

રોજિંદા વ્યવહારમાં આપણે શાળા, કોલેજ, પોસ્ટ ઓફિસ, બેંક, હોસ્પિટલ, કોર્ટ, પોલીસ સ્ટેશન, વીમા કંપની, મામલતદાર કે કલેક્ટર કચેરી, હોટલ જેવાં સ્થળોએ જવાનું બને છે. શું હોય છે આ બધાં સ્થળોએ ? આવા દરેક સ્થળે ત્રણ બાબતો ખાસ જોવા મળે છે - (1) બિલ્ડિંગ (2) વ્યક્તિઓ (સ્ટાફ) અને (3) સાધન - સામગ્રીઓ. આ બધાં સ્થળોને આપણે સંસ્થા (Organization) કહીએ છીએ. આવી સંસ્થાઓનું કોઈ એક બિલ્ડિંગ હોય છે, તેમાં કામ કરનાર કર્મચારીઓ (સ્ટાફ) હોય છે અને કાર્યના પ્રકાર પ્રમાણેની સાધન - સામગ્રી હોય છે. દા.ત. તમારી શાળા એક 'સંસ્થા' છે; કારણ કે, તેનું એક બિલ્ડિંગ છે, તેમાં આચાર્ય, શિક્ષકો, કલાર્ક અને સેવકો વગેરે સ્ટાફ છે અને ભણાવવા માટે બ્લેકબોર્ડ, ચોક - ડસ્ટર, કમ્પ્યુટર, પુસ્તકો, પાટલીઓ, પંખાઓ વગેરે સાધનો છે.

હવે પ્રશ્ન એ થાય કે આ સંસ્થાઓ શા માટે ઊભી કરવામાં આવે છે ? તેનો જવાબ એ છે કે, 'જીવનમાં કેટલાંક લક્ષ્યો જેને વ્યક્તિ એકલી હાંસલ કરી શકતી નથી તેને પૂર્ણ કરવા માટે સંસ્થાઓ ઊભી થાય છે કે કરવામાં આવે છે.' જેમ કે 'પોસ્ટ ઓફિસ એક સંસ્થા છે; જેનું મુખ્ય કાર્ય ટપાલ, પાર્સલ અને અન્ય નાણાકીય સેવાઓ પૂરી પાડવાનું છે. શું પોસ્ટ વિભાગના સમગ્ર દેશમાં ફેલાયેલા માળખા (Postal Department) વગર કોઈ એકલ - દોકલ વ્યક્તિ માટે ટપાલ ખાતા જેવી સેવાઓ આપવી શક્ય છે ? આ માટે ટપાલ ખાતા જેવી સંસ્થાઓ અનિવાર્ય છે. આમ, સંસ્થાકીય, જૂથકીય અને વ્યક્તિગત કેટલાક લક્ષ્યોને સિધ્ધ કરવાના મૂળ હેતુથી સંસ્થાઓ અસ્તિત્વમાં આવે છે, જે વ્યક્તિ પોતે એકલી કરી શકતી નથી.

સંસ્થાનો અર્થ - વ્યાખ્યા (Meaning & Definition of Organization)

માત્ર બિલ્ડિંગ, કર્મચારીઓ અને સાધનોથી જ સંસ્થા બનતી નથી કે ચાલતી નથી. દરેક સંસ્થા કંઈક સેવાઓ પ્રદાન કરતી હોય છે. દા.ત. બેંક દ્વારા નાણાકીય લેવડ - દેવડ, શાળા - કોલેજ દ્વારા શિક્ષણ, એસ.ટી. - રેલવે જેવા તંત્ર કે સંસ્થા દ્વારા જાહેર વાહન-વ્યવહાર જેવી સેવાઓ પૂરી પાડવામાં આવે છે.

ઉત્તમ સેવાઓ પૂરી પાડવી એ આવી સંસ્થાઓનું એક મુખ્ય લક્ષ્ય હોય છે. આવા મુખ્ય અને અન્ય બીજાં લક્ષ્યોને સિધ્ધ કરવા માટે સંસ્થામાં વ્યક્તિગત અને જૂથકીય પ્રયત્નો સંકલિત રીતે કરવામાં આવે છે, વિવિધ વ્યક્તિઓને વિવિધ પ્રકારનાં કાર્યો સોંપવામાં આવે છે અને આ કાર્યો કરવા માટે તેઓને યોગ્ય પ્રમાણમાં જવાબદારી, સત્તા અને અધિકારો પણ આપવામાં આવે છે. દરેક વ્યક્તિ કે જૂથની પોતાની એક વિશિષ્ટ ભૂમિકા હોય છે અને તેને એક વિશિષ્ટ કાર્ય સોંપાયું હોય છે. આમ, સંસ્થા એ અનેક ભાગો અથવા ભૂમિકાઓનું બનેલું સમવાય એકમ છે જેમાં દરેક ભાગ અથવા ભૂમિકા પોતાનું વિશિષ્ટ પરંતુ અન્ય ભાગોનાં કાર્યો સાથે આંતર સંબંધિત અને સુગ્રથિત કાર્ય કરે છે. સંસ્થાની વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ આપવામાં આવી છે.

● 'સંસ્થા એ વ્યક્તિ કે જૂથ દ્વારા કરવામાં આવેલ પ્રયત્નો અને પ્રવૃત્તિઓનું તાર્કિક સંકલન છે, જેમાં શ્રમવિભાજન અને કાર્યવિભાજન તથા સત્તા, અધિકારો અને જવાબદારીના શ્રેણીક્રમ દ્વારા કેટલાંક સમાનરૂપે નિશ્ચિત કરેલાં લક્ષ્યોને સિધ્ધ કરવાનો હેતુ હોય છે.'

● "સંસ્થા એ ચેતન રીતે (Consciously) સમન્વિત (સંકલિત) એક એવું સામાજિક એકમ છે, જે બે કે બેથી વધુ વ્યક્તિઓની બનેલી હોય છે તથા સમાન લક્ષ્ય અથવા લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવાના હેતુથી મોટા ભાગે સતત કાર્યરત રહે છે"

- રોબિન્સ (1995)

સંસ્થાનાં લક્ષણો (Characteristics of Organization) :

સંસ્થાના ઉપર્યુક્ત અર્થ અને વ્યાખ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરતાં તેનાં લક્ષણો નીચે મુજબ તારવી શકાય :

1. **સમાન લક્ષ્ય :** દરેક સંસ્થાનાં પોતાનાં કેટલાંક લક્ષ્યો હોય છે, જેને સાકાર કરવા માટે તેમાં કામ કરતી વ્યક્તિઓ પરસ્પર સહકાર અને સંકલનથી કાર્ય કરે છે. દરેકનું કાર્ય અને ભૂમિકા ભલે સમાન ન હોય પરંતુ દરેક વ્યક્તિઓ સંસ્થાનાં સમાન લક્ષ્ય કે લક્ષ્યો માટે મથતા રહે છે. દા.ત. ટપાલ ખાતાનું એક લક્ષ્ય સમયસર અને યોગ્ય સ્થળે ટપાલ પહોંચાડવાનું છે.

2. **પ્રયત્નોનું સંકલન :** સંસ્થાના ધ્યેય કે લક્ષ્યને સાકાર કરવા માટે સંસ્થામાં કાર્ય કરતા લોકો વચ્ચે પ્રયત્નો કે કાર્યનું સંકલન હોવું જરૂરી છે. દા.ત. આપણે એક ટપાલ સ્પીડ પોસ્ટથી મોકલીએ છીએ તેમાં પોસ્ટ ઓફિસના કાઉન્ટર પરનો કર્મચારી તેનું વજન કરે છે, તેમાં સ્ટીકર લગાવે છે અને ઓનલાઈન રજિસ્ટ્રેશન કરે છે. ત્યારબાદ બીજા કર્મચારીઓ તેનું

વર્ગીકરણ કરી થેલામાં પેક કરે છે અને છેલ્લે ટપાલી તેને યોગ્ય સરનામે આપીને જે તે વ્યક્તિની સહી લે છે; અને ફરી પાછી ટપાલ વિતરણની માહિતી ઓનલાઈન મૂકવામાં આવે છે.

3. શ્રમ વિભાજન : આ લક્ષણ પ્રયત્નોના સંકલન સાથે જ જોડાયેલું છે. સંસ્થાનાં કાર્યો પૈકી જુદાં-જુદાં કામની સોંપણી શ્રમ વિભાજન દ્વારા જ શક્ય બને છે. શ્રમનું આ વિભાજન કાર્યઆધારિત હોય છે. કર્મચારીની આવડત અને કૌશલ્યોના આધારે તેઓને વિવિધ કાર્યો માટે તાલીમ અપાય છે.

