહકો તેમના હરીફો પાસેથી ખરીદી કરશે. આમ, ગ્રાહકનું રક્ષણ કરવું અને તેની ઈચ્છા કે માગને ઉત્પાદકે સમજી તે અનુસાર ધંધામાં આગળ વધવું તે ધંધાના હિતમાં છે. સંતોષાયેલો ગ્રાહક માત્ર પુનઃખરીદી નથી કરતો પરંતુ તે તેની સાથે જોડાયેલાં વિવિધ સામાજિક જૂથોને વસ્તુ કે સેવાથી તેને મળેલા સંતોષ માટે જણાવે છે જે વધુ નવા ગ્રાહકોને ધંધા તરફ આકર્ષે છે.

(6) ટ્રસ્ટીશીપનો સિદ્ધાંત અને ગ્રાહક સુરક્ષા : ગાંધીજીના વાલીપણા (Trusteeship)ના સિદ્ધાંત મુજબ સમાજે જેને જે સંપત્તિ આપી છે તેનો ઉપયોગ તેમણે સમાજની વ્યક્તિઓ માટે કરવો જોઈએ. ગ્રાહકો માટે ગાંધીજી કહે છે કે “ગ્રાહક એ ધંધાની જગ્યાએ આવતો સૌથી અગત્યનો માણસ છે. એ આપણા (ધંધાર્થીઓ) પર આધારિત નથી, પરંતુ આપણે તેના પર આધારિત છીએ. એ આપણા કાર્યમાં દખલ કરતો નથી પરંતુ એ આપણા કાર્યનો હેતુ છે. એ આપણા ધંધાની બહારનો માણસ નથી પરંતુ એ ધંધાનો ભાગ જ છે. આપણે તેને જોઈતી વસ્તુ આપીને તરફેણ નથી કરતા પરંતુ તે આપણને તેમ કરવાની તક આપીને આપણી તરફેણ કરે છે.”

(B) ગ્રાહકોના દ્રષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ (Importance of Consumer Protection from the View Point of Consumer) :

(1) ગ્રાહકોનું વ્યાપક શોષણ : ધંધાકીય એકમો અસુરક્ષિત પેદાશો, ભેળસેળ, ખોટી અને ગેરમાર્ગે દોરે તેવી જાહેરખબરો, કાળાબજાર, સંગ્રહખોરી જેવી અનૈતિક અને શોષણયુક્ત નીતિઓ દ્વારા ગ્રાહકોનું શોષણ કરી વધુ નફો મેળવવા માટે પ્રયત્ન કરતાં જોવા મળે છે. ધંધાકીય એકમોની આવી ખોટી અને ગેરવાજબી નીતિની સામે ગ્રાહકોને સુરક્ષા આપવી અત્યંત જરૂરી બને છે.

(2) ગ્રાહકોને માહિતીનો અભાવ : ગ્રાહકોને પોતાના હક્કો અને કાયદા દ્વારા મળતી રાહતો વિશે જાણકારી નથી અથવા જાણે છે પરંતુ આવાં પગલાં ભરતાં અચકાય છે કારણ કે તેઓ આ અંગેની કાયદાકીય પ્રક્રિયા વિશે પૂરતી માહિતી ધરાવતા નથી અથવા ખોટી માહિતી ધરાવે છે. ગ્રાહકોને પોતાના હક્કો અંગે જાગૃત કરવા અત્યંત જરૂરી છે અને સાથે ને સાથે કાયદા દ્વારા મળતી રાહતો અને તે માટે જરૂરી કાયદાકીય પ્રક્રિયા વિશેની સાચી માહિતી તેમના સુધી પહોંચવી અત્યંત જરૂરી છે.

(3) બિન-સંગઠિત ગ્રાહકો : એક વ્યક્તિ તરીકે ગ્રાહક નબળો પૂરવાર થઈ શકે પરંતુ ઘણા બધા ગ્રાહકો સંગઠિત થઈને પોતાના ગ્રાહક સુરક્ષા એકમ દ્વારા પોતાના હિતોનું રક્ષણ ખૂબ સારી રીતે કરી શકે છે. ભારતમાં પણ આવી ગ્રાહક સુરક્ષા માટેની સંસ્થાઓ કાર્ય કરતી થઈ છે છતાં આ ગ્રાહક સુરક્ષા સંસ્થાઓ ખૂબ મજબૂત બને ત્યાં સુધી ગ્રાહકોને કાયદા દ્વારા સુરક્ષા આપવી અત્યંત જરૂરી છે.

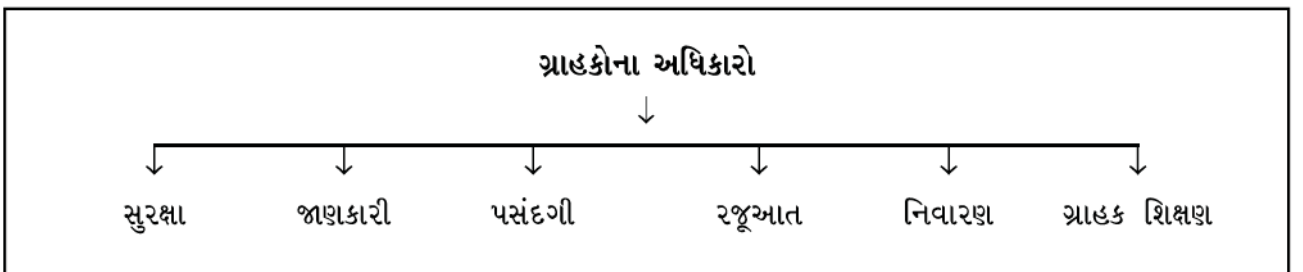
11.2 ગ્રાહક સુરક્ષા કાયદો-1986 (Consumer Protection Act-1986)

ગ્રાહક સુરક્ષા માટે લેવાયેલાં વિવિધ પગલાંઓમાં ગ્રાહક સુરક્ષા કાયદો એ સૌથી વધુ મહત્વ ધરાવતું પગલું છે. આ કાયદાનો મુખ્ય હેતુ ગ્રાહકોના હિતોને સુરક્ષિત બનાવી તેમના અધિકારોનું રક્ષણ કરવાનો છે. આ કાયદો ગ્રાહકોને ક્ષતિયુક્ત માલસામાન, ઉણપ ધરાવતી સેવાઓ, અયોગ્ય વેપારી નીતિઓ અને ગ્રાહકો સાથે થતી છેતરપિંડીનાં વિવિધ સ્વરૂપો સામે રક્ષણ આપે છે. કાયદા દ્વારા ત્રિસ્તરીય તંત્રની સ્થાપના ગ્રાહક સુરક્ષાના હેતુથી કરવામાં આવી છે જેમાં જિલ્લા કક્ષાનું સ્તર, રાજ્યકક્ષાનું સ્તર અને રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું સ્તર એમ ત્રણ સ્તરે ગ્રાહકોની ફરિયાદોનો તાત્કાલિક અને ઓછા ખર્ચે નિકાલ થાય તેવી વ્યવસ્થા ગોઠવવામાં આવી છે.

11.2.1 ગ્રાહક સુરક્ષાનો અર્થ (Meaning of Consumer Protection) : વેપારીઓ અને ઉત્પાદકો દ્વારા મહત્તમ નફો મેળવવાની લાલચમાં વિવિધ તરકીબો અજમાવીને જે શોષણ કરવામાં આવે છે તેના વિરોધમાં વિવિધ પગલાંઓ દ્વારા ગ્રાહકોના હિતને જાળવવાના કાર્યને ગ્રાહક સુરક્ષા કહે છે.

11.2.2 ગ્રાહકના અધિકારો અને જવાબદારીઓ (Rights and Responsibilities of Consumer) :

(A) ગ્રાહકના અધિકારો : દરેક ગ્રાહકને યોગ્ય અધિકાર મળવા જોઈએ કે જેથી તેનું શોષણ સામે રક્ષણ કરી શકાય. ગ્રાહક સુરક્ષા ધારામાં પણ ગ્રાહકોને કુલ 6 અધિકારો આપવામાં આવ્યા છે. ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા હેઠળ નિમાયેલાં ગ્રાહક ફોરમ ગ્રાહકોના અધિકારોને પ્રોત્સાહન પૂરું પાડે છે અને રક્ષણ પણ આપે છે.



(1) સુરક્ષા (Safety) : ગ્રાહક સુરક્ષાનો અધિકાર એટલે ગ્રાહકના આરોગ્યને જોખમકારક હોય તેવી ચીજવસ્તુ કે સેવા સામે રક્ષણ. દા. ત., હલકી ગુણવત્તાવાળાં વીજળી ઉપકરણો ગંભીર ઈજા પહોંચાડી શકે છે. તેથી આવાં ઉપકરણો વાપરવાં જોઈએ નહીં. પ્રમાણિત કરેલાં ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળાં ઉપકરણો વાપરવાં જોઈએ જેથી ગ્રાહકની સુરક્ષા સચવાય.

(2) જાણકારી (Information) : ગ્રાહક જે વસ્તુ કે સેવા ખરીદવા માંગતો હોય તેની બધી જ માહિતી ગ્રાહકને મળવી જોઈએ જેવી કે તેના ઘટકો, ઉત્પાદનની તારીખ, ઉપયોગ કરવાની રીત, કિંમત, જથ્થો, શુદ્ધતા, ગુણવત્તા વગેરે. આ જ કારણસર કાયદાકીય રીતે ઉત્પાદકે વસ્તુ અંગેની બધી માહિતી વસ્તુના પેકિંગ ઉપર કે લેબલ ઉપર દર્શાવવી ફરજિયાત છે.

(3) પસંદગી (Choice) : દરેક ગ્રાહકને પસંદગીનો અધિકાર છે એટલે વિવિધ વસ્તુઓ કે સેવામાંથી પસંદગી કરીને હરીફાઈયુક્ત કિંમતે ખરીદવાની સ્વતંત્રતા છે. ગ્રાહકને તેની પસંદગીની વસ્તુ કે સેવા યોગ્ય કિંમતે, યોગ્ય જથ્થામાં, યોગ્ય જગ્યાએ અને યોગ્ય સમયે મળવી જોઈએ. ગ્રાહકના પસંદગીના અધિકારના કારણે બજારકર્તાઓ વસ્તુઓ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તા, ગ્રાન્ડ, કિંમત, કદ વિગેરેમાં વિવિધતા લાવે છે અને ગ્રાહકોને પસંદગીની તક પૂરી પાડે છે. દા. ત., દ્વિચક્રી વાહનોની શ્રેણીમાં વિશાળ પસંદગી ગ્રાહકોને મળે છે અને આ પૈકી મોટરસાયકલ ખરીદવી હોય તો એન્જિનનો પાવર, દેખાવ, રંગ વિગેરે દ્વારા પસંદગીનો અવકાશ મળે છે.

(4) રજૂઆત (Representation) : જો ગ્રાહકને વસ્તુ કે સેવાના વપરાશથી અસંતોષ જણાય તો તે માટે ફરિયાદ કરવાનો અધિકાર છે. આ અધિકારના કારણે ઘણાં બધાં ધંધાકીય એકમોએ પોતે જ પોતાના ગ્રાહકોની ફરિયાદોના નિવારણ માટે ખાસ વિભાગ સ્થાપ્યા છે. ભારતમાં ઘણી બધી ગ્રાહક સુરક્ષાના ક્ષેત્રે કામ કરતી સંસ્થાઓ ગ્રાહકોને તેમની ફરિયાદ કરવા માટે અને તેના નિવારણ માટે મદદ કરે છે.

(5) નિવારણ (Redressal) : જો વસ્તુ કે સેવા ગ્રાહકને આપવામાં આવેલી ખાત્રી કરતાં ઉતરતી કક્ષાની હોય તો ગ્રાહકને તે માટે યોગ્ય રાહત મળવી જોઈએ. ગ્રાહક સુરક્ષા ધારામાં ગ્રાહકોને ઘણી બધી રાહતો મળી શકે છે. જેવી કે વસ્તુની કે સેવાની પુનઃબદલી, વસ્તુ કે સેવાની ખામી દૂર કરવી, ગ્રાહકોને જો કોઈ હાનિ કે નુકસાન થયું હોય તો તે માટે વળતર વગેરે. ગ્રાહકને વસ્તુ કે સેવા અંગે ફરિયાદ કરવાનો અધિકાર છે. તેટલો જ મહત્વનો અધિકાર કરેલ ફરિયાદનું નિવારણ થાય તે છે.

(6) ગ્રાહક શિક્ષણ (Consumer Education) : ગ્રાહકને યોગ્ય જથ્થામાં, યોગ્ય ગુણવત્તાવાળી, ચોક્કસ સમયે, ચોક્કસ સ્થળે અને વાજબી કિંમતે વસ્તુ મળે તેમજ આ બધી બાબતોની ખાતરી કરી શકે તે માટે જરૂરી યોગ્ય શિક્ષણ મેળવવાનો તેનો અધિકાર છે. ગ્રાહકને જાણકારી મેળવવાનો અધિકાર છે અને આખી જિંદગી માહિતગાર રહેવાનો પણ અધિકાર છે. જો વસ્તુ કે સેવા તેને આપવામાં આવેલી ખાત્રીથી ઉતરતી કક્ષાની હોય તો તેને મળવાપાત્ર કાયદાકીય રાહતો વિશે જાણકારી મેળવવી જોઈએ. ઘણાં બધાં ધંધાકીય એકમો અને ગ્રાહક સુરક્ષા સાથે સંકળાયેલી સંસ્થાઓ, ગ્રાહકોને તેમના અધિકારોનું શિક્ષણ આપવા માટે સક્રિય ભાગ ભજવે છે.

આ ઉપરાંત સંયુક્ત રાષ્ટ્રસંઘે બહાર પાડેલી માર્ગદર્શિકા અનુસાર ગ્રાહકોને બે વધારાના અધિકાર મળે તેવી તરફેણ કરી છે. (i) પ્રાથમિક જરૂરિયાતો (ii) આરોગ્યપ્રદ વાતાવરણ.

(i) પ્રાથમિક જરૂરિયાતો (Basic Needs) : પ્રાથમિક જરૂરિયાતો એટલે લોકોને યોગ્ય રીતે જીવન જીવવા માટે જે વસ્તુઓ અને સેવાની જરૂર પડે તે મેળવવાનો તેને અધિકાર છે.

(ii) આરોગ્યપ્રદ વાતાવરણ (Hygienic Environment) : આરોગ્યપ્રદ વાતાવરણ એટલે પ્રદુષણો સામે રક્ષણ કે જેથી માનવી ગુણવત્તાયુક્ત જીવન જીવી શકે. દરેક માનવીનો પ્રદુષણમુક્ત હવા, પાણી, ખોરાક અને ભૂમિ મેળવવાનો અધિકાર છે.

ગ્રાહકની જવાબદારીઓ (Responsibilities of a Consumer) : ગ્રાહકે અધિકારો ભોગવતાં પોતાની જવાબદારી અચૂકપણે નિભાવવી પડે છે. દરેક ગ્રાહકે વસ્તુ કે સેવાની ખરીદી, વપરાશ અને વપરાશ બાદની તેની જવાબદારીઓ પ્રત્યે સભાન હોવું જરૂરી છે.

(1) અધિકારોનો સભાનપણે ઉપયોગ : ગ્રાહકને ઘણા બધા અધિકારો કાયદા દ્વારા આપવામાં આવ્યા છે અને બધા અધિકારોના ઉપયોગ માટે પૂરતી જાણકારી હોવી અત્યંત જરૂરી છે.

(2) ખોટી જાહેરાતોથી સાવધાન : ઘણી વખત ઉત્પાદકો કે વિતરકો વસ્તુ કે સેવાના વધુ વેચાણ માટે જાહેરાતમાં ખોટા દાવા કરે છે અથવા ખોટી અને ગેરમાર્ગે દોરતી માહિતી ગ્રાહકોને આપે છે. દા. ત., અમુક ઉત્પાદનોનું સેવન કરવાથી ગ્રાહકની ઊંચાઈમાં વધારો થશે કે અમુક પ્રકારનાં પીણાં પીવાથી શરીરમાં તાત્કાલિક શક્તિનો સંચાર થશે વગેરે. ગ્રાહકે ખરીદીનો નિર્ણય કરતી વખતે આવી ગેરમાર્ગે દોરનારી જાહેરાતોને અવગણવી

જોઈએ અને અન્ય ઉત્પાદકોની વસ્તુઓ કે સેવાની સરખામણી કરી યોગ્ય નિર્ણય લેવો જોઈએ. કેટલીય ઔચિત્ય ભંગ કરતી જાહેરાતો પ્રત્યે જાહેરાત કરનારનું ધ્યાન દોરવું જરૂરી બને છે. ગ્રાહકે જાહેરાતમાં બતાવવામાં આવતા વપરાશ અને વસ્તુના ખરેખર વપરાશ, બંનેની સરખામણી કરી તેમાં જો તફાવત હોય તો જાહેરાતકર્તાનું ધ્યાન દોરવું જોઈએ.

(3) ખરીદી વખતે સાવધાની : ‘ખરીદનારે સાવધ રહેવું’ એ સૂત્રને પણ યાદ રાખવું પડે. ખરીદી વખતે ગ્રાહકે વેચાણકર્તા કે ઉત્પાદકના ખોટા પ્રલોભનોથી દોરવાઈને ખરીદી કરવી જોઈએ નહીં. ગ્રાહકે વસ્તુ કે સેવાની ખરીદી સમયે યોગ્ય અને જરૂરી માહિતીનો આગ્રહ રાખવો જોઈએ. જેવી કે ઉત્પાદકનું નામ અને સરનામું, ગુણવત્તા, જથ્થો, ઉપયોગ માટેની રીત, ઉપયોગ માટેની છેલ્લી તારીખ, ઉત્પાદનના ઘટકો, ઉત્પાદનની તારીખ, વજન, ગેરંટી અથવા વોરંટીનો સમયગાળો તથા તેની શરતો વગેરે.

(4) બિલ માટે આગ્રહ : જ્યારે ગ્રાહક કોઈપણ વસ્તુ કે સેવા ખરીદે ત્યારે તેણે વેચાણકર્તા પાસેથી યોગ્ય બિલ મેળવી લેવું જોઈએ. ખરીદેલી વસ્તુ કે સેવા જો નુકસાનવાળી કે આપેલા વચનથી ઉતરતી કક્ષાની હોય કે ગ્રાહકના અધિકારોનો ભંગ કરતી હોય અને તે માટે ગ્રાહક સુરક્ષા ફોરમમાં ફરિયાદ કરવી હોય તો ખરીદીના પુરાવા તરીકે બિલ રજૂ કરવું ફરજિયાત છે. દરેક વેચાણકર્તા વેચાણ સમયે ખરીદનારને બિલ આપવા માટે કાયદાથી બંધાયેલો છે.

(5) ગુણવત્તા માટે વિશેષ આગ્રહ : ઉતરતી કક્ષાની વસ્તુઓ કે સેવાઓ, ભેળસેળની સમસ્યા, બનાવટી વસ્તુની સમસ્યા વગેરેનો કાયમી ઉકેલ એટલે ગ્રાહકનો ગુણવત્તા માટેનો વિશેષ આગ્રહ. વસ્તુ કે સેવાની ખરીદી વખતે ગુણવત્તાના પ્રમાણપત્ર કે ચોક્કસ ગુણવત્તાની ખાત્રી આપતા પ્રમાણિત ચિન્હ છે કે નહીં તેની ખાત્રી કરવી જોઈએ.

