

રૂપરેખા :

- 10.0 ઉદ્દેશો
- 11.1 પ્રસ્તાવના
- 11.2 કર્મચારીગણની આવશ્યકતા
  - 11.2.1 કાર્ય વિશ્લેષણ
  - 11.2.2 કાર્ય વર્ણન
  - 11.2.3 કાર્ય વિવરણ
  - 11.2.4 કર્મચારી વિવરણ
- 11.3 કર્મચારીઓની ભરતી અને પસંદગી
  - 11.3.1 મુલાકાત
  - 11.3.2 કસોટીઓ
- 11.4 કર્મચારીઓનો વિકાસ
- 11.5 કાર્ય મૂલ્યાંકન અને તેની પદ્ધતિઓ
- 11.6 પ્રત્યાયન
- 11.7 સારાંશ
- 11.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો
- 11.9 ચાવીરૂપ શબ્દો
- 11.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન

11.0 ઉદ્દેશો (OBJECTIVES)

- ◆ આ એકમના વાચનને અંતે તમે આ બાબતોથી સક્ષમ હશો.
- ◆ કર્મચારી આવશ્યકતા વિશ્લેષણની વિવિધ પ્રક્રિયાઓ જાણી શકશો.
- ◆ કર્મચારીઓની ભરતી અને પસંદગી માટેની મહત્વની પદ્ધતિઓથી તમારી જાતને માહિતગાર બનાવી શકશો.
- ◆ કર્મચારીઓના વિકાસ માટે કાર્ય પર્યાવરણના વિવિધ પાસાઓમાંથી પસાર થશો.
- ◆ માનક પદ્ધતિના ઉપયોગ દ્વારા દરેક કાર્યના દેખાવનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- ◆ કર્મચારી સંચાલનમાં પ્રત્યાયનના મહત્વને અનુભવશો.

11.1 પ્રસ્તાવના (INTRODUCTION)

કર્મચારી સંચાલનનો ઈરાદો તાર્કિક ગણતરી દ્વારા જે હાથમાં કાર્ય સોંપવાનું છે તે માનવીય સ્ત્રોતને કાર્યની સોંપણી દ્વારા મહત્તમ વળતર મેળવવાનો છે. આ ઉપરાંત તે સંસ્થાને જરૂરિયાત છે તેવા વ્યક્તિઓની કુશળતા અને ક્ષમતા વિકસાવવી અને સંસ્થાના ધ્યેયો અને હેતુઓ પરિપૂર્ણ કરી શકે તેવી કાર્યક્ષમતાની ખાતરી આપવાનો છે. સંસ્થાની જરૂરિયાત અને ઉપલોક્તાઓની ખાતરી આપવાનો છે. સંસ્થાની જરૂરિયાત અને સેવા સાથે સંકળાયેલ કર્મચારીઓની કાર્યદક્ષતા અને અસરકારક રીતે ઉપયોગ તથા કાર્યસંતોષ ખૂબ જ અગત્યની બાબત છે. કુશળ રીતે સંચાલિક સેવા, સારી રીતે તાલીમ પામેલ ઉચ્ચ પ્રોત્સાહિત કર્મચારીઓ પાસેથી સારા પરિણામોની આશા આદર્શ યોગ્ય કાર્ય પર્યાવરણ અથવા સ્થિતિ ન હોય છતાં પણ મેળવી શકાય. કર્મચારી સંચાલન અથવા સ્વતંત્ર રીતે

કાર્ય કરતાં વ્યક્તિઓનું સંચાલન એ કોઈપણ સંસ્થાનો મહત્વનો હિસ્સો છે. કાર્યબળ (work force) નો અસરકારક ઉપયોગ કરવા જે તે માળખાકીય પદ્ધતિ સાથે લોકોના ધ્યેયોને પરિપૂર્ણ કરવાની પરિસ્થિતિ એળખવી એ ખૂબ જ મહત્વનું છે. ગ્રંથાલયમાં કર્મચારી સંચાલન મુખ્યત્વે તેના મૂળભૂત લક્ષણોને આધારે, જેમ કે કર્મચારીઓની દેખરેખ રાખતાં કર્મચારી વિભાગ અથવા જે તે મુખ્ય ગ્રંથપાલને અનુસરે છે. વ્યાજબીપણું / ઔચિત્ય, સાતત્ય, લાચીલાપણું, નવા વિચારોને ઝડપવાની ક્ષમતા, ખુલ્લા મનનું, મહત્વકાંક્ષી પ્રત્યાયનની ક્ષમતા, નેતૃત્વ, યોજનાબદ્ધ અભિગમ સાથે પ્રાથમિકતા નક્કી કરવી. કેટલીક મહત્વની બાબતો જે કર્મચારી વિભાગ સાથે સંકળાયેલ છે. તેને ગ્રંથાલયને વધુ મહત્વ આપવું જોઈએ. કેટલીક સંસ્થાઓમાં કર્મચારી વિભાગ તે વહીવટ વિભાગ અથવા મહેકમ વિભાગ કે જે વેતન નિર્ધારણ અને તેની ચૂકવણી માટે જવાબદારી છે. સેવાઓની સ્થિતિ, ભરતી, નિમણૂક, બદલી, રાજીનામા, બરતરફી, કર્મચારી મૂલ્યાંકન, તાલીમ અને કાર્યશાળાઓ, કલ્યાણ, શિસ્તને લગતી બાબતો અને એવી દરેક બાબતો કે જે કર્મચારીઓની નોકરી સંબંધિત છે તે દરેક આ વિભાગમાં આવે છે. સેવાઓમાં સફળતા અને કુશળતા એ કર્મચારીઓની નીતિમત્તા પર આધારિત છે.