4. જવાબદારી અને અધિકાર : સંસ્થામાં થતા પ્રયત્નોનું સંકલન અને શ્રમવિભાજનથી જ દરેક વ્યક્તિને કેટલાંક કાર્યો, જવાબદારીઓ અને ફરજો સોંપાય છે. દરેક વ્યક્તિ પોતાને સોંપાયેલાં આ કાર્યો અને જવાબદારીઓ કેટલી હદે પરિપૂર્ણ કરે છે તેના પર સંસ્થાની ધ્યેયસિદ્ધિનો આધાર રહેલો છે. કર્મચારીની સ્વ-શિસ્ત અને કાર્યની આચારસંહિતા પોતાનાં કાર્યો તેમજ જવાબદારીઓને પરિપૂર્ણ કરવામાં મદદરૂપ બને છે. સંસ્થાનાં ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે પ્રયત્નોનું સંકલન અને શ્રમ વિભાજન જરૂરી છે અને તેના માટે સંસ્થામાં વિવિધ સ્તરોએ નિયમન અને નિયંત્રણ આવશ્યક છે, એટલે કે દરેક સ્તરે જવાબદારી અને અધિકાર નક્કી કરવામાં આવે છે. સામાન્યરીતે સંસ્થાઓમાં સત્તા અને અધિકારનો શ્રેણીક્રમ નિશ્ચિત હોય છે જેથી કેટલાક પાસે વધુ અને અન્ય કેટલાક પાસે ઓછી સત્તા હોય છે.

સંસ્થાનાં કાર્યો (Functions of Organization) :

આપણે આગળ જોયું કે કોઈ લક્ષ્ય કે લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ માટે સંસ્થા અસ્તિત્વમાં આવે છે. લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે સંસ્થાના કર્મચારીઓ વચ્ચે કાર્ય અંગેનું સંકલન અને સ્પષ્ટ કાર્યવહેંચણી થાય તે અગત્યનું છે. આમ જોઈએ તો આપણું કુટુંબ પણ એક સામાજિક સંસ્થા જ છે. જે રીતે કુટુંબમાં દરેક સભ્યે શું કાર્ય કરવાનું છે, કેટલી છુટ લેવાની છે, કોઈ એક સભ્યની ગેરહાજરીમાં તેનું કાર્ય કોણ કરશે વગેરે વણલખાયેલા નિયમોનુસાર ચાલતું હોય છે; તે જ રીતે ચોક્કસ માળખામાં અને પૂર્વનિર્ધારિત નિયમોનુસાર કોઈ સંસ્થાનું કાર્ય પણ ચાલતું હોય છે. સંસ્થાનાં મુખ્ય છ કાર્યો દર્શાવવામાં આવ્યાં છે.

1. કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ : સંસ્થામાં કાર્યના સ્વરૂપની વિશિષ્ટતાને આધારે કાર્ય વિશિષ્ટકરણ જોવા મળે છે. કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ બે રીતે જોવા મળે છે - (1) કોઈ એક કાર્યને સંપૂર્ણ રીતે કોઈ ચોક્કસ કર્મચારી દ્વારા જ કરવામાં આવે છે અને (2) કોઈ એક કાર્યને સંપૂર્ણ રીતે કોઈ એક વ્યક્તિ દ્વારા નહીં પરંતુ તેને ઘણા તબક્કાઓમાં અલગ-અલગ કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવે છે. કાર્ય વિશિષ્ટીકરણને કારણે કર્મચારી અમુક ચોક્કસ કાર્યમાં નિષ્ણાત બને છે.

2. ખાતાવિભાજન : કાર્યોના સ્વરૂપના આધારે કાર્યોનું પરસ્પર અનુરૂપ એકમોમાં સમૂહીકરણ કરવામાં આવે છે તેને ખાતા વિભાજન કહે છે. દા.ત. એક હોસ્પિટલમાં દર્દીઓની સારસંભાળ, વહીવટી કાર્યો, હિસાબ, સંશોધન, પુનઃસ્થાપન વગેરે વિભાગો હોઈ શકે. આ પ્રકારના સમૂહીકરણનો સૌથી મોટો લાભ એ છે કે કાર્ય અને ઉત્પાદકતામાં વધુ સારું સંકલન કરી તેની અસરકારકતા વધારી શકાય છે.

3. આદેશ શૃંખલા (સાંકળ) : આદેશ શૃંખલા એ કોણ કોને અહેવાલ આપશે તેની સ્પષ્ટતા કરે છે. સંકટ અથવા સમસ્યા સમયે કર્મચારીએ કોનો સંપર્ક કરવો તે આદેશ શૃંખલાથી નક્કી થાય છે. આદેશ શૃંખલામાં 'અધિકાર' અને 'આદેશનું એકત્વ' એવી બે પરસ્પર પૂરક બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. જેમાં - (1) અધિકાર એટલે કોઈ એક હોદ્દાની અંતર્ગત આદેશ આપવાનો અને તે આદેશના પાલનની અપેક્ષાનો હક ધરાવવો. (2) આદેશનું એકત્વ એટલે વ્યક્તિને એક અને માત્ર એક જ ઉપરી અધિકારી હોવા જોઈએ જેને તેણે સીધો અહેવાલ આપવાનો રહે.

જો આદેશ અધિકારના એકત્વમાં કોઈ વિક્ષેપ પડે તો કર્મચારીઓને ઘણા ઉપરી અધિકારીઓની ગેરવાજબી અને વિરોધાભાસી માગણીઓનો સામનો કરવો પડે છે.

4. નિયંત્રણ-વિસ્તાર : કોઈ સંસ્થાનો એક વ્યવસ્થાપક જે નિશ્ચિત સંખ્યાના કર્મચારીનું અસરકારક અને કાર્યક્ષમ પર્યવેક્ષણ (Supervision) કરી શકે તે એનો નિયંત્રણ વિસ્તાર કહેવાય. જો નિયંત્રણ-વિસ્તાર વિશાળ હશે તો વ્યવસ્થાપકો સમયના અભાવે કર્મચારીને જરૂરી નેતૃત્વ અને આધાર પૂરાં નહિ પાડી શકે અને જો વિસ્તાર સીમિત એટલે કે વ્યવસ્થાપકો પહોંચી વળે તેટલો રાખવામાં આવે તો સંસ્થાને વધુ વ્યવસ્થાપકોની જરૂર પડશે જે ખર્ચાળ પુરવાર થઈ શકે છે.

5. કેન્દ્રીકરણ : સંસ્થામાં અને તેના કાર્યોમાં કર્મચારીઓની કેટલી હદે સામેલગીરી છે તેના આધારે સંસ્થામાં કેન્દ્રીકરણ-વિકેન્દ્રીકરણનું સ્તર નક્કી થાય છે. કેન્દ્રીકરણ એટલે એવી વ્યવસ્થા કે જેમાં ઉપરી વ્યવસ્થાપન દ્વારા જ બધા નિર્ણયો લેવાય અને તેઓની નીચે કામ કરતા લોકોએ આ નિર્દેશોનું પાલન કરવાનું હોય છે. વિકેન્દ્રીકરણ એટલે એવી વ્યવસ્થા કે જેમાં

સંસ્થાના કાર્ય સાથે સંકળાયેલા સૌ કર્મચારીઓને નિર્ણય લેવાની સત્તા આપવામાં આવતી હોય, આથી કોઈ એક જ વ્યક્તિ દ્વારા નિર્ણય ન લેવાતાં નિર્ણય લેવાની સત્તા વહેંચાઈ જાય છે. વિકેન્દ્રિત સંસ્થામાં કર્મચારીઓને અધિકારો સોંપવામાં આવે છે અને તેમનું સશક્તિકરણ પણ કરાય છે. જોકે, અધિકાર સોંપણીનાં વધુ સારાં પરિણામો મેળવવા માટે વિકેન્દ્રિત વ્યવસ્થા તંત્રનું સમયાંતરે મૂલ્યાંકન થતું રહે તે જરૂરી છે. આમ, કેન્દ્રિકરણ-વિકેન્દ્રિકરણની સીધી અસર નિર્ણય લેવાની અને નિર્ણયના અમલીકરણની ગતિ પર પડે છે.

6. ઔપચારીકરણ : જે કાર્યપદ્ધતિમાં કર્મચારીને પોતાની ભૂમિકા ભજવણીમાં ઓછામાં ઓછી સ્વતંત્રતા મળે છે તથા પ્રત્યેક સમયે સોંપાયેલ કાર્ય સમાન પદ્ધતિથી અને સમાન શૈલીથી કરવાનું હોય તો સંસ્થામાં કાર્યનું ઔપચારીકરણ કરવામાં આવ્યું છે તેમ કહેવાય. આવી સંસ્થાઓ અને તેના કર્મચારીઓ કેટલીક નિશ્ચિત પદ્ધતિઓને અનુસરીને અને નિયમોના માળખામાં રહીને કાર્ય કરતા હોય છે. ઔપચારીકરણનો લાભ એ છે કે કર્મચારીઓને ગમે તે રીતે કાર્ય અને વર્તન કરવાની સ્વતંત્રતા મળતી નથી, જ્યારે ગેરલાભ એ છે કે કર્મચારીને પોતાની રીતે કાર્ય કરવાની મોકળાશ અને તેની સ્વતંત્રતા મળતી નથી.