(6) સાચી ફરીયાદની નોંધણી : વસ્તુ કે સેવાની ખરીદી બાદ ગ્રાહકોના અધિકારો પૈકી કોઈ હક કે હકોનો ભંગ થયો હોય તો ગ્રાહકે ફરિયાદની નોંધણી યોગ્ય કક્ષાના તંત્ર સમક્ષ કરવી જોઈએ. ઘણી વખત ગ્રાહક નાની બાબતો માટે વેચાણકર્તા સામે ફરિયાદ ન કરવાનું વલણ દાખવે છે જે વાજબી નથી. ગ્રાહકના આવા વર્તનને કારણે વેચાણકર્તા શોષણની પ્રવૃત્તિ ચાલુ રાખે છે. તે સાથે ગ્રાહકો તેમને કાયદા દ્વારા મળેલા અધિકારોનો દુરુપયોગ કરીને તેમને થયેલા ઓછા નુકસાન માટે ખૂબ મોટી રકમના વળતરની ફરીયાદ નોંધાવે તે પણ યોગ્ય નથી.

(7) ગ્રાહકવાદનો ફેલાવો : ગ્રાહકોની સંગઠિત ચળવળ એટલે ગ્રાહકવાદ. દરેક ગ્રાહકે સુરક્ષા સમિતિની સ્થાપના અને સંચાલનમાં સક્રિય ભાગ લેવો જોઈએ અને ગ્રાહકોમાં અધિકારોની જાગૃતિ લાવવા; હિતોની જાળવણી કરવા અને જરૂરી જ્ઞાન તેમને મળે તેવી વ્યવસ્થામાં ભાગીદાર બનવું જોઈએ.

(8) પર્યાવરણનું જતન : દરેક ગ્રાહકે પર્યાવરણ જાળવણીનું મહત્ત્વનું કાર્ય કરવું જોઈએ. વસ્તુના ઉપયોગ પછી તેના કચરાનો યોગ્ય રીતે નિકાલ કરવો જોઈએ અને ગંદકી ન ફેલાવવી જોઈએ. તે તેની પ્રાથમિક જવાબદારી છે.

(9) નીતિમત્તા વિરૂદ્ધની પ્રવૃત્તિમાં જોડાવું નહિ : જ્યારે ગ્રાહક વસ્તુ કે સેવાની ખરીદી કરે ત્યારે તેણે કાયદાકીય બાબતોનો આગ્રહ રાખવો જોઈએ. કાળાબજાર, સંગ્રહખોરી વગેરેને ઉત્તેજન આપે તેવી કોઈ પણ પ્રવૃત્તિમાં જોડાવું જોઈએ નહીં.

આમ, આ બધીજ જવાબદારીઓ ગ્રાહક નિભાવે તે ગ્રાહકના અધિકારો ભોગવવા માટેની પ્રથમ શરત છે.

11.2.3 તકરાર નિવારણ સંસ્થાઓ (Grivences Redressal Organizations) : ગ્રાહકોની ફરિયાદના નિવારણ માટે ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબ ત્રિસ્તરીય તંત્રની રચના કરવામાં આવી છે. આ ત્રણ સ્તર એટલે જિલ્લા કક્ષાનું સ્તર, રાજ્યકક્ષાનું સ્તર અને રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું સ્તર. ગ્રાહક એટલે સામાન્ય પરિભાષામાં એવી વ્યક્તિ કે જે વસ્તુનો ઉપયોગ કે વપરાશ કરે છે અથવા સેવા મેળવે છે.

ગ્રાહકને પેદાશ માટે ફરિયાદ હોય તો યોગ્ય તકરાર નિવારણ સંસ્થાની મદદ લઈ શકાય છે. આવી ફરિયાદ ગ્રાહક પોતે નોંધણી ધરાવતું ગ્રાહક મંડળ, રાજ્ય સરકાર અથવા કેન્દ્ર સરકાર, ઘણા બધા ગ્રાહકો વતી એક અથવા વધુ ગ્રાહકો કે જેઓ એકસરખું હિત ધરાવે છે; મૃત્યુ પામેલા ગ્રાહકના કાયદેસરના વારસદારો અથવા પ્રતિનિધિ કરી શકે છે. તકરાર નિવારણ માટે ત્રિસ્તરીય પદ્ધતિ રાખવાનો મુખ્ય હેતુ ગ્રાહકની તકરારનો ઝડપથી અને ઓછા ખર્ચે નિકાલ લાવવાનો છે.

તકરાર નિવારણ માટેની ત્રિસ્તરીય પદ્ધતિ :

રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું આયોગ

↑

રાજ્ય કક્ષાનું આયોગ

↑

જિલ્લા કક્ષાનું ફોરમ

(A) જિલ્લા કક્ષાનું ફોરમ (District Level Forum) : આ પ્રાથમિક સ્તર છે. દેશના દરેક જિલ્લામાં આ ફોરમની સ્થાપના જે તે રાજ્ય સરકાર કરે છે. પ્રમુખની સાથે અન્ય બે વ્યક્તિ એમ ઓછામાં ઓછી કુલ ત્રણ વ્યક્તિની નિમણૂક રાજ્ય સરકાર દ્વારા થાય છે. પ્રમુખ તરીકે ન્યાયતંત્રની અનુભવી વ્યક્તિની નિમણૂક થાય છે. આ રીતે નિમણૂક પામતી વ્યક્તિઓમાં ઓછામાં ઓછી એક વ્યક્તિ મહિલા હોય છે. જે વસ્તુ કે સેવાને માટે તકરાર છે તેની કિંમત અને માગેલ વળતરની રકમ ₹ 20 લાખ સુધીની હોય તો તેનો નિકાલ જિલ્લા કક્ષાએ થાય છે. ફરિયાદ મળ્યા પછી જિલ્લા ફોરમ આ ફરિયાદ જે વ્યક્તિ કે પક્ષકાર સામે થઈ છે તેને મોકલે છે. જરૂરિયાત જણાય તો જિલ્લા ફોરમ વસ્તુ કે તેના નમૂના પ્રયોગશાળામાં પરીક્ષણ માટે મોકલે છે. જિલ્લા ફોરમ બન્ને પક્ષકારોને સાંભળીને, જરૂરિયાત મુજબ પ્રયોગશાળાના પરીક્ષણ અહેવાલને ધ્યાનમાં રાખીને તકરાર નિવારણ કરે છે. જો જિલ્લા ફોરમના હુકમથી કોઈપણ પક્ષકારને સંતોષ ન થાય તો હુકમ થયાથી 30 દિવસમાં ફરિયાદ પુનઃ વિચારણા માટે રાજ્યકક્ષાના સ્તરમાં લઈ જઈ શકે છે.

(B) રાજ્ય કક્ષાનું આયોગ (State Level Commission) : દેશના દરેક રાજ્યમાં આ આયોગની સ્થાપના કરવાની જવાબદારી રાજ્ય સરકારની છે. પ્રમુખ સાથે અન્ય બે વ્યક્તિઓ, એમ ઓછામાં ઓછી ત્રણ વ્યક્તિની નિમણૂક આ આયોગમાં થાય છે. પ્રમુખ તરીકે ન્યાયતંત્રની અનુભવી વ્યક્તિની નિમણૂક થાય છે. આ રીતે નિમણૂક પામતી વ્યક્તિઓમાં ઓછામાં ઓછી એક વ્યક્તિ મહિલા હોય છે. જે વસ્તુ કે સેવાના માટે તકરાર છે તેની કિંમત અને માગેલ વળતરની રકમ રૂપિયા વીસ લાખથી વધુ પરંતુ એક કરોડ સુધી હોય તો તેનો નિકાલ રાજ્ય કક્ષાના આયોગ દ્વારા થાય છે. જિલ્લા ફોરમમાં થયેલા હુકમ સામે કોઈ પક્ષકારને વાંધો હોય તો તેવા દાવા પણ રાજ્ય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ થઈ શકે છે. ફરિયાદ મળ્યા પછી રાજ્ય કક્ષાનું આયોગ આ ફરિયાદ જે વ્યક્તિ કે પક્ષકાર સામે થઈ છે તેને મોકલે છે. રાજ્ય કક્ષાનું આયોગ બન્ને પક્ષકારને સાંભળીને, જરૂરિયાત મુજબ પ્રયોગશાળાના પરીક્ષણ અહેવાલને ધ્યાનમાં રાખીને તકરાર નિવારણ કરે છે. જો રાજ્ય કક્ષાના આયોગના હુકમથી કોઈપણ પક્ષકારને સંતોષ ન થાય તો તે ફરિયાદ હુકમ થયાના 30 દિવસની અંદર પુનઃવિચારણા માટે રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ કરી શકે છે.

(C) રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું આયોગ (National Level Commission) : આ આયોગની સ્થાપના કરવાની જવાબદારી કેન્દ્ર સરકારની છે. પ્રમુખની સાથે અન્ય ઓછામાં ઓછી ચાર વ્યક્તિઓ, એમ ઓછામાં ઓછી પાંચ વ્યક્તિની નિમણૂક થાય છે. પ્રમુખ તરીકે સુપ્રીમ કોર્ટના પ્રવર્તમાન અથવા નિવૃત્ત ન્યાયમૂર્તિની નિમણૂક થાય છે. આ ઓછામાં ઓછી પાંચ વ્યક્તિ પૈકી ઓછામાં ઓછી એક વ્યક્તિ મહિલા હોય છે. જે વસ્તુ કે સેવાના માટે તકરાર છે તેની કિંમત અને માગેલ વળતરની રકમ રૂપિયા એક કરોડથી વધતી હોય તો જ તેનો નિકાલ રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ દ્વારા થાય છે. રાજ્ય કક્ષાના આયોગે કરેલા હુકમ સામે કોઈ પક્ષકારને વાંધો હોય તો તેવા દાવા પણ રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ થઈ શકે છે. ફરિયાદ મળ્યા પછી રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું આયોગ આ ફરિયાદ જે વ્યક્તિ કે પક્ષકાર સામે થઈ છે તેને મોકલે છે. રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું આયોગ જેણે ફરિયાદ કરી છે તેને, જેની સામે ફરિયાદ થઈ છે તે પક્ષકારને સાંભળીને, જરૂરિયાત મુજબ પ્રયોગશાળાના પરીક્ષણ અહેવાલને ધ્યાનમાં રાખીને તકરાર નિવારણ કરે છે. રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ દ્વારા આપેલા હુકમથી કોઈપણ પક્ષકારને સંતોષ ન હોય તો તે સુપ્રીમ કોર્ટમાં ફરિયાદ પુનઃવિચારણા માટે દાખલ કરી શકે છે.

આનો સીધો અર્થ એવો થયો કે જિલ્લા ફોરમના હુકમથી કોઈ પક્ષકારને અસંતોષ હોય તો રાજ્ય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ જઈ શકાય, રાજ્ય કક્ષાના આયોગના હુકમ સામે અસંતોષ હોય તો રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ જઈ શકાય અને રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગના હુકમ સામે અસંતોષ હોય તો સુપ્રીમ કોર્ટમાં જઈ શકાય.

11.2.4 ઉપલબ્ધ ઉપાયો/ગ્રાહકને મળવાપાત્ર રાહતો (Available Remedies / Reliefs for Consumers)

: જો ગ્રાહક અદાલત ફરિયાદ સ્વીકારે તો ફરિયાદીની તરફેણમાં નીચે દર્શાવેલી રાહતો પૈકી એક અથવા એક કરતાં વધુનો લાભ આપી શકે છે :

- (1) વસ્તુમાં કે સેવામાં રહેલી ખામીને દૂર કરવા હુકમ કરી શકે છે.
- (2) વસ્તુ કે સેવા માટે ચૂકવાયેલી રકમ પરત કરવા આદેશ કરી શકે છે.
- (3) ખામીયુક્ત વસ્તુને ખામીરહિત નવી વસ્તુથી બદલાવી શકે છે.
- (4) સામેના પક્ષની બેદરકારીના કારણે ગ્રાહકને થયેલ નુકસાન કે ઈજા માટે વાજબી વળતર અપાવી શકે છે.
- (5) યોગ્ય સંજોગોમાં શિક્ષાત્મક નુકસાની ચૂકવવા ફરજ પાડી શકે છે.
- (6) અયોગ્ય અને પ્રતિબંધક વેપારનીતિ થતી હોય તો તે બંધ કરાવી શકે અને ભવિષ્યમાં તેનું પુનરાવર્તન ન કરવાનો હુકમ કરી શકે છે.
- (7) જોખમી વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કે વેચાણ રોકી શકે છે.
- (8) જોખમી વસ્તુઓ વેચાણ માટે રજૂ થતી રોકી શકે છે.
- (9) ખામીયુક્ત વસ્તુ કે ઊણપ ધરાવતી સેવા આપવામાં આવી હોય તો કુલ વેચાણના ઓછામાં ઓછી 5 % રકમ ગ્રાહક સુરક્ષા ભંડોળમાં અથવા અન્ય સંસ્થા કે વ્યક્તિને કોઈ ચોક્કસ હેતુના ઉપયોગ માટે વાપરવાની શરતે ચૂકવવા હુકમ કરી શકે છે.
- (10) ગેરમાર્ગે દોરતી જાહેરાતોની અસર નાબુદ કરવા સુધારાત્મક જાહેરાતની ફરજ પાડી શકે છે.
- (11) પક્ષકારને વાજબી ખર્ચ ચૂકવવા હુકમ કરી શકે છે.

11.3 ગ્રાહક જાગૃતિના સાધનો (Means & Methods of Consumer Awareness)

ગ્રાહક જાગૃતિ માટે ગ્રાહક પોતે, ઔદ્યોગિક એકમો, સરકાર અને સ્વૈચ્છિક સંસ્થાઓ બધા સાથે મળીને કામ કરી રહ્યા છે. મોટાભાગના ગ્રાહકોને તેમના અધિકાર અને જવાબદારી વિષે જ્ઞાન નથી અને જો ગ્રાહકનું શોષણ થાય તો તે માટે કેવી રીતે કાર્યવાહી કરી શકાય તે અંગેની સમજ નથી. ગ્રાહક જાગૃતિની ચળવળ દ્વારા ગ્રાહકોને પોતાના અધિકાર અને જવાબદારીથી માહિતગાર કરવામાં આવે છે. અધિકારોનો ભંગ થાય તો તે માટે જરૂરી કાયદાકીય પ્રક્રિયા માટે માહિતી અને મદદ પૂરી પાડવામાં આવે છે. આંતરરાષ્ટ્રિય કક્ષાએ પણ દર વર્ષે 15મી માર્ચના દિવસને ગ્રાહક અધિકાર દિવસ તરીકે ઉજવવામાં આવે છે.

(1) **લોક અદાલત** : ઘણાં બધાં ઔદ્યોગિક એકમો પોતાના ગ્રાહકોની વાજબી ફરિયાદના નિરાકરણ માટે લોક અદાલત યોજે છે. આ અદાલતમાં ગ્રાહક પોતાની રજૂઆત કરે છે અને મોટાભાગે સ્થળ ઉપર જ ફરિયાદનું નિરાકરણ કરવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે. લોક અદાલત દ્વારા ગ્રાહકોની ફરિયાદોનું નિરાકરણ ઝડપી, ઓછા ખર્ચ અને અસરકારક હોય છે. દા.ત., ભારત સંચાર નિગમ લિમિટેડ ગ્રાહકો માટે લોક અદાલતનું આયોજન કરે છે.

(2) **જાહેર હિતની અરજી (Public Interest Litigation-PIL)** : દરેક વ્યક્તિ પોતે અદાલત સમક્ષ પોતાની ફરિયાદ રજૂ કરવા જેટલાં સક્ષમ નથી અથવા આર્થિક કે સમયનો અભાવ જેવાં કારણો પણ જવાબદાર છે. કેટલીક બાબતો કોઈ વ્યક્તિને કે વ્યક્તિના સમૂહ કરતાં સમગ્ર સમાજને અસરકર્તા હોય છે. જે વ્યક્તિ કે સમૂહને નુકસાન થતું હોય તે અથવા કોઈપણ વ્યક્તિ સામાન્ય કાગળ ઉપર એક અરજી સીધેસીધી જે તે રાજ્યની વડી અદાલત (હાઈકોર્ટ)ને અથવા સર્વોચ્ચ અદાલત (સુપ્રીમ કોર્ટ)ને કરી શકે છે. કોર્ટ અરજી વાંચીને યોગ્ય લાગે તો કેસ તરીકે દાખલ કરીને તેના પક્ષકારોને હાજર કરી સુનાવણી કરે છે અને તે અરજી પર પોતાનો ચુકાદો આપે છે.

(3) **પર્યાવરણને સુસંગત પેદાશો (Eco Friendly Products)** : જે ઔદ્યોગિક એકમો ઓછામાં ઓછું પ્રદુષણ કરીને ઉત્પાદન કરે છે તેમને ભારત સરકારનું પર્યાવરણ ખાતુ 'ઈકો માર્ક' વાપરવાની મંજૂરી આપે છે. ગ્રાહકો 'ઈકો માર્ક'ની પેદાશોનો ઉપયોગ કરશે જેથી જે ઉદ્યોગો પર્યાવરણનું જતન કરે છે તેમને મદદ થાય છે.

ગ્રાહક સંગઠનો અને બિનસરકારી સંસ્થાઓની ભૂમિકા : ગ્રાહકોનાં હિતોની જાળવણી અને રક્ષણ માટે ભારતમાં ઘણાં બધાં ગ્રાહક સંગઠનો અને બિનસરકારી સંસ્થાઓ (Non Government Organisations : NGOs) કાર્યરત છે. નફો નહીં કરવાના હેતુથી સ્થપાયેલી બિનસરકારી સંસ્થાઓ જાહેર સુખાકારી માટે કામ કરે છે. તેમનું

પોતાનું અલગ બંધારણ હોય છે. તે સરકારી દખલગીરીથી મુક્ત રહી શકે છે. ગ્રાહકોનાં હિતોની જાળવણી અને રક્ષણનું કાર્ય કરે છે. આ સંસ્થાઓનાં નીચે પ્રમાણેનાં કાર્યો છે :

(1) સેમિનાર, વાર્તાલાપ અને તાલીમ શિબિરો દ્વારા સામાન્ય લોકોને ગ્રાહક અધિકારો માટે શિક્ષિત કરવામાં આવે છે.

(2) ગ્રાહકોની મુશ્કેલીઓ, કાયદાકીય જાણકારી, મળવાપાત્ર રાહતો અને અન્ય ગ્રાહક હિત ધરાવતી માહિતીની જાણકારી માટે સામયિક, પત્રિકાઓ, પુસ્તકો વિગેરેનું પ્રકાશન કરાય છે.

(3) બજારમાં ઉપલબ્ધ અને એકબીજા સાથે હરીફાઈ કરતી બ્રાન્ડના સંબંધિત ગુણોની તુલના અધિકૃત પ્રયોગશાળામાં પરીક્ષણ અને તેનાં પરિણામો ગ્રાહકોની જાણકારીમાં લાવવામાં આવે છે.

(4) ગ્રાહકોને કાયદાકીય કાર્યવાહી કરવા માટે સહાય આપવી, કાયદાકીય માહિતી આપવી વગેરે.

(5) વેચાણકર્તાઓની અનૈતિક શોષણયુક્ત અને ગેરવાજબી વેચાણનીતિ સામે ગ્રાહકોને સખત વિરોધ કરવા માટે જરૂરી મદદ કરવામાં આવે છે.

(6) સામાન્ય ગ્રાહકોના હિતોનું રક્ષણ કરવા માટે ગ્રાહક અદાલતમાં ફરિયાદ દાખલ કરાય છે.

