

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 ગોએટ્ઝના જણાવ્યા અનુસાર, ‘આયોજનનું કાર્ય એટલે પસંદગીનું કાર્ય.’
- ડૉ. જ્યોર્જ આર. ટેરીના 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 પરિબલોને 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) **ચોક્કસાઈ :** આયોજન ભવિષ્ય માટે હોય છે. તેમાં જે કોઈ બાબતો ધ્યાનમાં લીધેલ હોય તેનો અભ્યાસ કરવો પડે, તે અંગે આંકડાકીય ગણતરી, મેળવેલ માહિતી વગેરેમાં ચોક્કસાઈ 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 મહત્વપૂર્ણ 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 મહત્વ સ્વીકારી કેન્દ્ર સરકારે નીતિ આયોગની રચના કરેલ છે, જેમાં વિવિધ ક્ષેત્રના નિષ્ણાતોનો સમાવેશ કરવામાં આવ્યો છે. આયોજનનું મહત્વ 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 ચોક્કસાઈ 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 પરિબલોને 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 પરિબલોની અનિશ્ચિતતા** : ધંધાકીય એકમને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબલોમાં 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 પરિબલો 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 પરિબલોને 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 પરિબલો અને વિકલ્પોના સંબંધ અંગે વિચારણા કરવામાં આવે છે. આ એક બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. વિચારણા કરતી વખતે ગાણિતિક તથા આંકડાશાસ્ત્રીય પદ્ધતિનો 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 ફિલસૂફીથી 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 દીર્ઘદષ્ટિ 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 મહત્વની 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 મહત્વની 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 સર્વોચ્ચ 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 મહત્વાકાંક્ષી 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) ચોક્કસાઈ (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) ચોક્કસાઈ 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 પરિબલોની 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 ? તેની લાક્ષણિકતા સમજાવો.
- (2) આયોજનની વ્યાખ્યા આપી તેની પ્રક્રિયા સમજાવો.
- (3) આયોજનના ઘટકો સમજાવો.
- (4) આયોજનની મર્યાદાઓ સમજાવો.
- (5) યોજનાના પ્રકારો સમજાવો.

