એકમ–11

માનવ સંસાધન આયોજન અને વિકાસ
HUMAN RESOURCE PLANNING AND MANAGEMENT

: રૂપરેખા :

11.0 ઉદ્દેશો

11.1 પ્રસ્તાવના

11.2 માનવ સંસાધનો

11.2.1 ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્ય

11.2.2 અમલીકરણ

11.3 માનવ સંસાધન સંચાલન

11.3.1 સ્થૂળ અભિગમ

11.3.2 સૂક્ષ્મ અભિગમ

11.4 માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ?

11.4.1 સ્વરૂપ અને વ્યાપ

11.4.2 આયોજન, એક પૃથક્કરણીય પ્રક્રિયા

11.5 માનવ સંસાધન આયોજનની આવશ્યકતા તથા હેતુઓ

11.6 માનવ સંસાધન આયોજનનાં તત્વો

11.6.1 માનવ સંસાધનની આવશ્યકતાની અવધારણા

11.6.2 ભરતી અને પસંદગી

11.6.3 સ્વીકૃતિ અને પદ નિયુક્તિ

11.6.4 કર્મચારી વિકાસ

11.7 માનવ સંસાધન આયોજનની પદ્ધતિઓ અને તક્નીકો

11.7.1 કર્મચારી સ્ત્રોતોની અવધારણા

11.7.2 સ્વીકૃતિ તથા પદ નિયુક્તિ

11.7.3 તાલીમ અને વિકાસ

11.7.4 પ્રત્યાયન

11.8 કર્મચારી નીતિ

11.9 ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધનોનું આયોજન

11.10 માનવ સંસાધનોનો વિકાસ

11.10.1 માનવ સંસાધન વિકાસની આવશ્યકતા અને હેતુઓ

11.10.2 માનવ સંસાધન વિકાસની યાંત્રિક વ્યવસ્થા, સાધનો અને પદ્ધતિઓ

11.10.3 માનવ સંસાધન વિકાસ : એક પ્રક્રિયા તરીકે

11.11 ભારતીય ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન વિકાસ

11.12 સારાંશ

11.13 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો

11.14 ચાવીરૂપ શબ્દો

11.15 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન

11.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

◆ **આ એકમના અધ્યયન બાદ તમે આ બાબતથી સક્ષમ બનશો :**

– સંચાલનમાં માનવ સંસાધનનું મૂલ્ય સમજી શકશો.
– માનવ સંસાધન સંચાલનના વિવિધ ભાગો અને પરિબળોને પારિભાષિત કરી તેની સમજૂતી પ્રાપ્ત થશે.
– માનવ સંસાધન સંચાલનના સૂક્ષ્મ અને સ્થૂળ અભિગમોનું વિગતવાર વિવરણ કરી શકશો.
– માનવ સંસાધન આયોજન (HRP) ની આવશ્યકતા તથા તેના ઉદ્દેશને સમજી શકશો.
– માનવ સંસાધન આયોજનની વિવિધ તક્નીકોનું વિગતવાર વિવરણ દર્શાવી શકશો.
– ગ્રંથાલયમાં તથા માહિતીકેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધનનું આયોજન કરી શકશો.
– માનવ સંસાધન વિકાસના વિવિધ મુદ્દાઓને અલગ તારવી શકશો.
– ભારતીય ગ્રંથાલયો તથા માહિતી કેન્દ્રોના સંચાલનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં માનવ સંસાધન વિકાસની પરિપ્રેક્ષ્યને ધ્યાનમાં રાખી પ્રક્રિયાની તૈયારી કરી શકશો.

11.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

કોઈપણ વિકાસ પ્રક્રિયામાં સંસાધનો અને સ્ત્રોતો સંકળાયેલ હોય છે અને ઉપયોગમાં લેવાય છે તેમાં, માનવ સંસાધન એ સૌથી અગત્યનો અને મહત્ત્વનો સ્ત્રોત છે, અને તેના દ્વારા જ બાકીના બધા સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ શકય બને છે. સંચાલન ક્ષેત્રમાં આ અદ્યતન વિચાર છે, અગાઉ માનવ સંસાધન કે કર્મચારીગણ સંચાલન હાથ ધરવામાં આવતું હતું પરંતુ હાલના દાયકાઓથી આ ક્ષેત્રમાં, એટલે કે માનવ સંસાધનના ક્ષેત્રમાં ઝીણવટપૂર્વકના અભ્યાસો હાથ ધરવામાં આવ્યા છે, અનેકવિધ સંશોધનો અસ્તિત્વમાં આવ્યાં છે, કે જે, માનવીય મૂડીનો વધુમાં વધુ ઉપયોગ કરી શકે અને સંગઠનની ઉત્પાદન ગતિવિધિઓને પ્રોત્સાહિત કરવા, અને સફળતા મેળવવા તેમના વિકાસ તરફ અંગુલી નિર્દેશ કરે છે.

આ એકમમાં સંસ્થાઓમાં કર્મચારીગણ કે માનવ સમુદાયનો હિસ્સો કેટલો મહત્ત્વનો અને અગત્યનો છે તેનો અભ્યાસ દર્શાવવામાં આવેલ છે. તે ઉપરાંત તે સાથે, તેના મહત્ત્વને જાણવા ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્યમાં તુલનાત્મક વિવરણ આપેલ છે.

આપણે આ માટે, પ્રારંભમાં, માનવ સંસાધન આયોજનની આવશ્યકતાઓનો ઝીણવટતાથી અભ્યાસ કરીશું, તેની સાથે સંસ્થા માટે તે કેટલું અનિવાર્ય છે તેની ચર્ચા પણ કરીશું. માનવ સંસાધન આયોજનની પરિભાષા તથા તેના વ્યાપક ક્ષેત્રને નિશ્ચિત કરતાં આપણને તેના વિવિધ સમાવિષ્ટ તત્વો વિશેષ જાણકારી મળે છે તેમજ માનવ સંસાધન આયોજનની સમગ્ર પ્રક્રિયા પર પ્રકાશ પાડવા, સંચાલનના વિવિધ તત્ત્વો તથા, પ્રક્રિયામાં આવશ્યક સાધનો અને ઉપયોગમાં લેવામાં આવતી વિવિધ તકનીકો અંગે સમજૂતી દર્શાવવામાં આવેલ છે. આ ઉપરાંત આ એકમ માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રક્રિયાની ચર્ચા કરી તેને ભારતીય પરિસ્થિતિમાં વિશેષતઃ ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રના સંદર્ભમાં તેનું પરીક્ષણ કરે છે.

માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રક્રિયામાં સંગઠનના ઇચ્છિત લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા માટે આધુનિક અભિગમ અપનાવવામાં આવે છે. તે માટે, કર્મચારીગણને, યોગ્ય પ્રેરણાપૂરી પાડી, તેમને પ્રોત્સાહિત કરી, કાર્ય માટે નવીન સંશોધિત પદ્ધતિઓ અપનાવી, નવીન કૌશલ્યો અને તાલીમ પૂરી પાડવામાં આવે છે. ઉપરાંત કર્મચારીના શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શનની કદર કરી તેની શ્રેષ્ઠ કામગીરી બદલ પુરસ્કાર કે વળતર પણ આપવામાં આવે છે. 18મી સદીની શરૂઆતના સમયથી જ, સંચાલનમાં કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને તેમના કાર્યોની અસરકારકતા એ બન્ને પરિબળોના મહત્ત્વને સ્વીકારવામાં આવેલ છે. આધુનિક સંચાલનમાં, પણ તેનું મહત્ત્વ સવિશેષ છે અને તેથી જ, માનવીય સ્ત્રોતોના વિકાસ માટે વિવિધ પદ્ધતિઓ તથા તક્નીકો અમલમાં મૂકવામાં આવી છે.

ભારતના ગ્રંથાલયો અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રો માટે, માનવ સંસાધન આયોજનની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓનો ટૂંકમાં ચિતાર રજૂ કરવામાં આવેલ છે. ગ્રંથાલયો અને માહિતીકેન્દ્રોની સેવાઓની ગુણવત્તા સુધારવા, માનવ સંસાધન આયોજનની પ્રક્રિયાનો વિનિયોગ કરીને સૂચવવામાં આવેલ છે.

11.2 માનવ સંસાધનો (HUMAN RESOURCES)

માનવ વ્યક્તિઓ એ કોઈપણ સંસ્થાનો સૌથી મહત્વનો અને મૂલ્યવાન સ્ત્રોત છે. કારણ કે એવું માનવામાં આવે છે કે કોઈપણ સંસ્થાના લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા માટે તેના કર્મચારીઓની કાર્યનિષ્ઠા, પ્રમાણિકતા અને કૌશલ્યો એ પાયાની મૂળભૂત આવશ્યકતાઓ છે અને આ પ્રકારની નિષ્ઠા કર્મચારીમાં ત્યારે જ કેળવી શકાય કે જયારે સંચાલન દ્વારા તેમની સાથે એકસૂત્રતા ઉભી કરી, સન્માન અને આયોજન પૂર્વક પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે. આના કારણે, કર્મચારી તથા સંચાલક મંડળ વચ્ચે સુમેળભર્યા સંબંધો વિકસે છે. આમ, કહી શકાય કે, માનવ સંસાધન આયોજન એટલે કે, કર્મચારીઓ, માનવીય સમુદાય, કર્મચારીગણનું આયોજન તથા ભિન્ન-ભિન્ન પ્રકૃતિના કર્મચારીગણ અને તેના જેવા અન્યોનું સંકલન કરી, સંસ્થાનો વિકાસ હાંસલ કરવાની વ્યુહાત્મક વ્યવસ્થા ઉપર ભાર મૂકે છે.

11.2.1 ઐતિહાસિક પરિપ્રેક્ષ્ય (HISTORICAL PERSPECTIVE)

આપણે માનવ સંસાધનની વિભાવનાની પૃષ્ઠભૂમિ વિશે વિચારીએ તો, ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના સમયગાળા પહેલાં તેની શરૂઆત થઈ હોવાનું જાણવા મળે છે. તે સમયે, કેટલાક કર્મચારીગણ અને મુખ્યત્વે, કળા-કારીગરો સાથે સંકળાયેલ કારખાનાનાં કર્મચારીઓ જેવા કે કડિયા, સુથાર, ચર્મ, ઉદ્યોગના કારીગરો વગેરે જેવા કારીગર પોતાના હિતનું રક્ષણ કરવા માટે, એકજૂથ બન્યા. તેમાંથી માનવીય સંસાધન જેવો વિચાર પ્રગટ્યો અને ત્યારબાદ આ ક્ષેત્ર સતત વિકસતું રહ્યું. અઢારમી સદીના પાછલા પૂર્વાર્ધમાં, ઔદ્યોગિક ક્રાંતિના પરિણામે આ ક્ષેત્રમાં જટિલ ઔદ્યોગિક સમાજનો પાયો નંખાયો. તેને લઈ સંચાલક, કર્મચારી કે મજૂરોના સંબંધોમાં અનેક જટિલતા સર્જાઈ. અગાઉ માલિક એટલે જ ઉપરી અધિકારી તેવું માનવામાં આવતું હતું. પરંતુ ઔદ્યોગિક એકમોમાં માલિક સિવાયના અધિકારી-કર્મચારી, સંચાલક મંડળ વગેરે અસ્તિત્વમાં આવ્યાં. તેમાં, સત્તા કે અંકુશ તરફથી સુમેળ અને સંવાદિતા ભર્યા સંબંધો વિકસાવવાની આવશ્યકતા ઉભી થઈ. આમ કારખાના કે ઉદ્યોગ એકમોના વિકાસની સાથે જ, માલિકની સત્તા વિભાજીત થઈ. તેના કારણે, મૂળ માલિક અને મજૂરો વચ્ચે એક વ્યાપક અંતર ઊભું થયું. જેની ઉત્પાદન પર વિપરિત અસરો જોવા મળી.

આ સમયગાળામાં ટેક્નોલૉજી ક્ષેત્રે અનેકવિધ ફેરફારો અસ્તિત્વમાં આવ્યા જેમ કે મજૂર યુનિયનોની સ્થાપના, વ્યાવસાયિક સંગઠનો, સરકારી હસ્તક્ષેપ, તેમજ કામદારોની કામમાં દખલગીરી વગેરે પરિવર્તનના કારણે સંસ્થાઓમાં કર્મચારી વિભાગ શરૂ કરવામાં આવ્યા. આમ કર્મચારીલક્ષી વિભાગ ક્યારે શરૂ થયા તેની કોઈ ચોક્કસ તારીખ મળતી નથી. પરંતુ મહદ્ અંશે 1920 ના વર્ષમાં, આ શરૂઆત થઈ હોવાનું માનવામાં આવે છે કે જેમાં કર્મચારીના પ્રશ્નોની નોંધ લઈ, કર્મચારીઓ તેમજ સંચાલક/માલિક વચ્ચે, પ્રશ્નોની રજૂઆત માટે એત સેતુ ઉભો કરવામાં આવ્યો. અગાઉ કર્મચારી વહીવટદાર, સુધારણા અધિકારી તરીકે ઓળખાતા. અને તેમની મુખ્ય ભૂમિકા એ કર્મચારી અને સંગઠન સત્તાધીશો વચ્ચે સેતુ ઊભો કરવાની હતી.

આ તમામ પ્રકારના વિકાસે આ સદીના અંત (19મી સદીના) ભાગમાં માનવશક્તિ, તેમની વર્તણૂકો અને સંસ્થામાં તેમનો સંપૂર્ણ ઉપયોગ વિષે અભ્યાસોનો પ્રારંભ કરવાની જરૂરિયાત ઉભી કરી.

આ અંગે ટેલર દ્વારા સૌ પ્રથમ કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા દ્વારા ઉત્પાદન વધારવા કાર્ય અને સમયનો અભ્યાસ હાથ ધરાયો. કેન્દ્રના સમયગાળા દરમ્યાન સંશોધનના પ્રયત્નો વધવા લાગ્યા અને લિબિયન ગિલબર્થ દ્વારા ગતિ રીતભાતની નોંધ કરવાની તક્નીક વગેરે એના સામૂહિક માર્ગદર્શિકાઓએ 1930માં કાર્યને સરળ કરવા તરફ દોરી ગયા.

આવા અલગ અલગ માપદંડો દ્વારા કાર્યના મૂલ્યાંકનને કાર્યની ઝડપને તથા તેના આધારે કર્મચારીને આપવામાં આવતા વળતર અંગે પણ નિર્ણય લઈ શકાય.

માનવીય સ્ત્રોતો અંગેના અભ્યાસની આ સૌ પ્રથમ શરૂઆત હતી. તેમાં પદ્ધતિસર મોટા સંગઠનો અને કારખાનાના કામદારોના કાર્યના મૂલ્યાંકન અને વિકાસ અંગે વિચારવામાં આવ્યું. ત્યારબાદ 1960 ના સમયગાળામાં, કર્મચારીગણના અભ્યાસની પદ્ધતિઓ અને ટેક્નિકનો અભ્યાસ કરવા સંગઠનની રચના થઈ, ઉપરાંત સંચાલનના વિવિધ ક્ષેત્રોમાં, અને કાર્યાલયો સુધી આ પ્રક્રિયાનો વિસ્તાર વધ્યો.

1960 ના દાયકા દરમિયાન યોગ્ય આયોજન હાથ ધરી, ત્યારબાદ કર્મચારીગણની વ્યુહાત્મક ગોઠવણી કરવા પર ભાર મુકાયો અને તેમાં સંચાલનના કાર્યમાં કર્મચારીઓના મહત્ત્વને સવિશેષ ઓળખાણ મળી. આ વિચારોની સામે અનેક વ્યક્તિઓએ વિપરીત પ્રતિક્રિયા દર્શાવી. તેને એક આદર્શવાદી સ્થિતિ તરીકે મુલવી કે જે, વ્યવહારિક ઉપયોગમાં સંભવી શકે નહિ અને માત્ર આદર્શ કે તુક્કો જ બની રહે.

1970ના સમયગાળામાં, કર્મચારીગણની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરવા સંચાલનની પ્રક્રિયામાં આયોજનનો વિનિયોગ કરવો અને કોઇ વ્યુહાત્મક માળખું ઉભુ કરવા, કર્મચારીઓની માનવીય શક્તિનું આયોજન કરવામાં આવ્યું. આ માનવીય સ્ત્રોતોના આયોજનની પદ્ધતિની લેખિત રજૂઆત ધીરે ધીરે વાસ્તવિક સ્વીકૃતિ પામી તો સામે પક્ષે કર્મચારી સંગઠનોમાં પણ તેમના કાર્યમાં રહેલા કેટલાક પ્રશ્નો અને વિરોધાભાસના ઉકેલ માટેની લાગણી તીવ્ર બની.

1980 ના દાયકામાં, માનવીય સ્ત્રોતોનું વધુ અસરકારકતાથી સંચાલન થઈ શકે તે માટે નવીન સંશોધનો હાથ ધરાયાં. સૌ પ્રથમ સંગઠનોએ લોકાભિમુખ અભિગમની ઓળખાણ સ્વીકારી અને ત્યારબાદ તેને અપનાવાઈ, બીજું કે સૈદ્ધાંતિક રીતે જે માળખું નિશ્ચિત કરવામાં આવ્યું હતું તેનો વાસ્તવિક પ્રક્રિયામાં વિનિયોગ કરવામાં આવ્યો.

1973 ના વર્ષમાં, વ્યક્તિલક્ષી વલણ અંગે જાગરૂકતા અને ઉત્સાહમાં વધારો જોવા મળ્યો. તે સમય દરમિયાન બે એવી ઘટના બની કે જેના કારણે, સંચાલનની પરંપરાગત વિચારસરણીમાં ધરમૂળથી પરિવર્તન આવ્યું. તેમાં પ્રથમ તો 1973માં તેલના ભાવમાં અત્યંત વધારો અને તેમાં ઘણા સંગઠનોએ કલ્પના પણ ન કરી હોય તેવી પીછેહઠ કરવી પડી. આ સ્થિતિમાં, તેઓ એક તારણ પર આવ્યા કે અનિશ્ચિતતા એ ધંધા સામે, નિરંતર લટકતો અને નિવારી ન શકાય તેવો પ્રશ્ન છે. આથી, અસંભવિત જોખમો સામે સ્થિતિસ્થાપક બનવા મજબૂત આંતરિક માળખું ઊભું કરવું જરૂરી છે અને તેનો મુખ્ય આધાર તેના કર્મચારીઓ પર રહેલો છે.

બીજી ઘટના એટલે,વૈશ્વિક બજારમાં ઉપભોક્તાઓનો ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદનો માટેનો આગ્રહ, જાપાનીઝ ઉત્પાદનોએ તેમની શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તાના કારણે યુરોપના તથા ઉત્તર અમેરિકાના ઉત્પાદનોની માંગને તોડી નાખી અને તેમના બજારને ફટકો આપ્યો.

આ ઘટના એ આધુનિક સંસ્થાઓના આ બે જોડિયા પાયાઓ બનવા તરફ દોરી ગઈ :

– અદૃષ્ટ જોખમો સામે, સર્જનાત્મકતા અને સ્થિતિસ્થાપકતા,

– ઉપભોક્તા સેવા તથા ગુણવત્તાની આવશ્યકતા.

1982 ના વર્ષમાં, પીટર્સ અને વોટરમેનના ખ્યાતનામ પુસ્તક 'સર્ચ ફોર એક્સેલન્સ' માં આજ વિચારોની પુષ્ટિ કરવામાં આવી. કર્મચારી સંચાલન ક્ષેત્રોમાં નવીન શબ્દો અસ્તિત્વમાં આવ્યા. જેવા કે ગુણવત્તા, સેવા, ઉપભોક્તા હેતુઓ/ઉદ્દેશો, વિશ્વસનીયતા, નેતૃત્વ, સમન્વય વગેરે. આ બધા જ નવીન વિશેષણો શ્રેષ્ઠતા પદનું સૂચન કરે છે. માનવીય કાર્ય શક્તિના ટેકા વિના ક્યારેય આ હેતુઓ સંભવી

શકે નહીં. આ પ્રકારે શ્રેષ્ઠતાની પ્રાપ્તિ કાર્ય ઉપર લોકોનું સંચાલન કરવાનો નવો અભિગમ-માનવ સંસાધન સંચાલન હશે.

સંચાલન ક્ષેત્રના વિશેષજ્ઞો 1980 ના સમયગાળાને, કોમ્પ્યુટર અને માનવ સંસાધન વિકાસના સમયગાળા તરીકે ઓળખાવે છે. સામાન્યરીતે તેમ માનવામાં અને ધારવામાં આવે છે કે 1990 અને ત્યારબાદ સંચાલન વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે માનવ સંસાધન સંચાલન અને નવી ટેક્નોલૉજી સંશોધન અને અભ્યાસના મુખ્ય ક્ષેત્રો હશે.

11.2.2 અમલીકરણ (APPLICATIONS)

માનવ સંસાધન સંચાલન કાર્યક્રમોના ઉદ્દેશો કર્મચારી ગણમાં કાર્યક્ષમતા ઉભી કરવી અને યોગ્ય વાતાવરણનું સર્જન કરવું તથા કર્મચારીઓમાં તેમના કાર્ય અંગે સંતોષ જળવાઈ રહે તે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો માનવ સંસાધન સંચાલનનો હેતુ કર્મચારીઓમાં કાર્યકૌશલ્યનું સર્જન કરવાનું, કાર્યશૈલી રચવાનો માહોલ વિકસાવવાનો તથા નવીન મહાવરાઓ વિકસાવવાનો છે.

ભારતમાં, અનેક સંગઠનોમાં માનવ સંસાધન વિકાસના અલગ વિભાગો કાર્યરત છે. તથા અનેક નિષ્ણાંતો આ ક્ષેત્રે કામ કરી રહ્યા છે. જ્યાં, આવા અલગ વિભાગો ન હોય તેવા સંગઠનોમાં આ જવાબદારી એ ઉચ્ચ કક્ષાના અધિકારીઓ તથા મુખ્ય વ્યકિત દ્વારા નિભાવવામાં આવે છે. માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગ સરકારી અથવા જાહેર ક્ષેત્રના કર્મચારીઓમાં પણ કાર્ય સંસ્કૃતિ અને કાર્યક્ષમતા વિકસાવવા પ્રયત્નશીલ છે. આ જ પ્રક્રિયા સંરક્ષણક્ષેત્રે, પોલીસદળોમાં, તથા સ્વયંસેવી સંગઠનો વગેરે ક્ષેત્રોમાં પણ અપનાવવામાં આવે છે.

ભારતમાં માનવ સંસાધન વિકાસ ક્ષેત્રે છેલ્લા દાયકામાં ઘણી જ પ્રગતિ થઈ હોવા છતાં હજુ તેનો વ્યાપક પ્રચાર પ્રસાર આવશ્યક છે. હાલમાં મહદ્ અંશે મોટા કદનાં ઔદ્યોગિક એકમો અને નફા કરતાં એકમોમાં જ વધુ પ્રચલિત છે. અને તેમાં પણ અધિકારી સમકક્ષ કર્મચારીગણ ક્ષેત્ર પુરતું આ અમલીકરણ જોવા મળે છે. નીચલા સ્તર સુધીના કર્મચારીગણને આવરી લેવામાં આવ્યું નથી. આમ તેનો છેવાડા સુધીનો વ્યાપ જોવા મળતો નથી. ઉદ્યોગો અને સરકારના સેવાકીય વિભાગમાં માનવ સંસાધન વિકાસ એ માત્ર તાલીમ પ્રક્રિયા માટે અમલમાં મુકાય છે.

ભારતમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે માનવ સંસાધન વિકાસની વિભાવનાનો અમલ બહુ જૂજ જોવા મળે છે તેનું મુખ્ય કારણ એ છે કે તેની પૈતૃક સંસ્થાઓમાં પણ આ પ્રક્રિયા અલમમાં મૂકવાના વિચારનો પ્રારંભ હજુ થયો નથી. તેમ છતાં કર્મચારીઓની બઢતી, પગાર ધોરણ, શિક્ષણ, તાલીમ કે વ્યાવસાયિક સેમિનારમાં, સંસ્થાના પ્રતિનિધિ તરીકે કર્મચારીઓને મોકલવા જેવી વિવિધ બાબતોમાં કર્મચારીલક્ષી વ્યવહારોમાં સામાન્યપણે માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગનો અમલ જોવા મળે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

1. સંસ્થાની સફળતા માટેના એક અગત્યના પરિબળ તરીકે માનવ સંસાધનના ઉદ્ભવ અને વિકાસની પ્રક્રિયા સવિસ્તાર વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.3 માનવ સંસાધન સંચાલન (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

માનવ સંસાધન તથા તેની વિકાસલક્ષી પ્રક્રિયાને જુદા-જુદા સંગઠનો, એકમો કે, વિભાગોમાં, ભિન્ન ભિન્ન લેખકો દ્વારા અનેકવિધ નામે ઓળખવામાં આવે છે. તેમાં માનવ સંસાધન સંચાલન, ઔદ્યોગિક સંબંધો, કર્મચારી વિકાસ વગેરે શબ્દો વૈકલ્પિક રીતે પ્રયોજાય છે. ઘણી વ્યક્તિઓ સંચાલનના સ્થાને આવા મથાળાનો ઉપયોગ કરે છે. તેમ છતાં તેનો સૌથી અદ્યતન અને સ્વીકૃત લાગુ પડતો શબ્દ એ માનવ સંસાધન સંચાલન ગણી શકાય.

માનવ સંસાધન સંચાલન વિશે સરળ શબ્દોમાં વ્યાખ્યા આપવી હોય તો કહી શકાય કે માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે, કર્મચારીના વ્યક્તિગત લક્ષ્યની સાથે સંગઠનના લક્ષ્યને સિદ્ધ કરવા માટે, કર્મચારી સ્ત્રોતોની સૌથી વધુ અસરકારકતા મેળવી શકાય તેવા સંચાલન દ્વારા આ સ્ત્રોતોનો ઉપયોગ એટલે માનવ સંસાધન સંચાલન.

માનવ સંસાધન સંચાલનની પ્રક્રિયામાં નીચેની અનેક પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

- સમાન રોજગારીની તક પૂરી પાડતા કાર્યક્રમો
- કાર્ય પૃથક્કરણ
- માનવ સંસાધનોનું આયોજન
- કર્મચારી ભરતી, પસંદગી અને પરિચય વિધિ
- કારકિર્દી વિકાસ અને પરામર્શન, કામગીરી મૂલ્યાંકન, અને તાલીમ અને વિકાસ
- વળતર અને લાભો
- સુરક્ષા અને આરોગ્ય
- મજદૂર સંબંધો
- શિસ્ત, અંકુશ તથા કર્મચારીના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન
- કાર્યનું સમયપત્રક
- કાર્યની ગુણવત્તા

માનવ સંસાધન સંચાલનની વિચારધારામાં ત્રણ પરિબળો અત્યંત મહત્ત્વના અને પાયાગત માનવામાં આવે છે. તેમાં માનવ સંસાધન સંચાલન (1) કાર્યલક્ષી (2) વ્યક્તિલક્ષી (3) ભાવિ આયોજનલક્ષી હોય છે.

કાર્યલક્ષી : કાર્ય આધારિત માનવ સંસાધન સંચાલનમાં જેમાં કોઈ પ્રક્રિયા, નિયમો કે, અહેવાલ નોંધ ને બદલે વાસ્તવિક કાર્યને મહત્ત્વ અપાય છે. માનવ સંસાધન સંચાલનમાં પણ નિયમો, નોંધ કે નીતિ જરૂર હોય છે પરંતુ તે કાર્ય ઉપર વધુ ભાર આપે છે. માનવ સંસાધન સંચાલનના આ રવૈયામાં, સંસ્થાના ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં, કર્મચારીના વિકાસ તથા કાર્ય સંતોષ માટે કર્મચારીઓના પ્રશ્નોના સીધા નિરાકરણની તરફેણ કરે છે.

વ્યક્તિલક્ષી : આ પ્રકારના માનવ સંસાધન સંચાલનની વિભાવનામાં જ્યારે જરૂર જણાય અને શક્ય હોય ત્યાં, સંચાલકો વ્યક્તિગત ધોરણે કર્મચારીની આવશ્યકતા અને પ્રશ્નો જાણી તેનું નિરાકરણ લાવે છે.

ભાવિ આયોજનલક્ષી : માનવ સંસાધન સંચાલનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ સંસ્થાને સક્ષમ, કાર્યદક્ષ અને પ્રોત્સાહિત કર્મચારીગણ પૂરો પાડવામાં સહાયક માર્ગદર્શન પુરું પાડવાનો છે કે જેથી સંસ્થાની કામગીરી અવિરત ચાલુ રહી શકે. આથી માનવીય સ્ત્રોતોનું આયોજન સંગઠનની ભાવિ પ્રવૃત્તિઓને ધ્યાનમાં રાખી થવું જોઈએ.

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં પણ પદ્ધતિસરનો અભિગમ રાખવો જરૂરી છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનું પણ સ્થૂળ (વ્યુહાત્મક) અને સૂક્ષ્મ (કાર્યાત્મક) સ્તરે આયોજન થવું જોઈએ.

આગામી બે વિભાગોમાં આ કક્ષાઓ વિશે વિગતવાર ચર્ચા કરીશું.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

2) માનવ સંસાધન સંચાલનની વ્યાખ્યા આપો. માનવ સંસાધન સંચાલનમાં આવતી વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ જણાવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.3.1 સ્થૂળ અભિગમ (MACRO APPROACH)

માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ અભિગમમાં તેનું આયોજન અને ભાવિ અનુમાન મેળવવાની પ્રક્રિયાનો સમાવેશ થાય છે. સંગઠનના હેતુઓનું કર્મચારી નીતિ નિયમાવલિ, આયોજન, વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થા અને પ્રવૃત્તિઓને કાર્યાન્વિત કરવાની પ્રક્રિયામાં રૂપાંતર કરવામાં આવે છે. ભરતી વિકાસ અને માનવ સ્ત્રોતોના વિકાસનો આધાર સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે તેનો ભાવિ વિકાસ, વિવિધતાઓ તથા સંકોચન વગેરે પર રાખે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન સ્થૂળ અભિગમમાં, સંચાલનની ઉપરી કક્ષાની કામગીરીનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં સંગઠનના ધ્યેયો નિશ્ચિત કરવા, નીતિ નિયમાવલી તથા માર્ગદર્શિકા તૈયાર કરવી, કાર્યોનું અમલીકરણ કરવું, સંભવિત ઘટના કે પરિબળોનો અંદાજ મેળવવો વગેરે કાર્યો હાથ ધરવામાં આવે છે. આ તમામ કાર્યોમાં સંચાલક કક્ષાની વ્યક્તિનો સમાવેશ થાય છે, ઉપરાંત તેમાં માર્ગદર્શન માટે, શ્રેણીના અધિકારીઓનો સહકાર પણ લેવામાં આવે છે અને જ્યાં આયોજન અમલમાં મૂકવાનું હોય તે વિભાગના અધિકારીઓને પણ આ કામગીરીમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. આ કામગીરી હાથ ધરતી વખતે ઝીણામાં ઝીણાં તમામ પાસાંઓને વિચારવામાં આવ્યાં છે. આકૃતિ 11.1 માં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્ર માટે વ્યાપક માનવ સંસાધન સંચાલન પ્રક્રિયાના આયોજનની રૂપરેખા આપવામાં આવેલ છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન પ્રક્રિયાની એક વ્યાપક રૂપરેખા અગાઉથી તૈયારી કરવાના અનેક ફાયદા છે જેમ કે, તેનો વ્યાવસાયિક દૃષ્ટિકોણ ઉભો કરી શકાય, લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે કર્મચારીઓની સ્પષ્ટ સામેલગીરીને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય. ઔપચારિક શૈલી વિકસાવી શકાય, વધતી જતી માહિતી ટેક્નોલોજીના યુગમાં, કર્મચારીઓમાં કૌશલ્યો વિકસાવી શકાય અને તબક્કાવાર, એક વ્યાવસાયિક શૈલી ઉભી કરી વિકાસ સાધી ભાવિ નિર્માણ કરી શકાય.