સંસ્થાની સંરચનાના પ્રકારો (Types of Organization Structure) :

એક સમય હતો જ્યારે રાજાશાહીમાં અમુક વ્યક્તિઓ જ સર્વેસર્વા ગણાતી. રાજા જ ન્યાય તોળતો ને પુરસ્કાર કે દંડ આપતો. રાજાના આદેશથી જ રાજ્યનો ખજાનો છલકાતો કે ખાલી થતો અને એ જ રીતે વંશપરંપરાગત ચાલતું. પરંતુ લોકશાહી શાસનપ્રધાનો ઉદય અને વિકાસ થતાં રાજ્ય જેવી મોટી સંસ્થા હોય કે ન્યાયાલય જેવી તેની પેટા સંસ્થા, એ દરેકના વહીવટની ચોક્કસ પ્રણાલી તૈયાર થતી ગઈ. આજે આપણને વિવિધ પ્રકારની સંસ્થાઓ જોવા મળે છે. સંસ્થાઓની સંરચનાના વિવિધ પ્રકારો ઉદ્ભવ્યા છે. અહીં આપણે ત્રણ પ્રકારની સંરચનાઓની સમજણ મેળવીશું.

1. સરળ સંરચના : આ પ્રકારની સંરચનામાં એક જ વ્યક્તિ મોટા ભાગના અધિકારો ધરાવતી હોય છે. આવી સંરચનાને ‘સપાટ સંરચના’ પણ કહે છે. સામાન્ય રીતે તેમાં નિર્ણય લેવાની સત્તા ધરાવતી એક જ વ્યક્તિની નીચે અમુક વ્યક્તિઓ કાર્ય કરે છે. જ્યાં એક જ પરિવાર કે વ્યક્તિ દ્વારા કોઈ પેઢી કે વ્યાપારી સંસ્થાનું સંચાલન થતું હોય ત્યાં આ પ્રકારની રચના જોવા મળે છે. અહીં વ્યવસ્થાપક અને માલિક બંને એક જ વ્યક્તિ હોય છે. કર્મચારીના હોદ્દોઓનો શ્રેણીક્રમ લગભગ નહિવત્ હોય છે. દા.ત. કોઈ સેલ્સ એજન્સી ધરાવતી વ્યક્તિ તેની એજન્સીનો માલ વેચવા માટે તેની એજન્સીમાં અમુક સેલ્સ એજન્ટની નિમણૂક કરે તો તેને સરળ સંરચના ધરાવતી સંસ્થા કે એજન્સી કહેવાય. અહીં સેલ્સ એજન્સીનો માલિક એ સંસ્થાનો માલિક તથા વ્યવસ્થાપક બન્ને ગણાય. નિમણૂક પામેલ સેલ્સ એજન્ટ વેચાણ અંગેનો અહેવાલ સીધો જ તેના માલિકને આપે છે.

2. અમલદારશાહી સંરચના : જે સંસ્થાની કામગીરી કાયદાઓ અને નિયમાનુસાર ઔપચારિક માળખામાં કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ મુજબ ચાલતી હોય તેને અમલદારશાહી સંરચના કહે છે. અહીં કોણે શું કાર્ય કરવાનું છે અને શું નથી કરવાનું તેના નિયમો નિશ્ચિત હોય છે. આપણી મોટા ભાગની સરકારી અર્ધ-સરકારી કચેરી અમલદારશાહી સંરચના પ્રમાણે કાર્ય કરે છે. અહીં દરેકની ચોક્કસ જવાબદારી અને અધિકાર હોય છે અને તે પ્રમાણે આદેશ શુંબલા હોય છે. ચોક્કસ માળખાની બહાર જઈને નિર્ણય લેવાની સ્વતંત્રતા બહુ ઓછી હોય છે.

આ સંરચનાની સૌથી મોટી નબળાઈ એ છે કે તેમાં કાયદાઓને વળગી રહેવાનું હોવાથી જ્યારે કોઈ એવો કિસ્સો બને જે માટે નિયમોના માળખામાં કોઈ જોગવાઈ ન હોય ત્યારે નિયમોમાં તાત્કાલિક કોઈ સુધારણા શક્ય હોતી નથી.

3. સમયોરસીય (Matrix) સંરચના : જે સંસ્થામાં બહુવિધ, જટિલ અને એકબીજા પર આધારિત પ્રવૃત્તિઓ થતી હોય ત્યાં સરળ સંકલન માટે સમયોરસીય સંરચના ખૂબ અસરકારક નીવડે છે. સામાન્ય રીતે કોલેજ, યુનિવર્સિટી, હોસ્પિટલ, વિજ્ઞાપન સંસ્થા વગેરેમાં આવી સંરચના જોવા મળે છે. જેઓ વિચારોના આદાન-પ્રદાન દ્વારા વિશિષ્ટ સંસાધનોને વિશિષ્ટ ઉત્પાદનોમાં પરિવર્તિત કરે છે. દા.ત. એક કોલેજમાં વિવિધ વિભાગો હોય છે, જેવા કે વહીવટી વિભાગ, હિસાબ વિભાગ, લાયબ્રેરી, શૈક્ષણિક વિભાગ વગેરે. આ ઉપરાંત કોલેજમાં કેટલાક અભ્યાસક્રમો પણ ભણાવાય છે. આ અભ્યાસક્રમોને તે કોલેજનાં ઉત્પાદનો ગણી શકાય. જેમાં બી.એ; બી.એસસી; બી.કોમ; એમ.એ; એમ.એસસી; એમ.કોમ; પીએચ.ડી. વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ પ્રકારની સંસ્થામાં કર્મચારીની બેવડી જવાબદારી રહે છે. એક પોતાના અધ્યાપન કાર્ય તરફ અને બીજી પોતે જે વિભાગ સાથે સંકળાયેલા છે તેના તરફ. આમ એક વ્યાખ્યાતા જે મનોવિજ્ઞાન વિષય ભણાવે છે તે બી.એ. અને એમ.એ (મનોવિજ્ઞાન)ના વિદ્યાર્થીઓને અને કોલેજના આચાર્યશ્રીને પણ જવાબદાર હોય છે, તેમ જ મનોવિજ્ઞાન વિભાગના

અધ્યક્ષ (HOD) ને પણ જવાબદાર હોય છે.

આ પ્રકારની સંરચના તજજ્ઞોને અસરકારક કાર્યસોંપણી કરવામાં સફળ પુરવાર થાય છે, તો ક્યારેક તજજ્ઞો વચ્ચે સત્તા અંગે વિખવાદ અને સંઘર્ષ પણ ઉત્પન્ન કરે છે.

વ્યવસ્થાપકોનાં મૂળભૂત કાર્યો (Basic Functions of Managers) :

કોઈ પણ સંસ્થાનું શીર્ષ નેતૃત્વ, ચાવીરૂપ - મુખ્ય વ્યક્તિઓ કે જેઓ સંસ્થાના નીતિવિષયક નિર્ણયો લે છે તેમને વ્યવસ્થાપક કહે છે. દા.ત. શાળાના ટ્રસ્ટીઓ અને આચાર્યશ્રી એ શાળાના વ્યવસ્થાપકો ગણાય. વ્યવસ્થાપકો વગર કોઈ પણ સંસ્થા કાર્યરત થઈ શકે નહિ. વ્યવસ્થાપકોનાં કેટલાંક મૂળભૂત કાર્યો નીચે મુજબ છે.

1. આયોજન : આગળ જોયું તેમ સંસ્થાઓ અમુક લક્ષ્યોને સિધ્ધ કરવા રચાય છે. આ ધ્યેયોને સિધ્ધ કરવાની જવાબદારી વ્યવસ્થાપકોની છે. જેના માટે તેઓના આયોજનમાં - (1) સંસ્થાના ધ્યેયોની સમજૂતી કે વ્યાખ્યા (2) ધ્યેયપ્રાપ્તિ માટે નક્કી કરેલા માર્ગો કે રીતો અને (3) સંસ્થામાં કામ કરતા કર્મચારીઓની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને સાંકળતી એક વિસ્તૃત યોજના ઘડવી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

2. સંગઠન : સંસ્થાના વિવિધ કર્મચારીઓની વિવિધ ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓને સાંકળી, તેની સ્પષ્ટતા કરવાના કાર્યને સંગઠન કહેવાય છે. સંગઠન કાર્યમાં - કોણ કેવાં કાર્યો કરશે, કાર્યોનું વર્ગીકરણ કઈ રીતે કરાશે, કોણ કોને જવાબદાર બનશે, ક્યા નિર્ણયો લેવાશે, આ બધા જ પ્રશ્નો અને તેની સાથે સંકળાયેલ જવાબદારીની પણ સ્પષ્ટતા કરવામાં આવે છે.

