BAOU
Education for all

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી

(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

બી.કોમ. સેમેસ્ટર - ૨

COE201-BC

ધંધાકીય સંચાલન - ૧

સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક, ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવી ગુજરાતમાં, ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઈ.સ. 1994માં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ્સ કમિશન અને ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન કાઉન્સિલની માન્યતા મેળવી અમદાવાદમાં ગુજરાતના એકમાત્ર મુક્ત વિશ્વવિદ્યાલય ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરી છે.

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની 125મી જન્મજયંતીના અવસરે જ ગુજરાત સરકાર દ્વારા યુનિવર્સિટી માટે અદ્યતન સગવડતા સાથે, શાંત જગ્યા મેળવી, જ્યોતિર્મય પરિસરનું નિર્માણ કરી આપ્યું. BAOUના સત્તામંડળે પણ યુનિવર્સિટીના આગવા ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો, આપતા રહે છે.

શિક્ષણ એટલે માનવમાં થતું મૂડીરોકાણ, શિક્ષણ લોકસમાજની ગુણવત્તા સુધારવામાં અધિક ફાળો આપી શકે છે. અહીં મને સ્વામી વિવેકાનંદનું શિક્ષણ વિષયક દર્શન યાદ આવે છે:

'જેનાથી ચારિત્ર્યનું ઘડતર થાય, જેનાથી માનસિક ક્ષમતાનું નિર્માણ થાય, જેનાથી બૌદ્ધિક વિકાસ સાધી શકાય અને જેના થકી વ્યક્તિ પગભર બની શકે તેને શિક્ષણ કહેવાય'

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી શિક્ષણમાં આવા ઉમદા વિચારને વરેલી છે. તેથી વિદ્યાર્થીઓને ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યવસાયલક્ષી, જીવનલક્ષી શિક્ષણની સગવડ ઘરે બેઠાં મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમ બની કરે છે. બહોળા સમાજના લોકોને ઉચ્ચશિક્ષણ પ્રાપ્ત થાય, છેવાડાના માણસોને ઉત્તમ કેળવણી એમનાં રોજિંદાં કામો કરતાં પ્રાપ્ત થતી રહે. વ્યાવસાયિક લોકોને આગળ ભણતરની ઉત્તમ તક સાંપડે અને જીવનમાં પોતાની ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યોને પ્રગટ કરી સારી કારકિર્દી ઘડે, સ્વાવલંબી બની ઉત્તમ જીવન જીવતાં સમાજ અને રાષ્ટ્રનિર્માણમાં પોતાનું યોગદાન આપે, એ માટે પ્રયાસરત છે.

'સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:' સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટી કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ કરતા છાત્રોને સ્વઅધ્યયન માટે સરળતાથી સમજાય એવો ગુણવત્તાલક્ષી શૈક્ષણિક અભ્યાસક્રમ ઉપલબ્ધ કરાવી આપે છે. દરેક વિષયની પાયાની સમજણ મળે તેની કાળજી રાખવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને રસ પડે અને રુચિ કેળવાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો નિષ્ણાત અધ્યાપકો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરવા ખેવના રાખતા કોઈ પણ ઉંમરના છાત્રોને માટે અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરવા માટે શિક્ષણવિદો સાથે પરામર્શ કરવામાં આવે છે. એ પછી જ માળખું રચી, અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરી પુસ્તક સ્વરૂપે છાત્રોનાં કરકમળોમાં આપે છે. જેનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થીઓ સંતોષપ્રદ અનુભવ કરી શકે છે.

યુનિવર્સિટીના તજજ્ઞ અધ્યાપકો ખૂબ કાળજીથી આ અભ્યાસસામગ્રીનું લેખન કરે છે. વિષયનિષ્ણાત પ્રોફેસરો દ્વારા એમનું પરામર્શન થયા પછી જ પરિણામલક્ષી અભ્યાસસામગ્રી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને પહોંચે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જ્ઞાનનું કેન્દ્રબિંદુ બની રહી છે. વિદ્યાર્થીઓને 'સ્વાધ્યાય ટેલિવિઝન', 'સ્વાધ્યાય રેડિયો' જેવા દૂરવર્તી ઉપાદાનો થકી પણ એમના ઘરમાં શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઇ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબ સમા અધ્યાપકો તેમજ કર્મઠ કર્મચારીગણને અભિનંદન અને અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાથના કરું છું.

પ્રો. (ડૉ.) અમીબહેન ઉપાધ્યાય

કુલપતિશ્રી,

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી,

જ્યોતિર્મય પરિસર,સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે, છારોડી, અમદાવાદ

BAOU Education for all

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી

(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

બી.કોમ. સેમેસ્ટર-2

COE201-BC

ધંધાકીય સંચાલન – I

ભાગ-1

ધંધાકીય સંચાલન - I

એકમ : 1

માનવ સંસાધન પરિચય 1-42

એકમ : 2

માનવ સંસાધન આયોજન – I 43-61

એકમ : 3

માનવ સંસાધન આયોજન – II 62-77

એકમ : 4

કાર્ય આયોજન 78-102

લેખક :	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. નીલેશ. જોષી	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર DPCBL આર્ટસ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, ધનસુરા.
	ડૉ. ડી. ડી. જોષી	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર પી.ડી.પંડ્યા મહિલા કોમર્સ કોલેજ. અમદાવાદ.
	ડૉ. એચ. કે. ધુલિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર પી.ડી.પંડ્યા મહિલા કોમર્સ કોલેજ. અમદાવાદ.
	ડૉ. પલક શાહ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર કે.કા શાસ્ત્રી ગવર્મેન્ટ કોલેજ, અમદાવાદ.
પરામર્શક (વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	પ્રો. એચ. સી સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. એ. વી. દેવાણી	એસોસિએટ પ્રોફેસર વિવેકાનંદ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક (ભાષા) :	પ્રો. (ડૉ.) યોગેન્દ્ર પારેખ	પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. દિનેશ ભદ્રેસરીયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સંયોજક :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સહ સંયોજક :	ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (મેનેજમેન્ટ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી અમદાવાદ – 382 481.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુન:આવૃત્તિ (નવો અભ્યાસક્રમ 2025)	

978-93-5598-371-8

સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યયન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એકમ 1

માનવ સંસાધન પરિચય

Introduction of Human Resource

: રૂપરેખા :

1.1 પ્રસ્તાવના

1.2 માનવ સંસાધનનો ખ્યાલ

1.3 માનવ સંસાધન સંચાલન અર્થ અને વ્યાખ્યાઓ

1.4 માનવ સંસાધન સંચાલનનો ઉદ્ભવ અને વિકાસ

1.5 માનવ સંસાધન સંચાલનનું સ્વરૂપ

1.6 માનવ સંસાધન સંચાલનનાં લક્ષણો

1.7 માનવ સંસાધન સંચાલનના હેતુઓ

1.8 માનવ સંસાધન સંચાલન કાર્યક્ષેત્ર

1.9 માનવ સંસાધન સંચાલનનું મહત્ત્વ

1.10 માનવ સંસાધન સંચાલનનાં કાર્યો

1.11 માનવ સંસાધન સંચાલનના સિધ્ધાંતો

1.12 માનવ સંસાધન નીતિઓ

1.13 આધુનિક યુગમાં માનવ સંસાધન સંચાલન

1.14 માનવ સંસાધન વિકાસ

1.15 સ્વાધ્યાય

1.1 પ્રસ્તાવના :

માનવી એક સામાજિક પ્રાણી છે અને તે ભાગ્યે જ એકલા રહીને રહેવા અને કાર્ય કરવાનું પસંદ કરે છે. આપણે જાણતાં-અજાણતાં હંમેશા આપણા સંબંધોનું આયોજન, વિકાસ અને જાળવણી કરતાં હોઈએ છીએ. સંબંધો એ આપણી ક્રિયા-પ્રતિક્રિયાનું પરિણામ છે અને તે આપણી ક્રિયા-પ્રતિક્રિયાની જાળવણી કરવાની ક્ષમતા પર નિર્ભર છે. બાળપણથી જ દરેક વ્યક્તિ જીવનમાં કોઈપણ સંજોગોમાં બીજાને સમજીને કેવી રીતે વર્તવું તેનું જ્ઞાન અને અનુભવ મેળવતો રહે છે અને આગળ ઉપર, તે સમજણનો ઉપયોગ કરીને આપણે કામગીરીના સ્થળ

પર સંબંધો જાળવવાનો પ્રયત્ન કરતાં હોઈએ છીએ. માનવ સંસાધન કાર્ય સ્થળે સંબંધોની જાળવણીની પ્રમુખ વિચારધારાની મુખ્ય ધરી પર જ રચાયેલ છે.

ઈ.સ.**1980** ના મધ્યભાગથી જ માનવ સંસાધન સંચાલન (HRM - Human Resource Management) નો શૈક્ષણિક અને વ્યાપારી એમ બંને ક્ષેત્રોમાં સ્વીકાર થયેલો જોવા મળે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એક વૈવિધ્યલક્ષી વ્યવસ્થાતંત્રીય કાર્ય છે કે જે સંચાલન, મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, અર્થશાસ્ત્ર વગેરે જેવાં ક્ષેત્રોની વિવિધ પધ્ધતિઓ અને વિચારધારાઓ દર્શાવે છે.

માનવ સંચાલન માટેનો કોઈ સર્વશ્રેષ્ઠ માર્ગથી અને કોઈ મેનેજર પાસે લોકોના અસરકારક સંચાલન માટેની કોઈ ચોક્કસ રીત કે પધ્ધતિ (ફોર્મ્યુલા) નથી. કારણ કે, લોકો જટિલ જરૂરિયાતો ધરાવતા જટિલ માનવીઓ છે. **1994** માં માનવ સંસાધનનાં એક નિષ્ણાત દ્વારા એવું અવલોકન રજૂ કરવામાં આવ્યું હતું કે "ગઈકાલે, જે કંપની પાસે પૂરતા પ્રમાણમાં મૂડી તથા આધુનિક ટેક્નોલોજી હતાં. તે સૌથી વધુ સ્પર્ધાત્મક લાભ લઈ શકતી હતી. આજે, જે કંપની ઉત્તમ ગુણવત્તાવાળી વસ્તુ આપી શકે છે તે સ્પર્ધામાં આગળ રહે છે. પરંતુ આવતીકાલે, માત્ર એવી કંપની જ આ લાભ મેળવી શકશે કે જેની પાસે વ્યવસ્થાતંત્રમાં ઉત્તમ અને કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ હશે."

જાહેર અને ખાનગી ક્ષેત્રની કોઈપણ કદની કંપનીના મોટાભાગના મેનેજર્સ એ વાતથી સહમત છે કે, આ કર્મચારીઓ કંપની / વ્યવસ્થાતંત્રની અતિ મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. સ્પર્ધામાં ટકી રહેવા માટે તથા એકમના વિકાસ માટે ખાત્રી હોવી જોઈએ કે, તેના કર્મચારીઓ પૂર્ણ લાયકાત ધરાવે છે. યોગ્ય સ્થાન પર નિયુક્ત થયા છે, યોગ્ય રીતે તાલીમ પામેલા છે, અસરકારકરીતે જળવાયા છે અને એકમની સફળતા માટે નિષ્ઠાપૂર્વક કામગીરી કરવા તત્પર પણ છે, અસરકારકરીતે જળવાયા છે અને એકમની સફળતા માટે નિષ્ઠાપૂર્વક કામગીરી કરવા તત્પર પણ છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનો ધ્યેય વ્યક્તિગત હેતુઓ (જેવા કે, પડકારૂરપ કામગીરી, ઓળખ ઊભી કરવી) તથા સામાજિક હેતુઓ (જેવા કે, કાયદાકીય ફરજો, સામાજિક જવાબદારી વગેરે) પૂર્ણ કરવાની સાથે મહત્તમ ઉત્પાદકતા સિધ્ધ કરવામાં કર્મચારીઓનો ફાળો મહત્તમ બનાવવાનો છે.

1.2 માનવ સંસાધનનો ખ્યાલ

માનવ સંસાધન સંચાલન એ મુખ્યત્ત્વે ધંધાકીય એકમમાં રહેલા માનવીઓ (કર્મચારીઓ અને સંચાલકો) સાથે સંબંધ ધરાવતી પ્રવૃત્તિ છે. 'માનવીઓનું સંચાલન' એ ખૂબ જ અગત્યનું અને પડકારરૂપ કાર્ય છે. કારણ કે લોકોનો સ્વભાવ ખૂબ જ ચંચળ હોય છે. ક્યારેય બે વ્યક્તિઓ

માનસિક કાર્યક્ષમતા, લાગણીશીલતા કે વર્તણૂકની રીતે એક સમાન હોતા નથી. તેઓ ઘણાં પરિબળોની અસરને લીધે મોટાભાગે અસમાન જોવા મળે છે. લોકો પ્રતિક્રિયાત્મક હોય છે. તેઓ અનુભવે છે, વિચારે છે અને ક્રિયા કરે છે. તેથી, તેમને મશીનની માફક કાર્યાન્વિત કે ગમે ત્યારે અદલાબદલી કરી શકાય નહિ. અને માટે જ, સંચાલકીય અધિકારી દ્વારા ખૂબ જ કુનેહપૂર્વક તેમની પાસેથી કામ લેવાવું જોઈએ.

માનવ સંસાધન સંચાલન એ માનવીય અભિગમથી વ્યવસ્થાતંત્રના કર્મચારીઓની જાળવણી કે દેખરેખ કરવાની પ્રક્રિયા છે. માનવ સંસાધન અભિગમ એકમના કર્મચારીઓ મહત્ત્વનું સંસાધન છે એ બાબતનો દૃષ્ટિકોણ મેનેજરમાં (સંચાલકોમાં) વિકસાવે છે. આ એક એવો અભિગમ / ખ્યાલ છે કે જેનાથી એકમ માનવશક્તિનો માત્ર એકમના ફાયદા માટે જ નહિ પરંતુ તેઓનાં (કર્મચારીઓનાં) વૃદ્ધિ, વિકાસ અને આત્મસંતોષ માટે પણ ઉપયોગ કરે છે. આમ, માનવ સંસાધન સંચાલન એક એવું તંત્ર છે કે જે એક તરફ માનવ સંસાધન વિકાસ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે તો બીજી તરફ કર્મચારીઓનું અસરકારક સંચાલન પણ કરે છે. જેથી, તેઓ તેમની રોજગારીમાંથી માનવીય ગૌરવની પણ અનુભૂતિ કરે છે. કર્મચારીની ક્ષમતા, સંભાવના, કુશળતા, સિધ્ધિઓ, પ્રોત્સાહનો, આવડત, કાર્યનિષ્ઠા, કાર્યક્ષમતા વગેરેને ધ્યાનમાં લઈને માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારીઓને માનવીય ગૌરવ પૂરું પાડવા સાથે સંકળાયેલું છે. તેથી, તેઓના વ્યક્તિત્વ અતિમૂલ્યવાન માનવી તરીકે ઓળખાઈ આવે છે. જો ધંધાકીય એકમ તેમની મૂડી-મિલકતોની શક્તિ પર વિશ્વાસ મૂકી કે આધાર રાખી શકે તો તે નિષ્ઠાવાન, કુશળ, સમર્પિત અને ક્ષમતા ધરાવતા કર્મચારીઓ પર તો વધુ વિશ્વાસ મૂકી શકે કે આધાર રાખી શકે.

કોઈપણ એકમનું મુખ્ય ઘટક તેનું માનવ સંસાધન એટલે કે 'કામગીરી કરતા કર્મચારીઓ' છે. Leon C. Meggison મત મુજબ (રાષ્ટ્રિય દૃષ્ટિબિંદુએ) "માનવ સંસાધન એટલે લોકસમુદાયમાંથી પ્રાપ્ત થતું જ્ઞાન કૌશલ્ય, સર્જનાત્મક ક્ષમતા, આવડત અને અભિરુચિ" જ્યારે કોઈ એક ધંધાકીય એકમના દૃષ્ટિબિંદુથી માનવ સંસાધન એટલે તેના કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય, અભિરુચિ, પ્રાપ્ત જ્ઞાન અને સહજ ક્ષમતા તેમજ તેમના મૂલ્યો, વલણો અને માન્યતાઓ.

કોઈપણ એકમની સફળતામાં માનવ સંસાધનનું સૌથી વધુ મહત્ત્વ છે. કારણ કે, વ્યવસ્થાતંત્રીય ગોઠવણમાં ઉદ્ભવતી સમસ્યાઓ માટે ભૌતિક, ટેક્નિકલ કે આર્થિક બાબતોની નિષ્ફળતા કરતાં માનવીય અને સામાજિક નિષ્ફળતા કારણભૂત હોય છે. Oliver Shelden ના શબ્દોમાં કહીએ તો, "કોઈપણ એકમ લાંબો સમય સુધી સફળતાપૂર્વક ચાલી શકે નહિ, જો તે મૂળભૂત તથ્યને જાણી ન શકે કે તે મૂળભૂત રીતે માનવ છે."

માનવ સંસાધન સંચાલન સંચાલનના વર્તુળમાં આવતા 'લોકો' સાથે સંબંધ ધરાવે છે. દરેક એકમ લોકોથી બનેલું છે કે જેઓ તેમની સેવાઓ પૂરી પાડે છે. તેમના કૌશલ્યનો વિકાસ કરે છે. કાર્યદક્ષતાના ઉચ્ચ સ્તર માટે પ્રોત્સાહન આપે છે અને વ્યવસ્થાતંત્રીય હેતુઓ સિધ્ધ ધરવા માટે તેમની એકમ પ્રત્યેની નિષ્ઠા જાળવી રાખવી જરૂરી હોવાની ખાત્રી આપે છે. આ બાબત કોઈપણ પ્રકારના એકમ માટે સત્ય છે. જેવા કે, સરકારી, ધંધાકીય, શૈક્ષણિક, સ્વાસ્થ્યલક્ષી કે સામાજિક કાર્ય કરતાં હોય. સારા માણસો મેળવવા અને જાળવી રાખવા એ ઘણી કપરી બાબત છે. પછી ભલે તે નફાલક્ષી કે બિન-નફાલક્ષી હોય, જાહેર હોય કે ખાનગી હોય.

1.3 માનવ સંસાધન સંચાલન અર્થ અને વ્યાખ્યાઓ

માનવ સંસાધન સંચાલનને બે અર્થમાં રજૂ કરી શકાય. પ્રથમ, "માનવ સંસાધન સંચાલન સુગ્રથિત અને વ્યવસ્થિત પધ્ધતિસર વ્યવસ્થાતંત્રના કર્મચારીઓનું સંચાલન કરવાની પ્રક્રિયા છે." જેમાં કર્મચારી મેળવવા, તેમને ચૂકવણીનો દર નક્કી કરવો, કાર્યદક્ષતા સંચાલન વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે. આ માનવ સંસાધન સંચાલનની પ્રણાલિકાગત કે પરંપરાગત વ્યાખ્યા છે. કેટલાક નિષ્ણાતો તેને વર્ષો પહેલાં જેને કર્મચારી સંચાલન (Personel Management) કહેવાતું તેની આધુનિક આવૃત્તિની વ્યાખ્યા પણ કહે છે.

જ્યારે બીજી વ્યાખ્યા "માનવ સંસાધન સંચાલનમાં વ્યવસ્થાતંત્રીય કર્મચારીઓના સંચાલનનો વિશાળ કે વિસ્તૃત પરિપ્રેક્ષ્યમાં સમાવેશ કરવામાં આવે છે. જેમ કે સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના આંતર સંબંધો."

આ અભિગમ માનવ સંસાધન સંચાલનના કાર્યક્ષેત્રના હેતુઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. તેનો અર્થ એ થયો કે, સમકાલીન વ્યવસ્થાતંત્રોમાં માનવ સંસાધન કર્મચારી જાળવણી માટે કર્મચારી વિકાસ અને 'રોજગારી સંબંધ' પર વિશેષ ભાર મૂકે છે. જે સંચાલકો અને કર્મચારીઓ બંને માટે લાભદાયક છે.

સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો, માનવ સંસાધન સંચાલન એક એવું સંચાલકીય કાર્ય છે કે જે મેનેજરને વ્યવસ્થાતંત્રના કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ માટે મદદરૂપ થાય છે અથવા માનવ સંસાધન સંચાલન એકમના હેતુઓની સિધ્ધી માટે માનવ સંસાધનનો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરવાની પ્રક્રિયા છે.

Dunn & Stephens ના મત મુજબ, "માનવ સંસાધન સંચાલન તમામ કર્મચારીઓને આકર્ષવા, જાળવી રાખવા અને પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા છે."

The National Institute of Personnel Management (NIPM) of India ના મત

મુજબ, ''માનવ સંસાધન સંચાલન એ સંચાલનનો એવો હિસ્સો છે કે જે એકમમાં કામગીરી કરતાં લોકો અને તેમની વચ્ચેના આંતર સંબંધો સાથે નિસ્બત ધરાવે છે. તેનો મુખ્ય હેતુ બધાને એકબીજા સાથે જોડવા અને એક અસરકારક એકમ / વ્યવસ્થાતંત્રનો વિકાસ કરવાનો છે.''

માનવ સંસાધન સંચાલન એવું સંચાલકીય કાર્ય છે કે જેને એકમમાં કર્મચારીઓ નીમવા, પ્રોત્સાહિત કરવા અને જાળવી રાખવા જેવી બાબતો સાથે સંબંધ ધરાવે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એ એકમના ધ્યેયોની સિધ્ધિ માટે માનવ કૌશલ્યનો કાર્યદક્ષ અને અસરકારકરીતે ખાત્રીપૂર્વક ઉપયોગ કરવા સંચાલકીય તંત્રની રચના કરવાની પ્રવૃત્તિ છે.

Edward B. Philippo ના મત મુજબ, ''માનવ સંસાધન સંચાલન એ કર્મચારીલક્ષી કામગીરી છે કે જેને એકમના ધ્યેયની સિધ્ધિ માટે ફાળો આપવાના હેતુસર એકમના કર્મચારીઓ પ્રાપ્ત કરવા, વિકસાવવા, કામનું વળતર ચૂકવવા અને તેમની જાળવણી કરવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.''

Invancevich & Glueck ના મત મુજબ, ''માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યવસ્થાતંત્રીય અને વ્યક્તિગત ધ્યેયો સિધ્ધ કરવા માટે કર્મચારીઓનો કાર્યક્ષમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરવા બાબત સંબંધ ધરાવે છે. તે કામગીરી કરતાં લોકોનું સંચાલન કરવાનું કાર્ય છે કે જેથી તેઓ એકમને તેમનું સર્વશ્રેષ્ઠ યોગદાન આપી શકે.''

Dessler ના મત મુજબ, ''માનવ સંસાધન સંચાલનમાં એકમના હેતુઓ પૂર્ણ કરવા કર્મચારી સંખ્યા અને કૌશલ મેળવવા, વિકસાવવા, ઉપયોગ કરવા, મૂલ્યાંકન કરવા, જાળવી રાખવા અને સંભાળવા જરૂરી તમામ પ્રવૃત્તિઓ, નીતિઓ અને વ્યવહારોનો સમાવેશ થાય છે.''

1.4 માનવ સંસાધન સંચાલનનો ઉદ્‌ભવ અને વિકાસ

ભારતમાં માનવ સંસાધન સંચાલનનો ઉદ્‌ભવ અને વિકાસ આધુનિક સમયમાં થયો હોવાનું માનવામાં આવે છે. પરંતુ ખરેખર તો ઈ.સ. પૂર્વે 400 માં કૌટિલ્યએ પોતાના પુસ્તક 'અર્થશાસ્ત્ર'માં માનવ સંસાધન સંચાલનનાં કેટલાંક મહત્ત્વનાં ઘટકોનો ઉલ્લેખ કરેલો હોવાનું જોવા મળે છે. તે સમયે કૌટિલ્ય દ્વારા દર્શાવેલ માનવ સંસાધન સંચાલનની પધ્ધતિઓનો તે સમયમાં પણ અમલ થયો હોવાનું જોવા મળે છે. આધુનિક વિચારકો માને છે કે, માનવ સંસાધન સંચાલનનો વિકાસ સ્વતંત્રતા બાદના સમયમાં થયો હોવાનું માને છે.

જો કે, માનવશ્રમ અધિકારીઓનું મહત્ત્વ **1929** ના શરૂઆતના ગાળામાં સ્વીકારવામાં આવ્યું હોવાનું જણાય છે. પરંતુ શ્રમ અને કલ્યાણના પ્રશ્નોના નિરાકણ માટે આ અધિકારીઓની નિમણૂક **1948** નો ફેક્ટરી એક્ટ અમલમાં આવ્યા બાદ જ થઈ હોવાનું જણાય છે. આ કાયદાની

કલમ **49** મુજબ જે ફેક્ટરીમાં **500** થી વધુ કર્મચારીઓ હોય તેમણે કલ્યાણ અધિકારી (વેલફેર ઑફિસર) ની નિમણૂક કરવી જરૂરી હતી. શરૂઆતમાં, સરકાર દ્વારા કર્મચારી કલ્યાણનાં કેટલાક મર્યાદિત ઘટકોનો જ સમાવેશ કર્યો હતો. જે મુજબ ભારતીય શ્રમિકો માટે **1830** ના બ્રિટીશ કોલોનીના નિમણૂક રેગ્યુલેશનનો અમલ કરવામાં આવતો હતો. માનવ સંસાધન સંચાલનના મહત્ત્વના તબક્કાઓને ટૂંકમાં નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય...

માનવ સંસાધન સંચાલનના ક્ષેત્રે આધુનિક વિકાસમાં કર્મચારીઓને આર્થિક, સામાજિક, મનોવૈજ્ઞાનિક અને આધ્યાત્મિક દષ્ટિકોણથી જોવામાં આવે છે. માનવ સંસાધન સંચાલનના વિકાસના વર્ષવાર તબક્કાઓ નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય :

- વર્ષ **1995** માં, માનવ સંસાધન વિકાસની વિભાવનાની શરૂઆત
- વર્ષ **1998** માં, માનવ સંસાધન સંચાલનની શરૂઆત, સાંસ્કૃતિક બદલાવ, જૂથકાર્ય અને સહભાગીદારી સંચાલન, વધુમાં.. માનવ સંસાધન સંચાલનમાં ગુણવત્તાલક્ષી સંચાલન તરફનો ઝોક, કર્મચારી સશક્તિકરણ અને સશક્તિકરણ જૂથનો વિકાસ તથા વ્યૂહાત્મક સંચાલન સાથે માનવ સંસાધન સંચાલનનું સંકલન, **21** મી સદીમાં વ્યાપાર જગતની હરીફાઈમાં ટકી રહેવા માટે માનવ સંસાધન સંચાલનનો સ્વીકાર
- વર્ષ **1999** માં, શ્રમિકોની પરિસ્થિતિના અભ્યાસ માટે બીજા નેશનલ કમિશન ઑફ લેબરની સ્થાપના
- વર્ષ **2001** માં, વ્યવસ્થાતંત્રનું આદર્શ કદ (સ્માર્ટ સાઈઝ) પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો.
- વર્ષ **2002** માં, કર્મચારીના જ્ઞાન અને કૌશલના બદલે તેના હરફ હકારાત્મક વલણ પર વધુ ધ્યાન
- વર્ષ **2003** માં, બુદ્ધિઆંક (IQ) ના બદલે લાગણી આંક (EQ) પર ભાર
- વર્ષ **2004** માં, કૌશલ્ય ધરાવતા કર્મચારીને બદલે જ્ઞાન ધરાવતા કર્મચારી તરફનું વલણ
- વર્ષ **2005** માં, અધિક્રમિક માળખાના બદલે પરિવર્તનશીલ માળખા તરફનો બદલાવ
- વર્ષ **2006** માં, માનવ સંસાધન સંચાલન વ્યૂહાત્મક સંચાલકનનું મહત્ત્વનો ભાગ બન્યું.
- વર્ષ **2007** માં, માનવ સંસાધન સંચાલનને માનવ મૂડી સંચાલન તરીકે સ્વીકારવામાં આવ્યો.
- વર્ષ **2008** માં, રિટેન્શન (અવરોધ) મેનેજમેન્ટ તથા કંપનીઝ દ્વારા યુનિવર્સિટી અને કૉલેજની મદદથી પોતાના માનવ સંસાધનનો વિકાસ કરવા પર ભાર મૂકવામાં આવ્યો.

આ જ વર્ષે, વૈશ્વિક મંદીને કારણે ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓમાં ઘટાડો જોવા મળ્યો હતો.

- વર્ષ **2009** માં, સાર્વત્રિક વૈશ્વિક મંદીના કારણે નોકરી નાબૂદી, વેતન ઘટાડો વગેરે શરૂ રહ્યું.
- વર્ષ **2014** માં, ટેલેન્ટ (આવડત) મેનેજમેન્ટ અને પરિવર્તનશીલ માનવ સંસાધન નીતિઓ અને વ્યવહારો પર ભાર મૂકાયો.

આમ, ભારતમાં ઉપર મુજબ સમયાંતરે માનવ સંસાધન સંચાલનની વિચારધારા ધીમે ધીમે વધુને વધુ પરિપક્વ બનતી જતી જોવા મળી.

1.5 માનવ સંસાધન સંચાલનનું સ્વરૂપ

માનવ સંસાધન સંચાલનએ એક સંચાલકીય કામગીરી છે કે જે સંચાલકોને એકમ માટે જરૂરી સભ્યો મેળવવા, પસંદ કરવા, તાલીમબધ્ધ કરવા અને વિકસાવવામાં મદદરૂપ થાય છે. માનવ સંસાધન સંચાલન મુખ્યત્ત્વે વ્યવસ્થાતંત્રમાં રહેલા લોકો સંબંધીત બાબતો સાથે સંબંધ ધરાવે છે. નીચેની મુખ્ય બાબતો માનવ સંસાધન સંચાલનનાં મુખ્ય ઘટકોની રચના કરે છે :

1) માનવ સંસાધન સંચાલન એ સંચાલકીય કાર્યો અને સિધ્ધાંતોના અમલીકરણ સાથે સંકળાયેલું છે. આ કાર્યો અને સિધ્ધાંતો મુખ્યત્ત્વે એકમના કર્મચારીઓ મેળવવા, વિકસાવવા, જાળવી રાખવા અને તેમને વળતર ચૂકવવાની બાબતે લાગુ પાડવામાં આવે છે.

2) કર્મચારી સંબંધીત કોઈપણ નિર્ણય સુંગ્રથિત હોવો જોઈએ. કર્મચારીલક્ષી વિવિધ બાબતોના નિર્ણયો અન્ય માનવ સંસાધન નિર્ણયો સાથે સંબંધિત કે સંકળાયેલા હોવા જરૂરી છે.

3) નિર્ણયો હંમેશા કોઈપણ એકમની અસરકારકતાને અસર કરતાં હોય છે. તથા એકમની અસરકારકતા હંમેશા ગ્રાહકને વાજબી કિંમતે સર્વોત્તમ ગુણવત્તાવાળી પેદાશ પૂરી પાડવાના સ્વરૂપમાં સેવા પૂરી પાડવામાં પરિણમતી હોય છે.

4) માનવ સંસાધનનાં કાર્યો માત્ર ધંધાકીય એકમો પૂરતા મર્યાદિત હોતા નથી પરંતુ બિન-વ્યાપારી એકમો જેવા કે, શૈક્ષણિક એકમો, સ્વાસ્થ્ય એકમો, મનોરંજન એકમો વગેરેને પણ લાગુ પડે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન એ ખરેખર તો એકમની અસરકારકતાની સાથોસાથ કર્મચારીની મહત્તા વધારવા માટે તૈયાર કરેલ જુદા-જુદા કાર્યક્રમો, કાર્યો અને પ્રવૃત્તિઓની એક જૂથ છે.

1.6 માનવ સંસાધન સંચાલનનાં લક્ષણો

માનવ સંસાધન સંચાલનનો ઈતિહાસ જેટલો જૂનો અને ગુંચવણભર્યો છે. એટલું જ દરેક એકમ માટે ખૂબ જ મહત્ત્વની મિલકત છે, કે જે દરેક એકમ પાસે હોય છે. વ્યૂહકારો કાયમી સ્પર્ધાત્મક લાભની વાત કરતાં હોય છે. માનવ સસાધન આ લાભ જાળવી રાખવા માટે ખૂબ મદદરૂપ થઈ શકે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યવસ્થાતંત્રીય હેતુઓ કાર્યક્ષમ અને અસરકારક રીતે સિધ્ધ કરવા માટે સ્પર્ધાત્મક માનવબળ ને મેળવવા, વિકસાવવા, ઉપયોગ કરવા અને જાળવી રાખવાની એક પ્રક્રિયા અને વિચારધારા છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનો ખ્યાલ બે પ્રકારની આવૃત્તિ ધરાવે છે- પ્રથમ, કર્મચારીઓનું એવી રીતે સંચાલન કરવાની બાબત પર ભાર મૂકે છે કે જેથી તેઓની ક્ષમતાઓનો સ્પર્ધાત્મક લાભ લઈ શકાય. જ્યારે બીજી, કર્મચારીઓને મૂલ્યવર્ધીત મિલકત કે તેમની નિષ્ઠા, કાર્યક્ષમતા અને ઉચ્ચ ગુણવત્તાના સ્ત્રોત તરીકે જાળવણી કરવાની બાબત સાથે સંબંધ ધરાવે છે. આજનું માનવ સંસાધન સંચાલન આ બંને બાબતોને સમાવતી આવૃત્તિ છે. આમ, માનવ સંસાધન સંચાલન એટલે માનવીય ઊર્જા અને ક્ષમતાઓનું સંચાલન છે.

1) તે કળા અને વિજ્ઞાન બંને છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનની કળા અને વિજ્ઞાન બંને ખૂબ જ જટિલ છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એ સર્જનાત્મક અને શોધાત્મક અભિગમ સાથે લોકોનું (કર્મચારીઓનું) સંચાલન કરવાની કળા પણ છે અને વિજ્ઞાન પણ છે કારણ કે, તે જરૂરી એવ ચોક્કસ અને પરિશુદ્ધ એવા સિધ્ધાંતો અને થિયરીઝ પણ અમલમાં મૂકે છે.

2) તે વ્યાપક છે.

માનવ સંસાધન વિકાસ અંતર્ગત તમામ સ્તરે તમામ કેટગરીના લોકોનો સમાવેશ કરી લેવામાં આવે છે. જેમાં સંચાલકો તેમજ તમામ કાર્યકારી કર્મચારીઓનો સમાવેશ થાય છે. કોઈપણ સ્તર પર કે કોઈપણ કેટેગરીમાં કોઈ જ ભેદભાવ રાખવામાં આવતો નથી. આમ, તે વ્યાપક કે સર્વત્ર છે. કારણકે તેની એકમના દરેક સ્તર અને દરેક વિભાગ માટે જરૂરી છે. તેને તમામ પ્રકારના એકમો અનુસરે છે. પછી ભલે તે નફાલક્ષી એકમ હોય કે બિન-નફાલક્ષી એકમ હોય.

3) તે સતત પ્રક્રિયા છે.

તેમાં એક કરતાં અનેક પ્રકારના જુદા જુદા કાર્યો ક્રમાનુસાર કરતાં રહેવા પડે છે, આમ

તે એક પ્રક્રિયા છે. જેમાં માનવ સંસાધન આયોજનથી શરૂ કરીને, ભરતી પછી પસંદગી પછી તાલીમ અને ત્યારબાદ કાર્યદક્ષતા અહેવાલ સુધીની કામગીરી હાથ ધરવી પડે છે. સ્પષ્ટ શબ્દોમાં કહીએ તો, માનવ સંસાધન પ્રક્રિયામાં મેળવણી (માનવ સંસાધન આયોજન, ભરતી, પસંદગી, નિયુક્તિ, સામાજિકીકરણ), વિકાસ (તાલીમ અને વિકાસ, કારકિર્દી વિકાસ), ઉપયોગ (કાર્ય રચના, પ્રોત્સાહન, કામગીરી મૂલ્યાંકન, વળતર સંચાલન) અને જાળવણી (શ્રમિક સંબંધો, કર્મચારી શિસ્ત, ફરિયાદ નિવારણ, કર્મચારી કલ્યાણ) વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. બીજી રીતે જોઈએ તો, માનવ સંસાધન સંચાલન એ અંતહીન ક્રિયા છે. તેથી, પણ કહી શકાય કે, તે સતત પ્રક્રિયા છે.

4) તે એક સેવાકાર્ય છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન એ નફા કેન્દ્ર નથી. તે અન્ય તમામ કામગીરી વિભાગોને સેવા પૂરી પાડે છે. જોકે મૂળભૂત જવાબદારી હંમેશા રૈખિક મેનેજરની બનતી હોય છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એ કર્મચારી કાર્ય છે. માનવ સંસાધન મેનેજર પાસે તેના વિભાગ માટે રૈખિક સત્તા (લાઈન ઓથોરીટી) હોય છે. પરંતુ બીજા વિભાગોના કર્મચારીઓને લાગે ત્યાં સુધી કર્મચારી સત્તા (સ્ટાફ ઓથોરીટી) ફાળવવામાં આવે છે.

5) તે કાયદા અનુરૂપ હોય છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન હંમેશા એવી રીતે અમલી બનાવવું જોઈએ કે જેથી કોઈપણ કાયદાકીય નીતિ-નિયમોનું ઉલ્લંઘન ના થાય. જેમ કે, સમાન કામ-સમાન તક-સમાન વેતન, તમામ જ્ઞાતિઓનો સમાવેશ, પછાત અને ખેડુત વર્ગનો પણ લાભ માટે સમાવેશ, માનવ હકોનું હનન થવું ન જોઈએ વગેરે જેવી બાબતોનો માનવ સંસાધન મેનેજરે ખ્યાલ રાખે છે.

6) આંતરશાખાકીય અને અતિ પરિવર્તનશીલ

તે કલ્યાણ, માનવબળ, કર્મચારી સંચાલન, કર્મચારીઓને સંચાલકોથી સમીપ રાખવા, ઔદ્યોગિક સંબંધો વગેરે બાબતોનો સમાવેશ કરે છે. તે વિવિધ શાખાકીય પ્રવૃત્તિઓ છે કે જેના માટે મનોવિજ્ઞાન, સમાજશાસ્ત્ર, અર્થશાસ્ત્ર વગેરે જેવા વિષયોનું જ્ઞાન ઉપયોગી બનશે. તે આંતરિક- બાહ્ય પર્યાવરણમાં થઈ રહેલ પરિવર્તનોની સાથે આપોઆપ પરિવર્તીત થાય છે. તે કર્મચારી શોષણથી શરૂ કરી કામગીરીમાં કર્મચારીની સહભાગીદારી સુધીની સફર છે.

7) પરિણામો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત

માનવ સંસાધન સંચાલનએ કાર્યદક્ષતાલક્ષી કામગીરી છે. તેમાં હંમેશા નિયમો નહિ પણ પરિણામો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં આવે છે. તે કર્મચારીને પોતાની પૂર્ણ કાર્યક્ષમતાથી કામ

કરવાની પ્રેરણા આપે છે. તે ધંધાકીય એકમના ધ્યેયની સિધ્ધિ માટે કર્મચારીનું સર્વશ્રેષ્ઠ મેળવવા અને જાળવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તે લોકો વચ્ચે સેતુ બનાવે છે. લોકોને એકબીજા સાથે જોડે છે, સાંકળે છે. સહુને સાથે લઈ એકમનું મુખ્ય લક્ષ્ય સિધ્ધ કરવા પ્રેરે છે. તે વચનબધ્ધતાલક્ષી છે.

8) લોકો/ માનવ કેન્દ્ર સ્થાને

માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યક્તિગત કે જૂથમાં કામગીરી કરતાં લોકો માટે છે. તે કર્મચારીઓને તેમની કાર્યક્ષમતા વધારવા અને વિકસાવવામાં મદદ કરે છે. તે તમામ પ્રકારનાં માનવલક્ષી કાર્યોનો સમાવેશ કરે છે. જેવા કે, કર્મચારી મેળવવા, તાલીમ અને વિકાસ, કામગીરી મૂલ્યાંકન, કામગીરી વાતાવરણ વગેરે. માનવ સંસાધન સંચાલકની જવાબદારી છે કે માનવ મૂડીનું સર્જન કરે અને તેને વિકસાવી તેની જાળવણી કરે. કર્મચારીઓ એકમના ધ્યેયોની સિધ્ધિ માટે નિષ્ઠાવાન હોય છે. વ્યવસ્થાતંત્ર ગુણવત્તા હંમેશા તેના કર્મચારીઓની ગુણવત્તા પર આધારિત હોય છે.

9) માનવ સંબંધોની વિચારધારા

માનવ સંસાધન સંચાલનની મુખ્ય વિચારધારા કે ધારણા એ છે કે, કર્મચારીઓ એ માનવ છે અને તે ઉત્પાદનના અન્ય સાધનો જમીન, શ્રમ અને મૂડીની માફક નિર્જીવ નથી. માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારીના વ્યક્તિત્વમાં રહેલા વ્યક્તિગત તફાવતને ઓળખે છે. દરેક મેનેજર પાસે જુદા જુદા કર્મચારીઓનું સંચાલન કરવા માટે સામાજિક આવડત હોવી પણ અનિવાર્ય છે.

10) તે એક સુગ્રથિત ખ્યાલ છે

માનવ સંસાધન સંચાલનના કાર્યક્ષેત્રમાં મુખ્યત્ત્વે કર્મચારી બાબતો, કલ્યાણલક્ષી બાબતો અને ઔદ્યોગિક સંબંધોની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. તે આ તમામ કામગીરીને સુગ્રથિત રીતે એટલે કે એકબીજા સાથે સાંકળીને કરે છે. તેનું કાર્ય માત્ર કર્મચારી મેળવવાનું જ નથી પરંતુ કર્મચારીઓનો વિકાસ, ઉપયોગ અને જાળવણીનું કાર્ય પણ છે.

11) માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યક્તિગત સંચાલનની પ્રક્રિયા છે.

દરેક માનવી સ્વભાવ, પસંદ-નાપસંદ, અભિરુચિ, અપેક્ષાઓ વગેરે જેવી તમામ રીતે એક બીજાથી અલગ હોય છે. તેથી સ્વાભાવિક છે કે એ તમામને એક સરખી દોરવણી આપી સંચાલન શક્ય બનશે નહિ. માનવ સંસાધન સંચાલન દરેક કર્મચારી કે કર્મચારી જૂથને ધ્યાનમાં રાખી સંચાલન કામગીરી હાથ ધરે છે. તેથી, કહી શકાય કે તે વ્યક્તિગત સંચાલનની પ્રક્રિયા છે.

12) માનવ સંસાધન સંચાલન એક પડકારરૂપ કાર્ય છે.

માનવ સ્વભાવે ચંચળ છે તથા તે હંમેશાં એક સરખી જ ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા આપતો નથી. બીજું, દરેક કર્મચારી શારીરિક, માનસિક, સામાજિક દરેક રીતે એકબીજાથી અલગ પ્રકૃત્તિ ધરાવે છે. આ સંજોગોમાં માનવ સંસાધન સંચાલન ખરેખર એક પડકારરૂપ કાર્ય બની રહે તે સ્વાભાવિક છે.

13) માનવ સંસાધન સંચાલન એ સાર્વત્રિક કામગીરી છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન માત્ર કોઈ એક સ્તર પર થતી પ્રવૃત્તિ નથી. તે ઉચ્ચ અને નિમ્ન બંને સ્તર પર જોવા મળે છે. તે નાના, મધ્યમ અને મોટા દરેક કદના એકમ માટે છે. તે તેજી અને મંદી બંને પરિસ્થિતિમાં હોય છે. તે દરેક પ્રકારના દરેક સ્તરે પોતાની કામગીરી કરે છે. તેથી કહી શકાય કે, તે સાર્વત્રિક કામગીરી છે.

14) માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો એક ભાગ છે.

આધુનિક યુગમાં વ્યૂહાત્મક સંચાલન અતિ આવશ્યક બની રહ્યું છે. સ્પર્ધાત્મક યુગમાં એકમની સફળતા માટે અનેક પ્રકારની વ્યૂહરચનાઓની જરૂરિયાત જણાય છે. એકમનું માનવ સંસાધન પણ વૈજ્ઞાનિક દૃષ્ટિકોણથી ઉપયોગમાં લેવું જરૂરી બને છે. તો સ્વાભાવિક છે કે તે પણ આ વ્યૂહાત્મક ગોઠવણનો જ એક ભાગ છે.

15) માનવ સંસાધન સંચાલન તમામ લક્ષ્યોને એકબીજા સાથે સુગ્રથિત રીતે સાંકળવાની ક્રિયા છે.

કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંકો, દરેક વિભાગના વિભાગીય લક્ષ્યાંકો અને એકમના સમગ્રલક્ષી લક્ષ્યાંકો વચ્ચે જો તાલમેલ ના હોય તો સ્વાભાવિક છે કે સફળતા મળવી શક્ય નથી. માનવ સંસાધન સંચાલન આ તમામ લક્ષ્યાંકો વચ્ચે સંકલન જળવાઈ રહે તે માટે મદદરૂપ થાય છે.

16) માનવ સંસાધન સંચાલનએ ભવિષ્યલક્ષી કાર્ય છે.

એકમમાં વર્તમાન સમયે હાથ ધરાતી આયોજનથી માંડીને બજેટીંગ સુધીની તમામ સંચાલકીય પ્રવૃત્તિઓ ભાવિ પરિણામોની અપેક્ષાએ જ કરવામાં આવે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન પણ કર્મચારીઓની ભરતી, વિકાસ, બઢતી, બદલી, કર્મચારી કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓ વગેરે પણ ભાવિ લાભોને અનુલક્ષીને જ કરે છે.

17) માનવ સંસાધન સંચાલન એ માનવ સંબંધો પર આધારિત કાર્ય છે.

આધુનિક સ્પર્ધાત્મક યુગમાં ઔદ્યોગિક શાંતિ જળવાઈ રહે તે જરૂરી છે અને આ માટે આંતરસંબંધો સુમધુર જળવાય તે આવશ્યક છે. માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગ કર્મચારીઓ વચ્ચે તથા સંચાલકો સાથેના આંતરસંબંધો જાળવી રાખવા માટે સતત જાગૃત અને કાર્યરત હોય છે.

1.7 માનવ સંસાધન સંચાલનના હેતુઓ

માનવ સંસાધન સંચાલનનો મુખ્ય હેતુ એકમ માટે જરૂરી એવા સ્પર્ધાક્ષમ અને નિષ્ઠાવાન કર્મચારીબળની મેળવણી અને જાળવણી કરવાનો છે. આ ઉપરાંત પણ બીજા ઘણા હેતુઓ છે. સામાન્ય રીતે, માનવ સંસાધન સંચાલનના હેતુઓને ચાર ભાગમાં વહેંચી શકાય. સામાજિક હેતુઓ, વ્યવસ્થાતંત્રીય હેતુઓ, કામગીરી હેતુઓ અને વ્યક્તિગત હેતુઓ.

- **વ્યક્તિગત હેતુઓ :**

કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત ધ્યેયો સિધ્ધ કરવામાં સહાય કે જેથી એકમના હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે કર્મચારીના વ્યક્તિગત ફાળામાં વધારો થાય. કર્મચારીના વ્યક્તિગત ધ્યેયોની જાળવણી અને પ્રોત્સાહિત થવા જ જોઈએ.

- **કામગીરી હેતુઓ :**

વ્યવસ્થાતંત્રીય વિભાગોનો ફાળો કામગીરીમાં વધે તે માટે એકમે તેમને મદદરૂપ થવું જોઈએ. જયારે માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગ તેમની જરૂરિયાતોનો ખ્યાલ ન રાખે તેવા સંજોગોમાં સંસાધનોનો બગાડ થવાની શક્યતા રહે છે.

- **વ્યવસ્થાતંત્રીય હેતુઓ :**

એકમલક્ષી ધ્યેયો વચ્ચે સુમેળ સાધવો કે તેમને એકબીજા સાથે સુગ્રથિત રીતે સાંકળવાનું કાર્ય કરવાની મુખ્ય ભૂમિકા માનવ સંસાધન સંચાલન ભજવે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એ સાધ્ય નથી પણ તે વ્યવસ્થાતંત્રીય જરૂરિયાતો પૂરી પાડતું એક માધ્યમ છે.

- **સામાજિક હેતુઓ :**

માનવ સંસાધન સંચાલન સામાજિક જવાબદારી અને સામાજિક નૈતિકતા જાળવી રાખવાની કામગીરી કરે છે. સમાજના સંસાધનનો ઉપયોગ મહત્તમ રીતે કરવો અને તેનો લાભ સમાજને પણ પૂરી રીતે નૈતિકતા સાથે મળે તે જરૂરી છે.

- **અન્ય હેતુઓ :**

1) પ્રાપ્ત અને પ્રોત્સાહિત માનવબળના સર્જન અને ઉપયોગ દ્વારા એકમના ધ્યેયો સિધ્ધ કરવા.

2) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની રચના કરવી અને તેના તમામ કર્મચારીઓ વચ્ચે આદર્શ કાર્યકારી સંબંધો વિકસાવવા

3) વ્યવસ્થાતંત્રીય સંગ્રથિતતા જાળવી રાખવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રમાં વ્યક્તિગત કે જૂથો વચ્ચે જરૂરી સંકલનનો વિકાસ કરવો.

4) વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસને અનુરૂપ બને તેવી વ્યક્તિગત અને જૂથ વિકાસ માટે જરૂરી સવલતો અને તકોનું સર્જન કરવું.

5) એકમના ધ્યેયોની સિધ્ધિ માટે માનવ સંસાધનનો મહત્તમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરવો.

6) કર્મચારીઓને પૂરતું વેતન, લાભો, સામાજિક સુરક્ષા અને કામગીરી માપનના માપદંડો, પ્રતિષ્ઠા, સુરક્ષા, દરજ્જો વગેરે પૂરા પાડીને વ્યક્તિગત અને જૂથોની જરૂરિયાતો જાણવી અને પૂરી પાડવી.

7) વિવિધ પ્રકારની સુવિધા-સગવડો પૂરી પાડીને કર્મચારીનો જુસ્સો અને માનવીય સંબંધો મહત્તમ રીતે જાળવવા.

8) કર્મચારીઓને સતત તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમોની મદદથી વધુને વધુ સક્ષમ બનાવવા

9) સામાજિક દુષણો જેવાં કે, બેરોજગારી, રોજગારી અછત, આવક અને સંપત્તિની અસમાન વહેંચણી વગેરે ઘટે તે માટે પ્રયત્નો કરવા

10) મહિલાઓ તથા પછાત સામાજિક વર્ગોને રોજગારીની તકો પૂરી પાડી સમાજ કલ્યાણની પ્રવૃત્તિઓ વધારવી.

11) કર્મચારી અભિવ્યક્તિ અને રજૂઆત કરવાની તકો પૂરી પાડવી.

12) વાજબી, સ્વીકાર્ય અને અસરકારક નેતાગીરી પૂરી પાડવી.

13) સ્થાયી રોજગારી માટે યોગ્ય કામગીરી સ્થળની સુવિધાઓ પૂરી પાડવી.

14) યોગ્ય અને પ્રોત્સાહિત માનવશ્રમનો ઉપયોગ કરવો.

15) સંતુષ્ટ માનવબળ અને માનવશ્રમનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકાય તેવું સક્ષમ વ્યવસ્થાતંત્ર રચવું.

16) કર્મચારીનો ઈષ્ટતમ જુસ્સો જાળવવો, તાલીમ અને વિકાસની તકો તથા અસરકારક નેતાગીરીની તકો પૂરી પાડવી.

1.8 માનવ સંસાધન સંચાલન કાર્યક્ષેત્ર

માનવ સંસાધન એ કોઈપણ એકમ માટે ચાવીરૂપ કે મુખ્ય સંસાધન છે. પરંતુ તેનું સંચાલન કરવું એ ઘણી જટિલ બાબત છે. માનવ સંસાધન સંચાલનના હેતુઓ માનવશ્રમની જરૂરિયાતના અંદાજથી શરૂ કરી છેક તેમની જાળવણી અને સંચાલન સુધી વિસ્તરેલા છે. માનવ સંસાધનના અસરકારક સંચાલન માટે અસરકારક કાર્યરચના અને વિવિધ નીતિઓ, વિકાસ કાર્યક્રમો, પ્રક્રિયાઓના અમલીકરણ ખૂબ જ જરૂરી છે. આ તમામ બાબતો જ્ઞાન, કૌશલ, સર્જનાતમકતા, અભિરુચિ અને આવડતનો વિકાસ કરી, તેનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન માનવશ્રમના માત્ર મહત્તમ ઉપયોગ અને સંચાલન સુધી મર્યાદિત નથી. પરંતુ કર્મચારીઓના શારીરિક ક્ષમતા અને લાગણીઓનું સંચાલન કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. સમય વીતવાની સાથે, રોજેરોજ માનવ સંસાધન સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર વિસ્તરતું જાય છે, તે માનવ સંસાધન આયોજન, ભરતી અને વિકાસ, પે-રોલ સંચાલન, કામગીરી મૂલ્યાંકન, ઔદ્યોગિક સંબંધો, ફરિયાદ નિવારણ વગેરેના સમાવેશ સુધી મર્યાદિત નથી. પરંતુ તે કાર્યસ્થળ પર કર્મચારીઓ વચ્ચેના આંતર સંબંધો અને સંચાલકો સાથેના સુમધુર સંબંધો તથા વ્યક્તિગત અને એકમલક્ષી ધ્યેયો વચ્ચે તાલમેલ જાળવી રાખવા સુધી સંબંધ ધરાવે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર ખૂબ જ વિસ્તૃત ફલક પર વિસ્તરી રહ્યું છે. તેથી તેને સંક્ષિપ્તમાં રજૂ કરવું ખૂબ જ મુશ્કેલ છે. જોકે, આપણે તેને નીચે મુજબના મથળાઓ હેઠળ વિભાજિત કરી રજૂ કરી શકીએ..

- **કર્મચારી સંચાલનમાં માનવ સંસાધન સંચાલન :**

આ એક પ્રકારનું માનવબળ સંચાલન છે કે જે માનવબળ આયોજન, ભરતી અને પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ, બદલી, બઢતી, વળતર, કર્મચારી સશક્તિકરણ વગેરેનો સમાવેશ કરે છે. આ તમામનો મુખ્ય હેતુ વ્યક્તિગત વૃધ્ધિ, વિકાસ અને અસરકારકતા વધારવાનો છે કે જે સીધો જ એકમના વિકાસમાં ફાળો આપે છે. તેમાં કામગીરી મૂલ્યાંકન, નવા કૌશલનો વિકાસ, વેતનની વહેંચણી, લાભો-ભથ્થાઓ, મુસાફરી નીતિઓ તેમજ અન્ય બાબતોનો પણ સમાવેશ થાય છે.

- **કર્મચારી કલ્યાણમાં માનવ સંસાધન સંચાલન :**

માનવ સંસાધન સંચાલનની આ એક ચોક્કસ કામગીરી છે કે જે કામગીરીની સ્થિતિ અને કામગીરી સ્થળની સુવિધા-સગવડ જેવી બાબતો સંભાળે છે. આ બાબત મોટાપાયે જવાબદારી અને સુવિધાઓનો સમાવેશ કરે છે. જેમકે, સુરક્ષિતતાની સેવાઓ, સ્વાસ્થ્યલક્ષી સેવાઓ, કલ્યાણ ભંડોળ, સામાજિક સુરક્ષા, ચિકિત્સક સેવાઓ વગેરે, તે સુરક્ષા અધિકારીની નિમણૂક, સાનુકૂળ કાર્યસ્થળ પરિસ્થિતિ, કાર્યસ્થળ પરનાં વિઘ્નો દૂર કરવાં, ઉચ્ચ સંચાલકોનો સહકાર, કાર્ય સુરક્ષા, સુરક્ષિત મશીનરી, સાફ-સફાઈ, યોગ્ય હવા-ઉજાસ અને બગાડનો નિકાસ, મેડિકલ મદદ, માંદગીમાં લાભો, કર્મચારી અકસ્માત લાભો, મેટરનીટી લાભો, બેરોજગારી લાભો, પરિવારને મળતા લાભો વગેરેનો પણ સમાવેશ કરે છે.

તે સુપરવિઝન-દેખરેખ, કર્મચારી મસલત, કર્મચારી સાથે સુમધુર સંબંધોનું સ્થાપન, શિક્ષણ અને તાલીમ, કર્મચારી કલ્યાણ વગેરે જેવી બાબતો માટે કર્મચારી અને સંચાલકો બંનેની સક્રિય ભાગીદારીનો પણ સમાવેશ કરે છે. આ ઉપરાંત પણ ઉમેરીએ તો, તે કેન્ટીન સુવિધા, આરામ અને ભોજન રૂમ, ગૃહધિરાણ, મુસાફરી ભથ્થુ અને મેડિકલ ભથ્થુ, શિક્ષણ-સ્વાસ્થ્ય અને સુરક્ષા, મનોરંજનની સવલતો વગેરે બાબતોને પણ સામેલ કરે છે.

- **ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં માનવ સંસાધન સંચાલન :**

આ અતિ સંવેદનશીલ કાર્યક્ષેત્ર છે. તેના માટે કર્મચારી સંગઠન કે શ્રમિક / મજૂર સંગઠન સાથે સંભાળપૂર્વક વાર્તાલાપ, તેમની ફરિયાદોની યોગ્ય રજૂઆત તથા તેમના ઝઘડા/મતભેદોનું અસરકારક રીતે નિવારણ કરવા જેવી બાબતો જરૂરી છે કે જેથી એકમમાં કામગીરીલક્ષી શાંતિ અને સુમેળભર્યું વાતાવરણ જળવાઈ રહે. આમ, તે રોજગારી સંબંધો, સામૂહિક સંચાલન, સામુદાયિક મસલતો, શિસ્ત પ્રક્રિયા, આંતર પ્રયત્નોથી સમસ્યાઓનું સમાધાન, માનવ વર્તણૂકની સમજણ, કાર્ય સંબંધોની જાળવણી તથા ઝઘડા/મતભેદ નિવારણ માટે સમજણપૂર્વકની કામગીરી વગેરે માટેની કળા અને વિજ્ઞાન બંને છે.

તેનો મુખ્ય ધ્યેય એકમ પર કોઈ જાતની નકારાત્મક અસર થયા વિના સમજણના ઉચ્ચ સ્તરે કર્મચારીના હિતોનું રક્ષણ કરવાનો છે. તે કર્મચારીઓ અને સંચાલકોના હિત કે લાભોને સુરક્ષિત રાખવા માટે જરૂરી ઔદ્યોગિક લોકશાહીની સ્થાપના, તેનો વિકાસ અને તેનું જતન કરી પ્રોત્સાહન આપવાની કામગીરી છે.

આમ, માનવ સંસાધન સંચાલનનું કાર્યક્ષેત્ર ખૂબ જ વિસ્તૃત છે. તેમાં કર્મચારીના એકમમાં પ્રવેશથી માંડીને એકમમાંથી છૂટો થાય ત્યાં સુધીની કર્મચારીના કાર્યકાળ દરમિયાનની તમામ

પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે. અમેરિકન સોસાયટી ફોર ટ્રઈનીંગ એન્ડ ડેવલપમેન્ટ દ્વારા આ સંદર્ભે કરવામાં આવેલ એક અભ્યાસમાં માનવ સંસાધન સંચાલનના કાર્યક્ષેત્રને મુખ્યત્ત્વે નીચેનાં નવ ક્ષેત્રોમાં વિભાજિત કરી રજૂઆત કરવામાં આવી હતી....

- માનવ સંસાધન આયોજન
- વ્યવસ્થાતંત્ર અને કામગીરીની રચના
- પસંદગી અને ભરતી
- તાલીમ અને વિકાસ
- વ્યવસ્થાતંત્રનો વિકાસ
- વળતર અને લાભો
- કર્મચારી સહાય
- મજૂર સંગઠનો સાથેના સંબંધો
- વ્યક્તિગત સંશોધન અને માહિતી તંત્ર

◆ **માનવ સંસાધન આયોજન :**

માનવ સંસાધન આયોજનનો મુખ્ય હેતુ એકમ માટે યોગ્ય પ્રકારના કર્મચારીઓ યોગ્ય સમયે અને યોગ્ય સ્થળે પ્રાપ્ત કરવાનો હોય છે. તે માનવ સંસાધનની વર્તમાન અને ભવિષ્યની જરૂરિયાત, પ્રાપ્યતા અને સંભવિત અછતને ધ્યાનમાં રાખી માનવ સંસાધન તૈયાર કરવાની કામગીરી કરે છે. વધુમાં કહીએ તો, માનવ સંસાધન આયોજન માનવ સંસાધનની માંગ અને પૂરવઠાની આધારણા અને પસંદગીના સ્રોત શોધવાની કામગીરી કરે છે. માનવ સંસાધન આયોજન માનવ જરૂરિયાત સંતોષવાના હેતુ માટે લાંબા અને ટુંકાગાળાની વ્યૂહરચનાઓનો વિકાસ કરે છે.

◆ **વ્યવસ્થાતંત્ર અને કામગીરી રચના :**

આ મુખ્યત્ત્વે વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાની રચના, સત્તા અને જવાબદારીઓ તથા સંબંધોની વહેંચણીની કામગીરી સાથે સંબંધ ધરાવે છે. એટલે કે તે વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક સ્તરે કાર્ય સંબંધીત બાબતોને વ્યાખ્યાયીત કરે છે. જે કાર્ય વિશ્લેષણ (જોબ ડિસ્ક્રીપ્શન) દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે. બીજું મહત્ત્વનું કાર્ય છે કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ (જોબ સ્પેસિફીકેશન). કાર્ય વિશ્લેષણ દ્વારા જણાવેલ કાર્ય કરવા માટે કયા પ્રકારના કે આવડત ધરાવતા કર્મચારીની જરૂર છે તે બાબતનો ખ્યાલ કાર્ય સ્પષ્ટીકરણથી જાણી શકાય છે.

◆ **પસંદગી અને ભરતી :**

આ કર્મચારી ભરતી અને પસંદગી કરવાની પ્રક્રિયા છે. જેમાં એકમમાં ઉપલબ્ધ કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ અને કારકિર્દી માટેની અપેક્ષા સાથે ઉપલબ્ધ સંભવિત કર્મચારી / લોકોની સરખામણી કરી પસંદગી કરવાની કામગીરી સમાયેલી છે.

◆ **તાલીમ અને વિકાસ :**

એકમમાં વર્તમાન સમયે કામગીરી કરવા માટે ન નહિ પરંતુ ભવિષ્યના સંદર્ભે પણ કર્મચારીના જ્ઞાન અને કૌશલ્યના વિકાસની જરૂરિયાત છે અને તે માટે તેને તાલીમ આપવી જરૂરી છે તે બાબત નક્કી કરવાની કામગીરીનો સમાવેશ થાય છે. કર્મચારીને તાલીમ આપવા નથી તેનામાં વ્યક્તિગત રીતે જ્ઞાન અને કૌશલનો વિકાસ થાય છે પણ તેની સાથોસાથ તેના થકી એકમનો પણ વિકાસ થાય છે.

◆ **વ્યવસ્થાતંત્રીય વિકાસ :**

આ એક અગત્યનું કાર્ય છે કે જેના દ્વારા એકમમાં 'Synergetic effect' ઉદ્ભવે છે. જેમ કે, એકમમાં આંતર વૈયક્તિક અને આંતર જૂથ સંબંધોનો વિકાસ. આંતર સંબંધોનો વિકાસ એકમમાં શાંતિ અને સદ્ભાવના તથા સહકારનું વાતાવરણ પેદા કરે છે. ઔદ્યોગિક શાંતિ જાળવી રાખે છે. જેનાથી એકમનો કાયમી અને ટકાઉ (સસ્ટેઈનેબલ) વિકાસ થાય છે.

◆ **વળતર અને લાભો :**

આ વેતન અને પગારના વહીવટનું ક્ષેત્ર છે. કે જયાં વ્યાજબી અને સમાન ધોરણે વૈજ્ઞાનિક દ્દષ્ટિકોણથી વેતન અને વળતરનો દર નક્કી કરવામાં આવે છે. વધુમાં, મજૂર / કર્મચારી કલ્યાણના માપદંડોનો પણ સમાવેશ કરવામાં આવે છે કે જેમાં અનેક પ્રકારના લાભો અને સેવાઓનો સમાવેશ થાય છે.

◆ **કર્મચારી સહાય :**

દરેક કર્મચારી લાક્ષણિકતા, વ્યક્તિત્વ, અપેક્ષા અને સહનશક્તિની દ્દષ્ટિએ બેજોડ કે ભિન્ન હોય છે. તેઓ હંમેશાં કોઈને કોઈ સમસ્યા / મુશ્કેલીનો સામનો કરતાં હોય છે. કેટલાકની સમસ્યાઓ વ્યક્તિગત હોય છે તો કેટલાકની સમસ્યાઓ કાર્યલક્ષી હોય છે. તે બાબતે તે હંમેશા ચિંતાતૂર હોય છે. કર્મચારીને વધુ ઉત્પાદક કે ખુશ રાખવા માટે તેની ચિંતાઓ દૂર કરવી જરૂરી છે. અને તે માટે માનવ સંસાધન સંચાલન શક્ય હોય ત્યાં સુધી કર્મચારીઓને સહાયરૂપ બનવાનો પ્રયત્ન કરે છે.

◆ **કર્મચારી સંગઠનો સાથે સંબંધ :**

ઔદ્યોગિક અને શ્રમિક સંગઠનો સાથે સ્વસ્થ કે સારા સંબંધો હોવા જોઈએ. સંસ્થાગત / એકમગત શાંતિ અને ઉત્પાદકતા વધારવા માટે તે અત્યંત જરૂરી છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનું આ એક મહત્ત્વનું કાર્યક્ષેત્ર છે.

◆ **વ્યક્તિગત સંશોધન અને માહિતીતંત્ર :**

કર્મચારીઓની અપેક્ષા, મહેચ્છાઓ અને વર્તણૂક પર વર્તણૂક વિજ્ઞાનનું જ્ઞાન અને ઔદ્યોગિક મનોવિજ્ઞાન વિશેષ ભાર મૂકે છે. પેદાશ અને ઉત્પાદન પધ્ધતિની અદ્યતન ટેક્નોલોજી એક પ્રકારના કામગીરી વાતાવરણનું સર્જન કરે છે. જે ભૂતકાળનાં વર્ષો કરતાં ઘણું ભિન્ન કે જુદું છે. આર્થિક વૈશ્વિકીકરણને લીધે હરીફાઈનાં નવાં નવાં ક્ષેત્રો ઉદ્ભવ્યાં છે. આમ, માનવ સંસાધન ક્ષેત્રે સતત સંશોધન એક અનિવાર્ય જરૂરિયાત બની ગયું છે. ખાસ કરીને જુસ્સો અને પ્રોત્સાહન બાબતે અસરકારક માહિતી સંચારના માધ્યમથી માહિતીની આપ-લે વધુને વધુ સારી રીતે થાય તે પણ એટલું જ આવશ્યક કે જરૂરી બની રહ્યું છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન એક વિસ્તૃત ખ્યાલ છે. કર્મચારી સંચાલન (PM) અને માનવ સંસાધન વિકાસ (HRD) એ બંને માનવ સંસાધન સંચાલનનો હિસ્સો બની ગયા છે.

1.9 માનવ સંસાધન સંચાલનનું મહત્ત્વ

Yodder, Heneman તથા અન્ય દ્વારા માનવ સંસાધન સંચાલનના મહત્ત્વની ત્રણ દૃષ્ટિબિંદુથી નીચે મુજબ ચર્ચા કરવામાં આવી છે...

1) સામાજિક મહત્ત્વ :

યોગ્ય કર્મચારી સંચાલન હંમેશા કર્મચારીની સામાજિક જરૂરિયાત સંતોષી તેમની નિષ્ઠા વધારવા પર ભાર મૂકે છે. આ શક્ય બને છે...

(અ) લાયકાત અને જરૂરિયાત મુજબ નોકરી શોધનારા અને પ્રાપ્ત નોકરીઓની વચ્ચે સંતુલન જાળવીને

(બ) અનુકુળ અને મહત્તમ ઉત્પાદકીય રોજગારી પૂરી પાડીને કે જેથી તેમને મનોવૈજ્ઞાનિક આત્મસંતોષ પ્રાપ્ત થાય

(ક) સંસાધનોનો અસરકારક રીતે મહત્તમ ઉપયોગ કરીને અને કર્મચારીને તેમના યોગદાન / કાર્યના પ્રમાણમાં વાજબી વળતર ચુકવીને

(ડ) કર્મચારીની શક્તિ / ઊર્જા અને સ્વાસ્થ્યનો સંચય કરીને તથા માનવ સંસાધનનો યોગ્ય રીતે ઉપયોગ કરી અને સંસાધનનો બગાડ થતો અટકાવીને

(ઈ) કર્મચારી હિતમાં તેમને લગતા નિર્ણયો લઈ તેમને મદદરૂપ થઈને

2) વ્યવસાયિક મહત્ત્વ :

ઉત્તમ કામગીરી વાતાવરણ પૂરું પાડીને કર્મચારીને સામૂદાયિક કે જૂથ કાર્ય (ટીમ વર્ક) માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકાય. આ શક્ય બને છે...

(અ) કર્મચારી પણ માનવ છે, તેવી ભાવનાથી તેમનું ગૌરવ જાળવી રાખીને

(બ) વ્યક્તિગત વિકાસ માટે વધુમાં વધુ તકો પૂરી પાડીને

(ક) વિવિધ કાર્યજૂથો વચ્ચે સ્વસ્થ સંબંધ વિકસાવીને.. કે જેથી તેઓ અસરકારક રીતે પૂરી કાર્યદક્ષતા સાથે કામ કરી શકે

(ડ) કર્મચારીઓની કાર્ય કુશળતા અને ક્ષમતા વિકસાવીને

(ઈ) યોગ્ય કાર્ય સંબંધ અને અયોગ્ય નિમણૂંકની ભૂલ સુધારીને

3) એકમલક્ષી મહત્ત્વ :

તે ધંધાકીય એકમને તેના લક્ષ્યાંકોની સિધ્ધિ માટે મદદરૂપ થઈ શકે છે. આ શક્ય બને છે..

(અ) અસરકારક પ્રોત્સાહન દ્વારા કર્મચારી પ્રત્યેનો સાચો / હકારાત્મક અભિગમનું સર્જન કરીને

(બ) કર્મચારીઓનો હેતુ સિધ્ધિ માટે અસરકારક ઉપયોગ કરીને અને કર્મચારીઓની સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક જરૂરિયાતો ઓળખી, પ્રેમ-હુંફ-લાગણી-મહેચ્છા-આત્મસંતોષ વગેરેની પૂર્તિ કરીને

માનવ સંસાધન સંચાલનનો પ્રમુખ હેતુ તો ધંધાકીય એકમના હેતુઓ સિધ્ધ કરવાનો જ હોય છે. તેથી આ સંસાધનોનો ઉપયોગ આ હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે જ થતો હોય છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરતા કેટલાક મુદ્દાઓ નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય...

1. સંસાધનનો અસરકારક ઉપયોગ

માનવ સંસાધન સંચાલન સંસાધનના અસરકારક ઉપયોગને શક્ય બને છે. માનવ સંસાધન સંચાલન હેતુ સિધ્ધિ માટે માનવીય અને બીન-માનવીય સંસાધનોનો કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો તે શીખવે છે. એકમ માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગને સંસાધનના અસરકારક ઉપયોગ માટે જરૂરી નીતિઓ અને સિધ્ધાંતો ઘડવા માટે નિમંત્રે છે.

2. વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું કર્મચારીઓ અને સંચાલકો વચ્ચે કામગીરી સંબંધોની પરિભાષા નક્કી કરે છે. તે એકમમાં કામ કરતાં દરેક કર્મચારીની કામ કરવાની જવાબદારી અને સત્તા નક્કી કરે છે. તે સાથો સાથ કર્મચારીનો હોદ્દો, હકો અને ફરજો, જવાબદારીઓ અને અન્ય કાર્યકારી સંબંધો પણ વ્યાખ્યાયિત કરે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન તંત્ર યોગ્ય સમયે ચોક્કસ અને સચોટ માહિતી પૂરી પાડે છે. આમ, માનવ સંસાધન સંચાલન વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાને જાળવી રાખવાની કામગીરી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

3. માનવ સંસાધનનો વિકાસ

માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારીને સાનુકુળ કાર્યકારી વાતાવરણ પૂરું પાડે છે કે જેથી, એકમમાં કામગીરી બજાવતા કર્મચારીઓ પુરી સર્જનાત્મકતાથી કામ કરી શકે. આ બાબત તેમને તેમના સર્જનાત્મક જ્ઞાન, આવડત અને કૌશલનો વિકાસ કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. કર્મચારીના વ્યક્તિત્વ વિકાસ માટે, માનવ સંસાધન સંચાલન તાલીમ અને વિકાસના વિવિધ કાર્યક્રમો અમલી બને છે કે જેથી કર્મચારીને તેમની કારકિર્દીના વિકાસની વિવિધ તકો તેમજ કામ કરવાની તેમની ક્ષમતા વધારવાની તકો પ્રાપ્ત થાય છે.

4. માનવ તરીકે આદરની ભાવના

માનવ સંસાધન સંચાલનની બીજી મહત્ત્વની બાબત એ છે કે દરેક કર્મચારીને માનવ તરીકે આદર આપતું વાતાવરણ પૂરું પાડે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારીઓને આદર સાથે તમામ પ્રકારની સવલત અને સુવિધાઓ પૂરી પાડે છે. કારણકે, સરમુખત્યાર અભિગમથી વ્યવસ્થાતંત્રીય કર્મચારી અછત ઉદ્ભવે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એકમમાં કામ કરતાં કર્મચારીઓ વચ્ચે પરસ્પર અને સંચાલકો સાથે સારા અને સુમધુર સંબંધો વિકસાવવા પર ભાર મૂકે છે. આમ, સારું માનવ સંસાધન સંચાલન તંત્ર કર્મચારીઓમાં આદરની ભાવના પેદા કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

5. લક્ષ્યાંકો વચ્ચે સંકલન

માનવ સંસાધન સંચાલન વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંકો અને એકમલક્ષી વચ્ચે સંકલન સાધે છે જેથી, લક્ષયાંકો વચ્ચે સુમેળ સાધી શકાય છે. જો લક્ષ્યાંકો વિપરિત કે ભિન્ન હોય તો શક્ય છે કે કર્મચારીઓ પૂરી નિષ્ઠા અને જુસ્સાથી કામગીરી કરી શકાશે નહિ. આમ, ધંધાકીય સંસાધનોનો અસરકારક અને કાર્યદક્ષ ઉપયોગ માટે વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંકો અને સંસ્થાગત લક્ષ્યાંકો વચ્ચે સુમેળ હોવો જરૂરી છે. જે માનવ સંસાધન સંચાલન શક્ય બનાવે છે.

6. કર્મચારી આત્મ સંતોષ

માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારીઓને તેમની કારકિર્દી ઘડવા માટે શ્રેણીબધ્ધ રીતે પૂરી સગવડ અને તકો પુરી પાડે છે. આ બાબત કાર્ય સંતોષ અને વચનબધ્ધતા તરફ દોરી જાય છે. જયારે કર્મચારીઓને તમામ પ્રકારની સુવિધાઓ અને સવલતો આપવામાં આવતી હોય ત્યારે સ્વાભાવિક છે કે તેઓ તેમની કાર્યદક્ષતાથી પૂરેપૂરા સંતુષ્ટ રહેશે અને એક પ્રકારના આત્મસંતોષની લાગણી અનુભવશે.

7. કર્મચારી શિસ્ત અને જુસ્સો

માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારી કાર્યદક્ષતા / કામગીરી આધારિત લાભો આપીને કર્મચારી શિસ્ત અને જુસ્સાને પ્રોત્સાહિત કરવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તેનાથી એક સ્વસ્થ અને મૈત્રીપૂર્ણ કામગીરી વાતાવરણ ઉદ્ભવે છે.

8. વ્યવસ્થાતંત્રીય / એકમલક્ષી ઉત્પાદકતા

માનવ સંસાધન સંચાલન ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા પ્રાપ્ત કરવા અને પ્રાપ્ત સંસાધનોનો મહત્તમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરવા પર ભાર મૂકે છે. તેનાથી એકમનાં લક્ષ્યાંકો પ્રાપ્ત કરવા અને હેતુઓ સિધ્ધ કરવા ઘણા સરળ બની જાય છે.

1.10 માનવ સંસાધન સંચાલનનાં કાર્યો

માનવ સંસાધન સંચાલન વધતા અને વિસ્તરતાં જતાં સ્પર્ધાત્મક ક્ષેત્રના પડકારોનો સામનો કરવા માટે એકમને સજ્જ બનાવવામાં ઘણી મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. કેટલાક લેખકો માનવ સંસાધન સંચાલનનાં કાર્યોને નીચે મુજબ સાત મુખ્ય કાર્યો દ્વારા રજૂ કરે છે :

(1) વ્યૂહાત્મક માનવ સંસાધન સંચાલન

(2) સમાન રોજગારીની તકોનું સર્જન

(3) માંગ મુજબ જરૂરી કર્મચારી પૂરવઠાનું સર્જન

(4) કર્મચારી કૌશલનું સંચાલન અને વિકાસ

(5) કર્મચારીઓને વાજબી વળતર, લાભ, ઈજાફાનું આયોજન

(6) જોખમનું સંચાલન અને કામદારોની સુરક્ષા

(7) કર્મચારી અને સંચાલકોના સંબંધો

માનવ સંસાધન સંચાલનનું કાર્ય એકમની અંદર સુધી મર્યાદિત છે કે જે મુખ્યત્ત્વે માનવબળની ભરતી, સંચાલન અને તેને માટે જરૂરી માર્ગદર્શિકા કે નીતિ-નિયમોના ઘડતર

પર ભાર મૂકે છે. તેનું કાર્ય મુખ્યત્વે કંપનીના કર્મચારીઓ મેળવવા, વળતર, કાર્યદક્ષતા, સુરક્ષા, લાભો, પ્રોત્સાહન, તાલીમ વગેરે સાથે સંકળાયેલું છે. એક આદર્શ માનવ સંસાધન સંચાલન એકમના લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓની પૂર્તિ માટે માનવબળને અસરકારક અને કાર્યક્ષમ બનાવવા સતત પ્રયત્નશીલ હોય છે. માનવ સંસાધન સંચાલનનાં કાર્યોને આપણે મુખ્ય ત્રણ વિભાગોમાં વિભાજિત કરી શકીએ..

(અ) કાર્યકારી કાર્યો (Operative Functions)

(બ) સંચાલકીય કાર્યો (Managerial Functions)

(ક) સલાહકારી કાર્યો (Advisory Functions)

હવે, આ ત્રણેય વિભાગોને વિસ્તૃત રીતે સમજીએ તો..

(અ) કાર્યકારી કાર્યો (Operative Functions) :-

1. ભરતી અને પસંદગી

કોઈપણ માનવ સંસાધન મેનેજર માટે આ એક પડકારરૂપ કાર્ય છે. સંભવિત કર્મચારીનું ચયન / પસંદગી માટે અને તેને જાળવી રાખવા માટે ખૂબ જ એકાગ્રતા જરૂરી છે. ભરતીની કામગીરી માટે બીજા ઘણા તબક્કાઓમાંથી પસાર થવું પડે છે જેમ કે, કાર્ય વિવરણ, જાહેરાત પ્રકાશિત કરવી, સંભવિત ઉમેદવાર માટેના સ્રોત, ઈન્ટરવ્યુનું આયોજન, વેતન અંગે મસલત, નોકરીની ઓફર કરવી વગેરે.

2. કાર્ય વિશ્લેષણ અને રચના

કાર્ય વિશ્લેષણ એ કાર્યના સ્વરૂપનું વિવરણ કરવાની પ્રક્રિયા છે. તથા તે કાર્ય કરવા માટે કેવા પ્રકારની લાયકાત, કૌશલ્ય અને કાર્ય અનુભવ ધરાવતા કર્મચારીની જરૂર છે તે બાબત સ્પષ્ટ કરે છે. કાર્ય રચના (જોબ ડીઝાઈન) કાર્ય કરવાની પધ્ધતિ, ફરજો અને જવાબદારીઓ વગેરે બાબતો નક્કી કરવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

3. તાલીમ અને વિકાસ

કર્મચારીઓને તાલીમ અને માનવ સંસાધન વિભાગની જવાબદારી છે. મોટાભાગે એકમો નવા ભરતી થયેલા કર્મચારીઓ માટે તાલીમ યોજે છે. જ્યારે કેટલાક એકમો નવા અને જૂના બંને પ્રકારના કર્મચારીઓ માટે સમયાંતરે જરૂરિયાત મુજબ તાલીમનું આયોજન કરે છે. નવા કર્મચારીઓને તેમણે જે કાર્ય કરવાનું છે તે અંગે પૂર્ણ સજ્જ અને સક્ષમ બને તે હેતુથી તાલીમ આપવામાં આવે છે. આ પ્રકારની તાલીમથી કર્મચારી કાર્યથી પૂર્ણ રીતે પરિચિત બને છે જેથી

જ્યારે કામગીરી કરવાની થાય ત્યારે તે સરળતાથી કરી શકે. આ તાલીમ કાર્યક્રમ દરમિયાન પરિણામો પર સતત દેખરેખ અને માપન થતુ હોય છે.

4. વ્યવસાયીક વિકાસ

આ માનવ સંસાધન સંચાલનનું ખૂબ જ અગત્યનું કાર્ય છે. આ કાર્ય કર્મચારીને વ્યવસાયીક રીતે વિકાસની તક પૂરી પાડે છે. એકમ આ કાર્ય અંતર્ગત તેમના કર્મચારીઓ માટે સેમિનાર, વેપારી પ્રદર્શનો, વ્યાપારી જવાબદારીઓ વગેરેની વ્યવસ્થા કરે છે. આ કાર્યથી કર્મચારી અનુભવે છે કે, એકમના તેમના (કર્મચારીના) વિકાસ મટો તેમના ઉપરી અધિકારીઓ અને એકમ પણ પ્રયત્નશીલ છે.

5. વળતર અને લાભો

કોઈપણ કંપની પોતાનાં લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓ ત્યારે જ સિધ્ધ કરી શકશે કે જ્યારે તે કર્મચારીઓને વિવિધ પ્રકારના લાભો પૂરા પાડવાના નવા માર્ગો અપનાવશે. એકમ દ્વારા કર્મચારીઓને નિયમિત પગાર કે વેતન ઉપરાંત મુખ્યત્વે નીચેના લાભો આપવામાં આવતા હોય છે :

(1) કામગીરી કલાકોમાં પરિવર્તનશીલતા

(2) રજાઓમાં વધારો

(3) સ્વાસ્થ્ય સંબંધીત વીમો

(4) માતૃત્વ કે પિતૃત્વની રજાઓ લાભ

(5) બાળકોના શિક્ષણ ખર્ચના લાભો

6. કર્મચારી કામગીરીનું મૂલ્યાંકન

માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા સતત કે સમયાંતરે કર્મચારીઓની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન હાથ ધરવામાં આવતું હોય છે. માનવ સંસાધન વિભાગના કાર્ય દ્વારા એકમને માહિતી મળે છે કે, તેના કર્મચારીઓ એકમનાં લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓ તરફ જ કામગીરી કરી રહ્યા છે કે નહિ? બીજી બાજુ એ પણ જાણવા મળે છે કે, કર્મચારીઓને કાર્ય સંબંધી કોઈ સુધારાની જરૂર છે કે નહિ? જો જરૂર જણાય તો તાલીમનું આયોજન કરી તેમની કાર્યક્ષમતા વધારવા પ્રયત્ન કરી શકાય. આ પ્રકારના મૂલ્યાંકનથી જે કર્મચારીઓની કામગીરી નબળી છે તેમના માટે માનવ સંસાધન વિભાગને વિશેષ તાલીમ કાર્યક્રમના આયોજનમાં મદદ મળે છે.

7. કાયદાકીય પાલનની ખાત્રી

ધંધાકીય એકમને સુરક્ષિત રાખવા માટે માનવ સંસાધનનું આ કાર્ય ઘણું જ અગત્યનું છે. માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગ રોજગારી, કાર્ય પરિસ્થિતિ, કામગીરી સમયમર્યાદા (કલાકો), ઓવરટાઈમ, ઓછામાં ઓછું વેતન દર, ટેક્ષ ભથ્થાઓ વગેરે સંબંધીત તમામ પ્રકારના કાયદાઓ તથા નીતિ-નિયમોથી પરિચિત હોવું જોઈએ. ધંધાકીય એકમના અસ્તિત્વને ટકાવી રાખવા આ પ્રકારના કાયદાઓનું પાલન થવું કે ઉલ્લંઘન ન થવું અનિવાર્ય છે.

8. કર્મચારી કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓ

હાલ, દરેક એકમ પોતાના કર્મચારીઓ માટે વિવિધ પ્રકારની કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરે છે. કેટલીક કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓ કરવા સંબંધીત કાયદાઓ પણ અમલી બન્યા છે. જેમકે, કર્મચારી પેન્શન યોજના, અકસ્માત વિમો, પ્રોવીડન્ડ ફંડ, અકસ્માત વળતર, કામગીરી જોખમો સામે સુરક્ષા અને સલામતી વગેરે. આમ, કર્મચારી કલ્યાણની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ યોગ્ય રીતે થાય તે બાબત સંભાળવાની કામગીરી માનવ સંસાધન વિભાગની જવાબદારી હોય છે. કેટલાક એકમો કર્મચારીઓનાં બાળકોને શિક્ષણ, કર્મચારી માટે કેન્ટીન સુવિધા, મેડિકલ સુવિધા, મનોરંજનની સુવિધા વગેરે જેવી કામગીરી પણ બજાવતા જોવા મળે છે.

9. કર્મચારી જાળવણી

એકમ માટે માનવ સંસાધન એક સંપત્તિ છે તે બાબત સર્વસ્વીકૃત છે. ધંધાકીય એકમ માટે મજૂર / કર્મચારી ફેરબદલી દર ઊંચો હોય તો એ સારી બાબત ગણાતી નથી. દરેક એકમ પોતાના સર્વોત્તમ કર્મચારીને એકમમાં જાળવી રાખવા માટેનો પ્રયત્ન કરે છે. આ માટેની તમામ કામગીરી માનવ સંસાધન વિભાગ સંભાળે છે.

10. કર્મચારી સંગઠનો સાથે સંબંધ

આ કાર્ય માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગ દ્વારા કર્મચારી સંગઠનના પ્રતિનિધિ સાથે મસલત કરવાની કામગીરી દર્શાવે છે. મોટાભાગે કર્મચારીઓ વેતન, કાર્ય પરિસ્થિતિ, અન્ય લાભો વગેરે બાબતોની રજૂઆતમાં પોતાનો અવાજ મોટો કરવા માટે સંગઠન ઊભું કરતા હોય છે. આ સંગઠનો સાથે સારા સંબંધો જાળવી રાખવાની કામગીરી માનવ સંસાધન વિભાગ કરતું હોય છે.

11. વ્યક્તિગત સંશોધન

માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગ દ્વારા સમયાંતરે મજૂરી અને વેતન, કાર્ય પરિસ્થિતિ, બઢતી અને બદલી, કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓ, નેતાગીરી વગેરે બાબતો સંદર્ભે કર્મચારીઓ અને

સંચાલકોના વિચાર કે અભિપ્રાય જાણવા માટે વ્યક્તિગત સંશોધનો કે સર્વે હાથ ધરે છે. આ પ્રકારનાં સંશોધનો કર્મચારી સંતોષ, કર્મચારી ફેરબદલી, કર્મચારીઓનું છૂટા થવું વગેરે જેવી બાબતોને સમજવામાં ખૂબ જ મદદરૂપ થાય છે.

12. વ્યક્તિગત માહિતીની નોંધ

આ કાર્ય કર્મચારીલક્ષી માહિતીઓની નોંધણી, જાળવણી અને પુનઃપ્રાપ્તિ સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જેમ કે, કર્મચારીની અરજી, રોજગારી ઈતિહાસ, કામગીરીના કલાકો, આવક, ગેરહાજરી અને હાજરી, મજૂર ફેરબદલી વગેરે જેવી કર્મચારીની વિગતો

(બ) સંચાલકીય કાર્યો (Managerial Functions)

1. આયોજન

ધંધાકીય એકમનાં નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે આ ખૂબ જ અગત્યનું કાર્ય છે. આ લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓ સિધ્ધ કરવા માટે જુદી જુદી નીતિઓ અને પધ્ધતિઓ ઘડવામાં આવે છે. જ્યારે આયોજનનો તબક્કો આવે છે ત્યારે સૌથી પહેલાં તો એકમના ખાલી કર્મચારી જગ્યાઓની માહિતી મેળવવા, કાર્ય જરૂરિયાત નક્કી કરવા અને ભરતીના સ્રોત નક્કી કરવાની કામગીરી કરવામાં આવે છે. દરેક કાર્ય જૂથ માટે, માંગ અને પુરવઠાની આ ધારણા કરવામાં આવે છે. આ માટે માનવ સંસાધન મેનેજર રોજગારી બજાર અને કંપનીના વ્યૂહાત્મક લક્ષ્યાંકો એમ બંનેથી માહિતગાર હોવો જોઈએ. નિર્ધારીત સમયગાળા દરમ્યાન કર્મચારી અછત ઉદ્ભવે તેમ જણાય તો માનવ સંસાધન મેનેજર આ અછતપૂર્તિ માટેનો એક્શન પ્લાન તૈયાર કરે છે.

2. વ્યવસ્થાતંત્ર

બીજું મુખ્ય સંચાલકીય કાર્ય ધંધાકીય વ્યવસ્થાતંત્રની રચના અને વિકાસ કરવાનું છે. જેમાં મુખ્યત્વે નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થતો હોય છે :

(અ) કર્મચારીઓએ કરવાની કામગીરીના આધારે જુદા-જુદા જૂથમાં ગોઠવણી કરવામાં આવે છે.

(બ) જુદી જુદી વ્યક્તિઓને જુદી જુદી કામગીરીની વહેંચણી

(ક) કામગીરીના પ્રમાણમાં સત્તાની વહેંચણી અને જવાબદારીની સોંપણી

3. દોરવણી

લક્ષ્યાંકોની સિધ્ધિ માટે કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવા અને દોરવણી આપવા માટે આ કાર્ય અગાઉથી નક્કી કરી રાખવામાં આવે છે. આ કામગીરી કર્મચારીની કારકિર્દીને યોગ્ય રીતે

આયોજિત કરીને, વિવિધ પ્રોત્સાહક પધ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરીને અને કર્મચારી સાથે મૈત્રીપૂર્ણ વાતાવરણ ઊભું કરીને ગોઠવવામાં આવે છે. કોઈપણ એકમમાં માનવ સંસાધન મેનેજર માટે આ એક પડકારૂરપ કાર્ય છે. આ કાર્ય માટે તેનામાં દરેક કર્મચારીની પોતાની જરૂરિયાતો ઓળખવાની અને તે જરૂરિયાત સંતોષી શકવાની આવડત હોવી જરૂરી છે. પ્રોત્સાહન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. કારણ કે, એક જરૂરિયાત સંતોષાતાં તરત જ બીજી જરૂરિયાત ઉદ્‌ભવતી હોય છે.

4. અંકુશ

આ કાર્ય ધંધાકીય લક્ષ્યાંકોના આધારે ઘડેલ પૂર્વાયોજન મુજબ કામગીરી ચાલવાની સૂઝ પર આધારિત છે. અંકુશના કાર્ય સાથે એક ચક્ર પૂર્ણ થાય છે અને ફરી આયોજનનો તબક્કો આવે છે. અહીં આયોજનના તબક્કામાં નિર્ધારીત કરેલ પ્રમાણો સાથે ખરેખર પ્રવર્તિ બાદ પ્રાપ્ત ખરેખર પરિણામોને સરખાવવામાં આવે છે. જેથી તેમની વચ્ચે ઉદ્‌ભવેલ તફાવત જાણી શકાય છે અને આ તફાવત બીજા ચક્ર દરમ્યાન સુધારી શકાય.

(ક) સલાહકારી કાર્યો (Advisory Functions)

1. ઉચ્ચ સંચાલકોને સલાહ

માનવ સંચાલન મેનેજર માનવ સંસાધન સંચાલન કાર્યમાં નિષ્ણાત કે તજજ્ઞ હોય છે. તે ઉચ્ચ સંચાલકોને કર્મચારી વિષયક નીતિ અને પધ્ધતિના ઘડતર બાબતે સલાહ કે માર્ગદર્શન આપી શકે છે. તે સંચાલકોને માનવબળ/કર્મચારી મૂલ્યાંકન બાબતે પણ તેને જરૂર જણાય તે મુજબ ભલામણ અને સલાહ-સૂચનો આપી શકે છે. આ કાર્યમાં ઉચ્ચ ગુણવત્તાના માનવ સંબંધો જાળવવા અને કર્મચારી જુસ્સો વધારવા સંબંધીત સંચાલકોને સલાહ-સૂચનનો કે માર્ગદર્શન આપવાનો પણ સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

2. વિભાગીય પ્રમુખ અધિકારીઓને સલાહ

આ કાર્ય અંતર્ગત કાર્ય રચના, કાર્ય વિવરણ, ભરતી, પસંદગી, મૂલ્યાંકન વગેરે સંબંધીત વિવિધ નીતિઓના સંદર્ભે માનવ સંસાધન મેનેજર વિવિધ વિભાગોના પ્રમુખ અધિકારીઓને પણ માર્ગદર્શન કે સલાહ-સૂચન આપી શકે છે.

1.11 માનવ સંસાધન સંચાલનના સિધ્ધાંતો

માનવ સંસાધન સંચાલન ઘણાં મહત્ત્વનાં ઘટકોથી પ્રેરિત કે માર્ગદર્શીત હોય છે. આ ઘટકો કોઈપણ ધંધાકીય એકમની સફળતા માટે ખૂબ જ આવશ્યક હોય છે. માનવ સંસાધન

સંચાલનના સિધ્ધાંતોને કેટલાક નિષ્ણાંતો માનવ સંસાધન સંચાલનના 10 C તરીકે વર્ણવે છે.જે નીચે મુજબ છે :

Comprehensiveness - વ્યાપક કે સર્વગ્રાહી

એકમમાં તમારી પાસે રહેલું માનવ સંસાધન એક મૂલ્યવાન સંસાધન છે એ બાબત ધ્યાનમાં રાખી જેમની સાથે કામગીરી કરવાની છે તે તમામ લોકોના દરેક બાબતોનું યોગ્ય સંચાલન કરવાનો અહીં સમાવેશ થાય છે. તેનો અર્થ એ થાય કે કામગીરી કરવા માટે કર્મચારીની નાણાકીય, સ્વાસ્થ્ય વિષયક, વાહનવ્યવહાર અને સાધનો તથા અન્ય કોઈપણ પ્રકારની જરૂરિયાત હોય તો તે અંગે તેની પૂરેપૂરી દેખરેખ કે જાળવણી કરવી જરૂરી છે.