આમ માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ આયોજન દ્વારા સંસ્થા તેના ભવિષ્ય માટે જરૂરી કર્મચારીગણનું માળખું અગાઉથી આયોજનબદ્ધ રીતે ઊભું કરે છે અને તેના આધારે સેવાઓમાં તથા ટેક્નોલોજીમાં આવશ્યક પરિવર્તન સરળતાથી અપનાવી શકે છે. અને જો, તેનું આયોજન એ સમગ્ર પ્રક્રિયામાં ચોક્કસાઈપૂર્વક અવલોકન કરવામાં આવેલ હોય તો, તે સંગઠનમાં સર્જાતી કેટલીક સમસ્યાઓ જેમ કે અમુક હોદ્દા પર વધુ પડતા કર્મચારીઓ અથવા, આવશ્યકતાથી ઓછા કર્મચારીઓ હોવાની સમસ્યા નિવારી શકાય છે.

11.3.2 સૂક્ષ્મ અભિગમ (MICRO APPROACH)

સ્થૂળ અભિગમ દ્વારા સંગઠનની પ્રવૃત્તિઓ કેવી રીતે આગળ વધી શકશે તેનું દિશાસૂચન પ્રાપ્ત થાય છે. જ્યારે સૂક્ષ્મ અભિગમ દ્વારા આ આયોજનનું અમલીકરણ થાય છે, તેને કાર્યાન્વિત કરી વાસ્તવિક રીતે આગળ વધવા વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ, અને કાર્યક્રમો હાથ ધરાય છે અને તેના દ્વારા જ સંગઠનના લક્ષ્યો સિદ્ધ થઈ શકે છે. સૂક્ષ્મ અભિગમ એ આયોજનનો કાર્ય પ્રક્રિયાનો એક ભાગ હોઈ તેના દ્વારા, કર્મચારીની ભરતી, પસંદગી, નિમણૂક, અને ફરજ સોંપણી, કર્મચારીના કૌશલ્યોમાં વૃદ્ધિ માટે તાલીમ

કે પરીક્ષણોના વગેરે કાર્યો કરવામાં આવે છે. ઉપરાંત ઉપલબ્ધ કર્મચારીઓને, તે વિવિધ વિભાગોમાં, એકમમાં અને હોદ્દાની ગોઠવણી કરે છે. તેના માટે સ્વહસ્ત અનુભવ દ્વારા કામગીરીનું વિશ્લેષણ, મૂલ્યાંકન, કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ તથા કાર્ય-વિવરણ તપાસવામાં આવે છે. આ કવાયત કરવા પાછળનો ઉદ્દેશ યોગ્ય હોદ્દા પર યોગ્ય વ્યક્તિ મૂકી શકાય કે, જેથી કાર્યની ગુણવત્તા જળવાઈ રહે, કર્મચારીની લાયકાતનો પણ અસરકારકતાથી ઉપયોગ થઈ શકે અને વ્યક્તિને કાર્યનો સંતોષ આપી શકાય.

કાર્ય વિશ્લેષણ, કાર્ય વિવરણ અને કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ

કાર્ય વિશ્લેષણ : કાર્ય વિશ્લેષણ એવી પ્રક્રિયા છે કે કોઈ હોદ્દા પર રહેલા વ્યક્તિના કાર્યને, તેની પ્રક્રિયા અને જવાબદારી વગેરેનો અભ્યાસ કરી, તેની માહિતી એકત્ર કરવામાં કરે છે. તથા કાર્યનું વિશિષ્ટીકરણ અને વિવરણ આપવામાં તેનું વિશ્લેષણ કરવું જરૂરી છે.

કાર્ય વિવરણ : કાર્ય વિવરણમાં કોઈ હોદ્દા પરની કામગીરીને સ્પષ્ટ રીતે વિધાન દ્વારા રજૂ કરવામાં આવે છે. આ વિધાનમાં કાર્ય સાથે સંલગ્ન વિગતોનું સ્પષ્ટીકરણ હોય છે. તેના કાર્યમાં પરિચય, કાર્યની સંક્ષિપ્ત યાદી ફરજ, કાર્યના પરિણામોની અપેક્ષા, કાર્યના અહેવાલો કે નિરીક્ષણ રજૂ કરવાની શરતો અન્ય કાર્ય સાથે સંકલન, સહકાર તથા સંબંધો, મશીનો અને સાધનોના માપ વગેરેના ઉપયોગનો સમાવેશ થાય છે.

કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ : કાર્યના વિવરણમાં કાર્યની વિગતો દર્શાવવામાં આવે છે. જ્યારે કાર્ય સ્પષ્ટીકરણમાં કર્મચારી પાસેથી જે પરિણામ ઇચ્છવામાં આવે છે, જે પરિણામોની અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે, તેની સ્પષ્ટતા દર્શાવવામાં આવે છે. તેમાં કાર્યને યોગ્ય પદ્ધતિથી ચાલુ રાખવા કર્મચારી દ્વારા આવશ્યક લઘુત્તમ કાર્ય સંલગ્ન ગુણવત્તા રજૂ કરવામાં આવે છે, તેમાં કાર્યનું પ્રમાણ એ સમગ્ર કર્મચારીગણના કાર્યના વિશ્લેષણ દ્વારા એક માપદંડથી નક્કી કરવામાં આવે છે અને તેના દ્વારા એક કર્મચારીનું વ્યક્તિગત કાર્ય કેટલું હોઈ શકે તેનું માપ નક્કી કરવામાં આવે છે. પરંતુ કેટલાક કિસ્સાઓમાં તે આંકડાકીય માપદંડની પદ્ધતિ પર આધારિત હોય છે.

કાર્ય સ્પષ્ટીકરણમાં સામાન્ય રીતે નીચેના વિવિધ પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે :

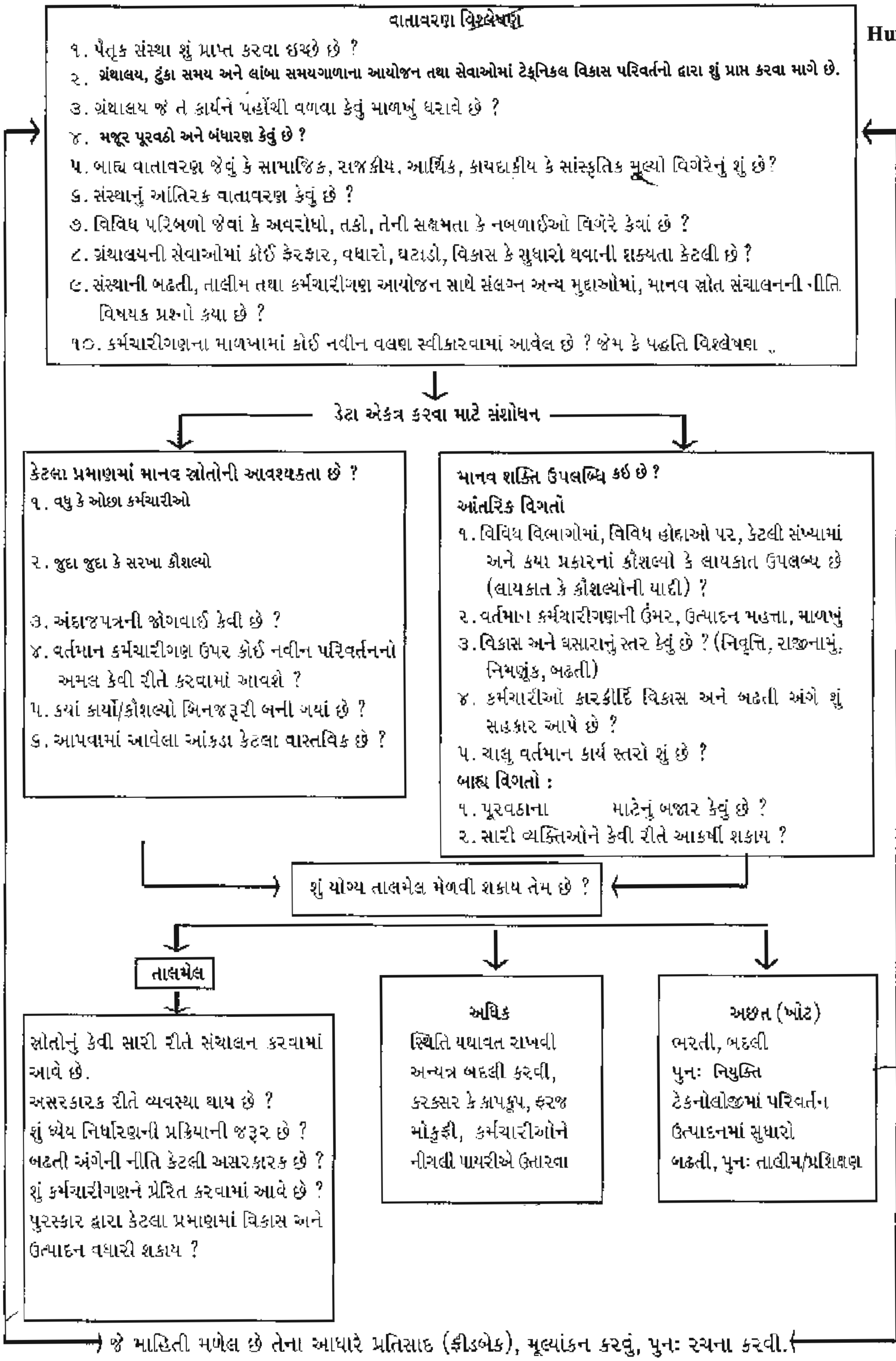
જે તે હોદ્દા પર કઈ માહિતી પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેમાં આવશ્યક માનસિક પ્રક્રિયા, કાર્યના પરિણામ અન્ય વ્યક્તિ સાથે તેનો સંબંધ, કાર્ય સંબંધ તથા અન્ય કાર્યની વિશેષતાઓ.

કાર્યના સ્પષ્ટીકરણ દ્વારા કર્મચારીને તેના કામમાં કેવાં કૌશલ્યો કે વિશેષ પ્રકારની કુશળતાની આવશ્યક્તા છે તેની માર્ગદર્શક રેખા દોરી શકાય છે.

સંસ્થામાં કાર્ય વિશ્લેષણ, વિવરણ તથા સ્પષ્ટીકરણ દ્વારા જે તે કાર્ય માટે, કર્મચારીની ભરતી, પસંદગી અને નિયુક્તિ કરવામાં સરળતા રહે છે.

કર્મચારી ભરતી પ્રક્રિયા :

કોઈપણ સંસ્થામાં તેની કામગીરીને સંલગ્ન કર્મચારીગણ ઉભો કરવામાં મુખ્ય બે સ્ત્રોતો છે : બાહ્ય તથા આંતરિક. નવીન કાર્યો માટે કે હોદ્દા માટે, હયાત કર્મચારી ગણમાંથી એટલે કે જો આંતરિક રીતે કર્મચારીની પસંદગી કરવામાં આવે તો તે વધુ આવકારદાયક બને છે કારણ કે તેના કારણે કર્મચારીઓનો નૈતિક જુસ્સો વધશે તથા સંસ્થામાં તેમને સારા કામ બદલ વિકાસની તકો ઉપલબ્ધ હોવાની લાગણી કેળવાશે. વળી કર્મચારીઓના વધુ વિકાસ માટે સારું કાર્ય પ્રદર્શન કરવા માટે પ્રેરણા પણ મળી રહેશે.



આકૃતિ 11.1 માનવ સંસાધન વિકાસનો સ્થૂળ અભિગમ (સ્ત્રોત : બ્રાયસન)

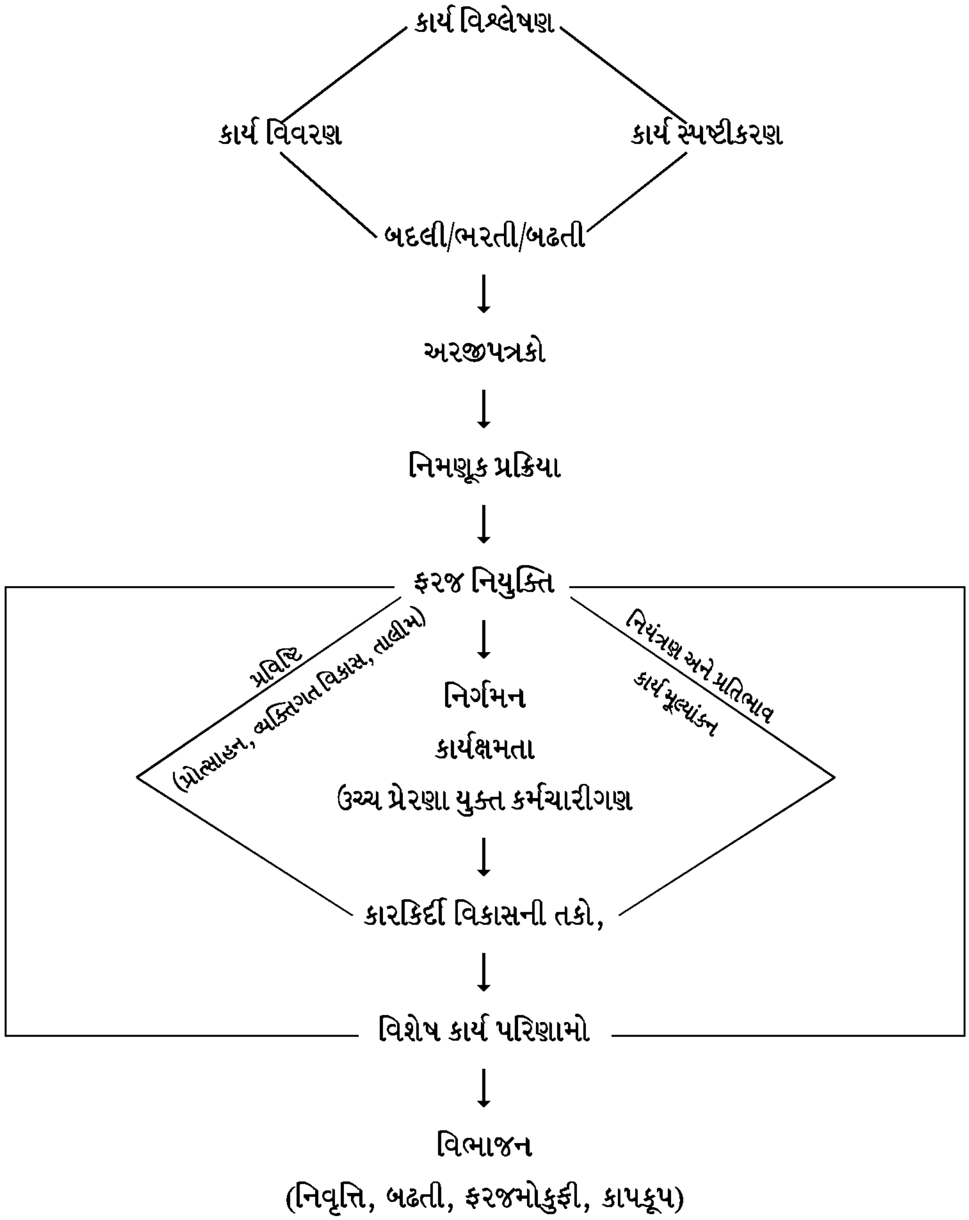
કોઈપણ સંસ્થામાં, બહારથી નવીન કર્મચારીઓની ભરતી કરવામાં આવે તો તેના દ્વારા વધુ સુસજ્જ અને યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓ મેળવી શકાશે. તેનાથી સંસ્થાના કર્મચારીગણના માળખામાં પણ નવીનતા જળવાઈ રહેશે. ઉપરાંત તેના દ્વારા તંદુરસ્ત સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ ઊભું થશે, પરંતુ જો સંસ્થાના જ હયાત કર્મચારીઓ પૈકી યોગ્યતા ધરાવતા કર્મચારીઓની અવગણના કરવામાં આવે અને તેના સ્થાને નવીન વ્યક્તિઓને તક આપવામાં આવે તો, આ પરિસ્થિતિ પ્રતિકૂળ બને છે. તેથી કર્મચારીઓમાં વિરોધ અને નિરુત્સાહની ભાવના વિકસે છે.

ભારતના પરિપ્રેક્ષ્યમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં કર્મચારીઓની ભરતી માટે યોગ્ય નીતિ નિયમાવલી અસ્તિત્વમાં છે અને તેમાં નવીન સુધારાઓની સામાન્ય તરફેણ કરવામાં આવે છે. આ સમગ્ર પ્રક્રિયામાં સામાન્ય ભરતી પ્રક્રિયાની જેમ જ, સંસ્થાની કામગીરી માટે આવશ્યક કર્મચારીઓ માટે, જે તે વ્યાવસાયિક સંગઠનોના સામયિકો તેમજ સ્થાનિક અખબારોમાં જાહેરાત પ્રસિદ્ધ કરવામાં આવે છે. આ જાહેરાતમાં હોદ્દાનુ નામ આવશ્યક શૈક્ષણિક લાયકાત તથા અનુભવની વિગતો દર્શાવેલ હોય છે. તેના દ્વારા ઇચ્છુક ઉમેદવારો પોતાની અરજી સંસ્થાને મોકલાવે છે. સંસ્થા નિયત સ્થળે અને સમયે તેઓની મુલાકાત ગોઠવે છે. આ પ્રથમ તબક્કની મુલાકાતમાં પસંદ થયેલ વ્યક્તિઓને, આગળ લેખિત પરીક્ષા (જરૂર જણાય તો) લેવામાં આવે છે. ત્યારબાદ અધિકૃત હોદ્દેદારો પાસેથી તેમની પસંદગીને પદ્ધતિસર સ્વીકારી તેમને શરતો સાથે નિમણૂક પત્ર આપવામાં આવે છે. આ નિમણૂક પત્ર જો ઉમેદવાર સ્વીકારે તો તેની સંસ્થામાં યોગ્ય વિભાગમાં કામગીરી પર નિમણૂક કરવામાં આવે છે.

કર્મચારીગણનો વિકાસ અથવા માનવ સંસાધન વિકાસનો પ્રારંભ અહીંથી થાય છે. પરંતુ, આ પ્રત્યે જરૂરિયાત પ્રમાણે તકેદારી દાખવવામાં આવતી નથી અને ખાસ કરીને, ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં, આ ક્ષેત્રે ચોકસાઈનો અભાવ જોવા મળે છે.

માનવ સંસાધન વિકાસના વિવિધ પાસાંઓની ચર્ચા આપણે બીજા વિભાગમાં કરીશું.

આપણે આકૃતિ 11.2 પ્રમાણે માનવ સંસાધન વિકાસ અંગેના સૂક્ષ્મ અભિગમની સ્પષ્ટતા મેળવીશું.



આકૃતિ 11.2 માનવ સંસાધન આયોજનના સૂક્ષ્મ તબક્કાની રજૂઆત (સ્ત્રોત : બ્રાયસન)

આ તબક્કે એક સ્પષ્ટતા કરવી અનિવાર્ય બની રહે છે કે, કર્મચારીગણ આયોજનના સ્થૂળ અને સૂક્ષ્મ અભિગમો, એ એકબીજાથી અલગ કે તદ્દન ભિન્ન નથી પરંતુ તે અન્યોન્ય સાથે સંકળાયેલા અને એકબીજા પર આધારિત છે. અભ્યાસમાં કે સમજવામાં સરળતા રહે તેથી જ તેને આ પ્રમાણે વિભાજન કરી પ્રસ્તુત કરવામાં આવેલ છે. તથા મોટાભાગની પ્રક્રિયા અને કાર્યોને વાસ્તવિક રીતે કાર્યાન્વિત કરવા આયોજનની સમગ્ર જવાબદારી મધ્યમ કક્ષાના સંચાલકો પર રહે છે જ્યારે નીતિ નિયમો તૈયાર કરવા, કે કોઈ મોટા કાર્યક્રમો વિશેના નિર્ણયો લેવાની પ્રક્રિયા એ ઉચ્ચકક્ષાના સંચાલકો પાસે રહે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

3) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં સ્થૂળ અને સૂક્ષ્મ અભિગમ અન્વયે, તેમાં સમાવિષ્ટ વિવિધ પરિબળો વચ્ચે રહેલી ભેદરેખાની ચર્ચા કરો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે દર્શાવેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.4 માનવ સંસાધન આયોજન શું છે ? (WHAT IS HUMAN RESOURCE PLANNING ?)

માનવ સંસાધન આયોજન એ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જે સંગઠનને તેના હાલના તેમજ ભાવિ ધ્યેયોને અનુકૂળ, આવશ્યક, સુસજ્જ કર્મચારીગણ પૂરો પાડે છે.

11.4.1 સ્વરૂપ અને વ્યાપ (NATURE AND SCOPE)

માનવ સંસાધન સંચાલનની પ્રક્રિયામાં, સંગઠનની હાલની તથા ભવિષ્યમાં કેટલા અને કેવા પ્રકારના કર્મચારીઓ વિવિધ વિભાગોમાં આવશ્યક છે તે અંગે અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. તેમાં વર્તમાન સ્ત્રોતોની ભાવિ આવશ્યકતા સાથે તુલના કરી, તેની સંખ્યા અને પ્રકાર નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. તેના માટે સંગઠનની બહારથી કર્મચારીઓની પસંદગી અને નિમણૂક કરવામાં આવે છે. અથવા સંગઠનના કર્મચારી સમૂહમાંથી અનુકૂળ યોગ્યતા ધરાવતા કર્મચારીઓને પસંદ કરવામાં આવે છે જેથી તેમની ક્ષમતાનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરી શકાય અને કર્મચારીઓના શ્રેષ્ઠ કાર્ય પ્રદર્શનની સામે સંસ્થાને પણ કર્મચારીલક્ષી સવલતો પૂરી પાડવી જરૂરી બને છે. જેમકે તેમના નોકરીને લગતા હિતોનું આરક્ષણ, કારકિર્દીની તકો, તેમના કાર્યનું યોગ્ય વળતર, અને એક સારા સાંસ્કૃતિક વાતાવરણનું નિર્માણ કરવું કે જેથી કર્મચારીઓ વચ્ચે અસર-પરસ આંતર વૈયક્તિક તથા કર્મચારી-સંચાલકો વચ્ચે એક સંબંધ સેતુ વિકસાવી શકાય અને તેના દ્વારા પ્રત્યેક કર્મચારીને સ્વીકૃતિ અને સામેલગીરીની ભાવના અનુભવાય અને તેઓ શ્રેષ્ઠ કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત થાય.

11.4.2 આયોજન, એક પૃથક્કરણીય પ્રક્રિયા (PLANNING AN ANALYTICAL PROCESS)

આપણે માનવ સંસાધન આયોજનને સમજતાં પહેલાં આયોજનની જ ફરીથી જાણકારી મેળવવી જરૂરી છે. માનવ સંસાધન આયોજનમાં કેટલીક વિશ્લેષણાત્મક પ્રક્રિયાઓનો સમાવેશ થાય છે, જેમ કે,

– આયોજન એટલે કોઈ સંસ્થા દ્વારા નિશ્ચિત સમયગાળામાં, પદ્ધતિસરની પ્રક્રિયા દ્વારા, લક્ષ્યો, ધ્યેય કે કાર્યોને સિદ્ધ કરવાની પ્રક્રિયા, આ તમામ પ્રક્રિયામાં સંસ્થાના ભાવિ વિકાસ અને વૃદ્ધિના દૃષ્ટિકોણને ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે.

– અન્ય રીતે મૂલવીએ તો આયોજન એ સંસ્થા સમક્ષ ભવિષ્યમાં કેવાં પરિવર્તન આવશે, નવીન ટેક્નોલોજી, નવીન વલણો, વગેરેમાં જે પરિવર્તન આવી શકે તેને ધ્યાનમાં રાખી ભાવિ પ્રવૃત્તિઓ કેવી રીતે ગોઠવી શકાય તેનો અંદાજ મેળવવાની પ્રક્રિયા.

– પ્રવૃત્તિઓની પસંદગી તથા લક્ષ્ય પૂર્ણ કરવા માટે વિવિધ વિકલ્પોમાંથી ચોક્કસ કાર્યક્રમો પસંદ કરવા, કાર્યની પ્રાથમિકતા નિશ્ચિત કરવી.

  સ્ત્રોતો અંગે પણ તેની કિંમત, સાધનો, કર્મચારીઓ અને મશીનરી, યંત્રસામગ્રી વગેરેની આવશ્યકતા કેટલી રહેશે તેનો અંદાજ મેળવવો.

– આયોજન અંગે લેખિત દસ્તાવેજ તૈયાર કરવો.

– આ દસ્તાવેજ પરથી કાર્યોના અમલીકરણ માટે પ્લાન તૈયાર કરવો.

આ આયોજન તૈયાર કરવા પાછળનું કારણ કર્મચારીઓને તેમના કાર્ય પર તૈનાત કરવાનું છે, તેમની પાસેથી અસરકારક રીતે કાર્ય લેવાનું અને સેવાઓની ગુણવત્તા મેળવી અને મહત્તમ ઉત્પાદન મેળવવાનું છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

4) માનવ સંસાધન આયોજનના ગુણધર્મ તથા ક્ષેત્રો વર્ણવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.5 માનવ સંસાધન આયોજનની આવશ્યકતા તથા હેતુઓ (NEED AND PURPOSE OF HUMAN RESOURCE PLANNING)

માનવ સંસાધન આયોજન કાર્ય હાથ ધરવા પાછળનાં મુખ્ય કારણો તથા આવશ્યકતા નીચે પ્રમાણે છે.

– માનવીય સ્ત્રોતોનો શ્રેષ્ઠ રીતે ઉપયોગ કરી, વધુ અસરકારક અને સક્ષમ કામગીરી બજાવવી.

– કર્મચારીઓમાં કાર્ય અંગે સંતોષ ઉભો કરવો તથા, તેમનો અંગત વિકાસ સાધવો.

– માનવ સંસાધન આયોજન દ્વારા એવા કોઈપણ નવીન જોખમો કે ઘટના સમયે, કાર્યના ઉદ્દેશોને બાજુ પર મૂક્યા સિવાય, અસરકારક રીતે પરિવર્તન અપનાવી સંસ્થાની કામગીરી ચાલું રાખવી, કાર્યપ્રદર્શનની ગુણવત્તા ટકાવી રાખવી.

માનવ સંસાધન આયોજનએ માનવ સંસાધન સંચાલનની જોગવાઈઓને અનુસરે છે.

જો માનવ સંસાધનનું આયોજન નહિ હોય તો ભરતી કાર્યક્રમ, જરૂરિયાત અનુસાર ઉમેદવારોની પસંદગી, પદનિયુક્તિ અને સ્થળ નિયુક્તિ અગેના નિર્ણયો, તાલીમ, કર્મચારી વિકાસ વગેરે યોગ્ય રીતે કરી શકાશે નહિ. અગાઉ દર્શાવ્યુ તેમ આ યોજના દરેક પ્રવૃત્તિ માટે માર્ગદર્શન પૂરુ પાડે છે. અને તે સાથે મળીને કર્મચારી સંચાલનની રચના કરે છે. જે સંસ્થા સારી માનવ સંસાધન નીતિ અને આયોજનનો ઉપયોગ કરે છે તેના કર્મચારીઓ તેમાં સંસ્થા માટે કામ કરે છે. તેમને પોતાની કારકિર્દી અને તાલીમમાં ભાગ લેવા અને અનુભવોનો વિકાસ કરવા આયોજનમાં ભાગ લેવા સારી તકો હોય છે. સલામત રીતે ધારવામાં આવે છે કે તેથી કર્મચારીઓને લાગે છે કે તેમની બૌદ્ધિક અને વ્યવસાયિક કાર્યક્ષમતા સંસ્થાને અગત્યની છે અને આ અનુસધાનમાં તેઓને તેમની તજજ્ઞતાનો ઉપયોગ કરવાની સારી તકો રહેલી છે.

આ પરિસ્થિતિ કર્મચારીઓના વધારે સંતોષમાં ચોક્કસ પરિણમશે. આ બાબત ઉંચા આપલે (Turn-over), ઓછી ગેરહાજરી, બંધ પડવાના થોડાક પ્રસંગો અને અન્યકરતાં ઉંચી ગુણવત્તાવાળા કામમાં દેખાશે.

ઝીણવટપૂર્વક આયોજન કર્યા છતાં, ઘણીવાર અદશ્ય પ્રશ્નો ઉભા થાય છે. આથી સંસ્થાએ હંમેશાં

તેમના નિયંત્રણમાં તથા જાણકારીમાં ન હોય તેવા બાહ્ય પરિબળો સાથે કામ કરવું પડતું હોય છે. કોઈપણ આયોજનને અમલમાં મૂકતી વખતે, જે તે યોજનાઓને પુનઃ પુનઃ ઉપયોગમાં લેવાની તથા તેમાં કોઈપણ સ્તરે ફેરફાર કરવાની સંભાવનાને ધ્યાનમાં રાખીને વિવિધ જોગવાઈ કરવી જોઇએ કે જેથી તત્કાલીન ઉભી થયેલ સ્થિતિમાં આયોજનો જળવાઈ રહે. આમ કોઈપણ લક્ષ્યને તેના નિર્ધારિત સમયે પૂર્ણ કરવા માટે તથા કોઈ પણ નિશ્ચિત રૂપરેખાઓ કે આયોજનોની માંડવાળ ન કરવી પડે તે માટે આવા ઝીણવટપૂર્વકના આયોજનો કરવાં જરૂરી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

5) માનવ સંસાધનના આયોજન માટેનાં કારણો જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.6 માનવ સંસાધન આયોજનનાં તત્વો (ELEMENTS OF HUMAN RESOURCES PLANNING)

માનવ સંસાધન આયોજન એ વિવિધ સંચાલકીય પરિબળો સાથે સંલગ્ન છે અને આ પરિબળો દ્વારા માનવ સંસાધન આયોજનના વિવિધ વિભાગો સર્જાય છે. જેમાં નીચેના મુદ્દાઓનો સમાવેશ થાય છે.

– ગુણાત્મક તથા પરિમાણાત્મક બન્ને અભિગમથી કર્મચારીગણ (માનવ સ્ત્રોત) ની આવશ્યકતાઓનો અંદાજ કાઢવો.
– કર્મચારીઓની ભરતી તથા પસંદગી પ્રક્રિયા
– પ્રેરણા તથા નિયુક્તિ
– કર્મચારી વિકાસ
– કર્મચારીના પ્રદર્શન તથા શ્રેષ્ઠ સંયોજનનું સમગ્ર મૂલ્યાંકન.

11.6.1 માનવ સંસાધનની આવશ્યકતાની અવધારણા (ESTIMATING HUMAN RESOURCE REQUIREMENTS)

ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનનું ક્ષેત્ર, વિવિધ દિશાઓમાં વિકાસ સાધી રહ્યું છે અને તેમાં વિવિધ જટિલતાના ઉમેરાવાના કારણે, ગ્રંથાલયમાં કેવા પ્રકારના કર્મચારીગણની ભવિષ્યમાં આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ કાઢવો, એ જટિલ પ્રશ્ન બની રહે છે. આ પ્રકારના માહિતી કેન્દ્રના કર્મચારીગણમાં આ ક્ષેત્રની વિવિધ પ્રકારની આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી વિવિધ શૈક્ષણિક લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓનો સમાવેશ થાય છે તે જોવું જરૂરી છે. ગ્રંથાલયના સંચાલન માટે વિવિધ હોદ્દાઓ પર નિમણૂક કરવામાં આવતા કર્મચારીઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનની યોગ્ય શૈક્ષણિક લાયકાતની સાથે જ તેઓ કોમ્પ્યુટર વિજ્ઞાન તથા કોમ્યુનિકેશન વિજ્ઞાનમાં પણ યોગ્ય શૈક્ષણિક લાયકાત તથા વધારાની તાલીમ લીધેલ હોય તે જરૂરી છે જે વ્યક્તિઓમાં આ પ્રકારે શૈક્ષણિક યોગ્યતા તથા વ્યવસાયિક તાલીમ બન્ને પ્રકારની લાયકાત ધરાવતા હોય તો તેઓ ઉપભોક્તાલક્ષી અને નવીન વલણ પ્રમાણેની સેવાઓની આપૂર્તિ થઈ શકે તે રીતે સંચાલકીય કાર્ય સંભાળી શકે.