3. ભરતી અથવા નિયુક્તિ : વ્યવસ્થાપકોની જવાબદારીઓમાં કર્મચારીની પસંદગી અને નિયુક્તિનો પણ સમાવેશ થાય છે. યોગ્ય કાર્ય માટે યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી કરવા માટે કાર્યવિશ્લેષણ અને આધારભૂત પસંદગી જેવી પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરાય છે. કર્મચારીની ભરતી કર્યા બાદ તેનામાં જરૂરી કૌશલ્યો વિકસે તે માટે સમયાંતરે તાલીમની પણ જરૂર પડે છે.

4. આગેવાની અથવા નેતૃત્વ : સંસ્થાનાં લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે સંસ્થામાં થતી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન જરૂરી બને છે. આ સંકલન માટે સંસ્થાના વ્યવસ્થાપકો આગેવાની કે નેતૃત્વ પૂરું પાડે છે. જેમાં લોકોને પ્રેરિત કરવા, તેમની પ્રવૃત્તિઓને દિશાસૂચન આપવાં, પ્રત્યાયનની સૌથી અસરકારક પદ્ધતિ વિકસાવવી અને સંઘર્ષ નિવારણની રીતો શોધવી એ સર્વનો સમાવેશ થાય છે.

5. નિયંત્રણ : સંસ્થાનાં લક્ષ્યો નક્કી થઈ ગયાં, યોજના ઘડાઈ ગઈ, સંરચનાકીય વ્યવસ્થાઓ ઘડાઈ ગઈ અને પસંદગી થઈ ગઈ, હવે તેઓને જે તે કાર્યમાં પ્રવૃત્ત કર્યા બાદ તેમનાં કાર્યોનું નિયમન અને નિયંત્રણ કરી તેમની પાસે અપેક્ષિત સ્તરનું કાર્ય કરાવવાનું રહે છે. જો કર્મચારી કોઈ રીતે તેના કાર્યમાં ઊણા ઊતરતા હોય તો સંસ્થા તેમના યોગ્ય માર્ગદર્શન માટેની પદ્ધતિઓ શોધે છે. આ સમગ્ર પ્રક્રિયાને નિયંત્રણ કહે છે. નિયંત્રણમાં કર્મચારીની પ્રવૃત્તિઓની તુલના, મૂલ્યાંકન અને નિયમનનો સમાવેશ થાય છે. આ કાર્ય પુરસ્કાર અને શિક્ષાની પ્રયુક્તિઓના ઉપયોગથી કરી શકાય છે.

વ્યવસ્થાપન ભૂમિકાઓ (Roles of Manager) : દરેક સંસ્થાના વ્યવસ્થાપકોએ સંસ્થાની અંદર અને બહાર કેટલીક ભૂમિકાઓ ભજવવી પડે છે. જેને નીચેના ત્રણ વર્ગમાં વહેંચવામાં આવી છે.

1. આંતરવૈયક્તિક ભૂમિકા : આ પ્રકારની ભૂમિકામાં વ્યવસ્થાપકોએ સંસ્થાની અંદરના કર્મચારી અને સંસ્થાની બહારના લોકો સાથે પ્રત્યાયન સાધવું પડે છે, જેથી તેઓની પાસેથી યોગ્ય કામ લઈ શકાય. વ્યવસ્થાપકોએ તેમના કર્મચારીઓને નેતૃત્વ પૂરું પાડવું પડે છે. એમણે પસંદગી, તાલીમ અને કર્મચારીને પ્રેરિત કરવાની તથા શિસ્તનું પાલન કરાવવાની ભૂમિકા ભજવવી પડે છે.

2. માહિતી સંબંધિત ભૂમિકા : વ્યવસ્થાપકોએ સંસ્થાનાં કાર્યો વિશે માહિતી પ્રાપ્ત કરી તેનું પૃથક્કરણ કરવાની ભૂમિકા પણ નિભાવવી પડે છે. સંસ્થાની બહારના લોકો સાથે આંતરક્રિયા કરતી વખતે તેઓએ સંસ્થાના પ્રવક્તાની ભૂમિકા ભજવવાની હોય છે, જેથી માહિતીનું પ્રસારણ અને ફેલાવો શક્ય બને.

3. નિર્ણય સંબંધિત ભૂમિકા : વ્યવસ્થાપકોએ નિર્ણાયકોની ભૂમિકા પણ ભજવવાની હોય છે. સંસ્થાએ વ્યવસ્થાપકો અને કર્મચારીઓની કાર્યશૈલીને સુધારે તેવા વિકલ્પોની પસંદગી કરવી પડે છે અને નવા વિચારો તથા કાર્યોની પહેલ કરવી પડે છે. સમસ્યાના ઉકેલ માટે સુધારક નિર્ણયો લેવા પડે છે. કર્મચારીઓને ફરજોની સોંપણી તથા તે માટે આવશ્યક સંસાધનો વિશેના નિર્ણયો પણ લેવા પડે છે.

આમ, સંસ્થાના વ્યવસ્થાપકોએ વિવિધ પ્રકારની ભૂમિકાઓ ભજવવાની હોય છે.

કર્મચારીઓની પસંદગી - પસંદગીની રીતો (Selection of Personnel-Methods of Selection) :

આધુનિક વિજ્ઞાન અને ટેકનોલોજીના યુગમાં વિવિધ કાર્યો કરવાની રીત અને અસરકારકતામાં સતત પરિવર્તનો આવે છે. પહેલાં શિક્ષણ એ કાર્યસફળતાનો આધાર માનવામાં આવતો હતો પરંતુ હવે ડિગ્રી સાથે કૌશલ્યો અને કર્મચારીની વૃત્તિ, વ્યક્તિત્વ અને તેના વિવિધ મનો-શારીરિક અને મનોસામાજિક પરિબળો, તેની કામ કરવાની રીત વગેરે તેની સફળતા અને પ્રગતિ ઉપર અસર કરે છે.

આધુનિક મનોવિજ્ઞાન 'યોગ્ય કાર્ય માટે યોગ્ય વ્યક્તિ'ની અપેક્ષા રાખે છે. વિવિધ કાર્યોની સફળતા માટે વિવિધ શક્તિ, તાલીમ, અનુભવ જરૂરી છે. કોઈપણ સંસ્થા કે ઉદ્યોગગૃહોમાં વિવિધ પ્રકારનાં કાર્યો સફળતાપૂર્વક થાય તો તે ઔદ્યોગિક એકમ તેનાં ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરી પ્રગતિ કરી શકે છે. જુદા જુદા પ્રકારની કામગીરી કરવા જુદી જુદી વ્યક્તિ જોઈએ અને જુદી જુદી વ્યક્તિમાં જુદાં જુદાં ક્ષેત્રે કામ કરવાની જુદી જુદી ક્ષમતા જોઈએ, તે માટે કર્મચારીની પસંદગી એ પણ મહત્વની કામગીરી બને છે.

વિવિધ પ્રકારનાં કાર્યોમાં વિવિધ કર્મચારીઓની યોગ્ય રીતે પસંદગી થાય એ માટે વિવિધ પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવાય છે અને સમય, સંજોગો, પરિસ્થિતિ મુજબ તેમાં સતત સુધારાવધારા સાથે પરિવર્તનો જોવા મળે છે. કર્મચારી પસંદગી માટેની આવી કેટલીક મહત્વની પદ્ધતિઓ ચાર છે.

1. અરજી પત્રક
2. મુલાકાત
3. લેખિત કસોટી
4. નમૂના ઉપરના કર્તૃત્વની કસોટીઓ.

1. અરજીપત્રક (Application) : સામાન્ય રીતે વર્તમાનપત્રો અને અન્ય રીતો દ્વારા જાહેરાત આપીને અરજી મંગાવવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત, હાલના યુગમાં ઓનલાઈન અરજી પણ મંગાવવામાં આવે છે. અરજીપત્રકમાં વ્યક્તિએ રજૂ કરેલી માહિતીને આધારે તેમને મુલાકાત માટે બોલાવવામાં આવે છે. કેટલાંક અરજીપત્રકોમાં નિયત સ્વરૂપમાં જ માહિતી મંગાવવામાં આવે છે જ્યારે કેટલીક જગ્યાઓ માટે વ્યક્તિએ પોતે પોતાની રીતે અરજી મોકલાવવી પડે છે.