## 11.2 કર્મચારીગણની આવશ્યકતા (STAFF REQUIRMENT)

મૂળભૂત પ્રક્રિયામાં શૈક્ષણિક ગ્રંથાલયોના કર્મચારી વિભાગમાં જુદી જુદી યોજનાઓ કાર્યરત કરીને ગ્રંથાલય સેવાઓમાં દરેક કર્મચારીનો સહકાર અને દરેક શ્રેણીમાં કર્મચારી કઈ રીતે એકબીજા સાથે બંધબેસતા છે તેનો ચોક્કસ ખ્યાલ છે. આજ રીતે દરેક કર્મચારી પોતાની પાસે શું અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે આજ રીતે દરેક કર્મચારી પોતાની પાસે શું અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે તે જાણી લેવું જોઈએ. માટે જ દરેક કાર્ય અને તેના સંદર્ભમાં વ્યક્તિગત રીતે કઈ અપેક્ષા પૂરી પાડવાની છે તેનું પણ ઝીણવટથી વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ. આ ઉપરાંત કર્મચારીએ કાર્યને સંતોષકારક રીતે કરવા માટે જરૂરી ગુણવત્તાના પ્રકાર વિશે જાણવું પણ જરૂરી છે. આમ, આ પ્રક્રિયા કર્મચારી વિશ્લેષણની જરૂરિયાત, કાર્ય વિશ્લેષણ, કાર્ય વર્ણન, કાર્ય વિવરણ અને કર્મચારી વિવરણ વગેરેને સાંકળે છે.

### 11.2.1 કાર્ય વિશ્લેષણ (Job Analysis)

ગ્રંથાલયમાં જુદી જુદી શ્રેણીના કર્મચારીઓ નિયુક્ત કરેલા હોય છે. દરેકે કાર્યને મેનેજર દ્વારા વિવિધ કાર્યોમાં વપરાતા સાધન અને સામગ્રી, જ્ઞાન, વ્યક્તિગત બળ જે રોકેલ છે તેનો સંપૂર્ણ ઉપયોગ થાય છે તેનું સુક્ષ્મ નિરીક્ષણ થવું જોઈએ. સંચાલન તકનિકનો ઉપયોગ કરીને યોગ્ય વ્યક્તિને યોગ્ય કામની સોંપણી થવી તે કાર્ય વિશ્લેષણ (Job Analysis) તરીકે ઓળખાય છે. જેનો ઉપયોગ કાર્ય વર્ણન કરવામાં, કારકિર્દી વિકાસમાં માર્ગદર્શક, કર્મચારી પસંદગી, તાલીમ કાર્યક્રમો, શ્રમદક્ષતાશાસ્ત્ર (Ergonomics) અને કાર્ય અભ્યાસમાં (work study) થઈ શકે. તે મુખ્યત્વે સંગ્રહ, પુનર્ગઠન અને કાર્યની માહિતીના વિવિધ તત્વોની નોંધને આવરી લે છે.

#### સારણી 11.1 : કાર્ય વિશ્લેષણ કાર્ડનો નમૂનો

કાર્ય	: સૂચિકાર (Cataloguer)
અમલની તારીખ	: 01-04-2004
કાર્ય નંબર	: સી 20
કક્ષા (Grade)	: સી

**શોધવા(Job function) :** સૂચિ કાર્ડ તૈયાર કરવાં : કર્તા, ગ્રંથનામ, વિષય, સૂચિ કેબિનેટનો ઉપયોગ પ્રલેખનું સ્થાન શોધવા માટે કઈ રીતે કરવો તે માટે ઉપભોક્તાની સહાયતા કરવી.

**ફરજો (Duties) :** સૂચિકારની ફરજો અને જવાબદારીઓ એ છે કે તે AACR અથવા CCC નિયમાવલિ મુજબ (ગ્રંથના) મુખ્યત્વે ત્રણ પ્રકારના સૂચિ કાર્ડ બનાવવા. કર્તા, ગ્રંથનામ અને વિષય પ્રમાણે, જેથી ઉપભોક્તા તેની માંગ સંતોષી શકે. સૂચિકાર દ્વારા કેટલોગ કેબિનેટમાં કાર્ડની ગોઠવણી વર્ણાનુક્રમમાં કરવી જોઈએ.

ઉપકરણો અને સાધનો (Tools and Equipment) : કાર્ડ કેટલોગ, કેટલોગ કેબિનેટ, કાર્ડ ગોઠવણી માટેની ટ્રે, AACR અને CCC

અન્ય માટેની બીજી જવાબદારીઓ (Responsibility for others) : આ વિભાગના સેવક કર્મચારી નિરીક્ષણ કરવું, સાથો-સાથ ઉપકરણોની જાણવણી કરવી.

અહેવાલ આપવો (Reports to) : મદદનીશ ગ્રંથપાલ (ટેકનિકલ)

કાર્ય પર્યાવરણ (working environment) સામાન્ય (Normal)

જોખમો (Hazards) : કંઈ નહીં (Nil)

લાયકાત (Qualification) : શૈક્ષણિક : સ્નાતક : વ્યવસાયિક : BLIS

આગળનો અનુભવ (Previous experience) : સૂચિકરણ વિભાગના અનુભવને પ્રાથમિકતા

શારિરીક અને માનસિક સ્થિતિ : (Physical and mental Condition) શાંત, સારી યાદશક્તિ, સાથે બંને સ્થિતિમાં બેસીને અને ઊભા રહીને કામ કરવાની સ્થિતિમાં હોવા જોઈએ.

નોંધ (Remarks) : પ્રામાણિક, સખત મહેનતુ અને રજાઓમાં પણ લાંબા સમય સુધી કામ કરવાની ક્ષમતા હોવી જોઈએ.

### 11.2.2 કાર્ય વર્ણન (Job Description)

કર્મચારી સંચાલનનું અગત્યનું પાસું તે કાર્ય વર્ણન છે. જ્યારે કોઈ કર્મચારી નિમણૂક વખતે તેના મુખ્ય કાર્યો, ફરજો, જવાબદારી વગેરેને લગતી એક નક્કી નોકરીના કરાર સાથે અપાય છે. જે કામગીરી માટે બોલાવવામાં આવ્યો છે તે માટે તેનો ઉપયોગ કરીને સંપૂર્ણ વિગતો સાથે શક્ય તેટલી ફરજો કહેવામાં આવે જે નિભાવવાની રહે છે. કાર્ય વર્ણન સંખ્યાબંધ હેતુઓ માટે થઈ શકે છે. સમગ્ર મહેકમના આયોજન માટે સંસ્થાકીય માળખાની સમીક્ષા માટે, એક સ્થિતિમાંથી બીજી સ્થિતિમાં જગ્યા ધરાવનારની બદલી થતાં, કાર્ય મૂલ્યાંકન માટે, કર્મચારીઓને તેની જવાબદારીઓની યાદી આપવી નોકરીની જાહેરાતના સંદર્ભમાં અરજદારના પ્રતિભાવો મેળવવા અને કર્મચારીના મૂલ્યાંકન માટે મોકલી આપવા. કાર્યવર્ણનની પદ્ધતિ અને વિષયવસ્તુ મુખ્યત્વે જે કંઈ આશયથી નક્કી થયા હોય તેના હેતુને સંલગ્ન હોવા જોઈએ. કાર્ય વર્ણનમાં સામાન્ય રીતે નીચે પ્રમાણેના આવશ્યતા અંગો (Constitudes) હોઈ શકે.