(7) કોઈ ગ્રાહક તેની ફરિયાદ ગ્રાહક અદાલતમાં કરવા માગતો હોય તો તેને જરૂરી બધા જ પ્રકારની મદદ કરાય છે.

(8) ગ્રાહક સંતોષ અને તેને લગતી માહિતીનું એકત્રીકરણ અને પ્રકાશન કરવામાં આવે છે.

(9) ગ્રાહક શિક્ષણ માટે ફિલ્મો કે માહિતી બહાર પાડવામાં આવે છે.

(10) સ્કૂલ-કોલેજમાં ગ્રાહક શિક્ષણના કાર્યક્રમો યોજવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને ગ્રાહક સુરક્ષાની કેળવણી આપવામાં આવે છે.

(11) ખોરાકમાં થતા ભેળસેળ વિરૂદ્ધ જાગૃતિ લાવવામાં આવે છે.

(12) ગ્રાહક જાગૃતિ માટે કામ કરતી સરકારી સંસ્થાઓને ટેકો આપવો વગેરે.

ગ્રાહક જાગૃતિક્ષેત્રે ઘણી બધી જાણીતી સંસ્થાઓ કાર્ય કરી રહી છે જેવી કે :

(1) કન્ઝ્યુમર એજ્યુકેશન એન્ડ રીસર્ચ સેન્ટર (Consumer Education and Research Centre-CERC), અમદાવાદ.

(2) કન્ઝ્યુમર પ્રોટેક્શન કાઉન્સિલ (Consumer Protection Council-CPC), અમદાવાદ.

(3) વોલેન્ટરી ઓર્ગેનાઇઝેશન ઇન ઇન્ટરેસ્ટ ઓફ કન્ઝ્યુમર એજ્યુકેશન (Voluntary Organisation in Interest of Consumer Education-VOICE), દિલ્હી.

(4) કન્ઝ્યુમર ગાઇડન્સ સોસાયટી ઓફ ઈન્ડિયા (Consumer Guidance Society of India-CGSI), મુંબઈ.

(5) કન્ઝ્યુમર યુનિટી એન્ડ ટ્રસ્ટ સોસાયટી (Consumer Unity and Trust Society-CUTS), જયપુર વગેરે.

કન્ઝ્યુમર કો-ઓર્ડિનેશન કાઉન્સિલ (Consumer Co-ordination Council-CCC), દિલ્હી એ ગ્રાહક સુરક્ષા માટે કાર્ય કરતી બધી જ સંસ્થાઓનું સંકલન કાર્ય કરે છે. ભારતમાં સ્વૈચ્છિક રીતે કાર્ય કરતી મોટા ભાગની ગ્રાહક સંસ્થાઓ કન્ઝ્યુમર કો-ઓર્ડિનેશન કાઉન્સિલનું સભ્યપદ ધરાવે છે. ભારત સરકારના ઉપલોકતા મંત્રાલય દ્વારા 'જાગો ગ્રાહક જાગો' વિજ્ઞાપન દ્વારા નેશનલ કન્ઝ્યુમર હેલ્પ લાઇન (NCH), ટોલ-ફ્રી નંબર, વેબસાઇટના માધ્યમથી ગ્રાહક જાગૃતિ કેળવવાનો પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.

ભારતમાં હવે ગ્રાહક જાગૃતિના ક્ષેત્રે કામગીરી થઈ રહી છે. ગ્રાહકોમાં વધતા જતા શિક્ષણનું પ્રમાણ તેમને તેમના અધિકારો પ્રત્યે જાગૃત કરે છે. સ્કૂલ અને કોલેજમાં ગ્રાહકના અધિકારો અને જવાબદારીઓનો સમાવેશ અભ્યાસક્રમમાં કરવામાં આવ્યો છે. કાયદાકીય બાબતોમાં પણ જરૂરી સુધારાઓ કરવામાં આવ્યા છે. ગ્રાહક અદાલતો ગ્રાહક તકરારના નિવારણ માટે ઝડપી કામગીરી કરે છે. આમ, ગ્રાહક જાગૃતિના ક્ષેત્રે ખૂબ ઝડપથી કામગીરી થઈ રહી છે. છતાં ભારત જેવા વિશાળ વસ્તી ધરાવતા દેશ માટે વધુ ને વધુ ગ્રાહક સુરક્ષાના કાર્યને અવકાશ છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

ગ્રાહક સુરક્ષાનો અર્થ : વેપારીઓ દ્વારા અપનાવવામાં આવતી વિવિધ અનૈતિક નીતિઓ સામે ગ્રાહકોને રક્ષણ એટલે ગ્રાહક સુરક્ષા.

ગ્રાહકોના થતા શોષણને (1) શારીરિક કે માનસિક શોષણ (2) આર્થિક શોષણ (3) જાહેર હિતોને નુકસાન એમ ત્રણ ભાગમાં વહેંચી શકાય.

ગ્રાહકનો અર્થ : ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબ ગ્રાહક એટલે 'એવી વ્યક્તિ કે જે અવેજના બદલામાં વસ્તુ કે સેવા મેળવે છે અને જેના માટે અવેજ ચૂકવાયો હોય કે વચન આપ્યું હોય અથવા અવેજ પૂરેપૂરું કે અંશતઃ ચૂકવાયું હોય અને અંશતઃ ભવિષ્યમાં ચૂકવવાનું હોય અથવા વિલંબિત ચૂકવણીની યોજનાના ભાગરૂપે હોઈ શકે. ખરીદનારની પરવાનગીથી તે વસ્તુ કે સેવાનો ઉપયોગ કરનાર કોઈપણ વ્યક્તિનો સમાવેશ ગ્રાહકમાં થાય છે. પરંતુ પુનઃ વેચાણ માટે કે વ્યાપારી હેતુઓ માટે ખરીદનાર વ્યક્તિનો સમાવેશ ગ્રાહકમાં થતો નથી.'

ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ :

ધંધાના દૃષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ : (1) સમાજનાં સાધન સંપત્તિનો ઉપયોગ (2) સામાજિક જવાબદારી (3) સમાજનો એક ભાગ (4) સમાજ પર પ્રભાવ (5) ગ્રાહકોના રક્ષણમાં ધંધાનું હિત (6) ટ્રસ્ટીશીપનો સિદ્ધાંત અને ગ્રાહક સુરક્ષા.

ગ્રાહક દૃષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાનું મહત્વ : (1) ગ્રાહકોનું વ્યાપક શોષણ (2) ગ્રાહકોને માહિતીનો અભાવ (3) બિનસંગઠિત ગ્રાહકો.

ગ્રાહક સુરક્ષા કાયદો-૧૯૮૬ :

ગ્રાહકોના અધિકારો : (1) સુરક્ષા (2) જાણકારી (3) પસંદગી (4) રજૂઆત (5) નિવારણ (6) ગ્રાહક શિક્ષણ.

સંયુક્ત રાષ્ટ્રની માર્ગદર્શિકા અનુસાર ગ્રાહકના વધારાના અધિકાર : (i) પ્રાથમિક જરૂરિયાતો (ii) આરોગ્યપ્રદ વાતાવરણ.

ગ્રાહકની જવાબદારીઓ : (1) અધિકારોનો સભાનપણે ઉપયોગ (2) ખોટી જાહેરાતોથી સાવધાન (3) ખરીદી વખતે સાવધાની (4) બિલ માટે આગ્રહ (5) ગુણવત્તા માટે વિશેષ આગ્રહ (6) સાચી ફરિયાદની નોંધણી (7) ગ્રાહકવાદનો ફેલાવો (8) પર્યાવરણનું જતન (9) નીતિમત્તા વિરૂદ્ધની પ્રવૃત્તિમાં જોડાવું નહીં.

ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબની તકરાર નિવારણ સંસ્થાઓ :

(1) જિલ્લા કક્ષાનું ફોરમ : જે વસ્તુ કે સેવા માટે તકરાર છે તેની કિંમત અને માંગેલ વળતરની રકમ રૂપિયા 20 લાખ સુધીની હોય તો આવા દાવાનો નિકાલ જિલ્લા કક્ષાએ થાય છે. પ્રમુખની સાથે કુલ ત્રણ વ્યક્તિની નિમણૂક રાજ્ય સરકાર કરે છે. ત્રણ વ્યક્તિ પૈકી ઓછામાં ઓછી એક વ્યક્તિ મહિલા હોય છે. જો જિલ્લા કક્ષાના ફોરમના હુકમથી સંતોષ ના હોય તો પક્ષકાર હુકમ થયાથી 30 દિવસમાં ફરિયાદ પુનઃવિચારણા માટે રાજ્યકક્ષાના સ્તર (આયોગ)માં લઈ જઈ શકે છે.

(2) રાજ્ય કક્ષાનું આયોગ : જે વસ્તુ કે સેવા માટે તકરાર છે તેની કિંમત અને માંગેલ વળતરની રકમ રૂપિયા 20 લાખથી વધુ પરંતુ રૂપિયા એક કરોડથી વધતી ન હોય તો આવા દાવાનો નિકાલ રાજ્ય કક્ષાના આયોગ દ્વારા થાય છે. જિલ્લા કક્ષાના ફોરમમાં થયેલ હુકમ સામે કોઈ પક્ષકારને વાંધો હોય તો તેવા દાવા પણ રાજ્ય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ લઈ જઈ શકે છે. પ્રમુખની સાથે ઓછામાં ઓછી ત્રણ વ્યક્તિઓની નિમણૂક રાજ્ય સરકાર દ્વારા થાય છે. નિમણૂક થતી વ્યક્તિઓ પૈકી ઓછામાં ઓછી એક વ્યક્તિ મહિલા હોય છે. જો રાજ્ય કક્ષાના ફોરમનાં હુકમથી સંતોષ ના હોય તો પક્ષકાર હુકમ થયાના 30 દિવસમાં ફરિયાદ પુનઃ વિચારણા માટે રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગમાં લઈ જઈ શકે છે.

(3) રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું આયોગ : જે વસ્તુ કે સેવા માટે માગેલ વળતરની રકમ રૂપિયા એક કરોડથી વધતી હોય તો જ આવા દાવાની રજૂઆત સાંભળી તેના વિશે નિર્ણયો આપી તેનો નિકાલ રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ દ્વારા થાય છે. રાજ્ય કક્ષાના આયોગે કરેલા હુકમ સામે કોઈ પક્ષકારને વાંધો હોય તો તેવા દાવા પણ રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગ સમક્ષ થઈ શકે છે. પ્રમુખની સાથે ઓછામાં ઓછી પાંચ વ્યક્તિની નિમણૂંક રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગમાં કેન્દ્ર સરકાર દ્વારા થાય છે. આમાં ઓછામાં ઓછી એક વ્યક્તિ મહિલા હોય છે. રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગના હુકમો સામે સુપ્રીમ કોર્ટમાં જઈ શકાય છે.

ગ્રાહકને મળવાપાત્ર રાહતો : (1) વસ્તુમાં રહેલી ખામી અથવા સેવામાં રહેલી ઉણપને દૂર કરી શકે. (2) વસ્તુ કે સેવા માટે ચૂકવાયેલી રકમ પરત કરવા કહી શકે. (3) ખામીયુક્ત વસ્તુને ખામીરહિત નવી વસ્તુથી બદલાવી શકે. (4) બેદરકારીના કારણે ગ્રાહકને થયેલ નુકસાન કે ઈજા માટે વળતર અપાવી શકે. (5) યોગ્ય સંજોગોમાં શિક્ષાત્મક નુકસાની ચૂકવવા ફરજ પાડી શકે. (6) અયોગ્ય અને પ્રતિબંધક વેપારનીતિ બંધ કરાવી શકે કે પુનરાવર્તન ન કરવા હુકમ કરી શકે. (7) જોખમી વસ્તુઓનું ઉત્પાદન કે વેચાણ રોકી શકે. (8) જોખમી વસ્તુઓને વેચાણ માટે રજૂ થતી રોકી શકે. (9) ખામીયુક્ત વસ્તુ કે ઉણપ ધરાવતી સેવા આપવામાં આવી હોય તો કુલ વેચાણના ઓછામાં ઓછી 5 % રકમ ગ્રાહક સુરક્ષા ભંડોળમાં અથવા અન્ય સંસ્થા કે વ્યક્તિને કોઈ ચોક્કસ હેતુના ઉપયોગ માટે વાપરવાની શરતે ચૂકવવા હુકમ કરી શકે. (10) ગેરમાર્ગે દોરતી જાહેરાતોની અસર નાબૂદ કરવા સુધારાત્મક જાહેરાતની ફરજ પાડી શકે. (11) પક્ષકારને વાજબી ખર્ચ ચૂકવવા હુકમ કરી શકે.

ગ્રાહક જાગૃતિ : (1) લોક અદાલત (2) જાહેર હિતની અરજી (3) પર્યાવરણને સુસંગત પેદાશો.

ગ્રાહક સંગઠનો અને બિનસરકારી સંસ્થાઓની ભૂમિકા : નફો નહીં કરવાના હેતુથી સ્થપાયેલાં ગ્રાહક સંગઠનો અને બિનસરકારી સંસ્થાઓ જાહેર સુખાકારી, ગ્રાહકોના હિતોની જાળવણી અને સુરક્ષાનું કાર્ય કરે છે. આ સંસ્થાનાં કાર્યો (1) સેમિનાર, વાર્તાલાપ અને તાલીમ શિબિરો દ્વારા ગ્રાહક અધિકારોનું શિક્ષણ (2) ગ્રાહકોની વિવિધ મુશ્કેલીઓ, કાયદાકીય જાણકારી, મળવાપાત્ર રાહતો અને ગ્રાહકહિત ધરાવતી માહિતીનું પ્રકાશન (3) બજારમાં ઉપલબ્ધ પેદાશો/સેવાના ગુણોની તુલના અધિકૃત પ્રયોગશાળાના પરિણામોથી કરવી અને ગ્રાહકોની જાણકારીમાં લાવવી. (4) ગ્રાહકોને કાયદાકીય કાર્યવાહી માટે સહાય આપવી તેમજ કાયદાકીય માહિતી આપવી. (5) વેચાણકર્તાઓની અનૈતિક, શોષણયુક્ત અને ગેરવાજબી વેચાણનીતિ સામે ગ્રાહકોને વિરોધ કરવા મદદ કરવી. (6) સામાન્ય ગ્રાહકોના હિતોનું રક્ષણ કરવા ગ્રાહક અદાલતમાં ફરીયાદ કરવી. (7) કોઈ ગ્રાહક તેની ફરીયાદ ગ્રાહક અદાલતમાં કરવા માગતો હોય તો તેને જરૂરી બધી જ મદદ કરવી. (8) ગ્રાહક સંતોષને લગતી માહિતીનું એકત્રીકરણ અને પ્રકાશન કરવું. (9) ગ્રાહક શિક્ષણ માટે ફિલ્મો કે માહિતી બહાર પાડવી. (10) સ્કૂલ-કોલેજમાં ગ્રાહક શિક્ષણના કાર્યક્રમો યોજી વિદ્યાર્થીઓને ગ્રાહક સુરક્ષાની કેળવણી આપવી. (11) ખોરાકમાં થતી ભેજસેજ વિરુદ્ધ જાગૃતિ લાવવી. (12) ગ્રાહક જાગૃતિ માટે કાર્ય કરતી સરકારી સંસ્થાઓને ટેકો આપવો.

ગ્રાહક જાગૃતિ ક્ષેત્રે કામ કરતી સંસ્થાઓ : (1) કન્ઝ્યુમર એજ્યુકેશન એન્ડ રીસર્ચ સેન્ટર, અમદાવાદ. (2) કન્ઝ્યુમર પ્રોટેક્શન કાઉન્સિલ, અમદાવાદ. (3) વોલેન્ટરી ઓર્ગેનાઈઝેશન ઈન ઈન્ટરેસ્ટ ઓફ કન્ઝ્યુમર એજ્યુકેશન, દિલ્હી. (4) કન્ઝ્યુમર ગાઈડન્સ સોસાયટી ઓફ ઈન્ડિયા, મુંબઈ. (5) કન્ઝ્યુમર યુનિટી એન્ડ ટ્રસ્ટ સોસાયટી, જયપુર વગેરે. કન્ઝ્યુમર કો-ઓર્ડિનેશન કાઉન્સિલ, દિલ્હી એ ગ્રાહક સુરક્ષા માટે કાર્ય કરતી બધી જ સંસ્થાઓનું સંકલન કાર્ય કરે છે.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) ગ્રાહક સુરક્ષાનો કાયદો કયા વર્ષમાં પસાર કરવામાં આવ્યો હતો ?
(A) 1956 (B) 1932 (C) 1986 (D) 2015
- (2) વાલીપણાનો સિદ્ધાંત કોણે આપ્યો છે ?
(A) જવાહરલાલ નહેરૂ (B) સુભાષચંદ્ર બોઝ (C) ઈન્દિરા ગાંધી (D) ગાંધીજી
- (3) નીચેનામાંથી કયો હક્ક ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા-1986 મુજબ નથી ?
(A) સુરક્ષા (B) પ્રાથમિક જરૂરિયાતો (C) જાણકારી (D) પસંદગી
- (4) નીચેના વિકલ્પો પૈકી કોનો સમાવેશ ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબની તકરાર નિવારણ સંસ્થામાં થતો નથી ?
(A) લોક અદાલત (B) જિલ્લા કક્ષાનું ફોરમ
(C) રાજ્ય કક્ષાનું આયોગ (D) રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું આયોગ
- (5) જિલ્લા કક્ષાના ફોરમમાં કેટલા સભ્યો હોય છે ?
(A) કુલ ત્રણ (B) ઓછામાં ઓછા ત્રણ
(C) ઓછામાં ઓછા ચાર (D) કુલ બે
- (6) કયા પ્રકારના આયોગમાં સભ્યોની નિમણૂક કેન્દ્ર સરકાર કરે છે ?
(A) જિલ્લા સ્તર (B) રાજ્ય સ્તર (C) રાષ્ટ્રીય સ્તર (D) આંતરરાષ્ટ્રીય સ્તર
- (7) જાહેર હિતની અરજી કઈ કોર્ટમાં થઈ શકે ?
(A) ફોજદારી કોર્ટ (B) દિવાની કોર્ટ (C) જિલ્લા કોર્ટ (D) સુપ્રીમ કોર્ટ
- (8) કઈ ગ્રાહક સુરક્ષાની સંસ્થાની સ્થાપના સાથે અમદાવાદ સંકળાયેલું છે ?
(A) કન્ઝ્યુમર એજ્યુકેશન એન્ડ રીસર્ચ સેન્ટર (B) કન્ઝ્યુમર ગ્રાઈડન્સ સોસાયટી ઓફ ઈન્ડિયા
(C) કન્ઝ્યુમર યુનિટી એન્ડ ટ્રસ્ટ સોસાયટી (D) કન્ઝ્યુમર કો-ઓર્ડિનેશન કાઉન્સિલ
- (9) કઈ સંસ્થા ગ્રાહક સુરક્ષા માટે ભારતમાં કાર્ય કરતી સંસ્થાઓના સંકલનનું કામ કરે છે ?
(A) કન્ઝ્યુમર પ્રોટેક્શન કાઉન્સિલ (B) કન્ઝ્યુમર એજ્યુકેશન એન્ડ રીસર્ચ કાઉન્સિલ
(C) કન્ઝ્યુમર કો-ઓર્ડિનેશન કાઉન્સિલ (D) કન્ઝ્યુમર યુનિટી એન્ડ ટ્રસ્ટ સોસાયટી
- (10) નીચેના પૈકી કયું કાર્ય ગ્રાહક સંગઠનો કરતાં નથી ?
(A) ગ્રાહક અધિકારો માટે લોકોને શિક્ષણ આપવાનું (B) ગ્રાહક હિત ધરાવતી માહિતીનું પ્રકાશન કરવાનું
(C) ગ્રાહકોની યાદી ઉદ્યોગને પૂરી પાડવાનું (D) ગ્રાહકોના હિતોનું રક્ષણ કરવાનું

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) મુક્ત અર્થતંત્રમાં કોને બજારનો રાજા કહે છે ?
- (2) ગ્રાહકોના થતા શોષણને મુખ્યત્વે કયા ત્રણ વિભાગોમાં વહેંચી શકાય ?
- (3) ટ્રસ્ટીશીપના સિદ્ધાંત મુજબ કઈ વ્યક્તિ, ધંધાની જગ્યાએ આવતી સૌથી વધુ અગત્યની છે ?
- (4) સંયુક્ત રાષ્ટ્રસંઘે બહાર પાડેલી માર્ગદર્શિકાથી કયા બે અધિકારો ગ્રાહકોને મળે તેવી તરફેણ કરી છે ?
- (5) ગ્રાહકે ખરીદી કરી છે તેના પુરાવારૂપે શું રજૂ કરવું ફરજિયાત છે ?