સામાન્ય રીતે અરજી પત્રકમાં ઉમેદવારની મોટાભાગની વિગતો જેવી કે નામ, સરનામું, ઉંમર, જાતિ, સંપર્ક નંબર, ઈ-મેઈલ એડ્રેસ, શૈક્ષણિક લાયકાત, અનુભવ, વિશિષ્ટ બાબતો, કોઈ વ્યક્તિના સંદર્ભો વગેરે રજૂ કરવામાં આવતી હોય છે.

સંશોધનો દ્વારા પ્રમાણિત થયેલ ધોરણો અનુસાર અરજી પત્રક બનાવવામાં આવે અને તે મુજબ માહિતીનું પૃથક્કરણ અને અર્થઘટન કરવામાં આવે તો આવા મૂલ્યભારયુક્ત અરજીપત્રક ઉપયોગી નીવડે છે. 1957માં સ્કોલએ વેચાણ અધિકારી માટે આવા અરજીપત્રક તૈયાર કરવા સંશોધન કરેલું. અમુક ચોક્કસ સીઝન પુરતા રખાતા કર્મચારીઓ માટે ડુનેટ અને મેટ્રોલ્ટે સંશોધન કરેલા.

મૂલ્યભારયુક્ત અરજીપત્રકના સુધારેલા સ્વરૂપ તરીકે જીવન વૃત્તાંત માહિતી અંગેનું અરજીપત્રક અસ્તિત્વમાં આવ્યું જેમાં કર્મચારીના પૂર્વ ઇતિહાસ અને તેની કાર્યક્ષમતા વચ્ચે સંબંધ પ્રસ્થાપિત કરવામાં આવે છે.

2. મુલાકાત (Interview) : 'મુલાકાત એટલે બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિ વચ્ચેની મોઢામોઢની વાતચીત.' કર્મચારીની પસંદગી માટે આ ખૂબ પ્રચલિત પદ્ધતિ છે, મુલાકાતનો યોગ્ય ઉપયોગ, નિષ્ણાત અનુભવી વ્યક્તિ દ્વારા તટસ્થતાથી કરવામાં આવે તો વ્યક્તિની પસંદગી-નાપસંદગીનો નિર્ણય અને કાર્યસફળતાની આગાહી કરવામાં ઉપયોગી નીવડે છે. મુલાકાત પદ્ધતિની સફળતાનો આધાર મુલાકાત લેનારની નિપુણતા ઉપર અવલંબિત છે. સામાન્ય મુલાકાતમાં વ્યક્તિલક્ષિતાની અસર થાય છે જેને ઓછી કરવા સંરચિત મુલાકાતનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. આ મુલાકાતમાં વ્યવસાયના સંદર્ભમાં વ્યક્તિ વિષેની માહિતી વૈજ્ઞાનિક રીતે પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે. મુલાકાતમાં બન્ને પક્ષો એકબીજાનું પ્રત્યક્ષીકરણ કરે છે તેમાં ઘણા બધા માનવીય પરિબળો મુલાકાતની પ્રક્રિયા અને મૂલ્યાંકન ઉપર અસર કરે છે. આવાં કેટલાંક માનવીય પરિબળો - સાયુજ્યનો અભાવ, પૂર્વગ્રહ, સામાન્યીકરણનું વલણ, વિરોધાભાસી અસરો વગેરે મહત્વના છે. આવા વ્યક્તિલક્ષી પરિબળોની અસર દૂર કરવા કે નિયંત્રિત કરવા કેટલીક વાર એક કરતાં વધુ મુલાકાતકર્તા દ્વારા સર્વાનુમત સાધી કર્મચારી પસંદ કરવામાં આવે છે.

3. લેખિત કસોટીઓ : અરજી પત્રક દ્વારા પ્રાપ્ત માહિતીને આધારે રૂબરૂ મુલાકાતમાં વ્યક્તિ પાસેથી માહિતી, જ્ઞાન, અનુભવ, તેના વ્યક્તિત્વના પાસાની માહિતી મેળવવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે તેની પણ મર્યાદાઓ છે. અરજદારની બુદ્ધિ, તર્ક સુસંગતતા, મનોવલણો, વિવિધ અભિયોગ્યતા, સર્જનાત્મકતા, અભિરુચિ કે વ્યક્તિની કાર્યનિષ્ઠા, કર્તવ્યપરાયણતા કે નીતિમત્તા, આદર્શો જેવા ગુણલક્ષણોની ચકાસણી માટે લિખિત કસોટીઓ લેવામાં આવે છે. લિખિત કસોટી અને મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી દ્વારા વસ્તુલક્ષી અને પરિમાણાત્મક માપન થાય છે. વ્યક્તિની પસંદગી માટે અન્ય બાબતોની જાણકારી અને વ્યક્તિત્વ ગુણલક્ષણો ઉપરાંત વ્યક્તિના અન્ય ગુણોના માપનમાં આ કસોટીઓનો ઉપયોગ વધુ વ્યાપક અને પ્રચલિત બન્યો છે. આવી કસોટીઓ તૈયાર પણ મળતી હોય છે અને કેટલીક વાર વ્યવસાયને અનુરૂપ નવી કસોટીઓ પણ રચવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે આવી કસોટીઓની પ્રમાણિતતા, ધોરણો, માનાંક, યથાર્થતા અને વિશ્વસનીયતા જાણીને ઉપયોગમાં લેવી વધુ હિતાવહ ગણાય.

4. નમૂના ઉપરના કર્તૃત્વની કસોટીઓ : આ પ્રકારની કસોટીઓ કાર્ય વિશ્લેષણ દ્વારા પ્રાપ્ત થયેલી માહિતી ઉપર આધારિત હોય છે. કાર્ય વિશ્લેષણ એટલે કોઈ કાર્યમાંના વિવિધ કાર્યોનું વિસ્તૃત વર્ણન કરવું. કાર્ય વિશ્લેષણમાં જે તે કાર્ય કરવા માટે જરૂરી કાર્ય કૌશલ્યો, ક્ષમતાઓ, મનોવલણો અને તે કાર્ય કરવા જરૂરી અભિરુચી અને યોગ્યતાઓનું સ્તર નક્કી કરવામાં આવે છે. કાર્ય વિશ્લેષણમાં કાર્યવર્ણનનો પણ સમાવેશ થાય છે. નમૂના ઉપરની કર્તૃત્વ કસોટીઓ જે તે કાર્યમાં વાસ્તવિક રૂપે થતા વર્તનનો આબેહૂબ નકશો હોય છે. આ પદ્ધતિમાં મુખ્ય બે પ્રચલિત પદ્ધતિઓ (અભિગમ) છે.

(I) કાર્ય નિદર્શન અને (II) મૂલ્યાંકન કેન્દ્રો

(I) કાર્ય નિદર્શન : આ અભિગમમાં કાર્ય પરિસ્થિતિનું સ્વરૂપ સર્જવામાં આવે છે અને ઉમેદવારે તે પરિસ્થિતિમાં કાર્ય કરવાનું રહે છે અને તેનું નિરીક્ષણ કરી મૂળ કાર્યની પરિસ્થિતિમાં આ વ્યક્તિ કેવું કામ કરી શકશે તેના વિશે અનુમાન કરવામાં આવે છે. દા.ત. ઓફિસ કામ માટે કોઈ કારકૂન લેવાનો હોય તો તેને ઓફિસની પરિસ્થિતિ જેવીકે ટેબલ, ખુરશી, કાગળ, ફાઈલ, સ્ટેમ્પ, પેન-પેન્સીલ, કોમ્પ્યુટર વગેરે વસ્તુઓ પાસે તેને કાગળ ટાઈપ કરી સહીસિક્કા કરાવી પોસ્ટ કરવા તથા ફાઈલ કરવા જણાવીએ ત્યારે તે વ્યક્તિ ટાઈપ કરવામાં કેટલી ભૂલ કરે છે, કેટલો સમય લે છે, તેની ભાષા કેવી છે, રબ્બર સ્ટેમ્પ યોગ્ય રીતે લગાવે છે, કેવું કવર લે છે, ફાઈલ કરવા પંચ કેવી રીતે કરે છે, કાગળ ફાઈલ કરી કેવી રીતે ફાઈલ ગોઠવે છે, અને બધું કામ પૂર્ણ કરી ટેબલ કેવું વ્યવસ્થિત કરે છે, આ બધી બાબતોનું નિરીક્ષણ કરવામાં આવે અને તેને આધારે તેની કાર્યક્ષમતા, કાર્યદક્ષતા અને તેની ચોકસાઈ જોઈ શકાય છે.

