

રૂપરેખા :

- 8.0 ઉદ્દેશો
- 8.1 પ્રસ્તાવના
- 8.2 નીતિ અને આયોજન
- 8.3 કામગીરીનું વર્ણન
- 8.4 માનવ સંસાધન સંચાલન
  - 8.4.1 પસંદગી
  - 8.4.2 તાલીમ અને વિકાસ
  - 8.4.3 કામનું પૃથક્કરણ
  - 8.4.4 કામગીરીનું મૂલ્યાંકન
- 8.5 સેવાની શરતો
- 8.6 શિસ્ત અને નિયંત્રણ
- 8.7 પ્રત્યાયન
- 8.8 સારાંશ
- 8.9 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' ના ઉત્તરો
- 8.10 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 8.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

8.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

આ એકમ તમને ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવામાં માનવ સંસાધનની ભૂમિકાનો પરિચય કરાવશે અથવા સાદા શબ્દોમાં કર્મચારીઓ ગ્રંથાલય અને માહિતી સેવામાં અગત્યનું આંતરીક ઘટક છે. તેની અસરકારક ગ્રંથાલય સેવાઓનો મુખત્વે આધાર સામાજિક અને શૈક્ષણિક પાર્શ્વભૂમિ ઉપર, ગ્રંથાલય કર્મચારીની વ્યવસાયિક તાલીમ અને પ્રોત્સાહન ઉપર છે. આ એકમના અધ્યયન પછી તમે આ બાબત થી સક્ષમ બનશો :

- ગ્રંથાલયના કર્મચારીની ભૂમિકા સમજશો.
- ગ્રંથાલયમાં જુદા જુદા કાર્ય માટે પસંદગીની પ્રાથમિક જરૂરિયાત જાણશો.
- માનવ સંસાધન વૃદ્ધિ અને વિકાસ ની તાલીમ અને પ્રોત્સાહનની જરૂરિયાત જાણશો અને
- કર્મચારી સંચાલનની જટિલતાની વાસ્તવિકતા સમજશો.

8.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

કર્મચારીઓના કાર્યોના ઐતિહાસિક વિકાસ ઉપર બે પ્રાથમિક અવલોકનો કરવાં જોઈએ. પ્રથમ કર્મચારીઓના કાર્યોનો વિકાસ જે ભારતની સ્વતંત્રતા બાદ આર્થિક અને સામાજિક પરિવર્તન કારણે સંખ્યાબંધ અગત્યના પ્રસંગો સાથે જોડાયેલ છે. બીજું કર્મચારીઓના કાર્યોનો ઐતિહાસિક વિકાસ જે પરિવર્તનો ક્રમશઃ ધીમે ગૌણ સ્થાન પામ્યા છે તે અર્થમાં વિકાસ છે.

કર્મચારીએ કોઈ પણ ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રની અસરકારક કામગીરીની ચાવી છે. ગ્રંથાલય પાસે શ્રેષ્ઠ ગ્રંથસંગ્રહ અને ભવ્ય મકાન હોય, પણ જો તેમની પાસે તાલીમબદ્ધ, સમર્થ કર્મચારીઓ ન હોય, તો ગ્રંથાલય કઠિન કાર્યોમાં અસરકારક સેવાઓ આપવાનું શક્ય નહિ બને. તેથી કહેવાય છે કે, સંચાલનના તમામ માનવ ઘટકોનું સંચાલન કરવું એ કેન્દ્ર સ્થાને અને ખૂબ જ અગત્યના કાર્યો પૈકીનું એક છે કારણ કે અન્ય કાર્યો તે કેટલી સારી રીતે થાય છે તેના ઉપર આધારિત છે.

## 8.2 નીતિ અને આયોજન (POLICY AND PLANNING)

વિકાસની નીતિ અને કાર્ય પધ્ધતિનો વિકાસ એ સંસ્થાના કર્મચારી કામગીરીનો આંતરીક ભાગ છે. દરેક ગ્રંથાલય પાસે વ્યક્તિગત નીતિ હોવી જોઈએ. નીતિએ ક્રિયાનું વિધાન છે જે ચોક્કસ યોજના અથવા કરવાના કાર્યની સંચાલનને પ્રતિબદ્ધતા કરાવે છે. તેનો નિર્ણય કરવા માટે માર્ગદર્શક તરીકે ઉપયોગ થાય છે.

કર્મચારી નીતિ વિશાળ વિધાન હોઈ શકે : ગ્રંથાલય કોઈ પણ કર્મચારી ની વિરુદ્ધ ઉંમર, જાતિ, ધર્મ વગેરેના પાયા ઉપર ભેદભાવ ન રાખી શકે. તે પણ ઘણું સ્પષ્ટ પણે હોઈ શકે, જેવું કે બધા જ કર્મચારીઓ વર્ષની 30 દિવસની પગાર સહીત રજા માટે દર વર્ષે હકદાર છે.

નીતિ ચોક્કસ પધ્ધતિમાં પરિમણવી ન જોઈએ કે જે તે અમલીકરણ થઈ શકે. કાર્યો પ્રક્રિયા થી પૂર્ણ થઈ શકે. કાર્યરીતિ નીતિ વહન કરવાની પધ્ધતિ પૂરી પાડે છે. તે પરિમાણ પૂર્ણ કરવાના જરૂરી પગલા માટે જોડે છે. ગ્રંથાલય પાસે કર્મચારીઓ અને સંચાલનને અનુસરવાની પ્રક્રિયા હોઈ શકે.