Cost-effectiveness - અસરકારક પડતર / ખર્ચ

એકમને એ વાતની ખાત્રી હોવી જોઈએ કે તેમનું કર્મચારી વળતર / વેતન માળખું કર્મચારીની કામગીરીને અનુરૂપ છે. કર્મચારીઓને વળતરનું માળખું એવું એવું જોઈએ કે જે કર્મચારી માટે વાજબી હોવાની સાથોસાથ એકમ માટે પણ બોજારૂપ ન હોવું જોઈએ.

Control - અંકુશ

કંપનીનો કર્મચારીઓ પણ અંકુશ કે કાબૂ હોવો જોઈએ અને તે બાબતની ખાત્રી હોવી જોઈએ કે નિર્ધારીત ઉત્પાદકતા અને ગુણવત્તા સિધ્ધ કરી શકીએ છીએ તથા જાળવી શકીએ છીએ.

Coherence -સુસંગતતા

માનવ સંસાધન સંચાલન દ્વારા લેવામાં આવતા દરેક પગલાં એવાં હોઈએ જે ધંધાકીય મિશન અને વિઝનને અનુરૂપ હોય. એટલે કે, તમામ નિર્ણયો એવા હોવા જોઈએ કે જેથી એકમ તેના લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓની પૂર્તિ તરફ ગતિશીલ બને.

Communication -માહિતીસંચાર

દરેક ધંધાકીય એકમમાં માહિતિસંચાર ઘણું જ અગત્યનું હોય છે. માહિતીસંચાર બાબતે, એકમને ખાત્રી હોવી જોઈએ કે એકમમાં માહિતિસંચારનો પ્રવાહ તેની જરૂરિયાત મુજબનો છે. કારણ કે, એકમની કામગીરી અંગે જરૂરી સંચાલકીય માહિતી અને કામગીરી બાદ સંચાલકોને અહેવાલ એ બંને દૃષ્ટિકોણથી અસરકારક માહિતી સંચાર એ અનિવાર્ય જરૂરિયાત છે.

Creativity -સર્જનાત્મકતા

જો એકમ માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કાર્યક્ષમ બનવા માગતું હોય તો સર્જનાત્મકતા એ

ચાવીરૂપ પરિબળ છે. એકમે તેમની જરૂરિયાત અને પરિસ્થિતિને અનુકૂળ હોય તેવા માનવ સંસાધન સંચાલનના નવા નવા માર્ગો અપનાવવા જોઈએ.

Competence -નિપુણતા / કુશળતા / આવડત

આ એક વ્યવસ્થાતંત્રીય જવાબદારી છે કે જે મુજબ એકમને ખાત્રી હોવી જોઈએ કે તેના કર્મચારીઓ તેમની કામગીરી કે ફરજ બજાવવા માટે પૂરી રીતે કાર્ય કુશળ છે કે નહિ. કારણ કે, કોઈપણ એકમ અન્ય એકમો સામે સ્પર્ધાત્મક બાબતોમાં ત્યારે જ ટકી શકે છે કે જો તેની પાસે કુશળ કે નિપણ માનવબળ ઉપલબ્ધ હોય.

Credibility -વિશ્વસનીયતા

એકમને એ વાતની ખાત્રી હોવી જોઈએ કે તેની પાસે આદર્શ બ્રાંડ કે પેદાશ છે કે જેના પર તેના ગ્રાહકોની વિશ્વસનીયતા ટકી રહેલી હોય. એકમના ચિરકાલીન અસ્તિત્વ માટે વિશ્વસનીયતાનું તત્ત્વ ઘણું જ જરૂરી છે.

Change -પરિવર્તન/બદલાવ

કોઈપણ ધંધાકીય એકમ માટે પરિવર્તન કે બદલાવ એ અનિવાર્ય બાબત છે. ઉત્તમ પરિણામો મેળવવા માટે એકમે માનવ સંસાધન સંચાલનમાં પણ સમયાંતરે પરિવર્તન કે બદલાવ લાવવો જરૂરી છે. આ લક્ષ્યાંકો કે હેતુઓ પૂરા કરવા માટે એકમ પાસે વચનબધ્ધ અને નિષ્ઠાવાન કર્મચારીબળ હોવું આવશ્યક છે અને તે માટે એકમની જવાબદારી છે કે તે પોતાના કર્મચારીઓને હંમેશા પ્રોત્સાહિત કરી તેમનો જુસ્સો વધારે કે જેથી કર્મચારીઓ એકમ તરફ વફાદાર અને વચનબધ્ધ રહે.

1.12 માનવ સંસાધન નીતિઓ

માનવ સંસાધન નીતિઓ એ ધંધાકીય એકમ દ્વારા માનવબળને મેળવવા, તાલીમ આપવા, મૂલ્યાંકન કરવા અને વળતર ચૂકવવા માટે અમલી બનાવવામાં આવતા વૈધિક નીતિ-નિયમો કે માર્ગદર્શિકા છે. આ નીતિઓ સરળતાથી ઉપયોગ કે અમલમાં લઈ શકાય તેવા વ્યવસ્થિત સ્વરૂપમાં હોય છે.તે કાર્ય સ્થળે કર્મચારીઓની સત્તા-ફરજો-જવાબદારીઓની સ્પષ્ટતા કરે છે કે જેથી કર્મચારીઓ અને સંચાલકો વચ્ચે તે સંદર્ભે કોઈપણ પ્રકારની ગેરસમજણ પેદા ન થાય. આ નીતિઓ લેખિત સ્વરૂપમાં હોવી આવશ્યક છે કે જેથી નીતિઓ અંગેની સ્પષ્ટ સમજણ દરેકને મળી રહે અને સમગ્ર એકમમાં તે પ્રમાણિકપણે સતત અમલી બની રહે. માનવ સંસાધન નીતિઓનું યોગ્ય ઘડતર કોઈપણ એકમને ચિરકાલીન સફળતા તરફ દોરી જાય છે. મોટાભાગે

સંચાલકો, કર્મચારીઓ અને નિષ્ણાતો લેખિત નીતિઓ હોવા પર વધુ ભાર મૂકે છે. જેથી તેના અમલીકરણમાં તથા કોઈ વિવાદ ઉદ્‌ભવે ત્યારે દરેક બાબત લેખિત સ્વરૂપે સ્પષ્ટ રીતે રજૂ કરેલી હોવાથી ઘણી ગેરસમજો નિવારી શકાય.

માનવ સંસાધન નીતિઓ એ સંચાલકો દ્વારા તેમના કર્મચારીઓ (લોકો)ના સંચાલન માટે સ્વીકારેલા અભિગમોના આધારે તૈયાર કરવામાં આવેલી માર્ગદર્શિકા છે. માનવ સંસાધન સંચાલન જ્યારે ભરતી, પસંદગી, બઢતી, વળતર વગેરે જેવી બાબતો સાથે નિસ્બત ધરાવે ત્યારે આ નીતિઓને સંદર્ભ તરીકે ધ્યાનમાં રાખી નિર્ણયો લે છે. એક આદર્શ માનવ સંસાધન નીતિ હંમેશા સંચાલકો દ્વારા અપનાવેલ અભિગમ આધારિત સર્વસામાન્ય માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે. સામાન્ય રીતે, ધંધાકીય એકમ માનવ સંસાધન નીતિઓના ઘડતર સમયે નીચેની બાબતો / વિષયોનો સમાવેશ કરે છે :

- સમાન રોજગારીની તકોની નીતિ
-કર્મચારી વર્ગીકરણ
- કામગીરીના દિવસો, ચૂકવણીના દિવસો, એડવાન્સ ચૂકવણી
- ઓવરટાઈમનો વળતર દર
- ભોજન કે અન્ય રિસેષ સમય
- પગારમાંથી કપાત
- વેકેશન નીતિ અને રજાઓ
- માંદગી અને અન્ય રજાઓ
- કામગીરી મૂલ્યાંકન અને પગાર વધારો
- કાર્યદક્ષતા સુધારો
- વગેરે.

દરેક ધંધાકીય એકમનું વાતાવરણ, સંજોગો અને પરિસ્થિતિ અલગ અલગ હોય છે, તેથી દરેક એકમ પોતાને માટે અનુકૂળ અને જરૂરી હોય તે મુજબની નીતિઓનું ઘડતર કરે છે. આ નીતિઓ એક પ્રકારનું માળખું (ફ્રેમવર્ક) છે કે જેના દાયકા / મર્યાદામાં ઊભી કરવા કે જાળવી રાખવા માટે સહાયરૂપ બનવામાં નીતિઓ વધુ અસરકારક સાબિત થાય છે. વાસ્તવમાં, આ નીતિઓ અને પધ્ધતિઓ ઘણા બધા હેતુઓની પૂર્તિ કરે છે, જેવા કે...

1. તે રોજગારીની શરતો કે નિયમોની બાબતમાં એકમ અને તેના કર્મચારીઓ વચ્ચે સ્પષ્ટ માહિતીસંચાર શક્ય બનાવે છે.

2. તેનાથી તમામ કર્મચારીઓને વાજબી રીતે અને સમાનતાના ધોરણે સંચાલિત કરવાનું શક્ય બને છે.

3. તે સુપરવાઈઝર અને મેનેજર માટે સંચાલન કરવાની માર્ગદર્શિકા છે. જેનાથી સંચાલન સરળ બને છે.

4. તે કર્મચારી માટેના નિયમોની હેન્ડબુક તૈયાર કરવા માટેનો આધાર બને છે.

5. તે કર્મચારીઓને અસર કરતાં શક્ય બદલાવોનો નિયમિત રિવ્યુનો આધાર બને છે.

6. તે સુપરવાઈઝર તાલીમ કાર્યક્રમ અને કર્મચારી ઓરિએન્ટેશન કાર્યક્રમ માટેની માહિતીનો આધાર બને છે.

માનવ સંસાધન નીતિઓના ઘડતરમાં, રોજગારીની તમામ પરિસ્થિતિઓમાં એકમની નીતિઓ અંગે તથા તેના વાજબી અને સમાન અમલરકરણની બાબતો અંગે સ્પષ્ટ ભાષામાં જણાવેલું હોવું જોઈએ. માનવ સંસાધન નીતિઓ મુખ્યત્વે એકમના રોજબરોજની સમસ્યાઓ / પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટે લેવાતા જરૂરી નિર્ણયોને ધ્યાનમાં રાખીને ઘડવામાં આવે છે. માનવ સંસાધન નીતિઓના ઘડતરની પ્રક્રિયામાં નીચેની બાબતો / તત્ત્વોનું મૂલ્યાંકન સમાયેલ હોય છે...

1. એકમ તેના માનવ સંસાધન વિભાગના સંદર્ભે જે હેતુઓ અને ધ્યેયોની પૂર્તિ કરવા માગતું હોય તેને ઓળખવા

2. એકમની માનવ સંસાધન નીતિ જે પરિબળો / પરિસ્થિતિ હેઠળ કામ કરવાની હોય તેનું વિશ્લેષણ,

3. માનવ સંસાધન નીતિ માટે જરૂરી હોય તેવા તમામ શક્ય વિકલ્પોની ચકાસણી

4. નીતિને સહાયક તંત્ર વિકસાવીને નીતિનું અમલીકરણ

5. વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક સ્તર પર સ્વીકારેલ નીતિઓ અને પધ્ધતિઓની જાણ કે માહિતીસંચાર

6. નીતિ વિષયક બદલાવ જરૂરી છે કે નહિ તે માટે સમયાંતરે અમૂક ચોક્કસ ક્ષેત્રોનું નીતિ સંદર્ભે ઓડિટ

7. એકમની વર્તમાન જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખીને નીતિઓનું સતત પુનઃમૂલ્યાંકન અને પુનઃસુધારણા

માનવ સંસાધન નીતિઓ એકમના સંચાલનને વધુ સરળ અને સહેલું બનાવે છે. આ નીતિઓ ઘણી વખત કર્મચારીઓ અને સંચાલકો વચ્ચે ઉદ્ભવતા ઘર્ષણને ઘટાડવાનું કાર્ય પણ કરે છે. માનવ સંસાધન નીતિથી થતા કેટલાક ફાયદાઓ નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય...

1. તે મેનેજરને નિર્ણયીકરણના વિવિધ સ્તર પર, તેમના ઉપરી અધિકારીનો સંપર્ક કર્યા વગર નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થાય છે. મદદનીશ અધિકારીઓ જવાબદારી સ્વીકારવા માટે વધુ તત્પર બને છે. કારણ કે નીતિઓ તેમણે શું કામગીરી કરવાની તે બાબત વધુ સ્પષ્ટ કરે છે અને તેઓ તેમણે કરેલી કામગીરીને યોગ્ય પુરવાર કરવા માટે લેખિત નીતિઓ આધાર તરીકે રજૂ પણ કરી શકે છે.

2. તે લાંબાગાળાના કર્મચારી કલ્યાણ માટેની ખાત્રી આપે છે તથા કર્મચારી અને સંચાલકો વચ્ચે સુમધુર સંબંધો બાંધે છે અને તેમની વચ્ચેના મતભેદો ઘટાડે છે. આદર્શ રીતે ઘડેલી નીતિઓ લાંબો સમય સુધી એકમના તમામ કર્મચારીઓને એકસરખી રીતે માર્ગદર્શન આપી રહે છે.

3. તે એવી માર્ગદર્શિકા છે કે જેને લીધે મેનેજર્સ વચ્ચેના વ્યક્તિગત અહમ કે મતભેદો કે ઘર્ષણ પણ ઘટાડે છે.

4. તેને લીધે તાત્કાલિક નિર્ણયીકરણ શક્ય બને છે કારણ કે, નીતિઓ અનુસરણના એક પ્રમાણિત ધોરણ તરીકે કામ કરે છે. તે એકસમાન સ્વરૂપની વારંવાર ઉદ્ભવતી સમસ્યા કે પ્રશ્નોના નિરાકરણ માટેના સમય અને શક્તિનો બગાડ થતો પણ અટકાવે છે.

5. તે નીતિઓના અમલીકરણમાં લાંબા સમયગાળા સુધી એકરૂપતા બક્ષે છે. તેથી એકમમાં તે દરેકને એક સમાનરીતે લાગુ પડે છે. તેથી દરેક કર્મચારી જાણે છે કે કયા પ્રકારના સંજોગોમાં એકમ ક્યા પ્રકારનું વર્તન કરશે. આમ, નીતિ સંચાલકોના વર્તનની એક તરેહ નક્કી કરતી હોવાથી દરેક કર્મચારી વધુ આત્મવિશ્વાસથી પોતાની કામગીરી કરે છે.

માનવ સંસાધન નીતિઓને અસર કરતાં પરિબળો મુખ્યત્ત્વે નીચે મુજબ છે :

1. દેશમાં અમલી કાયદાઓ :

નીતિઓના ઘડતર સમયે દેશમાં પ્રવર્તમાન વિવિધ લેબર લો (કાયદા) ધ્યાનમાં રાખવામાં આવે છે. ઘણી વખત તો રાજ્ય, રાષ્ટ્ર અને પ્રદેશ સ્તરે પણ કાયદાઓમાં ફેરફાર હોય છે. જેથી તે કાયદાનું ઉલ્લંઘન ન થાય. આમ, સમયાંતરે અમલી અને સુધારેલા કાયદાઓ આ નીતિઓને સીધી અસર કરતાં હોય છે.

2. સામાજિક મૂલ્યો અને માન્યતાઓ :

નીતિ ઘડતર સમયે જે તે પ્રદેશ, રાજ્ય કે રાષ્ટ્રના સ્થાનિક કે સાર્વત્રિક સામાજિક મૂલ્યો અને માન્યતાઓ પણ માન આપવાના હેતુસર ધ્યાનમાં લેવા અનિવાર્ય બની જતા હોય છે.

3. સંચાલકોની વિચારધારા અને મૂલ્યો :

ધંધાકીય એકમના સંચાલકોની વિચારધારા કે અભિગમ પણ કર્મચારીઓ સંબંધીત બાબતોને અસર કરતી હોય છે. તેથી તે પણ અસર કરતું એક અગત્યનું પરિબળ છે.

4. નાણાકીય પરિસ્થિતિ :

માનવ સંસાધન નીતિઓની સીધી અસર એકમની ઉત્પાદકતા તથા નાણાકીય ક્ષમતા પર થતી હોય છે. તેથી, તે બાબત પણ નીતિ ઘડતરને અસર કરી શકે છે.

1.13 આધુનિક યુગમાં માનવ સંસાધન સંચાલન

માનવ સંસાધન સંચાલન આજે જેટલું અનિવાર્ય છે તેટલું અગાઉ ક્યારેય ન હતું. જે સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો આજે આપણે સામનો કરવો પડી રહ્યો છે, તેનો ભવિષ્યમાં પણ સામનો કરવો જ પડશે અને માટે જ સંસ્થાગત શ્રેષ્ઠતાની માંગ વધી રહી છે. આ ઉચ્ચ સ્તરની સંસ્થાગત શ્રેષ્ઠતાની ગુણવત્તા પ્રાપ્ત કરવા માટે, એકમલક્ષી કેળવણી, ગુણવત્તા વિકાસ, જૂથકાર્ય અને પુનઃસ્થાપન પર ભાર મૂકવો જ રહ્યો. આધુનિક યુગમાં સમયાંતરે માનવ સંસાધન વિભાગની ભૂમિકા વધુને વધુ મહત્ત્વની બની રહી છે.

(1) માનવ સંસાધન સંસ્થાગત / એકમલક્ષી શ્રેષ્ઠતાના વિતરણમાં મદદરૂપ

એકમલક્ષી શ્રેષ્ઠતા સિધ્ધ કરવા માટે, એકમમાં માનવ સંસાધન વિભાગની કામગીરી આજ સુધી જે રીતે થતી આવી છે તેમાં સુધારો કરવો જરૂરી છે. માનવ સંસાધનની નવી ભૂમિકા અને નવી કાર્ય રચના તૈયાર કરવી કે જેથી એકમના ગ્રાહકો, રોકાણકારો અને કર્મચારીઓમાં એકમનું મૂલ્ય વધે. આ માટે રૈખિક મેનેજર્સ અને સિનિયર મેનેજર્સને આયોજન કોન્ફરન્સ રૂમમાંથી બજાર સ્થળ પર લઈ જવામાં મદદ કરવી પડશે અને તેમને આ કામગીરી કરવા દરમયાન એક નિષણાત તરીકે માર્ગદર્શન આપવામાં પણ મદદરૂપ થવું પડશે.

માનવ સંસાધન મેનેજર કર્મચારીઓનો પ્રતિનિધિ હોવો જોઈએ અને તેણે એકમને પરિવર્તનક્ષમ બનવાની ક્ષમતા વધારવામાં મદદ કરવી જોઈએ. માનવ સંસાધન એકમને સ્પર્ધાત્મક પડકારોનો સામનો કરવામાં મદદ કરે છે. જેવા કે વૈશ્વિકીકરણ, વૃધ્ધિ દ્વારા નફાકારકતા, ટેક્નોલોજી, બૌધિક મૂડી તથા અન્ય. એકમ ધંધાકીય પર્યાવરણના આ પ્રકારના

બિનઅંકુશિત પડકારરૂપ પરિવર્તનોનો સમામનો કરવામાં સહાય કરે છે. માનવ સંસાધનની બદલાતી ભૂમિકા વ્યૂહને તરત જ કાર્યવંત કરવાની, પ્રક્રિયાઓને બુધ્ધિપૂર્વક અને અસરકારક રીતે જાળવી રાખવાની, કર્મચારી ફાળો અને વચનબધ્ધતા મહત્તમ બનાવવાની અને દોષરહિત પરિવર્તનો માટે સકારાત્મક પરિસ્થિતિ ઘડવાની બની રહે છે.

(2) માનવ સંસાધન એક વ્યૂહરચના ભાગીદાર

માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગે એકમની વ્યૂહરચનાઓ અમલી કરવા માટે કેવી રીતે કામગીરી કરાવી તેની ચર્ચાનો હિસ્સો બની અને વ્યૂહરચનાઓના અમલીકરણમાં પણ ભાગીદાર બનવું જોઈએ. આધુનિક યુગમાં એકમની વ્યૂહરચનાના ઘડતરથી લઈને તેના અમલીકરણ સુધી માનવ સંસાધન વિભાગ સક્રિય ભૂમિકા ભજવે એ જરૂરી છે. માનવ સંસાધનની વહીવટી નિષ્ણાત તરીકેની ભૂમિકા પણ અગત્યનો ભાગ બની રહે છે.

(3) કર્મચારી નિષ્ઠાની ખાત્રી બાબતે માનવ સંસાધન વિભાગની જવાબદારી નિશ્ચિત હોવી જરૂરી

એકમના કર્મચારીઓ એકમના ધ્યેયોની સિધ્ધિ માટે વચનબધ્ધ છે અને તેઓ તે માટે પોતાનો ફાળો પૂર્ણ ક્ષમતાથી આપી રહેશે તે બાબતે માનવ સંસાધન વિભાગને ખાત્રી અને વિશ્વાસ હોવો જરૂરી છે. કર્મચારીઓનો ઊંચો જુસ્સો જાળવવા અને વધારવા માટે જરૂરી તાલીમ અને માર્ગદર્શન માટે માનવ સંસાધન વિભાગે જવાબદારી ઉઠાવવી જરૂરી છે. એકમના ચોક્કસ પ્રોજેક્ટ કે યોજનાઓ માટે અમુક ખાસ કર્મચારી જૂથ કે ટીમ તૈયાર કરી, તેમને વિશેષ ધ્યાન આપી, તેમની કામગીરી પર સતત દેખરેખ અને અંકુશ દ્વારા વધુ સક્ષમ બનાવવાની માનવ સંસાધન વિભાગની જવાબદારી બની રહે છે.

(4) પરિવર્તન એજન્ટ તરીકે નવી ભૂમિકા

નવયુગમાં માનવ સંસાધન વિભાગ એક પરિવર્તન એજન્ટની નવી ભૂમિકા પણ ભજવે છે કે જે એકમને ધંધાકીય પર્યાવરણમાં થઈ રહેલાં પરિવર્તનોનો સામનો કરવા માટે સક્ષમ બનાવે છે.

(5) માનવ સંસાધન વિભાગની ગુણવત્તામાં સુધારો

માનવ સંસાધન મેનેજરની જવાબદારી બની જાય છે કે તેણે માનવ સંસાધન વિભાગ તેનું નવું મેન્ડેટ એટલે કે નવા નીતિ-નિયમો તૈયાર કરે કે જેથી કરીને માનવ સંસાધન વિભાગના કર્મચારીઓ પોતે પણ ઉત્તમ ગુણવત્તાયુક્ત કામગીરી બજાવે. આ માટે માનવ સંસાધનના

સિનિયર અધિકારીઓ પોતાની જૂની પૂરાણી રીત અને વિચારધારા છોડીને આધુનિક વિચારધારા અપનાવે અને માનવ સંસાધન વિભાગ પોતાની તમામ સંભવિત્ ક્ષમતાઓ સાથે કામગીરી કરીને વધુને વધુ ગુણવત્તાવાળી કામગીરી બજાવી શકે.

(6) રોજગારી પ્રવૃત્તિમાં પરિવર્તન

કોઈપણ એકમનું હિસાબી સરવૈયું માનવ સંસાધનને એક ખર્ચ તરીકે દર્શાવે છે નહિ કે સંપત્તિ, આજના યુગમાં પણ એમ માનવામાં આવે છે કે, મશીન માનવ કરતાં વધુ કાર્યક્ષમતાથી કામગીરી કરે છે. જો કે મશીન ચલાવવાનું કામ તો માનવ જ કરે છે. એકમમાં હંમેશા ટેક્નોલોજી કામ તો માનવ થકી જ કરી શકે છે. આધુનિક સમયમાં કર્મચારીઓનો વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં સહભાગી ઉપયોગ કરવામાં આવે છે અને કર્મચારી-સંચાલકોની સહભાગીદારી જ એકમને વિકાસ તરફ આગળ લઈ જઈ શકાય છે.

(7) માનવ સંસાધન નિષ્ણાતો દ્વારા મૂલ્યાંકન

એકમના કર્મચારીઓને સતત દોરવણી અને સતત સુધારાત્મક માર્ગદર્શન માટે સતત કામગીરી મૂલ્યાંકન પણ જરૂરી છે. આ મૂલ્યાંકન માનવ સંસાધન નિષ્ણાતો દ્વારા હાથ ધરવામાં આવે છે. જેથી કામગીરી ગુણવત્તા સુધારી શકાય.

(8) વ્યૂહાત્મક હેતુઓની પૂર્તિ વધુ સારી રીતે પૂર્ણ કરવા માનવ સંસાધન સહયોગ

કેટલાક એકમો તેમની વ્યૂહરચનાઓ એકાંતમાં અથવા માત્ર અમુક મહત્ત્વના અધિકારીઓની હાજરીમાં જ ચર્ચા કરી ઘડે છે. આધુનિક સમયમાં હવે વ્યૂહરચના ઘડતરમાં માનવ સંસાધનને પણ સાંકળવામાં આવે છે. અને તે માટે માનવ સંસાધન મેનેજરની જવાબદારી બને છે કે તે ઉત્તમ અને કુશળ માનવ સંસાધનની ભરતી કરે અને તેમને સકારાત્મક વાતાવરણ પૂરું પાડે. કે જેથી તેઓ પોતાની આવડતના આધારે પૂરતી ક્ષમતા સાથે વધુ જોખમ ઉઠાવવાની ક્ષમતા સાથે કાર્યક્ષમતાપૂર્વક કામગીરી કરી શકે.

(9) એકમ દ્વારા પ્રોત્સાહન અને કર્મચારીઓમાં વધુ રોકાણ

એકમ દ્વારા કર્મચારીઓને મળતું પ્રોત્સાહન એ વાત સાબિત કરે છે કે એકમને તેના મૂલ્યવાન કર્મચારીઓની કદર અને સંભાળ છે. ઘણી વખત એકમના નવા જોડાયેલા કર્મચારી દ્વારા જ એકમને નવા અને ઉત્તમ આઈડિયા મળતા હોય છે. આમ, એકમના નવા કર્મચારીઓનો ઉત્સાહ વધારવા અને તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા પણ આવશ્યક છે. આ બાબત જ કર્મચારીને વિશ્વાસ અપાવે કે એકમને તેમની કદર - કિંમત છે અને એકમ તેના કર્મચારીઓમાં વધુ રોકાણ કરવાનો અભિગમ ધરાવે છે.

(10) ભરતી અને પસંદગી પ્રક્રિયા અંગે વિચારણા

માનવ સંસાધન આયોજનનું ચાવીરૂપ ઘટક એ છે કે જ્યારે જરૂર પડે ત્યારે યોગ્ય કુશળતા ધરાવતા કર્મચારીઓ તરત જ ઉપલબ્ધ હોવાની ખાત્રી હોવી. આ માટે અગાઉથી તૈયાર હોવું જરૂરી છે એટલે કે અગાઉથી જ એકમ માટે જરૂરી હોય તેવા કર્મચારીનો પૂરવઠો તૈયાર હોવો કે તૈયાર રાખવો. આ માટે ભાવિ જરૂરિયાતનો ખ્યાલ હોવો જરૂરી છે. એટલે કે, તે પસંદગી માટેનાં કારણો છે કે જેનાથી અગાઉથી માહિતગાર હોવું જોઈએ. ચાર્લ્સ ઓ'રેલી સૂચવે છે કે, કર્મચારી પસંદગી વખતે તેની ટેક્નિકલ આવડત ઉપરાંત એ પણ જોવં જોઈએ કે તે એકમનાં મૂલ્યો અને સંસ્કૃતિને અનુકુળ પણ હોવો જોઈએ. એટલે કે તે તમામ રીતે એકમને અનુકૂળ હોવો જોઈએ. એટલે કે માત્ર તેનામાં, ટેક્નીકલ આવડત હોવી પુરતું નથી પણ એકમના મૂલ્યો અને માન્યતાઓને અનુરૂપ પણ હોવો જોઈએ. આમ, કરવાથી તે એકમની સર્વગ્રાહી સફળતામાં પોતાનો મહત્તમ ફાળો આપી શકે છે.

(11) એકમના મિશન અને વિઝનની જાણ

જો કર્મચારીઓ એકમના વ્યૂહાત્મક હેતુઓની પૂર્તિ માટે પોતાનું સંપૂર્ણ યોગદાન આપવા ઈચ્છતા હોય તો તેમની ભૂમિકા શું છે ? તે જાણવું ખૂબ જ જરૂરી છે. આ માટે તેઓને એકમના મિશન અને વિઝનથી પૂરેપૂરા વાકેફ કરવા જોઈએ. એક જૂની વાત અહી ખરી સાબિત થાય છે કે વ્યક્તિને કયા જવું છે એ ખબર ન હોય તો કોઈપણ માર્ગ તેને ત્યાં લઈ જઈ ન શકે. મિશન એકમની ઓળખ અને હેતુ સ્પષ્ટ કરે છે. તે દર્શાવે છે કે, એકમ શું છે ? અને તે કયા પ્રકારનો ધંધો કરે છે. જે કર્મચારીઓ આ બાબતથી વાકેફ હશે તે જ પોતાનો મહત્તમ સહયોગ આપી શકશે. વિઝન ધંધાકીય એકમનું ભાવિ ચિત્ર સ્પષ્ટ કરે છે. જે એકમના તમામ કર્મચારીઓને એક સમાન ધ્યેય તરફ દોરી જવાનું કામ કરે છે. જ્યારે એકમના કર્મચારીઓ એકમના મિશન અને વિઝન અને રોડમેપ તૈયાર કરે છે કે જે કર્મચારીઓને અકેમના ધ્યેયો તરફનો માર્ગ બતાવે છે. જેનાથી કર્મચારીઓ જાણી શકે છે કે તેઓ આ લક્ષ્યાંકો સિધ્ધ કરવા માટે કેવી રીતે પોતાની કુશળતા અને ક્ષમતાનો ઉપયોગ કરી મહત્તમ ફાળો આપી શકે છે.

(12) ટીમ વર્ક (જૂથ કાર્ય) નો ઉપયોગ

આધુનિક યુગમાં એકમના કર્મચારીઓ વચ્ચે જુથ કાર્યની ભાવના વિકસાવવી જરૂરી છે. કારણ કે, દો ઔર દો પાંચ કે અનેકતા મેં એકતાની ભાવના હોવાથી સારાં પરિણામો પ્રાપ્ત કરી શકાય છે અને વિકાસ સાધી શકાય છે. આમ જ્યારે બધા સામૂહિક રીતે મળીને કોઈ એક લક્ષ્યાંક માટે કાર્ય કરશે તો વધુ સારી રીતે અને સરળતાથી લક્ષ્ય સિધ્ધ થશે. એકમમાં ટીમનો

અસરકારક ઉપયોગ કરીને એકમ જવલંત સફળતા હાંસલ કરી શકે છે. જૂથ લક્ષ્યાંકોની મદદથી એકમના વ્યૂહાત્મક લક્ષ્યાંકો સિધ્ધ કરવા સરળ બને છે. એકમના સમગ્રલક્ષી લક્ષ્યાંકને ધ્યાનમાં રાખી જૂથ લક્ષ્યાંકો નક્કી કરવાથી કર્મચારીઓ એક જ સમાન લક્ષ્ય સિધ્ધ કરવા તરફની કામગીરી કરી રહ્યા હોવાની ખાત્રી થાય છે.

1.14 માનવ સંસાધન વિકાસ

માનવ સંસાધન વિકાસમાં મુખ્યત્વે નવા જોડાયેલા કર્મચારીને તાલીમ, કર્મચારીને નવું કૌશલ શિખવાની તક આપવી, કર્મચારીની કામગીરી માટે જરૂરી તમામ સંસાધનની વહેંચણી તથા અન્ય વિકાસલક્ષી તમામ પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે. યોગ્ય તાલીમ કે શિક્ષણ વગર કોઈપણ કર્મચારી સફળ થઈ શકતો નથી.

વ્યક્તિગત અને વ્યવસાયિક આવડત / કૌશલ્ય શિખ્યા કે વિકસાવ્યા વગર કર્મચારીનો વિકાસ અટકી જાય છે કે રુંધાઈ જાય છે. માનવ સંસાધન વિકાસ એટલે વ્યક્તિગત, જુથ અને કંપનીલક્ષી અસરકારતા વધારવા માટે તાલીમ, વ્યવસ્થાતંત્ર, કારકિર્દી વિકાસની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ વગેરેનો સંકલિત ઉપયોગ. માનવ સંસાધન વિકાસ ચાવીરૂપ એવા જરૂરી સ્પર્ધાત્મક ગુણો વિકસાવે છે કે જે એકમના કર્મચારીને વર્તમાન અને ભાવિ કામગીરી વધુ કાર્યદક્ષતાપૂર્વક કરવા માટે સક્ષમ બનાવે છે. માનવ સંસાધન વિકાસ કર્મચારીની વ્યક્તિગત જરૂરિયાત અને કંપનીલક્ષી જરૂરિયાત વચ્ચે સુમેળ આપે છે. કેટલીક વખત માનવ સંસાધન સંચાલન અને માનવ સંસાધન વિકાસ એ બંને પદાવલી સમજવામાં ગુંચવણ પેદા કરે છે. પરંતુ ખરેખર આ બંને વચ્ચે અમુક તફાવત કે ભેદ રહેલો છે.

માનવ સંસાધન સંચાલન અને માનવ સંસાધન વિકાસ વચ્ચેનો ભેદ કે તફાવત

આમ જોઈએ તો, આ બંને એકમના માનવ સંસાધન સાથે સંકળાયેલા સંચાલનના ખૂબ જ અગત્યના ખ્યાલ છે. માનવ સંસાધન સંચાલન અને માનવ સંસાધન વિકાસ નીચેના મુદ્દાઓ સંદર્ભે એકબીજાથી ભિન્ન જણાય છે..

1. માનવ સંસાધન સંચાલન એ મુખ્યત્વે જાળવણી આધારિત છે. (વહીવટી કાર્યો, કર્મચારીની ફાઈલ અને રેકોર્ડ, પે રોલ વગેરે) જ્યારે માનવ સંસાધન વિકાસ કે કેળવણી કે શિક્ષણ આધારિત છે.

2. માનવ સંસાધન સંચાલનના સંદર્ભે વ્યવસ્થાતંત્ર એ સ્વતંત્ર માળખું છે. જ્યારે માનવ સંસાધન વિકાસ એવું માળખું રચે છે કે જે આંતર-આધારિત કે આંતર-સંબંધ ધરાવે છે.

3. માનવ સંસાધન સંચાલન કર્મચારીની કાર્યદક્ષતા વધારવાનો હેતુ ધરાવે છે, જ્યારે માનવ સંસાધન વિકાસ કર્મચારી વિકાસની સાથોસાથ એકમનો સમગ્રલક્ષી વિકાસ કરવાનો હેતુ ધરાવે છે.

4. માનવ સંસાધન સંચાલનની જવાબદારી મુખ્યત્વે માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગના મેનેજરની હોય છે. જ્યારે માનવ સંસાધન વિકાસની જવાબદારી એકમના દરેક સ્તરે રહેલા તમામ મેનેજર્સની હોય છે.

5. માનવ સંસાધન સંચાલન મુખ્યત્વે કર્મચારીઓને નાણાકીય લાભ કે ઈનામો આપીને પ્રોત્સાહિત કરે છે. જ્યારે માનવ સંસાધન વિકાસ તેમની આવડત, કૌશલ્યમાં વધારો કરી તેમની કાર્ય કરવાની ક્ષમતામાં વધારો કરી પ્રોત્સાહિત કરે છે.

◆ **માનવ સંસાધન વિકાસના ફાયદાઓ**

માનવ સંસાધન વિકાસ એ કોઈપણ એકમ માટે ઉચ્ચ ઉત્પાદકતા, સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો અને શ્રેષ્ઠ નફાકારકતા પ્રાપ્ત કરવા માટેની ચાવી છે. સાનુકુળ માનવ સંસાધન વિકાસ કોઈપણ એકમને ઘણું જ ફાયદાકારક બની રહે છે. જેમાંના કેટલાક ફાયદાઓ નીચે મુજબ હોય છે :

1. માનવ સંસાધન વિકાસ કર્મચારીઓને વધુ સ્પર્ધાક્ષમ બનાવે છે. માનવ સંસાધન વિકાસ તેમનામાં નવી આવડત કે કૌશલ્ય, આધુનિક જ્ઞાન અને અભિગમ વગેરેનો વિકાસ કરે છે.

2. સાનુકુળ માનવ સંસાધન વિકાસ કાર્યક્રમની મદદથી કર્મચારીઓ તેમના કામ માટે વધુ વચનબધ્ધ અને સજ્જ બને છે. કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન તેમની કાર્યદક્ષતાના આધારે થાય છે કે જે કામગીરી મૂલ્યાંકનની સર્વગ્રાહી કે સર્વસ્વીકૃત પધ્ધતિ છે.

3. માનવ સંસાધન વિકાસ દ્વારા એકમમાં વિશ્વસનિયતા અને અદરભાવનું વાતાવરણ ઉદ્‌ભવે છે.

4. માનવ સંસાધન વિકાસ દ્વારા બદલાવને સ્વીકારવાની ક્ષમતા પેદા થાય છે. કર્મચારીઓ પોતાને કોઈપણ સમસ્યા કે અવરોધના નિરાકરણ માટે વધુ સુસજ્જ હોવાની લાગણી અનુભવે છે. જે તેમનો આત્મવિશ્વાસ અને જુસ્સામાં વધારો કરે છે.

5. તે એકમમાં એફિશિયન્સી કલ્ચર ઊભું કરવામાં મદદ રૂપ થાય છે. જે એકમની અસરકારકતા વધારવા તરફ દોરી જાય છે. સંસાધનોનો મહત્તમ અને અસરકારક ઉપયોગ થાય છે અને લક્ષ્યાંકો વધુ સારી રીતે સિધ્ધ કરી શકાય છે.

6. તે કર્મચારીઓનો સમગ્રલક્ષી વિકાસ કરે છે. તેમજ એકમના કર્મચારીઓ વચ્ચે જૂથ ભાવનામાં પણ વધારો કરે છે.

7. તે એકમની કામગીરીમાં કર્મચારીની ભાગીદારી કે ફાળો વધારે છે. કર્મચારીઓ પોતાની કામગીરી કરતાં દરમ્યાન વર્ગ અને સિધ્ધિ હાંસલ કરી હોવાની લાગણી અનુભવે છે.

8. તે કર્મચારીલક્ષી કાર્યક્રમો અને નીતિઓના સંદર્ભે ખૂબ જ ઉપયોગી અને હેતુલક્ષી એવી માહિતી એકત્રીત કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. જે માહિતીનો ઉપયોગ કરી વધુ સારું માનવ સંસાધન આયોજન શક્ય બને છે.

1.15 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. માનવ સંસાધનનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેના લક્ષણો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. માનવ સંસાધનનો અર્થ જણાવી તેના હેતુઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધન એટલે શું ? તેનું કાર્યક્ષેત્ર વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. માનવ સંસાધનનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

5. માનવ સંસાધનનો અર્થ જણાવી તેના સિદ્ધાંતો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

6. માનવ સંસાધન એટલે શું ? તેની નીતિ વિશે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

7. માનવ સંસાધન વિકાસના ફાયદાઓ જણાવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. માનવ સંસાધન કળા કે વિજ્ઞાન ? સમજાવો.

....

....

....

....

2. માનવ સંસાધન સંચાલન એ સાર્વત્રિક કામગીરી છે - સમજાવો.

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધન સંચાલનએ ભવિષ્યલક્ષી કાર્ય છે - સમજાવો.

....

....

....

....

4. કર્મચારી કલ્યાણમાં માનવ સંસાધન સંચાલન - સમજાવો.

....

....

....

....

5. પસંદગી અને ભરતી - સમજાવો.

....

....

....

....

6. તાલીમ અને વિકાસ - સમજાવો.

....

....

....

....

7. કર્મચારી કામગીરીનું મૂલ્યાંકન - સમજાવો.

....

....

....

....

8. આયોજન એટલે શું ?

....

....

....

....

9. દોરવણી એટલે શું ?

....

....

....

....

10. માનવ સંસાધન એક વ્યૂહરચના ભાગીદાર - સમજાવો.

....

....

....

....

એકમ 2

માનવ સંસાધન આયોજન - 1
(Human Resource Planning)

: રૂપરેખા :

2.1 પ્રસ્તાવના

2.2 માનવ સંસાધન આયોજન ખ્યાલ - અર્થ

2.3 માનવ સંસાધન આયોજનની જરૂરિયાત

2.4 માનવ સંસાધાન આયોજનના હેતુઓ

2.5 માનવ સંસાધાન આયોજનના પ્રકારો

2.6 માનવ સંસાધાન આયોજનને અસર કરતાં પરિબળો

2.7 સ્વાધ્યાય

2.1 પ્રસ્તાવના

માનવ સંસાધન આયનોજ એ ધંધાકીય એકમની ભાવિ માનવ જરૂરિયાત અંદાજવાની અને આ ભાવ જરૂરિયાત સંતોષવા એકમના વર્તમાન માનવ સંસાધન ક્ષમતાઓ કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો તે નક્કી કરવા અંગેની પ્રક્રિયા છે. આમ, તે એકમની માનવ સંસાધન ક્ષમતાની બાબતે અર્થશાસ્ત્રના માંગ અને પુરવઠાના ખ્યાલ/ અભિગમ પર ભાર મૂકે છે.

માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયા એમકની ભાવિ કર્મચારી માંગને ભવિષ્યમાં યોગ્ય વ્યક્તિઓ, યોગ્ય સમયે, સ્થળે પૂરા પાડીને સંચાલકોને મદદરૂપ થાય છે. બીજું, સંચાલકો દ્વારા માનવ સંશાધન જરૂરિયાતનું ચોક્કસ વિશ્લેષણ થયા બાદ જ ભરતી અને પસંદગીની પ્રક્રિયા થઈ શકે છે. માનવ સંસાધન આયોજન ધંધાકીય હેતુઓ અને વ્યૂહરચનાઓની સિદ્ધિ માટે પણ ખૂબ જ આવશ્યક છે. વાસ્તવમાં, આજના સમયે માનવ સંસાધન આયોજન એ ધંધાકીય લાંબાગાળાના હેતુઓ અને વ્યૂહરચનાઓના ઘટકો સાથે ઘણું જ વ્યાપક રીતે જોડાયેલું છે. તેથી જ, માનવ સંસાધન આયોજનને વ્યૂહાત્મક માનવ સંસાધન આયોજન તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

જો કે, માનવ સંસાધન આયોજન એ એકમની માનવ સંસાધન જરૂરિયાતની સંખ્યાના સંચાલનની એક સરળ પદ્ધતિ છે. તેમ છતાં, વાસ્તવિક પ્રવૃત્તિમાં માનવ સંસાધન મેનેજર એકમના વર્તમાન માનવબળ તરફથી ઘણા અવરોધો ધંધાકીય એકમના હેતુઓ પૂરા કરવાનું

દબાણ, માનવબળ બજાર સ્થિતિ જાળવવા વગેરેનો સામનો કરે છે. આમ, માનવ સંસાધન આયોજન ધંધાકીય એકમને નીચે મુજબની ઘણી બાબતો માટે મદદરૂપ થાય છે :

- માનવ સંસાધન મેનેજર અચાનક માનવ જરૂરિયાત ઉદ્ભવે તેના કરતાં અગાઉથી જ માનવબળ જરૂરિયાતની ધારણા કરી શકે છે.
- તમામ ઉદ્યોગો અને એકમો જેનાથી પરેશાન છે, એવા માનવબળ ફેરબદલી બજારના સકંજામાંથી ધંધાને બચાવી શકાય છે.
- વ્યાવસાયિક અનુભવ, જરૂરી આવડત, કૌશલ્ય વેગરે સાથેની ધંધાકીય એકમની માનવબળ જરૂરિયાત સાથે માનવબળ બજારનું વિસ્તરણ સક્રિય રીતે કરી શકાય છે.
- એકમના વિકાસ / વૃદ્ધિના તબક્કામાં એકમના વ્યૂહાત્મક હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી કૌશલ્ય સ્પર્ધાત્મક આવડત જેવી જરૂરિયાતો પૂરી કરવામાં ઘણા પડકારોનો સામનો કરવો પડે છે. આ સંજોગોમાં એકમ માનવ સંસાધનની જરૂરિયાતો પૂરી કરવા માટે સુસજ્જ બની શકે છે.
- ધંધાકીય લક્ષ્યાંકોના સંદર્ભે માનવ સંસાધન આયોજનની મદદથી એમકની અંદાજ જ જરૂરી કૌશલ્ય કે ક્ષમતાની ઓળખ, પસંગી અને વિકાસ કરી શકાય છે.

આમ, માનવબળ જરૂરિયાત બાબતે બિનજરૂરી વિઘ્નો દૂર કરવા / અટકાવવા માટે માનવ સંશાધન આયોજન પસંદ કરવું એ કોઈપણ ધંધાકીય એકમ માટે સાનુકૂળ બાબત છે. માનવ સંસાધન અંગે માર્ગદર્શન આપતી સંસ્થાઓ એકમને ઘણી મહત્ત્વની માનવ સંસાધન સહાય પૂરી પાડે છે અને પડતર તથા સમયના સંદર્ભે ભાવિ માનવબળ જરૂરિયાત પૂરી કરવામાં મદદરૂપ થાય છે.

2.2 માનવ સંસાધન આયોજન ખ્યાલ - અર્થ

માનવ સંસાધન એ કોઈપણ ધંધાકીય એકમની મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. માનવ સંસાધન આયોજન એક અગત્યનું સંચાલકીય કાર્ય છે. તે જ્યારે સાનુકૂળ (યોગ્ય) વ્યક્તિઓની અછત હોય ત્યારે ચોક્કસ સમયે, ચોક્કસ કાર્ય કરવા તાલીમ પામેલા અને પ્રોત્સાહિત થયેલા યોગ્ય પ્રકારના લોકો, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય સમયે અને સ્થળે પૂરા પાડવાની ખાત્રી આપે છે.

ધંધાકીય એકમ તેની માનવશ્રમ જરૂરિયાતો અંદાજ કાઢે છે અને ત્યારપછી તેની જરૂરિયાત પૂર્ણ કરવા જરૂરી સ્રોત શોધે છે. જો જરૂરી માનવશ્રમ ઉપલબ્ધ ન હોય તો કામગીરી અટકે છે/ખોરંભાય છે. વિકાસશીલ દેશો તાલીમ પામેલા મેનેજર્સની અછતથી મુશ્કેલી અનુભવે છે.

આ દેશોમાં રોજગારીની તકો તો ઉપલબ્ધ છે. પરંતુ યોગ્ય તાલીમ પામેલા કર્મચારીઓની અછત છે. આ દેશો અન્ય દેશોમાંથી તાલીમ પામેલો કૌશલ્ય ધરાવતા કર્મચારીઓની અન્ય દેશોમાંથી આયાત કરે છે.

માનવ સંસાધન જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા માટે, એકમોએ અગાઉથી તેની જરૂરિયાતો અને સ્રોતો અંગે આયોજન કરવું પડે છે. માનવ સંસાધન આયોજન અને માનવશ્રમ આયોજન એ બંને પદો સામાન્યપણે એકબીજાની બદલીમાં પર્યાય તરીકે વપરાય છે. પરંતુ, માનવ સંસાધન આયોજન એ માનવ સંસાધન આયોજનનો વિકલ્પ નથી. વાસ્તવમાં, માનવશ્રમ આયોજન એ માનવ સંસાધન આયોજન સાથે સંકળાયેલું છે.

E.W. Vetter ના મત મુજબ, ''માનવ સંસાધન આયોજન એક પ્રક્રિયા છે કે જેના દ્વારા સંચાલકો એકમને વર્તમાન માનવશ્રમ સ્થિતિથી તેમની ઈચ્છીત માનવશ્રમ સ્થિતિ સુધી લઈ જઈ શકાય, તેનો નિર્ણય કરે છે.''

આયોજન દ્વારા સંચાલકો વ્યવસ્થાતંત્રીય અને વ્યક્તિગત રીતે લાંબા ગાળાના લાભો મેળવી શકાય તેવી પ્રવૃત્તિ કરવા માટે યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય પ્રકારના, યોગ્ય સ્થળે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય વ્યક્તિઓ(કર્મચારીઓ) માટે સખત પ્રયત્નો કરે છે.

Dale S. Beach ના મત મુજબ, ''તે એ બાબત નક્કી કરવાની અને ખાત્રી કરવાની પ્રક્રિયા છે કે, એક પાસે ધંધાકીય જરૂરિયાતોની પૂર્તિ અને સંકળાયેલા લોકોના સંતોષ માટે કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિ / કાર્ય માટે પૂરતી સંખ્યામાં લાયક માણસો (કર્મચારીઓ) યોગ્ય સમયે ઉપલબ્ધ છે.''

Leon C. Megginson ના શબ્દોમાં કહીએ તો ''માનવ સંશાધન આયોજન એ સંસ્થાકીય સભ્યોની જરૂરિયાતો અને લક્ષ્યાંકો સંતોષવા અને ધંધાકીય એકમના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા જરૂરી કામગીરી કરવા તથા ફરજો બજાવવા પૂરતા પ્રમાણમાં વિકસીત અને પ્રોત્સાહિત લોકોના પૂરતા પુરવઠા માટે આયોજન કરનારા કર્મચારી કાર્યોનો સંકલિત અભિગમ છે.''

ઉપરોક્ત વ્યાખ્યાઓના વિશ્લેષણ મુજબ, માનવ સંસાધન આયોજન એમકની માનવ સંસાધન જરૂરિયાતોનો અંદાજ અને માનવ સંસાધન પુરવઠા પર અને આ બંને માટે જરૂરી જોગવાઈ કે ગોઠવણ કરવા જરૂરી બાબતો પર નજર રાખે છે. આ ઉપરાંત, જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે, માનવ સંશાધન પુરવઠો વિકસાવવાની શક્યતાઓ માટે માનવ સંસાધન સંચાલનનાં કાર્યોમાં જરૂરી ફેરફારો કરે છે.

અહીં, માનવ સંશાધન એટલે તમામ કર્મચારીઓનું કૌશલ્ય, જ્ઞાન, મૂલ્યો, આવડત, વચનબદ્ધતા, પ્રોત્સાહન વગેરે... જો કે, એમકલક્ષી હેતુઓ અને લક્ષ્યાંકોની સિદ્ધિ એ માનવ સંશાધન આયોજનની પ્રાથમિક બાબત છે, તેમ છતાં કર્મચારીઓની મહેચ્છાઓ/ આકાંક્ષાઓ અને તેમનું હિત ઈચ્છવાની બાબત પણ એટલી જ મહત્ત્વની છે. ખરેખર તો માનવ સંસાધન આયોજન એ કાર્યસ્થળે માનવતાવાદી પરિણામો આપે તે જરૂરી છે.

Terry L. Leap & Michael D. Crino ના મત મુજબ, ''માનવ સંસાધન આયોજનમાં નિર્ધારિત પ્રવૃત્તિઓ કરવા માટે કેટલા લાયક વ્યક્તિઓની જરૂરિયાત છે? તેનો અંદાજ અને ભવિષ્યમાં કોઈ ચોક્કસ સમયે કર્મચારી, માંગ અને કર્મચારી પુરવઠો સમાન કરવા શું કરવું જોઈએ ? તે બાબતોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.''

Coleman ના મત મુજબ, ''માનવ સંસાધન આયોજન એ માનવશ્રમની જરૂરિયાત નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા અને કેમની સંકલિત યોજનાઓ હાથ ધરવા માટે આ જરૂરિયાત પૂર્ણ કરવાના પ્રયત્નો છે.''

Geisler ના મત મુજબ, ''માનવ સંશાધન આયોજન એક એવી પ્રક્રિયા છે કે જેમાં અંદાજ, વિકાસ અને અંકુશનો સમાવેશ થાય છે કે જેના દ્વારા એકમની ખાત્રી કરે છે કે, તેની પાસે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સ્થળે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય પ્રકારના લોકો કામ કરી રહ્યા છે કે જેના માટે તેઓ આર્થિક રીતે મહત્તમ ઉપયોગી છે.''

Gorden Macbeath ના મત મુજબ ''માનવશ્રમ આયોજન બે તબક્કાઓમાં સમાયેલું છે. પ્રથમ તબક્કો, યોજનાના સમયગાળા દરમ્યાન તમામ સ્તરે તમામ પ્રકારના કર્મચારીઓ માટેના માનવશ્રમ વિસ્તૃત આયોજન સાથે સંબંધ ધરાવે છે અને બીજો તબક્કો આયોજિત જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા માટે, તમામ સ્રોતમાંથી યોગ્ય પ્રકારના લોકો એકમને પૂરા પાડવા માટે માનવશ્રમ પુરવઠાના આયોજન સાથે સંબંધ ધરાવે છે.''

આમ, માનવ સંસાધન આયોજન એક પ્રક્રિયા અને યોજનાઓના સમુહ એમ બંને છે.

- **માનવ સંશાધન આયોજનનાં લક્ષણો**

ઉપર મુજબની વિવિધ વ્યાખ્યાઓના અભ્યાસ બાદ, માનવ સંસાધન આયોજનના નીચે મુજબના કેટલાક મહત્ત્વનાં લક્ષણો રજૂ કરી શકાય :

(1) વ્યવસ્થીત વ્યાખ્યાયી હેતુઓ

એકમના વ્યૂહાત્મક આયોજન અને કાર્યકારી આયોજનના હેતુઓ અને લક્ષ્યાંકો માનવ

સંસાધન આયોજનના હેતુઓ નક્કી કરે છે. માનવ સંસાધનની જરૂરિયાતો એકમનાં લક્ષ્યાંકોના આધારે નક્કી થાય છે. આ ઉપરાંત, માનવ સંશાધન આયોજનનો વિકાસ કરવો, ટેક્નોલોજીનું જ્ઞાન વધારવું, વ્યક્તિગત રીતે તમામ કર્મચારીઓની કારકિર્દીનું આયોજન, કર્મચારીઓની ઉત્મત વચનબદ્ધતાની ખાત્રી વગેરે જેવા હેતુઓ હોય છે.

(2) માનવ સંસાધન જરૂરિયાત નક્કી કરે છે.

માનવ સંસાધન યોજના એકમની માનવ સંસાધન જરૂરિયાત પૂરી કરે છે. અગાઉથી જરૂરી કર્મચારીઓ વિશે વિચારી રાખેલ હોય તો જ્યારે જરૂરિયાત ઉદ્ભવે ત્યારે ચોક્કસ સમયે જરૂરી લોકો ઉપલબ્ધ બને છે. આ માટે એકમે ભરતી, પસંદગી અને તાલીમ જેવી પ્રવૃત્તિમાં પણ હાથ ધરવી પડે છે.

(3) માનવશ્રમ પુરવઠો જાળવી રાખે છે.

તે એકમમાં વર્તમાન માનવશ્રમ પુરવઠો જાળવે છે. એકમના અધિકારીની એવી માહિતી હોવી જોઈએ કે ભવિષ્યમાં વધુ જવાબદારી વહન કરી શકે તેવા હાલમાં તેની પાસે કેટલા લોકો છે. આમ, તે ભાવિ જરૂરિયાતના સંદર્ભે વર્તમાન માનવશ્રમ પુરવઠો જાળવી રાખે છે.

(4) માંગ એન પુરવઠા વચ્ચે સમતોલન

માનવ જરૂરિયાત અંગેનું અગાઉથી જ આયોજન કરી રાખવું જોઈએ કે જેથી ભવિષ્યમાં લાયક કર્મચારીઓ સમયસર મેળવી શકાય. જો એવું જણાય કે, ભવિષ્યમાં જરૂરી એવા કર્મચારીઓ પૂરતા પ્રમાણમાં નથી તો અગાઉથી જ તેની ભરતી પ્રક્રિયાની કામગીરીના પ્રયત્નો હાથ ધરવા જોઈએ. આમ, કર્મચારી માંગ અને પુરવઠાને સમતોલ જાળવી રાખવા અગાઉથી જ આયોજન કરે છે.

(5) સાનુકુળ કાર્ય વાતાવરણ સર્જે છે.

કર્મચારી અંદાજ અને કર્મચારી ભરતી ઉપરાંત, માનવ સંસાધન એ બાબત પર ભાર મૂકે છે કે, કર્મચારીઓને કાર્યસ્થળ પર કામગીરીને અનુકૂળ વાતાવરણ મળી રહે તેવા પણ પ્રયત્નો કરે છે. જેમ કે, પૂરતાં હવા - ઉજાસ, સાફ-સફાઈ, લાઈટીંગ પાણી વગેરે... કર્મચારીને કાર્ય કરવું ગમે તેવું કાર્યસ્થળે વાતાવરણ હોવું જોઈએ. જેથી, તેઓ ઉત્સાહપૂર્વક કાર્ય કરે અને તમને વધુમાં વધુ કાર્યસંતોષ પ્રાપ્ત થાય.

2.3 માનવ સંસાધન આયોજનની જરૂરિયાત

(1) ભાવિ કર્મચારી જરૂરિયાત

માનવ સંસાધન આયોજન ભાવિ કર્મચારી જરૂરિયાત નક્કી કરતું હોવાથી તે ઘણું અગત્યનું છે. કર્મચારીઓનો વધારો કે ઘટ ઊભી થવી એ યોગ્ય આયોજનનો અભાવ કે ખામી દર્શાવે છે. વધુ પડતી કર્મચારી સંખ્યા એ પણ મોટી સમસ્યા છે. જેથી ઘણા એકમોને વધારાના કર્મચારીઓને દૂર કરવા VRS (Vooluntary Retirement Scheme સ્વૈચ્છિક નિવૃત્તિ યોજના) અમલની ફરજ પડે છે.

(2) બદલાવ/ પરિવર્તન સાથે તાલમેલ

માનવ સંસાધન આયોજન એકમને પરિવર્તનશીલ સ્પર્ધાત્મક પરિબળો જેવાં કે, બજાર ટેક્નોલોજી, પેદાશ, સરકારી નીતિ - નિયમો વગેરે સાથે તાલમેલ મેળવવા સક્ષમ બનાવે છે. આ પ્રકારના બદલાવ કે પરિવર્તનો કાર્ય ઘટક, કૌશલ્યની માંગ, કર્મચારી સંખ્યા અને પ્રકારો વગેરેમાં સુધારો કે ફેરફાર સર્જે છે. અન્ય ક્ષેત્રો ઉદ્ભવતો કેટલીક વખત અમૂક ક્ષેત્રોમાં કર્મચારી અછત સર્જાય છે.

(3) સર્વોત્તમ કુશળ કર્મચારીઓનું સર્જન

અગાઉ જણાવ્યા મુજબ સમયાંતરે નોકરીઓનો વધુને વધુ બૌદ્ધિક બની રહી છે અને નવા ઉદ્યોગો વધુને વધુ વ્યાપક રીતે વ્યાવસાયિક બની રહ્યા છે. જેમકે, L & T Co. એક વિશાળ ઔદ્યોગિત સાહસ છે. કે જેમાં એમ. બી. એ. એન્જિનીયર્સ, ભણેલા મેનેજર્સ અને ટેક્નિશીયન કે જેઓની **20,000** જેટલી કર્મચારીઓની કુલ સંખ્યામાં **70** % જેટલી સંખ્યા છે. માનવ સંસાધન મેનેજરે આ પ્રકારના લાયક અને કુશળ એવા બૌધિક સ્ટાફને જાળવી રાખવા માટે પોતાની તમામ કુનેહ / આવડતનો ઉપયોગ કરવો જરૂરી છે.

(4) પછાત / નબળા વર્ગનું સંરક્ષણ

સમાન રોજાગારી તક આપવાની વાત કરતી બંધારણીય જોગવાઈ પર આધાર રાખ્યા વગર SC/ST કર્મચારીઓ, શારીરિક ઉણપ ધરાવતા કર્મચારીઓ, સામાજિક પછાત અને શારીરિક ખોડ ધરાવતા બાળકો, પછાત વર્ગના નાગરિકો વગેરેને કુલ રોજગારીના નિર્ધારિત ટકાવારીનો લાભ આપીને માનવ સંસાધન સંચાલન તેઓનું આર્થિક અને સામાજિક સંરક્ષણ કરે છે.

(5) આંતરાષ્ટ્રિય વ્યૂહરચનાઓ

વિદેશોમાંથી કર્મચારી જરૂરિયાતો પૂરી કરવાની પ્રક્રિયાને લીધે દિન- પ્રતિદિન માનવ

સંસાધન આયોજન નું મહત્વ પણ વધી રહ્યું છે. જેની સાથે સાંસ્કૃતિક - ભાષાકીય અને વિકાસલક્ષી આદાન-પ્રદાન પણ વધી રહ્યું છે.

(6) કર્મચારી કાર્યોનો પાયો

માનવશક્તિ આયોજન અને કર્મચારી કાર્યો જેવાં કે, ભરતી, પસંદગી, કર્મચારી ફેરફાર, તાલીમ અને વિકાસ વગેરેના ઘડતર અને અમલીકરણ માટે જરૂરી માહિતી પૂરી પાડે છે.

(7) માનવ સંસાધનમાં વધુ રોકાણ

માનવ સંસાધન આયોજનનું મહત્ત્વ વધારતું એક કારણ એ પણ છે કે, એકમ દ્વારા ભૌતિક સંપત્તિના બદલે તેના માનવ સંસાધન કે માનવ સંપત્તિમાં કરેલ રોકાણ તેના મૂલ્યમાં વધારો કરે છે. આમ, કર્મચારી કે જેના કૌશલ્ય અને આવડતમાં ધીમે-ધીમે (ઉત્તરોત્તર) થતા વિકાસને કારણે તે વધુ મૂલ્યવાન સંસાધન બને છે.

(8) પરિવર્તન અને બદલાવ સામે પ્રતિકાર

દિન - પ્રતિદિન થઈ રહેલા પરિવર્તન અને બદલાવ સામે કર્મચારીની પ્રતિકારશક્તિમાં વધારો થાય છે. તેમાં સ્વ - મૂલ્યાંકન પર તથા એકમ તરફ વફાદારી અને નિષ્ઠાના મૂલ્યાંકન પર ભાર મૂકવાનું વધી રહ્યું છે. આ તમામ પરિવર્તનો એકમ માટે તે જયારે ઈચ્છે ત્યારે કોઈપણ કર્મચારીને ગમે ત્યારે અને ગમે ત્યાં હેરફેર કરી શકવાની ધારણાને વધુ મુશ્કેલ બનાવે છે. આમ ભવિષ્યમાં પણ આયોજનનું મહત્ત્વ અને જરૂરિયાત વધતી જ રહેશે.

(9) વ્યૂહાત્મક આયોજનનો એક ભાગ કે હિસ્સો

માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યૂહાત્મક સંચાલન પ્રક્રિયાનો એક સંકલિત ભાગ છે. માનવ સંસાધન સંચાલનની તમામ પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે, આયોજન, ભરતી, તાલીમ, વળતર, જાણવણી વગેરેને વ્યૂહાત્મક સંચાલન સામે ઉમેરી દેવામાં આવે છે. માનવ સંસાધન આયોજન બંને રીતે વ્યૂહાત્મક આયોજનો ભાગ બની શકે. વ્યૂહાત્મક આયોજનના શરૂઆતના તબક્કે, માનવ સંસાધન આયોજન સોંપવામાં આવેલ વ્યૂહરચના અમલીકરણ માટે જરૂરી પ્રકારના અને જરૂરી સંખ્યામાં કર્મચારી ઉપલબ્ધ હોવાની બાબતે વ્યૂહ ઘડતર પ્રક્રિયા દરમ્યાન જરૂરી માહિતી પૂરી પાડે છે.

(10) અન્ય લાભો

માનવ સંસાધન આયોજનના અન્ય સંભવિત લાભો નીચે મુજબ છે :

- ઉચ્ચ સંચાલકોનો માનવ સંસાધન આયોજનનો દષ્ટિકોણ વધુ સુધરે છે.
- કર્મચારી પડતર ઘટે છે કારણ કે, સંચાલકો કર્મચારી માંગ અને પુરવઠાની સ્થિતિ સંભાળી ન શકાય કે ખર્ચાળ બને તે પહેલાં જ તેન સમતોલ બનાવી શકે છે.
- જરૂરી કૌશલનો સ્રોત શોધવા માટે વધુ સમય ફાળવી શકાય.
- મેનેજર્સના વિકાસ - વૃદ્ધિ માટે જરૂરી આયોજનનો કરી શકાય.
- માનવશ્રમ બજારમાં વધુ અને સફળ માંગ સર્જી શકાય.

માનવ સંસાધન આયોજનની જરૂરિયાત કે મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરવા કહી શકાય કે, તે એકમનાં લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી કાર્યો અસરકારકરીતે પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી માનવ સંસાધનની માંગ અને પુરવઠા વચ્ચે ખૂબ જ સારી રીતે સમતોલન જાળવી રાખે છે.

2.4 માનવ સંસાધાન આયોજનના હેતુઓ

માનવ સંસાધન આયોજનનો મુખ્ય ધ્યેય ધંધાકીય લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી આવડતને અનુરૂપ હોય તેવા ચોક્કસ સંખ્યામાં જરૂરી કર્મચારીઓ મેળવવા તે છે. વધુ વિગતવાર દર્શાવીએ તો, માનવ સંસાધન આયોજનના વિવિધ હેતુઓ નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય :

(1) ભાવિ માનવ સંસાધન જરૂરિયાતનું માપન કરવાનો અને મુજબની ભરતી અને પસંદગીની યોજનાઓ તૈયાર કરવાનો હેતુ,

(2) જ્યારે અને જેવા માનવશ્રમની જરૂરિયાત હોય ત્યારે અને તેવા કર્મચારી પુરવાઠાની ખાત્રીનો હેતુ,

(3) કૌશલ્ય કે આવડતની ભાવિ જરૂરિયાતનું માપન કરવાનો હેતુ.

(4) યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સ્થળે, યોગ્ય સંખ્યમાં, યોગ્ય પ્રકારના કર્મચારીઓના અભાવે ઉદ્ભવતા અસમતોલનને ઘટાડવાનો હેતુ,

(5) એકમના વર્તમાન કર્મચારીઓનો મહત્તમ અને અસરકારક ઉપયોગ કરવાનો હેતુ,

(6) વિવિધ પ્રકારના કૌશલ અને આવડતના સ્તરે / આધારે ભાવિ માનવ સંસાધન જરૂરિયાતનો અંદાજ

(7) કર્મચારી વધાર કે ઘટ હોવાની તપાસ કરવી અને જો હોય તો, નિર્ધારીત સમયગાળામાં માનવ સંસાધન ઉપલબ્ધ કરવાનો હેતુ

(8) કાર્ય અને માનવ સંસાધન જરૂરિયાત પર ટેક્નોલોજીની અસરો અગાઉથી જ જાણવાનો તથા એકમને ટેક્નોલોજીના વિકાસ તથા આધુનિકીકરણ સાથે તાલમેલ જાળવી રાખવા સક્ષમ બનાવવાનો હેતુ.

(9) એકમમાં રહેલા વર્તમાન કર્મચારીઓ પર અંકુશ જાળવવાનો હેતુ,

(10) નિર્ધારિત સમયગાળા દરમ્યાન વધારાના જરૂરી માનવ સંસાધનની પસંદગી અને તાલીમ માટે પૂરતો સમય આપવાનો હેતુ

(11) મજૂરી અને પગાર પડતર પર અંકુશનો હેતુ.

(12) ઉચ્ચ મજૂર ઉત્પાદકતા જાળવવનો હેતુ,

(13) દરેક સ્તરના અને પ્રકારના કર્મચારીઓ માટે કારકિર્દી આયોજન માટે જરૂરી એવા વિકાસ અને અને પ્રોત્સાહન કાર્યક્રમો તૈયાર કરવાનો હેતુ

આમ, માનવ સંસાધન આયોજન ઉપરોક્ત દર્શાવેલ વિવિધ પ્રકાર હેતુઓને ધ્યાનમાં રાખી કરવામાં આવતી એક હેતુલક્ષી પ્રક્રિયા છે, એમ કહી શકાય

2.5 માનવ સંસાધાન આયોજનના પ્રકારો

એકમના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે, માનવ સંસાધન આયોજન કર્મચારી ભરતી, કર્મચારી તાલીમ અને કર્મચારી જાળવણીનો મુખ્યત્વે ઉપયોગ કરે છે. તેને વર્તમાન માનવબળનું વિશ્લેષણ પણ કરવું પડે છે. તેણે અવલોકન કરવું પડે છે કે, વર્તમાન માનવશ્રમ ભાવિ કર્મચારી માંગ પૂરી કરવા માટે પૂરતું છે કે નહિ ? ઉમદા અને લાયક કર્મચારીઓને આકર્ષવા તાલીમ આપવા અને એકમમાં જાળવી રાખવા માટે તે નીચે પ્રકારનાં વિવિધ આયોજનો કરે છે.

(1) માનવબળ અંદાજ માટેનું આયોજન

ધંધાકીય એકમના વ્યૂહાત્મક લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે, માનવ સંસાધન વિભાગે ભવિષ્યમાં કેવા પ્રકારના માનવબળની જરૂર પડશે ? તે બાબતનો ખ્યા રાખવો પડે છે. માનવબળ આધારણા એ માનવ સંસાધન આયોજનનું અગત્યનું ઘટક છે. તેને માટે વર્તમાન માનવબળ અને ભાવિ માનવબળ જરૂરિયાતની સરખામણી કરવી પડે છે. જેથી, કર્મચારી ઘટે કે વધારો હોવાની માહિતી મળી શકે.

(2) કર્મચારી ભરતીનું આયોજન

માનવ સંસાધન ઘટક દ્વારા એકમના વ્યૂહાત્મક હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે , ઉમદા/ લાયક કર્મચારીઓને આકર્ષવા અને જાળવવા આવશ્યક છે. આ માટે કર્મચારી વિવિધ લાભો, સારું

વળતર, વ્યવસ્થાતંત્રનું સાનુકૂળ માળખું, કર્મચારી કલ્યાણ અને વિકાસ, કર્મચારીની કારકિર્દી માટ મદદ વગેરે ચાવીરૂપ પરિબળો છે. આ પરિબળો ધ્યાનમાં રાખી, ભાવિ કર્મચારી પસંદગી માટે, ભરતી પ્રક્રિયાનું આયોજન કરવું જોઈએ.

(3) કર્મચારી વિકાસ માટેનું આયોજન

તાલીમ અને વિકાસ એ એવા પ્રકારનું માનવ સંસાધન આયોજન છે કે જે વર્તમાન અને ભાવિ માનવબળમાં સુધારા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમો કોઈ ચોક્કસ કાર્ય માટેનું કૌશલ્ય અને સર્વસામાન્ય કૌશલ્ય એમ બંનેમાં સુધારો કરે છે. તાલીમ અને પૂનઃતાલીમ કાર્યક્રમો દ્વારા માનવશ્રમ સુરક્ષા બાબતે વર્તમાન અને ભાવિ જવાબદારીમાં ઘટાડો કરવા પર ભાર મૂકવામાં આવે છે.

(4) કર્મચારી જાળવણી માટેનું આયોજન

કર્મચારી જાળવણી માટેનું આયોજન એક મુશ્કેલ/જટિલ કામગીરી છે. કર્મચારીને અન્યત્ર બીજી નોકરીની તક માટે વિચરતો અટકાવવો એ ઘણું દુષ્કર કાર્ય છે. માનવ સંસાધન વિભાગ આ પ્રકારની શક્યતાઓ ઘટાડવા માટે કર્મચારી જાળવણી કાર્યક્રમોનું આયોજન કરી શકે છે. જે કર્મચારી ઓળખ, ઈનામો, વ્યક્તિગત વિકાસ કે વૃદ્ધિ સાનુકૂળ કાર્યજીવન, કર્મચારી લાભો વગેરે પર ભાર મૂકે છે અને તેના માધ્યમથી કાર્ય સંતોષ વધારી, કર્મચારીને અન્યત્ર રોજગારીની તક શોધતો અટકાવે છે.

માનવશક્તિ આયોજન કે માનવ સંસોધન આયોજન કે આધુનિક સંચાલનના મહત્ત્વ / અગત્યના કાર્યો પૈકીનું એક કાર્ય છે. માનવ સંસાધન આયોજન એ ખરેખર તો કર્મચારીની ક્ષમતા અને આવડતના આધારે યોગ્ય કર્મચારીને યોગ્ય સ્થિતિમાં મૂકવાનો પ્રયત્ન કરવાનું એક આવશ્યક કાર્ય છે. તેનાથી અપેક્ષા રાખી શકાય કે, જ્યારે આ લોકો સાનુકૂળ સ્થિતિમાં હોય ત્યારે તેઓ બદલામાં એકમના વિકાસ માટે અતિ મહત્ત્વનું હકારાત્મક વલણ દર્શાવે છે. માનવ સંસાધન આયોજનને કેટલાક વિદ્વાનો ત્રણ પ્રકારોમાં વહેંચે છે :

(1) ટૂંકાગાળાનું આયોજન

(2) મધ્યવર્તી કે વચગાળાનું આયોજન અને

(3) લાંબાગાળાનું આયોજન

આ દરેક પ્રકારનું પોતાનું આગવું મહત્ત્વ છે. દરેક સ્તરે, માનવશક્તિ આયોજનના મુખ્ય ચાર તબક્કાઓ (Phases) જોવા મળે છે :

- માહિતીનું એકત્રીકરણ અને વિશ્લેષણ
- હેતુઓની સ્થાપના
- કાર્યક્રમોનું ઘડતર અને અમલીકરણ તથા
- આ કાર્યક્રમો પર દેખરેક અને મૂલ્યાંકન

આ ચારેય તબક્કા દરેક પ્રકારના માનવ સંસાધન આયોજનમાં અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે.

(1) ટૂંકાગાળાનું આયોજન

ટૂંકા ગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન નજીકના ભવિષ્યની કર્મચારી માંગ માટે કરવામાં આવે છે. તેમાં ખાસ કાળજીપૂર્વક માંગ અને પુરવઠા પર ધ્યાન આપવામાં આવે છે કે કઈ જગ્યાઓ ભરવી જરૂરી છે ? અને આ જગ્યો ભરવા માટે આપણી પાસે કેટલો માનવશ્રમ એટલે કે કેટલા કર્મચારીઓ ઉપલબ્ધ છે ? સામાન્ય રીતે , આ તબક્કે માનવ સંસાધન આયોજનના હેતુ નક્કી કરવા ઘણા સરળ હોય છે. આ હેતુઓમાં ઈચ્છીત કર્મચારીઓને કેવી રીતે આકર્ષવા અને અનિચ્છનીય કર્મચારીઓમાંથી કેવી રીતે છૂટકારો મેળવવો ? નો સમાવેશ થાય છે. ટૂંકાગાળાના માનવ સંસાધન આયોજન કાર્યક્રમમાં ભરતી કાર્યક્રમ, પસંદગી કાર્યક્રમ અને કામગીરી મૂલ્યાંકન તંત્રનો સમાવેશ થાય છે. આ તબક્કે, સામાન્ય રીતે સફળતાનું સ્તર માપવાનું કાર્ય ઘણું જ સરળ હોય છે.

(2) મધ્યવર્તી કે વચગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન

વચગાળાના માનવ સંસાધન આયોજનમાં દરેક તબક્કે, અનિશ્ચિતતાઓનું પ્રમાણ વધુ જોવા મળે છે. અહીં એ પ્રશ્ન મહત્ત્વનો છે કે, ''What will we need?'' અહી, હાલ આપણી પાસે શું ઉપલબ્ધ છે ? તેનું મૂલ્યાંકન કરવાની જરૂર હોતી નથી. મોટાભાગે, આ પ્રકારના પ્રશ્નોના જવાબ મધ્ય સ્તરના સંચાલકો પાસેથી મળી રહે છે. આ પ્રકારના સંસાધન આયોજનના હેતુઓમાં મધ્યવર્તી ભવિષ્યમાં જરૂરી એવી કર્મચારી આવડત / કૌશલ્યને સંતુલિત કરવાના પ્રયત્નોનો સમાવેશ થાય છે.

(3) લાંબાગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન

લાંબાગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન એ અસ્તિત્વ ટકાવી રાખવા ઈચ્છતી કંપનીઝ માટેનું એક અગત્યનું કાર્ય છે. આ પ્રકારનું માનવ સંસાધન આયોજન સફળતાલક્ષી આયોજન હોય છે. તેમાં નજીકના ભવિષ્યમાં મેનેજરને કેવા કૌશલ્યની જરૂર પડશે ? અને તે પ્રકારના કૌશલ્ય માટે કર્મચારીઓની કેવી રીતે તક આપી શકાય ? તે બાબતના આલેખનો સમાવેશ થાય

છે. સ્પર્ધાત્મક વ્યૂહરચનાઓ આ પ્રકારના લાંબાગાળાના માનવ સંસાધન આયોજનમાં અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. દા.ત. એકમ નવીનીકરણને મહત્ત્વ આપવા ઈચ્છે છે? કે પછી પડતર ઘટાડા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા માગે છે ? કેટલીક વખત કારકિર્દી વિકાસ કાર્યક્રમો આ પ્રકારના આયોજનના ત્રીજા તબક્કામાં સામેલ કરવામાં આવે છે. લાંબાગાળાના આયોજન કાર્યક્રમોની સફળતા માપવી ઘણી મુશ્કેલ છે. પરંતુ સમયાંતરે વધુને વધુ માહિતી મળતી રહે છે.

2.6 માનવ સંસાધાન આયોજનને અસર કરતાં પરિબળો

માનવ સંસાધન આયોજનને કેટલાંક પરિબળો અસર કરે છે. જેમાંનાં કેટલાં મહત્ત્વનાં પરિબળો નીચે મુજબ છે :

(1) એકમનો પ્રકાર અને તેની વ્યૂહરચના

ધંધાકીય એકમનો પ્રકાર એકમની ઉત્પાદન પ્રક્રિયા, જરૂરી કર્મચારીઓની સંખ્યા અને પ્રકાર તથા જરૂરી સંચાલકીય અને સુપરવાઈઝરી કર્મચારીઓ વગેરે બાબતો નક્કી કરે છે. એકમની વ્યૂહાત્મક યોજનાઓના આધારે માનવ સંસાધન જરૂરિયાત સ્પષ્ટ થાય છે. જો ધંધાકીય એકમ સંતૃપ્ત વિકાસની યોજના ધરાવે છે તો તેને વધુ કર્મચારીઓ નિયુક્ત કરવા પડશે. બીજી બાજુ, જો એકમ સંયોજન અને હસ્તાંતરણ કે સમાવેશ કરવા માગતું હોય તો તેને કર્મચારીઓની છટણી કરવી પડશે. એકમે માનવ સંસાધન સંદર્ભે નક્કી કરવું પડશે કે, તે Pro-active બનવા માગે છે કે Re-active એટલે કે, એકમ કાળજીપૂર્વક પોતાની જરૂરિયાત નક્કી કર્યા બાદ જરૂરિયાત સંતોષવા માટે અગાઉથી જ (Pro-active) વ્યવસ્થિત યોજના તૈયાર કરવી છે? કે પછી જયારે જરૂરિયાત ઉદ્ભવે ત્યારે (Re-active) જ કામગીરી હાથ ધરવી છે? એમક માનવ સંસાધન મર્યાદિત ક્ષેત્રો (એટલે કે ભરતી અને પસંદગી) પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી યોજના ઘડી શકે છે અથવા માનવ સંસાધનનાં બધા ક્ષેત્રો(ભરતી, પસંદગી,તાલીમ, વળતર, કલ્યાણ વગેરે) પર સમગ્રલક્ષી ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી યોજના તૈયાર કરી શકે છે. માનવ સંસાધન યોજનાનું સ્વરૂપ અવૈધિક તે વૈધિક સ્વરૂપનું પણ હોઈ શકે. એટલે કે, અવૈધિક રીતે યોજના મેનેજરના દિમાગમાં હોય અથવા વૈધિક રીતે લેખિત સ્વરૂપમાં તૈયાર કરવામાં આવે. માનવ સંસાધન યોજના પરિવર્તનક્ષમ હોવી જોઈએ. આમ ઘણાં બધાં પાસાંથી માનવ સંસાધન આયોજનને અસર થાય છે.

(2) એકમનો વિકાસનો તબક્કો અને આયોજન

દરેક એકમ તેની સ્થાપનાથી જ વિકાસના વિવિધ તબક્કાઓમાંથી પસાર થાય છે. વિકાસો તબક્કો એવો તબક્કો છે જેમાં એક માનવ સંસાધન આયોજનનું પણ વિસ્તરણ કરે છે. નાના

એકમો વિકાસના શરૂઆતના તબક્કામાં કર્મચારી આયોજનને ખાસ મહત્ત્વ આપતા નથી. પરંતુ ધીમે-ધીમે તેઓને માનવ સંસાધન સંચાલનની જરૂર જણાય છે. આ તબક્કે, એકમ કર્મચારી વિકાસ પર ભાર મૂકે છે. પરંતુ જ્યારે તે પરિપક્વતાના તબક્કે પહોંચે છે ત્યારે તે ઓછી પરિવર્તનશીલતા અનુભવે છે. જેને પરિણામે વૃદ્ધિ દર ઘટે છે. એકમના પડતીના તબક્કા દરમ્યાન માનવ સંસાધન આયોજન કર્મચારીઓની છટણી, નિવૃત્તિ વગેરે જેવી બાબતો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. પડતીના તબક્કામાં નાણાકીય અછતને લીધે કંપની મોટાભાગે Re-active સ્વરૂપની બની જાય છે.

(3) અનિશ્ચિત પર્યાવરણ

રાજકીય, સામાજિક અને આર્થિક પરિવર્તનનો ધંધાકીય વિકાસને અસર કરે છે અને પર્યાવરણમાં થતા આ ફેરફાર દરેક એકમને મોટાપાયે અસર કરે છે. કર્મચારી યોજનાકાર આ પ્રકારની પર્યાવરણીય અનિશ્ચિતતાઓનો કાળજીપૂર્વક તૈયાર કરેલી નિવૃત્તિ, પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસની નીતિઓ અને કાર્યક્રમોથી સામનો કરે છે. આ પરિસ્થિતિમાં એકમ સફળ આયોજન પ્રોત્સાહન માધ્યમો, છટણી કાર્ય વહેંચણી, નિવૃત્તિ સ્વૈચ્છિક નિવૃત્તિ તથા અન્ય ગોઠવણથી સમતોલન જાળવે છે.

(4) સમયનું તત્ત્વ

માનવ સંસાધન યોજના ટૂંકા કે લાંબાગાળાની હોઈ શકે. ટૂંકાગાળાની યોજનાનો સમયગાળો લગભગ છ માસ કે **1** વર્ષ સુધીનો હોય છે. જ્યારે લાંબાગાળાની યોજનાઓ **3** થી **20** વર્ષ સુધી હોઈ શકે છે. સમયગાળાની મુદત એકમના પર્યાવરણમાં રહેલી અનિશ્ચિતાની માત્રા પર આધાર રાખે છે. જો આ માત્રા ઓછી હોય તો સમયગાળો ટૂંકો રહેશે અને જો આ માત્રા ઓછી હોય તો સમયગાળો લાંબો રાખવામાં આવેશે.

(5) માહિતીનો પ્રકાર અને ગુણવત્તા

કર્મચારી જરૂરિયાત અંદાજ માટેની જરૂરી માહિતી વિવિધ સ્રોતમાંથી મેળવાય છે. આ માહિતી જેટલી સ્પષ્ટ અને સચોટ હશે તેટલું જ આયોજન પણ સફળ અને સક્ષમ બનશે.

(6) કામગીરીનું સ્વરૂપ

કર્મચારી આયોજનકાર એમકમાં ભરવાની જગ્યાઓના કાર્ય સ્વરૂપથી માહિતગાર હોવો જોઈએ. નીચેના સ્તરે, કર્મચારી ભરતી કરવાની હોય તો કદાચ થોડી ઓછી આવડત કે કૌશલ્યવાળો કર્મચારી હશે તો ચાલશે. પણ જ્યારે ઉચ્ચ સ્તરે ભરતી હાથ ધરવાની હોય તો તે

જગ્યા માટેની કાર્ય જરૂરિયાત મુજબનો જ લાયક કર્મચારી પસંદ કરવો જરૂરી છે. એકમે યોગ્ય / લાયક કર્મચારીની ભરતી માટે પૂરતો સમય ફાળવી શકાય તે માટે અગાઉથી જ આયોજન હાથ ધરવું જોઈએ.

(7) આઉટસોર્સિંગ (બાહ્ય માધ્યમથી ભરતી)

કેટલાક એકમો તેમની કામગીરીનો અમૂક ભાગ / કાર્ય બાહ્ય પક્ષકારોને પેટા કરારથી આપીને કરાવતા હોય છે. જો કે, આ પ્રકારનું આઉટસોર્સિંગ ખાનગી અને જાહેર બંને પ્રકારનાં ક્ષેત્રોની કંપનીઝ થતું જોવા મળે છે. ઘણી વખત તો એકમમાં સરપ્લસ (વધારાના) કર્મચારી હોવા છતાં આઉટસોર્સિંગની મદદથી કર્મચારી મેળવતા હોય છે. મોટાભાગે બહુ જટિલ અને મહત્ત્વની ન હોય તેવી પ્રવૃત્તિઓ માટે આઉટસોર્સિંગ અપનાવવામાં આવે છે.

(8) શ્રમ બજારની પ્રાપ્યતા

કાર્યબળ આજોન દ્વારા એકમમાં જરૂરી કર્મચારીઓનું સ્તર જાળવવું એ માનવ સંસાધન વિભાગનું પ્રાથમિક કાર્ય છે. શ્રમ બજારની પ્રાપ્યતા એ લાયક / યોગ્ય કર્મચારી ભરતીને અસર કરતું બાહ્ય પરિબળ છે. એટલે કે, એકમની નજીકમાં લાયક કર્મચારી બજાર હોવું જોઈએ. ઘણી વખત અમૂક ખાસ લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓ એકમની નજીકમાં પ્રાપ્ત ન હોય તો ઘણી મુશ્કેલી પડે છે. દા.ત. ગુજરાતમાં અંગ્રેજી માધ્યમની શાળોઓ માટે જરૂરી કર્મચારી(શિક્ષકો) કેરળથી મેળવવા પડે છે. કંપનીનું ભૌગોલિક સ્થળ પણ અસરકારક પરિબળ હોય છે. તેથી ઘણી વખત નજીકના વિસ્તારમાંથી લાયક કર્મચારી ન મળે તો બહારના પ્રદેશો પર આધાર રાખવો પડે છે.

(9) સરકારી નીતિ - નિયમો

રાજ્ય અને કેન્દ્ર સરકારના કાયદા નીતિ -નિયમોનો ભંગ ન થાય અથવા તેનું પાલન થાય એ બાબતનું પણ માનવ સંસાધન વિભાગે ધ્યાન રાખવું જરૂરી છે. જેની માનવ સંસાધન આયોજનને અસર થાય છે. એકમના કર્મચારીઓને સંબંધીત હોય તેવા વળતર અને લાભના કાયદાઓ, વીમો અને સુરક્ષાના કાયદાઓ, કામદાર વળતર તથા નિવૃત્તિ સમયે વળતર લાભના કાયદા વગેરેને ધ્યામાં રાખી માનવ સંસાધન આયોજન થાય તે અનિવાર્ય છે.

(10) ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ

દિન-પ્રતિદિન વધતો ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ પણ માનવ સંસાધન આયોજનને અસર કરે છે. બદલતા યુગ સાથે કર્મચારીમાં ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ કરવાની આવડત/ક્ષમતા વિકસાવી જોઈએ.

2.7 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. માનવ સંસાધન આયોજન ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેના લક્ષણો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. માનવ સંસાધન આયોજન અર્થ સ્પષ્ટ કરી તેની જરૂરિયાત વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ? તેના હેતુઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. માનવ સંસાધન આયોજન અર્થ સ્પષ્ટ કરી તેના પ્રકારો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ? માનવ સંસાધાન આયોજનને અસર કરતાં પરિબળો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

6. માનવ સંસાધન વિકાસ એટલે શું ? તેના ફાયદાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો :

1. માનવ સંસાધન સંચાલન એ સાર્વત્રિક કામગીરી છે - સમજાવો.

....

....

....

....

2. માનવ સંસાધન સંચાલન એ વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો એક ભાગ છે - સમજાવો.

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધન સંચાલનએ ભવિષ્યલક્ષી કાર્ય છે - સમજાવો.

....

....

....

....

4. માનવ સંસાધન આયોજન તે સતત પ્રક્રિયા છે - સમજાવો.

....

....

....

....

5. ટૂંકાગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ?

....

....

....

....

6. મધ્યવર્તી કે વચગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ?

....

....

....

....

7. લાંબાગાળાનું માનવ સંસાધન આયોજન એટલે શું ?

....

....

....

....

8. કર્મચારી કલ્યાણમાં માનવ સંસાધન સંચાલન - સમજાવો.

....

....

....

....

9. ભરતી અને પસંદગી - સમજાવો.

....

....

....

....

10. કાર્ય વિશ્લેષણ - સમજાવો.

....

....

....

....

11. તાલીમ અને વિકાસ - સમજાવો.

....

....

……………………………………………………………

……………………………………………………………

12. માનવ સંસાધન એક વ્યૂહરચના ભાગીદાર - સમજાવો.

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

એકમ 3

માનવ સંસાધન આયોજન - 2
(Human Resource Planning)

: રૂપરેખા :

3.1 પ્રસ્તાવના

3.2 માનવ સંસાધાન આયોજનની પ્રક્રિયા

3.3 માનવ સંસાધાન આયોજનના ફાયદાઓ

3.4 માનવ સંસાધાન આયોજનની મર્યાદાઓ

3.5 માનવ સંસાધાન આયોજનની પૂર્વજરૂરિયાતો

3.6 માનવ સંસાધાન માહિતી પદ્ધતિ (તંત્ર)

3.7 સ્વાધ્યાય

3.1 પ્રસ્તાવના

સંચાલનના પ્રથમ કાર્યમાં આયોજનનો સમાવેશ થાય છે. સંચાલનના તમામ અન્ય કાર્યો માટે આયોજન અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે. માનવ સંશાધન (સંપત્તિ) આયોજન કર્મચારી સંચાલન અંગેનું આયોજન છે. આ આયોજન અંગેની વૈજ્ઞાનિક પ્રક્રીયા અને કાયદાઓ વિકસાવવામાં આવેલ છે. જેના કારણે આ કામગીરી સરળ અને કાર્યક્ષમ બને છે. તેથી તે અંગે અહીં વિદ્યાર્થીઓને સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે. કોઈપણ ખ્યાલ કે બાબત મર્યાદાઓને આધિન હોય છે, માનવ સંશાધન આયોજન પણ પોતાની મર્યાદાઓ ધરાવે છે તેની અહીં સમજૂતી આપવામાં આવેલ છે.

3.2 માનવ સંસાધાન આયોજનની પ્રક્રિયા

માનવ સંસાધન આયોજન એ નજીકના ભવિષ્યમાં એકમની માનવશક્તિ માટેની માંગ અને પુરવઠાની આધારણા / અંદાજ કરવાની પ્રક્રિયા છે. આ પ્રક્રિયાને નીચે મુજબના સાત તબક્કામાં વહેંચી રજૂ કરી શકાય :

માનવ સંસાધન આયોજન પ્રક્રિયા

(1) માનવ સંસાધન આયોજનના હેતુઓ નક્કી કરવા	(2) વર્તમાન માનવશક્તિ જથ્થાનું વિશ્લેષણ	(3) માનવ સંસાધનની માંગ અને પુરવઠાનો અંદાજ	(4) માનવ શક્તિ તફાવતનું વિશ્લેષણ
	(7) માનવશક્તિ આયોજન મૂલ્યાંકન	(6) તાલીમ અને વિકાસ	(5) કર્મચારી યોજના / કાર્ય યોજના,

(1) માનવ સંસાધન આયોજનના હેતુઓ નક્કી કરવા

તમામ પ્રક્રિયાઓનું પ્રથમ ચરણ / તબક્કો હંમેશા હેતુઓ નક્કી કરવાનો હોય છે કે જેના માટે આ પ્રક્રિયા હાથ ધરવામાં આવે છે. અહીં પણ માનવશક્તિ આયોજનના હેતુઓ સ્પષ્ટપણે નક્કી કરવામાં આવે છે, કે જેના માટે યોગ્ય પ્રકારના કાર્ય માટે યોગ્ય સંખ્યામાં કર્મચારી પસંદ કરી શકાય. એકમના વિવિધ વિભાગો માટેના હેતુઓ અલગ - અલગ હઈ શકે. જેમકે, કર્મચારીની ભૂમિકા કે કાર્યના આધારે માર્કેટીંગ, ફાઈનાન્સ, ઉત્પાદન, માનવ સંસાધન વગેરે વિભાગની કર્મચારી માંગ જુદી-જુદી હશે.

(2) વર્તમાન માનવશક્તિ જથ્થાનું વિશ્લેષણ

બીજો તબક્કો, ધંધાકીય એકમના વર્તમાન કર્મચારીઓની તેમના અનુભવ, કૌશલ્ય વગેરેને લગતી નોંધેલી માહિતીનું વિશ્લેષણ કરવાનો છે. આ વિશ્લેષણથી ભાવિ કર્મચારી જરૂરિયાતનો પણ અંદાજ લગાવી શકાય છે. જેથી, આંતરિક સ્રોત (એકમના વર્તમાન કર્મચારીઓ) તથા બાહ્ય સ્રોત (કંપની બહારના નવા સંભવિત કર્મચારીઓ) એમ બંનેમાંથી માનવશક્તિનું આયોજન કરી શકાય, આમ, નજીકના ભવિષ્યમાં ઉદ્‌ભવનારી માનવ જરૂરિયાત એકમના અનામત કૌશલ્યથી પૂરી કરી શકવાની ખાત્રી થાય છે.

(3) માનવ સંસાધનની માંગ અને પુરવઠાનો અંદાજ

એક વખત કુશળ માનવશક્તિની ગણતરી થઈ જાય એટલે નજીકના ભવિષ્યમાં ઉદ્‌ભવનારી માનવબળની માંગ એકમની અંદર પ્રાપ્ત સ્રોતથી અથવા બાહ્ય પુરવઠાથી સમતોલ બનાવવાનો તબક્કો આવે છે. અહી, કોઈ ચોક્કસ કામગીરી માટે જરૂરી કૌશલ્યનું કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ સાથે સરખામણી કરવામાં આવે છે.