ગ્રંથાલય ક્ષેત્રના વિવિધ કાર્યોમાં અત્યંત બુદ્ધિક્ષમતા માંગી લેતાં કાર્યો, સંચાલકીય કાર્યો તથા પ્રણાલિગત કાર્યો સિવાયના તમામ કાર્યો માટે, ઉચ્ચકક્ષાની લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીગણની આવશ્યકતા રહે છે. તેમાં (અ) સવિશેષ શૈક્ષણિક લાયકાત તથા પૃષ્ઠભૂમિ, અર્થાત્ તેના આગળની કારકિર્દીના અનુભવો વગેરે કે જેના આધારે તે વ્યકિત, ગ્રંથાલય તથા માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રોની જરૂરિયાતોને સમજી શકે તથા પારખી શકે, વિવિધ સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરી શકે તથા તેના માટે રચનાત્મક, સમાધાન તૈયાર કરી શકે (બ) સૈદ્ધાંતિક નિયમો તથા વાસ્તવિક અમલીકરણ (ક) ઉપભોક્તાઓની વિવિધ કક્ષાને સમજીને તેમના માટે ગ્રંથાલય સેવાઓનું સફળતા પૂર્વક આયોજન, સંગઠન, સંયોજન તથા વહીવટ કરવાની ક્ષમતા મહત્તમ ગ્રંથાલયો તથા માહિતીકેન્દ્રોમાં એક તરફ, ઉચ્ચ પ્રકારની વ્યાવસાયિક લાયકાત અને શૈક્ષણિક પદવી ધરાવતા કર્મચારીઓની સાથે, વહીવટી કર્મચારીઓ તથા કારકુન કક્ષાના કર્મચારીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ કર્મચારીઓના સમૂહમાં મોટા ભાગના કર્મચારીઓ કાયમી હોય છે. આ શ્રેણીના કર્મચારીઓની કામગીરીમાં ગ્રંથાલયની રોજબરોજની મહત્વની કામગીરીનો સમાવેશ થાય છે. જેમ કે ડેટાએન્ટ્રી ઈનપુટ, સાંકેતિક રજૂઆત, વાઙ્મયાત્મક માહિતીને અલગ તારવવી, ગ્રંથ ભંડોળની દેખરેખ રાખવી, આદેશ પ્રક્રિયા, સાહિત્યનું વિસ્તરણ કરવું, સામયિકોની વ્યવસ્થા જાળવવી તથા આ પ્રકારના અન્ય ઘણાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

ગ્રંથાલયના પરિપ્રેક્ષ્યમાં કર્મચારીગણની આવશ્યકતા કેટલી રહેશે તેનો અંદાજ મેળવતી વખતે માહિતીની પ્રવાહિતતાને ધ્યાનમાં રાખવી અત્યંત આવશ્યક છે કારણ કે તેના કારણે, અનેક નવી સેવાઓ તથા આયોજનો ઉભાં કરવાની આવશ્યકતા ભવિષ્યમાં રહે છે જેમકે, ઓનલાઇન ડેટાબેઝમાં ઉપયોગ માટે સાહિત્યની શોધ, સી.ડી. રોમ્સ તથા અન્ય ઇ-ઉપકરણોની વ્યવસ્થા તથા શોધ, ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રોના ઉત્પાદનોની જાહેરાત તથા તેના પ્રચારની નવીન ટેક્નિકોનો ઉપયોગ, વગેરેની સાથે જ તેને અનુરૂપ, ગ્રંથાલયના કાર્યો જેમ કે ડેટાબેઝનું સર્જન, તેનું નિરંતર વ્યવસ્થાપન, તેમાં અદ્યતન સાહિત્યનો ઉમેરો તથા કોમ્પ્યુટર આધારિત કાર્યો વગેરે.

ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રના કર્મચારીગણ અંગેની ભાવિ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ મુખ્યત્વે ગ્રંથાલય દ્વારા નિશ્ચિત સમયગાળામાં પ્રવૃત્તિઓ, કાર્યક્રમો અને પ્રોજેક્ટ ઉપર નિર્ભર રહે છે. ગ્રંથાલયમાં નિશ્ચિત સમયગાળામાં લગભગ આગામી ત્રણથી પાંચ વર્ષો દરમિયાન કેટલા કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તે અંગે સંખ્યાનો અંદાજ એ મુખ્યત્વે તેનો વિકાસ કેટલો થઇ શકે તેના પર આધારિત છે. તો ભવિષ્યમાં કેવા પ્રકારની ગુણવત્તા, લાયકાત તથા કૌશલ્યો ધરાવતા કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ એ એક વ્યાપક પ્રક્રિયા થકી કે જેમાં કાર્યભારનું પૃથક્કરણ, કામગીરીનું વિવરણ તથા તેના મુલ્યાંકન વગેરે દ્વારા નિશ્ચિત કરી શકાય.

11.6.2 ભરતી અને પસંદગી (RECUITMENT AND SELECTION)

ભરતી (કર્મચારી સ્ત્રોત) એટલે કર્મચારીની નિમણૂક પ્રક્રિયા કે જેમાં સંસ્થા દ્વારા, આવશ્યક કર્મચારીની નિમણૂક કરવામાં આવે છે. તે માટે કોઈ આકર્ષક ભરતી પ્રક્રિયા દ્વારા વિવિધ ઉમેદવારોને તપાસવામાં આવે છે. આ ભરતી પ્રક્રિયામાં અરજી કરનાર ઉમેદવારો પૈકી, આવશ્યકતા તથા કામગીરીને સૌથી વધુ અનુરૂપ રહે તેવા ઉમેદવારને એક કે વધુ તપાસ પ્રક્રિયાને અંતે પસંદ કરવામાં આવે છે અને પસંદગી પામેલ ઉમેદવારની કક્ષામાં મૂકવામાં આવે છે.

આમ ભરતી અને પસંદગીની પ્રક્રિયામાં નીચે દર્શાવેલ તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે.

(1) સંબંધિત સંચાલકો દ્વારા જે તે જગ્યાને ભરવા માટે આંતરિક નિર્ણય પ્રક્રિયા (2) જે તે હોદ્દાનું વિવરણ તથા આવશ્યક કર્મચારીઓની સંખ્યા દર્શાવતી, સ્થાનિક અખબારોમાં તથા વ્યાવસાયિક સામયિકોમાં જાહેરાત કરવી, આ જાહેરાતમાં, નોકરીની શરતો, આવશ્યકતાઓ, વ્યાવસાયિક વિકાસની તકો તથા કારકિર્દીની તકો અને અન્ય સંલગ્ન બાબતોને દર્શાવવામાં આવે છે.

ઉપરાંત કેટલીક એજન્સી દ્વારા પરામર્શન સેવાઓ પણ પૂરી પાડવામાં આવે છે કે જેઓ જે તે સંગઠન માટે યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગી કરવાની સેવા પૂરી પાડે છે. આવી એજન્સીઓ વિવિધ નામ હેઠળ કાર્યરત હોય છે. જેમકે રોજગાર કચેરી, પ્લેસમેન્ટ એજન્સી, વિજ્ઞાપન સંસ્થા, કર્મચારી સંબંધિત સલાહકાર સંસ્થા વગેરે.

આવી એજન્સીઓ દ્વારા સમગ્ર નિમણૂક અને પસંદગીની પ્રક્રિયા હાથ ધરવામાં આવે છે અને તે સંસ્થાનો જ એકમ હોય તે રીતે સંસ્થા માટે, કામચલાઉ ધોરણે, નિશ્ચિત ફી લઈને આખી પ્રક્રિયા હાથ ધરીને યોગ્ય ઉમેદવાર પસંદ કરીને સંસ્થા સમક્ષ રજૂ કરે છે.

આવી સંસ્થાઓ દ્વારા યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગીની પ્રક્રિયા એ તેમના વ્યાવસાયિક અને અનુભવી સંચાલકો દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. હાલમાં ભારતમાં પણ આવી એજન્સીઓ, વિવિધ વ્યાવસાયિક તાલીમ સંસ્થાઓ અથવા શૈક્ષણિક સંસ્થાઓની મુલાકાત લઇ કેમ્પસ ઈન્ટરવ્યુ દ્વારા વિવિધ કંપનીઓ માટે યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગી કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ અપનાવવાના કારણે વિવિધ સંસ્થાઓને યુવા કર્મચારીઓને શોધી કાઢવામાં તેમને તાલીમ આપી પ્રશિક્ષિત કરવા તથા જરૂરી કાર્ય માટે તૈયાર કરવાની એક અનોખી તક પુરી પાડે છે.

એક પરંપરાગત ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયામાં જે તે સંગઠનના 'પર્સોનલ ડિપાર્ટમેન્ટ' કર્મચારી વિભાગ દ્વારા જ કરવામાં આવે છે.

આ સમગ્ર ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયામાં ઉમેદવારોના અરજી પત્રકોમાંથી યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી અરજીઓ અલગ તારવવી, તેમને રૂબરૂ મુલાકાત માટે બોલવવા (લેખિત પરીક્ષા યોજવી), તથા તેના દ્વારા સૌથી વધુ યોગ્ય ઉમેદવારો ને પસંદ કરવામાં આવે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

6) માનવ સંસાધન આયોજનને સહાયક બની શકે તેવી કર્મચારીની ભરતી અને પસંદગીની કેટલીક પ્રક્રિયાઓ જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.6.3 સ્વીકૃતિ અને પદ નિયુક્તિ (INDUCTION AND DEPLOYMENT)

શ્રેષ્ઠ કર્મચારીની પસંદગી માટે, ઉપલબ્ધ ઉમેદવારોને તેઓ સૌથી વધુ અનુકૂળ અને શ્રેષ્ઠ જગ્યા પર નિમણૂક પામેલ છે તેવી લાગણી તથા ખાતરી ઉભી કરવી તથા તે માટે કર્મચારીને પ્રેરિત કરવા. શ્રેષ્ઠ વ્યક્તિની પસંદગીની આ એક સરળ પદ્ધતિ છે. પરંતુ કમભાગ્યે ભારતમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાન ક્ષેત્રે કર્મચારીઓની નિમણૂક પ્રક્રિયામાં ઉમેદવારોને આકર્ષિત અને પ્રેરિત કરવાની

વિભાવના જોઈએ તેટલા પ્રમાણમાં અપનાવવામાં આવતી નથી. સંગઠનો દ્વારા નિયુક્તિ પ્રક્રિયાના આગળના તબક્કામાં જે પદ્ધતિ અને ટેક્નિક અપનાવવામાં આવે છે તેમાં સંગઠનનો માનવ સંસાધન આયોજનને અનુરૂપ વ્યક્તિ પાસેથી અપેક્ષિત કાર્ય અંગેની સ્પષ્ટ સમજણ અને જે તે જવાબદારીની સ્વીકૃતિ જેવા પરિબળોને જ પ્રાધાન્ય આપવામાં આવે છે.

કર્મચારી ત્યારે રૂબરૂ મુલાકાત અને પસંદગીની પ્રક્રિયામાંથી પસાર થઇ નિમણૂક પામે છે ત્યારે તે કર્મચારીને સંસ્થાનો પરિચય આપવામાં આવે, તેને અનુરૂપ હોદ્દા પર મુકવામાં આવે, જે તેના માટે યોગ્ય નિમણૂક બની રહે, કર્મચારીગણમાં ભરતી થવા માટે ઉમેદવારની અન્ય કર્મચારીઓની સાથે કામ કરવાની આવડત, તેની જવાબદારી અંગે સભાનતા તથા નિષ્ઠા અને તેની વ્યાવસાયિક લાયકાત જેવાં પરિબળો મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.

જો આ નિમણૂકની પ્રક્રિયામાં ખામી રહે અને તેમાં બેદરકારી રાખવામાં આવે તો તે આગળ જતાં ઘણી સમસ્યા સર્જે છે અને તેના કારણે સક્ષમ કર્મચારીને પસંદ કરવાની સમગ્ર પ્રક્રિયા નિષ્ફળ જાય છે.

11.6.4 કર્મચારી વિકાસ (PERSONNEL DEVELOPMENT)

કોઈપણ સંસ્થામાં તેના ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે નિર્ધારિત વિકાસ હાંસલ કરવા માટે અને વૃદ્ધિ માટે માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા શ્રેષ્ઠ કર્મચારીની પસંદગી થાય તે અત્યંત જરૂરી છે. આ માટે માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા નિમણૂક પ્રક્રિયા માટે કેટલાંક ધારાધોરણો ઉભા કરવાં તથા અપનાવવા જરૂરી છે જે પૈકી કેટલાક નીચે દર્શાવેલ છે.

(અ) કર્મચારીગણના કાર્યનું મૂલ્યાંકન

(બ) પ્રશિક્ષણ અને વિકાસ

(ક) દષ્ટિકોણ અને વલણોમાં પરિવર્તન

(ડ) પ્રત્યાયન

કાર્યનું મૂલ્યાંકન (PERFORMANCE APPRAISAL)

કોઇ કર્મચારીનું વ્યક્તિગત રીતે તેના ફરજના કાર્યને અનુરૂપ તેની ક્ષમતા તેની તથા નબળાઇનું મૂલ્યાંકન એટલે તેનું કાર્ય પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન. નિશ્ચિત ધારાધોરણ પ્રમાણે કર્મચારીઓના પ્રદર્શનને ઓળખવાની મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ વિવિધ નામોથી ઓળખાય છે. જેમકે - કાર્યપ્રદર્શનનું માપન, મૂલ્યાંકન, પરીક્ષણ, વિવેચન, કાર્યપ્રદર્શનની નોંધ, માહિતી પ્રતિભાવો વગેરે. આ પદ અન્યોન્યના પર્યારૂપે વપરાતા રહે છે.

કર્મચારીના કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન માટે, બહુવિધ દષ્ટિકોણ ધરાવતા પરીક્ષણો કરવામાં આવે છે. તે માટે વ્યક્તિના કાર્ય, તેના પ્રયત્નો, તેના કામની ગુણવત્તા, તેનાથી પ્રાપ્ત થતા પરિણામો વગેરેને, એક નિશ્ચિત ધારાધોરણ સાથે સરખાવીને તેનું તુલનાત્મક મૂલ્યાંકન કરાય છે. કોઇ કર્મચારી, નિર્ધારિત કલાકોમાં કેટલું યોગદાન કે કામ આપી શકે છે તેવા અગાઉ થઇ ગયેલા અભ્યાસ અને તેના તારણો પરથી એક ધોરણ નક્કી કરવામાં આવે છે. આ ધોરણોની સરખામણીમાં જે તે કર્મચારીનું પ્રદર્શન પુરતું છે કે નહીં ? તથા તે સંતોષજનક રીતે કરવામાં આવેલ છે કે નહી તથા જે તે કર્મચારી તેને આપવામાં આવેલ કાર્ય માટે ગંભીરતાથી અને નિષ્ઠાપૂર્વક કાર્ય કરેલ છે નહીં તેની જાણકારી મળે છે.

કર્મચારીના કાર્ય મૂલ્યાંકનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ છે કે ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે કેટલાક પૂર્વનિર્ધારિત ધોરણો પ્રમાણે ચોક્કસ સંખ્યામાં કર્મચારી ગણ અને ચોક્સ સંખ્યામાં તેમના દ્વારા કાર્યની પ્રાપ્તિ માટેના માનકો નક્કી કરવામાં આવેલ છે. પ્રત્યેક કાર્યની લાક્ષણિકતાઓ ભિન્ન ભિન્ન હોવાના કારણે આ માનકોને વિવિધ

પદ્ધતિઓથી વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. કાર્ય કેટલી સંખ્યામાં થયેલ છે તેવું સંખ્યાત્મક માપન, એ કાર્યના પરિણામો તથા વધુમાં વધુ કારોબારને ગણતરીથી મુલવી શકાય છે. જ્યારે, કાર્યની ગુણવત્તા કેવી છે તેનું માપન એ કર્મચારીની ગુણવત્તા, તેના વ્યવહાર તથા વર્તણૂક કે રીત રસમને આધારે મુલવવામાં આવે છે.

કર્મચારીઓના કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન દ્વારા ઘણા અન્ય ઉદ્દેશો પણ સાધી શકાય છે. જેમકે, પ્રદર્શનમાં સુધારો-વધારો કરવા માટે માર્ગદર્શન, વ્યક્તિના વળતરમાં, વેતનમાં, ફેરફાર કે વૃદ્ધિ, કેટલાક સંચાલકીય કાર્યોના ચોક્કસ અંદાજ મેળવવા જેમકે, સંચાર માળખામાં ફેરફાર કરવા અથવા કર્મચારીગણમાં નવીન આયોજનો હાથ ધરવાં.

કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન કાર્યમાં એક સુદ્દઢ રીતે આયોજન હાથ ધરવાથી નિર્ણય પ્રક્રિયા વધુ ચોક્કસ બને છે. તેના દ્વારા, આ નિર્ણય પ્રક્રિયાને અસરકર્તા માપદંડો, તથા ક્રમાંક વગેરે પણ સ્પષ્ટ થાય છે. આવાં આયોજન થકી મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાના અંતે, કાર્યપ્રદર્શન અંગે એક ચોક્કસ સમજૂતી પૂરી પાડે છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

7) માનવ સંસાધન આયોજનમાં પ્રદર્શન મૂલ્યાંકનના કાર્યોની રૂપરેખા દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

પ્રશિક્ષણ અને વિકાસ : (TRAINING AND DEVELOPMENT)

કોઇ સંસ્થામાં તેના કર્મચારીઓની કામગીરીમાં ગુણવત્તા ઉમેરવા, તેના કાર્યપ્રદર્શનમાં વૃદ્ધિ અને વિકાસ સાધવા માટે, કર્મચારીઓના પ્રશિક્ષણ, તાલીમ તથા વિવિધ કૌશલ્યોનું શિક્ષણ અત્યંત જરૂરી છે.

પ્રશિક્ષણ અને તાલીમ દરમિયાન કરવામાં આવતા અભ્યાસ અને શિક્ષણ દ્વારા જે તે, શાખાના જ્ઞાનમાં તથા કર્મચારીઓની કાર્ય પદ્ધતિમાં, એક તાલમેલ તથા શિસ્ત જોવા મળે છે. શિક્ષણ દ્વારા વ્યક્તિને માનસિક રીતે, સામાન્ય અને વિશિષ્ટ વિષયની ક્ષમતાઓની જાણકારી થાય છે અને તેના દ્વારા જ્ઞાનમાં વૃદ્ધિ થાય છે. જ્યારે તાલીમ પ્રક્રિયા દ્વારા, વ્યવહારિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન મળે છે. જેમાં કોઈ પદ્ધતિને શીખવા કે કરવા માટે, કોઈ શિક્ષકની દેખરેખ હેઠળ, જે તે પ્રક્રિયાની કળા, તેની કાર્ય પદ્ધતિ અથવા જે તે વ્યવસાયના પ્રાયોગિક વ્યવહારોની જાણકારી પ્રાપ્ત થાય છે. પ્રશિક્ષણ વિધિમાં કર્મચારીઓને નિષ્ણાંત શિક્ષકો દ્વારા જે તે વિષયમાં, આપવામાં આવતા વ્યાખ્યાન પરથી તેઓને, તેમના વિષયક્ષેત્રના આયોજન સાથે સંલગ્ન, સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓને વિચારવાનો તથા તેમા નવીન પહેલૂઓ ઉભા કરવાની ક્ષમતા બક્ષે છે, તેના દ્વારા સમગ્ર સંસ્થાના કાર્યોમાં નવીન બદલાવ તથા વિકાસ જોવા મળે છે. તાલીમના આયોજન અને કાર્યક્રમોના અસરકારક અમલ માટે કેટલીક પદ્ધતિઓ તથા ટેક્નિકનો વિનિયોગ જરૂરી છે.

કોઇપણ સંસ્થામાં કર્મચારી વિભાગ દ્વારા એ વાતની તકેદારી રાખવામાં આવે છે કે તેમાં ભરતી અને નિમણૂકની પ્રક્રિયા વખતે, ઉમેદવારની પસંદગી અને મુખ્યત્વે

ઉચ્ચ હોદ્દાઓ માટે ઉમેદવારની પસંદગી એ રીતે કરવામાં આવે કે જેની પાસે, ઉચ્ચ, શૈક્ષણિક લાયકાત તથા કાર્યાનુભવ હોય કે જેથી તે વ્યક્તિ સાહજીક રીતે વિષયના ઉંડાણને તથા તત્ત્વજ્ઞાનને સમજીને તે આપણને તેમાં નવીન પહેલુંઓ ઉમેરવા અથવા નવીન સંશોધનોને સમજવા, સ્વીકારવા અને સંગઠનની સંસ્કૃતિને વિકસાવવા બહુ પ્રયત્ન વિના તે સક્ષમ હોય.

તાલીમ એક એવી પ્રક્રિયા છે કે કર્મચારીને સંસ્થામાં જે કામગીરી સોંપવામાં આવે, તેમાં કર્મચારીને તેની કામગીરીમાં નવીન દૃષ્ટિકોણ મળી શકે, તેનું મૂલ્ય, તેની તક્નીક તથા પદ્ધતિને સમજી શકે અને તેમાં વિશેષ કુશળતા પ્રાપ્ત કરી શકે.

કર્મચારીઓ સંસ્થામાં હાલ જે ફરજ બજાવી રહ્યા છે તેના કરતાં વધારાની જવાબદારી સ્વીકારવા કાર્યદક્ષ બને, તથા તે હાલમાં જે પદ્ધતિથી છે તેનાથી કંઇ વધુ અને વિશેષ ટેક્નિક શીખી શકે તે કર્મચારીગણનો વિકાસ ગણી શકાય.

આમ તાલીમ અને વિકાસ એ બન્ને પરિબળો વ્યાપક અર્થમાં એવી વિભાવના ધરાવે છે કે જેમાં સંસ્થામાં કર્મચારી કંઇક વિશેષ બનવા તથા કંઇક નવીન અને વધારાનું કરવા માટે, એક વાસ્તવિક રીતે અથવા અપ્રત્યક્ષ રીતે શિક્ષણ દ્વારા અને અનુભવ દ્વારા કામગીરી શીખે.

આ વિભાવના પરથી એક સામાન્ય અનુમાન તારવી શકાય કે કર્મચારીને જ્યારે, તેને અનુકૂળ રહે તેવી પરિસ્થિતિ પ્રાપ્ત થાય અથવા તો સંસ્થા દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવે તો તે અસરકારક રીતે કોઈ કાર્ય શીખી શકે. આ સ્થિતિમાં વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારી-

– સંસ્થાના વાતાવરણના કેટલાક સામાન્ય અને વિશેષ પહેલૂઓને સમજવા માટે અથવા તેને પાર પાડવા માટે પ્રેરિત થાય.
– વ્યક્તિ અહીં જે શીખી રહેલ છે તથા, તેનો, તેની પોતાની હાલની ફરજ સાથે શું તાલમેલ હોઇ શકે તે સમજવા પ્રયત્ન કરશે. તેને આપવામાં આવેલ નિર્ધારિત લક્ષ્ય સાથે તેની લાયકાતને સાંકળીને તે ધ્યેય પરત્વે કાર્યશીલ બને.
– તાલીમ દ્વારા વ્યક્તિ તેના લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે વિશેષ કાર્યો શીખવાની ક્ષમતા તથા પ્રયોજન કેળવશે. જો કે આ પ્રક્રિયા એ કર્મચારીના અનુભવ પરથી શીખવાની પોતાની વ્યક્તિગત આવડત ઉપર નિર્ભર રહે છે.

સંસ્થામાં આવશ્યકતાઓના મૂલ્યાંકન બાદ તાલીમ કાર્યક્રમોનું આયોજન કરવામાં આવે છે અને આ સમગ્ર કાર્યક્રમ શરૂ કરતાં પહેલાં તાલીમ અંગેની સમગ્ર રૂપરેખા ઘડવામાં આવે છે.

તાલીમ એ અનુભવ અને વિચારોને સંચિત રીતે રજૂ કરે છે જે તેનું એક મહત્ત્વનું પહેલું છે, અને તેના કારણે જ વ્યક્તિમાં તાલીમ લીધા બાદ, તેના જ્ઞાનમાં, સમજણમાં, અભિગમમાં તથા વ્યવહારોમાં પરિવર્તન આવે છે. ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનના ક્ષેત્રમાં કર્મચારીઓના વિચારોમાં, કાર્ય પરત્વેના અભિગમોમાં પરિવર્તન તથા નવીનતા આવે તે અત્યંત જરૂરી છે. કારણ કે આજે જ્ઞાનવિશ્વ અને માહિતીનો પ્રવાહ એ કોઇપણ વિકાસનો મુખ્ય સ્રોત બની રહેલ છે. તેમાં ઇન્ફોર્મેશન ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ પણ સતત વધતો જાય છે. ઉપભોક્તાની માંગ, માહિતી સંપન્નતા, અપ્રાચલનતા વગેરે, સતત વધતો જતો માહિતી ઉદ્યોગનો વ્યાપ અને માહિતી આપૂર્તિના વ્યવસાયની તીવ્ર સ્પર્ધાના કારણે આ નવીન સુધારા અપનાવવા અનિવાર્ય બની ગયેલ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(8) કાર્યોના અમલીકરણના મૂલ્યાંકનમાં માનવ સંસાધન આયોજન કેવું યોગદાન આપી શકે સમજાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

....

....

....

....

....

....

દૃષ્ટિકોણ અને વલણોમાં પરિવર્તન : (CHANGING PERSPECTIVES AND ATTITUDES)

કોઇ સંસ્થાનો વિકાસ, તેની સમૃદ્ધિ તથા સમાજને પૂરી પાડવામાં આવતી સેવાઓ મુખ્યત્વે એ સંગઠનની માહિતી સ્રોતોની સમૃદ્ધિ, તેના પરિવર્તનને સ્વીકારવાની આવડત, અને બદલાવ અપનાવવાની તૈયારી પર મુખ્યત્વે નિર્ભર રહે છે. તે સાથે જ કોઇ સંસ્થા તેની સેવાઓ અને ઉત્પાદનોની આપૂર્તિના કાર્યમાં સફળતાનો આધાર એ તેના કર્મચારીઓ, નવીન સુધારા વધારાને હકારાત્મક રીતે અપનાવે તેના પર છે. આપણે અગાઉના વિભાગમાં જોઇ ગયા કે તાલીમ તથા વિકાસ કાર્યક્રમ દ્વારા કર્મચારીના, વ્યવહારો અને દૃષ્ટિકોણમાં પરિવર્તન આવે છે. આ વિભાગમાં આપણે કેટલાંક અસરકારક પરિવર્તન લાવવા માટેના અન્ય આયોજન વિચારીશું.

જ્યાં સુધી પ્રત્યક્ષ રીતે વ્યક્તિના, દૃષ્ટિકોણમાં અને વ્યવહારમાં પરિવર્તન ન આવે ત્યાં સુધી, તેમને તાલીમ દ્વારા અથવા કૌશલ્યો સુધારવાના કોઇપણ કાર્યક્રમને સ્વેચ્છાએ અપનાવવા તથા શીખવવાની પ્રક્રિયાને શક્ય બનાવવી મુશ્કેલ છે. અભિગમ એ વ્યક્તિના સમગ્ર વિચારોની માનસિકતાને રજૂ કરે છે. વ્યક્તિ તેની માનસિકતા પ્રમાણે, કેટલાંક તથ્યો, વિચારો તથા પ્રવૃત્તિઓ અંગે મનમાં ખ્યાલ કેળવે છે અને જે તે વિષયમાં તેના પોતાના ખ્યાલ પરથી, તે સંસ્થાના વિકાસ, વૃદ્ધિ અને ભાવિ પ્રવૃત્તિની અસરકારકતા નિશ્ચિત કરે છે. જો વ્યક્તિના અભિગમ, દૃષ્ટિકોણ કે ખ્યાલ સ્પષ્ટ અને ખરા હોય તો, સરળતાથી અને સાહજીકતાથી કોઇ નવીન પરિવર્તનને સમજી શકશે અને અપનાવવા તૈયાર રહેશે અને તે, નવીન પરિવર્તનો સામે તેટલો જ હકારાત્મક પ્રતિભાવ દર્શાવશે.

વ્યક્તિનું વલણ એ એક જટિલ સ્થિતિ છે કે જે વ્યક્તિ અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ પરિવર્તન સામે લગાતાર પ્રતિભાવો દર્શાવે છે. વ્યક્તિના વલણો એ તેની માનસિક વૃદ્ધિઓ દ્વારા ઘડાય છે. જેમ કે સંજ્ઞાત્મક, સદ્ભાવના (ભાવનાત્મક લાગણીઓ) અને વર્તણૂક્ના ઘટકો. આ પ્રત્યેક વૃત્તિઓમાં વિવિધ ઘટકો સંકળાયેલ હોય છે. કોઇપણ મુદ્દા પર વ્યક્તિના વલણમાં વ્યાપક પ્રમાણમાં વિવિધતા જોવા મળે છે. જ્યારે કોઇ મુદ્દામાં સ્વતંત્ર વલણ તપાસવામાં આવે તો તે સંકળાયેલ મુદ્દામાં અનેક વલણ પ્રદર્શિત થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે ગ્રંથાલયના સૂચિકરણને કમ્પ્યુટરીકરણ કરવામાં આવે તો, આ પરિવર્તન સાથે, પ્રત્યેક વ્યક્તિ જ્ઞાન અને સમજણને અનુરૂપ વિવિધ વલણો દર્શાવશે. આ ઉપરાંત જે તે પરિવર્તનને લઇને કર્મચારીઓ તેમની અંગત માન્યતા પ્રમાણે પરિવર્તન સાથે સંકળાયેલ તેનું મહત્ત્વ સમજે છે. ગ્રંથાલયમાં સૂચિપત્રક તૈયાર કરવાની ફેરફારની પ્રક્રિયાના મુદ્દા પરથી માનસિક વલણની આ વૃત્તિની જાણકારી મેળવી શકાય છે.

આ સંદર્ભમાં પ્રત્યેક વ્યક્તિ, ગ્રંથાલયના કમ્પ્યુટરીકરણ અંગે વ્યક્તિગત રીતે, કેવી લાગણી અનુભવે છે અને તે તેની જરૂરિયાતને કેટલું મહત્ત્વ આપે છે, તેની માનસિકતા જાણવા મળે છે. અહીં કર્મચારી માત્ર તે કોઇ પરિવર્તનને અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ પ્રતિભાવો દર્શાવશે તેવી જાણકારી પ્રાપ્ત થાય છે. તેટલું જ નહીં પરંતુ બે વ્યક્તિઓ કમ્પ્યુટરાઇઝ્ડ કેટલોગ અંગે વિરૂદ્ધ વલણ દર્શાવશે. એક વ્યક્તિનું વલણ એવું હશે કે સંસ્થામાં આ પરિવર્તનનું મહત્ત્વ નહિવત્ હશે. કારણ કે આ પરિવર્તનથી જે નિષ્ણાંતો સૂચિકરણના કાર્યમાં રોકાયેલ છે. તેમનું મહત્ત્વ ઘટી જશે. અન્ય કર્મચારીઓ એવો પણ મત ધરાવે છે કે જ્યારે, વીજળી ઉપલબ્ધ ન હોય અથવા કેળવાયેલો સ્ટાફ ન હોય તેવા સંજોગોમાં, આ કોમ્પ્યુટરાઇઝ્ડ સૂચિકરણ નિરર્થક બની રહેશે.

આમ વ્યક્તિના માનસિક વલણોના અભ્યાસ પરથી, તેના કોઇ મુદ્દાને લઇ વલણ (ઝુકાવ), દર્શાવિશે કે કોઇ અલગ ઢંગથી પોતાના પ્રતિભાવો વિશિષ્ટ રીતે રજૂ કરશે. ઉપરાંત, નવીન પરિવર્તન સામે જે કર્મચારીઓ મજબૂત રીતે સહમતિ ધરાવતા હોય તેઓ, તે પ્રમાણે કામ કરવા, જુસ્સાથી આગળ આવશે. એક નકારાત્મક વલણ ધરાવતા કર્મચારીઓ, કોઇ ગરબડ ઉભી કરવા તેનો વિરોધ કરશે અથવા તેનાથી વિપરીત રીતે કાર્ય કરશે.

'સંરચના' કે માળખું એ, સમગ્ર કાર્યશૈલીના બદલાવની રૂપરેખા કેવી રહેશે તે અંગે કર્મચારીઓની સમજણ પ્રદર્શિત કરે છે. કમ્પ્યુટરાઇઝ્ડ કેટલોગના સંદર્ભમાં ફેરફારની તરફેણમાં કે વિરૂદ્ધમાં બે કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ પણ એકસમાન મત ધરાવી શકે છે. કોઇ કર્મચારીને, જે પરિવર્તન આવવાનું છે તે કાર્યમાં કેટલા પ્રકારની નવીન આવશ્યકતા રહેશે તે અંગે સંપૂર્ણ અંદાજ અને જાણકારી હોય તે, સંસ્થા પાસે ઉપલબ્ધ સ્રોતોમાં અછત હોય તો અથવા કર્મચારીઓમાં જે તે વિષય અંગેના જ્ઞાન અને તાલીમનો અભાવ હોય તો તે, સમગ્ર આયોજનને નિશ્ચિત રૂપરેખામાં તબક્કાવાર અમલીકરણ માટે પોતાની સહમતિ દર્શાવશે. પરંતુ તેના તાત્કાલિક અમલીકરણનો વિરોધ કરશે. જ્યારે ઘણા અન્ય કર્મચારીઓ એવા પણ હશે કે જે કમ્પ્યુટરાઇઝેશનની પ્રક્રિયા વિશે ઉપર છલ્લું જ્ઞાન ધરાવતા હશે તો તેઓ કોઇ નિશ્ચિત અભિપ્રાય અથવા અંદાજ ધરાવતા ન હોય તો તેના કારણે, પરિવર્તન વિશે વિશેષ મંતવ્ય દર્શાવી શકશે નહી.

