

ઉધના કોલેજ
એફ.વાય.બી.કોમ
સેમસ્ટર૧
વિષય: આધુનિક વાણિજ્ય પદ્ધતિઓ
યુનિટ ૧:સંચાલકીય મૂળભૂત સિદ્ધાંતો

વિહંગાવલોકન (Overview)

- અર્થ / વ્યાખ્યા (Definition)
- લક્ષણો / વિશેષતાઓ (Characteristics)
- મહત્વ (Importance)
- સંચાલનનું હેતુ અને કાર્યક્ષેત્ર (Purpose and Scope of Management)
- સંચાલકીય ભૂમિકાઓ (Managerial Roles)
- અસરકારક સંચાલન (Effective Management)
- સંચાલન કૌશલ્યો (Management Skills)
- સંચાલનમાં કૌટિલ્યનું યોગદાન (Kautilya's contribution to Management)
- સંચાલનના સમકાલીન અભિગમો (Contemporary Approaches to Management)
- વ્યવહારમાં સંચાલન સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ (Applying Management Theory in Practice)

૧.૧ સંચાલનની વ્યાખ્યા (Definition of Management)

- કુંત્લ અને ઓ'ડોનેલના જણાવ્યા મુજબ: "સંગઠિત જૂથોમાં કામ કરતા લોકો દ્વારા કામગીરી માટે અનુકૂળ વાતાવરણ ઊભું કરીને ઇચ્છિત ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા એટલે સંચાલન."
- જ્યોર્જ આર. ટેરીના જણાવ્યા મુજબ: "સંચાલન એ એક વિશિષ્ટ પ્રક્રિયા છે જેમાં માનવ અને અન્ય સાધનોનો ઉપયોગ કરીને નિર્ધારિત ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરવા અને તેમને સિદ્ધ કરવા માટે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર (સંગઠન) અને નિયંત્રણ (અંકુશ) ના કાર્યો કરવામાં આવે છે."

૧.૨ સંચાલનના લક્ષણો

૧. તે માત્ર લોકોનું જૂથ નથી, પરંતુ એક કાર્ય (પ્રક્રિયા) છે

- સંચાલન એ માત્ર સંચાલકો કે અધિકારીઓનું જૂથ નથી, પરંતુ એક કાર્ય અથવા પ્રક્રિયા છે. તે સંસાધનોના આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી અને અંકુશ દ્વારા

સંગઠનાત્મક ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવાની પ્રવૃત્તિઓનો નિર્દેશ કરે છે. જોકે સંચાલકો આ પ્રવૃત્તિઓ કરે છે, પરંતુ સંચાલન એ પોતે એક કાર્ય છે જે તેઓ બજાવે છે.

- નાનું હોય કે મોટું, સરકારી હોય કે ખાનગી, દરેક સંગઠનને સરળ કામગીરી માટે સંચાલકીય કાર્યોની જરૂર પડે છે. આ કાર્યો વિના સંસાધનોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ થઈ શકતો નથી.
- ઉદાહરણ: કોલેજમાં પ્રિન્સિપાલ, વિભાગીય વડાઓ અને શિક્ષકો ટાઈમટેબલ બનાવવું, ફરજો સોંપવી અને શૈક્ષણિક પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ રાખવા જેવા સંચાલકીય કાર્યો કરે છે. આ બધી પ્રવૃત્તિઓ મળીને સંચાલન દર્શાવે છે.

૨. સંચાલન સર્વવ્યાપી છે (Universal)

- સંચાલન સર્વવ્યાપી છે કારણ કે તે દરેક પ્રકારના સંગઠનમાં જરૂરી છે, પછી તે કદ, હેતુ કે સ્થાનની દ્રષ્ટિએ ગમે તેવું હોય. વ્યાપારી એકમો, શાળાઓ, હોસ્પિટલો, સરકારી વિભાગો, એનજીઓ (NGO) અને પરિવારને પણ પોતાના ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા સંચાલનની જરૂર પડે છે.
- કામનું સ્વરૂપ અલગ હોઈ શકે છે, પરંતુ સંચાલનના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો—આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી અને અંકુશ—સમાન રહે છે.
- ઉદાહરણ: હોસ્પિટલ ડોક્ટરો, નર્સો અને તબીબી સાધનોનું સંચાલન કરે છે, જ્યારે ઉત્પાદક કંપની ઉત્પાદન કામદારો, મશીનો અને કાચા માલનું સંચાલન કરે છે. બંને પોતાના ધ્યેય સિદ્ધ કરવા સંચાલનના સિદ્ધાંતોનો ઉપયોગ કરે છે.

૩. સંકલન એ સંચાલનનો આત્મા છે

- સંકલનને સંચાલનનો સાર અથવા આત્મા માનવામાં આવે છે કારણ કે તે વિવિધ વિભાગો અને વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓમાં સુમેળ લાવે છે. તે સુનિશ્ચિત કરે છે કે દરેક વ્યક્તિ સામાન્ય સંગઠનાત્મક ધ્યેયો તરફ એકસાથે મળીને કામ કરે.
- સંકલન વિના વિભાગો સ્વતંત્ર રીતે કામ કરી શકે છે, જેનાથી કામનું પુનરાવર્તન, અંદરોઅંદર મતભેદ, વિલંબ અને સંસાધનોનો બગાડ થાય છે. અસરોકારક સંકલન સંદેશાવ્યવહાર, ટીમવર્ક અને એકંદર કામગીરીમાં સુધારો કરે છે.
- ઉદાહરણ: કંપનીમાં ઉત્પાદન વિભાગ, માર્કેટિંગ વિભાગ, નાણાં વિભાગ અને માનવ સંસાધન (HR) વિભાગે ગ્રાહકોને સમયસર માલ પહોંચાડવા માટે એકબીજા સાથે સંકલન સાધવું પડે છે.

૪. સંચાલન ગતિશીલ છે (Dynamic)

- સંચાલન ગતિશીલ છે કારણ કે તે ધંધાકીય વાતાવરણના ફેરફારો સાથે સતત અનુકૂળન સાધે છે. સંગઠનોએ ટેકનોલોજી, ગ્રાહકની પસંદગીઓ, સરકારી નીતિઓ, બજારની સ્પર્ધા અને

આર્થિક પરિસ્થિતિઓમાં ફેરફારોનો સામનો કરવો પડે છે. સંચાલકોએ આ ફેરફારો મુજબ પોતાની યોજનાઓ અને વ્યૂહરચનાઓમાં ફેરફાર કરવો પડે છે.

- એક ગતિશીલ સંચાલન પ્રણાલી સંગઠનને બદલાતા વાતાવરણમાં ટકી રહેવા, વિકાસ કરવા અને સ્પર્ધાત્મક બનવામાં મદદ કરે છે.
- ઉદાહરણ: કોવિડ-૧૯ રોગચાળા પછી ગ્રાહકોની બદલાતી જરૂરિયાતોને પૂરી કરવા માટે ઘણા વ્યવસાયોએ ઓનલાઈન વેચાણ અને ડિજિટલ પેમેન્ટ સિસ્ટમ અપનાવી.

૫. સંચાલન મુખ્યત્વે નેતૃત્વની પ્રવૃત્તિ છે.

- સંચાલનમાં સંગઠનાત્મક ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે લોકોને દોરવણી આપવી, માર્ગદર્શન આપવું, પ્રોત્સાહિત કરવા અને પ્રેરણા આપવાનો સમાવેશ થાય છે. સંચાલકો માત્ર કામના આયોજન અને અંકુશ માટે જ જવાબદાર નથી, પરંતુ કર્મચારીઓને કાર્યક્ષમ રીતે કામ કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા માટે પણ જવાબદાર છે.
- અસરકારક નેતૃત્વ વિદ્યાસ ઊભો કરે છે, કર્મચારીઓનો નૈતિક જુસ્સો વધારે છે, વિવાદો ઉકેલે છે અને સકારાત્મક કાર્ય વાતાવરણ ઊભું કરે છે. એક સારો સંચાલક પોતે ઉદાહરણ પૂરું પાડીને કર્મચારીઓને સંગઠનાત્મક અને વ્યક્તિગત બંને ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે.
- ઉદાહરણ: એક ટીમ લીડર જે કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરે છે, તેમની સમસ્યાઓ ઉકેલે છે અને નવા વિચારોને પ્રોત્સાહન આપે છે તે નેતૃત્વ દ્વારા અસરકારક સંચાલન દર્શાવે છે.

૬. સંચાલન નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા છે

- નિર્ણય લેવો એ સંચાલનનું સૌથી મહત્વપૂર્ણ કાર્ય છે. સંચાલકોસંગઠનાત્મક પ્રવૃત્તિઓના દરેક તબક્કે નિર્ણયો લે છે, જેમ કે ધ્યેય નક્કી કરવા, કર્મચારીઓની પસંદગી કરવી, સંસાધનોની ફાળવણી કરવી, ઉત્પાદન પદ્ધતિઓ પસંદ કરવી અને સમસ્યાઓનો ઉકેલ લાવવો.
- સારા નિર્ણયો યોગ્ય માહિતી, સાવચેત પૃથક્કરણ અને તાર્કિક વિચારસરણી પર આધારિત હોય છે. અસરકારક નિર્ણય ક્ષમતા સંગઠનની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરે છે અને ઇચ્છિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે.
- ઉદાહરણ: ગ્રાહકની માંગ અને બજારની પરિસ્થિતિઓનું પૃથક્કરણ કર્યા પછી નવું ઉત્પાદન બજારમાં પ્રસ્તુત કરવું કે નહીં તેનો નિર્ણય લેતો માર્કેટિંગ સંચાલક સંચાલકીય કાર્ય કરી રહ્યો છે.

૭. સંચાલન એક વ્યવસાય (Profession) છે

- સંચાલનને વ્યવસાય તરીકે વધુને વધુ ઓળખવામાં આવી રહ્યું છે કારણ કે તેમાં વિશિષ્ટ જ્ઞાન, કૌશલ્ય, શિક્ષણ, તાલીમ અને નૈતિક ધોરણોની જરૂર પડે છે. વ્યાવસાયિક સંચાલકો

વૈજ્ઞાનિક સિદ્ધાંતો અને આધુનિક તકનીકોનો ઉપયોગ કરીને સંચાલકીય કાર્યો અસરકારક રીતે કરવા માટે તાલીમબદ્ધ હોય છે.

- જોકે સંચાલન પાસે હજુ પણ તબીબી (Medical) કે કાયદા (Law) જેવા પરંપરાગત વ્યવસાયોના તમામ લક્ષણો નથી, પરંતુ તેણે વ્યાવસાયિક સંસ્થાઓ, શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો (જેમ કે MBA) અને નૈતિક આચારસંહિતા વિકસાવી છે.

સંચાલનને વ્યવસાય બનાવતા લક્ષણો:

- વિશિષ્ટ જ્ઞાન
- ઔપચારિક શિક્ષણ અને તાલીમ
- વ્યાવસાયિક કૌશલ્યો
- નૈતિક આચરણ
- સતત શીખવું અને વિકાસ
- ઉદાહરણ: મલ્ટિનેશનલ કંપનીનું સંચાલન કરતો MBA ગ્રેજ્યુએટ સંગઠનની કામગીરી સુધારવા માટે વ્યવસાયિક જ્ઞાન અને સંચાલન તકનીકોનો ઉપયોગ કરે છે.

૮. સંગઠનાત્મક ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે તે એક મહત્વપૂર્ણ પરિબલ છે

- સંચાલનનો પ્રાથમિક હેતુ સંગઠનને તેના ઉદ્દેશ્યો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરવાનો છે. તે માનવ સંસાધન, નાણાં, સામગ્રી, મશીનરી અને ટેકનોલોજી જેવા સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરે છે.
- સંચાલન સ્પષ્ટ ધ્યેયો નક્કી કરે છે, વ્યૂહરચના વિકસાવે છે, પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરે છે, કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરે છે અને ઉપલબ્ધ સમય અને સંસાધનોની અંદર સંગઠનાત્મક ઉદ્દેશ્યો હાંસલ થાય તે સુનિશ્ચિત કરવા માટે કામગીરીનું નિરીક્ષણ કરે છે. અસરકારક સંચાલન વિના, સંગઠનો નબળી કામગીરી, સંસાધનોનો બગાડ, કર્મચારીઓનો નીચો જુસ્સો અને લક્ષ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં નિષ્ફળતાનો સામનો કરી શકે છે.
- ઉદાહરણ: એક ઉત્પાદક કંપનીનો લક્ષ્યાંક એક વર્ષમાં ઉત્પાદનમાં ૨૦% વધારો કરવાનો છે. આ ઉદ્દેશ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે સંચાલન ઉત્પાદન સમયપત્રકનું આયોજન કરે છે, કાચા માલની વ્યવસ્થા કરે છે, કુશળ કર્મચારીઓની ભરતી કરે છે અને પ્રગતિ પર દેખરેખ રાખે છે.

૧.૩ સંચાલનનું મહત્વ

૧. આર્થિક પ્રગતિ અને સમૃદ્ધિ માટે

- દેશના આર્થિક વિકાસ અને સમૃદ્ધિમાં સંચાલન મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. તે જમીન, શ્રમ, મૂડી અને ટેકનોલોજી જેવા સંસાધનોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરે છે. ઉત્પાદકતા વધારીને અને બગાડ ઘટાડીને, સંચાલન સંગઠનોને ઓછા ખર્ચે વધુ વસ્તુઓ અને સેવાઓ ઉત્પાદિત કરવામાં મદદ કરે છે.
- કાર્યક્ષમ સંચાલન રોજગારીની તકો ઉભી કરે છે, રાષ્ટ્રીય આવકમાં વધારો કરે છે, જીવનધોરણમાં સુધારો કરે છે અને ઔદ્યોગિક તેમજ આર્થિક વિકાસમાં ફાળો આપે છે. સારા સંચાલનવાળા સંગઠનો કરવેરા ચૂકવે છે, રોકાણને પ્રોત્સાહન આપે છે અને નિકાસને વેગ આપે છે, જે દેશની અર્થવ્યવસ્થાને મજબૂત બનાવે છે.
- ઉદાહરણ: કાર્યક્ષમ સંચાલન ધરાવતી કંપનીઓ સ્પર્ધાત્મક કિંમતે ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદનો બનાવે છે, જેનાથી નફો વધે છે અને દેશના આર્થિક વિકાસમાં યોગદાન મળે છે.

૨. અલ્પવિકસિત દેશોનો ધીમો વિકાસ

- અલ્પવિકસિત દેશોના ધીમા વિકાસનું એક મુખ્ય કારણ કાર્યક્ષમ સંચાલનનો અભાવ છે. કુદરતી સંસાધનો અને માનવબળ ઉપલબ્ધ હોવા છતાં, નબળું આયોજન, નબળું વહીવટ અને સંસાધનોનો અકાર્યક્ષમ ઉપયોગ વિકાસમાં અવરોધ ઊભો કરે છે.
- અસરકારક સંચાલન આ દેશોને ઉત્પાદકતા સુધારીને, ઔદ્યોગિકરણને પ્રોત્સાહન આપીને, આધુનિક ટેકનોલોજી અપનાવીને, કુશળ માનવ સંસાધન વિકસાવીને અને ઉપલબ્ધ સંસાધનોનો વધુ સારો ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરીને મદદ કરે છે.
- આમ, સંચાલન વિકાસશીલ રાષ્ટ્રોમાં આર્થિક અને સામાજિક વિકાસ માટે એક પ્રેરક બળ તરીકે કામ કરે છે.
- ઉદાહરણ: ઘણા વિકાસશીલ દેશોએ આધુનિક સંચાલન પદ્ધતિઓ અને વ્યાવસાયિક વહીવટ અપનાવીને તેમના ઔદ્યોગિક વિકાસમાં સુધારો કર્યો છે.