નીતિ અને પ્રક્રિયા ઉપરાંતમાં, ગ્રંથાલય પાસે નિયમોનું જૂથ હોવું જોઈએ, નિયમ કાયદો બને છે, નિયમિતતા અથવા કાર્ય આયોજન માટે અધિકપણે નક્કી કરી આવેલ માર્ગદર્શન કાર્ય કરવા માટે અથવા વર્તણૂક માટે છે. નિયમ એક સરખી રીતે કર્મચારીઓના જૂથ ઉપર લાગુ કરવામાં આવે છે. નિયમો ખાસ કરીને વર્તણૂક માટે કહેવાયેલું હોય તેને નિશ્ચિત કરે છે.

દરેક સંસ્થામાં નીતિ, કાર્યરીતિ અને નિયમો લખી રાખવામાં આવ્યા હોય છે. નિરીક્ષકોને આ પ્રલેખો પહોંચતા કરવા માટે વિશિષ્ટ કાળજી ચોક્કસ પણે લેવી જોઈએ તેથી કરીને તેઓ તેમનો વહીવટ સમન્યાયપૂર્ણ અને એક સૂત્રતાથી કરી શકે.

અસરકારક કર્મચારી નીતિનો સમૂહ જુદા જુદા કાર્યો બજાવે છે.

- અ) તેમના કર્મચારીઓ અને સંસ્થાઓની જરૂરિયાતોના વિચારે ગ્રંથાલય સંચાલનને જરૂરી નીતિઓની રચના કરવી.
- બ) તમામ કર્મચારીઓ અને શ્રેણીઓ માટે કર્મચારી નીતિઓ એક સરખી સાતત્ય અને રીતભાત પૂરી પાડે છે.
- ક) જ્યારે સંચાલનના માળખામાં ફેરફાર થાય ત્યારે પણ નીતિઓ કાર્ય ના સાતત્યની ખાતરી આપે છે.

## 8.3 કામગીરીનું વર્ણન (JOB DESCRIPTION)

કામગીરીએ વ્યક્તિગત બ્લોકસ છે/ઘટકો છે જેના ઉપર સંસ્થા રચાય છે. સંસ્થાઓની રચના થાય છે. કામગીરીનું નિર્માણ થાય છે. કોઈપણ સ્થિતિએ કાર્યો અને જવાબદારીઓનો સમૂહ છે જે વ્યક્તિને સોંપાયેલ કુલ કાર્યની રચના કરે છે. કામગીરી બીજી રીતે પરિસ્થિતિનો જથ્થો છે. જે ખાસ કરીને કેટલીક જવાબદારીઓ, જ્ઞાન, ફરજ અને કૌશલ્યને સામેલ કરે છે. કામગીરી હંમેશા આયોજીત તત્ત્વ હોઈ શકે. સંસ્થાકીય વધારેમાં વધારે અસરકારકતાના સંદર્ભમાં નિશ્ચિત કરવા કામગીરી આકાર લે છે. ગ્રંથાલયના વડાની એ જવાબદારી છે કે કામગીરીમાં સમાવિષ્ટ તે સોંપેલ કામને ઓળખવું.

એક વખત કામગીરીની સ્થાપના થઈ ગઈ અથવા ઓળખ થઈ જાય, કામગીરીનું વર્ણન લેખિતમાં ફરજ નિશ્ચિત નિયત કામગીરી સાથે જોડાઈ જવા સંસ્થાના બીજા એકમો સાથે કામગીરીના સંબંધો અને વ્યક્તિગત ખાસિયતો જેવી કે શિક્ષણ, કૌશલ્ય અને અનુભવ જે કામગીરીને અમલમાં મૂકવા જરૂરી છે.

કામગીરી ના વર્ણનમાં ખાસ કરીને નીચે પ્રમાણેના તત્ત્વો સમાવેશ થાય છે :

- 1) કામગીરી મથાળું
- 2) કામગીરીનો હેતુ, કામગીરી નિર્માણ કરવા માટે સમર્થન પૂરું પાડવું :

- 3) ત્યાં સ્પષ્ટ દર્શાવે છે કે કામગીરી માં ફરજો અને જવાબદારીઓ શું છે. કામગીરીની પ્રવૃત્તિઓ અને પ્રક્રિયા કામગીરીના ઘણા અગત્યના ભાગનું વર્ણન કરે છે. સોંપાયેલ કામ, શિક્ષણ, અનુભવ અને જરૂરી જવાબદારી સરખાવી શકાય. સરખા અથવા સંબંધિત કૌશલ્યો જ્ઞાન અને સામર્થ્યમાં.
- 4) સંસ્થા સાથે કામગીરીના સંબંધો, ફરજ તરીકે રહેલો અહેવાલ કઈ વ્યક્તિની માથે છે, અને આંતરિક અને બાહ્ય સંબંધો કામગીરી દ્વારા જરૂરી છે : અને
- 5) કામગીરીની જરૂરિયાતો સંસ્થા દ્વારા સ્થાપિત છે જરૂરિયાતો કે જે સ્પષ્ટપણે બતાવેલ છે તે ઘણીવાર શિક્ષણ, અનુભવ અને વિશિષ્ટ જરૂરી કૌશલ્યોનો સમાવેશ કરે છે. કામગીરી માટે દર્શાવેલ કોઈ પણ જરૂરિયાત કામગીરીની સફળતા દેખાવ માટે જરૂરી છે.