માનસિક વલણોની રૂપરેખાને સંપૂર્ણ રીતે સમજવા માટે મહત્ત્વનું પરિબળ વ્યક્તિની અંગત લાગણીથી પ્રદર્શિત થતા પ્રતિભાવો છે. વ્યક્તિના વલણ કે, વ્યવહારોનું એક મહત્ત્વનું તત્ત્વ હોવાની સાથે જ લાગણી દ્વારા, વ્યક્તિમાં રહેલ કોઇ અસુરક્ષિતતાની ભાવના અથવા કોઇ મુદ્દાનો સંપૂર્ણ અસ્વીકાર વગેરે પણ પ્રદર્શિત થાય છે. આમ વ્યક્ત થતી લાગણી એ કર્મચારીઓના વ્યવહારની રૂખ પ્રદર્શિત કરે છે.

વ્યક્તિના માનસિક વલણોને લઇને ઘડાતી તેમના વ્યવહારોમાં કોઇ વલણ એવાં હોય કે જે અંગે, તે વ્યક્તિ, અંગત રીતે ખૂબ જ મજબૂતાઇથી અને તેની પોતાની આગવી વિશેષતાથી પ્રદર્શિત કરે, જ્યારે કેટલાક વલણો માટે તે ઢીલ મૂકી શકે, વ્યક્તિના આવા માનસિક વલણોને આધારે વ્યક્તિ કદાચ, સૂચવવામાં આવેલ પરિવર્તનની સામે, પોતાનું સમગ્ર બળ લગાવીને વિરોધ પ્રદર્શિત કરશે. પરંતુ જ્યારે તે પોતાની રજૂઆત મૂકી દેશે અને તેનો જુસ્સો પ્રગટ થઇ જશે ત્યારબાદ તે પોતે બદલાવની સાથે ચાલવા સહમત થશે.

કર્મચારી વિકાસના દસ્તાવેજો એ આવા અસંખ્ય વિવિધ પરિબળોના આધારે તૈયાર કરવામાં આવે છે. તથા તેના પરથી તેઓ તેમના ઇચ્છીત બદલાવના અમલીકરણ માટે, કર્મચારીઓની સહમતી ઉભી કરવા વિવિધ પદ્ધતિઓ અપનાવી શકે. માનસિક વલણો અંગે, વ્યક્તિગત તથા સમૂહગણ વિચારધારાનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે તો સમગ્ર સમૂહની વિચારધારાને હકારાત્મક દિશામાં વાળી શકાય તો, વ્યક્તિગત રીતે તેમાં પણ બદલાવ લાવી શકાય છે, અને તે તેનો સ્વીકાર કરી શકાય છે.

દૃષ્ટિકોણ અને વલણોમાં પરિવર્તન લાવવા માટે વિકસાવેલ કેટલીક પદ્ધતિઓ નીચે પ્રમાણે છે :

– પ્રભાવિત કરવું તથા સુદૃઢીકરણ
– પરિવર્તનને અનુકૂળ પરિસ્થિતિઓનું નિર્માણ
– વાતાવરણમાં બદલાવ
– પ્રયત્નપૂર્વક બદલાવની સ્થિતિનું નિર્માણ કરવું
– આદેશ, પસંદગી અને પ્રતિનિધિ દ્વારા પરિવર્તન
– આંતરક્રિયા દ્વારા બદલાવ
– તાલીમ
– પ્રતિનિધિમંડળ
– ગુણવત્તા વર્તુળો
– પ્રત્યાયન

આ પદ્ધતિઓ અને ટેક્નિકો અંગે વિષદ ચર્ચા માનવ સંસાધન આયોજનની તક્નીકો વિભાગ 11.7માં કરીશું.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(9) સંસ્થામાં વ્યક્તિના વલણોને વ્યાખ્યાયિત કરો. તેના ઘટકોની વિષયવસ્તુના તથા માળખાના સંદર્ભમાં - સચિત્ર ઉદાહરણ સાથે સમજાવો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

પ્રત્યાયન

પ્રત્યાયન એ કોઇપણ માનવીય પ્રવૃત્તિમાં જીવનધારા સમાન છે અને તેના વિના કોઇપણ ઉદ્દેશપૂર્ણ અથવા સુસંગત રીતે કાર્ય કરવું શક્ય નથી. પ્રત્યાયન એ લોકોની વચ્ચે વાતચીત અથવા સંપર્કો છે. પરંતુ આ સંપર્ક યાદચ્છિક, અથવા આકસ્મિક નથી. પ્રત્યાયન અંગે કોઇપણ સંસ્થામાં એક આંતરિક માળખું હોય છે. અને તેમાં પ્રત્યાયન કઇ દિશામાં થશે તેની નિશ્ચિત ચેનલ અસ્તિત્વમાં હોય છે. હકીકતમાં તો સંગઠનની વ્યાખ્યામાં જ દર્શાવવામાં આવેલ છે કે સંગઠન એ કોઇ પ્રત્યાયનની ચેનલ દ્વારા એક પદ્ધતિ ઉભી કરી તેમાં વિવિધ કાર્યોની ગોઠવણી છે. આમ પ્રત્યાયન એ સંસ્થાનું અનિવાર્ય અને અભિન્ન અંગ છે. સંગઠનના સમગ્ર કામકાજ માટે એક સંચારની રૂપરેખા નક્કી કરવામાં આવે છે કે જેથી કોઇપણ કર્મચારીને તેમાં કામ માટે જરૂરી માહિતી તેને તેની આવશ્યકતા પ્રમાણે અને યોગ્ય સમયે, નિશ્ચિત ચેનલ દ્વારા તુરત જ પ્રાપ્ય બને.

સંપર્કોનું માળખું નાના રૂપમાં શરૂ થાય છે અને માણસો તેને ધીરે ધીરે સ્વીકારે છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિમાં સંચારના આ માળખામાં, ઢળી જવાની ક્ષમતા હોય છે. પ્રત્યેક વ્યક્તિ પણ એક યા બીજા સ્વરૂપમાં માહિતીનું સર્જન કરતાં તથા અન્ય માહિતી સ્વીકારતાં સંચાર પરિપથમાં કાર્યરત બને છે. આ માળખામાં વ્યક્તિનું માહિતીને

પ્રદર્શિત કરવાની તથા સ્પષ્ટ રૂપમાં સમજાવવાની અને નિયમિત સમયે પ્રસાર કરવાની સચોટતા પર, સમગ્ર પ્રત્યાયન માળખાની સફળતાનો આધાર રહેલો છે.

પ્રત્યાયનમાં સામા પ્રતિભાવો જાણવા જરૂરી છે અને તે પ્રત્યાયનનો ભાગ છે. જ્યાં સુધી આવા પ્રત્યાયનના પ્રતિભાવો લેવામાં ન આવે ત્યાં સુધી સંચાલકને તેના કર્મચારીઓ અથવા સહકર્મીઓ કેવી લાગણી અનુભવે છે અથવા કેવું મન ધરાવે છે તેની માહિતી મળતી નથી. ઉપરાંત, તેમના કાર્ય પ્રદર્શનનું મૂલ્યાંકન અને આવશ્યક પગલાં કે સૂચના આપવાનું કાર્ય પણ થઇ શકતું નથી. કર્મચારીઓનો પ્રતિભાવ જાણ્યા બાદ તેમને સુધારાત્મક કાર્યવાહી અથવા ચાલુ રાખવા અનુમતિ આપવા માટે પણ તેમનો પ્રતિભાવ જાણવો જરૂરી છે.

માનવ સ્રોતોના વિકાસ માટે આયોજન કરતી વખતે તેમાં, પ્રત્યાયનની જે બાબતો ધ્યાન પર લેવા જરૂરી છે તે નીચે પ્રમાણે છે :

– સંસ્થાના કર્મચારીઓ તરફથી સંપૂર્ણ સહકાર અને નિષ્ઠા પ્રાપ્ત થાય તે માટે, સંગઠનના હેતુઓ, આયોજનો તથા કાર્યક્રમો વગેરે વિશે, સંગઠનના સંચાલક મંડળ સંપૂર્ણ માહિતી પૂરી પાડવા ઇચ્છે છે. તેવો સંદેશ સંગઠનના તમામ કર્મીઓને પહોંચાડવો ;
– સંસ્થાના કર્મચારીઓ વચ્ચે કોઇ વિશેષ કાર્યક્રમો, પ્રોજેક્ટ અથવા કોઇ અન્ય પ્રવૃત્તિ કે મુદ્દાને લઇને, વિવિધ સ્તરના કર્મચારીઓ વચ્ચે, તેમના વિચારો, તેમના દષ્ટિકોણ, તેમના કાર્યોની આદાન-પ્રદાનની સવલત ઉભી કરવી ;
– કોઇ સંસ્થા તેનું કાર્ય અસરકારક રીતે બજાવી શકે તે માટે વિવિધ સંસ્થાઓ સાથે પ્રત્યાયનની ખાત્રી કરાવવી.
– જે તે વ્યવસાયમાં થઇ રહેલા અદ્યતન વિકાસને જાણવા તથા વ્યવસાયમાં સતર્કતાથી કાર્ય થઇ શકે તે માટે, વ્યાવસાયિક સંગઠનોની પરિષદમાં, ચર્ચાસભામાં, પરિસંવાદમાં કે કાર્યશાળામાં ભાગ લેવો.

આ વિવિધ ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવાના અનેક માર્ગો ઉપલબ્ધ છે. ઘણા સમયથી પ્રત્યાયન માટે અનેકવિધ પદ્ધતિઓ અને રીતો ઉપયોગમાં લેવાય છે. તેમાં ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રત્યાયન, મૌખિક અને લેખિત પ્રત્યાયન વગેરે પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવાય છે. વધુ વ્યાપક અને વધુ ઉંડાણ પૂર્વક પ્રત્યાયન સંપર્કો ઉભા કરવા માટે, પ્રકાશન માધ્યમ, પ્રસારણ માધ્યમ, દ્વારા વિવિધ વિચારોનું કે સમાન પ્રવૃત્તિઓની જાણકારીનું એક સંયુક્ત આદાનપ્રદાન માળખું પણ ઉભું કરવામાં આવે કે જેમાં અન્યોન્યને માહિતી પૂરી પાડી શકાય.

પ્રત્યાયનના આ તમામ આયોજનોને શક્ય બનાવવા માટે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યક્રમોનું આયોજન દસ્તાવેજમાં સમાવેશ કરવું જરૂરી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(10) માનવ સંસાધન આયોજનમાં પ્રત્યાયનની ભૂમિકા સ્પષ્ટ કરો.

નોંધ : 1. નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

2. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....
....
....
....
....
....

કાર્યપ્રદર્શન અને તાલમેલનું સમગ્રતયા મૂલ્યાંકન

આપણે અગાઉ જોઇ ગયા તેમ, આયોજન એ માત્ર એક જ સમયે નિર્ધારિત થતી ગતિવિધિ નથી. પરંતુ તે, કોઇ પ્રક્રિયાના વાસ્તવિક અમલીકરણમાં તેની અસરકારકતા કેવી છે તેનું નિરંતર મૂલ્યાંકન છે. એકવાર આયોજન અમલમાં મૂક્યા બાદ તેમાં, આયોજન કરતી વખતે જેની સંભાવના ન હોય તેવા પ્રશ્નો ઉભા થાય છે તેના કારણે આયોજનોમાં વારંવાર ફેરફાર કરતા રહેવું પડે છે. અથવા બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, કોઇ આયોજનની અસરકારક્તા માટે સમયાંતરે થોડા સુધારા જરૂરી બને છે. અને તેથી જ, નિશ્ચિત પરિણામોને ધ્યાનમાં રાખી, આયોજનની અસરકારકતા કેવી રહેશે તે સમયાંતરે ચકાસતા રહેવું જોઇએ. આયોજનના આવા પરીક્ષણ દરમિયાન તેમાં રહી ગયેલ ત્રુટિઓ તથા તેની ખાસિયતો ધ્યાન પર આવે છે. અને તેથી ક્ષતિયુક્ત ખામીવાળી કામગીરીની પુનઃ વિચારણા જરૂરી બને છે. આ પ્રક્રિયાથી આયોજનમાં તાલમેલ ફરીથી બને છે અને તબક્કાવાર સફળતા પ્રાપ્ત કરવાની ખાત્રી મળે છે.

11.7 માનવ સંસાધન આયોજનની પદ્ધતિઓ તથા ટેક્નિક (METHODS AND TECHNIQUES OF HUMAN RESOURCE PLANNING)

આપણે અગાઉના વિભાગમાં, માનવ સંસાધન અને માનવસ્રોતોના આયોજનના મહત્ત્વના તત્ત્વો વિશે, સંચાલનમાં તેમના મહત્ત્વ વિશે, અને તેને કાર્યાન્વિત કરવાના વિવિધ મુદ્દાઓ વિશે સમજાવ્યું છે. આ વિભાગમાં આપણે તે તત્ત્વોના સંદર્ભમાં આયોજન પ્રક્રિયામાં સમાવિષ્ટ ટેક્નિક અને પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરીશું.

માનવ સંસાધન આયોજન તથા માનવ શક્તિ આયોજનમાં, તેમના કાર્યની રૂપરેખાને અગાઉથી નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. અને આ પ્રમાણેના હેતુઓને પાર પાડવા સતત સુધારણા કરવામાં આવે છે :

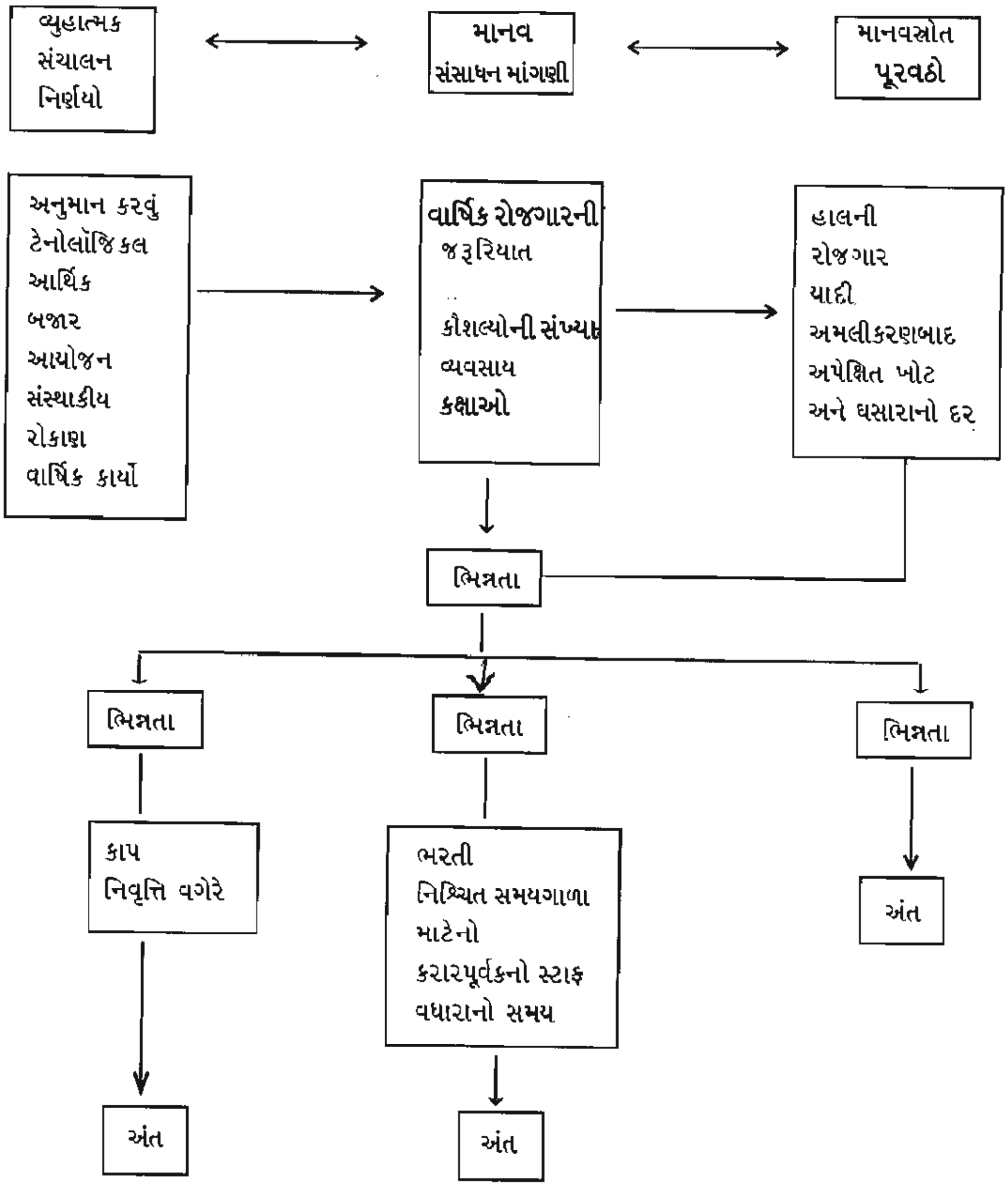
- કર્મચારીઓની યોજનાકીય જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા સંસ્થાકીય માંગ ચોક્સાઇયુક્ત અને પૂર્વનિર્ધારિત હોય છે. કારણ કે તે આધુનિક પૂર્વાનુમાન કરવાની તક્નિકોને દાખલ કરે છે.
- સંસ્થામાં વ્યાવસાયિક કર્મચારીઓ તથા સહાયક કર્મચારીગણની આવશ્યકતા જાણવા માટે, સંગઠનના કાર્યની માંગને ધ્યાનમાં રાખીને, એક આયોજન પૂર્વકની અને પદ્ધતિસરની પ્રક્રિયા અપનાવવામાં આવે છે કે જેથી આવશ્યકતા અને આપૂર્તિ વચ્ચે યથાયોગ્ય સંતુલન જળવાઇ રહે.
- સંસ્થા તેમના વિવિધ કાર્યક્રમો અને પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવા માટે કેટલીક નિશ્ચિત પદ્ધતિ અને ટેક્નિક ઉભી કરવામાં આવે છે, તેના માટે, તેના કર્મચારીઓમાં યોગ્ય જ્ઞાન અને આવડત માટે પ્રશિક્ષણ પુરૂ પાડીને, સંસ્થાના ધ્યેયને અનુરૂપ કામગીરી માટેની લાયકાત કેળવવામાં આવે છે.
- સંસ્થા દ્વારા કર્મચારીગણના કાર્યક્રમના વિકાસની સંપૂર્ણ દેખરેખ રાખવામાં આવે છે. તેમાં કર્મચારીગણની કાર્ય માટેની પ્રેરણા અને ઉત્સાહ જળવાઇ રહે, તેઓ અંગત રસ લઇ સંસ્થાની કામગીરીમાં ભાગ લે, તથા તેની સાથે તેમના માટે, તેમના અંગત લાભ જેવા કે, નાણાંકીય વળતર કે કારકિર્દીની તકો વગેરે જળવાઇ રહે તે પણ જોવામાં આવે છે.

  અગાઉના વિભાગમાં માનવ સંસાધન આયોજન અંગે દર્શાવવામાં આવેલ તત્ત્વો નીચે પ્રમાણે છે :

- કર્મચારીગણની આવશ્યકતા કેવી રહેશે અર્થાત્ ગુણાત્મક અને સંખ્યાત્મક રીતે કર્મચારીગણની આવશ્યકતાઓનો અંદાજ કાઢવો.
- કર્મચારીની ભરતી તથા પસંદગી ;
- પદનિયુક્તિ અને પ્રસ્થાપન
- કર્મચારીગણ વિકાસ ;
- કામગીરી અને તાલમેલનું સમગ્રતયા મૂલ્યાંકન

11.7.1 કર્મચારી સ્ત્રોતોનો અંદાજ (Estimating Personnel Resources)

માનવ સંસાધન વિકાસ અને આયોજનનો સૌ પ્રથમ તબક્કો એ સંગઠનના ઉદ્દેશોને, તથા તેના નવા પ્રોજેક્ટના વિકાસને ધ્યાનમાં રાખીને હાલમાં તથા ભવિષ્યમાં કેટલા અને કેવા પ્રકારના કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ મેળવવાનો છે. આકૃતિ 11.3માં માનવીય સ્રોતોની રચનામાં સમાવિષ્ટ કાર્યોનું નિદર્શન કરવામાં આવેલ છે.



આકૃતિ 11.3 : કર્મચારી નિર્માણ પ્રક્રિયા

કર્મચારીગણ અંગે અંદાજ કાઢતી વખતે અને વિશેષતઃ મોટા કદની સંસ્થાઓ માટે કર્મચારીગણની આવશ્યકતાનો અંદાજ એ કોઇ અનુમાનિત પદ્ધતિસરની ટેક્નિક દ્વારા મેળવવો જોઇએ. આ માટે સંસ્થાના ઉચ્ચ હોદ્દા પર રહેલા સંચાલકોએ, સંસ્થામાં કામગીરીની આવશ્યકતાને તપાસીને, ત્યારબાદ વિવિધ વિભાગોના સંચાલકો અને વડાઓ પાસેથી, વાસ્તવિક રીતે કેટલા કામની અને કર્મચારીની આવશ્યકતા રહેશે તે તપાસવું જોઇએ. કોઇ નાના કદના એકમ અથવા સંસ્થા માટે, જે તે સંસ્થાના વડા કે માલિક જાતે જ ભવિષ્યમાં કેવા પ્રકારની કામગીરી ઉભી થશે અને કેટલા પ્રમાણમાં માનવશ્રમની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અંદાજ પોતાના અનુભવ અને ક્ષમતા પરથી મેળવવો જોઇએ.

મોટા કદના અકમોના કર્મચારી આવશ્યકતાઓનો અંદાજ નિશ્ચિત માપદંડોના આધારે કરવામાં આવે છે. તેમાં ઉપરથી નીચેની તરફ ત્રણ કક્ષામાં, જેમ કે, નિષ્ણાતોનો અંદાજ, પ્રવૃત્તિ પ્રક્ષેપણ તથા નમૂનારૂપ મોડેલની રજૂઆત, જ્યારે નીચેથી ઉપરની કક્ષામાં અંદાજ મેળવવાની પ્રક્રિયા જે મહદઅંશે વધુ પ્રચલિત છે તે અંગે અહીં ટૂંકમાં વિવરણ દર્શાવેલ છે.

નિષ્ણાત દ્વારા અનુમાનની ટેક્નિક

નિષ્ણાત અનુમાન પ્રક્રિયામાં ઓછામાં ઓછા કર્મચારીઓ સામેલ હોય છે. પરંતુ તે સૌથી વધુ વપરાતી અને પ્રચલિત પ્રથા છે. તેમાં, કોઇ નિષ્ણાત તેના અનુભવ, આવડત, નિપુણતાના આધારે જરૂરિયાતોનું આવલોકન કરી, તેનું અનુમામ રજૂ કરે છે. જો નિષ્ણાત દ્વારા અનુમાન તારવવા માટે 'ડેલ્ફી ટેક્નિક'નો ઉપયોગ કરવામાં આવેલ હોય તો, નિષ્ણાત-અનુમાનની પદ્ધતિ સૌથી વધુ ઉપયોગી બની શકે છે.

'ડેલ્ફી ટેક્નિક'માં વિવિધ પ્રક્રિયાઓ દ્વારા સૌથી વધુ વિશ્વસનીય તારણો મેળવીને અંદાજ રજૂ કરવામાં આવે છે. મૂળભૂત રીતે આ ડેલ્ફી ટેક્નિકમાં કોઇ નિષ્ણાત દ્વારા પ્રશ્નોત્તરી તૈયાર કરી, વિવિધ નિષ્ણાતોને પ્રશ્નો પૂછીને તેના આધારે માહિતી એકત્ર કરી તે પરથી, એક ભાવિ આયોજનની રૂપરેખા નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં પ્રત્યેક વ્યક્તિ પોતાના આગવા વિચારોને કોઇ રુકાવટ કે કોઇ અન્યોના પ્રભાવ વિના રજૂ કરી શકે તે માટે નિષ્ણાત વ્યક્તિનો અન્ય અનુમાન દર્શાવનાર વ્યક્તિ સાથે પ્રત્યક્ષ સંપર્ક થતો નથી.

આ પદ્ધતિમાં, મધ્યસ્થ રહેનાર કર્મચારી, પ્રશ્નોત્તરી પરત મેળવી તે નિષ્ણાત વ્યક્તિને તે પરથી સ્પષ્ટ તારણ કાઢવા માટે આમંત્રે છે અને જે તે નિષ્ણાત એ નિશ્ચિત સમયગાળા માટે આગામી વર્ષ/વર્ષો માટે કર્મચારીગણની આવશ્યકતાઓનો ચિતાર રજૂ કરે છે. આ વ્યક્તિ પ્રશ્નોત્તરીમાંથી એક ઉપસંહાર તૈયાર કરી, તેની સરેરાશ આવશ્યકતા ચકાસે છે અને ત્યારબાદ તેની અંતિમ શક્યતાઓ કે મર્યાદાઓ સાથે પોતાનો મત રજૂ કરે છે અને ત્યારબાદ પુનઃ તેને, ચોક્કસ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ આંકડામાં રજૂ કરવા કહેવામાં આવે છે. આ સરેરાશ સંખ્યાને ભાવિ આવશ્યકતા તરીકે ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

પ્રવૃત્તિઓને સંકલિત કરવાની ટેક્નિક

આ ટેક્નિકમાં રોજગાર અને કર્મચારીઓને લગતા વિવિધ પરિબળો વચ્ચેના સંબંધો અંગે સંસ્થાની ભૂતકાળની સ્થિતિને તપાસીને તે પરથી ભાવિ જરૂરિયાતોની આગાહી કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણરૂપ જોઇએ તો કોઇ માહિતી કેન્દ્રમાં જે સેવાઓ અને ઉત્પાદનો પૂરા પાડવામાં આવે છે તે સીધી રીતે, રોજગારની આવશ્યકતાઓ પર પ્રકાશ પાડે છે. સેવાઓ અંગેના આંકડાને, તેમાં રોકાયેલ કર્મચારીગણ સાથે સરખાવી શકાય. આ ભૂતકાળના અનુભવ પરથી જે તે કાર્યમાં કેટલા કર્મચારીઓ જરૂરી છે તે નિશ્ચિત થઇ શકે છે તથા તે પરથી ભવિષ્યના કેટલા વધારાના કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે અને કામની ગુણવત્તા પણ જળવાઇ રહે તે પ્રમાણે એક તારણ મેળવી શકાય.

મૉડલિંગ ટેક્નિક/નમૂના આધારિત ટેક્નિક

જરૂરી કર્મચારીગણનો અંદાજ મેળવવાના પૂર્વાનુમત કરવા માટે સૌથી આધુનિક મૉડલિંગ ટેક્નિકનો ઉપયોગ થાય છે. પ્રક્ષેપીય વલણ (Trend Projection) એક પરિબળ અથવા અનેક પરિબળો આધારિત હોય છે. ગાણિતિક નમૂના, મૉડેલની રચના આ સંબંધોને આધારે કરવામાં આવે છે. માર્કોવ મૉડેલ અને પ્રતિગમન (નિયત સંબંધ) પૃથક્કરણ જેવા પૃથક્કરણી સૂત્રોના મૉડેલનો ઉપયોગ કરીને અંદાજોનું પ્રકલ્પમાન મેળવવામાં આવે છે.

એકમ માંગ પૂર્વાનુમાન દર્શાવતી ટેક્નિક

એકમ માંગનો પૂર્વાનુમાન, એ કર્મચારીગણ આવશ્યકતા માટે, તળિયેથી ઉપરથી તરફ અંદાજ રજૂ કરતી પદ્ધતિ છે. ઉચ્ચ સંચાલન મંડળ, એકમોની આવશ્યકતાઓનો સાર કાઢી કુલ આવશ્યકતાની આગાહી બાંધે છે. આ પદ્ધતિમાં, કામગીરી અને કૌશલ્યોની હાલની તથા ભાવિ જરૂરિયાતોનું વિશ્લેષણ દ્વારા કર્મચારીગણની ગુણવત્તા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે.

એકવાર જ્યારે, નિશ્ચિત સમયગાળા માટે, કર્મચારીગણની આવશ્યતાઓનો અંદાજ મેળવવાનું કાર્ય પુરૂ થઇ જાય ત્યારબાદ, સંસ્થામાં હાલમાં વિવિધ હોદ્દાઓ પર કામ કરતા કર્મચારીઓની ગુણવત્તા તેમની કાર્યદક્ષતા અને જે તે કાર્ય માટે તેમની ઉપલબ્ધતાને તપાસવામાં આવે છે.

હાલમાં રહેલા, આંતરિક કર્મચારીગણની કાર્યદક્ષતાના મૂલ્યાંકન માટે, તેમના કોશલ્યોની યાદી એ એક મુખ્ય સાધન છે.

કૌશલ્યોની યાદી એના સરળ સ્વરૂપમાં સંસ્થામાં કામ કરતા કર્મચારીઓની યાદી છે કે જેમાં તેમના નામ, તેમની ગુણવત્તા, લાક્ષણિકતા તથા તેમની આવડતનું વિવરણ દર્શાવવામાં આવેલ છે.

આ કૌશલ્યોની યાદી જો સચોટ અને યોગ્ય રીતે તૈયાર કરવામાં આવેલ હોય તો, તેમાં દર્શાવેલ માહિતી સંચાલકોને, નવીન કાર્ય માટે જરૂરી કર્મચારીઓમાં કાર્યરત કર્મચારી પૈકી કેટલી વ્યક્તિઓ કામમાં આવી શકશે તે નક્કી કરવામાં મદદરૂપ બને છે. આ કર્મચારીઓ કર્મચારીગણના વિકાસ માટેના વિવિધ કાર્યક્રમો માટે પણ ઉપયોગી થઇ શકે છે. જેમાં તાલીમ, પ્રશિક્ષણ, બઢતી, બદલી અને કર્મચારી સંબંધિત અન્ય પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે.

સંગઠનમાં એકવાર જ્યારે હાલમાં કેટલા કર્મચારીઓ ઉપલબ્ધ છે અને કેવી કામગીરીમાં રોકાયેલ છે તેની માહિતી એકત્ર થઇ જાય અને ભાવિ કર્મચારીઓની આવશ્યકતા સુનિશ્ચિત થઇ જાય ત્યાર બાદ સૌ પ્રથમ કાર્યને હાલમાં ઉપલબ્ધ ન હોય અને ભાવિ આયોજન માટે જરૂરી હોય તેવા પદ અને લાયકાતને નિશ્ચિત કરી તે સ્થાન પર કર્મચારીની નિયુક્તિ કરવાનું કાર્ય હાથ ધરવામાં આવે છે.

કર્મચારીઓની ભરતી અને નિયુક્તિની પ્રક્રિયા અંગે આપણે આ એકમના આગળના વિભાગમાં વિવરણ જોઇ ગયા તથા તે અંગે હવે પછીના બે એકમોના વિભાગોમાં વિગતવાર જોઇશું.

આ વિભાગમાં આપણે નિમણૂક અને પસંદગીની, પ્રક્રિયાની કાર્યશૈલીની પદ્ધતિઓ વિશે વિગતવાર જાણકારી મેળવીશું. ઉમેદવારોની નિમણૂક અને પસંદગીનું આયોજન કરતી વખતે નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ ધ્યાન પર લેવા જોઇએ.