૩. અર્થપૂર્ણ અને અસરકારક કાર્યો

- સંચાલન તમામ સંગઠનાત્મક પ્રવૃત્તિઓને દિશા અને હેતુ આપે છે. તે સુનિશ્ચિત કરે છે કે દરેક વિભાગ અને કર્મચારી સામાન્ય ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે કામ કરે.
- આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી અને અંકુશ જેવા કાર્યો ત્યારે જ અર્થપૂર્ણ બને છે જ્યારે તેમનું યોગ્ય રીતે સંચાલન કરવામાં આવે. સંચાલન આ કાર્યોનું સંકલન કરે છે, ગૂંચવણ દૂર કરે છે, કામનું પુનરાવર્તન ઘટાડે છે અને કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરે છે.
- સંચાલન વિના, સંગઠનાત્મક પ્રવૃત્તિઓ અસંગઠિત અને બિનઅસરકારક બની જાય છે.

- ઉદાહરણ: એક ઉત્પાદક કંપનીમાં, સંચાલન વ્યવસાયિક કામગીરી સરળતાથી ચાલે તે સુનિશ્ચિત કરવા માટે ખરીદી, ઉત્પાદન, નાણાં અને માર્કેટિંગ પ્રવૃત્તિઓનું સંકલન કરે છે.

૪. તમામ ક્ષેત્રોમાં ઉપયોગી

- સંચાલન માત્ર ધંધાકીય સંગઠનો પૂરતું મર્યાદિત નથી. તે માનવ પ્રવૃત્તિના લગભગ દરેક ક્ષેત્રમાં આવશ્યક છે, જેમાં શિક્ષણ, આરોગ્ય સંભાળ, સરકારી વહીવટ, રમતગમત, સંરક્ષણ, બેંકિંગ, કૃષિ, બિન-સરકારી સંગઠનો (NGOs) અને કૌટુંબિક સંચાલનનો સમાવેશ થાય છે.
- દરેક સંગઠનને તેના ઉદ્દેશ્યો અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે આયોજન, સંકલન, નેતૃત્વ અને અંકુશની જરૂર હોય છે.
- ઉદાહરણ: હોસ્પિટલ ડોક્ટરો, નર્સો, દવાઓ, સાધનો અને દર્દીઓની સેવાઓનું કાર્યક્ષમ રીતે આયોજન કરવા માટે સંચાલનનો ઉપયોગ કરે છે.

૫. તમામ પ્રકારના આર્થિક વિચારો/પ્રણાલીઓમાં ઉપયોગી

- દેશ દ્વારા અનુસરવામાં આવતી આર્થિક પ્રણાલી ગમે તે હોય, સંચાલન મહત્વપૂર્ણ છે. અર્થતંત્ર મૂડીવાદી હોય, સમાજવાદી હોય, મિશ્ર હોય કે સહકારી હોય, સંગઠનાત્મક અને રાષ્ટ્રીય ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે અસરકારક સંચાલન આવશ્યક છે.
- મૂડીવાદી અર્થતંત્રમાં, સંચાલન નફાને મહત્તમ કરવા અને સ્પર્ધા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.
- સમાજવાદી અર્થતંત્રમાં, સંચાલન જાહેર સંસાધનોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ અને સામાજિક કલ્યાણ સુનિશ્ચિત કરે છે.
- મિશ્ર અર્થતંત્રમાં, સંચાલન ખાનગી સાહસ અને જાહેર કલ્યાણ વચ્ચે સંતુલન જાળવે છે.
- આમ, દરેક આર્થિક પ્રણાલી હેઠળ સંચાલન મહત્વનું રહે છે.
- ઉદાહરણ: ખાનગી કંપનીઓ અને સરકારી માલિકીના સંગઠનો બંનેને સફળતાપૂર્વક કામ કરવા માટે કાર્યક્ષમ સંચાલનની જરૂર હોય છે.

૬. સંસ્કૃતિના વિકાસમાં સંચાલનનું પ્રદાન

- સંચાલન સંગઠનની સંસ્કૃતિ તેમજ સમાજને પ્રભાવિત કરે છે. તે શિસ્ત, ટીમવર્ક, પ્રામાણિકતા, નવીનતા, જવાબદારી, સહકાર અને નૈતિક પદ્ધતિઓ પ્રત્યે આદર જેવા મૂલ્યોને પ્રોત્સાહન આપે છે.
- એક સકારાત્મક સંગઠનાત્મક સંસ્કૃતિ કર્મચારીઓનો સંતોષ, ઉત્પાદકતા અને લાંબા ગાળાની સફળતામાં સુધારો કરે છે. સામાજિક સ્તરે, સંચાલન શિક્ષણ, સામાજિક જવાબદારી, પર્યાવરણ સુરક્ષા અને સમુદાય વિકાસને ટેકો આપે છે.

- આધુનિક સંગઠનો વિવિધતા, સમાવેશીતા અને ટકઉ વ્યવસાયિક પદ્ધતિઓને પણ પ્રોત્સાહન આપે છે, જે સમાજના એકંદર સાંસ્કૃતિક વિકાસમાં ફાળો આપે છે.
- ઉદાહરણ: જે કંપનીઓ નૈતિક વર્તન, ટીમવર્ક અને કર્મચારીઓના કલ્યાણને પ્રોત્સાહન આપે છે તે એક સ્વસ્થ સંગઠનાત્મક સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કરે છે.

૭. ધંધાકીય સંગઠનના તમામ સ્વરૂપોમાં સંચાલન ઉપયોગી છે

- દરેક પ્રકારના ધંધાકીય ધંધાકીય એકમ માટે સંચાલન જરૂરી છે, પછી તે:
 - વૈયક્તિક માલિકી (Sole Proprietorship)
 - ભાગીદારી પેઢી (Partnership Firm)
 - હિન્દુ અવિભક્ત કુટુંબનો ધંધો (Joint Hindu Family Business)
 - સહકારી મંડળી (Cooperative Society)
 - જોઈન્ટ સ્ટોક કંપની (Joint Stock Company)
 - જાહેર ક્ષેત્રનું સાહસ (Public Sector Enterprise)
 - બહુરાષ્ટ્રીય કંપની (Multinational Corporation)
- જોકે આ સંગઠનોનું કદ અને માળખું અલગ-અલગ હોય છે, પરંતુ દરેકને તેમના ઉદ્દેશ્યો અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી અને અંકુશની જરૂર પડે છે.
- ઉદાહરણ: એક નાની છૂટક દુકાન અને બહુરાષ્ટ્રીય કંપની બંનેને પ્રવૃત્તિઓનું આયોજન કરવા, કર્મચારીઓનું સંચાલન કરવા અને ગ્રાહકોને સંતોષવા માટે સંચાલનની જરૂર હોય છે.

૮. ધંધાકીય સફળતા માટે સંચાલન આવશ્યક છે

- કોઈપણ ધંધાની સફળતાનો મોટો આધાર તેના સંચાલનની ગુણવત્તા પર રહેલો છે. સારો સંચાલન સંગઠનોને ઉત્પાદકતા વધારીને, ઉત્પાદનની ગુણવત્તા સુધારીને, ખર્ચ ઘટાડીને, કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરીને, ગ્રાહકોને સંતોષીને અને બદલાતી બજારની પરિસ્થિતિઓ સાથે અનુકૂળન સાધીને તેમના ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે.
- અસરકારક સંચાલન વ્યવસાયોને સ્પર્ધાનો સામનો કરવામાં, જોખમોનું સંચાલન કરવામાં, નવીનતાઓ લાવવામાં અને લાંબા ગાળાના વિકાસ અને નફાકારકતા સુનિશ્ચિત કરવામાં પણ મદદ કરે છે.
- બીજી તરફ, નબળું સંચાલન પૂરતા નાણાકીય સંસાધનો હોવા છતાં ઘણીવાર ધંધાની નિષ્ફળતા તરફ દોરી જાય છે.

- ઉદાહરણ: ઘણી સફળ કંપનીઓ માત્ર મોટા રોકાણને કારણે નહીં પરંતુ મજબૂત નેતૃત્વ, યોગ્ય આયોજન અને કાર્યક્ષમ સંચાલનને કારણે આગળ વધી છે.

૯. ધંધાકીય સફળતા માટે રાષ્ટ્રીય દ્રષ્ટિકોણથી મહત્વ

- રાષ્ટ્રીય દ્રષ્ટિકોણથી, સંચાલન દેશના એકંદર વિકાસમાં નોંધપાત્ર યોગદાન આપે છે. કાર્યક્ષમ સંચાલન ઔદ્યોગિક વિકાસ, રોજગાર સર્જન, નિકાસ વૃદ્ધિ, તકનીકી પ્રગતિ, માળખાકીય સુવિધાઓનો વિકાસ અને સંતુલિત પ્રાદેશિક વિકાસને પ્રોત્સાહન આપે છે.
- તે જીવનધોરણમાં પણ સુધારો કરે છે, રાષ્ટ્રીય આવકમાં વધારો કરે છે, આર્થિક સ્થિરતા મજબૂત કરે છે અને વૈશ્વિક બજારમાં દેશની સ્પર્ધાત્મકતામાં વધારો કરે છે.
- સુસંચાલિત સંગઠનો કરવેરા દ્વારા સરકારી આવકમાં ફાળો આપે છે અને કોર્પોરેટ સામાજિક જવાબદારી (CSR) પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા સામાજિક વિકાસને ટેકો આપે છે.
- ઉદાહરણ: કાર્યક્ષમ રીતે સંચાલિત ઉદ્યોગો ઉત્પાદન વધારે છે, નોકરીઓનું સર્જન કરે છે, નિકાસ દ્વારા વિદેશી હૂંડિયામણ કમાય છે અને રાષ્ટ્રની આર્થિક પ્રગતિમાં યોગદાન આપે છે.

૧.૪ સંચાલનનો હેતુ

સંચાલન એ સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે સંસાધનોનું આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, કર્મચારી વ્યવસ્થા, દોરવણી અને અંકુશ કરવાની એક પ્રક્રિયા છે. સંચાલનનો પ્રાથમિક હેતુ સંગઠનની સુચારુ કામગીરી, વિકાસ અને લાંબા ગાળાની સફળતા સુનિશ્ચિત કરવાનો છે.

૧. ધ્યેય સિદ્ધિ (Goal achievement)

- સંચાલનનો મુખ્ય હેતુ સંગઠનના ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવાનો છે. દરેક સંગઠનની સ્થાપના ચોક્કસ ધ્યેયો સાથે કરવામાં આવે છે જેમ કે નફો કમાવવો, ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદનો કે સેવાઓ પૂરી પાડવી, ગ્રાહક સંતોષ, કર્મચારી કલ્યાણ અથવા સામાજિક જવાબદારી.
- સંચાલન સ્પષ્ટ ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરે છે, યોજનાઓ તૈયાર કરે છે, સંસાધનોની વ્યવસ્થા કરે છે, જવાબદારીઓ સોંપે છે, કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરે છે અને આ લક્ષ્યો નિર્ધારિત સમયમાં હાંસલ થાય તે સુનિશ્ચિત કરવા પ્રગતિ પર દેખરેખ રાખે છે.
- યોગ્ય સંચાલન વિના સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો કાર્યક્ષમ રીતે પ્રાપ્ત કરી શકાતા નથી.
- ઉદાહરણ: એક કંપની એક વર્ષમાં તેનું વેચાણ ૨૦% વધારવાનું લક્ષ્ય નક્કી કરે છે. સંચાલન આ લક્ષ્યાંક પ્રાપ્ત કરવા માટે માર્કેટિંગ વ્યુહરચના
- તૈયાર કરે છે, ઉત્પાદનની ગુણવત્તા સુધારે છે, કર્મચારીઓને તાલીમ આપે છે અને વેચાણની કામગીરી પર દેખરેખ રાખે છે.

૨. સંસાધનોનો મહત્તમ/ઇષ્ટતમ ઉપયોગ (Resources optimization)

- દરેક ધંધાકીય એકમ પાસે માનવ સંસાધન, નાણાં, મશીનરી, માલસામગ્રી, ટેકનોલોજી અને સમય જેવા મર્યાદિત સંસાધનો હોય છે. સંચાલનનો એક મુખ્ય હેતુ આ સંસાધનોનો મહત્તમ અને યોગ્ય ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરવાનો છે.
- સંસાધનોના ઇષ્ટતમ ઉપયોગનો અર્થ એ છે કે ન્યૂનતમ ખર્ચ અને ન્યૂનતમ બગાડ સાથે મહત્તમ શક્ય ઉત્પાદન મેળવવું. સંસાધનોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ ઉત્પાદકતા વધારે છે, ખર્ચ ઘટાડે છે અને નફાકારકતામાં સુધારો કરે છે.
- સંચાલન એ પણ સુનિશ્ચિત કરે છે કે જ્યાં સંસાધનોની સૌથી વધુ જરૂર હોય ત્યાં જ તેમની ફાળવણી કરવામાં આવે.
- ઉદાહરણ: એક ઉત્પાદક કંપની વધારાના સાધનો ખરીદ્યા વિના નિષ્ક્રિય સમય ઘટાડવા અને ઉત્પાદન વધારવા માટે મશીન વપરાશનું કાર્યક્ષમ સમયપત્રક બનાવે છે.

૩. નિર્ણય લેવો (Decision-making)

- સંચાલન ધંધાકીય એકમના દરેક સ્તરે મહત્વપૂર્ણ નિર્ણયો લેવા માટે જવાબદાર છે. આ નિર્ણયોમાં ઉત્પાદનનું આયોજન, કર્મચારીઓની ભરતી, પુરવઠા કર્તા ઓની પસંદગી, કિંમતો નક્કી કરવી, નવા ઉત્પાદનો લોચ કરવા અને સંગઠનાત્મક સમસ્યાઓનો ઉકેલ લાવવાનો સમાવેશ થાય છે.
- સારો નિર્ણય યોગ્ય માહિતી, સાવચેત પૃથક્કરણ, અનુભવ અને તાર્કિક વિચારસરણી પર આધારિત હોય છે. અસરકારક નિર્ણયો સંગઠનોને તેમના ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે, જ્યારે નબળા નિર્ણયો નુકસાન અને નિષ્ફળતામાં પરિણમી શકે છે.
- સંચાલકો ધંધાકીય એકમોની જરૂરિયાતો અનુસાર વ્યૂહાત્મક, વ્યવહારિક અને કામગીરી સંબંધિત નિર્ણયો લે છે.
- ઉદાહરણ: એક રીટેલ કંપની ગ્રાહકની પસંદગીઓ અને બજારના પ્રવાહોનો અભ્યાસ કર્યા પછી ઓનલાઈન શોપિંગ શરૂ કરવાનો નિર્ણય લે છે.

૪. સંકલન (Coordination)

- સંકલન એ સંચાલનના આવશ્યક હેતુઓમાંથી એક છે કારણ કે તે સામાન્ય સંગઠનાત્મક ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા તરફ વિવિધ વ્યક્તિઓ અને વિભાગોના પ્રયત્નોને એકત્રિત કરે છે.
- દરેક વિભાગ—જેમ કે ઉત્પાદન, નાણાં, માર્કેટિંગ અને માનવ સંસાધન—અલગ-અલગ જવાબદારીઓ ધરાવે છે. સંચાલન સુનિશ્ચિત કરે છે કે આ તમામ વિભાગો કોઈ મતભેદ કે કામના પુનરાવર્તન વિના સુમેળપૂર્વક એકસાથે કામ કરે.

- અસરકારક સંકલન સંદેશાવ્યવહાર, ટીમવર્ક અને સંગઠનાત્મક કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરે છે.
- ઉદાહરણ: ઉત્પાદન વિભાગ ગ્રાહકની માંગ અનુસાર ઉત્પાદનોનું ઉત્પાદન કરવા માટે માર્કેટિંગ વિભાગ સાથે સંકલન સાધે છે.