- (6) જિલ્લા કક્ષાના ફોરમના ચુકાદાથી સંતોષ ના હોય તો પક્ષકારે કેટલા દિવસમાં ક્યાં પુનઃવિચારણા માટે અરજી કરવી પડે છે ?
- (7) રાજ્ય કક્ષાના આયોગના ચુકાદાથી સંતોષ ના હોય તો પક્ષકારે કેટલા દિવસમાં ક્યાં પુનઃવિચારણા માટે અરજી કરવી પડે છે ?
- (8) રાષ્ટ્રીય કક્ષાના આયોગમાં કરેલી અરજીના ચુકાદાથી સંતોષ ના હોય તો ક્યાં પુનઃ વિચારણા માટે અરજી કરી શકાય ?
- (9) જાહેર હિતની અરજી કઈ કઈ અદાલતમાં કરી શકાય ?
- (10) નીચેની સંજ્ઞાઓના વિસ્તૃતરૂપ આપો :

(i) CERC (ii) CPC (iii) VOICE (iv) CGSI (v) CUTS (vi) CCC (vii) NCH

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) સતત વધતી હરીફાઈ અને કુલ વેચાણમાં પોતાનો ભાગ વધારવા વસ્તુ કે સેવાના ઉત્પાદકો કેવી રીતે ગ્રાહકનું શોષણ કરે છે ?
- (2) ગ્રાહક શોષણ વિશે સમજૂતી આપો.
- (3) ટ્રસ્ટીશીપના સિદ્ધાંત અને ગ્રાહક સુરક્ષા વિશે નોંધ લખો.
- (4) ગ્રાહકોના દષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષા વિશે જણાવો.
- (5) ગ્રાહક જાગૃતિના કાર્યમાં લોક અદાલત કેવી રીતે મદદરૂપ થાય છે ?
- (6) જાહેર હિતની અરજી વિશે ટૂંકમાં જણાવો.

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) ધંધાના દષ્ટિકોણથી ગ્રાહક સુરક્ષાના મહત્ત્વ વિશે જણાવો.
- (2) ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબ ગ્રાહકોને કયા અધિકારો મળ્યા છે ?
- (3) ગ્રાહકનો અર્થ સ્પષ્ટ કરો અને તકરાર નિવારણ સંસ્થામાં કોણ ફરિયાદ કરી શકે તે જણાવો.
- (4) ગ્રાહક જાગૃતિ કેવી રીતે આવી શકે ?

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબ ગ્રાહકોની જવાબદારીઓ વર્ણવો.
- (2) ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબની ત્રિસ્તરીય તકરાર નિવારણ માટેની વ્યવસ્થા સમજાવો.
- (3) ગ્રાહકોને કયા પ્રકારની રાહતો ગ્રાહક સુરક્ષાના કાયદા મુજબ મળી શકે છે ?
- (4) ગ્રાહક હિતોની જાળવણી અને રક્ષણ માટે કાર્ય કરતાં ગ્રાહક સંગઠનો અને બિનસરકારી સંસ્થાઓની કામગીરી વિશે જણાવો.



આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 12.1 ખ્યાલ અને મહત્વ
- 12.2 ધંધાકીય પર્યાવરણનાં પરિબળો
 - (1) આર્થિક પરિબળો
 - (a) આર્થિક પદ્ધતિ
 - (b) આર્થિક વિકાસની માત્રા
 - (c) ક્ષેત્રીય વિકાસ અને આંતરક્ષેત્રીય જોડાણો
 - (d) રાષ્ટ્રીય આવક અને માથાદીઠ આવક
 - (e) રાષ્ટ્રીય આવકની વહેંચણી
 - (f) નાણાકીય નીતિ
 - (g) રાજકોષીય નીતિ
 - (h) અન્ય પરિબળો
 - (2) સામાજિક પરિબળો
 - (3) સાંસ્કૃતિક પરિબળો
 - (4) ટેકનોલોજિકલ પરિબળો
 - (5) રાજકીય પરિબળો
 - (6) ધારાકીય પરિબળો
- 12.3 ઉદારીકરણ, ખાનગીકરણ અને વૈશ્વિકીકરણ
 - 12.3.1 ઉદારીકરણ : અર્થ અને અસરો
 - 12.3.2 ખાનગીકરણ : અર્થ-હકારાત્મક અસરો-નકારાત્મક અસરો
 - 12.3.3 વૈશ્વિકીકરણ : અર્થ-હકારાત્મક અસરો-નકારાત્મક અસરો

ધંધાકીય પર્યાવરણ એ એવાં પરિબળોનો સમૂહ છે કે જે ધંધામાં નવી તકો અને નવા પડકારોનું સતત સર્જન કરે છે. ધંધાકીય પ્રવૃત્તિના વિવિધ નિર્ણયો લેતી વખતે તેની નોંધ અવશ્ય લેવી પડે છે. ધંધાકીય પર્યાવરણમાં એવાં પરિબળો અને અંકુશોનો સમાવેશ થાય છે કે જેના ઉપર સામાન્ય પરિસ્થિતિમાં કોઈ વ્યક્તિ, પેઢી, સંચાલક કે ઉદ્યોગનું નિયંત્રણ હોતું નથી. પેઢી અને તેના સંચાલકોએ જે તે પર્યાવરણમાં જ કામગીરી કરવી પડે છે. આ પરિબળો સતત રાષ્ટ્રની બદલાતી જતી પરિસ્થિતિમાં બદલાતાં રહે છે અને તે અનુસાર નીતિનું ઘડતર થાય છે.

આમ, ધંધાકીય પર્યાવરણ એ એક એવા પરિબળોનો સમૂહ છે કે જેની અસર ધંધા પર પ્રત્યક્ષ કે પરોક્ષ રીતે સતત રહેતી હોય છે. આવાં પરિબળો ઉપર સતત નજર રાખવી અને તે પ્રમાણે ધંધાનું સંચાલન કરવું એ સંચાલક માટે અત્યંત જરૂરી છે. ધંધાકીય પર્યાવરણના કારણે અવરોધ પણ સર્જાય છે તેમજ તકો પણ સર્જાય છે. આર્થિક પરિસ્થિતિ, રીતિ રિવાજો, સરકારી અંકુશો, કુદરતી કાચામાલની પ્રાપ્યતા, કર્મચારીઓની પ્રાપ્યતા વિગેરે અવરોધ સર્જે છે. દા.ત., રાજકીય અને અમલદારશાહીના કારણે ભારતમાં ચીન કરતાં ઓછું સીધું વિદેશી રોકાણ આવ્યું છે. બીજી બાજુ ગ્રાહકોની આર્થિક

પ્રસ્તાવના (Introduction)

કોઈપણ ધંધો એ સમાજનાં વિવિધ પરિવર્તનશીલ પરિબળો જેવાં કે, આર્થિક, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, ટેકનોલોજિકલ, રાજકીય, ધારાકીય સાથે કે સમૂહો જેવાં કે ગ્રાહકો, હરીફો, માલ પૂરો પાડનારાઓ, કર્મચારીઓ વગેરે સાથે કોઈને કોઈ રીતે સંકળાયેલાં હોય છે. દા. ત., ધંધો ગ્રાહકોને પેદાશ કે સેવાનું વેચાણ કરે છે. કર્મચારીઓને રોજગારી પૂરી પાડે છે. કાચો માલસામાન વિવિધ પુરવઠાકારો પાસેથી ખરીદે છે. હરીફોની સાથે પોતાની પેદાશ કે સેવાની સતત હરીફાઈ કરે છે વગેરે. આમ, કોઈપણ ધંધો એ સમાજથી અલગ રહીને કાર્ય કરી શકતો નથી. ધંધા ઉપર આસપાસનાં અનેક પરિબળો અસરકર્તા હોય છે. આ પરિબળોના સમૂહને ધંધાકીય પર્યાવરણ (Business Environment) કહે છે. ધંધાકીય પર્યાવરણ વિશે એક બાબત નિશ્ચિત છે કે તે અનિશ્ચિત હોય છે, તેમાં સતત ફેરફાર થતા રહે છે. ધંધાકીય પર્યાવરણના સંદર્ભમાં ત્રણ પ્રકારનાં એકમો જોવા મળે છે : (1) એવાં ધંધાકીય એકમો કે જે બાહ્ય પર્યાવરણનું અનુમાન કરીને અગાઉથી જ જરૂરી ફેરફાર કરે છે. (2) એવાં ધંધાકીય એકમો કે જે બાહ્ય પર્યાવરણના આધારે પોતાના ધંધામાં જરૂરી ફેરફાર કરે છે. (3) એવાં ધંધાકીય એકમો કે જે બાહ્ય પર્યાવરણમાં થતા ફેરફારોને ઝડપથી સ્વીકારી શકતાં નથી.

12.1 અર્થ (Meaning)

આર્થિક, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, ટેકનોલોજિકલ, રાજકીય ધારાકીય વગેરે પરિબળોનો ધંધાકીય પર્યાવરણમાં સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત કેટલાંક સમૂહો જેવાં કે, ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ, હરીફો, માલ પૂરો પાડનારાઓ વગેરેનો સમાવેશ પણ ધંધાકીય પર્યાવરણમાં થાય છે.

સ્થિતિ અને પસંદગીના કારણે ભારતમાં એરકન્ડીશનર્સની માગ સતત વધતી જાય છે જેના કારણે ઘણી બધી સ્થાનિક તેમજ બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ તેમનાં વિવિધ મોડલ દ્વારા ભારતીય બજારો સર કરી રહી છે. સારી ટેકનોલોજી, સતત સંશોધનો તથા વિકાસ અને જીવન ધોરણનાં સતત સુધારાને કારણે પેદાશો અને સેવાઓનું વિસ્તરણ અને વૃદ્ધિ થતાં નવી ધંધાકીય તકોનું સર્જન થાય છે.

મહત્વ (Importance) :

(1) પ્રથમ પ્રવેશનો લાભ : ધંધાકીય પર્યાવરણના અભ્યાસને કારણે એકમો અગાઉથી ધંધાકીય તકોને ઓળખી શકે છે અને તે અનુસાર પેદાશને બજારમાં મૂકી શકે છે અથવા હયાત પેદાશમાં જરૂરી ફેરફાર કરે છે કે જેથી હરીફો આવી તકનો લાભ લે તે અગાઉ તેઓ પ્રથમ રજૂઆતનો લાભ મેળવી શકે છે. દા.ત., દ્વીચક્રી વાહનોમાં વર્ષો સુધી ભારતમાં સ્કુટરની મહત્વતા સ્વીકારાઈ હતી અને મોટરસાયકલનું વેચાણ ખૂબ જ ઓછું હતું. ભારતની એક સાયકલ બનાવતી કંપનીએ ભવિષ્યમાં મોટરસાયકલની માંગ વધશે તેવું અનુમાન કરીને વિદેશી કંપની સાથે મોટરસાયકલની ટેકનોલોજી માટે સંયોજન કરી ભારતીય બજારમાં મોટરસાયકલ પ્રચલિત કરી. હાલ આ ભારતીય કંપની કેટલાંક કારણોસર વિદેશી કંપની સાથે સંયોજન ધરાવતી નથી છતાં આજે પણ ભારતમાં સૌથી વધુ મોટરસાયકલનું વેચાણ ધરાવે છે.

(2) સંચાલકોની સંવેદનશીલતા : ધંધાકીય પર્યાવરણનાં પરિબળોના કારણે સંચાલકો સંચાલનના કાર્ય માટે વધુ સંવેદનશીલ બન્યા છે. દા.ત., ભારતમાં વર્ષો સુધી કેમેરા ઉત્પાદનમાં પહેલો નંબર ધરાવતી કંપનીએ કેમેરા ઉત્પાદન સાથે પ્રિન્ટર અને કોપિયર મશીનનું ઉત્પાદન કરવાનો નિર્ણય લીધો અને પોતાની ઉત્પાદન ક્ષમતાને વધારીને નફાકારકતા વધારવા પ્રયત્નશીલ બની.

(3) તક ઝડપવી : કેટલીક વખત ધંધાકીય પર્યાવરણ એવી તકો પૂરી પાડે છે કે જેનો લાભ લેવામાં આવે તો ફાયદો થાય છે. આ માટે પર્યાવરણ સમજવું જરૂરી છે. દા. ત., આંતરરાષ્ટ્રીય બજારમાં કુડ ઓઈલના ભાવ વધતાં પેટ્રોલ અને ડિઝલ સતત મોંઘાં થતાં ગયાં તેથી ઈંધણ કાર્યક્ષમ વાહનોની માંગ વધવા લાગી. ઘણા બધા વાહન ઉત્પાદકોએ પોતાના વાહનમાં લોખંડનો ઉપયોગ ઘટાડી તેની જગ્યાએ વજનમાં હલકા છતાં મજબૂત તેવા ફાઈબર મટીરિયલનો ઉપયોગ વધાર્યો. આમ, વાહન બનાવતી કંપનીઓને બજારમાં વધુ લાભ મળ્યો.

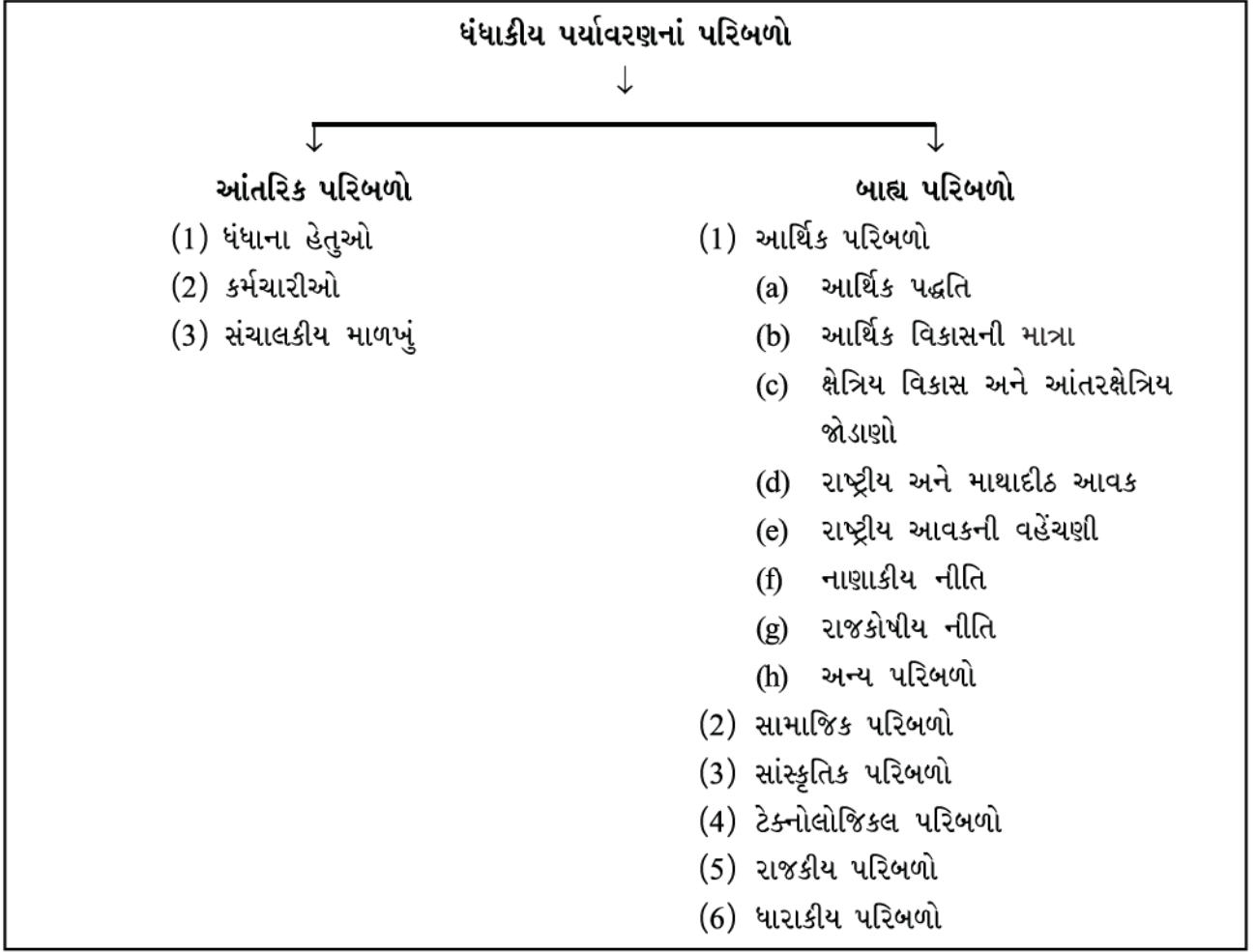
(4) ભયસ્થાનોની ઓળખ : સતત બદલાતું ધંધાકીય પર્યાવરણ કેટલાંક ભયસ્થાનો ધરાવે છે. કેટલીક પેદાશો કે સેવાઓને ગ્રાહકો સ્વીકાર કરતા નથી. આવાં ભયસ્થાનોની ઓળખ થવાથી ધંધામાં જરૂરી ફેરફાર ઝડપથી શક્ય બને છે. દા.ત., ભારતમાં રેડિયોની પ્રચલિતતા શરૂઆતનાં વર્ષોમાં ખૂબ સારી હતી પરંતુ રંગીન ટેલિવિઝનના આગમન પછી રેડિયોનું મહત્વ ઘટવા લાગ્યું હતું. રેડિયોની સેવામાં પરિવર્તન લાવવામાં આવ્યું. હાલમાં રેડિયોની સેવા એફ.એમ. (ફ્રીક્વન્સી મોડ્યુલેશન-Frequency Modulation) બેન્ડ દ્વારા પ્રાપ્ય બની છે. એફ. એમ. રેડિયોની વિવિધ ચેનલોના ઉદ્દોષક પોતાને RJ (રેડિયો જોકી-Radio Jockey) કે MJ (મ્યુઝિક જોકી-Music Jockey) તરીકે ઓળખાવે છે અને તેમણે પોતાની ઉદ્દોષણામાં પણ ભારે ફેરફાર કર્યા જે પારંપરિક ઉદ્દોષણાથી જુદા પડે છે અને તેના કારણે ફરીથી એફ.એમ. બેન્ડ રેડિયો તેની વિવિધ ચેનલો દ્વારા પ્રચલિત બન્યો છે.