- નિમણૂક અંગે કાર્યક્રમનું સમયપત્રક તૈયાર કરવું કે જેમાં નાણાંકીય જોગવાઇ અને અન્ય સંબંધિત વસ્તુઓનો સમાવેશ થવો જોઇએ.
- વિવિધ પદ માટેની જાહેરાત કરવી જેમાં સમાચારપત્રો, રોજગાર સમાચાર, રોજગાર પૂરો પાડતી સંસ્થાઓ તથા જ્યાંથી યોગ્ય ઉમેદવાર પ્રાપ્ત થઇ શકે તેવી સંસ્થાઓને પરિપત્ર મોકલાવીને અરજી મંગાવવી, ઉપરોક્ત કવાયત, ઉચ્ચ લાયકાત અને ઉચ્ચ પદ માટે વિશેષ રૂપમાં હાથ ધરવી પડે. આ જાહેરાતની વિગતો યોગ્ય ઉમેદવારોને આકર્ષે તેવી અને અરજીપત્રકના નમૂનામાં માંગેલ વિગતોમાં ઉમેદવાર અંગે આવશ્યક તમામ માહિતી મળી રહે તેવી હોવી જોઇએ.
- પરીક્ષા અને / અથવા રૂબરૂ મુલાકાત દ્વારા પસંદગી
- વિવિધ શરતો અને નિયમો દર્શાવતો નિમણૂકપત્ર ઉમેદવારોને પાઠવવો.

આ મુદ્દાઓને નિમણૂક પ્રક્રિયાના દસ્તાવેજમાં ઝીણવપૂર્વક દર્શાવવાની આવશ્યકતા નથી પરંતુ તેમ છતાં તે પરથી, યોગ્ય ઉમેદવાર પસંદગી કરવાની અને સચોટ પ્રક્રિયાની માહિતી મળી રહે. મૂળભૂત હેતુ સાચાં પરિણામોની ખાત્રી કરાવવાનો છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(11) સંગઠનમાં, કર્મચારી સ્ત્રોતોના આયોજનમાં ધ્યાન ખેંચે તેવા વિવિધ પરિબળો કયા કયા છે ?

(12) માનવ સંસાધન આયોજનમાં, કૌશલ્યોની સૂચિનો ઉદ્દેશ જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.7.2 કાર્યપ્રેરણા અને પદનિયુક્તિ : (Induction and Deployment)

સંગઠનમાં નવા ઉમેરાતા કર્મચારીઓ માટે તેમને ફરજ માટે પ્રેરિત કરવાની પ્રક્રિયા તથા તેના મહત્ત્વ વિશે આપણે જોઇ ગયા. આ પ્રક્રિયાની શરૂઆત કર્મચારીઓને સંગઠનમાં પ્રારંભિક પરિચયથી થાય છે. તે પરિચય વિધિ ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક પદ્ધતિ દ્વારા થાય છે.

કાર્યપ્રેરણાની પ્રક્રિયાના પ્રથમ તબક્કામં પરિચય વિધિનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક રીતે, જે તે એકમના કર્મચારી વિભાગ દ્વારા નવીન આગંતુક કર્મચારીઓને, સંસ્થાની તે પ્રવૃત્તિઓ અંગે આછો પરિચય કરાવવામાં આવે છે. આ પરિચયમાં સંસ્થાની પૂર્વભૂમિકા અને તેના લક્ષ્યો, ઉદ્દેશો, પ્રવૃત્તિઓ, તેના કાર્યક્રમો, આવરી લેવામાં આવતા વિષયો, કર્મચારીને મળતા લાભો, પગાર નિયમો, આરોગ્ય અને સુરક્ષા અંગેની જોગવાઇઓ હાજરી અને રજાઓ અંગેના નિયમો, જાહેર રજાઓ, કાર્ય કલાકો, લંચ અને ચા/કોફી સમય, ફોનની સુવિધાઓ, ફરિયાદ અંગે પ્રક્રિયા વગેરે જેવા મુદ્દા વિશે કર્મચારીને માહિતગાર કરવામાં આવે છે. આમ સંસ્થા કાર્ય અને સંલગ્નને કર્મચારી અંગેની આવી તમામ બાબતોના પ્રારંભિક પરિચય દરમિયાન, નવીન જોડાનાર કર્મચારીઓને, જાણકારી આપવામાં આવે છે. પરંતુ મહદ્અંશે કર્મચારીઓ, મોટેભાગે આ નિયમો યાદ રાખતા નથી આથી તેમની વર્તણૂકના કારણે સંગઠન અને કર્મચારી બન્ને ઘણીવાર મુંઝવણભરી અને તંગ સ્થિતિમાં મૂકાઇ જાય છે.

કર્મચારીને બીજા તબક્કાનો પરિચય પ્રક્રિયા સંલગ્ન નિરીક્ષણ કર્મચારી દ્વારા થાય છે. આ તબક્કામાં, સંગઠનના વાતાવરણ અંગે કર્મચારીને માહિતગાર કરવામાં આવે છે, અહીં કર્મચારીને લઇને નિરીક્ષક તેને અન્ય વિભાગો તથા એકમોની મુલાકાત લે છે તેની કામગીરી પૂરી પાડે છે. આ પરિચયવિધિ બાદ કર્મચારી, સંસ્થા સાથે પોતાનો સંબંધ જાણી શકે છે અને સંસ્થાના કાર્યો વિશે સમજણ મેળવે છે.

સંગઠનના વાતાવરણ અને સંસ્કૃતિનો તેને અંદાજ આવે છે અને આ પરિચય વિધિ દ્વારા તે નવીન સંસ્થામાં પોતાની ભૂમિકા અને ફરજ અંગે ઉત્તેજિત થાય છે અને વિચારે છે.

આ પ્રાયોગિક પરિચયવિધિ જો આયોજનબદ્ધ રીતે કરવામાં આવે તો, તે આગામી

સમયમાં લાભદાયી નિવડશે. આ તમામ પ્રક્રિયાઓ, એ કાર્યપ્રેરણાની ટેક્નિક છે અને તે અંગે દસ્તાવેજમાં આયોજનની રૂપરેખામાં સ્પષ્ટ ઉલ્લેખ થવો જરૂરી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો :

(13) નવીન કર્મચારીઓને યોગ્ય કાર્ય પરિચય પ્રક્રિયા દ્વારા સંગઠનને વિશિષ્ટ રીતે કયા લાભો થાય છે ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.7.3 તાલીમ અને વિકાસ : (Training and Development)

કોઈપણ સંસ્થા માટે તેના કર્મચારીગણના અર્થાત્ માનવ સંસાધનના વિકાસ માટે, સૌથી અગત્યનો હિસ્સો એ તાલીમ અને વિકાસ પ્રક્રિયા છે. આ તાલીમ અને પ્રશિક્ષણ વિવિધ પ્રકારના હોય છે અને દરેક પ્રકારની તાલીમમાં વિવિધ ઉદ્દેશો અને કાર્યો હોય છે. તે અંગે કોષ્ટક 11.1માં વિશેષ જાણકારી દર્શાવવામાં આવેલ છે.

(નોંધ : આ રજૂઆત માત્ર ઉદાહરણરૂપ છે. એકમાત્ર કે આખરી પર્યાય નથી. આથી તમામ માપદંડોમાં ફેરફાર થવાની શક્યતા રહેલી છે.)

કોષ્ટક 11.1 તાલીમ કાર્યક્રમોના વિવિધ પ્રકારો

ભાગ લેનાર કર્મચારીના વિવિધ પ્રકારો	નિર્ધારીત કર્મચારી સમૂહ	ઉદ્દેશ	સમયગાળો	તાલીમ
પરિચયાત્મક અભ્યાસક્રમ	તમામ સ્તરે નવા જોડાનાર કર્મચારીઓ	નવીન વાતાવરણ સાથે અનુકૂલન સાધવું.	1-3 દિવસો	આંતરિક એકમ
નોકરીમાં ચાલુ કર્મચારીઓ	નીચલી શ્રેણીની વ્યક્તિઓ/સમૂહો	વિશિષ્ટ નોકરીઓ માટે જરૂરી કૌશલ્યો પારખવાં	1-2 એકમ સપ્તાહ	સંબંધિત એકમ
વિશેષ ક્ષેત્રોમાં કાર્ય શિબિરો	મધ્યમ શ્રેણીના ટેક્નિકલ કર્મચારીઓ	ચાલુ વપરાશી ટેક્નિકો અને પદ્ધતિઓથી માહિતગાર કરવા	4-6 સપ્તાહ, ક્ષેત્ર પર આધારિત	વ્યાવસાયિક એજન્સીઓ
જે તે ક્ષેત્રમં ટૂંકા સમયના અભ્યાસ સત્રો	મધ્ય કક્ષાના સંચાલકો	વર્તમાન પ્રવાહો વિશે માહિતગાર કરવા	1-2 સપ્તાહ	વ્યાવસાયિક એજન્સીઓ
નિરંતર શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો	નીચલી તથા મધ્યમ શ્રેણીના કર્મચારીગણ	નવીન પ્રવાહો અને પ્રગતિ વિશે માહિતગાર કરવા	2-4 સપ્તાહ	વ્યાવસાયિક એજન્સીઓ

તાલીમ કાર્યક્રમોના આયોજનમાં નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ ધ્યાન પર લેવા જરૂરી છે:

– તાલીમની આવશ્યકતા, કયા ક્ષેત્રમાં તાલીમ પૂરી પાડવાની છે તેની સ્પષ્ટતા, કેટલા સમયમાં, કર્મચારીઓને તાલીમ આપવાની છે.

– તાલીમ કાર્યક્રમનું મૂલ્યાંકન બાહ્ય રીતે તથા આંતરિક રીતે કરવું કે જેથી સંગઠનની આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં લઇ કેવી પ્રક્રિયા વધુ અનુકૂળ રહે છે અને વિશેષ તો જે શ્રેણી માટે કઇ પદ્ધતિ અનુકૂળ રહેશે તેનું મૂલ્યાંકન.

આ મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા, પ્રશિક્ષણ અને તાલીમ પૂરી પાડતી એજન્સીઓ દ્વારા થવી જોઇએ કે જેથી જે તે એજન્સીઓ કે જે તાલીમનું સાહિત્ય, તેનો અભ્યાસક્રમ, વિષયવસ્તુ, શિક્ષકો, તાલીમનું સમયપત્રક, વિવિધ સુવિધાઓ અને પ્રાયોગિક પ્રશિક્ષણની વ્યવસ્થા ઉભી કરી શકે.

જે તાલીમ વિવિધ સમયાંતરે પૂરી પાડવામાં આવતી હોય તો, આ પ્રક્રિયા અને પરિણામોના મૂલ્યાંકન પણ થવાં જરૂરી છે.

જે કર્મચારીઓએ આ તાલીમ પ્રક્રિયામાં ભાગ લીધો હોય તેમનું પરીક્ષણ કરવું જોઇએ કે જેથી કોઇ નવીન વધારાની કે વિશેષ જવાબદારી સોંપવાનો અંદાજ મળી રહે.

તાલીમના દરેક ક્ષેત્રની જરૂરિયાતમાં વહીવટીય, નાણાંકીય, વ્યાવસાયિક અને અન્ય બાબતો સ્વીકારવી જોઇએ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(14) માનવ સંસાધન વિકાસના આયોજનમાં તાલીમ અંગેના કયા પરિબળોને સંગઠન દ્વારા ધ્યાનમાં લેવાં જોઇએ ?

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.7.4 પ્રત્યાયન (Communication)

કોઇ સંસ્થામાં સંચાર કે માહિતી આદાન પદ્ધતિ, તેના કર્મચારીઓ વિકાસ અને વૃદ્ધિમાં એક વિશેષ અને લાભદાયી પરિબળ છે. આમ સંચાર અને તાલીમ આ બન્ને પરિબળો સંયુક્ત રીતે, કર્મચારીગણની કાર્યક્ષમતા વધારવાના સૌથી શક્તિશાળી માધ્યમ છે અને તે કાર્યપ્રદર્શનને ઉચ્ચ સ્તર સુધી લઇ જઇ શકે છે.

કર્મચારી વિકાસમાં પ્રત્યાયન નીચે દર્શાવેલ બાબતો દ્વારા સહાય કરી શકે છે.

– સંસ્થાકીય જીવનશૈલી

– મૌખિક પ્રત્યાયનો - ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રત્યાયન કે જેમાં વિવિધ પ્રકારની મિટીંગો/મુલાકાતોનો સમાવેશ થાય છે.

– લેખિત પ્રત્યાયનો - જેમાં વિવિધ અહેવાલો અને સંસ્થાકીય સમાચાર પત્રોનો સમાવેશ થાય છે.

– અન્ય પદ્ધતિઓ.

સંસ્થાકીય જીવનશૈલી :

સમાજની જીવનશૈલીને પરંપરાગત સંસ્કૃતિ કહે છે. સંસ્કૃતિ દ્વારા જટિલ સામાજિક પ્રક્રિયાઓમાં ઉભા થતા પ્રશ્નો અને સમસ્યાઓ સામે કોઈ નૈતિક ગુણવત્તાના માપદંડ કે મૂલ્યો નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. સંસ્કૃતિમાં જે તે સમાજની પરંપરાગત પદ્ધતિ પણ હોઇ શકે છે કે જેથી સામાજિક રીતે નિશ્ચિત નૈતિક મૂલ્યો દ્વારા ચોક્કસ નિયંત્રિત વર્તણૂક ઉભી કરી શકાય. તે સામાજિક રીતે કાયદેસર અને સ્વીકૃત પણ હોય. કોઇ સમાજમાં અપનાવવામાં આવતાં મૂલ્યો અને નૈતિકતાને, રોજબરોજના જીવનમાં અપનાવી લેવામાં આવે છે અને તેથી તેમની જીવનશૈલી કે સંસ્કૃતિમાં આ મૂલ્યોનું પ્રતિબિંબ જોવા મળે છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિ એક ગૌણ સંસ્કૃતિ છે કે જેમાં વ્યક્તિગત રીતે જે તે સંસ્થાની કામગીરી, તેની પદ્ધતિ, તેની કાર્યશૈલી તથા કામ અંગેના તત્ત્વજ્ઞાનને વણી લેવામાં આવે છે. આ સંસ્કૃતિ વિકસાવવાનો આશય કોઇ સ્વાયત્ત સંસ્થામાં, વિવિધ સંજોગોમાં, તમામ સ્તરે, મૂલ્યો, વિચારધારા તથા કાર્યશૈલીની એકધારી પદ્ધતિ જળવાઇ રહે. સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું તત્ત્વજ્ઞાન મુખ્યત્વે, આદર્શો અને વિચારધારા સાથે સંલગ્ન છે, તે પ્રત્યક્ષ રીતે, કોઇ કાર્યપદ્ધતિ સૂચવતી નથી પરંતુ, કાર્યપદ્ધતિમાં શુ હોઇ શકે ? અને શું ટાળવું જોઇએ ? તેવી વ્યાપક રૂપરેખા પૂરી પાડે છે. હાલમાં વિવિધ સંસ્થાઓ કાર્યાનુભવની પદ્ધતિને બદલવા માટે એક ઝુંબેશ ચાલતી જોવા મળે છે કે જેથી કર્મચારીઓને વ્યાપક તકો સાંપડે, તો સામે પક્ષે, સંચાલકોને પણ નવીન વિકાસની દિશાઓ, વલણો અને નવીન વિચારધારા દ્વારા નવીન કાર્યશૈલી ઉભી કરવાનો અવસર મળે છે. આ તમામ પરિબળો, જાણ્યે અજાણ્યે, સંસ્થામાં સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કરે છે અને આ અનુકૂલન સંસ્કૃતિ એ સંગઠન માટે સહજ અને ટકાઉ બની રહે છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિમાં બદલાવ લાવવા વિવિધ પદ્ધતિઓ, સંચાલન અભ્યાસ સાહિત્યમાં ચર્ચા કરવામાં આવેલ છે. સંસ્થાના કર્મચારીગણમાં કેટલાક કર્મચારીઓ તથા કર્મચારી સમૂહો, પ્રભાવક અસરો ધરાવતા હોય છે, તેઓ સમગ્ર સંસ્થાના સંસ્કૃતિમાં અને વર્તણૂકમાં પરિવર્તન ઉભું કરવા માર્ગદર્શક બની શકે છે. આવી પ્રભાવક વ્યક્તિઓ એ ઉત્કૃષ્ઠ જ્ઞાન ધરાવે છે અને સાથે તેમના જ્ઞાનને અન્ય સહકર્મીઓ સાથે વહેંચવાની ભાવના પણ દર્શાવે છે. 'ગેટકીપર' તરીકે આલેખવામાં આવતા આવી પ્રભાવશાળી વ્યક્તિઓ, સંસ્થાના કર્મચારીઓમાં સાચી ભાવના ખીલવવામાં માધ્યમ બની રહે છે.

'વ્યવહાર અને વર્તણૂકમાં બદલાવ', લાવવા માટેની વિવિધ ટેકૂનિક અને પદ્ધતિઓ અંગે આપણે અગાઉના વિભાગમાં જોઇ ગયા. અહીં આપણે પરિવર્તન કઇ રીતે લાવી શકાય તે અંગે માહિતી મેળવીએ. જેમ કે ;

– વિવિધ પ્રભાવ કે અસરો દ્વારા

– સંસ્થાના માળખામાં ફેરફાર કરીને,

– કાર્યના વાતાવરણમાં નવીન ફેરફારો ઉભા કરીને

મૌખિક પ્રત્યાયનો :

મૌખિક પ્રત્યાયન, અર્થાત્ વાતચીત કે મુલાકાત, પ્રત્યક્ષ સંપર્ક દ્વારા માહિતીનું આદાન પ્રદાન. મુલાકાત, સંપર્ક એ સંગઠનમાં કર્મચારીઓ વચ્ચે વ્યવહારો ઉભા કરવા માટે, ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક એમ બંને રીતે થતાં સંપર્કો દ્વારા એક સેતુ કે જોડાણ ઉભું કરવાનું સૌથી અગત્યનું સાધન છે. મુલાકાત કે મિટિંગ એ એક સમાન વિષયમાં રસ ધરાવતી વ્યક્તિઓ વચ્ચે, કોઇ નિશ્ચિત મુદ્દાઓને લઇને યોજાતી પ્રત્યાયન પ્રક્રિયાની આ મુલાકાતોમાં જ્ઞાન અને વિચારોની આપલે થાય છે. તેના દ્વારા કર્મચારીઓને વિવિધ આયોજનોમાં, નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં,

સમસ્યાઓના ઉકેલમાં, સમાધાન પ્રક્રિયા, મૂલ્યાંકન, વિચાર વિમર્શ તથા માહિતી પ્રસારણની પ્રક્રિયામાં સામેલ થવાની તક મળે છે. વિવિધ મુદ્દાઓ અંગે ચર્ચાના આયોજન કરવા, વિવિધ સમિતિઓનું નિર્માણ કરવામાં આવે છે. આ સમિતિઓ સંસ્થાના વિવિધ મુદ્દાઓને લઈને મિટિંગ યોજે છે. વિશેષ મુદ્દાઓ પર ચર્ચા યોજવા માટે, કામચલાઉ સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે.

વિવિધ સમિતિઓની રચના, એજન્ડા કે મિટિંગના મુદ્દાની તૈયારી, મુલાકાતમાં, પૂર્વનિર્ધારિત મુદ્દાઓ પર ચર્ચાનું આયોજન, મિટિંગ દરમિયાન ચર્ચયેલ મુદ્દાઓનો અહેવાલ તૈયાર કરવાની પ્રક્રિયા, મિનિટ્સનું વિવરણ વગેરે જેવા મુદ્દાઓ પર મિટિંગ દરમિયાન ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવું જરૂરી છે.

સંસ્થાઓમાં બંધારણીય વિગતોની ચર્ચાઓ માટે નિયમિત સમયાંતરે, કાર્યકારિણી સમિતિ, 'સલાહકાર સમિતિ', તથા નાણાંકીય સમિતિ વિગેરેની મિટિંગો યોજાતી રહે છે. તેમાં ચર્ચાના મુદ્દા વિષય સંલગ્ન અને સ્પષ્ટ રીતે પૂર્વનિર્ધારિત હોય છે. આ સિવાય કેટલાક અન્ય મુદ્દાઓ પર વિશેષ સમિતિ દ્વારા મિટિંગ બોલાવવામાં આવે છે. આમાં સંગઠનના બહુમતિ કર્મચારીઓ ભાગ લે છે. તેથી તેઓ પણ સંગઠનમાં સામેલગીરીની ભાવના અનુભવે છે. જો આ મિટિંગોનું યોગ્ય રીતે આયોજન હાથ ધરવામાં આવે તો, તે પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે, તથા કોઈ સ્પષ્ટ ઉકેલ લાવવા માટે, એક સંપર્કસેતુ પૂરો પાડે છે, તેમાં, સર્જનાત્મક વિચારો, વૈવિધ્યસભર નવ વિચારોની રજૂઆત, સમૂહ પ્રવૃત્તિઓમાં ઉત્સાહ અને સહકાર ઉભો થાય છે.

લેખિત પ્રત્યાયન :

લેખિત પ્રત્યાયનમાં મુખ્યત્વે સંસ્થા દ્વારા સમયાંતરે બહાર પાડવામાં આવતા અહેવાલો અને નોંધોનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં વાર્ષિક અહેવાલ, માસિક-ત્રૈમાસિક અહેવાલો, વિશેષ મુદ્દાઓ પર બહાર પાડવામાં આવતા અહેવાલો, પ્રોજેક્ટ નોંધો, આખરી અહેવાલ, પ્રગતિ અહેવાલ, અંતિમ આવૃત્તિ કે નાણાંકીય અહેવાલો જેવા સંસ્થાની માહિતી ધરાવતા પ્રકાશનોનો સમાવેશ થાય છે.

વિશેષ પ્રોજેક્ટ માટે આવતી દરખાસ્તો, સંરચના સમાચાર દર્શાવતા ન્યુઝલેટર્સ, સામયિકો અથવા આવા ઉદ્દેશથી પ્રકાશિત કરવામાં આવતા અન્ય અહેવાલો પણ લેખિત પ્રત્યાયન પૂરૂ પાડે છે. સંસ્થાના કોઈ કર્મચારી દ્વારા અન્ય દેશની મુલાકાત બાદ તેમની કાર્યનોંધ દ્વારા માત્ર કાર્ય અંગેની માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે. તેટલું જ નહી પરંતુ, તેના દ્વારા વિવિધ દેશોમાં સંસ્થા દ્વારા સંપર્કો ઉભા કરવા માટે, યોગ્ય માર્ગદર્શન મળી રહે છે.

અન્ય પદ્ધતિઓ

આ ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રકારના પ્રત્યાયન સિવાય પણ સંગઠનોમાં શ્રેષ્ઠ પરિણામો મેળવવા માટે, અન્ય પ્રકારના સંપર્કો, સહકાર તથા સંકલન થતું જોવા મળે છે. આવા પ્રત્યાયનો નેતૃત્વ દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. જેમાં કોઈ અસ્પષ્ટ તથા વિશેષ મુદ્દાઓ પર માહિતી આપ-લે અથવા ચર્ચા યોજાય છે. જેમ કે, કર્મચારી પ્રેરણા માટે, સંઘર્ષ ટાળવા માટે, શોક ઠરાવ, વાતાવરણમાં સુધારા માટે, તથા તણાવ ઘટાડવા માટે, કાર્યની સ્થિતિ સુધારવા માટે અથવા આરોગ્ય વિષયક મુદ્દાઓ પર કર્મચારીઓનું એકત્રીકરણ કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત, વિવિધ મુદ્દાઓ પર નિયંત્રણ લાવવા તથા અસરકારક પરિણામ લાવવા માટે સત્તાનો ઉપયોગ, અધિકારો કે કાયદાકીય શરતો, શિસ્ત કે વર્તણૂક અંગેની શરતો, વગેરે સૂચનાઓ પણ એક પ્રકારનું પ્રત્યાયન છે.

કોઈપણ પદ્ધતિનું જો સારી રીતે આયોજન થયેલ હોય અને તકેદારી પૂર્વક સંચાલન કરવામાં આવે તો જ તેમાં ધાર્યા પરિણામો મેળવી શકાય, નહી તો તેમાં અસ્પષ્ટ અર્થઘટનો ઉભા થાય છે.

ગુણવત્તા વર્તુળો

ગુણવત્તા વર્તુળો એ ભાગીદારી યુક્ત સંચાલકીય પ્રક્રિયામાં, પ્રત્યાયનની નવીન ચેનલો છે. આ વર્તુળો સામાન્ય રીતે, નાના જૂથમાં કર્મચારી સમૂહો છે કે જે, સામાન્ય રીતે એક સાથે કાર્ય કરે છે અને વિવિધ બાબતો જેવી કે ગુણવત્તા, ઉત્પાદન અને દૈનિક કાર્ય વ્યવસ્થા સુધારવા અંગે સંમતિ મેળવવા નિયમિત મળે છે. આ સમૂહોમાં મુખ્યત્વે પાંચથી દસેક જેટલા કર્મચારીઓ સ્વૈચ્છિક રીતે જોડાયેલ હોય છે. અને તેમની પ્રવૃત્તિઓ અંગે તેમના નિરીક્ષક દ્વારા નેતૃત્વ કરવામાં આવે છે. તેમની મિટિંગમાં મુખ્યત્વે, તેમના પ્રયત્નોના પરિણામ, ગુણવત્તા અને સંખ્યા જેવા મુદ્દાઓ અને સંલગ્ન કાર્ય ગોઠવણ અંગે ચર્ચા હાથ ધરવામાં આવે છે. પરંતુ તેમ છતાં, આવા સમૂહો જે વાતાવરણની વચ્ચે કાર્યરત હોય તેની અસરો પ્રમાણે વર્તે છે. આમ તે વિવિધ પ્રકારના હોય છે. આ પદ્ધતિ મૂળભૂત રીતે, સંચાલન કાર્યની જાપાનીઝ પદ્ધતિ છે જે વૈજ્ઞાનિક પ્રકારના સંચાલનના એક પ્રકાર તરીકે કામ કરે છે. તેમની લાક્ષણિકતાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

– આ સમૂહો, સંચાલન તત્ત્વજ્ઞાન અને અભિગમનો એક આંતરિક ભાગ છે, તેનાથી મૂળભૂત માળખામાં કોઇ પદાર્પણ થતું નથી.

– આવા સમૂહો, કોઇ પ્રશ્નો અંગે વિચારણા કર્યા બાદ, અધિકારીઓની સહમતિથી કેટલાક ફેરફારો કરી શકે છે.

– આવા સમૂહોનું અન્ય નીતિ-નિયમાવલી સાથે જોડાણ થઇ શકે છે. અને આ દરમિયાન તેમાં ભાગીદાર કર્મચારીઓનું એકત્રીકરણ જળવાઇ રહે તેની સહમતિ ઉભી કરવામાં આવે છે.

આ ગુણવત્તા વર્તુળની વિભાવનાનો મૂળ ખ્યાલ એવો છે કે તે કક્ષામાં કામ કરતા કર્મચારીઓને જ તેમની કામગીરીનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ હોય જેમ કે, ઉદ્યોગોમાં, તળિયાના ક્રમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને તેમના રોજીંદા કામ અને અનુભવના આધારે, વિશિષ્ટ સમજણ પ્રાપ્ત થઇ શકે કે જેના દ્વારા તેઓ કોઇ નવીન સૂચન કે ફેરફાર અંગે જાણકારી આપી શકે. તેમની પાસેના કામની ટેક્નિક અને હાલની પદ્ધતિઓનો સ્પષ્ટ ખ્યાલ હોય છે. આમ, જો એક સ્તર પર કાર્યરત કર્મચારીઓના અનુભવ અંગે, અન્યોન્ય વચ્ચે માહિતીના આપલે થાય અને માર્ગદર્શન પૂરું પાડવામાં આવે તો, તેઓ એક બીજા પાસેથી વધુ સારી રીતે શીખી શકે છે. અને, કોઇ નવીન પરિવર્તન કે સૂચનાઓને તેમની કાર્યદક્ષતા ચકાસી અમલમાં મૂકી શકાય છે. ગુણવત્તા વર્તુળો અંગે વધુ માહિતી એકમ-3ના વિભાગ-1માં દર્શાવેલ છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(15) કર્મચારીઓમાં હકારાત્મક અને ખરી દિશામાં વ્યવહારો અને વર્તણૂક ઉભી કરવા માટે, કેવા પ્રકારના પ્રત્યાયન વિકસાવવાં જરૂરી છે ? વિવિધ પદ્ધતિઓ દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.8 કર્મચારીઓ વિષયક નીતિ : (PERSONNEL POLICY)

નીતિ નિર્ધારણ અને આયોજન એ એકબીજાના સહાયક અને પૂરક પરિબળો છે. નીતિ નિયમાવલીમાં, આવશ્યક કાર્યો અંગે માર્ગદર્શન સૂચવવામાં આવે છે. આવી નિયમાવલી સામાન્ય અથવા વિશિષ્ટ હોઇ શકે છે. એક સામાન્ય નીતિ નિયમાવલી, વિશાળ પાયા સંગઠનોમાં, ઉપયોગમાં આવે છે. તે સર્વગ્રાહી તથા વ્યાપક હોય છે. તેમાં તમામ વિભાગો અને તમામ શ્રેણીના કર્મચારીઓને આવરી લેવામાં આવે છે. વિશિષ્ટ નીતિ નિયમાવલી એ, કોઇ કાર્યની પ્રક્રિયા સાથે સંલગ્ન છે. અને તેમાં કોઇ વિશિષ્ટ વિભાગ અથવા ખાનાનું જ મહત્ત્વ હોય છે. પૂર્વનિશ્ચિત નીતિઓના આધારે નિયમો ઘડવામાં આવે છે.

કર્મચારીગણ માટે એક અસરકારક નીતિ-નિયમાવલી દ્વારા અસંખ્ય કાર્યો પાર પાડી શકાય છે. કોઇ નિયમાવલી તૈયાર કરતાં પહેલાં સંચાલક મંડળે, બન્ને તરફના પક્ષકારો, એક તરફ સંસ્થા અને બીજી તરફ કર્મચારીઓની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખવી જોઇએ. નીતિ લાગુ પાડવાની પદ્ધતિમાં બીજું મહત્ત્વનું પાસું એ છે કે તે, તમામ કર્મચારીઓને આવરી લેતી હોવી જોઇએ કે જેથી વ્હાલા-દવલાની સ્થિતિ કે, ભેદભાવ પૂર્ણ વ્યવહાર ખાળી શકાય. અને ત્રીજું મહત્વનું પરિબળ એ છે કે, આ નીતિઓ, એ નિરંતર અમલમાં રહેવી જોઇએ. નિરીક્ષક બદલાઇ જતાં નીતિઓમાં ફેરફાર કે પરિવર્તન થવું જોઇએ નહીં.

આવી નીતિઓ અંગે કર્મચારીઓને એક યોગ્ય પ્રત્યાયન ચેનલ દ્વારા માહિતગાર કરવા જોઇએ, અને તેનો અમલ એકસમાન રીતે અને તટસ્થતાથી થવો જોઇએ.

માનવ સંસાધનના આયોજનના પરિપ્રેક્ષ્યમાં જોઇએ તો, નિયમો એ આયોજનની પ્રક્રિયાને, તેના અમલીકરણને માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.

11.9 ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન આયોજન (HUMAN RESOURCE PLANNING FOR LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES)

ભારતમાં, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની નફાકારક એકમમાં ગણના થતી નથી, તે એક સેવા પૂરી પાડતી સંસ્થા તરીકે જાણીતી છે. આમ તો સેવા આપૂર્તિ કરતાં અનેક એકમો જેમ કે, બેંકીંગ, વિમા કંપની તથા આરોગ્ય વિષયક સેવાઓ વગેરે વ્યાવસાયિક ધોરણે કામ કરે છે અને તેઓ સેવાના વ્યવસાયમાંથી અઢળક નાણાં કમાય છે. આ અન્ય સેવાકીય વ્યવસાયોની જેમ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં, આ વ્યવસાયની અન્ય વ્યવસાયો સાથે તેના વ્યાપારિક લાભ સાથે તુલના થઇ શકે તેમ નથી. તેમ છતાં ઘણા માહિતી કેન્દ્રો અને ગ્રંથાલયો માત્ર નિશ્ચિત કિંમત પર જ સેવા પૂરી પાડી રહ્યાં છે. આ વ્યાવસાયિક પીછેહઠ એ વર્તમાન સમયમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના વિકાસમાં સૌથી મોટા અવરોધ સમાન છે.

