

એકમ

5

કાર્યનું વર્ણન, નિયંત્રણ અને મૂલ્યાંકન

રૂપરેખા

- 5.0 ઉદ્દેશો
- 5.1 પ્રસ્તાવના
- 5.2 કાર્યનું વર્ણન
- 5.3 કાર્યનું નિયંત્રણ / પરીક્ષણ
- 5.4 કાર્યનું મૂલ્યાંકન
- 5.5 કાર્ય મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ
- 5.6 સારાંશ
- 5.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 5.8 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 5.9 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન

5.0 ઉદ્દેશો (Objectives)

આ એકમ દ્વારા વિદ્યાર્થીઓ સંગઠનમાં થતાં વિવિધ કાર્યો (work / job)ના પ્રકારો, કાર્યનું નિયંત્રણ અથવા તો પરીક્ષણ, કાર્યનું મૂલ્યાંકન વગેરે બાબતોથી અવગત થશે.

5.1 પ્રસ્તાવના (Introduction)

સંચાલન અને વ્યવસ્થાપન એ કોઈ પણ સંગઠનની અસરકારકતા સિદ્ધ કરવા માટેની પાયાની બાબત છે. કોઈ પણ સંગઠનના માળખામાં અથવા તો તેમના ઘડતરમાં માનવશક્તિની મહત્તમ જરૂરિયાત રહેતી હોય છે. સંગઠનના કાર્યને અનુલક્ષીને માનવશક્તિ સ્ત્રોતની શોધ કરવાનું કાર્ય કર્મચારી નિયુક્તિનું છે. જો સંગઠનમાં યોગ્ય કર્મચારી નિયુક્તિ કરવામાં ન આવે તો ખૂબ જ સુંદર આયોજન ધરાવતું અસરકારક સંગઠન પણ તેનું લક્ષ્ય પ્રાપ્ત કરવામાં નિષ્ફળ નીવડતું હોય છે. કર્મચારી નિયુક્તિ એટલે કર્મચારીનું આયોજન એમ કહી શકાય. વિવિધ સંગઠન અનુસાર તેમાં નિયુક્ત થતી વ્યક્તિઓની ગુણવત્તા, તેઓની ટેકનિકલ અને શારીરિક ક્ષમતા, માનસિક ક્ષમતા વગેરે અલગ અલગ હોય છે. એટલે કે, કેટલા સમયગાળા માટે કયા સ્તરે કેટલી વ્યક્તિઓની જરૂર છે તે નક્કી કરવું જરૂરી છે. કોઈ પણ સંસ્થામાં કર્મચારીઓની નિયુક્તિ, તેઓનું રાજીનામું, તેઓની બદલી / તરક્કી, બદલી વગેરે પ્રક્રિયા સતત થતી હોય છે. આ પ્રક્રિયા સંગઠન કયા પ્રકારનું છે તેની ઉપર આધારિત છે. આ સમસ્યાના સમાધાન રૂપે અગાઉથી જ માનવશક્તિના સંદર્ભમાં તેનું યોગ્ય આયોજન કરવામાં આવે જેથી સંગઠનનું સંચાલન સરળતાથી કરી શકાય. આ આયોજન ત્યારે જ શક્ય બને જ્યારે કાર્યનું વર્ણન, તેનું નિયંત્રણ એટલે કે પરીક્ષણ અને તેનું મૂલ્યાંકન વગેરે બાબતોનો પૂરેપૂરો અભ્યાસ કરી સંગઠનના માળખા અંતર્ગત તેને વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવેલું હોય.

ગ્રંથાલય અને માહિતી સંસ્થાઓ અથવા તો સંગઠનોની બાબતમાં પણ ઉપરોક્ત દરેક ક્ષેત્રોનો અભ્યાસ જરૂરી બનતો હોય છે. ગ્રંથાલય શાસ્ત્રના પિતામહ ડૉ. એસ. આર. રંગનાથનના

મત અનુસાર, “ગ્રંથાલયોમાં કર્મચારી નિયુક્તિ અને અને કાર્યની વહેંચણી તેમાં રહેલ ગ્રંથોની સંખ્યા અને તેના ઉપયોગકર્તાઓના આધારે થવી જોઈએ.”