(5) નીતિવિષયક નિર્ણયોમાં ઉપયોગી : કેટલાક નીતિવિષયક નિર્ણયો લેતી વખતે ધંધાકીય પર્યાવરણની સમજ અને વિશ્લેષણ ધંધાર્થીઓને અન્ય ધંધાર્થી કરતાં આગળ મૂકી દે છે. દા. ત., ભારતનો વીમા ઉદ્યોગ. આઝાદી પછી વીમા ઉદ્યોગનું રાષ્ટ્રીયકરણ થયું અને 1991 પછી આર્થિક નીતિઓમાં ફેરફારના ભાગરૂપે ખાનગી ક્ષેત્રે વીમા કંપનીઓનું અસ્તિત્વ પણ સ્વીકારાયું. પછીનાં વર્ષોમાં આવી ખાનગી વીમા કંપનીઓમાં બહુરાષ્ટ્રીય વીમા કંપનીઓનું સીધું વિદેશી રોકાણ (Foreign Direct Investment-FDI) પણ સ્વીકારાયું. આમ, વિવિધ ધંધાકીય ક્ષેત્રો સાથે સંકળાયેલાં ઉદ્યોગગૃહોએ પણ વીમા ક્ષેત્રે કામગીરી શરૂ કરી. આવા સમયે ઉદ્યોગ સાહસિકોએ ખાનગી વીમા કંપનીની સ્થાપના કરી અને તેમાં બહુરાષ્ટ્રીય વીમા કંપનીઓની સીધેસીધી ભાગીદારી પણ મેળવી વીમાના ધંધાના વિકાસ ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરેલ છે.

(6) સતત અભ્યાસ : ધંધાકીય પર્યાવરણ એ સંચાલકોને સતત નવું શીખવા માટે એક આધાર પૂરો પાડે છે. ધંધાકીય પર્યાવરણના સતત અભ્યાસના કારણે ધંધાનું કદ અને નફો સતત વધતા રહે છે, મૂડી બજારની પરિસ્થિતિ, ધંધાની પેદાશની ભાવી માંગ વગેરે જાણી શકાય છે. જેના કારણે ધંધાકીય એકમ પોતાનું આયોજન નક્કી કરી શકે છે. દા.ત., કમ્પ્યુટર ક્ષેત્રે સતત નવાં સોફ્ટવેર તેમજ હાર્ડવેર શોધાતાં રહે છે તેથી આ ક્ષેત્રમાં રહેલા લોકોએ સતત અભ્યાસ કરતા રહેવું પડે છે અને કમ્પ્યુટર ક્ષેત્રના ધંધાનો વિકાસ ઉત્તરોત્તર વધતો જ રહ્યો છે.

12.2 ધંધાકીય પર્યાવરણનાં પરિબળો (Factors Affecting Business Environment)

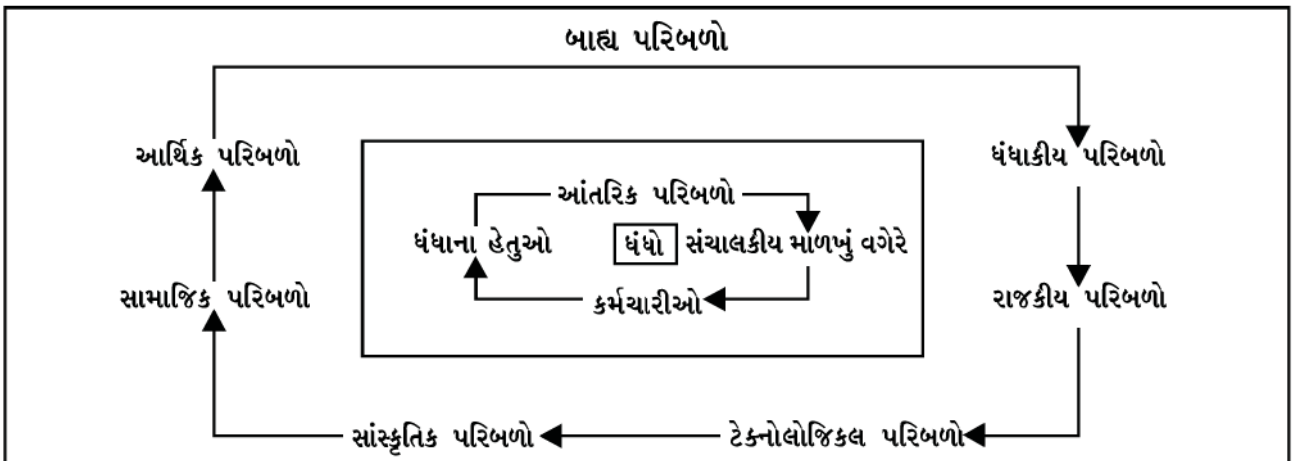
ધંધાકીય પર્યાવરણનાં પરિબળોને નીચે આકૃતિમાં દર્શાવ્યા મુજબ મુખ્ય બે ભાગમાં વહેંચી શકાય :



(1) **આંતરિક પરિબળો (Internal Factors)** : ધંધાકીય પર્યાવરણનાં આંતરિક પરિબળો એટલે એવાં ધંધાકીય પરિબળો કે જેના ઉપર મોટા ભાગે સંચાલકોનો કાબુ હોય છે. આવાં પરિબળોમાં જરૂરિયાત મુજબ ફેરફાર સંચાલક કરી શકે છે. દા.ત., ધંધાના હેતુઓ, કર્મચારીઓ, સંચાલકીય માળખું વગેરે.

(2) **બાહ્ય પરિબળો (External Factors)** : એવાં ધંધાકીય પરિબળો કે જેના ઉપર સંચાલકોનો મોટાભાગે કાબુ હોતો નથી. આવાં પરિબળો અનુસાર ધંધામાં જરૂરી ફેરફાર કરવા પડે છે. આ પરિબળોને આર્થિક, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, ટેકનોલોજિકલ, રાજકીય, ધારાકીય વગેરે ભાગોમાં વહેંચી શકાય.

ધંધાકીય પર્યાવરણને અસરકર્તા પરિબળોને આકૃતિમાં નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય :



(1) **આર્થિક પરિબલો (Economic Factors) :** કોઈપણ સમાજ કે દેશમાં ધંધાકીય નિર્ણયો ઉપર જે તે સમાજની કે દેશની આર્થિક ખાસિયતો કે મર્યાદાઓ સીધી રીતે અસર કરે છે. ધંધાના વિકાસની કક્ષા અને ધંધાના વિકાસનું સ્વરૂપ મોટાભાગે આર્થિક બાબતો ઉપર વિશેષ આધારિત હોય છે જેમાં નીચેના મુદ્દાઓનો સમાવેશ થાય છે.

(a) **આર્થિક પદ્ધતિ (Economic System) :** જે તે દેશની આર્થિક પ્રવૃત્તિનું બંધારણ અને દિશા નક્કી કરવામાં આર્થિક પદ્ધતિ ખૂબ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. જો મૂડીવાદી (Capitalist) આર્થિક પદ્ધતિ અમલમાં હોય તો તેનો સીધો અર્થ 'મુક્ત વેપાર' (Free Trade)ની નીતિ છે. જેમાં ઉત્પાદકોને આર્થિક પ્રવૃત્તિના સંદર્ભમાં સઘળા નિર્ણય લેવાનો અધિકાર છે. જે ધંધા માટે પ્રેરણાદાયી બને છે. મૂડીવાદી આર્થિક પદ્ધતિમાં સરકારની દખલગીરી પ્રમાણમાં ઘણી ઓછી હોય છે. તેથી વિપરીત 'સમાજવાદી' (Socialist) આર્થિક પદ્ધતિમાં મોટાભાગના નિર્ણયો સરકારને આધીન હોવાથી વ્યક્તિગત પ્રોત્સાહન નામશેષ હોય છે. ભારતે 'મિશ્ર અર્થતંત્ર' (Mixed Economy) અપનાવેલ છે જેમાં કેટલાંક ક્ષેત્રમાં ધંધાકીય સ્વાતંત્ર્ય જોવા મળે છે તો કેટલાંક ક્ષેત્રોમાં સરકારનું પ્રભુત્વ જોવા મળે છે. આમ, આર્થિક પદ્ધતિ જે તે દેશમાં ધંધાકીય માળખું નક્કી કરવામાં મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

(b) **આર્થિક વિકાસની માત્રા (Degree of Economic Development) :** દેશ આર્થિક દૃષ્ટિએ વિકસિત (Developed) છે, વિકાસશીલ (Developing) છે કે અલ્પવિકસિત (Underdeveloped) છે તે પ્રશ્નનો ઉત્તર તે દેશના ધંધાકીય ક્ષેત્રની સાનુકૂળતા કે પ્રતિકૂળતા દર્શાવે છે. વિકસિત દેશ એટલે એવો દેશ કે જેમાં રાષ્ટ્રની કુલ આવક અને માથાદીઠ આવકનું પ્રમાણ ઊંચું હોય, પ્રાપ્ય સાધનોનો મહત્તમ વિકાસ થયો હોય. આ સઘળી બાબતો વેપાર ઉદ્યોગના ઝડપી વિકાસ અને વૃદ્ધિને પ્રેરક છે. વિકાસશીલ દેશ એટલે એવો દેશ કે જેમાં રાષ્ટ્રીય આવક અને માથાદીઠ આવક સતત વધવાનું વલણ હોય, પ્રાપ્ય સાધન સંપત્તિનો ઉપયોગ વધતો જતો હોય, લોકોના જીવનધોરણમાં સતત વધારો થતો હોય. અહીં ધંધાકીય તકો મહત્તમ પ્રમાણમાં સંભવિત હોય છે. આવા દેશોમાં સામાજિક માળખામાં પણ પરિવર્તન આવતું હોય છે જે વેપાર ધંધા માટે સાનુકૂળ વાતાવરણ સર્જે છે. અલ્પવિકસિત દેશોમાં આવકનું પાસુ ખૂબ નબળું હોય છે અને તેનો વૃદ્ધિ દર પણ નબળો હોય છે જે ધંધાકીય વિકાસની તકોને નબળી બનાવે છે. પ્રાપ્ય સાધનસંપત્તિનો ઉપયોગ પૂરેપૂરો થતો નથી. આમ, એકંદરે આર્થિક વિકાસની પરિસ્થિતિ ધંધાકીય વિકાસને અવરોધે છે.

(c) **ક્ષેત્રીય વિકાસ અને આંતરક્ષેત્રીય જોડાણો (Sectoral Growth and Intersectoral Combinations) :** દેશના વિકાસમાં કૃષિ ક્ષેત્ર, ઔદ્યોગિક ક્ષેત્ર અને સેવા ક્ષેત્ર ચાવીરૂપ ભૂમિકા ભજવે છે.

દેશમાં કૃષિ ક્ષેત્રનું પ્રભુત્વ છે તેમ ત્યારે કહી શકાય કે જ્યારે મોટા ભાગનાં લોકો કૃષિ ક્ષેત્રમાંથી રોજગારી મેળવતા હોય, કૃષિ ક્ષેત્રના વિકાસથી કુલ વિકાસમાં વધારો થતો હોય. કૃષિ ક્ષેત્રના પ્રભુત્વના કારણે રાષ્ટ્રની ઘણીખરી શક્તિ પ્રાથમિક બાબતોમાં ખર્ચાય છે. આવું થવાથી સ્વતંત્ર ઉદ્યોગધંધાના વિકાસ માટેનું વલણ ધીમું હોય છે.

ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રમાં ખનિજ સંપત્તિનું ખનન અને તે ખનિજનો અન્ય વસ્તુઓના ઉત્પાદનમાં ઉપયોગ થાય છે. ભૌતિક ચીજવસ્તુઓના ઉત્પાદન સાથે વધુ માનવશક્તિ જોડાયેલી હોય છે. શોધખોળ અને નવિનીકરણની પ્રક્રિયાને સતત વેગ મળે છે જે ધંધાકીય વિકાસની તક વધારે છે.

સેવા ક્ષેત્રમાં આર્થિક અને સામાજિક સેવાઓનો સમાવેશ થાય છે. વાહનવ્યવહાર, બેન્કિંગ, પ્રવાસન, શિક્ષણ, આરોગ્ય વગેરેનો વિકાસ થાય તો તેના કારણે ધંધાકીય રોકાણની સંભાવના વધે છે. તેટલા અંશે વિકાસની સંભાવના ખૂબ વધી જાય છે. જેમ લોકો ધીમે ધીમે કૃષિ ક્ષેત્રમાંથી ઔદ્યોગિક ક્ષેત્ર અને સેવા ક્ષેત્ર તરફ વળતા જાય તેમ ધંધાકીય તકો વધતી જાય છે. વળી, કોઈપણ સમાજના વિકાસમાં બધાં ક્ષેત્રો સંયુક્ત રીતે જોડાઈને વિકાસનો દર વધારે છે. દા.ત., ખેતીને સમૃદ્ધ કરવા માટે ખાતર, સારું બિયારણ, યાંત્રિકીકરણ વગેરેની માગ વધે છે. આ સાધનો કૃષિ ક્ષેત્રે પહોંચાડવા માટે આનુષંગિક સેવાઓની જરૂર પડે છે.

આમ ખેતી, ઉદ્યોગ અને સેવા ક્ષેત્ર એકબીજા ઉપર આધારિત બને છે અને એક ક્ષેત્રનો વિકાસ એ બીજા ક્ષેત્રના વિકાસ માટે જવાબદાર બને છે. આમ, ક્ષેત્રીય ફેરફારો ધંધાઉદ્યોગ માટે સાનુકૂળ વાતાવરણનું નિર્માણ કરે છે.

(d) **રાષ્ટ્રીય આવક અને માથાદીઠ આવક (National Income and Per Capita Income) :** રાષ્ટ્રીય આવકમાં વધારો એ ધંધાકીય એકમ માટે સાનુકૂળતા સર્જે છે. જે પ્રમાણમાં આવક વધે તે પ્રમાણમાં જો વસ્તી ન વધે એટલે કે આવકનો વધવાનો દર વસ્તીના વધવાના દર કરતાં વધુ હોય તો માથાદીઠ આવક વધે છે. રાષ્ટ્રીય આવક અને માથાદીઠ આવક વધતાં જીવન જરૂરિયાતની અને અન્ય ચીજવસ્તુઓ અને સેવાની માગ વધે છે જે

ધંધા માટે હકારાત્મક પરિબળ છે. આવક વધતાં ઉચ્ચ ગુણવત્તાયુક્ત માંગ વધે છે. દા.ત., મોજશોખની વસ્તુઓ, બ્રાન્ડેડ કપડાં વગેરે.

(e) **રાષ્ટ્રીય આવકની વહેંચણી (Distribution of National Income)** : રાષ્ટ્રીય આવકની વહેંચણી એ સમાજના જુદાજુદા વર્ગો વચ્ચેની આર્થિક ભેદરેખા સ્પષ્ટ કરે છે. જેમ રાષ્ટ્રીય આવકની વહેંચણી અસમાન તેમ સગવડ વધારતી અને પ્રતિષ્ઠામૂલ્ય ધરાવતી વસ્તુઓ અને સેવાની માંગમાં વધારો થાય છે. રાષ્ટ્રીય આવકની વહેંચણીમાં થતાં પરિવર્તનો પણ વસ્તુઓ અને સેવાની માંગને અસર કરે છે.

(f) **નાણાકીય નીતિ (Monetary Policy)** : નાણાકીય નીતિમાં વ્યાજના દરોમાં ફેરફાર, ફુગાવાનો દર, શાખ સર્જન, શાખ પ્રાપ્યતા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. દા.ત., મકાન માટેની લોનના વ્યાજના દરોમાં ઘટાડો થવાના કારણે મકાનોની માંગ વધે છે અને આ સાથે સંકળાયેલા અન્ય ઉદ્યોગો જેવા કે સીમેન્ટ, સ્ટીલ, ફર્નિચર, રેતી, કપચી, ઈંટો વગેરેની માંગમાં પણ વધારો થાય છે.

(g) **રાજકોષીય નીતિ (Fiscal Policy)** : રાજકોષીય નીતિ કરવેરાના માળખા અને સરકારી ખર્ચ સાથે સંકળાયેલી છે. રાજકોષીય નીતિના મુખ્ય હેતુઓ નીચે મુજબ હોય છે :

(i) સાધન-સંપત્તિનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો. (ii) ઝડપી વિકાસ માટે સાધન-સંપત્તિની શ્રેષ્ઠતમ ફાળવણી કરવી. (iii) આવકની વહેંચણીમાં શક્ય હોય તેટલી સમાનતા લાવવી. (iv) ચીજવસ્તુઓ અને સેવાઓની કિંમતમાં સ્થિરતા લાવવી.

રાજકોષીય નીતિનાં બે મહત્વનાં પાસાં જોવા મળે છે : (i) કરવેરાનું માળખું વ્યક્તિને, એકમને અને સમગ્ર ઉદ્યોગને કેવી રીતે અસરકારક થાય છે. (ii) સરકારી ખર્ચના કારણે આર્થિક પ્રવૃત્તિઓ ઉપર કેટલી અસર થાય છે.

(h) **અન્ય પરિબળો (Other Factors)** : અન્ય પરિબળો જેવાં કે કાચો માલ અને તેનો પુરવઠો, યંત્રસામગ્રી, નાણાકીય સગવડો, માનવશક્તિ અને ઉત્પાદકતા વગેરે પણ ધંધાકીય પર્યાવરણનાં અગત્યનાં આર્થિક પરિબળો છે જે ધંધા પર સકારાત્મક કે નકારાત્મક અસર સર્જે છે.

(2) **સામાજિક પરિબળો (Social Factors)** : કોઈપણ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિનું સર્જન, વૃદ્ધિ અને અંત સમાજમાં જ આવે છે. ધંધાકીય પ્રવૃત્તિને સમાજથી અલગ કરીને વિચારવાનું શક્ય નથી. સમાજ એટલે માનવ સમુદાય, સામાજિક સંસ્થાઓ, સામાજિક પરંપરાઓ વગેરે. સમાજ સતત ગતિશીલ હોય છે માટે લોકોની સમાજમાં રહેવાની રીતભાત, જીવનશૈલી કાયમ માટે એકસરખી રહી શકે નહીં તેથી તેમાં આવતાં પરિવર્તનો ધંધાકીય પર્યાવરણને પણ અસર કરે છે.

સમાજમાં રહેતા લોકોની માન્યતા, જીવનનો અભિગમ ક્યારેય એકસરખા હોઈ શકે નહીં. મોટા ભાગના લોકો તેમના વિકાસને લગતા નિર્ણયોમાં તેમની માન્યતા અને રીતિ-રિવાજોને પ્રાધાન્ય આપે છે. કઈ આર્થિક પ્રવૃત્તિ કરવી ? કેટલા પ્રમાણમાં કરવી ? કેવી રીતે કરવી ? વગેરે નિર્ણયોમાં તેમના ધર્મ, જ્ઞાતિ, સંપ્રદાય, આપ્તજનોનું વર્તુળ વગેરે અસરકર્તા હોય છે.

જે દેશોમાં સામાજિક સંસ્થાઓનું પ્રભુત્વ છે ત્યાં આવું વલણ વધારે જોવા મળે છે. આપણા સમાજમાં પણ કેટલાક ખાસ પ્રકારના ધંધાઓ સાથે જ્ઞાતિ અને સામાજિક જૂથ સંકળાયેલાં છે.