— હોદ્દાનું નામ :

— પગાર ધોરણ, ભથ્થાઓ અને અન્ય સગવડો :

— લાયકાત અને અનુભવ :

— ફરજો અને જવાબદારીઓ :

— તુરંતના અધિકારી કે જેને જવાબ આપવો પડે :

— બઢતીના માર્ગો :

— કામગીરી મૂલ્યાંકનની રીતો, અને :

— નિવૃત્તિના લાભો :

### 11.2.3 કાર્ય વિવરણ (Job Specification)

કાર્યનું વિગતવાર વર્ણન મુખ્યત્વે કાર્ય માટે ભૌતિક અને માનસિક ક્ષમતાઓને સ્પર્શે છે અથવા લાગુ પાડી શકાય. કોઈ નિશ્ચિત કાર્ય કરવા માટે જરૂરી કુશળતા, કાર્ય સંચાલન કરવાની આવડત, નિર્ણય લેવા માટે જરૂરી પરખ શક્તિ અને તે માટે અનુભવ જરૂરી છે. ઘણીવાર કોઈ ચોક્કસ કાર્ય કરવા માટે કેટલીક નિશ્ચિત લાક્ષણિકતાઓ જરૂરી છે. દા.ત. કમ્પ્યુટર વિભાગમાં મદદનીશ ગ્રંથપાલની જગ્યા

માટે કમ્પ્યુટર ટેકનોલોજીનું સારું જ્ઞાન તથા ગ્રંથાલય સંચાલનમાં અને માહિતી કેન્દ્રોમાં તેનું સફળ અમલીકરણ કરવાની કુશળતા જોઈએ.

### 11.2.4 કર્મચારી વિવરણ (Personnel Specification)

વિશિષ્ટ કાર્યના સંચાલન માટે અનુકૂળ કર્મચારીની વિશેષ જરૂરિયાત રહે છે. ગ્રંથાલયમાં જગ્યા (હોદ્દો)ઓને મુખ્યત્વે ત્રણ શ્રેણીઓમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય. વ્યવસાયિક, અર્ધ વ્યવસાયિક અને બિન વ્યવસાયિક ઉપર દર્શાવેલ ત્રણેય શ્રેણીમાં દરેક કર્મચારીઓ માટે તેમજ જુદા જુદા પ્રકારના ગ્રંથાલયો અને એક સમાન ગ્રંથાલયોમાં ચોક્કસ માનાંક જરૂરી છે. રાષ્ટ્રીય મહત્ત્વ ધરાવતાં ગ્રંથાલયોના વડા (head) માટે વહીવટી અને ટેકનિકલ કાર્યક્ષમતાઓ કરતાં વ્યવસાયિક ગુણવત્તા તથા અનુભવ પર વધારે ભાર મૂકવામાં આવ્યો છે. વિશિષ્ટ ગ્રંથાલયોમાં ઉચ્ચ જગ્યા (post) પર સંબંધિત વિષયક્ષેત્રમાં ગ્રંથાલય અને માહિતી શાસ્ત્રમાં યોગ્ય લાયકાત ધરાવનાર માટે એક જગ્યા અનામત રાખવામાં આવે છે.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો : (Self Check Exercise)

(1) ગ્રંથાલયમાં કર્મચારીઓની આવશ્યકતા સંદર્ભમાં સમાવિષ્ટ વિવિધ નીતિઓ અને પરિબલોની ચર્ચા કરો.

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### 11.3 કર્મચારીઓની ભરતી અને પસંદગી (STAFF RECRUITMENT AND SELECTION)

ગ્રંથાલય એક વિશિષ્ટ પ્રકારનું પર્યાવરણ ધરાવતી સંસ્થા છે. ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓ સંસ્થાના સ્વાસ્થ્ય અને ગુણવત્તા માટે એક બીજા ઉપર આધારિત છે. ગ્રંથાલયમાં સંબંધોનો આધાર અમલમાં મૂકનાર કાર્યની પ્રકૃતિ ઉપર છે. અર્થાત્ સોંપાયેલ કાર્ય પાર પાડવું, સંસ્થાકીય માળખું અને નીતિ અને વિચારો કાર્ય પર્યાવરણ સાથે ચલાવવું સ્વીકાર્ય બન્યું છે. આવા પર્યાવરણમાં વ્યક્તિની ભૂમિકા સંસ્થાઓમાં ખૂબ જ મહત્ત્વની પૂરવાર થાય છે. ભરતી અને પસંદગી પદ્ધતિ પર્યાવરણ સાથે ગ્રંથિત જોડાયેલ છે. ઉચ્ચ કક્ષાની પસંદગી એ રૂબરૂ મુલાકાતનો એક ભાગ છે. જે મુખ્યત્વે વ્યવસાયની સંપૂર્ણ સમજ, સામાજિક અને વ્યવસ્થાકીય કુશળતા, કાર્ય અને સંસ્થા બંને માટે ખૂબ જ જરૂરી છે. તેથી કોઈપણ ભરતીની પ્રક્રિયાના હેતુ માટે એવી વ્યક્તિની પસંદગી કરવી કે જે સંસ્થાકીય રીતે પોતાના કાર્યને વધુ સક્ષમ રીતે પાર પાડી શકે. એકવાર ભરતી અંગેની જગ્યા નક્કી કરવામાં આવે (ત્યારબાદ) તેની જાહેરાત સમાચાર પત્રો, વ્યવસાયિક પત્રિકાઓ, રોજગાર કચેરીઓ વગેરેમાં મોકલીને જગ્યાઓ માટે ભલામણ કે અરજીપત્રકો મંગાવવામાં આવે છે. જાહેરાતમાં પ્રાથમિક માહિતી જેવી કે જગ્યાનું નામ, લાયકાત અને અનુભવ, પગારધોરણો અને અન્ય સગવડો, ફરજો અને જવાબદારીઓ જગ્યા માટે અનિવાર્ય અને ઈચ્છવાજોગ લાયકાતો વગેરેનો સ્પષ્ટ ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે. અરજી માટેની જાહેરાત આપ્યા બાદ આ હેતુ માટે પસંદગી સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે.