5.2 કાર્યનું વર્ણન (Job Description)

વ્યક્તિ કાર્યને વધુ મહત્ત્વ આપતા તર્કસંગત સિદ્ધાંતોના આધાર ઉપર સંગઠનમાં કાર્ય માટેની સૂચિ, વિકાસપ્રક્રિયા એટલે કાર્ય વર્ણન. જેના સિદ્ધાંતો નીચે મુજબ છે :

1. લાક્ષણિકતાના આધારે સમગ્ર કાર્યની વહેંચણી.
2. કાર્યની સૂચિ / કન્ટેન્ટ અને ત્યાં સુધી એક્સરખી બનાવવી.
3. આંતરિક બળો / ચળવળોને ઓછી કરવી અને સમયનું ધ્યાન રાખવું.
4. કાર્ય કરવાની પરિસ્થિતિમાં અનુકૂળતા લાવવી.
5. વધુ વિશિષ્ટતાઓ મેળવવી.
6. ઉત્પાદનને સ્થિર, નિર્ધારિત બનાવવું.

આ ઉપરાંત કાર્ય મનોવિજ્ઞાન અને કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવવા માટે નીચેનાં કેટલાંક લક્ષણો ઉપર ધ્યાન આપવું જોઈએ :

1. **કાર્યસમૃદ્ધિ (Job Enrichment)** : કાર્યને કર્મચારીઓ માટે અર્થસભર બનાવવાં, કર્મચારીઓને કાર્યોમાં સહભાગી બનાવવા તથા તેમને નવું સાહસ કરવા માટેની તક આપવી.
2. **કાર્ય વિકસાવવું / વધારવું (Job Enlargement)** : કાર્ય કરવાના વિવિધ તબક્કાઓના ઉમેરણથી કાર્ય વધુ રસપ્રદ બને છે.
3. **કાર્યમાં ફેરબદલી (Job Rotation)** : કર્મચારીઓના કાર્યનું ભારણ ઘટાડવા અને એક્સરખા કાર્યમાંથી મુક્તિ અપાવવા તેમના કામની કેટલાક સમય માટે કે દિવસો માટે ફેરબદલી કરવી જોઈએ.
4. **પરિપૂર્ણતાનાં વિવિધ જૂથો** : સતત ઉત્પાદન તબક્કાને બેચ પ્રમાણે અથવા નાનાં જૂથોમાં વહેંચી દેવા જેથી દરેક નાનાં જૂથમાં એવી માનસિકતા ઉત્પન્ન થશે કે તેમને તેમના ભાગનું કાર્ય પરિપૂર્ણ કરવું.
5. **સ્વયં વ્યવસ્થા કાર્ય જૂથ (Self managed work team)** : દરેક તબક્કા માટેની જવાબદારી જૂથ અનુસાર તેના ઉપરીને વ્યક્તિગત કામદારોને સોંપવી જેથી તેઓમાં કાર્યસંતોષનો ભાવ ઉત્પન્ન થાય.

5.3 કાર્યનું નિયંત્રણ / પરીક્ષણ (Job Control / Evaluate)

કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મુખ્ય કાર્ય નિયંત્રણ / પરીક્ષણ છે. જેમાં સંસ્થામાં કરવામાં આવતાં તમામ કાર્યોનું નિયંત્રણ કે પરીક્ષણ કરવામાં આવે છે. કર્મચારી વ્યવસ્થાપન કરવાવાળી વ્યક્તિ કર્મચારી વ્યવસ્થાપક તરીકે ઓળખાય છે. ગ્રંથાલયના સંદર્ભમાં તે ગ્રંથાલયી અથવા તો ગ્રંથાલયનો ઉચ્ચ અધિકારી હોય છે. કાર્ય નિયંત્રણ દ્વારા સંસ્થામાં એ જાણવામાં આવે છે કે કયું કાર્ય કરવાનું છે, તે કાર્ય કરવા માટે ઉત્તમ પ્રક્રિયા કઈ છે અને એ પણ નક્કી કરવામાં આવે છે કે સંસ્થામાં કોઈ કર્મચારીના કાર્યને સંતોષકારક બનાવવા માટે કઈ કઈ યોગ્યતાની આવશ્યકતા છે. આમ, કાર્ય નિયંત્રણમાં એક વિશિષ્ટ કાર્ય કરવાની પ્રક્રિયા તથા તેની જવાબદારી સંબંધિત માહિતીનો સંગ્રહ કરી તેનું નિયંત્રણ કરવાનું હોય છે. આ માટેની આધારસામગ્રી, ડેટા કે માહિતીનું સંકલન કરવા વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