ભારતમાં મોટા ભાગના માહિતી કેન્દ્રોએ, વિવિધ વિભાગો તરીકે અથવા પૈતૃક સંસ્થાના એક ભાગ તરીકે તથા સહાયક એકમ તરીકે કામ કરે છે. જેમ કે, આર.એન્ડ.ડી. સંસ્થાઓ, વિશ્વવિદ્યાલયો, સરકારી વિભાગો તથા અન્ય અને આ કારણે, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રને પણ જે તે પૈતૃક સંસ્થાના નિયમો અને આયોજનો પ્રમાણે કામ કરવું પડે છે. તેનો અંકુશ અને વિકાસ બન્ને, તેની ઉપરી સંસ્થા પાસે રહે છે. આથી તે એક સ્વાયત્ત એકમ નથી. આથી, ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે, તેના કર્મચારી ગણનું આગવું આયોજન અને તેના દ્વારા, આગવા નીતિ નિયમાવલી અને રૂપરેખા તૈયાર કરવાં કે અપનાવવાં શક્ય નથી. સમગ્ર ગ્રંથાલયના સંચાલનની સમસ્યાઓનો અને કર્મચારીઓના પ્રશ્નો સંબંધિત વ્યવસ્થિત અભ્યાસ થયો હોય એમ લાગતું નથી.

આવી વાસ્તવિકતાની વચ્ચે, કર્મચારીગણ અંગેની નીતિ અને આયોજનોની રચના એ માત્ર શૈક્ષણિક આવશ્યક્તાઓને ધ્યાનમાં રાખી કરવામાં આવે છે. એક તરફ આ ક્ષેત્રમાં અનેક નવા પડકારો રોજબરોજ ઉભા થઇ રહ્યા છે. જેમ કે નાણાભંડોળનો અભાવ, સતત વધતી જતી માહિતી સેવાની માંગ, માહિતી ઉત્પાદનો અને સેવાઓમાં જોવા મળતો વ્યાવસાયિક અભિગમ અને તેના કારણે ગુણવત્તા સુધારવા પર સતત વધતુ જતું દબાણ અને સ્પર્ધાત્મક બજારની સ્થિતિ વગેરે. આ બધાં દબાણોને લઇને આજે ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોએ, તેમની સમગ્ર કાર્યશૈલી પરત્વે ફરીથી વિચારી, તેના માળખામાં ફેરફાર કરી, તેને હાલના વ્યાવસાયિક વાતાવરણમાં અસરકારક રીતે કાર્યરત બનવા

સુસજ્જ થવું જ પડશે. આ કારણોને લઇને આ એકમમાં રજૂ કરવામાં આવેલ મુદ્દાઓ પ્રસ્તુત અને ઉપયોગી બની રહેશે.

માનવ સંસાધન વિકાસ અંગે આયોજન કરતી વખતે નીચે દર્શાવેલ મુદ્દા અંગે નોંધ લેવી જોઇએ.

આ પ્રકારના આયોજન તેના પ્રારંભિક માર્ગદર્શન અને સંસ્થાના વ્યાપક ધ્યેયોને ધ્યાનમાં રાખીને તૈયાર કરવામાં આવે છે અને તેમાં સૌથી અગત્યનો આધાર એ તેના ઉપભોક્તાઓ અને તેની માહિતી આવશ્યકતા પર રહેલો છે. આ ઉપરાંત, ગ્રંથ સંગ્રહની ઉપલબ્ધિ તથા વાચકોની આવશ્યકતાને સંલગ્ન રીતે નવીન ગ્રંથસંગ્રહનો ઉમેરો તથા તેને સરળ રીતે વાચકો સમક્ષ ઉપલબ્ધ બનાવવા તથા એક સેવાકીય માળખું ઉભું કરવાની આવશ્યકતાને ધ્યાન પર લેવાય છે.

ઉપર જણાવેલ ગ્રંથાલયના વ્યાપક હેતુઓ અને લક્ષ્યોના આધારે, કર્મચારીગણનું આયોજન નીચે દર્શાવેલ તબક્કામાં થવું જોઇએ :

- વર્તમાન અને ભાવિ જરૂરિયાતોને જાણવા માટે અંદાજ મેળવવાની ટેકૂનિકનો ઉપયોગ કરી કર્મચારીગણની આવશ્યકતાઓ અંગે અંદાજ મેળવવો. પરિણામલક્ષી નિમણૂક પ્રક્રિયા શરૂ કરવી અને નવીન કર્મચારીગણની ભરતી અને પસંદગી કરવી, નવીન કર્મચારીઓને સંસ્થાના અન્ય સહકર્મીઓ સાથે પરિચય કરાવવો, અને તમામ પાસાંઓમાં શ્રેષ્ઠ પરિણામો પ્રાપ્ત કરવા યોગ્ય ટેકૂનિકનો પ્રયોગ કરવો :
- કર્મચારીગણના વિકાસ માટે નવીન વિકાસ નીતિઓનો આ વિભાગમાં પરિચય કરવામાં આવેલ છે તેના અનુસંધાને તે કર્મચારીગણ સાથે પૂરા સન્માનથી વર્તણૂક દાખવવી, તેમના સુરક્ષિત ભાવિ અંગે વ્યવસ્થા ઉભી કરવી વગેરે.
- ઉપભોક્તા સંતોષને પ્રાથમિક ઉદ્દેશ બનાવતી કાર્યશૈલી અપનાવીને ગુણવત્તાસભર ઉત્પાદન અને સેવાઓની ખાતરી આપવી.
- નિયમિત અંતરે પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરી, કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતા વધારવી.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(16) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોના કર્મચારીગણના આયોજનના વિવિધ તબક્કાઓ વર્ણવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....
....
....
....
....
....

11.10 માનવ સંસાધન વિકાસ (HUMAN RESOURSES DEVELOPMENT)

માનવ સંસાધન વિકાસ એ સંસ્થામાં કર્મચારીઓને, વધુ કાર્યક્ષમતા કેળવવા માટે માર્ગદર્શન અને સહાય પૂરી પાડતી પ્રક્રિયા છે. કર્મચારીઓને આ સહાય એ નિરંતર રીતે અને આયોજન બદ્ધ પૂરી પાડવામાં આવે છે. તેમાં વિવિધ તબક્કા અને મુદ્દાઓને આવરી લેવાયા છે, જેમ કે :

- કર્મચારીની હાલની ભૂમિકા તથા ભવિષ્યમાં તેમના અપેક્ષિત હોદ્દા સંબંધિત વિવિધ કાર્યો અને જાણકારી મેળવવા અને વધુ કાર્યક્ષમ અને સુસજ્જ બનવા ;
- કર્મચારીના પોતાના તેમજ સંસ્થાના વિકાસના ઉદ્દેશને સિદ્ધ કરવા માટે, તેમની આંતરિક ક્ષમતા ખીલવવા અને તેમના નવીન કૌશલ્યો બહાર લાવવા ;
- સંસ્થામાં એક એવી સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કરવું કે જેમાં, નિરીક્ષક - સહકર્મીઓ સાથેના સંબંધો તથા સમૂહકાર્યમાં સદ્ભાવના જળવાઇ રહે અને વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સંપ ઉભો થાય

અને તેના કારણે એક શ્રેષ્ઠ વ્યાવસાયિક સાનુકૂળતા ઉભી થાય અને તે સંસ્થા અને કર્મચારી બન્ને માટે ગર્વ સમાન બની રહે ;

– યાંત્રિક સંરચના (સાધનો અથવા પેટા પદ્ધતિઓ) પરિચયથી સંગઠનમાં કર્મચારીની કામગીરીને સુધારવા અને વિકસાવવા તેમજ તેમને સુસજ્જ બનાવવા, જેમ કે, તાલીમ કામગીરી સુધારવા, સંસ્થાકીય વિકાસ (OD), પ્રતિભાવો જાણવા, વિચારગોષ્ઠિ, કારકિર્દી વિકાસ, મૂળભૂત વિકાસ, હોદ્દામાં બદલાવ, પ્રોત્સાહનો, પુરસ્કાર અને વળતર વગેરે.

11.10.1 માનવ સંસાધન વિકાસની આવશ્યકતા અને ઉદ્દેશ (Need for and Purpose of HRD)

કોઇ સંગઠનની કામગીરીને અસરકારક રીતે પાર પાડવા માટે તેનો કર્મચારીગણ સૌથી અગત્યનું સ્થાન ધરાવે છે અને તેનું યોગદાન સૌથી મહત્ત્વપૂર્ણ પાસું છે. સંગઠનમાં સિદ્ધિ મેળવવા અને બહેતર પ્રદર્શન ચાલુ રાખવા કર્મચારીઓના જ્ઞાન અને કૌશલ્યોને સતત અદ્યતન રાખવાં જરૂરી છે. હાલના માનવ સંસાધનમાં તો એટલે સુધી માનવામાં આવે છે કે માત્ર કર્મચારીની ક્ષમતા અને તેમના જ્ઞાનમાં વધારો જ પૂરતો નથી પરંતુ તેમના માટે કાર્ય પ્રેરણાબળ, તેમની વ્યક્તિગત રીતે સંસ્થાના કામમાં ભાગીદારી, અંગત રસ અને સૌથી વધુ તો સંસ્થાના ધ્યેય, તેનાં કાર્યો અને હેતુઓ પ્રત્યે પોતાનો નિષ્ઠાપૂર્વકનો લગાવ પણ જળવાઇ રહેવો અને વિકસિત થવો જરૂરી છે.

કર્મચારીઓના જ્ઞાન અને કૌશલ્યો વિકસાવવાનો મુખ્ય ઉદ્દેશ સંસ્થાના કાર્યને સફળતાપૂર્વક પાર પાડવાનો છે. કોઇપણ સંગઠન માટે, તેમના ક્ષેત્રમાં એક ખ્યાતિ ઉભી કરવી અને નામના અપાવી એ બે મુખ્ય પરિબળોમાં ઉપભોક્તાઓને મળતો સંતોષ અને સંગઠન દ્વારા બહાર પડતાં ઉત્પાદનોની ગુણવત્તા છે.

આથી નીચેના કેટલાંક કારણોને લઇને કોઇપણ પ્રકારની સંસ્થા માટે માનવ સંસાધન વિકાસ જરૂરી છે.

- અસ્તિત્વ ટકાવવા અને સ્થિરતા ;
- વૃદ્ધિ અને વિકાસ ;
- બદલાવ અને વૈવિધ્યતા ;
- વધુ અસરકારક બનવા વિવિધ પ્રવૃત્તિનું સંકલન,
- ઉત્પાદનો અને સેવાઓમાં શ્રેષ્ઠ ગુણવત્તા પૂરી પાડવી,
- જે તે ક્ષેત્રમાં નેતૃત્વની ભૂમિકા પૂરી પાડવી,
- ઉપભોક્તા સંતોષ દ્વારા, એક શાખ અને પ્રતિષ્ઠા ઉભી કરવી

11.10.2 માનવ સંસાધન વિકાસ, યાંત્રિક સંરચના, સાધનો અને પદ્ધતિઓ (HRD Mechanism, Intruments and Systems)

કોઇપણ સંસ્થા કે જે વૈવિધ્યસભર સ્ત્રોતોને કામે લગાવી સંસ્થાના ઉદ્દેશ માટે કાર્યરત હોય તેમાં, માનવસંસાધન વિકાસ એ એક અગત્યનું પરિબળ બની રહે છે. આથી કર્મચારીગણના વિકાસ માટે, એક પદ્ધતિસરનું આયોજન થવું જોઇએ કે જેમાં યોગ્ય સાધનો, પદ્ધતિઓ અને તાલીમ પૂરાં પાડવામાં આવે.

નીચે આપેલ કોષ્ટકમાં માનવ સંસાધન વિકાસની ગૂંથણી માટે યાંત્રિક ગોઠવણ અને સાધનોના તાલમેલ અંગે રૂપરેખા દર્શાવેલ છે.

ટેબલ 11.2 : માનવ સંસાધન વિકાસ યાંત્રિક સંરચનાની યાદી

માનવ સંસાધન વિકાસ યાંત્રિક રચના, પેટા પદ્ધતિઓ, સાધનો	માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયાઓ, માનવ સંસાધન વિકાસ વાતાવરણ ભિન્નતાઓ	માનવ સંસાધન વિકાસ પરિણામોમાં ભિન્નતાઓ	સંસ્થાકીય અસરકારકતા અને પરિમાણો
- માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગ	- સ્પષ્ટ ભૂમિકાવાળા કર્મચારીઓ	- વિશેષ સક્ષમતા	- વધુ ઉત્પાદકતા
- કાર્ય મૂલ્યાંકન	- દરેક કર્મચારીના વિકાસનું આયોજન	- વધુ વિકસિત ભૂમિકા	- વિકાસ અને વૈવિધ્યતા
- અવલોકન, ચર્ચા-વિચારણા, પ્રતિભાવો, પરામર્શન બેઠકો	- કાર્ય માટે આવશ્યક સક્ષમતા અંગેની જાણકારી	- વધુ પ્રમાણમાં કાર્યમાં સામેલગીરી તથા કાર્યનિષ્ઠા	- કિંમતમાં ઘટાડો
- ભૂમિકાના વિશ્લેષણના પ્રયોગો	- સક્રિય અને ઘનિષ્ઠ પરિચય	- વધારે સમસ્યાનું નિરાકરણ	- વધુ નફો
- અપેક્ષિત વિકાસ પ્રક્રિયાઓ	- વધુ વિશ્વસનીયતા	- માનવીય સ્રોતોનો વધુ ઉપયોગ	-
- તાલીમની નીતિઓ	- સહકારની અને સમૂહ કાર્ય	- વધુ પ્રમાણમાં કાર્ય સંતોષ અને કાર્ય પ્રેરણા	- વધુ સારી પ્રતિભા
- પ્રત્યાયન નીતિ-નિયમો	- અધિકૃતતા	- આંતરિક સ્રોતોનું સારૂં ઉત્પાદન	
- નોકરીમાં/હોદ્દામાં ક્રમિક ફેરફાર	- મુક્તતા અને સ્પષ્ટતા	- સારી તંદુરસ્તી	
- વધુ કાર્ય વિકાસની કવાયત	- જોખમ ઉઠાવવા	- વધુ જુથ કાર્ય અને અન્યોન્ય માટે માન	
- પુરસ્કારો	- મૂલ્ય નિર્માણ		
- નોકરી સુસંસ્કૃત કાર્યક્રમો	- શરતો અને માપદંડો અંગે સ્પષ્ટતા		
- અન્ય યાંત્રિક સંરચના	- પ્રત્યાયનમાં વૃદ્ધિ અને કાર્ય સિદ્ધિ માટે વધુને વધુ વળતર - રોજગારી અંગે માહિતીસૂચક સાહિત્ય તૈયાર કરવું		

અન્ય પરિબળો

કર્મચારીગણ અંગેની નિતી નિયમાવલી	વાતાવરણ ટેક્નોલોજી
માનવ સંસાધન વિકાસના રોકાણોની ઉચ્ચ શ્રેષ્ઠ સંચાલન પદ્ધતિ	સ્રોતોનો ઉપલબ્ધ ઇતિહાસ
સૌથી શ્રેષ્ઠ વ્યવસ્થાપન સામેલગીરીનો ઇતિહાસ	વ્યાવસાયિક વલણો વગેરે
અગાઉની સંસ્કૃતિ	
શ્રેણીમાં રહેલ સંચાલકનો રસ વગેરે	

ઉપરના કોષ્ટકમાં માનવ સંસાધન વિકાસની રૂપરેખા દર્શાવવામાં આવેલ છે, તેમાં તેની વિવિધ પ્રક્રિયાઓ, તેના પરિણામો તથા સંગઠનની અસરકારકતાના વિવિધ પરિણામોનો તુલનાત્મક આલેખ દર્શાવેલ છે. ઉપરના કોષ્ટકમાં દર્શાવેલ છે તે પ્રમાણે કોઇપણ સંગઠનની અસરકારક કામગીરીનો

આધાર તેની સાથે સંકળાયેલી અસંખ્ય પાસાંઓ પર નિર્ભર છે. જેમ કે, સંસ્થાનું વાતાવરણ, ટેકૃનોલોજી, સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ, ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલનની સ્થિતિ અને તેમની નિષ્ઠા, શ્રેણીના સંચાલકોની નિષ્ઠા અને તેમની સામેલગીરી વગેરે.

ઉપરની વિગતોને બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો જે સંગઠનો પાસે આયોજન યુક્ત કર્મચારીગણની વહેંચણી હોય, શ્રેષ્ઠ તાલીમી, નિષ્ઠાવાન અને સક્ષમ કર્મચારી ગણ હશે પરંતુ તેનું પ્રદર્શન અને સફળતાની ટકાવારી માનવ સંસાધન વિકાસના યોગ્ય આયોજન વિના યોગ્ય કર્મચારીઓ ધરાવતા સંગઠન કરતાં વધુ રહેશે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(17) માનવ સંસાધન વિકાસ શું છે ?

(18) સંગઠનમાં માનવ સંસાધન વિકાસના કાર્યક્રમ માટેનાં કારણો જણાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.10.3માનવ સંસાધન - એક પ્રક્રિયા (HRD as a Process)

માનવ સંસાધન વિકાસ એ નિરંતર ચાલતી પ્રક્રિયા છે, તે કોઇ એક યંત્રરચના, સાધનો કે ટેકૃનિકોનું ઘટક નથી. આ પ્રક્રિયામાં વપરાતી ટેકૃનિક અને સાધનો એ સમગ્ર પ્રક્રિયાનો પ્રારંભ કરવા તથા તેને કાર્યાન્વિત કરવાનો એક માર્ગ માત્ર છે. જેમ કે તાલીમ, પ્રશિક્ષણ, કાર્ય મૂલ્યાંકન, પરામર્શન કે સંગઠનના વિકાસમાં હસ્તક્ષેપ વગેરે. તેમ છતાં આ ટેકનિક, તથા યાંત્રિક સંરચનાની સમય સમય પર પુનઃ વિચારણા થતી રહેવી જોઇએ કે જેથી સમયની માંગ પ્રમાણે તેની અસરકારકતા અને ઉપયોગિતા જળવાઇ રહે.

આ મુખ્ય વિચારધારા માનવ સંસાધન વિકાસ, ત્રણ મુખ્ય વિભાવના પર અવલંબિત છે.

1. જે તે સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ એ સંગઠન માટે એક મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. આથી તેમના વિકાસ માટે સમય અને સાધનો ફાળવવાં જોઇએ.
2. આ સંપત્તિ એ અન્ય સંપત્તિની જેમ નથી, તે એક માનવ સમુદાય-સ્રોત છે. આથી અન્ય સ્રોતની જેમ તેની ગણના ન થવી જોઇએ, એક માનવીય અભિગમ અને માનવતાના મૂલ્યો અને ધોરણો અપનાવવાં કોઇપણ સંગઠન માટે અત્યંત આવશ્યક છે.
3. માનવ સંસાધનની વિભાવના કહે છે કે સંસ્થામાં, કર્મચારીગણના વિકાસની પ્રક્રિયા એ માત્ર વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારીઓનો વિકાસ નથી. પરંતુ તેમાં માનવ સમાજની અન્ય વિશેષતાઓ અને આવશ્યકતાઓ સમાવિષ્ટ છે. આથી તે એક વિસ્તૃત પ્રક્રિયા છે.

આમ, માનવ સંસાધન વિકાસના સમગ્ર ખ્યાલ પ્રમાણે તેમાં મૂળભૂત રીતે 6 જેટલી વિભાવના રહેલી છે કે જેના આધારે સમગ્ર માનવ સંસાધન વિકાસ કાર્યકર્મની પ્રવૃત્તિઓ અને પદ્ધતિઓ નિશ્ચિત થાય છે. આ વિભાવના નીચે પ્રમાણે છે :

– વ્યક્તિગત કર્મચારી	:	સ્વયં સંચાલન, કાર્યક્ષમતા વિકસાવવી અને વિકાસ હાંસલ કરવો.
– ભૂમિકા	:	મહત્તમ તનાવ, જોડાણ, સ્વાયત્તતા
– યુગ્મ	:	(જેમાં કર્મચારી અને તેના અધિકારીનો સમાવેશ થાય છે.) વિશ્વાસ, પરસ્પર સમજણ તથા પ્રત્યાયન કે સંપર્કો ઉભા કરવા.
– સમૂહ	:	સહકાર, સ્ત્રોતનો ઉપયોગ
– આંતર સમૂહ	:	(વ્યક્તિગત) ઓળખ, સહકાર
– સંસ્થા	:	વિકાસ, પ્રભાવ અને સ્વ-નવીનીકરણ

આ વિભાવનાઓ માનવ સંસાધન વિકાસ દ્વારા વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે તાલીમ, કદર, કારકિર્દી, કાર્ય, સંસ્કૃતિ તથા અંગત વિકાસ દ્વારા પાર પાડવામાં આવે છે. આ વિચારો અને પદ્ધતિઓ અંગે આપણે સંક્ષિપ્ત અભ્યાસ હાથ ધરીશું.

વ્યક્તિગત કર્મચારી : માનવ સંસાધન વિકાસનું મુખ્ય સાધન એ પ્રત્યેક કર્મચારીનો વ્યક્તિગત વિકાસ છે, આથી સૌ વિકસિત કર્મચારીઓ જોડાઈને, સંગઠન માટે શ્રેષ્ઠ કામગીરી બજાવી શકે. આ અંગત વિકાસ પ્રક્રિયામાં સ્વયં સંચાલન, કાર્યદક્ષતા નિર્માણ અને વિકાસ એ મુખ્ય ત્રણ મુદ્દાઓને આવરી લેવાયા છે.

ભૂમિકા : કર્મચારી ભૂમિકા, એ સંસ્થામાં કોઈ સંચાલક અથવા સંલગ્ન અધિકારી દ્વારા જે તે વ્યક્તિની લાયકાત પ્રમાણે તેની પાસેથી અપેક્ષિત કામ લેવાનું છે. તે અંગે સોંપાતી ફરજ છે. આ ભૂમિકા એ વ્યક્તિના હોદ્દાને લઈને નથી. વ્યક્તિની ભૂમિકાનું નિયમિત રીતે મૂલ્યાંકન થવું જરૂરી છે.

વ્યક્તિનો કાર્યબોજ, સંપર્કસેતુ તથા તેનું સંચાલન એ તેની ભૂમિકાના મુખ્ય ત્રણ પરિબળો છે. વ્યક્તિને સોંપવામાં આવતા મહત્તમ કાર્યબોજ દ્વારા વ્યક્તિ પોતાના યોગદાનનો તાલમેલ ઉભો કરે છે. સંપર્ક પ્રક્રિયામાં વ્યક્તિ તેના એકમના તથા બહારની વ્યક્તિઓ સાથે જોડાણ ઉભું કરે છે. સ્વયં સંચાલન એ વ્યક્તિને કોઈ પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે તથા કોઈ નવીન પરિસ્થિતિ સામે, પોતાની આગવી રીતે, કામ કરવાની સ્વાયત્તતા અને તક પૂરી પાડે છે.

યુગ્મ : કોઈ સંગઠનમાં, તેના સંચાલકો, માલિક કે નિરીક્ષકનું તેના કર્મચારી સાથેનું જોડાણ એ પાયાની ઈંટ સમાન છે. આ સંબંધ જેટલો મજબૂત રહે તેટલા પ્રમાણમાં સંસ્થાની કામગીરી વધુ સારી બની રહે છે, વિશ્વાસ, પરસ્પર સમજણ, માહિતી આદાન પ્રદાન વગેરે દ્વારા આ સંબંધ વધુ મજબૂત બને છે.

સમૂહ : સંસ્થામાં, કર્મચારીઓના વિવિધ જૂથનો સહકાર તેની સફળતાની એકમાત્ર ચાવી ગણી શકાય. સમૂહ કાર્યમાં સંસ્થાના વિવિધ સ્ત્રોતોનો સહકાર જૂથના સમૂહ કાર્યોની સ્થાપના માટે આવશ્યક ઘટકો છે.

આંતર સમૂહ : સંગઠનને નિર્ધારિત કરેલ લક્ષ્યોને પાર પાડવા માટે તેના વિવિધ સમૂહો, અને વિભાગો-અન્ય વિભાગ સાથે, ઉપરી સમૂહ સાથે તથા એક વિભાગના વિવિધ સમૂહો વચ્ચે સદ્ભાવયુક્ત સહકાર અને સંપ જળવાઈ રહે તે જરૂરી છે. આમ આંતરસમૂહ પ્રક્રિયા લક્ષ્ય સિદ્ધિનો માર્ગ છે.

સંસ્થા : કોઈ સંસ્થા એક માળખામાં, બંધિયાર રહી શકે નહીં, તેને સતત પરિવર્તનશીલ રહેવું જોઈએ, તેમાં વાતાવરણ પ્રમાણે, નવીન ટેક્નોલોજીમાં, વૈવિધ્યપૂર્ણ વિકલ્પોમાં, નવીન ઉત્પાદનોમાં અને સેવાઓમાં સતત બદલાવ લાવતા રહેવું જરૂરી છે. આ પરિવર્તનના મુદ્દે વિકાસ, પ્રભાવ અને નવીનીકરણ જેવા મુદ્દાને ધ્યાનમાં લેવા જરૂરી છે.

મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ : મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાનો મુખ્ય ઉદ્દેશ એ વ્યક્તિની કામગીરીને

ચકાસવાનો, તેની ક્ષમતા જાણવાનો અને પ્રશિક્ષણની આવશ્યકતા કેટલી છે તે તપાસવાનો છે. કર્મચારીના મૂલ્યાંકન માટે તેની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન ખૂબ જ વ્યાપક અને પ્રચલિત રીતે વપરાય છે. જ્યારે અન્ય બે પરિબળો પરત્વે ખાસ ધ્યાન આપવામાં આવતું નથી.

કારકિર્દી પદ્ધતિઓ : અહીં, વ્યક્તિગત રીતે કર્મચારીને સંગઠનમાં રહી કારકિર્દીના વિકાસની તક આપવામાં આવે છે. કારકિર્દી પદ્ધતિઓમાં કારકિર્દી અંગેના આયોજનો, કારકિર્દીનું નિરીક્ષણ અને વિકાસ જેવા મુદ્દાઓ હાથ ધરવામાં આવે છે.

તાલીમ પદ્ધતિ : કર્મચારી પ્રશિક્ષણ મોટા ભાગના સંગઠનોમાં હાથ ધરવામાં આવે છે. તાલીમ પ્રક્રિયામાં, તાલીમના વિવિધ પ્રકારો, સંસ્થામં રહીને આપવામાં આવતી તાલીમ અથવા વ્યાવસાયિકો દ્વારા પદ્ધતિસરની તાલીમ કે અભ્યાસ, તાલીમ બાદ કર્મચારીના કૌશલ્યોની ચકાસણી, તેમના કાર્યનું મૂલ્યાંકન અને તાલીમના ફાયદા વગેરે તપાસવામાં આવે છે. કર્મચારીઓમાં નવીન ફેરફાર પ્રમાણે, તાલીમ દ્વારા જરૂરી કૌશલ્યો ઉભા કરવામાં આવે છે.

કાર્યપદ્ધતિઓ : કાર્યપદ્ધતિ એ સંગઠનની કામગીરી સાથે સંલગ્ન મુદ્દાઓના આધારે ઉપરથી નીચે તમામ કક્ષામાં વ્યાપ્ત છે. તેમાં સંચાલકથી કર્મચારી સુધીના તમામ કર્મચારીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ પદ્ધતિમાં આવરી લેવામાં આવતા મુદ્દાઓમાં કાર્યનું વિશ્લેષણ, કાર્યશૈલી (લોકશાહી પદ્ધતિના કાર્યો, સ્વાયત્ત કાર્ય કરતા સમૂહો, ભાગીદારી યુક્ત સંચાલન વગેરે) ઉત્પાદકતા, સેવા અને ઉત્પાદનની ગુણવત્તા વગેરેનું વિશેષ ધ્યાન ખેંચે છે.

સાંસ્કૃતિક પદ્ધતિ : સંસ્થામાં એક ચોક્કસ સંસ્કૃતિ વિકસાવવા તેને અનુરૂપ યોગ્ય વાતાવરણ ઉભું કરવું જરૂરી છે. સંસ્થામાં, ઉપરથી નીચે તરફ તથા નીચલા સ્તરથી ઉપર તરફ, સમાન કક્ષામાં, વર્તુળમાં તેમજ સંસ્થા બહાર થતા પ્રત્યાયન અને સંપર્કો દ્વારા સરળતાથી કર્મચારી અને સંચાલક વચ્ચે સંબંધો વિકસે છે.

ઉપરાંત કર્મચારી અથવા સમૂહ માટે પ્રોત્સાહક પુરસ્કારો દ્વારા પણ તેમની નિષ્ઠામાં વધારો થાય છે અને વધુ સારી ગુણવત્તા વિકસાવી શકાય છે. આ પુરસ્કાર કે ઇનામની વિધિ ન્યાયિક અને તટસ્થ રહેવી જોઇએ. અન્યથા તેનાથી વિપરિત પરિણામો પણ ઉત્પન્ન થાય છે.

સ્વ-નવીનીકરણ પદ્ધતિ : કોઇ તંદુરસ્ત સંગઠન હંમેશા વધુ સફળતા અને વિકાસ માટે પ્રયત્નશીલ હોય છે. આથી સંગઠનની કામગીરી વધુ બહેતર બનાવવા તેની પદ્ધતિઓ અને કામગીરીને સતત ચકાસતા રહેવું જરૂરી છે. આ કાર્ય માટે સંગઠનનો સમૂળગો વિકાસ સાધવો જરૂરી છે કે જેથી કોઇ પ્રશ્નોને તેના પ્રારંભિક સમયે જ પારખી શકાય અને એકજૂથ થઇ તેનો ઉકેલ શોધ શકાય. આ પુનરુત્થાનને શક્ય બનાવવા માટે, સંગઠનની ખામીઓ અને ક્ષમતાઓનું સતત મૂલ્યાંકન કરતા રહેવું જોઇએ. તેમાં ક્ષતિગ્રસ્ત અને નબળા વિભાગો માટે કોઇ સહાય અને શિક્ષણ ગોઠવવું, કોઇ ક્ષેત્રમાં નવીન વિકાસ માટે તબક્કાવાર પરિવર્તન લાવવું, એક મજબૂત સહકાર ઉભો કરવો, વિવાદો અંગે સહમતિ કે કરાર ઉભા કરવા અને એક સ્વચ્છ વાતાવરણ ઉભું કરવું જોઇએ.

એક લાંબા અભ્યાસ અને અનુભવ બાદ સંગઠન અંગે વાસ્તવિક જાણકારી મેળવી શકાય. આ જાણકારીનો ઉપયોગ કરી સંસ્થાને વધુ સુસજ્જ બનાવી શકાય.

માનવ સંસાધન વિકાસમાં સંશોધન પણ એક મહત્ત્વનું પાસું છે. આ સંશોધન માટે વિવિધ અભ્યાસ હાથ ધરવા પડે, વિવિધ વિભાગો અંગે, વિવિધ મુદ્દાઓ અંગે માહિતી એકત્ર કરી, તેના અર્થઘટન અને મૂલ્યાંકન દ્વારા કોઇ નિશ્ચિત તારણ મેળવી શકાય અને તેનો ઉપયોગ કર્મચારીગણના વિકાસ અને કાર્યદક્ષતા વધારવા કરી શકાય.

આ બે માપદંડો દ્વારા માનવ સંસાધન વિકાસ અને સંશોધન વચ્ચેના સંબંધોની રૂપરેખા દર્શાવી શકાય.

નીચે દર્શાવેલ કોષ્ટકમાં આ સંબંધોની વિગતો દર્શાવવામાં આવેલ છે.