૫. પરિવર્તન સાથે અનુકૂલન (Adaptation to change)

- ટેકનોલોજીકલ પ્રગતિ, બજારની સ્પર્ધા, સરકારી નીતિઓ, ગ્રાહકોની પસંદગીઓ, વૈશ્વિકરણ અને આર્થિક પરિસ્થિતિઓને કારણે ધંધાકીય વાતાવરણ સતત બદલાતું રહે છે.
- સંચાલનનો એક મહત્વપૂર્ણ હેતુ સંગઠનોને આ ફેરફારો સાથે ઝડપથી અને અસરકારક રીતે અનુકૂલન સાધવામાં મદદ કરવાનો છે. સંચાલન સતત બાહ્ય વાતાવરણની સમીક્ષા કરે છે, નવી તકો અને પડકારોને ઓળખે છે અને તે મુજબ સંગઠનાત્મક વ્યૂહરચનાઓમાં ફેરફાર કરે છે.
- પરિવર્તનને અનુકૂળ થતા ધંધાકીય એકમોની સ્પર્ધાત્મક રહે છે અને લાંબા ગાળાની સફળતા મેળવે છે.
- ઉદાહરણ: બદલાતી ગ્રાહકોની અપેક્ષાઓ પૂરી કરવા માટે ઘણા વ્યવસાયોએ ડિજિટલ પેમેન્ટ સિસ્ટમ અને ઓનલાઈન સેવાઓ શરૂ કરી.

૬. સતત સુધારો (Continuous improvement)

- સંચાલનનો હેતુ ઉત્પાદનો, સેવાઓ, પ્રક્રિયાઓ, કર્મચારીઓની કામગીરી અને સંગઠનાત્મક પ્રણાલીઓમાં સતત સુધારો લાવવાનો છે.
- સતત સુધારાનો અર્થ એ છે કે કાર્યક્ષમતા વધારવા, ખર્ચ ઘટાડવા, ગુણવત્તા સુધારવા, નવીનતાને પ્રોત્સાહન આપવા અને ગ્રાહક સંતોષ વધારવા માટે નિયમિત પ્રયાસો કરવા.
- આધુનિક સંચાલન કર્મચારીઓને સુધારા સૂચવવા, નવી તકનીકો અપનાવવા અને વધુ સારી કાર્યપદ્ધતિઓ વિકસાવવા પ્રોત્સાહિત કરે છે.
- સતત સુધારો સંગઠનોને ઝડપથી બદલાતા બજારોમાં સ્પર્ધાત્મક રહેવામાં મદદ કરે છે.
- ઉદાહરણ: ઉત્પાદનની ગુણવત્તા સુધારવા અને ઉત્પાદન ખર્ચ ઘટાડવા માટે કંપની નિયમિતપણે તેની ઉત્પાદન તકનીકને અપગ્રેડ કરે છે.

૭. કાર્યકારી કાર્યક્ષમતા (Operational Efficiency)

- સંચાલનનો બીજો એક મહત્વપૂર્ણ હેતુ એ સુનિશ્ચિત કરવાનો છે કે સંગઠનાત્મક કામગીરી કાર્યક્ષમ અને સરળ રીતે થાય.
- કાર્યકારી કાર્યક્ષમતાનો અર્થ એ છે કે ઉચ્ચ ગુણવત્તા જાળવી રાખીને સમય, નાણાં, સામગ્રી અને પ્રયત્નોના ન્યૂનતમ બગાડ સાથે કામ પૂર્ણ કરવું.

- કાર્યકારી કાર્યક્ષમતા સુધારવા માટે સંચાલન યોગ્ય કાર્ય પદ્ધતિઓ સ્થાપિત કરે છે, જવાબદારીઓ સોંપે છે, પ્રવૃત્તિઓ પર દેખરેખ રાખે છે, ખર્ચ પર અંકુશ રાખે છે અને કામગીરીનું માપન કરે છે.
- ઉચ્ચ કાર્યક્ષમતાથી ઉત્પાદકતા અને નફાકારકતામાં વધારો થાય છે.
- ઉદાહરણ: લોજિસ્ટિક્સ કંપની બળતણનો ખર્ચ ઘટાડવા અને ઝડપથી માલ પહોંચાડવા માટે રૂટ-પ્લાનિંગ સોફ્ટવેરનો ઉપયોગ કરે છે.

૮. ગ્રાહક સંતોષ (Customer satisfaction)

- ગ્રાહકો દરેક વ્યવસાયનો પાયો છે. તેથી, સંચાલનનો એક મુખ્ય હેતુ ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો અને અપેક્ષાઓને સંતોષવાનો છે.
- સંચાલન સુનિશ્ચિત કરે છે કે ઉત્પાદનો અને સેવાઓ ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળા, વાજબી કિંમતના, સમયસર વિતરિત અને સારી ગ્રાહક સેવા દ્વારા સમર્થિત હોય.
- ગ્રાહક સંતોષ વિશ્વાસનું નિર્માણ કરે છે, પુનરાવર્તિત ખરીદીને પ્રોત્સાહિત કરે છે, સંગઠનની પ્રતિષ્ઠા મજબૂત કરે છે અને લાંબા ગાળાની નફાકારકતામાં વધારો કરે છે.
- સંગઠનો તેમના ઉત્પાદનો અને સેવાઓ સુધારવા માટે નિયમિતપણે ગ્રાહકો પાસેથી પ્રતિસાદ (feedback) એકત્રિત કરે છે.
- ઉદાહરણ: ઇ-કોમર્સ કંપની ગ્રાહક સંતોષ સુધારવા માટે સરળ રિટર્ન, ઝડપી ડિલિવરી અને ઝડપી ગ્રાહક સપોર્ટ આપે છે.

૯. લાંબા ગાળાની ટકાઉપણું/સ્થિરતા (Long-term Sustainability)

- સંચાલનનો અંતિમ હેતુ સંગઠનના લાંબા ગાળાના અસ્તિત્વ, વિકાસ અને ટકાઉપણાને સુનિશ્ચિત કરવાનો છે.
- ટકાઉપણાનો અર્થ સામાજિક જવાબદારી અને પર્યાવરણ સુરક્ષા સાથે આર્થિક સફળતાનું સંતુલન જાળવવું છે. સંચાલન લાંબા ગાળાની વ્યૂહરચના વિકસાવે છે, જોખમોનું સંચાલન કરે છે, નવીનતાને પ્રોત્સાહન આપે છે, નાણાકીય સ્થિરતા જાળવી રાખે છે અને નૈતિક વ્યવસાયિક પદ્ધતિઓ અપનાવે છે.
- ટકાઉપણું પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતા સંગઠનો ભવિષ્યના પડકારોનો સામનો કરવા અને ગ્રાહકો તથા સમાજની સેવા કરવાનું ચાલુ રાખવા માટે વધુ સારી રીતે તૈયાર હોય છે.
- આધુનિક સંચાલન પર્યાવરણ સંરક્ષણ, કર્મચારી કલ્યાણ અને કોર્પોરેટ સામાજિક જવાબદારી (CSR) પર પણ ભાર મૂકે છે.

- ઉદાહરણ: ટકાઉ વિકાસ હાંસલ કરવા માટે કંપની પ્લાસ્ટિક પેકેજિંગ ઘટાડે છે, પુનઃપ્રાપ્ય ઊર્જાનો ઉપયોગ કરે છે અને કર્મચારીઓના વિકાસમાં રોકાણ કરે છે.

૧.૫ સંચાલકીય ભૂમિકાઓ

- ભૂમિકા એટલે કોઈ ધંધાકીય એકમ કે એકમમાં સંચાલકો પાસેથી અપેક્ષિત વર્તનની તરાહ (વર્તનનો પ્રકાર).
- હેન્રી મિન્ડઝબર્ગે (Henry Mintzberg) ૧૯૭૩માં સંચાલકીય ભૂમિકાઓનો એક વિસ્તૃત અભ્યાસ કર્યો હતો. મિન્ડઝબર્ગના નિષ્કર્ષોનો સારાંશ સંચાલકો શું કરે છે તેનું સંપૂર્ણ ચિત્ર આપે છે.
- પાંચ વ્યાવસાયિક મુખ્ય કારોબારી અધિકારીઓ (CEOs) ની પ્રવૃત્તિઓના વિશ્લેષણના આધારે, મિન્ડઝબર્ગે વ્યવહારમાં સંચાલકીય કાર્યના સ્વરૂપનું વર્ગીકરણ કર્યું.
- તેમણે સંચાલકો દ્વારા ભજવવામાં આવતી ૧૦ મૂળભૂત ભૂમિકાઓ ની ઓળખ કરી અને તેમને ૩ મુખ્ય વિભાગો હેઠળ વર્ગીકૃત કરી:
 - I. આંતરવ્યક્તિત્વ ભૂમિકાઓ (Interpersonal Roles)
 - II. માહિતીવિષયક ભૂમિકાઓ (Informational Roles)
 - III. નિર્ણયાત્મક ભૂમિકાઓ (Decisional Roles)

I. આંતરવ્યક્તિત્વ ભૂમિકાઓ (Interpersonal Roles)

- અ) નામાભિધાન / પ્રતીકાત્મક વડા (Figurehead): સંચાલકો એક પ્રતીક અથવા સંગઠનના વડા તરીકે કામ કરે છે. તેમણે ધારણ કરેલા હોદ્દાના કારણે આ ભૂમિકા જરૂરી બને છે. તેમાં કાયદા દ્વારા જરૂરી એવા ચોક્કસ દસ્તાવેજો પર સહી કરવી અને મુલાકાતીઓનું સત્તાવાર રીતે સ્વાગત કરવા જેવી ફરજોનો સમાવેશ થાય છે.
- બ) નેતા (Leader): સંચાલકો એક નેતા તરીકે સેવા આપે છે, એટલે કે તે તાબેદારો (કર્મચારીઓ) ને તાલીમ આપે છે, પ્રોત્સાહિત કરે છે, વળતર/વેતન આપે છે અને તેમની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરે છે.
- ક) સંપર્ક સૂત્ર / લાયઝન (Liaison): સંચાલકો બાહ્ય સંપર્કો (જેમ કે સમુદાય, પુરવઠાકર્તાઓ અને અન્ય લોકો) અને ધંધાકીય એકમ વચ્ચે સંપર્ક સૂત્ર તરીકે કામ કરે છે.

II. માહિતીવિષયક ભૂમિકાઓ

- a) નિરીક્ષક તરીકે : સંચાલકો માહિતગાર રહેવા અને પરિસ્થિતિથી વાકેફ રહેવા માટે માહિતી એકત્રિત કરે છે.
- b) માહિતી પ્રસારક તરીકે : સંચાલકો બાહ્ય અને આંતરિક બંને સ્ત્રોતો માંથી આવતી માહિતીને અન્ય લોકો સુધી પહોંચાડવાનું કામ કરે છે.
- c) પ્રવક્તા તરીકે : સંચાલકો સંસ્થાના પ્રવક્તા અથવા પ્રતિનિધિ તરીકે કાર્ય કરે છે. તેઓ ઉપરી અધિકારીઓ સમક્ષ તાબેદારો વતી રજૂઆત કરે છે અને ઉચ્ચ સંચાલન સમક્ષ કર્મચારીઓનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે.

III. નિર્ણયાત્મક ભૂમિકાઓ

- સાહસિક તરીકે : સંચાલકો સાહસિક હોય છે જેઓ સંસ્થામાં પરિવર્તનને દિશા અને નિયંત્રણ આપે છે. તેઓ નવી પહેલ કરનાર, નવીનતા લાવનાર, સમસ્યાઓ શોધનાર અને સુધારણા પ્રોજેક્ટના ડિઝાઇનર તરીકે કાર્ય કરે છે.
- વિક્ષેપ નિવારક તરીકે : વિક્ષેપ નિવારક તરીકે, સંચાલકો અણધારી પરિસ્થિતિઓ જેવી કે સામૂહિક ગેરહાજરી, હાથ નીચેના કર્મચારીઓનું રાજીનામું, અથવા ગ્રાહકો ગુમાવવા જેવી બાબતોમાં તાત્કાલિક પ્રતિક્રિયા આપે છે અને ઉકેલ લાવે છે.
- સાધન-સંપત્તિના ફાળવણીકાર તરીકે : ત્રીજી નિર્ણયાત્મક ભૂમિકા સાધન-સંપત્તિ ફાળવનાર તરીકેની છે, એટલે કે 'કોને શું મળશે?' તેનો નિર્ણય કરવો.
- વાટાઘાટકાર તરીકે : અંતમાં, સંચાલકો વાટાઘાટકાર (સંધિ કરનાર) છે. તેઓ ગ્રાહકો, પુરવઠાકારો વગેરે સાથે વાટાઘાટો અને સોદા કરે છે.

૧.૬ સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર

સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર એટલે સંસ્થામાં સંચાલન દ્વારા આવરી લેવામાં આવતા વિસ્તારો, કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓ. તે સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યોની કાર્યક્ષમ અને અસરકારક સિદ્ધિ સુનિશ્ચિત કરવા માટે સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવતી જવાબદારીઓની મર્યાદા વ્યાખ્યાયિત કરે છે. સંચાલનનું ક્ષેત્ર વ્યાપક છે

કારણ કે તેમાં આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર (ગોઠવણ), કર્મચારી વ્યવસ્થા, માર્ગદર્શન, સંકલન, અંકુશ, નિર્ણય લેવો અને વિવિધ સંસ્થાકીય સાધનોનું સંચાલન શામેલ છે.

1. કાર્યાત્મક વિસ્તારો

સંચાલનનું સૌથી વ્યાપક પાસું સંસ્થાના વિવિધ કાર્યાત્મક વિસ્તારોમાં તેનો ઉપયોગ છે. દરેક વિભાગને તેની પ્રવૃત્તિઓ કાર્યક્ષમ રીતે કરવા માટે સંચાલનની જરૂર હોય છે.

મુખ્ય કાર્યાત્મક વિસ્તારો:

- ઉત્પાદન સંચાલન - ઉત્પાદન અથવા સેવા પ્રક્રિયાનું સંચાલન કરવું.
- માર્કેટિંગ સંચાલન - ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓનું પ્રમોશન (પ્રચાર) અને વેચાણ કરવું.
- નાણાકીય સંચાલન - ભંડોળ , રોકાણ અને બજેટનું સંચાલન કરવું.
- માનવ સંસાધન સંચાલન - કર્મચારીઓની ભરતી, તાલીમ, પ્રોત્સાહન અને તેમને સંસ્થામાં જાળવી રાખવા.
- ઓપરેશન્સ સંચાલન - દૈનિક વ્યવસાયિક પ્રવૃત્તિઓનું સંચાલન કરવું.
- સંશોધન અને વિકાસ - નવા ઉત્પાદનો વિકસાવવા અને હાલના ઉત્પાદનોમાં સુધારો કરવો.
- માહિતી ટેકનોલોજી સંચાલન- ટેકનોલોજી અને માહિતી પ્રણાલીઓનું સંચાલન કરવું.

સંચાલન આ તમામ વિભાગો વચ્ચે સંકલન સુનિશ્ચિત કરે છે જેથી તેઓ સંસ્થાના ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે એકસાથે કામ કરે.

ઉદાહરણ: એક ઉત્પાદક કંપનીમાં, સરળ કામગીરી સુનિશ્ચિત કરવા માટે ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, નાણાં અને HR વિભાગો અસરકારક સંચાલન હેઠળ એકસાથે કામ કરે છે.

2. નિર્ણય લેવો

નિર્ણય લેવો એ સંચાલનના ક્ષેત્રનો એક મહત્વપૂર્ણ ભાગ છે કારણ કે સંચાલકો સંસ્થાના દરેક સ્તરે નિર્ણયો લે છે.

સંચાલનમાં નીચેના અંગે નિર્ણયો લેવાનો સમાવેશ થાય છે:

- સંસ્થાકીય ધ્યેયો નક્કી કરવા
- કર્મચારીઓની ભરતી કરવી
- બજેટની ફાળવણી કરવી
- ઉત્પાદનોની કિંમત નક્કી કરવી
- રોકાણ અંગેના નિર્ણયો
- વિસ્તરણની યોજનાઓ
- સમસ્યા નિવારણ

અસરકારક નિર્ણય લેવા માટે માહિતી એકત્રિત કરવી, વિકલ્પોનું વિશ્લેષણ કરવું, જોખમોનું મૂલ્યાંકન કરવું અને શ્રેષ્ઠ માર્ગ પસંદ કરવો જરૂરી છે. સારા નિર્ણયો સંસ્થાના પ્રદર્શનમાં સુધારો કરે છે, જ્યારે નબળા નિર્ણયો નુકસાન તરફ દોરી શકે છે.

ઉદાહરણ: ગ્રાહકની માંગ અને બજારનું વિશ્લેષણ કર્યા પછી કંપની નવું ઉત્પાદન શરૂ કરવાનો નિર્ણય લે છે.