એકંદરે સામાજિક બંધનોથી જે વર્ગ જેટલા પ્રમાણમાં મુક્ત કે અલિપ્ત રહે છે તે વર્ગમાં વિકાસની માત્રા અન્ય જૂથો કરતાં થોડી વધુ હોય છે અને વિકાસનું સ્વરૂપ વધુ હોય છે. આવો વર્ગ નવી વિચારસરણીને આવકારે છે તેથી ત્યાં ધંધાકીય પ્રવૃત્તિને તેટલા પ્રમાણમાં ઉત્તેજન મળે છે.

(3) **સાંસ્કૃતિક પરિબળો (Cultural Factors)** : સમાજનાં સાંસ્કૃતિક પરિબળો પણ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓને અસર કરે છે. આવાં પરિબળોમાં પરંપરાઓ, રીતરિવાજો, રહેણી-કરણીની માન્યતાઓ, ટેવો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે જે એકમોની નિર્ણય પ્રક્રિયાને અસર કરે છે.

ધંધાના સંચાલકો દ્વારા ઘણી વખત સાંસ્કૃતિક પરિબળોને અવગણવામાં આવે છે તેથી વ્યૂહરચનાઓ નિષ્ફળ જવાનું જોખમ વધે છે. સુદ્રઢ સંચાલકો દ્વારા ઉત્પાદિત થયેલી ઘણી બધી પેદાશો સાંસ્કૃતિક પરિબળોની ઉપેક્ષાના કારણે બજારમાં નિષ્ફળતા મેળવે છે. સામા પક્ષે ઘણી બધી પેદાશો આર્થિક રીતે સ્વીકાર્ય ન હોવા છતાં સાંસ્કૃતિક પરિબળોના સ્વીકારના કારણે સફળતા મેળવે છે.

સાંસ્કૃતિક પરિબળો સતત પરિવર્તનશીલ હોય છે અને આ પરિવર્તન તબક્કાવાર અને સ્થિર રીતે ચાલતાં રહે છે.

(4) ટેકનોલોજિકલ પરિબળો (Technological Factors) : ટેકનોલોજિકલ પરિબળોમાં ક્યા પ્રકારની ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરવો તેનો સમાવેશ થાય છે. કઈ પ્રકારની ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરી વસ્તુ કે સેવાનું ઉત્પાદન કરવું તેમજ વસ્તુ કે સેવામાં ક્યા પ્રકારની ટેકનોલોજી આપવી કે જેથી વસ્તુ કે સેવાનો ઉપયોગ વધુ ને વધુ લોકો સરળ રીતે કરી શકે. ટેકનોલોજિકલ પરિબળોમાં બહુ ઝડપથી પરિવર્તન થઈ રહ્યું છે જે માટે દેશની અંદર થતાં સંશોધનો કે વિકાસ અથવા વિદેશોમાંથી સીધેસીધી થતી આયાત જવાબદાર હોય છે. ભારતમાં એક તબક્કે યંત્રોનો ઓછો ઉપયોગ કરી વધુ રોજગારી ઊભી કરવી જોઈએ તેવી બાબત સ્વીકારાઈ હતી પરંતુ ઉદાર ઔદ્યોગિક નીતિના ભાગરૂપે એવું સ્વીકારાયું કે યંત્રોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો જોઈએ. અત્યારે ઘણા ઉદ્યોગો યંત્રમાનવ (Robot)નો ઉપયોગ પણ ગુણવત્તાયુક્ત, જથ્થાબંધ અને સતત ઉત્પાદન માટે કરે છે. સામાન્ય લોકો બેન્કની સેવાઓનો લાભ વધુ મેળવી શકે તે માટે લગભગ બધીજ બેન્કોએ ઈ-બેન્કીંગ (E-Banking) અને એમ-બેન્કીંગ (M-Banking)નો લાભ પોતાના ગ્રાહકોને તેઓ સમજી શકે અને તેનો સરળતાપૂર્વક ઉપયોગ કરી શકે તે પ્રમાણે આપ્યો છે. ઈ-બેન્કીંગની સેવાનો લાભ ઈન્ટરનેટ કનેક્શન ધરાવતા કોમ્પ્યુટર દ્વારા અને ઈન્ટરનેટ કનેક્શન ધરાવતા સ્માર્ટ મોબાઈલ ફોનથી એમ-બેન્કીંગ દ્વારા પૂરી પાડે છે.

(5) રાજકીય પરિબળો (Political Factors) : સરકાર સાથે સંકળાયેલાં પરિબળો અને જે પક્ષની સરકાર હોય તેની આર્થિક વિચારધારા સાથે સંકળાયેલાં પરિબળોને રાજકીય પરિબળો કહે છે. ક્યા રાજકીય પક્ષની સરકાર છે, સરકારનું ઉદ્યોગો પ્રત્યેનું વલણ, હિત ધરાવતાં જુથો દ્વારા થતો પ્રચાર, કાયદાઓ બનાવવામાં અને તેનો અમલ કરવામાં સરકારની સક્રિયતા, રાજકીય પક્ષોની પોતાની વિચારધારાઓ વગેરેનો સમાવેશ રાજકીય પરિબળોમાં થાય છે. દા.ત. પશ્ચિમ બંગાળમાં ટાટા ગ્રુપની ટાટા મોટર્સ કંપનીની 'નેનો' મોટરકારના પ્રોજેક્ટ માટે પ્રચંડ વિરોધ થતાં ટાટા ગ્રુપે પોતાનો પ્લાન્ટ ખસેડવાનો નિર્ણય લીધો ત્યારે ગુજરાત સરકારે ટાટા મોટર્સને આ જ પ્રોજેક્ટ માટે ઘણાં બધાં પ્રોત્સાહનો પૂરાં પાડવાની શરતે સાણંદ નજીક પ્લાન્ટની સ્થાપના કરવા આમંત્રણ આપ્યું હતું જે ટાટા કંપનીએ સ્વીકારતાં, ગુજરાત સરકાર ઉદ્યોગ સાહસિકોને ઉદારતાપૂર્વક સ્વીકારે છે તેવું વાતાવરણ ઉભું થયું હતું જેના કારણે ગુજરાતનો ઔદ્યોગિક વિકાસદર ઝડપથી વધ્યો હતો.

(6) ધારાકીય પરિબળો (Legal Factors) : ધારાકીય પરિબળો એટલે સંસદ કે વિધાનસભા દ્વારા પસાર કરાયેલા કાયદા, ધંધાકીય એકમોએ સંસદ કે વિધાનસભા દ્વારા પસાર કરાયેલા કાયદાનું પાલન કરવાનું ફરજિયાત છે.

કોઈ પણ ધંધાકીય પ્રવૃત્તિ વાસ્તવમાં સમગ્ર સમાજના વિકાસ માટે છે. સમાજના વિકાસને વેગ મળે, કલ્યાણકારી પ્રવૃત્તિઓમાં વધારો થાય તેવા હેતુઓથી ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ આકાર ધારણ કરે છે. ધંધાના વિકાસ અને સમાજ કલ્યાણને પ્રત્યક્ષ સંબંધ છે. તેથી જ ધંધાના વિકાસને વેગ મળે અને તેનાં સારાં પરિણામોની સમાજમાં મહત્તમ વહેંચણી થાય. તેનાં માઠાં પરિણામો સમાજે ભોગવવાં ન પડે તે માટે સરકાર સજાગ હોય છે. ધંધાકીય નિયમન માટે વિવિધ કાયદાઓ પસાર કરવામાં આવ્યા છે જેવા કે, ઔદ્યોગિક વિકાસ અને નિયમન ધારો-1951 (Industrial Development and Regulation Act-1951), આવશ્યક ચીજ વસ્તુઓનો ધારો-1955 (Essential Commodities Act-1955), ટ્રેડ માર્ક ધારો-1999 (Trademark Act-1999), પ્રમાણભૂત વજન અને માપ ધારો-1976 (Standard of Weights and Measures Act-1976), ગ્રાહક સુરક્ષા ધારો-1986 (Consumer Protection Act-1986) વગેરે.

સમયની જરૂરીયાત અનુસાર જુના કાયદામાં સુધારા કરવામાં આવે છે અથવા ઘણી વખત તે નાબુદ પણ કરવામાં આવે છે. ઈજારાશાહી અને પ્રતિબંધક વેપાર ધારો-1969 (Monopolies and Restrictive Trade Practices Act-1969) રદ કરીને 2002 થી અમલમાં આવેલ Competition Act ના કારણે ઘણી ભારતીય કંપનીઓ પોતાનું કદ વૈશ્વિક ધારાધોરણો અનુસાર વધારી શકી છે.

12.3 ઉદારીકરણ, ખાનગીકરણ અને વૈશ્વિકીકરણ (Liberalisation, Privatisation and Globalization)

ભારત સ્વતંત્ર થયા પછી મિશ્ર અર્થતંત્રની પદ્ધતિ સ્વીકારવામાં આવી પરંતુ તેમાં સંજોગો અનુસાર વારંવાર ફેરફારો કરવામાં આવ્યા. જોઈએ તેવાં પરિણામો ન મળવાના કારણે 1991ના જુલાઈ માસ પછી ભારતીય અર્થતંત્રમાં ઉદારીકરણ, ખાનગીકરણ અને વૈશ્વિકીકરણનો તબક્કો શરૂ થયો.

12.3.1 ઉદારીકરણ (Liberalisation) :

અર્થ : 1947 થી 1991 સુધીનો સમયગાળો ભારતમાં વ્યાપાર ઉદ્યોગો માટે અંકુશીત વાતાવરણનો રહ્યો. ઉદારીકરણને સરળ શબ્દોમાં સમજવું હોય તો એમ કહી શકાય કે વ્યાપાર ધંધા માટે અંકુશીત અર્થકારણનો માર્ગ છોડી તેને મુક્તિના માર્ગ ઉપર પ્રગતિ કરવાનો પ્રયત્ન. 1991ના જુલાઈ માસ સુધી ધંધાકીય અર્થવ્યવસ્થા ઉપર વિવિધ પ્રકારનાં બંધનો અથવા પ્રતિબંધો મુક્યાં હતાં. ઉદારીકરણની નવી વ્યવસ્થાના ભાગરૂપે ભારત સરકારે આ અંકુશને કમશ: હળવા બનાવવાની શરૂઆત કરી. કેટલાંક ક્ષેત્રોમાં અંકુશોને સંપૂર્ણપણે અથવા મહદઅંશે નાબુદ કરવામાં આવ્યા.

ઉદારીકરણની અસરો :

(1) ભારતીય ઉદ્યોગોમાં પરદેશના મૂડીરોકાણ ઉપર પ્રતિબંધ હતો જે હટાવવામાં આવ્યો અને પરદેશી ધંધાર્થીઓ કે રોકાણકારોએ ભારતીય ઉદ્યોગોમાં રોકાણ કરવું હોય તો તે માટેની મહત્તમ મર્યાદા વધારવામાં આવી છે. પરદેશી ધંધાર્થીઓ અને રોકાણકારોને આકર્ષવા માટે તેમને વિવિધ પ્રકારના આર્થિક અને બિનઆર્થિક પ્રોત્સાહનો અને વિવિધ પ્રકારની આર્થિક છુટછાટો પણ આપવામાં આવી રહી છે.

(2) ભારતમાં વધુ વિદેશી રોકાણ શેરબજાર ક્ષેત્રે આવી શકે તે માટે શેરબજારોની શેર ખરીદ વેચાણની પ્રક્રિયા સંપૂર્ણ પારદર્શી બનાવવા વિવિધ પ્રકારનાં પગલાં લેવાયાં. શેરના ભૌતિક સ્વરૂપને ઇલેક્ટ્રોનિક સ્વરૂપમાં એટલે કે ડીમેટ (Dematerialisation-DEMAT) સ્વરૂપમાં ફેરવી શકાય છે. શેરબજારોમાં શેરની લે-વેચ, તેની ડીલીવરી તથા શેરના ખરીદ સમયે રકમની ચૂકવણી કે વેચાણ સમયે વેચાણની રકમ મેળવવાની વિધિ વધુ પારદર્શી અને આંતરરાષ્ટ્રીય માપદંડો અનુસારની બનાવવામાં આવી.

(3) સરકારે કરમાળખાને વધુ સરળ તથા પારદર્શી બનાવવા માટે પગલાં લેવાનાં શરૂ કર્યાં. વેચાણવેરો, આબકારી જકાત વગેરેની સરળીકરણની પ્રક્રિયા શરૂ થઈ. કરમાળખામાં પણ નિયંત્રણો હળવાં કરવામાં આવ્યાં. 1 જુલાઈ 2017 થી ભારત સરકારે વસ્તુઓ અને સેવાઓ કર (Goods and Services Tax - GST) લાગુ કરેલ છે જે કરમાળખાને પારદર્શક બનાવવાની દિશામાં અત્યંત મહત્વનું પગલું છે.

(4) ભારતમાં ચલણ-રૂપિયાને નવી સંજ્ઞા '₹' આપવામાં આવી. ભારતીય રૂપિયાને કેટલીક શરતોને આધીન મુક્ત કરવામાં આવ્યો છે.

(5) ભારતમાંથી પરવાનારાજની લગભગ નાબુદી કરવામાં આવી છે. ઉદારીકરણ પહેલાં લગભગ મોટા ભાગના ઉદ્યોગો પરવાના આધારીત હતા અને હવે ઉદારીકરણના ભાગરૂપે વર્તમાનમાં આ પ્રમાણ નહીવત છે.

(6) ભારતમાંથી નિકાસો વધે તે માટે સંકલિત પ્રયાસો કરવામાં આવી રહ્યા છે. ભારતીય ઉદ્યોગોને નિકાસ માટે હાલમાં વિવિધ પ્રોત્સાહનો પૂરાં પાડવામાં આવી રહ્યાં છે. આયાત જકાતોના દરમાં પણ ઘટાડો થયો છે.

(7) વિદેશી હુંડીયામણની પરિસ્થિતિ ભારત માટે સુધરતાં હાલમાં વિદેશ વિનિમય સંચાલન ધારો (Foreign Exchange Management Act-FEMA) અસ્તિત્વમાં છે અને જુનો કાયદો-વિદેશી વિનિમય નિયંત્રણ ધારો (Foreign Exchange Regulation Act-FERA) ને રદ કરવામાં આવ્યો છે. કાયદાના નામથી જ એવું સમજાય છે કે હવે વિદેશી હુંડીયામણનો પ્રવાહ આપણા દેશના વ્યાપાર ધંધાના વિકાસ માટે મળે તે રીતે સંચાલન કરવાનું છે. વિદેશી હુંડીયામણ પર પ્રતિબંધનો હવે પ્રશ્ન રહેતો નથી.

(8) ઈજારાશાહી પ્રતિબંધક વ્યાપાર ધારાની ઘણી બધી કલમોમાં ફેરફાર કરી ઘણા બધા પ્રતિબંધો હળવા કરાયા છે કે નાબુદ કરાયા છે. હજુ પણ અનિચ્છનીય વ્યાપારવૃત્તિનાં નિયંત્રણો વિધાયક સ્વરૂપે ચાલુ રાખવામાં આવ્યાં છે.

(9) રીઝર્વ બેન્ક ઓફ ઈન્ડિયાએ ભારતમાં બેન્કોને થાપણો પર અને ધિરાણ પરનો વ્યાજનો દર નક્કી કરવા માટે કેટલિક શરતોને આધીન હાલમાં સ્વતંત્રતા આપી છે કે જે અગાઉ મળતી ન હતી.

(10) વસ્તુઓ અને સેવાની આયાત હવે વધુ સરળ બની છે અને તેની ચૂકવણી વિદેશી હુંડીયામણમાં કરવી પણ સરળ બની છે ભારતીય નાગરીકોને વિદેશોમાં હરવા ફરવા માટે; પોતાનાં બાળકોને વિદેશમાં ભણાવવા માટે કે વિદેશોમાં મિલકતોની ખરીદી કે રોકાણ માટે વિદેશી હુંડીયામણની પ્રાપ્યતા કેટલીક શરતોને આધીન સરળ બની છે.

ઉપરોક્ત બાબતો એવું સાબિત કરે છે કે ભારતીય અર્થતંત્ર અંકુશોની હારમાળામાંથી ઉદારીકરણનાં સોપાનો તરફ ખૂબ ઝડપથી આગળ વધી રહેલ છે.

12.3.2 ખાનગીકરણ (Privatisation) :

અર્થ (Meaning) : ખાનગીકરણ એટલે જાહેરસાહસોની માલિકી અને સંચાલન ઉપરનો અંકુશ ખાનગી ક્ષેત્રનાં એકમો અથવા કંપનીને આપવો એટલે કે જાહેર સાહસોનું સંચાલન અને માલિકી ખાનગી એકમોને સોંપવાની પ્રક્રિયા.

ખ્યાલ (Concept) : આઝાદી પછી અર્થતંત્રના કેટલાક હેતુઓને સિદ્ધ કરવા જાહેર ક્ષેત્ર બહુ મહત્વનો ભાગ ભજવશે તેવું અપેક્ષિત હતું. જાહેર ક્ષેત્ર અર્થતંત્રના વિકાસ માટે માળખાગત સુવિધાઓનું સર્જન અને ચાવીરૂપ ઉદ્યોગો વિકાસ કરશે. આઝાદી પછીના શરૂઆતના સમયમાં ખાનગી ક્ષેત્ર જ્યાં આગળ અપેક્ષિત વળતર ના મળે ત્યાં મૂડીરોકાણ કરવા તૈયાર ન હતું. સરકારે જાહેર ક્ષેત્રના વિકાસ દ્વારા માળખાગત સુવિધાઓનું સર્જન કરવાનું શરૂ કર્યું અને અર્થતંત્રમાં જરૂરી માલસામાન અને સેવાઓનું ઉત્પાદન જાહેર ક્ષેત્ર દ્વારા શરૂ થયું. પંચવર્ષીય યોજનાઓમાં પણ જાહેર ક્ષેત્રને ખૂબ મહત્વ આપવામાં આવ્યું હતું.

1991 પછીનાં વર્ષોમાં આર્થિક નીતિના ભાગરૂપે ખાનગીકરણ પણ સ્વીકારાયું જેના કારણે જાહેર ક્ષેત્રની ભૂમિકામાં ફેરફાર થયો. સતત નુકશાન કરતા જાહેર ક્ષેત્રમાં માળખાગત ફેરફારો શરૂ થયા અને કેટલાંક જાહેર ક્ષેત્ર બંધ કરાયાં. ઘણાં બધાં જાહેર ક્ષેત્રની ઈકિવટી મૂડીમાં જાહેર જનતાને ભાગ અપાયો છે. ખાનગી ઉદ્યોગોને તે વેચવામાં આવ્યા જેને ખાનગીકરણની પ્રક્રિયા કહેવામાં આવે છે. જાહેર ક્ષેત્રનાં એકમો પોતાની મૂડીનો કેટલાક ભાગ જાહેર જનતાને ખરીદવા માટેની ઓફર કરે તેને વિમૂડીકરણ કે મૂડીવિનિવેશ (Disinvestment) કહે છે. ભારત સરકારે આ માટે ખાસ અલગ મંત્રાલય શરૂ કર્યું છે.

સરકારે પોતાનું વધુ ધ્યાન શિક્ષણ અને માળખાગત સુવિધાઓ ઊભી કરવા તરફ આપવાનું શરૂ કર્યું. જાહેર ક્ષેત્રો દ્વારા સતત વધતી બિનકાર્યક્ષમતાને કારણે અંદાજીત લક્ષ્યો પૂરા થતા ન હતા તે પણ એક અતિ મહત્વનું કારણ હતું.