- 5.3.1 કાર્ય નિરીક્ષણ : જેમાં સંસ્થામાં કરવામાં આવતાં વિવિધ કાર્ય ઉપર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.
- 5.3.2 વિશ્લેષણાત્મક પ્રશ્નાવલી : આ પદ્ધતિમાં કર્મચારીઓ દ્વારા તેમના કાર્યની માહિતી ભરાવવામાં આવે છે.
- 5.3.3 સાક્ષાત્કાર : આ પદ્ધતિમાં કર્મચારીઓનો ઈન્ટરવ્યૂ લઈને દરેક કાર્યના ડેટા પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે.
- 5.3.4 કર્મચારીઓનું ચેકલિસ્ટ : જેમાં કાર્યના દરેક તબક્કામાં કર્મચારીઓની તપાસ કરવામાં આવે છે.
- 5.3.5 ડાયરી અથવા રોજનીશી બનાવવી : જેમાં રોજનો અહેવાલ, કાર્યપદ્ધતિ વગેરે નોંધવામાં આવે છે.
- 5.3.6 વિશેષતા / તજજ્ઞતા : ટીમ કે જૂથ દ્વારા સંસ્થાને લગતી માહિતી સંકલિત કે ભેગી કરવી.
- આમ, કાર્ય નિયંત્રણમાં ડેટા વિસ્તૃત, વિશ્વસનીય અને યથાર્થ હોવો જોઈએ. તેમાં સંસ્થાના વિશિષ્ટ ક્રિયાકલાપ, કર્મચારીઓનું કર્તવ્ય અને જવાબદારી, તેમના કાર્યની શરતો, તેમ જ ભૌતિક જરૂરિયાત/માંગ સંબંધિત ડેટા હોવો જોઈએ.

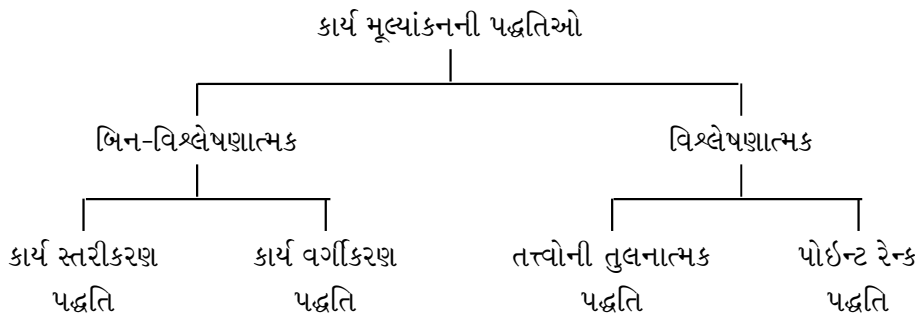
5.4 કાર્યનું મૂલ્યાંકન (Job Evaluation)

ગ્રંથાલયોમાં કાર્ય મૂલ્યાંકનનો આશય કર્મચારીના કોઈ પણ કાર્ય વિશેષની અન્ય કર્મચારીઓના કાર્ય સાથે તુલના કરવી તેવો હોય છે. અહીં કાર્ય વિનયનો અભ્યાસ છે નહિ કે કર્મચારીનો. કાર્ય મૂલ્યાંકન હોદ્દાની જવાબદારી નક્કી કરવાની વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિ છે. કોઈ પણ કાર્યનું અધ્યયન તથા મૂલ્યાંકન ત્યારે જ સાર્થક થાય છે જ્યારે તેને તુલનાત્મક દષ્ટિકોણથી જોવામાં આવે છે. આ પ્રમાણે કાર્ય મૂલ્યાંકન એ ગ્રંથાલયમાં કરવામાં આવતાં કાર્યોના વર્ગીકરણ સંબંધી ક્રિયા હોય છે તેમાં કાર્યોને અપેક્ષિત યોજના અનુસાર વર્ગીકૃત કરવામાં છે. કોઈ પણ કર્મચારીના કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરવા નીચેની પ્રક્રિયા અપનાવવામાં આવે છે :

1. તમામ કાર્યોમાં નિશ્ચિત આવશ્યક તત્ત્વોનું નિર્ધારણ કરવું.
2. એક કાર્યની તુલના બીજા કાર્યથી કરવા માટે આ તત્ત્વોનો ઉપયોગ કરવો.
3. ગ્રંથાલયમાં કરવામાં આવતાં કાર્યોનું સાપેક્ષ મૂલ્ય જાણવું.
4. અંતમાં દરેક કાર્યનું મૂલ્ય નક્કી કરવું.

5.5 કાર્ય મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ (Method of Job Evaluation)

કાર્ય મૂલ્યાંકન કરવા માટે અનેક પદ્ધતિઓ અપનાવવામાં આવે છે જે નીચે મુજબ છે.



ઉપરોક્ત ચાર્ટ મુજબ જાણી શકાશે કે કાર્ય મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ બે પ્રકારની છે.

