

+

ફાઈલનું નામ - BM00S001 . GSS

પુસ્તકનું નામ - ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન ૧

લેખક -

પ્રથમ આવૃત્તિ : - ૧૯૭૮ - ૧૯૭૯

પ્રકાશક - બી . એસ . શાહ પ્રકાશન

મળવાનું ઠેકાણું - D . O . E .

વિભાગ -

ઉપવિભાગ -

કિંમત - ૬૦ . ૦૦ રૂપિયા

શબ્દ -

ધંધાકીય વ્યવસ્થા અને સંચાલન - ૧

પાન નં ૩

સંચાલનનો અર્થ અને મહત્વ

(૧) પ્રાસ્તાવિક : જગતની પ્રગતિ માટે જવાબદાર બે
પરિબળો છે : વિજ્ઞાન અને સંચાલન . આ બે પૈકી
વિજ્ઞાન

એ પાયાનું પરિબળ હોવા છતાં સંચાલનના અભાવે
કદાચ

તે નિષ્ફળ ગયું હોત . એડિસને વીજળીની કરેલી શોધોનો
વેપારી ઉપયોગ થયો ન હોત તો વીજળીની શોધ નિષ્ફળ

ગઈ હોત . દુનિયાના વિકસિત દેશોની પ્રગતિના મૂળમાં સંચાલનની સફળતા રહેલી છે તો એશિયા અને આફ્રિકાના અલ્પવિકસિત દેશોની ગરીબીના મૂળમાં સંચાલનના વિકાસનો

અભાવ રહેલો છે . જીવનના દરેક પાસામાં સંચાલન જરૂરી છે . ફક્ત કારકુની નોકરી કરનાર સામાન્ય માનવીએ પણ પોતાના કુટુંબનું સંચાલન કરવાનું છે . પત્ની , સંતાનો અને

અન્ય સંબંધીઓ સાથે કામ લેવાનું છે . જેમાં સંચાલકીય કૌશલની જરૂર રહે છે . જે વ્યક્તિ આવું સંચાલન સફળતાથી કરી શકે છે તે સફળ કુટુંબજીવન ભોગવી શકે છે .

પાન નં ૪

તેથી જ આધુનિક યુગ એ સંચાલન યુગ છે એમ કહેનાર લેખકે કદાચ

થોડી અતિશયોક્તિ કરી હશે પરંતુ વર્તમાન જીવનની સુખસગવડો , સાધનસામગ્રી ,

અને વૈભવવિલાસ એ કાર્યક્ષમ સંચાલનને આભારી છે એ વાત તો સ્વીકારવી

જ પડશે . જીવનનું ભાગ્યે જ કોઈ એવું પાસું હશે જેમાં સંચાલનની આવશ્યકતા

રહેતી નહિ હોય . સમાજના દરેક ક્ષેત્રોમાં - પછી તે ધંધો - વેપાર હોય , રાજકારણ

હોય કે ધર્મવ્યવસ્થા હોય ; સંચાલન અનિવાર્ય છે .

વિશ્વના સૌથી વધુ સમૃદ્ધ દેશ

યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સમાં સંચાલન વિજ્ઞાનનો સૌથી વધુ વિકાસ થયો છે એ બાબત

પણ આર્થિક પ્રગતિ માટે સંચાલનની અનિવાર્યતા દર્શાવે છે

બે કે વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થઈ ચોક્કસ ધ્યેય સિદ્ધ કરવા કાર્ય કરે તેનો

‘ જૂથ પ્રયત્નો ’ ના નામથી આપણે ઓળખીએ છીએ અને જ્યાં

જૂથ - પ્રયત્ન થતા

હોય ત્યાં સંચાલન આવશ્યક બને છે . જ્યુસિયસ સ્લેડરના જણાવ્યા મુજબ ,

મધમાખીઓ સ્વયંસ્ફુરિત શિસ્તથી અમુક ચોક્કસ ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે પ્રયત્ન કરે

છે . તેમને કોઈ દોરવણી કે અંકુશની આવશ્યકતા નથી ; પરંતુ માનવી વિશે તે સત્ય

નથી એ બુદ્ધિશાળી પ્રાણીની નવીનતા છે . માનવીએ જ્યારથી પોતાની મર્યાદાઓ

જાણી અને તે મર્યાદાઓનો ખ્યાલ રાખીને પોતાનું ધ્યેય સિદ્ધ કરવા અન્ય વ્યક્તિઓ

સાથે સહકારથી કામ કરવાનું શરૂ કર્યું ત્યારથી જ સંચાલન આવશ્યક બન્યું .

માનવી પોતાનાં મર્યાદિત સાધનોમાંથી વધુ ને વધુ સંતોષ મેળવવા પ્રયત્ન કરે છે .

આ માટે તે અન્ય વ્યક્તિઓનો સહકાર મેળવે છે . આ રીતે જ્યારે એક કરતાં

વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થાય છે ત્યારે જો કાર્ય વ્યવસ્થિત રીતે કરવું હોય તો તેનું

આયોજન કરવું પડે , સત્તા અને ફરજોની વહેંચણી કરવી પડે , જરૂર પડે ત્યાં

તેમણે દોરવણી આપનાર કોઈ વ્યક્તિ જોઈએ અને બધી

વ્યક્તિઓ નક્કી કર્યા
મુજબ કામ કરે છે કે નહિ તે જોવા અંકુશ જરૂરી બને .
આ કાર્યો એટલે જ
સંચાલન . માનવી , માલસામાન યંત્રો , નાણાં વગેરે
ભેગાં કરીને તે દ્વારા નક્કી
કરેલ ધ્યેય પાર પડે તે માટે પ્રયત્ન કરવા તેનું નામ
ધંધાનું સંચાલન .

[2] સંચાલનનો વિકાસ

સંચાલનના મહત્વનો સ્વીકાર એ ઔદ્યોગિક જગતની
નવીનતમ ઘટનાઓ
પૈકીની એક છે . સંચાલનના મહત્વનો ફક્ત સ્વીકાર થયો
છે એટલું જ નહિ પરંતુ
જર્મ્સ બર્નહાર્મ જેવા લેખકોએ તો હવો પછીનો યુગ
સંચાલનયુગ હશે એમ
જણાવી સંચાલનનું આધુનિક જગતમાં કેટલું ઉચ્ચ સ્થાન છે
તે પ્રસ્થાપિત કર્યું છે .
તેમણે તો આધુનિક યુગને ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ પછીના ‘
સંચાલન - ક્રાંતિ ’ ના યુગ તરીકે
ઓળખાવ્યો છે .

ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ થયે બસો વર્ષ થયાં છે અને તે
દરમિયાન રાજ્યોની નીતિ ,
કાયદાઓ , કંપનીઓનું ક્ષેત્ર , આંતરરાષ્ટ્રીય - સંબંધો ,
કામદાર સંઘોની શક્તિ અને
દૃષ્ટિ તેમ જ ગ્રાહકવર્ગની અપેક્ષામાં ગણનાપાત્ર પરિવર્તનો
થયાં છે . એ તમામ
પરિવર્તનો વચ્ચે જૂથ - પ્રયત્નોને વધુ ધ્યેયલક્ષી અને

વ્યવસ્થિત કેવી રીતે બનાવવા

પાન નં ૫

તેના પ્રયાસો ઉત્તોરત્તર દેઢ થતા ગયા છે . સ્વાભાવિક જ છે કે ધંધાકીય એકમ

જેમ મોટું થાય અને પ્રગતિ કરવાની કે દુર્વ્યય અટકાવવાની ઈચ્છા

જેમ તીવ્ર

બને તેમ જૂથ - પ્રયાસો વૈજ્ઞાનિક બનાવવાની દિશામાં વિકાસ થાય જ . વાણિજ્ય

સંચાલનની વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિઓ આ દિશામાં નોંધપાત્ર આગેકદમ છે . એટલે જ

દાયકાઓથી જેવો અહોભાવ યંત્રોની શક્તિ પ્રત્યે રહ્યો છે , તેવો જ અહોભાવ

આજે સંચાલનના શાસ્ત્ર તરફ અનુભવાઈ રહ્યો છે .

યુરોપના ઇતિહાસમાં કાર્યક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્રનું જ્વલંત ઉદાહરણ રોમન કેથો -

લિક ચર્ચનું વહીવટતંત્ર પૂરું પાડે છે . તેણે રૈખિક પ્રકારનું વ્યવસ્થાતંત્ર અપ -

નાવ્યું છે , તો કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર વિશિષ્ટકરણનો ઉપયોગ કર્યો છે .

બ્રિટિશ ઔદ્યોગિક સલાહકાર ઓલિવર શેલ્ડન સને ૧૯૨૩ માં પ્રગટ

થયેલા તેમાં ' ધી ફિલોસોફી ઓફ મેનેજમેન્ટ ' પુસ્તક માટે જાણીતા છે .

[3] સંચાલનનો અર્થ

સંચાલન એ સતત જીવંત અને ઝડપી વિકાસ કરતું વિજ્ઞાન છે . સંચાલન

એ વિશાળ અર્થ ધરાવતો શબ્દ છે જુદા જુદા લેખકોએ વિવિધ દષ્ટિબિંદુથી

સંચાલનની વ્યાખ્યાઓ આપવાનો પ્રયત્ન કર્યો છે . કેટલાક લેખકો સંચાલનને

પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખાવે છે , કેટલાક સંચાલનને નામ તરીકે અથવા વ્યક્તિના

સમૂહ તરીકે ઓળખાવે છે , કેટલાક તેને એક અભ્યાસ વિષય તરીકે ઓળખાવે

છે ; તો કેટલાક લેખકો સંચાલનને કરામત કે યુક્તિના સંદર્ભમાં ઉપયોગમાં

લે છે . જો કે આ પૈકી મોટા ભાગના લેખકો સંચાલનને એક પ્રક્રિયા તરીકે

ઓળખાવે છે .

સંચાલનની વ્યાખ્યા :

સંચાલનના વિકાસમાં એક યા બીજા સમયે જુદાં જુદાં દષ્ટિબિંદુઓનું

પ્રભુત્વ રહ્યું છે , જેને પરિણામે સંચાલનના અનેક લેખકોએ આપેલી વ્યાખ્યા -

ઓમાં જુદા જુદા મુદ્દાઓ પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે .

(૧) સંચાલનની એક ખૂબ સરળ વ્યાખ્યા આપતાં સી . એસ . જ્યોર્જ

જણાવે છે કે ' સંચાલન એકે એવું કાર્ય છે કે જે અન્ય

પાસેથી કામ કરાવવા

સાથં સંબંધ ધરાવે છે . ' બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આ વ્યાખ્યા સંચાલનના

ફક્ત નેતાગીરીના પાસા પર જ ભાર મૂકે છે .

(૨) કુન્ઝ હેરોલ્ડની વ્યાખ્યા પણ આ જ મુદ્દાનો ઉલ્લેખ કરે છે .

તેમના જણાવ્યા મુજબ , " સંચાલન એટલે વિધિસર રીતે રચાયેલા

માનવીનાં

વ્યવસ્થિત જૂથો મારફતે કામ લેવાની કળા . "

(૩) સંચાલનની એક સ્વીકૃત વ્યાખ્યા ડૉ . જ્યોર્જ આર . ટેરી એ આપી

છે : " સંચાલન એક વિશિષ્ટ પ્રક્રિયા છે . જેમાં આયોજન , વ્યવસ્થા , પ્રોત્સાહન અને

અંકુશનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે ને માનવીઓ તથા અન્ય સાધનોના ઉપયોગ

દ્વારા નિર્દિષ્ટ ધ્યેય કરવા માટે તે પ્રક્રિયા કરવામાં આવે છે . "

પાન નં ૬

ડૉ . ટેરીએ અગાઉ આપેલી વ્યાખ્યા મુજબ " માણસો , સાધનો , યંત્રો ,

પદ્ધતિઓ , નાણાં અને બજાર (એટલે કે M - man , material , machine ,

method , money and market) નાં તત્વોનું આયોજન જે પ્રવૃત્તિ કરે

અને એકમના ધ્યેયને પાર પાડવાની દૃષ્ટિએ સમૂહના પ્રયત્નોને અસરકારક નેતાગીરી

આપે તે પ્રવૃત્તિ એટલે સંચાલન . "

(૪) લિવિંગ્સ્ટનના મતે , " વર્તમાન સગવડોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરીને ,

ઓછામાં ઓછા સમય અને નાણાનાં વ્યય વ્હારા નિર્ધારિત ધ્યેયને શ્રેષ્ઠ રીતે સિદ્ધ

કરવાનું કાર્ય એટલે સંચાલન . "

(૫) ડાલ્ટન મેકફરલેન્ડના મતે , " સંચાલન એ એક પ્રક્રિયા છે જેના

દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રમાંની જવાબદાર વ્યક્તિઓ નિર્ધારિત ધ્યેય સિદ્ધ કરવા સાધનોનું

સંયોજન કરે છે . "

(૬) સામાજિક શાસ્ત્રોના સર્વજ્ઞાનકોશ મુજબ : " સંચાલન એક

પ્રક્રિયા છે જેના વ્હારા નિશ્ચિત હેતુ અમલમાં મૂકવામાં આવે છે અને તેના પર

દેખરેખ રાખવામાં આવે છે . "

(૭) શ્રી બ્રેચના મત પ્રમાણે , " અમુક ચોક્કસ ઉદ્દેશ પાર પાડવા માટે

ધંધાકીય સાહસનાં કાર્યોનાં અસરકારક આયોજન અને

નિયંત્રણ માટેની જવાબ -

દારીને આવરી લેતી સામાજિક પ્રક્રિયા એટલે સંચાલન .