યોગ્ય ઉમેદવારની પસંદગી માટે સામાન્ય રીતે નીચે મુજબની મહત્ત્વની પદ્ધતિઓ ઉપયોગમાં લેવાય છે. (1) મુલાકાત અને (2) કસોટીઓ

### 11.3.1 મુલાકાત (Interview)

ઉમેદવારની પસંદગી માટે મુલાકાત એ ઘણી સામાન્ય પદ્ધતિ છે. કોઈ ચોક્કસ કાર્ય પર્યાવરણમાં ઉમેદવારની નિર્દેશક્ષમતા એક આગાહી કરનાર (Predictor) તજજ્ઞ તરીકે મુલાકાતની તૈયારી જેના આધારે કરવામાં આવી છે, મુલાકાત લેનાર (Interviewer) ની પસંદગી અને મુલાકાતની વ્યવસ્થા પર નિર્ભર કરે છે. મુલાકાતમાં ઉમેદવારના વ્યક્તિગત સંબંધો, કામ કરવાની શૈલી, પ્રેરણા અને વૃત્તિ, પરિવર્તન સાથે તાલમેલ બનાવવાની ક્ષમતા અને જગ્યાના ચોક્કસ કાર્યો સાથે અનુરૂપ થઈને પડકાર ઝીલવાની ક્ષમતા વગેરે માપવામાં અને મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. પસંદગીની પ્રક્રિયા, મુલાકાત વખતે ખૂબ જ મુક્ત અને ઔપચારિક હોય અને નીચે જણાવેલ યાદી અનુસાર ગુણવત્તાની મહત્તાને ધ્યાનમાં લઈ દરેકને પ્રશ્નો પૂછવા જોઈએ.

- બાહ્ય દેખાવ અને વાચા (Speech)
- બુદ્ધિગમ્ય ગુણવત્તા અને શિક્ષણના માનકો
- અરજીનો પૂરાવો અને કામ કરવાની શક્તિ
- તર્કશક્તિ અને પ્રશ્નોના નિરાકરણની ક્ષમતા
- મિલનસાર, સહકારનિષ્ઠ, નમ્રતા (Flexibility)
- તત્પરતા અને સર્જનાત્મકતા, મૌલિકતા, આત્મનિર્ભરતા
- સંગઠનાત્મક કૌશલ્ય (Organisational skills)
- લેખનકળા, મૂળભૂત કાર્ય, સૈદ્ધાંતિક ફાળો (લેખ)
- વ્યવસાયિકતા, સંકલન કરવાની શક્તિ

### 11.3.2 કસોટીઓ (Tests)

ઘણીવાર સારા ઉમેદવારની પસંદગી માટે કસોટીઓ લેવામાં આવે છે જેમાં ઉમેદવારની બુદ્ધિમતા, પ્રાવિણ્યતા, અભિરૂચિ અને વ્યક્તિત્વનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

બુદ્ધિ કસોટીનો આશય મુખ્યત્વે ઉમેદવારની માનસિક જાગૃતતા, સમજશક્તિ, તર્કશક્તિ વગેરે જાણવાનો હોય છે. પ્રાવિણ્યતા કસોટી ઉમેદવારની વિષય ઉપરની વિશેષજ્ઞતા અને કૌશલ્ય ચકાસવાનો છે.

અભિરૂચિ કસોટી ઉમેદવારને ઓળખવાનું હસ્તગત, માનસિક, યાંત્રિક અથવા દૈનિક કાર્ય કરવાની આવડત જાણવામાં માલિકને મદદ કરે છે. મૂલ્યાંકનની કળા અને વર્તન વ્યક્તિ-વ્યક્તિએ જુદા હોઈ શકે છે.

વ્યક્તિત્વ કસોટીનો હેતુ જેમ કે આરંભ કરવાની શક્તિ, વિવેક, બુદ્ધિ, સમજવાની કળા, આત્મવિશ્વાસ, ગુસ્સો અને વિકટ પરિસ્થિતિમાં વર્તણૂકની રીતે માપવાનો છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Chek Exercise)

(2) ભરતી અને પસંદગી માટેની સામાન્ય પદ્ધતિઓ કઈ છે.

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

(2) એકમને અંતે આપેલ ઉત્તરો સાથે તમારા ઉત્તરો સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**11.4 કર્મચારીઓનો વિકાસ (STAFF DEVELOPMENT)**

એકવાર કર્મચારીની ભરતી થઈ જાય પછીનું સૌ પ્રથમ કાર્ય તેઓની કાર્ય શૈલીમાં સુધારો લાવવાનો અને પ્રવૃત્તિના નવા ક્ષેત્રો માટે તેમને તૈયાર કરવાનું છે. કેટલાંક વિવિધ પાસાંઓ છે કે જે કર્મચારીઓના વિકાસમાં મહત્વનાં છે અને કર્મચારીઓમાં ઉચ્ચ કાર્ય શૈલી વિકસાવવામાં મદદ કરશે. આ પ્રમાણે છે. (અ) અજમાયશ (બ) મૂલવણી (ક) બઢતી (ડ) પ્રેરણા અને તાલીમ (ઈ) કર્મચારી રેકર્ડ અને (એફ) કલ્યાણ

(અ) **અજમાયશ (Probation)** ઘણા સત્તામંડળો (authorities) બધી જ નવી નિમણૂંકો માટે અજમાયશની સગવડ હોય છે. અજમાયશનો ગાળો - સમય સંસ્થાગત અને જગ્યા આધારિત જુદો જુદો હોય છે. અજમાયશ સમયની અંતે ખાતાના ઉપરી અધિકારી તરફથી સંતોષપૂર્ણ અહેવાલ મળે તો નિમણૂંક પામેલ સભ્ય કાયમી થાય છે. જો અહેવાલ સંતોષપૂર્ણ ન હોય તો અજમાયશ સમયને વધારવામાં આવે છે. અથવા સેવામાંથી વ્યક્તિને મુક્ત (છૂટા) કરવામાં આવે છે.