5.5.1 બિનવિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિ. જેમાં બે પેટા પદ્ધતિઓ આવે છે :

- a. કાર્ય સ્તરીકરણ પદ્ધતિ
 - b. કાર્ય વર્ગીકરણ પદ્ધતિ. જેની ચર્ચા વિગતવાર નીચે મુજબ છે.
- (a) **કાર્ય સ્તરીકરણ પદ્ધતિ (Job Ranking Method)** : કાર્ય મૂલ્યાંકનની આ વિધિમાં તમામ કાર્યોનો એક ક્રમ વ્યવસ્થિત કરવામાં આવે છે. સર્વ પ્રથમ સર્વોચ્ચ અને સૌથી નિમ્ન સ્તરનાં કાર્યોને પસંદ કરવામાં આવે છે તથા તેને પદાનુક્રમ અનુસાર રાખવામાં આવે છે અને કાર્યોને સમૂહમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિમાં કાર્યોની વિશિષ્ટ વિશેષતાઓ જે એક સમૂહ માટે અથવા તમામ કાર્યો માટે આવશ્યક હોય છે, તેની ઉપર વિચાર કરવામાં આવે છે. એટલે આ પ્રક્રિયા કોઈ એક કર્મચારી માટેની વિગતમાં ઉપયોગી નથી તથા વિશેષ તથ્યપૂર્ણ માહિતી ઉપલબ્ધ કરાવતી નથી. આ પદ્ધતિથી હોદ્દાના ક્રમના હિસાબે કર્મચારીઓમાં વિવિધ પગારદાર વર્ગોનું નિર્માણ થઈ જાય છે. આ પદ્ધતિ નાનાં ગ્રંથાલયોમાં કર્મચારીઓનાં કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે ઉપયોગી બની શકે છે.
- (b) **કાર્ય વર્ગીકરણ પદ્ધતિ (Job Classification Method)** : આ પ્રક્રિયા પરંપરાગત પ્રક્રિયા છે. આ પદ્ધતિ દ્વારા વર્ગોનું પગારધોરણ નક્કી કરવામાં આવતું હોય છે. આ પદ્ધતિ અંતર્ગત સંસ્થાની સંપૂર્ણ કાર્ય સંરચનાને બે કે ત્રણ વર્ગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. જેમ કે, વર્ગ પ્રથમ, બીજો, ત્રીજો અને ચોથો વગેરે. આ પદ્ધતિ સરકારી કાર્યાલયોમાં અપનાવવામાં આવતી હોય છે. કર્મચારીઓની સંરચનામાં વર્ગ-1(Class-1)નું સ્તર સર્વોચ્ચ હોય છે. જ્યારે વર્ગ-4(Class-4)નું સ્તર સૌથી નીચે હોય છે. આ મુજબ તેના કાર્યમાં પણ અનુક્રમે ઉચ્ચસ્તરનું કાર્ય અને નિમ્નસ્તરનું કાર્ય હોય છે. વર્ગ-2નું કાર્ય માધ્યમિક સ્તરનું હોય છે. આ વર્ગમાં કાર્યરત કર્મચારીને વર્ગ-1ની અપેક્ષાએ જુનિયર ઓફિસર્સ કહેવામાં આવે છે. આ વર્ગીકરણમાં કહેવામાં આવતાં કાર્યોના પ્રકાર એ કાર્યોમાં સમાયેલી જવાબદારી ઉપર આધારિત હોય છે. આમાં સ્થિતિસ્થાપકતાનું લક્ષણ હોવું જોઈએ, જેથી નવીન હોદ્દાને / પદને સરળતાથી ક્રમમાં ગોઠવી શકાય, પરંતુ તે કાર્ય સંબંધી તમામ તત્ત્વોનો સમાવેશ કરતાં નથી.

5.5.2 ઉપર મુજબ બિનવિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિનો અભ્યાસ કર્યા બાદ વિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિમાં પણ બે પેટા પદ્ધતિઓનો સમાવેશ થાય છે :