(4) માનવશક્તિ તફાવતનું વિશ્લેષણ

માંગ અને પુરવઠાની આ ધારણા બાદ, માનવશક્તિ તફાવત (ઘટ કે વધારો) સરળતાથી ગમી શકાય છે. જો માનવ સંસાધનની માંગ પુરવઠા કરતાં વધુ હોય તો તેનો અર્થ એ થાય કે, કર્મચારીઓની ઘટ છે અને નવા કર્મચારીઓની ભરતી કરવી જોઈશે. અને જો માંગ પુરવઠા કરતાં ઓછી હોય તો તેનો અર્થ એ થાય કે માનવ સંસાધન વધારો છે. તેથી, વધારાના કર્મચારીઓને છૂટા કરવા, નિવૃત્ત કરવા, છટણી કરવી કે બદલી કરવી જરૂરી છે.

(5) કર્મચારી યોજના / કાર્ય યોજના

માનવશક્તિ તફાવતની ગણતરી કર્યા બાદ, તે મુજબ જરૂરી કાર્ય યોજના ઘડવી જોઈએ. જો કર્મચારી ઘટ હોય તો ભરતી, તાલીમ, આંતર વિભાગીય બદલી વગેરે માટે એકમ પ્રયત્ન કરશે. અને જો કર્મચારી વધારો હોય તો સ્વૈચ્છિક નિવૃત્તિ, બદલી છટણી વગેરે માટે એકમ પ્રયત્નો કરશે.

(6) તાલીમ અને વિકાસ

તાલીમ ફક્ત નવા નિમાયેલા કર્મચારીઓ માટે જ જરૂરી નથી. સમયાંતરે, વર્તમાન/ જૂના કર્મચારીઓની કૌશલ સુધારણા માટે પણ તાલીમ જરૂરી હોય છે. કર્મચારી યોજનાના તબક્કા બાદ, ચોક્કસ પ્રકારની કામગીરી કરવા જરૂરી કૌશલ્યથી સજ્જ કરવા નવા અને જૂના કર્મચારીઓને માટે તાલીમ કાર્યક્રમો ગોઠવવામાં આવે છે.

(7) માનવશક્તિ આયોજન મૂલ્યાંકન

અંતે, માનવશક્તિ આયોજન પ્રક્રિયાની અસરકારકતાનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. અહીં, માનવ સંસાધન યોજનાની વાસ્તવિક અમલીકરણનાં પરિણામો સાથે સરખામણી કરવામાં આવે છે. આ તબક્કે એકમ યોજનાની સફળતા અને જો કોઈ ખામી હોય તો તેના પર અંકુશ કે યોજના સુધારણા અંગે નિર્ણય કરે છે.

આમ, માનવ સંસાધન આયોજન એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે કે જે માનવ સંસાધન આયોજનના હેતુઓથી શરૂ થાય છે અને યોજના અંગે મૂલ્યાંકન, પ્રતિપ્રેષણ અને અંકુશ સાથે પૂર્ણ થાય છે.

3.3 માનવ સંસાધાન આયોજનના ફાયદાઓ

માનવશક્તિ આયોજનને માનવ સંસાધનના મહત્તમ ઉપયોગ સાથે સીધો સંબંધ છે. જે બાબત ચોક્કસ બાબતે એકમ માટે અને સમગ્રપણે દેશ કે રાષ્ટ્ર માટે ખૂબ જ લાભદાયક છે.

રાષ્ટ્રિય સ્તરે, તેની વસ્તી વધારો, આર્થિક વિકાસ, શૈક્ષણિક સવલત અને શ્રમ સ્થળાંતર સાથે સંબંધ છે. જ્યારે એકમના સ્તરે, તેને શ્રમ જરૂરિયાત, પ્રાપ્ત સ્રોત, કર્મચારી કલ્યાણ વગેરે બાબતો સાથે સંબંધ છે. માનવ સંસાધન આયોજનના મહત્ત્વના કેટલાક ફાયદા કે લાભો નીચે મુજબ રજૂ કરી શકાય :

(1) શ્રમ ઉત્પાદકતામાં વધારો

માનવશક્તિ કે માનવ સંસાધન એ ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો કરતાં અલગત ઉત્પાદનનું સાધન છે. કારણ કે, શ્રમિકની ઉત્પાદકતામાં વધારો કરી શકાય છે જો કામદાર સંતુષ્ટ હોય. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, જેમ સંતુષ્ટ કામદારની ઉત્પાદતા વધે છે તેમ સંતુષ્ટ કામદારની ઉત્પાદકતા ઘટે છે. તેથી, યોગ્ય માનવ સંસાધન આયોજનની મદદથી આપણે માનવ સંસાધનનો ઉત્સાહ વધારી શકીએ છીએ અને પરિણામ સ્વરૂપ તેની શ્રમ ઉત્પાદકતામાં પણ વધારો કે સુધારો કરી શકાય છે.

(2) લાયક માનવ સંસાધનની ભરતી

દરેક એકમને પોતાની કાર્ય જરૂરિયાતને અનુરૂપ લાયક એટલે કે, કુશળ તથા તાલીમી કર્મચારીની જરૂર હોય છે. વિકાશશીલ દેશોમાં આવા કુશળ અને તાલીમી, લાયક કર્મચારીઓની અછત જોવા મળે છે. તેથી, એકમને લાંબા સમય સુધી સફળતાપૂર્વક ચલાવવા માટે, યોગ્ય માનવ સંસાધન આયોજનની મદદથી શ્રેષ્ટ અને કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓની ભરતી કરવી આવશ્યક બની રહે છે.

(3) ઝડપથી પરિવર્તનશીલ ટેક્નોલોજીકલ બદલા સાથે તાલમેલ

સમયાંતરે બદલાતી જતી ટેક્નોલોજીને કારણે એકમના કાર્ય અને કાર્ય જરૂરિયાતમાં પણ પરિવર્તન આવે છે. તેથી, ભવિષ્યને ધ્યાનમાં રાખીને પરિવર્તીત માનવશક્તિની આધારણા કે અંદાજ તથા તે પૂર્તિ કરવા માટેની અગાઉથી જ તૈયારી કરવી જરૂરી બને છે. ટેક્નોલોજીકલ ક્રાંતિની સાથે ઉદ્ભવતા પડકારોનો સામનો કરી શકે તે માટે કર્મચારી પણ સજ્જ હોવો જોઈએ. આ માટે જરૂરી તાલીમ અને વિકાસ જરૂરી છે. જે શક્ય બનાવવા માટે જરૂરી છે અસરકારક માનવશક્તિ આયોજન.

(4) કર્મચારી (મજૂર) ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો

કર્મચારી (મજૂર) ફેરબદલી દર વર્ષે એકમમાં થતી કર્મચારી સ્થળાંતરની માત્રા દર્શાવે છે. દર વર્ષે અમૂક સંખ્યામાં કર્મચારીઓ એકમમાંથી નોકરી છોડી અન્યત્ર જતા રહેતા હોવાનો

અભિગમ જોવા મળે છે. આ ફેરબદલી દર જેટલો નીચો કે ઓછો હોય તેટલો એમક માટે લાભદાયક હોય છે. આ પ્રકારની ફેરબદલીનાં ઘણાં કારણો હોઈ શકે. જેવા કે, અસંતોષ, નિવૃત્તિ, મૃત્યુ વગેરે. ફેરબદલી કે સ્થળાંતરને કારણે એકમ અનુભવી અને કુશળ કામદારો ગુમાવે છે. આ નુકશાન કે ખોટ માત્ર અસરકારક માનવ સંસાધન આયોજનથી ઘટાડી શકાય છે.

(5) ભરતી અને તાલીમ ખર્ચ પર અંકુશ

ખૂજ જ કુશળ કર્મચારીઓની અતિશય અછત છે અને તેમનો નોકરી પર રાખવા, તાલીમ આપવી અને જાળવી રાખવા ઘણું જ ખર્ચાળ છે. કંપન માટે કર્મચારી ભરતી માટે અરજી મંગાવવી, લેખિત પરીક્ષાઓ લેવી, ઈન્ટર્વ્યુ ગોઠવવા વગેરે તેમજ તેમને તાલીમની સગવડ પૂરી પાડવી જેવી બાબતો ઘણી જ ખર્ચાળ સાબિત થાય છે. આ પ્રકારની પડતર સંદર્ભે માનવશક્તિનું અસરકારક અને કાળજીપૂર્વક આયોજન કરવું વધુ જરૂરી જણાય છે કે જેથી આ પ્રકારનો ભરતી અને તાલીમનો વારંવાર કરવો પડતો ખર્ચ ઘટાડી શકાય કે બચાવી શકાય.

(6) શ્રમિકોનું સ્થળાંતર

આજે, એકમના શ્રેષ્ઠ અને કુશળ કર્મચારીઓને એકમમાં જાળવી રાખવા ખૂબ જ મુશ્કેલ બાબત છે. કારણ કે, દરેક કર્મચારી સારા અને ઉજ્જવળ ભવિષ્ય માટે હંમેશા એક નોકરીમાંથી બીજી નોકરી માટે સ્થળાંતર કરતો રહે છે. સ્વતંત્ર સમાજમાં, દરેક નાગરિક દેશમાં કોઈપણ સ્થળે બિનઅંકુશીત સ્થળાંતર ભોગવી કે માણી શકે છે. તેથી અનુભવી અને કુશળ કર્મચારી ગુમાવવાનું નુકશાન ઘટાડવા માટે, દરેક એકમે કાર્યક્ષમ માનવ સંસાધન આયોજન તંત્ર ઊભું કરવું અનિવાર્ય છે.

(7) વિસ્તરણ કાર્યક્રમ માટે સહાયરૂપ

ઝડપી ઔદ્યોગિક વિકાસના આ યુગમાં દરેક એકમ તેની પ્રવૃત્તિઓનું વિસ્તરણ કરવા હંમેશાં તત્પર હોય છે. એકમનું કદ વધવાના પરિણામે, માનવ સંસાધનની માંગ પણ વધશે તે સ્વાભાવિક છે. આ જરૂરિયાત સંતોષવા માટે યોગ્ય માનવ સંસાધન આયોજન જરૂરી બને છે કે જેથી એકમની પ્રવૃત્તિઓ માટે જરૂરી માનવશક્તિ પૂરતા પ્રમાણમાં મળ્યા કરશે તેવી ખાત્રી રહે.

(8) માનવશક્તિ એકમની સંપત્તિ હોવાની સમજ

આજે, કાર્યરત મેનેજર અનુભવી રહ્યા છે કે, એકમના કર્મચારીઓએ એકમની બહુમૂલ્ય મિલ્કત કે સંપત્તિ છે. આ વિચારધારાનો વ્યાપ અને સ્વીકાર દિન-પ્રતિદિન વધી રહ્યો છે. દરેક

એકમ તેના કર્મચારીઓને અતિમૂલ્યવાન સંપત્તિ તરીકે અપનાવી રહ્યું છે. કોઈપણ એકમની ઉત્પાદતા માત્ર માનવ સંસાધન આયોજન તથા ધંધાકીય એકમમાં માનવીય તત્ત્વનું મહત્ત્વ ઓળખવાથી જ વધારી શકાય છે. યોગ્ય માનવશક્તિ આયોજન એ વાસ્તવિકતા સાથે સંબંધ ધરાવે છે કે, કર્મચારીની ઉત્પાદકતામાં વધારો કે સુધારો થવાથી જ એકમની સમગ્રલક્ષી ઉત્પાદકતામાં વૃદ્ધિ કરી શકાય છે.

3.4 માનવ સંસાધાન આયોજનની મર્યાદાઓ

માનવ સંસાધન આયોજનને "એકમ માટે જરૂરી ગુણવત્તા અને જથ્થા (સંખ્યા) સાથેના જરૂરી કર્મચારીઓની સંખ્યા ઓળખવા કે નક્કી કરવાની પ્રક્રિયા." એમ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય. માનવ સંસાધન સંચાલનની તમામ ક્રિયાનો માનવ સંસાધન આયોજનથી જ શરૂ થાય છે. તેથી, આપણે એમ કહી શકીએ કે, માનવ સંસાધન આયોજન એ માનવ સંસાધન સંચાલકની મૂળભૂત કે પ્રાથમિક કાર્ય છે. જો કે, માનવ સંસાધન આયોજનના ઘણા લાભ / ફાયદા છે તેમ છતાં તેની કેટલીક મર્યાદાઓ પણ જોવા મળે છે, કે જે નીચે મુજબ છે :

(1) ભવિષ્ય અનિશ્ચિત છે.

કોઈપણ દેશમાં ભવિષ્ય હંમેશા અનિશ્ચિત જ હોય છે. કારણ કે, રાજકીય, સાંસ્કૃતિક, ટેકનોલોજીકલ પરિવર્તનો દરરોજ થતાં રહે છે. આ પરિવર્તન રોજગારી સ્થિતિને અસર કરે છે. કે જે મુજબ એકમે કર્મચારીઓની નિમણૂક કરવી પડે છે કે કર્મચારીઓને છૂટા કરવા પડે છે. તેથી, માનવ સંસાધન આયોજન માત્ર એક માર્ગદર્શક પરિબળ બની રહે છે. અને આપણે પૂર્ણપણે તેના પર વિશ્વાસ કે આધાર રાખી શકતા નથી કે હંમેશાં તે મુજબ જ કાર્યો કરી શકતા નથી.

(2) ઉચ્ચ સંચાલકોનો સંકુચિત દૃષ્ટિકોણ / અભિગમ

કેટલાક એકમોના ઉચ્ચ સંચાલકો જૂની / પુરાણી રૂઢિના હોય છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એક આધુનિક ખ્યાલ છે. જે અભિગમ આ પ્રકાર સંકુચિત દૃષ્ટિકોણ ધરાવતા સંચાલકો સ્વીકારી શકતા નથી. સંકુચિત દૃષ્ટિકોણવાળા સંચાલકો આ પરિવર્તનનો સ્વીકારી શકતા નથી. તેથી, આવા એકમોમાં માનવ સંસાધન સંચાલનનું અમલીકરણ મુશ્કેલ બને છે કારણ કે, અહીં સંચાલકો અન્ય વિભાગોએ લીધેલા નિર્ણયો સાથે સહમત ન થઈ શકતા હોવાથી તેઓ મદદરૂપ થતા નથી.

(3) સ્ટાફ વધારાની સમસ્યા

માનવ સંસાધન આયોજન વધારાના સ્ટાફ કે કર્મચારી સંખ્યાની સમસ્યા માટે ખૂબ જ

સ્પષ્ટ નિરાકરણ કે ઉકેલ દર્શાવે છે. જેમ કે, કર્મચારી છૂટા કરવા, બદલી કરવી, સ્વૈચ્છિક નિવૃત્તિ વગેરે. જો કે, જ્યારે આ પ્રકારના ફાજલ કર્મચારીઓને કંપનીમાંથી છૂટા કરવામાં આવે છે ત્યારે ચાલુ કે વર્તમાન કર્મચારીઓ એક પ્રકારનું માનસિક દબાણ અનુભવે છે. અને તેઓ અસુરક્ષિતતા, માનસિક તણાવ કંપની પરથી વિશ્વાસ ઊઠી જવો વગેરે જેવી લાગણીઓ અનુભવે છે. આ માનવ સંસાધન આયોજનની મર્યાદા બની રહે છે.

(4) સમયનો બગાડ કરતી પ્રવૃત્તિ

માનવ સંસાધન આયોજન દરેક વિભાગ પાસેથી તેમની કર્મચારીઓની માંગ અને પુરવઠાની માહિતી એકત્રીત કરે છે. આ પ્રકારની માહિતી વિગતવાર કે વિસ્તૃત રીતે મંગાવવવામાં આવે છે કે જેને દરેક પ્રકારના કાર્ય સાથે સંબંધ હોય છે. તેની, માહિતી એકત્રીકરણની પ્રક્રિયા અને તેનું વિશ્લેષણ કરી, નિર્ણય લેવામાં ઘણી વખત સમય લાગે છે. આમ, આ પણ એક મર્યાદા કહી શકાય.

(5) ખર્ચાળ પ્રક્રિયા

માનવ સંસાધન આયોજનની પ્રક્રિયા દ્વારા ઉકેલ શોધવામાં ખર્ચ થાય છે. જેમ કે, સ્વૈચ્છિક નિવૃત્તિ, ઓવરટાઈમ વગેરે. આ પ્રકારની કામગીરી કરવામાં એકમને કેટલાક પ્રકારના ખર્ચાઓ લાગે છે. તેથી, આપણે કહી શકીએ કે તે ખર્ચાળ છે.

3.5 માનવ સંસાધાન આયોજનની પૂર્વજરૂરિયાતો

- માનવ સંસાધન આયોજન એ ધંધાદારી આયોજન (કોર્પોરેટ પ્લાનિંગ) નો એક સંકલિત હિસ્સો હોવાથી, માનવ સંસાધન આયોજનકાર એકમના ધંધાદારી હેતુઓથી માહિતગાર હોવો જોઈએ.
- વિવિધ સંચાલકીય સ્તરે સંચાલકો વચ્ચે સંકલિત વિચાર વિમર્શને લીધે, માનવ સંસાધન આયોજનની જવાબદારી કેન્દ્રિત હોવી જોઈએ.
- તમામ કર્મચારી નોંધો સંપૂર્ણ અને અપડેઈટેડ હોવા જોઈએ.
- માનવ સંસાધન આયોજન ઘડતી વખતે, ટેક્નોલોજીકલ પરિવર્તન, શ્રમ બજારમાં થઈ રહેલ પરિવર્તન વગેરે જેવાં બાહ્ય પરિબળોની અસર ધ્યાનમાં રાખવી જરૂરી છે.
- આયોજનનો સમયગાળો તેમાં સુધારાત્મક કાર્ય કરવાની શક્યતા રહે તેટલા પ્રમાણમાં જ લાંબો હોવો જોઈએ.
- આયોજન હંમેશા ગુણવત્તાલક્ષી હોવું જોઈએ.

- ઉચ્ચ સંચાલકોનો સાથ - સહકાર હોવો જરૂરી છે.
- માનવ સંસાધન આયોજનની પદ્ધતિ (ટેક્નિક) પ્રાપ્ત માહિતી અને જરૂરી ચોક્કસતાની માત્રાને અનુરૂપ હોવી જોઈએ.
- માહિતી એકત્રીકરણ, વિશ્લેષણ, આયોજનની તકનિક અને આયોજન અનુભવના આધારે સતત સુધારાત્મક (રિવાઈઝ્ડ ઍન્ડ ઈમ્પ્રુવ્ડ) હોવા જોઈએ

3.6 માનવ સંસાધાન માહિતી પદ્ધતિ (તંત્ર)

(HRIS - Human Resources Information System)

આજના આધુનિકરણ અને વૈશ્વિકીકરણના આ બદલાતા યુગમાં, એકમો માહિતી તકનીક (Information Technology) ના ક્ષેત્રમાં તકનીકી આધુનિકીકરણ અને નવીનીકરણ પર ખૂબ જ આધાર રાખે છે. IT ક્ષેત્રમાં થયેલ આધુનિકરણને લીધે એકમો માટે વિકાસના નવા દ્વાર / આયામો ખૂલી ગયા છે. તને લીધે નવીનતમ અને વ્યવસ્થિત ઉકેલો દ્વારા એકમને સ્પર્ધાત્મક લાભો મળી રહ્યા છે. આજે ઈન્ટરનેટની સુવિધાને લીધે માહિતીની પ્રાપ્યતા, વિશ્વનીયતા અને ચોક્કસતા ઘણી જ વધી ગઈ છે. આજે એકમો વિવિધ કામગીરી માટે આધુનિક ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ કરીને અસરકારક રીતે બજારમાં નેતાગીરીનો લાભ મેળવી શકે છે. માનવ સંસાધન સંચાલન એક ઝડપથી વિકસી રહેલું કાર્ય છે અને તેમાં પણ માહિતી તકનીકનો ઉપયોગ કરવાથી એકમની કામગીરીઓમાં ક્રાંતિકારી સુધારા / બદલાવ જોવા મળી રહ્યા છે.

માનવ સંસાધન માહિતી તંત્ર (HRIS - Human Resources Information System) એક વ્યવસ્થિત રીતે તૈયાર કરેલ સોફ્ટવેર છે. HRIS- Human Resources Information System ને કેટલાક વિદ્વાનો માનવ સંસાધન સંચાલન તંત્ર (Hris - Human Resource Management System) પણ કહે છે. જે એકમને તેના માનવ સંસાધન કાર્યોને ઝડપી અને સ્વયં સંચાલિત રીતે કરવામાં મદદરૂપ થાય છે. HRIS કર્મચારીઓની કાર્યદક્ષતા, એકમની પ્રક્રિયાઓ તથા વ્યૂહરચનાઓને અશર કરે છે. HRIS માનવ સંસાધનની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે, ભરતી, તાલીમ, માનવશક્તિ આયોજન, કામગીરી મૂલ્યાંકન, કાર્ય વિશ્લેષણ વગેરે બાબતોની સ્વયંસંચાલિત બનાવે છે.

HRIS એક એવું સોફ્ટવેર છે કે જે માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા હાથ ધરવામાં આવતી સામાન્ય અને વહીવટી તેવા રોજિંદા કાર્યો કરી આપે છે. જેને લીધે કર્મચારીની સમગ્રલક્ષી ઉત્પાદકતા અને કાર્યદક્ષતામાં સુધારો થાય છે. HRIS ના અમલીકરણ કર્મચારી અંગેની તમામ

માહિતીઓ નોંધવાનું અને સુધારવાનું કાર્ય સરળ બને છે. તેના ઉપયોગથી ભરતીની પ્રક્રિયા વધુ ઝડપી અને અસરકારક બને છે.

HRIS અરજદારની માહિતી સાચવવી, મુલાકાત (ઈન્ટર્વ્યુ) ગોઠવવા, નિમણૂક આપવાની પ્રક્રિયા વગેરેની સુવિધાઓ પૂરી પાડે છે. આ ઉપરાંત, માનવબળ વહીવટી વ્યૂહરચનાઓને વધુ સુવ્યવસ્થીત બનાવી શકાય છે. તે ઘણા બધા કાર્યકારી કાર્યોને સુવ્યવસ્થિત કરીને એકમને વિવિધ પ્રકારના પડતર લાભો પણ કરી આપે છે. HRIS ને HR Package કે HR Solutions પણ કહે છે. જેનો ઉપયોગ તાલીમ પ્રક્રિયા, કર્મચારી કામગીરી પર દેખરેક, પે-રોલ સંચાલન, હિસાબી નોંધ, કર્મચારીઓને લાભ અને રજાઓ, કર્મચારીની હાજરી અને ગેરહાજરીની નોંધ વગેરે માટે કરી શકાય છે. ટૂંકમાં કહીએ તો HRIS માનવ સંસાધન સંચાલન વિભાગનાં વિવિધ કાર્યોને સ્વયંસંચાલિત કરીને એકમને વિવિધ પ્રકારના ફાયદા / લાભ આપે છે. જેને લીધે, માનવ સંસાધન વિભાગનો કાર્યબોજ ઘટે છે અને વિભાગની કાર્યક્ષમતામાં વધારો થાય છે.

Parry ના મત મુજબ HRIS એક આદર્શ વ્યૂહાત્મક સાધન તરીકેની સેવાઓ પૂરી પાડે છે. તે એકમના વિકાલક્ષી હેતુઓને પૂર્ણ કરવા જરૂરી સમગ્રલક્ષી ધંધાકીય વ્યૂહરચનાઓને ધ્યાનમાં રાખીને કર્મચારી ભરતી અને જાળવણીની વ્યૂહરચનાઓ સંબંધીત જરૂરી વિવિધ પ્રકારની માહિતી સંચાલકોને પૂરી પાડે છે. વધુમાં કહીએ તો, HRIS ના ઉપયોગ દ્વારા એકમ કર્મચારીદીઠ ઉદ્‌ભવતી સમગ્રલક્ષી પડતરની ગણતરી કરી શકે છે. કે જે ધંધા પર સમગ્રલક્ષી રીતે અસર કરતી હોય છે.

આજે HRIS (માનવ સંસાધન માહિતી તંત્ર) લગભગ દરેક મોટાપાયાના એકમનો હિસ્સો બની ચૂક્યું છે. તે કમ્પ્યુટરના માધ્યમથી ચાલતી એવી તકનીક છે કે જે માનવ સંસાધન સંચાલનને લગતી વિવિધ માહિતીઓની પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ થાય છે. તે એક એવું સાધન છે કે જે એકમની માનવ સંસાધન કે માનવબળને લગતી માહિતી પૂરી પાડે તેવી રીતે તૈયાર કરવામાં આવ્યું છે. એકમે તેને એકમમાં સ્થાપિત કરવા કે અમલી બનાવવા ચોક્કસ રકમનો ખર્ચ કરવો પડે છે. HRIS એકમનું કોઈ કાર્ય કરવા માટે જરૂરી આવડત, કૌશલ્ય, જ્ઞાન, ક્ષમતા, લાયકાત વગેરે જેવી બાબતની કર્મચારીલક્ષી માહિતી કમ્પ્યુટરમાં નોંધવાની અને કમ્પ્યુટર નેટવર્કના માધ્યમથી મેનેજરને તરત જ ઉપલબ્ધ કરાવી આપવાની સવલત આપે છે.

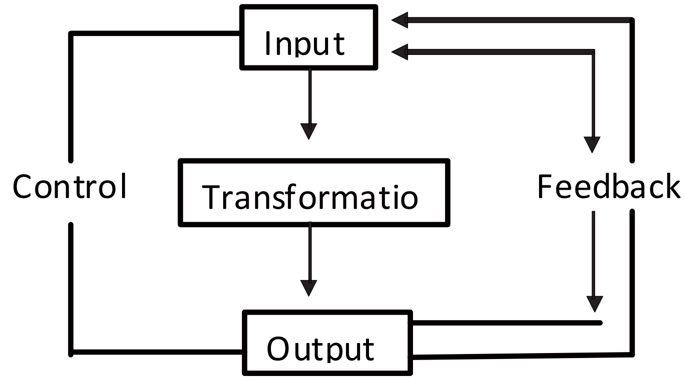
HRIS એ માનવીય કામગીરી કરતાં અલગ છે. કારણ કે તે કમ્પ્યુટર કે માહિતી તકનીક (IT) નો ઉપયોગ કરે છે. HRIS એ સંચાલકીય માહિતી તંત્રનો એક હિસ્સો બને છે કે જુદી-જુદી

માહિતી સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જેવી કે, નાણાં, મિલ્કતો, હિસાબ, વેચાણ, માર્કેટીંગ, ઉત્પાદન વગેરે HRIS નો ઉપયોગ એકમના માનવ સંસાધનને લગતી માહિતીનું એકત્રીકરણ અને વિશ્લેષણ કરે છે. તે મેનેજરને બઢતી, પગાર નક્કી કરવા, ભરતી, તાલીમ અને વિકાસના સંદર્ભે નિર્ણયીકરણમાં મદદરૂપ થાય છે. આ સંદર્ભે HRIS નિર્ણય સહાયક તંત્રના એક સાધન તરીકે કામ કરે છે. HRIS માં દાખલ કરેલી માહિતી (ઈનપુટ)માં કર્મચારીઓ સંબંધીત માહિતી જેવી કે, ક્ષમતા, લાયકાત, સર્જનાત્મક, ઉંમર, પગાર ધોરણ, એકમનાં વિવિધ કાર્યો, તે કરવા માટે જરૂરી વિવિધ કૌશલ્ય અને લાયકાત, કર્મચારીઓની સંખ્યા, અલગ અલગ હોદ્દા પર નીમાયેલ અધિકારીઓ, એકમના હેતુઓ, નીતિઓ અને પદ્ધતિઓ વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

આ તમામ માહિતી કમ્પ્યુટર સિસ્ટમમાં નોંધવામાં આવે છે. આ માહિતીનું મેનેજરને ખૂબ જ મદદરૂપ થઈ શકે તેવા સ્વરૂપમાં વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. આ ક્રિયાને દાખલ કરેલ માહિતી (ઈનપુટ)નું રૂપાંતરણ(ટ્રાન્સપોરમેશન) કહેવામાં આવે છે. માહિતી તકનીક રૂપાંતરણ બાદ પ્રિન્ટઆઉટ કે અન્ય સાધનોના માધ્યમથી તૈયાર થયેલ માહિતી (આઉટપુટ) આપે છે. HRIS એક એવું સાધન છે કે જે ધંધાકીય એકમો મોટાપાયે ઉપયોગમાં લે છે કારણ કે તે એકમ માટે જરૂરી એવા માનવ સંસાધન વિશે મહત્ત્વની, ચોક્કસ, સંબંધીત અને સંક્ષિપ્ત માહિતી તરત જ પૂરી પાડે છે.

બજારમાં ઘણી ખાનગી એજન્સીઝ પણ છે કે જે એકમ વતી માનવ સંસાધનને લગતી માહિતી રાખે અને જાળવે છે. તે કંપની જરૂરી અધિકારી ભરતી અને અન્ય કર્મચારી ભરતી બાબતે એક સલાહકાર એકમ તરીકે પણ પોતાની સેવાઓ આપે છે. આ પ્રકારની સલાહકાર (કન્સલ્ટન્ટ) તરીકે સેવા આપતી એજન્સીઝ ભારત અને વિદેશમાં દરેક પ્રકારના કર્મચારીઓની ભરતીના સ્ત્રોત તરીકેનો એક અગત્યનો બાહ્ય સ્ત્રોત છે. HRIS માત્ર કોઈ ઉદ્યોગ, ધંધા, સેવા, શિક્ષણ, સરકારી એમક કે ખાનગી એકમ પૂરતું મર્યાદિત નથી પરંતુ તે સમગ્ર શહેર, જિલ્લા, રાજ્ય કે દેશ માટે પણ તૈયાર કરી શકાય કે જેથી જયારે પણ જરૂરિયાત જણાય ત્યારે ખાસ કૌશલ ધરાવતા કર્મચારીઓ મેળવી શકાય. કોઈપણ પ્રકારની માનવ સંસાધન સંબંધીત સમસ્યા માટે HRIS એક બચાવકાર તરીકે મદદરૂપ થાય છે. તે માનવ સંસાધનની ભરતી કરવા તથા માવ સંસાધન અંગેનો સંપૂર્ણ રેકોર્ડ રાખવા તરત જ પોતાની સેવા પૂરી પાડે છે. તે કોઈપણ સમયે પ્રાપ્ત માનવ સંસાધન પુરવઠાની માહિતી રજૂ કરે છે.

- **HRIS નીચે મુજબ કાર્ય કરે છે :**



- **ઈનપુટ (INPUT)**

માનવ સંસાધન માહિતી તંત્ર HRIS ની ઈનપુટ માહિતીમાં કર્મચારી વિષય તમામ માહિતીનો સમાવેશ થાય છે. જેવી કે, કર્મચારીનું શિક્ષણ, ઉંમર, અનુભવ, તાલીમ, વર્તમાન હોદ્દો, વર્તમાન પગાર, બઢતી થઈ છે કે નહિ, વર્તમાન અને ભૂતકાળની એકમની નીતિઓ, વર્તમાન અને ભૂતકાળની એકમની પદ્ધતિ / રીત, અન્ય તમામ માનવ સંસાધન સંબંધીત વિગતવાર માહિતી. આ એક પ્રકારની કાચી માહિતી છે કે જેમ ઑફિસ ફાઈલમાંથી મેળવવામાં આવે છે અને તેમ માહિતી ટર્મિનલ કમ્પ્યુટરમાં નોંધવામાં આવે છે કે જે મુખ્ય કમ્પ્યુટર સાથે જોડાયેલ હોય છે. આ માહિતીની ચકાસણી પૂનઃચકાસણી કરીને તેની ખરાઈ કરવામાં આવે છે.

કમ્પ્યુટરાઈઝ માનવ સંસાધન તંત્ર માનવ સંચાલિત તંત્ર કરતાં અનેકરીતે ઉત્તમ છે. માનવ સંચાલિત તંત્ર સમય અને પડતર એમ બંને રીતે ખર્ચાળ નીવડે છે. જ્યારે HRIS સમયની બચતની સાથો સાથ નીચી કે સસ્તી પડતરના ફાયદાની સાથો સાથ ભૂલ થવાની સક્યતાઓને નહિવત બનાવે છે. ભૂલોને દૂર કરીને સુધારી પણ શકાય છે. અને આ સિસ્ટમનો સૌથી વધુ મહત્ત્વનો ફાયદો એ છે કે, તેનાથી કોઈપણ માહિતી જ્યારે ઈચ્છીએ ત્યારે તરત જ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

- **રૂપાંતર (TRANSFORMATION)**

કમ્પ્યુટરમાં દાખ કરેલી માહિતીને વધુ અર્થપૂર્ણ રીતે અને એકમને જરૂરી હોય તેવા ચોક્કસ સ્વરૂપમાં રૂપાંતરીત કરી શકાય છે. હાલ, કમ્પ્યુટરાઈઝ HRIS ના રૂપાંતરણનો તબક્કો છે. HRIS નું રૂપાંતરણ મુખ્યત્ત્વે કમ્પ્યુટર સોફટવેર પર આધારીત છે.તે ઉપયોગી બનવા માટે કમ્પ્યુટરને આપવામાં આવતી સૂચના અને આદેશો છે. ધંધાકીય એકમ તેમની જરૂરિયાતને

અનુરૂપ કાર્યકારી HRIS અપનાવી શકે છે. તેઓ માર્કેટીંગ, વેચાણ, જાહેરાત, ઉત્પાદન નાણાં, હિસાબો, માલસામગ્રી વગેરે માટે HRIS અપનાવી શકે છે. આ HRIS ના વિવિધ પ્રકાર છે કે જે સરળતાથી તૈયાર કરી, એકમમાં અપનાવી શકાય છે.

રૂપાંતરીત માહિતીની અર્થપૂર્ણ સ્વરૂપમાં રજૂઆત મેનેજર તથા એકમને ખૂબ જ ઉપયોગ બને છે. અહીં, તે નિર્ણયીકરણ માટે સહાયક તંત્ર તરીકે કામ કરે છે. મેનેજર દ્વારા અઠવાડીક, પખવાડીક, માસિક, વાર્ષિક સંક્ષિપ્ત અહેવાલો સરળતાથી અને તરત જ મેળવી શકાય છે કે જે મેનેજરને સાનુકૂળ નિર્ણયો લેવા માટે ખૂબ જ આવશ્યક હોય છે. તેને માટે આંકડાશાસ્ત્રીય વિશ્લેષણ, કાર્યકારી સંશોધન, ગાણિતિક પદ્ધિતઓ વગેરેનો પણ ઉપયોગ કરી શકાય છે.

- **આઉટપુટ (OUTPUT)**

રૂપાંતરીત સામગ્રી કોઈપણ રીતે ઉપયોગી બને છે. તૈયાર માહિતી (આઉટપુટ) એટલે કે રૂપાંતરીત માહિતીની કમ્પ્યુટર પ્રિન્ટરના માધ્યમથી મેળવવામાં આવેલી પ્રિન્ટ / નકલ. દા.ત. પગાર પત્રક, પક્ષકારોને લખેલ ચેકની યાદી, કર્મચારી કાર્યદક્ષતાનો અહેવાલ, અંદાજપત્રો, માલની સરેરાશ ઉત્પાદન પડતર દર્શાવતું પત્રક વગેરે.. આ તમામ બાબતોની કમ્પ્યુટર પ્રિન્ટ આઉટ કે મોનિટર સ્ક્રીન પર રજુઆત. એક સારી HRIS એકમના ઉચ્ચ ગુણવત્તા ધરાવતા મૂલ્યવાન નિર્ણય સહાયક તરીકે ની ફરજ બજાવે છે. ઉચ્ચ ગુણવત્તાનું આઉટપુટ હંમેશા સચોટ, સંબંધીત, સુવાચ્ય અને સંક્ષિપ્ત હોવું જોઈએ નહિ કે પક્ષપાતવાળું

- **પ્રતિપ્રેષણ અને અંકુશ (FEEDBACK & CONTROL)**

પ્રાપ્ત કરેલ તૈયાર માહિતી (આઉટપુટ) સંબંધીત અને ઉપયોગી છે કે નહિ ? તે જાણવું જોઈએ. આ બાબતની ખાત્રી કરવાની પદ્ધતિ એટલે પ્રતિપ્રેષણ. પ્રતિપ્રેષણ HRIS પર અંકુશ પ્રસ્થાપિત કરવાનું કાર્ય કરે છે.

- **HRIS ના ફાયદાઓ / લાભ :**

- તે સચોટ માહિતી પૂરી પાડે છે.
- તે ખૂબ જ ઝડપી ક્રિયા કરે છે.
- તે વ્યૂહાત્મક આયોજન અને તેના અમલીકરણના અતિ મૂલ્યવાન સાધન તરીકે કામ કરે છે.
- તે વર્તમાન અસ્તિત્વ ધરાવતા કર્મચારીઓની તમામ માહિતી તાત્કાલીક પૂરી પાડે છે. જેવી કે, કૌશલ્ય, કેટેગરી, પગાર માળખું, લાયકાત, ઉંમર, તાલીમ અને વિકાસ, અનુભવ વગેરે...

- તે નિર્ણયીકરણ સહાયક તંત્ર તરીકે કાર્ય કરે છે.
- તે એક કુશળ અને નિષ્ણાત તંત્ર છે.
- તે સમયની બચત કરતી અને છતાં બહુ ખર્ચાળ નહિ એવી સિસ્ટમ છે.
- તે વિશ્વનીય માહિતી પૂરી પાડે છે.
- તેનાથી માનવ સંસાધન સંબંધીત તમામ માહિતી સરળતાથી પ્રાપ્ય છે.
- તે મજબૂત સંચાલકીય અંકુશ પ્રસ્થાપિત કરે છે.
- તે વિવિધ પ્રકારની સુવિધાઓ આપે છે જેમ કે, વિવિધ રીતે માહિતીની રજૂઆત, કેન્દ્રિત કોમ્પ્યુટરાઈઝડ સવલત વગેરે.
- તે એકમનો માનવ સંસાધન તરફનો અભિગમ સ્પષ્ટ કરે છે.
- તેનાથી એક જ જગ્યાએથી કર્મચારી વિષયક તમામ માહિતી ઉપલબ્ધ બને છે.
- તેમાં માહિતીને એકબીજા સાતે સાંકળી કે સંગ્રથિત કરી શકાય છે.
- તેના માધ્યમથી પ્રાદેશિક અને રાજયના કાયદાઓની જોગવાઈઓનું પાલન કરી શકાય છે.
- આંતરિક અને બાહ્ય લોકોની જરૂરિયાત માટે માહિતીનું વિશ્લેષણ કરી શકાય છે.
- માનવ સંસાધન ઓડિટ કરી શકાય છે.
- તેનાથી બિનજરૂરી પેપરવર્ક અને માનવીય નોંધણીકાર્ય ઘટાડી શકાય છે.

HRIS ની મર્યાદાઓ / ગેરલાભો :

- માહિતી દાખલ (ઈનપુટ) કરતી વખતે માનવીય ભૂલ થઈ શકે છે.
- એકમને HRIS ને અપડેટેડ રાખવા માટે ખર્ચ કરવો પડે છે.
- એમકની માનવ સંસાધન જરૂરિયાત સંદર્ભે સિસ્ટમમાં બિનજરૂરી કાર્યો કે અપૂરતાં કાર્યો હોઈ શકે.
- કમ્પ્યુટરના જ્ઞાન સાથે માનવ સસાધનની કામગીરી વિશે માહિતીગાર હોય તેવો નિષ્ણાત શોધવો મુશ્કેલ બની શકે.
- બિનઅધિકૃત વ્યક્તિ દ્વારા માહિતી પ્રાપ્તી ભયજનક બને છે.
- આ સિસ્ટમનો ઉપયોગ કરવા ખાસ જ્ઞાન અને આવડતની આવશ્યકતા છે.
- માહિતી દાખલ કરતી વખતે ઘણા પ્રકારની ભૂલો થઈ શકે છે.

3.7 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. માનવ સંસાધન આયોજનની પ્રક્રિયા વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. માનવ સંસાધાન આયોજન એટલે શું ? તેના ફાયદાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધાન આયોજન એટલે શું ? માનવ સંસાધાન આયોજનની મર્યાદાઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. માનવ સંસાધાન આયોજનની પૂર્વજરૂરિયાતો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. માનવ સંસાધાન માહિતી પદ્ધતિ (HIRS) વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. માનવશક્તિ આયોજન મૂલ્યાંકન - સમજાવો.

....

....

....

....

2. ઈનપુટ (INPUT) - સમજાવો.

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધાન માહિતી પદ્ધતિ (HRIS) ના ફાયદાઓ / લાભ

....

…………………………………………………………………

…………………………………………………………………

…………………………………………………………………

4. માનવ સંસાધાન માહિતી પદ્ધતિ (HRIS)ની મર્યાદાઓ / ગેરલાભો

…………………………………………………………………

…………………………………………………………………

…………………………………………………………………

…………………………………………………………………

એકમ 4

કાર્ય આયોજન

: રૂપરેખા :

4.1 પ્રાસ્તાવિક

4.2 કાર્યવિશ્લેષણ

- 4.2.1 કાર્યવિશ્લેષણનો અર્થ
- 4.2.2 કાર્યવિશ્લેષણની પ્રક્રિયા
- 4.2.3 કાર્યવિશ્લેષણના પ્રકારો
- 4.2.4 કાર્યવિશ્લેષણ પદ્ધતિના ફાયદા-ગેરફાયદા
- 4.2.5 કાર્યવિશ્લેષણના ફાયદા-ગેરફાયદા

4.3 કાર્ય મૂલ્યાંકન અર્થ અને વ્યાખ્યા

4.4 કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અર્થ અને વ્યાખ્યા

4.1 પ્રાસ્તાવિક

'કાર્ય આયોજન' માનવ સંસાધનના લેખિત કાર્યના વર્ણનમાં સુધારો કરે છે, જે સામાન્ય રીતે જૂના સમયને જાળવી રાખવા માટે અઘરું કામ છે અને તે એવો દસ્તાવેજ છે કે જે કર્મચારીઓની માલિકીનો નથી અને માર્ગદર્શક તરીકે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. લેખિત કાર્ય આયોજન કર્મચારીને તેના કામના સમયનો ઉપયોગ કરવા અને તેની આગળના કર્મચારીઓનાં કામ અને તેમણે કરેલ કામનાં જરૂરી પરિણામોની જાણ કરશે.

કાર્ય આયોજનનો કરવાથી કાર્યપ્રવૃત્તિઓની શ્રેણીની સમીક્ષા કરવા અને કાર્યસ્થળ પાર સારી રીતે આયોજન થઈ શકે અને સારાં કામ કરનારને યોગ્ય પુરસ્કાર આપવામાં આવે તે માટે હાથ ધરવામાં આવે છે. કાર્ય આયોજનની સમીક્ષા વાર્ષિક પ્રક્રિયા છે, જેના દ્વારા જે તે વિભાગના વડા અથવા કામ અને સેવાની જોગવાઈઓની સિધ્ધિઓમાં યોગદાન આપવાના કામના વ્યક્તિગત કાર્યક્રમને સંમત કરશે. જે તે યોજનામાં એવા સંસાધનોનો સંદર્ભ હોવો જોઈએ કે જે સંમત હેતુઓને પ્રાપ્ત કરવા માટે જરૂરી છે અને કાર્ય આયોજનની સમીક્ષા પગારની પ્રગતિ માટેની પાત્રતા અંગેના નિર્ણયોની પણ જાણ કરે છે.

કાર્ય એટલે શું ?

કાર્યોની સમાનતા દ્વારા સંબંધિત એકરૂપ કાર્યોનું એક જૂથ પગારના બદલામાં કર્મચારી દ્વારા નોકરીમાં ફરજો, જવાબદારીઓ અને કાર્યો (કામગીરી તત્ત્વો) નિભાવવામાં આવે છે, જે (1) વ્યાખ્યાયિત અને વિશિષ્ટ છે, અને (2) પરિપૂર્ણ, પરિમાણ, માપવામાં કરી શકાય છે, વિશાળ પરિપ્રેક્ષ્યમાં, કાર્ય કર્મચારીની ભૂમિકા સાથે સમાનાર્થી છે અને તેમાં કાર્ય પર્યાવરણના ભૌતિક અને સામાજિક પાસાંનો સમાવેશ થાય છે. મોટાભાગે વ્યક્તિ પોતાની નોકરી અથવા ભૂમિકા (ફોરમેન, સુપરવાઈઝર, એન્જિનિયર, વગેરે) સાથે પોતાને ઓળખી કાઢે છે એન તેની વિશિષ્ટતા અથવા ઉપયોગિતામાંથી પ્રેરણા મેળવે છે.

4.2 કાર્ય વિશ્લેષણ

પ્રસ્તાવના

'કાર્ય વિશ્લેષણ' એટલે જ્ઞાન, કુશળતા અને ક્ષમતાઓને ઓળખવા માટે કોઈ વિશિષ્ટ કાર્યવાહી હાથ ધરવામાં આવે છે કે જે કોઈ ચોક્કસ નોકરી અથવા વ્યવસાયમાં હોવું જોઈએ. ટેસ્ટ ડેવલપમેન્ટના પ્રયત્નોમાં, સારી રીતે કામ કરાયેલ કાર્ય વિશ્લેષણ એ પરીક્ષણની માન્યતા પૂરી પાડવામાં મદદ કરે છે કે જે પાછળથી વિકસાવવામાં આવી છે.

'કાર્ય વિશ્લેષણમાં' 'વિશ્લેષણ' તરીકે ઓળખાતા સરળ શબ્દનો અર્થ થાય છે, કે તે (નોકરી) વિશે વધુ સમજવા માટે કંઈક (નોકરી) માટે વિગતવાર અભ્યાસ અથવા પરીક્ષા છે. તેથી કાર્ય વિશ્લેષણ કરવા માટે ચોક્કસ નોકરી વિશે વધુ સમજવું. કાર્ય વિશ્લેષણ એ નોકરીથી સંબંધિત સંપૂર્ણ માહિતી એકત્ર કરવાની પધ્ધતિસરની પ્રક્રિયા છે. કાર્ય વિશ્લેષણ એ કામ વિશ્લેષક દ્વારા કરવામાં આવે છે, જે તેના માટે તાલીમ આપવામાં આવે છે.

કાર્ય વિશ્લેષણ એક કાર્યવાહી છે, જેના દ્વારા તમે ફરજો અને જવાબદારીઓ, નોકરીની પ્રકૃત્તિ નક્કી કરી શકો છો અને અંતે કર્મચારીને ચોક્કસ નોકરી કરવા માટે લાયકાતો, કુશળતા અને જ્ઞાન નક્કી કરવા માટે, કાર્ય વિશ્લેષણ એ સમજવામાં મદદ કરે છે કે કયાં કાર્યો મહત્ત્વપૂર્ણ છે અને તે કેવી રીતે કરવામાં આવે છે. કાર્ય વિશ્લેષણ દ્વારા અસરકારક તાલીમ કાર્યક્રમ, કર્મચારીઓની પસંદગી અને કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન (કામગીરીનું મૂલ્યાંકન) અને કર્મચારીનું વળતર પધ્ધતિ અથવા વળતર યોજના નક્કી કરવાનું છે.

કાર્ય વિશ્લેષણ કરનારા પ્રથમ ઔદ્યોગિક-સંસ્થાકીય મનોવૈજ્ઞાનિકો મોરિસ વીટેલસ

હતા. 1922 માં, તેમણે ટ્રોલી કાર કંપની માટે કર્મચારીઓને પસંદ કરવા માટે કાર્ય વિશ્લેષણનો ઉપયોગ કર્યો હતો.

4.2.1 કાર્યવિશ્લેષણનો અર્થ

સરળ શબ્દોમાં કાર્ય વિશ્લેષણ એક ઔપચારિક કાર્યક્રમ છે જે કાર્યના વ્યક્તિગત એકમમાં સમાયેલ કાર્યો, ફરજો અને જવાબદારીઓની તપાસ કરે છે.

વ્યાખ્યાઓ

(1) હેરી એલ. વિલીના શબ્દોમાં :

"કાર્ય વિશ્લેષણ કામના શરીર રચના સાથે કામ કરે છે. આ કાર્યનો સંપૂર્ણ અભ્યાસ છે જે દરેક જાણીતા અને નિર્ણાયક પરિબળને સમાવિષ્ટ કરે છે, જેમાં તેની કામગીરીમાં સામેલ ફરજો અને જવાબદારીઓને સમાવેશ થાય છે, જે પરિસ્થિતિઓ હેઠળ કામગીરી હાથ ધરવામાં આવે છે, કાર્યની પ્રકૃત્તિ, કામદારમાં જરૂરી લાયકાત, અને પગાર, કલાકો, તકો અને વિશેષાધિકારો જેવા રોજગારની શરતો."

(2) ડેલ યોડરના શબ્દોમાં :

"કાર્ય એ ફરજો, કાર્યો અને જવાબદારીઓનો સંગ્રહ છે, જે વ્યક્તિગતને સોંપવામાં આવે છે અને જે અન્ય સોંપણી કરતાં અલગ છે."

(3) માઈકલ જે. જુસીયસ મુજબ :

"કાર્ય વિશ્લેષણ સ્પષ્ટીકરણ મેળવવા માટે કામગીરીઓ, ફરજો અને નોકરીઓના સંગઠનાત્મક પાસાંનો અભ્યાસ કરવાની પ્રક્રિયાને દર્શાવે છે, અથવા તેને કેટલીક નોકરીના વર્ણન દ્વારા કહેવામાં આવે છે."

(4) એડવિન બી. ફ્લિપિઓના શબ્દોમાં :

"કાર્ય વિશ્લેષણ વિશિષ્ટ કાર્યની કામગીરી અને જવાબદારીઓથી સંબંધિત માહિતીનો અભ્યાસ અને એકઠી કરવાની પ્રક્રિયા છે."

(5) બ્લુમના જણાવ્યા અનુસાર

"કાર્ય વિશ્લેષણ એ કામનાં વિવિધ ઘટકોનો ચોક્કસ અભ્યાસ છે, તે કામની ફરજો અને શરતોના વિશ્લેષણથી જ નહીં, પરંતુ કર્મચારીની વ્યક્તિગત લાયકાત સાથે પણ ચિંતિત છે."

(6) જ્હોન એ. શુબિન અનુસાર

"કાર્ય વિશ્લેષણ એ દરેક વ્યવસાયને અન્ય તમામ લોકોથી અલગ પાડવા માટે દરેક વ્યવસાયને વ્યાખ્યાયિત કરવા માટે કાર્યસ્થાનનું સંકલન અને અભ્યાસ માહિતનો અભ્યાસ છે."

(7) સ્કોટ, ક્લોથીઅર અને સ્પ્રિગેલના શબ્દોમાં

"કાર્ય વિશ્લેષણ કામગીરી, ફરજો અને સંબંધોનું વિવેચનાત્મક મૂલ્યાંકન કરવાની પ્રક્રિયા છે."

સામાન્ય માણસની ભાષામાં કાર્ય વિશ્લેષણનો અર્થ નોકરી વિશેની માહિતી ભેગી કરવાની પ્રક્રિયા. આ પ્રક્રિયામાં બે રીતે માહિતીનો સમાવેશ થાય છેઃ

(1) કાર્ય વર્ણન

(2) કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ

(1) કાર્ય વર્ણન

આ એક ખૂબ જ મહત્ત્વપૂર્ણ દસ્તાવેજ છે. જે સામાન્ય રીતે પ્રકૃતિમાં સ્પષ્ટતાપૂર્વક છે. તેમાં સંસ્થાકીય તેમજ વિધેયાત્મક માહિતી બંનેનો સમાવેશ થાય છે. તે પ્રવૃત્તિઓના અવકાશ, નોકરીની સ્થિતિ અને જવાબદારીઓને લગતી માહિતી પૂરી પાડે છે. તે કર્મચારીઓને તેમની નોકરીના ધ્યેયોને પહોંચી વળવા માટે તેમના માટે શું જરૂરી છે તે ખૂબ સ્પષ્ટ ચિત્ર આપે છે. એક સારું કાર્ય વર્ણન નીચે મુજબ છે :

(i) જવાબદારી સાથે કામમાં પ્રકૃત્તિ અને અવકાશનો સમાવેશ કરવો જોઈએ.

(ii) એક સારું કાર્ય વર્ણન સ્થિતિ, જવાબદારીઓ અને ફરજો વિશે સ્પષ્ટ હોવું જોઈએ.

(iii) નોકરીની જટિલતા.

(iv) તે ચોક્કસ નોકરી માટે જરૂરી કૌશલ્યોની સંખ્યા.

(v) સમસ્યાઓ કેટલી સુસંગત છે ?

(vi) કર્મચારીની જવાબદારીનું સ્તર કામના દરેક તબક્કા માટે છે.

કાર્ય વર્ણનમાં સમાવેશ કરવામાં આવતી બાબતો નીચે મુજબ છે :

કાર્ય વર્ગીકરણ :-

તેમાં નોકરીનું શીર્ષક, વૈકલ્પિક શીર્ષક જો કોઈ હોય તો, કાર્ય નંબર, વિભાજન અથવા

વિભાગ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. કાર્યનું શીર્ષક યોગ્ય રીતે કામ કરે છે અને વિભાજન અથવા વિભાગ સૂચવે છે કે કયા વિભાગ અને સ્થાનમાં કર્મચારી કામ કરે છે.

કાર્ય સારાંશ :

અહીં બે હેતુ છે એક એ છે કે જ્યારે કાર્ય શીર્ષક પૂરતું ન હોય ત્યારે તે કામ પર વધારાની માહિતી આપે છે. બીજું તે ચોક્કસ નોકરી વિશે વધુ વર્ણનાત્મક માહિતી આપે છે.

ફરજો અને જવાબદારી :

આ ચોકકસ કામની સમગ્ર ફરજો અને જવાબદારીઓની યાદી આપે છે. કેટલીકવાર ફરજો અને જવાબદારીઓ પણ વિશેષ કુશળતા માટે અને તેમના બનાવોની ઘટના માટે પણ સૂચિબદ્ધ થાય છે.

અન્ય નોકરીઓ સાથે સંબંધ :

આ કર્મચારીઓને પદના માળખા તરીકેની યોગ્ય માત્રા આપે છે. જેમને તેઓ રિપોર્ટ કરી રહ્યા છે. તે જેમ કે વરિષ્ઠ, જુનિયર, વગેરે.

(2) કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ

કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ નોકરીનું વર્ણન કરવા માટે લાયકાતો માટે ફેરબદલ કરે છે. આ સામાન્ય રીતે એક નિવેદન છે જેમાં લાયકાત, લાક્ષણિકતાઓ, લક્ષણો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે, કારણ કે કર્મચારીને તેમની ફરજો ચલાવવા માટે છે. અહી પ્રથમ વસ્તુ બધી નોકરીઓની ડિરેક્ટરી તૈયાર કરવા માટે છે અને ત્યારબાદ આગળનું પગલું એ છે કે દરેક કામની એક યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે.

કાર્ય સ્પષ્ટીકરણમાં સમાવેશ કરવામાં આવતી બાબતો નીચે મુજબ છે :

શારીરિક લાયકાત :

આ લાયકાતો અથવા સ્પષ્ટીકરણ દરેક નોકરીમાં અલગ અલગ હોય છે. શારીરિક લાયકાત કર્મચારીઓની ક્ષમતાઓ સિવાય કશું જ નથી. તેમાં ઊંચાઈ, વજન, સુનાવણી, દૃષ્ટિ, મશીન વગેરે નિયંત્રિત કરવાની ક્ષમતા સામેલ છે.

માનસિક લાયકાત :

તેમાં માહિતી ગણતરીઓ, આયોજન, સામાન્ય જ્ઞાન, ચૂકાદો, યાદશક્તિ વગેરેનો અર્થઘટન કરવાની ક્ષમતા સામેલ છે.

સામાજિક અને ભાવનાત્મક વિશિષ્ટતાઓ :

મેનેજર્સ અને સુપરવાઈઝરની ભૂમિકા માટે આ મહત્ત્વપૂર્ણ છે. તેમાં ભાવનાત્મક સ્થિરતા અને સ્થિતિ સ્થાપકતાનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં તેઓ જે રીતે પહેરવેશ, વ્યક્તિત્વ અને સંબંધોનો સમાવેશ કરે છે.

વર્તણૂકલક્ષી લાયકાત :

સંચાલકોના ઉચ્ચ સ્તરો માટે કર્મચારીઓને પસંદ કરવામાં આ લાયકાત ખૂબ મહત્ત્વપૂર્ણ છે. આ સ્પષ્ટીકરણ તે કૃત્યોને કારણે લક્ષણોના બદલે મેનેજરનાં કૃત્યો દર્શાવવા માટે પૂછે છે. તેમાં સર્જનાત્મકતા, સંશોધન, પરિપક્વતા સ્તર, પ્રભુત્વ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

4.2.2 કાર્ય વિશ્લેષણ પ્રક્રિયા

કર્મચારીઓને તેમની કુશળતા અને પ્રતિભાનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવા માટે ક્યાં મૂકવો? સંસ્થામાં નવા કર્મચારીઓની જરૂરિયાત કેવી રીતે નક્કી કરવી? કેવી રીતે બિનજરૂરી નોકરીઓ દૂર કરવી? વાસ્તવિક પ્રભાવ માપન ધોરણોને કેવી રીતે સેટ કરવો? કેવી રીતે નોકરીઓ ઓળખી કાઢવી અને તેને ભરવા માટે એક યોજના તૈયાર કરવી? ઠીક છે, આ તમામ યોગ્ય અને સંપૂર્ણ કામ વિશ્લેષણ દ્વારા અસરકારક રીતે કરી શકાય છે. વ્યવસ્થાપકો દિવસ-થી-દિવસ કંપની કામગીરીમાં આવા પ્રકારના પડકારોનો સામનો કરે છે, જ્યાં તેમને માનવીય સંસાધનની ભરતી, પસંદગી, કામગીરી, સંતોષ અને વધારાની જવાબદારીઓ અને ફરજોને લગતી સંસ્થાના આવશ્યકતાઓને અસરકારક રીતે પૂરી કરવાની જરૂર પડે છે અને કોઈ અવકાશ નથી જ્યાં તેઓ ખોટા હોવાના જોખમને ટાળી શકે છે.

ચોક્કસ કાર્ય વિશ્લેષણ કરવાની એક અસરકારક અને યોગ્ય પ્રક્રિયા તેમના માટે એક મહાન રાહત છે. તે કર્મચારીઓની યોગ્ય ગુણવત્તા જાળવી રાખવામાં મદદ કરે છે, વાસ્તવિક ધોરણો પર તેમનું પ્રદર્શન માપવા, તેમની તાલીમ અને વિકાસ જરૂરિયાતોનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને તેમની ઉત્પાદકતામાં વધારો કરે છે. ચાલો નોકરીની વિશ્લેષણ પ્રક્રિયા પર ચર્ચા કરીએ અને તેનો હેતુ શું છે તે શોધી કાઢીએ.

(1) કાર્ય વિશ્લેષણની ઓળખનો હેતુ :-

કોઈપણ પ્રક્રિયા અવિરત છે જ્યાં સુધી તેનો હેતુ ઓળખાય નહીં અને વ્યાખ્યાયિત થાય નહી. તેથી, પ્રક્રિયામાં પ્રથમ પગલું તેની જરૂરિયાત અને ઈચ્છિત આઉટપુટ નિર્ધારિત કરવાનું છે. માનવીય પ્રયત્નોનો ખર્ચ કરવો, ઊર્જા અને નાણાં કાયમી છે, ત્યાં સુધી એચઆર મેનેજરોને ખબર નથી કે ડેટા કેમ એકત્રિત કરવો અને તેની સાથે શું કરવાનું છે.

(2) કોણ કાર્ય વિશ્લેષણનું પાલન કરશે :

કાર્ય વિશ્લેષણની પ્રક્રિયામાં બીજું સૌથી મહત્વપૂર્ણ પગલું એ નક્કી કરવું છે કે તે કોણ લેશે. કેટલીક કંપનીઝ તે પોતાના માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા કરવાનું પસંદ કરે છે. જ્યારે કેટલાક ભાડે કામ વિશ્લેષણ સલાહકારો જોબ પૃથ્થકરણ કન્સલટન્ટ્સ અત્યંત મદદરૂપ સાબિત થઈ શકે છે કારણ કે તેઓ નિષ્પક્ષ સલાહ, દિશાનિર્દેશો અને પદ્ધતિઓ પ્રદાન કરે છે. નોકરીનું વિશ્લેષણ કરવા માટે કોઈ વ્યક્તિગત પસંદગીઓ અને નાપસંદો નથી.

(3) કાર્યવાહી કેવી રીતે કરવી :

જે રીતે કાર્ય વિશ્લેષણ પ્રક્રિયા હાથ ધરવી જરૂરી છે તે નક્કી કરવું એ ચોક્કસપણે આગળનું પગલું છે. ચોક્કસ કાર્યની તપાસ કરવા માટે આખી પ્રક્રિયાને કેવી રીતે હાથ ધરી શકાય તે વિશે આયોજિત અભિગમની જરૂર છે.

(4) વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો :

હવે વ્યૂહાત્મક નિર્ણય લેવાનો સમય છે. તે પ્રક્રિયામાં કર્મચારી સંડોવણીની હદ નક્કી કરવાનું છે, વિગતો એકત્રિત કરવાની અને રેકોર્ડ કરવાના સ્તર, જ્યાં માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે તે સ્રોત, માહિતી સંગ્રહ પદ્ધતિઓ, માહિતીની પ્રક્રિયા અને એકત્રિત માહિતીને અલગ કરે છે.

(5) કાર્ય વિશ્લેષકની તાલીમ :

કાર્યવાહી કેવી રીતે કરવી તે વિશે કામના વિશ્લેષકને તાલીમ આપવાનું છે અને નોકરીના માહિતીના સંગ્રહ અને રિકોર્ડિંગ માટેની પસંદગીની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવો.

(6) કાર્ય વિશ્લેષણ પ્રક્રિયાની તૈયારી :

તે સંસ્થામાં સંદેશાવ્યવહાર આગળનું પગલું છે. માનવ સંસાધન મેનેજર્સએ સમગ્ર બાબતને યોગ્ય રીતે વાતચીત કરવાની જરૂર છે જેથી કર્મચારીઓ નોકરીના વિશ્લેષકને પૂરો ટેકો આપે. આ તબક્કાઓમાં દસ્તાવેજો, પ્રશ્નાવલિ, ઈન્ટરવ્યુ અને પ્રતિક્રિયા ફોર્મની તૈયારી પણ સામેલ છે.

(7) માહિતી એકઠી કરવી :

નોકરી, કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ, નોકરીની પ્રવૃત્તિઓ, વંશવેલો, જરૂરી માનવીય લક્ષણો, નોકરીની પ્રવૃત્તિઓ, ફરજો અને જવાબદારીઓ સામેલ છે અને કર્મચારી વર્તન કરવા માટે જરૂરી કર્મચારીઓ, કૌશલ્યો અને ક્ષમતાઓની શૈક્ષણિક લાયકાત સહિત નોકરી સંબંધિત માહિતી એકત્રિત કરવાનું કામ છે.

(8) દસ્તાવેજીકરણ, ચકાસણી અને સમીક્ષા :

એકત્રિત દસ્તાવેજોની અધિકૃતતા ચકાસવા માટે યોગ્ય દસ્તાવેજીકરણ કરવામાં આવે છે અને તે પછી તેની સમીક્ષા કરવામાં આવે છે. આ અંતિમ માહિતી છે કે જે ચોક્કસ નોકરીનું વર્ણન કરવા માટે વપરાય છે.

(9) કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ વિકસાવવા :

હવે એકત્રિત માહિતીને ઉપયોગી માહિતીમાં વિભાજિત કરવાનો સમય છે. કાર્ય વર્ણન નોકરીની ભૂમિકાઓ, પ્રવૃત્તિઓ, ફરજો અને જવાબદારીઓનું વર્ણન કરે છે. જ્યારે કાર્ય સ્પષ્ટીકરણ એ શૈક્ષણિક લાયકાત, અનુભવ, વ્યક્તિગત લક્ષણો અને નોકરી કરવા માટે જરૂરી કુશળતા છે.

આમ, કાર્ય વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા વિશિષ્ટ કામની મૂલ્યની ઓળખ કરવામાં મદદ કરે છે, માનવ પ્રતિભાને શ્રેષ્ઠ રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકે છે. બિનજરૂરી નોકરીઓ દૂર કરી અને વાસ્તવવાદી પ્રદર્શન માપદંડ ધોરણોને નક્કી કરી શકે છે.

4.2.3 કાર્ય વિશ્લેષણની પદ્ધતિઓ / પ્રકારો :-

જો કે કાર્ય વિશ્લેષણની માહિતી એકઠી કરવાની કેટલીક પદ્ધતિઓ છે, પરંતુ એક અથવા એકથી વધુ પદ્ધતિના સંયોજનને પસંદ કરવામાં આવે છે તે સંસ્થાના જરૂરિયાતો અને જરૂરિયાતો અને કાર્ય વિશ્લેષણ પ્રક્રિયાના હેતુઓ પર આધાર રાખે છે. સામાન્ય રીતે બધી પદ્ધતિઓ મૂળભૂત નોકરી સંબંધિત માહિતીને એકત્ર કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, પરંતુ સંયોજનમાં ઉપયોગમાં લેવાતી વખતે છૂપાયેલા અથવા અવગણના કરેલી માહિતી બહાર લાવી શકે છે અને યોગ્ય નોકરી-ઉમેદવાર ફિટ બનાવવા માટે શ્રેષ્ઠ સાધનો સાબિત થઈ શકે છે.

યોગ્ય કાર્ય વિશ્લેષણ પદ્ધતિ પસંદ કરવાનું સંસ્થાનાં માળખાં, અધિકમિક સ્તરો, નોકરીની જવાબદારી અને તેની સાથે સંકળાયેલી ફરજો પર આધાર રાખે છે. તેથી, કોઈપણ પદ્ધતિ અમલમાં મૂકવા પહેલાં, તમામ લાભો અને ગેરલાભોનું વિશ્લેષણ થવું જોઈએ. કારણ કે આ પ્રક્રિયા દ્વારા એકત્રિત કરવામાં આવેલી માહિતી એક મહાન સોદો કરે છે અને સંગઠનો વર્તમાન બજારનાં વલણો, સંગઠનાત્મક ફેરફારો, ઉચ્ચ ઉતાર-ચડાવ દર અને અન્ય ઘણી દિવસ-થી-દિવસની સમસ્યાઓનો સામનો કરે છે.

ચાલો કાર્ય વિશ્લેષણન કેટલીક પદ્ધતિઓની ચર્ચા કરીએ. જે સામાન્ય રીતે ચોક્કસ નોકરીની માગણીઓની તપાસ કરવા માટે સંસ્થાઓ દ્વારા ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

(1) અવલોકન પદ્ધતિ :

આ પદ્ધતિમાં કામના વિશ્લેષક કર્મચારીઓ જે કામ કરે છે તે તમામ કામની માહિતીનો સંગ્રહ કરે છે અને જે કામ તે ન કરે તેનો પણ સંગ્રહ કરે છે. આ કામ વિશ્લેષણની સરળ પદ્ધતિ હોઈ શકે છે, પરંતુ તે સૌથી મુશ્કેલ છે. મુખ્ય કારણ એ છે કે, દરેક વ્યક્તિની વસ્તુઓનું નિરીક્ષણ કરવાની એક અલગ રીત છે, જેમાં અંગત પૂર્વગ્રહ, પસંદગી અને નાપસંદો સામેલ હોઈ શકે છે, જે ઈચ્છિત પરિણામ આપી શકશે નહીં

નોકરી કે જેમાં અવલોકન પદ્ધતિ સફળ થાય છે. તેમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થાય છે :

મશીન ઓપરેટર / એડજસ્ટર

બાંધકામ કામદાર

પોલીસ અધિકારી / પેટ્રોલ અધિકારી

વિમાન આવવાનો સમય

બસ ચાલક

ઘરની સંભાળ રાખનાર વ્યક્તિ / દરવાન

કુશળ હસ્તકલા કાર્યકર્તા

4.2.4 કાર્યવિશ્લેષણ પદ્ધતિના ફાયદા :-

(1) સીધી અવલોકન સાથે, પ્રશિક્ષિત નોકરી વિશ્લેષક વિશ્લેષિત કરવામાં આવેલી નોકરી વિશે જ્ઞાન અને માહિતી મેળવી શકે છે. અન્ય કાર્ય વિશ્લેષણ પદ્ધતિઓ (જેમ કે ઈન્ટરવ્યૂ અથવા પ્રશ્નાવલી) ફક્ત નોકરીના વિશ્લેષકને પરોક્ષ રીતે આ માહિતી પ્રાપ્ત કરવા માટે પરવાનગી આપે છે. આમ, કાર્ય વિશ્લેષકોની અન્ય પદ્ધતિઓ સાથે, ભૂલનાં સ્ત્રોતો અથવા અતિશયોક્તિ ક્યાં તો વિશ્લેષક દ્વારા મુલાકાત લેવામાં આવે છે અથવા પ્રશ્નાવલી પર વસ્તુઓ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવે છે. વિશ્લેષકના સીધી નિરીક્ષણ સાથે, ભૂલના આ સ્ત્રોનો નાબૂદ કરવામાં આવે છે.

(2) સીધું અવલોકન નોકરીના વિશ્લેષકને કામના પર્યાવરણ, સાધનો અને સાધનોનો ઉપયોગ અંગે માહિતી આપે છે અને , અન્ય કામદારો સાથે આંતરિક સંબંધો અને કામની જટિલતાને (અને કેટલાક કિસ્સામાં અનુભવમાં) જોવાની મંજૂરી આપે છે.

(3) કામદારો માટે સીધા અથવા અરજદાર નોકરીદાતા પર દાવો માંડ્યો હોય તો દાવાને સમર્થન આપવું જરૂરી બની શકે છે. લેવામાં આવેલા કર્મચારીઓની ક્રિયાને ટેકો આપવા માટે કાર્ય વિશ્લેષણ જરૂરી છે. જો કે, કાર્ય વિશ્લેષકે કામ કરનારને જોબનું કામ ન જોયું હોય તો કાર્ય વિશ્લેષણ મર્યાદિત મૂલ્યનું હોઈ શકે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, તેમના રોજગારના વર્ણનના આધારે, કાયદાના અદાલતમાં ચકાસણીનો વિરોધ ન કરી શકે.

(4) વ્યક્તિગત રીતે કરેલી નોકરીઓ અંગેની જુબાની સીધી સાક્ષી છે અને અફસોસ નિયમોને આધિન નથી.

ગેરફાયદા :-

(1) કાર્ય વિશ્લેષણની સીધી અવલોકન પદ્ધતિ સાથેની એક સમસ્યા એ છે કે નિરીક્ષકની હાજરી વર્તમાન પર અસર કરી શકે છે જેના કારણે તે પોતાના સામન્ય કામના વર્તનને બદલશે. વિશ્લેષકે તેમના અવલોકનોમાં સ્વાભાવિક હોવા માટે તે મહત્ત્વનું છે. જો તેઓ જાણતા હોય કે તેઓ અવલોકન કરવામાં આવી રહ્યા છે, તો કાર્યકર્તાઓ તેમના કામના વર્તનને બદલી શકે છે.

(2) આ પદ્ધતિ નોકરી માટે યોગ્ય નથી કે જેમાં નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં એકાગ્રતા અથવા માનસિક પ્રયાસમાં ખર્ચવામાં આવે છે.

2. મુલાકાત પદ્ધતિ :

આ પદ્ધતિમાં માનવશક્તિની મુલાકાત લેવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ હેઠળ કર્મચારી તેમના કામની શૈલી પ્રત્યેના વિવિધ વિચારો સાથે આવે છે. તેમના દ્વારા સામનો કરવામાં આવતી સમસ્યાઓ અને અનિશ્ચિતતાઓ અથવા તેમના દ્વારા સામનો કરાયેલી અસલામતીઓ. તે કર્મચારીઓ તેમની નોકરી વિશે શું વિચારે છે તે જાણવામાં સંસ્થાને મદદ કરે છે. આ ભૂલોને ઘટાડવામાં મદદ કરે છે કારણકે માત્ર એક કર્મચારીની મુલાકાત લેવામાં આવી નથી, પરંતુ સંગઠનમાં દરેકની મુલાકાત લેવામાં આવે છે.

ફાયદા :

(1) તમામ સ્તરો અને નોકરીના પ્રકારો માટે મુલાકાત એક સાનુકૂળ પદ્ધતિ છે. એક મુલાકાતમાં અનુમાનિત કાર્યમાં શું સામેલ હોઈ શકે તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે.

(2) મુલાકાત વર્ણનાત્મક માહિતી ઉત્પન્ન કરે છે અને નોકરી-ધારકો તેમની પ્રવૃત્તિઓનું અર્થઘટન કરવા સક્ષમ કરે છે. એક સારા મુલાકાતી તરીકે સંવેદનશીલ વિસ્તારોની વધુ ઊંડાણમાં તપાસ કરી શકે છે. માળખાગત પ્રશ્નો સરળતાથી આ કરી શકતા નથી. કાર્ય

કરનારાઓ તેમના કામની ઝાંખી આપી શકે છે અને તેમની નોકરી અને પર્યાવરણ વિશે તેમની ધારણાઓ અને લાગણીઓ પ્રદાન કરે છે. કઠોર પ્રશ્નાવલિ ઓછી અસરકારક હોય છે જ્યાં કામના વધુ લાગણીશીલ પાસાંનો સંબંધ છે.

ગેરફાયદા :

(1) કોઈપણ ચોક્કસ પ્રોજેક્ટમાં કાર્ય વિશ્લેષણની એકમાત્ર પદ્ધતિ તરીકે મુલાકાતના ગેરફાયદા છે. મુલાકાત વધારે સમય માંગી લે છે અને તાલીમ જરૂરી છે. સહ-સલાહકાર એ વિશ્લેષકને દૂર કરી શકે છે અને કાર્યકર્તાઓ પોતાને વચ્ચે કામ પર ચર્ચા કરવા માટે સક્રિય કરી શકે છે. બિનઅનુભવી હોવા છતાં, તેઓ વસ્તુઓને ચૂકી શકે છે અને લોકોની એક કુદરતી સમસ્યા છે જે એક મુલાકાત દરમિયાન એકબીજા સાથે સંબંધ સ્થાપિત અને જાળવી રાખતા નથી.

(2) જો કે વિવિધ મુલાકાતમાંથી નીચેના ગેરફાયદા હોઈ શકે છે :

- એક સાથે લાવવા મુશ્કેલ.
- મુલાકાત લેનાર પૂર્વગ્રહ માટે સંભવિત છે.
- કામના ચોક્કસ વિસ્તારોમાં પકડી શકાય નહી.
- એક મુલાકાતમાં એક વિસ્તાર દબાણ અને અન્ય અવગણના કરી શકે છે.
- વિકૃત છાપની શક્યતા સાથે અર્થઘટન અને વિશ્લેષણમાં સમસ્યાઓ છે.
- કબજે થયેલ માહિતીના વ્યક્તિગતતાને ધ્યાનમાં લેવાની જરૂર છે.

(3) પ્રશ્નાવલિ પદ્ધતિ :

આ કાર્ય વિશ્લેષણની બીજી એક સામાન્ય પદ્ધતિ છે, જે કર્મચારીઓ દ્વારા ભરવાની એક પ્રશ્નાવલિનો ઉપયોગ કરે છે. આ માટે પ્રશ્નો ઉઠાવવા દરમિયાન કાળજી લેવી જોઈએ, કારણ કે આ પદ્ધતિ પણ ઉપરી અધિકારીઓ દ્વારા પૂર્વગ્રહથી પીડાય છે. તે હંમેશા વધુ સારું હોય છે જો સ્ટાફને વધુ સારી રીતે સંચાર કરવામાં આવે તો તેને સમજી શકાય કે એકત્રિત કરેલ માહિતી તેમના પોતાના સારા માટે છે. અહી વિવિધ પ્રકારના સવાલો અલગ અલગ ગ્રેડ માટે તૈયાર કરવામાં આવે છે, જે સમયનો વપરાશ પણ છે.

ઉપરોક્ત બધી કાર્ય વિશ્લેષણની કેટલીક સામાન્ય પદ્ધતિઓ છે. જો કે, ટાસ્ક ઈન્વેન્ટરી, જોબ તત્ત્વ પદ્ધતિ, સ્પર્ધાત્મકતા રૂપરેખાકરણ, તકનીકી પરિષદ, થ્રેશોલ્ડ લક્ષણો વિશ્લેષણ સિસ્ટમ અને આ પદ્ધતિઓના મિશ્રણ સહિત કેટલીક અન્ય વિશિષ્ટ પદ્ધતિઓ છે. પદ્ધતિ પસંદ

કરતી વખતે, માનવ સંસાધન મેનેજર્સએ પ્રક્રિયા હાથ ધરવા માટે સમય, કિંમત અને માનવીય પ્રયત્નો ધ્યાનમાં લેવાની જરૂર છે.

ફાયદા :-

(1) ગુણાત્મક માહિતી એકત્ર કરવા માટે સૌથી વધુ સસ્તી રીત છે. ખાસ કરીને ઓનલાઈન અને મોબાઈલ સર્વેક્ષણમાં ખૂબ ઓછી કિંમત અને ઝડપથી માહિતી મળે છે. ત્યાં કોઈ પ્રિન્ટિંગ ખર્ચ નથી, તમારે લોકોને પ્રશ્નો પૂછવા માટે મોજણીદારને ભાડે આપવાની જરૂર નથી, તમારા કાગળ સર્વેક્ષણને મોકલવા માટે તમારે સ્ટેમ્પ્સ ખરીદવાની જરૂર નથી.

હજુ પણ, તમે કયા પ્રકારનું સર્વેક્ષણ પસંદ કરો છો, તે બજાર સંશોધન કંપનીને આઉટસોર્સિંગ કરતા વધુ સસ્તું હશે.

પ્રશ્નાવલિ તમારી વેબસાઈટ પર મૂકી શકાય છે અથવા તમારા ગ્રાહકોને ઈમેઈલ કરી શકાય છે. આ પદ્ધતિઓનો ખર્ચ ઓછો નથી, તમે તેને કેવી રીતે સંચાલિત કરો છો તેના આધારે, જો તમે સૌથી વધુ સચોટ પરિણામો મેળવવા ઈચ્છતા હોવ તો મજબૂત લક્ષ્યીકરણ જરૂરી છે.

શું તમે કોઈ સ્થાનિક દુકાનમાં મનપસંદ આઈસક્રીમ સ્વાદ શોધવા માંગો છો અથવા પાસેથી વધુ લોકપ્રિય પીઝા કયા સ્વાદનો છે તે જાણવા માંગો છો, પ્રશ્નાવલિ રોકાણ પર વળતર સુધારવા માટેનો એક સસ્તો માર્ગ છે.

(2) સસ્તા અને લવચીક હોવા ઉપરાંત, પ્રશ્નો એકત્ર કરવા માટે પ્રશ્નાવલિ પણ વ્યવહારું માર્ગ છે. તેઓ તમારી પસંદગીઓના જૂથો પર લક્ષિત અને વિવિધ રીતે સંચાલિત થઈ શકે છે. તમે પૂછવામાં આવેલા સોફ્ટવેર વેર તેમજ ફોર્મેટ (ઓપન એન્ડેડ અથવા બહુવિધ પસંદગી) પસંદ કરી શકો છો. તેઓ કોઈપણ વિષય પર વિશાળ પ્રમાણમાં માહિતી એકત્ર કરવા માટેનો માર્ગ ઑફર કરે છે.

ઉદાહરણ તરીકે, કેબીસી ગ્રુપ દ્વારા કેવી રીતે વ્યવહારિક સર્વેક્ષણ કરીને ત્રણ દિવસની ઈવેન્ટ દરમિયાન તેઓ તેમની ક્વિઝ, સર્વેક્ષણ અને સર્વે ફેલાવવા સક્ષમ હતા. આનાથી લગભગ વિના પ્રયાસે રિઅલ-ટાઈમ પ્રતિસાદ એકત્રિત કરવામાં આવ્યું.

ગેરફાયદા :-

(1) પ્રશ્નકર્તાઓની ઘણી હકારાત્મકતાઓ હોવા છતાં, અપ્રમાણિકતા એક સમસ્યા બની શકે છે. પ્રતિસાદકર્તાઓ તેમના જવાબો સાથે **100** ટકા સાચા નથી. આ સામાજિક કારોબારી પૂર્વગ્રહ અને ગોપનીયતાના રક્ષણનો પ્રયાસ સહિત વિવિધ કારણોસર થઈ શકે છે. ઉત્તરદાતાઓને ખાતરી આપીને તેમના ટૂંકમાં અપ્રમાણિકતા રોકો કે તેમની ગોપનીયતા મૂલ્ય છે અને તે પ્રક્રિયા વ્યક્તિગત ઓળખને અટકાવે છે.

(2) દરેક વહીવટકર્તા પ્રમાણિક પ્રતિસાદો માટે આશા રાખે છે, પણ જવાબ આપવા પહેલા કોઈ પ્રતિસાદીને પ્રશ્ન પૂછે કે નહીં તે જાણવાની કોઈ રીત નથી. કેટલીકવાર, પ્રશ્ન અથવા સંભવિત જવાબોને પૂર્ણપણે વાંચતા પહેલાં જવાબો પસંદ કરવામાં આવશે. ક્યારેક ઉત્તરદાતાઓ પ્રશ્નો દ્વારા અવગણશે, અથવા વિભાજિત-બીજા પસંદગીઓ કરી શકાય છે. તમારા ડેટાની માન્યતાને અસર કરી શકે છે. આ ખામીને હરાવવા માટે અઘરું છે, પરંતુ જો તમે તમારા સર્વેક્ષણને ટૂંકા કરો છો અને તમારા પ્રશ્નો સરળ બનાવે છે તો તમને સૌથી સચોટ પ્રતિસાદ મળી શકે છે.

4.2.5 કાર્ય વિશ્લેષણના ફાયદા / લાભો

(1) સંસ્થાનું માળખું અને ડિઝાઈન :

કાર્ય વિશ્લેષણ સંસ્થાને સંગઠનાત્મક માળખામાં યોગ્ય ફેરફારો કરવા માટે મદદ કરે છે, જેથી તે સંસ્થાની જરૂરિયાતો સાથે મેળ ખાય છે. ફરજો કઈ રીતે ઉમેરાય છે અથવા નોકરીમાંથી કાઢી નાખવામાં આવે છે.

(2) ભરતી અને પસંદગી :

કાર્ય વિશ્લેષણ આ પ્રવૃત્તિઓ માટે શું આવશ્યક છે અને માનવ પ્રવૃત્તિઓ આ કરવા માટે જરૂરી છે તે વિશે માહિતી પૂરી પાડે છે. નોકરીની વિગતો અને વિશિષ્ટતાઓના સ્વરૂપમાં, આ માહિતી સંચાલકોને કઈ રીતે ભરતી કરવા માટે લોકોને પસંદ કરવામાં મદદ કરે છે.

(3) પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન અને તાલીમ / વિકાસ :

કાર્ય વિશ્લેષણમાં ઓળખવામાં આવતી નોકરીની આવશ્યકતાઓને આધારે કંપનીએ તાલીમ કાર્યક્રમ નક્કી કર્યો છે. તાલીમ તે વિસ્તારોમાં આપવામાં આવે છે જે કામ પરના પ્રદર્શનમાં સુધારો કરવા માટે મદદ કરશે. એવી જ રીતે જ્યારે મૂલ્યાંકન હાથ ધરવામાં આવે છે ત્યારે અમે તપાસ કરીએ છીએ કે કર્મચારી એવી રીતે કામ કરી શકે છે કે જેમાં આપણે તેમને નોકરી કરવા માટે જરૂર છે.

(4) કાર્ય મૂલ્યાંકન :

કાર્યનું મૂલ્યાંકન એ તમામ વ્યક્તિઓ દ્વારા કામ કરવાની કામગીરીમાં વિગતવાર અભ્યાસનો ઉલ્લેખ કરે છે. મુશ્કેલ સ્તરમાં કઈ રીતે કામ કરી શકાય તે પણ તેનો એક ભાગ છે.

(5) કાર્ય કુશળતા :

દરેક સ્તરે કુશળતા જરૂરી છે અને તે આધારે પગાર નક્કી થાય છે. કાર્ય વિશ્લેષણથી આવશ્યક ગુણો, કુશળ સ્તરો, મુશ્કેલી સ્તર વિશે માહિતી મેળવી શકાય છે.

(6) બઢતી અને સ્થાનાંતરણ :

જ્યારે આપણે કર્મચારીને પ્રમોશન આપીએ છીએ ત્યારે ભવિષ્યમાં નોકરી માટે આવશ્યક કૌશલ્ય અને પ્રતિભાના આધારે તેને પ્રોત્સાહન આપવાની જરૂર છે. એ જ રીતે જ્યારે આપણે કોઈ કર્મચારીને બીજી શાખામાં ફેરવીએ છીએ ત્યારે નોકરી તે પહેલાં જ તેણે જે કર્યું છે તેના જેવી જ હોવી જોઈએ. આ નિર્ણયો લેવા માટે અમે નોકરી વિશ્લેષણમાંથી માહિતી એકત્રિત કરીએ છીએ.

(7) કારકિર્દીના માટે આયોજન :

ઘણી કંપનીઝએ તેમના કર્મચારીઓ માટે કારકિર્દી આયોજન નથી કર્યું. આ કર્મચારીને કંપની છોડતા અટકાવવા માટે કરવામાં આવે છે. જ્યારે અમે કર્મચારીની ભવિષ્યની કારકિર્દીની યોજના ઘડીએ છીએ, ત્યારે માહિતી વિશ્લેષણમાંથી માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવશે. તેથી કાર્ય વિશ્લેષણ મહત્ત્વપૂર્ણ અથવા ફાયદાકારક બને છે.

(8) શ્રમ સંબંધો :

જ્યારે કંપનીઝ નોકરીમાંથી વધારાની ફરજો ઉમેરવા અથવા નોકરીમાંથી ચોક્કસ ફરજો કાઢી નાખવાની યોજના ઘડી રહ્યા હોય, ત્યારે તેમને નોકરીની વિશ્લેષણની મદદની જરૂર હોય છે, જ્યારે આ પ્રવૃત્તિને વ્યવસ્થિત રીતે નોકરીના વિશ્લેષણનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. પરિણામ સ્વરૂપે મજૂર સંઘો સાથેની સમસ્યાઓ ઘટે છે અને સંબંધો સુધરે છે.

(9) આરોગ્ય અને સલામતી :

મોટાભાગની કંપનીઝ નોકરીના વિશ્લેષણના આધારે પોતાના આરોગ્ય અને સુરક્ષા, યોજનાઓ અને કાર્યક્રમો તૈયાર કરે છે. કાર્ય વિશ્લેષણની મદદથી કંપની દ્વારા નોકરી પર જોખમ પરિબળને ઓળખવામાં આવે છે અને જોખમ પરિબળ સલામતી સાધનોને આધારે આપવામાં આવે છે.

(10) નોકરીની ઑફરની સ્વીકૃતિ :

જ્યારે કોઈ વ્યક્તિને ઑફર / નિમણૂક પત્ર આપવામાં આવે છે ત્યારે તેમના દ્વારા કરવામાં આવતી ફરજોનો તેમાં સ્પષ્ટ રીતે ઉલ્લેખ કરવામાં આવે છે, આ માહિતીને નોકરીના વિશ્લેષણમાંથી એકઠી કરવામાં આવે છે. એટલે શા માટે કાર્યનું વિશ્લેષણ મહત્ત્વપૂર્ણ બને છે તે જાણી શકાય છે.

4.3 કાર્ય મૂલ્યાંકન અર્થ અને વ્યાખ્યા

કાર્ય મૂલ્યાંકનની પૃષ્ઠભૂમિ

સિવિલ સર્વિસ વર્ગીકરણ પ્રેક્ટિસિસ અને કેટલાક પ્રારંભિક રોજગારદાતા નોકરી અને વેતન વર્ગીકરણ સિસ્ટમ્સમાંથી કાર્ય મૂલ્યાંકન વિકમસાવવામાં આવ્યું છે. **1871** માં યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સ સિવિલ સર્વિસ કમિશન સાથે અથવા **1881** માં ફેડરિક ડબલ્યુ. ટેલર સાથે ઔપચારિક નોકરી મૂલ્યાંકન શરૂ થયું છે, તે હવે **120** વર્ષથી જૂનું છે અને હજુ પણ મૂલ્યવાન છે. પ્રથમ બિંદુ સિસ્ટમ **1920** માં વિકસાવવામાં આવી હતી. નિયમ યોજનાઓના વિકાસ માટે કામદાર સંગઠનોએ મોટા પ્રમાણમાં યોગદાન આપ્યું છે. સંઘવાદનો ફેલાવો એ નોકરી મૂલ્યાંકનના સ્થાપન પર પ્રભાવ પાડ્યો છે કે, રોજગારદાતાઓને કેન્દ્રીય પગાર માળખા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે, કારણ કે યુનિયનની એકતા જરૂરી છે. બીજા વિશ્વયુદ્ધ દરમિયાન, રાષ્ટ્રીય યુદ્ધ લેબર બોર્ડે વેતનની અસમાનતા ઘટાડવા માટેની પદ્ધતિ તરીકે નોકરી મૂલ્યાંકનના વિસ્તરણને પ્રોત્સાહન આપ્યું.

સંગઠનો મોટા અને વધુ કર્મચારીઓની ચૂવકણીની તર્કસંગત પદ્ધતિની જરૂરિયાતને મહત્ત્વ આપતું હોવાનું સ્પષ્ટ થયું. વેતન માળખાં વધુ જટિલ બની ગયાં હતાં અને નિરીક્ષકો દ્વારા તેમના પોતાના કર્મચારીઓ માટે પગાર દર ગોઠવવાના કારણે અરાજકતાને ક્રમમાં લાવવામાં કોઈ રીતની જરૂર હતી અને તે માટે કાર્યનું મૂલ્યાંકન જવાબનો મોટો ભાગ બની ગયો. **1950** ના દાયકાના અંતમાં આ સમયગાળા દરમિયાન નોકરી મૂલ્યાંકનની તકનીકો પ્રક્રિયાઓને વિકસિત અને સંપૂર્ણ બનાવવામાં આવી હતી.

નાગરિક અધિકાર ચળવળના આગમન સાથે, નોકરી મૂલ્યાંકન શાબ્દિક કાયદામાં લખ્યું છે. **1963** ના સમાન પગાર કાનૂનની સરખામણી કરવા માટે કુશળતા, પ્રયત્નો અને જવાબદારીની સરખામણીએ નોકરીની જરૂર છે કે કેમ તે નક્કી કરવામાં આવ્યું છે કે તે બરાબર છે કે નહીં. નોકરી મૂલ્યાંકનના **1979** ના અભ્યાસમાં સંભવિત સ્રોત અને / અથવા પગારમાં લિંગ ભેદભાવનો સંભવિત ઉકેલ તરીકે, સમાન રોજગાર તક કમિશન પાસેથી કરાર હેઠળ

નેશનલ રિસર્ચ કાઉન્સિલ દ્વારા કરવામાં આવ્યો હતો. અભ્યાસમાં એવું સૂચન કરવામાં આવ્યું છે કે સ્ત્રીઓ અને લઘુમતીઓ દ્વારા મુખ્યત્ત્વે યોજાતી નોકરીઓનું મૂલ્યાંકન ઓછું કરી શકાય છે. આ પ્રકારના ભેદભાવના પરિણામે વિવિધ કર્મચારી જૂથો માટે ઉપયોગમાં લેવાતાં વળતરયુક્ત પરિબળો, પરિબળોને આપવામાં આવેલા વજન અને નોકરી સાથે સંકળાયેલી રીતરિવાજોમાંથી, વિવિધ કર્મચારીઓ માટે વિવિધ યોજનાઓનો ઉપયોગ થયો. જો પ્રારંભિક અહેવાલ નોકરી મૂલ્યાંકન પર કોઈ સ્થાન લેતા નથી, તો અંતિમ અહેવાલમાં તારણ કાઢ્યું હતું કે કામ મૂલ્યાંકનમાં ભેદભાવની સમસ્યાઓને હલ કરવા માટે કેટલીક સંભવિત ક્ષમતા છે.

અર્થ :-

નોકરીનું મૂલ્યાંકન સંસ્થામાં અન્ય નોકરીઓના સંબંધમાં નોકરીના મૂલ્યને નક્કી કરવાની એક વ્યવસ્થિત રીત છે. તે તર્કસંગત પગાર માળખું સ્થાપવાના હેતુ માટે નોકરીઓ વચ્ચે તેમના સંબંધી મૂલ્યનું મૂલ્યાંકન કરવા વચ્ચે એક વ્યવસ્થિત સરખામણી કરવાનો પ્રયાસ કરે છે.

વ્યાખ્યાઓ :-

(1) સર્વ સામાન્ય વ્યાખ્યા :-

કાર્ય મૂલ્યાંકનમાં વેતન અને પગારના તફાવતની સ્થાપનાના હેતુસર પ્રત્યેક નોકીરના સંબંધી મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ થાય છે. સંબંધી મૂલ્ય મુખ્યત્ત્વે કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય સ્પષ્ટીકરણના આધારે નક્કી થાય છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન તમામ નોકરીઓ માટે વેતન અને પગાર ગ્રેડ નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે. કર્મચારીઓને નોકરીઓના ગ્રેડના આધારે વળતરની જરૂર છે. મહેનતાણું દરેક નોકરીના સંબંધિત મૂલ્ય પર આધારિત હોવું જોઈએ. આ મૂળભૂત સિદ્ધાંતના અવગણનાને પગલે કર્મચારીઓના જુસ્સામાં અસમાન વળતર અને પરિચયને ખરાબ અસર થઈ શકે છે. અન્યાયની કલ્પના એ એક કર્મચારીને પ્રોત્સાહન આપવાની એક ચોક્કસ રીત છે.

(2) એડવિન બી. ફ્લિપોના શબ્દોમાં :-

''કાર્ય મૂલ્યાંકન અન્ય નોકરીઓના સંબંધમાં નોકરીના મૂલ્યને નક્કી કરવા માટેની વસ્થિત પ્રક્રિયા છે.''

(3) કીમબોલ અને કિમબોલ જુનિયર અનુસાર :-

''કાર્ય મૂલ્યાંકન પ્લાન્ટમાં પ્રત્યેક નોકરીની સાપેક્ષ મૂલ્ય નક્કી કરવા અને આ પ્રકારની નોકરી માટે યોગ્ય મૂળભૂત વેતન શું છે તે નિર્ધારિત કરવા માટે એક પ્રયાસ રજૂ કરે છે.''