કામગીરીનું વર્ણન કેટલીક મહત્વની વહિવટી અને સંસ્થાની જરૂરિયાત પૂરી પાડે છે. કામગીરીનું વર્ણન કર્મચારીઓની નવી રોજગારીમાં ઉપયોગી બને છે. નવા નિયુક્ત કર્મચારી માટે કામગીરીનું વર્ણન જરૂરી તાલીમ નક્કી કરવા માટે મુખ્ય આધાર બને છે અને જરૂરી વિશિષ્ટ પ્રયત્નોને ઓળખી કાઢે છે. કામગીરીનું વર્ણન ઔપચારિક દેખાવ મૂલ્યાંકન માટે મુખ્ય આધાર બને છે.

#### 8.4 માનવ સંસાધન સંચાલન (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

માનવ સંસાધન સંચાલનનું મહત્વ ખાસ કરીને ગ્રંથાલયોમાં છે કારણ કે તેઓ મજૂર કેન્દ્રીત સંસ્થાઓ છે. મોટા ભાગના ગ્રંથાલયોમાં તેવો અંદાજ છે કે ગ્રંથાલય અંદાજપત્રના 60% ખર્ચ પગાર પાછળ ખર્ચવામાં આવે છે.

**કર્મચારી સ્તર :** ગ્રંથાલય વહીવટકર્તાઓ જે મુશ્કેલ પ્રશ્નોનો સતત સામનો કરી રહ્યા છે તે પૈકીનો એક કામના યોગ્ય સ્તર સાથે યોગ્ય પ્રકારના કર્મચારીની મેળવણી કરવી તે છે. એવી કક્ષા માટે કર્મચારીઓને તૈયાર કરવા જે તમામ પ્રકારના ગ્રંથાલયો માટે ગ્રંથાલયસેવાના ઉચ્ચ ધોરણોને સહાય કરે એ તે પૂરી પાડવા માટે વિવિધ કૌશલ્યો અને લાયકાતોનો અસરકારક રીતે ઉપયોગ કરે તે માટે ગ્રંથાલય કર્મચારીઓની કક્ષા અને તાલીમ અને શિક્ષણના યોગ્ય સ્તરને ઓળખવું જરૂરી છે.

**માનવ સંસાધન સંચાલન :** વૈજ્ઞાનિક સંચાલનનો ખ્યાલ યુ.એસ.એ. માં 20મી સદીના પૂર્વે ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ દરમિયાન ઉદ્ભવ્યો હતો. એફ.ડબલ્યુ ટેઈલર, વૈજ્ઞાનિક સંચાલનના પિતાનું માનવું છે કે અમર્યાદ સંખ્યાના રસ્તાઓથી ખાસ સોંપેલું સૈધ્ધાંતિક રીતે થાય છે. ત્યાં ખાસ પસંદગી યુક્ત પદ્ધતિ છે, જે માપદંડમાં તૈયાર થાય છે. આવા માપદંડ જેવા કે વધુમાં વધુ ઉત્પાદકતા, ઓછા ખર્ચે, ઓછા પ્રયત્ને, ઓછા, તાલીમ સમય અને શક્ય ઉચ્ચ ગુણધર્મવાળું કે જે નમૂનારૂપ ઉપયોગી બહાર પડે છે, દરેક ઉત્પાદક પ્રક્રિયા /કાર્યમાં ફેરફાર કરી શકાય તેવું છે.

વૈજ્ઞાનિક સંચાલન ચળવળની વાસ્તવિક અસર કર્મચારી નોકરીએ રાખનાર અને કર્મચારી વચ્ચેના સંબંધો અને સામાન્ય સંચાલનમાં હતી. બે કે ત્રણ દાયકાની અતિશય લોકપ્રિયતા પછી, તે તેની ઓછી થવા લાગી કારણ કે તે કેટલાક પ્રકારના માનવ સંબંધિત સંચાલનના પ્રશ્નો ઉકેલ કરવામાં નિષ્ફળ નિવડેલ. તે દેખીતું હતું કે તેવા મોટા ભાગના સંચાલકીય પ્રશ્નો માનવીના પરિણામ આધારિત હતા. આવી માનવતાએ જેવા પ્રસ્તુત વિષયોના વિકાસ માટે પ્રેરણા આપી. ઔદ્યોગિક મનોવિજ્ઞાન, માનવ સંબંધો, કલ્યાણ, વગેરે.

##### 8.4.1 પસંદગી (Selection)

પસંદગી નિર્દેશ કરે છે ખરેખર વ્યક્તિગત પસંદગીની પ્રક્રિયાની કે જે કામગીરીમાં યોગ્ય સફળ દેખાવા માટે ખાસ હશે. પસંદગીનું પાયાનું લક્ષ અરજદારની લાયકાત પ્રતિષ્ઠા/કામગીરીની જરૂરિયાત વચ્ચે સારો મેળ બેસાડવાનું છે.

દરેક ગ્રંથાલય/સંસ્થા પાસે યોગ્ય આકાર ની પસંદગી પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ. જટિલ પ્રકારની, પસંદગી પ્રક્રિયામાં અરજી પત્રક, અરજદાર પરીક્ષણ, વ્યક્તિગત મુલાકાત, ભૂતકાળના દેખાવનું અને પાર્શ્વભૂમિની ચોકસાઈ અને અંતે પસંદગીનો સમાવેશ થાય છે.

