

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 પરિબળોને 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 નિર્ધારિત 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 કયાં 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.'

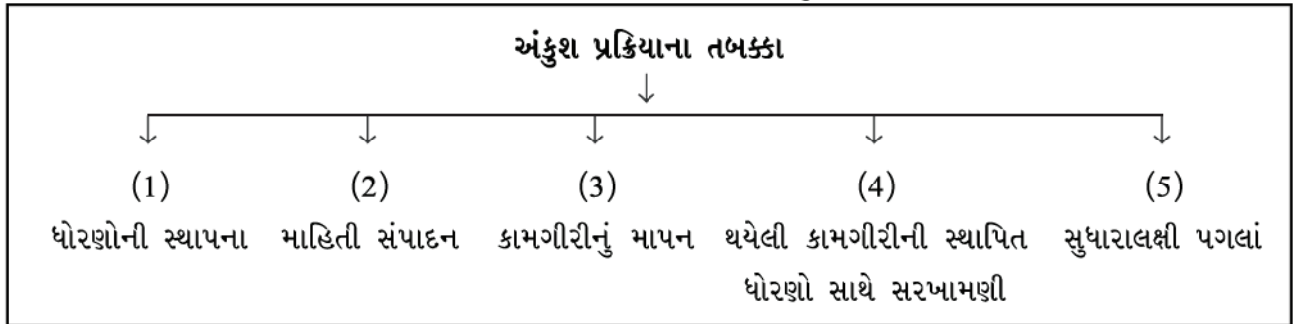
(2) પરિવર્તનો સામે રક્ષણ : આયોજનમાં જે કાર્યક્રમો ઘડવામાં આવે છે તેનો અમલ આંતરિક અને બાહ્ય પરિબલો ઉપર આધારિત હોય છે. આંતરિક પરિબલોને નિયંત્રણમાં લઈ શકાય છે. જ્યારે બાહ્ય પરિબલો જેવાં કે સરકારની નીતિ, હરીફાઈ, તેજ, મંદી, કાચા માલની અછત, લોકોની અભિરુચિ, ફેશનમાં પરિવર્તન વગેરે માટે અંકુશ જરૂરી બને છે. બાહ્ય 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. ડ્રુકરના 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.