(4) બેથેલ, એટવોટર અને સ્મિથ મુજબ :-

"વ્યક્તિગત શબ્દ તરીકે કાર્ય મૂલ્યાંકનમાં વિશિષ્ટ અને આનુવંશિક અર્થ બંનેમાં વિશેષરૂપે છે, તેનો અર્થ એ છે કે નોકરીની રેટિંગ અથવા વ્યવસાયોના વ્યવસાયોનું વર્ગીકરણ, સામાન્ય રીતે તેનો અર્થ તે પગારનું સમગ્ર ક્ષેત્ર અને આધુનિક રેખાઓ સાથે પગાર વહીવટ."

(5) આંતરરાષ્ટ્રીય મજૂર સંગઠનના જણાવ્યા અનુસાર :-

"કાર્ય મૂલ્યાંકનને ચોક્કસ કારકિર્દીની સામાન્ય કામગીરીને સામાન્ય કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત ક્ષમતાઓ અથવા કર્મચારીઓની કામગીરીને ધ્યાનમાં લીધા વગર લેવાતી માગણીઓ નક્કી કરવા અને સરખાવવા માટે એક પ્રયાસ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે."

(6) ડેલ યોડરના શબ્દોમાં :-

"કાર્ય એક એવી પ્રથા છે જે સંગઠન અને સમાન સંસ્થાઓમાંની નોકરીઓની તુલનાત્મક મૂલ્યને માપવામાં નિશ્ચિતતા પૂરી પાડે છે."

(7) બ્યુરો ઑફ લેબર સ્ટેટિસ્ટિક્સ મુજબ :-

"કાર્ય મૂલ્યાંકન એ નોકરી પદાનુક્રમમાં તેમની સ્થિતિ નક્કી કરવા માટે મૂલ્યાંકન અથવા નોકરીનું રેટિંગ છે. મૂલ્યાંકન નક્કી કરવા સોંપેલ કાર્ય દ્વારા અથવા આવશ્યક નોકરીની આવશ્યકતાઓ માટે અન્ય કોઈ વ્યવસ્થિત રેટિંગ પદ્ધતિનો ઉપયોગ દ્વારા સિદ્ધિ કરી શકે છે. કુશળતા, અનુભવ અને જવાબદારી."

4.4 કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અર્થ અને વ્યાખ્યા

પ્રસ્તાવના

કોઈપણ ઔદ્યોગિક એકમ કે અન્ય કોઈ શૈક્ષણિક સામાજિક સંસ્થામાં વિવિધ સ્તરે, વિવિધ ભૂમિકા નિભાવતા કર્મચારીઓએ કરેલી કામગીરીનું વખતો વખત મૂલ્યાંકન થતું રહેવું જ જોઈએ. કર્મચારીઓની અસરકારકતા અને કાર્યદક્ષતામાં નોંધપાત્ર વૃદ્ધિ કરવા માટે, કર્મચારીઓએ સંપન્ન કરેલી કામગીરી-કાર્ય સંપાદનનું મૂલ્યાંકન અતિ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે. સોક્રેટીસ પણ કહેતા કે, "કોઈપણ વ્યક્તિનું જીવન જો મૂલ્યાંકન વિનાનું હોય તો એવા જીવતરનો કોઈ અર્થ નથી."

360 ડિગ્રી મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ :-

ઘણાં વર્ષોથી ઔદ્યોગિક એકમોમાં કાર્ય-સંપાદન મૂલ્યાંકનના પ્રયાસો થતા આવ્યા છે. તે પૈકીનો એક પ્રકાર - **360** ડિગ્રી કાર્ય, સંપાદન મૂલ્યાંકન એ તો હવે ઘણો પ્રચલિત બની ગયો

છે. મોટાભાગની કંપનીઝમાં તેનું અમલીકરણ જોવા મળે છે. પ્રસ્તુત મૂલ્યાંકન પ્રકારમાં વૃત્તિય ઢબે, જે તે કર્મચારીની કામગીરી અંગે સતત માહિતી મેળવતા રહી. તે અંગે, કર્મચારીનું પોતાનું તેના ઉપરી અધિકારીઓનું, તેના હાથ નીચે કામ કરતી નિમ્નસ્તરની વ્યક્તિઓનું અને વળી તેના સહકાર્યકરોનું વસ્તુલક્ષી રીતે ફીડબેક (પ્રતિપૃષ્ટિ) મેળવાય છે. કર્મચારી પોતે પોતાની શક્તિઓ પોતાની મર્યાદાઓ, પોતાની પ્રાપ્તિઓ વગેરે તો પરિપ્રેક્ષ્યમાં પોતાનું મૂલ્યાંકન કરે છે તેના ઉપરી અધિકારીઓ, તે કર્મચારીએ પોતાની જવાબદારીઓ સુપેરે નિભાવી છે કે નહિ - એ સંદર્ભમાં તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે. તેના સહકર્મચારીઓ જે તે કર્મચારીની ટીમભાવના - અન્ય સાથે સહકાર અને સુમેળથી કામ કરવાની તેની પદ્ધતિ, તેની અન્ય પ્રત્યેની સંવેદનશીલતા વગેરેના પરિપ્રેક્ષ્યમાં તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે. જ્યારે તેના હાથ નીચે કામ કરતા કર્મચારીઓ જે તે કર્મચારીની પ્રત્યાયન ક્ષમતા, તેની અન્યને અભિપ્રેરિત કરવાની ક્ષમતા, તેની અન્યને કાર્યસોંપણી કરવાની આવડત અને તેના નેતૃત્વ સંબંધી ગુણોના સંદર્ભમાં તેનું મૂલ્યાંકન કરે છે.

સમય જતાં સંચાલનના ક્ષેત્રના નિષ્ણાતો અને માનવસંસાધન વિકાસના તજજ્ઞોને તેમના અનુભવને અને નિરીક્ષણને આધારે, **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ સર્વાંગ સંપૂર્ણ ન જણાઈ. તેમને તેમાં ઘણી ત્રુટિઓ દેખાઈ, **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકન કર્યા બાદ અને તેને તેના કાર્યનું ફીડબેક આપ્યા બાદ પણ કર્મચારીને માર્ગદર્શન અને પરામર્શનની તાતી જરૂર હોય છે. પ્રારંભના **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકન દરમિયાન કર્મચારીને સંપન્ન કરવા આપેલાં લક્ષ્યો સુપેરે સંપન્ન થાય એટલા માટે, ફીડબેક આપ્યા પછી પણ, અગાઉની જેમ જ , બીજા એક **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકનના પુનરાવર્તનની જરૂર ઊભી થઈ.

720 ડિગ્રી મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ :-

આવું, વળી પાછું બીજું **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકન - એટલે કે પ્રારંભનું **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકન અને વળી પાછું તેનું પુનરાવર્તન- એમ બે વખત **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકનમાંથી જન્મી, **720** ડિગ્રી કાર્ય-સંપાદનના મૂલ્યાંકનની વિભાવના. પ્રારંભનું **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકન એક બેઝલાઈન (આધારરેખા) સુનિશ્ચિત કરે અને બીજું **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકન કર્મચારીને તાલીમ આપીને - પ્રશિક્ષણ પૂરું પાડીને. તેનું વ્યક્તિગત પરામર્શન કરીને તેની વર્તણૂક-વલણમાં નોંધપાત્ર સુધારો કરી તેને હવે ખૂબ કાર્યદક્ષ અને કૌશલ્યવાન કર્મચારી બનાવે કે જે, ઔદ્યોગિક એકમનાં લક્ષ્યોને હાંસલ કરવા સમર્થ હોય. જરૂર પડે તો તેના ઉપરી અધિકારીઓ પણ તેની સાથે વ્યક્તિગત ગોષ્ઠિઓ કરી તેને સર્જનાત્મક સૂચનો કરતા રહે અને તેનામાં લક્ષ્યો હાંસલ કરવાની ધંધા સંબંધી કુટનીતિક દૃષ્ટિ ખીલવવામાં મદદરૂપ થાય, ઘણી વખત તો કર્મચારીઓ પણ ફરિયાદ

કરતા હોય છે કે **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકનનું ફીડબેક, બીજા મૂલ્યાંકનનો સમય થઈ જાય ત્યાં સુધી વિલંબિત થતું હોય છે એવી સ્થિતિમાં **720**ડિગ્રી મૂલ્યાંકન વધુ પ્રસ્તુત બને છે.

360 ડિગ્રી મૂલ્યાંકન ઘણી મર્યાદાઓથી ભરેલું હોય છે. તે ખર્ચાળ અને સમયનો વ્યય કરતું માલૂમ પડ્યું છે. જો મૂલ્યાંકન કરતાઓમાં પ્રમાણિકતા અને બિનપક્ષપાતી વલણનો અભાવ હોય તો, વસ્તુલક્ષી ફીડબેક મળતું નથી. જો જે તે ઔદ્યોગિક એકમમાં તકનીકી ઉપરનો વધુ પડતો આધાર હોય - તો ફીડબેક પણ એક યાંત્રિક પ્રક્રિયાનો ભાગ બની જાય છે. વળી કર્મચારીઓને ઉપરી અધિકારીઓમાં જરૂરી વિશ્વસનીયતા હોય તો તેઓ સાચી અને વાસ્તવિક માહિતી પૂરી પાડતા નથી, ઈત્યાદિ.

720 ડિગ્રી કાર્યસંપાદન મૂલ્યાંકનમાં અગાઉ, **360** ડિગ્રી મૂલ્યાંકનમાં દર્શાવેલ વિવિધ સ્તરનાં મૂલ્યાંકનો ઉપરાત, ગ્રાહકો પણ કર્મચારીઓનું મૂલ્યાંકન કરતા હોય છે અન્ય હિતધારકોનો કર્મચારીઓ, વિશેનો અભિપ્રાય મેળવતો હોય છે.

720 ડિગ્રી કાર્યસંપાદન મૂલ્યાંકન એ એક વિકાસ કેન્દ્રિત પ્રક્રિયા છે. કર્મચારીઓના પગાર-વેતન નિશ્ચિત કરવામાં તેમને બઢતી આપવાના નિર્ણયોમાં, તેમની બદલી કરવાના નિર્ણયોમાં પણ ખૂબ ઉપયોગી બને છે. કર્મચારી ઔદ્યોગિક એકમનાં સુનિશ્ચિત ધોરણો અને લક્ષ્યો હાંસલ કરવા સંપન્ન બને છે. પ્રસ્તુત મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ દ્વારા કર્મચારીઓના વ્યક્તિગત સામર્થ્યને પીછાણી-કોને, કેવી તાલીમની જરૂર છે, તેનો પણ નિર્ણય લઈ શકાય છે. ગ્રાહકના કર્મચારી વિશેના મૂલ્યાંકનને આવકારવાથી ગ્રાહકનો સંતોષ પણ વધે છે. કર્મચારીઓની અપેક્ષાઓ-આંકાક્ષાઓને વધુ સારી રીતે સમજી શકાતી હોઈ, તેમના તરફથી ફરિયાદો ઘટે છે. સમગ્ર એકમમાં પારદર્શિતા અને કર્મચારીઓનો યોગ્ય આદર અને સમ્માનનાં દર્શન થાય છે.

કામગીરી એટલે શું ?

'કામગીરી' શબ્દનો વાસ્તવમાં શું અર્થ થાય છે ? જ્યારે ઉત્પાદકો હોય ત્યારે કર્મચારીઓ સારી કામગીરી કરી રહ્યા છે. પરંતુ તે ઉત્પાદકતા અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતા માટે ચિંતાનો વિષય સૂચવે છે, અસરકારકતા ધ્યેય સિદ્ધિઓને દર્શાવે છે. જો કે તે ધ્યેય સુધી પહોંચવામાં આવતી ખર્ચની વાત કરતું નથી અને તેથી જ ત્યાં કાર્યક્ષમતા આવે છે. કાર્યક્ષમતા પ્રાપ્ત કરેલા આઉટપુટમાં વપરાતા ઈનપુટના ગુણોત્તરનું મૂલ્યાંકન કરે છે. આપેલ ઈનપુટ માટેનું આઉટપુટ સારું મળે તો તે સારી કાર્યક્ષમતા દર્શાવે છે. ઉત્પાદકતાના ઉદ્દેશ્યના પગલાં જેમ કે અસરકારકતા પર સખત માહિતી, નિર્માણ થયેલ એકમોની સંખ્યા, કાર્યવાહીના ટકા વગેરે અને કાર્યક્ષમતા એકમ દીઠ સરેરાશ ખર્ચ અથવા વેચાણ એકમના ગુણોત્તરની સંખ્યા વગેરેના આધારે નક્કી થાય છે.

અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતાના સંદર્ભ માપવામાં ઉત્પાદકતા ઉપરાંત, કામગીરીમાં થતા અકસ્માતો, વેચાણ ઉથલો, ગેરહાજરી અને ધૂમ્રપાનનાં પગલાં જેવી કર્મચારીની માહિતીનો પણ સમાવેશ થાય છે. તે એક સારો કર્મચારી છે જે માત્ર ઉત્પાદકતાના સંદર્ભમાં સારી કામગીરી બજાવે છે પણ સમયસર કામ કરીને અને કાર્ય-સંબંધિત અકસ્માતોની સંખ્યાને ઘટાડીને સમયસર કામ કરીને સંસ્થા માટે સમસ્યાઓ ઘટાડે છે.

મૂલ્યાંકન શું છે ?

મૂલ્યાંકન એ લાક્ષણિકતાઓ, લક્ષણો અને અન્યની કામગીરીના નિર્ણય છે. આ ચૂકાદાના આધારે આપણે અન્યના મૂલ્યનું કરીએ છીએ અને ઓળખીએ છીએ કે સારું કે ખરાબ શું છે. ઔદ્યોગિક પ્રદર્શન મૂલ્યાંકનમાં કર્મચારીઓ નિરીક્ષકો દ્વારા વ્યવસ્થિત મૂલ્યાંકન કરે છે. કર્મચારીઓ સંસ્થામાં તેમની સ્થિતિ જાણવા માંગે છે. ઘણા વહીવટી નિર્ણયો માટે મૂલ્યાંકન જરૂરી છે. પસંદગી, તાલીમ, પ્રમોશન, ટ્રાન્સફર, વેતન અને પગાર વહીવટ વગેરે. ઉપરાંત તેઓ કર્મચારીઓની સંશોધનમાં સહાય કરે છે.

વ્યાખ્યાઓ :-

કામગીરી મૂલ્યાંકનને વિવિધ રીતે જુદા -જુદા વિદ્વાનો દ્વારા વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવી છે. કેટલીક મહત્ત્વપૂર્ણ વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છે :

(1) ડેલ એસ. બીચ :-

"કામગીરી મૂલ્યાંકન એ નોકરી પરના તેના પ્રભાવની અને તેના વિકાસ માટેની તેની સંભવિતતાને ધ્યાનમાં રાખીને વ્યક્તિનું વ્યવસ્થિત મૂલ્યાંકન છે."

(2) રેન્ડલ એસ. શુલર :-

"કર્મચારીઓ હાલમાં નોકરી પર કેવી રીતે કામ કરે છે અને તે કેવી રીતે કર્મચારી ભવિષ્યમાં વધુ અસરકારક રીતે કરી શકે છે તે શોધવા માટે કર્મચારીઓની નોકરી, સંબંધિત વર્તણૂક અને પરિણામોનું માપન અને મૂલ્યાંકન કરવાની ઔપચારિક, રચનાત્મક પદ્ધતિ છે. જેથી કર્મચારી, સંગઠન અને સમાજ બધાંને લાભ મળે."

(3) હેયેલ :-

"નોકરીની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં રાખીને કર્મચારીઓની કામગીરી અને મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા એવી છે કે જેના માટે તે કાર્યરત છે, વહીવટના હેતુઓ માટે, પ્લેસમેન્ટ સહિત, પ્રમોશન માટે પસંદગી, નાણાકીય પુરસ્કારો અને અન્ય ક્રિયાઓ જે ખૂબ જ જરૂરી છે. તમામ સભ્યોને સમાન રીતે અસર કરતી ક્રિયાઓથી અલગ તરીકે જૂથના સભ્યો વચ્ચેની બાબત."

(4) ડેલ યોડર :-

"કામગીરીના મૂલ્યાંકનમાં કાર્યકારી સંસ્થામાં મૂલ્યાંકન કરેલ વ્યક્તિત્વ અને યોગદાન અને જૂથ સભ્યોની સંભવિતતા માટે ઉપયોગમાં લેવાતી તમામ ઔપચારિક પ્રક્રિયાઓનો સમાવેશ થાય છે. તે કર્મચારીઓ પર યોગ્ય અને ઉદ્દેશ્ય નિર્ણયો લેવા માટે જરૂરી માહિતીને સુરક્ષિત કરવાની સતત પ્રક્રિયા છે."

(5) કર્મચારીના દૃષ્ટિકોણથી કામગીરી મૂલ્યાંકન :-

"કામગીરી મૂલ્યાંકન એટલે કર્મચારીઓને તેમની શક્તિ અને ક્ષમતાઓનો ખ્યાલ રાખવો અને તેના આધારે વળતર મેળવવાનું છે."

કામગીરી મૂલ્યાંકનના ઉદાહરણો :-

ઉત્તર અમેરિકાના એડેકો સ્ટાફિંગ દ્વારા **2000** થી વધુ સંપૂર્ણ સમયના કર્મચારીઓના તાજેતરના સર્વેક્ષણમાં જાણવા મળ્યું છે કે અડધાથી ઓછા કાર્યકરો કહે છે કે મેનેજર્સ ગંભીરતાથી કામગીરીની સમીક્ષા કરે છે અને તે પણ ઓછા કહે છે કે તેઓ રચનાત્મક પ્રતિસાદ પ્રાપ્ત કરે છે.

ટેક મહિન્દ્રા તેના વાર્ષિક પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં દર વર્ષે અને આ વર્ષે પણ જણાવે છે. જોકે, કંપનીએ કર્મચારીઓની સંખ્યાને સ્પષ્ટ કરી નથી કે જેને કામ છોડવા માટે કહેવામાં આવશે. જો કે ઉદ્યોગનાં સૂત્રો સૂચવે છે કે આ નંબર સેંકડોમાં હશે. ડિસેમ્બર **2016** ના અંતમાં, કંપની પાસે **1.17** લાખ કર્મચારીઓ હતા. બીજી ઘટનામાં યુએસ સ્થિત કોગ્નિઝન્ટે ડાયરેક્ટર્સ,

એસોસિયેટ વીપી અને વરિષ્ઠ વીપી માટે સ્વૈચ્છિક રીતે અલગ કાર્યક્રમ શરૂ કર્યો હતો, જે તેમને **6-9** મહિનાની પગાર ઑફર કરે છે.

આ વિકાસ એવા સમયે આવે છે જ્યારે ભારતીય આઈટી કંપનીઝ બિઝનેસ વાતાવરણમાં પડકારોનો સામનો કરી રહી છે અને યુએસ, સિંગાપોર, ઓસ્ટ્રેલિયા અને ન્યુઝીલેન્ડ જેવા દેશોમાં સખત વર્ક પરમિટ શાસનનો સામનો કરી રહી છે.

4.5 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. કાર્યવિશ્લેષણ એટલે શું ? તેની પ્રક્રિયા વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. કાર્યવિશ્લેષણનો અર્થ જણાવી તેના પ્રકારો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. કાર્યવિશ્લેષણ પદ્ધતિના ફાયદા-ગેરફાયદા વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. કાર્યવિશ્લેષણના ફાયદા-ગેરફાયદા વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. કાર્ય મૂલ્યાંકન એટલે શું ? વિગતે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

6. કામગીરી મૂલ્યાંકન એટલે શું ? વિગતે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. મુલાકાત પદ્ધતિના ફાયદા

....

....

....

....

2. મુલાકાત પદ્ધતિના ગેરફાયદા

....

....

....

....

3. પ્રશ્નાવલિ પદ્ધતિના ફાયદા

....

....

....

....

4. પ્રશ્નાવલિ પદ્ધતિના ગેરફાયદા

....

....

....

....

5. 360 ડિગ્રી મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ

....

....

....

....

6. 720 ડિગ્રી મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ

....

....

....

....

7. કામગીરી એટલે શું ?

....

....

....

....

8. મૂલ્યાંકન શું છે ?

....

....

....

....

BAOU Education for all

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી

(ગુજરાત સરકાર દ્વારા સ્થાપિત)

બી.કોમ. સેમેસ્ટર-2

COE201-BC

ધંધાકીય સંચાલન – I

ભાગ - 2

ધંધાકીય સંચાલન - I

એકમ : 5

માનવ સંસાધન ભરતી-પસંદગી – 1 1-5

એકમ : 6

માનવ સંસાધન ભરતી-પસંદગી – 2 6-31

એકમ : 7

તાલીમ-વિકાસ 32-56

એકમ : 8

માનવ સંસાધન કાર્ય-મુલ્યાંકન 57-78

લેખક :	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. નીલેશ. જોષી	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર DPCBL આર્ટસ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, ધનસુરા.
	ડૉ. ડી. ડી. જોષી	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર પી.ડી.પંડ્યા મહિલા કોમર્સ કોલેજ. અમદાવાદ.
	ડૉ. એચ. કે. ધુલિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર પી.ડી.પંડ્યા મહિલા કોમર્સ કોલેજ. અમદાવાદ.
	ડૉ. પલક શાહ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર કે.કા શાસ્ત્રી ગવર્મેન્ટ કોલેજ, અમદાવાદ.
પરામર્શક (વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	પ્રો. એચ. સી સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. એ. વી. દેવાણી	એસોસિએટ પ્રોફેસર વિવેકાનંદ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક (ભાષા) :	પ્રો. (ડૉ.) યોગેન્દ્ર પારેખ	પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. દિનેશ ભદ્રેસરીયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સંયોજક :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સહ સંયોજક :	ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (મેનેજમેન્ટ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી અમદાવાદ – 382 481.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુન:આવૃત્તિ (નવો અભ્યાસક્રમ 2025)	

978-93-5598-349-7

સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એકમ 5

માનવ સંસાધન ભરતી અને પસંદગી - 1

: રૂપરેખા :

5.1 પ્રસ્તાવના

5.2 ભરતી અર્થ - ખ્યાલ

5.3 ભરતીનું મહત્વ

5.4 ભરતીની જરૂરિયાતો

5.5 સ્વાધ્યાય

5.1 પ્રસ્તાવના

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં આપણે માનવ સંસાધન જરૂરિયાતોને ઓળખવી જોઈએ એકવાર આપણે એ જરૂરીયાતોને ઓળખીને તેને મેળવવા અને તેને મેળવવા અને તેને સંપૂર્ણ સંતોષકારક કામગીરી કરવા માટે કાંઈક કરવા માંગીએ છીએ. તેવું કંઈક કરવું જોઈએ. તેથી આગળનું ખુબજ મહત્ત્વ નું પગલું ભરતી છે. ભરતી એ સમગ્ર રોજગાર પ્રક્રિયામાં માત્ર એક પગલું છે. કેટલાક અન્ય પસંદગી માટે ભરતી શબ્દનો ઉપયોગ કરે છે. આ બે શરતો અલગ છે. તકનીકી રીતે કહીએ તો, ભરતીની કામગીરી પસંદગીના કાર્યની આગળ છે અને તેમાં ફક્ત સંભવિત કર્મચારીઓના સ્ત્રોતો વિકસાવવા અને તેમને સંસ્થામાં નોકરી માટે અરજી કરવા માટે આકર્ષે છે, જ્યારે પસંદગી એ નોકરી માટે સૌથી યોગ્ય ઉમેદવાર શોધવાની પ્રક્રિયા છે. અને ભરતી અને પસંદગી માનવ સંસાધન સંસાલનમાં એક મહત્વપૂર્ણ કામગીરી છે. આ પ્રવૃતિમાં સંસ્થાના વ્યુહાત્મક ધ્યેયો અને હેતુઓને પહોંચી વળવા માટે અને સંચાલન ને સુનિશ્ચિત કરવા માટે જરૂરી લોકોની સંખ્યા તેમાં જુદાં-જુદાં પ્રકારોનાં માધ્યમથી પ્રાપ્ત કરવાનું શક્ય બનાવે છે. આ પ્રક્રિયામાં જેટલી કાળજી રાખવામાં આવશે તેટલી જ મુશ્કેલીઓ ઓછી આવશે. માટે સંચાલકો માટે નવા કર્મચારીઓની ભરતી એક ચિંતાનો વિષય તો ખરો જ માટે ભવિષ્યની ચિંતાને ધ્યાનમાં રાખીને અત્યારે આયોજન કરી કર્મચારીઓ મેળવવામાં આવે તો થોડા અંશે પ્રશ્નો નિવારી શકાય.

5.2 ભરતી અર્થ - ખ્યાલ

ભારત દેશમાં આટલી બધી વસ્તી માંથી આપણે માનવ બળ મેળવી શકીએ એવો ખ્યાલ આપણા મનમાં રહેલો છે. માનવ સંસાધન સંચાલનમાં માનવને મૂડી તરીકે જોવમાં આવે છે.

આપણે પણ મૂડી રોકાણ એવી જગ્યાએ કરીએ કે જ્યાં રોકાણ વળતર દર આપણી અપેક્ષા મુજબ મળી રહે. આપણે ખાલી માનવો એકલા લેવાના નથી. પરંતુ યોગ્ય વ્યક્તિને રાખવામાં આવે છે. વાસ્તવમાં જોઈએ તો સંભવિત જગ્યા માટે, કામને અનરૂપ કર્મચારીઓની નિમણૂંક કરવી એવો અર્થ થાય છે. ભરતી સંભવિત કર્મચારીઓને શોધવાની અને સંસ્થામાં નોકરીઓ માટે અરજી કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવાની સકારાત્મક પ્રક્રિયા છે. જ્યારે વધુ નોકરી માટે અરજી કરે છે ત્યારે સારી વ્યક્તિઓની ભરતી કરવાની તક મળશે. બીજી બાજુ નોકરી શોધનારાઓ પણ તેમને રોજગારી આપતી સંસ્થાઓની શોધમાં છે. ભરતી એ એક જોડાણની પ્રવૃત્તિ છે જે નોકરીઓ અને નોકરી શોધનારાઓને સાથે લાવવા મદદરૂપ થાય છે. સરળ શબ્દોમાં, ભરતી શબ્દનો અર્થ સંભવિત કર્મચારીઓને પસંદ કરી શકાય તેવા સ્રોતની શોધ કરવાનો છે. વૈજ્ઞાનિક ભરતી પ્રક્રિયા વધુ ઉત્પાદકતા, વધુ વેતન, ઉચ્ચ મનોવૃત્તિ શ્રમ ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો અને ઉન્નત પ્રતિષ્ઠા તરફ દોરી જાય છે. તે લોકોને નોકરી માટે અરજી કરવા ઉત્તેજન આપે છે; તેથી તે એક હકારાત્મક પ્રક્રિયા છે.

ભરતી એ યોગ્ય કર્મચારીઓનો પુરવઠો પહોંચાડવા, આકર્ષવા અને ખાતરી કરવા અને તેમના જથ્થાત્મક અને ગુણાત્મક દ્રષ્ટિકોણમાં જરૂરી માનવ શક્તિની પસંદગી કરવા સાથે સંબંધિત છે. તે પર્યાપ્ત માનવશક્તિ સંસાધનોના વિકાસ અને જાળવણી અંગેનો છે. આ પસંદગીની પ્રક્રિયાનો પ્રથમ તબક્કો છે અને નિમણુંક સાથે પૂર્ણ થાય છે.

એડવિન બી. ફિલપ્પોના જણાવ્યા અનુસાર "ભરતી એ સંભવિત કર્મચારીઓની શોધ કરવાની અને તેમને ઉત્તેજન આપવાની અને સંસ્થામાં નોકરીઓ માટે અરજી કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા છે." તે આગળ તે વિસ્તૃત કરે છે, જે તેને નકારાત્મક અને હકારાત્મક એમ બન્ને કહે છે.

કેમ્પનર લખે છે, "ભરતી એ પ્રક્રિયામાં પ્રથમ તબક્કાની રચના કરે છે જે પસંદગી સાથે ચાલુ રહે છે અને ઉમેદવારો પ્લેસમેન્ટથી બંધ થાય છે."

ડેલ યોડરના શબ્દોમાં કહીએ તો "ભરતી એ અસરકારક પસંદગીની સુવિધા માટે પુરતી સંખ્યામાં તે માનવ શક્તિને આકર્ષવા માટે અસરકારક પગલાઓનો ઉપયોગ કરી કર્મચારી સંચાલનની આવશ્યકતાઓને પહોંચી વળવા માટે માનવ શક્તિના સ્રોતો શોધવા માટેની પ્રક્રિયા છે."

5.3 ભરતીનું મહત્વ

1. ભારતીએ ઉધોગોમાં સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

2. ઉદ્યોગોમાં નવી જરૂરીયાત મુજબની જગ્યાઓ પર, કર્મચારીઓની ફેરબદલી થતા ખાલી પડેલ જગ્યાએ, કર્મચારીને કોઈ અકસ્માત નડતા ઉભી થયેલ જગ્યા, ઉદ્યોગ છોડીને ગયેલ કર્મચારીને કારણે, કર્મચારીનું અવલોકન થતા, કર્મચારી સમય પુરો થતા નિવૃત થવાને કારણે ઉદ્યોગોમાં કર્મચારીની તો જરૂરિયાતો થવાની જ અને જરૂરિયાતો ને પુરી કરવા માટે કર્મચારી સંચાલન વિભાગનું કાર્ય મેળવવાનુ છે અને તેવો તે કરે છે.

3. યોગ્ય અને પારદર્શિ પ્રક્રિયાને કારણે ભરતી થવાને લીધે ઉદ્યોગ વધુ સુખી અને વધુ ઉત્પાદક કર્મચારીઓ ધરાવે છે, સાથે ફેરબદલી દર પણ ઘટે છે. કર્મચારીઓ સંબંધો મજબુત કરીને કાર્યસ્થળનું વાતાવરણ વધુ આનંદાયક બનાવે છે. અને માલિકો દ્વારા ભરતી કરવામાં ભુલ કરેલ હોય તો તેને લીધે કર્મચારી અનિયમિત, કામ પ્રત્યેનો લગાવ ન હોવાને લીધે ઉદ્યોગમાં અસ્થીરતા. નીચી કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદનનો ઘટાડો જેથી વેચાણ ઘટાડો જ થવાનો છે. માટે ભુલ નુકશાનકારક નીવડી શકે છે. માલિકોની ભૂલને લીધે થયેલ ભરતીના કારણે કર્મચારીમા ફેરબદલી, સાથી કર્મચારીમાં કાર્યસંતોષનો અભાવ અને આખરે નુકશાન તો ઉદ્યોગને જ થશે.

આ મુદ્દાની ચર્ચા કરવાનું મુખ્ય કારણ છે કે યોગ્ય ભરતી પ્રક્રિયા અનુસરી અને વૈજ્ઞાનીક ભરતી કરવાનું મહત્વ સ્પષ્ટ કરે છે.

5.4 ભરતીની જરૂરિયાતો

1. ઉધ્યોગ ધંધામાં થયેલ વિસ્તરણ, વૈવિધ્યકરણ અને વિકાસને લીધે ઉભી થયેલ ખાલી જગ્યાઓને કારણે.

2. અગાઉનાં વર્ષોની તુલનામાં વધુ ઉત્પાદન અને વધુ વેચાણના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા અને ભવિષ્યની ચિંતાઓના સ્પર્ધાત્મક લાભ લેવા માટે

3. ધંધાકીય ચક્રની પુનઃ પ્રાપ્તિ અને અવધિ સમય દરમિયાન ઉદભવતા ઉદ્યોગના વધારા કારણે

4. ફેરબદલી, બઢતી, નિવૃતિ, સેવા સમાપ્તિ, કાયમી અપંગતા અથવા મૃત્યુને લીધે ખાલી જગ્યાઓને કારણે.

5. સામાન્ય વસ્તી વૃદ્ધિ જે લોકોની જરૂરિયાતોને પહોંચી વલવા માટે વધેલી માલ અને સેવાઓની જરૂરિયાતને કારણે.

6. જીવન ધોરણમાં સુધારા અને નવી ઈચ્છાઓ ઉદ્દભવવાને લીધે ઉભી થયેલ માલસામાન અને સેવાઓની જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા માટે પણ જરૂરી છે.

5.5 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. માનવ સંસાધન ભરતીનો અર્થ જણાવી તેનો ખ્યાલ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. માનવ સંસાધન ભરતી એટલે શું ? તેનું મહત્ત્વ સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

3. માનવ સંસાધન ભરતીની જરૂરિયાત શા માટે છે ? વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

<u>**ટૂંકમાં જવાબ આપો.**</u>

1. ભરતી એટલે શું ?

....

....

....

....

2. ભરતીની વ્યાખ્યા આપો.

....

....

....

....

3. ભરતીનું મહત્ત્વ ટૂંકમાં જણાવો.

....

....

....

....

4. ભરતીની જરૂરિયાત ટૂંકમાં વર્ણવો.

....

....

....

....

એકમ 6 માનવ સંસાધન ભરતી અને પસંદગી - 2

: રૂપરેખા :

6.1 પ્રસ્તાવના

6.2 ભરતીનાં સ્રોતો (અ) આંતરિક સ્ત્રોતો (બ) બાહ્ય સ્ત્રોતો

6.3 ભરતી પ્રક્રિયા

6.4 પસંદગી

6.5 ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો તફાવત

6.6 પસંદગીની વિધી

6.7 સારાંશ

6.8 સ્વાધ્યાય

6.1 પ્રસ્તાવના

આયોજન અને વ્યવસ્થાતંત્રના અસરકારક નિર્માણ બાદ કર્મચારીઓની ભરતી અને પસંદગી ખૂબ જ મહત્ત્વની હોય છે. યોગ્ય વ્યક્તિની પસંદગીના આધારે નિર્દારીત હેતુઓ સિદ્ધ કરી શકાય છે. આ સંદર્ભે માનવ સંશાધન ભરતી અંગેના વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનોનો અભ્યાસ કરવાથી યોગ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનની મદદથી કર્મચારીઓ મેળવી શકાય છે. તેની ભરતી અને પસંદગી અંગેના નિર્ધારીત નિયમો, સિદ્ધાંતો, તત્ત્વો, પ્રક્રીયા વિગેરે વૈજ્ઞાનિક ધોરણે નક્કી કરવામાં આવેલ છે તેનો નીચે પ્રમાણે સમાવેશ કરવામાં આવેલ છે.

6.2 ભરતીનાં સ્રોતો (અ) આંતરિક સ્ત્રોતો (બ) બાહ્ય સ્ત્રોતો

યોગ્ય ઉમેદવારોની શોધ અને સંસ્થાની બાબતો વિશે તેમને ખુલ્લી જાણ કરવી એ ભરતી પ્રક્રિયાનું સૌથી મહત્વપૂર્ણ પાસું છે. ઉમેદવારો સંસ્થા અંદર અથવા બહાર ઉપલબ્ધ હોઈ શકે છે. આમ, મૂળભુત રીતે, ભરતી માટેનાં બે સ્રોત છે એટલે કે આંતરિક અને બાહ્ય સ્રોતો.

(અ) આંતરિક સ્રોતો :

જ્યારે સંસ્થામાં ખાલી જગ્યા ઊભી થાય ત્યારે તેની તક સંસ્થામાં રહેલા શ્રેષ્ઠ કર્મચારીને આપી શકાય છે જે પહેલેથી પે-રોલ પર છે. આંતરિક સ્રોતોમાં બઢતી અને બદલી નો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે યોગ્ય કર્મચારીને ઉચ્ચતર સ્થાન આપવામાં આવે છે, ત્યારે તે સંસ્થાના અન્ય

તમામ કર્મચારીઓને સખત મહેનત કરવા પ્રેરણા આપે છે આંતરિક જાહેરાત દ્વારા કર્મચારીઓને આવી ખાલી જગ્યા વિશે જાણ કરી શકાય છે.

આંતરિક સ્ત્રોતોની પદ્ધતિઓ નીચે આપેલ છેઃ

1. બદલીઃ

બદલીમાં ચાલુ નોકરીમાંથી કર્મચારીને સમાન કામ મુજબ સમાન નોકરીઓમાં ખસેડવાનો સમાવેશ થાય છે. આમાં ક્રમ, જવાબદારી અથવા પ્રતિષ્ઠામાં કોઈ ફેરફાર સામેલ નથી. બદલી સાથે વ્યક્તિઓની સંખ્યામાં વધારો થતો નથી.

2. બઢતીઃ

પ્રોત્સાહનો લોકોની સારી પ્રતિષ્ઠા, ઉચ્ચ જવાબદારીઓ અને વધુ પગાર ધરાવતાં હોદ્દાઓમાં સ્થાનાંતરીત કરે છે. ખાલી જગ્યામાં રહેલા ઉચ્ચ પદને સંસ્થામાંથી ભરી શકાય છે. બઢતી ને કારણે સંસ્થામાં કર્મચારીઓ સંખ્યામાં વધારો થતો નથી. ઊંચી સ્થિતિ મેળવનાર વ્યક્તિ તેની હાલની સ્થિતિ ખાલી કરશે. બઢતી કર્મચારીઓને તેમના પ્રભાવને સુધારવા માટે પ્રેરિત કરશે જેથી તેઓ બઢતીનો લાભ પણ મેળવી શકે છે. સામાન્ય રીતે અન્ય કર્મચારીઓમાં વધારે ઉત્કૃષ્ટ દેખાવ કરવાની પ્રેરણા જન્માવે છે.

3. વર્તમાન કર્મચારીઓ :

સંસ્થાનાં હાલના કર્મચારીઓને ખાલી જગ્યાઓ વિશે જાણ કરવામાં આવે છે. કર્મચારી તેમના સંબંધો અથવા તેમના માટે જાણીતી વ્યક્તિઓને ભલામણ કરે છે. સંભવિત ઉમેદવારોને શોધી કાઢવાથી સંચાલકોને રાહત મળે છે. કર્મચારીઓ દ્વારા ભલામણ કરવામાં આવતી વ્યક્તિઓ સામાન્ય રીતે નોકરી માટે યોગ્ય હોઈ શકે છે કારણ કે તેઓ વિવિધ સ્થિતિઓની આવશ્યકતાઓ અને પરીસ્થિતિથી વાકેફ હોય છે. હાલના કર્મચારીઓ તેમની ભલામણ કરનારાઓની સંપૂર્ણ જવાબદારી લે છે અને તેમના યોગ્ય વર્તન અને પ્રદર્શનની ખાતરી પણ આપે છે.

4. વેઈટીંગલીસ્ટ આધારિત :

સંસ્થામાં અગાઉનાં વર્ષોમાં સંભવિત જગ્યા બાબતે સંભવિત ઉમેદવારોની શોધ કરવામાં આવી હોય અને પસંદગી પામેલ ઉમેદવાર સિવાય અન્ય ઉમેદવારો પણ સરખી લાયકાત ધરાવતા હોય છે. તો તેમાંથી પણ અગ્રતાક્રમ અનુસાર ઉમેદવારો માંથી બોલાવી શકાય છે.

નીચેના આંતરિક સ્ત્રોતોના ફાયદા છે.

1. મનોબળ સુધારે છેઃ

જ્યારે સંગઠનના અંદરના કર્મચારીને ઉચ્ચ પોસ્ટ આપવામાં આવે છે, ત્યારે તે તમામ કર્મચારીઓનુ મનોબળ વધારવામાં મદદ કરે છે. સામાન્ય રીતે પ્રત્યેક કર્મચારી વધુ પગાર, ઉચ્ચતમ જગ્યા પર બઢતીની અપેક્ષા રાખે છે.

2. પસંદગીમાં કોઈ ભૂલ નથી :

જ્યારે કર્મચારીની અંદરથી પસંદ કરવામાં આવે ત્યારે પસંદગીમાં ભૂલોની શક્યતા ઓછી હોય છે કારણ કે પ્રત્યેક કંપની તેના કર્મચારીઓનો સંપૂર્ણ રેકોર્ડ જાળવી રાખે છે અને તેમને વધુ સારી રીતે ન્યાય કરી શકે છે.

3. વફાદારીને પ્રોત્સાહન આપે છેઃ

તે કર્મચારીઓ વચ્ચે વફાદારીને પ્રોત્સાહન આપે છે કારણ કે તેઓ પ્રગતિની શક્યતાને કારણે સુરક્ષિત લાગે છે.

4. કોઈ અસ્થાયી નિર્ણયઃ

અસ્થાયી નિર્ણયોની તકો સંપૂર્ણપણે દૂર થઈ ગઈ છે કારણ કે હાલના કર્મચારીઓ સારી રીતે પ્રયાસ કરે છે અને તેના પર વિશ્વાસ કરી શકાય છે.

5. તાલીમ ખર્ચમાં ઘટાડોઃ

હાલના કર્મચારીઓ સંસ્થાના નિયમો કાર્યવાહી અને નીતિઓ વિશે સંપૂર્ણ રીતે પરિચિત છે. હાલના કર્મચારીઓને થોડી તાલીમની જરૂર છે અને તે તાલીમ ખર્ચમાં ઘટાડો લાવે છે.

6. સ્વ-વિકાસ :

તે કર્મચારીઓમાં સ્વ-વિકાસને પ્રોત્સાહન આપે છે કારણ કે તેઓ ઉચ્ચતમ સ્થાન પર કબજો મેળવવાની આશા રાખી શકે છે.

આંતરિક સ્ત્રોતોના ગેરફાયદાઃ

(i) તે સક્ષમ વ્યક્તિઓને સંસ્થામાં બહારથી જોડાવા ઈચ્છતા હોય તેને નિરાશ કરે છે.

(ii) નવીનતાઓ અને સર્જનાત્મક વિચારસરણીની આવશ્યકતા માટે, ભરતીની આ પદ્ધતિને અનુસરવામાં આવી શકાતી નથી.

(iii) જો માત્ર વરિષ્ઠતા બઢતી માટેનો માપદંડ છે, તો ખાલી જગ્યા ભરવા વ્યક્તિ ખરેખર સક્ષમ નથી.

ગેરલાભ હોવા છતાં, તે ઘણી વખત નિમ્ન સ્થાનો માટે ભરતીના સ્રોત તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે.

(બ) બાહ્ય સ્રોતો

બાહ્ય સ્રોતોની પદ્ધતિઓ નીચે આપેલ છેઃ

1. જાહેરાત :

કુશળ કર્મચારીઓ, કારકુન ઉચ્ચ કર્મચારીઓ માટે વારંવાર વપરાતી ભરતીની તે પદ્ધતિ છે. અખબારો અને વ્યવસાયિક સામયિકોમાં જાહેરખબર આપી શકાય છે. આ જાહેરાતો મોટી સંખ્યામાં અત્યંત ઉત્સાહી અને ચોક્કસ ગુણવત્તાવાળા અરજદારોને આકર્ષિત કરે છે. સારી જાહેરાતની તૈયારી એ વિશિષ્ટ કાર્ય છે. અરજદારો કોઈ પ્રકારે કંપનીનાં સંચાલકો કે અન્ય નો સપર્ક કરવાનો પ્રયાસ ન કરી શકે તે હેતુથી જો કોઈ કંપની તેનું નામ છુપાવવા માંગે છે, તો અરજદારોને પોસ્ટ બેગ અથવા પોસ્ટ નંબર પર અથવા કેટલીક જાહેરાત એજન્સીને અરજી કરવા માટે જણાવવામાં આવે છે.

2. વિનિમય રોજગાર :

ભારતમાં રોજગાર વિનિમય સરકાર દ્વારા ચલાવવામાં આવે છે. અકુશળ, અર્ધ કુશળ, કુશળ, કલાસિકલ પોસ્ટસ વગેરે માટે, તે ઘણીવાર ભરતીના સ્રોત તરીકે ઉપયોગમાં લેવાય છે. કેટલાક કિસ્સાઓમાં તે ઉદ્યોગોને રોજગાર વિનિમયમાં તેમની ખાલી જગ્યાઓને સૂચિત કરવા માટે ફરજિયાત બનાવવામાં આવી છે. ઉદ્યોગ કે સંસ્થા તેની જરૂરિયાત મુજબ લાયક ઉમેદવારની યાદી મંગાવે છે અને તેના દ્વારા સંપર્ક કરવામાં આવે છે, અને રોજગાર વિનિયમ સંસ્થા પણ ઉમેદવારને જાણ કરી સંબંધિત જગ્યા વિષે માહિતગાર કરે છે. ભૂતકાળમાં, ફકત છેલ્લા ઉપાય તરીકે આ એજન્સીઓમાં ફેરવાતા હતા. નોકરી શોધનારાઓ અને નોકરીદાતાઓને રોજગાર વિનિમય દ્વારા સંપર્કમાં લાવવામાં આવે છે.

3. શાળાઓ, કૉલેજ અને યુનિવર્સિટીઓ દ્વારા :

કેટલીક નોકરીઓ માટે કે જ્યાં તકનીકી અથવા વ્યવસાયિક લાયકાતની જરૂર છે ત્યાં શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ તરફથી સીધી ભરતી એક સામાન્ય પ્રથા બની ગઈ છે. કંપની અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ વચ્ચેનો નજીકનો સંપર્ક યોગ્ય ઉમેદવારો મેળવવામાં મદદ કરે છે. વિદ્યાર્થીઓ તેમના અભ્યાસ દરમિયાન શ્રેષ્ઠ દેખાવ કર્યો હોય તે જોવાય છે. આ રીતે જુનિયર લેવલ એક્ઝિક્યુટિવ્સ અથવા મેનેજરિયલ તાલીમાર્થીઓની ભરતી થઈ શકે છે. પરંતું એવું જરૂરી નથી કે અભ્યાસ દરમિયાન કરેલ શ્રેષ્ઠ દેખાવ નોકરીમાં પણ કરશે.

4. હાલના કર્મચારીઓની ભલામણ :

વર્તમાન કર્મચારીઓ દ્વારા બંનેની એટલે કંપની અને ઉમેદવારની ભલામણ કરવામાં આવે છે. તેથી કેટલીક કંપનીઓ તેમના હાલના કર્મચારીઓને તેમને જાણતા હોય તેવા લોકો પાસેથી એપ્લિકેશન મેળવવા માટે મદદ કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. ચોક્કસ કિસ્સાઓમાં પુરસ્કારો પણ આપવામાં આવે છે. ઉપરાંત જો તેઓ દ્વારા ભલામણ કરાયેલા ઉમેદવારોને ખરેખર પસદ કરવામાં આવે છે અને કંપની દ્વારા એવું સાબિત થાય કે જો ભલામણ થાય તો તે પક્ષપાત તરફ દોરી જાય છે, તો તે કર્મચારીઓના મનોબળને નુકસાન પહોંચાડે છે.

5. ફેક્ટરી ગેટ્સઃ

કારખાનાના દરવાજા પર એવા પાટીયા લગાડવામાં આવે કે "કામદારો જોઈએ છે". એવું દરરોજ જે પ્રકારના કર્મચારીઓની જરૂર હોય તે મુજબ લખવામાં આવે છે. અને તેથીજ કેટલાક કામદારો દરરોજ રોજગાર માટે ફેક્ટરી દરવાજા પર હાજર રહે છે. ભરતીની આ પદ્ધતિ ભારતમાં અકુશળ અથવા અર્ધ કુશળ શ્રમ માટે ખૂબ જ લોકપ્રિય છે. ઈચ્છનીય ઉમેદવારોને પ્રથમ લાઈન નિરીક્ષકો દ્વારા પસંદ કરવામાં આવે છે. ભરતીની આ પ્રથાનો મુખ્ય ગેરલાભ તે છે કે પસંદ કરેલ વ્યક્તિ ખાલી જગ્યા માટે યોગ્ય ન હોઈ શકે.

6. કેઝયુઅલ કોલર્સ :

જે કર્મચારીઓ અકસ્માતે નોકરી માટે કંપનીમાં આવે છે તે કંપનીમાં થયેલ ખાલી જગ્યા કે ભવિષ્યમાં થનાર ખાલી જગ્યાઓ માટે પણ તેને ધ્યાનમાં લેવાય છે. ભરતીની તે સૌથી કરકસરયુક્ત પદ્ધતિ છે. અન્ય દેશોમાં, ભરતીની આ પદ્ધતિ ખુબ જ લોકપ્રિય છે.

7. કેન્દ્રીય અરજી ફાઈલ્ :

ભૂતકાળમાં પસંદ ન કરાયેલા ભૂતપૂર્વ અરજદારોની ફાઈલ જાળવી રાખી શકાય છે. ફાઈલને જીવંત રાખવા માટે, ફાઈલોમાંની અરજીઓને સામયિક અંતરાલો પર તપાસવી આવશ્યક છે. અને તેમાંથી કોઈ ઉમેદવાર કે જે હાલની જગ્યાઓને અનુરૂપ હોય તો તેને બોલાવી શકાય છે.

8. શ્રમ યુનિયન :

બાંધકામ, હોટલ, દરિયાઈ ઉદ્યોગો વગેરે જેવા કેટલાક વ્યવસાયોમાં (એટલે કે ઉદ્યોગો જ્યાં રોજગારની અસ્થિરતા હોય છે) તમામ ભરતી સામાન્ય રીતે યુનિયનોમાંથી આવે છે. તે સંચાલનના દ્રષ્ટિકોણથી ફાયદાકારક છે કારણ કે તે ભરતીના ખર્ચને બચાવે છે. જો કે, અન્ય

ઉદ્યોગોમાં, યુનિયનોની સાથે સોહાર્દપૂર્ણ સંબંધ હોવાના સંકેત તરીકે અથવા યુનિયન તરફ સૌજન્ય તરીકે ઉમેદવારોની ભલામણ કરવા માટે કહેવામાં આવે છે.

9. શ્રમ ઠેકેદારો :

ભારતમાં વિવિધ ઉદ્યોગોમાં અકુશળ અને અર્ધ કુશળ કામદારોને ભાડે રાખવા માટે ભરતીની આ પદ્ધતિ હજી પણ ભારતમાં પ્રચલિત છે. ઠેકેદારો પોતાને શ્રમ સાથે સંપર્કમાં રાખે છે અને કામદારોને જ્યાં જરૂર હોય ત્યાં પહોંચાડે છે. તેઓ દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવેલ વ્યક્તિઓની સંખ્યા માટે તેમને કમિશન મળે છે. જ્યારે ટૂંકાગાળા માં ઝડપી કામ કરવાનું હોય તેવા સમયે આ પ્રથા પ્રચલિત છે. ઓઈલ મિલ, જીનીગ કે પ્રેસીંગ કારખાનાઓ, રસ્તાના બાંધકામનાં કામો વગેરે બાબતો એ હજુ પણ આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ જોવા મળે છે. કાયદાની દ્રષ્ટિએ આ પ્રથા નાબૂદ થાય અને મજૂરોને તેની મજૂરી સીધી મળે તેવું કહેવામાં આવ્યું છે.

10. ભુતપૂર્વ કર્મચારીઓ :

જો કર્મચારીઓ પોતાની જાતે કંપનીમાં નોકરી બંધ કરી દીધી હોય અથવા તેમને કારખાનામાંથી મુક્તિ આપવામાં આવી હોય તો, તેઓ કંપનીમાં ફરીથી જોડાવામાં રસ ધરાવતા હોય તો (તેઓનું રેકોર્ડ સારું હોય તો) પાછું લઈ શકાય છે. તે જ ક્ષેત્રની બીજી કોઈ કંપની માંથી નિવૃત્તિ મેળવેલ હોય તો પણ તેના અનુભવ નો લાભ લઈ શકાય છે.

11. જોબ પોર્ટલ/ સંસ્થાકીય વેબસાઈટસ :

આજના સમયમાં ઈન્ટરનેટ વપરાશકર્તાઓની સંખ્યામાં વધારા સાથે, વધુ અને વધુ કંપનીઓ તેમજ ભાવિ ઉમેદવારો વિવિધ જોબ પોર્ટલનો ઉપયોગ કરે છે. આ પ્રકારની ભરતી સ્ત્રોત વધુ અરજદારોને આકર્ષે છે અને સમૂહ ભરતી માટે ખૂબ અસરકારક છે. જો કે, સૌથી પ્રતિભાશાળી ઉમેદવારોને ખુલ્લા સ્થાને શોધવા માટે, કંપની સૌથી યોગ્ય પોર્ટલ પસંદ કરે તે મહત્વપૂર્ણ છે. અને તે પ્રક્રિયા ભરતી કરનાર માટે ખૂબ જ પડકારરૂપ હોઈ શકે છે; તેથી, જોબ પોર્ટલ પસંદ કરતી વખતે ધ્યાનમાં લેવાના કેટલાક મુદ્દાઓ આપેલ છેઃ

1) પોર્ટલ દ્વારા ભરતી કરાયેલા લોકોની સંખ્યા;

2) ડેટા, તાજા અને ડેટાબેઝની સુસંગતતા; અને

3) ખર્ચ અસરકારકતા.

સંગઠનાત્મક વેબસાઈટ્સ વિશે, એવું કહી શકાય કે ઉમેદવારોને આકર્ષવા માટે પોતાની કારકિર્દીની સાઈટ્સ સ્થાપવાની કંપનીઓમાં હોડ લાગી છે. ઘણા મોટા કોર્પોરેશનો સંભવિત

કર્મચારીઓને તેમની પોતાની વેબસાઈટ્સ દ્વારા ખાલી જગ્યાઓ માટે અરજી કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે, કારણ કે તે સંગઠનાત્મક સસ્કૃતિ તેમજ કંપનીના નામ ને વિશ્વ ફલક પર મુકવાની વધુ સારી સમજણ બનાવે છે.

12. જોબ મેળા/ પ્રદર્શનો :

આ ભરતીનો એવો સ્રોત છે, જે ભરતી કરનારાઓને થોડા સમય માટે થોડાક ઉમેદવારોની મુલાકત લેવાની છૂટ આપે છે આવા મેળાઓ અથવા પ્રદર્શનો ઘણીવાર વિશિષ્ટ ક્ષેત્ર અથવા લોકોના ચોક્કસ જૂથ (દા.ત. વિદ્યાર્થીઓ, સ્થાનકો, સ્ત્રીઓ) પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. જોબ મેળાઓ ફક્ત ભૌતિક ભરતી માટે નહીં, પરંતુ અન્ય સંસ્થાઓ સાથે નવા સંપર્કોની સ્થાપના માટે પણ અસરકારક હોઈ શકે છે, સામાન્ય રીતે આવી ઘટનાઓ મોટા આયોજનો દ્વારા કોઈ એક જગ્યાએ થાય છે, જે સહકાર અને માહિતીના વિનિમયમાં ફાળો આપે છે.

બાહ્ય સ્રોતોનાં મુખ્ય ફાયદાઃ

1. યોગ્ય વ્યક્તિઓની ઉપલબ્ધતાઃ

આંતરિક સ્રોતો, કેટલીકવાર, અંદરથી યોગ્ય વ્યક્તિઓને સપ્લાય કરવામાં સમર્થ ન પણ હોય. જ્યારે બાહ્ય સ્રોતો વ્યવસ્થાપન માટે વિશાળ પસંદગી આપે છે. મોટી સંખ્યામાં અરજાદારો જોડાવા તૈયાર થઈ શકે છે. સંસ્થા કુશળતા ધરાવતા, તાલીમ પામેલા અને શિક્ષણની આવશ્યક્તા મુજબ ઉમેદવારો ની ભરતી કરી શકે છે.

2. નવા વિચારો લાવે છે :

બાહ્ય સ્રોતોથી કરેલ લોકોની પસંદગી નવા વિચારોનો લાભ મળશે. અન્ય કંપનીઓનો અનુભવ કરનાર વ્યક્તિ નવી વસ્તુઓ અને પદ્ધતિઓ સૂચવી શકશે. જે સંસ્થાને સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિમાં રાખશે.

3. કરકસરયુક્ત :

ભરતીની આ પદ્ધતિ કરકસરયુક્ત હોઈ શકે છે કારણ કે નવા કર્મચારીઓ પહેલેથી જ પ્રશિક્ષિત અને અનુભવી અને નોકરી માટે વધુ તાલીમની જરૂર નથી.

બાહ્ય સ્રોતોનાં મુખ્ય ગેરફાયદા :

1. નૈતિકતાઃ

જ્યારે બહારથી નવો વ્યક્તિ સંગઠનમાં જોડાય છે, ત્યારે વર્તમાન કર્મચારીઓ નૈતિકતા અનુભવી શકે છે કારણ કે આ સ્થિતિ તેમની પાસે આવી હોત. જૂના કર્મચારીઓ ની લાગણીઓને ઠેસ પહોંચી શકે છે. કેટલાક કર્મચારીઓ કંપની છોડી શકે છે.

2. સહકારનો અભાવ :

જૂના કર્મચારીઓ નવા કર્મચારીઓ સાથે સહકાર આપી શકશે નહીં કારણ કે તેમને લાગે છે કે તેમનો અધિકાર તેમના દ્વારા છૂટી ગયો છે. આ સમસ્યા તીવ્ર હશે ખાસ કરીને જ્યારે ઉચ્ચ પદ માટેની વ્યક્તિઓ બહારથી ભરતી કરવામાં આવી હોય ત્યારે હોય છે.

3. ખર્ચાળ:

બહારથી ભરતી કરવાની પ્રક્રિયા ખૂબ ખર્ચાળ છે. તે વિવિધ સામયિકો કે વર્તમાનપત્રોમાં ખર્ચાળ જાહેરાતો આપીને ઉમેદવારો પાસેથી અરજીઓ મંગાવવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ લેખિત પરીક્ષણોની ગોઠવણ કરે છે અને ઈન્ટરવ્યુ કરે છે. આ બધા છતાં જો યોગ્ય હોય તેવી વ્યક્તિઓ ઉપલબ્ધ ન થાય, તો આખી પ્રક્રિયાને પુનરાવર્તિત કરવી પડશે.

ગેરલાભની સમસ્યા :

તેઓ સ્વસ્થ રીતે નવી વ્યક્તિઓ સાથે સમયોજિત થઈ શકતા નથી. આવા કિસ્સાઓમાં વ્યક્તિઓ સંસ્થાને છોડી શકે છે અથવા સંચાલકો તેમને બદલી શકે છે. આ વસ્તુઓ સંસ્થાના કામ પર પ્રતિકૂળ અસર કરે છે.

ભરતીના બાહ્ય સ્રોતો નીચેના કારણોસર યોગ્ય છે :

(i) જરૂરી ગુણો જેમ કે ઈચ્છા, કુશળતા, પ્રતિભા, જ્ઞાન વગેરે, બાહ્ય સ્રોતમાંથી ઉપલબ્ધ બને છે.

(ii) તે સંસ્થાને નવા વિચારો, બહેતર તકનીકો અને સુધારેલી પદ્ધતિઓ લાવવામાં મદદ કરી શકે છે.

(iii) ઉમેદવારોની પસંદગી પૂર્વ કલ્પિત માન્યતાઓ વગર હશે.

(iv) કર્મચારીઓની કિંમત ઓછામાં ઓછી હશે કારણ કે આ પદ્ધતિમાં પસંદ કરાયેલા ઉમેદવારો લઘુતમ પગારના સ્તરમાં મૂકવામાં આવશે.

(v) વિવિધ અનુભવો અને પ્રતિભાવાળા નવા વ્યક્તિઓની પ્રવેશ માનવ સંસાધન મિશ્રણમાં મદદ કરશે.

(vi) હાલના કર્મચારીઓ તેમના વ્યક્તિત્વને પણ વિસ્તૃત કરશે.

(vii) બહારથી ગુણાત્મક વ્યક્તિઓનો પ્રવેશ સંસ્તામાં લાંબા ગાળાની રુચિમાં રહેશે.

6.3 ભરતી પ્રક્રિયા

સમગ્ર ભરતી પ્રક્રિયામાં વૈજ્ઞાનિક અભિગમ રાખીને ભરતી કરવામાં આવે છે. અને તે માટેનાં વિવિધ તબક્કાઓ નીચે મુજબ છેઃ

1. કર્મચારીઓની ભાવી જરૂરિયાત :

કંપની ધાર્યા લક્ષયાંકો મેળવવા ભાવી આયોજન કરતી હોય છે. નિર્ધારિત કરેલ નફો મેળવવા યોગ્ય અને જરૂરી વેચાણ કરવામાં આવે છે. અને તે અંગેનાં અંદાજો અગાઉથી નક્કી કરવામાં આવે છે. તેમ સારી રીતે અને કોઈ પ્રકારની ભૂલ વગર જો ભરતી કરવી હોય તો તે અંગેના અંદાજો પણ અગાઉથી નક્કી કરવા પડે છે. એક કોષ્ટક બનાવવામાં આવે છે. જેમાં અત્યારના ચાલુ કર્મચારીઓની સ્થિતિ અને કોઈ નવી તાલીમ લીધેલ હોય તો તેવા કર્મચારીઓ, કેટલા ક્યારે નિવૃત થવાના છે, કેટલી હાલ જગ્યા ખાલી છે, કોઈ કંપની છોડીને જતાં રહ્યા હોય તો તેવી જગ્યા કેટલી, કોઈ આકસ્મીક ઉભી થયેલ જગ્યા (જેમ કે મૃત્યુ, અકસ્માત વિગેરે.) એવી રીતે હાલ ચાલુ કર્મચારી અને ખાલી જગ્યાઓ વિશે અંદાજ કાઢવો પડશે. સરળતાપૂર્વક અને વ્યવસ્થિત કર્મચારી સંચાલન માટે ખુબજ જરૂરી છે.

2. માંગણીપત્ર દ્વારા :

વિભાગ દ્વારા તેના વિભાગ ની જરૂરિયાત મુજબ કર્મચારી ની માંગણી કરવામાં આવે છે. આ માંગણી નિયત કરેલ માંગણી પત્ર માં કરશે તેમાં વિભાગ માં ઉભી થયેલ જગ્યાની સંખ્યા જગ્યાની લાયકાત, અનુભવ અને કોઈ ખાસ પ્રકારની તાલીમની આવશ્યકતા હોય તો તે પણ, કેટલા સમયમાં આવે તે જરૂરી છે. તેવી સમગ્ર બાબતો સહિત માનવ સંસાધન વિભાગ પાસે માંગણી કરશે, વળી, માનવ સંસાધન વિભાગ પણ માહિતી માંગી શકે. જેમ કે હાલ નાં કર્મચારીની સ્થિતિ અને ભવિષ્યમાં ઉભી થનાર બંને બાબતે વિગતે માહિતી મંગાવે છે. આમ ભરતી પ્રક્રિયા પહેલા માહિતી મળે તો યોગ્ય સમયે યોગ્ય ઉમેદવારો મેળવી શકાય.

3. વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનો :

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં સંચાલકે યોગ્ય કર્મચારી મેળવવા માટે વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનોનાં સપર્કમાં રહેવું જોઈએ કે જેથી વિભાગની જરૂરિયાત મુજબ કર્મચારી મેળવી શકાય. વૈકલ્પિક પ્રાપ્તિસ્થાનો દ્વારા કાર્યક્ષમ ભરતી કરી શકાય છે. વિવિધ પ્રાપ્તિસ્થાનો પર એક નજર નાંખીએ :

1. વર્તમાન કર્મચારીઓ

2. વેઈટીંગલીસ્ટ આધારિત

3. જાહેરાત

4. વિનિમય રોજગાર

5. શાળાઓ, કૉલેજ અને યુનિવર્સિટીઓ દ્વારા

6. ફેક્ટરી ગેટ્સ

7. શ્રમ યુનિયન

8. શ્રમ ઠેકેદારો

9. જોબ પોર્ટલ સંસ્થાકીય વેબસાઈટસ

4. પસંદગીની વિધી

ઉપરના તમામ પ્રકારની પ્રાપ્તિસ્થાનોમાંથી કર્મચારીઓની અરજીઓ અને વિવિધ વિકલ્પો દ્વારા મેળવ્યા બાદ કર્મચારીની પસંદગી કરવી સૌથી મહત્વની બાબત છે. માનવ સંસાધન સંચાલક દ્વારા યોગ્ય કર્મચારીની નિમણુંક કરવી તે અગત્યની બાબત છે. જો યોગ્ય કર્મચારીઓ નિમણુંક પામે તો કંપની નાં લક્ષ્યાંકો સિધ્ધ થઈ શકે છે અને કાર્યક્ષમ રીતે કંપની કામ કરે છે. ઉમેદવારનો ઉત્સાહ ટકાવી રાખે છે. માટે ભરતી જો વૈજ્ઞાનિક રીતે થાય તે જોવું જરૂરી છે.

6.4 પસંદગી

માનવ સંસાધન પસંદગી એ લાયક વ્યક્તિઓને પસંદ કરવાની પ્રક્રિયા છે જે સંસ્થામાં ખાલી સ્થાનોને ભરવા માટે ઉપલબ્ધ છે. આદર્શ કર્મચારીઓની પસંદગીનાં સ્થાને ભરવા માટેની પરિસ્થિતિમાં, શ્રેષ્ઠ અરજદાર પસંદ કરવાનો સમાવેશ થાય છે. પસંદગી એ નોકરીની આવશ્યકતાઓ સાથે મેળ ખાતા દ્રષ્ટિકોણથી અરજદારો વિશેની માહિતી મેળવીને અને આકરણી કરીને લોકોને પસંદ કરવાની પ્રક્રિયા છે. તેમાં સંસ્થામાં કોઈ પણ નોકરી માટે તેમની અરજીઓ મૂકનારા ઉમેદવારોની સાવચેતીપૂર્વક તપાસ અને પરીક્ષણ સામેલ છે. આ તમામ અરજદારોમાંથી સૌથી યોગ્ય વ્યક્તિઓને પસંદ કરવાની પ્રક્રિયા છે. પસંદગીનો ઉદ્દેશ દરેક કામ માટે યોગ્ય વ્યક્તિને પસંદ કરવાનો છે. પસંદગીની પ્રક્રિયા અરજદાર વિશે સંબંધિત માહિતીને સુરક્ષિત રાખવા સાથે સંબંધિત છે. આ માહિતી અનેક પગલાઓ અથવા તબક્કામાં સુરક્ષિત છે. પસંદગીની પ્રક્રિયાનો ઉદ્દેશ એ નક્કી કરવું છે કે કોઈ અરજદાર ચોક્કસ નોકરી માટે યોગ્યતાને પૂર્ણ કરે

છે? અને તે નોકરીદાતા પસંદ કરે છે કે જે તે નોકરીમાં સારી કામગીરી કરે છે. પસંદગી એ એક લાંબી પ્રક્રિયા છે, જે અરજદારોના પ્રારંભિક ઈન્ટરવ્યૂથી શરૂ થાય છે અને નિમણુંક સાથે સમાપ્ત થાય છે. પસંદગીની પ્રક્રિયામાં શ્રેણીબદ્ધ પગલાં છે. અરજદાર આગળ વધે તે પહેલાં દરેક પગલું સફળતાપૂર્વક પસાર કરવું આવશ્યક છે. પસંદગીની પ્રક્રિયા સતત અવરોધો અથવા અવરોધોની શ્રેણી છે જે અરજદારને પાર કરવી જ પડે છે. પરંતુ આ અવરોધો પસંદગી પ્રક્રિયામાં કોઈપણ સમયે અયોગ્ય ઉમેદવારને દૂર કરવા માટે રચાયેલ છે. આમ, આ તકનીકને "સક્સેસિવ હર્ડલ્સ ટેકનીક" કહેવામાં આવે છે. વ્યવહારમાં, એક જ સંસ્થામાં બે જુદી જુદી નોકરીઓ વચ્ચે પસંદગી પ્રક્રિયા અલગ પડે છે. વરિષ્ઠ મેનેજરો માટે પસંદગી પ્રક્રિયા લાંબા સમય સુધી ખેંચાઈ શકે અને સખત પણ હોઈ શકે, પરંતુ નીચા સ્તરના કર્મચારીઓની ભરતી કરતી વખતે તે સરળ અને ટૂંકી હોય છે.

6.5 ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો તફાવત

ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો તફાવત એડવિન બી. ફિલપો દ્વારા વર્ણવવામાં આવ્યો છે, "ભરતી સંભવિત કર્મચારીઓની શોધ કરવાની પ્રક્રિયા છે અને તેમને સંસ્થામાં રોજગારી માટે અરજી કરવા ઉત્તેજન આપવાની પ્રક્રિયા છે. તેને ઘણીવાર હકારાત્મક કહેવામાં આવે છે કારણ કે લોકો નોકરી માટે અરજી કરવા ઉત્તેજન આપે છે, બીજી બાજુ પસંદગી નકારાત્મક પણ હોય છે કારણ કે તે લાગુ પડે તેવા લોકોની સારી સંખ્યાને નકારી કાઢે છે. "ભરતી અને પસંદગી વચ્ચે તફાવતનાં મુખ્ય મુદ્દાઓ નીચે મુજબ છે :

તફાવત	ભરતી	પસંદગી
ધ્યેય	ભરતીનો મુખ્ય ઉદ્દેશ મહત્તમ ઉમેદવારોને આકર્ષવાનો છે જેથી વધુ વિકલ્પો ઉપલબ્ધ થઈ શકે.	પસંદગીના મૂળભૂત ઉદ્દેશ્ય ઉપલબ્ધ ઉમેદવારોમાંથી શ્રેષ્ઠ ઉમેદવાર પસંદ કરવાનો છે.
પ્રક્રિયા	ભરતી એ શક્ય તેટલી મોટી એપ્લિકેશન પુલ બનાવવાની પ્રક્રિયને સ્વીકારે છે. તે હકારાત્મક પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખાય છે.	પસંદગી એવી પ્રક્રિયાને અપનાવે છે કે જેના દ્વારા વધુને વધુ ઉમેદવારોને નકારવામાં આવે છે અને ઓછા ઉમેદવારોને પસંદ કરવામાં આવે છે અથવા ક્યારેક એક જ ઉમેદવારને પણ પસંદ કરવામાં આવે છે. તેથી, તે નકારાત્મક પ્રક્રિયા અથવા નામંજૂર પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખાય છે.
તકનીકી રીતે	ભરતી તકનીકો ખૂબ જ સઘન નથી, અને તેમાં ઉચ્ચ કુશળતાની જરૂરી નથી. વિશિષ્ટ કુશળતાવાળા કર્મચારીઓની જરૂર નથી.	પસંદગીની પ્રક્રિયામાં, અત્યંત વિશેષ તકનીકો આવશ્યક છે. તેથી, પસંદગીની પ્રક્રિયામાં, પસંદગીના પરીક્ષણો, ઈન્ટરવ્યુ હાથ ધરવા, વગેરેમાં કુશળતા જેવા વિશિષ્ટ કુશળતાવાળા કર્મચારીઓ સામેલ છે.
પરિણામ	ભરતીનું પરિણામ એપ્લિકેશન પુલ છે જે પસંદગીની પ્રક્રિયા માટે ઈનપુટ બને છે.	પસંદગીની પ્રક્રિયા પરિણામ એવા ઉમેદવારોને અંતિમ સ્વરૂપ આપવાની છે જે નોકરીઓ ઓફર કરશે.

6.6 પસંદગીની વિધી

પસંદગી પ્રક્રિયાને નિર્ધારિત કરનારા મુખ્ય પરિબળો નીચે પ્રમાણે છે :

પસંદગી પ્રક્રિયા પસંદગી માટે ઉપલબ્ધ ઉમેદવારોની સંખ્યા પર નિર્ભર છે. પસંદગીની પ્રક્રિયા ભરતીના સ્રોતો અને સંભવિત ઉમેદવારો સાથે સંપર્ક કરવા માટે અપનાવેલી પદ્ધતિ પર આધારિત છે. પસંદગીની પ્રક્રિયામાં સામેલ વિવિધ પગલાં પસંદ કરવા માટેના કર્મચારીઓના પ્રકાર પર આધારિત છે. ઉપરના બધા પરિબળો પરસ્પર વિશ્ટ નથી, પરંતુ તે એકસાથે કાર્ય કરે છે. કોઈ પણ સંજોગોમાં, પસંદગીની પ્રક્રિયાનો મૂળભૂત ઉદ્દેશ એ છે કે ઉમેદવારો વિશેની વધુ સંબંધિત માહિતી એકત્રિત કરવાનો છે શક્ય છે કે સૌથી યોગ્ય ઉમેદવારો પસંદ કરવામાં આવે.

કોઈપણ સંસ્થામાં ભરતી કરનાર એ નિર્ણય લે છે કે જે નિર્ણય કંપનીના સુખાકારી માટે યોગ્ય હોવો આવશ્યક છે. સૌથી વધુ પ્રતિભાશાળી કર્મચારીઓને નોકરીમાં રાખવા માટે, માનવ સંસાધન સંચાલકને વિવિધ માપદંડ ધ્યાનમાં લેવાની જરૂર છે. સદભાગ્યે, ઘણી વિવિધ પસંદગી પદ્ધતિઓ છે જે આ મુશ્કેલ પ્રક્રિયામાં ભરતી કરનારને મદદ કરે છે. ઉપરાંત પ્રક્રિયા જટિલ અને ખર્ચાળ ન હોય અગાઉ સંક્ષિપ્તમાં ઉલ્લેખ કરવામાં આવ્યો હતો કે માનવ સંસાધન સંચાલક અરજદારને વધુ સારી રીતે ઓળખવા અને તેમની ક્ષમતા, પ્રતિભા, કુશળતા અને લાયકાત નક્કી કરવા માટે વધુ કાળજી રાખવામાં આવ છે. કઈ જગ્યા માટે કર્મચારીની જરૂરીયાત છે તે આધારે તેનું જ્ઞાન, લાયકાત અને કુશળતા હોય તે પણ ખ્યાલ રાખવામાં આવે છે. સાથે તે માટેનાં વિવિધ પરીક્ષણોનો ઉપયોગ કરે છે. સામાન્ય રીતે પ્રચલિત કર્મચારી પસંદગી માટેના પગલા નીચે રજૂ કરવામાં આવેલ છેઃ

(1) પારંભિક સ્ક્રીનીંગ ઈન્ટરવ્યુ

(2) એપ્લિકેશન ફોર્મ પૂરું થવું

(3) એપ્લિકેશન ફોર્મની ચકાસણી

(4) લેખિત પરીક્ષા

(5) ઈન્ટરવ્યુ

(6) ભૂતકાળની તપાસ

(7) યોગ્ય સત્તા દ્વારા મંજૂરી

(8) શારિરીક યોગ્યતા

(9) નિમણુંક પ્રક્રિયા

(1) પારંભિક સ્ક્રીનીંગ ઈન્ટરવ્યુ:

તમામ અરજદારો સૌ પ્રથમ કંપનીમાં રૂબરૂ આવે છે ત્યારે કંપનીમાં આવેલ સ્વાગત કક્ષ દ્વારા તેવોને આવકારવામાં આવે છે. તેની સાથે ટૂંકી વાતચીત દ્વારા તેના વિશે માહિતી એકત્રિત કરવાનો પ્રયાસ થશે અને સંબધિત મેળવેલ વિગતો ને આધારે વધુ પસંદગીના પગલાઓનો ઉપયોગ કરતાં પહેલાં અનુચિત અરજદારોને સોર્ટ કરવું ફાયદાકારક રહેશે. આ હેતુ, સામાન્ય રીતે પ્રારંભિક મુલાકાત, એપ્લિકેશન ખાલી યાદી અને ટૂંકા પરીક્ષણનો ઉપયોગ કરી શકાય છે આવશ્યક લાયકાતો અથવા કામના અનુભવ અથવા તકનીકી કુશળતાને પૂર્ણ કરતા ન હોય તેવા અરજદારોને દૂર કરવા માટે કર્મચારી વિભાગ દ્વારા મેળવેલ તમામ અરજીઓની ચકાસણી કરવામાં આવે છે. આવા ઉમેદવારને તેમની નકારની જાણ કરવામાં આવશે.

પ્રારંભિક મુલાકાત એ સોર્ટિંગ પ્રક્રિયાં છે જેમાં સંભવિત ઉમેદવારોને નોકરી અને સંસ્થાના સ્વભાવ વિશે જરૂરી માહિતી આપવામાં આવે છે. ઉમેદવારો પાસેથી તેમની આવશ્યકતા, કુશળતા, અનુભવ, અપેક્ષિત પગાર વગેરે વિશે જરૂરી માહિતી પ્રાપ્ત થાય છે. જો ઉમેદવાર બંનેના સમય અને પ્રયત્નોને બચાવે છે. અયોગ્ય ઉમેદવારની આગળ પ્રક્રિયા પર નકારેલા ઉમેદવારો અને નાણાંનાં વ્યય માટે બિનજરૂરી રાહ જોવી ટાળે છે.

(2) એપ્લિકેશન ફોર્મ પૂરું થવું

એપ્લિકેશન ફોર્મ: એપ્લિકેશન ફોર્મને ખાલી એપ્લિકેશન તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ પરંપરાગત છે અને સંભવિત ઉમેદવારો પાસેથી માહિતી સુરક્ષિત કરવા માટે વ્યાપક રૂપે સ્વીકારવામાં આવી છે. પારંભિક સ્તરે ઉમેદવારોની પ્રાથમિક બાબતો અને તેના વિશેની સંપૂર્ણ માહિતી દર્શાવવા માટે તેનો ઉપયોગ ઉપકરણ તરીકે પણ થઈ શકે છે. ઘણી કંપનીઓ કદના આધારે માહિતીની જરૂરિયાત, વ્યવસાય પ્રવૃત્તિઓની પ્રકૃતિ, પ્રકાર અને સ્તરની નોકરી વગેરે પર આધારીત અરજીઓની શૈલીની પોતાની રચના કરે છે. ઉમેદવાર પાસેથી પાયાની ઐતિહાસીક માહિતી ઝડપથી ચકાસવા (અને તેથી એકદમ સચોટ) એકત્રિત કરવાનો સારો ઉપોય છે. તે અરજદાર વિશેની માહિતીને સંચાલક મંડળના યોગ્ય સભ્યો અને પછીના સંદર્ભ માટે માહિતી સાચવવા માટે ઉપયોગી સાધન તરીકે, માહિતીને ફેલાવવા માટે અનુકૂળ સાધન તરીકે પણ કાર્ય કરે છે. ઘણાં પ્રકારનાં એપ્લિકેશન ફોમ્સ, કેટલીકવાર ખૂબ જ લાંબા અને વ્યાપક અને ક્યારેક ટૂંકા, નો ઉપયોગ થાય છે. સામાન્ય રીતે અરજી ફોર્મસમાં નીચીની આઈટમ્સ પર માહિતીની જરૂર છેઃ વ્યક્તિગત પૃષ્ઠભૂમિ માહિતી, શૈક્ષણિક પ્રાપ્તિ, કામના અનુભવો, પગાર, વ્યક્તિગત વિગતો અને સંદર્ભો. યોગ્ય પસંદગી કરવા અને તેને

વધુ સારી રીતે જાણવા માટે સંભવિત કર્મચારીની માહિતીની જરૂર છે. અરજી ફોર્મમાં સહી માટે સ્થાન હોવું જોઈએ જે ખાતરી કરે છે કે ફોર્મની દરેક વસ્તુ સાચી છે.

(3) એપ્લિકેશન ફોર્મની ચકાસણી :

આવેલા ફોર્મની ચકાસણી ઝીણવટપૂર્વક કરવી જરૂરી છે. ફોર્મમાં દર્શાવવામાં આવેલ માહિતી સાચી છે કે ભૂલ ભરેલી તેની તપાસ કરવામાં આવે છે. વ્યક્તિગત માહિતી ની સાથે સામેલ તમામ માહિતીને સરખાવવામાં આવે છે. ફોર્મ અધૂરું, છેકછાક વાળું કે ભૂલ ભરેલ નથી ને તે તપાસવામાં આવે છે. જ્યારે જગ્યા માટે મંગાવેલ ઉમેદવારો માટે કોઈ શૈક્ષણિક લાયકાત નાં નક્કી કરેલ ધોરણો કરતા ઓછી હોય તે ફોર્મને દુર કરવા, ઉપરાંત કોઈ ટેકનીકલ જ્ઞાન ની જરૂર હોય અનો જો ઉમેદવારે ના મેળવેલ હોય, અમુક પ્રકારના કામનો કાસ અનુભવ ની જરૂર હોય અને તેણે મેળવેલ છે કે કેમ તે પણ તપાસવું, ઉમેદવાર તરફથી કોઈ સવલત કે વધુ પગારની માંગણી હોય તો તે પણ ચકાસવું. ઉમેદવારનાં ભૂતકાળની નોકરી સંદર્ભે કોઈ શંકાસ્પદ બાબત જણાય તો તે બાબતોની નોંધ કારવી. એવું જરૂરી નથી કે લાંબુ ફોર્મ ભરાવીને ઉમેદવારની સંપૂર્ણ માહિતી મેળવવી, એવું પણ થઈ શકે કે પાછળથી વિગતવાર માહિતી મેળવી શકાય. અરજી ફોર્મમાં ઉમેદવારની સહી થયેલ હોવી જોઈએ; જેથી, એક અરજદારે પૂર્ણ વિશ્વાસથી અને સાચી માહિતીની ખાતરી કરાય છે.

(4) લેખિત પરીક્ષા

પસંદગીના પરીક્ષણોઃ ઉમેદવારો વિશે વધુ જાણવા માટે અથવા એવા ઉમેદવારોને નકારવા માટે પસંદગીના અનેક પરીક્ષણો ધરાવે છે, જેમને ઈન્ટરવ્યુ માટે બોલાવી શકાતું નથી. પસંદગીની પરીક્ષા સામાન્ય રીતે એપ્લિકેશન ફોર્મમા પૂરી પાડવામાં આવેલ માહિતી પૂરક. આવા ફોર્મમાં ઉમેદવારો વિશેની વાસ્તવિક માહિતી હોઈ શકે છે. માનવ સંસાધન સંચાલકો અરજદારને વધુ સારી રીતે ઓળખવા અને તેમની ક્ષમતા, પ્રતિભા, કુશળતા અને લાયકાત નક્કી કરવા માટે વિવિધ પરીક્ષણોનો ઉપયોગ કરે છે. કર્મચારી પસંદગીમાં માનસિક પરીક્ષણો મહત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે. મનોવૈજ્ઞાનિક પરીક્ષણ આવશ્યક રૂપે વર્તનના નમૂનાનું એક ઉદ્દેશ્ય અને માપક માપ છે. જેમાંથી ભવિષ્ય વિશેના સંદર્ભો ઉમેદવારના વર્તન અને પ્રદર્શનને દોરી શકાય છે. પરીક્ષણોનો ઉદ્દેશ્ય વ્યક્તિઓની ક્ષમતાને માપવામાં સાધનોની માન્યતા અને વિશ્વસનીયતા સંદર્ભે છે. સામાન્ય રીતે વપરાયેલી કર્મચારી પસંદગીની પદ્ધતિઓ નીચે રજૂ કરવામાં આવી છેઃ

(અ) બુદ્ધિ કસોટીઓઃ

આ મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ ઉમેદવારની ક્ષમતા ચકાસવા માટે અને ચોક્કસ ખાલી જગ્યા માટે આવશ્યક કુશળતા વિકસાવવા માટે તેની સંભવિતતાની આગાહી કરવા માટે બનાવવામાં આવી છે. ત્યાં બે પ્રકારની કસોટીઓ છેઃ પ્રથમ એક સામાન્ય અભિમુખતા (મૌખિક અને ગાણિતિક ક્ષમતા, તર્કની ક્ષમતા, વાંચન સમજણ વગેરે) નું માપન કરે છે, જેમાં કે તર્ક, શબ્દ પ્રવાહ, સંખ્યા, યાદશક્તિ, સમજ, ચિત્ર ગોઠવણી, વગેરેના સંબંધમાં વ્યક્તિની માનસિક ક્ષમતાને ચકાસવાનો આ હેતુ છે. તે સમજવા અને નિર્ણય લેવાની ક્ષમતાને માપે છે. આવી કસોટીઓ ઉચ્ચ હોદ્દા પર કોઈ ઉમેદવારને પસંદ કરવાનો હોય તો તે મુજબ એ કસોટી લેવામાં આવે છે.

બીજું એક વિશિષ્ટ ક્ષમતાઓ (વેચાણ કુશળતા, યાંત્રિક કુશલતા, પ્રાવીણ્ય કુશળતા વગેરે) માપવા માટે રચાયેલ છે. ક્ષમતા કસોટીઓ નોકરીના પ્રદર્શનની અતિ ઉપયોગી આગાહી કરે છે અને આ રીતે ઘણી વખત પસંદગી કરવામાં મદદ કરે છે. સામાન્ય રીતે, આ કસોટીઓમાં બહુવિધ પસંદગીના પ્રશ્નો સામેલ હોય છે અને કાગળ અને પેન કે પેન્સિલ અથવા કમ્પ્યુટર દ્વારા કરવામાં આવે છે.

(બ) પ્રામાણિકતા - રુચિ કસોટી :

સંભવિત કર્મચારીને પ્રમાણિક, ભરોસાપાત્ર અને વિશ્વસનીય રહેવાની વલણ અને અનુભવોને માપવામાં મદદ કરે છે સાથે અરજદારની રુચિઓ નક્કી કરે છે. તે કસોટીઓમાં અરજદારને પૂછવામાં આવે છે કે શું તે શાળા કક્ષાનાં વિષયો, વ્યવસાયો, મનોરંજન, લોકોની વિશિષ્ટતાઓ અને વિશેષ પ્રવૃતિઓના ઘણા ઉદાહરણો દ્વારા તે શું પસંદ કરે છે. નાપસંદ કરે છે તેના દ્વારા નૈતિકતા સાથે મજબૂત રીતે સંકળાયેલા છે અને તેથી, વ્યક્તિત્વ પરીક્ષણો માટે સંપૂર્ણ પૂરક છે.

(ક) વ્યક્તિત્વ કસોટી

કોઈપણ નાના અથવા મોટા સંગઠન માટે સૌથી મહત્વપૂર્ણ છે, કેમ કે ચોક્કસ ક્ષેત્રે કુશળતા અને યોગ્યતાઓને સુધારવું હંમેશાં શક્ય છે, પરંતુ મનુષ્યના વ્યક્તિત્વને બદલવાનું લગભગ અશક્ય છે. તે કસોટી ઉમેદવારને તેના વ્યક્તિત્વના આધારે સંભવિત કર્મચારીના વર્તનની આગાહી કરવામાં મદદ કરે છે. વ્યક્તિત્વનાં લક્ષણોની નોકરીના પ્રભાવ પર નોંધપાત્ર અસર પડે છે, ખાસ કરીને વ્યવસાયોમાં જ્યાં કર્મચારીને લોકો (સંચાલકો, વેચાણ, વિવિધ ગ્રાહક સંબંધિત નોકરીઓ વગેરે) સાથે કામ કરવું પડે છે. કાર્ય અંગેની કામગીરી સાથે સુસંગત

લક્ષણો ઓળખવા એ નિર્ણાયક છે, કેમ કે એક વ્યક્તિત્વ ધરાવતા વ્યક્તિ એક જ નોકરીમાં સફળ થઈ શકે છે પરંતુ બીજામાં નિષ્ફળ જાય છે. વ્યક્તિત્વ કસોટીમાં માનસિકતા, અતિશયોક્તિ, ભાવનાત્મક સ્થિરતા, સહમતતા અને અનુભવ માટે ખુલ્લાપણું જેવા પરિબળોનું મૂલ્યાંકન થાય છે. તે પરીક્ષણોમાં સામાન્ય રીતે બહુવિધ પસંદગી અને પ્રત્યેક વ્યક્તિત્વ પરિબળોને માપતા સાચા/ખોટા પ્રશ્નો હોય છે.

(ડ) અભિરુચિ કસોટી :

આ કસોટી દ્વારા માપવામાં આવે છે કે જો કોઈ વ્યક્તિને યોગ્ય તાલીમ આપવામાં આવે તો કોઈ વ્યક્તિને આપવામાં આવેલી નોકરી શીખવાની ક્ષમતા અથવા પ્રતિભા ક્ષમતા છે કે કેમ તે આ કસોટી દ્વારા નક્કી કરી શકાય છે. આ વહીવટી કામ જેમ કે કલાર્ક કે સુપરવાઈઝર અને વેચાણ સંબંધિત નોકરી માટે વધુ ઉપયોગી છે.

(ઈ) કાર્ય અંગે કસોટી :

આ કસોટી હાથ ધરવામાં આવે છે, જ્યારે અરજદારો કંઈક જાણવાનો દાવો કરે છે કારણ કે આ કસોટીએ જે કંઈ કર્યું છે તેનાથી સંબંધિત છે. જ્યારે સંસ્થા અનુભવી ઉમેદવારોને રોજગારી આપવા ઈચ્છે ત્યારે ચોક્કસ કસોટીના મૂલ્યને માપવા માટે આ કસોટી વધુ ઉપયોગી છે. જ્યારે ભવિષ્યમાં યોગ્યતા શીખવાની ક્ષમતા હોય છે, ત્યારે સિદ્ધિઓ જે મેળવેલ છે તે બાબત સિદ્ધ કરે છે કે કોઈએ શું કર્યું છે. તે માપવા માટે સિદ્ધિ પરીક્ષણ આપવામાં આવે છે. જેમ કે કોઈ ઉમેદવારને સીધા જ કોઈ મશીન પર કામ કરવાનું કહેવામાં આવે અથવા કોઈ કમ્પ્યુટર માટેનાં કામ માટે આવેલા ઉમેદવારને કમ્પ્યુટર પર કામ કરવાનું કહેવામાં આવે.

(5) ઈન્ટરવ્યુ :

વ્યક્તિગત ઈન્ટરવ્યુ એ પસંદગીની સૌથી વધુ વારંવાર વપરાતી પદ્ધતિ છે. તે સૌથી જટિલ પસંદગી તકનીક છે કારણ કે તેના અવકાશમાં તમામ સંબંધિત લાક્ષણિકતાઓને માપવા અને અરજદાર વિશેની બધી અન્ય માહિતીને એકીકૃત કરવા અને વર્ગીકરણ સામેલ છે. વ્યવહારિક રીતે તમામ સંસ્થા ઈન્ટરવ્યુમાં વિવિધ હેતુઓ માટે ઉપોયગ કરવામાં આવે છે, જેમાં પસંદગી, મૂલ્યાંકન, શિસ્તબદ્ધ કાર્યવાહી, પરામર્શ અને સામાન્ય સમસ્યા નિરાકરણનો સમાવેશ થાય છે. ઈન્ટરવ્યુ આપનારે પૂર્ણ તૈયારી કરીને ઈન્ટરવ્યુ આપવા જવું જોઈએ સાથે ઈન્ટરવ્યુ લેવું એ પણ એક કળા છે. ઈન્ટરવ્યુ લેનાર પોતાના કોઈ વ્યક્તિગત પૂર્વગ્રહથી ઉમેદવારને પસંદ નાં કરે તે યોગ્ય બાબત નથી પરંતું રચનાત્મક ઈન્ટરવ્યુ ખૂબ જ ઉપયોગી છે, નોકરીની કામગીરીની પૂર્વાનુમાન કરવા માટે, કેમ કે તેમાં લગભગ કોઈ પણ કુશળતાના

જૂથનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે રચાયેલ પ્રશ્નોનો ચોક્કસ સમૂહ સામેલ છે. આ ઉપરાંત, પ્રમાણિત રેટિંગ માપદંડ માનવ સંસાધન સંચાલકને પ્રતિભાવોની ગુણવત્તા અને અસરકારકતાને મૂલ્યાંકન કરવામાં સહાય કરે છે. ઈન્ટરવ્યુને અસરકારક બનાવવા માટે, ઈન્ટરવ્યુનું યોગ્ય રીતે આયોજન કરવામાં આવે છે અને કેટલાક સિદ્ધાંતો પર હાથ ધરવામાં આવે છે; એડવિન બી. ફ્લિપોએ આ અંતમાં સારા ઈન્ટરવ્યુ કેટલાક નિયમો અને સિદ્ધાંતો વર્ણવ્યા છે :

યોગ્ય વાતાવરણ પૂરું પાડો, ઈન્ટરવ્યુ માટે વ્યવસ્થા આરામદાયક અને ખાનગી હોવી જોઈએ.

- માનસિક રીતે એકરાગ હોવું જોઈએ, ઈન્ટરવ્યુ આપનારને બિન-મૌખિક વર્તણૂંકથી પરિચિત હોવું આવશ્યક છે.
- જોબ સ્પષ્ટીકરણો અને જોબ વર્ણનોની સંપૂર્ણ સમીક્ષા કરીને ઈન્ટરવ્યુ માટે યોજના બનાવો.
- વિશિષ્ટ હેતુઓ અને ઈન્ટરવ્યુની પદ્ધતિ નક્કી કરો.
- ઈન્ટરવ્યુ વિશે ઓળખાય તેટલીજ માહિતીને લગતા પ્રશ્નો અંગેની જાણ કરો.
- ઈન્ટરવ્યુ આપનારને પાયાની રુચિ અને ધ્યાનપાત્ર બાબતો અંગે તેના પ્રત્યે આદર દર્શાવવા જોઈએ.
- પ્રશ્નો એવી રીતે પૂછવામાં આવે છે જે ઈન્ટરવ્યુને વાત કરવા પ્રોત્સાહિત કરે. અરજદાર પાસે સરળતાથી મૂકો.
- જયારે તમામ ડેટા અને માહિતી ઉપલબ્ધ હોય ત્યારે જ નિર્ણય લો. પ્રથમ છાપ આધારિત નિર્ણયો લેવાનું ટાળો.
- ઈન્ટરવ્યુ સમાપ્ત કરતે સમય એવો હાવ-ભાવ રાખો કે ઉમેદવાર ખુબ જ આનંદિત પણ ન રહે અને નિરાશ પણ ન રહે.
- ઈન્ટરવ્યુ દરમિયાન અથવા પછી તરત જ ઈન્ટરવ્યૂના કેટલાક લેખિત રેકોર્ડને જાળવી રાખો.
- કાળજીપૂર્વક સાંભળો અને જો શક્ય હોય તો, સુરક્ષિત રીતે.
- મૂંઝવણ અને અસ્પષ્ટતાને ટાળવા માટે પ્રશ્નો સ્પષ્ટપણે જણાવ્યા હોવા જોઈએ.
- પ્રશ્નો મુદ્દા આધારિત અને વિષયને લગતા પ્રશ્નોની ચર્ચા કરો. વિષયાંતર ન થાય તેની કાળજી રાખો.
- 'શારીરિક ભાષા' અવગણવી જોઈએ નહીં. ઉમેદવાર મો માં આંગળી નાખે, માથું કંજવાળે, હાથ ઘસે વિગેરે બાબતોનું ધ્યાન રાખવું જોઈએ.

- ઈન્ટરવ્યુ મોટા ભાગે એક કલા છે, જેનો પ્રયત્નો દ્વારા સુધારો કરી શકાય છે.