(બ) **મૂલવણી (Appraisal)** અજમાયશ પદ્ધતિને અવારનવાર કામગીરી મૂલવણી અથવા મૂલ્ય આંકણી અથવા મૂલ્યાંકન આવશ્યક છે. આનો ઉપયોગ કર્મચારીગણના દરેક સભ્યની ક્ષમતાઓનું સમયાંતરે અવારનવાર મૂલ્ય આંકણી કરવામાં ઉપયોગી છે. સ્વમૂલવણી અહેવાલ જેઓએ ખૂબ જ સારી સેવા આપી છે. તેઓને પુરસ્કૃત કરવામાં આધાર બને છે. અને સંચાલક તેની / તેણીની શક્તિઓ અને કુશળતાનો સંસ્થાના ઉત્થાનમાં ઉપયોગ કરે છે. તેથી આવી જાતના ખાનગી સ્વરૂપમાં અહેવાલ હોય છે. અને સત્તામંડળનો તેનો ઉપયોગ કરે છે, કર્મચારીઓની કામગીરીને ઉચ્ચ સ્તરે લઈ જવામાં તેઓ મદદ કરે છે.

(ક) **બઢતી (Promotion)** બઢતી એ કર્મચારીઓના વિકાસનો એક માર્ગ છે. તે મુખ્યત્વે પગારમાં વધારો, ઉચ્ચ મોભો, મહત્વની જવાબદારીઓ અને અન્ય જરૂરી અપેક્ષાઓ છે કે જે વ્યક્તિના કૌશલ્યમાં છે. વ્યક્તિને નવા કાર્યની સફળતા માટે વ્યક્તિત્વ તૈયાર કરવાની જરૂરિયાતને આવરી લે છે.

બઢતી માટે લાયકાત ઉપરાંત, આગળનો અનુભવ, વાર્ષિક ખાનગી અહેવાલ (કામગીરીની મૂલવણી) તે પણ વિચારણામાં લેવામાં આવે છે. સ્થાનિક, પ્રાદેશિક અને રાષ્ટ્રીયક્ષેત્રે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓમાં ભાગ લેવો, સેમિનાર, કોન્ફરન્સમાં પેપર રજૂ કરવા, ઓફિસ કાર્ય, મેળવેલ ઈનામો ગણતરીમાં લેવાય છે. નિરંતર શિક્ષણમાં સહભાગી થવું, સંશોધન પ્રવૃત્તિમાં ભાગીદાર થવું અને ગ્રંથલેખન અને ગ્રંથ સમીક્ષા કાર્યમાં સહકાર આપવો આ બધા પાસાંઓને પણ સમિતિ વિચારણામાં લે છે.

(ડ) **પ્રેરણા અને તાલીમ (Induction and Training)**

પ્રેરણાનો મુખ્ય હેતુ નવી નિમણૂંક પામેલ કર્મચારીગણને નવા વાતાવરણથી, સહ કર્મચારીઓ, સંસ્થા, ગ્રંથાલયનું કાર્ય સ્થળ અને તેના મુખ્ય નીતિનિયમો સંબંધિત માહિતી આપી તેનાથી પરિચિત કરાવવાનો છે. પછી નવ આગંતુકને તુરંતના અધિકારી અને સહ કર્મચારીઓ

સાથે પરિચય કરાવવામાં આવે છે જેની સાથે રોજિંદા સંપર્કમાં રહેવાનું છે. એક કર્મચારી તરીકે જ્યાં કાર્ય કરવાનું છે તે અને અન્ય વિભાગોની ટૂંકમાં સમજ આપવામાં આવે છે. ગ્રંથાલય સંઘના પ્રતિનિધિ તેને સેવાની શરતો, કામગીરીના કલાકો, રજાઓ, કર્મચારીગણની સગવડતાઓ વગેરેનો પરિચય આપે છે.

ગ્રંથાલયમાં નવા આગંતુકને તાલીમ આપવાથી (અ) કાર્યસ્થળે કરવાની કામગીરી શીખવાના સમયમાં ઘટાડો થાય છે. (બ) કર્મચારી સાથે સંકળાયેલ કામગીરી કરવામાં ગુણવત્તા આવે છે. (ક) તેઓ શું અને શા માટે કરી રહ્યા છે તેની સાચી સમજ આપવાથી તેઓની કામગીરી પ્રત્યેના વર્તનમાં સુધારો થાય છે. (ડ) કેટલીક ચોક્કસ કામગીરી કરતાં ક્રિયાત્મક સમસ્યાઓને હલ કરી શકે છે.

તાલીમ મુખ્યત્વે નિરંતર શિક્ષણ પ્રક્રિયાના ભાગ તરીકે લઈ અભ્યાસક્રમ અને અનુભવ અને તે ગ્રંથાલય સાથે અને ગ્રંથાલયની બહાર પણ ગ્રંથાલયીત્વમાં થઈ રહેલ પરિવર્તન સાથે જોડી રાખે છે. જે ઘણીવાર વધારાનું જરૂરી કૌશલ્ય મેળવવાની તક આપે છે જેનાથી તેઓની બઢતી અંગેની તકોમાં વધારો થાય છે.

#### (5) કર્મચારી રેકર્ડ (Staff Record)

કર્મચારી સંચાલનની અસરકારક પદ્ધતિની પૂર્વ શરત એ છે કે કર્મચારીગણના દરેક સભ્યની નિમણૂંકથી માંડી રાજીનામું કે નિવૃત્ત થવા સુધીની દરેક પવૃત્તિની પદ્ધતિસરનો રેકર્ડ રાખવો જોઈએ. બધા જ બધા જ કર્મચારીઓના રેકર્ડ ખૂબ જ ગોપનીય (ખાનગી) રેકર્ડ ગણી અને તેની આવી ગોપનીય રેકર્ડ બિન-અધિકૃત વ્યક્તિ મેળવી ન શકે તેની ઈનચાર્જ અધિકારીએ ખાત્રી આપવી જોઈએ.