નોકરીએ રાખનાર દ્વારા ઉમેદવાર અંગેની લેખિત માહિતી મેળવવા પહેલેથી તૈયાર રાખેલ અરજી પત્રક ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. કેટલીકવાર, પત્રમાં સમાવેશ કરીને અને વ્યક્તિગત માહિતી અરજી પત્રકના સ્થાને આપવામાં આવે છે. કાળજીપૂર્વક ચકાસણી બાદ વચનબધ્ધતા સાથે સ્વીકારી ને અરજીઓની ટૂંકીયાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ આ અધિકારની રૂએ વ્યક્તિગત મુલાકાત માટે જણાવવામાં આવે છે. અથવા યોગ્ય ખાસ તારીખ અને સમયે કેટલાક ગ્રંથાલયો ચોક્કસ કામગીરી માટે અરજદાર જરૂરી કૌશલ્યો ધરાવે છે જોવા લેખિત કસોટીનો ઉપયોગ કરે છે. મુલાકાત વિવિધ પ્રકારનું એક જ ખાસ મહત્વપૂર્ણ સાધન પસંદગી પ્રક્રિયા માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે. કેટલીક જગ્યાએ મુલાકાત પહેલા અથવા પછી, ઉમેદવારે પૂરી પાડવામાં આવેલી માહિતી નોકરીએ રાખનાર જરૂરી છે કે ચકાસણી કરે, માહિતીની ચકાસણીને પૃષ્ઠે આપી તજજ્ઞ અને પૂર્વ નોકરીએ રાખનારનો સંપર્ક કરવામાં આવે છે.

#### 8.4.2 તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development)

તાલીમનો ખ્યાલ વ્યક્તિગત મર્યાદિત શીખવવામાં ચોક્કસ પગલામાં કે જે નિશ્ચિત પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા જરૂરી છે. તાલીમના ઘણાં સ્તરો છે. કેટલીક તાલીમ દરેક ને પ્રાપ્ત થાય છે. તાલીમ કાર્યક્રમનો બીજો ભાગ વધારે પડતો ચોક્કસ વ્યક્તિગત કામગીરીને માટે છે. તાલીમ ખર્ચાળ છે, પણ તે કૃત્રિમ આર્થિકતાનો પ્રયત્ન કરી તાલીમનું મહત્વ ઓછું આંકીને કર્મચારીઓને આપવામાં આવે છે. કોઈપણ તાલીમ કર્મચારીને આપવામાં આવે તેમાં કાળજીપૂર્વકનું આયોજન જરૂરી છે.

1. સોંપવામાં આવેલું સરળ કામ પહેલા શીખવવું.
2. સોંપવામાં આવેલું કામ વિશિષ્ટ ઘટકોમાં વહેંચી નાંખવું.
3. ફક્ત સાચા પરિણામની દિશાનો કાર્યક્રમ રાખવો જોઈએ.
4. શીખવવાનું ઘટનાચક્ર અભ્યાસથી વધારે મજબૂત બનાવવું.
5. કૌશલ્યનો વિકાસ પુનરાવર્તનથી કરી શકાય.
6. તાલીમાર્થીને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય.

જ્યારે નવો કર્મચારીઓ બરાબર તાલીમ લઈ સ્થાન પામે, ત્યારે ગ્રંથાલયોની તાલીમ માટેની અને શિક્ષણની જવાબદારીનો અંત આવતો નથી અને સતત શિક્ષણની જ નવા આવેલ કર્મચારીને જ જરૂરી નથી. તાજેતરમાં જે કર્મચારીઓ ગ્રંથાલયમાં સારી શૈક્ષણિક ઉપાધી અને વ્યવસાયિક યોગ્યતા પ્રાપ્ત કરી જોડાયા છે તેને ટકી રહેલા માટે સતત અભિનવતા જરૂરી છે. બધાજ પ્રકારના ગ્રંથાલયોમાં ઝડપી પરિવર્તન સ્થાન લે છે જે કર્મચારીના વિકાસ અને સતત શિક્ષણમાં ફરજ પાડતો મહત્વ નો ભાગ છે.

#### ગ્રંથાલયના કર્મચારીના કૌશલ્યો :

સાર્વજનિક ગ્રંથાલયની સેવાનો ઉદ્દેશ સમુદાયના તમામ સભ્યોનો છે કે જેની વિવિધ પ્રકારની બદલાતી જરૂરિયાત છે. સાર્વજનિક ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓની જરૂરિયાત ક્ષેત્ર, કૌશલ્ય અને ખાસિયતની હશે, સાથે આંતર વૈયક્તિક કૌશલ્ય, સામાજિક જાગૃતિ સાથે રહીને કરેલી મહેનત અને નેતૃત્વ અને સંસ્થામાં યોગ્ય આચરણ અને પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ. સાર્વજનિક ગ્રંથાલયના કર્મચારીની પાયાની જરૂરી યોગ્યતા અને કૌશલ્યોને આ પ્રમાણે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય.