(6) ભૂતકાળની તપાસ :

પસંદગીની જપ્રક્રિયામાં આગલું પગલું કર્મચારીઓની સંભવિત તક આપે તેવા અરજદારોની તપાસ હાથ ધરવાનું છે. તેમાં ઉમેદવારના કાર્ય રેકોર્ડની પુષ્ટિ કરવા માટે અને તેમના કાર્ય પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકન / અન્ય કાર્ય-સંબંધિત અને વ્યક્તિગત સંદર્ભોને સંપર્ક કરવા અને એપ્લિકેશન પર દર્શાવેલ શૈક્ષણિક સિદ્ધિઓને ચકાસવા માટે ભૂતપૂર્વ રોજગાર દાતાઓનો સંપર્ક સામેલ હોઈ શકે છે. ભૂતકાળની તપાસની મુખ્ય અસરોમાં છે, કર્મચારી સંચાલક પાસે દરેક સંભવિત પ્રત્યેક અરજદારની તપાસ કરવાની જવાબદારી હોય છે. કેટલીક સંસ્થાઓમાં આમ કરવાની નિષ્ફળતાથી તેના કામની ખોટ થઈ શકે છે. પરંતુ ઘણા સંચાલકો ભૂતકાળની તપાસની માહિતીને ખૂબ પૂર્વગ્રહયુક્ત માને છે. વાસ્તવમાં કોઈ સૂચન કોણ સૂચિબદ્ધ કરશે જે શ્રેષ્ઠ શક્ય ભલામણ કરશે નહીં? પ્રખ્યાતક કર્મચારી વહીવટદાર આની અપેક્ષા રાખે છે અને ઉમેદવારનાં ભૂતકાળમાં ઊંડા ઉતરે છે, પણ તે પણ, ફાયદાકારક સાબિત થઈ શકશે નહીં ઘણાં ભુતકાળના રોજગારદાતાઓ વાસ્તવિક માહિતી (દા.ત. રોજગારની તારીખ) સિવાય અન્ય કંપનીને કોઈ માહિતી આપવા માટે અનિચ્છા રાખે છે. આ અંગે કર્મચારીએ પોતાના અરજી ફોર્મમાં આપેલ વિગતોને આધારે તેમણે સુચવેલ સંદર્ભો અને તેમની સાથે પત્રવ્યવહારથી કે ફોન કે અન્ય માધ્યમો દ્વારા કર્મચારીના ભૂતકાળની આવશ્યક માહિતી મેળવવી જોઈએ.

(7) યોગ્ય સત્તા દ્વારા મંજૂરી :

ઉપરોક્ત પગલાઓના આધારે પસંદગીની સમિતિ અથવા કર્મચારી વિભાગ દ્વારા પસંદગી માટે યોગ્ય ઉમેદવારોની ભલામણ કરવામાં આવે છે. અને જે જગ્યા માટે કર્મચારીની પસંદગી થાય તે જગા પર તેણે અજમાઈશી તરીકે કામ કરવા માટે ભલામણ કરવામાં આવે છે જોકે, અંતે આવી સમિતિ અથવા કર્મચારીઓને ઉમેદવારોને પસંદ કરવાનો અધિકાર હોઈ શકે છે. ઘણીવાર સ્ટાફ અધિકારીઓ પાસે યોગ્ય સત્તાધિકારની પસંદગી માટે ભલામણ કરવાની ભલામણ કરે છે. વિવિધ ઉમેદવારો માટે ઉમેદવારોની અંતિમ પસંદગીની મંજૂરી માટે સંસ્થાઓ વિવિધ અધિકારીઓને નિયુક્ત કરી શકે છે. આમ, ટોચનાં સ્તરના મેનેજરો માટે, બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સની સત્તા મંજૂરી આપી શકે છે; નીચલા સ્તરો માટે, સંબંધિત ઉપરી અધિકારી પણ મંજૂર અધિકારી હોઈ શકે છે. પરંતું જે તે વિભાગ માટે પસંદ કરવામાં આવેલ કર્મચારીને તે વિભાગના વડા દ્વારા મંજૂરી મળે ત્યારે જ કર્મચારીની આખરી પસંદગી થઈ કહેવાય.

(8) શારિરીક યોગ્યતા :

પસંદગીના નિર્ણય પછી અને નોકરીની ઓફર પહેલાં, ઉમેદવારને ફિઝિકલ ફિટનેસ ટેસ્ટ પસાર કરવો જરૂરી છે. ઉમેદવારોને કંપનીના ચિકિત્સક અથવા હેતુ માટે માન્ય તબીબી અધિકારીન શારીરિક તપાસ માટે મોકલવામાં આવે છે. એટલે જરૂરી નથી કે નોકરી પહેલા શારીરિક તપાસ કરાવવી, પછી પણ કરાવી શકાય છે. જે મુજબ નોકરીનો પ્રકાર અને કામ કરવામાં જરૂરિયાત તે મુજબ શારીરિક તપાસ કરાવવી જરૂરી છે. કમ્પ્યૂટરનું કામ કરનાર માટે આંખની તપાસ થાય તો કામમાં મુશ્કેલી આવતી નથી. મજુરોની પસંદગી માં તેઓ શારીરિક રીતે સક્ષમ હોવો જોઈએ સ્વાભાવિક છે. જો માંદગી કે શારીરિક રીતે દુર્બળ કર્મચારીઓ વારંવાર રજા ઉપર રહેતા હોય જેની સીધી અસર કામ પર પડે છે.

(9) નિમણુંક પ્રક્રિયા :

ઉમેદવારને છેલ્લે પસંદ કર્યા પછી, માનવ સંસાધન વિભાગ રોજગાર માટે તેમના નામની ભલામણ કરે છે. કંપનીનું મેનેજમેન્ટ અથવા બોર્ડ, નિમણુંક પત્રના સ્વરૂપમાં રોજગારી આપે છે જે હોદ્દો, તેની કક્ષા, વેતન ગ્રેડ તારીખ કે જેના દ્વારા ઉમેદવાર જોડાય છે અને રોજગારની અન્ય શરતો ઉલ્લેખ કરે છે. કેટલીક કંપનીઓ ન્યાયિક કાગળ પર સેવાનો કરાર કરે છે. કર્મચારીને તે જે વિભાગ માટે અને જે કામ માટે પસંદ થયેલ હોય તેને તે કામ વિશે માહિતીગાર કરવામાં આવે છે. તે હોદ્દાની ફરજો અને જવાબદારીથી વાકેફ કરવામાં આવે છે. સાથે કંપનીનો ઈતિહાસ અને કાર્ય પ્રણાલી અને તેના વિશે ની સંપૂર્ણ માહિતી આપવામાં આવે છે તેણે મળતી સવલતો અને ભવિષ્યમાં મળનાર લાભોની વિગતો આપવામાં આવે છે. કામ નો સમય, અને તેને કામના સમયમાં મળતા વિરામ વિશે પણ જણાવાય છે. કંપની તેનો ખ્યાલ રાખશે અને તે કંપનીને વફાદાર રહીને કાર્યક્ષમ રીતે કામ કરશે તેવો પરસ્પર વિશ્વાસ સંપાદિત કરશે.

પિગર્સ અને માયર્સ અનુસાર "નવા કર્મચારીના પ્લેસમેન્ટ (નિમણુંક) માં સુપરવાઈઝરની જરૂરિયાત સાથે મેળ ખાતો હોય તેવું પ્રથમ દ્રષ્ટીએ લાગે છે પરંતુ નવા કર્મચારી નોકરીની માંગ (કામની આવશ્યકતા મુજબ) સાથે શું કરી શકે તેની સાથે તેના પર તાણમાં કામ કરવું, નોકરીની શરતો વગેરે બાબતો આપોઆપ તેના પર લાદવામાં આવે છે. ઉપરાંત, તેને એવી પણ તક મળે છે, જેમકે પગાર દર, રસ, અન્ય સાથેનો વ્યવહાર, બઢતીની શક્યતાઓ વગેરે..."

કર્મચારીને ઉદ્યોગમાં પ્રવર્તતી કાર્યશીલ પરિસ્થિતિઓ સાથે વાતચીત કરવી જોઈએ અને નોકરીથી સંબંધિત બધી વસ્તુઓ. જો તે કોઈ ફરિયાદ કરી શકે તો બીજી બાજુ તેને કરેલ ભૂલ માટે દંડની સજા પણ હોવી જોઈએ. નોકરીની જરૂરિયાતો અનુસાર માણસને નોકરી પર મુકવું

જોઈએ. નોકરી આવશ્યક્તાઓ અનુસાર ગોઠવાય છે. પ્રારંભિક અવધિમાં પ્લેસમેન્ટ (નિમણુંક) અસ્થાયી હોઈ શકે છે કારણ કે સમાપ્તિ પછી ફેરફારોની સંભાવના છે. પાછળથી તાલીમ કર્મચારીને વધુ સારી નોકરી માટે તેને તબદીલ કરી શકાય છે, જ્યાં તે વધુ સારો ન્યાય કરી શકે છે.

6.7 સારાંશ

પસંદગી એ સંસ્થામાં નોકરીઓ ભરવા માટે આવશ્યક લાયકાત અને સક્ષમતા સાથે નોકરીના અરજદારોના સમૂહમાંથી વ્યક્તિઓને ચૂંટવાની પ્રક્રિયા છે. યોગ્ય પસંદગી રિપ્લેસમેન્ટ (નિમણુંક) અને તાલીમના ખર્ચને ઘટાડી શકે છે, કાનુની પડકારોને ઘટાડી શકે છે, અને પરિણામ વધુ ઉત્પાદક કાર્યબળમાં પરિણમી શકે છે. પસંદગી પ્રક્રિયામાં અસરકારક આગાહી કરવા માટે, પસંદગી ઉપકરણ હોવું જોઈએ જેમ કે પસંદગી પ્રક્રિયા વિશ્વસનીય હોવી જોઈએ. બીજા શબ્દોમાં, તે સુનિશ્ચત કરવું જોઈએ કે ઉમેદવારોના સ્કોર્સ સુસંગત છે અને સમય અથવા સંજોગો સાથે બદલાતા નથી. પસંદગી પ્રક્રિયા માન્ય હોવી જોઈએ. માન્ય પદ્ધતિ એ છે જે માપવા માટે મહત્વપૂર્ણ છે તેનું માપ લે છે (દા.ત. જોબ પ્રદર્શન). માન્ય પસંદગી પદ્ધતિ પસંદ કરવા માટે. માન્યતાના ત્રણ પાસાં ધ્યાનમાં લેવાનું મહત્વપૂર્ણ છેઃ 1) ઈચ્છનીય લક્ષણો અથવા સફળ જોબ કામગીરી માટે આવશ્યક સક્ષમતાઓ પર સંમત થવું; 2) આને સમયોજિત કરો જેથી તેને માપવામાં આવે; અને 3) એવી પદ્ધતિઓ પસંદ કરો કે જે આ વિશેષતાઓ અથવા સક્ષમતાઓના કબજામાં ચોક્કસપણે આગાહી કરશે. પસંદગી પ્રક્રિયા સંબંધિત માપદંડની આગાહી કરતી હોવી જોઈએ. દરેક સંસ્થાએ તેનાં માનવ સંસાધન વિભાગ દ્વારા પ્રક્રિયા પર ઓછામાં ઓછી ન્યુનતમ આકંડાકીય માહિતી રાખવી જોઈએ. પ્રક્રિયાને મૂલ્યાંકન કરવા અને તેની કિંમત અસરકારક, સમયસર, અને યોગ્ય વ્યક્તિને નોકરી પર રાખવાની ખાતરી કરવા તે જરૂરી છે. વધુમાં, આ પ્રકારની માહિતી ભવિષ્યમાં ભરતી અને સંગઠન તરીકે વધતી જતી કામગીરીને પસંદ કરવામાં મદદરૂપ થઈ શકે છે. ભારતમાં કુશળ અને સંચાલકીય કર્મચારીઓની ભરતી માટેની પસંદગીની પ્રક્રિયા એકદમ સારી રીતે વ્યાખ્યાયિત અને પદ્ધતિસરની વ્યવહારુ છે.

6.8 સ્વાધ્યાય

1. કર્મચારી ભરતીની વિધી વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. કર્મચારી ભરતીની પરોક્ષ પદ્ધતિ સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

3. કર્મચારીની “ભરતી” અને “પસંદગી” વચ્ચેનો તફાવત સ્પષ્ટ કરો.

....

....

....

....

....

....

4. કર્મચારી ભરતીનો અર્થ સમજાવી તેના પ્રાપ્તિસ્થાનો સવિસ્તાર સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

5. કર્મચારી ભરતીનો અર્થ સમજાવી ભરતીના પ્રત્યક્ષ અને પરોક્ષ પ્રાપ્તિસ્થાનો સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

6. કર્મચારી પસંદગીની વિધી સવિસ્તાર સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

7. કર્મચારી પસંદગીની પ્રક્રિયા જણાવો.

....

....

....

....

....

....

8. કર્મચારી વૈજ્ઞાનિક પસંદગીની વિધી સવિસ્તાર સમજાવો.

....

....

....

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

9. કર્મચારી વૈજ્ઞાનિક પસંદગી માટે વિવિધ કસોટીઓ જણાવો.

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

10. વૈજ્ઞાનિક ભરતી એટલે શું? કર્મચારી પસંદગીની વિધીનાં તબક્કાઓ ચર્ચો.

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

11. કર્મચારીની ભરતીને અસર કરતાં પરિબળો જણાવો.

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

……………………………………………………………………

<u>ટૂંકમાં જવાબ આપો.</u>

1. કર્મચારી પસંદગીમાં કસોટીઓના પ્રકાર જણાવો.

   ....

   ....

   ....

2. કર્મચારી ભરતી એટલે શું?

   ....

   ....

   ....

3. ભરતીની આવશ્યક્તા જણાવો.

   ....

   ....

   ....

4. ભરતીનું મહત્વ સમજાવો.

   ....

   ....

   ....

5. પ્રત્યક્ષ ભરતીની પદ્ધતિઓ દર્શાવો.

   ....

   ....

   ....

6. પરોક્ષ ભરતીની પદ્ધતિઓ દર્શાવો.

   ....

   ....

   ....

7. કર્મચારીની ભરતીનાં બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો નાં નામ લખો.

....

....

....

8. ઈન્ટરવ્યું આપવાના કોઈપણ ચાર નિયમો અને સિદ્ધાંતો જણાવો.

....

....

....

9. કર્મચારી ભરતીનાં આંતરિક સ્ત્રોતોના ફાયદા જણાવો.

....

....

....

10. કર્મચારી ભરતીના કોઈપણ ચાર આંતરિક સ્ત્રોતો જણાવો.

....

....

....

11. કર્મચારી પસંદગીની લેખિત કસોટીઓ જણાવો.

....

....

....

<u>ટૂંકનોંધ આપો</u>

1. પરોક્ષ ભરતી

....

....

....

....

....

2. પસંદગીની વિધી

....

....

....

....

....

3. પસંદગીની કસોટીઓ

....

....

....

....

....

4. ભરતીના આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો

....

....

....

....

....

એકમ 7

તાલીમ અને વિકાસ

: રૂપરેખા :

7.1 પ્રસ્તાવના

7.2 તાલીમનો ખ્યાલ અને અર્થ

7.3 તાલીમના હેતુઓ

7.4 તાલીમના પ્રકારો

7.5 તાલીમની પદ્ધતિઓ

7.6 તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત

7.7 અસરકારક તાલીમ માટેના મુખ્ય ઘટકો

7.8 કામગીરી મૂલ્યાંકન

7.9 સ્વાધ્યાય

7.1 પ્રસ્તાવના

વર્તમાન દિવસ જ્ઞાન આધારિત પર્યાવરણમાં, વસ્તુઓ ખૂબ જ ઝડપી ગતિથી બદલાઈ રહી છે. તેની સ્થિતિ જાળવી રાખવા માટે, સંસ્થાએ ઘણું કામ કરવું પડે છે અને ખૂબ જ ઝડપી કાર્ય કરવું પડે છે. સંગઠન માત્ર તેની કોર સ્પર્ધાત્મકતાની અને હાર્દ સક્ષમતાને કારણે વ્યૂહાત્મક લાભો પ્રાપ્ત કરે છે, ફક્ત સંસ્થાના કર્મચારીઓ દ્વારા જ વિકસાવવામાં આવે છે. તેથી શ્રેષ્ઠતાના સ્તરને હાંસલ કરવા માટે, સંસ્થાઓ તેના કર્મચારીઓની કુશળતાને સુધારવામાં રોકાણ કરવાનું છે. આ તાલીમ અને વિકાસ પ્રક્રિયા દ્વારા કરવામાં આવે છે.

7.2 તાલીમનો ખ્યાલ અને અર્થ :

તાલીમ અને શિક્ષણ પ્રકૃત્તિ અને દિશામાં અલગ છે, પરંતુ તે પૂરક છે. એક કર્મચારી, દાખલા તરીકે, જે તાલીમ લે છે તેને ઔપચારિક શિક્ષણ મળ્યું હોવાનું માનવામાં આવે છે. વળી, શિક્ષણના તત્ત્વ વિના કોઈ તાલીમ કાર્યક્રમ પૂર્ણ નથી. વાસ્તવમાં, તાલીમ અને શિક્ષણ વચ્ચેનો તફાવત આજકાલ વધુને વધુ ઝાંખી રહ્યો છે. જેમ જેમ વધુ અને વધુ કર્મચારીઓને નિર્ણયનો ઉપયોગ કરવો અને નોકરીની સમસ્યાઓના વૈકલ્પિક ઉકેલો પસંદ કરવા માટે કહેવામા આવે છે. તાલીમ કાર્યક્રમો શિક્ષણ દ્વારા વ્યક્તિને વિસ્તૃત કરવા અને વિકસાવવા માંગે છે.

દાખલા તરીકે, સેવા ઉદ્યોગમાં સારા પગારવાળી નોકરીઓ અને / અથવા કર્મચારીઓના કર્મચારીઓને ત્યાં કામ કરવા અને સ્વતંત્ર કલાઈન્ટ્સ સાથેના તેમના સબંધ વિશે નિર્ણય લેવાની જરૂર પડી શકે છે. આથી, તાલીમ યોજનાના આયોજન કરતી વખતે સંસ્થાએ શિક્ષણ અને તાલીમ બંનેના ઘટકો પર વિચાર કરવો જોઈએ.

વિકાસ એ કર્મચારીઓની વૃદ્ધિ માટે રચાયેલ તે શીખવાની તકોનો ઉલ્લેખ કરે છે. વિકાસ મુખ્યત્ત્વે કૌશલ-લક્ષી નથી. તેના બદલે, તે સામાન્ય જ્ઞાન અને વલણ પૂરું પાડે છે જે ઉચ્ચ હોદ્દા પર કર્મચારીઓ માટે મદદરૂપ થશે. વિકાસની તરફેણમાં ઘણી વાર વ્યક્તિગત ડ્રાઈવ અને મહત્ત્વાકાંક્ષા પર આધાર રાખે છે. વિકાસની પ્રવૃતિઓ સામાન્ય રીતે સ્વૈચ્છિક હોય છે.

માનવ બુદ્ધિ અને કર્મચારીઓનું એકંદર વ્યક્તિત્વ

- **ઉત્પાદકતા :**

  તાલીમ અને વિકાસ કર્મચારીઓની ઉત્પાદકતા વધારવામાં મદદ કરે છે. જે સંસ્થાને તેના લાંબાગાળાના લક્ષ્યને હાંસલ કરવામાં મદદ કરે છે.

- **ટીમની ભાવના :**

  તાલીમ અને વિકાસથી ટીમના કામ, ટીમની ભાવના અને આંતર-ટીમ સહયોગની સમજણમાં વધારો કરવામાં મદદ મળે છે. તે કર્મચારીઓની અંદર જાણવા માટે ઉત્સાહને વિકસાવવામાં મદદ કરે છે.

- **સંગઠન સંસ્કૃતિ :**

  તાલીમ અને વિકાસ સંસ્થાકીય આરોગ્ય સંસ્કૃતિ અને અસરકારકતાના વિકાસ અને સુધારણા માટે મદદ કરે છે. તે સંસ્થામાં શીખવાની સંસ્કૃતિ બનાવવા માટે મદદ કરે છે.

- **સંગઠન આબોહવા :**

  તાલીમ અને વિકાસ સંસ્થા વિશે હકારાત્મક અભિગમ અને લાગણીને નિર્માણમાં સહાય કરે છે. કર્મચારીઓ નેતાઓ, સહકર્મચારીઓ અને સાથીઓની આ લાગણીઓ મેળવે છે.

- **ગુણવત્તા :**

  તાલીમ અને વિકાસ કાર્ય અને જીવનની ગુણવત્તા પર સુધારવામાં મદદ કરે છે.

- **તંદુરસ્ત કામનું વાતાવરણ :**

  તાલીમ અને વિકાસ તંદુરસ્ત કામ કરતા પર્યાવરણ બનાવવા માટે મદદ કરે છે. તે સારા

કર્મચારી, સંબંધોનું નિર્માણ કરવા માટે મદદ કરે છે. જેથી વ્યક્તિગતત લક્ષ્યો સંસ્થાકીય ધ્યેય સાથે સંરેખિત થાય.

- **આરોગ્ય અને સલામતી :**

તાલીમ અને વિકાસ સંસ્થાના સ્વાસ્થ્ય અને સલામતીને સુધારવા માટે મદદ કરે છે. આમ અદશ્યતા અટકાવે છે.

- **જુસ્સો :**

તાલીમ અને વિકાસ વધુ સારી કોર્પોરેટ છબી બનાવવા માટે મદદ કરે છે.

- **નફાકારકતા :**

તાલીમ અને વિકાસમાં નફાકારકતા તરફ દોરી જાય છે અને નફો વલણ તરફના વધુ હકારાત્મક અભિગમ.

સંસ્થાકીય વિકાસમાં તાલીમ અને વિકાસ સહાય એટલે કે સંગઠનને વધુ અસરકારક નિર્ણય લેવા અને સમસ્યા હલ કરવામાં આવે છે. તે સંસ્થાકીય નીતિઓ સમજવા અને વહન કરવામાં મદદ કરે છે.

તાલીમ અને વિકાસ નેતૃત્વ કુશળતા, પ્રેરણા, વફાદારી, સારા વલણ અને અન્ય પાસાંઓ કે જે સફળ કામદારો અને સંચાલકો સામાન્ય રીતે પ્રદર્શિત કરે છે તે વિકાસમાં મદદ કરે છે.

7.3 તાલીમનો હેતુ :

વેઈન કાસીસી દ્વારા તાલીમને વ્યાખ્યા આપવામાં આવી છે, ''તાલીમમાં કર્મચારી જ્ઞાન, કુશળતા, વલણ અને સામાજિક વર્તનને સુધારવા માટે આયોજન યોજનાઓનો સમાવેશ થાય છે, જેથી સંગઠનનું પ્રદર્શન નોંધપાત્ર રીતે સુધારે.''

તાલીમ અને વિકાસનો હેતુ નીચે મુજબ સમજાવી શકાય છેઃ

કાર્યસ્થળની ગુણવત્તા સુધારવા :

તાલીમ અને વિકાસ કંપનીઝ તેમના કર્મચારીઓ દ્વારા કરવામાં આવેલ કામની ગુણવત્તા સુધારવા માટે મદદ કરે છે. તાલીમ કાર્યક્રમો ચોક્કસ વિસ્તારોમાં ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. તે વિસ્તારમાં કામ કરવાની ગુણવત્તામાં સુધારો કરીને.

કર્મચારી વૃદ્ધિમાં વધારો :

દરેક કર્મચારી જે વિકાસ કાર્યક્રમ લે છે તેના કામમાં વધુ સારું બને છે. તાલીમ સંપૂર્ણતા

અને આવશ્યક પ્રથાને પૂરી પાડે છે. તેથી કર્મચારીના વિસ્તારને વ્યવસાયિક રીતે વિકસાવવા સક્ષમ છે.

અવ્યવસ્થા અટકાવે છે :

તાલીમ અને વિકાસ દ્વારા કર્મચારી નવી તકનીકની સાથે અદ્યતન છે અને નોકરીમાંથી બહાર ફેંકી દેવાનો ભય ઘટાડે છે.

નવી આવકાર સહાયતા :

તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમો નવા કર્મચારીઓને કામ કરવાની નવી પદ્ધતિઓ, નવી તકનીક, કંપનીની કામની સંસ્કૃતિ વગેરે માટે ટેવાયેલા મદદ કરે છે.

આયોજન અને અમલીકરણ વચ્ચેનું અંતર ઘટાડીને :

કંપનીઝ દ્વારા કરવામાં આવતી યોજનાઓ એવી અપેક્ષા રાખે છે કે આ કર્મચારીની કામગીરી માટે અમુક ચોક્કસ ગુણવત્તા સાથે ચોક્કસ સમય મર્યાદામાં લોકો ચોક્કસ લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે ચોક્કસ અને સંપૂર્ણ હોવો જોઈએ. તાલીમ ચોક્કસ અને સંપૂર્ણતા પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ કરે છે.

આરોગ્ય અને સલામતીનાં પગલાં :

તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમ કર્મચારીઓને તેમની નોકરીમાં સામેલ વિવિધ જોખમો વિશે સ્પષ્ટપણે ઓળખે છે અને શીખવે છે, વિવિધ સમસ્યાઓ ઊભી કરી શકે છે અને આવા સમસ્યાઓ અટકાવવા કેવી રીતે આ કંપનીમાં આરોગ્ય અને સલામતીનાં પગલાંને સુધારવા માટે મદદ કરે છે.

7.4 તાલીમના પ્રકાર :

કર્મચારીઓને જોડવા માટે અમે વિવિધ પ્રકારના તાલીમનો ઉપયોગ કરી શકીએ છીએ. આ પ્રકારોનો સામાન્ય રીતે તાલીમ પ્રક્રિયામાં તમામ દિશામાં ઉપયોગ થાય છે (અભિગમ, માર્ગદર્શન અને બાહ્ય તાલીમ). ઉપયોગમાં લેવાતી તાલીમ માટે ઉપલબ્ધ સંસાધનોની રકમ પર આધારિત છે, કંપનીના પ્રકાર અને કંપનીની તાલીમ પર આધારિત અગ્રતા. જેમ તમે નીચેની તાલીમના પ્રકારો પરથી જોશો, કોઈપણ પ્રકાર અમે જે નોકરીએ છીએ તેના માટે પૂરતું હશે નહીં. સર્વગ્રાહી કર્મચારી વિકાસ માટે મોટાભાગના માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપકો આ પ્રકારની તાલીમનો ઉપયોગ કરે છે.

તકનીકી તાલીમ :

નોકરીના પ્રકારને આધારે, તકનીકી તાલીમની જરૂર પડશે. તકનીકી તાલીમ એ એક કર્મચારીને નોકરીના તકનીકી પાસાંને શીખવવાનો એક પ્રકારનો તાલીમ છે. છૂટક પર્યાવરણમાં, તકનીકી તાલીમમાં ગ્રાહકોને રિંગ આપવા માટે કમ્પ્યુટર સિસ્ટમનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો તે શીખવવાનો સમાવેસ થઈ શકે છે. વેચાણની સ્થિતિમાં, તેમાં નવા સંજોગો શોધવા માટે ગ્રાહક સંબંધ વ્યવસ્થાપન (સીઆરએમ) સિસ્ટમનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો તે કોઈને દર્શાવવાનું શામેલ હોઈ શકે છે. કન્સલ્ટિંગ બિઝનેસમાં, તકનીકી તાલીમનો ઉપયોગ થઈ શકે છે, જેથી કન્સલ્ટન્ટ જાણે છે કે ગ્રાહક ચાર્જ થતા કલાકોની સંખ્યાને ઈનપુટ કરવા માટે સિસ્ટમનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો. એક રેસ્ટોરન્ટમાં સર્વરને ઑર્ડરની પ્રક્રિયા કરવા માટે સિસ્ટમનો ઉપયોગ કેવી રીતે કરવો તે વિશે તાલીમ આપવાની જરૂર છે. ચાલો ધારીએ કે તમારી કંપનીએ માઈક્રોસોફ્ટ ઑફિસના નવા સંસ્કરણ પર સ્વિચ કરવાનું નક્કી કર્યું છે. દરેક વ્યક્તિ ટેક્નોલોજીનો અસરકારકર રીતે ઉપયોગ કરે તે સુનિશ્ચિત કરવા માટે તેની સંપૂર્ણ તકનીકી તાલીમની જરૂર પડી શકે છે. તકનીકી તાલીમ ઘણીવાર ઘરની અંદર કરવામાં આવે છે. પરંતુ તે બાહ્ય રીતે પણ સંચાલિત કરી શકાય છે.

ગુણવત્તા તાલીમ :

ઉત્પાદન-કેન્દ્રિત વ્યવસાયમાં, ગુણવત્તા તાલીમ અત્યંત મહત્ત્વપૂર્ણ છે. ગુણવત્તા તાલીમ કર્મચારીઓને અટકાવવા, નિદાન કરવા અને નકામી વસ્તુઓને દૂર કરવાના સાધન સાથે, સામાન્ય રીતે એવા સંગઠનમાં કે ઉત્પાદનનું ઉત્પાદન કરે છે, તેનાથી પરિચિત છે. એવી દુનિયામાં જ્યાં ગુણવત્તા સ્પર્ધકો સિવાય તમારા વ્યવસાયને અલગ કરી શકે છે, આ પ્રકારનું તાલીમ કર્મચારીઓને એવાં ઉત્પાદનોને ઓળખવા માટે કર્મચારીઓને પ્રદાન કરે છે કે જે ગુણવત્તાના ધોરણો સુધી નથી અને આ પરિસ્થિતિમાં શું કરવું તે શીખે છે. અસંખ્ય સંસ્થાઓ, જેમ કે ઈન્ટરનેશનલ ઓર્ગેનાઈઝેશન ફોર સ્ટાન્ડર્ડાઈઝેશન (આઈએસઓ), મેટ્રિક્સની સંખ્યાના આધારે માપદંડની ગુણવત્તા, આ સંસ્થા મૂર્ત ઉત્પાદનો ઉત્પન્ન કરતી કંપનીઝ માટે ગુણવત્તા મંજૂરીનો સ્ટેમ્પ પ્રદાન કરે છે. ISO એ લગભગ દરેક ક્ષેત્રને કલ્પનીય માટે ગુણવત્તાના ધોરણો વિકસાવ્યાં છે, માત્ર ઉત્પાદનની ગુણવત્તાને ધ્યાનમાં રાખીને નહીં પણ પર્યાવરણીય સંચાલન ગુણવત્તામાં પ્રમાણિત કંપનીઝ ISO9000 ગુણવત્તા વ્યવસ્થાપન માટેનાં ધોરણોનો સમૂહ છે. જ્યારે ISO14000 એ પર્યાવરણીય સંચાલન માટે ધોરણોનો સમૂહ છે. આઈએસઓએ છેલ્લા 60 વર્ષોમાં 18,000 ધોરણો વિકસાવ્યાં છે. I. વૈશ્વિકીકરણમાં વધારો થવાથી, આ આંતરરાષ્ટ્રીય

ગુણવત્તાનું ધોરણ બિઝનેસ ડેવલપમેન્ટ માટે અત્યાર કરતાં વધુ મહકત્ત્વપૂર્ણ છે. કેટલીક કંપનીઝ, જેમ કે 3 એમ (ક્યુએઆઈ, 2011), આઈએસઓ તાલીમને બાહ્ય ઓનલાઈન તાલીમ તરીકે ઑફર કરે છે, જે કર્મચારીઓને ઓનલાઈન તાલીમ અને બંને વર્ગખંડોમાં પ્રદાન કરવા માટે ક્યુએઆઈ જેવી કંપનીઝને રોજગારી આપે છે.

ગુણવત્તા ધોરણો પરના કર્મચારીઓને તાલીમ આપવી, ISO ધોરણો સહિત, તેમને સ્પર્ધાત્મક લાભ આપી શકે છે. તે ઉત્પાદનની કિંમત બચતમાં પરિણામી શકે છે તેમજ ગુણવત્તાયુક્ત નિયંત્રિત ઉત્પાદનોના માર્કેટિંગમાં વધારો કરી શકે છે. કેટલીક ગુણવત્તાની તાલીમ ઘરની અંદર થઈ શકે છે. પરંતુ સંસ્થાઓ જેવી કે ISO પણ બાહ્ય તાલીમ આપે છે.

કુશળતા તાલીમ :

કુશળતા તાલીમ, ત્રીજા પ્રકારનું તાલીમ, વાસ્તવમાં કામ કરવા માટે જરૂરી ક્ષમતાઓને સમાવેશ કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે, એક વહીવટી સહાયકને ફોનનો જવાબ આપવા માટે કેવી રીતે તાલીમ આપવામાં આવી શકે છે, જયારે બેસ્ટ બાયના વેચાણકર્તાને ગ્રાહક જરૂરિયાતોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં અને ખરીદીના નિર્ણયને કેવી રીતે ગ્રાહકની માહિતી પૂરી પાડવા તે અંગે તાલીમ આપવામાં આવી શકે છે. કુશળતા તાલીમ વિશે વિચારો કે જે વસ્તુઓને તમારે ખરેખર તમારી નોકરી કરવા માટે જાણવાની જરૂર છે. કોઈ કેશિયરને માત્ર કોઈને રિંગ કરવાની તકનીક જાણવાની જરૂર નથી પરંતુ જો કંઈક ખોટું છે તો શું કરવું? મોટા ભાગના વખતે કુશળતા તાલીમ આપવામાં આવી છે અને તેમાં માર્ગદર્શકનો ઉપયોગ સામેલ હોઈ શકે છે. એટી એન્ડ ટી અને એપલ (વ્હીટની, 2011) માંથી કૌશલ્ય તાલીમના એક પ્રકારનું ઉદાહરણ છે. જે 2011 ના ઉનાળામાં તેમના મેનેજર્સને આઈફોન 5 પર રિટેલ કર્મચારી તાલીમને વેગ આપવા માટે કહેવામાં આવ્યુ હતું. જે પાનખરમાં બજારમાં રજૂ કરવામાં આવ્યું હતું.

સોફ્ટ સ્કિલ્સ તાલીમ :

અમારી ચોથા પ્રકારની તાલીમને સોફ્ટ કૌશલ્ય તાલીમ કહેવામાં આવે છે. સોફ્ટ કુશળતા વ્યક્તિત્વની લાક્ષણિકતાઓ, સામાજિક ગ્રેસ, સંદેશાવ્યવહાર અને અંગત ટેવોનો સંદર્ભ આપે છે જેનો ઉપયોગ અન્ય લોકો સાથે સંબંધોને દર્શાવવા માટે થાય છે. સોફ્ટ કુશળતા શામેલ હોઈ શકે છે કે ફોનનો જવાબ કેવી રીતે કરવો અથવા ગ્રાહકોને કેવી રીતે મૈત્રીપૂર્ણ અને સ્વાગત કરવું. તે જાતીય સતામણી તાલીમ અને નીતિશાસ્ત્ર તાલીમ સમાવેશ કરી શકે છે. કેટલીક જોબ્સમાં, જરૂરી સોફ્ટ કુશળતામાં સામેલ હોઈ શકે છે કે જેમાં અન્યને પ્રોત્સાહન કેવી રીતે કરવું, નાના ચર્ચા જાળવી રાખવી અને સંબંધો સ્થાપિત કરવો. રિટેલ અથવા રેસ્ટોરન્ટમાં

પર્યાવરણમાં, ગ્રાહકો સાથેના દરેક ક્રિયા પ્રતિક્રિયામાં સોફ્ટ કુશળતાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે અને તે ગ્રાહક અનુભવના ચાવીરૂપ ઘટક છે. વાસ્તવમાં, કમ્પ્યુટરવર્લ્ડ મેગેઝિનના સર્વેક્ષણ અનુસાર, એક્ઝિક્યુટિવ્સ કહે છે કે એવા લોકોની વધતી જતી જરૂરિયાત છે કે જેમને માત્ર નોકરી કરવા માટે કૌશલ્ય અને તકનીકી કુશળતા પણ જરૂરી છે. જેમ કે મજબૂત શ્રવણ અને સંચાર ક્ષમતા (હોકમેન, 2007). સંગઠનોમાં ઘણી સમસ્યાઓથી નહીં. પરિણામે, મેનેજર્સએ આ કર્મચારી કુશળતાને મજબૂત બનાવવા માટે સાથે મળીને કામ કરવું જોઈએ. સાફ્ટ કુશળતા તાલીમ કયાં તો ઘરમાં અથવા બહારથી સંચાલિત કરી શકાય છે.

વ્યવસાયિક તાલીમ અને કાનૂની તાલીમ :

કેટલીક નોકરીઓમાં, વ્યાવસાયિક તાલીમ ચાલુ ધોરણે થવી જોઈએ. પ્રોફેશનલ ટ્રેનિંગ એ એક પ્રકરાનું તાલીમ છે જે પોતાના વ્યવસાયી ક્ષેત્રે અપ ટુ ડેટ હોવું જોઈએ છે. ઉદાહરણ તરીકે, કર કાયદા વારંવાર બદલાતા રહે છે, અને પરિણામે, એચએન્ડઆર બ્લોક માટે એકાઉન્ટન્ટને નવા ટેક્સ કોડ્સ (સિલકી, 2010) પર વાર્ષિક વ્યાવસાયિક તાલીમ પ્રાપ્ત થવી જોઈએ. વકીલોને કાયદાની બદલી તરીકે વ્યવસાયિક તાલીમની જરૂર છે. વ્યક્તિગત માવજત ટ્રેનર નવી ફીટનેસ અને પોષણ માહિતીમાં અપ ટુ ડેટ રહેવા માટે વાર્ષિક પ્રમાણપત્રો પસાર કરશે.

કેટલાંક સંગઠનોએ તેમના કર્મચારીઓને તેમના ઉદ્યોગ સંબંધિત કાયદા પર યોગ્ય રીતે તાલીમ ન આપવા માટે ઊંચા ખર્ચ ચૂકવ્યા છે. 2011 માં, મેસેચ્યુસેટ્સ જનરલ હોસ્પિટલે ગોપનીયતા નીતિઓને લાગતા દંડમાં 1 મિલિયન ડોલરથી વધુ દંડ ફટકાર્યા હતા કે જેને અનુસરતા નથી (ડોનેલી, 2011) પરિણામે, સંસ્થા તબીબી ગોપનીયતા પર કામદારો માટે તાલીમ વિકસાવવા માટે સંમત થયા છે. સંગઠનની સાથે શરૂ થતી યોગ્ય તાલીમ પૂરી પાડવામાં આવે તો દંડો અટકાવી શક્યા હોત. અન્ય પ્રકારની કાનૂની તાલીમમાં જાતીય સતામણી કાયદો તાલીમ અને ભેદભાવ કાયદો તાલીમ હોઈ શકે છે.

ટીમ તાલીમ :

શું તમે કસરત જાણો છો જેમાં વ્યક્તિને તેની આંખો બંધ કરવા અને પાછા ફરવાનું કહેવામાં આવે છે. અને પછી માનવામાં આવે છે કે ટીમના સભ્યો તે વ્યક્તિને પકડશે? ટીમ બિલ્ડીંગ કસરત) અને તે સમયે ડરામણી) તરીકે, આ ટીમ તાલીમનું ઉદાહરણ છે ટીમ તાલીમનો ધ્યેય ટીમના સભ્યોમાં એકીકરણ વિકસાવવા માટે છે, જેનાથી તેમને એકબીજાને જાણવાની અને સબંધ નિર્માણની સગવડ કરવામાં સહાય મળે છે, અમે ટીમ તાલીમને પ્રોસેસિંગ તરીકે

વ્યાખ્યાયિત કરી શકીએ છીએ જે ટીમ્સને કારોબારી પરિણામો મેળવવા માટે નિર્ણયો, સમસ્યાનું નિરાકરણ અને ટીમ-ડેવલપમેન્ટ કૌશલ્ય સુધારવા માટે સમર્થ બનાવે છે. સંગઠનનું પુનર્ગઠન કરવામાં આવ્યાં છે અને નવા લોકો એકસાથે અથવા કદાચ મર્જર અથવા સંપાદન પછી કામ કરી રહ્યા હોય તે પછી ઘણી વાર આ પ્રકારના તાલીમ થઈ શકે છે. ટીમ તાલીમ માટેનાં કેટલાક કારણોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- સંદેશાવ્યવહારમાં સુધારો.
- કાર્યસ્થળોને વધુ આનંદપ્રદ બનાવી રહ્યા છે.
- એક ટીમ પ્રોત્સાહન.
- એકબીજાને જાણવું.
- ધ્યેય સેટિંગ સહિત દરેકને એક જપૃષ્ઠ પર મેળવી લેવું.
- ટીમ સ્વ-નિયમન વ્યૂહરચનાઓ શીખવી.
- સહભાગીઓ પોતાને વિશે વધુ જાણવા માટે મદદ કરે છે (શક્તિ અને નબળાઈઓ)
- ટીમના સભ્યોની તાકાત ઓળખવી અને તેનો ઉપયોગ કરવો.
- ટીમ ઉત્પાદકતામાં સુધારો.
- ટીમ સભ્યો સાથે અસરકારક સહયોગ કરવાનું પ્રેક્ટિસ કરો.

ટીમ તાલીમ ક્યાં તો ઘરની અથવા બહારથી સંચાલિત કરી શકાય છે. વ્યંગાત્મક રીતે, ટેક્નોલોજીના ઉપયોગ દ્વારા, ટીમ તાલીમને હવે લોકો એક જ રૂમમાં રહેવાની જરૂર નથી.

સંચાલકીય તાલીમ :

કોઈ વ્યક્તિએ કોઈ સંસ્થા સાથે સમય ગાળ્યો પછી, તેને પ્રમોશન માટેના ઉમેદવાર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જયારે આવું થાય, ત્યારે સંચાલકીય તાલીમ થશે. વિષયોમાં અમારા સોફ્ટ કુશળતા વિભાગમાંથી તે સામેલ હોઈ શકે છે, જેમ કે કેવી રીતે પ્રોત્સાહન આપવું અને પ્રતિનિધિત્વ કરવું, જયારે અન્ય પ્રકૃત્તિની ટેક્નિકલ હોઈ શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે, જો વ્યવસ્થાપન સુનિશ્ચિત કરવા માટે ચોક્કસ કમ્પ્યુટર સિસ્ટમનો ઉપયોગ કરે છે, તો મેનેજર ઉમેદવારને તકનીકી રીતે તાલીમ આપવામાં આવી શકે છે. કેટલાક વ્યવસ્થાપકીય તાલીમ ઘરની અંદર થઈ શકે છે, જયારે અન્ય તાલીમ, જેમ કે નેતૃત્વ કુશળતા, બાહ્ય રીતે થઈ શકે છે.

ઉદાહરણ તરીકે, વૈશ્વિક આઈટી સોલ્યુશન્સ અને સર્વિસ પ્રોવાઈડર મેસ્ટીક, ''એક કૌશલ્ય એક મહિનો'' નામના કાર્યક્રમ પૂરા પાડે છે, જે મેનેજર્સને પ્રતિનિધિમંડળ, કોચિંગ અને પ્રતિસાદ આપવા જેવા કુશળતા શીખવા માટે સક્ષમ કે છે. માસ્ટેકમાં કુલ તાલીમ દિવસની સરેરાશ સંખ્યા 7.8 કર્મચારી દીઠ 7.8 છે અને તેમાં સંચાલકીય મુદ્દાઓ અને ઈ-મેલ શિષ્ટાચાર જેવા સોફ્ટ કુશળતાના મુદ્દાનો સમાવેશ થાય છે. તેના તાલીમ કાર્યક્રમોનો ધ્યેય, ઉત્પાદકતા વધારવાનો છે, સંસ્થાના કોર મૂલ્યોમાંથી એક.

સલામતી તાલીમ :

સલામતી તાલીમ એ એવી તાલીમનો પ્રકાર છે જે કર્મચારીને કામ સંબંધિત અકસ્માતોને લીધે થતી ઈજાઓને સુરક્ષિત કરવા માટે થાય છે. સલામતીની તાલીમ સંસ્થાઓ માટે ખાસ કરીને મહત્ત્વપૂર્ણ છે જે તેમના ઉત્પાદનમાં રસાયણો અથવા અન્ય પ્રકારની જોખમી સામગ્રીનો ઉપયોગ કરે છે. સુરક્ષા તાલીમમાં ઈવેક્યુએશન પ્લાન, ફાયર ડ્રીલ્સ અને કાર્યસ્થળ હિંસા પ્રક્રિયાઓનો સમાવેશ થઈ શકે છે. સુરક્ષા તાલીમમાં નીચેનાનો પણ સમાવેશ થઈ શકે છે :

- આંખની સલામતી
- પ્રાથમિક સારવાર
- ખાદ્ય સેવા સલામતી
- રક્ષણ સાંભળી
- એસ્બેસ્ટોસ
- બાંધકામ સલામતી
- જોખમી સલામતી

ઓક્યુપેશન સેફ્ટી એન્ડ હેલ્થ એડમિનિસ્ટ્રેશન, અથવા ઓએસએચએ, યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સમાં સુરક્ષા અને સ્વાસ્થ્ય નિયમનના અમીલકરણનો મુખ્ય ફેડરલ એજન્સી છે. ઓએસએચએ ધોરણો પર કંપનીઝને બાહ્ય તાલીમ પૂરી પાડે છે. કેટલીક વખત આંતરિક તાલીમમાં સલામતી તાલીમ પણ આવરી લેવામાં આવશે.

7.5 તાલીમ પદ્ધતિઓ :

નાના વેપારો માટે બે વ્યાપક પ્રકારનાં પ્રશિક્ષણ ઉપલબ્ધ છે. નોકરી પર અને ઑફ-જોબ તકનીકો વ્યક્તિગત સંજોગો અને તમારા પ્રશિક્ષણ કાર્યક્રમના શું અને શા માટે ઉપયોગ કરવાની પદ્ધતિ નક્કી કરે છે. તાલીમની વિવિધ પદ્ધતિઓ છે, જે **જ્ઞાનાત્મક** અને **વર્તન પદ્ધતિઓમાં**

વિભાજિત કરી શકાય છે. તાલીમાર્થીઓએ દરેક પદ્ધતિના ગુણદોષને સમજવાની જરૂર છે, તાલીમાર્થીઓને તાલીમ આપતાં પહેલાં તેની પૃષ્ઠભૂમિ અને કુશળતાને ધ્યાનમાં રાખીને તેની અસર.

તાલીમ પદ્ધતિઓ છે.

કર્મચારીઓને નોકરી પર તાલીમ :

તાલીમ આપવામાં આવે છે, જ્યારે તેઓ નિયમિત નોકરીઓ કરે છે. આ રીતે, તેઓ જ્યારે શીખતા હોય ત્યારે સમય ગુમાવતા નથી. શું શીખવવું જોઈએ તે માટે યોજના તૈયાર કરવામાં આવે છે, કર્મચારીઓને વિગતોની જાણ કરવી જોઈએ. કર્મચારીઓને તેમની પ્રગતિ વિશે જાણ કરવા માટે સામયિક મૂલ્યાંકન સાથે સમય નિશ્ચિત થવું જોઈએ. ઓન-ધી જોબ તકનીકોમાં, જોબ સૂચના ટ્રેઈનિંગ, અભિગમ એપ્રેન્ટિસનિશિપ્સ, ઈન્ટર્નશીપ્સ અને મદદનીશો, ફરતી નોકરી અને કોચિંગનો સમાવેશ થાય છે.

ઓફ-ધી-જોબ તકનીકોમાં :

પ્રવચનો, વિશિષ્ટ અભ્યાસ, ફિલ્મ, ટેલિવિઝન પરિષદો અથવા ચર્ચાઓ, કેસ સ્ટડીઝ, રોલ પ્લેગ, સિમ્યુલેશન, પ્રોગ્રામ સૂચના અને પ્રયોગશાળા તાલીમનો સમાવેશ થાય છે. આ તકનીકોમાંના મોટાભાગાના નાના ઉદ્યોગો દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાય છે, જોકે, કેટલાક ખૂબ ખર્ચાળ હોઈ શકે છે.

ઓરિએન્ટેશન્સ

નવા કર્મચારીઓ માટે છે નવા કર્મચારીઓની સફળતામાં કામ પર પ્રથમ કેટલાક દિવસ નિર્ણાયક છે. આ બિંદુને એ હકીકત દ્વારા સચિત્ર કરવામાં આવ્યું છે કે તમામ કર્મચારીઓમાંથી -- ટકા કર્મચારીઓ પ્રથમ દસ દિવસમાં આવું કરે છે. ઓરિએન્ટેશન ટ્રેઈનિંગે નીચેના વિષયો પર ભાર મૂકવો જોઈએ :

- કંપનીના ઈતિહાસ અને મિશન
- સંસ્થામાં મુખ્ય સભ્યો.
- ડિપાર્ટમેન્ટના ચાવીરૂપ સભ્યો અને વિભાગ કેવી રીતે કંપનીના મિશનને પૂરો કરવામાં મદદ કરે છે.
- કર્મચારી નિયમો અને નિયમો

કેટલીક કંપનીઝ મૌખિક પ્રસ્તુતિઓનો ઉપયોગ કરે છે જ્યારે અન્ય લોકોએ પ્રસ્તુતિઓ

લખી છે. ઘણા નાના ધંધાઓ આ વિષયોને એક-એક-એક દિશામાં વહન કરે છે. કોઈ પણ પદ્ધતિનો ઉપયોગ થતો નથી, તે મહત્ત્વપૂર્ણ છે કે નવા આવેલા તેમની રોજગારની નવી જગ્યા સમજે છે.

લેક્ચર્સ :

તાલીમ સામગ્રી મૌખિક રીતે પ્રસ્તુત કરે છે અને તેનો ઉપયોગ જયારે ઘણા લોકોને સામગ્રીનો મોટો સોદો પ્રસ્તુત કરે છે ત્યારે થાય છે. લોકોને વ્યક્તિગત રીતે તાલીમ આપવા કરતાં જૂથને વ્યાખ્યાન આપવા માટે તે વધુ ખર્ચ અસરકારક છે. લેકચરિંગ એ વન-વે કમ્યુનિકેશન છે અને જેમ કે ટ્રેન કરવા માટેનો સૌથી અસરકારક રસ્તો નથી. ઉપરાંત, એ સુનિશ્ચિત કરવું મુશ્કેલ છે કે સમગ્ર પ્રેક્ષકો સમાન સ્તર પર કોઈ વિષયને સમજે છે, સરેરાશ પ્રતિભાગીને લક્ષ્યાંક દ્વારા તમે કેટલાકને ઉપાડી શકે છો અને અન્યને ગુમાવશો આ ખામીઓ હોવા છતાં, લેક્ચરિંગ મોટા પ્રેક્ષકો સુધી પહોંચવાનો સૌથી ખર્ચાળકારક માર્ગ છે.

ભૂમિકા ભજવી અને સિમ્યુલેશન :

તાલીમી તકનીક છે જે તાલીમાર્થીને વાસ્તવિક નિર્ણય લેવાની પરિસ્થિતિઓ લાવવાનો પ્રયાસ કરે છે. સંભવિત સમસ્યાઓ અને વૈકલ્પિક ઉકેલો ચર્ચા માટે રજૂ કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની પ્રશિક્ષણથી આ અનુભવની સરખામણીમાં પ્રશંસા કરવામાં કોઈ શ્રેષ્ઠ ટ્રેનર નથી. અનુભવી કર્મચારીઓ વાસ્તવિક દુનિયાની અનુભવો વર્ણવે છે, અને આ સિમ્યુલેશનના ઉકેલોના વિકાસમાં મદદ કરી શકે છે અને શીખે છે. આ પદ્ધતિ ખર્ચ અસરકારક છે અને તેનો ઉપયોગ માર્કેટિંગ અને સંચાલન તાલીમમાં થાય છે.

ઓડિઓવિઝ્યુઅલ :

ટેલિવિઝન, વિડિયોટેપ અને ફિલ્મો જેવા ઓડિયોવિઝ્યુઅલ પદ્ધતિઓ ટૂંકા સમયમાં વાસ્તવિક દુનિયાના સ્થિતિઓ અને પરિસ્થિતિઓ પૂરી પાડવાનો સૌથી અસરકારક માધ્યમ છે. એક ફાયદો એ છે કે પ્રેઝન્ટેશન એ જ છે, ભલે ગમે તેટલું રમી રહ્યું હોય. આ વ્યાખ્યાનો સાથે સાચું નથી, જે સ્પીકર બદલાઈ જાય છે અથવા બહારની મર્યાદાઓથી પ્રભાવિત થઈ શકે છે તે બદલી શકે છે. ઓડિયોવિઝ્યુઅલ પધ્ધતિ સાથેના મુખ્ય દોષ એ છે કે તે સ્પીકર સાથે પ્રશ્નો અને ક્રિયાપ્રતિક્રિયાઓની મંજૂરી આપતું નથી, અને તે અલગ પ્રેક્ષકો માટે પ્રસ્તુતિમાં ફેરફારો માટે મંજૂરી આપતું નથી.

જોબ રોટેશનમાં :

કર્મચારીને નોકરીની શ્રેણી મારફતે ખસેડવાનો સમાવેશ થાય છે જેથી તે વિવિધ નોકરીઓ

સાથે સંકળાયેલાં કાર્યો માટે સારી લાગણી મેળવી શકે છે. તે સામાન્ય રીતે સુપરવાઈઝર હોદ્દા માટે તાલીમમાં વપરાય છે. કર્મચારી બધું વિશે થોડું શીખે છે. નાના ઉદ્યોગો માટે આ એક સારી વ્યુહરચના છે કારણ કે કર્મચારીને ઘણી નોકરીઓ કરવા માટે કહેવામાં આવી શકે છે.

એપ્રેન્ટિસશીપ્સ :

એવા કર્મચારીઓ વિકસાવે છે, જે વિવિધ કાર્યો કરી શકે છે. તેઓ સામાન્ય રીતે કુશળતા ધરાવતા કેટલાક સંબંધિત જૂથોને સમાવેશ કરે છે કે જે એપ્રેન્ટિસને કોઈ ચોક્કસ વ્યવસાયની પ્રેક્ટિસ કરવાની છૂટ આપે છે. અને તે લાંબા સમય સુધી કે જેમાં એપ્રેન્ટિસ કાર્ય કરે છે, અને સાથે, વરિષ્ઠ કુશળ કાર્યકર, એપ્રેન્ટિસશિપ ખાસ કરીને ઉત્પાદન કુશળતા જરૂરી નોકરીઓ માટે યોગ્ય છે

ઈન્ટર્નશીપ્સ અને મદદનીશ :

સામાન્ય રીતે વર્ગખંડ અને ઓન-ધ-જોબ ટ્રેનિંગનું સંયોજન છે. તેઓ સંભવિત મેનેજર અથવા માર્કેટિંગ કર્મચારીઓને તાલીમ આપવા માટે ઘણીવાર ઉપયોગમાં લેવામાં આવે છે.

પ્રોગ્રામ્ડ લર્નિંગ :

કમ્પ્યુટર - સહાયિત સૂચના અને ઈન્ટરેક્ટિવ વિડિયોમાં એક વસ્તુ સામાન્ય છે તેઓ તાલીમાર્થીને પોતાની ગતિએ શીખવા માટે પરવાનગી આપે છે. ઉપરાંત, તેઓ સામગ્રીની તરફેણમાં રહેલા સામગ્રીને અનુસરવા માટે પરવાનગી આપે છે જેની સાથે તાલીમાર્થીને મુશ્કેલી આવી રહી છે.

પ્રારંભિક સમયગાળા પછી, પ્રશિક્ષકને હાજર રહેવાની જરૂર નથી, અને તાલીમાર્થી તેમના સમયની પરવાનગી આપે છે તે શીખી શકે છે. આ પદ્ધતિઓ સારા લાગે છે, પરંતુ કેટલા નાના વ્યવસાયોના સ્ત્રોતોથી પણ વધુ હોઈ શકે છે.

લેબોરેટરી તાલીમ- કુશળ ટ્રેનર્સ દ્વારા જૂથો માટે **લેબોરેટરી તાલીમ** હાથ ધરવામાં આવે છે. તે સામાન્ય રીતે તટસ્થ સાઈટ પર હાથ ધરવામાં આવે છે અને તે ટીમના કામની ભાવના અને મેનેજમેન્ટ અને પેઢીઓ સાથે કામ કરવાની ક્ષમતા વધારવા માટે ઉપલા અને મધ્યમ મેનેજમેન્ટ તાલીમાર્થીઓ દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાય છે. તે મોંઘા હોઈ શકે છે અને સામાન્ય રીતે મોટા નાના વેપારીઓ દ્વારા ઓફર કરવામાં આવે છે.

તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમ વચ્ચે તફાવત :

કર્મચારી તાલીમ અને વિકાસ માનવ સંસાધન કાર્ય અને સંચાલનનો અનિવાર્ય ભાગ

છે. બંને પ્રવૃતિઓ કર્મચારીઓની કામગીરી અને ઉત્પાદકતા સુધારવા માટેનું લક્ષ્ય ધરાવે છે. તાલીમ એ નોકરીની જરૂરિયાત મુજબ કર્મચારીઓમાં જ્ઞાન અને કુશળતા વિકસાવવા માટે સંસ્થા દ્વારા આયોજિત કાર્યક્રમ છે. તેનાથી વિપરિત, વિકાસ એક સંગઠિત પ્રવૃતિ છે જેમાં સંસ્થાના માનવશક્તિ શીખે છે અને વધતી જાય છે. તે સ્વ-મૂલ્યાંકન અધિનિયમ છે.

તાલીમમાં, કર્મચારીઓને ચોક્કસ નોકરી સંબંધિત તકનીકી જ્ઞાન અને આવડતો આપવામાં આવે છે અને દરેક કાર્યકરની ક્ષમતાઓમાં સુધારો લાવવા પર ભાર મૂકે છે. તેનાથી વિપરીત, વિકાસ એ શૈક્ષણિક પ્રક્રિયા છે જે સંચાલકીય કર્મચારીઓની વૃદ્ધિ અને પરિપકવતા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. નીચે આપેલ લેખ તપાસો, જે ટેબ્યુલર ફોર્મમાં તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત દર્શાવે છે.

<u>સરખામણી કોષ્ટક</u>

સરખામણી માટે આધાર	**તાલીમ**	**વિકાસ**
અર્થ	તાલીમ એ એક અધ્યય પ્રક્રિયા છે કર્મચારીઓને નોકરીની જરૂરિયાત મુજબ કુશળતા, ક્ષમતા અને જ્ઞાન વિકસાવવાની તક મળે છે.	વિકાસ એક શૈક્ષણિક પ્રક્રિયા છે જે કર્મચારીઓની એકંદર વૃદ્ધિ સાથે સંબંધિત છે.
સમયગાળો	ટૂંકી મુદ્દતનું	લાંબા ગાળાના
ધ્યેય	હાજર સમય	ભાવિ
અભિગમ	જોબ લક્ષી	કારકિર્દી લક્ષી
પ્રેરણા	ટ્રેનર	સ્વયં
ઉદ્દેશ	કર્મચારીઓની કામગીરીમાં સુધારો માટે	ભાવિ પડકારો માટે કર્મચારીઓને તૈયાર કરવા.
વ્યક્તિઓની સંખ્યા	ઘણા	વ્યક્તિગત
ધ્યેય	લગતી નોકરી સંબંધિત	કલ્પનાત્મક અને સામાન્ય જ્ઞાન

7.6 તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચે મુખ્ય તફાવતો :

તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચે મુખ્ય તફાવતો નીચે મુજબ છે :

તાલીમ એ નવા કર્મચારીઓ માટે શીખવાની પ્રક્રિયા છે, જેમાં નોકરી માટે આવશ્યક ચાવીરૂપ કુશળતા વિશે તેમને જાણવા મળે છે. વિકાસ એ વર્તમાન કર્મચારીઓ માટે તેમના તમામ રાઉન્ડ વિકાસ માટે તાલીમ પ્રક્રિયા છે.

તાલીમ ટૂંકા ગાળાની પ્રક્રિયા છે જે 3 થી 6 મહિના છે, પરંતુ વિકાસ સતત પ્રક્રિયા છે, અને તેથી તે લાંબાગાળા માટે છે.

તાલીમ વર્તમાન કામ માટે કૌશલ્ય અને જ્ઞાન વિકાસાવવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. વિપરીત, વિકાસ કે જે ભવિષ્યના પડકારોનો સામનો કરવા માટે મકાન જ્ઞાન, સમજણ અને સ્પર્ધાત્મકતાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રીત કરે છે.

તાલીમ મર્યાદિત તક છે, તે ચોક્કસ નોકરી લક્ષી છે. બીજી બાજુ, વિકાસ એ કારકિર્દી લક્ષી છે અને તેથી તેનું કૌશલ્ય તાલીમ કરતાં તુલનાત્મક રીતે વિશાળ છે.

પ્રશિક્ષણમાં તાલીમાર્થીઓ ટ્રેનરને તાલીમ આપે છે જે તેમને તાલીમના સમયે સૂચવે છે. વિકાસની વિરુધ્ધમાં, જેમાં મેનેજર પોતે ભાવિ કાર્ય માટે સ્વ-નિર્દેશન કરે છે.

ઘણા લોકો સંયુક્તપણે તાલીમ કાર્યક્રમમાં હાજરી આપે છે. વિકાસ સ્વ-મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા છે અને તેથી, એક વ્યક્તિ પોતે પોતાના વિકાસ માટે જવાબદાર છે.

તાલીમ અને વિકાસ નિયમો :

આ કર્મચારીનું તાલીમ અને વિકાસ નીતિ તમારી કંપનીની જરૂરિયાતો અનુસાર તૈયાર થવા માટે તૈયાર છે અને તમારી રોજગાર નીતિઓ સ્થાપવા માટે પ્રારંભિક બિંદુ માનવું જોઈએ. કર્મચારી તાલીમ અને વિકાસ નીતિને સ્ટાફ તાલીમ અને વિકાસ નીતિ અથવા કર્મચારી વિકાસ નીતિ તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

નીતિ સંક્ષિપ્ત અને હેતુ :

અમારી કર્મચારી ડેવલપમેન્ટ કંપનીની નીતિ કંપનીના શિક્ષણ અને વિકાસ કાર્યક્રમો અને પ્રવૃતિઓનો સંદર્ભ આપે છે.

આધુનિક સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં, કર્મચારીઓને તેમનું જ્ઞાન ફરી ભરવું અને તેમની નોકરીઓને વધુ સારી રીતે કરવા માટે નવી આવડત પ્રાપ્ત કરવાની જરૂર છે. આનાથી તેમને અને કંપની બંનેને ફાયદો થશે. અમે તેમને કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતા સુધારવા વિશે, તેમજ વ્યક્તિગત વિકાસ અને સફળતા તરફ નવા રસ્તા શોધવા વિશે વિશ્વાસ અનુભવીએ છીએ.

અવકાશ :

આ નીતિ કંપનીના તમામ કાયમી, પૂર્ણ-સમય અથવા પાર્ટ-ટાઈમ કર્મચારીઓને લાગુ પડે છે. કામચલાઉ / ટૂંકાગાળાની કોન્ટ્રાક્ટ ધરાવતા કર્મચારીઓ તેમના મેનેજરની સત્તાનો આધારે તાલીમ લઈ શકે છે.

આ નીતિ પૂરક કર્મચારીઓને આવરી લેતી નથી જેમ કે ઠેકેદારો અથવા સલાહકારો.

નીતિ તત્વો :

કર્મચારીઓ, મેનેજર્સ અને હ્યુમન રિસોર્સિસ (એચઆર) બધાને સતત વ્યાવસાયિક વિકાસ (સીપીડી) સંસ્કૃતિનું નિર્માણ કરવાનું કામ કરવું જોઈએ. નવી અધ્યયનની તકો મેળવવાની કર્મચારીની જવાબદારી છે તે તેમની ટીમ્સના કોચ અને કર્મચારી વિકાસ જરૂરિયાતનોને ઓળખવા માટે મેનેજરની જવાબદારી છે અને તે કોઈપણ સ્ટાફ વિકાસ પ્રવૃતિઓ અને પ્રક્રિયાઓને સરળ બનાવવા માટેની જવાબદારી છે

તાલીમ અને વિકાસ દ્વારા અમારો શું અર્થ છે ?

સામાન્ય રીતે, અમે નીચેના કર્મચારી તાલીમને મંજૂર કરીએ છીએ અને પ્રોત્સાહિત કરીએ છીએ.

- ઔપચારિક તાલીમ સત્રો (વ્યક્તિગત અથવા કોર્પોરેટ)
- કર્મચારી કોચિંગ અને માર્ગદર્શન
- પરિષદોમાં ભાગ લેવો
- નોકરીની તાલીમ પર
- જોબ પડછાયો
- ફરતી નોકરી

અમારી શિક્ષણ અને વિકાસની જોગવાઈઓના ભાગરૂપે, અમે સબ્સ્ક્રિપ્શન્સ અથવા શૈક્ષણિક સામગ્રી માટે પણ વ્યવસ્થા કરી શકીએ છીએ, જેથી કર્મચારીઓને સમાચાર, લેખો અને અન્ય સામગ્રીની એક્સેસ હશે જે તેમની નોકરી પર વધુ સારી બનાવવામાં મદદ કરી શકે છે. આ માટે બે શરતો છે.

- ઉમેદવારી / મટિરીયલ નોકરી સંબંધિત હોવી જોઈએ
- તમામ સંબંધિત ફી પ્રતિ વ્યક્તિ દીઠ સેટની મર્યાદાથી વધુ ન હોવી જોઈએ.

આ સૂચિમાં સોફ્ટવેર લાઈસેંસ અથવા અન્ય સાધનોનો સમાવેશ થતો નથી જે કર્મચારીઓની નોકરીઓ માટે એકદમ જરૂરી હોય.

વ્યક્તિગત તાલીમ કાર્યક્રમો :

વ્યક્તિગત તાલીમ કાર્યક્રમો માટે કંપની પાસે અમૂક જોગવાઈ છે. ચાર મહિનાથી વધુ સમયથી કંપની માટે કામ કરતા બધા કર્મચારીઓ બાહ્ય તાલીમ કાર્યક્રમોમાં વ્યક્તિગત રીતે અથવા ટીમ્સમાં ભાગ લેવા માટે લાયક છે. એમ એક વર્ષના પ્રારંભમાં દરેક કર્મચારી માટે બજેટ સેટ કરીશું. જે અમે વાર્ષિક રિન્યુ કરીશું. કર્મચારીઓ દર વર્ષે 10 દિવસ સુધી તાલીમ માટે ગેરહાજર બની શકે છે.

કર્મચારીઓ તેઓ ઈચ્છતા હોય તેટલા તાલીમ કાર્યક્રમોમાં હાજર રહેવાનું પસંદ કરી શકે છે, જો કે તેઓ બજેટ અને દિવસની મર્યાદા કરતાં વધી જતા નથી. જો તેઓ કરે તો, તેઓ તેમના ચૂકવણી સમયનો ઉપયોગ (પીટીઓ) નો ઉપયોગ કરવો પડશે અને કોઈ પણ વધારાની ફી પોતાને ચૂકવવા પડશે.

કર્મચારીઓને હાજરીનો પુરાવો લાવવાની જરૂર પડી શકે છે.

કંપનીની કોઈપણ કર્મચારી તાલીમ કે જે કર્મચારીઓની ફરજ પાડે છે (દા.ત. એક કર્મચારીની કામગીરીની અપૂરતીતા અથવા તેમના કામ વર્ણનમાંના ફેરફારોને કારણે) તાલીમ બજેટ અને સમય મર્યાદામાંથી બાકાત નથી. કંપની સમગ્ર ખર્ચની સંભાળ લઈ શકે છે

બધા તાલીમને ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે કર્મચારીઓની શું જરૂર છે અને તેઓ શ્રેષ્ઠ કેવી રીતે શીખી શકે, આ કારણે, અમે કર્મચારીઓ અને મેનેજર્સ વર્કશોપ્સ, ઈ-લર્નિંગ, લેક્ચર્સ અને વધુ જેવી ઘણી તાલીમ પદ્ધતિઓનો વિચાર કરવા પ્રોત્સાહિત કરીએ છીએ.

કોર્પોરેટ તાલીમ કાર્યક્રમો :

અમે ક્યારેક કયારેક અમારા કર્મચારીઓને તાલીમ આપવા માટે નિષ્ણાતોને જોડીએ. આ કેસમાં કંપની સમગ્ર ખર્ચને આવરી લેશે. આ પ્રકારની તાલીમ અને વિકાસનાં ઉદાહરણો છે.

- સમાન રોજગાર તક તાલીમ
- તાલીમ વિવિધતા
- મેનેજર માટે નેતૃત્વ તાલીમ
- કર્મચારીઓ માટે સંઘર્ષ નિરાકરણ તાલીમ

આ કેટેગરીમાં આંતરિક નિષ્ણાતો અને મેનેજર્સ દ્વારા સંચાલિત તાલીમનો સમાવેશ થાય છે. ઉદાહરણો છે.

- નવા કર્મચારીઓને તાલીમ આપવી
- કર્મચારીઓને બઢતી
- કંપની-સંબંધિત મુદ્દાઓમાં તાલીમ ટીમ્સ (દા.ત. નવી સિસ્ટમ્સ અથવા નીતિ ફેરફારો)
- પરિવહન અથવા નવી જવાબદારી માટે તૈયાર કરવા

આ પ્રકારના તાલીમ માટે કર્મચારીઓને તેમની રજા ચૂકવવા અથવા તેનો ઉપયોગ કરવો પડશે નહીં. હાજરી રેકોર્ડ પ્રક્રિયા ભાગ હોઈ શકે છે.

7.7 અસરકારક તાલીમ કાર્યક્રમના મુખ્ય ઘટકો :

એક અસરકારક તાલીમ કાર્યક્રમમાં આઠ-પગલાંની પ્રક્રિયા સામેલ છે.

1 વ્યવસાય કેસ બનાવો કોઈપણ નવી પહેલ લોન્ચ કરવાનો પ્રયાસ કરતી વખતે ઘણીવાર સુરક્ષા સલામતી લોકો બિઝનેસ કેસને બનાવટ કરવામાં નિષ્ફળ રહે છે. કંપનીઝ નાણાં બનાવવા માટે વ્યવસાયમાં છે કોઈપણ નવા પ્રોગ્રામ અથવા ખર્ચને વ્યવસાય માટે પહેલના એંકદર મૂલ્યના સંદર્ભમાં ધ્યાનમાં લેવાની જરૂર છે. ખર્ચના લાભોનું વિશ્લેષણ કરવું અથવા તાલીમ લેવાનું નાણાંકીય લાભ નક્કી કરવા માટે ઔપચારિક વ્યવસાય કેસ વિકસાવવું આવશ્યક પગલું છે.

2 હેતુઓ અને શિક્ષણનાં પરિણામોનો વિકાસ કરો ઉદ્દેશો અને અધ્યયન પરિણામો વર્ણવે છે કે શું શીખનારા પોસ્ટ-ટ્રેઈનીંગને જાણ અને કરી શકશે. શીખવાની પધ્ધતિઓએ વર્ણવેલ માપદંડની સ્થાપના કરવી જોઈએ. જેના દ્વારા તાલીમને સફળતા મળી જશે. તાલીમના હેતુઓ અને શિક્ષણનાં પરિણામો એક કર્મચારીની સ્થિતિ સ્પર્ધાત્મકતા પ્રોફાઈલ સાથે સંલગ્ન હોવા જોઈએ અને સંસ્થાના કારોબારી ધ્યેયો અને મિશન સાથે, ઉચ્ચસ્તર પર હોવું જોઈએ.

3 સામગ્રી અને સૂચનાત્મક ડિઝાઈન વિકસાવી

ચોક્કસ પરિસ્થિતિ માટે સૌથી અસરકારક શિક્ષણ અને તાલીમ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવાની જરૂર છે. આજના કામની દુનિયાના કામના સ્થળે તાલીમ આપતા અસુમેળ ઓનલાઈન શિક્ષણના મિશ્રણથી પરંપરાગત વર્ગખંડ શિક્ષણ કરતાં વધુ સારી, વધુ ખર્ચ-અસરકારક અને સુલભ ઉકેલ મળી શકે છે. આ અમૂક અ-ઓન-જોબ ટ્રેનિંગમાં ઉમેરો કે જે ટયુટરિંગ અને કોચિંગના તત્વનો ઉપયોગ કરે છે અને શ્રેષ્ઠ સૂચનાત્મક ડિલીવરી પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. ઘણી

અન્ય વિતરણ પદ્ધતિઓ ઉપલબ્ધ છે અને વિડિયો, વિડિયો-કોન્ફરન્સિંગ, વેબિર્નર અને અન્ય કમ્પ્યુટર-આધારિત તાલીમ સાધનો જેવાં વિચારણા કરવી જોઈએ.

4 આંતરિક સ્રોતો અને બાહ્ય સ્રોતો

તાલીમનું વિતરણ ઈન-હાઉસ સ્રોતો અથવા બાહ્ય સલાહકાર દ્વારા પૂરું પાડવામાં આવે છે. ઈન-હાઉસ ટ્રેનર્સનો ખર્ચ ઓછો હોય છે કારણ કે કંપનીના બજેટમાં તેમના પગારનો પહેલેથી જ હિસ્સો ધરાવે છે. એક ઈન-હાઉસ ટ્રેનર પણ વધુ લવચિક્તા પૂરી પાડી શકે છે અને તાલીમ માટેની જરૂરિયાતને ડ્રાઈવિંગ કરતા મુદ્દાઓની વધુ સમજણ લાવી શકે છે, પરંતુ વધુ કુશળ અને પોલિશ્ડ સ્પીકર્સ ધરાવતા બાહ્ય સલાહકારો શોધી શકે છે. એક બાહ્ય સ્રોતનો ઉપયોગ કરીને હાથમાં અને પ્રશિક્ષક વચ્ચે વાતચીતને લક્ષ્ય સ્તર પર વર્ગખંડમાં રાખવા માટે "માત્ર પર્યાપ્ત" અલગ બનાવશે.

5 શિક્ષણ અને તાલીમ સામગ્રી વિકસાવવી

અભ્યાસક્રમ માટે વિકસિત શિક્ષણ અને તાલીમ સામગ્રીને લક્ષ્યો અને શિક્ષણ પરિણામો સાથે કાળજીપૂર્વક ગોઠવાયેલ હોવા જોઈએ. શીખવાની પ્રવૃતિઓને શીખનારાઓને વર્ગખંડના સિદ્ધાંતોને લાગુ કરવાની તક આપવાની મંજૂરી આપવાની જરૂર છે. અસરકારક બનવા માટે પ્રશિક્ષક પ્રેક્ષકો, કંપની સંસ્કૃતિ અને તાલીમ માટેની જરૂરિયાતની પાછળના ઈતિહાસને સમજી જ જોઈએ. તે સારી રીતે સ્થપાયેલું છે કે પુખ્ત વયસ્કો જુવાન વિદ્યાર્થીઓ કરતાં અલગ રીતે શીખે છે અને પુખ્ત શિક્ષણ અને તાલીમની પડકારોને સમજવાથી તાલીમની અસરકારકતામાં સુધારો થશે.

6 જ્ઞાન, કુશળતા અને ક્ષમતાઓને સ્થાનાંતરિત કરો

શીખનારને કાર્યસ્થળમાં પ્રાપ્ત જ્ઞાન અને કુશળતાને ઝડપથી લાગુ કરવાની અને નવી ક્ષમતાઓ દર્શાવવાની તક હોવી આવશ્યક છે. પ્રોગ્રામ સફળ થવા માટે જો પ્રોબ્લેમ અને અસરકારક એપ્લિકેશન અટકાવી શકે તેવા અવરોધોને ઓળખી કાઢવામાં અને દૂર કરવાની જરૂર છે. સહાયક કાર્યક્રમ જેમાં મેનેજર્સ અને સુપરવાઈઝર્સ દ્વારા ટ્યુટરિંગ અને કોચિંગનો સમાવેશ થાય છે તે મહત્ત્વપૂર્ણ છે. નવી કુશળતા જોબ અને મજબૂતીકરણની સાથે કાર્ય અવલોકન પ્રક્રિયા દ્વારા સપોર્ટેડ હોય તો એકંદર અસરકારકતામાં વધારો કરવામાં આવશે.

7 અસરકારકતા મૂલ્યાંકન

જે માપી જાય છે તે પૂર્ણ થાય છે શિક્ષણ અને તાલીમની અસરકારતાનું મૂલ્યાંકન કરવું

મહત્ત્વપૂર્ણ છે. માપન આધાર આપે છે, અને આસ્થાપૂર્વક માન્ય છે, વ્યવસાય કેસ કે જે તાલીમ ટેકો બનાવવામાં આવી હતી. તાલીમનો કુલ ખર્ચ માપવા માટે સરળ છે. પરંતુ ઉપભોગ અને સહભાગી સંતોષ માપવા માટે પણ મહત્ત્વનું છે. તાલીમાર્થીઓ પોસ્ટ-ટ્રેનિંગ પરીક્ષણો લે છે અને શીખી કુશળતા અને ક્ષમતાઓનું નિદર્શન કરીને ઉપતે મેપ કરી શકાય છે. કૌશલ્ય વિકાસનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે અવલોકનનો ઉપયોગ પણ કરી શકાય છે અભ્યાસક્રમ મૂલ્યાંકન સ્વરૂપોનો ઉપયોગ કરીને તેમના પ્રતિસાદ ઑફર કરી શકે છે. મૂલ્યાંકનની વધુ જટીલ પદ્ધતિઓમાં પ્રભાવમાં સુધારોના પગલાં તરીકે, ઘટાડાના બનાવો અને નુકસાનની માહિતી જેવા હાંસલ સંકેતોનો સમાવેશ થઈ શકે છે.

8 નિરંતર સુધારો

આવી કોઈ પ્રક્રિયામાં અંતિમ પગલું સતત સુધારણા કરવાનું છે. સુધારણામાં શિક્ષણ અને તાલીમ સામગ્રીને સમાયોજિત કરવા અને અપટેડ કરવું, વર્ગમય સિદ્ધાંત અને કાર્યસ્થળની પ્રેક્ટીકલ તાલીમ માટે ફાળવેલ સમયને સમાયોજિત કરવું અને પ્રશિક્ષક ડિલિવરી અને મેસેજિંગને પણ ત્વરીત કરવું સામેલ હોઈ શકે છે. વારંવાર શીખવાને કેવી રીતે માપવામાં આવે છે તે માપન પરિણામોના મૂલ્યને વધારવા માટે સમય પર ગોઠવણ કરવાની જરૂર છે. ઉદ્દેશો અને શિક્ષણ પરિણામો, સામગ્રી અને સૂચનાત્મક ડિઝાઈનમાં અર્થપૂર્ણ ફેરફારો કરવા માટે મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાના તારણોનો ઉપયોગ કરવો જરૂરી છે.

મૂલ્યાંકન તે નિયંત્રણને લક્ષ્ય બનાવે છે કે નહીં તે નક્કી કરવાનો અર્થ છે કે તાલીમ પ્રયત્નનું મૂલ્ય હતું કે નહીં અને તેને વધુ અસરકારક બનાવવા માટે ક્યા સુધારાઓની જરૂર છે. તાલીમનું મૂલ્યાંકન અગત્યનું છે કારણ કે તેના સામાજિક અને નાણાકીય લાભો અને ખર્ચને સ્થાપિત કરવા માટે તાલીમ કાર્ય અને તેની પ્રવૃત્તિઓનું મોનિટર કરવું જરૂરી છે. તાલીમની અસર વિશે વધુ શીખવા માટે વર્ક સેટિંગની અંદર તાલીમનું મૂલ્યાંકન ટ્રેનર / સંસ્થાનો મદદ કરી શકે છે. તે આયોજન કરવા અને તે કરવા માટેની પદ્ધતિઓ પસંદ કરતા પહેલાં મૂલ્યાંકનના હેતુને સમજવું અગત્યનું છે. મૂલ્યાંકનનો ઉપયોગ કરવાના કેટલાક ફાયદા સીધી રીતે સાક્ષી આપવા માટે મુશ્કેલ છે, પરંતુ જયારે યોગ્ય રીતે કામ કરવામાં આવે છે ત્યારે તેઓ સંસ્થાઓને હકારાત્મક રીતે અસર કરી શકે છે.

તાલીમ મૂલ્યાંકન એ ઊંડા પરીક્ષા અને વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા છે :

- પગલાં પસંદ,
- તે પગલાંના આધારે માહિતી એકઠા કરવી,

-     સહભાગીઓ શું કેટલાક પ્રમાણભૂત, ધ્યેય, અથવા અપેક્ષા શીખ્યા.

મૂલ્યાંકન એ તેમના હેતુઓના પ્રકાશમાં પ્રવૃત્તિઓનું અસરકારતા, અસરકારતા અને અસર નક્કી કરવા માટેની એક પ્રક્રિયા છે. તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમના મૂલ્યાંકનમાં, એકને ધ્યાનમાં લેવું જરૂરી છે કે મોટાભાગની તાલીમ અને વિકાસ પ્રવૃત્તિઓ પ્રોજેક્ટ, પ્રોગ્રામ્સ અને યોજનાઓના મોટા સંદર્ભમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે.

વ્યાખ્યા :

''તાલીમનું મૂલ્યાંકન એ તાલીમ પ્રવૃતિ માટે અને તેના વિશેની માહિતી એકત્ર કરવાની એક પદ્ધતિસરની પ્રક્રિયા છે, જેનો ઉપયોગ ત્યારબાદ નિર્ણય લેવા માટે અને વિવિધ તાલીમ ઘટકોની સૂસંગતતા અને અસરકારકતાના મૂલ્યાંકન માટે કરી શકાય છે.''

મૂલ્યાંકનના પ્રકાર :

સમય પરિણામના આધારે, મૂલ્યાંકનને (1) રચનાત્મક મૂલ્યાંકન અને (2) સારાંશ મૂલ્યાંકન તરીકે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

તાલીમ મૂલ્યાંકનના હિસ્સા ધારકોમાં સહભાગીઓ, અભ્યાસક્રમ વિકાસકર્તાઓ, પ્રશિક્ષકો અને તાલીમ આયોજકનો સમાવેશ થાય છે જેમ નીચે દર્શાવેલ છે :

છબી

મૂલ્યાંકન તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમના હેતુઓ

મુખ્ય હેતુઓ છે :

-     વ્યવસાય સાધન તરીકે તાલીમ અને વિકાસને માન્ય કરવા
-     તાલીમ અને વિકાસમાં થયેલી ખર્ચને સચોટ કરવો
-     તાલીમ અને વિકાસ કાર્યક્રમની રચનામાં સુધારવામાં મદદ માટે
-     તાલીમ અને વિકાસ પદ્ધતિઓ પસંદ કરવામાં સહાય માટે

7.8 કામગીરીનું મૂલ્યાંકન :

કામગીરીનું મૂલ્યાંકન (પીએ), જેને કામગીરીની સમીક્ષા, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન, (કારકિર્દી) વિકાસ ચર્ચા, અથવા કર્મચારી મૂલ્યાંકન તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે તે એવી પદ્ધતિ છે જેના દ્વારા કર્મચારીની નોકરીની કામગીરી દસ્તાવેજમાં અને મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કર્મચારીઓની વધુ વૃદ્ધિ અને વિકાસ માટે વ્યક્તિની ક્ષમતાઓ સમજવા માટે.

પ્રદર્શન મૂલ્યાંકન સામાન્ય રીતે વ્યવસ્થિત રીતે કરવામાં આવે છે, જે નીચે પ્રમાણે છે :

- નિરીક્ષકો કર્મચારીઓના પગારનું માપ કાઢે છે અને લક્ષ્યો અને યોજનાઓ સાથે તેની તુલના કરે છે.

- વધુ વૃદ્ધિ અને વિકાસ માટે વ્યકિતમાં સંભવિત હાજર જાળવવા અને તેનું મૂલ્યાંકન કરવું.

- કર્મચારીઓને તેમની કામગીરી અને સંબંધિત સ્થિતિ પ્રતિસાદ આપવા માટે.

- કર્મચારીઓની કામ કરવાની આદતો પર અસર કરવા માટે તે એક આધાર તરીકે કાર્ય કરે છે.

- કર્મચારીઓની યોગ્યતા અને નબળાઈઓને યોગ્ય નોકરી પર મૂકવા માટે.

- કર્મચારીઓની યોગ્યતા અને નબળાઈઓને યોગ્ય નોકરી પર મૂકવા માટે.

- સૂપરવાઈઝર કર્મચારીઓની કામગીરીનાં કારણો પાછળનું પરિબળ વિશ્લેષણ કરે છે.

- કર્મચારીઓને વધુ સારા પ્રદર્શન માટે માર્ગદર્શન આપવા માટે નોકરીદાતાઓ સ્થાનાંતરિત છે.

- બોનસ મૂલ્યાંકન ધ્યાનમાં નીચેના હેતુઓ સાથે કરી શકાય છે :

વળતર પેકેજ, વેતન માળખું, પગાર વધારવા, વગેરેને નિર્ધારિત કરવા રેકોર્ડર્સની જાળવણી કરવી.

પ્રમોશનલ અને અન્ય તાલીમ કાર્યક્રમોની સમીક્ષા કરવા અને જાળવી રાખવા માટે

તાલીમ અને વિકાસનો સારાંશ :

તાલીમ અને વિકાસ સંસ્થાઓની અસરકારકતા અને કાર્યમાં રહેલા લોકોના અનુભવોમાં મહત્ત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે. તાલીમ અને કામકાજ અને વ્યક્તિગત વિકાસ પરની ઉત્પાદકતા, સ્વાસ્થ્ય અને સલામતી માટેની અસરો છે. તાલીમ અને વિકાસમાં રોકાણ, જગ્યા અને સાધનસામગ્રી મેળવવા અને જાળવી રાખે છે.

7.9 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. તાલીમ એટલે શું ? તેનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેના હેતુઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. તાલીમની વ્યાખ્યા આપી તેના પ્રકારો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. તાલીમ એટલે શું તેની પદ્ધતિઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. તાલીમની વ્યાખ્યા આપી તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. તાલીમનો અર્થ આપી અસરકારક તાલીમ માટેના મુખ્ય ઘટકો જણાવો.

....

....

....

....

....

....

6. કામગીરી મૂલ્યાંકન એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. તકનીકી તાલીમ - સમજાવો.

....

....

....

2. ગુણવત્તા તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

3. કુશળતા તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

4. સોફ્ટ સ્કિલ્સ તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

5. વ્યવસાયિક તાલીમ અને કાનૂની તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

6. ટીમ તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

7. સંચાલકીય તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

8. સલામતી તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

9. કર્મચારીઓને નોકરી પર તાલીમ એટલે શું ?

....

....

....

10 ઓફ-ધી-જોબ તાલીમ - સમજાવો.

....

....

....

11. કોર્પોરેટ તાલીમ કાર્યક્રમો - સમજાવો.

....

....

....

એકમ 8

માનવ સંસાધન કાર્ય મૂલ્યાંકન

: રૂપરેખા :

8.1 પ્રસ્તાવના

8.2 ખ્યાલ અને અર્થ

8.3 કાર્ય મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ

8.4 વેતન નિર્ધારણ અને પગાર નિર્ધારણ

8.5 વેતન અને પગાર સંચાલનના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો

8.6 વેતન અને પગાર સંચાલનને અસર કરતા પરિબળો

8.7 આદર્શ વેતન પ્રથાના લક્ષણો

8.8 વેતન અને પગાર પ્રથાઓ

8.1 પ્રસ્તાવના :-

સિવિલ સર્વિસ વર્ગીકરણ પ્રેક્ટિસિસ અને કેટલાક પ્રારંભિક રોજગારદાતા નોકરી અને વેતન વર્ગીકરણ સિસ્ટમ્સમાંથી કાર્ય મૂલ્યાંકન વિકસાવવામાં આવ્યું છે. **1871** માં યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સ સિવિલ સર્વિસ કમિશન સાથે અથવા **1881** માં ફેડરિક ડબલ્યુ. ટેલબ સાથે ઔપચારિક નોકરી મૂલ્યાંકન શરૂ થયું છે, તે હવે **120** વર્ષથી જૂનું છે અને હજુ પણ મૂલ્યવાન છે. પ્રથમ બિંદુ સિસ્ટમ **1920** માં વિકસાવવામાં આવી હતી. નિયત યોજનાઓના વિકાસ માટે કામદાર સંગઠનોએ મોટા પ્રમાણમાં યોગદાન આપ્યું છે. સંઘવાદનો ફેલાવોએ નોકરી મૂલ્યાંકનના સ્થાપન પર પ્રભાવ પાડ્યો છે કે, રોજગાર દાતાઓએ કેન્દ્રીય પગાર માળખા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કર્યું છે, કારણ કે યુનિયનની એકતા જરૂરી છે. બીજા વિશ્વયુદ્ધ દરમિયાન, રાષ્ટ્રીય યુદ્ધ લેબર બોર્ડે વેતનની અસમાનતા ઘટાડવા માટેની પદ્ધતિ તરીકે નોકરી મૂલ્યાંકનના વિસ્તરણને પ્રોત્સાહન આપ્યું.

સંગઠનો મોટા અને વધુ કર્મચારીઓની ચૂકવણીની તર્કસંગત પદ્ધતિની જરૂરિયાતને મહત્ત્વ આપતું હોવાનું સ્પષ્ટ થયું. વેતન માળખાં વધુ જટિલ બની ગયા હતા અને નિરીક્ષકો દ્વારા તેમના પોતાના કર્મચારીઓ માટે પગાર દર ગોઠવવાના કારણે અરાજકતાને ક્રમમાં લાવવામાં કોઈ રીતની જરૂર હતી અને તે માટે કાર્યનું મૂલ્યાંકન જવાબનો મોટો ભાગ બની

ગયો. **1950** ના દાયકાના અંતમાં આ સમયગાળા દરમિયાન નોકરી મૂલ્યાંકનની તકનીકો અને પ્રક્રિયાઓને વિકસિત અને સંપૂર્ણ બનાવવામાં આવી હતી.

નાગરિક અધિકાર ચળવળના આગમન સાથે, નોકરી મૂલ્યાંકન શાબ્દિક કાયદામાં લખ્યું છે. **1963** ના સમાન પગાર કાનુનની સરખામણી કરવા માટે કુશળતા, પ્રયત્નો અને જવાબદારીની સરખામણીએ નોકરીની જરૂર છે કે કેમ તે નક્કી કરવામાં આવ્યું છે કે તે બરાબર છે કે નહીં. નોકરી મૂલ્યાંકનના **1979** ના અભ્યાસમાં સંભવિત સ્રોત અને / અથવા પગારમાં લિંગ ભેદભાવનો સંભવિત ઉકેલ તરીકે, સમાન રોજગાર તક કમિશન પાસેથી કરાર હેઠળ નેશનલ રિસર્ચ કાઉન્સિલ દ્વારા કરવામાં આવ્યો હતો. અભ્યાસમાં એવું સૂચન કરવામાં આવ્યું છે કે સ્ત્રીઓ અને લઘુમતીઓ દ્વારા મુખ્યત્ત્વે યોજાતી નોકરીઓનું મૂલ્યાંકન ઓછું કરી શકાય છે. આ પ્રકારના ભેદભાવના પરિણામે વિવિધ કર્મચારી જૂથો માટે ઉપયોગમાં લેવાતા વળતરયુક્ત પરિબળો, પરિબળોને આપવામાં આવેલા વજન અને નોકરી સાથે સંકળાયેલી રીતરિવાજોમાંથી, વિવિધ કર્મચારીઓ માટે વિવિધ યોજનાઓનો ઉપયોગ થયો. જો પ્રારંભિક અહેવાલ નોકરી મૂલ્યાંકન પર કોઈ સ્થાન લેતા નથી, તો અંતિમ અહેવાલમાં તારણ કાઢ્યું હતું કે કામ મૂલ્યાંકનમાં ભેદભાવની સમસ્યાઓને હલ કરવા માટે કેટલીક સંભવિત ક્ષમતા છે.

8.2 ખ્યાલ અને અર્થ

ખ્યાલ :

કાર્ય મૂલ્યાંકનમાં વેતન અને પગારના તફાવતની સ્થાપનાના હેતુસર પ્રત્યેક નોકરીના સંબંધી મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ થાય છે. સંબંધી મૂલ્ય મુખ્યત્વે કાર્ય વર્ણન અને કાર્ય સ્પષ્ટીકરણના આધારે નક્કી થાય છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન તમામ નોકરીઓ માટે વેતન અને પગાર ગ્રેડ નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે. કર્મચારીઓને નોકરીઓના ગ્રેડના આધારે વળતરની જરૂર છે. મહેનતાણું દરેક નોકરીના સંબંધિત મૂલ્ય પર આધારિત હોવું જોઈએ. આ મૂળભૂત સિદ્ધાંતના અવગણનાને પગલે કર્મચારીઓના જુસ્સામાં અસમાન વળતર અને પરિચયને ખરાબ અસર થઈ શકે છે. અન્યાયની કલ્પના એ એક કર્મચારીને પ્રોત્સાહન આપવાની એક ચોક્કસ રીત છે.

અર્થ :

નોકરીનું મૂલ્યાંકન સંસ્થામાં અન્ય નોકરીઓના સંબંધમાં નોકરીના મૂલ્યને નક્કી કરવાની એક વ્યવસ્થિત રીત છે. તે તર્કસંગત પગાર માળખું સ્થાપવાના હેતુ માટે નોકરીઓ વચ્ચે તેમના સંબંધી મૂલ્યનું મૂલ્યાંકન કરવા વચ્ચે એક વ્યવસ્થિત સરખામણી કરવાનો પ્રયાસ કરે છે.

વ્યાખ્યાઓ :-

(1) એડવિન બી. ફ્લિપોના શબ્દોમાં

"કાર્ય મૂલ્યાંકન અન્ય નોકરીઓના સંબંધમાં નોકરીના મૂલ્યને નક્કી કરવા માટેની વ્યવસ્થિત પ્રક્રિયા છે."

(2) કીમબોલ અને કિમબોલ જુનિયર અનુસાર

"કાર્ય મૂલ્યાંકન પ્લાન્ટમાં પ્રત્યેક નોકરીની સાપેક્ષ મૂલ્ય નક્કી કરવા અને આ પ્રકારની નોકરી માટે યોગ્ય મૂળભૂત વેતન શું છે તે નિર્ધારિત કરવા માટે એક પ્રયાસ રજૂ કરે છે."

(3) બેથેલ, એડવોટર અને સ્મિત મુજબ

"વ્યક્તિગત શબ્દ તરીકે કાર્ય મૂલ્યાંકનમાં વિશિષ્ટ અને આનુવંશિક અર્થ બંનેમાં વિશેષરુપે છે, તેનો અર્થ એ છે કે નોકરીની રેટિંગ અથવા વ્યવસાયોના વ્યવસાયોનું વર્ગીકરણ, સામાન્ય રીતે તેનો અર્થ તે પગારનું સમગ્ર ક્ષેત્ર અને આધુનિક રેખાઓ સાથે પગાર વહીવટ."