- (a) તત્ત્વોની તુલના પદ્ધતિ,
 - (b) પોઈન્ટ રેન્કિંગ પદ્ધતિ, જેની ચર્ચા વિગતવાર નીચે મુજબ છે :
- (a) **તત્ત્વોની તુલના (Factors Comparison Method)** : આ પદ્ધતિમાં કેટલાંક પ્રમુખ કાર્યોને નક્કી કરવામાં આવે છે જે કાર્યોના વિશિષ્ટ પ્રકારોનું નિરૂપણ કરતા હોય છે. પ્રમુખ કાર્યોની વિશેષતાઓના રૂપમાં બહુધા મુખ્ય પાંચ તત્ત્વોને નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. ત્યાર બાદ તત્ત્વ અનુસાર પ્રમુખ કાર્યોનું સ્થાન નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે. પ્રમુખ કાર્યોને માટે દરેક કાર્યનો શ્રમદર (પગાર) અન્ય પાંચ તત્ત્વોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. એક વાર પ્રમુખ તથ્યો શ્રેણીબદ્ધ તથ્ય અને તથ્યની ધનરાશિ નક્કી કર્યા બાદ અન્ય તમામ કાર્યોનાં તત્ત્વો, પ્રતિતત્ત્વોની તુલના કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ વર્ગીકરણ પદ્ધતિથી વધુ યોગ્ય છે. કારણ કે તે આંતરિક કાર્યોનાં તથ્યો ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. આ પદ્ધતિમાં એમ માનવામાં આવે છે કે પ્રત્યેક કાર્યમાં કંઈક પૂર્વ આકાંક્ષાઓ તથા શરતો હોય છે. તેમ જ પ્રત્યેક કાર્યનું વેતન અથવા પગારધોરણ આ તત્ત્વો ઉપર વિચાર કરીને નક્કી થતું હોય છે.
- (b) **પોઈન્ટ રેન્ક પદ્ધતિ (Point Rank Method)** : આ પદ્ધતિમાં કાર્યનું મૂલ્યાંકન પ્રત્યેક કાર્ય માટેના વળતરનાં ચોક્કસ તત્ત્વોની ઓળખ અને સંગઠનના/સંસ્થાના હેતુઓને પરિપૂર્ણ કરતા અગત્યનાં તમામ તત્ત્વોને આધારે કરવામાં આવે છે. પોઈન્ટ એ વળતરના દર સાથે

સંકળાયેલા હોય છે. દરેક કાર્યનું પરીક્ષણ તેનાં વળતરનાં તત્ત્વો અને પોઈન્ટને આધારે થતું હોય છે. દા.ત. લાક્ષણિકતાને અન્ય શિક્ષણ, અનુભવ, પ્રશિક્ષણ, માનસિકતા વગેરે ઉપતત્ત્વોમાં વહેંચી શકાય. આ પ્રત્યેક ઉપતત્ત્વોને વધુ 4 કે 5 શ્રેણી સુધી વહેંચી શકાય. એટલે કે છ મહિનાના અનુભવને શિક્ષણની પ્રથમ શ્રેણીમાં, અનેક વર્ષના અનુભવને બીજી શ્રેણીમાં વગેરે પ્રત્યેક શ્રેણીના પોઈન્ટ દર્શાવવામાં આવે જે તેનો દર નક્કી કરે છે. આ કાર્ય તત્ત્વો માટે જરૂરી છે કે તે, (1) કાર્યનાં લક્ષણોને સ્પષ્ટ રીતે નિર્દેશિત કરે (2) દરેક સ્થિતિમાં તે ઉપયોગી હોવું જોઈએ. (3) અન્ય કાર્ય તત્ત્વો જેવાં કે પ્રૌઢતા, વર્તન / દષ્ટિકોણ, કાર્ય પૂર્ણતાનું જ્ઞાન, કાર્ય ખંડ સમય માટે છે કે પૂર્ણ સમય માટે તેની સ્પષ્ટતા, જરૂરી વ્યવસ્થાપકીય કુશળતા વગેરે કરતા ખૂબ જ સ્પષ્ટ હોવા જરૂરી છે. ગ્રંથાલયમાં કાર્યોનું પુનરાવર્તન અટકાવવા અને લક્ષપ્રાપ્તિ માટે તેમ જ ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાને જરૂરી દિશા પ્રાપ્ત થાય તે માટે કાર્ય મૂલ્યાંકનનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત તે દર્શાવે છે કે કયા ક્ષેત્રની લાક્ષણિકતામાં વધારો જરૂરી છે. વળી, ધોરણનું અસમતોલ માળખું, કર્મચારી નીતિમાં અસંતોષનાં ક્ષેત્રો, કાર્યોનાં માળખાનું પુનઃ બંધારણ તથા અન્ય વગેરે માટે આ પદ્ધતિ ઉપયોગી છે.

તમારી પ્રગતિ ચકાસો

નોંધ : i. નીચે આપેલ જગ્યામાં તમારો ઉત્તર લખો.

ii. એકમના અંતે આપેલ ઉત્તર સાથે તમારો ઉત્તર ચકાસો.