(II) મૂલ્યાંકન કેન્દ્રો : મૂલ્યાંકન કેન્દ્રો વ્યવસ્થાપકોની પસંદગી માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે. જેમાં તાલીમ પામેલા મનોવૈજ્ઞાનિકો મૂલ્યાંકન કાર્યશાળાઓનું સંચાલન કરે છે. જેમાં વિવિધ તાલીમાર્થીઓ કે ઉમેદવારોને વાસ્તવિક પરિસ્થિતિનું નિર્માણ કરી વિવિધ સ્વાધ્યાય, ચર્ચાઓ, વ્યવસ્થાપન રમત, નિર્ણય લેવાની રમતો દ્વારા તેમનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે અને તે ઉમેદવારની ક્ષમતાઓ વડે નિર્ણયક્ષમતા, સંચાલનશક્તિ, લોકો સાથે સહકારયુક્ત વાતાવરણ ઊભું કરી કામ લેવાની આવડત વગેરે બાબતોનું તેમના કાર્યવર્તનને આધારે મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. જે તેમની સફળતા વિષેની આગાહી કરવા માટે ઉપયોગી થાય છે.

કાર્યપ્રેરણાના સિદ્ધાંતો (Theories of Workmotivation) : અગાઉના કર્મચારી પસંદગીના મુદ્દામાં કર્મચારીઓની પસંદગી માટેની વિવિધ પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરી. યોગ્ય કાર્ય માટે યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી થાય તો કર્મચારી સંસ્થાને પૂરતો લાભ આપી શકે અને સંસ્થા પણ કર્મચારીથી સંતુષ્ટ થાય છે. કર્મચારી વ્યવસાયમાં સંતોષજનક રીતે કર્તૃત્વ આપી શકે તે માટે કેટલાક પ્રેરણાત્મક પરિબલોની સમજૂતી મેળવવી જરૂરી છે. સંસ્થામાં કામ કરતા કર્મચારીઓને કાર્યસંતોષ ન હોય કે વાતાવરણ અનુકૂળ ન હોય પરિણામે કર્મચારીઓની આવન જાવન વધતી હોય એટલે કે કર્મચારીઓ ટકતા ન હોય તેને ‘ઊથલો’ કહેવામાં આવે છે. કાર્યસંતોષના અભાવે ઉથલાનું પ્રમાણ વધે (Turn Over), કાર્યક્ષમતા ઘટે, હતાશા, નિરર્થકતાનો અનુભવ થાય છે. કર્મચારીઓની પ્રેરણા અનેક પરિબલો પર આધારિત છે. ખાસ કરીને તેને બે વિભાગમાં વહેંચી શકાય (1) શારીરિક પ્રેરણા અને (2) સામાજિક પ્રેરણાઓ. ગિલ્ફર્ડના મતે પ્રેરણા એટલે પ્રવૃત્તિને ઉદ્દીપ્ત કરનાર અને પોષનાર વિશિષ્ટ આંતરિક પરિસ્થિતિ. વિવિધ મનોવૈજ્ઞાનિકોએ માનવપ્રેરણાને સમજવા માટે વિવિધ સિદ્ધાંતો આપ્યા છે જેમાંથી કેટલાક મહત્વના સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ છે.

(1) જરૂરિયાતનો સિદ્ધાંત (2) ધ્યેયનિર્ધારણ સિદ્ધાંત (3) પ્રબલનનો સિદ્ધાંત (4) સમાનતાનો સિદ્ધાંત અને (5) અપેક્ષા આધારિત સિદ્ધાંત.

આ સિદ્ધાંતોને હવે વિગતવાર સમજાવું :

1. જરૂરિયાતનો સિદ્ધાંત : જુદી જુદી ઉંમરે માનવીની જરૂરિયાતોમાં પરિવર્તન આવે છે. કર્મચારીની જરૂરિયાતો જેટલી વધુ સંતોષાય તેટલો કર્મચારી સંતુષ્ટ હોય તેમ તે વધુ પ્રોત્સાહિત થઈ કામ કરવા પ્રેરાય છે. કર્મચારીની જરૂરિયાતો સમજીને યોગ્ય સમયે યોગ્ય રીતે જરૂરિયાત પૂર્ણ કરવામાં આવે તો કર્મચારીના સંતોષમાં વધારો કરી શકાય. 1943માં અબ્રાહમ માસ્લોએ પ્રેરણાની સમજૂતી માટે જરૂરિયાતના શ્રેણીક્રમનો સિદ્ધાંત આપ્યો છે. જેમાં મૂળભૂત શારીરિક જરૂરિયાતોથી માંડી અગત્યતાના શ્રેણીક્રમ મુજબ સ્વ-આવિષ્કાર સુધીનો ક્રમ દર્શાવ્યો છે. મૂળભૂત જરૂરિયાતોથી સંતુષ્ટ કરતા કરતાં ધીમે ધીમે તેની ઉપરની અન્ય જરૂરિયાતોના સંતોષ માટે પ્રયત્નો કરવામાં આવે તો કર્મચારીઓમાં કાર્યસંતોષ વધારી શકાય છે.

2. ધ્યેય નિર્ધારણ સિદ્ધાંત : માનવી બુદ્ધિશાળી સામાજિક પ્રાણી છે. માનવીનું કોઈ વર્તન હેતુવિહીન હોતું નથી એટલે કે દરેક વર્તન પાછળ ચોક્કસ કોઈ હેતુ હોય છે. જે હેતુથી પ્રવૃત્તિ શરૂ કરવામાં આવી હોય અને તેનાથી ધ્યેય સિદ્ધ થાય તો આનંદ-સંતોષ પ્રાપ્ત થાય છે. ત્યાર બાદ વ્યક્તિ વધુ ઉચ્ચ ધ્યેય નક્કી કરી તેને પ્રાપ્ત કરવા પ્રયત્નો કરે છે. વિવિધ ધ્યેયો જ વ્યક્તિને પ્રેરણા આપે છે. જીવનમાં વ્યક્તિએ ધ્યેયો નિશ્ચિત કરવાં જોઈએ. આવાં ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા વ્યક્તિ દિશા અને પ્રવૃત્તિ નક્કી કરે છે. આમ, વ્યક્તિ સામે ક્રમશઃ શક્ય એવા વિવિધ ધ્યેયો આપવામાં આવે કે વ્યક્તિ નક્કી કરે તો તે ધ્યેયપ્રાપ્તિ ધીમે ધીમે વ્યક્તિને વધુ ઊંચાં સારાં ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા પ્રેરે છે.

3. પ્રબલનનો સિદ્ધાંત : ઈચ્છિત પ્રવૃત્તિને પ્રબળ કરે અને અનઈચ્છિતશ્ચત પ્રવૃત્તિને નિર્બળ કરે તે પ્રબલન. સામાન્ય રીતે પ્રવૃત્તિ બાદ મળતું વિધાયક પ્રબલન કાર્ય કરવા પ્રેરે છે. સ્કીનર અને પાવલોવના શિક્ષણ સિદ્ધાંતમાં જોયું તેમ કર્મચારીમાં કાર્યપ્રવૃત્તિમાં વધારો કે સુધારણા કરવા માટે કર્મચારી જ્યારે સંસ્થાને ઈચ્છિત, યોગ્ય અને ફાયદાકારક પ્રવૃત્તિ કરે તેને પ્રબલન આપવાથી આવી પ્રવૃત્તિ કરવાનું વલણ દઢ થાય છે. દા.ત. કર્મચારી રજાઓ ન પાડે તો જમા રજાઓના રોકડા રૂપિયા મળે. આ રોકડ રૂપિયા મળે એ પ્રબલન કર્મચારીને રજાઓ ન પાડવા માટે પ્રેરે છે. પ્રબલન આર્થિક વળતર તરીકે પણ હોઈ શકે, સન્માન, સ્વીકૃતિ, શાબાશી કે બઢતી તરીકે પણ હોઈ શકે.

4. સમાનતાનો સિદ્ધાંત : માનવી ક્યારેય અન્યાય સહન કરી શકતો નથી અને સમાનતાના સિદ્ધાંતને સ્વીકારે છે. દરેક વ્યક્તિ એવું ઈચ્છે છે કે જે લોકો સમાન કામ કરે છે તેમને સમાન હક્ક મળવા જોઈએ, પણ જો સમાન કામ કરનારા લોકો વચ્ચે ભેદભાવ રાખવામાં આવે તો કાર્યપ્રેરણા ઘટે છે. દા.ત. કોઈ એક કંપનીમાં 8 વર્ષથી 3 કર્મચારીઓ કલાર્ક તરીકે જોડાયા છે, તે બધાને દર વર્ષે 5 ટકા પગારવધારો આપવામાં આવતો હોય તો બધા કર્મચારીઓને આનંદ થાય છે, પરંતુ નવમાં વર્ષે કોઈ એક કર્મચારીને 15 ટકા અને બીજા બે કર્મચારીને 5 ટકા પગાર વધારો કરે તો તેનાથી બે વ્યક્તિ ઉપર નિષેધક અને એક જ વ્યક્તિ પર વિધાયક અસર થશે.