(4) આંતરરાષ્ટ્રીય મજૂર સંગઠનના જણાવ્યા અનુસાર

"કાર્ય મૂલ્યાંકનને ચોક્કસ કારકિર્દીની સામાન્ય કામગીરીને સામાન્ય કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત ક્ષમતાઓ અથવા કર્મચારીઓની કામગીરીને ધ્યાનમાં લીધા વગર લેવાતી માગણીઓ નક્કી કરવા અને સરખાવવા માટે એક પ્રયાસ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે."

(5) ડેલ યોડરના શબ્દોમા

"કાર્ય મૂલ્યાંકન એક એવી પ્રથા છે, જે સંગઠન અને સમાન સંસ્થાઓમાંની નોકરીઓની તુલનાત્મક મૂલ્યને માપવામાં નિશ્ચિતતા પૂરી પાડે છે."

(6) બ્યુરો ઑફ લેબર સ્ટેટિસ્ટિક્સ મુજબ

"કાર્ય મૂલ્યાંકન એ નોકરી પદાનુક્રમમાં તેમની સ્થિતિ નક્કી કરવા માટે મૂલ્યાંકન અથવા નોકરીનું રેટિંગ છે. મૂલ્યાંકન નક્કી કરવા સોંપેલ કાર્ય દ્વારા અથવા આવશ્યક નોકરીની આવશ્યકતાઓ માટે અન્ય કોઈ વ્યવસ્થિત રેટિંગ પદ્ધતિનો ઉપયોગ દ્વારા સિદ્ધિ કરી શકે છે. કુશળતા, અનુભવ અને જવાબદારી."

8.3 કાર્ય મૂલ્યાંકનની પધ્ધતિઓ :

પ્રસ્તાવના :

કાર્ય મૂલ્યાંકનનો ઉદ્દેશ એ નક્કી કરવા માટે છે કે કઈ નોકરી અન્ય કરતાં વધુ પગાર

મેળવી આપે છે. જોબ રેન્કિંગ, જોબ ગ્રેડીંગ અને પરિબળ સરખામણી જેવી કેટલીક પદ્ધતિઓ નોકરી મૂલ્યાંકનમાં કાર્યરત છે. સંશોધન સૂચવે છે, તેમ છતાં, દરેક પદ્ધતિ ક્રમાંક તરીકે ચોક્કસ અને વિશ્વસનીય છે કારણકે અન્ય રેન્કિંગ્સ અને કિંમત અલગ અલગ નોકરીઓ છે. કાર્ય મૂલ્યાંકન વેતન અને પગાર વાટાઘાટો માટેનો આધાર બનાવે છે.

કાર્યના વર્ણન તેમજ કાર્ય વિશ્લેષણની તૈયારી પછી કાર્ય મૂલ્યાંકનના આવશ્યક તબક્કામાં આવે છે. એટલે નોકરીની વ્યવસ્થાની સ્થાપના કરવા માટે નોકરીઓની વ્યવસ્થિત સરખામણી, જે પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ સામાન્ય રીતે કરવામાં આવ્યો છે તે બે મુખ્ય કેટેગરીમાંનો એક છે :

બિન-વિશ્લેષણાત્મક અથવા બિન-સંખ્યાત્મક અથવા સંક્ષિપ્ત પદ્ધતિઓ

વિશ્લેષણાત્મક અથવા માત્રાત્મક પદ્ધતિઓ

બિન-વિશ્લેષણાત્મક અથવા બિન-સંખ્યાત્મક અથવા સંક્ષિપ્ત પદ્ધતિઓ :-

(1) કાર્ય ક્રમાંકની પધ્ધતિ

(2) કાર્ય વર્ગીકરણ અથવા ગ્રેડિંગ

વિશ્લેષણાત્મક અથવા માત્રાત્મક પધ્ધતિઓ :-

(1) પરિબળ સરખામણી

(2) પોઈન્ટ રેટિંગ અથવા મૂલ્યાંકન

બિન-વિશ્લેષણાત્મક અથવા બિન-સંખ્યાત્મક અથવા સંક્ષિપ્ત પદ્ધતિઓ :-

(1) કાર્ય ક્રમાંકની પધ્ધતિ :-

આ એક સરળ અને સસ્તી કાર્ય મૂલ્યાંકન પદ્ધતિ છે. જેમાં સંસ્થામાં તેમના મહત્ત્વના આધારે નોકરીઓ સૌથી નીચલા અને ઉપલા ક્રમે સાથે સરખાવવામાં આવે છે. આ પધ્ધતિમાં, નોકરીના અન્ય સેટ સાથે એકંદરે નોકરીની સરખામણી કરવામાં આવે છે અને ત્યાર બાદ તેની સામગ્રી અને જટિલતાના આધારે તેને એક ક્રમ આપવામાં આવે છે.

અહીં કાર્ય પરિબળોમાં અલગ નથી, નોકરીનું એકંદર વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. રેન્કિંગ પધ્ધતિનો મુખ્ય ફાયદો એ છે, તે સમજવું સરળ છે અને તે ઓછું ખર્ચાળ છે. જો કે, તે મર્યાદાઓથી મુક્ત નથી, તે સ્વભાવમાં વ્યક્તિલક્ષી છે, જેના કારણે કર્મચારીઓને નારાજગી લાગે છે અને તે પણ મોટાં સંગઠનોના કિસ્સામાં ફળદાયી નથી.

(2) કાર્ય વર્ગીકરણ અથવા ગ્રેડિંગ :-

આ પધ્ધતિ હેઠળ નોકરીના ગ્રેડ અથવા વર્ગોને પૂર્વનિર્ધારિત કરવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ દરેક કામને સોંપવામાં આવે છે અને તે મુજબ મૂલ્યાંકન થાય છે.

ઉદાહરણ તરીકે વર્ગ-**1** માં સંચાલક સ્તરના લોકોનો સમાવેશ કરે છે, જે હેઠળ પેટા વર્ગીકરણ, ઑફિસ મેનેજર, ડિપાર્ટમેન્ટ મેનેજર, ડિપાર્ટમેન્ટલ સુપરવાઈઝર વગેરે જેવી નોકરીની ભૂમિકાઓના આધારે કરવામાં આવે છે.

આ પધ્ધતિનો ફાયદો એ છે કે ક્રમાંક પદ્ધતિની તુલનામાં તે ઓછી વ્યક્તિલક્ષી છે અને કર્મચારીઓને સ્વીકાર્ય છે અને એ પણ, સમગ્ર નોકરી અન્ય નોકરીઓ સાથે સરખાવાય છે અને પરિબળોમાં અલગતા નથી. આ પધ્ધતિની મુખ્ય મર્યાદા એ છે કે નોકરીઓ તેમની સામગ્રી અને જટિલતાને ધ્યાનમાં રાખીને જુદી હોઈ શકે છે અને એક કેટેગરી હેઠળના બધાને મૂકીને પરિણામ અંદાજિત અથવા અપૂરતું હોઈ શકે છે.

વિશ્લેષણાત્મક અથવા માત્રાત્મક પદ્ધતિઓ :-

(1) પરિબળ સરખામણી :-

આ પદ્ધતિ હેઠળ, નોકરીનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે, અને ક્રમ અનેક પરિબળોના આધારે આપવામાં આવે છે. જેમ કે, માનસિક પ્રયત્નો, ભૌતિક પ્રયત્ન, કુશળતા જરૂરી દેખરેખ જવાબદારીઓ, કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ, અને અન્ય સંબંધિત પરિબળો. આ પરિબળોને રોજગારીનાં દરેક સેટ માટે સતત રાખવામાં આવે છે. આ રીતે, દરેક કામ આ આધારે એકબીજા સાથે સરખાવવામાં આવે છે અને તેના આધારે ક્રમાંક આપવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિનો ફાયદો એ છે કે તે સુસંગત અને ઓછો વ્યક્તિલક્ષી છે, આથી તે બધા દ્વારા પ્રશંસનીય છે. પરંતુ જો કે તે સૌથી વધુ જટિલ અને ખર્ચાળ પદ્ધતિ છે.

(2) પોઈન્ટ રેટિંગ અથવા મૂલ્યાંકન :-

આ પદ્ધતિ હેઠળ, દરેક કામનું મુખ્ય પરિબળ ઓળખાય છે અને ત્યારબાદ ઉપકર્મો નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પેટા-પરિબળો પછી તેના મહત્ત્વ દ્વારા બિંદુઓને સોંપવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, નોકરી કરવા માટેનો મુખ્ય પરિબળ કુશળતા છે, અને પછી તે પેટા-પરિબળો જેમ કે જરૂરી તાલીમ, સંચાર કૌશલ્ય, સામાજિક કુશળતા, સમજાવટની કુશળતા વગેરેમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

પોઈન્ટ રેટિંગ પદ્ધતિ ઓછી વ્યક્તિલક્ષી છે અને એક ભૂલ વગરની છે. કારણ કે તેમાં

બધા પરિપ્રેક્ષ્યોથી નોકરીને જોવામાં આવે છે. પરંતુ જો કે તે એક જટિલ પદ્ધતિ છે અને તે સમય માંગી લે છે કારણકે દરેક પરિબળ અને પેટા પરિબળો માટે પોઈન્ટ અને વેતન ધોરણ નક્કી કરવાનું છે.

8.4 વેતન નિર્ધારણ અને પગાર નિર્ધારણ

જ્યારે વેતન અને પગાર વહીવટનો ઉદ્દેશ્ય સરળ છે, પરંતુ તેની આ પ્રક્રિયા સરળ નથી. વાસ્તવમાં, તે એક જટિલ છે, ખાસ કરીને કારણ કે વ્યાજબી વેતન એ વિવિધ પક્ષો દ્વારા જુદી રીતે જોવામાં આવે તો સંબંધિત શબ્દ છે.

ઉદાહરણ તરીકે, જ્યારે એમ્પ્લોયર મુખ્યત્વે ઉત્પાદકતા સાથે સંબંધિત હશે, ત્યારે કર્મચારીની ચિંતા વેતન દર પર હશે જે ફુગાવાની અસરોને સરભર કરી શકે છે. બેલ્ચેરના વળતર વ્યવસ્થાપનના વર્ગીકરણના આધારે, અમારા વિશ્લેષણના હેતુ માટે વેતન અને પગાર વહીવટતંત્રના બે વ્યાપક ઘટકો ગણવામાં આવે છે :

(1) વેતન અને પગાર નક્કી કરવો અને

(2) વેતન / પગાર માળખાં નક્કી કરવા

બંનેની હવે એક પછી એક ચર્ચા નીચે મુજબ કરી શકાય :

(1) વેતન અને પગાર નક્કી કરવો :-

વેતન અને વેતન વહીવટનો પ્રારંભિક બિંદુ વેતન અને પગાર સ્તરનું નિર્ધારણ છે. ભારતના સંગઠિત ક્ષેત્રમાં કર્મચારીની વેતન / પગાર વિવિધ પરિબળો દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે.

આ તમામ પરિબળોને ચાર શ્રેણીઓમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે :

1. વેતન અધિનિયમો (કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકારો બંને)

2. પ્રચલિત વેતન દરો.

3. ટ્રેડ યુનિયન્સને પ્રભાવ

4. વેતન પર કોર્પોરેટ ફિલોસોફી

(2) વેતન / પગાર માળખાં નક્કી કરવા :-

જો કે વેતન / પગારનું માળખું ઘડવાનો સરળ માર્ગ અહીં નીચે મુજબ દર્શાવેલ છે :

1. બજાર દર સર્વેક્ષણ અને હાલના પગાર માળખાંના અભ્યાસના આધારે પગારના દરેક માળખું ને આવરી લેવામાં આવે છે.

2. ઉપરના સર્વેક્ષણના આધારે, નોકરીઓ અને વિવિધ ગ્રેડ વચ્ચેના કદ મુજબ પગારની અવધિની પહોળાઈ સાથે નીચલી, મર્યાદાથી લઈને ઉપલી વચ્ચે પગાર ગ્રેડ માળખું નક્કી કરવામાં આવે છે.

3. કાર્ય મૂલ્યાંકન કરીને આ નોકરીનું મૂલ્યાંકન કોઈપણ પદ્ધતિ દ્વારા કરી શકાય છે. જો કે, સરળ ક્રમાંક યોજના દ્વારા નોકરીનું મૂલ્યાંકન બહેતર રીતે કરી શકાય છે.

4. બજારમાં ઉપલબ્ધ માહિતીને ધ્યાનમાં રાખીને ખરીદી કરો કે જેથી શ્રમ બજારમાં અસ્તિત્વમાં રહેલા બજાર દરની શ્રેણીની શક્યતા જોઈ શકાય છે.

5. છેલ્લે, નોકરી મૂલ્યાંકનનાં પરિણામો અને બજાર દરના સર્વેક્ષણ અને અભ્યાસોના આધારે ક્રમબદ્ધ ક્રમમાં ગ્રેડમાંની તમામ નોકરીઓનું વ્યવસ્થાપન કરે છે. હકીકતમાં, તે એક મંચ છે જ્યાં એક સારો નિર્ણય જરૂરી છે.

8.5 વેતન અને પગાર સંચાલનના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો

વેતન અને પગાર સંચાલન કરતા મૂળભૂત સિદ્ધાંતો ત્રણ છે :

1. બાહ્ય ઈક્વિટી
2. આંતરિક ઈક્વિટી
3. વ્યક્તિગત મૂલ્ય

1. બાહ્ય ઈક્વિટી :

આ સિદ્ધાંત સંસ્થાનાં બાહ્ય પરિબળો / ચલોને સંસ્થાના વળતરનાં સ્તરોને પ્રભાવિત કરે છે. આ ચલોએ મંજૂરની માંગ અને પુરવઠો, બજારનો દર, વગેરે છે. વેતન અને વેતન સ્તર નક્કી કરતી વખતે જો આ ચલોને ધ્યાનમાં રાખવામાં નહીં આવે, તો આ સંસ્થામાં કર્મચારીઓને આકર્ષવા અને જાળવી રાખવા માટે અપર્યાપ્ત હોઈ શકે છે. બાહ્ય ઈક્વિટીના સિદ્ધાંતો એ સુનિશ્ચિત કરે છે કે મજૂર બજારમાં સમાન નોકરીઓની તુલનામાં નોકરીને સરભર કરવામાં આવે છે.

2. આંતરિક ઈક્વિટી :

સંસ્થાઓ પાસે વિવિધ નોકરીઓ છે, જે જુદા જુદા મૂલ્યમાં સંબંધિત છે. અન્ય શબ્દોમાં, સંસ્થામાં વિવિધ નોકરીઓની કિંમતો તુલનાત્મક છે. તમારા પોતાના ડિપાર્ટમેન્ટમાં, શિક્ષકો આધારે ચૂકવણી તફાવતો મુજબ અલગ છે.

નોકરીના આ સંબંધી મૂલ્યને નોકરી મૂલ્યાંકન દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે. આ રીતે, એક આદર્શ વળતર પદ્ધતિએ નોકરીઓના સંબંધિત મૂલ્યોના આધારે યોગ્ય પધ્ધતિઓ સ્થાપિત કરવી જોઈએ અને જાળવી રાખવી જોઈએ. બીજા શબ્દોમાં, વળતર પ્રણાલી એ સુનિશ્ચિત કરે છે કે વધુ મૂશ્કેલ નોકરીઓમાં વધુ ચૂકવણી કરવી જોઈએ.

3. વ્યક્તિગત મૂલ્ય :

આ સિદ્ધાંત પ્રમાણે, વ્યક્તિને તેની કામગીરી અનુસાર ચૂકવણી કરવી જોઈએ. આમ, વળતર પ્રણાલી, જ્યાં સુધી શક્ય હોય, સંસ્થાને તેમના યોગદાનના આધારે વ્યક્તિગતને પુરસ્કાર આપવાનું સમર્થન કરે છે.

વૈકલ્પિક રીતે કહીએ તો, આ સિદ્ધાંત એ ખાતરી કરે છે કે દરેક વ્યક્તિનું પગાર અન્ય / સમાન નોકરીઓ કરતા અન્ય લોકોની સરખામણીમાં વાજબી છે. એટલે કે, સમાન કામ માટે સમાન પગાર, રકમ અને પદાર્થમાં, ધ્વનિ વળતર પ્રણાલીમાં પગારની પર્યાપ્તતા, સામાજિક સંતુલન, પુરવઠો અને માંગ, વાજબી સરખામણી, સમાન કાર્ય માટે સમાન પગાર અને કામ માપ જેવાં પરિબળોને આવરી લેવું જોઈએ.

4. અન્ય સિદ્ધાંતો :

1) વેતન અને પગારની યોજનાઓ અને નીતિઓ પૂરતા પ્રમાણમાં પરિવર્તનશીલ હોવાં જોઈએ.

2) કાર્ય મૂલ્યાંકન વૈજ્ઞાનિક રીતે થવું જોઈએ.

3) વેતન અને પગાર વહીવટી યોજના એકંદરે સંસ્થાકીય યોજનાઓ અને કાર્યક્રમો સાથે સુસંગત હોવું જોઈએ.

4) વેતન અને પગાર વહીવટની યોજનાઓ અને કાર્યક્રમો દેશના સામાજિક અને આર્થિક હેતુઓ સાથે અનુરૂપ હોવા જોઈએ જેમ કે આવક વિતરણની સમાનતા પ્રાપ્ત કરવી અને ફુગાવાના વલણ પર નિયંત્રણ કરવું.

5) વેતન અને પગાર વહીવટી યોજનાઓ અને કાર્યક્રમો બદલાતી સ્થાનિક અને રાષ્ટ્રીય પરિસ્થિતિઓને જવાબદાર હોવા જોઈએ. યોજનાઓ અને અન્ય વહીવટની પ્રક્રિયાઓને ઝડપી કરવી જોઈએ.

8.6 વેતન અને પગાર સંચાલનને અસર કરતાં પરિબળો :

લંતહામએ નીચે જણાવેલાં પાંચ પરિબળોની યાદી આપી છે કે વેતન / પગાર સ્તરના નિર્માણ પર અસર કરે છે.

1. જીવન નિર્વાહ કરવાની પડતર

2. ઉત્પાદકતા

3. પ્રવર્તમાન વેતન દરો

4. ચૂકવણી કરવાની ક્ષમતા

5. કર્મચારીઓને આકર્ષવા અને જાળવણી કરવી.

1. જીવન નિર્વાહ કરવાની પડતર :

કામદારને સારી વસવાટની જગ્યા મળે તે માટે સ્વીકાર્ય સ્તર જાળવી રાખવા માટે કામદારને પર્યાપ્ત વળતરની જરૂર છે. 'લઘુત્તમ વેતન'ની વિભાવનાઓ એ જ સમર્થન પર આધારિત છે. જો કે, ફુગાવાના પ્રવાહના કારણે વસવાટના ખર્ચના વધારાને કારણે વસવાટના જરૂરી સ્તરને જાળવી રાખવા માટે નિશ્ચિત પગાર આપવો જરૂરી બને છે.

આમ, વસવાટના ખર્ચમાં વધારો થાય એ મુજબ વળતરની રકમ નક્કી કરવામાં આવે છે. વસવાટની રકમ જીવન નિર્વાહ ના સૂચકઆંકની કિંમતને આધારે મોંઘવારી ભથ્થું વધારીને વળતર આપવું જોઈએ.

2. ઉત્પાદકતા :

ઉત્પાદકતાને સમયના એકમ સંબંધમાં ઉત્પાદન તરીકે વ્યક્ત કરી શકાય છે. ઉત્પાદકતા ઉત્પાદનમાં વધારો કરે છે અને ખર્ચમાં ઘટાડો કરે છે કાર્યકરની કામગીરીની ઉત્પાદકતા દ્વારા ચૂકવણીના સિદ્ધાંત મુજબ, ઊંચુ, વેતન / પગારનો દર ઊંચો હશે તેનાથી વિપરીત, તે કાર્યકરની ઉત્પાદકતા ઓછી છે, વેતન / પગાર દર નીચા હોય છે. આમ, ઉત્પાદકતામાં કોઈ પણ ફેરફારને પગલે કામદારના વેતન સ્તર પર તેની અસર પડી છે.

અહીં જણાવવું મહત્ત્વનું છે કે ઉત્પાદકતામાં વધારો કાર્યકર પ્રયત્નોને લીધે નથી, તે સારી સંસ્થા અને સંચાલન, તકનીકી વિકાસ વગેરેને કારણે પણ હોઈ શકે છે. માલિકે ઉપલબ્ધ ઉત્પાદકતાના પરિણામને નફામાં વિતરણ કરવાની જરૂર છે. કર્મચારીઓ, સંચાલકો અને ગ્રાહકોને સ્વીકાર્ય હોય તે રીતે જો કોઈપણ ઉત્પાદન ક્ષમતા સૂચકઆંક છે જે માત્ર સારી ઉત્પાદકતાને માપવા માટે કરી શકે છે. કાર્યકર સહિત ચોક્કસ પરિબળ સૈદ્ધાંતિક ધ્વનિ માપદંડ હોવા છતાં, તેને લાગુ પાડવું એક જટિલ પ્રક્રિયા છે.

3. પ્રવર્તમાન વેતન દરો :

સંસ્થામાં કર્મચારીઓને આકર્ષવા અને જાળવવા માટે, દેશમાં પ્રવર્તમાન દર મુજબ વેતન / પગાર દર નિશ્ચિત કરવામાં આવે છે. આને વેતન દર કહેવામાં આવે છે જે વેતન / પગારની ફાળવણીનો સૌથી વધુ ઉપયોગમાં લેવાતો માપદંડ છે. આમ, પ્રવર્તમાન વેતન દર આંતર પેઢી વેતન સરખામણી પર આધારિત છે.

આ માટે ઘણાં કારણો હોય શકે છે. જેમ કે વિવિધ સરકારી કાયદાઓ અને ન્યાયિક નિર્ણયો એક સમાન વેતન દરોનો સ્વીકાર કરે છે. આ ઉદ્યોગોમાં સમાન કાર્ય માટે સમાન પગારની ખાતરી કરવા માટે આ નિયમો સ્વીકારી અને પ્રોત્સાહિત કરે છે. ઉદ્યોગમાં કાર્યરત તમામ કંપનીઝને આવશ્યકપણે કર્મચારીઓને તે જ અથવા સમાન કુશળતા અને અનુભવ સાથે આવશ્યક છે. જો કે અન્ય સંસ્થાઓ (સ્પર્ધકો) દ્વારા ચૂકવવામાં આવતા કર્મચારીઓને પગાર ચૂકવવામાં ન આવે તો, સંસ્થાને પૂરતા પ્રમાણમાં અને ગુણવત્તામાં કર્મચારીઓને આકર્ષવા અને જાળવી રાખવા માટે મુશ્કેલ બનશે.

4. ચૂકવણી કરવાની ક્ષમતા :

વેતન / પગાર નક્કી કરવાનો આ માપદંડ જુદા જુદા નિર્ણય પર આધારિત છે. ''તમારાં કપડાંના કદ પ્રમાણે તમારા કોટને કાપો.'' આને પગલે, સંસ્થાઓ વેતનને ઠીક કરે છે કે જેથી તેઓ ચૂકવણી કરી શકે. વેતનની વધતી જતી કિંમતનું કારણ એ છે કે, તે એકમની ક્ષમતાના આધારે વેતન, નક્કી કરી શકે છે જે લાંબા સમય સુધી સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં ટકાવી રાખવા સંસ્થાને સક્ષમ ન કરી શકે. આવા પગારની કિંમત માત્ર એકમના ખર્ચે લાંબાગાળે નોંધાય નહી, આથી બજારના શેરમાં ઘટાડો થાય છે.

આવા કિસ્સામાં ખર્ચ પાર કાપ મૂકવા માટે સંસ્થા કુહાડીનો આશરો લે છે. જે વેતન અને પગાર સ્તરો પર પડી શકે છે. તે મુખ્યત્વે માપદંડની ચૂકવણી કરવાની ક્ષમતા છે, સંગઠન કે જે વધુ નફો કમાય છે તે વધુ વેતન ચૂકવે છે જેમનો નફો ઓછો હોય અથવા ખોટ થતી હોય તે ઓછું વેતન ચૂકવે છે. સંગઠનો વચ્ચેનો વેતનનો તફાવત એ જ કારણસર હોય છે, એટલે ચૂકવણી કરવાની ક્ષમતા પણ અલગ અલગ હોય છે.

5. કર્મચારીઓને આકર્ષવા અને જાળવણી કવી :

સંસ્થાઓ દ્વારા સારા કર્મચારીઓને સંખ્યા અને ગુણવત્તા અનુસાર રોજગારી આપવામાં આવે છે, તે પણ પગાર નિશ્ચિત કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે, સંગઠનને રોજગારી આપવાની અને

જાળવી રાખવા માટે ગુણવત્તાવાળા લોકોની જરૂર હોય તો વેતન / પગાર ઉચ્ચ સ્તર પર નિર્ધારિત કરવામાં આવશે. જો નોકરીની ઉપલબ્ધતા ઓછી છે, તો વેતન અને પગારનું સ્તર ઓછું રહેશે.

વેતન સ્તર પ્રવર્તમાન વેતન દર કરતાં પણ નીચે હોઈ શકે છે. જો કંપનીની આર્થિક સ્થિતિ એવી છે કે તે ઉદ્યોગ અથવા દેશમાં પ્રવર્તમાન વેતન દર ચૂકવવા પરવડી શકે તેમ નથી. મોનોપ્પાના જણાવ્યા મુજબ, ભારતીય ઉદ્યોગના સંગઠિત ક્ષેત્રોમાં નીચેનાં પરિબળો પગાર / પગારનું સ્તર નિર્ધારિત કરે છે :

8.7 આદર્શ વેતન પ્રથાનાં લક્ષણો

પ્રસ્તાવના :-

મજૂરોને તેમના શ્રમ અને સેવા માટે વળતર તરીકે વેતન ચૂકવવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ અને નોકરીદાતાઓ બંનેની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવા માટે મહેનતાણાની કેટલીક પ્રણાલીઓ નક્કી કરવામાં આવી છે.

કામદારો દ્વારા કરાયેલા પ્રયાસો તેમના મહેનતાણાના પ્રમાણ પર મોટો ભાગે આધાર રાખે છે.

આ રીતે વેતનની વ્યવસ્થા ખૂબ જ સારી રીતે સંભાળી શકાય છે. ઉત્પાદનમાં વધારો કરતી અને કામદારોને વાજબી વળતર આપતી વખતે એકમ દીઠ મજૂરીનો ખર્ચ ઘટાડતી સિસ્ટમ સૌથી યોગ્ય રહેશે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, વેતન પદ્ધતિ એવી હોવી જોઈએ કે જેનાથી કાર્યક્ષમતા વધે અને કામદારોને સંતોષ મળે. વેતન પધ્ધતિનો ઉદ્દેશ વાજબી વેતનની રજૂઆત કરતો હોવો જોઈએ. વાજબી વેતન એ સમાન કામ કરતા કર્મચારીઓ દ્વારા મેળવેલ વેતન છે અને સમાન કૌશલ્ય ધરાવે છે.

વેતન ચૂકવણીની આદર્શ પદ્ધતિ નીચે મુજબની લક્ષણિકતાઓ ધરાવતી હોવી જોઈએ :

(i) સરળતા :

વેતનની પદ્ધતિ સમજવા અને ચલાવવા માટે સરળ હોવી જોઈએ. એક જટિલ પદ્ધતિ કામદારોને આંદોલન તરફ દોરી શકે છે અને એક નિર્દોષ નોકરીદાતા-કર્મચારી સંબંધો માટે અડચણ હોઈ શકે છે.

(ii) નોકરીદાતા અને કર્મચારીને યોગ્ય :

વેતનની પદ્ધતિ નોકરીદાતા અને કર્મચારીઓ બંનેના દૃષ્ટિકોણથી સંતોષકારક હોવી

જોઈએ. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, કર્મચારીને મળતું વળતર વાજબી હોવું જોઈએ અને નોકરીદાતાને એક યુનિટ દીઠ ઓછી કિંમતની પડતર થવી જોઈએ.

(iii) ઓછામાં ઓછી વેતનની બાંહેધરી :

નોકરીદાતા દ્વારા દરેક કર્મચારીને ઓછામાં ઓછા વેતનની બાંયધરી આપવી જોઈએ.

(iv) કામકાજ માટે પ્રોત્સાહન :

નોકરીદાતાએ કર્મચારીઓને ખૂબ કાળજી સાથે સખત કામ કરવા માટે પૂરતું પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. બિનકાર્યક્ષમ કર્મચારીઓની સરખામણીએ કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ વધુ વેતન મેળવવા માટે સક્ષમ હોવા જોઈએ.

(v) ગુણવત્તાયુક્ત ઉત્પાદન :

નોકરીદાતાએ કામદારોને માત્ર ઉત્પાદનની માત્રામાં વધારો કરવા નહીં પણ ઉત્પાદનની ગુણવત્તા સુધારવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવું જોઈએ.

(vi) નિશ્ચિતતા :

નોકરીદાતામાં અનિશ્ચિતતા અથવા સંદિગ્ધતાના કોઈપણ ઘટક ન હોવા જોઈએ.

(vii) કુશળ અને અકુશળ કાર્યકર્તા વચ્ચે તફાવત :

નોકરીદાતાએ કુશળ અને અકુશળ કર્મચારીઓ વચ્ચે તફાવત પાડવો જોઈએ. કુશળ કામદારોને કૌશલ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે તેમના દ્વારા કરવામાં આવેલા પ્રયાસો માટે વળતર આપવું જોઈએ.

(viii) એકરૂપતા :

દરેક સ્થાનિક ઉદ્યોગમાંની એકરૂપતા સામાન્ય હોવી જોઈએ.

(ix) સ્થાનિક અને રાષ્ટ્રીય મજૂર કાયદાઓ સાથેની સમાનતા :

સ્થાનિક અને રાષ્ટ્રીય એમ બંને જગ્યા પર વિવિધ મજૂર કાયદા અને નિયમો સાથે સંવાદિતા હોવી જોઈએ.

(x) મજૂર ફેબદલીનું ન્યૂનતમકરણ :

નોકરીદાતાએ મજૂર ફેરબદલી દર, કર્મચારીની ગેરહાજરી અને કામ પર મોડા આવવાનું પ્રમાણ ઓછું કરવું જોઈએ.

(xi) ભાવમાં ફેરફાર માટે જોગવાઈ :

નોકરીદાતાએ નિશ્ચિતપણે જે રીતે જીવન નિર્વાહનો સૂચકઆંક વધે છે તે પ્રમાણે વેતનમાં સ્વચાલિત વૃદ્ધિ માટેની જોગવાઈ કરવી જોઈએ.

(xii) સુગમતા :

વ્યવસાયના બદલાતા સંજોગોને વ્યવસ્થિત કરવા માટે નોકરીદાતાએ સુગમતાનો સમાવેશ કરવો જોઈએ.

8.8 વેતન અને પગાર પ્રથાઓ

પ્રસ્તાવના :-

ઔપચારિક વેતન અને પગાર વ્યવસ્થાપન યોજનાનો મુખ્ય ઉદ્દેશ ચૂકવણીની પદ્ધતિસરની પદ્ધતિ હોવાની ખાતરી કરવા માટે છે કે જે કર્મચારીઓને તેઓએ કરેલાં કાર્ય માટે વાજબી વેતન અને પગાર મેળવે આપે છે.

વેતન અને પગાર ચૂકવવા માટેની મુખ્યત્વે બે પદ્ધતિઓ છે :-

(A) સમય આધારિત :

આ પદ્ધતિમાં, વેતન સમયના એકમના આધારે ગણતરી કરવામાં આવે છે, દિવસ દ્વારા કામદારોને ચૂકવવાનું સામાન્ય છે અને દિવસનો કાર્ય સ્વીકારવામાં આવે છે.

H X R = W

જેમાં :

H = ખરેખર કરેલ કામના કલાક

R = કલાક દીઠ દર રૂ.માં

W = કુલ કમાયેલ વેતન

સામયિક કામના આધારે ચૂકવણીની નીચેની શરતો હેઠળ વધુ સંતોષકારક છે :

(1) કર્મચારીઓ પાસે કેટલું કામ કરે છે તેના પર બહુ ઓછી અથવા કોઈ નિયંત્રણ નથી.

(2) કામનું ઉત્પાદન કરવા માટે કરવામાં આવતી પ્રયત્નો અને ઉત્પાદિત કામની રકમ વચ્ચે કોઈ સ્પષ્ટ સંબંધ નથી.

(3) કામમાં વિલંબ ઘણી વખત થાય છે અને તે કર્મચારીના નિયંત્રણથી બહાર છે.

(4) કામની ગુણવત્તા ખૂબ મહત્ત્વની છે.

(5) ઉત્પાદિત કાર્યના એકમોને અલગ કરી શકાય નહીં અને માપી શકાય નહી.

(B) કરેલ કામના અધારે ટુકડે ટુકડે પગારની વહેંચણી :

નિર્માણ થયેલ કામની રકમ દ્વારા કમાણી કર્મચારી પૂર્ણ કરે છે અથવા સંબંધિત પરિબળ પર કામ કરે છે. જેમ કે કામની ગુણવત્તા, પગાર આપવા માટેની આ પદ્ધતિને પ્રોત્સાહન વેતન યોજના કહેવામાં આવે છે. સૌથી સામાન્ય પ્રોત્સાહન યોજનાને ટુકડે ટુકડે કામ કહેવાય છે. ટુકડે ટુકડે પગારનો ભાગ ટુકડા મૂલ્યની સંખ્યા દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે. જેને ટુકડે ટુકડે દર કહેવામાં આવે છે.

N X U = W

જેમાં

N = ઉત્પાદન કરેલ એકમોની સંખ્યા

U = એકમ દીઠ દર રૂ.માં

W = દિવસ દીઠ અથવા અઠવાડિયા દીઠ મળેલ વેતન

ટુકડે ટુકડે પગાર દ્વારા ચૂકવણી નીચેની શરતો હેઠળ સંતોષકારક છે :

(1) જ્યારે પૂર્ણ કાર્યનું એકમ સરળતાથી માપવામાં આવે છે.

(2) જ્યારે કામદારોના પ્રયત્નો અને તેના પ્રયત્નોના પરિણામ વચ્ચે સ્પષ્ટ સંબંધ છે.

(3) જ્યારે કામની ગુણવત્તા જથ્થા કરતા ઓછી મહત્ત્વની હોય છે, અથવા જ્યારે ગુણવત્તા ધોરણો સમાન અને માપી શકાય છે.

(4) જ્યારે કામનો પ્રવાહ નિયમિત હોય છે. ભંગાણ થોડા હોય છે અને જોબ્સ વિક્ષેપો સાથે પ્રમાણભૂત પ્રક્રિયાને અનુસરે છે.

વેતન સંબંધિત અન્ય માહિતી

શ્રમ અને વેતન

બ્લુ કોલર - મેન્યુઅલ લેબરર્સ

વ્હાઈટ કોલર - ઑફિસ વર્કર્સ

ગુલાબી કોલર - નર્સિંગ, સેક્રેટરિયલ, વગેરે જેવી સ્ત્રીઓ સાથે જોડાયેલ નોકરીઓ

શ્રમ ગ્રેડ

કુશળ શ્રમ - આ એવા કર્મચારીઓ છે જેમણે તેમની નોકરીઓ કરવા માટે વિશિષ્ટ તાલીમ

પ્રાપ્ત કરી શકે છે. તેઓએ ખાસ કુશળતા વિકસાવી અને ઉતારી છે અને રાજ્ય દ્વારા લાયસન્સ અથવા પ્રમાણપત્રની આવશ્યકતા અથવા આવશ્યકતા નથી.

અકુશળ શ્રમ - આ એવા કર્મચારીઓ છે જેમને કોઈ વિશેષ તાલીમ પ્રાપ્ત ન હોય અને તેમની પાસે થોડા ચોક્કસ કુશળતા હોય.

વ્યાવસાયિકો - મજૂર મજૂર વર્ગના ચુનંદા વર્ગ, તે એવા કામદારો છે જેમને તેમની નોકરીઓ કરવા માટે અગાઉથી ડિગ્રીની જરૂર હોય છે.

(i) સમય આધારિત વ્યક્તિગત પ્રોત્સાહક યોજનાઓ નીચે મુજબ છે :-

(એ) હેલસી યોજના

(બી) રોવેન યોજના

(સી) ઈમર્સન યોજના

(ડી) બેડેક્સ યોજના

(એ) હેલસી યોજના :-

હેલસી યોજના હેઠળ દરેક કર્મચારીને લઘુત્તમ વેતનની ખાતરી આપવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ માટે પ્રમાણભૂત સમય નક્કી કરવામાં આવે છે. જો કર્મચારીઓ પ્રમાણભૂત સમય પહેલાં કામ પૂરું કરે તો તેમને બોનસ આપવામાં આવે છે. પરંતુ જો તેઓ તે કરવા માટે નિષ્ફળ જાય તો દંડ થાય છે.

કુલ વેતન (W) = T x R + 50% (S - T) x R

માનક સમય (S) = 15 કલાક

લેવામાં આવતો સમય (T) = 10 કલાક

વેતન દર (R) = ₹ 10 કલાક દીઠ

બોનસ (P) = બચાવેલ સમયના 50% વેતન

વેતન = 10 x 10 + 50% x (15 - 10) x 10 = 125

(બી) રોવેન યોજના :

તે હેલસી યોજનામાં ફેરફાર છે તે લઘુત્તમ વેતનની બાંયધરી આપે છે અને ધીમા કર્મચારીઓને શિક્ષા આપતું નથી. માનક સમય નિર્ધારિત છે અને બોનસ બચાવેલ સમયના આધારે ચૂકવવામાં આવે છે.

કુલ વેતન (W) = T x R + [T x R x બચાવેલ સમય / માનક સમય]

માનક સમય (S) = 15 કલાક

લેવામાં આવતો સમય (T) = 10 કલાક

વેતન દર (R) = ₹ 10 કલાક દીઠ

બોનસ (P) બચાવેલ સમય / માનક સમય

વેતન = 10 x 10 + [10 x 10 x 5/ 15] = 133.33

(સી) ઈમર્સન યોજના :

આ યોજનામાં લઘુત્તમ વેતનની ખાતરી દ્વારા મંડળની કાર્યક્ષમતાની ખાતરી આપવામાં આવે છે. પ્રમાણભૂત સુધારેલ સાથે વાસ્તવિક કામગીરીની સરખામણીના આધારે માપવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ હેઠળ જો કાર્યક્ષમતા **100%** છે તો બોનસ **20%** અને જો કાર્યક્ષમતા **100%** થી વધારે હશે તો બોનસ **30%** ચૂકવવામાં આવશે. આમ, કાર્યક્ષમ કાર્યકર્તાઓને બચત સમયના વધારા સાથે વધતા દરે પુરસ્કાર મળશે.

ડી) બેડેક્સ યોજના :

આ યોજના પ્રમાણે મિનિટને પ્રમાણભૂત મિનિટ તરીકે વર્ણવવામાં આવેલા સમય એકમ છે. દરેક કામ માટેના પ્રમાણભૂત સમય B છે અને તે B ને ગતિની દૃષ્ટિએ વ્યક્ત કરાયેલા સમય અને ગતિ અભ્યાસ પછી સુધારવામાં આવે છે. નોકરી માટેના પ્રમાણભૂત સમય તે પૂર્ણ કરવાની મંજૂરી આપેલ B ની સંખ્યા છે. સામાન્ય રીતે કામદારને ચૂકવવામાં આવતું બોનસ ૭૫% વેતનના સમય માટે સાચવવામાં આવે છે. બાકીનો 25% ફોરમેનને જાય છે.

માનક સમય (S) = B ના 360 (6 કલાક x 60 મિનિટ)

વાસ્તવિક સમય (T) = B ના 300 (5 કલાક x 60 મિનિટ)

વેતન દર (R) = Rs.10 પ્રતિ કલાક

બચાવેલ સમય = 360 - 300 / 60 x 10

= 10

કુલ વેતન (W) = S x R + બચાવેલ સમયના 75%

= 6 x 10 + 10 x 75%

= 67.5

ઉપરોક્ત ચિકિત્સાની ચૂકવણીની પદ્ધતિઓ એ સમય પર આધારિત છે જ્યારે ઉત્પાદકતા પર આધારિત વેતન ચૂકવણીની પદ્ધતિઓ નીચે ચર્ચા કરી રહ્યા છે :

(ii) ઉત્પાદન આધારિત વ્યક્તિગત પ્રોત્સાહન યોજનાઓ છે :

ઉત્પાદન આધારિત પ્રોત્સાહન યોજના હેઠળ એક પ્રમાણભૂત ઉત્પાદન સ્થિર છે અને કામદારોને ઉત્પાદનના આધારે ચૂકવવામાં આવે છે. તેઓ પ્રોત્સાહન આપવામાં આવે છે જો તેઓ પ્રમાણભૂત સુધારેલ કરતાં વધુ એકમો ઉત્પાદન કરે છે. તે સમાવેશ થાય છે.

(એ) ટેલર યોજના

(બી) મેરિક યોજના

(સી) ગેન્ટ યોજના

(એ) ટેલરની વિભેદક ભાગ દર યોજના :

આ યોજનામાં, ટેલર દરેક કાર્યકરને ઓછામાં ઓછા ગેરંટી આપતા નથી. તેમના નિવેદન મુજબ, સમય અને ગતિ અભ્યાસોના આધારે દરેક કર્મચારી માટે ધોરણનું વર્કલોડ ગણતરી કરવું શક્ય છે. તેમણે કામદારો માટે બે ભાગ દર આપ્યા. સરેરાશ અને ઓછા કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓ માટે નીચા દરે પ્રમાણભૂત ઉત્પાદન કરતાં ઓછું ઉત્પાદન કરે છે અને ઉપરોક્ત સરેરાશ અથવા કાર્યક્ષમ કાર્યકરો માટે ઉચ્ચત્તમ દર. તેથી કાર્યક્ષમ કામદારો બિનઅનુભવી કર્મચારીઓ કરતાં વધુ ચૂકવણી કરવામાં આવે છે.

પ્રમાણભૂત ઉત્પાદન = એક દિવસમાં 40 એકમો

વેતન દર = 60 થી 70 ₹ વચ્ચે

જો કાર્યકર્તા એક દિવસમાં 40 એકમોનું ઉત્પાદન કરે છે તો તેને 40 x 70 = 280 ચૂકવવામાં આવશે.

જો કાર્યકર્તા એક દિવસમાં 30 એકમોનું ઉત્પાદન કરે છે તો તેને 30 x 60 = 180 ચૂકવવામાં આવશે.

કારણ કે જે લોકો પ્રમાણભૂત આઉટપુટ આપે છે અથવા વધુ આપે છે તે રૂા.70 ચૂકવવામાં આવશે અને બાકીના ને 60 જ ચૂકવવામાં આવશે.

આમ આ પદ્ધતિમાં બિનકાર્યક્ષમ કામદારોને દંડ કરવામાં આવે છે. કામદારોને મશીનની જેમ ગણવામાં આવે છે અને આ પદ્ધતિમાં લઘુત્તમ વેતનની કોઈ ગેરંટી નથી.

(બી) મેરિકની બહુવિધ ટુકડાનો દર :-

આ યોજના હેઠળ ટેલર દ્વારા આપવામાં આવેલી યોજના કરતાં બે કરતાં ત્રણ ગ્રેડનો ટુકડાનો દર છે.

83% થી ઓછું ઉત્પાદન કરતા કર્મચારીઓને મૂળભૂત ભાગ દર ચૂકવવામાં આવે છે.

જે કામદારો **83**% થી **100**% વચ્ચે ઉત્પાદન કરે છે તેને મૂળભૂત ભાગ દરના **110**% ચૂકવવામાં આવે છે.

110% થી વધુ ઉત્પાદન કરનારા કામદારોએ **120**% મૂળભૂત ચૂકવણી કરવામાં આવે છે.

આમ, આ વ્યવસ્થા ટેલરની યોજનાઓ સુધારો છે. પરંતુ આ સિસ્ટમ પણ કામદારોને લઘુત્તમ વેતન નહીં આપે. **1** થી **82**% સ્ટાન્ડર્ડ આઉટપુટ વચ્ચે ઉત્પન્ન થતા તમામ કામદારો સમાન ગણવામાં આવે છે અને સમાન ભાગ દર પર ચૂકવવામાં આવે છે.

સી) ગેન્ટ બોનસ પ્લાન :

આ પદ્ધતિ હેઠળ લઘુત્તમ વેતનની ખાતરી આપવામાં આવે છે. જો કાર્યકર્તા પ્રમાણભૂત સમયની અંદર કાર્યને પૂર્ણ કરવામાં નિષ્ફળ જાય તો તે ચોક્કસ દર પર માત્ર વાસ્તવિક સમય માટે વેતન મેળવે છે. પરંતુ જો તે સમયની અંદર કાર્ય પૂર્ણ કરે છે તો તે વધારાનું વેતન મેળવે છે.

માનક સમય = **10** કલાક

દર = રૂા.**8** પ્રતિ કલાક

બોનસ = પ્રમાણભૂત સમયના **25**%

જો કાર્યકર **8** કલાકની અંદર તેની નોકરી પૂરી કરે છે તો તેમને રૂા.**80** + **25**% દિવસના વેતનના એટલે કે રૂા.**80** x **20** નો અર્થ એ થાય કે કુલ રૂા.**80** + રૂા.**20** = રૂા.**100** એટલે કે તેને **8** કલાકના કામ માટે બોનસ મેળવશે.

8.9 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. કાર્ય મૂલ્યાંકનનો ખ્યાલ વર્ણવી કાર્ય મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિઓ વર્ણવો.

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

2. વેતન નિર્ધારણ અને પગાર નિર્ધારણ એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

3. વેતન અને પગાર સંચાલનના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો વિગતે જણાવો.

   ....

   ....

   ....

   ....

   ....

....

4. વેતન અને પગાર સંચાલનને અસર કરતા પરિબળો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. આદર્શ વેતન પ્રથાના લક્ષણો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

6. વેતન અને પગાર પ્રથાઓ એટલે શું ? વિગતે માહિતી આપો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. કાર્ય ક્રમાંકની પધ્ધતિ એટલે શું ?

....

....

....

....

2. કાર્ય વર્ગીકરણ અથવા ગ્રેડિંગ એટલે શું ?

....

....

....

....

3. વિશ્લેષણાત્મક અથવા માત્રાત્મક પદ્ધતિઓ વિશે ટૂંકમાં માહિતી આપો.

....

....

....

....

4. સમય આધારિત વ્યક્તિગત પ્રોત્સાહક યોજનાઓ વિશે ટૂંકમાં માહિતી આપો.

....

....

....

....

5. રોવેન યોજના એટલે શું ?

....

....

....

....

6. ઈમર્સન યોજના એટલે શું ?

....

....

....

....

7. બેડેક્સ યોજના એટલે શું ?

....

....

....

....

ધંધાકીય સંચાલન - I

એકમ : 9	
પ્રોત્સાહક અને કામગીરી આધારિત ચુકવણીઓ	1-25
એકમ : 10	
પ્રેરણા (અભિપ્રેરણ) – પરિચય	26-50
એકમ : 11	
માહિતીસંચાર – પરિચય	51-72
એકમ : 12	
માનવ સંસાધન જાળવણી અને કલ્યાણકાર્યો	73-107
એકમ : 13	
મજૂર સંઘો	108-121
એકમ : 14	
ઔદ્યોગિક સંબંધો	122-135

લેખક :	પ્રિ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. નીલેશ. જોષી	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર DPCBL આર્ટસ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, ધનસુરા.
	ડૉ. ડી. ડી. જોષી	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર પી.ડી.પંડ્યા મહિલા કોમર્સ કોલેજ. અમદાવાદ.
	ડૉ. એચ. કે. ધુલિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર પી.ડી.પંડ્યા મહિલા કોમર્સ કોલેજ. અમદાવાદ.
	ડૉ. પલક શાહ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર કે.કા શાસ્ત્રી ગવર્મેન્ટ કોલેજ, અમદાવાદ.
પરામર્શક (વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	પ્રો. એચ. સી સરદાર	પ્રોફેસર, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ, ગુજરાત યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સિપાલ સી. સી. શેઠ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
	ડૉ. એ. વી. દેવાણી	એસોસિએટ પ્રોફેસર વિવેકાનંદ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, અમદાવાદ.
પરામર્શક (ભાષા) :	પ્રો. (ડૉ.) યોગેન્દ્ર પારેખ	પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. દિનેશ ભદ્રેસરીયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (ગુજરાતી) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સંયોજક :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર અને નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
સહ સંયોજક :	ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર (મેનેજમેન્ટ) ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.

પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી અમદાવાદ – 382481.
આવૃત્તિ :	સુધારેલ પુન:આવૃત્તિ (નવો અભ્યાસક્રમ 2025)	

978-93-5598-372-5

<u>સર્વાધિકાર સુરક્ષિત</u>

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યન હેતુથી; દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખી તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસ-સામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ધંધાધારી ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એકમ 9

પ્રોત્સાહક અને કામગીરી આધારિત ચુકવણીઓ

: રૂપરેખા :

9.1 પ્રસ્તાવના

9.2 પ્રોત્સાહક ચુકવણીઓનું સ્વરૂપ

9.3 અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી અંગેની પૂર્વશરતો

9.4 પ્રોત્સાહક યોજનાઓનું ક્ષેત્ર

9.5 પ્રોત્સાહક યોજનાઓના પ્રકારો

9.6 સ્વાધ્યાય

9.1 પ્રસ્તાવના :

કર્મચારીઓને કાર્ય કરવા માટે ચાલકબળ, સક્રિયતા, પ્રેરણા અને ઉત્પાદકતા.

કર્મચારીઓને સોંપેલ કાર્ય માટે ચાલકબળ પૂરું પાડવા માટે, તેમને કાર્ય તરફ વધુ સક્રિય કરવાના હેતુથી, તેમની ઉત્પાદકતા વધારવાના હેતુથી તેમની કામગીરી સાથે જોડાયેલ વળતર ઉપરાંત વધારાની રકમ ચૂકવવામાં આવે છે જે પ્રોત્સાહક વેતન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. શ્રમ માટેના રાષ્ટ્રીય આયોગ મુજબ, ''પ્રોત્સાહક વેતન એ વધારાની નાણાકીય અભિપ્રેરણા છે. હાલના અથવા લક્ષિત પરિણામને સુધારવાના હેતુથી, સમય સંબંધિત મહેનતાણાં ઉપરાંત, માનવ પ્રયત્નોને, બદલો આપીને સક્રિય કરવા માટે પ્રોત્સાહક વેતનની યોજના ઘડવામાં આવે છે.''

પ્રોત્સાહક વેતનની ચુકવણીઓ કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા પર આધારિત હોય છે. ખરેખર કામગીરીને પ્રમાણિત કામગીરી સાથે સરખામણી કરીને કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા નક્કી કરવામાં આવતી હોય છે. કર્મચારી અભિપ્રેરણાની સાથે-સાથે, પ્રોત્સાહક વેતન, પડતર ઘટાડવા માટે, દેખરેખ કે નિરીક્ષણ ઘટાડવા માટે, તેમજ ખોટ ઘટાડવા માટે પણ ફાયદાકારક બને છે. ફાયદાકારક હોવા છતાં, પ્રોત્સાહક વેતન, કર્મચારી આરોગ્યને નુકસાનકારક તેમજ પેદાશોની ગુણવત્તાને વ્યસ્ત રીતે અસરકારક પણ બની શકે છે.

પ્રોત્સાહક વેતનની યોજનાઓ ઘડવી, દાખલ કરવી અને અમલમાં મુકવી મુશ્કેલ હોય છે. તેથી જ પ્રોત્સાહક વેતનની યોજનાઓ સાથે સંકળાયેલી સમસ્યાઓ દૂર કરવા માટે સુયોજિત

આયોજન અને સલામતી માટે યોગ્ય પગલાંઓ ભરવા જરૂરી બનતા હોય છે. પ્રોત્સાહક વેતન યોજનાને આદર્શ બનાવવા માટે યોગ્ય વાતાવરણ, કર્મચારીઓની સામેલગીરી, વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો, ખાતરીપૂર્વકનું લઘુત્તમ વેતન, સાદગી, ન્યાયપૂર્ણતા, કરકસરપૂર્ણતા, સુગમતા જેવી આવશ્યકતાઓ યોજનામાં હોવી જોઈએ.

9.2 પ્રોત્સાહક ચુકવણીઓનું સ્વરૂપ

પ્રોત્સાહક વેતન એ કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ અસાધારણ કામગીરીને બિરદાવવા માટે આપવામાં આવતો નાણાકીય લાભ છે. લોકપ્રિય રીતે તે ચલિત (પરિવર્તનશીલ) ચુકવણી તરીકે પણ જાણીતો છે. પ્રોત્સાહક વેતન ''ચોક્કસ પરિણામોની સિદ્ધિની વિવિધતા મુજબ મંજૂર કરવામાં આવતો ચલિત પુરસ્કાર'' તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે.

આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંસ્થા, પ્રોત્સાહક ચુકવણીઓને ''પરિણામ અનુલક્ષી ચુકવણી'' તરીકે ઓળખે છે. વધુ ઉત્પાદન અને ઉત્પાદકતાના ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરવા માટે કર્મચારીઓને અભિપ્રેરણ આપવું જરૂરી છે તેથી તેમને પ્રોત્સાહક વેતનની ચુકવણી કરવામાં આવતી હોય છે કે જે ''ચુકવણીની પ્રોત્સાહક વેતનની પ્રથા'' તરીકે પણ ગણવામાં આવે છે. આમ, પ્રોત્સાહક ચુકવણીઓ ''પરિણામ અનુલક્ષી ચુકવણી'' તેમજ ''ચુકવણીની પ્રોત્સાહક વેતનની પ્રથા'' એમ બંને સ્વરૂપે ધંધાકીય એકમો દ્વારા અમલમાં મૂકવામાં આવતી હોય છે. પગાર અને વેતન પ્રમાણમાં સ્થિર રહેતા હોય છે, જયારે પ્રોત્સાહક વેતનની ચુકવણી એક કર્મચારીની સરખામણીએ બીજાં કર્મચારી માટે તો ભિન્ન રહે છે એટલું જ નહીં એક જ કર્મચારી માટે પણ જુદા જુદા સમયે બદલાતી રહે છે.

આમ, પ્રોત્સાહક વેતનની ચુકવણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરીની વિવિધતા પર આધારિત રહેતી હોય છે અને તેથી જ ચલિત પુરસ્કારનુ સ્વરૂપ ધરાવે છે.

9.3 અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી અંગેની પૂર્વશરતો

''પરિણામ અનુલક્ષી ચુકવણી'' પદ્ધતિ ઘણા એકમોને અને ઉદ્યોગોને ખાસ કરીને મોટી સંસ્થાઓને વિવિધ લાભ પૂરા પાડે છે. પ્રોત્સાહક ચુકવણીની પદ્ધતિનું યોગ્ય આયોજન અને તેના અસરકારક અમલ દ્વારા મહત્તમ લાભ લેવા માટે પૂરતા સાવચેતી પૂર્વકના પગલાં લેવા પડે છે જેથી પ્રોત્સાહક ચુકવણી અસરકારક બની રહે. એકમો દ્વારા યોગ્ય વાતાવરણ અને વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો ઉભા કરવા પડે છે. કર્મચારીઓને પણ પ્રોત્સાહક ચુકવણીઓનો લાભ લેવા માટે અભિપ્રેરિત કરવા પડે છે. આ માટે કર્મચારીઓને ખાતરીપૂર્વકનું લઘુતમ વેતન, સુગમતા, ત્વરીત ચુકવણી, ન્યાયપૂર્ણતા, જેવી લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતી પ્રોત્સાહક ચુકવણીની પદ્ધતિ

વિકસાવવી જરૂરી બને છે. આમ, પ્રોત્સાહક ચુકવણીને અસરકારક બનાવવા માટે નીચે મુજબની પૂર્વશરતો જરૂરી બનતી હોય છે.

1. **કર્મચારી સહયોગ :** પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજનાના અસરકારક અમલ માટે કર્મચારી સહયોગ અનિવાર્ય હોય છે. કર્મચારી સહયોગ મેળવવા માટે તેમના પ્રતિનિધિઓ સાથે કે તેમના સંગઠનો સાથે પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના સમજાવવા માટે તેમજ યોજનાથી કર્મચારીને મળનારા લાભો વિષે યોગ્ય ચર્ચા કરવામાં આવે છે. કર્મચારીઓ સાથેની ચર્ચામાં નીચે મુજબના મુદ્દાઓ આવરી લેવામાં આવતા હોય છે :

   - પ્રોત્સાહક ચુકવણીના ગણતરી જે ઉત્પાદન પર આધારિત હોય તે નક્કી કરવા માટેની પદ્ધતિઓ.
   - જુદા જુદા વર્ગોના કાર્ય માટેના વેતન દર નિર્ધારિત કરવા માટેની પદ્ધતિઓ.
   - કમાણીઓ, નોકરી સુરક્ષા, કાર્ય-વેતન દર અને ફાળવેલ સમયને લગતી તકરારોના નિવારણને લગતા યોગ્ય સાવચેતીના પગલાં.

   અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના બનાવવા માટે કર્મચારીનો સહયોગ અને તેમનું યોગદાન અનિવાર્ય છે. નહીં તો કર્મચારી દ્વારા કુશળતાપૂર્વક આ યોજનાને અવગણીને યોજનાને નહીં અમલી બનાવવા માટે જાણી જોઈને અવરોધો ઊભા કરવામાં આવે છે, પરિણામ સ્વરૂપે યોજના પડતી મૂકવી પડે છે.

2. **વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો પર આધારિત :** પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો પર આધારિત હોવી જોઈએ. આ પ્રમાણો વૈજ્ઞાનિક રીતે અભ્યાસને આધારે વિકસાવવા જરૂરી હોય છે જેથી કોઈપણ કર્મચારી માટે પૂર્વગ્રહ જે પક્ષપાત ન રહે. વિકસાવેલ વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો વાસત્વિક હોવા જરૂરી છે જેથી કર્મચારી સારુ પ્રદર્શન કરવા માટે પ્રોત્સાહિત બને. આ વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો પ્રાપ્ત કરવા માટે કર્મચારીઓને જરૂરી સવલતો પૂરી પાડવી જોઈએ. દા.ત., સાધનો, ઓજારો, માલસામગ્રી વગેરે.

3. **પરોક્ષ કર્મચારી :** પ્રત્યક્ષ કર્મચારીઓની સાથે સાથે પરોક્ષ કર્મચારીઓ પણ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાઓ હેઠળ આવરી લેવામાં આવે છે. આવા કર્મચારીઓ સામાન્ય રીતે ઉત્પાદન અને વહીવટી કામગીરી સુગમતાપૂર્વક ચાલે તે માટે સેવાઓ પ્રદાન કરતા હોય છે. દા.ત., નિરીક્ષક, ફોરમેન, મદદનીશ, ક્રેન ઓપરેટર, ઉપાહારગૃહ કર્મચારી, સ્ટોરકીપર, કારકૂની કર્મચારી વિગેરે.

4. **સંચાલકોની પ્રતિબદ્ધતા :** અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના તેના યોગ્ય સંચાલન માટે સંચાલકોનો સમય અને પડતર પર આધાર રાખતી હોય છે. પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાઓ શરૂ કરતા પહેલા યોજના માટેની સંચાલકોની પ્રતિબદ્ધતાને કાળજીપૂર્વક રીતે આકારવી ખૂબ જરૂરી બને છે. જેથી કરીને યોજના પાછળ સંચાલકો દ્વારા રોકેલ સમય, પડતર અને પ્રયત્નો કરતાં યોજનામાંથી મળતા લાભોનું પ્રમાણ વધારે રહે. ઘણીવાર પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજનામાંથી મળવાના સંભવિત લાભો કે પરિણામો રોકેલ પડતર અને પ્રયત્નોની તુલનામાં ઓછા પ્રમાણમાં મળે એવું પણ બનતું હોય છે. તેવા વિપરીત સંજોગોમાં પણ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના પ્રત્યેની સંચાલકોની પ્રતિબદ્ધતા અને અખંડિતતા જળવાઈ રહે તો કર્મચારીઓનો વિશ્વાસ તો અકબંધ રહે છે અને સાથે સાથે આ યોજનાની અસરકારકતા પણ જળવાઈ રહે છે.

5. **આયોજન :** પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાને અસરકારક રીતે અમલમાં મૂકવા માટે તેનું યોગ્ય આયોજન થવુ ખુબ જ જરૂરી બને છે. જો પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના બિનકાળજીપૂર્વક આયોજીત કરવામાં આવેલ હોય, ઉતાવળમાં શરૂ કરવામાં આવેલ હોય અને ઉદાસીનતાપૂર્વક અમલમાં મૂકવામાં આવેલ હોય તો તે નિષ્ફળ જતી હોય છે તેથી સમસ્યા નિવારણ કરવાને બદલે વધારે સમસ્યાઓ ઊભી કરતી હોય છે આ કારણસર પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના અમલમાં મૂકવા માટે કાળજીપૂર્વકની તૈયારી જરૂરી બને છે.

6. **કાર્યપ્રકાર અને કર્મચારી સાથે સુસંગત :** પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના કાર્યપ્રકાર અને કર્મચારી સાથે સુસંગત હોવી જરૂરી છે તો જ તે અસરકારક બનાવી શકાય છે. પુરસ્કાર સ્પષ્ટ રીતે અને ઝીણવટપૂર્વક કર્મચારી અથવા કર્મચારીજૂથના પ્રયત્નો સાથે સંકળાયેલ હોવો જરૂરી છે. કર્મચારી અથવા કર્મચારી જૂથ તેમના દ્વારા પ્રાપ્ત કરવામાં આવેલ ઉત્પાદનને આધારે તેમને પુરસ્કાર ગણી શકે તેવા હોવા જોઈએ. આમ, કર્મચારીઓનું તેમના દ્વારા પ્રાપ્ત કરવામાં આવનાર ઉત્પાદન અને તે દ્વારા મળનાર પુરસ્કાર પર વાજબી નિયંત્રણ હોવુ જરૂરી છે. યોજના સર્વગ્રાહી હોવી જોઈએ એટલે કે તમામ પ્રકારનાં કર્મચારીઓને ભેદભાવ વગર સરખી તક આપનારી હોવી જોઈએ કારણ કે તેનાથી કર્મચારીઓ વચ્ચે અસંતોષ, ઈર્ષ્યા કે પરસ્પર વૈમનસ્યની લાગણી ન ફેલાય.

7. **સરળ અને સ્પષ્ટ પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના :** પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના સરળ અને સ્પષ્ટ હોવી જરૂરી છે. જેથી કર્મચારીઓ યોજનાને સહેલાઈથી સમજી શકે. પોતાની કમાણી ગણી શકે અને પ્રોત્સાહિત થઈને યોજનાને અસરકારક રીતે અમલી બનાવી શકે

છે, જે લાંબાગાળા સમય સુધી કાયમી રીતે જાળવી શકાય છે. જો યોજના જટીલ અને અસ્પષ્ટ હોય તો કર્મચારીના મનમાં શંકા અને અવિશ્વાસની ભાવના પેદા થતી હોય છે.

8. **જોગવાઈઓ :** પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના હેઠળ ચૂકવવામાં આવનાર રકમ માટે જોગવાઈ કરવી જરૂરી બને છે. ચોક્કસ પરિસ્થિતિ દરમ્યાન પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાના દરોમાં થનાર ફેરફારને પહોંચી વળવા માટે પણ જોગવાઈ કરવી જરૂરી બને છે. જો યોગ્ય પ્રમાણમાં યોજના માટે જોગવાઈ કરવામાં આવેલ હોય તો ખરેખર કામગીરી અને પ્રોત્સાહક ચુકવણીની વચ્ચેનો સમયગાળો ખૂબ જ ઓછો રહે છે, તેથી કર્મચારીઓને વધુમાં વધુ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાનો લાભ લેવા માટે અભિપ્રેરિત કરવા શક્ય બનતા હોય છે.

9. **સમીક્ષા :** પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાની સમયાંતરે સમીક્ષા કરવી જોઈએ. જો યોજનામાં કોઈ ખામી રહેલ હોય, વધારે પડતર આવતી હોય, કર્મચારીઓમાં અસંતોષ રહેતો હોય, તો યોજનામાં જરૂરી ફેરફાર કે સુધારો દ્વારા તેને સરળતાપૂર્વક સર્વગ્રાહી બનાવી વધુ અસરકારક બનાવવી જોઈએ.

9.4 પ્રોત્સાહક યોજનાઓનું ક્ષેત્ર

પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના આમ તો સાર્વત્રિક છે એટલે કે તમામ ઉદ્યોગોમાં અમલી બનાવી શકાય છે. આ યોજના સફળતાપૂર્વક કાપડ ઉદ્યોગ, સ્ટીલ (લોખંડ-પોલાદ) ઉદ્યોગ, ખાણકામ ઉદ્યોગ, ચામડા અને રબર ઉદ્યોગમાં અમલમાં બનાવવામાં આવી રહી છે. કેટલીક પરિસ્થિતિઓમાં બાંધકામ ઉદ્યોગ, રાસાયણિક ઉદ્યોગ અને અન્ય કેટલાંક ઉદ્યોગોમાં પણ આવી યોજના સફળતાપૂર્વક અસરકારક રીતે અમલી બનાવાઈ છે પરંતુ તેનો અમલ અમુક અગત્યના ઉદ્યોગો પૂરતો મર્યાદિત રહે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, આવી યોજનાનો અમલ નીચે મુજબના લક્ષણો ધરાવતા ઉદ્યોગોમાં કરવો મુશ્કેલ બને છે.

1. **કામગીરી કે પ્રદર્શન માપનમાં મુશ્કેલી :** ઘણા ઉદ્યોગોમાં કર્મચારી કે કર્મચારીગણ દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી કે પ્રદર્શનને માપવું મુશ્કેલ કે લગભગ અશક્ય હોય છે. તેથી જ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના અમલમાં મૂકી શકાતી નથી, કારણ કે પ્રોત્સાહક ચુકવણીની ગણતરી સામાન્ય રીતે કર્મચારી કે કર્મચારીઓના સમૂહ દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી કે પ્રદર્શન પર આધારીત હોય છે. કામગીરી કે પ્રદર્શન માપનમાં મુશ્કેલીનું કારણ તકનીકી વિચારણા અથવા મનોવૈજ્ઞાનિક પરિસ્થિતિઓ હોઈ શકે છે, કારણ કે આવી મુશ્કેલીઓ કામગીરી કે પ્રદર્શન સાથે પૂર્વગ્રહયુક્ત નીવડતી હોય છે.

2. **ગુણવત્તા નિયંત્રણ :** જે ઉદ્યોગોમાં ગુણવત્તા નિયંત્રણ અત્યંત જરૂરી હોય તે ઉદ્યોગોમાં પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના અમલમાં મૂકી શકાતી નથી. એવા કર્મચારીઓ કે જેઓની કામગીરીમાં ઉચ્ચ ગુણવત્તા કે કાર્ય ચોક્સાઈ ખૂબ અગત્યની હોય તેવા કર્મચારીઓ માટે પણ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના અમલમાં મુકવી શક્ય બનતી નથી. પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના સર્વગ્રાહી એટલે કે તમામ પ્રકારનાં કર્મચારીઓ અને કર્મચારીસમૂહને આવરી લેતી હોવી જોઈએ.

3. **જોખમકારક કાર્ય :** જે ઉદ્યોગોમાં કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી અત્યંત જોખમકારક કે ખતરનાક હોય છે તેવા ઉદ્યોગોમાં પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના અમલી કરી શકાતી નથી. આવા ઉદ્યોગોમાં પૂરતા પ્રમાણમાં સુરક્ષાત્મક પગલાંના પાલનને સુનિશ્ચિત કરવું પણ મુશ્કેલભર્યું બનતું હોય છે અને તેથી કર્મચારીઓ દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી કે પ્રદર્શનનું માપન કરવું લગભગ અશક્ય બનતું હોય છે અને તેથી જ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાને અમલમાં મુકી શકાતી નથી.

   પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના સફળતાપૂર્વક અમલમાં ત્યારે જ મૂકી શકાય છે કે જ્યારે તે ઉદ્યોગ નીચે મુજબની લાક્ષણિકતા ધરાવતો હોય એટલે કે આવી યોજનાનું કાર્યક્ષેત્ર નીચે મુજબની લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતા ઉદ્યોગો પૂરતું મર્યાદિત રહે છે.

1. **મોટી કંપનીઓ :** મોટી કંપનીઓમાં પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના ખૂબ જ સફળતાપૂર્વક અમલમાં મૂકી શકાય છે. આવી કંપનીઓ ઉત્પાદન, ગુણવત્તા અને કામગીરી માપનને લગતું અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્ર ખાતરીપૂર્વક રીતે ગોઠવી શકે છે અને તે માટેનો જરૂરી વહીવટી અને ઈજનેરી કર્મચારી - વર્ગને નોકરીએ રાખવાનું પણ પોષાતું હોય છે.

   નાની કંપનીઓ પણ પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના ઘડવા માટે તજજ્ઞોની સેવા લઈ શકે છે અને યોગ્ય અને અસરકારક યોજના તૈયાર કરાવી અમલમાં મૂકી તેના લાભો લઈ શકે છે.

2. **શ્રમપ્રધાન ઉદ્યોગો :** જે ઉદ્યોગોમાં શ્રમપ્રધાન ઉત્પાદનની પ્રક્રિયા દ્વારા ઉત્પાદન થાય છે તેવા ઉદ્યોગોમાં પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજના અમલમાં મૂકવી વધુ ઈચ્છનીય છે. આવા ઉદ્યોગોમાં ઓર્ડરને પહોંચી વળવા માટે વધુ ઉત્પાદનની જરૂરીયાત રહે છે. તેથી કર્મચારીઓને વધુ ને વધુ પ્રોત્સાહિત કરવા માટે પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાનો અમલ વધારે અસરકારક સાબિત થાય છે.

   સ્વયંસંચાલિત પ્લાન્ટ અને યંત્રો ધરાવતા ઉદ્યોગોમાં આવી યોજનાનો અમલ શંકાસ્પદ છે.

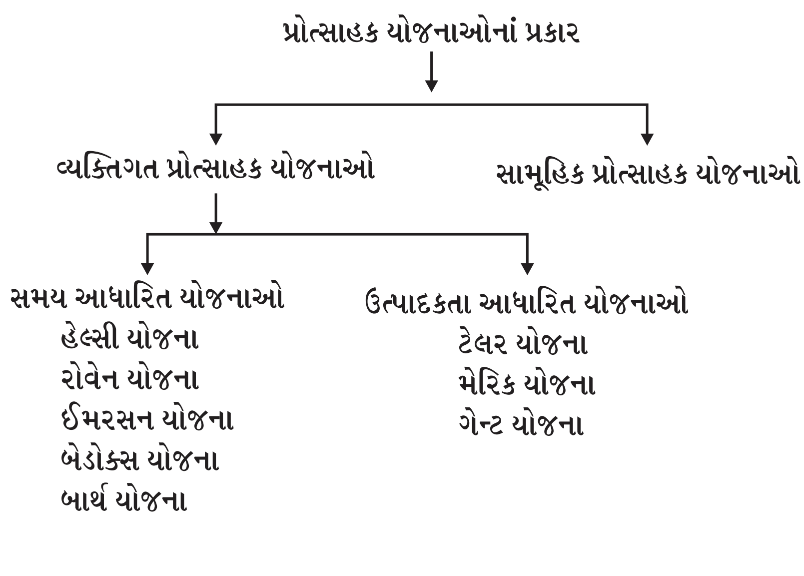
3. જૂના એકમો : પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાનો અમલ નવા સ્થપાયેલા એકમો દ્વારા કરવો ઈચ્છનીય નથી કારણ કે શરૂઆતના વર્ષોમાં નવા સ્થપાયેલા એકમોએ બજારમાં પોતાનું સ્થાન મજબૂત કરવું જરૂરી હોય છે અને તેથી જ વસ્તુ કે પેદાશની ગુણવત્તા પર વધુ ભાર મૂકવો જોઈએ. વસ્તુની ઉતરતી ગુણવત્તા નવા સ્થપાયેલા એકમોને બજારમાં પોતાનું સ્થાન બનાવવા માટે મદદરૂપ થઈ શકતી નથી.

કર્મચારીઓના દૃષ્ટિકોણથી પણ શરૂઆતના વર્ષોમાં કર્મચારીઓ સમય આધારિત કમાણીથી સંતુષ્ટ હોવા વધુ ઈચ્છનીય છે.

9.5 પ્રોત્સાહક યોજનાઓના પ્રકારો :

પ્રોત્સાહક ચુકવણી યોજનાઓ ઘણી છે અને વિવિધતા પણ ધરાવે છે. આવી યોજનાઓને જુદા જુદા પ્રકારોમાં વહેંચી શકાય છે. આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમસંસ્થા આવી યોજનાઓને પાંચ પ્રકારમાં વહેંચી છે.

1. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીના સરખા પ્રમાણમાં બદલાતી હોય.
2. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીથી ઓછા પ્રમાણમાં બદલાતી હોય.
3. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીથી વધુ પ્રમાણમાં બદલાતી હોય.
4. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીના જુદા જુદા સ્તરોએ અલગ હોય.
5. સમૂહ બોનસ યોજના.



1. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કામગીરીના સરખા પ્રમાણમાં કમાણીમાં ફેરફાર : આ યોજના અંતર્ગત કર્મચારી દ્વારા મેળવવામાં આવતી કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરી પર આધારિત હોય છે. આવી યોજનાનો સફળતાનો આધાર કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરી અને પ્રમાણિત કામગીરીના ચોક્સાઈ પૂર્વકના માપન પર રહેલ છે. બિનચોક્સાઈ ધરાવતાં કર્મચારીમાં અસંતોષ યોજનાને નિષ્ફળ બનાવે છે. જો કર્મચારીને તેના દ્વારા કરવામાં આવતી કામગીરીને આધારે ચુકવણી કરવામાં આવતી હોય તો તેના દ્વારા કરેલ કામગીરીમાં થયેલ ફરેફારનાં સરખા પ્રમાણમાં તેને નફો કે નુકસાન પ્રાપ્ત થાય છે અને જો કર્મચારીને કલાક દિવસ કે માસ પ્રમાણે ચુકવણી કરવામાં આવતી હોય તો તેના દ્વારા કરેલ કામગીરીમાં થયેલ ફેરફારના સરખા પ્રમાણમાં માલિકને નફો કે નુકસાન પ્રાપ્ત થાય છે. આમ આ વર્ગમાં ખુબ જ જાણીતી નીચે મુજબની બે યોજનાઓ આવરી લેવામાં આવે છે.

1. સીધી કાર્ય વેતન પ્રથા
2. પ્રમાણિત કલાક પ્રથા

1. સીધી કાર્ય વેતન પ્રથા : સીધી કાર્ય વેતન પ્રથા એ ખૂબ જ સરળ, જૂની અને સામાન્ય રીતે વપરાશમાં લેવાતી પદ્ધતિ છે. આ પદ્ધતિમાં કામગીરીનો એકમદીઠ દર સ્થિર હોય છે અને કુલ કમાણી નક્કી કરવા માટે કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરી (ઉત્પાદન)ને કામગીરીના એકમદીઠ દર સાથે ગુણાકાર કરવામાં આવે છે. આમ આ પદ્ધતિ મુજબ કર્મચારીની કુલ કમાણીનો આધાર કર્મચારી કરવામાં આવેલ કામગીરી પર આધારીત રહે છે.

દા.ત., કામગીરીનો એકમ દીઠ દર = Rs. 10

ઉત્પાદન = 10 એકમો

કર્મચારીની કુલ કમાણી = 10 એકમો x Rs. 10 = Rs. 100

આમ, કર્મચારીની કમાણીનો આધાર તેના દ્વારા કરવામાં આવેલ ઉત્પાદન પર રહેલો છે. જો વધુ ઉત્પાદન તો વધુ કમાણી, જો ઓછું ઉત્પાદન તો ઓછી કમાણી, જો ઉત્પાદન નહીં તો કમાણી નહીં. તેથી કર્મચારીના હિતનાં રક્ષણ માટે આ પદ્ધતિમાં એક સુધારો જરૂરી બન્યો અને તે મુજબ કર્મચારીને સમય વેતનની ખાતરી આપવામાં આવી. સામાન્ય સંજોગોમાં, કાર્યવેતન પ્રથાની કમાણી કરતાં સમય વેતનનો દર

નીચે રાખવામાં આવે છે. જે મુજબ કર્મચારીની ન્યુનતમ કમાણીની ખાતરી રહે છે અને આ રીતે કર્મચારીનાં નિયંત્રણ બહારના કારણોને લીધે થનાર ઓછી કમાણીના સંજોગોમાં તેને રક્ષણ આપી શકાય.

2. **પ્રમાણિત કલાક પ્રથા :** પ્રમાણિત કલાક પ્રથાને 100% નફો વહેંચણી કરતી પ્રથા પણ કહે છે. આ પદ્ધતિ મુજબ કાર્યને પૂર્ણ કરવા માટેનો પ્રમાણિત સમય, પ્રમાણિત કલાક નક્કી કરવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ કલાક દીઠ દર નક્કી કરવામાં આવે છે. જો કર્મચારી પ્રમાણિત સમય કે તેથી ઓછા સમયમાં તેનું કાર્ય પૂર્ણ કરે તો તેને પ્રમાણિત સમય માટે કલાક દીઠ દર પ્રમાણે ચુકવણી કરવામાં આવે છે. જો સમય વેતનની ખાતરી કર્મચારીને ન આપેલ હોય અને જો કર્મચારી પ્રમાણિત સમય કરતા વધુ સમય લે તો તેને પ્રમાણિત સમય માટે જ ચુકવણી કરવામાં આવે છે. પરંતુ જો સમય વેતનની ખાતરી કર્મચારીને આપેલ હોય તો કર્મચારી દ્વારા લેવામાં આવેલ વધુ સમય માટે પણ ચુકવણી કરવામાં આવે છે.

દા.ત., પ્રમાણિત સમય = 10 કલાક

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10

અ) જો ખરેખર સમય 9 કલાક હોય, તો કમાણી રૂા. 100 (10 કલાક X રૂા. 10) ગણાશે.

બ) જો ખરેખર સમય 11 કલાક હોય અને સમય વેતનની ખાતરી ન આપેલ હોય, તો કમાણી રૂા. 100 (10 કલાક X રૂા. 10) ગણાશે.

ક) જો ખરેખર સમય 11 કલાક હોય અને સમય વેતનની ખાતરી આપેલ હોય, તો કમાણી રૂા. 110 (11 કલાક X રૂા. 10) ગણાશે.

2. **યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આપેલ કામગીરીથી ઓછા પ્રમાણમાં બદલાતી હોય :** આ યોજનાઓને સમય આધારિત યોજનાઓ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ યોજનાઓમાં ઉત્પાદનના માપન માટે સમયનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. કાર્ય કરવા માટેનો પ્રમાણિત સમય નક્કી કરવામાં આવે છે અને જો કોઈ કર્મચારી પ્રમાણિત સમય કરતાં ઓછા સમયમાં પોતાનું કાર્ય પૂર્ણ કરે એટલે કે સમય બચાવે તો બચાવેલ સમય (પ્રમાણિત સમય ખરેખર સમય) માટે કર્મચારીને બોનસ ચૂકવવામાં આવે છે. તેમાં માલિકને પણ ફાયદો થાય છે. કારણ કે બોનસ નો દર સામાન્ય વેતન દર કરતાં ઓછો હોય

છે. આમ બચાવેલ સમય કર્મચારી અને માલિક બંને માટે લાભકારક હોવાથી આ યોજનાઓને "નફો વહેંચતી યોજનાઓ" તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

આ યોજનાઓનો અમલ એવા કિસ્સાઓમાં કરવામાં આવે છે કે જ્યાં ચોક્સાઈપૂર્વક પ્રમાણ નક્કી થઈ શકતા ન હોય અથવા કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરી પણ નક્કી થઈ શકતી ન હોય.

આ યોજનાઓ હેઠળ ચાર જુદી જુદી પરંતુ એકબીજા સાથે સંકળાયેલ યોજનાઓ નીચે પ્રમાણે છે:

1. હેલ્સી યોજના (Halsey Plan)
2. રોવેન યોજના (Rowan Plan)
3. બાર્થ યોજના (Barth Plan)
4. બેડોક્સ યોજના (Bedaux Plan)

1. હેલ્સી યોજના : જે કર્મચારી પ્રમાણિત સમયમાં પ્રમાણિત કાર્ય કે પ્રમાણિત કાર્ય કરતાં પણ ઓછું કાર્ય પુરું કરે તે કર્મચારીને સમય વેતન મળે છે. પરંતુ જે કર્મચારી પ્રમાણિત સમયથી ઓછા સમયમાં પ્રમાણિત કાર્ય પૂરું કરે તો તે કર્મચારીને ખરેખર લીધેલ સમયનાં વેતનની સાથે સાથે તેને બચાવેલ સમય માટે બોનસ(કે જે બચાવેલ સમયના વેતનના ચોક્કસ ટકા લેખે) પણ મળે.

સામાન્ય રીતે બોનસ 30 થી 70 ટકા લેખે ગણવામાં આવે છે. જેનો આધાર કાર્યના પ્રકાર પર રહેલો હોય છે. અઘરા કાર્ય માટે વધારે ટકા અને પ્રમાણમાં સહેલા કાર્ય માટે ઓછા ટકા લેખે બચાવેલ સમય માટે બોનસ ગણવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે કર્મચારીને બચાવેલ સમયના 50 ટકા જેટલું વેતન બોનસ તરીકે આપવામાં આવે છે અને બાકીનું બચાવેલ વેતન માલિકના ફાળે જાય છે.

દા.ત., પ્રમાણિત સમય = 10 કલાક

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10

જો ખરેખર સમય 9 કલાક હોય તો ચુકવણી રૂા. 95 ગણાશે.

ખરેખર લીધેલ સમયનું વેતન = 9 કલાક X રૂા. 10 =	રૂા. 90
બચાવેલ સમયનું વેતન = 50 ટકા X 1 કલાક X રૂા. 10 =	રૂા. 5
	રૂા. 95

(સૂત્ર : કુલ વેતન = ખરેખર લીધેલ સમયનું વેતન+ [50 ટકા X (બચાવેલ સમયનું વેતન)]

2. રોવેન યોજના : આ યોજના હેઠળ પણ પ્રમાણિત સમય અને પ્રમાણિત કલાક દીઠ દર નક્કી હોય છે. જો કર્મચારી દ્વારા ખરેખર લીધેલ સમય પ્રમાણિત સમય જેટલો કે તેથી વધારે હોય તો કર્મચારીને ખરેખર લીધેલ સમય પ્રમાણે સમય વેતન મળે છે. પરંતુ પ્રમાણિત સમય કરતાં ખરેખર લીધેલ સમય ઓછો હોય તો ખરેખર લીધેલ સમયના વેતનની સાથે સાથે તેણે બચાવેલ સમય માટે બોનસ પણ મળે છે. આ બોનસની ટકાવારી બચાવેલ સમય અને પ્રમાણિત સમયના પ્રમાણ (એટલે કે બચાવેલ સમય/પ્રમાણિક સમય) મુજબ નક્કી કરવામાં આવે છે.

દા.ત., પ્રમાણિત સમય = 10 કલાક

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10

જો ખરેખર સમય 9 કલાક હોય તો ચુકવણી રૂા. 91 ગણાશે.

ખરેખર લીધેલ સમયનું વેતન = 9 કલાક X રૂા. 10 = રૂા. 90

બચાવેલ સમયનું વેતન = $\frac{1}{10}$ X 1 કલાક X રૂા. 10 = રૂા. 1

રૂા. 91

(સૂત્ર : કુલ વેતન = ખરેખર લીધેલ સમયનું વેતન+ [બચાવેલ સમયનું વેતન X $\frac{\text{(બચાવેલ સમય)}}{\text{પ્રમાણિત સમય}}$])

3. બાર્થ યોજના : બાર્થ યોજના હેઠળ સમયદરની ખાતરી કર્મચારીને આપવામાં આવતી નથી. આ યોજના અંતર્ગત પગલું-1 - પ્રથમ કર્મચારી દ્વારા લીધેલ ખરેખર સમયનો પ્રમાણિત સમય સાથે ગુણાકાર કરવામાં આવે છે. પગલું -2 - ત્યારબાદ જે પેદાશ મળે તેનું વર્ગમૂળ કાઢવામાં આવે છે. પગલું 3 - વર્ગમૂળ દ્વારા મળેલ રકમનો કલાક દીઠ દર સાથે ગુણાકાર કરવામાં આવે છે અને જે કિંમત મળે તે કર્મચારીની ચુકવણી ગણવામાં આવે છે.

દા.ત., પ્રમાણિત સમય = 10 કલાક

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10

જો ખરેખર સમય 9 કલાક હોય તો ચુકવણી રૂા. 95 ગણાશે.

પગલું 1 = 10 કલાક X 9 કલાક = 90

પગલું 2 = $\sqrt{90}$ = 9.5

પગલું 3 = 9.5 X રૂા. 10 = 95

(સૂત્ર : કુલ વેતન = $\left(\sqrt{\text{પ્રમાણિત સમય X ખરેખર સમય}}\right)$ X કલાકદીઠ દર)

4. બેડોક્સ યોજના : આ યોજના હેઠળ કાર્યનો પ્રમાણિત સમય નક્કી કરવામાં આવે છે. ખરેખર સમયની દરેક મિનિટને 'B' અથવા 'અંક' કહેવામાં આવે છે. આમ એક કલાકમાં '60 Bs' અથવા '60 અંકો' હોય છે. કલાકદીઠ દર પણ નક્કી જ હોય છે. કર્મચારીઓને તેના કલાકદીઠ દર ઉપરાંત, કર્મચારી દ્વારા કમાવવામાં આવેલ અંકોના 75 ટકા લેખે બોનસ મળે છે. (કે જે કલાકદીઠ 60 Bs કરતાં વધારે હોવાથી) તેને $\frac{1}{60}$ કર્મચારી કલાક દરે ગુણવામાં આવે છે. જો કર્મચારી પ્રમાણિત સમય કે તેથી વધુ સમય કાર્યને પૂર્ણ કરવામાં લે તો તેને સમય વેતન મળે છે.

દા.ત., પ્રમાણિત સમય = 10 કલાક

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10

જો ખરેખર સમય 9 કલાક હોય તો ચુકવણી રૂા. 90.75 ગણાશે.

- ખરેખર સમયનું વેતન = 9 કલાક X રૂા. 10 = 90

- <u>બોનસ</u>

પ્રમાણિત સમય માટેના ''અંકો'' અથવા "Bs" 10 કલાક X 60 Bs = 600 Bs

ખરેખર સમય માટેના ''અંકો'' અથવા "Bs" 9 કલાક X 60 Bs = 540 Bs

કમાયેલ ''અંકો'' અથવા "Bs" 9 કલાક X 60 Bs = 60 BS

<u>બોનસ</u> = $\left(\text{કમાયેલ અંકો X } \frac{1}{60}\right)$ X 75 %

$=\left(\cancel{60} \text{ X } \frac{1}{\cancel{60}}\right)$ X 75 % = 1 X 75%

= રૂા. 0.75

આમ, કમાણી = ખરેખર સમયનું વેતન + બોનસ

= રૂા. 90 + રૂા. 0.75

સૂત્ર : કુલ વેતન = ખરેખર લીધેલ સમયનું વેતન +

$\left(\text{કમાયેલ અંકો X } \frac{1}{60}\right) \text{X } 75\%$

3. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરી થી વધુ પ્રમાણમાં બદલાતી હોય.

આ પ્રકારની યોજનાઓમાં નીચે મુજબની બે પદ્ધતિઓનો સમાવેશ થાય છે.

1. ઊંચી કાર્ય વેતન પ્રથા

2. ઊંચી પ્રમાણિત કલાક પ્રથા

ઊંચી કાર્ય વેતન પ્રથા અંતર્ગત સીધી કાર્ય વેતન પ્રથાની જેમ જ કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ ઉત્પાદનના પ્રમાણમાં જ કર્મચારીની કમાણી રહે છે. પરંતુ પ્રમાણિત ઉત્પાદન કરતા ઉપરના ઉત્પાદનના દરેક એકમ દીઠ કમાણીમાં ઈજાફો વધુ રહે છે. ઉચ્ચ પ્રમાણિત કલાક પ્રથામાં પણ આવો જ તર્ક લાગુ પડે છે.

4. યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીના જુદાજુદા સ્તરોએ અલગ હોય.

આ સમૂહમાં ઘણીબધી યોજનાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ તમામ પદ્ધતિઓ કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીના જુદા જુદા સ્તરોએ ન્યુનતમથી મહત્તમ સુધી કઈ રીતે અલગ હોય છે તે ખૂબ જ સારી રીતે વર્ણવે છે. આ વર્ગમાં નીચે મુજબની ચાર યોજનાઓનો સમાવેશ થાય છે.

(અ) ટેલરની ભિન્ન વેતન દરની પદ્ધતિ : આ પદ્ધતિ અંતર્ગત બે ભિન્ન કાર્ય વેતનદરો નક્કી કરવામાં આવે છે. પ્રમાણિત સમયમાં પ્રમાણ કાર્ય પૂર્ણ નહીં કરનાર કર્મચારીઓ માટે નીચો કાર્ય વેતનદર નક્કી કરવામાં આવે છે. અને પ્રમાણિત કે તેથી ઓછા સમયમાં પ્રમાણ કાર્ય પૂર્ણ કરનાર કર્મચારીઓ માટે ઉંચો કાર્યવેતનદર સૂચવવામાં આવે છે.

દા.ત., પ્રમાણિત કાર્ય = 10 એકમો

એકમદીઠ દર = રૂા. 10

બે ભિન્ન કાર્ય વેતન નીચે મુજબ નક્કી કરવામાં આવ્યા.

1. જો કર્મચારી પ્રમાણિત કાર્ય કરતાં વધુ ઉત્પાદન કરે તો કાર્ય વેતનના 120% લેખે વેતન આપવું.

2. જો કર્મચારી પ્રમાણિત કાર્ય કરતાં ઓછું ઉત્પાદન કરે તો કાર્ય વેતનના 80% લેખે વેતન આપવું.

અ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 110 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 1,320 ગણાશે.

= 110 એકમો X રૂા. 10 X 120%

= 1,320

બ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 90 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 720 ગણાશે.

= 90 એકમો X રૂા. 10 X 80%

= 720

(બ) મેરિકની ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ : મેરિકની ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ એ ટેલરની ભિન્ન વેતન દરની પદ્ધતિનો સુધારો છે. ટેલરે બે ભિન્ન કાર્ય વેતનદરો સૂચવેલા જ્યારે મેરિકે નીચે મુજબના ત્રણ ભિન્ન કાર્ય વેતનદરો સૂચવેલા છે.

1. જો ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણ કાર્યના 83% સુધી હોય તો ખરેખર ઉત્પાદન પર સામાન્ય કાર્ય વેતન દર

2. જો ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણ કાર્યના 83% કરતાં વધુ પરંતુ 100% સુધી હોય તો ખરેખર ઉત્પાદન પર સામાન્ય કાર્ય વેતન દરના 110%

3. જો ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણ કાર્યના 100% કરતાં વધુ હોય તો ખરેખર ઉત્પાદન પર સામાન્ય કાર્ય વેતન દરના 120%

દા.ત., પ્રમાણિત કાર્ય = 100 એકમો

એકમદીઠ દર = રૂા. 10

અ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 80 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 800 ગણાશે.

= 80 એકમો X રૂા. 10 = રૂા. 800

(નોંધ : અહીં ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણ કાર્યના 83% સુધી છે.)

બ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 90 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 990 ગણાશે.

= 90 એકમો X રૂા. 10 X 110% = રૂા. 990

(નોંધ : અહીં ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણ કાર્યના 83% કરતાં વધુ પરંતુ 100% સુધીની ક્ષમતા આવે છે.)

ક) જો ખરેખર ઉત્પાદન 110 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 1,320 ગણાશે.

= 110 એકમો X રૂા. 10 X 120% = રૂા. 1,320

(નોંધ : અહીં ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણ કાર્યના 100% કરતાં વધુ છે.)

(ક) ગેન્ટની કાર્યવિશેષ યોજના : ગેન્ટની કાર્યવિશેષ યોજના પણ ટેલરની ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિમાં સુધારો છે. આ પદ્ધતિ મુજબ કર્મચારીને મળનાર વેતનની ગણતરી નીચે મુજબ થાય છે.

1. જો ખરેખર ઉત્પાદન, પ્રમાણ કાર્યથી ઓછું થાય તો આપેલ બાંહેધરી મુજબ સમય વેતન
2. જો પ્રમાણકાર્ય જેટલું ખરેખર ઉત્પાદન થાય તો સમય વેતન ઉપરાંત તેના 20% લેખે બોનસ
3. જો પ્રમાણકાર્ય થી વધુ ઉત્પાદન થાય તો ખરેખર ઉત્પાદન માટે ઉંચો કાર્ય વેતનનો દર જે પ્રમાણદર કરતાં ઉંચો હોય છે.

દા.ત., પ્રમાણિત કાર્ય = 100 એકમો

પ્રમાણ કલાક = 8 કલાક

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10, એકમદીઠ પ્રમાણદર રૂા. 0.80 $\left(\frac{80}{100}\right)$

ઊંચો કાર્ય વેતનનો દર = રૂા. 1.00

અ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 60 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 80 ગણાશે.

સમય વેતન = 8 કલાક X રૂા. 10 = રૂા. 80

(નોંધ : અહીં ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણિત કાર્યથી ઓછું હોવાથી, સમય વેતન મુજબ ચુકવણી થશે.)

બ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 100 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 96 ગણાશે.

સમય વેતન = 8 કલાક X રૂા. 10 = રૂા. 80

+ બોનસ = સમય વેતન X રૂા. 20%

= 80 X 20% = રૂા. 16

રૂા. 96

(નોંધ : અહીં ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણિત કાર્ય જેટલું જ હોવાથી, સમયવેતન અને સમયવેતનના 20% લેખે બોનસ આપવામાં આવશે.)

ક) જો ખરેખર ઉત્પાદન 110 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 110 ગણાશે.

કમાણી = 110 એકમો X રૂા. 1.00 = રૂા. 110

(નોંધ : અહીં ખરેખર ઉત્પાદન પ્રમાણિત કાર્ય કરતાં વધુ હોવાથી, ખરેખર ઉત્પાદન માટે ઉંચા કાર્ય વેતનદર લેખે વેતન આપવામાં આવશે.)