3. આયોજન

આયોજન એ સંચાલનના ક્ષેત્રમાં સૌથી મહત્વપૂર્ણ કાર્યોમાંનું એક છે. તેમાં શું કરવું જોઈએ, તે કેવી રીતે કરવું જોઈએ, ક્યારે કરવું જોઈએ અને કોણે કરવું જોઈએ તે નક્કી કરવાનો સમાવેશ થાય છે.

આયોજન સંચાલકોને મદદ કરે છે:

- સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરવામાં.
- નીતિઓ અને વ્યૂહરચનાઓ વિકસાવવામાં.
- ભવિષ્યની તકો અને જોખમોનું અનુમાન લગાવવામાં.
- સાધન-સંપત્તિની કાર્યક્ષમ ફાળવણી કરવામાં.
- અનિશ્ચિતતા ઘટાડવામાં.
- સંકલન સુધારવામાં.

યોગ્ય આયોજન સંસ્થાઓને તેમના ધ્યેયો વ્યવસ્થિત અને કાર્યક્ષમ રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે સક્ષમ બનાવે છે.

ઉદાહરણ: કામગીરી સરળતાથી ચાલે તે સુનિશ્ચિત કરવા માટે શૈક્ષણિક વર્ષ શરૂ થાય તે પહેલાં કોલેજ શૈક્ષણિક કેલેન્ડર તૈયાર કરે છે.

4. વ્યવસ્થાતંત્ર / ગોઠવણી

વ્યવસ્થાતંત્ર એટલે સાધન-સંપત્તિની ગોઠવણી કરવી અને જવાબદારીઓ સોંપવી જેથી કામ કાર્યક્ષમ રીતે પૂર્ણ થાય.

તેમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે:

- કામને વિવિધ કાર્યોમાં વિભાજિત કરવું.
- વિભાગો બનાવવો.
- કર્મચારીઓને ફરજો સોંપવી.
- સત્તા સોંપવી
- રિપોર્ટિંગ સંબંધો સ્થાપિત કરવા.
- જરૂરી સાધન-સંપત્તિ પૂરી પાડવી.

અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર એ સુનિશ્ચિત કરે છે કે દરેક કર્મચારી તેમની જવાબદારીઓને સમજે છે અને સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં યોગદાન આપે છે.

ઉદાહરણ: એક કંપની ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, નાણાં અને માનવ સંસાધનો માટે અલગ-અલગ વિભાગો બનાવે છે, જેમાં દરેકની સ્પષ્ટપણે વ્યાખ્યાયિત જવાબદારીઓ હોય છે.

1. નેતૃત્વ અને પ્રેરણા

સંચાલન કર્મચારીઓનું નેતૃત્વ કરવા અને તેમને તેમનું શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કરવા માટે પ્રેરિત કરવા માટે જવાબદાર છે.

નેતૃત્વમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે:

- કર્મચારીઓને માર્ગદર્શન આપવું.
- સંસ્થાકીય ધ્યેયો પહોંચાડવા (સંચાર કરવો).

- ટીમ વર્ક (જૂથ કાર્ય) નું નિર્માણ કરવું.
- વિવાદો અને સંઘર્ષોનો ઉકેલ લાવવો.
- આત્મવિશ્વાસ પ્રેરિત કરવો.

પ્રેરણામાં નીચેના માધ્યમો દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાનો સમાવેશ થાય છે:

- માન્યતા
- પુરસ્કારો
- બઢતી
- તાલીમ
- કારકિર્દીનો વિકાસ
- હકારાત્મક કાર્ય વાતાવરણ

અસરકારક નેતૃત્વ અને પ્રેરણા કર્મચારીઓનો સંતોષ, ઉત્પાદકતા અને સંસ્થાકીય સફળતામાં વધારો કરે છે.

ઉદાહરણ: એક સંચાલકો માસિક ટાર્ગેટ પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓની પ્રશંસા કરે છે અને શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કરનારાઓને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે પુરસ્કૃત કરે છે.

2. સંકલન

સંકલન એ સામાન્ય સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે વિવિધ વિભાગો અને કર્મચારીઓની પ્રવૃત્તિઓને એકીકૃત (જોડવાની) કરવાની પ્રક્રિયા છે.

વિવિધ વિભાગો અલગ-અલગ કાર્યો કરતા હોવાથી, સંચાલન એ સુનિશ્ચિત કરે છે કે તેમના પ્રયાસો યોગ્ય રીતે તાલમેલ ધરાવતા હોય.

સંકલન:

- કામનું પુનરાવર્તન (બેવડાવાનું) અટકાવે છે.
- ઝઘડા અને વિવાદો ઘટાડે છે.
- સંચાર (સંપર્ક) માં સુધારો કરે છે.

- ટીમ વર્ક સુનિશ્ચિત કરે છે.
- કાર્યક્ષમતા વધારે છે.

તેને અવારનવાર સંચાલનનો આત્મા અથવા સાર (Essence of management) કહેવામાં આવે છે કારણ કે તે તમામ સંચાલકીય કાર્યોને એકીકૃત કરે છે.

ઉદાહરણ: માર્કેટિંગ વિભાગ ઉત્પાદન વિભાગને ગ્રાહકોની માંગ વિશે જાણ કરે છે જેથી તે મુજબ ઉત્પાદનો બનાવી શકાય.

3. અંકુશ / નિયંત્રણ

અંકુશ એ વાસ્તવિક કામગીરીનું માપન કરવાની, તેની આયોજિત કામગીરી સાથે સરખામણી કરવાની, વિચલનો (તફાવતો) ઓળખવાની અને સુધારાત્મક પગલાં લેવાની પ્રક્રિયા છે.

અંકુશની પ્રક્રિયામાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે:

- કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરવા.
- વાસ્તવિક કામગીરીનું માપન કરવું.
- ધોરણો સાથે પરિણામોની સરખામણી કરવી.
- વિચલનો/ભૂલો ઓળખવી.
- સુધારાત્મક પગલાં લેવા.

અંકુશ સુનિશ્ચિત કરે છે કે સંસ્થાકીય પ્રવૃત્તિઓ સાચા માર્ગ પર રહે અને ઉદ્દેશ્યો કાર્યક્ષમ રીતે પ્રાપ્ત થાય.

ઉદાહરણ: સેલ્સ સંચાલકો માસિક વેચાણની સરખામણી વેચાણના લક્ષ્યાંક (ટાર્ગેટ) સાથે કરે છે અને જો લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત ન થાય તો નવી માર્કેટિંગ વ્યૂહરચના રજૂ કરે છે.

4. સંસાધન સંચાલન

સંસ્થાઓ વિવિધ પ્રકારના સંસાધનોનો ઉપયોગ કરે છે જેમ કે:

- માનવ સંસાધનો

- નાણાકીય સંસાધનો
- ભૌતિક સંસાધનો
- માલસામાન સંસાધનો
- ટેકનોલોજીકલ સંસાધનો
- માહિતી સંસાધનો
- સમય

સંચાલનનું એક મહત્વપૂર્ણ ક્ષેત્ર આ સંસાધનોનો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરવાનું છે.

સંસાધન સંચાલન મદદ કરે છે:

- બગાડ ઘટાડવામાં.
- ઉત્પાદકતા વધારવામાં.
- ખર્ચ નિયંત્રિત કરવામાં.
- નફાકારકતા સુધારવામાં.
- સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં.

સંસ્થાની લાંબા ગાળાની સફળતા માટે યોગ્ય સંસાધન સંચાલન આવશ્યક છે.

ઉદાહરણ: એક ફેક્ટરી મશીનના નકામા સમય (downtime) અને જાળવણી ખર્ચને ઘટાડીને ઉત્પાદન વધારવા માટે મશીનનો ઉપયોગ કાર્યક્ષમ રીતે સુનિશ્ચિત કરે છે.

5. સમસ્યા નિવારણ

દરેક સંસ્થા ઘટતું વેચાણ, કર્મચારીઓના વિવાદો, ઉત્પાદનમાં વિલંબ, નાણાકીય મુશ્કેલીઓ, ગ્રાહકની ફરિયાદો અને ટેકનોલોજીકલ પડકારો જેવી સમસ્યાઓનો સામનો કરે છે.

સમસ્યાઓને ઓળખવામાં, તેમના કારણોનું વિશ્લેષણ કરવામાં, શક્ય ઉકેલો શોધવામાં, શ્રેષ્ઠ ઉકેલ પસંદ કરવામાં, તેનો અમલ કરવામાં અને પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં સંચાલન મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

અસરકારક સમસ્યા નિવારણ સંસ્થાઓને મદદ કરે છે:

- જોખમો ઘટાડવામાં.
- કાર્યક્ષમતા સુધારવામાં.
- કર્મચારીઓનું મનોબળ જાળવી રાખવામાં.
- ગ્રાહક સંતોષ વધારવામાં.
- સંસ્થાકીય ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવામાં.

આધુનિક સંચાલકો સંસ્થાકીય સમસ્યાઓ ઉકેલવા માટે વિશ્લેષણાત્મક વિચારસરણી, ટીમ વર્ક, સર્જનાત્મકતા અને ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરે છે.

ઉદાહરણ: જો ગ્રાહકની ફરિયાદો વધે છે, તો સંચાલન કારણોની તપાસ કરે છે, ઉત્પાદનની ગુણવત્તામાં સુધારો કરે છે, કર્મચારીઓને તાલીમ આપે છે અને સમસ્યાનો ઉકેલ લાવવા માટે ગ્રાહક સેવામાં વધારો કરે છે.

1.7 અસરકારક સંચાલન

અસરકારક સંચાલન એટલે સંચાલકોની એવી ક્ષમતા જેના દ્વારા તેઓ સંસ્થાના ધ્યેયો અને ઉદ્દેશ્યોને કાર્યક્ષમ રીતે અને સફળતાપૂર્વક પ્રાપ્ત કરી શકે છે.

તેમાં સંસાધનોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવા, કર્મચારીઓની ભાગીદારી વધારવા, માહિતગાર નિર્ણયો લેવા અને બદલાતી પરિસ્થિતિઓને અનુકૂળ થવા માટે વિવિધ સંચાલકીય કાર્યો અને તકનીકોનો કુશળતાપૂર્વક ઉપયોગ કરવાનો સમાવેશ થાય છે.

સંસ્થાની એકંદર સફળતા અને વિકાસ માટે અસરકારક સંચાલન અત્યંત મહત્વપૂર્ણ છે.

અસરકારક સંચાલનની લાક્ષણિકતાઓ અને સિદ્ધાંતો

- સ્પષ્ટ દ્રષ્ટિકોણ અને ધ્યેયો : અસરકારક સંચાલન એક સ્પષ્ટ દ્રષ્ટિકોણ સ્થાપિત કરે છે અને સંસ્થાને સફળતા તરફ દોરી જવા માટે વિશિષ્ટ ધ્યેયો નક્કી કરે છે.
- આયોજન અને વ્યૂહરચના : સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યોને કાર્યક્ષમ રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે સુસંગઠિત યોજનાઓ અને વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરવાનો સમાવેશ થાય છે.

- નિર્ણય લેવો : સમસ્યાઓ ઉકેલવા અને ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે સમયસર, માહિતગાર અને તાર્કિક નિર્ણયો લે છે.
- સત્તા સોંપણી : કાર્યક્ષમતા અને જવાબદારી સુધારવા માટે યોગ્ય કર્મચારીઓને જવાબદારીઓ અને સત્તા સોંપે છે.
- સંચાર / સંપર્ક : સંસ્થાના તમામ સભ્યો વચ્ચે સ્પષ્ટ, ખુલ્લો અને સમયસર સંચાર સુનિશ્ચિત કરે છે.
- અનુકૂળનક્ષમતા : વ્યવસાયિક વાતાવરણ, ટેકનોલોજી અને ગ્રાહકની જરૂરિયાતોમાં આવતા ફેરફારોને ઝડપથી અનુકૂળ થાય છે.
- ટીમ નિર્માણ : સમાન ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે ટીમ વર્ક, સહકાર અને સહયોગને પ્રોત્સાહન આપે છે.
- નૈતિક વર્તન : સંસ્થાની તમામ પ્રવૃત્તિઓમાં પ્રામાણિકતા, નિષ્ઠા, ન્યાયીપણું અને નૈતિક સિદ્ધાંતોનું પાલન કરે છે.
- પ્રેરણા અને નેતૃત્વ : કર્મચારીઓને તેમનું શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન કરવા માટે પ્રેરિત કરે છે, માર્ગદર્શન આપે છે અને પ્રોત્સાહિત કરે છે.
- સમય અને સંસાધન સંચાલન : સંસ્થાકીય કામગીરીને મહત્તમ કરવા માટે સમય, નાણાં, લોકો અને અન્ય સંસાધનોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ સુનિશ્ચિત કરે છે.

1.8 સંચાલકીય કૌશલ્યો

સંચાલકીય કૌશલ્યો એટલે એવી વિશિષ્ટ ક્ષમતાઓ અને યોગ્યતાઓ જે સંચાલકોને તેમની જવાબદારીઓ નિભાવવા અને સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યોને અસરકારક રીતે પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી હોય છે.

આ કૌશલ્યોને ત્રણ મુખ્ય ક્ષેત્રોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે:

1. ટેકનિકલ કૌશલ્યો
2. આંતરવ્યક્તિત્વ કૌશલ્યો
3. વૈચારિક કૌશલ્યો

1. ટેકનિકલ કૌશલ્યો (Technical Skills):

- ટેકનિકલ કૌશલ્યોમાં ચોક્કસ ક્ષેત્ર અથવા ઉદ્યોગનું જ્ઞાન અને પ્રાવીણ્ય શામેલ છે.
- સંચાલકો પાસે તેમના નિપુણતાના ક્ષેત્રને સંબંધિત પ્રક્રિયાઓ, સાધનો અને તકનીકોની ઊંડી સમજ હોવી જરૂરી છે.
- ઉદાહરણ તરીકે: માર્કેટિંગ સંચાલકો બજાર સંશોધન (Market research), જાહેરાત અને ડિજિટલ માર્કેટિંગમાં કુશળ હોવો જોઈએ. જ્યારે IT મેનેજરને પ્રોગ્રામિંગ ભાષાઓ અને નેટવર્ક વહીવટનું જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે.

2. આંતરવ્યક્તિત્વ કૌશલ્યો (Interpersonal Skills):

આંતરવ્યક્તિત્વ કૌશલ્યો (જેને 'પીપલ સ્કિલ્સ' કે 'સોફ્ટ સ્કિલ્સ' પણ કહેવાય છે) ટીમના સભ્યો અને સ્ટેકહોલ્ડર્સ સાથે અસરકારક સંચાર, સહયોગ અને સંબંધો બાંધવા માટે અત્યંત મહત્વપૂર્ણ છે.

સંચાલકો માટે કેટલાક આવશ્યક આંતરવ્યક્તિત્વ કૌશલ્યો:

- સંચાર
- નેતૃત્વ
- ભાવનાત્મક બુદ્ધિમત્તા
- સંઘર્ષ નિવારણ
- ટીમ નિર્માણ

3. વૈચારિક કૌશલ્યો (Conceptual Skills):

- વૈચારિક કૌશલ્યોમાં સમગ્ર પરિસ્થિતિને વ્યાપક દ્રષ્ટિકોણથી ('big picture') જોવાની અને સંસ્થાના વિવિધ ઘટકો તથા પ્રક્રિયાઓ કેવી રીતે એકબીજા સાથે કાર્ય કરે છે અને સફળતામાં યોગદાન આપે છે તે સમજવાની ક્ષમતાનો સમાવેશ થાય છે.
- મજબૂત વૈચારિક કૌશલ્ય ધરાવતા સંચાલકો વ્યૂહાત્મક રીતે વિચારી શકે છે, જટિલ પરિસ્થિતિઓનું વિશ્લેષણ કરી શકે છે અને સંસ્થાના લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશ્યો સાથે સુસંગત નિર્ણયો લઈ શકે છે.