આ પ્રક્રિયામાં (i) યોજના મુજબ જ કાર્ય થાય તે માટે યોગ્ય કાર્યવાહી

ગોઠવવી અને નિભાવવી અને (ii) સાહસનાં ઘટકરૂપ એવા કર્મચારીઓ , જેઓ

તેની કામગીરી બજાવે છે , તેમને માર્ગદર્શન આપવું , તેમનું સંયોજન કરવું અને

તેમના પર દેખરેખ રાખવી - એ સર્વેનો સમાવેશ થાય છે . "

(૮) પીટર્સન અને પ્લાઉમેન સંચાલનની વ્યાખ્યા આપતાં ધ્યેસસિદ્ધિ

માટે જૂથ - પ્રયત્નોના અસરકારક ઉપયોગ પર ભાર મૂકે છે : "

સંચાલન એટલે એવી

પદ્ધતિ કે જે દ્વારા અમુક માનવજૂથના હેતુ અને ધ્યેયો નક્કી કરવામાં આવે ,

સ્પષ્ટ કરવામાં આવે અને અસરકારક બનાવવામાં આવે . "

ઉપરની તમામ વ્યાખ્યાઓમાં એ વાત પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે કે

સંચાલન વ્યક્તિના સંદર્ભમાં નહિ , પરંતુ સમૂહ કે જૂથના સંદર્ભમાં જ સંભવી

શકે . કોઈ એક વ્યક્તિ પોતે કામ કરતી હોય તો તેમાં સંચાલનનો પ્રશ્ન ઉદ્ભવતો

નથી . વળી , દરેકમાં એક બીજો મુદ્દો એ સ્પષ્ટ છે કે

સંચાલનને ધ્યેયસિદ્ધિ સાથે
સંબંધ છે . સંચાલનમાં ધ્યેય નક્કી કરવામાં આવે છે અને
તેની સિદ્ધિ માટે
પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે .

[4] સંચાલનનાં લક્ષણો

સંચાલનનું સાચું સ્વરૂપ અને વિસ્તાર સમજવા માટે
સંચાલનનાં લક્ષણો
જાણવા જરૂરી છે . સંચાલનનાં મુખ્ય લક્ષણો નીચે મુજબ
ગણાવી શકાય :

(૧) સંચાલન કાર્યસમૂહ છે . સત્તાધીશોનું મંડળ
નથી : કેટલીક
વાર ' સંચાલન ' શબ્દ ધંધાના સંચાલકો માટે પ્રયોજાય છે
; દા . ત , જ્યારે એમ

પાન નં ૭

કહેવામાં આવે છે કે જયહિંદ કંપની લિમિટેડનું સંચાલન
કાર્યદક્ષ છે , ત્યારે
તેનો અર્થ એવો થાય છે કે કંપનીના સંચાલકો બાહોશ છે
. પરંતુ સંચાલક
મંડળ માટે સંચાલન શબ્દનો ઉપયોગ યથાર્થ નથી .
સંચાલન એક પ્રક્રિયા છે .
એક કાર્યસમૂહ છે , તે દેખી કે સ્પર્શી ન શકાય એવી
અમૂર્ત પ્રક્રિયા છે . તેમાં
આયોજન , પ્રબંધ , દોરવણી , અંકુશ વગેરે કાર્યોનો
સમાવેશ થાય છે .

(૨) સંચાલન સાર્વત્રિક છે : સંચાલન ફક્ત ધંધાકીય એકમમાં આવશ્યક છે એટલું જ નહિ , પરંતુ જ્યાં પણ બે કે વધુ વ્યક્તિઓ ભેગી થઈ કાર્ય કરતી હોય તેવા દરેક સંગઠનમાં તેની જરૂર રહેલી છે . લશ્કરનાં , સરકારી - તંત્રમાં કે અન્ય શૈક્ષણિક , ધાર્મિક કે સામાજિક મંડળોની વ્યવસ્થામાં તે જરૂરી છે . વળી , સંચાલન ફક્ત ઉચ્ચ સપાટીએ જ નહિ , પરંતુ સંચાલનની દરેક સપાટીએ થાય છે . બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ અને જનરલ મેનેજર ઉપલી સપાટીએ સંચાલન કરે છે , તો નીચલી સપાટીએ સુપરવાઈઝર પણ સંચાલન કરે છે .

સંચાલનના લક્ષણને કારણે જ કોઈ એક પ્રવૃત્તિના સંચાલનમાં સફળ થયેલી વ્યક્તિ અન્ય કોઈ પણ પ્રકારની પ્રવૃત્તિના સંચાલનમાં સફળ થઈ શકે . પોલાદના કારખાનાના સફળ મેનેજરને વિમાન બનાવનાર કંપનીનો મેનેજર બનાવવામાં આવે તો પણ તે સફળ થાય .

(૩) સંચાલનનું હાઈ સંકલનમાં રહેલું છે : ધંધાકીય એકમનાં અનેક કાર્ય કરતાં અનેક માનવીઓના પ્રયત્નો જો સંકલિત અને એકસૂત્રી ન

હોય તો અરાજકતા અને અંધાધૂંધીમાં પરિણમશે એટલે જ કેટલાક લેખકો

જણાવે છે કે સંચાલન એટલે સંકલન . નાના મોટા અનેક વિભાગોમાં વહે -

ચાહેલા કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ નિશ્ચિત ધ્યેય સમાન ભાવનાથી સ્વીકારે

અને તેમના પ્રયાસો સંકલિત હશે તો જ એકમનું ધ્યેય સિદ્ધ થઈ શકશે .

(૪) સંચાલનનો દૃષ્ટિકોણ ગતિશીલ સાહસનો છે : નિતનવીન

પ્રશ્નો ધંધાકીય ક્ષેત્રે ઉપસ્થિત થતા હોય તેનો ઉકેલ લાવવા સંચાલન હમેશાં

ગતિશીલ રહે છે . તેને ફક્ત વર્તમાન સ્થિતિએ ટકાવી રાખીને સંતોષ પામવાનું

નથી . પરંતુ નફો અને આવક વધુ ને વધુ ઊંચી સપાટીએ લઈ જવાનો હેતુ છે .

સંચાલનનું કાર્ય પ્રશ્નોનો ઉકેલ લાવવાનું છે અને સૂઝ તેમ જ

પૃથક્કરણ દ્વારા

પડકારનું સોનેરી તકમાં રૂપાંતર કરવાનું છે . તેણે તો જોખમોનો સતત સામનો

કરવાનો છે . પીટર એફ . ડૂકર કહે છે કે , " જોખમ નાબૂદ કરવાનો પ્રયાસ

કરવામાં આવે તો તે મોટામાં મોટું જોખમ - જડતા - ઊભું કરે છે . " તેણે તો સંજોગો

પર પ્રભુત્વ મેળવી નિતનવાં સોપાન સર કરવાનાં છે .

(૫) સંચાલન મુખ્યત્વે નોતાગીરીની પ્રવૃત્તિ છે :
પેલી બહુ ગવાયેલી

સંચાલનની વ્યાખ્યા " અન્ય વ્યક્તિઓ પાસે કામ
કરાવવાની કળા એટલે સંચાલન . "

જે મહત્વના મુદ્દા પર ભાર મૂકે છે તે માનવતત્ત્વ છે
અને જ્યાં માનવપ્રયત્નો

અપેક્ષિત હોય ત્યાં દોરવાણી વિના વ્યવસ્થિત કાર્ય
અસંભવિત છે . યંત્રો , સાધન -

પાન નં ૮

સામગ્રી , નાણાં વગેરેનો ઉપયોગ માનવી વિના કોણ કરે
? હજારો માણસો એક

‘ આત્મહીન ’ કોર્પોરેશન માટે વર્ષોનાં વર્ષો ઉત્સાહપૂર્વક શા
માટે પોતાની શક્તિ

અને સૂઝ વાપરે છે ? સફળ નેતાના પ્રોત્સાહનથી .