(1) માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કાર્યનું વર્ણન તેમ જ તેનાં લક્ષણો જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(2) કાર્યના નિયંત્રણ / પરીક્ષણને સમજાવી તેના માટેની વિવિધ પદ્ધતિઓ જણાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(3) કાર્ય મૂલ્યાંકન વિશે વિસ્તૃતમાં સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(4) કાર્ય મૂલ્યાંકનની બિનવિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિ વિશે સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

(5) કાર્ય મૂલ્યાંકનની વિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિ અંગે સવિસ્તાર સમજાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

(6) સંગઠન માળખાના ઘડતરમાં માનવશક્તિ અને તેના સ્ત્રોતોની શોધ કરવાનું કાર્ય કોનું છે ?

- (a) કાર્ય વર્ણન (b) કાર્ય નિયંત્રણ
(c) કર્મચારી નિયુક્તિ (d) એકપણ નહિ.

(7) ગ્રંથાલયમાં કાર્યોનું પુનરાવર્તન અટકાવવા અને ગ્રંથાલય વ્યવસ્થાને જરૂરી દિશા પ્રાપ્ત થાય તે માટે શેનો અભ્યાસ કરવો જરૂરી છે ?

- (a) કાર્ય વર્ણન (b) કાર્ય મૂલ્યાંકન (c) કાર્ય વિશ્લેષણ (d) કાર્ય નિયંત્રણ

(8) પોઈન્ટ રેન્ક પદ્ધતિ વળતરના સાથે સંકળાયેલ છે.

- (a) તત્ત્વો (b) અનુભવ (c) દર (d) એકપણ નહિ.

(9) સંગઠનની અસરકારકતા સિદ્ધ કરવા માટેની પાયાની બાબત કઈ છે ?

- (a) સંચાલન અને વ્યવસ્થા (b) સંચાલન
(c) વ્યવસ્થા (d) ઉપરમાંથી એકપણ નહિ.

(10) સંગઠનના કાર્યને અનુલક્ષીને માનવશક્તિ સ્ત્રોતની શોધ કરવાનું કાર્ય કોનું છે ?

- (a) કર્મચારી નિયુક્તિનું (b) સંચાલકનું
(c) (a) અને (b) બંને (d) એકપણ નહિ.

5.6 સારાંશ (Summary)

કર્મચારી નિયુક્તિ એ અસરકારક નિયુક્તિ, પસંદગી, જગ્યાની ભરપાઈ તથા સંગઠનના માળખામાં કર્મચારીઓની વ્યવસ્થિત ગોઠવણી કરવી તે થાય છે. સંગઠન માળખાના ઘડતરમાં માનવશક્તિ અને તેના સ્ત્રોતની શોધ કરવાનું કાર્ય કર્મચારી નિયુક્તિનું છે. જો સંગઠનમાં યોગ્ય કર્મચારીગણની નિયુક્તિ કરવામાં ન આવે તો ખૂબ જ સુંદર આયોજન ધરાવતું અસરકારક સંગઠન પણ તેના હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવામાં અસફળ નીવડે છે.

5.7 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (Answer of Self-check Exercise)

- (1) વ્યક્તિ કાર્યનું વધુ મહત્ત્વ આપતા તર્કસંગત સિદ્ધાંતોના આધાર ઉપર સંગઠનમાં કાર્ય માટેની સૂચિ, વિકાસ પ્રક્રિયા એટલે કાર્ય વર્ણન.

કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવવા માટે કેટલાંક લક્ષણો નીચે મુજબ છે :

- (1) કાર્ય સમૃદ્ધિ
- (2) કાર્ય વિકસાવવું / વધારવું
- (3) કાર્યમાં ફેરબદલી
- (4) પરિપૂર્ણતાનાં વિવિધ જૂથો
- (5) સ્વયંવ્યવસ્થા કાર્યજૂથ

આ ઉપરાંત કાર્ય મનોવિજ્ઞાન અને કાર્યને વધુ રસપ્રદ બનાવવા માટે નીચેનાં કેટલાંક લક્ષણો ઉપર ધ્યાન આપવું જોઈએ :