જાહેર ક્ષેત્રની બિનકાર્યક્ષમતાનાં ઘણાં કારણો હતાં જેવાં કે (1) અમલદારશાહી (2) જૂની ટેકનોલોજી (3) લાંચરૂશ્વતનું વધતું પ્રમાણ (4) જવાબદારીનો અભાવ (5) કર્મચારી યુનિયનોનો સતત વધતો જતો પ્રભાવ (6) રાજકીય દબલગીરી વગેરે.

ખાનગીકરણની હકારાત્મક અસરો : (1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) રાજકીય દબલગીરીનો અભાવ (3) ગુણવત્તાયુક્ત વસ્તુ કે સેવા (4) વ્યવસ્થિત માર્કેટિંગ (5) અત્યાધુનિક ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ (6) જવાબદારીનાં ધોરણોની સ્થાપના અને તેનો અમલ (7) હરિફાઈના વાતાવરણનું સર્જન (8) નવી શોધખોળનો લાભ (9) સર્જનાત્મકતા અને નવીનતાનો લાભ (10) ઉત્પાદનનાં સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (11) માળખાગત સુવિધાઓનું સર્જન વગેરે.

ખાનગીકરણની નકારાત્મક અસરો : (1) કર્મચારીઓનું શોષણ (2) ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા સત્તાનો દુરઉપયોગ (3) આવક અને સંપત્તિની અસમાન વહેંચણી (4) કર્મચારીઓને નોકરીની સલામતીનો અભાવ (5) નફાને વધુ પ્રાથમિકતા (6) ગ્રાહકોનું શોષણ વગેરે.

ખાનગીકરણની નકારાત્મક અસરો હોવા છતાં હાલના સમયમાં ખાનગીકરણને વધુ મહત્વ સરકાર દ્વારા આપવામાં આવ્યું છે. ઘણાં બધાં જાહેર ક્ષેત્રોનાં એકમો સરકારે ખાનગી ક્ષેત્રને સોંપ્યાં છે. ઘણાં બધાં એકમોમાં હજુ 51 % કે વધુ ઈકિવટી મૂડી સરકાર દ્વારા ધારણ કરાયેલી છે પરંતુ સરકારે જાહેર જનતાને પોતાની પાસે રહેલા શેર પૈકી કેટલાક શેરો વેચ્યા છે અને હજુ પણ શેર વેચવાની નીતિ ચાલુ છે.

આમ 1951 થી 1991નો સમયગાળો જાહેર ક્ષેત્ર માટે ખૂબ મહત્વનો રહ્યો હતો પરંતુ 1991 પછી તેમનું મહત્વ ખાનગીકરણને કારણે સતત ઘટી રહ્યું છે અને ખાનગી ક્ષેત્ર અર્થતંત્રમાં પોતાનું મહત્વ વધારી રહ્યું છે.

12.3.3 વૈશ્વિકીકરણ (Globalisation) :

અર્થ : જ્યારે કોઈ પણ દેશ વિદેશી કંપનીઓને પોતાના દેશમાં ધંધો કરવાની મંજૂરી આપે અને પોતાના દેશની કંપનીઓને વિદેશોમાં ધંધો કરવાની મંજૂરી આપે તો તેને વૈશ્વિકીકરણ કહેવાય.

ખ્યાલ : પહેલાના સમયમાં દરેક દેશ પોતાના ધંધા ઉદ્યોગોને વિદેશી હરીફાઈ સામે રક્ષણ આપવાની નીતિ સ્વીકારતો હતો અને માટે વૈશ્વિકીકરણની નીતિ ઓછી સ્વીકાર્ય હતી. શરૂઆતમાં વિકસીત દેશોની કંપનીઓએ બીજા દેશોમાં વેપાર કરવાની શરૂઆત કરી અને પછી વિકસીત દેશોએ બીજા દેશોની કંપનીઓને પણ પોતાના દેશમાં ધંધો કરવાની પરવાનગી આપી. આથી વૈશ્વિકીકરણની શરૂઆત થઈ અને પછી વિકાસશીલ દેશો પણ આ પ્રક્રિયામાં જોડાયા. વૈશ્વિકીકરણ એ હકીકતમાં દ્વીમાર્ગીય પ્રક્રિયા છે. જે દેશમાં બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓને ધંધો કરવા મંજૂરી

મળે છે તે દેશમાં રહેલી કંપનીઓને પણ વિદેશોમાં ધંધો કરવાની મંજૂરી મળે છે. આમ દેશના ધંધા-ઉદ્યોગોનું આંતરરાષ્ટ્રીયકરણ થતું જોવા મળે છે.

સમગ્ર વિશ્વના ધંધાઉદ્યોગોનો વિકાસ થાય તે માટે વૈશ્વિક ધોરણે એક વ્યવસ્થાતંત્રની રચના જરૂરી બની અને વિશ્વ વ્યાપાર સંગઠન (World Trade Organisation-WTO)નું સ્વપ્ન સાકાર થયું. આ સંગઠન સમગ્ર વિશ્વમાં ધંધાઉદ્યોગોનો વિકાસ થાય તે માટે પ્રયત્નશીલ છે. આ સંગઠન પોતાના સભ્ય દેશોના વૈશ્વિકીકરણના માર્ગમાં આવતા અવરોધોને દૂર કરવાના પ્રયત્નો કરે છે. ભારત આ સંગઠનમાં સ્થાપના થઈ ત્યારથી જ સભ્ય છે તેથી વૈશ્વિકીકરણની પ્રક્રિયા ભારતમાં થોડી વધુ સરળ બની.

વૈશ્વિકીકરણની નીતિ સ્વીકારવાના ભાગરૂપે ભારતે વેપાર અને ટેરીફ અંગેનો સામાન્ય કરાર (General Agreement on Trade and Tariff-GATT)નો પણ સ્વીકાર કર્યો અને વિદેશી પેદાશો કે સેવાઓની દેશની અંદર આયાત કરવાની મંજૂરી કેટલીક શરતોને આધીન રહીને આપી. સેવા ક્ષેત્રના અતિ ઝડપી વિકાસ માટે વૈશ્વિકીકરણ જવાબદાર બન્યું છે. બેન્કિંગ, વીમો, પરિવહન, સંદેશાવ્યવહાર ક્ષેત્રે દેશની રાજકીય સરહદની મર્યાદાઓ દૂર થાય છે અને કંપનીઓ આવી સેવાઓ વિશ્વના મોટા ભાગના દેશો સુધી પહોંચાડી શકી છે. એટલે કે સમગ્ર વિશ્વ એક ગામડું (Global Village) બનેલ છે. વિશ્વનું ગ્રાહકબજાર વિકાસ પામતું જાય છે અને હવે ભારત પણ આ વ્યવસ્થાનો મહત્વનો ભાગ બનતું જાય છે.

વૈશ્વિકીકરણની હકારાત્મક અસરો : (1) મોટા પાયા પર ઉત્પાદન શક્ય બને છે. (2) હરીફાઈમાં વધારો થવાથી ગ્રાહકોના હક્કનું રક્ષણ થાય છે. (3) ગ્રાહકોને નવતર અને પરવડી શકે તેવી ટેકનોલોજી પ્રાપ્ત થાય છે. (4) ગુણવત્તાવાળી વસ્તુ કે સેવાની કિંમતમાં ઘટાડો થતાં વધુ ગ્રાહકો તેનો ઉપયોગ કરી શકે છે. (5) રોજગારીની તકોનું સર્જન થાય છે. (6) દેશમાં માળખાગત સુવિધાઓનું સર્જન ઝડપી બને છે. (7) શિક્ષણનું મહત્વ વધતાં દેશમાં શિક્ષણનું પ્રમાણ વધે છે. (8) નવા ઉદ્યોગોની સ્થાપના સરળ બને છે. (9) સમગ્ર વિશ્વ એક ગામડું બનતું જાય છે. (10) સરકારી અમલદારશાહી અને તુમારશાહીમાંથી મુક્તિ મળે છે.

વૈશ્વિકીકરણની નકારાત્મક અસરો : (1) બજાર વ્યવસ્થાપનનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે અને ખર્ચમાં વધારો થાય છે. (2) મોજશોખની વસ્તુઓ અને સેવાઓનું ઉત્પાદન અને વેચાણ જીવન જરૂરીયાતની ચીજવસ્તુઓ અને સેવાઓના ભોગે વધતું જાય છે. (3) લોકોની માનસિકતામાં ધીમો સુધારો નવા પ્રશ્નો સર્જે છે. (4) એક દેશ કે ઉપખંડ કે ખંડની આર્થિક સ્થિતિની અસર અન્ય દેશો ઉપર ઝડપથી થાય છે. (5) આવક અને સંપત્તિની અસમાનતામાં વધારો થતો જોવા મળે છે. (6) સતત હરીફાઈને કારણે ઘણી વખત નીતિમત્તાનો ભોગ લેવાય છે. (7) મોટું કદ ધરાવતાં એકમોને વધુ લાભ મળતા જાય છે અને નાના કદનાં એકમો અસ્તિત્વનો સંઘર્ષ કરે છે. (8) શિક્ષણનો વ્યાપ વિકાસના વ્યાપના પ્રમાણમાં ધીમો રહે તો કર્મચારીઓ સ્પર્ધાત્મક રીતે નબળા પુરવાર થાય છે. (9) બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ પોતે જે દેશમાંથી શરૂ થઈ હોય તે દેશ પ્રત્યે સામાન્ય રીતે વધુ વફાદાર રહેતી જોવામાં આવે છે. (10) વૈશ્વિક સામ્રાજ્ય ધરાવતી કંપનીઓ જે તે દેશની આર્થિક નીતિ પોતાની કંપનીને વધુ અનુકૂળ થાય તે રીતે તે દેશના રાજકીય પક્ષો સાથે ગોઠવણ કરતી હોય છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

અર્થ : ધંધાકીય પર્યાવરણમાં આર્થિક, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, ટેકનોલોજિકલ, રાજકીય, ધારાકીય વગેરે પરિબલોનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત કેટલાક સમૂહો જેવા કે ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ, હરીફો, માલ પૂરો પાડનારાઓ વગેરેનો સમાવેશ પણ ધંધાકીય પર્યાવરણમાં થાય છે.

મહત્વ : (1) પ્રથમ પ્રવેશનો લાભ (2) સંચાલકોની સંવેદનશીલતા (3) તક ઝડપવી (4) ભયસ્થાનોની ઓળખ (5) નીતિ વિષયક નિર્ણયોમાં ઉપયોગી (6) સતત અભ્યાસ.

ધંધાકીય પર્યાવરણનાં પરિબલો : (1) આંતરિક પરિબલો (2) બાહ્ય પરિબલો.

(1) આંતરિક પરિબલો : (1) ધંધાના હેતુઓ (2) કર્મચારીઓ (3) સંચાલકીય માળખું વગેરે.

(2) બાહ્ય પરિબલો : (1) આર્થિક પરિબલો (a) આર્થિક પદ્ધતિ (b) આર્થિક વિકાસની માત્રા (c) ક્ષેત્રીય વિકાસ અને આંતરક્ષેત્રીય જોડાણો (d) રાષ્ટ્રીય આવક અને માથાદીઠ આવક (e) રાષ્ટ્રીય આવકની વહેંચણી (f) નાણાકીય નીતિ (g) રાજકીય નીતિ (h) અન્ય પરિબલો.

(2) સામાજિક પરિબળો (3) સાંસ્કૃતિક પરિબળો (4) ટેકનોલોજિકલ પરિબળો (5) રાજકીય પરિબળો (6) ધારાકીય પરિબળો.

ઉદારીકરણ : વ્યાપાર ધંધા માટે અંકુશિત અર્થકારણનો માર્ગ છોડી તેને મુક્તિના માર્ગ ઉપર પ્રગતિ કરાવવાનો પ્રયત્ન એટલે ઉદારીકરણ.

ઉદારીકરણની અસરો : (1) ભારતીય ઉદ્યોગોમાં પરદેશનું મૂડી રોકાણ સ્વીકાર્ય (2) શેરબજારોમાં શેરની લે-વેચ અને ડીલિવરી અને ચૂકવણીની વ્યવસ્થામાં પારદર્શિતા (3) સરળ કરમાળખું (4) ભારતીય ચલણને નવી સંજ્ઞા '₹' અને શરતી મુક્તિ (5) પરવાના રાજની લગભગ નાબૂદી (6) નિકાસો વધારવા સંકલિત પ્રયત્નો (7) વિદેશી હૂંડીયામણને લગતા કાયદામાં ભારે ફેરફાર (8) ઈજારાશાહી પ્રતિબંધક વ્યાપાર ધારામાં ફેરફાર (9) બેંકોને વ્યાજનો દર નક્કી કરવામાં શરતી સ્વાધીનતા (10) વસ્તુઓ અને સેવાની સરળ આયાત.

ખાનગીકરણ : જાહેર સાહસોની માલિકી અને સંચાલન ઉપરનો અંકુશ ખાનગી ક્ષેત્રનાં એકમો અથવા કંપનીને આપવો એટલે કે જાહેર સાહસોનું સંચાલન અને માલિકી ખાનગી એકમોને સોંપવાની પ્રક્રિયા એટલે ખાનગીકરણ.

ખાનગીકરણની હકારાત્મક અસરો : (1) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) રાજકીય દબલગીરીનો અભાવ (3) ગુણવત્તાયુક્ત વસ્તુ કે સેવા (4) વ્યવસ્થિત માર્કેટિંગ (5) અત્યાધુનિક ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ (6) જવાબદારીનાં ધોરણોની સ્થાપના (7) હરીફાઈયુક્ત વાતાવરણનું સર્જન (8) નવી શોધખોળનો લાભ (9) સર્જનાત્મકતા અને નવીનતાનો લાભ (10) ઉત્પાદનનાં સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (11) માળખાગત સુવિધાઓનું સર્જન વગેરે.

ખાનગીકરણની નકારાત્મક અસરો : (1) કર્મચારીઓનું શોષણ (2) ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા સત્તાનો દુરુપયોગ (3) આવક અને સંપત્તિની અસમાન વહેંચણી (4) કર્મચારીઓને નોકરીની સલામતીનો અભાવ (5) નફાને વધુ પ્રાથમિકતા (6) ગ્રાહકોનું શોષણ વગેરે.

વૈશ્વિકીકરણ : જ્યારે કોઈપણ દેશ, વિદેશી કંપનીઓને પોતાના દેશમાં ધંધો કરવાની મંજૂરી આપે અને પોતાના દેશની કંપનીઓને વિદેશોમાં ધંધો કરવાની મંજૂરી આપે તો તેને વૈશ્વિકીકરણ થયું કહેવાય.

વૈશ્વિકીકરણની હકારાત્મક અસરો : (1) મોટા પાયા પર ઉત્પાદન (2) હરીફાઈમાં વધારો (3) નવતર અને પરવડી શકે તેવી ટેકનોલોજી (4) ગુણવત્તાવાળી વસ્તુ કે સેવાની કિંમતમાં ઘટાડો (5) રોજગારીમાં વધારો (6) માળખાગત સેવાઓનો વિકાસ (7) શિક્ષણનું વધતું પ્રમાણ (8) નવા ઉદ્યોગોની સ્થાપના (9) વિશ્વ એક ગામડું (10) અમલદારશાહી અને તુમારશાહીમાંથી મુક્તિ.

વૈશ્વિકીકરણની નકારાત્મક અસરો : (1) બજાર વ્યવસ્થાપન ખર્ચમાં વધારો (2) મોજશોખની વસ્તુઓનું વધતું ઉત્પાદન (3) માનસિકતામાં ધીમો સુધારો (4) એક દેશની આર્થિક સ્થિતિની અસર અન્ય દેશો પર થાય છે (5) આવક અને સંપત્તિની અસમાનતા વધે છે (6) નીતિમત્તાનો ભંગ (7) મોટું કદ ધરાવતાં એકમોને વધુ લાભ (8) શિક્ષણનો ઓછો વ્યાપ (9) બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓની ઓછી વફાદારી (10) રાજકીય પક્ષો સાથે ગોઠવણ.

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

(1) ઔદ્યોગિક વિકાસ અને નિયમન ધારો કયા વર્ષમાં અસ્તિત્વમાં આવ્યો ?

(A) 1951 (B) 1955 (C) 1969 (D) 1986

(2) આવશ્યક ચીજવસ્તુઓનો ધારો કયા વર્ષમાં અસ્તિત્વમાં આવ્યો ?

(A) 1951 (B) 1955 (C) 1969 (D) 1986

- (3) ટ્રેડ માર્ક ધારો કયા વર્ષમાં અસ્તિત્વમાં આવ્યો ?
 (A) 1951 (B) 1955 (C) 1999 (D) 1986
- (4) પ્રમાણભૂત વજન અને માપધારો કયા વર્ષમાં અસ્તિત્વમાં આવ્યો ?
 (A) 1951 (B) 1955 (C) 1976 (D) 1986
- (5) ગ્રાહક સુરક્ષા ધારો કયા વર્ષમાં અસ્તિત્વમાં આવ્યો ?
 (A) 1951 (B) 1955 (C) 1969 (D) 1986
- (6) ભારતમાં ઉદારીકરણ, ખાનગીકરણ અને વૈશ્વિકીકરણની શરૂઆત કયા વર્ષથી થઈ ?
 (A) 1951 (B) 1991 (C) 2001 (D) 2011
- (7) ભારતીય ચલણ-રૂપિયાને કઈ સંજ્ઞા આપવામાં આવી છે ?
 (A) Rupees (B) Rs. (C) ₹ (D) ¥
- (8) વિદેશી હૂંડિયામણ માટે ભારતમાં હાલ કયો કાયદો અસ્તિત્વમાં છે ?
 (A) FERA (B) FECA (C) FESA (D) FEMA
- (9) નીચેના વિકલ્પો પૈકી કયો લાભ ખાનગીકરણનો નથી ?
 (A) કાર્યક્ષમતામાં વધારો (B) રાજકીય દબલગીરીનો અભાવ
 (C) કર્મચારીઓનું શોષણ (D) આધુનિક ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ
- (10) નીચેના વિકલ્પો પૈકી કયો લાભ ખાનગીકરણનો છે ?
 (A) ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા સત્તાનો દુરુપયોગ (B) આવક અને સંપત્તિની અસમાન વહેંચણી
 (C) ગ્રાહકોનું શોષણ (D) ગુણવત્તાયુક્ત વસ્તુ કે સેવાનું ઉત્પાદન

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) ધંધાકીય પર્યાવરણ સાથે સંકળાયેલ પરિબળોનાં માત્ર નામ આપો.
 (2) ધંધાકીય પર્યાવરણ સાથે સંકળાયેલ જૂથોનાં માત્ર નામ આપો.
 (3) ધંધાકીય પરિબળોને મુખ્યત્વે કયા બે ભાગમાં વહેંચી શકાય છે ?
 (4) ધંધાકીય પર્યાવરણનાં આંતરિક પરિબળોનાં માત્ર નામ આપો.
 (5) માથાદીઠ આવકમાં ક્યારે વધારો થઈ શકે ?
 (6) નાણાકીય નીતિમાં કઈ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે ?
 (7) રાજકોષીય નીતિ કઈ બાબતો સાથે સંકળાયેલી છે ?
 (8) સાંસ્કૃતિક પરિબળોમાં કઈ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે ?
 (9) ગ્રાહકો સમજી શકે અને સરળતાપૂર્વક ઉપયોગ કરી શકે તે માટે બેંકોએ શેની શરૂઆત કરી છે ?
 (10) 'ઈ-બેન્કિંગ' અને 'એમ-બેન્કિંગ'ની સેવાનો લાભ લેવા માટે શું જરૂરી છે ?