(૬) સંચાલન એક અલગ વ્યવસાય છે :
આધુનિક ધંધાકીય

એકમનું સંચાલન તાલીમ પામેલ નિષ્ણાત સંચાલક વર્ગના
હાથમાં

જઈ રહ્યું

છે , તેનો યશ સંચાલનમાં પ્રવેશોલાં વિજ્ઞાનનાં તત્ત્વો અને
અનુભવને આધારે તારવેલા

સિદ્ધાંતોને ફાળે જાય છે . સંચાલનવિદ્યા ફક્ત કુદરતી
બક્ષિસ કે નસીબને લીધે જ

મળેલી વસ્તુ નથી . પરંતુ કેળવી શકાય અને બીજાને
શિખવાડી શકાય એવી પ્રક્રિયા

છે પશ્ચિમના દેશોનાં ધંધાનું સંચાલન તાલીમ પામેલ સંચાલક વર્ગના હાથમાં સોપાઈ રહ્યું છે , એટલું જ નહિ પરંતુ સંચાલન - નિષ્ણાત કે સલાહકાર (મેનેજમેન્ટ કન્સલ્ટન્ટ) નો એક અલગ વર્ગ પણ વિકસી રહ્યો છે .

(૭) ધ્યેયસિદ્ધિ માટે સંચાલન આવશ્યક છે : ધંધાના અમુક ચોક્કસ કે નિર્ધારિત હેતુઓ કાર્યક્ષમ અને કરકસરભરી રીતે પાર પાડવા માટે સંચાલન સક્રિય પ્રયત્નો કરે છે . આવા પ્રયત્નો ધંધાના વિવિધ પ્રશ્નોના ઉકેલ તથા ધ્યેયસિદ્ધિ માટે કરવામાં આવે છે . ઉચ્ચ સંચાલકોએ નિયત કરેલ ધ્યેય સિદ્ધ કરવાનું કામ સંચાલનનું છે .

[5] સંચાલન અને વહીવટ

સંચાલનના સમગ્ર કાર્યને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય : (૧) નીતિઘડતર અને આયોજન તથા (૨) નીતિ અને યોજનાનો અમલ . આ બે કાર્યો માટે જુદા જુદા શબ્દોનો ઉપયોગ થાય છે . કેટલાક માને છે કે નીતિઘડતર અને આયોજન એ ‘ સંચાલનનું ’ કાર્ય છે અને નીતિ તેમ જ યોજનાનો અમલ એ વહીવટનું કાર્ય છે તો કેટલાક સૂચવે છે કે ‘ વહીવટ ’ ને નીતિઘડતર અને આયોજન સાથે સંબંધ છે અને ‘ સંચાલન ’ નું કાર્ય તે નીતિ અને યોજનાનો

અમલ કરવાનું છે . પ્રથમ

દૃષ્ટિબિંદુ બ્રિટિશ લેખકોનું છે તો બીજું દૃષ્ટિબિંદુ અમેરિકન લેખકોનું છે .

બ્રિટિશ લેખકો સંચાલનને ઉચ્ચ કક્ષાની પ્રવૃત્તિ ગણે છે , તો અમેરિકન લેખકો વહીવટને ઉપરી પ્રવૃત્તિ માને છે .

પણ એટલું જ નક્કી કહી શકાય કે દરેક ધંધાદારી એકમમાં કેટલાક નિર્ણયો અતિ મહત્વના હોય છે . તે નિર્ણયો લેવાનું તેમ જ તેના અમલ માટે વ્યવસ્થાતંત્ર રચવાનું કાર્ય ઉચ્ચતમ જૂથનું હોય છે . જ્યારે આ નીતિ પ્રમાણે વિભાગવાર વ્યક્તિ , વસ્તુ કે શાખા પ્રમાણે સમયપત્રક બનાવી કાર્યક્રમ પાર પાડવાની જવાબ - દારીને ' અમલીકરણ ' કહેવાય . આપણે બ્રિટિશ દૃષ્ટિબિંદુ સ્વીકારીએ તો પાયાના નિર્ણયો લેવા (એટલે કે નીતિઘડતર) એટલે સંચાલન (management) અને તેના અમલમાં મૂકવા કાર્યક્રમ ઘડવો અને તેનો અમલ કરવો એટલે વહીવટ . (administration) .

ઉપરની ચર્ચા પરથી એક વસ્તુ સ્પષ્ટ થાય છે કે સંચાલનની દરેક સપાટીએ નીતિઘડતર અને આયોજન હોય છે પરંતુ સંચાલન જેમ ઉચ્ચ કક્ષાનું તેમ

પાન નં ૯

નીતિઘડતરનું પ્રમાણ વધુ અને અમલીકરણનું પ્રમાણ
ઓછું હોય છે . જેમ જેમ
સંચાલનની નીચી સપાટીએ ઊતરતા જઈએ તેમ તેમ
વહીવટ એટલે નીતિનો
અમલ કરવાનું પ્રમાણ વધતું જાય છે અને સંચાલન એટલે
નીતિઘડતરનું પ્રમાણ
ઘટે છે .

સંચાલન અને વહીવટ વચ્ચેનો તફાવત : નીચેની
આકૃતિ પરથી વધુ
સ્પષ્ટ થશે :

સંચાલન અને વહીવટનો તફાવત વધુ ચોકસાઈપૂર્વક
નીચે મુજબ છે :

સંચાલન । વહીવટ

(૧) સંચાલન એ એવું કાર્ય છે કે । (૧) સંચાલકોએ
ઠરાવેલી નીતિને

જે અન્ય પાસેથી કામ કરાવવા । અમલમાં મૂકવાનું
કાર્ય એટલે

સાથે સંબંધ ધરાવે છે . | વહીવટ .
 (૨) સંચાલન ઔદ્યોગિક એકમનાં | (૨) વહીવટ
 સંચાલનને નિર્ધારિત
 ધ્યેયો નક્કી કરે છે . | કરેલ ઉદ્દેશોને પાર
 પાડવાની
 | જવાબદારી ઉપાડે છે .
 (૩) સંચાલનનું કાર્ય ધંધાની નીતિ | (૩)
 વહીવટનું કાર્ય સંચાલનને ઘડેલી
 ઘડવાનું છે . તે ધંધાના ઉદ્દેશોને | નીતિનો અમલ
 કરવાનું છે . તે
 આકાર આપતી નીતિ ઘડે છે | નીતિના પાલન
 માટે કાર્યક્રમ ,
 અને તેના પાલન માટે આયોજન | નિયમો ,
 કાર્યવાહી વગેરે નક્કી
 અને અંકુશની પ્રથા ઘડે છે . | કરે છે અને તેના
 અમલની
 | જોગવાઈ કરે છે .