(ડ) ઈમર્સનની યોજના : ઈમર્સનની યોજના હેઠળ દરેક કાર્ય માટે પ્રમાણિત સમય નક્કી કરવામાં આવે છે. કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા કર્મચારીએ લીધેલ ખરેખર સમયને પ્રમાણિત સમય દ્વારા ભાગાકાર કરી નક્કી કરવામાં આવે છે. આ પદ્ધતિ મુજબ કર્મચારીને ચૂકવવાના વેતનની ગણતરી નીચે મુજબ કરવામાં આવે છે.

1. કર્મચારીની 67%ની કાર્યક્ષમતા સુધી, સમય વેતન આપવું.
2. કર્મચારીની 100%ની કાર્યક્ષમતા સુધી, સમય વેતન + બોનસ (સમય વેતનના 20% લેખે)
3. કર્મચારીની 100% કરતાં વધારેની કાર્યક્ષમતા માટે, સમય વેતન + બોનસ (સમય વેતનના 20% લેખે) + વધારાનું બોનસ (100% કરતાં વધારાની કાર્યક્ષમતાની દરેક 1% વધારાની કાર્યક્ષમતા પર સમય વેતનના 1% લેખે)

દા.ત., પ્રમાણિત સમય = 8 કલાક

પ્રમાણ કાર્ય = 100 એકમો

કલાકદીઠ દર = રૂા. 10

અ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 60 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 80 ગણાશે.

(કાર્યક્ષમતા 60% છે, $\frac{60}{100}$ x 100)

સમય વેતન = 8 કલાક X રૂા. 10 = રૂા. 80

(નોંધ : અહીં કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા 67%થી ઓછી છે.)

બ) જો ખરેખર ઉત્પાદન 100 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 96 ગણાશે.

(કાર્યક્ષમતા 100% છે. $\frac{100}{100}$ x 100)

સમય વેતન = 8 કલાક X રૂા. 10 = રૂા. 80

+ બોનસ (સમય વેતનના 20% લેખે) (80 X 20%) = રૂા. 16

રૂા. 96

(નોંધ : અહીં કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા 100% છે.)

ક) જો ખરેખર ઉત્પાદન 110 એકમો હોય, તો કમાણી રૂા. 104 ગણાશે.

(કાર્યક્ષમતા 110% છે. $\frac{110}{100}$ x 100)

સમય વેતન = 8 કલાક X રૂા. 10

= રૂા. 80

+ બોનસ (સમય વેતનના 20% લેખે) (80 X 20%) = રૂા. 16

+ વધારાનું બોનસ 100% કરતાં દરેક 1%

(સમય વેતન X 100% કરતા વધારાની કાર્યક્ષમતાની દરેક

1% વધારાની કાર્યક્ષમતા પર 1% લેખે) (80 X 10%) = રૂા. 08

રૂા. 104

(નોંધ : અહીં કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા 110% છે. એટલે કાર્યક્ષમતા 10% વધુ છે તેથી વધારાની કાર્યક્ષમતા પર પણ વધારાનું બોનસ 10% મળશે)

5. સમૂહ બોનસ યોજનાઓ : જ્યારે વ્યક્તિગત કર્મચારીને કાર્યક્ષમતા નક્કી કરી ન શકાય તેવા સંજોગોમાં કર્મચારીઓને અભિપ્રેરણ આપવા માટે સામૂહિક બોનસ યોજના અમલમાં મૂકવામાં આવે છે. આ યોજનાઓમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે.

1. નફાભાગ

2. સહભાગીદારી

1. નફાભાગ : આ યોજના અંતર્ગત ધંધાકીય એકમના નફામાં કર્મચારીઓને ભાગ આપવામાં આવે છે. એટલે કે કર્મચારીને તેના વેતન ઉપરાંત નફામાંથી (નુકસાનમાં ભાગ લીધા વગર) નક્કી કરેલો ચોક્કસ ભાગ આપવામાં આવે છે. જેથી તે પ્રોત્સાહિત થઈને વધુ કાર્યદક્ષતા અને કાર્યક્ષમતા સાથે ધંધાકીય એકમનાં હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે અગત્યની ભૂમિકા ભજવે.

કેટલાક ધંધાકીય એકમોમાં ધંધાકીય માલિકો અને કર્મચારી વચ્ચે કરાર કરવામાં આવે છે. જેમાં વેતન ઉપરાંત મહેનતના અંશતઃ મહેનતાણા તરીકે અગાઉથી નક્કી કર્યા મજુબ ધંધાકીય એકમના નફામાંથી ભાગ આપવામાં આવશે. નફાભાગ સામાન્ય રીતે રોકડ સ્વરૂપે આપવામાં આવે છે. ધંધાની તરલતા પર ઓછી અસર પડે તે હેતુથી નફા ભાગ કર્મચારીઓના બચત ખાતામાં જમા કરાવવામાં આવે છે, કે જે જેઓ ટુંકી મુદતની નોટીસે ઉપાડી શકે છે. નફાભાગની રકમ કર્મચારીઓના પ્રોવિડન્ટ ફંડમાં પણ જમા કરાવી શકાય છે.

2. સહભાગીદારી : આ યોજના અંતર્ગત કર્મચારીઓને ધંધાકીય એકમોના સંચાલનમાં સહભાગીદારી આપવામાં આવે છે. જે માટે કંપનીની મૂડીમાં ભાગ આપવામાં આવે છે એટલે કે તેમને કંપનીના શેર આપવામાં આવે છે. આમ આ યોજના અંતર્ગત કર્મચારીને વેતન ઉપરાંત નફામાં ભાગ મળે છે. જે શેરમૂડીમાં રોકવામાં આવે છે. અને આમ કર્મચારી શેર હોલ્ડર બની કંપનીના સંચાલનમાં સહભાગીદારી મેળવે છે.

- **સ્વાધ્યાય**
- **સૈધ્ધાંતિક પ્રશ્નો**

1. પ્રોત્સાહક અને કામગીરી આધારિત ચુકવણીઓ વિષે તમે શું જાણો છો? પ્રોત્સાહક ચુકવણીઓનું સ્વરૂપ ચર્ચો.

....

....

....

....

……………………………………………………………

……………………………………………………………

2. અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી અંગેની પૂર્વશરતો વિગતે ચર્ચો.

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

3. પ્રોત્સાહક યોજનાઓનું ક્ષેત્ર વિગતે ચર્ચો.

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

4. વિવિધ યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કામગીરીનાં સરખા પ્રમાણમાં કમાણીમાં ફેરફાર થતો હોય તે ઉદાહરણ સહિત સમજાવો.

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

……………………………………………………………

5. વિવિધ યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીથી ઓછા પ્રમાણમાં બદલાતી હોય તે ઉદાહરણ સહિત સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

6. વિવિધ યોજનાઓ કે જે અંતર્ગત કર્મચારીની કમાણી કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ કામગીરીનાં જુદાં-જુદાં સ્તરોએ અલગ-અલગ હોય તે ઉદાહરણ સહિત સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

- **ટૂંકનોંધ લખો :**

1. પ્રોત્સાહક ચુકવણીનું સ્વરૂપ

....

....

....

....

2. અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી અંગેની પૂર્વશરતો

....

....

....

....

3. સીધી કાર્ય વેતન પ્રથા

....

....

....

....

4. પ્રમાણિત કલાક પ્રથા

....

....

....

....

5. હેલ્સી યોજના

....

....

....

....

6. રોવેન યોજના

....

....

....

....

7. બાર્થ યોજના

....

....

....

....

8. બેડોક્સ યોજના

....

....

....

....

9. ટેલર યોજના

....

....

....

....

10. મેરિક યોજના

....

....

....

....

11. ગેન્ટની કાર્યવિશેષ યોજના

....

....

....

....

12. ઈમર્સન યોજના

....

....

....

....

13. સમૂહ બોનસ યોજનાઓ

....

....

....

....

- **બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો :**

(1) પ્રોત્સાહક વેતન એ કર્મચારી દ્વારા કરવામાં આવેલ .... કામગીરીને બિરદાવવા માટે આપવામાં આવતો .... છે.

(અ) અસાધારણ, નાણાકીય લાભ

(બ) સાધારણ, બિનનાણાકીય લાભ

(ક) અસાધારણ, બિનનાણાકીય લાભ

(ડ) સાધારણ, નાણાકીય લાભ જવાબ : (અ)

(2) ....એ અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી અંગેની પૂર્વશરત છે.

(અ) કર્મચારી સહયોગ

(બ) વૈજ્ઞાનિક પ્રમાણો પર આધારિત

(ક) સંચાલકોની પ્રતિબધ્ધતા

(ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

(3) .... એ અસરકારક પ્રોત્સાહક ચુકવણી અંગેની પૂર્વશરત નથી.

(અ) કાર્યપ્રકાર અને કર્મચારી સાથે સુસંગત

(બ) સરળ અને સ્પષ્ટ પ્રોત્સાહક ચુકવણીની યોજના

(ક) જોગવાઈ અને સમીક્ષા

(ડ) બિનનાણાકીય લાભ જવાબ : (ડ)

(4) .... લક્ષણ ધરાવતા ઉદ્યોગોમાં પ્રોત્સાહક યોજનાઓનું ક્ષેત્ર સામાન્ય રીતે અસ્થાને છે.

(અ) કામગીરી કે પ્રદર્શન માપનમાં મુશ્કેલી (બ) ગુણવત્તા નિયંત્રણ

(ક) જોખમકારક કાર્ય (ડ) ઉપરનાં તમામ

જવાબ : (ડ)

(5) પ્રોત્સાહક યોજનાનું કાર્યક્ષેત્ર .... મુજબની લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતા ઉદ્યોગો પૂરતું મર્યાદિત રહે છે.

(અ) મોટી કંપનીઓ (બ) શ્રમપ્રધાન ઉદ્યોગો

(ક) જૂના એકમો (ડ) ઉપરનાં તમામ

જવાબ : (ડ)

(6) સીધી કાર્ય વેતન પ્રથામાં કામગીરીનો એકમદીઠ દર .... હોય છે.

(અ) સ્થિર (બ) ચલિત

(ક) (અ) અને (બ) બંને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહી

જવાબ : (અ)

(7) પ્રમાણિત કલાક પ્રથાને .... નફો વહેંચણી કરતી પ્રથા પણ કહે છે.

(અ) 100% (બ) 75%

(ક) 60% (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (અ)

(8) હેલ્સી યોજના મુજબ કર્મચારીને બચાવેલ સમયના .... જેટલુ વેતન બોનસ તરીકે કર્મચારીને આપવામાં આવે છે અને બાકીનું બચાવેલ વેતન ....ફાળે જાય છે.

(અ) 50% , માલિકને (બ) 90% , પણ કર્મચારીને

(ક) 90% , માલિકને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (અ)

(9) રોવેન યોજના મુજબ, બોનસની ટકાવારી ....નાં પ્રમાણ મુજબ નક્કી કરવામાં આવે છે.

(અ) બચાવેલ સમય- પ્રમાણિત સમય

(બ) પ્રમાણિત સમય - બચાવેલ સમય

(ક) ખરેખર સમય - પ્રમાણિત સમય

(ડ) ખરેખર સમય - બચાવેલ સમય જવાબ : (અ)

(10) બેડોક્સ યોજના અંતર્ગત કમાયેલ અંકોનાં ....માં ભાગનાં .... લેખે બોનસ ગણવામાં આવે છે.

(અ) 60, 75 (બ) 75, 60

(ક) 60, 60 (ડ) 75, 75 જવાબ : (અ)

(11) ટેલરની ભિન્ન વેતન દરની પદ્ધતિ મુજબ, પ્રમાણિત સમયમાં પ્રમાણ કાર્ય પૂર્ણ નહીં કરનાર કર્મચારીઓ માટે .... કાર્ય વેતન દર જયારે પ્રમાણિત છે તેથી ઓછા સમયમાં પ્રમાણ કાર્ય પૂર્ણ કરનાર કર્મચારીઓ માટે .... કાર્ય વેતન દર સૂચવવામાં આવે છે.

(અ) નીચો, ઊંચો (બ) ઊંચો, નીચો

(ક) નીચો, નીચો (ડ) ઊંચો, ઊંચો

જવાબ : (અ)

(12) મેરિકની ભિન્ન વેતનદરની પદ્ધતિ મુજબ .... ભિન્ન વેતનદરો સૂચવેલ છે.

(અ) 2 (બ) 3

(ક) 4 (ડ) 5 જવાબ : (બ)

(13) સમૂહ બોનસ યોજનાઓ અંતર્ગત કર્મચારીને બોનસ સ્વરૂપે .... આપવામાં આવે છે.

(અ) નફાભાગ (બ) સહભાગીદારી

(ક) (અ) અને (બ) બંને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (ક)

એકમ 10

પ્રેરણા (અભિપ્રેરણ) - પરિચય

: રૂપરેખા :

10.1 પ્રસ્તાવના

10.2 અર્થ

10.3 વ્યાખ્યાઓ

10.4 લક્ષણો

10.5 મહત્ત્વ

10.6 અભિગમો

10.7 સ્વાધ્યાય

10.1 પ્રસ્તાવના

દરેક ધંધાકીય એકમનું દૂરંદેશીપણું હોય છે. ધંધાકીય સંચાલકો પોતાનાં ધંધાકીય એકમને સફળતાના શિખરે લઈ જવા માટેની દૂરદર્શિતા ધરાવતા હોય છે અને ત્યાં સુધી પહોંચવા માટેનો નકશો (રૂપરેખા) પણ તેમની પાસે હોય છે. ધંધાકીય એકમને સફળ બનાવવા માટે ધંધાકીય હેતુઓ ઘડવામાં આવે છે, આ હેતુઓ પાર પાડવા માટે માનવ સંસાધનની(માનવ સંપત્તિ) જરૂર પડે છે. આ માનવ સંસાધન ધંધાકીય હેતુઓ પાર પાડવા માટે પ્રેરિત થાય તો જ તે પૂરતી વફાદારી, ઉત્સાહ અને પહેલ લઈને કાર્ય કરે છે, તેથી તેમને પ્રેરણા પૂરી પાડવા માટે ધંધાકીય એકમે તેમની માનવીય જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવી પડે છે પરિણામ સ્વરૂપે સંચાલન એ કર્મચારી પાસેથી કાર્ય કરવાની કળા છે તેવું પરુવાર થઈ શકે.

ધંધાકીય એકમ માનવ સંસાધન કે કર્મચારીઓને નોકરીએ રાખે છે, તેમની શારીરિક હાજરી પણ નિયત સમય માટે મેળવી શકે છે પરંતુ તેમનો ઉત્સાહ, જુસ્સો, વફાદારી અને કાર્ય કરવા માટેની પહેલ ખરીદી શકાતી નથી. કર્મચારીઓને યોગ્ય દિશામાં ગતિશીલ બનાવવાની જવાબદારી ધંધાકીય એકમ કે સંચાલકની રહે છે. તેમને ગતિશીલ બનાવવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા જરૂરી છે અને તેમને પ્રોત્સાહિત કરવા માટે તેમની આંતરિક ઈચ્છાઓ કે વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો સંતોષવી જરૂરી બને છે. આમ, સંચાલકો કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપી તેમની વ્યક્તિગત જરૂરિયાત સંતોષીને આંતરિક જુસ્સાને યોગ્ય દિશા આપી ધંધાકીય એકમોના હેતુઓ

સિદ્ધ કરી શકે છે. બીજા શબ્દોમાં, સંચાલકો દ્વારા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપી ધંધાકીય એકમોના સામાન્ય હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે નીચે મુજબના તબક્કામાંથી પસાર થવું પડે છે.

1. કર્મચારીઓની અપૂર્ણ જરૂરીયાતો (ઇચ્છા) (અપેક્ષા) ઓળખવામાં આવે છે.

2. કર્મચારીઓની જરૂરીયાત મુજબ નાણાકીય કે બિનનાણાકીય પ્રોત્સાહકો નક્કી કરવામાં આવે છે.

3. સંચાલકોએ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવા માટે જરૂરિયાતલક્ષી વર્તણૂક કરવી જોઈએ કારણ કે માનવ વર્તણૂકનું નિયંત્રણ અને તેને યોગ્ય દિશા આપવા માટે તેમની જરૂરિયાતો (નહીં કે તેમના હેતુઓ, પ્રોત્સાહક ચૂકવણી દ્વારા) સંતોષવામાં આવે છે.

4. કર્મચારીઓની અપૂર્ણ જરૂરિયાતોને (ઇચ્છાઓ) (અપેક્ષાઓ) સંતોષી, ધંધાકીય એકમોના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં આવે છે.

પ્રેરણા (અભિપ્રેરણ) કર્મચારીઓ, અને સંચાલકોનાં હેતુ સિદ્ધ કરવામાં અગત્યની ભૂમિકા ભજવે છે.

આમ, કર્મચારીઓને યોગ્ય પ્રોત્સાહન આપી ધંધાકીય એકમો પોતાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકે છે.

10.2 અર્થ

''પ્રોત્સાહન'' એટલે કે ''Motivation'' પદ ''Motive'' શબ્દ તરફથી તારવવામાં આવેલ છે. ''Motive'' શબ્દનો અર્થ ''હેતુ'' થાય છે એટલે કે ''કાર્ય તરફ આગળ વધવું.'' આમ હેતુઓ એ લોકોને કાર્ય કરવા માટે પ્રેરે છે. તેઓ પોતાના હેતુ સિદ્ધ કરીને તેમની ચોક્કસ માનવીય જરૂરિયાતો પણ પૂર્ણ કરે છે, આમ દરેક માનવીય કાર્ય પાછળ કોઈને કોઈ હેતુ જરૂર હોય છે, અને આ કાર્ય તે હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે જ કરવામાં આવતુ હોય છે. આમ, ધંધાકીય એકમ પણ કર્મચારીઓને કામ કરવા માટે હેતુઓ આપે છે. અને કર્મચારીઓના હેતુઓ ધંધાકીય હેતુઓ સાથે સંકળાયેલા હોય છે. આમ, કર્મચારીઓના હેતુઓની સિદ્ધી, ધંધાકીય હેતુઓની સિદ્ધીમાં પરિણમે છે અને તે માટે કર્મચારીઓને જરૂરી પ્રોત્સાહન આપવું પડે છે.

10.3 વ્યાખ્યાઓ

1. કોન્ટ્રઝ અને ઓ'ડોનેલના મત મુજબ, ''પ્રોત્સાહન એ ઈચ્છાઓ, જરૂરિયાતો, અભિલાષા અને સમાન તત્ત્વોના સંપૂર્ણ વર્ગ માટે ઉપયોગમાં લેવાનું સામાન્ય પદ છે કે જે વ્યક્તિ અથવા લોકોના સમૂહને કાર્ય કરવા માટે પ્રેરણા આપે છે.''

2. વિલિયમ જી. સ્કોટના મત મુજબ, ''પ્રોત્સાહન એ લોકોને હેતુઓ સાધવા કાર્ય માટે ઉત્તેજીત કરવા માટેની પ્રક્રિયા છે.''

આમ, પ્રોત્સાહન એ સુઆયોજિત સંચાલકીય પ્રક્રિયા છે કે જે એકમના સામાન્ય હેતુઓને અસરકારક રીતે અને કાર્યક્ષમ રીતે પરિપૂર્ણ કરવા માટે લોકોને/કર્મચારીઓને તેમની અપૂર્ણ જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરીને પ્રોત્સાહિત કરીને તેમની ક્ષમતાઓનો પૂરતો ઉપયોગ કરવા માટે ઉત્તેજીત કરે છે.

10.4 લક્ષણો

પ્રોત્સાહન માટેની વ્યાખ્યાઓના આધારે, પ્રોત્સાહનના લક્ષણો નીચે મુજબ રજુ કરી શકાય :

1. **જરૂરિયાત (અપેક્ષા) આધારિત :** પ્રોત્સાહન એ કર્મચારીઓની જરૂરિયાત પર આધારિત છે. કર્મચારીની અપૂર્ણ જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરી પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે છે અને તેઓ તેમની પૂર્ણ ક્ષમતાઓનો ઉપયોગ કરી, ધંધાકીય એકમોના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં યોગદાન આપે છે. જો તેમની જરૂરિયાતો ન હોય તો પ્રોત્સાહનની પ્રક્રિયા નિષ્ફળ નીવડે છે.

2. **પુરસ્કાર :** જો કર્મચારીને તેમની જરૂરિયાત પૂર્ણ કરવા માટે યોગ્ય પુરસ્કાર આપવામાં આવે તો કર્મચારી કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત થાય છે. આમ, કર્મચારીને કાર્ય કરવા પ્રોત્સાહિત કરવા માટે આપવામાં આવતો પુરસ્કાર ''પ્રેરક'' અથવા ''પ્રોત્સાહક'' તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે, કર્મચારીઓ પોતાની મૂળભૂતો જરૂરિયાતો પૂરી કરવા માટે કામ કરતા હોય છે, અને નક્કી કરવામાં આવેલ 'નાણું' કે 'પગાર' તે જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે 'પ્રેરક' કે 'પ્રોત્સાહક' છે. ઘણા કર્મચારીઓના કિસ્સામાં 'બિન નાણાકીય પ્રોત્સાહકો' પણ પ્રેરક તરીકે જરૂરી બનતા હોય છે.

3. **આયોજનબદ્ધ પ્રક્રિયા :** પ્રોત્સાહન એ માનવ વર્તણૂકને ઉત્તેજિત અને પ્રભાવિત કરીને સામાન્ય હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે અને ઈચ્છીત પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા માટેની પ્રક્રિયા છે. પ્રોત્સાહન એ માનવ વર્તણૂક સાથે સંકળાયેલ છે તેથી તે મનોવૈજ્ઞાનિક ખ્યાલ ગણાય છે અને તેથી તે જટિલ પ્રક્રિયા ગણવામાં આવે છે, કારણ કે બે વ્યક્તિઓ કે કર્મચારીઓને બિલકુલ સમાન રીતે પ્રોત્સાહિત કરી શકાતા નથી. કોઈ વ્યક્તિ માટે નાણાકીય લાભ કે પુરસ્કાર (દા.ત., બોનસ, પગાર વધારો) ઉદ્દીપક તરીકે કામ કરે છે અને અન્ય વ્યક્તિ માટે બિનનાણાકીય (દા.ત., બઢતી, સન્માન) લાભ પણ ઉદ્દીપક તરીકે કારગત સાબિત

થાય છે. ઘણીવાર તો એક જ વ્યક્તિ માટે એક સમયે નાણાકીય પુરસ્કાર ઉદ્દીપક બને છે અને બીજા સમયે બિનનાણાકીય પુરસ્કાર ઉદ્દીપક બનતો હોય છે.

4. **આંતરિક ઈચ્છાશક્તિ :** કાર્ય કરવા માટે પાયાનું પ્રોત્સાહન કર્મચારીની આંતરિક ઈચ્છાશક્તિ પર આધાર રાખે છે. દરેક કર્મચારી 'તનથી' તો ધંધાકીય એકમ માટે કામ કરે છે, પરંતુ તેને 'મનથી' કામ કરવા માટે પ્રોત્સાહન આપવું જરૂરી બને છે એટલે કે તેની આંતરિક ઈચ્છાશક્તિને પ્રેરણા આપવી જરૂરી બને છે. આંતરિક ઈચ્છાશક્તિને 'ધનથી' પ્રેરિત કરી શકાતી હોય છે. કર્મચારીની આંતરિક ઈચ્છાશક્તિ જગાવવા માટે તેની પાયાની જરૂરિયાતો સંતોષવી જરૂરી બને છે. આ પ્રોત્સાહનને જાળવી રાખવું અને વધુને વધુ આગળ લઈ જવું એ સંચાલકોના હાથમાં છે.

5. **સંચાલકોની જવાબદારી :** કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાની જવાબદારી સંચાલકોની છે. આ જવાબદારી ફક્ત સત્તામાં ટોચ પર બેઠેલા સંચાલકોની જ નહીં, પરંતુ સંચાલકીય માળખામાં (પદાનુક્રમમાં) તળીયે આવેલા સંચાલકોની પણ છે. આમ, કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાની જવાબદારી ઉપરથી નીચે સુધીના તમામ સંચાલકોના સરખે ભાગે આવે છે.

6. **મર્યાદિત સત્તા :** કંપનીના પગાર, વેતન, વધારાના લાભો, બઢતી વગેરેને લગતાં નીતિ નિયમો પહેલેથી નક્કી હોય છે. તેથી અધિકારીઓ (ઉપરી)ની તેમના હાથ નીચે કામ કરતાં કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાની સત્તા મર્યાદિત રહે છે. અને તેથી જ કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાની યોજના કંપનીના ટોચના સંચાલકો દ્વારા અમલી બનાવવી જોઈએ જેથી કરીને નિમ્ન સપાટીનાં અધિકારીઓ અને વ્યવસ્થાપકોને પોતાના હાથ નીચે કાર્ય કરતાં કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહિત કરવાની સત્તા અમર્યાદિત રહે.

7. **હકારાત્મક કે નકારાત્મક પ્રોત્સાહન :** પ્રોત્સાહન હકારાત્મક કે નકારાત્મક હોય છે. જો પ્રોત્સાહન હકારાત્મક હોય તો તે ધંધાકીય એકમ માટે કાર્ય કરવાની પ્રેરણા મળે છે અને જો કર્મચારીને તેની જરૂરિયાતો ન સંતોષાવાને કારણે નકારાત્મક પ્રોત્સાહન મળે તો તે કર્મચારીને ધંધાકીય એકમ તરફની વફાદારી, કર્મચારીનો કાર્ય કરવાનો જુસ્સો, કે જવાબદારી સ્વીકારીને કાર્ય કરવાની પહેલને નકારાત્મક રીતે અસર પહોંચાડે છે અને ધંધાકીય એકમના સામાન્ય હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં અડચણ ઊભી કરે છે.

8. **સતત પ્રક્રિયા :** પ્રોત્સાહન એ સતત પ્રક્રિયા છે. સંચાલકો દ્વારા કર્મચારીઓને સતત પ્રોત્સાહન આપવું જરૂરી અને શક્ય પણ છે. જો કર્મચારીઓને કોઈ કાર્ય માટે પ્રોત્સાહન

આપ્યું હોય અને એ કાર્યસિદ્ધ થયા બાદ જો કર્મચારીને પ્રોત્સાહન આપવાનું બંધ કરવામાં આવે તો પ્રોત્સાહનનાં અભાવે તેઓ પૂરા દિલથી કે ખંતથી ધંધાકીય એકમ માટે કામ કરવાનું બંધ કરી દેશે. કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો અમર્યાદીત અને પુનરાવર્તિત સ્વરૂપની હોય છે, તેથી સંચાલકોએ સતત પ્રોત્સાહન આપવું જરૂરી બનતું હોય છે.

9. **ફેરફાર :** સમયાનુસાર (કાળક્રમે) કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો બદલાતી રહે છે અને તેથી તેમને આપવામાં આવતી પ્રેરણા, પ્રોત્સાહન કે તેનુ સ્વરૂપમાં પણ સંચાલકો અને અધિકારીઓ દ્વારા ફેરફાર થતા રહેવા જોઈએ. એક જ સ્વરૂપનું પ્રોત્સાહન કે પ્રેરણા દરેક વખતે કર્મચારીને પ્રોત્સાહિત કરી શકતું નથી.

10.5 મહત્ત્વ :

સંચાલકો દ્વારા અપાતુ અભિપ્રેરણ કે પ્રોત્સાહન કર્મચારી જ નહીં પરંતુ સંચાલકો માટે પણ અતિ મહત્ત્વનું છે. અભિપ્રેરણએ સંચાલકો અને કર્મચારીઓ બન્ને માટે જીત-જીતની પરિસ્થિતિ (Win Win Situation) સૂચવે છે. કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો સંતોષાવાથી અભિપ્રેરીત થાય છે અને ધંધાકીય એકમના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે તેમનો સિંહફાળો આપે છે. આમ, એક તરફ કર્મચારીઓની જરૂરિયાતો સંતોષાય છે, બીજી તરફ સંચાલકો દ્વારા ધંધાકીય એકમોના હેતુઓ સિદ્ધ થાય છે. કર્મચારીઓ કાર્યસંતોષ મેળવે છે અને પોતાનું શ્રેષ્ઠ પ્રદર્શન આપી ધંધાકીય હેતુઓ પ્રાપ્ત કરવામાં યોગદાન આપે છે. ધંધાકીય એકમ પણ પોતાના સંશોધનના મહત્તમ ઉપયોગ દ્વારા હેતુસિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરી શકે છે. પ્રેરણાનું મહત્ત્વ નીચે મુજબ છે :

1. **હેતુસિદ્ધિ :** અભિપ્રેરિત થયેલા કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમોની હેતુસિદ્ધિ માટે પૂરા દિલથી પ્રયત્નો કરે છે. અભિપ્રેરણ દ્વારા કર્મચારીઓના પ્રયત્નો અને સમયને યોગ્ય દિશા આપી તેમનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને સરળતાથી અને ઝડપથી ધંધાકીય એકમોના હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં સફળતા પ્રાપ્ત થાય છે.

2. **ઉચ્ચ કામગીરી ધોરણ :** કર્મચારીઓ એવી સંપત્તિ છે કે જે અન્ય સંસાધનો (સંપત્તિ) જેવાં કે - માલસામાન, મશીનરી, ટેક્નોલોજી અને અન્ય ભૌતિક સુવિધાઓની જેમ વધુ ઉત્પાદકતા આપે છે અને આમ પડતરનું લઘુતમીકરણ અને નફાનું મહત્તમીકરણ પ્રાપ્ત કરી શકે છે. તે માટે કર્મચારીઓને અભિપ્રેરિત કરવા ખૂબ જ જરૂરી છે અને તેઓ ઉચ્ચ કામગીરી ધોરણ દ્વારા અન્ય તમામ સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી શકે છે.

3. **ઉચ્ચ જુસ્સો :** પ્રોત્સાહન એ સતત પ્રક્રિયા છે. કાયમી અને સતત ધોરણે અપાતુ પ્રોત્સાહન કર્મચારીઓનો કાર્ય તરફનો અનુકૂળ અભિગમ લાંબા સમય સુધી જાળવી રાખે છે, અને

તે કારણે તેમનો કાર્ય કરવાનો જુસ્સો પણ ઉચ્ચ ધોરણે રહે છે. ઉચ્ચ જુસ્સો કર્મચારીઓનું કાર્ય પ્રત્યેનું સમર્પણ અને ધંધાકીય એકમ પ્રત્યેની નિષ્ઠા સૂચવે છે. અને તેથી જ ધંધાકીય એકમ માટે હેતુસિદ્ધી કરવી ખૂબ જ સરળ અને ઝડપી બને છે.

4. **કાર્યસંતોષ :** પ્રોત્સાહિત થયેલ કર્મચારીને સંતોષ થયેલ હોવાથી સોંપેલ કાર્ય કાર્યક્ષમતા અને ખૂબ સારી રીતે કાર્ય પૂર્ણ કરે છે અને કાર્ય પૂર્ણ કરવા બદલ કાર્ય સ્થળે અને વ્યક્તિગત જીવનમાં પણ આનંદની અનુભૂતિ કરે છે.

5. **ઓછું કે નહીંવત ગેરહાજરીપણું :** કર્મચારીની માનવીય જરૂરિયાતો પૂર્ણ થવાથી તેનો જુસ્સો ઊંચો રહે છે અને કાર્યસંતોષ પણ પ્રાપ્ત કરે છે અને તેની ધંધાકીય એકમ અને તેના કાર્ય પ્રત્યેની વફાદારી ઉચ્ચ કક્ષાની રહે છે અને તેથી જ આવા પ્રોત્સાહિત થયેલ કર્મચારીમાં ગેરહાજરીપણું ખૂબ જ ઓછું કે નહીંવત જોવા મળે છે.

6. **કર્મચારીની એકમમાં સ્થિરતા :** જો કર્મચારી ધંધાકીય એકમ કે સંચાલકો પ્રત્યે હતાશા કે નિરાશા ધરાવતો હોય તો તે ધંધાકીય એકમ છોડી અન્ય કોઈ સારી રોજગારીની તક શોધે છે. પરંતુ જો કર્મચારી પ્રોત્સાહિત હોય તો તે ધંધાકીય એકમ સાથે વફાદારીપૂર્વક જોડાયેલો રહે છે અને તેથી ધંધાકીય એકમમાં નીચો મજૂર ફેરબદલી દર રહે છે. અને તેથી ધંધાકીય એકમનું પ્રદર્શન સાતત્યપૂર્ણ રહે છે. આમ, પ્રોત્સાહિત અને સ્થિર કર્મચારીબળ ધંધાકીય એકમ માટે મિલ્કત સમાન છે.

7. **ઔદ્યોગિક શાંતિ :** કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન આપવાથી તેમની જરૂરિયાતો સંતોષાય છે અને સંચાલકો કર્મચારીની કાર્યસ્થળ પૂરતી જ નહીં પરંતુ વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો પ્રત્યે સભાન અને ચિંતિત છે અને તેને પૂર્ણ કરવા માટે પ્રયત્નશીલ છે તેવી લાગણી અનુભવે છે. આમ પ્રોત્સાહનથી સંચાલકો/ધંધાકીય એકમ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે ઉત્તમ અને મૈત્રીપૂર્ણ સંબંધ વિકસે છે, અને તેના લીધે તેઓ વચ્ચે કરાર કે ઝઘડાની પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થતું નથી પરિણામ સ્વરૂપે એકંદરે ધંધાકીય એકમમાં ઔદ્યોગિક શાંતિ સુનિશ્ચિત બને છે.

8. **સંકલન :** જો સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વચ્ચે પરસ્પર મતભેદ હોય તો તેઓ વચ્ચે સંકલનનો અભાવ રહે છે, પરંતુ જો કર્મચારીઓની વ્યક્તિગત જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરી પ્રોત્સાહિત કરવામાં આવે તો કર્મચારીઓ અને સંચાલકોની એકબીજા માટે સારી સમજ વિકસે છે અને સંકલન પ્રાપ્ત થાય છે. આમ, પરસ્પર રહેલાં પ્રશ્નોને સહેલાઈથી સમજે છે અને તેમનો સુખદ રીતે ઉકેલ પ્રાપ્ત કરે છે અને તેનાં કારણે ઔદ્યોગિક તકરારની પરિસ્થિતિ ઉભી થતી નથી.

9. **ટેક્નોલોજી ફેરફાર અંગે વિરોધ :** ઔદ્યોગિક ક્રાંતિનાં યુગમાં ટેક્નોલોજી ફેરફાર થતા રહે છે અને ગળાકાપ હરિફાઈમાં ટકી રહેવા માટે આવા ફેરફારો ધંધાકીય એકમો દ્વારા અમલમાં મૂકવા જરૂરી બનતા હોય છે. જ્યારે આવા ફેરફારો દાખલ કરવામાં આવે ત્યારે કર્મચારીઓ તરફથી વિરોધ સ્વાભાવિક થતો હોય છે. પરંતુ જો કર્મચારી પ્રોત્સાહિત હશે તો તે નવા કાર્ય કે નવી તકનિકોનો ઉપયોગ કરવા માટે પહેલ કરે છે અને આવા તકનિકી બદલાવોને આવકારે છે એન તેમના પ્રત્યે વિરોધ લગભગ ન્યૂનતમ રહે છે.

10. **નિરીક્ષણની ઓછી જરૂરિયાત :** પ્રોત્સાહિત કર્મચારી તમામ સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને ઊંચી ઉત્પાદકતા વધારે છે અને પડતરનું લઘુતમીકરણ અને નફાનું મહત્તમીકરણ કરે છે. આમ, નિરીક્ષણની જરૂરિયાત પણ ઓછી રહે છે અને નિરીક્ષણ માટે ઓછા સંચાલકોની જરૂરિયાત રહે છે અને તેથી સંચાલકીય પડતર પણ ઓછી રહે છે.

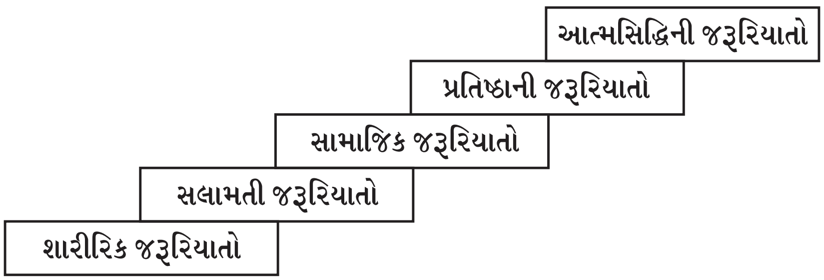
10.6 અભિગમો :

1. માસ્લોનો જરૂરિયાત અધિક્રમનો અભિગમ

માનવીની જરૂરિયાતો ઘણી બધી હોય છે. આ બધી જરૂરિયાતો એક જ સમયે સંતોષાય તે જરૂરી નથી. કેટલીક જરૂરીયાતો વણસંતોષાયેલી રહે છે, જે પ્રોત્સાહન પ્રક્રિયાનું પ્રારંભ બિંદુ છે. સંચાલકોએ પ્રોત્સાહન યોજના ઘડવા અને અમલમાં મૂકવા માટે માનવ જરૂરિયાતો વિશે સમજ કેળવવી જરૂરી બને છે અને કર્મચારીઓની વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો શોધીને પ્રોત્સાહન યોજના દાખલ કરવી જોઈએ. સંચાલકોએ કર્મચારીઓની વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો પરિપૂર્ણ કરવા માટે જુદાં જુદાં માર્ગો અપનાવવા જોઈએ. કારણ કે જ્યારે કર્મચારીમાં વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો હોય છે ત્યારે આવી જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે તે પ્રયત્નો કરે છે. જે હેતુ તરીકે પણ ઓળખી શકાય અને આ હેતુ સિદ્ધ કરવા માટે તે પ્રયત્નો કરે છે. આ રીતે પોતાની જરૂરિયાતો સંતોષે છે.

આ સંદર્ભમાં, માસ્લોએ, કે જે અમેરિકાનાં ખ્યાતનામ મનોવિજ્ઞાની હતા, માનવ જરૂરિયાતોનું સર્વગ્રાહી માળખું રજૂ કર્યું હતું અને માનવ જરૂરિયાતોને અધિક્રમ અથવા સોપાનનાં સ્વરૂપે ગોઠવી હતી કે જે માસ્લોનાં જરૂરિયાત અધિક્રમનો અભિગમ તરીકે ઓળખાય છે. આ અભિગમ મુજબ, શારીરિક જરૂરિયાતથી શરૂ કરીને, સલામતી, સામાજિક, પ્રતિષ્ઠા અને આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતોમાં માનવ જરૂરિયાતોને વર્ગીકૃત કરવામાં આવેલ છે.

જરૂરિયાત અધિક્રમના અભિગમ મુજબ જરૂરિયાતો ક્રમબદ્ધ રીતે સંતોષાય છે તેથી બીજી જરૂરિયાતો સંતોષાય તે પહેલાં શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષવી ખૂબ જ જરૂરી છે. આ શારીરિક જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ માનવી બીજા સોપાનની એટલે કે સલામતીની જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા માટે પ્રયત્નો કરે છે અને ત્યારબાદ સામાજિક જરૂરિયાતો, પ્રતિષ્ઠા જરૂરિયાતો અને છેવટે આત્મસિદ્ધીની જરૂરિયાતને પરિપૂર્ણ કરે છે. આમ, માનવ જરૂરિયાતો એક ચોક્કસ ક્રમ મુજબ ગોઠવાયેલી છે અને તેથી જ પાછળનાં ક્રમની જરૂરિયાત સંતોષાય બાદ જ આગામી ક્રમની જરૂરિયાત ઉદ્ભવે છે.



1. **શારીરિક જરૂરિયાતો :** શારીરિક જરૂરિયાતોનો ઉદ્ભવ માનવીની શારીરિક રચનાને લીધે થાય છે. આવી જરૂરિયાતોમાં દવા, ખોરાક, પાણી, કપડાં, આશ્રય, આરામ અને બીજા સમાન પાયાની આવશ્યકતાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ જરૂરિયાતો બધા જ વ્યક્તિઓ માટે સર્વ સામાન્ય છે અને આ જરૂરિયાતો માનવ અસ્તિત્વ માટે પૂર્ણ થવી ખૂબ જ જરૂરી છે. તેથી જ આ જરૂરિયાતોને મૂળભૂત જરૂરિયાતો અથવા અસ્તિત્વને ટકાવી રાખવાને લગતી જરૂરિયાતો કહે છે.

2. **સલામતી જરૂરિયાતો :** સલામતીની જરૂરિયાતો એ આર્થિક, શારીરિક અને સામાજિક નુકસાનથી બચી, નિશ્ચિંત રહેવા અંગેની જરૂરિયાતો છે. આમ, સલામતીની જરૂરિયાતોને નીચે મુજબનાં ત્રણ પ્રકારોમાં વહેંચી શકાય છે.

અ. **આર્થિક સલામતીની જરૂરિયાતો :** માણસને પોતાની પાયાની જરૂરિયાતો સતત અને કાયમી ધોરણે ખાતરીપૂર્વક સંતોષાય તે માટે આર્થિક સલામતીની જરૂરિયાતો રહે છે. આમ, આ જરૂરિયાતો પાયાની જરૂરિયાતોનું વિસ્તરણ અથવા પ્રકાર છે.

બ. **શારીરિક સલામતીની જરૂરિયાતો :** શારીરિક સલામતીની જરૂરિયાતોમાં શારીરિક જોખમ અને સલામતીને લગતી જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે. દા.ત, આગ, અકસ્માત અને અન્ય પ્રકારનાં શારીરિક જોખમો.

ક. **સામાજિક સલામતીની જરૂરિયાતો :** સામાજીક સલામતીની જરૂરિયાતોમાં ઘડપણ, બિમારીની પરિસ્થિતી કે કાર્ય કરવાની કાયમી અસક્ષમતા સામે સલામતીને લગતી જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે.

3. **સામાજિક જરૂરિયાતો :** માનવ એક સામાજિક પ્રાણી છે. તે સમાજમાં રહે છે અને તેથી સમાજમાં અન્ય સાથે સંબંધ દ્વારા સંતોષ મેળવે છે અને એકલતા દૂર કરે છે. આવી જરૂરિયાતોમાં અન્ય લોકો સાથે સંબંધ અને સ્વીકાર, પ્રેમ અને સ્નેહ આપવો અને મેળવવો જેવી જરૂરિયાતોનો સમાવેશ થાય છે.

4. **પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો :** આ જરૂરિયાતો માન અને પ્રતિષ્ઠા સાથે સંકળાયેલ છે. આ જરૂરિયાતો સ્વ-પ્રતિષ્ઠા અને બીજા તરફથી પ્રતિષ્ઠા એમ બે પ્રકારમાં વહેંચી શકાય. સ્વ-પ્રતિષ્ઠા એટલે કર્મચારીની વ્યક્તિગત જરૂરિયાત છે કે જેમાં એ પોતે આત્મવિશ્વાસ, સ્વાધીન, સન્માનીય કે પ્રતિષ્ઠિત છે તેવી આંતરિક લાગણી ધરાવે છે. બીજા તરફથી પ્રતિષ્ઠાના પ્રકારમાં કર્મચારી બીજા ઉપર હક કે અધિકાર એટલે કે પોતાના કાર્ય-જૂથમાં સહ-કર્મચારીઓ તરફથી માન કે પ્રતિષ્ઠાની ઈચ્છા રાખે છે. આમ, કર્મચારી પોતે અને પોતાના કામને સ્વીકૃતી, માન્યતા અને ઓળખાણ મળે તેવું ઈચ્છે છે અને તે થકી તેને આદર-સન્માન પ્રાપ્ત કરવાની જરૂરિયાત સંતોષે છે.

5. **આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો :** આ જરૂરિયાતોમાં વ્યક્તિ પોતે જે કાર્ય કરવા માટે સામર્થ્યવાન હોય તે કાર્યસિદ્ધ કરીને આત્મસિદ્ધિ પ્રાપ્ત કરવાની ઈચ્છા રાખે છે. એટલે કે પોતાનામાં રહેલી ગર્ભિત અને છુપાયેલ શક્તિનાં પૂર્ણ ઉપયોગ દ્વારા પોતાની ક્ષમતાને અનુરૂપ જે કંઈ બનવા માંગે છે તે બની આત્મસિદ્ધિ કે સ્વપરિપૂર્ણતા પામવા માંગે છે.

- **વિશેષતાઓ**

1. **સર્વગ્રાહી :** માસ્લો દ્વારા વર્ગીકૃત કરવામાં આવેલ માનવીય જરૂરિયાતો સર્વગ્રાહી છે. જેમાં જન્મથી લઈ મૃત્યુ સુધીની તમામ જરૂરિયાતોનાં સમાવેશ કરવામાં આવેલ છે. એટલે કે પાયાની જરૂરિયાતોથી આત્મસિદ્ધિ સુધીની તમામ જરૂરિયાતો આવરી લેવામાં આવેલ છે. આમ જીવનનાં દરેક તબક્કામાં રહેલ પ્રોત્સાહનને વર્ણવામાં આવેલ હોવાથી તે સર્વગ્રાહી ઉપરાંત સર્વઉપયોગી પણ છે.

2. **તર્કબદ્ધ :** માસ્લોએ માનવ જરૂરિયાતોને ક્રમબદ્ધ સ્વરૂપે ગોઠવેલ છે, જે વધુ તાર્કિક છે. અન્ય જરૂરિયાતો પહેલાં, પાયાની જરૂરિયાતો સૌ પ્રથમ ઉદ્ભવે છે. આ જ રીતે આત્મસિદ્ધિ કે સ્વ પરિપૂર્ણતાની જરૂરિયાત વ્યક્તિની કારકિર્દીમાં મોખરાનાં તબક્કે ઉદ્ભવે છે અને ત્યાં સુધી આગળની તમામ જરૂરિયાતો પરિપૂર્ણ થઈ જતી હોય છે.

3. **માર્ગદર્શક :** માસ્લોનો જરૂરિયાત અધિક્રમનો અભિગમએ પ્રોત્સાહન યોજના ઘડવામાં અને તેને અમલમાં મૂકવા માટે સંચાલકોને માર્ગદર્શકની ભૂમિકા ભજવે છે. આ

અભિગમનાં આધારે, સંચાલકો કર્મચારીઓની વણ સંતોષાયેલી જરૂરિયાતો શોધી અને તેમને યોગ્ય પ્રોત્સાહક ચૂકવણીઓ દ્વારા પરિપૂર્ણ કરી પ્રોત્સાહિત કરી શકે છે.

4. **સરળ :** માસ્લોનો અભિગમ એ માનવીય જરૂરિયાતોને વર્ગીકૃત કરતો સરળ અભિગમ છે. જે સામાન્ય માણસ પણ સરળતાથી સમજી શકે છે. આ અભિગમને આધારે, સરખી પરિસ્થિતિમાં એક વ્યક્તિ બીજી વ્યક્તિ કરતાં કેમ અલગ રીતે વર્તણૂંક કરે છે તે સરળતાથી સમજી શકાય છે અને બધા વ્યક્તિઓમાં કઈ જરૂરિયાત સર્વસામાન્ય છે તે પણ સરળતાથી સૂચવે છે.

5. **કાયમી :** માસ્લોનો અભિગમ ભૂતકાળ, વર્તમાન અને ભવિષ્યમાં પણ સંચાલકો માટે પ્રોત્સાહન યોજના ઘડવા માટે મહત્ત્વનો સાબિત થશે. ઓગણીસમી સદીમાં શારીરિક જરૂરિયાતો પૂર્ણ કરવા પર વધારે ભાર મૂકવામાં આવતો હતો અને તેથી કર્મચારીઓને વધુ વેતન દ્વારા પ્રોત્સાહિત કરી શકાતા હતાં. વીસમી સદીમાં સલામતીની જરૂરિયાતો પર ભાર મૂકવામાં આવતો હતો અને તેથી કર્મચારી વળતર અને ભવિષ્યનિધિ પ્રોત્સાહક ચૂકવણીઓમાં સ્થાન પામ્યા હતાં. અને એકવીસમી સદી અને આવનારા સમયમાં, બાકીની ત્રણ ઉચ્ચ ધોરણની જરૂરિયાતો વધુ મહત્વની થશે અને તેથી સંચાલકોએ આ આધારે પ્રોત્સાહન યોજના ઘડવી પડશે. આમ, માસ્લોનો અભિગમ કાયમી છે.

- **ખામીઓ :**

1. **મર્યાદિત ઉપયોગ :** માનવ જરૂરિયાતોનું ક્રમબદ્ધ મુજબનું વર્ગીકરણ સાર્વત્રિક રીતે બધા વ્યક્તિઓ માટે અમલમાં મુકી શકાતું નથી. ઘણાં વ્યક્તિઓ માટે પાયાની જરૂરિયાતો અગત્યની રહે છે તો કેટલાંક વ્યક્તિઓ માટે સલામતી કે સામાજિક જરૂરિયાતો વધુ મહત્ત્વની હોય છે, તો ઘણાં લોકો માટે પ્રતિષ્ઠા કે આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો પ્રોત્સાહનબળ પૂરી પાડનારી હોય છે. આમ, માસ્લોનો અભિગમ મર્યાદિત ઉપયોગ ધરાવે છે.

2. **અપૂર્ણ :** આ અભિગમ દ્વારા બધી જ જરૂરિયાતોને આવરી લેવામાં આવતી નથી. દા.ત., માનસિક શાંતિની જરૂરિયાતો, જીવનમાં સુખની જરૂરિયાતો, આધ્યાત્મિકતા કે ધાર્મિકતાની જરૂરિયાતો, દેશભક્તિ વગેરે. આમ, આ અભિગમ ઘણી બધી અગત્યની માનવ જરૂરિયાતો સમાવિષ્ટ કરતો નથી આમ તે અપૂર્ણ છે.

3. **અમલમાં વિભિન્નતા :** વિશ્વનાં દેશો આર્થિક રીતે જુદાં જુદાં દરજ્જા ધરાવે છે અને લોકોનાં જીવનધોરણમાં ખાસ્સો એવો તફાવત જોવા મળે છે. વિકસિત રાષ્ટ્રો, વિકસતા રાષ્ટ્રો અને અલ્પવિકસિત રાષ્ટ્રોનાં લોકોની જરૂરિયાતો એકસરખી રહેતી નથી. આવા

રાષ્ટ્રોનાં લોકોમાં માસ્લો દ્વારા સૂચવાયેલા પાંચેય તબક્કાઓ અંતર્ગતની જરૂરિયાતો અલગ-અલગ રહેતી હોય છે. આમ, દરેક દેશની આર્થિક પરિસ્થિતિ, વૈશ્વિક તફાવતો અનુસાર માસ્લોનો અભિગમ સમજી અને વિચારીને અમલમાં મૂકવો જોઈએ.

4. **એક સાથે જરૂરિયાતોનું સર્જન :** માસ્લોના અભિગમ મુજબ, પાછળનાં તબક્કાની જરૂરિયાતો સંતોષાયા બાદ જ, આગામી તબક્કાની જરૂરિયાતો ઉદ્ભવે છે. આ અભિગમ મુજબ એક જ સમયે, એક કરતાં વધારે તબક્કાઓ હેઠળની જરૂરિયાતોનો ઉદ્ભવ ઓળખી કાઢવામાં આવતો નથી. એટલે કે કોઈ વ્યક્તિ માટે પાયાની જરૂરિયાતો ઉપરાંત સલામતી કે સામાજિક જરૂરિયાતોનું સર્જન એકસાથે પણ શક્ય બની શકે છે.

5. **જરૂરિયાતોનું વિલીનીકરણ :** એક તબક્કા હેઠળની જરૂરિયાતો પાછળનાં તબક્કા હેઠળની જરૂરિયાતો સાથે સુસંગત થઈ અને બે તબક્કાઓ અંતર્ગતની જરૂરિયાતો એકબીજામાં સમાવેશ થઈ જાય છે. જેમકે કોઈ વ્યક્તિ માટે પાયાની જરૂરિયાતો અને સલામતી જરૂરિયાતો એકબીજા સાથે સમાઈ જાય તેવું બને. તે જ રીતે પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાતો આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાતો સાથે વિલીન થઈ શકે છે. તેથી જ એવુ કહી શકાય બે તબક્કાઓ અંતર્ગત રહેલી જરૂરિયાતો એક બીજામાં સમાવેશ થઈ જાય છે.

6. **જરૂરિયાતો જાણવામાં મુશ્કેલી :** કોઈ પણ વ્યક્તિના વર્તનના વિશ્લેષણને આધારે તેની જરૂરિયાતો જાણવી મુશ્કેલ બને છે. વ્યક્તિની વર્તણૂક ઘણાં બધા હેતુઓ અને જરૂરિયાતો પર આધારિત હોય છે. આમ, વ્યક્તિની વણસંતોષાયેલી જરૂરિયાતો કે અપેક્ષાઓ જાણવી મુશ્કેલ બને છે યોગ્ય પ્રોત્સાહન યોજના દ્વારા દરેક વ્યક્તિને કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવો શક્ય બનતો નથી.

2. **મેકલેલેન્ડનો જરૂરિયાત અભિગમ :**

મેકલેલેન્ડે આપેલ સિદ્ધાંત જે પ્રોત્સાહન જરૂરિયાતોનો અભિગમ તરીકે ઓળખાય છે. આ અભિગમ મુજબ, જરૂરિયાતોને ત્રણ પ્રકારોમાં વહેંચી શકાય છે :

1. સત્તા માટેની જરૂરિયાત
2. જોડાણ માટેની જરૂરિયાત
3. સિદ્ધિ માટેની જરૂરિયાત

1. **સત્તા માટેની જરૂરિયાત :** જે વ્યક્તિમાં સત્તા માટેની જરૂરિયાત ઊંચી હોય છે તે સત્તા અને અધિકાર મેળવવા માટે અને તેનો ઉપયોગ કરવા માટે પ્રયત્નશીલ રહે છે. આવો

વ્યક્તિ બીજા વ્યક્તિ પર પ્રભાવ પાડવો અને દલીલ બાજીમાં જીત હાંસલ કરવાનો ઉદ્દેશ રાખે છે. આમ, તે અન્ય વ્યક્તિ ને ઉતરતો સાબિત કરે તે તેના પર પોતાની શ્રેષ્ઠતા દર્શાવે છે. આવો વ્યક્તિ સ્પષ્ટ વક્તા હોય છે. તે વિચક્ષણ એટલે કે પોતાના નિર્ણયો પર અડગ રહે છે અને લાગણીઓની તેના નિર્ણયો પર અસર થવા દેતો નથી. આવો વ્યક્તિ ઊંચા ધોરણો ધરાવે છે અથવા આવા વ્યક્તિ માટે સંતોષ પામવો ખૂબ જ મુશ્કેલ છે.

2. **જોડાણ માટેની જરૂરિયાત :** જોડાણ માટેની જરૂરિયાત લોકો સાથે સામાજિક રીતે સંલગ્નતાની ઈચ્છા દર્શાવે છે. જોડાણ માટેની ઉચ્ચ જરૂરિયાત ધરાવતો વ્યક્તિ અન્ય લોકો સાથેના વ્યક્તિગત સંબંધને વધુ મહત્ત્વ આપે છે. તે આનંદપ્રદ સામાજિક સંબંધોને જાળવી રાખવા પ્રયત્નશીલ રહે છે અને અન્યને મુશ્કેલીમાં સાંત્વના અને મદદ કરે છે. આવો વ્યક્તિ અન્ય પાસેથી પ્રેમ અને સ્વીકૃતી મેળવી આનંદ પ્રાપ્ત કરે છે. સામાજિક જૂથના અસ્વીકાર દ્વારા થનાર દુઃખને ટાળવાનો પ્રયત્ન કરે છે. આવો વ્યક્તિ કાર્યસિદ્ધિ કરતાં વધુ પ્રાધાન્ય સામાજિક સંબંધોને આપતો હોય છે. તેથી જોડાણ માટેની ઉચ્ચ જરૂરિયાત સંચાલકોને નિર્ણય પ્રક્રિયામાં અડચણરૂપ બનતી હોય છે.

3. **સિદ્ધી માટેની જરૂરિયાત :** જે વ્યક્તિમાં સિદ્ધિ માટેની જરૂરિયાત મહત્ત્વની હોય છે તે નીચે મુજબની લાક્ષણિકતાઓ ધરાવતો હોય છે :

   1. **મુશ્કેલ હેતુઓ :** આવો વ્યક્તિ પડકાર ઝીલે છે અને સામાન્ય રીતે મુશ્કેલ પરંતુ સંભવિતરૂપે પ્રાપ્ત થઈ શકે તેવા હેતુઓ રાખે છે.

   2. **સ્વ-જવાબદારી :** તે સ્થાપિત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે વધુ સમય ફાળવે છે અને આમ પડકારરૂપ કાર્યો કરવા માટે વ્યક્તિગત જવાબદારી ઉપાડે છે. એટલું જ નહીં કાર્ય સફળતા કે નિષ્ફળતાની જવાબદારી પણ પોતાને શીરે લે છે.

   3. **પ્રતિભાવ :** પોતાના દ્વારા હેતુઓની સિદ્ધિ અર્થે નક્કર પ્રતિસાદ કે પ્રતિભાવ મળે તેવી પરિસ્થિતિ ઈચ્છે છે.

આમ, મેકલેલેન્ડની થીયરી મુજબ, નાના ધંધાકીય એકમોનાં સંચાલકો કે વડાઓમાં સિદ્ધિ માટેની જરૂરિયાત ઊંચા પ્રમાણમાં જોવા મળે છે, જ્યારે મોટા ધંધાકીય એકમોમાં સિદ્ધિ માટેની જરૂરિયાત સરેરાશ પ્રમાણમાં જોવા મળતી હોય છે. જો કોઈ કર્મચારીમાં સિદ્ધિની જરૂરિયાતનું ઊંચુ ધોરણ હોય તો ધંધાકીય એકમોનાં હેતુઓ સિદ્ધ કરવા સરળ અને ઝડપી બનતા હોય છે. જો કર્મચારીઓમાં સિદ્ધી માટેની જરૂરિયાત નીચા ધોરણે હોય અને તેને ઊંચા ધોરણે લઈ જવી હોય તો તે માટે કર્મચારીઓને પ્રશિક્ષણ આપવું

જોઈએ. વધુમાં જ્યારે કર્મચારીઓની ભરતી કરવામાં આવે ત્યારે પણ સિદ્ધીની જરૂરિયાત ઊંચા પ્રમાણમાં ધરાવતાં હોય તેવા કર્મચારીઓને નોકરીમાં લેવા જોઈએ.

3. હર્ઝબર્ગનો દ્વિ-પરિબળીય પ્રોત્સાહન અભિગમ :

હર્ઝબર્ગનો દ્વિ-પરિબળીય પ્રોત્સાહન અભિગમ 200 એકાઉન્ટન્ટસ અને ઈજનેરો પર કરવામાં આવેલ સંશોધન પર આધારિત છે. આ અભિગમ ફક્ત નીચે જણાવેલ બે પ્રશ્નો પર આધારિત હતો :

1. તમારા કાર્ય વિશે તમને શું ગમે છે?
2. તમારા કાર્ય વિશે તમને શું નથી ગમતું?

ઉપરના બે પ્રશ્નોના જવાબમાં તેમને તેમના કાર્ય પ્રત્યેની લાગણીઓ દર્શાવતા પરિબળો વર્ણવાનું કહેવામાં આવ્યું હતું અને તેમના દ્વારા વર્ણવાયેલા પ્રતિભાવોને પરિબળોને નીચે જણાવેલ બે શ્રેણીઓમાં વહેંચવામાં આવ્યા હતા.

1. આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો (અથવા જાળવણી પરિબળો અથવા અસંતોષકારકો) - જે પરિબળો અસંતોષ રજૂ કરતાં હતા તે આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો તરીકે ઓળખવામાં આવ્યાં.
2. પ્રોત્સાહક પરિબળો (સંતોષકારકો) - જે પરિબળો કાર્ય સંતોષ પર હકારાત્મક અસર દર્શાવતા હતા, તે પ્રોત્સાહક પરિબળો તરીકે ઓળખવામાં આવ્યાં.

1. **આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો :** "આરોગ્યરક્ષણ" શબ્દ તબીબી ક્ષેત્રમાંથી લેવામાં આવ્યો છે જે મુજબ આરોગ્યના રક્ષણ કે જાળવણી માટે લેવામાં આવતા પગલાં એવો અર્થ થાય છે. આરોગ્યના સુધારા માટે લેવામાં આવતા પગલાં એવો અર્થ થતો નથી. આવી જ રીતે જે પરિબળો કર્મચારીઓમાં કાર્યસંતોષ જાળવવા કે રક્ષવા માટે જરૂરી છે તેવા પરિબળો આ શ્રેણીમાં આવરી લેવામાં આવ્યાં છે. ટૂંકમાં, "ઉપચાર કરતાં નિવારણ વધુ સારું છે." અથવા "પાણી આવતા પહેલા પાળ બાંધવી."

   આરોગ્યરક્ષણ પરિબળોની હાજરી કર્મચારીઓને અસંતોષથી બચાવે છે અને યથાવત સ્થિતિ જાળવવામાં મદદરૂપ થાય છે તેથી તેમને જાળવણી પરિબળો પણ કહેવામાં આવે છે. આરોગ્યરક્ષણ પરિબળોની ગેરહાજરી કર્મચારીઓને અસંતોષ તરફ દોરી જાય છે તેથી તેમને અસંતોષકારકો તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો કાર્ય સંદર્ભને લગતાં પરિબળો છે અને બાહ્ય કે અનાવશ્યક પરિબળો તરીકે ઓળખાય છે કારણ કે તેમની હાજરી ઉચ્ચ ધોરણનું પ્રોત્સાહન આપતી નથી. પરંતુ ગેરહાજરી અસંતોષ જરૂર આપે છે. આમ સંચાલકો નીચે મુજબ આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો વાજબી રીતે પૂરા

પાડી કર્મચારીઓને કાર્ય અંસતોષથી બચાવવા જોઈએ. અસંતોષથી ઉદ્ભવનારી સમસ્યાઓ જેવી કે ગેરહાજરીપણું, મજૂરી ફેરબદલી દર અને તકરારો ને પણ નિવારવી જોઈએ.

1. પગાર

2. કાર્ય સલામતી

3. કાર્ય પરિસ્થિતિ

4. નીતિ અને વહીવટ

5. તકનીકી નિરીક્ષણ

6. સહ-કર્મચારી સાથેના સંબંધ

7. નિરીક્ષકો સાથેના સંબંધ

8. તાબા હેઠળનાં કર્મચારી સાથેના સંબંધ

9. દરજ્જો

10. વ્યક્તિગત જીવન

2. **પ્રોત્સાહક પરિબળો :** પ્રોત્સાહક પરિબળોની હાજરી કે તેમાં વધારો કાર્યસંતોષ પર હકારાત્મક રીતે અસર કરે છે અને કર્મચારીઓમાં પ્રોત્સાહન પૂરું પાડે છે અને તેથી તેમને પ્રોત્સાહકો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. તેમની ગેરહાજરી કે તેમાં ઘટાડો, કર્મચારી પર નકારાત્મક રીતે અસર કરતી નથી કે અસંતોષની લાગણી પણ ઉદ્ભવવા દેતી નથી. તેથી તેમને સંતોષકારકો તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે.

પ્રોત્સાહક પરિબળો કાર્ય સંબંધને લગતાં પરિબળો છે એટલે કે આંતરીક પરિબળો છે. આમ, સંચાલકો દ્વારા નીચે મુજબનાં પ્રોત્સાહક પરિબળો વાજબી રીતે પૂરા પાડી કર્મચારીઓને કાર્ય કરવા માટે પ્રેરિત કરવા જોઈએ.

1. સિદ્ધિ

2. ઓળખ

3. જવાબદારી

4. પ્રગતિ

5. વિકાસ માટેની તકો

- **વિશેષતાઓ :**

1. **નાણું - પ્રોત્સાહક નથી :** હર્ઝબર્ગ ના અભિગમ મુજબ નાણું/વેતન એ પ્રોત્સાહક પરિબળ નથી પરંતુ આરોગ્યરક્ષણ પરિબળ છે. જે કર્મચારીઓને અસંતોષથી બચાવે છે.

2. **અસંતોષકારકોની ઓળખ :** આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો અસંતોષકારકો તરીકે પણ ઓળખાય છે. તે સંચાલકોને કર્મચારીઓમાં રહેલ અસંતોષકારકોની ઓળખ કરાવી આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો માટેની યોગ્ય યોજના ઘડવા અને અમલમાં મૂકવા માટે મદદ કરે છે.

3. **મર્યાદિત પ્રોત્સાહકો :** સંચાલકો દ્વારા કર્મચારીઓને કાર્ય સંબંધ પૂરતાં મર્યાદિત પ્રોત્સાહકો પૂરા પાડવા જોઈએ એટલે કે વધારે પ્રમાણમાં પ્રોત્સાહકો આપવાની જરૂર નથી કારણ કે તેમાં ઘટાડો કર્મચારીઓમાં અસંતોષની લાગણી પેદા થવા દેતો નથી.

4. **કાર્ય સંતોષ :** કાર્ય સમૃદ્ધિકરણ દ્વારા કર્મચારીઓમાં કાર્યસંતોષ વધારી શકાય છે, એટલે કે જવાબદારી વધારીને અને પડકારરૂપ કાર્યની સોંપણી દ્વારા કર્મચારીઓમાં કાર્ય સંતોષ વધારી શકાય છે. દા.ત., નિરિક્ષણનો અધિક્રમ દૂર કરવો, કાર્ય સ્વાયત્તતા, કાર્યસત્તા, કર્મચારીને સીધો પ્રતિસાદ, પડકારરૂપ કે નવા કાર્યની સોંપણી

- **ખામીઓ :**

1. **નાનુ નમૂના કદ :** આ અભિગમ ફક્ત 200 હિસાબનીશ અને ઈજનેરો પર આધારિત છે અને તેથી આ અભિગમનું સામાન્યીકરણ કરવું એટલે બધા જ હિસાબનીશો કે ઈજનેરો કે અન્ય વ્યવસ્થાપકો માટે લાગુ પાડવું ગેરવાજબી પણ થઈ શકે છે.

2. **નાણું-પ્રોત્સાહક તરીકે :** હર્ઝબર્ગનો અભિગમ ધનિક દેશનાં વ્યવસાયિકો પર આધારિત છે. ધનિક દેશમાં નાણું પ્રોત્સાહક ન હોય શકે પરંતુ ગરીબ દેશનાં લોકો માટે નાણું એ શક્તિશાળી પ્રોત્સાહક હોય છે.

3. **ખામીયુક્ત માહિતી :** હર્ઝબર્ગ દ્વારા માહિતી એકઠી કરવા માટેની વ્યક્તિગત મુલાકાતની પદ્ધતિ ખામીયુક્ત ગણી શકાય કારણ કે વ્યક્તિગત મુલાકાતની પદ્ધતિમાં સામાન્ય રીતે લોકો ઈન્ટરવ્યુ લેનાર વ્યક્તિ સાંભળવા માંગતો હોય તે બોલે છે. તેઓ પોતાની ખરેખર લાગણી રજૂ કરતાં નથી. ખામીયુક્ત માહિતી પૂરી પાડવામાં આવે છે અને તેના આધારે તૈયાર કરવામાં આવેલ અભિગમ પણ ખામીયુક્ત બનતો હોય છે.

4. **અપ્રસ્તુત આરોગ્યરક્ષણ પરિબળ :** હર્ઝબર્ગ દ્વારા વ્યક્તિગત જીવનને પણ આરોગ્યરક્ષણ પરિબળ તરીકે સમાવવામાં આવેલ છે. પણ વ્યક્તિગત જીવન પર સંચાલકોનુ કોઈ નિયંત્રણ હોતું નથી તેથી વ્યક્તિગત જીવનમાંથી ઉદ્ભવતી અસંતોષની લાગણી સંતોષમાં ફેરવવી સંચાલકો માટે ખુબજ મુશ્કલે બનતું હોય છે. આમ, કર્મચારીનું વ્યક્તિગત જીવન અપ્રસ્તુત આરોગ્યરક્ષણ પરિબળ કહી શકાય.

5. **પરસ્પર મળતાં આવતા સાધનો પ્રોત્સાહક પરિબળો :** હર્ઝબર્ગ દ્વારા 'પ્રગતિ' અને 'વિકાસ' માટેની તકો એમ બે પ્રોત્સાહક પરિબળો સૂચવવામાં આવેલ છે. પરંતુ જો ઝીણવટભરી રીતે જોઈએ તો 'પ્રગતિ' અને 'વિકાસ માટેની તકો' બંને પરિબળો લગભગ એક સરખો અર્થ અભિવ્યક્ત કરે છે.

6. **મેકગ્રેગરનો 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ**

મેકગ્રેગર દ્વારા માનવીય વર્તણૂક વિષે 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ એમ બે પ્રકારની ધારણાઓ વિકસાવવામાં આવેલ હતી. 'X' અભિગમ માનવીય વર્તણૂક વિષે નકારાત્મક ધારણાઓ ધરાવે છે, જ્યારે 'Y' અભિગમ માનવીય વર્તણૂક વિષે હકારાત્મક ધારણાઓ ધરાવે છે. જો સંચાલકોએ પ્રોત્સાહક યોજનાઓ ઘડવી હોય તો તેમને કર્મચારીઓની આવી બે પ્રકારની ધારણાઓ સમજવી અતિ આવશ્યક છે.

'X' અભિગમ : 'X' અભિગમ એ માનવીય વર્તણૂકની કામ પ્રત્યેની નકારાત્મક ધારણાઓ રજૂ કરે છે. આ અભિગમ મુજબ (1) લોકો કામ પ્રત્યે નાપસંદગી ધરાવે છે અને શક્ય હોય તેટલું કામને ટાળવાનો પ્રયત્ન કરતા હોય છે. (2) લોકોની ઈચ્છા જવાબદારી પણ ટાળવાની હોય છે. (3) લોકો અન્ય દ્વારા નિર્દેશિત કે માર્ગદર્શિત થવાનું પસંદ કરતાં હોય છે. (4) લોકોમાં સર્જનાત્મકતા અને કલ્પનાશક્તિનો અભાવ જોવા મળે છે. (5) હેતુઓ માટેની પ્રતિબદ્ધતાએ સજાનું કાર્ય છે જે તેમની નિષ્ફળતા સાથે સંકળાયેલી હોય છે. (6) લોકો સ્વાર્થી હોય છે અને સંસ્થાકીય હેતુઓ માટે ઉદાસીન હોય છે. (7) લોકો ક્ષમતાઓની મર્યાદિત પ્રચ્છન્ન શક્તિ ધરાવે છે.

'Y' અભિગમ : 'Y' અભિગમ એ માનવીય વર્તણૂકની કાર્ય પ્રત્યેની હકારાત્મક ધારણાઓ રજૂ કરે છે. આ અભિગમ મુજબ, (1) લોકોને કાર્ય ગમે છે (2) લોકો જવાબદારી સ્વીકારવા અને મેળવવાનું પસંદ કરે છે. (3) લોકો દોરવણી આપવાનું પસંદ કરે છે અને સ્વ-સંચાલન અને સ્વ નિયંત્રણ અમલમાં મુકવાનું પસંદ કરે છે. (4) લોકો સર્જનાત્મકતા અને કલ્પનાશક્તિ ધરાવે છે. (5) હેતુઓ માટેની પ્રતિબદ્ધતા

એ પુરસ્કારનું કાર્ય છે જે તેમની સિદ્ધી સાથે સંકળાયેલી હોય છે. (6) લોકો બહુ સ્વાર્થી હોતા નથી અને સંસ્થાકીય હેતુઓમાં રસ ધરાવતા હોય છે. (7) લોકો ક્ષમતાઓની અમર્યાદિત પ્રચ્છન્નશક્તિ ધરાવે છે.

સંચાલકીય શૈલી	'X' અભિગમ હેઠળ	'Y' અભિગમ હેઠળ
હેતુઓનું ઘડતર	ઉપરીઓ દ્વારા	ઉપરી અને તાબેદારો દ્વારા સંયુક્ત રીતે
નેતૃત્વ શૈલી	આપખુદશાહી	લોકશાહી
પ્રોત્સાહન ફિલસૂફી	નકારાત્મક પ્રોત્સાહકો	હકારાત્મક પ્રોત્સાહકો
માહિતી સંચાર પદ્ધતિ	એક તરફી સંદેશા-વ્યવહાર (ઉપર થી નીચે સુધી) - ફક્ત હુકમ)	દ્વી તરફી સંદેશા-વ્યવહાર (ઉપરથી નીચે સુધી - હુકમ અને નીચેથી ઉપર સુધી - પ્રતિસાદ)
નિયંત્રણ પદ્ધતિ	કડક નિયંત્રણો	પરિવર્તનક્ષમ નિયંત્રણો
નિર્ણય શક્તિનો અધિકાર	સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ	સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ
કામગીરી પ્રદર્શન	વીતેલું પ્રદર્શન	ભવિષ્યના પ્રદર્શન

- **વિશેષતાઓ :**

1. **માર્ગદર્શિકા :** 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ એ સંચાલકો માટે માર્ગદર્શિકા સમાન છે જે કર્મચારીઓ માટે પ્રોત્સાહન પદ્ધતિઓ વિકસાવવામાં મદદરૂપ થાય છે અને સાથે સાથે સમગ્ર સંચાલકીય પદ્ધતિ પણ વિકસાવવામાં મદદરૂપ થાય છે.

2. **વાસ્તવિક :** 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ મુજબની માનવવર્તણૂક પ્રત્યેની ધારણાઓ વાસ્તવિક છે. વાસ્તવિક જીવનમાં લોકો સામાન્ય રીતે 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ હેઠળની વિચારધારાઓ અનુસરતા હોય છે.

- **મર્યાદાઓ :**

1. **બિનચકાસાયેલી ધારણાઓ:** મેકગ્રેગર દ્વારા રજૂ કરવામાં આવેલ માનવીય વર્તણૂકોને લગતી ધારણાઓ તેમની પોતાની ધારણાઓ હતી. આ ધારણાઓ જ્યાં સુધી ચકાસવામાં ન આવે ત્યાં સુધી તેમને વાસ્તવિક ન કહી શકાય.

2. **સંચાલકીય શૈલી:** જો 'X' અભિગમ મુજબની સંચાલકીય શૈલી અમલમાં મુકવામાં આવે તો સંચાલકોનો કર્મચારી પ્રત્યેનો સખ્ત અભિગમ દર્શાવે છે અને કર્મચારીઓ તરફથી પ્રતિકારને આમંત્રણ આપે છે. જ્યારે 'Y' અભિગમ મુજબની સંચાલકીય શૈલી અમલમાં મુકવામાં આવે ત્યારે સંચાલકોનો કર્મચારી પ્રત્યેનો નરમ અભિગમ દર્શાવે છે અને આમ તે સંચાલકીય બિનકાર્યક્ષમતા દર્શાવે છે.

3. **એકતરફી ધારણાઓ:** 'X' અભિગમ મુજબ એકતરફી નકારાત્મક ધારણાઓ અને 'Y' અભિગમ મુજબ એકતરફી હકારાત્મક ધારણાઓ ઘડવામાં આવેલ છે. પરંતુ બહુ ઓછા લોકો આવી એકતરફી માનવીય વર્તણૂક ધરાવતા હોય છે અને મોટા ભાગના લોકો આ બન્ને એકતરફી ધારણાઓની વચ્ચેની માનવીય વર્તણૂક ધરાવતા હોય છે અને જેની મેકગ્રેગર દ્વારા અવગણના કરવામાં આવેલ છે.

4. **પરિવર્તનશીલ વર્તણૂક:** માણસોની વર્તણૂક એક વખતે 'X' અભિગમ મુજબની જોવા મળે છે, અને બીજી વખતે 'Y' અભિગમ મુજબની જોવા મળે છે. એટલે કે પરિવર્તનશીલ વર્તણૂક હોય છે જેની અવગણના જોવા મળે છે.

5. **બંને પ્રકારનાં કર્મચારીઓ :** ધંધાકીય એકમમાં 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ એમ બંને પ્રકારનાં કર્મચારીઓ જોવા મળે છે અને તેથી તમામ કર્મચારીઓને આવરી લે તેવી સર્વગ્રાહી સંચાલન પદ્ધતિ ઘડવી મુશ્કેલ બનતી હોય છે.

10.7 સ્વાધ્યાય

- **સૈધ્ધાંતિક પ્રશ્નો :**

1. પ્રેરણા કે પ્રોત્સાહન વિષે તમે શું જાણો છો ? તેની અર્થ અને વ્યાખ્યાઓ વિગતે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

2. પ્રોત્સાહન કે અભિપ્રેરણની વ્યાખ્યા આપો. તેનાં લક્ષણો સવિસ્તરે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

3. ''સંચાલકો દ્વારા અપાતું અભિપ્રેરણ કે પ્રોત્સાહન કર્મચારી જ નહીં પરંતુ સંચાલકો માટે પણ અતિ મહત્વનું છે.''- સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

4. માસ્લોનો જરૂરિયાત અધિક્રમનો અભિગમ વિગતે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

5. મેકલેલેન્ડ મુજબ જરૂરિયાતોને કેટલા પ્રકારમાં વહેંચી શકાય છે ? વિગતે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

6. ''હર્ઝબર્ગનો પ્રોત્સાહન અભિગમ દ્વિ-પક્ષીય પરિબળીય કહેવાય છે.'' કેમ ? સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

7. મેકગ્રેગરનો અભિગમ વિગતે ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

- **ટૂંકનોંધ :**

1. અભિપ્રેરણનું મહત્વ

....

....

....

....

2. અભિપ્રેરણનાં લક્ષણો

....

....

....

....

3. માસ્લો અભિગમ મુજબનાં સોપાનો

....

....

....

....

4. માસ્લોનાં જરૂરિયાત અધિક્રમનાં અભિગમની વિશેષતાઓ

....

....

....

....

5. માસ્લો અભિગમની ખામીઓ

....

....

....

....

6. મેક્લેલેન્ડનો જરૂરિયાત અભિગમ

....

....

....

....

7. હર્ઝબર્ગ અભિગમનાં આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો

....

....

....

....

8. હર્ઝબર્ગ અભિગમનાં પ્રોત્સાહક પરિબળો

....

....

....

....

9. હર્ઝબર્ગ અભિગમની વિશેષતાઓ અને ખામીઓ

....

....

....

....

10. મેકગ્રેગરનો 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ

....

....

....

....

11. મેકગ્રેગર અભિગમની વિશેષતાઓ અને ખામીઓ

....

....

....

....

- **તફાવત આપો :**

1. 'X' અભિગમ અને 'Y' અભિગમ

....

....

....

....

....

- **બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો :**

1. .... એ લોકોનાં હેતુઓ સાધવા કાર્ય કરવા માટે ઉત્તેજીત કરવા માટેની પ્રક્રિયા છે.

(અ) પ્રોત્સાહન (બ) સવલતો

(ક) (અ) અને (બ) બંને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (અ)

2. પ્રોત્સાહનનું લક્ષણ ....છે.

(અ) જરૂરિયાત આધારિત (બ) પુરસ્કાર

(ક) આંતરિક ઈચ્છાશક્તિ (ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

3. ....નો પ્રોત્સાહનનાં લક્ષણોમાં સમાવેશ થાય છે.

(અ) સંચાલકોની જવાબદારી (બ) મર્યાદિત સત્તા

(ક) હકારાત્મક કે નકારાત્મક પ્રોત્સાહન (ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

4. અભિપ્રેરણ .... માટે મહત્વનું છે.

(અ) હેતુસિદ્ધિ (બ) ઉચ્ચ જુસ્સો

(ક) ઔદ્યોગિક શાંતિ (ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

5. અભિપ્રેરણ .... માટે મહત્વનું છે.

(અ) કર્મચારીબળમાં સ્થિરતા (બ) સંકલન

(ક) બદલાવ માટે ન્યૂનતમ પ્રતિકાર (ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

6. માસ્લોનાં અભિગમ મુજબ જરૂરિયાતોનો અધિક્રમ .... છે.

(અ) શારીરિક જરૂરિયાતો, સલામતી જરૂરિયાતો, સામાજિક જરૂરિયાતો, પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત, આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત

(બ) સલામતી જરૂરિયાતો, શારીરિક જરૂરિયાતો, સામાજિક જરૂરિયાતો, પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત, આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત

(ક) સલામતી જરૂરિયાતો, શારીરિક જરૂરિયાતો, સામાજિક જરૂરિયાતો, આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત, પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત

(ડ) સલામતી જરૂરિયાતો, શારીરિક જરૂરિયાતો, પ્રતિષ્ઠાની જરૂરિયાત, આત્મસિદ્ધિની જરૂરિયાત, સામાજિક જરૂરિયાત જવાબ : (અ)

7. મેકલેલેન્ડ અભિગમમાં .... નો સમાવેશ થાય છે.

(અ) સત્તા માટેની જરૂરિયાત (બ) જોડાણ માટેની જરૂરિયાત

(ક) સિદ્ધિ માટેની જરૂરિયાત (ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

8. હર્ઝબર્ગનો અભિગમ .... પર આધારિત હતો.

(અ) તમારા કાર્ય વિષે તમને શું ગમે છે ?

(બ) તમારા કાર્ય વિષે તમને શું નથી ગમતું ?

(ક) (અ) અને (બ) બંને

(ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં જવાબ : (ક)

9. હર્ઝબર્ગનો અભિગમ .... પર કરવામાં આવેલ સંશોધન પર આધારિત હતો.

(અ) એકાઉન્ટન્ટસ (બ) ઈજનેરો

(ક) (અ) અને (બ) બંને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (ક)

10. હર્ઝબર્ગનો અભિગમ .... પર આધારિત છે.

(અ) આરોગ્યરક્ષણ પરિબળો (બ) પ્રોત્સાહક પરિબળો

(ક) (અ) અને (બ) બંને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (ક)

11. મેકગ્રેગરનો અભિગમ .... પર આધારિત છે.

(અ) X અભિગમ (બ) Y અભિગમ

(ક) (અ) અને (બ) બંને (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (ક)

12. X અભિગમ .... અને Y અભિગમ .... નેતૃત્વશૈલી પર આધારિત છે.

(અ) આપખુદશાહી, લોકશાહી (બ) લોકશાહી, આપખુદશાહી

(ક) આપખુદશાહી, પણ આપખુદશાહી (ડ) લોકશાહી, પણ લોકશાહી

જવાબ : (અ)

13. X અભિગમ .... અને Y અભિગમ .... પર આધારિત છે.

(અ) સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ, સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ

(બ) સત્તાનું વિકેન્દ્રીકરણ, સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ

(ક) સત્તાનું કેન્દ્રીકરણ, સત્તાનું અંશતઃ કેન્દ્રીકરણ

(ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં　　　　જવાબ : (અ)

14. X અભિગમ .... અને Y અભિગમ .... ની ફિલસૂફી પર આધારિત છે.

(અ) નકારાત્મક, હકારાત્મક　　(બ) હકારાત્મક, નકારાત્મક

(ક) હકારાત્મક, અંશતઃ હકારાત્મક　　(ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (અ)

15. X અભિગમ હેઠળ સંદેશા-વ્યવહાર પદ્ધતિ .... રહે છે.

(અ) એક તરફી　　(બ) દ્વી-તરફી

(ક) ત્રી-તરફી　　(ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (અ)

16. X અભિગમ હેઠળ .... Y અભિગમ હેઠળ .... મુજબની સંદેશા-વ્યવહાર પદ્ધતિ હોય છે.

(અ) હુકમ, હુકમ અને પ્રતિસાદ　　(બ) હુકમ અને પ્રતિસાદ, હુકમ

(ક) હુકમ, પ્રતિસાદ　　(ડ) પ્રતિસાદ, હુકમ

જવાબ : (અ)

એકમ 11

માહિતીસંચાર - પરિચય

: રૂપરેખા :

11.1 પ્રસ્તાવના

11.2 સ્વરૂપ

11.3 મહત્ત્વ

11.4 પ્રકારો

11.5 અવરોધો

11.6 પારસ્પરિક માહિતી સંચાર

11.7 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતી સંચાર

11.8 સ્વાધ્યાય

11.1 પ્રસ્તાવના

માહિતીસંચાર એ સંચાલનને સફળ બનાવવા માટે ખૂબ જ જરૂરી છે. સંચાલનનાં કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી અને નિયંત્રણને યોગ્ય રીતે કરવા માટે આ કાર્યોમાં રોકાયેલ કર્મચારીઓ વચ્ચે અસરકારક માહિતીસંચાર હોવો આવશ્યક છે. તેવી જ રીતે ધંધાકીય એકમો જેવાં કે ખરીદ વિભાગ, વેચાણ વિભાગ, ઉત્પાદન વિભાગ, નાણાં વિભાગ, માનવ સંસાધન વિભાગ, સામાન્ય વહીવટ વિભાગ વચ્ચે સંકલન હોય તો જ ધંધાકીય એકમ સરળતાથી કાર્ય કરે છે અને તે માટે આ વિભાગો વચ્ચે અસરકારક માહિતીસંચાર હોવો અનિવાર્ય છે. બીજી રીતે જોઈએ તો સંચાલનની ઉપલી સપાટીથી નીચલી પાટીને આપવામાં આવતો હુકમ, યોગ્ય સમજ, સ્પષ્ટતા પહોંચાડવાનું કાર્ય પણ અસરકારક માહિતીસંચાર દ્વારા જ શક્ય બને છે. એટલું જ નહીં પણ નીચલા સ્તરથી ઉપલા સ્તરને આપવામાં આવતી માહિતી પ્રતિસાદ અને સૂચનો સંચાલકીય નિર્ણય પ્રક્રિયાને ઉપયોગી ત્યારે જ નીવડી શકે છે જ્યારે યોગ્ય અવરોધ રહિત માહિતીસંચાર પદ્ધતિ અમલમાં મૂકવામાં આવેલી હોય. જો યોગ્ય માહિતીસંચાર પદ્ધતિ ધંધાકીય એકમ દ્વારા અમલમાં મૂકવામાં આવે તો, યોગ્ય માહિતી, યોગ્ય સમયે, યોગ્ય વ્યક્તિને પહોંચાડીને ભવિષ્યમાં થનારા નુકસાનથી બચી શકાય છે અને નફાની તકને પણ ઝડપી શકાય છે. આમ અસરકારક માહિતીસંચાર સફળ સંચાલન માટે અતિઆવશ્યક સાબિત થાય છે. માહિતીસંચારને લગતી કેટલીક પ્રચલિત વ્યાખ્યાઓ નીચે મુજબ છે :

1. કૂન્તઝ અને ઓડોનેલના મત મુજબ "માહિતીસંચાર એ એક ધંધાકીય એકમનાં એક સભ્ય દ્વારા બીજા સભ્યને "અર્થ અને સમજ" ને લગતી માહિતી પૂરી પાડવાનો રસ્તો છે."

2. ન્યુમેન અને સમરના મત મુજબ "માહિતીસંચાર એ બે કે બધુ વ્યક્તિઓ વચ્ચે હકીકતો, વિચારો, મતો અથવા લાગણીઓનો વિનિમય છે." આમ, માહિતીસંચાર ને સર્વગ્રાહી રીતે નીચે મુજબ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય :

"માહિતીસંચાર, એ માહિતી પ્રાપ્ત કરનારને માહિતીસંચારના વિષય વસ્તુની સંપૂર્ણ સમજ આપીને આ માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનાર પાસેથી ઈચ્છીત પ્રતિભાવ મેળવવા માટે એક વ્યક્તિથી બીજા વ્યક્તિને કરવામાં આવતી હકીકતો, માહિતી, વિચારો, સૂચનો, હુકમો વગેરેની ફેરબદલી."

11.2 સ્વરૂપ :

સામાન્ય રીતે, માહિતીસંચાર નીચે જણાવેલ બે સ્વરૂપે કરવામાં આવે છે.

1. મૌખિક માહિતીસંચાર
2. લેખિત માહિતીસંચાર

1. મૌખિક માહિતીસંચાર : માહિતીસંચાર મોકલનાર દ્વારા માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનારને શબ્દોનાં માધ્યમથી સંદેશો મોકલવાનો રસ્તો મૌખિક કે શાબ્દિક માહિતીસંચાર તરીકે ઓળખાય છે. મૌખિક સ્વરૂપે માહિતીસંચાર મોકલવા માટે નીચના માધ્યમોનો ઉપોયગ કરવામાં આવે છે.

1. પ્રત્યક્ષ રૂબરૂમાં માહિતીસંચાર : પ્રત્યક્ષ રૂબરૂમાં માહિતીસંચાર એ સંદેશો મોકલનાર અને પ્રાપ્ત કરનાર બંનેની વચ્ચે પ્રત્યક્ષ રીતે થાય છે.

2. યાંત્રિક ઉપકરણો દ્વારા : મૌખિક માહિતીસંચાર માટે યાંત્રિક ઉપકરણો જેવાં કે, ટેલીફોન, સેલફોન, ઈન્ટરકોમ, ડિક્ટાફોન (મોઢે બોલાયેલું નોંધાઈ જઈને, ટાઈપ થઈને સંદેશો મોકલવાનું ઉપકરણ) લાઉડ સ્પીકર વગેરેનો પણ ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

3. સંદેશાવાહક દ્વારા : મૌખિક માહિતીસંચાર માટે સંદેશાવાહકો જેવાં કે પટાવાળા, નોકર, મારફતિયો, વિશિષ્ટ સંદેશાવાહક વગેરેનો પણ ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

4. **બેઠક કે સભા દરમ્યાન :** ઘણી વખત મૌખિક માહિતીસંચાર બેઠક કે સભા દરમ્યાન પણ કરવામાં આવે છે.

5. **વ્યાખ્યાન દરમ્યાન :** લોકોને વ્યાખ્યાન દ્વારા પણ મૌખિક માહિતીસંચાર કરી શકાય છે.

6. **સમૂહ - ચર્ચા :** વ્યક્તિઓનાં સમૂહ વચ્ચે સમૂહ-ચર્ચાનાં આયોજન દ્વારા પણ મૌખિક માહિતીસંચારની ગોઠવણ કરી શકાય છે.

મૌખિક માહિતીસંચારની વિશેષતાઓ નીચે મુજબ છે :

અ. મૌખિક માહિતીસંચાર દ્વારા સમય અને પૈસાનો બચાવ છે.

બ. મૌખિક માહિતીસંચારમાં સંદેશો મોકલનારનો વ્યક્તિગત સંપર્ક રહે છે અને તે માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવે છે.

ક. સંદેશો પ્રાપ્ત કરનારની શંકાઓ તરત દૂર કરી શકાય છે અને સંદેશો સરળતાથી સમજી શકાય છે.

ડ. સંદેશોમાં રહેલા અગત્યનાં મુદ્દાઓ શારીરિક ભાષા દ્વારા એટલે હાવભાવ દ્વારા સમજાવી શકાય છે.

ઈ. સંદેશાવ્યવહારની અસરો સરળતાથી માપી શકાય છે અને પરિવર્તનશીલતાનો અવકાશ રહે છે.

મૌખિક માહિતી સંચારની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે મુજબ છે :

અ. જો સંદેશો પ્રાપ્ત કરનાર અને સંદેશો મોકલનાર એકબીજાથી ખૂબ દૂર હોય તો મૌખિક માહિતીસંચાર ઉપયોગી નથી.

બ. લંબાણપૂર્વકનાં માહિતીસંચાર માટે યોગ્ય નથી.

ક. મૌખિક માહિતીસંચારનો કોઈ કાયમી દસ્તાવેજ રહેતો નથી.

ડ. ઘણી વખત સંદેશો પ્રાપ્ત કરનાર મૌખિક માહિતીસંચારને ગંભીરતાપૂર્વક લેતો નથી.

ઈ. જો માહિતીસંચારમાં શબ્દોની અભિવ્યક્તિ યોગ્ય ન હોય તો, સંદેશા સમજવામાં, ગેરસમજ કે ખોટું અર્થઘટન થાય છે.

2. **લેખિત માહિતીસંચાર :** માહિતીસંચાર મોકલનાર દ્વારા માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનારને શબ્દોને પ્રતિલિપિ સ્વરૂપે સંદેશો મોકલવાનો રસ્તો લેખિત માહિતીસંચાર તરીકે ઓળખાય છે. લેખિત સ્વરૂપે માહિતીસંચાર કરવા માટે નીચેની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે :

અ. પત્રો,

બ. અહેવાલ,

ક. પરિપત્ર,

ડ. નોટિસ,

ઈ. સામયિક,

ફ. સમાચાર કે વૃત્તપત્રિકા.

લેખિત માહિતીસંચારની વિશેષતાઓ નીચે મુજબ છે :

અ. લંબાણપૂર્વકનાં માહિતીસંચાર માટે યોગ્ય છે.

બ. જ્યારે બંને પક્ષકારો એક-બીજાથી એટલા દૂર હોય ત્યારે વધુ સ્પષ્ટ માહિતીસંચાર માટે લેખિત માહિતીસંચાર એ એક જ રસ્તો માહિતીસંચાર માટેનાં સાધન તરીકે ઉપયોગી નીવડે છે.

ક. એ કાયમી દસ્તાવેજ તરીકે રાખી શકાય છે અને જરૂર પડે માહિતીસંચાર માટેનો આધાર કે પુરાવા તરીકે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે.

ડ. કોઈ મુદ્દો છૂટી જવાની શક્યતા લગભગ નહિવત્ રહે છે.

ઈ. જ્યારે હાથ નીચે કામ કરતાં કર્મચારી દ્વારા કોઈ લેખિત હુકમનો અનાદર થાય, ત્યારે લેખિત માહિતીસંચાર એ તેની સામે કાર્યવાહી કરવા માટેના નક્કર આધાર તરીકે ઉપયોગી નીવડે છે.

લેખિત માહિતીસંચારની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે મુજબ છે :

એ. લેખિત માહિતીસંચારનું ખોટું અર્થઘટન થાય તેવી શક્યતા રહેલી છે.

બ. લેખિત માહિતીસંચારમાં વધુ સમય જાય છે.

ક. પ્રત્યક્ષ રૂબરૂમાં ચર્ચા કરવા માટે કોઈ અવકાશ રહેતો નથી.

ડ. લેખિત માહિતીસંચાર દ્વારા કરવામાં આવેલ સંદેશાવ્યવહારમાં ગુપ્તતા જળવાતી નથી.

ઈ. લેખિત માહિતીસંચારમાં સંદેશાની પરિવર્તનક્ષમતાનો અભાવ રહે છે.