1.9 સંચાલનમાં કૌટિલ્યનું યોગદાન

કૌટિલ્ય (જેઓ યાણક્ય અથવા વિષ્ણુગુપ્ત તરીકે પણ ઓળખાય છે) એક પ્રાચીન ભારતીય વિદ્વાન, અર્થશાસ્ત્રી, રાજકીય વિચારક અને શાહી સલાહકાર હતા. તેમનું પ્રખ્યાત પુસ્તક 'અર્થશાસ્ત્ર', વહીવટ, અર્થશાસ્ત્ર, નેતૃત્વ અને સંચાલનના મૂલ્યવાન સિદ્ધાંતો ધરાવે છે જે આધુનિક સંસ્થાઓમાં પણ એટલા જ સુસંગત છે.

1. અર્થશાસ્ત્ર અને સંસાધન સંચાલન

કૌટિલ્ય નાણાં, લોકો, માલસામાન અને કુદરતી સંસાધનો જેવા સંસાધનોના કાર્યક્ષમ ઉપયોગ પર ભાર મૂક્યો હતો. તેમનું માનવું હતું કે યોગ્ય આયોજન અને સંસાધનોનો સાવચેતીપૂર્વકનો ઉપયોગ સમૃદ્ધિ અને સફળતા તરફ દોરી જાય છે.

2. કર્મચારીઓની પસંદગી અને તાલીમ

કૌટિલ્ય સક્ષમ, પ્રામાણિક અને કુશળ કર્મચારીઓની પસંદગીના મહત્વ પર ભાર મૂક્યો હતો. તેઓ એવું પણ માનતા હતા કે કર્મચારીઓના જ્ઞાન, કૌશલ્ય અને કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરવા માટે તેમને યોગ્ય તાલીમ મળવી જોઈએ.

3. નેતૃત્વ અને નિર્ણય લેવો

કૌટિલ્યના મતે, સારા નેતા જ્ઞાની, અનુશાસિત, બહાદુર અને ન્યાયી હોવા જોઈએ. નેતાઓએ તથ્યોનું વિશ્લેષણ કર્યા પછી, નિષ્ણાતોની સલાહ લીધા પછી અને લાંબા ગાળાની અસરને ધ્યાનમાં રાખીને માહિતગાર નિર્ણયો લેવા જોઈએ.

4. સંચાલનમાં નૈતિકતા અને મૂલ્યો

કૌટિલ્ય માનતા હતા કે સંચાલન પ્રામાણિકતા, ન્યાય, શિસ્ત અને નૈતિક વર્તન પર આધારિત હોવું જોઈએ. કર્મચારીઓ અને સમાજનો વિશ્વાસ જીતવા માટે સંચાલકોએ જવાબદારીપૂર્વક કાર્ય કરવું જોઈએ અને ભ્રષ્ટાચારથી બચવું જોઈએ.

5. સંસ્થાકીય માળખું

કૌટિલ્ય સ્પષ્ટ ભૂમિકાઓ, જવાબદારીઓ, સત્તા અને જવાબદારી સાથેના સુવ્યાખ્યાયિત સંસ્થાકીય માળખાને સમર્થન આપ્યું હતું. આનાથી શિસ્ત, સંકલન અને કાર્યક્ષમ વહીવટ જાળવવામાં મદદ મળે છે.

6. તાલીમ અને વિકાસ

કૌટિલ્ય સતત શીખવા અને વિકાસ પર ભાર મૂક્યો હતો. તેઓ માનતા હતા કે નિયમિત તાલીમ કર્મચારીઓની ક્ષમતાઓમાં વધારો કરે છે, ઉત્પાદકતા વધારે છે અને તેમને મોટી જવાબદારીઓ માટે તૈયાર કરે છે.

7. નૈતિકતા અને સચ્ચાઈ

સચ્ચાઈ એટલે સત્યવાદી, પારદર્શી અને વિશ્વાસપાત્ર હોવું. કૌટિલ્ય માનતા હતા કે ઉચ્ચ નૈતિકતા ધરાવતા નેતાઓ અને કર્મચારીઓ જનતાનો વિશ્વાસ જાળવી રાખીને એક મજબૂત અને સફળ સંસ્થાનું નિર્માણ કરે છે.

8. જ્ઞાન સંચાલન

કૌટિલ્ય જ્ઞાનને એક મૂલ્યવાન સંપત્તિ માનતા હતા. તેમણે સંચાલકોને સચોટ માહિતી એકત્રિત કરવા, નિપુણતા મેળવવા અને આયોજન, નિર્ણય લેવા અને સમસ્યાઓ ઉકેલવા માટે જ્ઞાનનો અસરકારક ઉપયોગ કરવા પ્રોત્સાહિત કર્યા

9. વ્યૂહાત્મક આયોજન

કૌટિલ્ય કોઈપણ પગલું ભરતા પહેલા કાળજીપૂર્વક આયોજન કરવાની ભારપૂર્વક ભલામણ કરી હતી. તેઓ માનતા હતા કે સંસ્થાઓએ લાંબા ગાળાની સફળતા મેળવવા માટે તકો, જોખમો, શક્તિઓ અને નબળાઈઓનું (SWOT) વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ.

10. નાણાકીય સંચાલન

કૌટિલ્ય અંદાજપત્ર બનાવવું, આવક નિર્માણ, ખર્ચ નિયંત્રણ, હિસાબ-કિતાબ (Accounting) અને નાણાકીય દુરુપયોગની રોકથામ દ્વારા નાણાંના યોગ્ય સંચાલન પર ભાર મૂક્યો હતો. મજબૂત નાણાકીય સંચાલન સ્થિરતા અને વિકાસ સુનિશ્ચિત કરે છે.

11. સંઘર્ષ નિવારણ અને વાટાઘાટો

કૌટિલ્ય માનતા હતા કે સંચાર, વાટાઘાટો, મુત્સદ્દીગીરી (Diplomacy) અને પરસ્પર સમજણ દ્વારા સંઘર્ષોનો ઉકેલ લાવવો જોઈએ. અસરકારક સંઘર્ષ નિવારણ સંવાદિતા અને સંસ્થાકીય સ્થિરતા જાળવવામાં મદદ કરે છે.

12. નૈતિકતા અને સદાચાર

કૌટિલ્ય એ વાત પર ભાર મૂક્યો કે સંચાલકોએ હંમેશા નૈતિક સિદ્ધાંતોનું પાલન કરવું જોઈએ, કાયદાઓનું સન્માન કરવું જોઈએ, કર્મચારીઓ સાથે ન્યાયી વર્તન કરવું જોઈએ અને સંસ્થા તથા સમાજ બંનેને લાભ થાય તેવા નિર્ણયો લેવા જોઈએ.

13. તાલીમ અને કૌશલ્ય વિકાસ

કૌટિલ્ય માનતા હતા કે કર્મચારીઓએ શિક્ષણ, વ્યવહારુ અનુભવ અને નિયમિત તાલીમ દ્વારા તેમના કૌશલ્યો અને ક્ષમતા સતત વિકસાવવી જોઈએ. કુશળ કર્મચારીઓ સંસ્થાકીય કામગીરી અને નવીનતા (Innovation) માં સુધારો કરે છે.

1.10 વ્યવહારમાં સંચાલન સિદ્ધાંતોનો અમલ કરવો

સંચાલનના સિદ્ધાંતો એવા માર્ગદર્શક નિયમો પૂરા પાડે છે જે સંચાલકોને સમસ્યાઓ ઉકેલવામાં, કાર્યક્ષમતા સુધારવામાં, કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવામાં અને સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે. જો કે, આ સિદ્ધાંતો ત્યારે જ મૂલ્યવાન બને છે જ્યારે તેમને વાસ્તવિક જીવનની પરિસ્થિતિઓમાં અસરકારક રીતે લાગુ કરવામાં આવે. નીચેના તબક્કાઓ દર્શાવે છે કે સંસ્થામાં સંચાલન સિદ્ધાંતોનો સફળતાપૂર્વક અમલ કેવી રીતે કરી શકાય.

1. સુસંગત સંચાલન સિદ્ધાંતોની પસંદગી કરવી

સૌપ્રથમ તબક્કો સંસ્થાની જરૂરિયાતો, ધ્યેયો અને કાર્ય વાતાવરણ અનુસાર સૌથી યોગ્ય સંચાલન સિદ્ધાંત પસંદ કરવાનો છે. વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં વિવિધ સંચાલન અભિગમોની જરૂર પડે છે.

- વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો સિદ્ધાંત (Scientific Management Theory): ઉત્પાદકતા અને કાર્યક્ષમતા સુધારવા માટે.
- માનવ સંબંધોનો સિદ્ધાંત (Human Relations Theory): કર્મચારીઓનું પ્રોત્સાહન અને ટીમ વર્ક સુધારવા માટે.
- સિસ્ટમ્સ થિયરી (Systems Theory): સંસ્થાને એકબીજા સાથે જોડાયેલી સિસ્ટમ તરીકે સંચાલિત કરવા માટે.
- આકસ્મિકતાનો સિદ્ધાંત (Contingency Theory): પરિસ્થિતિ અનુસાર શ્રેષ્ઠ સંચાલન શૈલી પસંદ કરવા માટે.

યોગ્ય સિદ્ધાંતની પસંદગી સફળ અમલીકરણની શક્યતાઓને વધારે છે.

ઉદાહરણ: ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારવા માટે એક ઉત્પાદક કંપની વૈજ્ઞાનિક સંચાલન (Scientific Management) નો ઉપયોગ કરી શકે છે.

2. સંચાલન સિદ્ધાંતને સમજવો (Understand the Management Theory)

કોઈપણ સંચાલન સિદ્ધાંત લાગુ કરતાં પહેલાં, સંચાલકો અને કર્મચારીઓએ તેના સિદ્ધાંતો, ઉદ્દેશ્યો, ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓને સ્પષ્ટપણે સમજવી જોઈએ. યોગ્ય સમજણ સંચાલકોને સિદ્ધાંતને સાચી રીતે લાગુ કરવામાં અને અમલીકરણ દરમિયાન ભૂલો ટાળવામાં મદદ કરે છે. પુસ્તકો વાંચવાથી, વર્કશોપમાં હાજરી આપવાથી અને નિષ્ણાતોની સલાહ લેવાથી સમજણ સુધારી શકાય છે.

ઉદાહરણ: ટોટલ ક્વોલિટી સંચાલન (TQM) રજૂ કરતા પહેલાં, કર્મચારીઓએ સતત સુધારણા અને ગ્રાહક સંતોષના તેના સિદ્ધાંતોને સમજવા જોઈએ.

3. સંસ્થાકીય જરૂરિયાતો અને સંદર્ભનું મૂલ્યાંકન કરવું (Assess Organizational Needs and Context)

દરેક સંસ્થા તેના કદ, સંસ્કૃતિ, સંસાધનો, ટેકનોલોજી અને વ્યવસાયિક વાતાવરણની દ્રષ્ટિએ અલગ હોય છે. તેથી, સંચાલન કોઈપણ સિદ્ધાંત લાગુ કરતાં પહેલાં સંસ્થાની વર્તમાન પરિસ્થિતિનું કાળજીપૂર્વક મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ.

આ મૂલ્યાંકનમાં શામેલ છે:

- સંસ્થાકીય શક્તિઓ અને નબળાઈઓ (Strengths and weaknesses)
- કર્મચારીઓના કૌશલ્યો
- ઉપલબ્ધ સંસાધનો
- બજારની સ્થિતિ
- ગ્રાહકની અપેક્ષાઓ
- સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ

આ સુનિશ્ચિત કરે છે કે પસંદ કરેલ સિદ્ધાંત સંસ્થાની ચોક્કસ જરૂરિયાતો માટે યોગ્ય છે.

ઉદાહરણ: નવી સ્ટાર્ટઅપ કંપનીને લવચીક (flexible) નેતૃત્વ અભિગમની જરૂર પડી શકે છે, જ્યારે મોટી ઉત્પાદક કંપનીને એક માળખાગત સંચાલન પ્રણાલીની જરૂર હોય છે.

4. સ્પષ્ટ ઉદ્દેશ્યો સ્થાપિત કરવા (Establish Clear Objectives)

કોઈપણ સિદ્ધાંતનો અમલ કરતા પહેલા સંચાલન સ્પષ્ટ, વિશિષ્ટ, માપી શકાય તેવા, પ્રાપ્ત કરી શકાય તેવા, સુસંગત અને સમયબદ્ધ (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) ઉદ્દેશ્યો વ્યાખ્યાયિત કરવા જોઈએ.

સ્પષ્ટ ઉદ્દેશ્યો કર્મચારીઓને સમજવામાં મદદ કરે છે:

- શું પ્રાપ્ત કરવાની જરૂર છે.
- પરિવર્તન શા માટે જરૂરી છે.
- સફળતા કેવી રીતે માપવામાં આવશે.

આ ઉદ્દેશ્યો સંચાલકોને મૂલ્યાંકન કરવામાં પણ મદદ કરે છે કે અમલીકરણ સફળ રહ્યું છે કે નહીં.

ઉદાહરણ: છ મહિનાની અંદર ઉત્પાદનમાં આવતા દોષો (defects) માં 15% નો ઘટાડો કરવો.

5. અમલીકરણ યોજના બનાવવી (Create an Implementation Plan)

એક વિગતવાર અમલીકરણ યોજના પસંદ કરેલા સંચાલન સિદ્ધાંતને લાગુ કરવા માટે માર્ગદર્શિકા (Roadmap) પૂરો પાડે છે.

યોજનામાં નીચેનાનો સમાવેશ થવો જોઈએ:

- કરવાની થતી પ્રવૃત્તિઓ
- કર્મચારીઓની જવાબદારીઓ
- સમયમર્યાદા (Timeline)
- જરૂરી સંસાધનો
- અંદાજપત્ર
- કામગીરીના સૂચકો (Performance indicators)
- જોખમ સંચાલન વ્યૂહરચનાઓ

યોગ્ય આયોજન અમલીકરણ દરમિયાન મૂંઝવણ ઘટાડે છે અને સંકલન સુધારે છે.

ઉદાહરણ: લીન સંચાલન (Lean Management) નો અમલ કરવા જઈ રહેલી કંપની કર્મચારી તાલીમ, પ્રક્રિયા સુધારણા અને કામગીરીના મૂલ્યાંકન માટેનું સમયપત્રક તૈયાર કરે છે.

6. સુધારણા માટેના મુખ્ય ક્ષેત્રો ઓળખવા (Identify Key Areas for Improvement)

અમલીકરણ પહેલાં, સંચાલને એવા ક્ષેત્રોની ઓળખ કરવી જોઈએ જેમાં સુધારાની જરૂર છે.

આ ક્ષેત્રોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થઈ શકે છે:

- કર્મચારી ઉત્પાદકતા
- ઉત્પાદન ગુણવત્તા

- ગ્રાહક સેવા
- સંચાર / સંપર્ક (Communication)
- ખર્ચ નિયંત્રણ
- સમય સંચાલન
- નેતૃત્વ
- ટીમ વર્ક

મહત્વપૂર્ણ સમસ્યા વાળા ક્ષેત્રો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાથી વધુ સારા પરિણામો મળે છે.

ઉદાહરણ: એક કંપની ગ્રાહકોની વધુ પડતી ફરિયાદોને મુખ્ય મુદ્દા તરીકે ઓળખે છે અને ગ્રાહક સંતોષ સુધારવા માટે ગુણવત્તા સંચાલન (Quality management) ની તકનીકો લાગુ કરે છે.

7. સિદ્ધાંતનો અમલ કરવો (Implement the Theory)

આયોજન પછી, સંચાલન પસંદ કરેલા સિદ્ધાંતને વ્યવહારમાં લાવવાનું શરૂ કરે છે.

અમલીકરણમાં શામેલ છે:

- કામની નવી પદ્ધતિઓ રજૂ કરવી.
- સંસ્થાકીય પ્રક્રિયાઓમાં ફેરફાર કરવો.
- જવાબદારીઓ સોંપવી.
- ફેરફારોની જાણ કરવી (Communication).
- કર્મચારીઓની દેખરેખ રાખવી.
- પરિવર્તન સામેના વિરોધનું સંચાલન કરવું.