#### (એફ) કલ્યાણ (welfare)

કર્મચારીઓનું સામાન્ય કલ્યાણ, બધા જ સ્તરે અર્થાત માનસિક અને શારીરિક બંને પ્રકારના કલ્યાણ હેતુ સંકળાયેલ છે. આની જવાબદારી સામાન્યતઃ માલિક અને કર્મચારી બંને ઉપર નિર્ભર છે. ગ્રંથાલય અધિકારી વર્ગની એ ફરજ બને છે કે તે કાર્યરત કર્મચારીઓનું સંપૂર્ણ ધ્યાન રાખે અને જોખમી સંસાધનોથી બચાવે. દા.ત. આગના સંરક્ષણ માટે એલાર્મ, આગ હોલવવાના સાધન, આપત્તિકાલિન રસ્તા, સંકટ સમયે પ્રકાશ (Light), સીડી કે રોપ-વે, બોઈલરની નિયમિત સફાઈ, દ્વારપાળને યોગ્ય તાલીમ, લિફ્ટની સાવચેતી, નિયમિત ભોંયતળીયાને સફાઈ, હવા પ્રદૂષણ તથા રાસાયણિક અને અન્ય હાનિકારક તત્વોથી ગ્રંથાલય પર્યાવરણને દૂર રાખવા ગ્રંથાલય કર્મચારીઓને સંપૂર્ણ હવાઉજાસ મળી રહે તે માટે યોગ્ય પગલાં ભરવાં કે જેથી અન્ય લોકોની બેકાળજી અને અજ્ઞાનતાને લીધે પેદા થયેલ મુશ્કેલ પરિસ્થિતિમાં પણ અગમચેતી લઈ શકાય.

#### ◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(3) વિવિધ પ્રકારની વિચારણાઓ કે જે ગ્રંથાલય કર્મચારીગણના વિકાસની નીતિઓ ઘડે છે ચર્ચા કરો.

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 11.5 કાર્ય મૂલ્યાંકન અને તેની પદ્ધતિઓ (JOB EVALUATION AND ITS METHODS)

કર્મચારી નિયુક્તિના  
ધોરણો અને ઢાંચો  
Personnel Management

કાર્ય મૂલ્યાંકન એ કર્મચારી સંચાલનનો ખૂબ જ મહત્વનો ભાગ છે. જેઓ જાણવા માંગે છે કે મૂલ્યાંકનને આધારે શું પરિણામ આવે છે કોણ કઈ રીતે કાર્ય કરે છે અંગેની સંસ્થાની અને કર્મચારીઓની જરૂરિયાત સંતોષાય છે. મોટી સંસ્થામાં જોવા મળતી વિવિધ જગ્યા (હોદ્દા)ઓ વચ્ચે સાચા (true) સંબંધો સ્થાપવા તે હંમેશા સમસ્યારૂપ રહ્યું છે. અન્ય મુલકી સેવા (Civildservice) સાથે સંકળાયેલ અધિકારી અને શૈક્ષણિક કર્મચારીના પગાર ધોરણોની સરખામણીએ સમાનતા દેખાતી નથી. આ માટે જ પદ્ધતિસરના પગાર ધોરણોની પ્રક્રિયા સ્થાપવી અને તેને અપનાવવી જેનાથી એક કાર્યનું માન્યકાર્ય સંબંધિત જવાબદારીનું પ્રતિબિંબ દેખાય તે 'કાર્ય મૂલ્યાંકન' કહેવાય છે. કાર્ય મૂલ્યાંકનની માનક પદ્ધતિઓ આ પ્રમાણે છે. (અ) ક્રમનિર્ધારણ પદ્ધતિ (બ) વર્ગીકૃત પદ્ધતિ (ક) ઉપાદાન તુલના પદ્ધતિ (ડ) અંક પદ્ધતિ

### (અ) ક્રમનિર્ધારણ પદ્ધતિ (Ranking Method)

આ પદ્ધતિમાં એક કાર્યની અન્ય કાર્ય સાથે ટેકનિકલ કૌશલ્ય જટિલતા (Complexity) કાર્ય પર્યાવરણ અને અન્ય બીજા ભાગો કે કાર્ય (Job)નું મૂલ્ય નિર્ધારિત કરે છે. દરેક કાર્યની જરૂરી માહિતી (data) મેળવી તેને નિમ્નથી ઉચ્ચ સ્તર સુધી કાર્ય જરૂરિયાત ક્રમ આપી તે મુજબ સંબંધિત વેતન નક્કી કરવા કાર્ય મૂલ્યાંકનની સૌથી સરળ પદ્ધતિ છે. જે જગ્યાએ ઓછા કાર્યનું મૂલ્યાંકનની સૌથી સરળ પદ્ધતિ છે. જે જગ્યાએ ઓછા કાર્યનું મૂલ્યાંકન કરાવાનું છે ત્યાં યોગ્ય પદ્ધતિ છે. આ પદ્ધતિમાં કોઈપણ કાર્યની કિંમત નિર્ધારિત કરતાં પહેલાં કાર્યના મુખ્ય ઘટકો (Components) ને ધ્યાનમાં લેવાય છે. વિશિષ્ટ ભાગોને ધ્યાને લેવાતા નથી.

### (બ) વર્ગીકૃત પદ્ધતિ (Classified System)

આ પદ્ધતિ કાર્યોને સર્વ સામાન્ય શ્રેણીઓમાં જેવી કે A, B, C, D વગેરેમાં વર્ગીકૃત કરવાનું અને પછી વિવિધ જગ્યા (હોદ્દા) ઓના જૂથો વચ્ચે સંબંધિત પગાર ધોરણો સ્થાપવાનું માન્ય (allows) રાખે છે. જગ્યા (હોદ્દા) ઓના વર્ગીકરણમાં કાર્ય વિશ્લેષણ, કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય વર્ગીકરણ સંકળાયેલ છે. વર્ગીકરણનો વિચાર કરતી વખતે હોદ્દા ધારકની અપેક્ષિત જવાબદારીઓ અને જરૂરી લાયકાતને સંપૂર્ણપણે ધ્યાનમાં લેવાય છે. એક વખત જગ્યાનું વર્ગીકરણ વિવિધ જૂથોમાં થઈ જાય પછી કોઈ ચોક્કસ જગ્યાના સમૂહની જરૂરિયાત સાથે સંબંધિત મૂલ્ય નાણાંના સંદર્ભમાં સંદર્ભમાં સરખાવાય છે.