પાન નં ૧૦

(૪) સંચાલન વિશાળ અને લાંબા | (૪)
 વહીવટ તેમાંથી ઊભા થતા
 ગાળાના પ્રશ્નો વિચારી તે સંબંધી | પ્રશ્નોનો
 નિકાલ લાવે છે ; દા . ત .
 મહત્વના નિર્ણયો લે છે ; દા . ત , |
 મૂડીરોકાણના નિર્ણયનો અમલ
 મોટા પ્રમાણમાં નવું મૂડીરોકાણ | કરવા તે
 નિમણૂકો કરે છે . દેખરેખ

કરવું કે નહિ , વધુ શાખા ખોલવી । રાખે છે
વગેરે . ટૂંકમાં , તે રોજ
કે નહિ વગેરે . । બરોજના પ્રશ્નોના ઉકેલ સાથે
। નિસ્ખત ધરાવે છે .

(૫) વહીવટના કાર્યક્રમમાં ચૂક કે । (૫)
વહીવટ સંચાલને ઘડેલી યોજનાની

વિલંબ ન થાય તે માટે સંચાલન । વિગતો
વિચારવાનું કાર્ય કરે છે .

તેને નેતાગીરી , દોરવણી કે માર્ગ - । તે
સંચાલનની નેતાગીરી , દોરવણી

દર્શન પૂરું પાડે છે . વળી , । અને અંકુશ હેઠળ
કાર્ય કરે છે .

વખતોવખત પૂર્વનિશ્ચિત ધોરણો ।

વડે તેનું કાર્ય માપી અંકુશમાં ।

રાખે છે . ।

(૬) સંચાલન વહીવટ કર તાં ઊંચું । (૬)

વહીવટ નીચું સ્થાન ધરાવે છે ,

સ્થાન ધરાવે છે , કારણ કે તેનો । કારણ કે તેનો
કાર્યવિસ્તાર

કાર્યવિસ્તાર મોટો છે . । નિર્ધારિત અને મર્યાદિત
છે .

(૭) સંચાલનની ઉચ્ચ સપાટીએ । (૭) સંચાલનની
નીચલી સપાટીએ

સંચાલનનું પ્રમાણ વધુ હોય છે । વહીવટનું

પ્રમાણ વધુ હોય અને

અને નીચલી સપાટીએ તેનું । ઉચ્ચ સપાટીએ તેનું
પ્રમાણ

પ્રમાણ ઓછું હોય છે . । ઓછું હોય છે .

[6] સંચાલનનું મહત્ત્વ

સામાન્ય પ્રજાનો ખ્યાલ એવો છે કે ફક્ત ઉદ્યોગ ધંધામાં જ સંચાલન આવશ્યક છે ; પરંતુ સામાજિક , ધાર્મિક કે અન્ય પ્રકારની સંસ્થાઓમાં પણ સંચાલનનું મહત્ત્વ ઓછું નથી . સરકારી તંત્રમાં પણ સંચાલન એટલું જ મહત્ત્વનું સ્થાન ધરાવે છે . વળી ધંધામાં જેમ સર્વોચ્ચ સપાટીએ સંચાલન મહત્ત્વનું છે તો નીચેલી સપાટીએ પણ સંચાલન થાય છે . સંચાલન સાર્વત્રિક છે એ લક્ષણ આ બાબતનું સૂચન કરે છે . પીટર એફ ડ્રુકર લખે છે કે પશ્ચિમના દેશોના અર્થતંત્રમાં નોંધપાત્ર પરિવર્તન લાવનાર તેમ જ અનેક દેશોમાં ઊંચું જીવનધોરણ સર્જનાર ચાવીરૂપ પરિબલ એ શિસ્તબદ્ધ સંચાલન છે . અમેરિકન પ્રમુખના આર્થિક સલાહકાર હેલર જણાવે છે તેમ બીજા વિશ્વયુદ્ધ પછી અમેરિકન અર્થતંત્રની સ્થિરતા અને વિકાસ માટે સરકારી નીતિ જેટલો જ યશ સંચાલનની સફળતાને મળે છે .

પાન નં ૧૧

ઘંધાની સફળતામાં અન્ય પરિબલોની સરખામણીએ
સંચાલનનો ફાળો સૌથી
મહત્વનો છે . ઘંધાની નિષ્ફળતાની થયેલ તપાસ પરથી
માલૂમ પડ્યું કે સંચાલનની
ગુણવત્તા તેની સફળતા - નિષ્ફળતા માટે જવાબદાર છે .
એટલે જ ડૉ . જ્યોર્જ
ટેરીએ પણ લખ્યું છે કે સાહસ કાર્યક્ષમ સંચાલન ધરાવતું
ના હોય તો
લાંબા સમય સુધી સફળ ન રહી શકે આવી જ
મતલબનું વિધાન અમેરિકાના એક
વખતના ખ્યાતનામ પ્રમુખ રૂઝવેલ્ટે પણ કર્યું હતું . તેમના
જણાવ્યા મુજબ ,
સારા સંચાલન વગરની સરકાર રેતી પર બાંધેલા મકાન
જેવી છે . જો સરકારી
તંત્ર માટે સંચાલન આટલું બધું મહત્વનું હોય તો ઘંધા
માટે તો કેટલું
મહત્વનું હોઈ શકે તેની કલ્પના આપણે કરી શકીએ .
ઘંધાની સફળતા માટે
યોજના ઘડવી , કર્મચારીઓ અને અધિકારીઓ વચ્ચે સત્તા
અને ફરજોની વહેંચણી
કરવી , તેમને યોગ્ય નેતાગીરી પૂરી પાડવી અને નક્કી
કર્યા મુજબ કાર્ય થાય છે
કે નહિ તે જોવું વગેરે સંચાલન વિના કેવી રીતે થઈ
શકે ?

આ જ બાબત અંગે સંચાલનનું મહત્વ દર્શાવના ધિ
હિન્દુસ્તાન લિવર

લિમિટ્ડના ભૂતપૂર્વ ચેરમેન શ્રી પી . એલ . ટંડનના શબ્દો પણ અગત્યના છે .

તેઓ જણાવે છે કે , " અમે યોગ્ય સંચાલનમાં માનીએ છીએ અને તેનું સુંદર

દૃષ્ટાંત અમારી યોજના (Plan) છે આધુનિક યુગમાં સરકારને વધુ કરવેરા

જોઈએ છે , મજૂરોને વધારે વેતન જોઈએ છે અને મૂડીપતિઓને વધારેમાં

વધારે વળતર (નફો) જોઈએ છે . આ બધું ત્યારે જ જ શક્ય બને કે જ્યારે કંપનીનું

સંચાલન યોગ્ય અને કાર્યશ્રમ રીતે કરવામાં આવ્યું હોય . "

સંચાલનનું મહત્ત્વ દર્શાવતાં શ્રી મીડ જણાવે છે કે , " કારખાનાની યોગ્ય

સ્થાન પસંદગી થઈ હોય અને આધુનિક યંત્રો ગોઠવવામાં આવ્યાં હોય , યંત્રોની ગોઠ -

વણી દોષરહિત અને સગવડયુક્ત હોય છતાં પણ એકમની સફળતા માટે કાબેલ

સંચાલન તો આવશ્યક છે . સંચાલનની ગેરહાજરીમાં ઉત્પાદનનાં સાધનો ફક્ત સાધનો

જ રહેશે . તેમના અસરકારક સંયોજન અને ઉપયોગ માટે સંચાલન જરૂરી છે . "