સફળ અમલીકરણ માટે સંચાલકો અને કર્મચારીઓ બંને તરફથી પ્રતિબદ્ધતા જરૂરી છે.

ઉદાહરણ: એક સંસ્થા માનવ સંબંધોના સિદ્ધાંત (Human Relations Theory) ના આધારે ટીમ વર્ક અને સહભાગી નિર્ણય લેવાની પદ્ધતિ રજૂ કરે છે.

8. તાલીમ અને વિકાસ પૂરો પાડવો (Provide Training and Development)

અમલીકરણ પહેલાં અને તે દરમિયાન કર્મચારીઓને યોગ્ય તાલીમ મળવી જોઈએ.

તાલીમ કર્મચારીઓને મદદ કરે છે:

- નવી પ્રક્રિયાઓ સમજવામાં.
- જરૂરી કૌશલ્યો વિકસાવવામાં.
- સંસ્થાકીય ફેરફારોને અનુકૂળ થવામાં.
- આત્મવિશ્વાસ અને કાર્યક્ષમતા વધારવામાં.

સતત શિક્ષણ નવી સંચાલન પદ્ધતિઓનો સફળતાપૂર્વક સ્વીકાર સુનિશ્ચિત કરે છે.

ઉદાહરણ: નવી ડિજિટલ સંચાલન સિસ્ટમ લાગુ કરતાં પહેલાં કર્મચારીઓને સોફ્ટવેર તાલીમ આપવામાં આવે છે.

9. પ્રગતિ અને કામગીરીની દેખરેખ રાખવી (Monitor Progress and Performance)

અમલીકરણ પછી, સંચાલન નિયમિત પણે સંસ્થાકીય કામગીરીની દેખરેખ રાખવી જોઈએ.

દેખરેખમાં સમાવેશ થાય છે:

- વાસ્તવિક કામગીરીનું માપન કરવું.
- ઉદ્દેશ્યો સાથે પરિણામોની સરખામણી કરવી.
- સમસ્યાઓ ઓળખવી.
- કર્મચારીઓની કામગીરીની સમીક્ષા કરવી.
- ઉત્પાદકતા અને ગુણવત્તા પર નજર રાખવી.

સતત દેખરેખ સંચાલકોને એ ઓળખવામાં મદદ કરે છે કે સંચાલન સિદ્ધાંત ઇચ્છિત પરિણામો આપી રહ્યો છે કે નહીં.

ઉદાહરણ: વૈજ્ઞાનિક સંચાલન લાગુ કર્યા પછી કાર્યક્ષમતામાં સુધારો થયો છે કે નહીં તે નક્કી કરવા માટે સંચાલકો માસિક ઉત્પાદન અહેવાલોની સમીક્ષા કરે છે.

10. પ્રતિસાદ (Feedback) એકત્રિત કરવો અને ફેરફારો કરવા (Gather Feedback and Make Adjustments)

છેલ્લો તબક્કો કર્મચારીઓ, ગ્રાહકો અને અન્ય સ્ટેકહોલ્ડર્સ પાસેથી પ્રતિસાદ (ફીડબેક) એકત્રિત કરવાનો છે.

પ્રતિસાદ સંચાલનને મદદ કરે છે:

- શક્તિઓ અને નબળાઈઓ ઓળખવામાં.
- કર્મચારીઓના અનુભવો સમજવામાં.
- અમલીકરણની સમસ્યાઓ ઉકેલવામાં.
- સંસ્થાકીય કામગીરી સુધારવામાં.

મળેલા પ્રતિસાદના આધારે, સંચાલન જરૂરી ફેરફારો કરવા જોઈએ અને અમલીકરણ પ્રક્રિયામાં સતત સુધારો કરવો જોઈએ.

ઉદાહરણ: નવી ગ્રાહક સેવા પ્રણાલી શરૂ કર્યા પછી, સંચાલન ગ્રાહકોના પ્રતિસાદ એકત્રિત કરે છે અને સેવાની ગુણવત્તા સુધારવા માટે પ્રક્રિયાઓમાં સુધારો કરે છે.

1.11 સંચાલનના સમકાલીન અભિગમો (Contemporary Approaches to Management)

અર્થ (Meaning):

સંચાલનના સમકાલીન અભિગમો એવા આધુનિક સંચાલકીય વિચારો અને પદ્ધતિઓ છે જે સંસ્થાઓને આજના બદલાતા વ્યવસાયિક વાતાવરણનો સામનો કરવામાં મદદ કરે છે. આ અભિગમો લવચીકતા (flexibility), ટીમ વર્ક, ટેકનોલોજી, નવીનતા (innovation) અને પરિસ્થિતિ અનુસાર સમસ્યાઓ ઉકેલવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

પરંપરાગત સંચાલનથી વિપરીત, સમકાલીન અભિગમો સ્વીકારે છે કે દરેક સંસ્થાનું સંચાલન કરવાની કોઈ એક શ્રેષ્ઠ રીત હોતી નથી. સંચાલકોએ પરિસ્થિતિના આધારે સૌથી યોગ્ય અભિગમ પસંદ કરવો જોઈએ.

1. સિસ્ટમ્સ અભિગમ (Systems Approach)

સિસ્ટમ્સ અભિગમ સંસ્થાને એક સમગ્ર પ્રણાલી (સિસ્ટમ) તરીકે જુએ છે જે સામાન્ય ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે એકસાથે કામ કરતા વિવિધ વિભાગોથી બનેલી છે.

દરેક વિભાગ (જેમ કે ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, નાણાં અને માનવ સંસાધન) એકબીજા સાથે જોડાયેલા છે. જો એક વિભાગ નબળું પ્રદર્શન કરે છે, તો તે સમગ્ર સંસ્થાને અસર કરે છે.

મુખ્ય મુદ્દાઓ:

- સંસ્થા એ એક સંપૂર્ણ પ્રણાલી (સિસ્ટમ) છે.
- તમામ વિભાગો એકબીજા પર પરસ્પરાવલંબી છે.
- સંકલન અને ટીમ વર્ક અત્યંત આવશ્યક છે.
- સંસ્થાના સમગ્ર ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

ઉદાહરણ: જો ઉત્પાદન વિભાગ ઉત્પાદનમાં વિલંબ કરે છે, તો માર્કેટિંગ વિભાગ ગ્રાહકોને સમયસર ઉત્પાદનો પહોંચાડી શકશે નહીં.

2. આકસ્મિકતા / પરિસ્થિતિજન્ય અભિગમ (Contingency / Situational Approach)

આકસ્મિકતાનો અભિગમ જણાવે છે કે દરેક પરિસ્થિતિનું સંચાલન કરવા માટે એકમાત્ર શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ હોતી નથી. સંચાલકોએ ચોક્કસ પરિસ્થિતિઓના આધારે નિર્ણયો લેવા જોઈએ.

કર્મચારીઓ, ટેકનોલોજી, સ્પર્ધા અને સંસ્થાના કદ જેવા પરિબલોના આધારે વિવિધ પરિસ્થિતિઓમાં વિવિધ સંચાલન શૈલીઓની જરૂર પડે છે.

મુખ્ય મુદ્દાઓ:

- કોઈ એક સંચાલન પદ્ધતિ તમામ પરિસ્થિતિઓમાં યોગ્ય નથી.
- નિર્ણયો પરિસ્થિતિ પર આધારિત છે.
- સંચાલકો લવચીક (flexible) હોવા જોઈએ.
- વ્યાવહારિક સમસ્યા નિવારણને પ્રોત્સાહન આપે છે.

ઉદાહરણ: એક સંચાલકો અનુભવી કર્મચારીઓ સાથે લોકશાહી (democratic) નેતૃત્વ શૈલીનો ઉપયોગ કરી શકે છે પરંતુ કટોકટી દરમિયાન એકહથ્થુ (autocratic) શૈલીનો ઉપયોગ કરી શકે છે.

3. ગુણવત્તા સંચાલન અભિગમ (Quality Management Approach)

આ અભિગમ ગ્રાહકોને સંતોષવા માટે ઉત્પાદનો, સેવાઓ અને પ્રક્રિયાઓની ગુણવત્તામાં સતત સુધારો કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

તે દરેક કર્મચારીને ગુણવત્તા સુધારવા અને ભૂલો ઘટાડવામાં ભાગ લેવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

મુખ્ય મુદ્દાઓ:

- ગ્રાહક સંતોષ એ મુખ્ય ધ્યેય છે.
- સતત સુધારણા (Continuous improvement).
- દોષો અને ભૂલો ઘટાડવી.
- ઉત્પાદન અને સેવાની ગુણવત્તામાં સુધારો કરવો.

ઉદાહરણ: એક કંપની તેના ઉત્પાદનોમાં સુધારો કરવા માટે નિયમિતપણે ઉત્પાદનની ગુણવત્તા તપાસે છે અને ગ્રાહકોનો પ્રતિસાદ (feedback) એકત્રિત કરે છે.

4. શીખતી સંસ્થાનો અભિગમ (Learning Organization Approach)

શીખતી સંસ્થા કર્મચારીઓને સતત નવા કૌશલ્યો શીખવા અને તેમના જ્ઞાનમાં સુધારો કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

તે કર્મચારીઓ વચ્ચે નવીનતા (innovation), સર્જનાત્મકતા, તાલીમ અને વિચારોની આપ-લેને પ્રોત્સાહન આપે છે.

મુખ્ય મુદ્દાઓ:

- સતત શિક્ષણ (Continuous learning).
- કર્મચારી વિકાસ.
- નવીનતા અને સર્જનાત્મકતા.

- જ્ઞાનની આપ-લે

ઉદાહરણ: કર્મચારીઓને નવી ટેકનોલોજી શીખવામાં મદદ કરવા માટે કંપની નિયમિત તાલીમ કાર્યક્રમો પૂરા પાડે છે.

5. ટેકનોલોજી અને નવીનતા અભિગમ (Technology and Innovation Approach)

આધુનિક સંસ્થાઓ ઉત્પાદકતા, સંચાર અને ગ્રાહક સેવામાં સુધારો કરવા માટે ટેકનોલોજી અને નવીનતાનો ઉપયોગ કરે છે.

સંચાલકો સ્પર્ધાત્મક રહેવા માટે ડિજિટલ સાધનો, ઓટોમેશન, આર્ટિફિશિયલ ઇન્ટેલિજન્સ (AI) અને ઓનલાઇન સિસ્ટમના ઉપયોગને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

મુખ્ય મુદ્દાઓ:

- આધુનિક ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ કરે છે.
- નવીનતાને પ્રોત્સાહન આપે છે.
- કાર્યક્ષમતા સુધારે છે.
- ડિજિટલ પરિવર્તનને સમર્થન આપે છે.

ઉદાહરણ: એક રિટેલ કંપની ગ્રાહકોને વધુ સારી સેવા આપવા માટે ઓનલાઇન શોપિંગ એપ્સ અને ડિજિટલ પેમેન્ટ સિસ્ટમનો ઉપયોગ કરે છે.

6. ગ્રાહક-કેન્દ્રી અભિગમ (Customer-Centric Approach)

આ અભિગમ ગ્રાહકોને તમામ વ્યવસાયિક નિર્ણયોના કેન્દ્રમાં રાખે છે. સંસ્થાઓ ગ્રાહકની જરૂરિયાતોને સમજવા અને ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળા ઉત્પાદનો અને સેવાઓ પ્રદાન કરવાનો પ્રયાસ કરે છે.

મુખ્ય મુદ્દાઓ:

- ગ્રાહક સંતોષ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું.

- ગ્રાહકની જરૂરિયાતો સમજવી.
- ગ્રાહક સેવામાં સુધારો કરવો.
- લાંબા ગાળાના ગ્રાહક સંબંધો બાંધવા.

ઉદાહરણ: એક ઈ-કોમર્સ કંપની ઝડપી ડિલિવરી, સરળ રિટર્ન અને 24 કલાક ગ્રાહક સપોર્ટ પ્રદાન કરે છે.

સમકાલીન અભિગમોના ફાયદા (Advantages):

- સંસ્થાઓને પરિવર્તન સાથે અનુકૂળન સાધવામાં મદદ કરે છે.
- ટીમ વર્ક અને સંકલન સુધારે છે.
- નવીનતા અને સર્જનાત્મકતાને પ્રોત્સાહન આપે છે.
- ગ્રાહક સંતોષમાં વધારો કરે છે.
- કર્મચારીઓના પ્રોત્સાહન અને શીખવાની ક્ષમતામાં વધારો કરે છે.
- સંસ્થાકીય કામગીરી અને સ્પર્ધાત્મકતામાં સુધારો કરે છે.

સમકાલીન અભિગમોની મર્યાદાઓ (Limitations):

- અદ્યતન ટેકનોલોજી અને કુશળ કર્મચારીઓની જરૂર પડી શકે છે.
- અમલીકરણ ખર્ચાળ હોઈ શકે છે.
- સતત પરિવર્તન કર્મચારીઓમાં વિરોધ ઊભો કરી શકે છે.
- સંચાલકો પાસે મજબૂત નિર્ણય લેવાની ક્ષમતા હોવી જરૂરી છે.

નિષ્કર્ષ (Conclusion)

સંચાલનના સમકાલીન અભિગમો આજના ઝડપથી બદલાતા વ્યવસાયિક વાતાવરણમાં સંસ્થાઓને સફળ થવામાં મદદ કરે છે. તેઓ લવચીકતા (flexibility), ટીમ વર્ક, સતત સુધારણા, ટેકનોલોજી, નવીનતા (innovation) અને ગ્રાહક સંતોષ પર ભાર મૂકે છે. આ અભિગમોને અપનાવીને, સંસ્થાઓ તેમની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરી શકે છે, સ્પર્ધામાં ટકી શકે છે અને લાંબા ગાળાની સફળતા પ્રાપ્ત કરી શકે છે.

યુનિટ ૨: આયોજન, વ્યૂહાત્મક આયોજન અને નિર્ણય પ્રક્રિયા

૨.૧ આયોજનનો અર્થ અને વ્યાખ્યા (Definition & Meaning of Planning)

- હેનરી ફેયોલ (Henry Fayol) ના મતે: "આયોજન એટલે ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓનું પૂર્વદર્શન (પૂર્વાવલોકન)."
- કૂન્ટઝ અને ઓ'ડોનેલ (Koontz & O'Donnell) ના મતે: "આયોજન એ એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે, કાર્યના માર્ગોનો સભાનપણે નિર્ણય કરવો છે, અને હેતુઓ, તથ્યો તેમજ ગણતરી કરેલા અંદાજો પર નિર્ણયોનો આધાર રાખવો છે."

૨.૨ આયોજનની લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics of Planning)

- સર્વવ્યાપી : આયોજન સંસ્થાના દરેક સ્તરે અને દરેક વિભાગમાં જરૂરી છે.
- સંચાલનનું પ્રાથમિક કાર્ય : સંચાલનના અન્ય તમામ કાર્યો (જેમ કે ગોઠવણ, કર્મચારી વ્યવસ્થા, અંકુશ) આયોજન પછી જ શરૂ થાય છે.
- સતત પ્રક્રિયા : જ્યાં સુધી સંસ્થા ચાલે છે ત્યાં સુધી આયોજન ચાલુ જ રહે છે.
- સભાન અને બૌદ્ધિક પ્રવૃત્તિ : આમાં તાર્કિક વિચારસરણી અને કલ્પનાશક્તિની જરૂર પડે છે.
- પરિવર્તનશીલતા / લવચીકતા : બદલાતી પરિસ્થિતિ મુજબ આયોજનમાં ફેરફાર કરી શકાય છે.
- પૂર્વાનુમાન એ આયોજનનો આત્મા છે : ભવિષ્યની પરિસ્થિતિઓનો અગાઉથી અંદાજ લગાવવો જરૂરી છે.
- ચોકસાઈ આવશ્યક છે : આયોજન માટે એકત્રિત કરવામાં આવેલા આંકડા અને માહિતી ચોક્કસ હોવા જોઈએ.
- બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા : તે વિચારપૂર્વક લેવાતા નિર્ણયો પર આધારિત છે.
- વિકલ્પોની પસંદગી : ઉપલબ્ધ વિવિધ માર્ગોમાંથી શ્રેષ્ઠ માર્ગ પસંદ કરવાનો રહે છે.
- ભવિષ્યની પ્રવૃત્તિઓ સાથે સંબંધ : આયોજન હંમેશા ભવિષ્ય માટે જ કરવામાં આવે છે.
- ધ્યેય-લક્ષી પ્રવૃત્તિ : તે ચોક્કસ સંસ્થાકીય લક્ષ્યો સિદ્ધ કરવા માટે કરવામાં આવે છે.