5. અપેક્ષા આધારિત સિદ્ધાંત : ભગવદ્ગીતામાં શ્રી કૃષ્ણએ કહ્યું છે કે ‘કર્મ કરો ફળની અપેક્ષા ન રાખો’ પરંતુ માનવી માટે આનો અમલ કરવો મુશ્કેલ છે. દરેક વ્યક્તિ જે કોઈ પ્રવૃત્તિ કે વર્તન કરે છે ત્યારે તેના પરિણામ સ્વરૂપે કોઈને કોઈ અપેક્ષા રાખવામાં આવે જ છે. જ્યારે વર્તન કે પ્રવૃત્તિ પૂર્ણ થાય ત્યારે તે વર્તન સામે જે અપેક્ષા હતી તે સંતોષાય તો કાર્યસંતોષ મળે છે. દા.ત. કોઈ કર્મચારીને રજાના દિવસે કામ પર બોલાવવામાં આવે ત્યારે કર્મચારી ના ન પાડે પણ એવું તો થાય કે રજા બગાડી. પરંતુ કર્મચારી સાંજે ઘેર જતો હોય ત્યારે કે મહિનાને અંતે તેને તેના પગાર મુજબની રોજની રકમ પગારમાં તે ઉમેરીને ચૂકવવામાં આવે તો કર્મચારીની અપેક્ષા પૂર્ણ થાય. માટે ફરી રજાના દિવસે બોલાવે તો સહર્ષ જવા માટે તૈયાર થશે.

વિવિધ સંસ્થાના સંચાલકો આવા પ્રેરણાના સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ કર્મચારીઓની પ્રેરણાને સમજવા અને સંતોષવા કરે તો કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા અને કાર્યસંતોષ વધે, કર્મચારીનું સંસ્થા પ્રત્યે વિધાયક વલણ વિકસે પરિણામે કર્મચારી સંસ્થામાં ટકી રહે જેનાથી કર્મચારી અને સંસ્થા બન્નેને ફાયદો થાય છે.

તાલીમ અને કર્તૃત્વ મૂલ્યાંકન (Training & Performance Appraisal) : અગાઉના મુદ્દામાં જોયા પ્રમાણે કર્મચારીની પસંદગી માટેની યોગ્ય વસ્તુલક્ષી વૈજ્ઞાનિક પધ્ધતિના ઉપયોગથી યોગ્ય કાર્ય માટે યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણૂક થાય. કર્મચારીની જરૂરિયાતો સંતોષાય જેથી તેની કાર્યક્ષમતા પર વિધાયક અસર થાય. બધા કર્મચારી હંમેશા સફળ થતા નથી, ત્યારે કેટલીક વાર આવા કર્મચારીને તાલીમ દ્વારા વિશિષ્ટ શિક્ષણ આપવામાં આવે છે. કેટલીક વાર કામ કરવાની ટેવો સુધારવા માટે પણ તાલીમ જરૂરી બને છે.

“તાલીમ એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેનાથી કાર્યને અનુરૂપ વ્યક્તિની શક્તિનો વિકાસ થાય. અસરકારક તાલીમના કાર્યક્રમોના પરિણામે ઉત્પાદનમાં વધારો, કર્મચારીના ઊંચલાના પ્રમાણમાં ઘટાડો અને કર્મચારીના કાર્યસંતોષમાં વધારો થાય છે.”

- મીલ્ટન બ્લુમ

તાલીમથી માત્ર આર્થિક ફાયદો જ નથી, પરંતુ કામ કરવાની ચોક્કસ રીત આવડે, કાચા માલનો બગાડ ન થાય, સાધનોનો યોગ્ય ઉપયોગ કરવાની આવડત વધે અને અકસ્માત ઘટે છે. ટિકિન અને મેકકોર્મિક તાલીમના ત્રણ હેતુઓ દર્શાવે છે. (1) શક્તિઓ વિકસાવવી (2) માહિતી આપવી અને (3) કર્મચારીની અભિરુચિ અને મનોવલણોમાં પરિવર્તન લાવવું.

ગિશેલી અને બ્રાઉનના મતે સંસ્થાની તાલીમ અંગેની જરૂરિયાત અને કર્મચારીની તાલીમની જરૂરિયાત આ બન્ને બાબતોને ધ્યાનમાં રાખી તાલીમનું આયોજન કરવું જોઈએ. સામાન્ય રીતે તાલીમની ઉપયોગમાં લેવાતી કેટલીક પદ્ધતિઓ છે જેવી કે - પ્રવચન, ચર્ચાસભા, સંમેલન, ભૂમિકા ભજવણી, ચલચિત્રો, નિર્દેશન, વિવિધ રમતો, મુલાકાત - માર્ગદર્શન વગેરે.

આધુનિક સ્પર્ધાત્મક યુગમાં કોઈપણ કાર્યના પરિણામનું જ્ઞાન મહત્વનું છે તેમ તાલીમની અસર કે માપન પણ જરૂરી છે. તાલીમની કર્તૃત્વ ઉપર જે અસર થાય તેના માપન દ્વારા કર્તૃત્વનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય. કોઈપણ વ્યાવસાયિક જૂથ કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને કાર્યપ્રવૃત્તિનું મૂલ્યાંકન કરતાં જ હોય છે અને કરવું જ જોઈએ. સમયાંતરે દરેક કર્મચારીની કાર્યશૈલી, કાર્યક્ષમતા કે તેના કાર્યસંતોષનું મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ. મૂલ્યાંકનમાં જોવા મળતી કર્મચારીની પ્રગતિ અને સારી વિધાયક બાબતોને પ્રોત્સાહિત પણ કરવી જોઈએ. એવોર્ડ કે સન્માનપત્ર દ્વારા કર્મચારીઓને બિરદાવવા જોઈએ. મૂલ્યાંકન સંપૂર્ણ વસ્તુલક્ષી, તટસ્થ, પક્ષપાત, પૂર્વગ્રહ અને ભૂલો રહિત હોવું જોઈએ.

વેચાણ અને વિજ્ઞાપન (Marketing & Advertisement) : કોઈ પણ ઉદ્યોગગૃહનો મૂળ ઉદ્દેશ ઉત્પાદનના વેચાણ દ્વારા નફો પ્રાપ્ત કરવાનો હોય છે. વેચાણ એ કળા છે તેના પ્રત્યે મનોવૈજ્ઞાનિકોએ ધ્યાન આપવું જરૂરી છે. પ્રાચીન દષ્ટિકોણ મુજબ વેચાણના વિવિધ નુસખાઓથી ગ્રાહકોને ઈચ્છિત દિશામાં વાળી શકાય છે એટલે કે ગ્રાહકની નિષ્ક્રિયતા પર ભાર મૂકવામાં આવતો. આધુનિક દષ્ટિકોણ પ્રમાણે વિકેતાએ ગ્રાહકની જરૂરિયાત, ઈચ્છાઓ તથા પસંદગીને ઓળખવી જોઈએ અને તેના સંતોષ માટે પ્રયત્નો કરવા જોઈએ. પેટરસન અને રાઈટ (1961) જણાવે છે કે વેચાણકૌશલ્ય એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં વિકેતા ગ્રાહકની જરૂરિયાત અને માંગ નક્કી કરે છે અને ઉત્તેજે છે. સીગલ અને લેન ઉત્પાદિત વસ્તુઓના વિકેતાઓને જથ્થાબંધ વેચાણ કરનારા, છૂટક વેચાણ કરનારા અને ઉત્પાદનના પ્રતિનિધિ તરીકે ગ્રાહકને વસ્તુ પહોંચાડનારા એમ વિવિધ વર્ગો દર્શાવે છે.

સારા વિકેતામાં સામાન્ય રીતે નીચેનાં લક્ષણો હોવાં જોઈએ.

(1) વ્યક્તિત્વ (2) સખત પરિશ્રમ (3) આત્મવિશ્વાસ અને આત્મનિયંત્રણ (4) ઈમાનદારી (5) વસ્તુજ્ઞાન અને ભાષાજ્ઞાન (6) વિનોદવૃત્તિ (7) વ્યવહારકુશળતા (8) મૃદુભાષા.

કોઈ પણ ઉત્પાદકનો હેતુ વેચાણ વધારવાનો, નવા ગ્રાહકો મેળવવાનો અને તેના દ્વારા વધુ નફો પ્રાપ્ત કરવાનો છે.