સંચાલનનું મહત્ત્વ જો વિગતવાર મૂકીએ તો તે નીચે મુજબ છે :

(૧) આર્થિક પ્રગતિ અને સમૃદ્ધિ માટે :
આધુનિક સમયમાં મનુષ્ય

સમૃદ્ધિનાં શિખરો સર કરી શક્યો છે તેનું મુખ્ય કારણ જૂથ પ્રયત્નો છે મનુષ્ય

જૂથ પ્રયત્નોને કારણે જ જંગલી અવસ્થામાંથી આધુનિક સ્થિતિએ પહોંચી શક્યો

છે . જ્યાં જ્યાં જૂથ પ્રયત્નો છે ત્યાં ત્યાં સંચાલન આવશ્યક છે સંચાલનને કારણે

જ આધુનિક યુગની પ્રગતિ શક્ય બની છે .

(૨) અવિકસિત દેશોનું પછાતપણું : અમેરિકા જેવા વિકસિત દેશોની

સમૃદ્ધિ સંચાલનને આભારી છે . અનુભવે જણાયું છે કે અવિકસિત કે અલ્પ -

વિકસિત દેશોનું પછાતપણું મૂડી કે સાધનોની તંગીને કારણે નથી ; પરંતુ તેનું

પાન નં ૧૨

મૂળ કારણ સારા સંચાલનનો અભાવ છે . સારા સંચાલનને અભાવે જ અવિકસિત

અને અલ્પવિકસિત દેશોમાં નાણાકીય સાધનો , વૈજ્ઞાનિક અને ટેકનિકલ જાણકારી

માનવશ્રમ , કુદરતી સંપત્તિ વગેરે બિનઅસરકારક રહે છે .

(૩) અર્થપૂર્ણ અને અસરકારક કાર્યો : સંચાલન વગર પણ ધંધાકીય

એકમમાં કાર્યો થઈ શકે છે પરંતુ અનુભવ , અભ્યાસ અને પ્રયોગોને આધારે

તારવેલા સંચાલનના સિદ્ધાંતોની મદદથી વિવિધ કાર્યો અર્થપૂર્ણ અને અસરકારક

રીતે કરવાનું છે .

(૪) દરેક ક્ષેત્રમાં ઉપયોગી : સંચાલન ફક્ત ધંધામાં જ ઉપયોગી છે એવું નથી , પરંતુ તે બિનધંધાકીય પ્રવૃત્તિમાં પણ એટલું જ ઉપયોગી છે . શિક્ષણ , ધર્મ , સરકારીતંત્ર , મનોરંજન , રમતગમત કે કલાના ક્ષેત્રે સર્વત્ર સંચાલનના સિદ્ધાંતો ઉપયોગી છે .

(૫) દરેક પ્રકારની વિચારસરણીમાં ઉપયોગી : સંચાલનને કોઈ આર્થિકવાદ કે વિચારસરણી સાથે સંબંધ નથી તે જેટલું મૂડીવાદી અર્થતંત્રમાં ઉપયોગી છે , તેટલું જ સામ્યવાદી તંત્રમાં પણ ઉપયોગી છે . તે જેટલું લોક - શાહીમાં ઉપયોગી છે , તેટલું જ સરમુખત્યારશાહીમાં પણ ઉપયોગી છે .

(૬) માનવ સંસ્કૃતિના વિકાસમાં જ્ઞાનો : સંચાલનનો માનવ સંસ્કૃતિમાં વિકાસમાં પણ મહત્ત્વનો જ્ઞાનો રહ્યો છે . મનુષ્ય જ્યારથી સમૂહમાં રહેતાં શીખ્યો અને સામૂહિક રીતે આર્થિક પ્રવૃત્તિ શીખ્યો ત્યારથી તેણે , સંચાલનના સિદ્ધાંતોનો જ્ઞાત - અજ્ઞાતપણે ઉપયોગ કર્યો છે .

(૭) દરેક વ્યવસ્થાના સ્વરૂપ કે પ્રવૃત્તિમાં : સંચાલનને માલિકીના

સ્વરૂપ સાથે સંબંધ નથી . તેણે ખાનગી માલિકીના ઉદ્યોગ - ધંધામાં જે સેવા આપી છે તેવી જ સેવા જાહેર સાહસોમાં આપી છે . જે સફળતા સંચાલનના સિદ્ધાંતો દ્વારા ખેતી અને ઉદ્યોગમાં મેળવી શકાય છે , તેવી જ સફળતા બેંકિંગ , વીમો , વાહનવ્યવહાર વગેરે પ્રવૃત્તિમાં પણ મેળવી શકાય છે .

(૮) ધંધાની સફળતા માટે : ધંધાની સફળતામાં અન્ય પરિબલોની સરખામણીમાં સંચાલનનો ફાળો સૌથી મહત્ત્વનો છે . સંચાલનની સફળતા કોઈ વ્યક્તિગત પેઢી પૂરતી મર્યાદિત નથી . અમેરિકામાં એક મોજણી દ્વારા જાણી શકાયું છે કે નવા સ્થપાતા દરેક સો એકમો પૈકી માત્ર ત્રીજા ભાગના એકમો જ પાંચ વર્ષ બાદ ટકી શકે છે અને તે પણ સારું સંચાલન ધરાવનાર જ . આમ કહી શકાય કે સંચાલનની કાર્યક્ષમતા કે બિનકાર્યક્ષમતા ધંધાની સફળતા કે નિષ્ફળતા માટે જવાબદાર છે .

(૯) રાષ્ટ્રીય દષ્ટિએ મહત્ત્વ : સંચાલન માત્ર વ્યક્તિગત એકમો માટે જ મહત્ત્વનું નથી . રાષ્ટ્રીય સ્તરે પણ સંચાલન એટલું જ મહત્ત્વનું છે . કાર્યદક્ષ

પાન નં ૧૩

સંચાલનને કારણે જ લઘુતમ ખર્ચે ઉત્પાદન શક્ય બને છે .

ઉત્પાદકનો નફો વધે

છે , કામદારોનું વેતન વધે છે તેમ જ સમાજને પૂરતા પ્રમાણમાં વિવિધ પ્રકારની

વસ્તુઓ વાજબી કિંમતે પ્રાપ્ત થાય છે . સંચાલનને કારણે જ રાષ્ટ્રની સુખાકારી , સમૃદ્ધિ અને સંપત્તિમાં વધારો થાય છે .

[7] સંચાલનની મર્યાદાઓ

સંચાલનના મહત્ત્વ પરથી જણાય છે કે સંચાલનની ઉપયોગિતા વિશે બે

મત નથી . પરંતુ તેની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

(૧) નિયમો ચોક્કસ નથી : સંચાલન એ માનવીય પ્રવૃત્તિ છે . સંચાલકો

પોતે માનવી છે અને જેની પાસેથી કામ લેવાનું છે તે કર્મચારીઓ પણ માનવી

છે . માનવી કઈ રીતે વર્તશે તે અગાઉ નક્કી કરવાનું મુશ્કેલ છે . આથી સંચાલનમાં

ચોક્કસ નિયમો તારવી શકાતા નથી .