- નિર્ણય લેવો આવશ્યક છે : વિવિધ વિકલ્પોમાંથી યોગ્ય વિકલ્પ પસંદ કરવા માટે નિર્ણય લેવો જરૂરી છે.

૨.૩ આયોજનનું મહત્વ / ફાયદા (Importance / Advantages of Planning)

૧. તમામ પ્રવૃત્તિઓ હેતુપૂર્ણ અને વ્યવસ્થિત બને છે (All activities become purposeful and orderly)

આયોજન વ્યવસાયિક પ્રવૃત્તિઓને સ્પષ્ટ દિશા આપે છે અને એ સુનિશ્ચિત કરે છે કે દરેક કાર્ય પદ્ધતિસર અને સંકલિત રીતે થાય.

ઉદાહરણ: શાળામાં શૈક્ષણિક કેલેન્ડરનું આયોજન કરવાથી શિક્ષકો, વિદ્યાર્થીઓ અને સ્ટાફ સમગ્ર વર્ષ દરમિયાન વ્યવસ્થિત રીતે કાર્ય કરી શકે છે.

૨. બગાડ ઘટાડીને કરકસર કરવામાં મદદ કરે છે (Economizing by reducing waste)

આયોજન સમય, નાણાં, માનવબળ અને માલસામાન જેવા સંસાધનોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવામાં મદદ કરે છે, જેથી બિનજરૂરી ખર્ચ અને બગાડ ઘટે છે.

ઉદાહરણ: કાચા માલના વપરાશનું સાવચેતીપૂર્વક આયોજન કરતી ફેક્ટરી બિનજરૂરી સ્ટોક એક્ટો કરવાનું અને માલ બગાડવાનું ટાળી શકે છે.

૩. ભવિષ્યના ફેરફારો અને અનિશ્ચિતતાઓનો સામનો કરવામાં ઉપયોગી (Facing future changes and uncertainties)

આયોજન સંસ્થાને અણધારી પરિસ્થિતિઓ અને પરિવર્તનોનો સામનો કરવા માટે તૈયાર કરે છે, જે જોખમ વ્યવસ્થાપનમાં મદદરૂપ થાય છે.

ઉદાહરણ: કોવિડ-૧૯ મહામારી દરમિયાન, જે કંપનીઓ પાસે ઇમરજન્સી 'વર્ક-ફ્રોમ-હોમ' યોજના હતી તેઓ ઝડપથી અનુકૂળ થઈ શકી હતી.

૪. એકમના ઉદ્દેશ્યો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે (Focuses attention on objectives)

આયોજન સુનિશ્ચિત કરે છે કે તમામ વિભાગો અને કર્મચારીઓ એક સરખા ધ્યેયો તરફ મળીને કામ કરે, જેનાથી દ્વિધા અને કામનું પુનરાવર્તન ટળે છે.

ઉદાહરણ: એક રિટેલ ચેઇન તેના વેચાણ, પુરવઠા અને માર્કેટિંગ વિભાગોને ૨૦% આવક વધારવાના સમાન લક્ષ્યાંક પર કેન્દ્રિત કરે છે.

૫. આયોજન ચોકસાઈ લાવે છે (Imparts accuracy)

ચોક્કસ આયોજન અટકળો (અંદાજો) ઘટાડે છે અને સ્પષ્ટ તથા આત્મવિશ્વાસપૂર્ણ નિર્ણયો લેવામાં મદદ કરે છે.

ઉદાહરણ: એક કંપની ગ્રાહકની જરૂરિયાતો અને સ્પર્ધકોના વિશ્લેષણ પર આધારિત વિગતવાર આયોજન પછી જ નવું ઉત્પાદન લોન્ચ કરે છે.

૬. સંચાલનના અન્ય કાર્યોમાં મદદ કરે છે (Helps other functions of management)

આયોજન એ ગોઠવણ (Organizing), કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing), માર્ગદર્શન (Directing) અને અંકુશ (Controlling) જેવા કાર્યોનો પાયો છે.

ઉદાહરણ: પ્રોજેક્ટ પ્લાન માનવ સંસાધન વિભાગને યોગ્ય સમયે યોગ્ય સંખ્યામાં કર્મચારીઓની ભરતી કરવામાં મદદ કરે છે.

૭. આયોજન અંકુશને સરળ બનાવે છે (Facilitates control)

આયોજન કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરે છે જેના દ્વારા વાસ્તવિક કામગીરી માપી શકાય છે. આનાથી ભૂલો કે વિચલનો શોધીને સુધારાત્મક પગલાં લેવાનું સરળ બને છે.

ઉદાહરણ: જો માર્કેટિંગ ટીમે એક મહિનામાં ૧૦,૦૦૦ ગ્રાહકો સુધી પહોંચવાનું આયોજન કર્યું હોય પણ માત્ર ૬,૦૦૦ સુધી જ પહોંચી શકી હોય, તો તેઓ તેમની વ્યૂહરચનામાં સુધારો કરી શકે છે.

૮. વ્યવસાય ચિત્રને સ્પષ્ટ અને પૂર્ણપણે જોવા માટે ઉપયોગી (Visualize a clear & complete picture)

આયોજન સંસ્થાના ધ્યેયો, શક્તિઓ, નબળાઈઓ અને પ્રાથમિકતાઓનું વ્યાપક ચિત્ર પ્રદાન કરે છે.

ઉદાહરણ: એક સ્ટાર્ટ-અપ ભંડોળની જરૂરિયાતો, લક્ષ્ય ગ્રાહકો અને બજારના પડકારોને સમજવા માટે લોન્ચિંગ પહેલાં બિઝનેસ પ્લાન બનાવે છે.

૯. કર્મચારીઓનો સહકાર પ્રાપ્ત કરે છે (Secures cooperation from employees)

જ્યારે કર્મચારીઓને આયોજનમાં સામેલ કરવામાં આવે છે અથવા યોજના સ્પષ્ટપણે સમજાવવામાં આવે છે, ત્યારે તેઓ વધુ ઉત્સાહથી યોગદાન આપે છે.

ઉદાહરણ: જે કામદારો નવા ઉત્પાદનની સમયમર્યાદા અને પોતાની ભૂમિકા જાણે છે, તેઓ વધુ પ્રેરણા સાથે કામ કરે છે.

૧૦. વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચે સંતુલન જાળવે છે (Maintains a balance between activities)

આયોજન વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંકલન સાધીને સંસ્થાની કામગીરી સરળતાથી ચલાવવામાં મદદ કરે છે.

ઉદાહરણ: ઇવેન્ટ સંચાલન કંપનીમાં, આયોજન એ સુનિશ્ચિત કરે છે કે લોજિસ્ટિક્સ, કેટરિંગ, ડેકોરેશન અને સિક્યોરિટી ટીમો સુમેળમાં કામ કરે.

૨.૪ વ્યૂહાત્મક આયોજનનો અર્થ અને વ્યાખ્યા (Strategic Planning Meaning & Definition)

- સ્ટોનિયર અને વેન્કેલ (Stonier and Wankel) ના મતે: "વ્યૂહાત્મક આયોજન એ સંસ્થાકીય ધ્યેયોને વ્યાખ્યાયિત કરવા અને સિદ્ધ કરવા માટે વપરાતી એક ઔપચારિક લાંબા ગાળાની આયોજન પ્રક્રિયા છે."
- કૂન્ટઝ અને વેઇરિચ (Koontz & Weihrich) ના મતે: "વ્યૂહાત્મક આયોજન એટલે વર્તમાન અને અપેક્ષિત ભવિષ્યની પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરવું, એકમની દિશા નક્કી કરવી અને તેના મિશન (ધ્યેય) ને પ્રાપ્ત કરવાના સાધનો વિકસાવવા."

૨.૫ વ્યૂહાત્મક આયોજનની લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics of Strategic Planning)

- લાંબા ગાળાનું આયોજન (Long-term planning): તે સામાન્ય રીતે ૩, ૫ કે ૧૦ વર્ષ જેવા લાંબા સમયગાળા માટે કરવામાં આવે છે.
- મૂળભૂત પ્રશ્નો ઉકેલે છે (Deal with Basic Questions): તે સંસ્થા ક્યાં છે, ક્યાં પહોંચવા માંગે છે અને કેવી રીતે પહોંચશે જેવા પાયાના પ્રશ્નોના જવાબો આપે છે.
- ઉચ્ચ સંચાલનનું કાર્ય (Function of Top Management): આ આયોજન મુખ્યત્વે કંપનીના ઉચ્ચ અધિકારીઓ (Top Executives) દ્વારા બનાવવામાં આવે છે.
- વિગતવાર યોજનાઓનો પાયો (Basis for detailed plans): તેમાંથી જ વિભાગીય અને દૈનિક કામગીરીની યોજનાઓ તૈયાર થાય છે.
- ઊર્જા અને સાધનો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું (Focuses on Energies and Sources): તે સંસ્થાના તમામ સાધનો અને પ્રયાસોને મુખ્ય ધ્યેયો પર કેન્દ્રિત કરે છે.
- વાતાવરણનું વિશ્લેષણ (Analysis of the environment): આમાં બાહ્ય બજાર અને આંતરિક ક્ષમતાઓનું ઊંડું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે.

૨.૬ આયોજનમાં વ્યૂહાત્મક બાબતો / મુદ્દાઓ (Strategic Considerations in Planning)

૧. ધ્યેય નિર્ધારણ (Goal Setting):

સ્પષ્ટ અને માપી શકાય તેવા લાંબા ગાળાના લક્ષ્યો નક્કી કરવા. SMART મોડેલનો ઉપયોગ કરવો.

- S - Specific (વિશિષ્ટ)
- M - Measurable (માપી શકાય તેવા)
- A - Achievable (પ્રાપ્ત કરી શકાય તેવા)
- R - Relevant (સુસંગત)
- T - Time-bound (સમયબદ્ધ)

ઉદાહરણ: એક સ્માર્ટફોન કંપની પાંચ વર્ષમાં એશિયામાં ૨૦% માર્કેટ શેર મેળવવાનું લક્ષ્ય નક્કી કરે છે.

૨. મિશન અને વિઝન (Mission & Vision):

મિશન સંસ્થાનો વર્તમાન હેતુ દર્શાવે છે, જ્યારે વિઝન ભવિષ્યમાં સંસ્થા ક્યાં પહોંચવા માંગે છે તેની રૂપરેખા આપે છે.

ઉદાહરણ: મિશન: "તમામ માટે આરોગ્યસંભાળ પોસાય તેવી બનાવવી." | વિઝન: "૨૦૩૦ સુધીમાં વિશ્વની સૌથી વિશ્વસનીય હેલ્થ બ્રાન્ડ બનવું."

૩. બાહ્ય વાતાવરણનું વિશ્લેષણ (External Environment Analysis):

બજારના વલણો, સ્પર્ધકો, કાયદાકીય બાબતો અને ગ્રાહકની પસંદગી જેવા બાહ્ય પરિબલોનો અભ્યાસ કરવો.

ઉદાહરણ: ઇલેક્ટ્રિક કાર બનાવતી કંપની માગનો અંદાજ લગાવવા માટે બજારના વધતા ભાવ અને સરકારી EV સબસિડીનું વિશ્લેષણ કરે છે.

૪. આંતરિક મૂલ્યાંકન (Internal Assessment):

સંસાધનો, માનવબળ, ટેકનોલોજી અને પ્રક્રિયાઓની દ્રષ્ટિએ સંસ્થાની આંતરિક શક્તિઓ અને નબળાઈઓનું મૂલ્યાંકન કરવું.

ઉદાહરણ: એક કંપનીને અનુભવાય છે કે જૂની મશીનરીના કારણે તેનો ઉત્પાદન ખર્ચ ખૂબ ઊંચો છે.

૫. SWOT વિશ્લેષણ (SWOT Analysis):

આ આંતરિક અને બાહ્ય મૂલ્યાંકનનું મિશ્રણ છે:

- S - Strengths (શક્તિઓ)
- W - Weaknesses (નબળાઈઓ)
- O - Opportunities (તકો)
- T - Threats (પડકારો / જોખમો)

ઉદાહરણ: શક્તિ: મજબૂત R&D ટીમ | નબળાઈ: મર્યાદિત ઓનલાઇન હાજરી | તક: ઈ-કોમર્સનો વિકાસ | પડકાર: આંતરરાષ્ટ્રીય બ્રાન્ડ્સનો પ્રવેશ.

૬. બજાર સંશોધન (Market Research):

ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો સમજવા માટે સર્વેક્ષણો અને ડેટા વિશ્લેષણ કરવું.

ઉદાહરણ: ફૂડ ડિલિવરી એપ ગ્રાહકો સ્પર્ધકોને શા માટે પસંદ કરે છે તે જાણવા માટે સર્વે કરે છે.

૭. સંસાધનોની ફાળવણી (Resource Allocation):

યોજનાના દરેક ભાગ માટે નાણાં, સમય, માનવબળ અને માલસામાનની યોગ્ય ફાળવણી કરવી.

ઉદાહરણ: કંપની તેના માર્કેટિંગ બજેટના ૬૦% ડિજિટલ જાહેરાતો માટે અને ૪૦% ટીવી જાહેરાતો માટે ફાળવે છે.

૮. જોખમ મૂલ્યાંકન (Risk Assessment):

સંભવિત અડચણો ઓળખવી અને તેનો સામનો કેવી રીતે કરવો તેનું આયોજન કરવું.

ઉદાહરણ: નવું ઉત્પાદન લોન્ચ કરતી કંપની પુરવઠા સાંકળમાં અવરોધ આવવાના જોખમનો વિચાર કરે છે.

૯. અમલીકરણ યોજના (Implementation Plan):

વ્યૂહરચનાનો અમલ કરવા માટે પગલાંવાર પ્રક્રિયા વિકસાવવી.

ઉદાહરણ: એક રિટેલ બ્રાન્ડ વિસ્તરણ યોજના મુજબ ૧૦ નવા શહેરોમાં સ્ટોર ખોલે છે.

૧૦. દેખરેખ અને મૂલ્યાંકન (Monitoring and Evaluation):

KPIs (Key Performance Indicators) અને નિયમિત સમીક્ષા દ્વારા કામગીરી પર નજર રાખવી.

ઉદાહરણ: માસિક વેચાણ સમીક્ષાથી ખબર પડે છે કે ટીમ લક્ષ્યાંક પૂરો કરી રહી છે કે તેને વધુ સહાયની જરૂર છે.

૧૧. આકસ્મિક આયોજન / પ્લાન-B (Contingency Planning):

મુખ્ય વ્યૂહરચના નિષ્ફળ જાય અથવા વાતાવરણ બદલાય તો તેના વિકલ્પ તરીકે વૈકલ્પિક યોજના તૈયાર રાખવો.

ઉદાહરણ: કાચા માલના ભાવ વધે તો કંપની બીજા સપ્લાયર કે અન્ય સામગ્રી પર શિફ્ટ થઈ જાય છે.

૧૨. સંચાર અને પરિવર્તન સંચાલન (Communication & Change Management):

સંસ્થામાં દરેક વ્યક્તિ યોજનાને સમજે અને પરિવર્તન માટે તૈયાર રહે તે સુનિશ્ચિત કરવું.

ઉદાહરણ: નવો સોફ્ટવેર લાવતી વખતે કર્મચારીઓને તાલીમ આપવામાં આવે છે જેથી તેઓ સહજતાથી તેને અપનાવી શકે.

૧૩. લાંબા ગાળાનો દ્રષ્ટિકોણ (Long-Term Perspective):

વ્યૂહાત્મક આયોજન ૩ થી ૧૦ વર્ષ આગળનું વિચારે છે જેથી સંસ્થા સતત સફળતા મેળવી શકે.