કોષ્ટક 11.3 માનવ સંસાધન વિકાસ શ્રેણીક

			પદ્ધતિઓ			
મા.સં.વિ. વિભાવના	મૂલ્યાંકન	કારકિર્દી	તાલીમ	કાર્ય	સાંસ્કૃતિક	સ્વ-નવીનીકરણ
વ્યક્તિ	- કાર્ય - સંભાવ્યશક્તિ	- વિકાસ આયોજન	- ઓળખ તાલીમ જરૂરિયાતો	- ફરજ કાર્યક્ષમતા	- પુરસ્કાર કદર	- સામેલગીરી
ભૂમિકા	- વિવેચનાત્મક દષ્ટિકોણ વિકસાવવો	- કામગીરીમાં વારાફરતી પદ્ધતિ	- કાર્ય વિશ્લેષણ	- નોકરી દીપાવવી	- તનાવનું વ્યવસ્થાપન	
જોડાણ	- કાર્ય મૂલ્યાંકન પ્રશિક્ષણ - મા.સં.વિકાસ પ્રક્રિયા ઉપરના પ્રતિભાવો	- માર્ગદર્શક	- કાર્યમાં તાલીમ	-	- પ્રત્યાયન	
જૂથ	- જૂથ કાર્ય મૂલ્યાંકન - જૂથોને માર્ગદર્શન - જૂથ મૂલ્યાંકન - સમૂહ માર્ગદર્શન	- -	- તાલીમની જરૂરિયાતોની ઓળખ - અભ્યાસક્રમ વિકાસ	- સ્વાયત્ત કાર્યસમૂહો	-	- જૂથ પ્રસ્થાપિત કરવું
આંતર જૂથ	- મૂલ્યાંકનની એકસમાન પ્રક્રિયા	-	-	- ઉત્પાદકતા	- પ્રત્યાયન	
	- મૂલ્યાંકનની સમાનતા	-	- કાર્ય ગુણવત્તા	-	- સહકાર	
સંગઠન	- મૂલ્યો અને લક્ષ્યો સાથે મૂલ્યાંકનનું જોડાણ	- તબક્કાવાર ક્રમશઃ આયોજન	-	- કાર્યશૈલીની ગુણવત્તા	- વાતાવરણ ધાર્મિક વિધિઓની ઉજવણી	- મા.સં.વિ. સંસ્થાકીય અભ્યાસ

કોઈપણ સંગઠનમાં, તેના ઉદ્દેશો નિશ્ચિત કરવાનું, તેની પ્રાપ્તિ માટે સમય મર્યાદા નિર્ધારિત કરવી, વિવિધ વ્યુહાત્મક ગોઠવણ ઉભી કરવાનું કાર્ય એ તેના ઉચ્ચ શ્રેણીમાં આવતા સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવે છે. પરંતુ આ આયોજનોનો અમલ કરાવવાનું મુખ્ય કાર્ય એ તેના મધ્યમ શ્રેણીમાં આવતા સંચાલકોનું છે અને તેમના દ્વારા જ ઉદ્દેશ હાંસલ કરવામાં અને કાર્ય સફળતા મેળવવામાં આવે છે. ઉપરની મોટા ભાગની ચર્ચાઓનો સાર એક જ છે, માનવ સંસાધન વિકાસના આયોજનની અમલીકરણની પ્રક્રિયાનો આધારે તેના મધ્યમ શ્રેણીના સંચાલકો છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(19) માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયાને ટૂંકમાં વર્ણવો.

(20) માનવ સંસાધન વિભાગ કાર્યક્રમના આયોજનના મહત્ત્વના મુદ્દાઓ વર્ણવો.

(21) માનવ સંસાધન વિભાગના વિષયવસ્તુના આલેખન વિભાવનાઓ તથા માનવ સંસાધન વિકાસની વિવિધ પદ્ધતિઓની રૂપરેખા દર્શાવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.11 ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન વિકાસ (HRD IN INDIAN LIBRARIES AND INFORMATION CENTRES)

માનવ સંસાધન વિકાસ અંગે આપણે અગાઉ વિસ્તૃત માહિતી મેળવી પરંતુ ભારતીય ગ્રંથાલયોમાં તે વ્યાપ કાર્યરત નથી. ભારતીય પરિપ્રેક્ષ્યમાં, માનવ સંસાધન વિકાસ અને તેનું સમગ્ર સંચાલન એ જે તે ગ્રંથાલયો અને માહિતીકેન્દ્રો જે પૈતૃક સંસ્થા સાથે સંકળાયેલ છે તેના દ્વારા જ કરવામાં આવે છે. ભારતીય ગ્રંથાલયોમાં, કર્મચારી વિભાગ દ્વારા કર્મચારીઓ સાથે, બહુ ઓછા મુદ્દાઓ પર સંપર્ક કરવામાં આવે છે. અહીં, કેટલાંક વિભાગ દ્વારા કર્મચારીઓ સાથે, બહુ ઓછા મુદ્દાઓ પર સંપર્ક કરવામાં આવે છે. અહીં, કેટલાક આયોજનોમાં જેમ કે કર્મચારીના પગાર, તાલીમ, સેમિનારમાં જે તે કર્મચારીની નિમણૂક માટે, જેવી બાબતો પર વહીવટી વિભાગ અને કર્મચારી અન્યોન્ય સંકળાયેલ છે. પરંતુ માનવ સંસાધન વિકાસના સંચાલન અંગેની ઝીણવટપૂર્વકનું આયોજન જોવા મળતું નથી. બહુ ઓછા પ્રસંગે કર્મચારી કાર્યનું મૂલ્યાંકન હાથ ધરવામાં આવે છે. પરંતુ મુખ્યત્વે માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રક્રિયા એ માત્ર મર્યાદિત કર્મચારીઓ સુધી હાથ ધરવામાં આવે છે, તે વ્યાપક રીતે અને નીચલા સ્તરના કર્મચારી સુધી વ્યાપ્ત રહેતી નથી. વધુમાં ભારતમાં, કર્મચારીઓને લગતા પ્રશ્નો કે રજૂઆત માટે કોઈપણ પ્રકારના માનવ સંસાધન વિકાસ વિભાગો કાર્યરત નથી અને મોટાભાગે તો આવા વિભાગો અસ્તિત્વમાં જ નથી.

હાલમાં તબક્કામાં ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો તેની તમામ પ્રક્રિયામાં સતત વિકાસ પામી રહ્યા છે. ગ્રંથસંગ્રહ, સેવાઓ તથા ગ્રંથાલયમાં કોમ્પ્યુટરના વધતા જતા ઉપયોગના કારણે, નેટવર્કીંગ તથા અન્ય આવશ્યકતાઓને લઈને કર્મચારીના વિકાસ માટે, માનવ સંસાધન વિકાસ અંગે નક્કર પગલાં લેવા અતિ આવશ્યક છે. કોઈ ગ્રંથાલય/માહિતિ કેન્દ્ર, કદાચ પદ્ધતિસરનું માનવ સ્રોત વિકાસ પ્રક્રિયા ન અપનાવી શકે તો પણ કેટલાંક સામાજિક-આર્થિક પગલાં લઈ, કર્મચારીલક્ષી વિકાસ પ્રક્રિયાને અપનાવી શકે છે. આવી સહાયક પ્રવૃત્તિના નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓને આવરી લઈ શકાય.

– કર્મચારી ગણનું આયોજન
– કર્મચારીઓને પ્રસ્તુત કરી સંસ્થાના ધ્યેયો, લક્ષ્યો, ઉદ્દેશો, પ્રવૃત્તિઓ અંગે કર્મચારીઓને માહિતગાર કરવા.
– ઉત્પાદકતા અને ઉપભોક્તા સંતોષ
– સેવાઓમાં અને ઉત્પાદનોમાં ગુણવત્તા
– નવીન જ્ઞાન અને કૌશલ્યોની પ્રાપ્તિ
– કર્મચારીની યોગ્ય નિયુક્તિ માટે કાર્યનું વિશ્લેષણ કરવું.

– કાર્ય પ્રતિભાવો તથા મૂલ્યાંકન
– પ્રેરણાત્મક પરિબળો
– વિકાસલક્ષી નિરીક્ષણ
– માર્ગદર્શન અને નિરીક્ષણ

વ્યાવસાયિક શિક્ષણ અને તાલીમ આપતી સંસ્થાઓએ પણ આ ક્ષેત્રમાં વિકાસની જવાબદારી સ્વીકારી સંશોધનકાર્ય હાથ ધરવું જોઇએ અને એક અભ્યાસ હાથધરી ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની વૈવિધ્યસભર આવશ્યકતાઓની જાણકારી મેળવવી, અને કર્મચારીગણનું કેટલા અને કેવા પ્રકારનું આયોજન કરવું જોઇએ તે અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડવું જોઇએ. ગ્રંથાલયમાં હાલની તથા ભાવિ આવશ્યકતાઓને ધ્યાનમાં રાખી તેમાં કેટલો કર્મચારીગણ અને કયા સ્તરના કર્મચારીઓની આવશ્યકતા રહેશે તેનો અભ્યાસ કરવો જોઇએ. આથી, નિયમિત રીતે, આવશ્યકતા પ્રમાણે નવીન કર્મચારીઓનો ઉમેરો કરી શકાય. માહિતી સેવાઓ માટે તથા તેની ગુણવત્તા ઉભી કરવા માટે, નિષ્ણાત વ્યાવસાયિકો તથા સમાજ દ્વારા આ ક્ષેત્રમાં પ્રેરણા પૂરી પાડી ઉચ્ચ કક્ષાનું માહિતી સેવાનું માળખું ઉભું કરવું જોઇએ.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(22) ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન વિકાસ કાર્યક્રમોની આવશ્યકતાઓ ટૂંકમાં વર્ણવો.

નોંધ : (1) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(2) એકમના અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

....

....

....

....

....

....

11.12 સારાંશ (SUMMARY)

માનવ સંસાધનોના સંચાલન અંગે એક સામાન્ય નિરીક્ષણ આપીને આ એકમમાં નીચે દર્શાવેલ મુદ્દાઓ પર પ્રકાશ પાડવામાં આવેલ છે.

– માનવ સંસાધન સંચાલનની ઐતિહાસિક પૃષ્ઠભૂમિ તથા, સંસ્થાના ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત અને વિનિયોગ કરવામાં તેની ભૂમિકા

– સંસ્થાઓમાં, માનવ સંસાધનનું સૂક્ષ્મ અને વ્યાપક સ્તરમાં આયોજન. એક વ્યાપક સ્તરનાં સંચાલનમાં વ્યૂહાત્મક આયોજન, કર્મચારીગણ અંગે આગાહી કે અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. જ્યારે સૂક્ષ્મ કક્ષાના આયોજનમાં, વ્યાપક વ્યવસ્થાને, અમલમાં મૂકવાનું કાર્ય કરવામાં આવે છે. જેમ કે, જે તે નીતિઓ, પ્રક્રિયા અને કામગીરીની વાસ્તવિક શરૂઆત કરવામાં આવે છે. વ્યાપક વ્યવસ્થાપનમાં સંગઠનના ઉચ્ચ કક્ષાના સંચાલકો ભાગ લે છે. જ્યારે મધ્યમ શ્રેણીના સંચાલકો તેના સૂક્ષ્મ આયોજનને અમલ કરાવવાનું કાર્ય બજાવે છે.

– કોઇપણ સંગઠન માટે, તેની પ્રક્રિયા અને પ્રવૃત્તિ એ માત્ર તેના કર્મચારીગણ થકી જ હાથ ધરવામાં આવે છે. આથી કર્મચારી કોઇપણ આયોજનનું સૌથી મહત્ત્વનું ઘટક છે. અને તેથી માનવ સંસાધન માટે પણ તે અગત્યનું પરિબળ છે.

– કોઇપણ સંગઠનમાં સફળતા માટે, માનવ સંસાધન વિકાસ એ અત્યંત આવશ્યક છે. તેમાં અનેકવિધ સાધનો અને પ્રક્રિયા દ્વારા, વિકાસની પદ્ધતિ અને આયોજન કરવામાં આવે છે.

– માનવ સંસાધન વિકાસના મુખ્ય કાર્યો, જ્ઞાનની ઉપલબ્ધ કરવી, નવીન કૌશલ્યો મેળવવા,

નવીન સંશોધનોની જાણકારી મેળવવી તથા તમામ કક્ષાના કર્મચારીઓને વધુ કાર્યદક્ષ બનાવવા વગેરે ગણી શકાય. આ કર્મચારીઓના પ્રશક્તિકરણ ઉપરાંત માનવ સંસાધન વિકાસમાં કર્મચારીઓની પ્રેરણા અને જુસ્સો જળવાઇ રહે, નિષ્ઠાઓ, સંગઠનમાં તેમની સામેલગીરી વધે તે મુદ્દા પરત્વે પણ સમાન પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે.

– માનવ સંસાધનની પ્રક્રિયા, પદ્ધતિઓને યોગ્ય યંત્રરચના દ્વારા અને સાધનોનો ઉપયોગ કરી ગ્રંથાલયો માટે અસરકારક રીતે લાગુ પાડી શકાય.

– ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન વિકાસ માટે કેટલાંક પરિબળો નીચે દર્શાવેલ છે.

આ એકમમાં ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન આયોજનનું વિસ્તૃત વિવિરણ નીચે દર્શાવેલ છે.

– માનવ સંસાધન વિકાસની લાક્ષણિકતા અને ઉદ્દેશો તથા પરિભાષાની રજૂઆત.

– સંગઠનમાં માનવ સંસાધનના આયોજનની જરૂરિયાતો સમજાવો.

– માનવ સંસાધન વિકાસમાં સમાવિષ્ટ વિવિધ મુદ્દાઓની સ્પષ્ટતા જેમ કે, કર્મચારીગણની આવશ્યકતાનો અંદાજ મેળવવો, ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયા યોજવી, નિમણૂક તથા નિયુક્ત કરેલ કર્મચારીઓની પરિચયવિધિ તથા કર્મચારી વિકાસના અન્ય મુદ્દાઓ.

– કર્મચારીગણ સાથે સંલગ્ન ઉપરોક્ત મુદ્દાઓ અંગે, માનવ સંસાધન વિભાગની કાર્યપ્રણાલીની સમજૂતી જેમ કે કર્મચારીગણ અંદાજ પ્રક્રિયા, ભરતી પસંદગી તથા નિયુક્તિ પ્રક્રિયાની સમજૂતી તથા ભાગીદારી યુક્ત સંચાલન અને ગુણવત્તા વર્તુળની વિભાવનાની સમજૂતી અંગે ટૂંકમાં વિવરણ દર્શાવેલ છે.

– સમગ્ર આયોજન અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડતી નીતિ નિયમાવલી પણ સમજાવી છે.

– છેવટે અંતમાં, ભારતીય ગ્રંથાલયો અને માહિતી વિજ્ઞાન કેન્દ્રોમાં માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયાની પ્રસ્તુતતા તથા આગામી વર્ષોમાં તેની જરૂરિયાત સાથે સાંકળી તેની વિસ્તૃત સમજૂતી આપવામાં આવી છે.

11.13 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

(1) કોઇપણ સંગઠનમાં, કર્મચારીને તેની સમગ્ર કામગીરીને સફળ બનાવવા એક મહત્ત્વના ઘટક તરીકે ઓળખની શરૂઆત, ઔદ્યોગિક ક્રાંતિની ઉત્પત્તિ પહેલાં, મજૂરોના વિદ્રોહ દ્વારા થઇ હોવાનું જાણવા મળે છે. ત્યારબાદ 18મી, 19મી સદીમાં, તથા 20મી સદીના આગળના દાયકાઓમાં, કારખાનાઓમાં કર્મચારીના કાર્યને તપાસવાની તથા સમય અને કાર્યશૈલી પ્રમાણે તેમના કાર્યના પરીક્ષણની શરૂઆત થઇ. લગભગ 20મી સદીના છઠ્ઠા દાયકા દરમિયાન, અર્થાત્ 1960ના આસપાસના સમયગાળામાં, કર્મચારીગણના વિકાસ પરત્વે પ્રાથમિક ધોરણે પ્રયાસો હાથ ધરવામાં આવ્યા. ત્યારબાદ આ વિષયમાં વધુને વધુ ઉંડાણપૂર્વકના અભ્યાસો અને સંશોધનો હાથ ધરવામાં આવ્યાં. તેમાં કર્મચારી-સંચાલક-માલિક સંબંધો, કામગીરીનું સ્થળ તથા, સંસ્કૃતિ, કર્મચારી કાર્યનું પરીક્ષણ તથા મુલવણી, કર્મચારીમાં કાર્યસંતોષ વગેરે મુદ્દાઓ પર વિસ્તૃત અભ્યાસો થયા. આજના પરિપ્રેક્ષ્યમાં, માનવસંસાધન વિકાસમાં તમામ કક્ષાના કર્મચારીઓને આવરી લેવાયેલ છે કે જેથી વ્યક્તિગત વિકાસની સાથે સંગઠનમાં ઉત્પાદનો પણ વધુને વધુ પ્રાપ્ત કરી શકાય.

(2) કર્મચારીગણ/માનવ સંસાધન સંચાલન એ, સંગઠન દ્વારા બજાવવામાં આવતું એક કાર્ય છે અને આ કાર્ય દ્વારા સંગઠનના ધ્યેયોને સૌથી વધુ અસરકારક રીતે પાર પાડવાની કવાયત કરવામાં આવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં નીચે દર્શાવેલ અસંખ્ય પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે :

– સમાન રોજગારીની તકો ઉભી કરવાના કાર્યક્રમો
– કાર્ય વિશ્લેષણ
– માનવ સ્રોતોનું આયોજન

– કર્મચારી નિમણૂક, પસંદગી અને પરિચય વિધિ
– કારકિર્દીનો વિકાસ તથા વિચારગોષ્ઠિ, કાર્ય પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન તથા તાલીમ અને વિકાસ
– વળતર તથા લાભો
– સુરક્ષા તથા આરોગ્ય
– કામદારો સાથે સંબંધો
– શિસ્ત, નિયંત્રણ અને અંકુશ તથા કર્મચારીના કાર્યોનું મૂલ્યાંકન
– કામગીરીનું સમયપત્રક
– કાર્યની ગુણવત્તા

(3) માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ આયોજનમાં સ્રોતોની ગોઠવણ તથા ભાવિ આવશ્યકતાનો અંદાજ મેળવવામાં આવે છે. સંગઠનના મૂળ ઉદ્દેશને વિવિધ વિભાગોમાં, પ્રક્રિયામાં અને નિયમોમાં તથા કર્મચારીઓમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે. કોઈપણ સંગઠન દ્વારા તેના ભાવિ વિકાસ, વિવિધ દિશાઓમાં ફેલાવો તથા ભાવિ આયોજન માટે, કર્મચારીગણની ગોઠવણીની પ્રક્રિયા, તેમની ઉપયોગિતાનું આયોજન નિર્ધારિત કર્યા બાદ કર્મચારી વિભાગ દ્વારા કર્મચારી બઢતી, પસંદગી અને નિમણૂક કરવામાં આવે છે.

આમ માનવ સંસાધન સંચાલનના વ્યાપક અભિગમમાં સંગઠનના ઉદ્દેશો અને કાર્યોની સ્પષ્ટતા કરવામાં આવે છે. તે અંગે નીતિઓ અને કાયદા તૈયાર કરવામાં આવે છે અને તથા કાર્યનું માળખું કેવા પ્રકારનું રહેશે તેની સંભવિત રૂપરેખા નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. સમગ્ર પ્રક્રિયાના ક્રમશઃ અમલીકરણ માટે તબક્કાવાર વ્યાપક આયોજન દ્વારા અગાઉથી સૂચવવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે, આ વ્યાપક માનવ સંસાધન સંચાલનની સમગ્ર પ્રક્રિયા એ સંગઠનના ઉચ્ચ કક્ષામાં રહેલા સંચાલકો દ્વારા જ નિશ્ચિત થાય છે. પરંતુ તેનું સમગ્ર અમલીકરણ એ દ્વિતીય શ્રેણીના સંચાલકો દ્વારા કરવામાં આવતું હોઈ આ આયોજનમાં તેમનો સહકાર તથા માર્ગદર્શન લેવામાં આવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનના સ્થૂળ અભિગમમાં, સંગઠન કઈ દિશામાં કાર્ય કરશે તેના માર્ગો તૈયાર કરવામાં આવે છે. તો આ માર્ગો પર, કાર્યરત બની સંગઠનના ધ્યેયોને હાંસલ કરવા માટે સૂક્ષ્મ અભિગમ દ્વારા પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રક્રિયાના અમલીકરણનું કાર્ય હાથ ધરવામાં આવે છે. આ વિભાગ તેની કામગીરીના ભાગરૂપે, કર્મચારીની ભરતી, પસંદગી નિમણૂક તથા કૌશલ્ય વધારવા માટે તાલીમ અને પ્રશિક્ષણ જેવાં કાર્યો હાથ ધરે છે. પસંદગી પામેલ અને નવીન નિયુક્ત કર્મચારીઓ તથા હાલ કાર્યરત કર્મચારીઓને વિવિધ વિભાગ અને વિવિધ હોદ્દાઓ પર નિયુક્ત કરવા તથા તેમને યોગ્ય કામગીરી સોંપવા માટે, કાર્યનું વિશ્લેષણ, કાર્ય પૃથક્કરણ તથા કાર્યની વિશિષ્ટતાઓ તપાસવામાં આવે છે. આ સમગ્ર પ્રક્રિયા આપનાવવા પાછળનું મુખ્ય કારણ એ, યોગ્ય વ્યક્તિને યોગ્ય ફરજ પર મૂકીને, શ્રેષ્ઠ પરિણામ મેળવવા ઉપરાંત તે વ્યક્તિને પણ પોતાની કામગીરીથી સંતોષ પ્રાપ્ત થાય, તે જોવાનું છે.

(4) માનવ સંસાધન આયોજન અર્થાત્ કર્મચારીગણ સંચાલનની પ્રક્રિયાએ કોઈપણ સંગઠનના ભાવિ આયોજનો અને ઉદ્દેશોને સમગ્ર પ્રક્રિયામાં, સંગઠનમાં હાલની કામગીરી તથા આવશ્યકતાઓ અને ભાવિ જરૂરિયાતોનું મૂલ્યાંકન કરી, આવશ્યક કર્મચારીગણ તથા તેની સંખ્યા અને પ્રકાર વગેરે નિર્ધારિત કરીને, સંગઠનમાં અવિરત માનવ સ્રોત જળવાઈ રહે તેવું આયોજન કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયામાં કેટલાક મૂળભૂત સિદ્ધાંતો ઉપયોગમાં લેવાય છે.

માનવ સંસાધન આયોજનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ માત્ર હાલની અને ભાવિ આવશ્યકતાઓ પ્રમાણે કર્મચારી પૂરા પાડવાનો કરવાનો જ નથી. પરંતુ તેમાં ઉંડાણ પૂર્વકના અભ્યાસ દ્વારા, કેટલા પ્રમાણમાં વ્યાવસાયિક કર્મચારીઓ તથા કેટલા પ્રમાણમાં સહાયક કર્મચારીઓની જરૂરિયાત રહેશે તથા સંભવિત અને, બિન સંભવિત મુદ્દાઓને પણ ધ્યાનમાં રાખી વર્તમાન તથા

આગામી સમય માટે, માનવ સ્રોતોનું આયોજન કરવાનો છે. આ આયોજન ઉપરાંત તેમાં કર્મચારી માટે, નવીન કૌશલ્યો ઉભા કરવા તાલીમ આપવાની, અદ્યતન માહિતીથી જાણકાર રાખવા, નિયમિત અભ્યાસ સત્ર ગોઠવવાં તથા કાર્યને લઇને તેમનામાં વૈચારિક ક્ષમતા ઉભી કરવા માટે પણ પદ્ધતિસર વ્યવસ્થા ગોઠવવામાં આવે છે. ઉપરાંત તમામ કક્ષામાં આવતાં કર્મચારીઓમાં સંગઠન માટે નિષ્ઠા તથા રસ જળવાઇ રહે તેવી પ્રવૃત્તિઓ પણ હાથ ધરવામાં આવે છે.

(5) આયોજન એ કોઇ વ્યૂહ અથવા કાર્ય માટેના અમલીકરણનું માર્ગદર્શન છે. સંગઠનમાં કર્મચારીગણ એ એક મહત્ત્વનો સ્રોત હોઇ તેનું યોગ્ય આયોજન કરવું અત્યંત આવશ્યક છે. આ આયોજન થકી, સંગઠનના કર્મચારીમાં નિષ્ઠા, એકજૂથતા તથા ઉત્સાહ જાળવી રાખી શકાય છે અને સંગઠનના ધ્યેયને વધુ સરળ રીતે સિદ્ધ કરી શકાય છે. એક યોગ્ય આયોજન વડે, કર્મચારીગણમાં વિશ્વસનીયતા તથા વફાદારી જેવા ગુણ ખીલવી શકાય છે. કોઇ આયોજન વિના હંગામી કામચલાઉ ધોરણે પણ કર્મચારીઓ રાખી શકાય પરંતુ આવા કર્મચારીઓ દ્વારા, સંગઠનમાં ધાર્યાં પરિણામો લાવવા માટે કાર્યનિષ્ઠા કે ઉત્સાહ જોવા મળતો નથી અને તેથી સંગઠનના વિકાસમાં એક અંતરાય ઉભો થાય છે.

(6) કર્મચારીઓની વ્યાવસાયિક ગુણવત્તા અર્થાત્ તેમનું વ્યવસાયિક જ્ઞાન, શૈક્ષણિક લાયકાત કૌશલ્ય વગેરે, વિવિધ પ્રવૃત્તિઓને સફળ બનાવવા માટેની એક અગત્યની જરૂરિયાત છે.

ઉચ્ચ કક્ષાની લાયકાત અને વ્યાવસાયિક જ્ઞાન ધરાવતા કર્મચારીઓ એ સંગઠનમાં ઉચ્ચ હોદ્દા પર તથા, સંચાલકીય પદ પર વિશિષ્ટ કાર્યો બજાવે છે. તેમાં કેટલીક વિશિષ્ટ ક્ષમતાઓ હોવી જરૂરી છે જેમ કે (અ) ગ્રંથાલય અને માહિતી વિજ્ઞાનનો અભ્યાસ કરનારને રાખવાથી વિશિષ્ટ શૈક્ષણિક લાયકાત કે જેના આધારે તે જે તં સંગઠનની કામગીરી સમજી શકે, તેની સમસ્યાઓનું વિશ્લેષણ કરી શકે તેમજ ચોક્કસ લક્ષ્ય નિર્ધારણ અને લક્ષ્ય પ્રાપ્તિ માટે કામગીરીનું આયોજન કરી શકે. (બ) સિદ્ધાંતો અને પ્રાયોગિક જ્ઞાનનું સંકલન કરી, વાસ્તવિક અમલ કરાવવો. (ક) વિવિધ કક્ષાના ઉપભોક્તાઓ માટેની અલગ-અલગ પ્રકારની સેવાઓ પૂરી પાડી શકાય તે પ્રમાણે આયોજન ઘડી કાઢવું, સેવા આપૂર્તિનું પ્રત્યાયન માળખું ઉભું કરવું અને તેનું સમગ્ર સંચાલન કરવું.

કોઇપણ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં વ્યાવસાયિક કર્મચારીગણ ઉપરાંત, સહાયક કર્મચારીગણ પણ અવશ્ય હોય છે. તેમાં વ્યાવસાયિક લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓ ઉપરાંત વહીવટી કર્મચારીઓ તથા સેવક કર્મીઓનો સમાવેશ થાય છે. આ સહાયક કર્મચારી ખૂબ જ વ્યાપક કામગીરીમાં વહેંચાયેલ હોય છે. તેઓ મહદ્ અંશે, કાયમી અને મોટી સંખ્યામાં હોય છે અને મોટા ભાગની કામગીરીનું વાસ્તવિક કાર્ય જેમ કે ગ્રંથાલય માટે, સૂચિકરણ, વાઙ્મયસૂચિ ડેટાને અલગ તારવવા, ગ્રંથ ભંડોળની દેખરેખ રાખવી, સાહિત્યનો આદેશ આપવાની તથા વિસ્તરણની પ્રક્રિયા, સામયિકોની દેખરેખ રાખવી તથા અન્ય કાર્યો એ સહાયક કર્મચારીઓ દ્વારા જ થતાં હોય છે.

કોઇપણ યોજના કરતાં પહેલાં આયોજન પ્રક્રિયાને નજર સમક્ષ રાખવી જોઇએ.

1. જાહેરાત આપી, ઉમેદવારોને બોલાવી તેમના ઇન્ટરવ્યૂ, મુલાકાત ગોઠવીને સીધી ભરતી કરવી.
2. સંગઠનમાં હાલમાં ઉપલબ્ધ કર્મચારીઓમાંથી કોઇ યોગ્ય ઉમેદવારની પસંદગી કરવી.
3. પસંદગી યોજવી, સલાહકાર એજન્સીઓના પસંદ કરેલ ઉમેદવારોમાંથી ભરતી પ્રક્રિયા કરવી.
4. વ્યાવસાયિક તાલીમ આપતી સંસ્થાઓમાં કેમ્પસ ઇન્ટરવ્યૂ ગોઠવવા.

(7) કોઇ કર્મચારીના કાર્યનું નિરીક્ષણ અને મૂલ્યાંકન એ તેને સોંપવામાં આવેલ ફરજ અંગે તેની પોતાની વિશેષતાઓ અને નબળાઇને પારખવાની પ્રક્રિયા છે. કર્મચારીના મૂલ્યાંકનની આ પ્રક્રિયા દ્વારા સંચાલકો શ્રેષ્ઠ કર્મચારીઓને અલગ તારવી તેમને કઠિન કાર્યો માટે નિયુક્ત કરી શકે છે. તેના દ્વારા કર્મચારીઓને બઢતી આપવાની કોઇ નીતિ પણ તૈયાર કરી શકાય

અથવા તેમના માટે અન્ય કોઇ પ્રોત્સાહન પણ જાહેર કરી શકાય. કર્મચારીના કાર્યપ્રદર્શનના મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા જો, ન્યાયપૂર્ણ રીતે અને તટસ્થતાથી કરવામાં આવેલ હોય તથા તેમાં યોગ્ય માપદંડો ચકાસવામાં આવ્યા હોય તો આવા મૂલ્યાંકન દ્વારા સંસ્થાના ધ્યેયને સિદ્ધ કરવા માટે એક સ્પષ્ટ ચિત્ર વિકસાવી શકાય છે.

(8) તાલીમ એ કર્મચારીને, સંસ્થામાં જે કાર્ય સોંપવામાં આવેલ હોય તેને સંલગ્ન નવીન વિકાસને, નવીન ટેક્નોલોજીને અદ્યતન સંશોધનને જાણવા માટે પદ્ધતિસરનું પ્રશિક્ષણ પૂરું પાડે છે. તેના દ્વારા કર્મચારી તેના વિષયના મૂલ્યોને સમજે છે તથા નવીન જ્ઞાનની જાણકારી મેળવે છે.

કર્મચારીના વિકાસની પ્રક્રિયામાં સંસ્થામાં નવીન ઉમેરાતાં કાર્યો માટે, નવીન પદ્ધતિ માટે તથા જે તે વ્યાવસાયિક વિષયના નવીન જ્ઞાન માટે, વ્યક્તિને વધારાના કૌશલ્યો અને તથા તેને સોંપવામાં આવતી નવીન જવાબદારી માટે પૂરુ પાડવામાં આવતું પ્રશિક્ષણ છે.

કર્મચારીઓને તાલીમ અને તેમના વિકાસની પ્રક્રિયા જો આયોજનબદ્ધ રીતે અને સમયસર કરવામાં આવે તો તેઓ હાલના તથા ભાવિ કાર્યો માટે વધુ કાર્યદક્ષ અને સુસજ્જ બનશે.

(9) માનસિક વલણ એ વ્યક્તિના વ્યક્તિત્વની એક જટિલ પ્રક્રિયા છે કે જે, કોઇ નવીન પરિવર્તન માટે, તેને અનુકૂળ કે પ્રતિકૂળ રીતે અણધાર્યા પ્રતિભાવો દર્શાવે શકે છે. વ્યક્તિના વ્યવહારો એ તેના માનસિક વલણોના આધારે ઘડાય છે. આ માનસિક વલણો એ તેના વિચારો, લાગણી અને તેની માનસિકતા પ્રદર્શિત કરે છે. વ્યક્તિ જે તે મુદ્દા પર જેવી લાગણી અને જાણકારી ધરાવે છે તે તેના વલણોથી વ્યક્ત થાય છે. વ્યક્તિનો લગાવ એ કોઇ મુદ્દા અંગે તેની લાગણી દર્શાવે છે. ત્યારે વર્તન દ્વારા વ્યક્તિ, તેની લાગણીને વાસ્તવિક રીતે વ્યક્ત કરે છે. ઉદાહરણ રૂપ જોઇએ તો ગ્રંથાલયમાં, પુસ્તક આપ-લે પ્રક્રિયા અને સૂચિકરણનું કાર્ય એક સાથે હાથ ધરવામાં આવે છે અને આ પ્રક્રિયાની સંપૂર્ણ જાણકારી, તેમાં સંલગ્ન કર્મચારીઓ પાસે હોવી જરૂરી છે. જે વ્યક્તિને, આ વિષયનું જ્ઞાન ન હોય તેઓ, આ વિષયને હકારાત્મક અને નકારાત્મક રીતે લઇ શકે અને આવી લાગીણીઓએ તેમના વર્તન દ્વારા વ્યક્ત કરે છે.

