2 સંચાલનના સિદ્ધાંતો (Principles of Management)

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 ફ્રેડરીક 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. ઈતિહાસ 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 ઈતિહાસ ખૂબ જ પ્રાચીન છે અને સમયાંતરે બદલાતો રહ્યો છે. છેલ્લાં કેટલાંક વર્ષોમાં સંચાલન વિચારધારાઓ જુદા-જુદા અભિગમ સ્વરૂપે રજૂ થતી રહી છે. ફ્રેડરિક 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 નિચોડ 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 ટેક્નોલોજી 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 માગદર્શક 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 વર્તણૂંક પર આધારિત : સંચાલનમાં માનવ કેન્દ્રસ્થાને હોવાથી સંચાલનના સિદ્ધાંતો એ માનવ વર્તણૂંક ઉપર મોટી અસર જન્માવે છે. સંચાલનના સિદ્ધાંતોને માનવ વર્તણૂંક સાથે સીધો સંબંધ રહેલો છે અને માનવ વર્તણૂંક 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 દીર્ઘદૃષ્ટિ 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 સિદ્ધાંતોનાં 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 રજુઆત 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 મહત્ત્વનો છે. ફ્રેડરિક ટેલરે આપેલ વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના સિદ્ધાંતો સંચાલન વિચારધારામાં આજે પણ પ્રસ્તુત છે. વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો અભિગમ રૂઢિગત પદ્ધત્તિઓને 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 મહત્ત્વનું 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, ક્રીસ 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 બધુ 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 પરિબળની 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 વિશિષ્ઠ વ્યાવસાયિક વર્ગ આ સમય દરમિયાન ઊભો થયો. સંચાલનની સાથે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, આંકડાશાસ્ત્ર ગણિતશાસ્ત્ર અને કમ્પ્યુટર ઇન્ફર્મેશન ટેક્નોલોજીના ઉપયોગની પણ આ વિચારધારામાં હિમાયત કરવામાં આવી છે. આ વિચારધારામાં કુન્તઝ, ઓડોનલ, જ્યૉર્જ 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 Managementt)

પ્રશિષ્ટ વિચારધારામાં મહત્ત્વનું યોગદાન આપનાર ફ્રેડરિક વિન્સલો ટેલર અમેરિકન મિકેનિકલ ઇજનેર 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 જોહુકમી 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 ટેક્નિકલ આધારો જ ધ્યાનમાં ન લેવાતાં ઓછી પડતર પર ભાર મૂકવો જોઈએ. આ માટે પડતર અંદાજ અને પડતર અંકુશની પદ્ધત્તિઓ 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) : ગતિનિરિક્ષણ 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 ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ (Differential Wage Rate Study) : કામદારોને તેમના કામના સમયને આધારે વેતન સંબંધી ઉત્તેજન આપવાની પદ્ધતિ એટલે ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ ઉત્પાદન વૃદ્ધિ માટે કામદારોને ઉત્તેજન આપવા માટે ટેલરે ઉત્તેજક વેતનપ્રથાની 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 ભિન્ન 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 એન્જીનીયર 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)	ટેક્નિકલ 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, પુનઃરોકાણ 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 મહત્ત્વનું નથી, પરંતુ જે-તે ઔદ્યોગિક એકમનાં સ્વરૂપને અનુરૂપ કામગીરીની પદ્ધતિથી વાકેફ હોવું જરૂરી છે. હેનરી ફેયોલે તેમના અનુભવ તેમજ જ્ઞાનને આધારે સંચાલનના ચૌદ મહત્ત્વના 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) શિસ્તનો 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 ઈષ્ટત્તમ 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 મહત્ત્વની 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 મહત્ત્વનો 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 તણાવ સંચાલન માટે મુખ્ય રહેલું છે. તેથી પીટર એફ. ડ્રક્રને આધુનિક સંચાલનના પિતા કહેવામાં આવે છે.

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખ્યા ?

પ્રસ્તાવના : સંચાલનના સિદ્ધાંતો :

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

ખ્યાલ : સંચાલનના સિદ્ધાંતો માનવ વર્તણૂંક 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 માર્ગદશિકા (4) માનવ વર્તણૂક પર આધારિત (5) આકસ્મિકતા.

મહત્ત્વ : (1) સંચાલકીય કાર્યક્ષમતામાં વધારો (2) સંસાધનોનો ઇષ્ટતમ 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 ફ્રેડરિક 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, અભિપ્રેરણ, 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 ટેક્નોલોજીના 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 : ફ્રેડરિક 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) ટેક્નોલોજીમાં ફેરફાર (D) સંચાલકોમાં ફેરફાર

(3) વૈજ્ઞાનિક સંચાલન વિચારધારાના પ્રણેતા કોણ છે ?
(A) લ્યુથર ગ્યુલિક (B) ફ્રેડરીક 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) ફ્રેડરીક 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) ફ્રેડરીક 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) ફ્રેડરીક 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-ક્યા 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.

•

3 આયોજન (Planning)

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 ગોએટ્ઝ**ના જણાવ્યા અનુસાર, 'આયોજનનું કાર્ય એટલે પસંદગીનું કાર્ય.'
- **ડૉ. જ્યૉર્જ આર. ટેરી**ના 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 પરિબળોને 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 મહત્ત્વપૂર્ણ 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 મહત્ત્વ સ્વીકારી કેન્દ્ર સરકારે નીતિ આયોગની રચના કરેલ છે, જેમાં વિવિધ ક્ષેત્રના નિષ્ણાતોનો સમાવેશ કરવામાં આવ્યો છે. આયોજનનું મહત્ત્વ 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 પરિબળોને 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 પરિબળોની અનિશ્ચિતતા : ધંધાકીય એકમને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબળોમાં 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 પરિબળો 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 પરિબળોને 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 પરિબળો અને વિકલ્પોના સંબંધ અંગે વિચારણા કરવામાં આવે છે. આ એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. વિચારણા કરતી વખતે ગાણિતીક તથા આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધત્તિનો 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 ફિલસુફીથી 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 મહત્ત્વની 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 મહત્ત્વની 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 મુખ્ય 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 મહત્ત્વાકાંક્ષી 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) ચોકસાઈ (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) ચોકસાઈ 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 પરિબળોની 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 ? તેનાં લક્ષણો સમજાવો.

(2) આયોજનની વ્યાખ્યા આપી તેની પ્રક્રિયા સમજાવો.

(3) આયોજનના ઘટકો સમજાવો.

(4) આયોજનની મર્યાદાઓ સમજાવો.

(5) યોજનાના પ્રકારો સમજાવો.

•

4 વ્યવસ્થાતંત્ર (Organizing)

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 ઉત્તરદાયિત્વ

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 સિધ્ધિ 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 સંચાલન એ ધંધાકીય સાહસનું મગજ છે, આયોજન 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. બર્નાડ**ના જણાવ્યા મુજબ, 'બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓના સહકાર દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર.'

- **લૂઈસ એલન**ના 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 ઇષ્ટત્તમ 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 મહત્ત્વ : 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 ટેક્નોલોજી 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 કયાં-કયાં કાર્યો કરવાં પડશે તેની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી તૈયાર કરતી વખતે કોઈ મહત્ત્વનું 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