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) ધંધાકીય પર્યાવરણનો અર્થ આપી તેને અસરકર્તા પરિબળોની માત્ર યાદી બનાવો.
 (2) ધંધાકીય પર્યાવરણનો સતત અભ્યાસ કેમ જરૂરી છે ?

- (3) ધંધાકીય પર્યાવરણને અસરકર્તા આર્થિક પરિબળોનો અર્થ આપી તેમાં સમાવિષ્ટ બાબતોની માત્ર યાદી બનાવો.
- (4) ધંધાકીય પર્યાવરણનાં સામાજિક પરિબળો વિશે જણાવો.
- (5) ધંધાકીય પર્યાવરણનાં રાજકીય પરિબળો એટલે શું ?
- (6) ઉદારીકરણનો અર્થ સમજાવો.
- (7) ખાનગીકરણ એટલે શું ?
- (8) વૈશ્વિકીકરણ કેમ મહત્વનું છે ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) ધંધાકીય પર્યાવરણનો અર્થ સમજાવી તેનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરો.
- (2) ધંધાકીય પર્યાવરણને અસરકર્તા આર્થિક પરિબળોનો અર્થ આપી તે વિશે સવિસ્તાર જણાવો.
- (3) ધંધાકીય પર્યાવરણને અસરકર્તા સામાજિક પરિબળો અને સાંસ્કૃતિક પરિબળો વિશે નોંધ લખો.
- (4) ઉદારીકરણ એટલે શું ? ઉદારીકરણના ભાગરૂપે ભારતમાં કયાં પગલાં ભરવામાં આવ્યાં છે ?
- (5) ખાનગીકરણ એટલે શું ? તેની અસરો જણાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) ધંધાકીય પર્યાવરણનો અર્થ આપી તેનો અભ્યાસ કેમ અત્યંત જરૂરી છે તે જણાવો.
- (2) ‘ધંધાકીય પર્યાવરણથી તકો પણ સર્જાય છે અને અવરોધો પણ સર્જાય છે.’ સમજાવો.
- (3) ધંધાકીય પર્યાવરણને અસરકર્તા ટેકનોલોજિકલ પરિબળો, રાજકીય પરિબળો અને ધારાકીય પરિબળો વિશે જણાવો.
- (4) ખાનગીકરણ એટલે શું ? ભારતમાં ખાનગીકરણના ઉદ્ભવ વિશે જણાવી તેના દ્વારા ભારતીય અર્થતંત્રને મળેલા લાભો વિશે જણાવો.
- (5) વૈશ્વિકીકરણનો અર્થ આપી તેના વિશે વિસ્તારપૂર્વક જણાવો.
- (6) વૈશ્વિકીકરણની ભારતીય અર્થતંત્ર પર ઉદ્ભવેલ હકારાત્મક અને નકારાત્મક અસરો વિશે તમારા પ્રતિભાવ આપો.



પ્રોજેક્ટ કાર્ય

1. સામાજિક નેતા કે અન્ય નેતાની મુલાકાત લો અને તેમની અંદર રહેલા સારા ગુણો પર અહેવાલ તૈયાર કરો.
2. કોઈપણ સંસ્થાના વ્યવસ્થાતંત્ર પર ચાર્ટ સહિત અહેવાલ તૈયાર કરો. વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક હોદ્દાના કાર્યોની નોંધ તૈયાર કરો.
3. કોઈપણ સંસ્થાની મુલાકાત લઈ કોઈ એક કર્મચારીની ભરતી અને પસંદગીની પ્રક્રિયા પર અહેવાલ તૈયાર કરો.
4. કોઈ એક સંસ્થાની મુલાકાત લઈ સંચાલનની વિવિધ સપાટી પર કામ કરતાં કર્મચારીઓ પર અહેવાલ અને ચાર્ટ તૈયાર કરો તેમજ જુદી જુદી સંચાલન સપાટી પર કામ કરતા કર્મચારીઓનાં કાર્યોમાં રહેલા તફાવતની નોંધ તૈયાર કરો.
5. કોઈપણ સંસ્થાની મુલાકાત લઈ તે સંસ્થાના કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે સંસ્થા દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતા નાણાકીય અને બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહનો પર અહેવાલ તૈયાર કરો.
6. આપની શાળામાં ઉજવાતા પંદરમી ઓગસ્ટ (સ્વતંત્રતા દિન) ઉજવણી કાર્યક્રમ, રમતગમત દિવસની ઉજવણી, વાર્ષિક દિનની ઉજવણી, શિક્ષકદિનની ઉજવણી પૈકી કોઈપણ એક કાર્યક્રમના આયોજન અંગે અહેવાલ તૈયાર કરો.
7. શાળાના અનિયમિત વિદ્યાર્થીઓને સુધારવા માટે કયા પગલાં લઈ શકાય તે અંગેનો અહેવાલ તૈયાર કરો. (કોઈપણ એક પ્રોજેક્ટ તૈયાર કરો.)
8. ગ્રાહક શોષણની પાંચ નોંધાયેલ ફરિયાદો મેળવી, નોંધ કરો અને તેમાં લેવાયેલ નિર્ણયોની પણ નોંધ કરો.
9. કોઈપણ બે વાંધાજનક જાહેરાતો વિશે માહિતી મેળવી, નોંધ તૈયાર કરો તથા વાંધાઓને સમજાવો.
10. કોઈપણ પાંચ છપાયેલ જાહેરાતો વિશે માહિતી મેળવી નોંધ તૈયાર કરો અને તેમાં રહેલા સંદેશાઓને સ્પષ્ટ કરો.
11. કોઈપણ એક પેદાશ અંગેની કંપનીની ભૌતિક વિતરણ અંગે નોંધ તૈયાર કરો.
12. ખામીવાળી વસ્તુ કે ખામીવાળી સેવા અંગે તમારા વિસ્તારના એન.જી.ઓ.નો સંપર્ક કરી નોંધ તૈયાર કરો અને તે અંગે શું પગલાં લીધાં તે જણાવો.
13. કોઈપણ એક તકરાર-નિવારણ સંસ્થાની મુલાકાત લો. પાંચ વિવિધ વસ્તુઓની ખરીદીમાં ગ્રાહકોનું શોષણ કેવી રીતે થાય છે તેની નોંધ તૈયાર કરો.
14. કોઈ એક કંપનીની મુલાકાત લઈ ધંધાકીય પર્યાવરણ ધંધાકીય એકમને કેવી રીતે અસર કરે છે તેની નોંધ તૈયાર કરો. (કોઈ પણ એક પ્રોજેક્ટ તૈયાર કરો.)



પારિભાષિક શબ્દો

1. સંચાલનનું સ્વરૂપ અને મહત્વ (Nature and Significance of Management)

સંચાલન	:	Management
ઉચ્ચ સપાટી સંચાલન	:	Top Level Management
મધ્ય સપાટી સંચાલન	:	Middle Level Management
તળ સપાટી સંચાલન	:	Bottom Level Management
આયોજન	:	Planning
વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Organising
કર્મચારી વ્યવસ્થા	:	Staffing
દોરવણી	:	Directing
અંકુશ	:	Control
સંકલન	:	Co-ordination
બજાર સંચાલન	:	Marketing Management
માનવ સંસાધન સંચાલન	:	Human Resource Management (H.R.M.)
નાણાકીય સંચાલન	:	Financial Management
ઉત્પાદન સંચાલન	:	Production Management
I.I.M.	:	Indian Institute of Management
B.B.A.	:	Bachelor of Business Administration
M.B.A.	:	Master of Business Administration
C.E.O.	:	Chief Executive Officer

2. સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principles of Management)

સંચાલનના સિદ્ધાંતો	:	Principles of Management
સંચાલનની વિચારધારાઓ	:	Concept/Thoughts/School of Management
પ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ	:	Classical School of Management
નવપ્રશિષ્ટ વિચારધારાઓ	:	Neo Classical School of Management
વર્તન સંબંધિત વિચારધારાઓ	:	Behavioural School of Management
વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત	:	Principle of Scientific Management
હેતુલક્ષી સંચાલન (MBO)	:	Management by Objectives

3. આયોજન (Planning)

આયોજન	:	Planning
હેતુ/ધ્યેય/ઉદ્દેશ	:	Objectives/Goals/Mission

વ્યૂહરચના	:	Strategy
નીતિ	:	Policy
પદ્ધતિ	:	Method
વિધિ	:	Procedure
નિયમો	:	Rules
કાર્યક્રમ	:	Programme
પ્રક્રિયા	:	Process
O. R.	:	Operation Research

4. વ્યવસ્થાતંત્ર (Organising)

વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Organising
રૈખિક વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Linear Organisation
કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Functional Organisation
વૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Formal Organisation
અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Informal Organisation
શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર	:	Matrix Organisation
વિકેન્દ્રીકરણ	:	Decentralisation
સત્તા સોંપણી	:	Delegation of an Authority
જવાબદારીની સોંપણી	:	Entrustment of Responsibility
ઉત્તરદાયિત્વનું સર્જન	:	Creation of Accountability

5. કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)

ભરતી	:	Recruitment
પસંદગી	:	Selection
તાલીમ	:	Training
વિકાસ	:	Development
બદલી	:	Transfer
બઢતી	:	Promotion
નિવૃત્તિ	:	Retirement
માનવ સંસાધન સંચાલન	:	Human Resource Management - HRM
ઇન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ મેનેજમેન્ટ	:	Indian Institution of Management - IIM
ઇન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ ટેકનોલોજી	:	Indian Institution of Technology - IIT.

6. દોરવણી (Directing)

દોરવણી	:	Directing
નિરીક્ષણ	:	Supervision
અભિપ્રેરણ	:	Motivations

નેતૃત્વ	:	Leadership
માહિતીસંચાર	:	Communication
દાર્શનિક	:	Philosopher
માર્ગદર્શક	:	Guide
પ્રોત્સાહનો	:	Incentives
નાણાકીય પ્રોત્સાહન	:	Financial Incentives
બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહન	:	Non-Financial Incentives
વૈધિક માહિતીસંચાર	:	Formal Communications
અવૈધિક માહિતીસંચાર	:	Informal Communications
S.M.S	:	Short Message Services
ઈ-મેઈલ	:	Electronic-Mail

7. અંકુશ (Controlling)

અંકુશ	:	Control
વિચલનો	:	Variances
ધોરણોની સ્થાપના	:	Establishment of Standards
કામગીરીનું માપન	:	Measuring Performance
થયેલી કામગીરીની સ્થાપિત ધોરણો સાથે સરખામણી	:	Comparing Actual Performance with Established Standards
સુધારાલક્ષી પગલાં	:	Corrective Action

8. નાણાકીય સંચાલન (Financial Management)

નાણાકીય સંચાલન	:	Financial Management
નફાનું મહત્તમીકરણ	:	Profit Maximisation
સંપત્તિનું મહત્તમીકરણ	:	Wealth Maximisation
નાણાકીય નિર્ણયો	:	Financial Decisions
ચોખ્ખુ વર્તમાન મૂલ્ય	:	Net Present Value
ઈષ્ટતમ મૂડી માળખું	:	Optimum Capital Structure
વિદેશી સંસ્થાકીય રોકાણો	:	Foreign Institutional Investors
નફાનું પુનઃરોકાણ	:	Ploughing Back of Profit
મૂડી માળખું	:	Capital Structure
ડિવિડન્ડ	:	Dividend
આદર્શ મૂડી માળખું	:	Ideal Capital Structure
માલિકીનું ભંડોળ	:	Owner's Fund

કાર્યશીલ મૂડી	:	Working Capital
કાયમી મૂડી	:	Fixed Capital
કુલ કાર્યશીલ મૂડી	:	Gross Working Capital
ચોખ્ખી કાર્યશીલ મૂડી	:	Net Working Capital
RBI	:	Reserve Bank of India

9. નાણાકીય બજાર (Financial Market)

નાણાકીય સંસ્થાઓ	:	Financial Institutions
નાણાકીય સાધનો	:	Financial Instruments (Assets)
નાણાકીય સેવાઓ	:	Financial Services
નાણાકીય બજાર	:	Financial Market
નાણાં બજાર	:	Money Market
સંગઠિત નાણાં બજાર	:	Organised Money Market
અસંગઠિત નાણાં બજાર	:	Unorganised Money Market
ટ્રેઝરી બિલ	:	Treasury Bills
કોમર્શિયલ પેપર	:	Commercial Papers
થાપણનું પ્રમાણપત્ર	:	Certificate of Deposit
કોમર્શિયલ બિલ	:	Commercial Bills
કોલ મની	:	Call Money
નોટિસ મની	:	Notice Money
મૂડી બજાર	:	Capital Market
પ્રાથમિક મૂડી બજાર	:	Primary Capital Market
શેર બજાર	:	Stock Exchange
મુંબઈ શેર બજાર	:	BSE - Bombay Stock Exchange
નેશનલ સ્ટોક એક્સચેન્જ	:	NSE - National Stock Exchange
ઓવર-ધ-કાઉન્ટર એક્સચેન્જ ઓફ ઇન્ડિયા	:	OTCEI - Over The Counter Exchange of India
ડિમેટ ખાતું	:	Demat Account
ડિપોઝિટરી	:	Depository
નેશનલ સિક્યોરિટીઝ ડિપોઝિટરી લિમિટેડ	:	NSDL - National Securities Depositories Limited
સેન્ટ્રલ ડિપોઝિટરી સર્વિસિસ (ઇન્ડિયા) લિમિટેડ	:	CDSL - Central Depository Services (India) Limited
કરારનોંધ	:	Contract Note
સેબી	:	SEBI (Securities and Exchange Board of India)

10. બજારપ્રક્રિયા સંચાલન (Marketing Management)

બજારીય સંચાલન	:	Marketing Management
પેદાશ	:	Product
જગ્યા / વિતરણ	:	Place / Distribution
કિંમત	:	Price
અભિવૃદ્ધિ	:	Promotion
બ્રાન્ડિંગ	:	Branding
લેબલિંગ	:	Labeling
પેકેજિંગ	:	Packaging
વ્યક્તિગત વેચાણ	:	Personal Selling
વેચાણ વૃદ્ધિ	:	Sales Promotion
પ્રસિદ્ધિ	:	Publicity
વિતરણ વ્યવસ્થા	:	Distribution System
જાહેર સંપર્ક	:	Public Relation
પ્રત્યક્ષ વેચાણ	:	Direct Sale
પ્રયુક્તિઓ	:	Techniques
મધ્યસ્થીઓ	:	Intermediaries
વિતરણ	:	Distribution
જાહેરાત	:	Advertising
વિનિમય	:	Exchange
ગ્રાહક સંતોષ	:	Customer Satisfaction
ઉત્પાદન	:	Production
ભૌતિક હેરફેર	:	Physical Movement
પ્રમાણીકરણ	:	Standersation
વર્ગીકરણ	:	Classification
બજાર વિભાજન	:	Market Segmentation
બજારીય સંશોધન	:	Marketing Research
વેચાણ	:	Sale
માંગ	:	Demand
હરીફાઈ	:	Competition

સપાટી	:	Level
વેચાણ જથ્થો	:	Sales Quantity
ભેટ	:	Gift
વટાવ	:	Discount
બ્યુરો ઓફ ઇન્ડિયન સ્ટાન્ડર્ડ	:	BIS.
ભારતીય પ્રમાણ સંસ્થા	:	Bureau of Indian Standards

11. ગ્રાહક સુરક્ષા (Consumer Protection)

ગ્રાહક સુરક્ષા	:	Consumer Protection
વાલીપણાનો સિદ્ધાંત	:	Principle of Trusteeship
મંચ	:	Forum
ગ્રાહક સુરક્ષા કાયદો	:	Consumer Protection Act
ગ્રાહક શિક્ષણ	:	Consumer Education
ભરતિયું	:	Bill
ગ્રાહકવાદ	:	Consumerism
પર્યાવરણ	:	Environment
નિવારણ	:	Redressal
ફરિયાદ	:	Grievance
જિલ્લા કક્ષાનું સ્તર	:	District Level Forum
રાજ્ય કક્ષાનું સ્તર	:	State Level Commission
રાષ્ટ્રીય કક્ષાનું સ્તર	:	National Level Commission
આયોગ	:	Commission
ગ્રાહક જાગૃતિ	:	Consumer Awareness
પર્યાવરણને સુસંગત	:	Eco Friendly
જાહેર હિતની અરજી	:	Public Interest Litigation (PIL)
બિનસરકારી સંસ્થાઓ	:	Non Government Organisations (NGOs)
CERC	:	Consumer Education and Research Centre
CPC	:	Consumer Protection Council
VOICE	:	Voluntary Organisation in Interest of Consumer Education
CGSI	:	Consumer Guidance Society of India

CUTS	:	Consumer Unity and Trust Society
CCC	:	Consumer Co-ordination Council
NCH	:	National Consumer Help Line

12. ધંધાકીય પર્યાવરણ (Business Environment)

પ્રૌઢોગિકીને લગતું	:	Technological
ધંધાકીય પર્યાવરણ	:	Business Environment
વાતાનુકૂલ કરનાર યંત્ર	:	Airconditioner Machine
પ્રૌઢોગિકી	:	Technology
મુદ્રક, છાપવાનું (યંત્ર)	:	Printer (Machine)
નકલ કરતું યંત્ર	:	Copier Machine
કાચું તેલ	:	Crude Oil
તંતુ સામગ્રી	:	Fiber Material
ઉદઘોષણા	:	Announcement
સંગણક યંત્ર	:	Computer
મૂડીવાદી	:	Capitalist
સમાજવાદી	:	Socialist
માલ અને સેવા વેરો	:	Goods and Services Act (GST)
મુક્ત વેપાર	:	Free Trade
મિશ્ર અર્થતંત્ર	:	Mixed Economy
વિકસિત	:	Developed
વિકાસશીલ	:	Developing
અલ્પવિકસિત	:	Underdeveloped
માથાદીઠ આવક	:	Per Capita Income
રાષ્ટ્રની કુલ આવક	:	Gross National Income
ક્ષેત્રીય વિકાસ	:	Sectoral Growth
આંતરક્ષેત્રીય જોડાણો	:	Intersectoral Combinations
ખનિજ	:	Mineral
ખનન	:	Digging
પોલાદ	:	Steel
ઉત્પાદકતા	:	Productivity
યંત્રમાનવ	:	Robot

ઉદારીકરણ	:	Liberalisation
ખાનગીકરણ	:	Privatisation
વૈશ્વિકીકરણ	:	Globalisation
સામાન્ય શેર	:	Equity Share
વિશ્વ એક ગામડું	:	Global Village
વિમૂડીકરણ, મૂડીવિનિવેશ	:	Disinvestment
સીધું વિદેશી રોકાણ	:	Foreign Direct Investment (FDI)
બહુરાષ્ટ્રીય કંપની	:	Multinational Company (MNC)
વિદેશી વિનિમય સંચાલનધારો	:	Foreign Exchange Management Act (FEMA)
વિદેશી વિનિમય નિયંત્રણધારો	:	Foreign Exchange Regulation Act (FERA)
વિશ્વ વ્યાપાર સંગઠન	:	World Trade Organisation (WTO)
વેપાર અને ટેરીફ અંગેના સામાન્ય કરાર	:	General Agreement on Trade and Tariff (GATT)
FM	:	Frequency Modulation
RJ	:	Radio Jockey
MJ	:	Music Jockey
E-Banking	:	Electronic Banking
M-Banking	:	Mobile Banking
DEMAT	:	Dematerialisation