1. **કાર્યસમૃદ્ધિ (Job Enrichment)** : કાર્યને કર્મચારીઓ માટે અર્થસભર બનાવવાં, કર્મચારીઓને કાર્યોમાં સહભાગી બનાવવા તથા તેમને નવું સાહસ કરવા માટેની તક આપવી.
 2. **કાર્ય વિકસાવવું / વધારવું (Job Enlargement)** : કાર્ય કરવાના વિવિધ તબક્કાઓના ઉમેરણથી કાર્ય વધુ રસપ્રદ બને છે.
 3. **કાર્યમાં ફેરબદલી (Job Rotation)** : કર્મચારીઓના કાર્યનું ભારણ ઘટાડવા અને એકસરખા કાર્યમાંથી મુક્તિ અપાવવા તેમના કામની કેટલાક સમય માટે કે દિવસો માટે ફેરબદલી કરવી જોઈએ.
 4. **પરિપૂર્ણતાનાં વિવિધ જૂથો** : સતત ઉત્પાદન તબક્કાને બેચ પ્રમાણે અથવા નાનાં જૂથોમાં વહેંચી દેવા જેથી દરેક નાનાં જૂથમાં એવી માનસિકતા ઉત્પન્ન થશે કે તેમને તેમના ભાગનું કાર્ય પરિપૂર્ણ કરવું.
 5. **સ્વયં વ્યવસ્થા કાર્ય જૂથ (Self managed work team)** : દરેક તબક્કા માટેની જવાબદારી જૂથ અનુસાર તેના ઉપરીને વ્યક્તિગત કામદારોને સોંપવી જેથી તેઓમાં કાર્યસંતોષનો ભાવ ઉત્પન્ન થાય.
- (2) કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મુખ્ય કાર્ય કાર્યનિયંત્રણ / પરીક્ષણ છે. જેમાં સંસ્થામાં કરવામાં આવતાં તમામ કાર્યોનું નિયંત્રણ કે પરીક્ષણ કરવામાં આવે છે. આ માટેની આધાર સામગ્રી, ડેટા કે માહિતીનું સંકલન કરવા વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જે નીચે મુજબ છે :
- (1) કાર્ય નિરીક્ષણ
 - (2) વિશ્લેષણાત્મક પ્રશ્નાવલી
 - (3) સાક્ષાત્કાર
 - (4) કર્મચારીઓનું ચેકલિસ્ટ
 - (5) ડાયરી અથવા રોજનીશી બનાવવી
 - (6) વિશેષતા / તજજ્ઞતા
- (1) **કાર્ય નિરીક્ષણ** : જેમાં સંસ્થામાં કરવામાં આવતાં વિવિધ કાર્ય ઉપર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.

- (2) વિશ્લેષણાત્મક પ્રશ્નાવલી : આ પદ્ધતિમાં કર્મચારીઓ દ્વારા તેમના કાર્યની માહિતી ભરાવવામાં આવે છે.
- (3) સાક્ષાત્કાર : આ પદ્ધતિમાં કર્મચારીઓનો ઇન્ટરવ્યૂ લઈને દરેક કાર્યના ડેટા પ્રાપ્ત કરવામાં આવે છે.
- (4) કર્મચારીઓનું ચેકલિસ્ટ : જેમાં કાર્યના દરેક તબક્કામાં કર્મચારીઓની તપાસ કરવામાં આવે છે.
- (5) કાયરી અથવા રોજનીશી બનાવવી : જેમાં રોજનો અહેવાલ, કાર્યપદ્ધતિ વગેરે નોંધવામાં આવે છે.
- (6) વિશેષતા / તજજ્ઞતા : ટીમ કે જૂથ દ્વારા સંસ્થાને લગતી માહિતી સંકલિત કે ભેગી કરવી.

આમ, કાર્ય નિયંત્રણમાં ડેટા વિસ્તૃત, વિશ્વસનીય અને યથાર્થ હોવો જોઈએ. તેમાં સંસ્થાના વિશિષ્ટ ક્રિયાકલાપ, કર્મચારીઓનું કર્તવ્ય અને જવાબદારી, તેમના કાર્યની શરતો, તેમજ ભૌતિક જરૂરિયાત/માંગ સંબંધિત ડેટા હોવો જોઈએ.

- (3) કોઈ પણ કાર્યનું અધ્યયન તથા મૂલ્યાંકન ત્યારે જ સાર્થક થાય છે જ્યારે તેને તુલનાત્મક દૃષ્ટિકોણથી જોવામાં આવે. આ પ્રમાણે કાર્ય મૂલ્યાંકન એ ગ્રંથાલયમાં કરવામાં આવતાં કાર્યોના વર્ગીકરણ સંબંધી ક્રિયા હોય છે.