(૨) ગતિશીલતાને કારણે મર્યાદા : ગતિશીલકાનું તત્ત્વ સંચાલનના

સિદ્ધાંતોના ઉપયોગને મર્યાદિત બનાવે છે . ઉદ્યોગમાં કામ કરતા માનવીના આચાર -

વિચારો , વલણો , અભિરુચિ વગેરે સમય અને સંજોગો પ્રમાણે બદલાય છે . નવી

કાર્યપદ્ધતિઓ , શોધખોળો , ટેકનિકો અને ચીજવસ્તુઓ

સર્જાતી જાય છે . પરિણામે
સંચાલને પણ ગતિશીલ રહેવું પડે છે અને બદલાતા જતા
સંજોગો અને પલટાતી
પરિસ્થિતિને અનુકૂળ થવું પડે છે .

(૩) સમાન પદ્ધતિની મુશ્કેલી : બધાં એકમો
માટે સંચાલનની સમાન
પદ્ધતિઓ રાખવાનું કાર્ય મુશ્કેલ છે . જ્યાં જ્યાં એકમો
હોવાનાં ત્યાં ત્યાં માનવ -
જૂથો કાર્ય કરતાં હોય છે . પરંતુ દરેક એકમના ઉદ્દેશો ,
લાક્ષણિકતાઓ , કાર્ય -
પદ્ધતિઓ , સમસ્યાઓ , ટેકનિકો વગેરે જુદી જુદી હોય છે
. આથી દરેક એકમ
માટે યોગ્ય સંચાલન પદ્ધતિ રચવી પડે છે .

(૪) સિદ્ધાંતો સર્વસ્વીકૃત નથી : કેટલાંક
કારણોને લીધે સંચાલનનો
વ્યવસ્થિત અને સંપૂર્ણ વિકાસ થઈ શક્યો નથી . વળી
, સંચાલન એ વિકસતું
વિજ્ઞાન છે તેથી તેની સૈદ્ધાંતિક બાબતો (Theory) ને
સર્વસ્વીકૃત સ્વરૂપ આપી
શકાયું નથી .

(૫) સંચાલનમાં નોકરશાહીનું વલણ : કોઈ પણ
વ્યક્તિ બધાં જ
કાર્યો પોતે કરી શકે નહિ . એને અન્યની મદદની જરૂર
પડે છે . આમ નોકરશાહી
થોડી વ્યક્તિના હાથમાં સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ કરે છે .

(૬) બિનજરૂરી મદદનીશો : મેનેજરો પોતાની બઢતી મેળવવા માટે કામ ઊભું કરે છે જરૂર કરતાં વધુ મદદનીશો નીમે છે અને બિનજરૂરી નિરીક્ષણની જવાબદારી વધારે છે .

પાન નં ૧૪

પ્રો . ગાલબ્રેથનું મંતવ્ય : એક સમયે ભારતમાં અમેરિકાના એલચી અને જાણીતા અમેરિકન અર્થશાસ્ત્રી શ્રી જહોન ગાલબ્રેથે તેમનો ' સમૃદ્ધ સમાજ '

(The Affluent Society) નામના પુસ્તકમાં સંચાલનને અપાતા વધુ પડતા

મહત્ત્વ અંગે લાલબત્તી ધરી છે . તેઓ તેમની દલીલમાં જણાવે છે કે સંચાલકો

નફાના ઉદ્દેશથી દોરાઈને કાર્ય કરે છે , તેઓ માલ અને સેવાના ઉત્પાદનને મહત્ત્વ

આપે છે . પરંતુ સમાજ માટે રોજગારી ટકાવી રાખવી વધુ જરૂરી છે . માંગ અને

વેચાણ ઘટતાં તેઓ ઉત્પાદન બિનજરૂરી રીતે ઘટાડે છે , જાહેર વિભાગના ઉત્પાદન

અને સેવાઓને ખાનગી વિભાગ મહત્ત્વના ગણતાં નથી ; પરિણામે સમાજને જરૂરી

સેવા મળતી નથી અને સુખાકારીમાં વધારો થતો નથી .

પાન નં ૩૦

સંચાલન - પ્રક્રિયા અને સંચાલનનાં કાર્યો

[1] સંચાલનની પ્રક્રિયા (Process of Management) : જે સંચાલન કરે છે તે સંચાલકો અમુક કાર્યો કરે છે . એટલે કે સંચાલન કોઈ એક અર્થ નથી ; પરંતુ અમુક કાર્યોનો સમૂહ છે . તે એક પ્રક્રિયા છે .

સંચાલન

એક પ્રક્રિયા છે અને તેમાં કેટલાંક કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે એવી રજૂઆત પહેલવહેલી હેનરી ફેયોલે કરી . સંચાલન પ્રક્રિયામાં મુખ્યત્વે ચાર કાર્યોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે : આયોજન , પ્રબંધ , અભિપ્રેપણ અને અંકુશ .

ઘારો કે એક પેઢીએ એવું ધ્યેય નક્કી કર્યું કે તેણે ૮૦ , ૮૦૦ ની કિંમતની એક એવી ૩ , ૦૦૦ મોટરકાર

બનાવવી . હવે આ ધ્યેય નજર સમક્ષ રાખીને સંચાલકે

પાન નં ૩૧

તે સિદ્ધ કરવા માટે પગલાં લેવાં જરૂરી છે . તેમણે પ્રથમ તો એ નક્કી કરવાનું છે

કે આ માટે શું કરવું જરૂરી છે . ધ્યેયસિદ્ધિ માટે જે કામ કરવાનું છે તે ક્યારે અને

કેવી રીતે કરવાનું છે . બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો સંચાલકોએ એક સુગ્રથિત યોજના

ઘડી કાઢવાની હોય છે અથવા તો તેમણે આયોજન કરવું

પડે છે . આ માટે

તેમનામાં દીર્ઘદષ્ટિ , કલ્પનાશક્તિ અને સૂઝ જરૂરી છે .

આમ , સંચાલન - પ્રક્રિયાની

શરૂઆત આયોજનથી થાય છે . બીજું , ઘડેલી યોજનાઓ વ્યવસ્થિત અમલ થાય

તે માટે સત્તા અને જવાબદારીની સોંપણી દ્વારા

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું તૈયાર

કરવામાં આવે છે . ધ્યેયની સિદ્ધિ છેવટે તો કર્મચારીઓ દ્વારા જ કરવાની છે .

તેથી તેમને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ અને તેમણે યોગ્ય દોરવણી અને માર્ગદર્શન

આપવું જોઈએ , જેને અભિપ્રેરણ કહેવામાં આવે છે .

સંચાલનની પ્રક્રિયાનું

છેવટનું પગલું એટલે અંકુશ . અંકુશમાં શું થઈ રહ્યું છે

તેનું સતત નિરીક્ષણ

કરવામાં આવે છે ; અગાઉથી નક્કી કરેલ ધોરણો સાથે તેને સરખાવવામાં આવે છે .