ઉદાહરણ: શિક્ષણ આપતી કંપની ટેકનોલોજીના વલણને ધ્યાનમાં રાખીને આગામી ૭ વર્ષમાં ઓનલાઇન લર્નિંગ પ્લેટફોર્મ લોન્ચ કરવાનું આયોજન કરે છે.

૨.૭ નિર્ણય પ્રક્રિયાનો અર્થ અને પ્રકારો (Meaning & Types of Decision Making)

- કુંટ્ઝ અને ઓ'ડોનેલ (Koontz and O'Donnell) ના મતે: "નિર્ણય પ્રક્રિયા એ કાર્યના વિવિધ વિકલ્પોમાંથી વાસ્તવિક પસંદગી કરવાની પ્રક્રિયા છે. તે આયોજનના હાર્દ (કેન્દ્ર) સમાન છે."
- સરળ ભાષામાં: નિર્ણય પ્રક્રિયા એટલે ચોક્કસ સમસ્યાના ઉકેલ માટે ઉપલબ્ધ એક કરતાં વધુ વિકલ્પોમાંથી સૌથી યોગ્ય વિકલ્પની પસંદગી કરવી.

૨.૮ નિર્ણય પ્રક્રિયાના પ્રકારો (Types of Decision Making)

૧. મૂળભૂત નિર્ણયો વિ. દૈનિક/રૂટીન નિર્ણયો (Basic Decisions vs. Routine Decisions)

- મૂળભૂત નિર્ણયો: સંસ્થાના માળખા કે વ્યૂહરચનાને અસર કરતા અત્યંત મહત્વપૂર્ણ અને લાંબા ગાળાના નિર્ણયો.

- ઉદાહરણ: નવી પ્રોડક્ટ લાઇન લોન્ચ કરવી.
- રોજબરોજના નિર્ણયો: દૈનિક કામગીરી માટે લેવાતા સામાન્ય નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: રોજિંદા ઓફિસ પુરવઠા (સ્ટેશનરી) મંજૂર કરવી.

૨. સંસ્થાકીય નિર્ણયો વિ. વ્યક્તિગત નિર્ણયો (Organizational Decisions vs. Personal Decisions)

- સંસ્થાકીય નિર્ણયો: વ્યવસાયના હિત માટે લેવામાં આવતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: નવા મેનેજરની ભરતી કરવી.
- વ્યક્તિગત નિર્ણયો: વ્યક્તિગત બાબતો માટે વ્યક્તિ દ્વારા પોતે લેવામાં આવતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: મોડે સુધી કામ કરવું કે વહેલા નીકળવું તે પસંદ કરવું.

૩. કાર્યક્રમબદ્ધ વિ. બિન-કાર્યક્રમબદ્ધ નિર્ણયો (Programmed vs. Non-Programmed Decisions)

- કાર્યક્રમબદ્ધ (રૂટીન) નિર્ણયો: અગાઉથી નક્કી કરેલી પ્રક્રિયાઓ અનુસાર લેવાતા પુનરાવર્તિત અને માળખાકીય નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: સ્ટોક ઓછો થાય ત્યારે આપમેળે કાચા માલનો ઓર્ડર આપવો.
- બિન-કાર્યક્રમબદ્ધ નિર્ણયો: વિશિષ્ટ અને અમાળખાકીય નિર્ણયો, જેના માટે સંચાલકના નિર્ણય અને વિવેકબુદ્ધિની જરૂર પડે છે.
- ઉદાહરણ: પીઆર કટોકટી (PR Crisis) કે કંપનીની ઈમેજ સંબંધિત સમસ્યાનો સામનો કરવો.

૪. આયોજિત વિ. ત્વરિત/અણધાર્યા નિર્ણયો (Planned vs. Off-the-Cuff Decisions)

- આયોજિત નિર્ણયો: કાળજીપૂર્વકના વિચાર અને તૈયારી પછી લેવાતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: નવા દેશમાં વ્યવસાયનો વિસ્તાર કરવો.
- ત્વરિત નિર્ણયો: પૂર્વ આયોજન વગર સ્થળ પર જ તત્કાળ લેવામાં આવતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: ગ્રાહકને ઘટનાસ્થળે જ વિશેષ ડિસ્કાઉન્ટ આપવું.

૫. નીતિવિષયક વિ. કાર્યાત્મક નિર્ણયો (Policy Decisions vs. Operative Decisions)

- નીતિવિષયક નિર્ણયો: ઉચ્ચ સંચાલન દ્વારા નક્કી કરવામાં આવતી વ્યાપક માર્ગદર્શિકાઓ.

- ઉદાહરણ: વર્ક-ફ્રોમ-હોમ (WFH) ની નીતિ નક્કી કરવી.
- કાર્યાત્મક નિર્ણયો: નીતિના અમલીકરણ માટે લેવાતા દૈનિક નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: કર્મચારીઓને શિફ્ટ સોંપવી.

૬. વ્યૂહાત્મક વિ. કાર્યકારી નિર્ણયો (Strategic vs. Tactical Decisions)

- વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો: લાંબા ગાળાની અને સમગ્ર દિશા નક્કી કરતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: બીજી કંપની સાથે વિલીનીકરણ (Merge) કરવું.
- કાર્યકારી નિર્ણયો: વ્યૂહરચનાના અમલ માટે લેવામાં આવતા મધ્યમ ગાળાના નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: ત્રિમાસિક વેચાણ લક્ષ્યાંકો (Sales Targets) નક્કી કરવા.

૭. વ્યક્તિગત વિ. સામૂહિક નિર્ણયો (Individual vs. Group Decisions)

- વ્યક્તિગત નિર્ણયો: એક જ વ્યક્તિ દ્વારા લેવામાં આવતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: કોને બઢતી (Promotion) આપવી તેનો નિર્ણય સંચાલકો પોતે લે.
- સામૂહિક નિર્ણયો: ટીમ કે સમિતિ દ્વારા સંયુક્ત રીતે લેવાતા નિર્ણયો.
- ઉદાહરણ: બોર્ડના સભ્યો વાર્ષિક બજેટ પર મતદાન કરીને નિર્ણય લે.

૨.૯ નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા (Process of Decision Making)

૧. સમસ્યાની વ્યાખ્યા અને સ્પષ્ટતા કરવી (Defining and clarifying the problems)

પ્રથમ પગલું વાસ્તવિક સમસ્યાને ઓળખવાનું અને તેને સ્પષ્ટ રીતે સમજવાનું છે. સ્પષ્ટપણે વ્યાખ્યાયિત કરેલી સમસ્યા સાચો ઉકેલ શોધવામાં મદદ કરે છે.

ઉદાહરણ: કપડાંનો એક સ્ટોર નોંધે છે કે તેનો માસિક વેચાણ ૨૦% ઘટી ગયું છે. સંચાલક સમસ્યાને "ઘટતું વેચાણ" તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

૨. ડેટા/માહિતીનું એકત્રીકરણ અને વિશ્લેષણ (Collecting and analyzing data)

સમસ્યાના કારણો, તથ્યો અને સંભવિત અસરોને સમજવા માટે વિવિધ સ્ત્રોતોમાંથી સંબંધિત માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે અને તેનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે.

ઉદાહરણ: સ્ટોર વેચાણના આંકડા, ગ્રાહકોની સમીક્ષાઓ (Reviews) અને સ્પર્ધકોની કિંમતોની માહિતી એકત્રિત કરે છે.

૩. સમસ્યાનું ઊંડાણપૂર્વક વિશ્લેષણ (Analysing the problem)

સમસ્યાના મૂળ કારણ અને તેની ગંભીરતાને ઓળખવા માટે એકત્રિત કરેલી માહિતીની કાળજીપૂર્વક તપાસ કરવામાં આવે છે.

ઉદાહરણ: વિશ્લેષણ પછી, સંચાલકને ખબર પડે છે કે સ્પર્ધકો વધુ સારા ડિસ્કાઉન્ટ આપી રહ્યા છે અને સ્ટોરના કપડાંની ડિઝાઇન જૂની થઈ ગઈ છે.

૪. વૈકલ્પિક ઉકેલો વિકસાવવા (Developing alternative solutions)

સમસ્યાના સંભવિત વિવિધ ઉકેલો શોધવામાં આવે છે. બ્રેઈનસ્ટોર્મિંગ (વિચાર-મંથન) અને સર્જનાત્મક વિચારસરણી વિવિધ વિકલ્પો શોધવામાં મદદ કરે છે.

ઉદાહરણ: સંચાલકો કેટલાક વિકલ્પો પર વિચાર કરે છે:

- મોસમી ડિસ્કાઉન્ટ (Seasonal discounts) આપવું.
- નવી ફેશન કલેક્શન લાવવી.
- ઓનલાઇન માર્કેટિંગ વધારવું.
- ગ્રાહક સેવામાં સુધારો કરવો.

૫. વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન અને શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી (Evaluating and Selecting the Solution)

ખર્ચ, લાભો, જોખમો અને શક્યતાઓના આધારે વિકલ્પોની સરખામણી કરવામાં આવે છે અને શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરવામાં આવે છે.

ઉદાહરણ: સંચાલક સોશિયલ મીડિયા માર્કેટિંગ ઝુંબેશ સાથે નવી ફેશન કલેક્શન લોન્ચ કરવાનું નક્કી કરે છે, કારણ કે તે પોસાય તેમ છે અને ગ્રાહકોને આકર્ષવાની શક્યતા વધુ છે.

૬. નિર્ણયનો અમલ અને મૂલ્યાંકન (Implementing and Assessing the Decision)

પસંદ કરેલા ઉકેલને અમલમાં મૂકવામાં આવે છે અને નિર્ણય સમસ્યાનો ઉકેલ લાવે છે કે નહીં તે જોવા માટે તેના પરિણામો પર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.

ઉદાહરણ: સ્ટોર નવું કલેક્શન અને માર્કેટિંગ ઝુંબેશ શરૂ કરે છે. બે મહિના પછી, વેચાણમાં ૧૮% નો વધારો થાય છે, જે દર્શાવે છે કે નિર્ણય સફળ રહ્યો હતો.

૨.૧૦ નિર્ણય વૃક્ષ (Decision Tree)

અર્થ

નિર્ણય વૃક્ષ (Decision Tree) એ વિવિધ વિકલ્પો અથવા કાર્યોના સંભવિત પરિણામો, ખર્ચ, લાભો અને જોખમોને વૃક્ષની શાખાઓ (Branches) જેવા માળખામાં દર્શાવતું એક દ્રશ્ય સાધન (Visual Tool) છે.

- તે નિર્ણયકર્તાઓને તાર્કિક રીતે વિકલ્પોની સરખામણી કરવામાં અને અપેક્ષિત પરિણામોના આધારે શ્રેષ્ઠ વિકલ્પ પસંદ કરવામાં મદદ કરે છે.

નિર્ણય વૃક્ષના મુખ્ય ઘટકો અને પ્રતીકો (Components & Symbols of Decision Tree)

- ચોરસ બોક્સ (Square Box - ■):
નિર્ણય બિંદુ (Decision Point) દર્શાવે છે.
 - આ એ જગ્યા છે જ્યાં નિર્ણયકર્તાએ બે કે તેથી વધુ વિકલ્પોમાંથી એકની પસંદગી કરવાની હોય છે.
- ઉદાહરણ: પ્રોડક્ટ A માં રોકાણ કરવું કે પ્રોડક્ટ B માં.
- શાખાઓ / રેખાઓ (Branches / Lines):
 - જુદી જુદી પસંદગીઓ અથવા કાર્યો દર્શાવે છે.
 - નિર્ણય બિંદુઓને સંભવિત ઘટનાઓ અથવા પરિણામો સાથે જોડે છે.
- ઉદાહરણ: ચોરસમાંથી નીકળતી બે શાખાઓ: "પ્રોડક્ટ A લોન્ચ કરવી" અથવા "પ્રોડક્ટ B લોન્ચ કરવી".

- વર્તુળ (Circle - ○):
 - અનિશ્ચિત ઘટના (Chance Event) દર્શાવે છે.
 - આનું પરિણામ અનિશ્ચિત હોય છે, જેમ કે બજારનો પ્રતિસાદ અથવા આર્થિક પરિસ્થિતિ.
- ઉદાહરણ: નવી પ્રોડક્ટ માટે "ઊંચી માંગ" અથવા "ઓછી માંગ".
- અંતિમ બિંદુઓ (End Points - → અથવા ⊥):
- અંતિમ પરિણામો અથવા વળતર (Final Outcomes or Payoffs) દર્શાવે છે. આ નિર્ણયો અને અનિશ્ચિત ઘટનાઓના અંતિમ પરિણામો દર્શાવે છે.

ઉદાહરણ: જો પ્રોડક્ટ A સફળ થાય તો ₹૫૦,૦૦૦ નો નફો.

નિર્ણય વૃક્ષના ફાયદા (Advantages of Decision Tree)

૧. સરળ અને સમજવામાં સરળ

નિર્ણય વૃક્ષો દ્રશ્ય રીતે સ્પષ્ટ હોય છે, જેથી બિન-નિષ્ણાતો પણ તેના માર્ગો સરળતાથી સમજી શકે છે.

૨. તાર્કિક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ

તે જટિલ સમસ્યાઓને નાના, વધુ વ્યવસ્થાપન યોગ્ય ભાગોમાં વિભાજિત કરે છે અને દરેક સંભવિત પરિણામ સ્પષ્ટપણે દર્શાવે છે.

૩. બહુવિધ વિકલ્પોની સરખામણી

એકસાથે અસંખ્ય વિકલ્પોની સરખામણી કરવાની સુવિધા આપે છે, જે વિવિધ વ્યૂહરચનાઓનું મૂલ્યાંકન કરવામાં મદદરૂપ બને છે.

૪. જોખમો અને વળતરનું મૂલ્યાંકન

દરેક પસંદગી માટે સંભવિત લાભ કે નુકસાનની ગણતરી કરવામાં મદદ કરે છે, જેથી માહિતી-આધારિત (Data-driven) નિર્ણયો લઈ શકાય.

૫. વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં ટેકો

નવું ઉત્પાદન પ્રસ્તુત કરવું કે નવા બજારમાં પ્રવેશ કરવો જેવા લાંબા ગાળાના વ્યવસાયિક નિર્ણયો માટે અત્યંત ઉપયોગી છે.

૬. લવચીક સાધન

નાણાં , માર્કેટિંગ, માનવ સંસાધન , અને કામગીરી જેવા વિવિધ ક્ષેત્રોમાં ઉપયોગ કરી શકાય છે. સંજોગો બદલાય ત્યારે તેમાં ફેરફાર કરવો સરળ છે.

નિર્ણય વૃક્ષની મર્યાદાઓ

૧. જટિલ બની શકે છે

મોટી અને મોટી સમસ્યાઓ માટે વૃક્ષ ખૂબ લાંબું અને સંચાલન કરવામાં મુશ્કેલ બની જાય છે.

૨. ચોક્કસ ડેટા પર નિર્ભર

જો અંદાજો અથવા સંભાવનાઓ ખોટી હોય, તો તેનાથી ખોટા નિર્ણયો લેવાઈ શકે છે.

૩. લાગણીઓ કે માનવીય પરિબલોને ધ્યાનમાં લેતું નથી

તે માત્ર તાર્કિક પરિણામો દર્શાવે છે, પરંતુ ગ્રાહકોની માનસિકતા કે કર્મચારીઓની લાગણીઓને આવરી લેતું નથી.

૪. સ્થિર સાધન

એકવાર બનાવી લીધા પછી, તે વાસ્તવિક સમયના બદલાતા સંજોગો અનુસાર આપમેળે અનુકૂળ થતું નથી.

૫. ઓવરફિટિંગનું જોખમ

વિશ્લેષણમાં, જો આ બહુ વિગતવાર બનાવવામાં આવે, તો તે જૂના ડેટા સાથે સંપૂર્ણપણે બંધબેસે છે પરંતુ ભવિષ્યની સચોટ આગાહી કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે.

૬. સમય લેનારી પ્રક્રિયા

વિગતવાર નિર્ણય વૃક્ષ તૈયાર કરવા માટે માહિતી એકત્રિત કરવામાં અને વિશ્લેષણ કરવામાં ઘણો સમય અને શ્રમ લાગે છે.