- લોકોને હકારાત્મકતા સાથે પ્રત્યાયન કરવાનું સામર્થ્ય
- ઉપભોક્તાની જરૂરિયાત સમજવાનું સામર્થ્ય
- સમુદાયમાં વ્યક્તિગત અને જૂથો સાથે સહકાર કેળવવાનું સામર્થ્ય
- સાંસ્કૃતિક વૈવિધ્યનું જ્ઞાન અને સમજણ
- ગ્રંથાલયના સંગ્રહની રચનાની સામગ્રીનું અને તેની પ્રાપ્તિનું જ્ઞાન

- સાર્વજનિક સેવાની સમજ અને સિધ્ધાંતો સાથે સહાનુભૂતિ
- અસરકારક ગ્રંથાલય સેવા પૂરી પાડવા અન્ય સાથે કામ કરવાનું સામર્થ્ય
- પરિવર્તનો ઓળખવા અને અમલીકરણ માટે કૌશલ્યોનું લાચીલાપણો સાથે સંગઠન કરવું.
- નવી પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવા કામ કરવાની પરિવર્તન પામેલ પદ્ધતિની તૈયારી.
- માહિતી અને પ્રૌદ્યોગિકી અંગેનું જ્ઞાન
- નવા વિચારો અને વ્યવહારોની કલ્પના, દૂરંદેશીતા અને મુક્તતા

#### 8.4.3 કામગીરી મૂલ્યાંકન (Job Analysis)

કામગીરીનું મૂલ્યાંકન સંસ્થાને ખરેખર ચોક્કસ કામગીરી ધરાવતા કર્મચારીઓ દ્વારા શું કાર્ય થયું છે તેની માહિતી એકઠી કરવા મંજૂરી આપે છે.

કામગીરી અમુક અવધિ સમય માટે સ્થિર હોવી જોઈએ. વાસ્તવમાં, કામગીરી ગતિશીલ અને ઘણીવાર કેટલાક સમયમાં પરિવર્તન સ્વીકાર્ય છે. નવા યંત્રો અથવા સાધનો દાખલ થાય કેટલીક વખત સમગ્ર ગ્રંથાલયમાં માન્યતા પ્રાપ્ત થાય. બદલાતી તકનિકી, ફેરફાર થતી કામગીરી માટે જરૂરી કૌશલ્યની જરૂરિયાત થઈ શકે. તે અગત્યનું છે કે કામગીરીનું વર્ણન અને વિગતવાર વર્ણન ચોક્કસ અદ્યતન રાખવું. જે નિશ્ચિત કરવા આ હમણાંજ કે જે કામગીરી ની પ્રવૃત્તિઓ અને ખાસીયતોનું વર્ણન કરેલ છે.

તમામ કામગીરી કેટલાક સમયમાં પરિવર્તન થાય છે કારણ કે કર્મચારીઓ તેમની વ્યક્તિગત ખાસિયતો માટે કામગીરીમાં સખત પરિવર્તન રજૂ કરે છે.

કર્મચારીઓની કામગીરી માટે મૂલ્યાંકનની ઘણીબધી પધ્ધતિઓ છે 1. કામગીરીનું સીધું નિરીક્ષણ, 2. મુલાકાત અને 3. લેખિત પ્રશ્નાવલી. દરેક પધ્ધતિને તેના ફાયદાઓ અને ગેરફાયદાઓ છે. તે ઉપયોગી છે કે માહિતી એકત્રિત એક કરતા વધારે પધ્ધતિથી કરવી જે ચોક્કસ કરે છે કે પૂરતા પ્રમાણમાં માહિતી એકઠી કરેલી છે.

કામગીરીનું મૂલ્યાંકન પરિણામ ઉપયોગી થઈ શકે; (એ) કર્મચારી જે કામગીરી ધારણ કરે છે તેને જરૂરી કૌશલ્ય અને કાર્યશક્તિ રજૂ કરે છે ; (બી) તે કામગીરીને પૂરતું વળતર નક્કી કરવા માટે અને (સી) મૂલ્યાંકન સૂચવે છે કે કામગીરીના ફેરફાર ક્યારે જરૂરી છે.

#### 8.4.4 દેખાવ મૂલ્યાંકન (Performance Evaluation)

દેખાવ મૂલવણીનો પ્રથમ ઉદ્દેશ કર્મચારી કામગીરી ઉપર કેવો સારો દેખાવ કરે છે તે નક્કી કરે છે બીજો ઉદ્દેશ કર્મચારીને મદદ કરે છે કે તે ભાઈ અથવા બહેન જે ક્ષેત્રમાં કામ કરે છે, કે જેમાં સુધારો કરવાની જરૂર છે.

દેખાવ મૂલવણી અને મૂલ્યાંકન માટે ઘણી પદ્ધતિઓ છે જેનો ઉપયોગ થઈ શકે; દરેકને પોતાના ગુણ અને અવગુણ છે. કેટલીક સામાન્ય પણે ઉપયોગી પદ્ધતિ ગ્રંથાલયમાં ઉપયોગ થાય છે. તે સરળ, અનુક્રમ, કૃત્રિમ વહેંચણી, આલેખન માપક શ્રેણી અને વર્તણૂંક આધાર માપન શ્રેણી.

દેખાવ મૂલવણીએ પદ્ધતિસરનું મૂલ્યાંકન વ્યક્તિગત કર્મચારીની કામગીરી સંબંધિત સામર્થ્ય (Strength) અને નબળાઈઓ (Weakness) છે. તમામ પ્રકારના ગ્રંથાલયોમાં કર્મચારીઓનો દેખાવ મૂલ્યાંકન થાય છે. તે ઉપયોગી હથિયાર છે કે જે નોકરીઓ રાખનાર અને કર્મચારી બંનેને ફાયદો પૂરો પાડે છે.

(1) તે વ્યક્તિગત આધારમાં કર્મચારીને પ્રોત્સાહન, નીચલી પાયરી પર ઉતારવા અથવા કર્મચારીને છૂટા કરવા નિર્ણય લેવામાં ઉપયોગી થાય છે. તે રહી ગયેલા કામદારને પ્રોત્સાહન આપવા સગવડ આપે છે. ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓની અમુક વખતના સમયમાં વ્યવસ્થિત લેખિત આકારણી નિર્ણય લેવામાં ઘણી વ્યાજબી અને વિશ્વાસપાત્ર મદદરૂપ બનશે.