સામાન્ય માનવીના મતે વિજ્ઞાપન કે જાહેરાત એટલે પ્રચાર. ઔદ્યોગિક મનોવિજ્ઞાનની દષ્ટિએ - ‘વિજ્ઞાપન એટલે ઉત્પન્ન કરવામાં આવેલ વસ્તુઓ કે પૂરી પાડવામાં આવતી સેવાઓનો વપરાશ અન્ય ઉત્પાદિત વસ્તુ કે સેવાઓની તુલનામાં વધારે થાય તેવી રીતે જાહેર જનતાને માહિતી પૂરી પાડવી.’ વિજ્ઞાપન દ્વારા લોકોમાં જરૂરિયાત અને અભિરુચિ ઉત્પન્ન કરવામાં આવે છે અને પરિવર્તન લાવવામાં આવે છે. વિજ્ઞાપનની અસરકારકતા માટે મુખ્યત્વે ચાર પરિબળો નિર્ણાયક બને છે. (1) શું કહેવું જોઈએ ? (2) કેવી રીતે કહેવું જોઈએ ? (3) ક્યારે કોના દ્વારા કહેવું જોઈએ ? અને (4) કેવી અને કઈ જાહેરાત અસરકારક છે ?

વિજ્ઞાપનને અસરકારક બનાવવામાં વિજ્ઞાપનના માધ્યમના મહત્વને ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ. ‘જે સાધન વિજ્ઞાપનનો ફેલાવો કરે તે વિજ્ઞાપનનું માધ્યમ કહેવાય.’ સામાન્ય રીતે વર્તમાનપત્રો, સામયિક, રેડિયો, ટેલિવિઝન, ચલચિત્રો, મોબાઈલ, કોમ્પ્યુટર, ઈ-મેઈલ, એસ એમ એસ, વોટ્સએપ, ફેસબુક વગેરે આધુનિક વિજ્ઞાપનના માધ્યમો છે. વિજ્ઞાપનની અસરકારકતા માટે માધ્યમની સાથે શ્રેષ્ઠ સમયની પસંદગી પણ મહત્વની છે.

તમામ ઔદ્યોગિક સંગઠનોની સફળતાનો આધાર અનેક બાબતો પર છે જેની વિગતવાર ચર્ચા આપણે કરી. ઉપર્યુક્ત તમામ બાબતો સંપૂર્ણ કાળજીપૂર્વક યોજવામાં આવે તો મનોવિજ્ઞાનની વ્યાવહારિકતા પુરવાર થાય છે.

સ્વાધ્યાય

વિભાગ-A

નીચેના પ્રશ્નો માટે આપેલા વિકલ્પોમાંથી સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી ઉત્તર લખો.

1. નીચેનામાંથી ક્યું સંસ્થાનું લક્ષણ નથી ?
(a) સમાન લક્ષ્ય (b) શ્રમ વિભાજન (c) સેવાનો અભાવ (d) જવાબદારી અને અધિકાર
2. કાર્યોના સ્વરૂપના આધારે કાર્યોનું પરસ્પર અનુરૂપ એકમોમાં સમૂહીકરણ એટલે ?
(a) સંસ્થા (b) શ્રમવિભાજન (b) ખાતા વિભાજન (c) કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ
3. જેમાં ઉપરી વ્યવસ્થાપન દ્વારા જ બધા નિર્ણયો લેવાતા હોય અને તેમની નીચેના લોકોએ પાલન કરવાનું હોય તેને શું કહેવાય ?
(a) કેન્દ્રીકરણ (b) વિકેન્દ્રીકરણ (c) વિશિષ્ટીકરણ (d) શ્રમ વિભાજન
4. જેમાં એક જ વ્યક્તિ વ્યવસ્થાપક અને માલિક બન્ને હોય તેવી સંરચના એટલે ?
(a) અમલદારશાહી સંરચના (b) સરળ સંરચના (c) સમચોરસીય સંરચના (d) જટિલ સંરચના
5. નીચેમાંથી ક્યું વ્યવસ્થાપકોનું મૂળભૂત કાર્ય છે ?
(a) આયોજન (b) સંગઠન (c) નેતૃત્વ (d) પ્રચાર
6. બે અથવા બેથી વધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચેની મોઢા-મોઢની વાતચીત એટલે ?
(a) નિરીક્ષણ (b) સર્વેક્ષણ (c) મુલાકાત (d) પ્રયોગ
7. કર્મચારીની પસંદગી માટેની પધ્ધતિઓમાં નીચેમાંથી કોનો સમાવેશ થતો નથી ?
(a) અરજીપત્રક (b) મુલાકાત (c) લાગવગ કે ભલામણ (d) લેખિત કસોટી
8. મૂલ્યાંકન કેન્દ્રો કોની પસંદગી માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે ?
(a) કર્મચારી (b) વ્યવસ્થાપક (c) સેલ્સમેન (d) ગ્રાહક
9. ઈચ્છિત પ્રવૃત્તિને પ્રબળ કરે તેને શું કહેવાય ?
(a) પ્રબલન (b) પ્રેરણા (c) વસ્તુ (d) ગ્રાહક
10. જે સાધન દ્વારા વિજ્ઞાપનનો ફેલાવો થાય તેને વિજ્ઞાપનનું શું કહેવાય ?
(a) માધ્યમ (b) બજાર (c) વસ્તુ (d) ગ્રાહક

વિભાગ-B

નીચેના પ્રશ્નોનો ઉત્તર એક વાક્યમાં લખો.

1. સંસ્થાનાં લક્ષણો જણાવો.
2. કાર્ય વિશિષ્ટીકરણની બે રીતો દર્શાવો.
3. ઔપચારીકરણનો લાભ દર્શાવો.
4. અમલદારશાહી સંરચના એટલે શું ?

5. વ્યવસ્થાપકોનાં કાર્યોમાં સંગઠન એટલે શું ?
6. કર્મચારી પસંદગીની રીતો જણાવો.
7. કાર્યવિશ્લેષણ એટલે શું ?
8. ઊથલો એટલે શું ?
9. જરૂરિયાતના ઉચ્ચપદાનુક્રમ (શ્રેણી ક્રમ)નો સિદ્ધાંત કોણે આપ્યો છે ?
10. તાલીમના ત્રણ હેતુઓ દર્શાવો.

વિભાગ-C

નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર સંક્ષિપ્તમાં લખો. (આશરે 30 શબ્દોમાં)

1. સંસ્થાની વ્યાખ્યા જણાવો.
2. શ્રમ વિભાજન કોને કહેવાય ?
3. કેન્દ્રીકરણ એટલે શું ?
4. સમચોરસીય સંરચના ક્યારે અસરકારક નીવડે છે ?
5. માહિતી સંબંધિત ભૂમિકા એટલે શું ?
6. અરજીપત્રકમાં ઉમેદવારની કઈ કઈ વિગતોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે ?
7. નમૂના ઉપરના કર્તૃત્વની કસોટીઓ એટલે શું ?
8. કાર્યપ્રેરણાના સિદ્ધાંતો જણાવો.
9. તાલીમની વ્યાખ્યા આપો.
10. વિજ્ઞાપનની અસરકારકતા માટે કયાં પરિબલો નિર્ણાયક બને છે ?

વિભાગ-D

નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર મુદ્દાસર લખો. (આશરે 50 શબ્દોમાં)

1. જવાબદારી અને અધિકારની સમજૂતી આપો.
2. સમચોરસીય સંરચનાની સમજૂતી આપો.
3. વ્યવસ્થાપકોનાં મૂળભૂત કાર્યો દર્શાવી કોઈપણ બેની સમજૂતી આપો.
4. નિર્ણય સંબંધિત ભૂમિકાની સમજૂતી આપો.
5. આંતરવૈયક્તિક ભૂમિકા સમજાવો.
6. લેખિત કસોટીઓની સમજૂતી આપો.
7. સમાનતાનો સિદ્ધાંત સમજાવો.
8. જરૂરિયાતનો સિદ્ધાંત સમજાવો.
9. કાર્ય નિર્દેશન એટલે શું ?
10. અપેક્ષા આધારિત સિદ્ધાંત સમજાવો.

વિભાગ-E

નીચેના પ્રશ્નોના ઉત્તર સવિસ્તર લખો. (આશરે 80 શબ્દોમાં)

1. વ્યવસ્થાપકોનાં મૂળભૂત કાર્યો વર્ણવો.
2. વ્યવસ્થાપન ભૂમિકાઓની સમજૂતી આપો.
3. સંસ્થાનાં કાર્યો વર્ણવો.
4. તાલીમ અને કર્તૃત્વ મૂલ્યાંકનની સમજૂતી આપો.
5. વેચાણ અને વિજ્ઞાપનની સમજૂતી આપો.