જો તેમાં તફાવત માલૂમ પડે તો તેનું મૂલ્યાંકન કરી જરૂરી લાગે તો સુધારાનાં

પગલાં લેવામાં આવે છે .

સંચાલનનાં આ ચારે કાર્યો મળીને સંચાલનની પ્રક્રિયા બને છે . આ ચારે

કાર્યો એકબીજા , સાથે ગાઢ રીતે સંકળાયેલાં છે , આમ તો તેનો ક્રમ ઉપર જણાવ્યા

મુજબનો છે ; એટલે કે પ્રથમ કાર્ય આયોજનનું છે અને છેવટનું કાર્ય અંકુશનું

છે , છતાં આ જ ક્રમમાં આ કાર્યો થાય એમ હંમેશાં બનતું નથી . બીજું

આ ચારે કાર્યો સંચાલનની દરેક સપાટીએ થાય છે , પછી તે મેનેજિંગ ડિરેક્ટર હોય કે નીચલી કક્ષાનો સુપરવાઈઝર હોય . અલબત્ત , દરેક સપાટીએ આ કાર્યનું પ્રમાણ જુદું જુદું હોય છે .

[2] સંચાલકીય અને બિનસંચાલકીય []

સંચાલનનાં કાર્યોની જાણકારી મેળવતા પહેલાં એ ઉચિત ગણાય કે સંચાલન કાર્ય કોને કહેવાય તેની સ્પષ્ટતા કરી લઈએ . અમુક વ્યક્તિએ ધંધામાં શું કરવાનું છે , કેવી રીતે અને ક્યારે કરવાનું છે ; તે માટે કઈ વ્યક્તિ જવાબદાર છે અને તેની જવાબદારી અદા કરવા તેને શું સત્તા આપવી તે નક્કી કરે છે . વળી , તે જરૂરી કર્મચારીઓની નિમણૂક કરે , તેમને માર્ગદર્શન આપે અને તેમનાં કાર્ય પર દેખરેખ રાખી ક્ષતિઓ અટકાવે અને સુધારે છે . આ વ્યક્તિ સંચાલન કરે છે એમ કહેવાય . પરંતુ જનરલ મેનેજરે ગ્રાહકની મુલાકાત લેવી પડે . ઉત્પાદન વિભાગનો સુપરવાઈઝર પોતે યંત્ર ચલાવે વગેરે કાર્યો સંચાલનકાર્ય નથી ; તે બિનસંચાલન - કાર્ય ગણાય . આમ , સંચાલકો કેટલીક વાર બિનસંચાલકીય કાર્ય કરતા હોય છે . ટૂંકમાં , જે કાર્ય આખા એકમને સમગ્ર રીતે સ્પર્શે તે સંચાલનકાર્ય કે સંચાલકીય કાર્ય ગણાય , જ્યારે બિનસંચાલન કાર્ય

કે બિનસંચાલકીય

કાર્ય મુખ્યત્વે વ્યક્તિગત કે વિભાગીય હોય છે . દા . ત .
, વેચાણ વિભાગનો

પાન નં ૩૨

સેલ્સમેન વેચાણકાર્ય કરે છે તે બિનસંચાલકીય કાર્ય છે
અને સેલ્સમેન પોતે

બિનસંચાલકીય વ્યક્તિ છે . જ્યારે સેલ્સ મેનેજર વેચાણ
વિભાગના બધા કર્મચારી -

ઓના કાર્યનું સંચાલન કરે છે . તેના કાર્યનું આયોજન કરી
તેના પર અંકુશ

રાખે છે . આમ સેલ્સમેનેજરનું કામ સંચાલકીય કામ છે .
આ સ્પષ્ટતાને આધારે

સંચાલનનાં મુખ્ય કાર્યો અલગ પાડવાં સરળ છે . અનેક
ઘંઘાના અભ્યાસને આધારે

એવું જોઈ શકાયું છે કે સુપરવાઈઝર હોય કે જનરલ
મેનેજર , દરેક સંચાલકીય

અને બિનસંચાલકીય - બંને પ્રકારની ફરજો બજાવનાની
હોય છે .

[૩] ફેયોલનું વર્ગીકરણ []

ફેન્ય ઈજનેર , ઉદ્યોગપતિ અને સફળ સંચાલક હેનરી
ફેયોલે આ સદીની

શરૂઆતમાં દર્શાવ્યું હતું કે દરેક ઘંઘાદારી એકમમાં

ટેકનિકલ (દા . ત . , ઉત્પાદન) ,

વેપારી (દા . ત . , ખરીદી) , નાણાકીય (દા . ત . ,

મૂડી ઊભી કરવી) , સલામતી

(દા . ત . , સામગ્રી અને માણસોની જાળવણી) તેમ જ હિસાબી કાર્યો પણ કરવાનાં હોય છે . આમ , સંચાલનનાં કાર્યોનું પ્રથમ વિભાગીકરણ ફેયોલે આપ્યું .

ફેયોલે આ સંચાલકીય કાર્યો નીચે મુજબ પાંચ વિભાગમાં વહેંચ્યાં છે :

(૧) આયોજન (Forecasting and Planning)

(૨) પ્રબંધ (Organising)

(૩) આદેશ (Commanding)

(૪) સંકલન (Co - ordinating)

(૫) અંકુશ (Controlling)

(૧) આયોજન એટલે કરવા ધારેલ પ્રવૃત્તિનો નકશો . નિશ્ચિત ધ્યેય નજર

સમક્ષ રાખીને સંચાલકે નક્કી કરવાનું છે કે તે માટે શું જરૂરી છે તેમ જ તે

ક્યારે અને કેવી રીતે કરવાનું છે . ફેયોલે સંચાલનના એક કાર્ય તરીકે આયોજન

પર ખૂબ ભાર મૂક્યો છે . તેમના જણાવ્યા મુજબ આયોજનમાં પૂર્વાનુમાન કે

ભવિષ્યદર્શનનો સમાવેશ થઈ જાય છે . ભવિષ્યનો ક્યાસ કાઢવો અને તે માટે

જરૂરી જોગવાઈ કરવી .

(૨) પ્રબંધનો ફેયોલનો ખ્યાલ આધુનિક ખ્યાલ કરતાં વધુ વિસ્તૃત છે .

તેમાં તેઓ કાચો માલ , યંત્રો , મૂડીની પ્રાપ્તિ અને કર્મચારીઓ પૂરા પાડવા

વગેરેનો સમાવેશ કરે છે ; એટલે કે તેઓ કર્મચારી સંચાલનને પ્રબંધમાં જ સમાવી

લે છે , જ્યારે આધુનિક વિચારકો તેને સંચાલન એક સ્વતંત્ર કાર્ય ગણે છે .

(૩) આદેશ એટલે જેને આધુનિક વિચારકો દોરવણી કાર્ય ગણે છે તે

અંગે ફેયોલના વિચારો સ્પષ્ટ છે . પોતાના હાથ નીચેના માણસોને યોગ્ય દોરવણી

આપવા માટે કયા સંજોગો હોવા જોઈએ તેની સરસ રજૂઆત ફેયોલે કરી છે .

*