(ક) ઉપાદાન તુલના પદ્ધતિ (Factor Comparison Method) આ પદ્ધતિની પૂર્વશરત એ છે કે પ્રત્યેક કાર્યના પગાર ધોરણો સંખ્યાબંધ ઘટકોને ધ્યાનમાં લઈને નક્કી કરવામાં આવે છે. કાર્ય / સંસ્થા માટે દરેક વળતર યોગ્ય ઘટકના મહત્વ સંદર્ભે ભારાંક (weightage) નક્કી કરી અને અંતમાં હોદ્દાના સ્તર પ્રમાણે કાર્ય નક્કી થાય જે નાણાંકીય વળતર સાથે સંકળાયેલું છે. વળતર યોગ્ય ઘટક તે જ કાર્ય ઘટક છે. ઉદાહરણ તરીકે કાર્યમાં જવાબદારીઓની માત્રા, ટેકનિકલ કૌશલ્ય, કાર્ય પર્યાવરણ અને અન્ય આવા ઘટકો કે જે મૂલ્યાંકન ધોરણો નક્કી કરે છે.

### (ડ) અંક પદ્ધતિ (Point System)

આ પદ્ધતિમાં સંસ્થાના ઉદ્દેશોને પરિપૂર્ણ કરવામાં મહત્વનાં એવા દરેક ઘટક અનુસાર તેના અંક (point) આપવામાં આવે છે. આવા ઘટકોમાં શિક્ષણ, અનુભવ, પર્યવેક્ષણ (Supervising) જવાબદારી, નિર્ણયશક્તિ, કાર્ય જટિલતા, જવાબદારીનું સ્તર, સર્જનાત્મક કાર્ય અને અહેવાલ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ બધા જ ઘટકોને અંક દ્વારા આકારણી થાય છે જે દરમાં પરિવર્તન પામે છે. દરેક કાર્યને અનુરૂપ કુલ અંકો ફાળવવા તેનું મૂલ્યમાં પરિવર્તન થઈ અને પગાર ધોરણના સ્વરૂપમાં ફેરવવામાં આવે છે.



◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(4) કાર્યના ક્રમનિર્ધારણ અને ગુણાંકન માટેની વિવિધ મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ કઈ છે ?

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

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**11.6 પ્રત્યાયન (COMMUNICATION)**

સૌથી મહત્વનું ઘટક કે જે સંતોષપૂર્ણ કર્મચારીગણના સંબંધો દર્શાવે તે પ્રત્યાયન છે. ગ્રંથાલય અને તેની માતૃ સંસ્થાના ઉદ્દેશો વિષે સુધારેલ સેવા સ્થિતિ અને ગ્રંથાલયના વિવિધ રોજિંદી (કાર્ય સંબંધિત) બાબતોથી પ્રત્યેક સ્તરના કર્મચારીગણે અસર કરતી બાબતોથી માહિતગાર કરે છે.

પ્રત્યાયન અર્થાત્ તે મૌખિક કે લેખિતમાં હોઈ શકે છે. જ્યાં ઓછી સંખ્યામાં કર્મચારી સભ્યો છે ત્યાં મૌખિક પ્રત્યાયન મુશ્કેલ નથી.

ગ્રંથપાલ તેના બધા જ કર્મચારીગણને સવારે ગ્રંથાલય ખુલવાના અડધા કલાક પહેલાં ભેગા કરીને મહત્વની માહિતી આપી દે છે. યોગ્ય પ્રત્યાયન દ્વારા હકીકતને તત્કાલ પ્રશ્નોત્તરી કરીને, પ્રશ્નો આમંત્રિત કરીને સમજી કે તપાસી શકાય છે. કર્મચારીગણના દરેક સભ્યે એ બાબત જાણવી જરૂરી છે કે મૌખિક પ્રત્યાયન પદ્ધતિ મુખ્યત્વે સમયનો દુરવ્યય કરનાર અને માહિતી પ્રત્યાયન માટે સામાન્ય પદ્ધતિ તરીકે ઉપયોગમાં લેવાતી નથી.

જ્યારે ગ્રંથપાલ કોઈ ચોક્કસ સમસ્યાના ઉદ્ભવ પહેલાં સમસ્યા અંગે કર્મચારીગણ પાસેથી તેમના મંતવ્યો, પ્રતિભાવો કે સમસ્યાના ઉકેલ મેળવવા માંગતા હોય ત્યારે આ પદ્ધતિ સારી રીતે કામ આવે છે.

લેખિત પ્રત્યાયનના ફાયદા એ છે કે તે એકરૂપ (Uniform) સંદેશ છે અને કામમી રેકર્ડ તરીકે સેવા આપે છે. ભવિષ્યમાં જરૂર પડે ત્યારે વારંવાર સંદર્ભ તરીકે લઈ શકાય, નોંધ મુકી શકાય, તેનું લખાણ, સંસ્થાના નિયમો અને યોજનાઓ, ચોક્કસ કાર્ય સૂચનાઓ અને કાર્ય વર્ણનના આધારે હોય છે. કામગીરી મૂલ્યાંકન પદ્ધતિના અત્યંત જરૂરી ઘટક તરીકે તેમાં કાર્ય વર્ણનમાં વિકાસ અને કરવાના કાર્યોમાં અપેક્ષાઓ કે જે ખૂબ જ ઓછી ઔપચારિક ચર્ચાઓ અને મંતવ્યોના વિનિમયના સ્વરૂપને આવરી લે છે.

◆ તમારી પ્રગતિ ચકાસો (Self Check Exercise)

(5) પ્રત્યાયન એ ગ્રંથાલયના સરળ સંચાલન માટેનું જરૂરી તત્વ છે - સમજાવો.