(2) તે રોજી અને પગાર નક્કી કરવા પાયાનું મદદરૂપ બનશે.

- (3) તે વ્યક્તિગત કર્મચારીઓની યોગ્યતા અને સંભાવનીય સારી સમજ આપશે.  
(4) કર્મચારીને તેનો દેખાવ જ્યાં નબળો લાગે તે સુધારવા તક પૂરી પાડશે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

- (1) કામગીરી વર્ણનના વિવિધ તત્ત્વો કયા છે ?  
(2) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં સમાવિષ્ટ મહત્ત્વની પ્રવૃત્તિઓની ચર્ચા કરો.

નોંધ :- (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારા ઉત્તરો લખો.

(ii) એકમનો અંતે આપેલા ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો સરખાવો.

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

**8.5 સેવાની શરતો (SERVICE CONDITION)**

ગ્રંથાલયો કર્મચારીઓને તેમના પ્રયત્નો માટે પગાર અને મળવા પાત્ર ફાયદાઓનો બદલો અર્પણ કરે છે. સામાન્ય રીતે પગાર માળખું ત્રણ ઘટકો ઉપર આધારિત છે. (1) નિર્ધારિત પગાર આપવામાં આવે છે. (2) પગાર ધોરણનો વિકાસ અને (3) લવાદીત પગાર વધારવાની પ્રક્રિયા. ખાસ કરીને વ્યાજબી પગારનો પ્રશ્ન સામેલ છે. (એ) આંતરિક વ્યાજબીપણું અથવા કામગીરી માટે કર્મચારીઓને શું ચૂકવવામાં આવે છે. તેના બદલે બીજા કર્મચારીઓ તે જ સંસ્થામાં તેમની કામગીરી બજાવતાને શું ચૂકવવામાં આવે છે. અને (બી) બાહ્ય વ્યાજબીપણું અથવા કર્મચારીને જે ચૂકવવામાં આવે છે તેના બદલે કર્મચારી બીજી સંસ્થામાં સરખી કામગીરી માટે શું ચૂકવવામાં આવે છે. પગાર માટે ગ્રંથાલયની પરિસ્થિતિ ખાસ કરીને સમુદાયમાં ચાલતા દર પ્રમાણે નિર્ધારિત થાય છે કે જેમાં ગ્રંથાલય તેનો એક ભાગ છે.

ભારતમાં લાગુ કરી શકાય તે રીતે મળવા પાત્ર ફાયદા અને બીજી સેવાસ્થિતિ રજા, કામના કલાકો, માનવ અધિકારો, નિયમ નીચે વ્યાજબીપણું કામગીરીના કરારનો અંત આણવો, કારકિર્દી અપેક્ષા, વગેરે. (ભારતીય કાયદાઓ, આયોગ અહેવાલનો ઉલ્લેખ કરવો - જોડવો.)

**8.6 શિસ્ત અને નિયંત્રણ (DISCIPLINE AND CONTROL)**

લગભગ દરેક સંસ્થાએ જે કર્મચારીઓ તેમની નોકરીની અથવા સંસ્થાની જવાબદારી પૂર્ણ કરવામાં નિષ્ફળ જાય તેમની સામે પગલાં લેવા પડે છે. કર્મચારીના નિરીક્ષકે પ્રશ્નના નિવારણ માટે શિસ્ત માટે કેટલીક નિર્ણયો શોધી કાઢવા જરૂરી છે. આ સમયે કર્મચારીને સંસ્થા વિરુદ્ધ ફરીયાદ પણ હોઈ શકે છે.

જ્યારે તેનો/તેણીનો દેખાવ સરેરાશ કરતા નિમ્ન સ્તરનો થાય અથવા કેટલીક પ્રવૃત્તિઓ કે જે ગ્રંથાલયના કાર્યને નુકસાનકારક હોય તો સંસ્થા વ્યક્તિગત કર્મચારી વિરુદ્ધ શિસ્તના પગલા લેશે છે. આવી પરિસ્થિતિમાં વહિવટમાં શિસ્ત જરૂરી હોઈ શકે. શિસ્ત એક અગત્યનું પડકારરૂપ ક્ષેત્ર કર્મચારી સાથેના વ્યવહારમાં છે.

શિસ્તના સત્તામંડળે શિસ્તના ડબલ ઉદ્દેશના પગલા માટે જાગૃત રહેવું જોઈએ કે જે સંસ્થાના હિતમાં અને કર્મચારીના વ્યક્તિગત હક્કનું રક્ષણ કરે છે. દરેક ગ્રંથાલયને તેનો પોતાનો કાયદો અને નિયમો કર્મચારીના દેખાવના સંદર્ભે શિસ્તની વર્તણૂંકના પગલાની પહેલા હોય છે. અસરકારક શિસ્તના

વહિવટ માટે સજાનું સાતત્ય અને વ્યાજબી અને આગોતરી ચેતવણી સાથે ચોક્કસપણે લાદવું જોઈએ. ગમે તે પણ, સાર્વજનિક ગ્રંથાલયો બેમાંથી એક સરકાર દ્વારા ચાલે છે અથવા સરકારની તેમાં સામેલગીરી હોય છે. કાયદાનો તફાવત સરકાર દ્વારા લાદવામાં આવે છે. જે નીચે મુજબ છે.