આથી કોઇ કાર્ય કઇ રીતે પ્રારંભ કરવું તેનું એક નિશ્ચિત માળખું ઉભું કરવું જોઇએ. અહીં પણ કદાચ કર્મચારી તેની જાણકારીના આધારે, સ્વીકૃતિ કે વિરોધ દર્શાવી શકે છે. અને આ વલણો તેના વર્તનમાં પ્રદર્શિત થાય છે.

આથી કોઇ પરિવર્તન આપનાવતાં પહેલાં કર્મચારીઓને તેની પ્રક્રિયાની અને સમાવિષ્ટ વિષયોની સ્પષ્ટ જાણકારી હોય તે જરૂરી છે. આ સ્પષ્ટતાને આધારે તે તેના સુદઢ વલણો રજૂ કરી શકશે. અને ત્યાર બાદ તેના લાભ, તાલીમની વ્યવસ્થા અને આવશ્યકતાના કારણો જણાવી એક હકારાત્મક વલણ ઉભું કરી શકાય.

(10) સંસ્થામાં થતા વિવિધ પ્રકારના પ્રત્યાયનો, જેમ કે, સંચાલક મંડળ અને કર્મચારીગણ વચ્ચેના સંપર્કો, કર્મચારીઓની અંદર-અંદરના સંપર્કો, આંતર-સંગઠન સંપર્કો વગેરે દ્વારા કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત તેમજ સમૂહગત વ્યવહારો ઘડાય છે. આ સમૂહોની કર્મચારીની વર્તણૂક પર મોટી અસર પડે છે. તથા ઘણીવાર, યોગ્ય માહિતી આદાન-પ્રદાન અને સંપર્કો ન યોજાય તો, કર્મચારીઓમાં કોઇ ગેરસમજ ઉભી થાય છે. તેના કારણે, તેઓ નકારાત્મક વલણ દર્શાવે છે. અને સમગ્ર કામગીરીમાં અવરોધ ઉભા થાય છે. આથી, કર્મચારીઓના પ્રત્યાયનનું આયોજન એ નાનામાં નાના મુદ્દાને ધ્યાનમાં રાખી થવું જોઇએ. સંગઠનમાં આંતર કર્મચારી તથા વ્યક્તિગત પ્રત્યાયન માટે, ઉપરની કક્ષાના કર્મચારીની નીચલા હોદ્દાના કર્મચારી સુધી તથા તેનાથી ઉલ્ટું નીચેથી ઉપર, તમામ કક્ષાના કર્મચારીઓ વચ્ચે, મૌખિક અને લેખિત પ્રત્યાયન માટે અવકાશ હોવો જોઇએ. સફળ રીતે પ્રત્યાયન પ્રક્રિયા હાથ ધરવી તેમાં યોગ્ય ચેનલ ઊભી કરવી, તેનું આયોજન અને નિયમો ઘડવા તથા સંપર્કો માટે માધ્યમ ઉભાં કરવાં જોઇએ.

(11) માનવ સંસાધન આયોજન સમયે ધ્યાનમાં રાખવાના કેટલાક મુદ્દાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

– રોજગારી પ્રક્રિયાનું સમયપત્રક તૈયાર કરવું. તેમાં નાણાંકીય તથા સંલગ્ન બાબતો ધ્યાન પર લેવી.

– સ્થાનિક અખબારોમાં, રોજગાર સમાચારપત્રોમાં, રોજગારી પૂરી પાડતી એજન્સીઓમાં, તથા કન્સલ્ટન્ટ માટે, વિવિધ સંસ્થાઓ કે જ્યાંથી જરૂરી કર્મચારીઓ પ્રાપ્ત થઇ શકે તેવી સંસ્થાઓ માટે એક જાહેરાત બહાર પાડવી. ઉચ્ચ હોદ્દા પર કર્મચારીની નિમણૂક માટે, આ પ્રક્રિયા અનિવાર્યપણે કરવી જરૂરી છે.

– જાહેરાતમાં, ઉમેદવારોના અરજી પત્રકની વિગતોમાં, ઉમેદવારની સ્પષ્ટ અને આવશ્યક હોય તેવી તમામ માહિતી મળી રહે તે રીતે તેનું ફોર્મ તૈયાર કરવું અથવા માહિતી મંગાવવી કે જેથી યોગ્ય પદ પર યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણૂક થઇ શકે.

– વિવિધ શરતો અને નિયમો સાથે ઉમેદવારોને નિમણૂકપત્રો મોકલવા.

(12) સંસ્થા દ્વારા તેના કર્મચારીઓના કૌશલ્યોની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. આ યાદી સંસ્થાને, હયાત કર્મચારીગણની ક્ષમતા અને તેમના કૌશલ્યો વિશે અને સંસ્થાને કેવા પ્રકારના લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની જરૂરિયાત છે અને તેમાંથી કેટલા સંસ્થા પાસે ઉપલબ્ધ છે તેનો ચોક્કસ અંદાજ મળી રહે છે અને આ જાણકારી દ્વારા સંસ્થા તાલીમ, બદલી, બઢતી પ્રોત્સાહક પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરી શકે છે.

(13) નવી નિમણૂક પામતા કર્મચારીની સંસ્થામાં પરિચય વિધિ બે તબક્કામાં યોજવી જોઇએ. પ્રથમ તો, સંચાલક મંડળના, કર્મચારી વિભાગના કોઇ સદસ્યો દ્વારા તથા બીજા તબક્કામાં વ્યક્તિને જે વિભાગમાં નિયુક્ત કરવામાં આવે છે તેના નિરીક્ષક દ્વારા પ્રથમ પરિચયમાં કર્મચારીને, સંસ્થા અંગેની પ્રાથમિક બાબતો, નિયમો, પ્રક્રિયાઓ તથા નોકરીની શરતો અંગે માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે. દ્વિતીય તબક્કાના પરિચયમાં વ્યક્તિને સંસ્થા અંગે નિકટનો પરિચય મળી રહે છે. તેમાં તેને સંસ્થાની સિદ્ધિઓ, સંસ્થાના વાતાવરણ કે સંસ્કૃતિ, તેને મળતી સવલતો, તથા અન્ય સંભવિત બાબતોની જાણકારી મળે છે.

આ પ્રક્રિયા જો પ્રારંભિક રીતે અને આયોજનબદ્ધ કરવામાં આવે તો કર્મચારીમાં શરૂઆતથી જ કામ અંગે ઉત્સાહ અને પ્રેરણા ઉભી થાય છે તથા તે સંગઠનમાં ધ્યેય અને ઉદ્દેશો સાથે સહકારભર્યા વલણો દર્શાવશે.

(14) તાલીમ કાર્યક્રમમાં, કર્મચારી વિકાસ વિભાગ દ્વારા નીચેના પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે. તાલીમની આવશ્યકતા કયા ક્ષેત્રોમાં, કયા કર્મચારીઓ માટે અને કઇ કક્ષામાં છે તેની તપાસ. તાલીમ પામેલ કર્મચારીનું મૂલ્યાંકન કરી તાલીમની સફળતા તથા ઉપયોગિતા ચકાસવી.

સંસ્થાને વધુ લાભ મળી શકે તે માટે તાલીમ પામેલ કર્મચારીઓની ક્ષમતાનો પૂરેપૂરો ઉપયોગ કરવો. કર્મચારીના પ્રદર્શનનું મૂલ્યાંકન કરી તેને સંસ્થામાં યોગ્ય ફરજ પર મૂકી તેની આવડતનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરી શકાય તથા કર્મચારીને વધુ સારી કામગીરી માટે પ્રોત્સાહન પૂરા પાડવા.

(15) કર્મચારીમાં હકારાત્મક વલણો ઉભા કરવા, પ્રત્યાયનની પદ્ધતિના વિવિધ પાસાંઓ નીચે દર્શાવેલ છે.

– સંસ્થાની કાર્યશૈલી

– મૌખિક પ્રત્યાયનો - ઔપચારિક તથા અનૌપચારિક પ્રત્યાયનો કે જેમાં વિવિધ પ્રકારની મિટિંગ/મુલાકાતનો સમાવેશ થાય છે.

– લેખિત પ્રત્યાયનો - સંસ્થાના સમાચારપત્રો, અહેવાલો, નેતૃત્વના આયોજનો, પ્રેરણા, ઘર્ષણના વિવિધ સમાધાન, શોક ઠરાવ, તનાવ ઘટાડવા, સંસ્થાના વાતારવણમાં સુધારા, કામગીરીની શરતો સુધારવી, આરોગ્ય વિષયક મુદ્દાઓ વગેરે.

– અધિકાર, સત્તા તથા શિસ્ત અંગેના પગલાં લેવા પર વહીવટી નિયંત્રણ.

(16) ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રમાં કર્મચારીગણના આયોજનના વિવિધ તબક્કા નીચે પ્રમાણે છે :

– ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોની હાલની વર્તમાન તથા ભાવિ આવશ્યકતાઓનો અંદાજ કાઢવો. આ પ્રક્રિયામાં ચોક્કસ આગાહી માટે ટેક્નિકલ પદ્ધતિનો પ્રયોગ કરવો.

– સંસ્થામાં, પરિણામલક્ષી નિમણૂક દ્વારા અને પસંદગી પ્રક્રિયા દ્વારા નવા કર્મચારીગણની નિમણૂક કરવી.

– નવીન પ્રવેશ પામતા કર્મચારીઓને સંસ્થાનો પરિચય કરાવવો તથા તેમજ તેમના દ્વારા શ્રેષ્ઠ કામગીરી પ્રાપ્ત થઇ શકે તે રીતે તેમને કામગીરીની સમજણ પૂરી પાડવી.

– ગ્રાહકોને સેવા તથા ઉત્પાદન અંગે સંતોષ આપી શકાય તે રીતે, ગુણવત્તા અને સેવા જાળવી રાખવાં.

– સેવા અને ઉત્પાદનની અસરકારકતા અને ઉપયોગિતા જળવાઇ રહે તે માટે સમયાંતરે પરિણામોનું મૂલ્યાંક્ન કરવું.

(17) માનવ સંસાધન વિકાસ એ કર્મચારીઓને તેમના કાર્યમાં નિયમિત રીતે સહકાર પૂરી પાડતી પ્રક્રિયા છે :

– તેના દ્વારા કર્મચારીમાં તેમની હાલની કામગીરીમાં તથા ભાવિ કામગીરી માટે આવશ્યક કૌશલ્યો વિકસાવવાં તથા તેમની ક્ષમતા વધારવી ;

– કર્મચારીની વ્યક્તિગત ક્ષમતા વધારવી તથા તેમને પોતાને તેમની આવડત અને કૌશલ્યો અંગે માહિતગાર બનાવવા કે જેથી મહત્તમ પરિણામો મેળવી શકાય ;

– સંસ્થામાં એક સંસ્કૃતિ તથા વાતાવરણનું નિર્માણ કરવું કે જેમાં, નિરીક્ષક અને સહકર્મીઓ, સમૂહકાર્ય માટે તથા તમામ વિભાગો વચ્ચે સહકાર ઉભો કરી શકાય. અને આ એકજૂથતા દ્વારા તેમનામાં ઉત્સાહ જળવાઇ રહેશે તથા આંતરિક સંગઠન મજબૂત બનશે.

(18) કોઇપણ પ્રકારના સંગઠન માટે માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયા અનિવાર્ય છે કારણ કે :

– અસ્તિત્વ તથા સ્થિરતા ;

– વૃદ્ધિ તથા વિકાસ ;

– પરિવર્તન અને વૈવિધ્યતા ;

– વધુ અસરકારક બનાવવા પ્રવૃત્તિઓનું પુનઃસંકલન ;

– ઉત્પાદન તથા સેવાઓમાં ઉચ્ચત્તમ ગુણવત્તા ;

– આ ક્ષેત્રમાં નેતૃત્વ ભૂમિકા ભજવવી ;

– ઉપભોક્તા સંતોષ દ્વારા એક શાખ અને નામના પ્રાપ્ત કરવી.

(19) માનવ સંસાધન વિકાસ એ એક નિરંતર ચાલતી પ્રક્રિયા છે. તે કોઇ સાધન, કે યાંત્રિક રચના અથવા ટેક્નોલોજી માત્ર નથી. આ પ્રક્રિયામાં જોવા મળતી કેટલીક યાંત્રિક વ્યવસ્થા અને ટેક્નોલોજી જેવી કે તાલીમ, પ્રદર્શન, મૂલ્યાંકન, સલાહ, મધ્યસ્થી તથા સંસ્થાનો વિકાસ વગેરે જોવા મળે છે. પરંતુ આ પ્રક્રિયા એ કર્મચારી વિકાસનો આરંભ કરાવી, તેની સવલતો પૂરી પાડવા તથા સમગ્ર પ્રક્રિયાને નિરંતર ચાલુ રાખવાની સહાયક પ્રવૃત્તિ સમાન છે. તેમ છતાં, આ પ્રવૃત્તિઓમાં વપરાતી ટેક્નોલોજી, સાધનો તથા યાંત્રિક વ્યવસ્થા કેટલા પ્રમાણમાં અસરકારક છે તે સમયાંતરે તપાસતા રહેવું જરૂરી છે. સંગઠનમાં માનવ સંસાધન વિકાસની પ્રવૃત્તિઓ ચાલુ કરવા માટે, તે અંગે પૂર્વ આયોજન કરવું પડે છે, તે માટે સાધનો સમય તથા સ્થળની ફાળવણી કરવી પડે, તથા તેના દ્વારા સંસ્થાનું તત્ત્વજ્ઞાન તેનાં મૂલ્યો તથા નિયમો પણ તૈયાર કરવા જોઇએ. આ સમગ્ર તૈયારી બાદ વાસ્તવિક રીતે વિકાસ પ્રક્રિયા શરૂ થઇ શકે છે.

(20) માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયાના આયોજનમાં નીચે દર્શાવેલ મૂળભૂત સિદ્ધાંતો ધ્યાનમાં રાખવા જરૂરી છે. ત્રણ મૂળ વિભાવનાઓ નીચે આપેલ છે ;

1. સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારી એ સંગઠન માટે એક મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. આથી તેમના વિકાસ માટે સમયની ફાળવણી તથા પ્રયત્નો હાથ ધરવા જોઇએ.

2. માનવ સંસાધનમાં, કર્મચારીઓ એ માનવગણ છે, આથી તેમને અન્ય સ્રોતોની જેમ હાથ ધરી શકાય નહી. તેમાં માનવીય અભિગમ તથા વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાઓ ધ્યાન પર લેવી જોઇએ.

3. માનવસ્રોતોનું સંચાલન એ કોઇ વ્યક્તિગત કર્મચારીના વિકાસને નહીં, પરંતુ સમગ્ર માનવ કર્મચારીઓના એકમના વિકાસને લક્ષીને થવું જોઇએ તથા સંગઠનની પ્રક્રિયા પણ તમામ કર્મચારીગણને સંયુક્ત રીતે ધ્યાન પર રાખી થવી જોઇએ.

(21) માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયામાં મુખ્ય 2 માપદંડો છે. તેમાં પ્રથમ પ્રકારના માપદંડોમાં માનવ સંસાધન વિકાસની મુખ્ય 6 વિભાવનાઓને સાંકળી લીધી છે. જ્યારે બીજા પ્રકારના માપદંડોમાં, વિવિધ પદ્ધતિઓના સમૂહનો સમાવેશ થાય છે.

પ્રથમ માપદંડો નીચે પ્રમાણે છે :

– વ્યક્તિગત કર્મચારી : સ્વ-સંચાલન, કાર્યક્ષમતા નિર્માણ, વિકાસ
– ભૂમિકા : મહત્તમ તનાવ, જોડાણ, સ્વાયત્તતા
– યુગ્મ-જોડાણ : (જેમાં કર્મચારી તથા તેના ઉચ્ચ અધિકારીનો સમાવેશ થાય છે.) વિશ્વસનીયતા, પરસ્પર સમજણ, પ્રત્યાયન, એકજૂથતા, સશક્તિકરણ, સ્રોતોનો ઉપયોગ.
– આંતર સમૂહ : આગવી ઓળખ, સહકાર
– સંસ્થા : વિકાસ, પ્રભાવ, સ્વ-નવીનીકરણ

દ્વિતીય પ્રકારના માપદંડોમાં માનવ સંસાધન વિકાસની પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે :

– મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ
– કારકિર્દી પદ્ધતિ
– તાલીમ પદ્ધતિ
– કાર્ય પદ્ધતિ
– સાંસ્કૃતિક પદ્ધતિ
– સ્વ-નવીનીકરણ પદ્ધતિ

આ બન્ને પ્રકારના માપદંડોને માનવ સંસાધન વિકાસ પ્રક્રિયામાં યોગ્ય આવશ્યકતા પ્રમાણે અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

(22) ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રો માટે માનવ સંસાધન વિકાસની અન્ય કેટલીક મૂળભૂત વિભાવનાઓ કે જેના દ્વારા, સામાજિક-આર્થિક પ્રવૃત્તિમાં યોગદાન આપી દેશના વિકાસમાં ભાગીદાર બની શકાય છે. આ વિભાવના નીચે દર્શાવેલ છે :

– કર્મચારીગણ આયોજન
– પરિચયવિધિ, ગ્રંથાલય તથા માહિતી કેન્દ્રના ઉદ્દેશોની જાણકારી આપવી, તેના લક્ષ્યો અને પ્રવૃત્તિઓ, ઉત્પાદનો તથા ઉપભોક્તા સેવાઓ.
– સેવાઓ તથા ઉત્પાદનોમાં ગુણવત્તા
– નવીન જ્ઞાન અને કૌશલ્યોની પ્રાપ્તિ
– વ્યક્તિ યોગ્ય ફરજ પર નિયુક્ત થઇ શકે તે માટે કાર્ય વિશ્લેષણ
– કાર્યપ્રદર્શનના પ્રતિભાવો તથા મૂલ્યાંકન
– પ્રેરણાત્મક પરિબળો
– વિકાસલક્ષી નિરીક્ષણ
– માર્ગદર્શન અને નિરીક્ષણ

માનવ સંસાધન વિકાસમાં વધુ સંશોધનો હાથ ધરવાં તથા આ વિભાગની કામગીરીમાં મદદરૂપ થવા માટે વ્યાવસાયિક તાલીમ પૂરી પાડતી સંસ્થાઓ અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓએ

આગળ આવવું જોઈએ. ઉપરાંત વ્યાવસાયિક હેતુસર નાણાં ભંડોળ પૂરુ પાડતા એકમોએ પણ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રોમાં, કર્મચારીગણની વૈવિધ્યસભર આવશ્યકતાઓને જાણવા માટે, યોગ્ય અભ્યાસ હાથ ધરવા જોઈએ. ઉપરાંત સંસ્થામાં, વર્તમાન તથા ભાવિ કર્મચારીગણની આવશ્યકતા કેટલી અને કેવી રહેશે તે અંગે અભ્યાસ કરવો અત્યંત જરૂરી છે તથા તેના આધારે, નિયમિત રીતે કાર્યની માંગ પ્રમાણે કર્મચારીનો પૂરવઠો ઉમેરાતો રહે તે જોવું આવશ્યક છે. આ કેન્દ્રો દ્વારા, માહિતી પ્રવૃત્તિ અને સેવાઓમાં ગુણવત્તા તથા મૂલ્ય જળવાઈ રહે તે હેતુથી કર્મચારીઓને યોગ્ય પ્રેરણાબળ પૂરું પાડવું જરૂરી છે. આ માટે વ્યાવસાયિક સંસ્થાઓ તથા સમાજ દ્વારા યોગ્ય પ્રેરણાત્મક કાર્યક્રમો યોજવા જોઈએ.

11.14 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

સ્વાયત્તતા (Autonomy) : સ્વાયત્ત સંચાલન એ, સંસ્થા દ્વારા કર્મચારીને સ્વાયત્તતા, સ્વતંત્રતા તથા નિર્ણય લેવાની છૂટ આપવામાં આવે છે. તેને લઈને કર્મચારી તેની કામગીરીનું પોતાની મેળે આયોજન કરે છે. તેનું સમયપત્રક બનાવે છે, તેની પ્રક્રિયા નિશ્ચિત કરે છે. આમ સમગ્ર સંચાલન કર્મચારી દ્વારા સ્વાયત્ત રીતે થાય છે.

માર્ગદર્શન (Counselling) : સંસ્થામાં કર્મચારીઓની વૃદ્ધિ અને વિકાસ સાધવા માટે સહાયક થવું.

પ્રતિભાવો (Feedback) : કર્મચારીના વ્યક્તિગત રીતે, તેની કામગીરી અંગે સ્પષ્ટ અને સીધા જ પ્રતિભાવો, તેના કાર્યના પરિણામો માટે કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓની સચોટતા અને યોગ્યતા અંગેની માહિતી પ્રદર્શિત થાય છે.

માનવ સંસાધન વિકાસ (Human Resource Development) : માનવ સંસાધન એક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં કર્મચારીને નવીન કૌશલ્યો અને કાર્યદક્ષતા કેળવવા માટે મદદરૂપ થાય છે. અહી કર્મચારી, કાર્યમાં એકરૂપ થઈ, કાર્ય પરત્વે લગાવ તથા ઉત્સાહ દ્વારા શ્રેષ્ઠ કામગીરી બજાવે છે અને સફળતા મેળવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન (Human Resource Management) : માનવ સંસાધન સંચાલનએ એક કાર્ય છે. જે દ્વારા સંસ્થા તેના કર્મચારીના સર્વશ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન માટે પ્રયત્ન કરે છે અને તેના દ્વારા તે સંસ્થાના તથા વ્યક્તિગત ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવામાં મદદરૂપ બને છે.

માનવ સંસાધન આયોજન (Human Resource Planing) : માનવ સંસાધન આયોજન એ એક પ્રક્રિયા છે કે જે સંસ્થાના ભાવિ ઉદ્દેશોને સિદ્ધ કરવા માટે તેમજ ભાવિ આવશ્યકતાઓ યોગ્ય પ્રમાણમાં કર્મચારીગણ પૂરા પાડવામાં મદદ કરે છે. હાલમાં સંસ્થા પાસે કેટલા કર્મચારી ઉપલબ્ધ છે તેનો તુલનાત્મક અભ્યાસ હાથ ધરી, નવા પ્રકારના કર્મચારીઓ જોઈશે તે નક્કી કરે છે.

નોકરી (Job) : નોકરી અંગે વિવિધ હોદ્દા પર, સંસ્થાના માળખા પ્રમાણે જ તેની સમાન જવાબદારી, જ્ઞાન, ફરજો તથા કૌશલ્યો દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી.

નોકરી વિશ્લેષણ (Job Analysis) : કોઈ વિશિષ્ટ નોકરીમાં રહેલ, કામગીરી સાથે સંકલિત માહિતીને એકત્ર કરી તેનો અભ્યાસ કરવો. નોકરીની ખાસ પ્રકારની વિગતો તથા નોકરીના વર્ણનને રજૂ કરવા

આ અભ્યાસ માટેનું આવશ્યક મૂળભૂત ઘટક છે.

નોકરીનું વર્ણન (Job Description) : વિશિષ્ટ નોકરી માટેની કામગીરીનું સ્પષ્ટ અને વાસ્તવિક વિધાન

નોકરી અંગે સ્પષ્ટતા (Job Specification) : નોકરીની કામગીરી વ્યવસ્થિતિ બજાવવા માટે, લઘુત્તમ લાયકાત દર્શાવતું વિધાન

કામગીરી મૂલ્યાંકન (Perfomance Evalution) : વ્યક્તિ તેની કામગીરીને કેટલી અસરકારકતાથી બજાવે છે તેનું મૂલ્યાંકન માનવ સંસાધન સંચાલન કરે છે.

મુશ્કેલ કાર્ય (Task) : મુશ્કેલ કાર્ય એટલે કોઇ પરિણામ મેળવવા માટે શ્રેણીબદ્ધ રીતે વિવિધ કાર્યોને સંયોજિત તથા સંકલિત કરવાં.

મુશ્કેલ કાર્ય વિશ્લેષણ (Task Analysis) : જે તે સંસ્થામાં ચાલતી પ્રવૃત્તિ અંગે તે આધીન વિવિધ હોદ્દા પર રહેલા કાર્યની જાણકારી મેળવવાની પ્રક્રિયા કે જેમાં, તેની પ્રવૃત્તિઓ, કાર્ય માટે જે ધારાધોરણ નિશ્ચિત કરવામાં આવ્યાં હોય તે, કર્મચારીઓની આવશ્યક લાયકાત, વગેરેનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

વલણો (Attitude) : વલણો એ વ્યક્તિની મનોવૈજ્ઞાનિક વૃત્તિઓ છે. તેમાં, તેની લાગણી (ભાવનાત્મક લાગણી) તેના ભાવ, તથા વ્યવહારો પ્રદર્શિત થાય છે. આ વલણો એ તેની સાથે સંકળાયેલ મુદ્દાના આધારે અનેક પ્રકારનાં હોઇ શકે.

પ્રત્યાયન (Communication) : સંદેશ મોકલનારથી તેને પ્રાપ્ત કરનાર સુધી સંદેશાનું વહન એટલે પ્રત્યાયન. આ એકમમાં, સંચાલક તથા કર્મચારીગણ વચ્ચે તથા કર્મચારીઓ વચ્ચે અંદરો અંદરની માહિતી આપ-લેની પ્રક્રિયા, દર્શાવવામાં આવેલ છે. માહિતી વહન ઉપરની તરફ, નીચેની તરફ તથા દ્વિમુખી હોય છે.

નિયુક્તિ (Deployment) : સંસ્થામાં, વિવિધ હોદ્દાઓ પર યોગ્ય વ્યક્તિની નિમણૂક

માનવ સંસાધન આયોજન (Human Resource Planing) : સંસ્થા હાલના તથા ભાવિ લક્ષ્યોને સિદ્ધ કરવા, વિવિધ કામગીરીમાં કર્મચારીગણની આપૂર્તિ કરતી એક વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીગણ અંગે આયોજન.

પરિચય વિધિ (Induction) : નવા પ્રવેશ પામનાર કર્મચારીને સંસ્થા અંગે ઓળખ કરાવતી પ્રક્રિયા એટલે પરિચય વિધિ

સંગઠનની સંસ્કૃતિ (Organisational Culture) : સંસ્થાની સંસ્કૃતિ એ એક પેટા સંસ્કૃતિ છે કે જે સંગઠનની આગવી પદ્ધતિઓ, તેના તત્ત્વજ્ઞાન, તેની પ્રક્રિયા તથા રીતરસમોના આધારે ઘડાય. આ સંસ્કૃતિ વિકસાવવા પાછળનો આશય, સંગઠનમાં ચોક્કસ નૈતિક વાતાવરણ ઉભું કરવું. એક સમાન વિચારો તથા પ્રક્રિયા અપનાવવી, અને તેના દ્વારા સંગઠનને યોગ્ય સંજોગો તથા વાતાવરણ સર્જવું. સંગઠનની સંસ્કૃતિ એ તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ માટે વર્તણૂક અંગે નિયમો તથા માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે. આ નિયમોમાં કોઇ પદ્ધતિ કે ટેક્નિકનું અમલીકરણ નથી પરંતુ સ્વૈચ્છિક જોડાવા માટેનું આકર્ષણ છે.

કામગીરી મૂલ્યાંકન (Perfomance Apprisal) : વ્યક્તિની કામગીરીમાં, તેની ક્ષમતા તથા ખામીઓ

કેટલી છે અને કેવી છે તે અંગેનું પ્રશિક્ષણ એટલે મૂલ્યાંકન.

વૈચારિક દષ્ટિકોણ (Perspective) : પરસ્પેક્ટિવ એ વ્યક્તિના માનસિક અને વૈચારિક દષ્ટિકોણને રજૂ કરે છે. વ્યક્તિ જે સંસ્થામાં કાર્ય કરે છે તેના વૃદ્ધિ, વિકાસદર તથા ભાવિને આધારે તે પોતાનો દષ્ટિકોણ કેળવે છે.

ગુણવત્તા વર્તુળો (Quality Cycle) : કોઈ સંગઠનમાં કામ કરતા કર્મચારીઓનો નાનો સમૂહ કે જે, નિયમિત રીતે, તેમની કામગીરીની અને રોજબરોજની પ્રવૃત્તિઓની ચર્ચા કરવા, તેની ગુણવત્તા સુધારવા તથા અન્ય સકારાત્મક પાસાંઓ અંગે ચર્ચા કરવા મુલાકાત ગોઠવે છે. આવા સમૂહોમાં સામાન્ય રીતે 5 થી 10 કર્મચારીઓ સ્વૈચ્છિક રીતે જોડાય છે, તથા તેનું નેતૃત્વ તેમના વિભાગના વડા અથવા નિરીક્ષક દ્વારા કરવામાં આવે છે. તેઓ સામાન્ય રીતે, એ તેમને પૂરા પાડવામાં આવતા માળખા અને વ્યવસ્થા પ્રમાણે તેમના દ્વારા કરવામાં આવતા કાર્ય પદ્ધતિ તેની ગુણવત્તા તથા તેની સંખ્યા, અને સંલગ્ન પ્રશ્નો અંગે તેમની મિટિંગ દરમિયાન ચર્ચા કરે છે. આવા સમૂહો, જે પરિસ્થિતિમાં અસ્તિત્વમાં આવે છે, એ પ્રમાણે અનેકવિધ પ્રકારના હોય છે.

ભરતી પ્રક્રિયા (Recruitment) : ભરતી ક્રાય એ સંસ્થાની એક પ્રક્રિયા છે કે જેમાં તેઓ આવશ્યક કામગીરી માટે કર્મચારીની નિમણૂક કરવા માટે, યોગ્ય ઉમેદવારોને આકર્ષે છે અને તેની પાસેથી માહિતી મંગાવે છે.

પસંદગી (Selection) : ભરતી પ્રક્રિયામાં આવેલ ઉમેદવારોના અરજીપત્રક પરથી, એમ કે વધુ પદ્ધતિઓ દ્વારા આ અરજીઓની તપાસ કરી સંસ્થાની આવશ્યકતા સાથે સૌથી વધુ યોગ્યતા ધરાવતા ઉમેદવારોને પસંદ કરવા તે.

તાલીમ અને વિકાસ (Training and Devlopment) : સંગઠનની કામગીરી અને પ્રવૃત્તિઓને ધ્યાનમાં રાખીને કર્મચારીઓમાં નવા દષ્ટિકોણ ખીલવવા, નવી જાણકારી, મૂલ્યો, વલણ, ટેક્નિક તથા કૌશલ્યો વિકસાવવા, પદ્ધતિસરનું પ્રશિક્ષણ એટલે તાલીમ.

વિકાસ પ્રક્રિયામાં કર્મચારીને તેઓ હાલમાં જે કાર્ય કરી રહ્યા છે તેથી કંઇક વિશેષ અને વધારાની કામગીરી માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે અર્થાત્ તેઓને વધારાની જવાબદારી સોંપવામાં તથા તે માટે કાર્યક્ષમ બનાવવામાં આવે છે.

11.15 સંદર્ભો અને વિશેષ વાંચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

Bennison M and Casson J (1984). The Manpower Planning Handbook. New York : Mcgraw Hill.

Brarnham, J. (J 990) Haman Resource Planning. London : Institute of Personnel Management

Bryson, J. (1990) Effective Library and Information Centre Management, Aldershot : Gower.

Critten, P. (1993). Investing in People : Towards Corporate Capability. Oxford : Butterworth-Heinemann.

Denisi, Angelo S. and Griffin, Ricky (2005). Human Resource Management. 2nd etL Boston MA : Houghton Mifflin Company.

De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. (2005). Fundamentals of Human Resource Management. 8th ed. New Jersey : Wiley.

Dessler, Gary (2004). Human Resource Management- 10th ed. New Jersey : Prentice Hall.

Frost, Peter J., Nord, Walter R. and Krefting, Linda A. (2001), HRM Reality, 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.

IGNOU. School of Mangement. (1991). MS-22 Human resources development. Blocks 1-4. New Delhi, IGNOU.

Ivancevich, J. M. and Glueck, W. F. (1989). Foundations of Personnel Human Resource Management. 4th ed. Boston: R D Irwin.

Ivancevich, John M. and Ivancevich, John (2003). Human Resource Management. 9Th ed. Boston MA : McGraw-Hill/frwin.

Storey, J. (1992). Development in the management of Human Resources. Oxford : Blackwell Publishers.

Stueart, R. D. and Moran, B. B. (1987). Library Mangagement: 3rd ed. Littleton, Colorado : Libraries Unlimited.