કાર્ય મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ નીચે મુજબ છે :

- (1) બિનવિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિ
- (a) કાર્ય સ્તરીકરણ પદ્ધતિ
- (b) કાર્ય વર્ગીકરણ પદ્ધતિ
- (2) વિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિ
- (a) તત્વોની તુલનાત્મક પદ્ધતિ
- (b) પોઈન્ટ રેન્ક પદ્ધતિ
- (4) બિનવિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિ જેમાં બે પેટા પદ્ધતિઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.
- (1) કાર્ય સ્તરીકરણ પદ્ધતિ : કાર્ય મૂલ્યાંકનની આ વિધિમાં તમામ કાર્યોનો એક ક્રમ વ્યવસ્થિત કરવામાં છે. જેમાં સર્વ પ્રથમ સર્વોચ્ચ અને સૌથી નિમ્નસ્તરનાં કાર્યોને પસંદ કરવામાં આવે છે તથા તેને પદાનુક્રમ અનુસાર રાખવામાં આવે છે.
- (2) કાર્ય વર્ગીકરણ પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિ દ્વારા વર્ગોનું પગારધોરણ નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ અંતર્ગત સંસ્થાની સંપૂર્ણ કાર્ય સંરચનાને બે કે ત્રણ વર્ગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે. જેમ કે, વર્ગ પ્રથમ, બીજો, ત્રીજો અને ચોથો.
- (5) વિશ્લેષણાત્મક પદ્ધતિમાં બે પેટા પદ્ધતિઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. જે નીચે મુજબ છે :
- (1) તત્વોની તુલના પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિમાં કેટલાંક પ્રમુખ કાર્યોને નક્કી કરવામાં આવે છે જે કાર્યોના વિશિષ્ટ પ્રકારોનું નિરૂપણ કરતા હોય છે. પ્રમુખ કાર્યોની વિશેષતાઓના રૂપમાં બહુધા મુખ્ય પાંચ તત્વોને નિર્ધારિત કરવામાં આવે છે.
- (2) પોઈન્ટ રેન્ક પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિમાં કાર્યનું મૂલ્યાંકન પ્રત્યેક કાર્ય માટેના વળતરનાં ચોક્કસ તત્વોની ઓળખ અને સંગઠનના હેતુઓને પરિપૂર્ણ કરતાં અગત્યનાં તમામ તત્વોને આધારે કરવામાં આવે છે.

5.8 ચાવીરૂપ શબ્દો (Key Words)

- **કાર્ય વર્ણન :** વ્યક્તિ કાર્યને વધુ મહત્ત્વ આપતા તર્કસંગત સિદ્ધાંતોના આધાર ઉપર સંગઠનમાં કાર્ય માટેની સૂચિ, વિકાસ પ્રક્રિયા એટલે કાર્ય વર્ણન.
- **કાર્ય સમૃદ્ધિ :** કાર્યને કર્મચારીઓ માટે અર્થસભર બનાવવા, કર્મચારીઓને કાર્યમાં સહભાગી બનાવવા તથા તેમને નવા સાહસની તક આપવી.
- **કાર્ય પરીક્ષણ :** જેમાં સંસ્થામાં કરવામાં આવતાં વિવિધ કાર્ય ઉપર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.
- **કાર્ય મૂલ્યાંકન :** કર્મચારીના કાર્યનું નિરીક્ષણ અને તુલના કરવી.
- **કાર્ય નિરીક્ષણ :** જેમાં સંસ્થામાં કરવામાં આવતાં વિવિધ કાર્ય ઉપર દેખરેખ રાખવામાં આવે છે.
- **કાર્ય સ્તરીકરણ :** કાર્ય મૂલ્યાંકનની આ વિધિમાં તમામ કાર્યોનો એક ક્રમ વ્યવસ્થિત કરવામાં આવે છે.
- **કાર્ય વર્ગીકરણ :** આ પદ્ધતિમાં વર્ગોનું પગારધોરણ નક્કી કરવામાં આવે છે.

5.9 સંદર્ભ અને વિશેષ વાંચન (Reference and Further Readings)

Pandey, Raghunath and Pillai, M. N. Velayudhan (2011), Library Management : New Concepts and Practics. New Delhi : Jananada Prakashan.

Sharma, C. K. and Singh, Kiran. (2005), Library Management, Vol. 2, New Delhi : Atlantic Publishers and Distributors.

Sood, S. P. Festschrift (2000), Ed. by Vyas, S. D., Pawan, Usha and Swaim, Nirmal Kumar, Reading in Library and Information Science, Jaipur : Raj Publishing House.

ગ્રંથાલય એવમ સૂચના વિજ્ઞાન : વિવરણાત્મક પ્રશ્ન , સી.લાલ એવમ કે.કુમાર ૨૦૦૭ , નવી દિલ્હી : એસ.એસ.પબ્લિકેશન (હિન્દી)

www.webcathe.googleusercontent.com