ફરીયાદ પદ્ધતિ તેની બીજી બાજુ, કર્મચારીને સમસ્યાના વહેવાર સાથે પદ્ધતિ પૂરી પાડવામાં આવી છે કે તેઓએ નિરીક્ષક સાથે વહેવાર કરવો અથવા સંચાલન સાથે કરવો. ફરીયાદ કોઈ પણ અસંતોષની હોય જે કોઈ એક સાથે સેવાસ્થિતિ સંદર્ભે કે જે સંચાલનના ધ્યાન ઉપર લાવે છે. ફરીયાદ કાર્ય પ્રણાલી બંને રીતે જોવાય છે. મંડળ આધારિત અને બીન-મંડળ આધારિત પદ્ધતિએ. આ કારણ માટે રાજ્ય અને મધ્યસ્થ સરકારના વહિવટીય નિયમો અને ભારતીય મજૂર કાયદાઓ ટાંકવા જોઈએ

### 8.7 પ્રત્યાયન (COMMUNICATION)

પ્રત્યાયન દોરવણી આપવામાં મહત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. ઘણા સંચાલકો તેમનો મોટાભાગનો સમય બીજા લોકો સાથે પ્રત્યાયન કરવામાં પસાર કરે છે. કહેવાય છે કે કાર્યપાલકને પ્રત્યાયન મુખ્ય સોંપાયેલું છે. સંચાલકનું તે કૌશલ્ય બારીક સમયનું છે. કર્મચારી સાથે પ્રત્યાયન બંને રીતે તે મૌખિક અથવા લેખિત પ્રત્યાયન થઈ શકે. પ્રત્યેકને માહિતીના પ્રકાર ઉપર આધારિત સમતોલ નિયમન કરનારું માનવ સંસાધનના દેખાવના ઉત્તમ પરિણામ માટે મૃદુ પ્રત્યાયન કૌશલ્ય જરૂરી છે. પ્રત્યાયન નમૂનામાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

- (એ) સ્ત્રોત-સંદેશો મોકલનાર : સ્ત્રોત પ્રત્યાયન કરવા માટે જરૂરી અથવા માહિતી માટેના કેટલાક વિચારો છે.
- (બી) સંદેશો-સ્ત્રોત સંદેશો કેટલાક સ્વરૂપમાં સાંકેતિક કરેલ છે જે મોકલનારને અને પ્રાપ્ત કરનારને સમજી શકાય તેવો હોવો જોઈએ.
- (સી) ચેનલ-એ સ્ત્રોત અને પ્રાપ્ત કરનાર બંને વચ્ચે કડી છે. સંદેશો ચેનલ દ્વારા વહન કરવામાં આવે છે. ચેનલ ઘણા સ્વરૂપમાં છે. દાખલા તરીકે પાંચ ઈન્દ્રીય, આંખો, કાન એ પ્રત્યાયન ચેનલ છે. ટેલીફોન બીજું ઉદાહરણ છે.
- (ડી) પ્રાપ્ત કરનાર એ સંદેશો મેળવનાર છે. પ્રાપ્ત કરનાર મોકલનારનો સંદેશો બિનસાંકેતિકમાં કરવાનો રહે છે.
- (ઈ) અવાજ એ કોઈપણ વસ્તુ જે પ્રત્યાયન ને રોકતું હોય, અવાજ સ્ત્રોતમાંથી મળી શકે, સંદેશો ચેનલ અથવા પ્રાપ્ત કરનાર સંદેશો મહત્વકાંક્ષી નિવેદનમાં હોઈ શકે.
- (એફ) પૂરું પાડવું - પ્રાપ્ત કરતા સંદેશો પ્રાપ્ત કરે છે. અને બિન સાંકેતિક કર્યા બાદ તે, સ્ત્રોત બને છે. અને બીજો સંદેશો ફિડબેકમાં પૂરો પાડે છે ફિડબેક મૂળ સંદેશને પ્રતિભાવ આપે છે. અને જરૂરી છે કારણ કે તે મૂળ સ્ત્રોતને જાણવા મંજૂર કરે છે. જો સંદેશો બરાબર રીતે સાંકેત, વહન કરવામાં આવેલ છે. બિન સાંકેત અને સમજી શકાય છે.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો

(3) ગ્રંથાલયમાં પ્રત્યાયનનું મહત્વ શું છે ?

નોંધ :- (i) નીચે આપેલી જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

(ii) એકમને અંતે આપેલા ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 8.8 સારાંશ (SUMMARY)