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

(2) એકમને અંતે આવેલ ઉત્તરો સાથે તમારો ઉત્તર સરખાવો.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 11.7 સારાંશ (SUMMARY)

કોઈપણ સંસ્થાની સફળતા અથવા નિષ્ફળતા મુખ્યત્વે તેના કર્મચારીગણ પર નિર્ભર છે. કર્મચારીગણ એક એવું તત્વ છે કે સંસ્થાને બનાવે છે કે બગાડે છે. શૈક્ષણિક ગ્રંથાલયના કર્મચારીઓનું સંચાલન પણ આવી જ મુશ્કેલી અનુભવે છે. માટે જ ગ્રંથાલયના કર્મચારીગણની નીતિઓ ઘડવી જોઈએ. જેથી માનસૂતોનું સુવ્યવસ્થિત સંચાલન કરી મહત્તમ વળતર મેળવી શકાય. કર્મચારીગણની જરૂરિયાત, તેમની ભરતી અને પસંદગી તેઓના વિકાસ માટે યોગ્ય સગવડો પૂરી પાડવી, દરેક કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અને કાર્યને અનુરૂપ યોગ્ય પગાર ધોરણ આપવા અને અંતમાં વ્યવહારમાં મુકવા અંગેના (આ બાબતોમાં) નીતિ નિર્ણયમાં વ્યાજબીપણું (Justification) હોવું જોઈએ. ગ્રંથાલયમાં દરેક શ્રેણીમાં કર્મચારીઓ અપનાવી શકે તેવાં આયોજન અને નીતિ હોવી તે કર્મચારી સંચાલનનું અત્યંત જરૂરી વિશિષ્ટ લક્ષણ છે. શૈક્ષણિક ગ્રંથાલય પદ્ધતિના સત્તામંડળનો એ એ જવાબદારી છે કે તે જુદા જુદા કાર્યો માટે પસંદ કરેલ કર્મચારીઓ સંસ્થાના માળખા સાથે સુસંગત થાય અને તેઓનો ઉત્તમ સહકાર આપે તે રીતના વહીવટની ખાતરી આપવાની છે.

## 11.8 તમારી પ્રગતિ ચકાસોના ઉત્તરો (ANSWERS TO SELF CHECK EXERCISES)

- (1) કર્મચારીગણ જરૂરિયાતની માંગને પહોંચી વળવા વિવિધ પાસાંઓ જેવાં કે કાર્ય વિશ્લેષણ, કાર્ય વર્ણન, કાર્ય વિવરણ અને કર્મચારી વિવરણ વગેરેને વિચારણામાં લેવાય છે.
- (2) ભરતી અને પસંદગીની સામાન્ય પદ્ધતિઓ (i) મુલાકાત અને (ii) કસોટીઓ છે.
- (3) ગ્રંથાલયમાં વિશ્વાસપાત્ર કામગીરી પર્યાવરણ નિર્માણ માટે કર્મચારીગણ વિકાસની સારી નીતિના વિવિધ પાસાંઓ સમાવિષ્ટ છે. આમાં અજમાયશ, મૂલવણી, બઢતી, પ્રેરણા અને તાલીમ, કર્મચારી રેકર્ડ, કલ્યાણ વગેરેનો સમાવેશ થશે.
- (4) ગ્રંથાલયના વિવિધ કાર્યો માટે અનુકૂળ કર્મચારી નીતિને વિકસિત કરવા ક્રમાંકન અથવા ગુણાંકન આપી (પદ્ધતિ) ને વર્ગીકૃત કરી શકાય. આ અભ્યાસ કાર્ય મૂલ્યાંકનના ચોક્કસ માનકો ઉપર આધારિત હોવી જોઈએ. જેમ કે (i) કમનિર્ધારણ પદ્ધતિ (ii) અંક પદ્ધતિ
- (5) પ્રત્યાયન મુખ્યત્વે કોઈ સંસ્થામાં સંતોષપૂર્ણ કર્મચારીગણના સંબંધો દર્શાવે છે. જેમાં દરેક સ્તરના કર્મચારીઓને સ્પર્શતી રોજિંદી બાબતોથી તેઓને માહિતીગાર રખાય છે. મૌખિક અને લેખિત પ્રત્યાયનમાં, પત્ર એ હંમેશા પ્રમાણભૂત છે. (તે) ગ્રંથાલયના એક અગત્યના દસ્તાવેજ તરીકે ઉપયોગી થાય છે.

## 11.9 ચાવીરૂપ શબ્દો (KEYWORDS)

**અભિરૂચિ (Aptitude)** : વ્યક્તિની જન્મજાત અને મેળવેલ ક્ષમતાઓ તથા અન્ય લક્ષણોનો સરવાળો. જેને કોઈ વ્યક્તિની ક્ષમતાઓને તેના લક્ષણ તરીકે લઈ તેને ક્ષેત્રમાં પ્રવૃત્તિઓ સાથે તાલીમ આપવામાં આવે તો તે વ્યક્તિની ક્ષમતા પ્રાવીણ્યતા મેળવે છે.

**શ્રમદક્ષતાશાસ્ત્ર (Ergonomics)** : માનવીની ક્ષમતાઓ અને વર્તનની રીતોને માપન અને વિશ્લેષણ કરવાની તથા તેના સંબંધ સ્થાપવાના સિદ્ધાંતો અને પદ્ધતિઓ છે.

**લિફ્ટ (વજન) ઉપર ચઢાવવાનું સાધન (Hoist)** : દોરડાની મદદથી ઉંચકવું અને એક પ્રકારનું માલ ઉપર ચઢાવવાનું સાધન લીફ્ટ

**પ્રેરણા (Induction)** : નવ આગંતુક કર્મચારીને તેમનું કાર્ય, દરજ્જો (હોદ્દો) અથવા કાર્યાલયથી પરિચય કરાવવાની તથા તાલીમ આપવાની ઔપચારિક પ્રક્રિયા.

**અનુલાભ (Perquisites)** : જાહેર અધિકારીએ તેના નિયમિત પગારની ઉપરાંત પોતાની કાર્યકારી ક્ષમતાઓની સાથો સાથ કરેલ કાર્ય માટે મેળવેલ વધારાનું વેતન અને અન્ય લાભો.

**કર્મચારી (Personnel)** : સંગઠનના માનવીય સૂતોનો સંપૂર્ણ સરવાળો.

---

### 11.10 સંદર્ભો અને વિશેષ વાચન (References and Further Reading)

---

- Gorbett, E.B. (1978). fundamentals of Library Organisation and Administration A Practical Guide. London : The Library Association.
- Cowley, John. (1982) Personnel Management in Libraries London : Clive Bingley.
- Narayana, G L. (1991). Library and Information Managment. New Delhi : Prentice Hall.
- Savage, A. W. (1977). Library Association Management Pamphlets (Personnel Management) London : The Library Association.