આ એકમ તમને ગ્રંથાલય અને માહિતી કેન્દ્રમાં કર્મચારીઓની ભૂમિકા સમજવામાં મદદરૂપ થશે. કેવી રીતે, ગ્રંથાલયમાં કામગીરીના સંબંધમાં કર્મચારીઓ પસંદ કરેલા છે. કયા ઘટકોને સ્વીકારવા અને પ્રક્રિયા કરવી અને અનુસરવું. દરેક ગ્રંથાલયને અપેક્ષા હોય છે કે કર્મચારીની સંખ્યા ઉપર નીતિ માર્ગદર્શિકા હોય, સ્તરો અને કામગીરી અપેક્ષિત રીતે ઓળખાય અને સાથે તેમના સંસ્થા સાથેના સંબંધો બંધાય. સંચાલનની પ્રક્રિયાના ભાગ રૂપે કામગીરીનું મૂલ્યાંકન થાય છે. અને દરેક કામગીરીમાં કર્મચારીનો દેખાવ, ગ્રંથાલયમાં નિયમિત મહાવરાના ભાગરૂપે છે. વિશિષ્ટ કામગીરીમાં નવા કર્મચારીને તાલીમ આપવી તે મહત્વનું છે. તેને અન્ય કામગીરી સાથે સહ-સંબંધો હોય તેવી જરૂરિયાત આવશ્યક છે. તેના ઉપર ભાર મૂકવો તે પણ આવશ્યક છે કે સતત શિક્ષણમાં કાર્યક્રમો ચલાવી કર્મચારીના કૌશલ્યને નવી તકનિકીની ઓળખ કરાવી અને બીજા બદલાતા ઘટકોના સંદર્ભે અદ્યતન રાખવા. સંસ્થા અથવા ગ્રંથાલય પાસે કર્મચારીઓ માટે સેવા સ્થિતિ ઉપર કેટલાક લેખિત દસ્તાવેજો હોવા જોઈએ. ગ્રંથાલયના સરળ સંચાલન માટે કર્મચારી અને સંચાલનને અનુસરવા કાયદાઓ અને નિયમો જરૂરી છે.

## 8.9 'તમારી પ્રગતિ ચકાસો' ના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) કામગીરી વર્ણનમાં સામેલ છે. (i) નોકરી (ની જગ્યા) નું નામ, (ii) પગાર ધોરણ, ભથ્થાઓ અને અન્ય સગવડો (iii) લાયકાત અને અનુભવ, (iv) ફરજ અને જવાબદારીઓ, (v) નજીકના સત્તામંડળને અહેવાલ, (vi) પ્રોત્સાહનને પહોંચવાનો માર્ગ, (vii) દેખાવનું મૂલ્યાંકન અને (viii) નિવૃત્તિ લાભો.
- (2) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં (એચ. આર. એમ.) ઘણી પ્રવૃત્તિઓ સમાવિષ્ટ છે કે જે માનવ સંસાધન આયોજનમાં નીચે મુજબ છે.
  - (એ) માનવ સંસાધન આયોજન
  - (બી) કામગીરી પૃથક્કરણ
  - (સી) ભરતી અને પસંદગી
  - (ડી) અનુમાન અને ફેલાવવું
  - (ઈ) તાલીમ અને વિકાસ
  - (એફ) દેખાવ મૂલ્યાંકન
- (3) દરરોજની અધિકારની રૂએ કરેલી બાબતો દરેકે તૈયાર રાખવાની માહિતી દ્વારા અસરકારક પ્રત્યાયન કર્મચારી સંબંધોની સ્થાપના સંસ્થાની અંદર કરે છે. મૌખિક અને લેખિત પ્રત્યાયનની વચ્ચે, જે બાદ પ્રમાણભૂત, વિશ્વાસપાત્ર અને ગ્રંથાલયના કાયમી દફતરમાં સેવા આપે છે.

## 8.10 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEY WORDS)

- મૂલવણી (Appraisal)** : શું ચાલે છે અને કેમ તેની પરિસ્થિતિની મૂલવણીનો કાળજીપૂર્વક નિર્ણય કરવો.
- માનદંડ (Criteria)** : જે માનદંડથી તમે નક્કી કરી અથવા કોઈ વસ્તુનું મૂલ્યાંકન કરો છો.
- વિકાસાત્મક (Evolutionary)**: ધીમા પરિવર્તન અને વિકાસની પ્રક્રિયા સંબંધિત.
- સ્પષ્ટ પણે (Explicit)** : મંતવ્ય અથવા વર્તણૂક જે કરો તે સ્પષ્ટ કરવું.
- ફરિયાદ (Grievance)** : કાંઈક બન્યું છે અથવા જે બન્યું છે કે જેને તમે ગેરવ્યાજબી અને તેના વિશે ફરિયાદ અનુભવો છો.

- પ્રેરણા (Impetus)** : એ મહત્વની અસર છે. જે કોઈક પરિસ્થિતિમાં છે જેનું કારણ પ્રક્રિયા વધારે ઝડપી વિકસે છે.
- મજૂર-કેન્દ્રિત (Labour - Intensive)** : સંસ્થા, ઉદ્યોગો અથવા તકનિકી જેને જરૂરી છે. અથવા ઘણા બધા કર્મચારીનો ઉપયોગ થાય છે.
- નુકસાનકારક (Presudical)** : પગલાં અથવા પરિસ્થિતિ કે જે વિભાગ અથવા જૂથ અથવા સમાજના લોકોને નુકસાનકારક છે.
- અસ્થિર (Variables)** : ઘટના કે જેનો ફેરફાર ગુણવત્તા યુક્ત, અથવા કદ કે જ્યારે સમગ્ર પરિસ્થિતિની નજર કરતા હોય ત્યારે તમારે નજર સમક્ષ રાખવું જોઈએ.

---

### 8.11 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન (REFERENCES AND FURTHER READING)

---

- Cowley, John (1982). Personnel Management in Libraries. London: Clive Bingley.
- Lickert, Rensis (1967). The Human Organisation. New York: McGraw-Hill.
- Sikula, Andrew F. and Mckenna, John F(1984). Management of Human Resources. New York: John Wiley.
- Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. (1987). Library Management. Littleton, Colorado: Libraries Unlimited.
- White, Herbert S (1985). Library Personnel Management. New York: Knowledge Industry Publication, Inc.