ફ. જો લેખિત માહિતીસંચાર દ્વારા લખવામાં આવેલ સંદેશો વ્યવસ્થિત ન હોય તો, ત્યાર બાદ ઘણો લેખિત અને મૌખિક માહિતીસંચાર કરવો પડતો હોય છે અને તે મૂંઝવણ કે ગૂંચવણ ઊભી કરે છે.

11.3 મહત્ત્વ :

માહિતીસંચારનું મહત્ત્વ નીચે મુજબ છે :

1. **સંસ્થાકીય કામગીરી :** માહિતીસંચાર એ સંસ્થાકીય કામગીરી કરવા માટે આધારરૂપ છે. જ્યારે ઉપરીઓ દ્વારા જરૂરી માહિતીસંચાર કરવામાં આવે છે ત્યારે હાથ નીચે કાર્ય કરતાં કર્મચારી દ્વારા કામગીરી હાથ ધરવામાં આવે છે. આમ, માહિતીસંચાર એ સંસ્થારૂપી વાહન માટે ઈંધણની ગરજ સારે છે.

2. **આયોજનમાં મદદરૂપ :** માહિતીસંચાર એ સામાન્યરીતે નિર્ણય પ્રક્રિયામાં અને ખાસ કરીને આયોજનમાં સહાય-સાધન તરીકે ભૂમિકા ભજવે છે. નિર્ણય પ્રક્રિયા માટેની ઉપયોગી માહિતી જેવી કે ધંધાકીય એકમ પાસે રહેલા સ્રોતો, તેની મર્યાદાઓ, બાહ્ય પરિબળો વગેરે માહિતીસંચાર દ્વારા જ સંચાલકોને પૂરી પાડવામાં આવે છે. આમ, આયોજનની ચોકસાઈનો આધાર માહિતીસંચાર દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવેલ માહિતીની ચોક્સાઈ ઉપર રહેલો છે.

3. **નેતૃત્વ :** નેતા દ્વારા તેનાં તાબેદારોને ધંધાકીય એકમનાં ઉદ્દેશો, નીતિઓ, નિયમો અને પ્રક્રિયા વિશેની માહિતી, તેમજ કાર્ય કરવા માટે જરૂરી કાર્ય-હૂકમો, સૂચનો અને માર્ગદર્શન પૂરુ પાડવા માટે માહિતીસંચારનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જ્યારે તાબેદારો (હાથ નીચે કામ કરતાં કર્મચારીઓ) દ્વારા તેમની સમસ્યાઓ, જરૂરિયાતો અને પ્રદર્શન અંગેનો માહિતીસંચાર નેતાને (ઉપરી) કરવામાં આવે છે. આમ, અસરકારક નેતૃત્વ માટે જો સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વચ્ચે રહેલી માહિતીસંચાર પદ્ધતિ અસરકારક હોય તો તેમના દ્વારા હેતુઓની પ્રાપ્તિ સહેલાઈથી અને ઝડપથી શક્ય બને છે.

4. **સંકલન :** જ્યારે કર્મચારીઓ દ્વારા સમાન અથવા એકબીજાને લાગુ પડતુ હોય તેવું કાર્ય કરવામાં આવતું હોય છે, ત્યારે તેમની વચ્ચે સંકલન અસરકારક હોય તો પરસ્પર સમજ સારી રહે છે અને કાર્ય કે હેતુ ઝડપથી સિદ્ધ કરી શકાઈ છે. પરંતુ આ અસરકારક સંકલન માટે તેમની વચ્ચે માહિતીસંચારની ભૂમિકા ખૂબ જ અગત્યની રહે છે. સામાન્ય અભિગમ કેળવી સોંપેલ કાર્ય ઝડપથી પાર પડી શકે છે.

5. **પરિવર્તનનો વિરોધ :** જ્યારે સંસ્થાકીય પરિવર્તન અને તે પાછળનાં ઉદ્દેશો અને ફાયદાઓ કર્મચારી સુધી પહોંચાડવામાં નથી આવતાં ત્યારે આ પરિવર્તનનો વિરોધ કરવામાં આવે છે. માહિતીસંચાર દ્વારા સંસ્થાકીય પરિવર્તન પાછળનાં ઉદ્દેશો કર્મચારીઓને સહેલાઈથી સમજાવી શકાય છે અને સંસ્થાકીય પરિવર્તનનો વિરોધ પણ દૂર કરી શકાય છે અને સંસ્થાકીય બદલાવનો સફળતાપૂર્વક અમલ કરી શકાય છે.

6. **આંતરવ્યક્તિગત સંબંધ :** માહિતીસંચાર બાહ્ય રીતે સંદેશાની આપ-લે છે પણ આંતરીક રીતે સંદેશો મોકલનાર અને સંદેશો પ્રાપ્ત કરનાર વચ્ચે સમજની હેરફેર છે. માહિતીસંચારનાં મુક્ત પ્રવાહ દ્વારા, આંતર વ્યક્તિગત સંબંધ વિકસે છે અને તે દ્વારા પરસ્પર રહેલા મતભેદો દૂર થાય છે તેમજ તકરાર નિવારણમાં મદદરૂપ થાય છે. આમ, ઉપરી હાથ નીચે રહેલાં કર્મચારીઓ તેમજ માલિક - કામદારો-કર્મચારીઓ વચ્ચેનો સંબંધ પણ મજબૂત બને છે.

7. **જાહેર સંબંધ :** માહિતીસંચાર દ્વારા આંતરિક સંબંધો જ નહીં પરંતુ જાહેર સંબંધો પણ વિકસે છે. મોટા ધંધાકીય એકમો જાહેર સંબંધ વિભાગ પણ રાખે છે. ધંધાકીય એકમની બહારનાં લોકો સાથે માહિતીસંચાર કરે છે, તેમની સાથે માહિતીની આપ-લે કરે છે, તેમનાં પ્રશ્નોનું નિરાકરણ લાવે છે. આમ, માહિતીસંચાર જાહેર સંબંધ સુદૃઢ બનાવે છે.

8. **નિયંત્રણ :** જ્યારે પ્રમાણિત કાર્ય, કરતાં ખરેખર કાર્યમાં વિચલન આવે ત્યારે સંચાલકો દ્વારા નિયંત્રણ માટે જરૂરી પગલાં લેવામાં આવે છે. સંચાલક દ્વારા આવા સુધારાત્મક પગલાં ત્યારે જ ભરી શકાય છે, જ્યારે કર્મચારીઓનું ખરેખર પ્રદર્શન અને પ્રમાણિત કાર્યથી થયેલ વિચલન અંગેની પૂરેપૂરી સચોટ માહિતી તેમની પાસે હોય છે. આમ, માહિતીસંચાર દ્વારા સુધારાત્મક પગલાં ભરી સમયસર નિયંત્રણ દ્વારા નુકસાનથી બચી શકાય છે.

9. **સત્તા સોંપણી :** ઉપરી અધિકારી માહિતીસંચાર દ્વારા કાર્ય સોંપણી, જરૂરી સૂચનાઓ વગેરે નીચલા અધિકારીને આપે છે અને નીચલા અધિકારી પણ માહિતીસંચાર દ્વારા ઉપરી અધિકારીને કાર્ય અહેવાલ, સમસ્યાઓ, મુશ્કેલીઓ વગેરે આપે છે. આમ, બંને વચ્ચેનો માહિતીસંચાર એ સફળ સત્તા સોંપણી દર્શાવે છે.

10. **સર્વવ્યાપી :** માહિતીસંચાર એ માનવસંસાધનને લગતી બાબતો જેવી કે ભરતી, પસંદગી, પ્રશિક્ષણ, અભિમુખતા, નિયુક્તિ વગેરેમાં ખૂબ જ જરૂરી છે. માહિતીસંચાર દ્વારા કર્મચારીઓને કાર્ય કરવા માટે અભિપ્રેરિત પણ કરી શકાય છે. સંસ્થાકીય નીતિ-નિયમોનાં માહિતીસંચાર દ્વારા કર્મચારીઓને શિસ્તબદ્ધ રાખી શકાય છે. ઉપરાંત માહિતી સંચાલનના અને વહીવટનાં દરેક સપાટીએ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. આમ, માહિતીસંચાર ધંધાકીય એકમમાં સર્વવ્યાપી છે.

11.4 પ્રકારો :

વિસ્તૃતપણે માહિતીસંચારને નીચે જણાવેલ બે પ્રકારોમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવે છે :

1. ઔપચારિક કે વૈધિક માહિતીસંચાર

2. અનૌપચારિક કે અવૈધિક માહિતીસંચાર

1. ઔપચારિક કે વૈધિક માહિતીસંચાર :

ધંધાકીય એકમનો મોટાભાગનો માહિતીસંચાર ઔપચારિક માહિતીસંચાર છે. ઔપચારિક માહિતીસંચાર કાર્ય સંબંધિત હોય છે અને તેનું વહન ઔપચારિક રીતે સ્થાપિત કરેલ માધ્યમો મુજબ જ થતું હોય છે. ઉપરી કર્મચારી દ્વારા નીચલા કર્મચારીને હુકમો, સૂચનાઓ, નિર્ણયો, માર્ગદર્શનનો માહિતીસંચાર કરવામાં આવે છે અને નીચલા કર્મચારી દ્વારા ઉપરી કર્મચારીને કાર્ય અહેવાલ, મુશ્કેલીઓ, પ્રતિસાદનો માહિતીસંચાર કરવામાં આવે છે. ધંધાકીય એકમોનાં જુદાં જુદાં વિભાગો વચ્ચે પણ માહિતીસંચાર થતો હોય છે. આમ, ઔપચારિક માહિતીસંચારમાં નીચે મુજબની વિવિધતા જોવા મળે છે :

1. ઉપર થી નીચેના સ્તરે માહિતીસંચાર

2. નીચેથી ઉપરનાં સ્તરે માહિતીસંચાર

3. સમસ્તરે માહિતીસંચાર

1. ઉપરથી નીચેના સ્તરે માહિતીસંચાર : આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર ઉચ્ચ સ્તરના સંચાલન દ્વારા, મધ્યમ કે નિમ્ન સ્તરનાં સંચાલનને થતો જોવા મળે છે. આ માહિતીસંચાર ઉપલી સપાટીથી નિમ્ન સપાટી તરફનો હોય છે. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર આદેશાત્મક કે અનુલ્લંઘનીય હોય છે. જે અંતર્ગત ઉપરી કર્મચારીઓ દ્વારા નીચલા કર્મચારીઓને યોજનાઓ, હેતુઓ, પુરસ્કાર કે શિક્ષા નીતિઓ, સૂચનાઓનો માહિતીસંચાર કરવામાં આવે છે જેથી કરીને તેઓ સોંપેલ કાર્યને સિદ્ધ કરી શકે. સામાન્ય રીતે, આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર હુકમો અને સૂચનાઓના સ્વરૂપે જ કરવામાં આવે છે. તેથી આવા હુકમો અને સૂચનાઓ સંપૂર્ણ, સરળ, સમયસર, તર્કસંગત, અમલ કરવા યોગ્ય, લેખિત, ટૂંકા અને મુદ્દાસર હોવા ઈચ્છનીય છે.

2. નીચેથી ઉપરના સ્તરે માહિતીસંચાર : આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર નિમ્ન સ્તર દ્વારા ઉપલા સ્તરે કરતો જોવા મળે છે. આવો માહિતીસંચાર સામાન્ય રીતે પ્રતિસાદનાં

સ્વરૂપે જોવા મળે છે. જે અંતર્ગત કર્મચારી દ્વારા તેમને અનુભવાતી મુશ્કેલીઓ, તકલીફો, સૂચનો, જરૂરી સ્પષ્ટતાઓ, સોંપેલ કાર્યનો અહેવાલ, તકરારો અને નિર્ણય માટે જરૂરી માહિતી પૂરી પાડવામાં આવતી હોય છે.

3. **સમસ્તરે માહિતીસંચાર :** આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર કર્મચારીઓ જે એક જ સ્તર પર કાર્ય કરતાં હોય તેમની વચ્ચે જોવા મળે છે. સમસ્તરીય માહિતીસંચાર જુદાં જુદાં વિભાગો દ્વારા થતી પ્રવૃત્તિઓનાં સંકલનમાં મદદરૂપ થાય છે. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર પરસ્પર સંકલન દ્વારા બિનજરૂરી રીતે થતો સમયનો બગાડ દૂર કરી હેતુસિદ્ધિ ઝડપી બનાવે છે.

2. અનૌપચારિક કે અવૈધિક માહિતીસંચાર કે દ્રાક્ષવેલો (Grapevine) માહિતીસંચારઃ

સામાન્ય રીતે, અનૌપચારિક માહિતીસંચાર સંસ્થાકીય માળખાની અંદર અને બહાર અસ્તિત્વ ધરાવતાં અનૌપચારિક જૂથો દ્વારા કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર ઔપચારિક માર્ગ કે માળખું ધરાવતો નથી. આ પ્રકારનો માહિતીસંચાર કોઈ પણ વ્યક્તિ દ્વારા કોઈ પણ વ્યક્તિને, કોઈ પણ પદ્ધતિ દ્વારા અને કોઈ પણ દિશામાં કરવામાં આવે છે-દ્રાક્ષનાં વેલાની જેમ. એટલે જ આને દ્રાક્ષ વેલો માહિતીસંચાર પણ કહેવામાં આવે છે. આ પ્રકારનું માળખારહિત અનૌપચારિક માહિતીસંચારનું તંત્ર તમામ ધંધાકીય એકમોમાં જોવા મળે છે કારણ કે માનવ એ સામાજિક પ્રાણી છે અને તેથી જ માહિતીસંચાર એ કુદરતી માનવીય મનોવૃત્તિ છે. ધંધાકીય એકમમાં સાથે કામ કરતા કર્મચારીઓ, જે એકબીજાને જાણે છે, અનૌપચારિક રીતે એકબીજા સાથે કામકાજ સંબંધિત તેમજ લોકો સંબંધિત વાત કરતાં હોય છે. કર્મચારીઓને ધંધામાં જે ચાલી રહ્યું હોય તે જાણવામાં રસ હોય છે. કારણ કે ઘણી બધી વાતો ઔપચારિક માળખા દ્વારા જાણવા મળતી હોતી નથી અને આ જ રીતે તેઓ જે લોકો સાથે કામ કરે છે તેમને વિશે પણ જાણવા માંગતા હોય છે.

આમ, અનૌપચારિક માહિતીસંચાર નીચે મુજબની લાક્ષણિકતાઓ ધરાવે છે :

1. આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર મોટા ભાગે મૌખિક અને ઝડપી હોય છે.
2. આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર દ્રાક્ષ-વેલાની શ્રૃંખલા કે સાંકળ ધરાવતું હોય છે.
3. દ્રાક્ષ વેલો માહિતીસંચારમાં, ખોટી માહિતી કે અફવાનું પ્રમાણ ઓછું પણ નુકસાનકારક હોઇ શકે.
4. આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર માનવલક્ષી કરતાં પરિસ્થિતિલક્ષી વધુ હોય છે.

- **ઔપચારિક અને અનૌપચારિક માહિતીસંચાર વચ્ચેનો તફાવત**

તફાવતનો આધાર	ઔપચારિક માહિતીસંચાર	અનૌપચારિક માહિતીસંચાર
1. ઝડપ	આ પ્રકારના માહિતીસંચારની ઝડપ ઓછી હોય છે કારણકે તે વ્યવસ્થિત માળખું ધરાવે છે.	આ પ્રકારનાં માહિતીસંચારની ઝડપ ખૂબ હોય છે કારણ કે તે માળખારહિત તંત્ર ધરાવે છે.
2. ધોરણ સ્થાપન	આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર પ્રમાણભૂત હોય છે કારણ કે તે સુવ્યવસ્થિત માળખું ધરાવે છે.	આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર ઓછું પ્રમાણભૂત હોય છે તે દ્રાક્ષ-વેલાની જેમ પ્રસરે છે.
3. પ્રકાર	તે બિનવ્યક્તિગત અને અધિકૃત હોય છે.	વ્યક્તિગત અને અનઅધિકૃત હોય છે.
4. આયોજન	તે પૂર્વ નિર્ધારિત અને સુઆયોજિત હોય છે.	સંપૂર્ણ પણે બિનઆયોજીત અને પ્રાસંગિક હોય છે.
5. પ્રતિસાદ	આ પ્રકારના માહિતીસંચારમાં નીચલા સ્તરથી ઉપલા સ્તરે પ્રતિસાદ ઝડપથી મળતો નથી.	આ પ્રકારનાં માહિતી સંચારમાં ત્વરિત પ્રતિસાદ પ્રાપ્ત થાય છે.
6. નિયંત્રણ	સંચાલકો દ્વારા નિયંત્રિત હોય છે.	સંપૂર્ણપણે અનિયંત્રિત હોય છે.
7. વિકૃતિ	આ પ્રકારના માહિતીસંચારમાં સંદેશામાં વિકૃતિ કે ફેરફાર નહિવત રહે છે.	આ પ્રકારના માહિતીસંચારમાં સંદેશામાં વિકૃતિ કે ખોટી માહિતીની સંભાવના રહે છે.
8. દસ્તાવેજી પુરાવા	આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર લેખિત સ્વરૂપમાં હોય છે અને દસ્તાવેજી પુરાવા હોય છે.	આ પ્રકારનું માહિતીસંચાર મૌખિક સ્વરૂપમાં હોય છે અને દસ્તાવેજી પુરાવા શક્ય નથી.
9. જવાબદારી	આ પ્રકારના માહિતીસંચારનું મૂળ ખબર હોવાથી, જવાબદારી નિયત કરી શકાય છે.	આ પ્રકારના માહિતીસંચારનું મૂળ સરળતાથી શોધી શકાતું ન હોવાથી જવાબદારી નિયત કરી શકાતી નથી.
10. ગુપ્તતા	ગોપનીય માહિતીની ગુપ્તતા જાળવી શકાય છે.	દ્રાક્ષ-વેલાની જેમ માહિતી પ્રસરતી હોવાથી માહિતીની ગુપ્તતા જળવાતી નથી.
11. પરિવર્તન ક્ષમતા	આયોજન, નીતિ અને નિયમો પર આધારિત હોવાથી ત્વરીત રીતે પરિવર્તનક્ષમ નથી.	અનિયંત્રિત હોવાથી પરિવર્તનક્ષમતા ધરાવે છે.
12. સમર્થન	ઔપચારિક માહિતીસંચાર અનૌપચારિક માહિતીસંચારને સમર્થન નથી આપતું.	અનૌપચારિક માહિતીસંચાર ઔપચારિક માહિતીસંચારને સમર્થન આપે છે.

11.5 અવરોધો :

માહિતીસંચારનાં અવરોધો અને તેને દૂર કરવાનાં પગલાં નીચે મુજબ છે :

1. **લાંબુ માળખું :** ઔપચારિક માહિતીસંચાર લાંબું માળખુ ધરાવે છે અને તેથી માહિતીસંચારમાં બિનજરૂરી વિલંબ થતો હોય છે. તેથી કટોકટીપૂર્ણ કે આકસ્મિક પરિસ્થિતિમાં આ માળખું ટૂંકું કરવું જોઈએ.

2. **એક માર્ગીય માહિતીસંચાર પદ્ધતિ :** જ્યારે ધંધાકીય એકમનાં એક માર્ગીય માહિતીસંચાર પદ્ધતિ, એટલે કે ઉપલા સ્તરેથી નીચલા સ્તરે, અમલમાં હોય ત્યારે તાબા હેઠળ કામ કરતાં કર્મચારીઓમાં ફરિયાદનું પ્રમાણ વિકસે છે. તેથી દ્વી-માર્ગીય માહિતીસંચાર પદ્ધતિ વિકસાવવી જરૂરી બને છે.

3. **અપૂરતા સાધનો :** ઘણા ખરા ધંધાકીય એકમોમાં માહિતીસંચાર માટેના અપૂરતા સાધનો હોય છે જે બિનજરૂરી વિલંબ કે અવરોધ ઉભો કરે છે. તેથી માહિતીસંચાર માટે જરૂરી સાધનો અને માનવ સંસાધન ઉપલબ્ધ કરવુ જોઈએ.

4. **ભાષા :** જ્યારે માહિતીસંચારની ભાષા હલકી કે ઉગ્ર હોય, ત્યારે માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનારની લાગણીને અસર કરે છે. તેઓ માહિતીસંચારનો પ્રતિકાર કરતા હોય છે. જ્યારે માહિતીસંચાર અસ્પષ્ટ ભાષામાં હોય ત્યારે માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનાર મૂંઝવણમાં મૂકાય છે અને યોગ્ય અલમ થઈ શકતો નથી. તેથી માહિતીસંચાર નમ્ર, સરળ અને માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનારને સમજાય તેવી ભાષામાં હોવો જોઈએ.

5. **માહિતીસંચાર મોકલનારની મનોવૃત્તિ :** જો માહિતી મોકલનાર પોતાને સર્વશ્રેષ્ઠ માનતો હોય તો તેની હાથ નીચે કાર્ય કરનાર સાથે માહિતીસંચાર કરવામાં અહ્‌મ અનુભવતો હોય છે અને જો તે અહંકારી હોય તો તે પોતાનો અહમ સંતોષવા કે પોતાનો અધિકાર, દરજ્જો કે સત્તા બતાવવા માટે માહિતીસંચાર કરતો હોય છે. બંને પરિસ્થિતિમાં સંસ્થાકીય હેતુઓ સિદ્ધ કરી શકાતા નથી કારણ કે કર્મચારીઓને અપૂરતો કે બિનજરૂરી માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત થાય છે. તેથી માહિતીસંચાર મોકલનારે પોતાને સર્વશ્રેષ્ઠતા કે અહમ ભાવથી દૂર રાખવો જોઈએ અને મુક્તપણે, સહજતાથી માહિતીસંચાર કરવો જોઈએ.

6. **બિનસમયસર માહિતીસંચાર :** ઘણી વખત માહિતીસંચાર ખૂબ જ વિલંબથી એટલે કે અણીના સમયે કરવામાં આવે છે.જો માહિતીસંચાર વહેલો કરવામાં આવે તો કર્મચારી ભૂલી જાય છે અને છેલ્લી ઘડીનો માહિતીસંચાર, કર્મચારીમાં પ્રતિકાર કે અસંતોષની ભાવના ઊભી કરે છે અને સંસ્થાકીય હેતુસિદ્ધી પ્રાપ્ત થઈ શકતી નથી.

તેથી માહિતીસંચાર સમયસર એટલે કે બહુ સમય પહેલા પણ નહીં અને વિલંબથી પણ કરવો ન જોઈએ.

7. **પ્રાપ્ત કરનારની મનોવૃત્તિ :** જો માહિતીસંચાર પ્રાપ્ત કરનાર વધુ પડતો કાર્યભાર વહન કરતો હોય તો માહિતીસંચાર તરફ દુર્લક્ષ્ય રાખે છે. જો તે માહિતીસંચારનું અપરિપક્વ કે પોતાની સમજ પ્રમાણેનું મૂલ્યાંકન કરે તો માહિતીસંચાર મોકલનાર અને પ્રાપ્ત કરનાર બંને વચ્ચે તકરાર ઉભી થાય છે. તેથી માહિતીસંચાર ટૂંકો, સરળ અને પ્રાપ્ત કરનારની મનોવૃત્તિ ધ્યાનમાં રાખીને કરવો જોઈએ.

8. **ભય :** જો તાબા હેઠળનાં કર્મચારીના પ્રતિસાદને લીધે, ઉપરીને પોતાની સત્તા જતી રહેવાનો ડર હોય તો તે માહિતીસંચાર કરતો નથી. તાબા હેઠળનાં કર્મચારીને ઉપરી કર્મચારીના ડરને લીધે ખોટો પ્રતિસાદ આપે છે. બંને પરિસ્થિતિઓમાં ધંધાકીય એકમની હેતુસિદ્ધીમાં કે પ્રશ્નોના નિવારણમાં અવરોધો ઉભા થાય છે.

   તેથી સંચાલકોએ મુક્ત વાતાવરણ ઉભું કરવું જોઈએ જે અંતર્ગત ઉપરીઓ તાબા હેઠળના કર્મચારીઓ તરફથી પોતાની ટીકા સ્વીકારે અને તાબા હેઠળનાં કર્મચારીઓ તટસ્થ પ્રતિસાદ આપી શકે.

9. **યાંત્રિક અવરોધો :** ઘણી વખત યાંત્રિક ખામીઓ કે સંદેશાવાહકોને લીધે સંદેશામાં વિકૃતિ ઊભી થાય છે અને ચોક્કસ કે પૂર્ણ સંદેશો મોકલી શકાતો નથી. તેથી ધંધાકીય એકમ દ્વારા માહિતીસંચારના ઉપકરણો કે યંત્રોની યોગ્ય જાળવણી કરવી જોઈએ. અને નિયંત્રણ બહારની પરિસ્થિતિમાં માહિતીસંચારની વૈકલ્પિક પદ્ધતિ પણ ધારણ કરવી જોઈએ.

10. **વિષય વસ્તુ :** મૌખિક માહિતીસંચારની પદ્ધતિમાં, એક સ્તરથી બીજા સ્તર પર સંદેશાનાં પ્રવહન દરમ્યાન સંદેશાનાં વિષયવસ્તુ અર્થમાં ઘટ થાય છે અને પૂરતો સંદેશો પ્રાપ્ત કરનાર સુધી પહોંચતો નથી અને તેના પર યોગ્ય અમલ શક્ય બનતો નથી.

    તેથી લેખિત માહિતીસંચારની પદ્ધતિનો ઉપયોગ ઈચ્છનીય છે અને ત્યારબાદ મૌખિક માહિતીસંચાર દ્વારા યોગ્ય અમલ કરવો જોઈએ.

11.6 પારસ્પારિક માહિતીસંચાર

પારસ્પારિત માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા નીચે જણાવેલ સાત પગલાં ધરાવે છે.

1. મોકલનાર, 2. સંકેતીકરણ, 3. સંદેશો, 4. માધ્યમ, 5. રૂપાંતરણ, 6. પ્રાપ્ત કરનાર, 7. પ્રતિસાદ

1. **મોકલનાર :** માહિતીસંચાર પ્રક્રિયાની શરૂઆત મોકલનાર સાથે થાય છે. મોકલનાર પાસે ઈચ્છિત સંદેશો રહેલો હોય છે. મોકલનારની લાક્ષણિકતાઓ માહિતીસંચાર પ્રક્રિયાને અસર કરે છે. જેમાં તેની વૃત્તિ, વિશ્વસનીયતા, અન્ય લક્ષણો, વ્યક્તિત્વ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. મોકલનાર, પ્રાપ્ત કરનારને સંદેશો મોકલવા માટેના તમામ પગલાં ભરે છે.

2. **સંકેતીકરણ :** સંકેતીકરણ એટલે સંદેશાને સ્વરૂપ અને અર્થ આપવો. સંદેશાને વર્ણવા માટે શબ્દો, સંકેતો, હાવભાવ, આલેખ, રેખાંકનો વગેરેનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે સંકેતીકરણનાં તબક્કે માહિતી પ્રાપ્ત કરનારને ધ્યાનમાં રાખીને, સંદેશો તૈયાર કરવામાં આવે છે. જેથી તે સરળતાથી સમજી શકે અને યોગ્ય અમલ દ્વારા હેતુસિદ્ધિ કરી શકે.

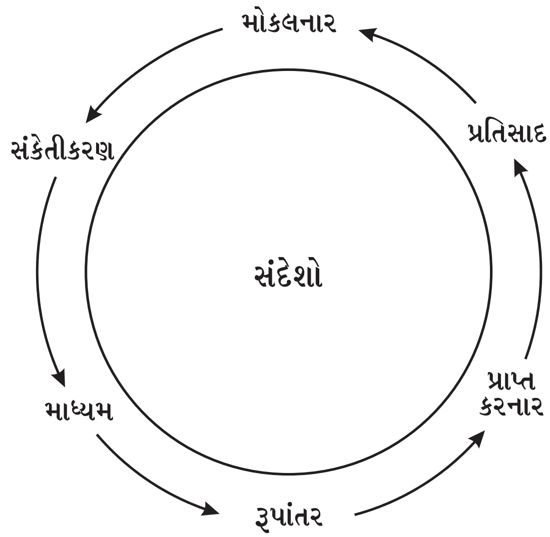
3. **સંદેશો :** માહિતીસંચાર પ્રક્રિયામાં અગત્યનું પગલું સંદેશો છે. સંદેશો વિચાર કે વિનંતી કે સૂચન કે હુકમ કે ફરિયાદનાં સ્વરૂપે હોય શકે છે. સંદેશામાં વિષયવસ્તુની સ્પષ્ટતા કરવામાં આવે છે જે અંતર્ગત કયા પ્રકારની માહિતી, કેટલી માહિતી, કોને માહિતી મોકલવાની વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

4. **માધ્યમ :** સંદેશા પ્રાપ્ત કરનારને સંદેશા મોકલવા માટેની પદ્ધતિ કે માધ્યમનો સમાવેશ આ તબક્કામાં થાય છે. સંદેશો મૌખિક કે લેખિત સ્વરૂપે જોવા મળે છે. હાલના સંજોગોમાં ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમનો ઉપયોગ સંદેશા મોકલવા માટે કરવામાં આવે છે. મૌખિક સ્વરૂપે, પટાવાળા કે ટેલીફોનનાં માધ્યમથી પણ સંદેશો મોકલવામાં આવે છે. લેખિત માધ્યમમાં કાગળ, નોટિસ કે પરિપત્રના સ્વરૂપે સંદેશો મોકલવામાં આવે છે. હાલના સંજોગોમાં ઈલેક્ટ્રોનિક માધ્યમો જેવા કે ઈ-મેઈલ, વોઈસ મેલ, નેટવર્ક સાથે જોડાયેલ કોમ્પ્યુટર કે વીડીયો કોન્ફરન્સિંગની મદદથી પણ સંદેશો મોકલવામાં આવે છે.

5. **રૂપાંતર :** આ તબક્કે સંદેશો મોકલનારનો દૃષ્ટિકોણ સમજવામાં આવે છે. સંદેશો મોકલનારનો હેતુ, સંદેશો મોકલવા પાછળનો અર્થ અને કાર્ય અમલમાં મૂકવા માટેનાં સૂચનો અને અપેક્ષિત પરિણામ અંગે સમજ કેળવવામાં આવે છે. આમ, માહિતીસંચાર એ 'સમજનું પરિવહન' છે તેવું કહી શકાય.

6. **પ્રાપ્ત કરનાર :** પ્રાપ્ત કરનાર એ સંદેશો મેળવનાર વ્યક્તિ છે અને સંદેશાને યોગ્ય રીતે રૂપાંતરિત કરવાની જવાબદારી પણ તેની જ રહે છે. પ્રાપ્ત કરનારે સંદેશો સમજી તેના પર જરૂરી કાર્યવાહી કરવાની હોય છે અને તેનો અહેવાલ સંદેશો મોકલનારને પહોંચતો કરવાનો હોય છે.

7. પ્રતિસાદ : પ્રતિસાદ એ સંદેશો પ્રાપ્ત કરનાર દ્વારા સંદેશાને અનુલક્ષીને કરવામાં આવેલ પ્રતિભાવ છે. આ પ્રતિભાવ અહેવાલ સ્વરૂપે, સૂચન સ્વરૂપે હુકમની અમલવારીમાં તકલીફ સ્વરૂપે કે સંચાલકીય નિર્ણય પ્રક્રિયામાં જરૂરી માહિતી સ્વરૂપે સંદેશો પ્રાપ્ત કરનાર દ્વારા આપવામાં આવે છે. પ્રતિભાવ મેળવીને સંદેશો મોકલનાર સંદેશાનો અર્થ સમજવામાં રહેલ ગેરસમજ સુધારવા અંગેનો છે. જરૂરી હોય તો બીજો માહિતીસંચાર/સંદેશો મોકલી શકે છે. આમ, માહિતીસંચાર એ વર્તુળાકાર પ્રક્રિયા છે.



11.7 વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચાર

પારસ્પારિક માહિતીસંચારમાં ચર્ચા કરેલ તમામ પરિબળો વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચારને પણ લાગુ પડે છે. આમ હોવા છતાં નીચે જણાવેલ લક્ષણો વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચારમાં આગવું સ્થાન ધરાવે છે :

1. માહિતીસંચારનાં પરિબળો
2. વ્યવસ્થાતંત્રીય શાંતિ
3. માહિતીસંચાર તંત્ર

1. માહિતીસંચારનાં પરિબળો : વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવા માટે નીચેના પરિબળો અગત્યનો ભાગ ભજવે છે :

અ. ઔપચારિક માધ્યમ : માહિતીસંચારનું ઔપચારિક માધ્યમ સંચાલકો દ્વારા નિયંત્રિત કરવામાં આવે છે. જેમ-જેમ ધંધાકીય એકમ વિકસે છે તેમ-તેમ ઔપચારિક માહિતીસંચારનો વ્યાપ પણ મુશ્કેલ બને છે અને તે ધંધાના તમામ પાસાં અને વિભાગોને આવરી લેવું પણ જટિલ બને છે. ઔપચારિક માધ્યમ માહિતીનાં પ્રવાહને અવરોધે છે અને માહિતીસંચારને વિલંબિત કરે છે.

બ. **વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું :** ધંધાકીય એકમનું વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું માહિતીસંચારની અસરકારકતામાં અગત્યનો ભાગ ભજવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું માહિતીસંચારનો અધિક્રમ નક્કી કરે છે. માહિતીસંચારનો વિષયાર્થ અને ચોકસાઈનો આધાર પણ વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખાના દરેક અધિક્રમ કે સ્તર પર વિશેષ આધારિત રહે છે જે બદલાય પણ છે જેથી માહિતીસંચાર માટે અવરોધ ઊભા થાય છે.

ક. **કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ :** કાર્ય વિશિષ્ટીકરણને લીધે કર્મચારીઓના અલગ-અલગ જૂથ ઊભા થાય છે અને અલગ થયેલા કર્મચારીઓ સંસ્થાકીય હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે પોતપોતાની રીતે પારસ્પારિક માહિતીસંચારની પદ્ધતિ વિકસાવે છે, જેને લીધે જૂથની અંદરોઅંદર માહિતીસંચાર અસરકારક રીતે થાય છે પરંતુ જુદા-જુદા જૂથો વચ્ચે માહિતીસંચાર અવરોધાય છે અને સંસ્થાકીય હેતુઓ સિદ્ધ કરવામાં વિલંબ ઉભો થાય છે.

ડ. **માહિતીનું માલિકીપણું :** દરેક કર્મચારી પાસે પોતાને સોંપેલ કાર્ય અંગેની વિશિષ્ટ માહિતી અને જાણકારી હોય છે, જે તેમને તેમના કાર્યો અન્ય કરતાં સારી રીતે કરવામાં મદદરૂપ બનતા હોય છે. તે આ માહિતી કે જાણકારી બીજા સાથે વહેંચવા માંગતા નથી હોતા અને આમ તેઓ પોતાની ઈજારાશાહી કે માલિકી ઊભી કરે છે, જેના લીધે ધંધાકીય એકમમાં મુક્તપણે માહિતીસંચાર થઈ શકતો નથી.

2. **વ્યવસ્થાતંત્રીય શાંતિ :** જ્યારે કર્મચારીઓ પોતાની પાસે રહેલી માહિતી, આવડત કે સૂચનને સંચાલકો સાથે વહેંચવામાં ભય અનુભવે છે કે અનિચ્છા ધરાવે છે, ત્યારે વ્યવસ્થાતંત્રીય અશાંતિ ઊભી થાય છે. આ ભયનું કારણ, નોકરી કે જીવનની અસલામતી હોય શકે છે. અનિચ્છાનું કારણ, માહિતી કે આવડત પરનો એકાધિકાર ધરાવવાની વૃત્તિ, ધંધાકીય એકમ પ્રત્યેની બિનવફાદારી, ધંધાકીય એકમ કે સંચાલકો કે કાર્ય પ્રત્યેનો અસંતોષ હોઈ શકે છે.

આમ, વ્યવસ્થાતંત્રીય શાંતિ ધંધાકીય એકમનાં વિકાસને અવરોધે છે, સમસ્યાનો હલ ઝડપથી કે ઉચિત રીતે લાવી શકતી નથી, નિર્ણય પ્રકારને વિલંબીત કરે છે.

3. **માહિતીસંચાર તંત્ર :** માહિતીસંચાર તંત્ર કે માળખું ધંધાકીય એકમોમાં જુદાં-જુદાં સ્થાનો/સ્તરો વચ્ચે માહિતીસંચારના પ્રવાહનું સ્વરૂપ દર્શાવે છે. આ સ્વરૂપ ચક્ર, સાંકળ, 'Y' અક્ષર, વર્તુળ કે તમામ માધ્યમોનાં સ્વરૂપે જોવા મળી શકે છે. પારસ્પારિક માહિતીસંચાર દરમ્યાન પણ માહિતીસંચાર તંત્ર વિકસી શકે છે. જો માહિતીસંચાર તંત્ર વ્યવસ્થિત

હોય તો બિનજરૂરી માહિતી દૂર કરી શકાય છે. જુદાં-જુદાં સ્થાનો/સ્તરો વચ્ચે સંકલન વધારી શકાય છે.

11.8 સ્વાધ્યાય

- **સૈધ્ધાંતિક પ્રશ્નો :**

1. માહિતીસંચારનો પરિચય આપી તેનું સ્વરૂપ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. માહિતીસંચાર વિષે તમે શું જાણો છો ? માહિતીસંચાર ધંધાકીય એકમ માટે કઈ રીતે મહત્વ ધરાવે છે ? તે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

3. માહિતીસંચારનાં પ્રકારો વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. માહિતીસંચારમાં ઊભા થતાં અવરોધો અને તેને દૂર કરવાનાં પગલાંઓ વિગતે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

5. પારસ્પારિક માહિતીસંચારની પ્રક્રિયા વિગતે સમજાવો.

....

....

....

....

....

....

6. માહિતીસંચારનો પરિચય આપી વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચાર વિષે વિગતે ચર્ચા કરો.

....

....

....

....

....

....

- **ટૂંકનોંધ:**

1. માહિતીસંચારનું સ્વરૂપ

....

....

....

....

....

....

2. માહિતીસંચારનું મહત્વ

....

....

....

....

....

....

3. મૌખિક માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

4. લેખિત માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

5. ઔપચારિક કે વૈધિક માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

6. અનૌપચારિક કે અવૈધિક માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

7. માહિતીસંચારનાં અવરોધો

....

....

....

....

....

....

8. માહિતીસંચારનાં અવરોધો દૂર કરવા માટેનાં પગલાં

....

....

....

....

....

....

9. પારસ્પારિક માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

10. વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

11. માહિતીસંચારનાં પરિબળો

....

....

....

....

....

....

- **તફાવત આપો :**

1. ઔપચારિક અને અનૌપચારિક માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

2. વૈધિક કે અવૈધિક માહિતીસંચાર

....

....

....

....

....

....

- **બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો :**

1. .... એ એક ધંધાકીય એકમનાં સભ્ય દ્વારા બીજા સભ્યને ''અર્થ અને સમજ''ને લગતી માહિતી પૂરી પાડવાનો રસ્તો છે.

(અ) માહિતી સંચાર (બ) દોરી સંચાર

(ક) દોરવણી (ડ) સંસ્કાર સંચાર જવાબ : (અ)

2. શબ્દોનાં માધ્યમથી સંદેશો મોકલવાનો રસ્તો .... માહિતીસંચાર તરીકે ઓળખાય છે.

(અ) મૌખિક (બ) શાબ્દિક

(ક) લેખિત (ડ) (અ) અને (બ) બંને

જવાબ : (ડ)

3. શબ્દોને પ્રતિલિપિ સ્વરૂપે સંદેશો મોકલવાનો રસ્તો .... માહિતીસંચાર તરીકે ઓળખાય છે.

(અ) મૌખિક (બ) શાબ્દિક

(ક) લેખિત (ડ) ઉપરમાંથી એક પણ નહીં

જવાબ : (ક)

4. માહિતીસંચાર .... માટે આગવું મહત્વ ધરાવે છે.

(અ) સંસ્થાકીય કામગીરી (બ) આયોજનમાં મદદરૂપ

(ક) નેતૃત્વ અને સંકલન (ડ) ઉપરનાં તમામ

જવાબ : (ડ)

5. ઔપચારિક માહિતીસંચારમાં .... મુજબની વિવિધતા જોવા મળે છે.

(અ) ઉપરથી નીચેનાં સ્તરે માહિતીસંચાર

(બ) નીચેથી ઉપરનાં સ્તરે માહિતીસંચાર

(ક) સમસ્તરે માહિતીસંચાર

(ડ) ઉપરનાં તમામ

જવાબ : (ડ)

6. અનૌપચારિક માહિતીસંચાર .... તરીકે પણ ઓળખાય છે.

(અ) અવૈધિક માહિતીસંચાર (બ) દ્રાક્ષ-વેલો માહિતીસંચાર

(ક) કારેલાં-વેલો માહિતીસંચાર (ડ) (અ) અને (બ) બંને

જવાબ : (ડ)

7. ઔપચારિક માહિતીસંચાર .... અને .... હોય છે.

(અ) અવ્યક્તિગત, અધિકૃત (બ) વ્યક્તિગત, અનઅધિકૃત

(ક) અવ્યક્તિગત, અનઅધિકૃત (ડ) વ્યક્તિગત, અધિકૃત

જવાબ : (અ)

8. ઔપચારિક અને અનૌપચારિક માહિતીસંચાર અનુક્રમે .... અને .... સ્વરૂપે જોવા મળે છે.

(અ) લેખિત, મૌખિક (બ) મૌખિક, લેખિત

(ક) મૌખિક, શાબ્દિક (ડ) શાબ્દિક, મૌખિક

જવાબ : (અ)

9. પારસ્પારિક માહિતીસંચારની પ્રક્રિયાનાં સાત પગલાંનો અધિક્રમ .... છે.

(અ) મોકલનાર, સંકેતીકરણ, સંદેશો, માધ્યમ, રૂપાંતરણ, પ્રાપ્ત કરનાર, પ્રતિસાદ

(બ) મોકલનાર, સંદેશો, સંકેતીકરણ, માધ્યમ, રૂપાંતરણ, પ્રાપ્ત કરનાર, પ્રતિસાદ

(ક) મોકલનાર, સંદેશો, સંકેતીકરણ, માધ્યમ, રૂપાંતરણ, પ્રતિસાદ, પ્રાપ્ત કરનાર

(ડ) મોકલનાર, સંકેતીકરણ, સંદેશો, માધ્યમ, રૂપાંતરણ, પ્રતિસાદ, પ્રાપ્ત કરનાર

જવાબ : (અ)

10. વ્યવસ્થાતંત્રીય માહિતીસંચારને અસરકારક બનાવવા માટેનાં પરિબળો .... છે.

(અ) ઔપચારિક માધ્યમ (બ) વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું

(ક) કાર્ય વિશિષ્ટીકરણ (ડ) ઉપરનાં તમામ જવાબ : (ડ)

12. જયારે કર્મચારીઓ પોતાની પાસે રહેલી માહિતી, આવડત કે સૂચનને સંચાલકો સાથે વહેંચવામાં ડર અનુભવે છે, ત્યારે .... પ્રવર્તે છે.

(અ) વ્યવસ્થાતંત્રીય શાંતિ (બ) વ્યવસ્થાતંત્રીય અશાંતિ

(ક) તકરાર (ડ) ઝઘડો જવાબ : (બ)

એકમ 12

માનવ સંસાધન જાળવણી અને કલ્યાણકાર્યો

: રૂપરેખા :

12.1 પ્રસ્તાવના

12.2 શ્રમ કલ્યાણનો અર્થ અને વિભાવના

12.3 શ્રમ કલ્યાણના હેતુઓ

12.4 શ્રમ કલ્યાણનું મહત્ત્વ

12.5 શ્રમ કલ્યાણની જરૂરિયાત

12.6 શ્રમ કલ્યાણનું કાર્યક્ષેત્ર

12.7 કર્મચારી અને કામદારનું આરોગ્ય

12.8 કર્મચારી અને કામદારની સલામતી

12.9 સામાજિક સલામતી

12.10 કામદાર મજૂર કલ્યાણ પ્રવૃતિની કાનૂની જોગવાઈઓ

12.11 સ્વાધ્યાય

12.1 પ્રસ્તાવના :-

ઔદ્યોગિક વિકાસના શરૂઆતના તબક્કામાં મજૂરોની ફક્ત ઉત્પાદનના એક સાધન તરીકે ગણતરી કરવામાં આવતી અને તેમના કલ્યાણની કાળજી લેવા માટે કોઈ જ વ્યવસ્થા હતી નહી. માલિકો દ્વારા દરેક રીતે તેમનો શોષણ કરવામાં આવતું હતું. માલિકોએ તો હંમેશાં કામદારોને દરેક બાબતમાં દોષી માન્યા છે. તેમણે કામદારોને માત્ર મજૂર તરીકે જ ધ્યાનમાં લીધા છે, વધુ ઉત્પાદન અને વધુ નફો મેળવો એ જ ઉદ્દેશ ઉપર દબાણ કરવામાં આવ્યું છે, ત્યારે કલ્યાણનો કોઈ ખ્યાલ અસ્તિત્વમાં હતો નહી. નીચો પગાર, કામના વધુ કલાકો કામ કરવાનું ખરાબ વાતાવરણ આરોગ્ય અને તબીબી સવલતોનો અભાવ, સ્ત્રીઓ અને બાળકોને પણ કામગીરીમાં જોડાવું વગેરે જેવાં અનિષ્ટો તે સમયે ઉદ્ભવ્યાં હતાં. મજૂરોની આ હાલત જોઈને કેટલાક વિચારકોએ અને સમાજશાસ્ત્રીઓએ તેની વિરુદ્ધ પોતાનો અવાજ બુલંદ બનાવ્યો. કાર્લમાર્ક્સના વિચારોએ પરિશ્રમ કરતા વર્ગને પોતાની સ્થિતિ પરત્વે જાગૃત બનાવ્યો કે જેથી આર્થિક અને સામાજિક શોષણ પર ઘડાયેલું માળખું બદલાય અને તેમના નિયંત્રણમાં આવે

અને તેમનાં સમગ્ર હિતો જળવાય. પ્રથમ વિશ્વ યુદ્ધ બાદ ઉદ્‌ભવેલાં શ્રમિક સંગઠનોની ચળવળ પણ આ જ દિશાની હતી. પ્રથમ વિશ્વયુદ્ધ બાદ આંતરરાષ્ટ્રીય મજૂર સંગઠન આઈ.એલ.ઓ.ની સ્થાપના 1919માં થઈ. આ આંતરરાષ્ટ્રીય સંસ્થાએ મજૂર કલ્યાણના ક્ષેત્રે ખૂબ જ અગત્યનો ભાજ ભજવ્યો છે. મજૂર મંડળોની ચળવળ અને આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંસ્થાની મજૂર કલ્યાણ અંગેની વિવિધ નીતિઓના કારણે સમગ્ર વિશ્વની સરકારોને મજૂર કલ્યાણની દિશામાં વિચારવાની ફરજ પડી.

ટૂંક સમયમાં એક પછી એક રાષ્ટ્રોએ મુક્ત અર્થતંત્ર નીતિનો ત્યાગ કર્યો. બીજી તરફ વીસમી સદીની મધ્યના મોટાભાગના દેશો જેવા કે દક્ષિણ આફ્રિકા અને દક્ષિણ એશિયાના દેશો એ સ્વતંત્રતા પ્રાપ્ત કરી અને આમાંથી મોટાભાગના દેશોએ લોકશાહી સરકારનો અભિગમ સ્વીકાર્યો. જેના પરિણામે મજૂર વર્ગના કલ્યાણ માટે આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંસ્થાન એક શક્તિશાળી સંસ્થા તરીકે ઊભરી આવી.

આમ, આજે શ્રમ કલ્યાણ એ વ્યાપક અવકાશ ધરાવે છે અને તેમાં લગભગ તમામ કામદાર કલ્યાણ પાસાનો સમાવેશ થાય છે. શ્રમ કલ્યાણ એક વ્યાપક શબ્દ છે. કર્મચારીઓના કામ અને સામાજિક જીવનને સમૃદ્ધ બનાવવા વિવિધ લાભો, સેવાઓ અને સુવિધાઓ મેનેજમેન્ટ દ્વારા આપવામાં આવે છે. કર્મચારીઓની ભરતી કરી, તાલીમ આપી, વળતર આપી તેમને સંસ્થામાં જાળવવા અને ટકાવવાનું કાર્ય પણ માનવ સંસાધન સંચાલનમાં આગવું સ્થાન ધરાવે છે. કર્મચારીની સુખાકારીમાં વધારો થાય તેને ધ્યાનમાં રાખીને સંસ્થામાં કલ્યાણકારી પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે.

12.2 શ્રમ કલ્યાણનો અર્થ અને વિભાવના :

શ્રમ કલ્યાણ એ એક ગતિશીલ અને પરિવર્તનશીલ બાબત છે. તે મજૂરોનું કલ્યાણ થાય તેવા ઘણા વિચારો અને કાર્યક્રમો સૂચવે છે. તેનો ઘણી રીતે ઉપયોગ કરી શકાય છે. તે માનવ સંસાધન, શ્રમ, આરોગ્ય, સુખ શાંતિ, સંતોષ વગેરે સાથે જોડાયેલ છે અને તેને વિકાસ માટેના નવા આયામો સાથે સાંકળી શકાય છે. તેનો સંબંધ કામદારોનાં માનસિક, લાગણીશીલ અને નૈતિક હિત સાથે રહેલો છે. શ્રમ કલ્યાણને સામાજિક અને સાપેક્ષતા પર આધારિત એક પૂર્ણ ખ્યાલ તરીકે પણ જોઈ શકાય છે કે જેમાં શારીરિક, માનસિક, નૈતિક લાગણીઓ સાથે સંબંધિત બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. આ બધી જ બાબતો વણાઈને કલ્યાણનું માળખું ઘડાય છે. કલ્યાણનો ખ્યાલ માનવી, તેનું કુટુંબ અને સમાજના કલ્યાણનું સૂચન કરે છે. જ્યારે કલ્યાણનો સાપેક્ષ ખ્યાલ કલ્યાણ, સમય અને સ્થળ પર આધારિત બાબતો સૂચવે છે. હકારાત્મક બાજુએ વિચારીએ

તો શ્રમ કલ્યાણ કામદારોને તકોની સમાનતા પૂરી પાડે છે. જેનાથી કામદાર અને તેનું કુટુંબ સામાજિક અને આર્થિક જીવન સારી રીતે જીવી શકે. તેની કામગીરી કુટુંબ અને સમાજ જીવનમાં આવતા પરિવર્તન સાથે સમાયોજન કરી શકે છે.

કલ્યાણનો ખ્યાલ સમયે-સમયે, સ્થળે સ્થળે, પ્રદેશે-પ્રદેશે, અને ઉદ્યોગો પ્રમાણે બદલાતો રહેતો ખ્યાલ છે. તેનો આધાર લોકોની માન્યતા, સમાજની સ્થિતિ, આર્થિક પરિસ્થિતિ, શૈક્ષિણક વિકાસ, સામાજિક રીત-રિવાજો, ઔદ્યોગિકરણની પ્રક્રિયા વગેરે અને રાજકીય વિચારધારા પર રહેલો છે.

વ્યાખ્યા :

શ્રમ કલ્યાણમાં બે શબ્દો છે : શ્રમ અને કલ્યાણ, 'કલ્યાણ' શબ્દ અંગ્રેજી શબ્દ welfare પરથી બનેલો છે જેનો અર્થ થાય છે : સુખાકારી, સુખ-સગવડ અને 'શ્રમ' એટલે મજૂરી, મજૂરી કરનાર વર્ગ સાથે સંકળાયેલો શબ્દ છે. તેથી શ્રમ અને કલ્યાણ બંને મળીને શ્રમ કલ્યાણ બને છે. શ્રમ કલ્યાણનો ખ્યાલ એ ગતિશીલ અને પરિવર્તનશીલ ખ્યાલ છે. કર્મચારી કલ્યાણ કર્મચારીની સુખાકારી સાથે સંબંધિત છે. તે વ્યાપક શબ્દ છે જેમાં વિવિધ સેવાઓ, લાભો અને કર્મચારીઓને અપાયેલી સુવિધાઓનો સમાવેશ થાય છે.

કર્મચારી કલ્યાણનો અર્થ છે : "કામદારો માટે વધુ સારું અને જીવંત જીવન જીવવા માટેના પ્રયાસો."

સમાજશાસ્ત્રી આર્થર ટોડના જણાવ્યા અનુસાર, "મજૂરોની સુખ-સગવડ અને તેમના બુદ્ધિના વિકાસ માટે જે કોઈ કાર્ય માલિકો દ્વારા પગાર ઉપરાંત પણ કરવામાં આવે છે. ભલે તે પછી ઉદ્યોગ માટે જરૂરી ના પણ હોય, તે સઘળાં કાર્યોનો સમાવેશ શ્રમ કલ્યાણમાં કરવામાં આવે છે."

ઑક્સફર્ડની ડિક્શનરીમાં મુજબ, "આ એક એવો પ્રયત્ન છે જે મજૂરોનું જીવન જીવવા યોગ્ય બનાવે છે."

શ્રી પાનાન્ડીકરના મતે, "શ્રમ કલ્યાણ એવાં કાર્યો છે, જે મજૂરોના આરોગ્ય અને સલામતી અને તેમના ભલા માટે અને ઉદ્યોગોની કાર્યક્ષમતાને વધુ પ્રભાવશાળી બનાવે છે અને કાયદાકીય જોગવાઈઓ દ્વારા નક્કી કરવામાં આવેલ લઘુત્તમ મર્યાદા ઉપરાંત હોય તેને શ્રમ કલ્યાણનાં કાર્યો તરીકે ઓળખી શકાય છે."

શ્રી એલ.એમ. જોશી માને છે કે, "બધાં જ કાર્યો જે માલિકો તરફથી મજૂરોના લાભાર્થે કરવામાં આવે છે તે તમામનો સમાવેશ શ્રમ કલ્યાણમાં થાય છે. આ કાર્યો કારખાના

અધિનિયમમાં શ્રમ કલ્યાણ માટે કરવામાં આવેલ જોગવાઈઓ ઉપરાંત અકસ્માત, બેરોજગારી, માંદગી, વૃદ્ધત્વ માટેની સામાજિક સલામતી માટેના કાયદા દ્વારા જે ફરજિયાત લઘુત્તમ ધોરણો આપવામાં આવ્યાં છે તે હોય છે.''

સમાજશાસ્ત્રના જ્ઞાનકોશ મુજબ, ''શ્રમ કલ્યાણ એ માલિકોનો મજૂરો પ્રત્યેનો સ્વૈચ્છિક અભિગમ છે, જે પ્રવર્તમાન ઔદ્યોગિક પ્રવૃત્તિ, કામ કરવાની, જીવન જીવવાની અને તેની સંસ્કૃતિને આધીન રહીને હાથ ધરવામાં આવે છે.''

શ્રમ કલ્યાણનાં કાર્યો દ્વારા મજૂરો માલિકો પાસેથી કાયદા અને બજાર પ્રકૃત્તિ દ્વારા જરૂરી હોય તે કરતાં વધુ સગવડ મેળવે છે.

ભારત સરકારની શ્રમ કલ્યાણ બાબતો માટે તપાસ સમિતિ નિમવામાં આવેલ અને આ સમિતિના અહેવાલ મુજબ, ''મજૂરોના બૌદ્ધિક, શારીરિક, નૈતિક અને આર્થિક ઉન્નતિ માટે કરવામાં આવેલું કોઈપણ કાર્ય, જે માલિકો દ્વારા હાથ ધરવામાં આવતું હોય કે સરકાર દ્વારા હાથ ધરવામાં આવતું હોય અથવા કોઈપણ અન્ય સંસ્થા દ્વારા કાર્ય હાથ ધરવામાં આવતું હોય અને જે કાયદા દ્વારા નક્કી કરવામાં આવેલ હોય અથવા મજૂરો દ્વારા સામૂહિક સોદાબાજી દ્વારા કરવામાં આવેલ હોય તે બધું જ કલ્યાણના કાર્યક્ષેત્રમાં સમાવેશ પામે છે.''

''શ્રમ કલ્યાણની બાબતો એટલે એવી સેવાઓ, સગવડ અને રીતભાતો છે કે ભલે તે પછી ધંધાના કાર્યક્ષેત્રમાં ઊભી કરાઈ હોય અથવા બહાર જે મજૂરોને કામ કરવા માટેનું યોગ્ય અને અભિરુચિને અનુરૂપ વાતાવરણ પૂરું પાડે છે અને જેનાથી મજૂર પોતાની કામગીરી તંદુરસ્ત અને આત્મીય વાતાવરણમાં કાર્યક્ષમ રીતે બજાવી શકે છે. આ બધાથી તેને નૈતિક અને આરોગ્ય સભર વાતાવરણ મળી રહે છે.''

કલ્યાણ, મૂળભૂત રીતે વ્યવસ્થાપકો માટેનું એક માનસિક વલણ છે અને જે રીતે વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે છે તેને પણ તે પ્રભાવ પાડે છે.

શ્રમ કલ્યાણની બાબતો માટે ભલામણ કરવા માટે નિમાયેલી સમિતિએ આપેલી વ્યાખ્યા મુજબ, ''આવી સવલતો અને સગવડ જેમ કે કેન્ટીન, આરામગૃહ, મનોરંજન માટેનાં સાધનો, શૌચાલય, આરોગ્ય સુવિધાઓ, ઘરેથી કામના સ્થળે આવવા અને જવા માટેનાં સાધનો, જે મજૂરો દૂરથી આવે છે તેમના માટે રહેઠાણની સવલતો વગેરેને કલ્યાણ કાર્યો તરીકે ઓળખી શકાય.'' અને બીજી એવી સેવાઓ અને સવલતો જેમ કે સામાજિક સુરક્ષા અને જે મજૂરો કામના વાતાવરણને વધુ સારું બનાવવામાં મદદરૂપ થતાં હોય તે તમામનો સમાવેશ થાય છે.''

આમ, માનવ સંસાધને કર્મચારીઓને એકમમાં યોગ્ય રીતે જાળવી રાખવા માટે સંસ્થામાં એવા પ્રકારનું વાતાવરણ ઊભું કરવું જરૂરી છે કે જેમાં કર્મચારી ઉત્સાહ સાથે પહેલવૃત્તિ સાથે ખુશીથી વ્યક્તિગત રીતે અને જૂથમાં, જુસ્સાપૂર્વક સંતોષ વડે જવાબદારી અને વફાદારી પૂર્વક કાર્ય કરી શકે કે જે થકી યોગ્ય શિસ્ત, આત્મવિશ્વાસ અને ગૌરવ સાથે કર્મચારી વધુ કાર્યક્ષમ રીતે કાર્ય કરી શકે.

12.3 શ્રમ કલ્યાણના હેતુઓ :

શ્રમ કલ્યાણના નીચેના હેતુઓ ધરાવે છે.

- કર્મચારીઓને વધુ સારી રીતે જીવન અને આરોગ્ય પ્રદાન કરવા
- કામદારોને ખુશ અને સંતુષ્ટ બનાવવા.
- કર્મચારીઓને ઔદ્યોગિક થાકથી રાહત આપવા અને કામદારોના જીવનની બૌદ્ધિક, સાંસ્કૃતિક અને ભૌતિક સ્થિતિને સુધારવા માટે.
- કામદારનું જીવનધોરણ ઊંચું લાવવા માટે.
- કર્મચારીઓમાં કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતા વધારવા માટે.
- કર્મચારીઓમાં નૈતિકતા અને વફાદારી વધારવા માટે.
- સ્થિર મજૂરી દળને વધારવા અને ટર્નઓવર અને ગેરહાજરીનું પ્રમાણ ઓછું કરવા માટે.
- એકમ અને કર્મચારીઓ વચ્ચે વધુ સારા સંબંધ બનાવવા માટે
- એકમ પોતાની પ્રતિષ્ઠા વધારી જાહેર છબી બનાવવા માટે.
- કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓને આકર્ષવા માટે.
- કામદાર કલ્યાણ અંગેની કાનૂની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરવા માટે
- સંગઠન સાથે ટીમ ભાવના અને કર્મચારીની ઓળખને પ્રોત્સાહન આપવા માટે
- કર્મચારીનું આરોગ્ય અને તેની સુરક્ષા ને પ્રોત્સાહન આપવા માટે
- કામના જીવનની ગુણવત્તામાં સુધારો (QWL) કરી, ઔદ્યોગિક વ્યવસ્થામાં સુધારો કરવા.

12.4 શ્રમ કલ્યાણનું મહત્ત્વ :

- શ્રમ કલ્યાણની પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા કામદારના આરોગ્યમાં સુધારો થાય છે.
- શ્રમ કલ્યાણની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ થકી કામદારમાં અને એકમમાં સંતોષનું વાતાવરણ

ઊભું કરવામાં આવે છે કે જેના પરિણામે આધુનિકરણ અને પરિવર્તનશીલ કાર્યદ્ધતિમાં કર્મચારી હકારાત્મક રીતે પોતાનો ફાળો આપી શકે છે.

- શ્રમ કલ્યાણ રાષ્ટ્રીય અર્થતંત્ર વિકસાવવા માટે પણ મદદ કરે છે. એકમોની ઉત્પાદકતા વધારવાની સાથે તે રાષ્ટ્રની ઉત્પાદકતા અને રાષ્ટ્રીય વિકાસ દર પણ વધારવામાં મદદ કરે છે.
- વિવિધ શ્રમ કલ્યાણની પ્રવૃત્તિઓ થકી કામદારનો એકમ પ્રત્યેનો વિશ્વાસ વધે છે અને કામદારો વચ્ચે સંસ્થાની સારી છબી ઉપસ્થિત થાય છે.
- શ્રમ કલ્યાણ કર્મચારીઓને વ્યક્તિગત સલામતીની ખાતરી આપે છે.
- શ્રમ કલ્યાણની વિવિધ પ્રવૃત્તિ દ્વારા કર્મચારીની મૂળભૂત જરૂરિયાતો સંતોષાય છે, તદુપરાંત તેમને સમાજમાં એક સારું જીવન જીવવાની તક મળે છે.
- શ્રમ કલ્યાણની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ થકી કામદારનો કાર્ય પ્રત્યેનો, એકમ પ્રત્યેનો સંતોષ વધે છે અને તેમની ઉત્પાદકતા તથા વફાદારીમાં સતત વધારો થાય છે.
- એકમમાં ઔદ્યોગિક શાંતિ જાળવી રાખવા અને માલિકો તથા કામદારો વચ્ચેનો સુમેળ ભર્યો સંબંધ જાળવી રાખવામાં મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે.
- શ્રમ કલ્યાણની જોગવાઈઓ કર્મચારીઓને મૂળભૂત ચિંતાઓથી રાહત આપવા માટે મદદ કરે છે. આવાસ, આરોગ્ય, શિક્ષણ સુવિધાઓ, મનોરંજન વગેરે પ્રવૃત્તિઓ દ્વારા કામનાની કાર્યક્ષમતા વધારી શકાય છે.
- કર્મચારીનો નૈતિક અને માનસિક વિકાસ કરી સામાજિક અનિષ્ટો દૂર કરી શકાય છે.
- કામદાર કલ્યાણનાં પગલાં કામદારોના હિતનું રક્ષણ કરવા માટે મદદ કરે છે. એકવાર કામદારોને ખ્યાલ આવે છે કે તેમને અવગણવામાં આવતો નથી અને તેઓ એકમનો એક અગત્યનો ભાગ છે. પછી તેમની કાર્ય પ્રત્યેની કાર્યક્ષમતા, વફાદારી, જુસ્સો અને ઉત્સાહમાં વધારો થાય છે.
- કામદારની ગેરહાજરી ઘટાડી શકાય છે અને કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓને એકમમાં લાંબા સમય સુધી ટકાવી શકાય છે તથા સારા નવા ઉત્સાહિત અને કાર્યક્ષમ કર્મચારીઓને એકમ પ્રત્યે આકર્ષી શકાય છે.

દેશની ઔદ્યોગિક પ્રગતિ તેના પ્રતિબદ્ધ શ્રમ દળ પર આધારિત છે. આ સંબંધમાં મજૂર કલ્યાણનું મહત્ત્વ 1931 ની શરૂઆતમાં માન્ય રાખવામાં આવ્યું હતું. ઐતિહાસિક રીતે કર્મચારી

કલ્યાણનાં પગલાં ગેરહાજરી ઘટાડવાના તથા કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતામાં વધારવાના હેતુથી થતાં હતાં. જો કે, મજૂર કલ્યાણની યોજનાઓ એક નફાકારક રોકાણ તરીકે ગણવામાં આવે છે જે સામાન્ય રીતે વધુ કાર્યક્ષમતાના રૂપમાં નફાકારક વળતર લાવે છે.

12.5 શ્રમ કલ્યાણની જરૂરિયાત :

અન્ય દેશોની સરખામણીએ ભારતીય મજૂર દળની ખામીઓને લીધે ભારતમાં શ્રમ કલ્યાણની વધારે જરૂર છે. જો આપણે ભારતીય ઉદ્યોગોમાં શ્રમ વર્ગની કાર્યકારી પરિસ્થિતિઓ તપાસીએ તો ભારતમાં શ્રમયોગી કલ્યાણની આવશ્યકતાને સહેલાઈથી જાણી શકાય છે. ભારત, ઔદ્યોગિક વિકાસના તબક્કામાં છે. ભારતના ઉદ્યોગોમાં મજૂરની એક આગવી ઓળખ પ્રાપ્ત થઈ નથી. કર્મચારી એકમો સિવાય વિકસાવવામાં આવ્યા નથી. આમ, મજૂર વ્યવસ્થા સંબંધી સંબંધોનું અવકાશ ભારતમાં ઘણું વિસ્તૃત થયું નથી. જ્યારે પશ્ચિમ દેશોમાં શ્રમ ઉદ્યોગને લગતી બાબતોમાં ભાગીદાર તરીકે ગણવામાં આવે છે. રોજગાર દાતાઓનું વલણ પશ્ચિમ દેશોમાં કામદારો પ્રત્યે સહાનુભૂતિ ધરાવે છે અને તેઓ ઔદ્યોગિક સંબંધો અને વધુ સારી રીતે કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓને સુધારવા માટેનાં વિવિધ કલ્યાણ સુવિધાઓ પૂરી પાડે છે. ભારતીય ઉદ્યોગોમાં કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ સંતોષકારક નથી. કામદારોને બિનઆરોગ્યપ્રદ વાતાવરણમાં લાંબા કલાકો સુધી કામ કરવું પડે છે, અને તેમના જીવનની કઠોરતાને દૂર કરવાની કોઈ જ રીત નથી. શહેરી ઔદ્યોગિક જીવનના બિનસત્તાવાર વાતાવરણમાં તેઓ સામાજિક દુષણોના સરળ ભોગ બને છે. સંતુષ્ઠ, સ્થિર અને કાર્યક્ષમ શ્રમ બળ તેમના જીવનની પરિસ્થિતિઓમાં સુધારો કર્યા વગર બનાવી શકાશે નહીં. ભારતના કાર્યકરો અન્ય પશ્ચિમી દેશોમાં કામદારો કરતાં ગરીબ છે અને તેઓ તેમના પોતાના કલ્યાણ માટે કંઈ પણ ખર્ચવાની ધારણા કરી શકતા નથી. મજૂરો, નિરક્ષર છે અને સામાન્ય રીતે બેજવાબદાર અને આળસુ હોવા બદલ આક્ષેપ કરે છે. પશ્ચિમ કરતાં ભારતમાં કલ્યાણના કામનું મહત્ત્વ વધારે છે.

ભારતના મજૂર કલ્યાણના કાર્યને જરૂરિયાત અન્ય દેશો કરતાં વધુ નીચેના કારણોસર છે :

(1) મજબૂત ટ્રેડ યુનિયન ચળવળનો અભાવ :

ભારતમાં વેપાર સંગઠનની ચળવળ હજુ પણ તેના પ્રારંભિક તબક્કામાં છે અને પોતાનાં હિતોનું રક્ષણ કરવા માટે મજબૂત નથી. ઔદ્યોગિક અને વિકસિત દેશોમાં કામદારને વેપાર સંગઠનોમાં મજબૂત રીતે સંગઠિત કરવામાં આવે છે. આપણા દેશમાં મજબૂત વેપાર સંઘની

તાકાત ના હોવાથી મજૂરોના કલ્યાણને, નોકરીદાતા અને સરકાર દ્વારા અસરકારક રીતે જોવામાં આવતા નથી.

(2) સાક્ષરતા અને શિક્ષણનો અભાવ :

અન્ય દેશોની તુલનામાં, શિક્ષિત કામદારોની ટકાવારી બહુ ઓછી છે, અને પરિણામે તેઓ પોતાની રુચિ અને રોજગારદાતા અને સમાજનાં હિતોને સમજવાની સ્થિતિમાં નથી. તેથી શ્રમ કલ્યાણની અન્ય દેશો કરતાં વધુ જરૂર છે.

(3) સ્વસ્થ મનોરંજન અભાવ :

કામદારો પાસે તંદુરસ્ત મનોરંજનનાં સાધનો અને બીજી કોઈ સગવડ નથી. પરિણામે તેઓ ગુના અને અન્ય ખોટા કાર્યોમાં વ્યસ્ત રહે છે. તેથી તે જરૂરી છે કે તંદુરસ્ત પ્રકારની મનોરંજનની સુવિધા પૂરી પાડવી જરૂરી છે.

(4) ઔદ્યોગિક પછાતપણું :

ઔદ્યોગિક પછાતપણાના દૃષ્ટિકોણથી ભારતીય ઉદ્યોગો અન્ય દેશોની તુલનામાં ઘણા પાછળ છે. ઔદ્યોગિક કાર્યક્રમ મજૂરની કાર્યક્ષમતા પર આધાર રાખે છે. કલ્યાણનાં પગલાં કામદારોને પ્રોત્સાહન આપે છે અને તેમની કાર્યક્ષમતા અને ઉત્પાદકતા જાળવી રાખે છે.

પૂર્ણ ક્ષમતાથી કામગીરી બજાવતાં, કાર્યક્ષમતામાં વૃદ્ધિ પામેલાં સ્થિર મજૂરો માટે શ્રમ કલ્યાણ પ્રવૃત્તિના વિવિધ સ્વરૂપો જેવાં કે શૈક્ષણિક તેમજ આનંદ પ્રમોદની પ્રવૃત્તિ, તબીબી સહાય, ઉપહાર ગૃહો, ગ્રાહક સરકારી ભંડાર, અને ભવિષ્યનિધિ વગેરે જરૂરી છે. આપણો મજૂરી કરતો વર્ગ જે પરિસ્થિતિમાં કામગીરી બજાવે છે તે કામની પરિસ્થિતિને ધ્યાનમાં લઈએ તો આ બધા જ પગલાંની જરૂરિયાત ખૂબ જ સ્પષ્ટ બને છે, કારણ કે આપણા મજૂર વર્ગમાં તેમની કામગીરીના સમયગાળા બાદ તેમને તેમના કંટાળા ભરેલા જીવનમાંથી મુક્તિ અપાવી શકે તેવા કોઈ સાધન નથી. શ્રમ કલ્યાણની વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ કામદારોનો આરોગ્ય અને વ્યક્તિત્વ સુધારવામાં સહાયક બને છે અને તેમને એવી પ્રતીતિ કરાવે છે કે રાજ્ય અને કારખાનાંના માલિકને તેમના કલ્યાણમાં રસ છે. ભારતીય કામદારોનાં શિક્ષણ અને તાલીમ સગવડ પણ ભારતીય ઉદ્યોગો માટે ખાસ જરૂરી છે. ભારતીય કામદારોમાં નિરક્ષરતાનો આંક ઊંચો છે, યોગ્ય શૈક્ષણિક પરિબળોનો તેમનામાં અભાવ છે. વળી આવી સગવડ, ઔદ્યોગિક અકસ્માતો ઘટાડવામાં, કામદારોની કાર્યક્ષમતામાં અને તેમને ફરજ પ્રત્યે નિષ્ઠાવાન બનાવવામાં મદદરૂપ બનશે. કર્મચારીઓને તેમની સામાજિક જવાબદારી નિભાવવા, કર્મચારીઓનો જુસ્સો,

વધારવા, કર્મચારીઓને વધુ અસરકારક રીતે ઉપયોગમાં લેવા અને કામદારો સાથેના સંઘર્ષ અને વિવાદ ઘટાડવા અને સંગઠન તરફ કામદારોમાં વફાદારી વકસાવવા માટે, તેમજ અસંતોષ દૂર કરવા માટે કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓની જરૂર છે.

હવે તો શ્રમ કલ્યાણ એ માનવ સાધન સંચાલનો એક ભાગ બની ગયો છે અને તે વિકાસનો એક અગત્યનો પાયો છે. હવે તો દરેક દેશમાં કલ્યાણ કાર્યને ઔદ્યોગિક સંચાલનમાં ગૂંથાયેલા એક ભાગ તરીકે સ્વીકારવામાં આવે છે. આમ, શ્રમ કલ્યાણ કાર્યોની જરૂરિયાત આપણા જેવા વિકસતા દેશોમાં જે ઝડપી આર્થિક અને સામાજિક પરિવર્તનમાંથી પસાર થઈ રહ્યા છે, ત્યાં વધુ જરૂરી બને છે કારણ કે તે મજૂરોની ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારે છે અને તેમનામાં આત્મનિર્ભરતાનો જુસ્સો જન્માવે છે.

12.6 શ્રમ કલ્યાણનું કાર્યક્ષેત્ર :

શ્રમ કલ્યાણની કામગીરી કામદાર જે સ્થળ અને જે પરિસ્થિતિમાં કામગીરી બજાવી રહ્યા છે તેને તો આવરે જ છે. ઉપરાંત તેનું કુટુંબ અને તેના સમાજને પણ આવરી લે છે. કારખાનામાં કલ્યાણની કામગીરી એ તો સમગ્રલક્ષી કલ્યાણની કામગીરીનો એક ભાગ છે. સમાજમાં તે કેવું જીવન વીતાવી રહ્યો છે, કાર્ય કરવાનું કારખાનું તેના રહેઠાણથી કેટલા અંતરે છે, તેનું કૌટુંબિક જીવન કેવું છે, આ બધાં જ પરિબળો તેની કામગીરીને અસર કરે છે. આથી, શ્રમ કલ્યાણની કામગીરી અને તેના લાભોનું ક્ષેત્ર સ્પષ્ટપણે નક્કી કરવું ખૂબ જ મુશ્કેલ છે. ખાસ કરીને જયારે તે વાસ્તવિકતા છે કે કામદાર પોતાના સંજોગો અને બદલાતી રહેતી ગુંચવાડાભરી પ્રક્રિયાઓથી ઘેરાયેલો છે, ત્યારે વિશ્વમાં પરિવર્તન આવી રહ્યું છે ત્યારે શ્રમ કલ્યાણ અંગેના ક્ષેત્રનું અપરિવર્તનશીલ વિધાન બદલવું જરૂરી બની જાય છે. વળી, તકોમાં થઈ રહેલો વધારો અને વિવિધ પરિસ્થિતિને પહોંચી વળવાની જરૂરિયાત ઊભી થઈ છે. ત્યારે શ્રમ કલ્યાણની કામગીરીના ક્ષેત્રમાં પણ વધારો થઈ રહ્યો છે, અને જ્ઞાનમાં અને કાર્ય કૌશલ્યના અનુભવમાં થઈ રહેલા વધારાની સાથે પણ તે વધી રહ્યા છે. શ્રમ કલ્યાણ અંગેની કામગીરીના વિવિધ ક્ષેત્રોને ધ્યાનમાં રહેતા શ્રમ કલ્યાણ અંગેની કેટલીક જરૂરિયાતો પૂરી થવી જ જોઈએ.

- તે કામદારોને વધુ સારા અને વધુ સંતોષકારક જીવન જીવવાની શક્તિ આપે.
- તે કામદારોની કાર્યક્ષમતા વધારે અને ઉદ્યોગોની ક્ષમતામાં વધારો કરે.
- સમયસર અને બીજી સેવાઓની સાથે-સાથે હોવી જોઈએ.
- વળી તે જે સમાજમાં જીવી રહ્યા છે તેને અને ઉદ્યોગ જે વિસ્તારમાં છે તેને અનુકૂળ હોવી જોઈએ.

- તે વહીવટી રીતે લાંબો સમય અમલ કરી શકાય તેવી અને સતત વિકસતી રહે તેવી હોવી જરૂરી.

ગતિશીલ અને સ્થિતિસ્થાપકતાના સ્વીકાર સાથે કલ્યાણના ક્ષેત્રને બધી બાજુએથી નિહાળવું જોઈએ.

ટૂંકમાં, શ્રમ કલ્યાણના કાર્યક્ષેત્રમાં નીચેની બાબતોનો સમાવેશ થવો જોઈએ :

(1) શ્રમ કલ્યાણ અંગેની પ્રવૃત્તિ સંસ્થાના સમગ્ર સ્તરોને સાંકળી લેતી હોવી જોઈએ. સંસ્થાનું વ્યવસ્થાપન દરેક સ્તરે કલ્યાણલક્ષી અભિગમ વાળું હોવું જોઈએ.

(2) માલિકે શ્રમ કલ્યાણની બાબતને કાયમી વેતનના કે નાણાકીય પ્રોત્સાહનના વિકલ્પ તરીકે કામદારો સાથે સોદામાં લેવી જોઈએ નહીં. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, શ્રમ કલ્યાણ અંગેનાં પગલાં ઉપરાંત યોગ્ય અને નિયમિત વેતન એ કામદારોનો અધિકાર છે.

(3) શ્રમ કલ્યાણ અંગેના વિવિધ પગલાંનું સંસ્થામાં યોગ્ય સંકલન હોવું જોઈએ. વળી, તેમાં એકરૂપતા હોવી જોઈએ.

(4) સંસ્થાનું શ્રમ કલ્યાણ અંગેનું કાર્ય વહીવટી રીતે પાંગરી શકે તેવું અને અનિવાર્ય રીતે વિકાસલક્ષી હોવું જોઈએ.

(5) શ્રમ કલ્યાણ અંગેના કાર્યક્રમમાં વ્યવસ્થાપકોએ પોતાનો પૂરતો સહકાર પૂરો પાડવો જોઈએ. ઉપરાંત શ્રમ કલ્યાણ અંગેના કાર્યક્રમોના ઘડતર અને અમલીકરણમાં મજૂર સંઘો અને કામદારોનો સક્રિય ફાળો હોવો જોઈએ.

(6) વખતોવખત શ્રમ કલ્યાણનાં કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ અને યોગ્ય સમયે જરૂરી સુધારો પુરવણી તરીકે પૂરો પાડવો જોઈએ. કેમ કે, આપણે જાણીએ છીએ કે શ્રમ કલ્યાણનાં કાર્યો સમય અને પરિસ્થિતિ અનુસાર બદલાતાં હોય છે.

કામદારોના કલ્યાણને લગતી વૈધાનિક જોગવાઈઓ ભારત સરકાર દ્વારા જુદા જુદા કાયદા પ્રમાણે પ્રગટ કરવામાં આવી છે. કારખાના અધિનિયમ, **1948**, માઈન્સ એકટ **1952**, મોટર પરિવહન કામદાર અધિનિયમ, **1961**, ડોક વર્કર સલામતી, આરોગ્ય કાયદો, **1951**, ધ મર્ચન્ટ એકટ **1961**, પ્લાન્ટેશન લેબર એક્ટ, **1951**, ધ મર્ચન્ટ શિપિંગ એક્ટ, **1958**, કોલ માઈન્સ વેલ્ફેર ફંડ એક્ટ, **1974** અને માઈન્સ લેબર વેલ્ફેર ફંડ વગેરે. કામદારોના આરોગ્ય, સલામતી અને કલ્યાણનાં ન્યૂનતમ ધોરણો. એમ્પ્લોયર આ જોગવાઈઓનું પાલન કરે છે.

સમીક્ષા :

આમ, માનવ સંસાધન જાળવણી અને કલ્યાણકાર્યોને પરિણામે મજૂરોને માટે કામ કરવાની સારી પરિસ્થિતિનું નિર્માણ થાય છે અને સારું રહેઠાણ અને સારું કૌટુંબિક અને સામાજિક જીવન પ્રદાન કરે છે. મજૂરોની સામાજિક-આર્થિક અને નૈતિક સ્થિતિમાં, તથા કામ કરવાની પરિસ્થિતિમાં સુધારો કરે છે, કે જેમાં પ્રકાશ, હવા-ઉજાસ, યોગ્ય તાપમાન, ઘોંઘાટ, સફાઈ, શૌચાલય, કેન્ટીન, આરામગૃહ, પીવા માટે સ્વચ્છ પાણી, લોકર, પગાર સાથેની રજાઓ, એ તમામનો શ્રમ કલ્યાણમાં સમાવેશ થાય છે. એ ઉપરાંતની સવલતો જે ઉદ્યોગિક એકમના કામના સ્થળ ઉપરાંતની હોય છે જે મજૂરોના કુટુંબ માટેની હોય છે. જેમ કે રહેઠાણ, આરોગ્ય સુવિધા, શિક્ષણ માટેની સવલતો, મનોરંજનનાં સાધનો, વાહન વ્યવહારની સગવડ એ તમામનો સમાવેશ શ્રમ કલ્યાણનાં કામોમાં થાય છે. વાસ્તવમાં તો શ્રમ કલ્યાણનું આખું ક્ષેત્ર એક એવું ક્ષેત્ર છે જેમાં કામદારો અને તેના કુટુંબના જીવનમાં પ્રવર્તતી નિરાશાની લાગણીને દૂર કરવા ઘણું બધું કરી શકાય છે, જેનાથી તે પોતાની અને પોતાના કુટુંબને લગતી ચિંતાઓમાંથી મુક્ત બને, સારું આરોગ્ય પામી સારી કામગીરી બજાવવા તૈયાર બને અને સમાજમાં ઉત્કૃષ્ટ સ્થાન પામી જીવન જીવવાની વિસ્તૃત દૃષ્ટિ પ્રાપ્ત કરી શકે. આ રીતે શ્રમ કલ્યાણ એ રાષ્ટ્રીય કાર્યક્રમની એક વિસ્તૃત બાજુ છે, જે કામદારોના વિશાળ સમૂહને ઉમદા જીવન પ્રદાન કરે છે અને કામ કરવા માટે સારી સગવડ અને સવલતો પૂરી પાડે છે, જેનાથી કામદાર વર્ગનું જીવન આરામ પૂર્ણ જીવવા યોગ્ય બને છે.

12.7 કર્મચારી અને કામદારનું આરોગ્ય :

સંસ્થાઓ પોતાના કર્મચારીઓને સલામત અને સ્વાસ્થ્યપ્રદ પર્યાવરણ પૂરું પાડવા બંધાયેલી છે. શારીરિક, માનસિક અને ભાવનાત્મક સલામતીની એ સ્વાસ્થ્યનું સૂચન કરે છે. આરોગ્ય અને સુરક્ષા નીતિઓનો મુખ્ય હેતુ લોકોનું સલામત ક્રિયાપ્રતિક્રિયા અને કાર્યનું વાતાવરણ છે. ખરાબ કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ કર્મચારી કાર્યક્ષમતાને ખરાબ રીતે અસર કરે છે.

ઔદ્યોગિક આરોગ્યની આવશ્યકતા :

- કામદારોના શારીરિક, સામાજિક અને માનસિક સ્વાસ્થ્યમાં સુધારો કરવા માટે
- કામદારોની ગુણવત્તા અને ઉત્પાદકતામાં સુધારો કરવા માટે
- કોઈપણ પ્રકારના અકસ્માત ઈજાઓ કામદાર ગેરહાજરીનું પ્રમાણ અને કામદાર ટર્ન ઓવર રેટને ઘટાડવા માટે

- કામદારોની કાર્ય પરિસ્થિતિને લગતા કોઈપણ પ્રકારના સંકટને સામે રક્ષણ આપવા માટે

આરોગ્ય સંબંધિત કાનૂની જોગવાઈઓ :

કારખાના અધિનિયમ **1948**, આ અધિનિયમ કામદારોની આરોગ્ય સંબંધિત નીચેની સેવાઓ પૂરી પાડે છે.

(1) સ્વચ્છતા (કલમ-11) :

દરેક કારખાનાને સ્વચ્છ રાખવું. કામ કરવાની જગ્યા બેસવાની જગ્યા દાદરા કે આવવા-જવાના માર્ગ પર ભેગી થયેલી ધૂળ અથવા કચરો રોજબરોજ તેનો યોગ્ય નિકાલ થવો જોઈએ અને આ તમામ જગ્યાઓ સ્વચ્છ હોવી જરૂરી છે. જ્યાં જ્યાં જરૂર જણાય ત્યાં જંતુનાશક દવાઓ વડે પણ સફાઈ કરવી જરૂરી છે.

(2) બગડેલા કે ગંદા પદાર્થોનો નિકાલ (કલમ-12) :

દરેક કાખાનામાં થતી ઉત્પાદન ક્રિયાને લીધે નીકળતા બગડેલા કે ગંદા પદાર્થ કે પ્રવાહીને નિરુપયોગી બનાવવા કે નિકાલ કરવા માટે અસરકારક વ્યવસ્થા હોવી જરૂરી છે.

(3) હવાની આવ-જા અને ઉષ્ણતામાન (કલમ-13) :

દરેક કાખાનામાં કામ કરવાની દરેક જગ્યાએ ચોખ્ખી હવાની આવ-જા માટે પૂરતી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ, ત્યાં કામદારોને યોગ્ય પ્રમાણમાં આરામ મળે અને તેમના આરોગ્યને હાનિ થતાં અટકે તેવું ઉષ્ણતામાન રાખવા અને નિભાવવા માટે અસરકારક અને યોગ્ય ગોઠવણ કરવી.

દીવાલો કે છાપરાં એવા પદાર્થોનાં અને એવી રીતે બનાવવાં કે જેથી ઉષ્ણતામાન વધી ન જાય અને બને એટલું નીચું રહે. કારખાનામાં ચાલી રહેલું કામ એવા પ્રકારનું હોય કે ઘણું જ ઉષ્ણતામાન ઉત્પન્ન થાય કે ઉત્પન્ન થવાનો સંભવ હોય ત્યારે કામ કરવાની જગ્યાથી દૂર રાખીને અથવા ગરમ ભાગોને ઉષ્ણતા રોધક બનાવી અથવા બીજાં અસરકારક સાધનો વડે કામદારનું રક્ષણ કરવા માટે શક્ય તેવા પૂરતાં પગલાં લેવાં.

(4) ધૂળ-ધૂમાડા (કલમ-14) :

કારખાનામાં ચાલી રહેલી ઉત્પાદન ક્રિયાને લીધે જે કારખાનામાં ધૂળ કે ધુમાડા કે ત્યાં કામ કરતા કામદારોને નુકસાન થવાનો સંભવ હોય તેવા પ્રકારનું અને તે એટલી હદ સુધી નો બીજો અસ્વચ્છ પદાર્થ નીકળતો હોય અથવા મોટા જથ્થામાં ઉત્પન્ન થતી હોય, તે દરેક કારખાનામાં તેને નાકમાં જતી અને કામ કરવાના કોઈ ઓરડામાં ભેગી થતી અટકાવવા માટે

અસરકારક પગલાં લેવા અને આ હેતુ માટે કોઈપણ નિષ્કાષ સાધનો જરૂરી હોય તો તે ધૂળ, ધુમાડો કે બીજી અસ્વચ્છ પદાર્થોનો ઉદ્રવ શક્ય હોય તેટલું પાસે લગાડવું અને તેવા સ્થાને શક્ય હોય તેટલે સુધી છોડવું.

(5) કૃત્રિમ ભીનાશ (કલમ-15) :

કારખાનામાં ઉત્પાદન ક્રિયા વખતે ભેજવાળી હવાની જરૂર પડે છે. તે પ્રસંગે કૃત્રિમ ભેજ વધારવામાં આવે ત્યારે વધુ પડતો ભેજ શ્વાસોશ્વાસની નળીને તકલીફ કરે છે. તેથી ભેજનું પ્રમાણ વધુમાં વધુ કેટલું રાખવું તે માટે દરેક જગ્યાએ ભેજ માપક યંત્ર લગાડવું અને તેની વિગતો ફેક્ટરી ઈન્સ્પેક્ટરને આપવી.

(6) યંત્રોની બેહદ ભીડ (કલમ-16) :

1948 પહેલાં બાંધેલ કારખાનામાં કામ કરવાની જગ્યા માથાદીઠ **9.9** ઘન મીટર અને પછી બંધાયેલ કારખાનામાં **14.2** ઘનમીટરની હોવી જરૂરી છે.

(7) પ્રકાશ (કલમ-17) :

કામ કરવાના સ્થળે કુદરતી કે કૃત્રિમ રીતે પૂરતો પ્રકાશ આવે તે રીતે વ્યવસ્થા કરવી આંખને અસર કરે તેવા ઝગમગાટ કે પડછાયો પડતો પ્રકાશ અટકાવવો જોઈએ.

(8) પીવાનું પાણી (કલમ-18) :

પીવાનું પાણી ચોખ્ખું અને તાજું હોવું જોઈએ. ત્યાં પીવાનું પાણી તેવું લખાણ બહુમતી કામદારો સમજે તેવી ભાષામાં લખેલું હોવું જોઈએ. શૌચાલય કે થૂંકદાનીથી **6** મીટર દૂર હોવું જોઈએ. **250** થી વધુ કામદારવાળા કારખાનામાં **1** માર્ચ થી **30** ઑક્ટોબર સુધી એટલે કે ઉનાળામાં ઠંડા પાણીની વ્યવસ્થા હોવી જરૂરી છે.

(9) શૌચાલય (કલમ-19) :

દરેક કારખાનામાં સ્ત્રી અને પુરુષ માટે અલગ શૌચાલય હોવાં જરૂરી છે. દર અઠવાડિયે જંતુનાશક દવાથી તેની સાફ સફાઈ કરાવવી જરૂરી છે. **250** થી વધુ કામદાર હોય ત્યાં શૌચાલયની દીવાલ ભોંયતળિયાથી ત્રણ ફૂટ ગ્લેઝ ટાઈલ્સ વાળી હોવી જોઈએ.

(10) થૂંકદાની (કલમ-20) :

રાજ્ય સરકાર નક્કી કરે તે સંખ્યામાં થૂંકદાની મૂકવાની રહેશે. જેને સ્વચ્છ રાખવાની રહેશે. થૂંકદાની જંતુનાશક દવા ભરેલી કે બ્લીચીંગ વાળી રેતીથી ભરેલી હોવી જોઈએ. થૂંકદાનીથી બહાર થૂંકનાર પાસેથી દંડ વસૂલ કરાશે.

આમ, ઉપર મુજબ આરોગ્ય સંબંધિત કાનૂની જોગવાઈઓ કલ્યાણ લક્ષી પ્રવૃત્તિઓમાં સમાયેલી છે.

એક સામાન્ય ઔદ્યોગિક સંસ્થા પોતાના કર્મચારીને નીચે પ્રમાણેની આરોગ્ય સેવા આપી શકે છે.

- કામદારને નોકરી પર રાખતાં પહેલાં તેના આરોગ્યની સંપૂર્ણ તપાસ
- અકસ્માત બાદ પ્રથમ સહાયની સારવાર તથા તમામ કર્મચારીઓને પ્રથમ સહાયમાં કામ કરવા અંગેની તાલીમ
- નાની ફરિયાદો જેમ કે તાવ, ઉધરસ, માથું દુઃખવું. શરદી વગેરેની સારવાર
- ગંભીર રીતે ઘાયલ કામદારોના પુનઃવસવાટ માટેની સગવડ
- વ્યવસાયલક્ષી આરોગ્યનાં જોખમો નિયંત્રણ
- તંદુરસ્તી અને સ્વચ્છતાલક્ષી સગવડોની જોગવાઈ
- સમયાંતરે દરેક કામદારોના પ્રાથમિક આરોગ્યની તપાસ
- પેઈન્ટિંગ, વેલ્ડીગ અને ફાઉન્ડ્રી વિભાગોમાં કામ કરતા કર્મચારીઓને વિશેષ કાળજી કે જ્યાં તેમના આરોગ્ય માટે જોખમ વધારે છે.
- માતૃત્વ બાળ કલ્યાણ અને કૌટુંબિક આયોજન સહિતની આરોગ્ય સેવા
- પૂરતાં વેન્ટિલેશન, યોગ્ય પ્રકાશ, સારા રહેણાંક વિસ્તારની સગવડ

કર્મચારી સ્વાસ્થ્યને પ્રોત્સાહન આપવાનાં પગલાં :

સ્વાસ્થ્યને પ્રોત્સાહન આપવાનાં પગલાં સારવાર અથવા ઈલાજ કરતાં તેને રોકવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. આરોગ્ય સભાનતાને પ્રમોટ કરવું એ એક સરળ કાર્ય નથી. તે માટે સતત શિક્ષણ, વ્યવસ્થિત અભિયાનની અને ટોચના મેનેજમેન્ટ તરફથી વાસ્તવિક સહાયની જરૂર છે. કંપનીએ પ્રોગ્રામ માટે આયોજન કરવાનું શરૂ કરે તે પહેલાં તે કર્મચારીઓ અને સંસ્થા બંનેની જરૂરિયાતો અને સંસાધનોની તપાસ કરવી આવશ્યક છે. મુખ્ય આરોગ્ય પ્રમોશન તંદુરસ્ત જીવન, કુશળતાપૂર્વક કસરત અને ભૌતિક માવજત, ધુમ્રપાન નહી કરવાનું, તણાવ વ્યવસ્થાપન, કાર્યસ્થળેના જોખમોમાંથી સ્વયંને સુરક્ષિત રાખવા, વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

વેલનેસ પ્રોગ્રામનો મૂળભૂત ઉદ્દેશ કર્મચારીઓને જીવનશૈલીનું નિર્માણ કરવામાં સહાયરૂપ છે. જે તેમની સંપૂર્ણ શારીરિક અને માનસિક સંભવિતતા પ્રાપ્ત કરવા માટે મદદ કરશે. આવા એક કાર્યક્રમ નીચેની વસ્તુઓ આસપાસ બાંધવામાં આવે છે :

- આરોગ્યનો વિવિધ જોખમો પ્રતિ કામદારોને શિક્ષિત કરવા.

- દરેક કામદારોના આરોગ્યના જોખમોની ઓળખ કરવી.

- કર્મચારી સમયાંતરે પોતાનું સ્વમૂલ્યાંકન કરે તે માટે તેમને સક્ષમ કરવા.

12.8 કર્મચારી અને કામદારની સલામતી :

સરળ શબ્દોમાં સલામતીનો અર્થ એ છે કે ઈજા અથવા નુકસાનના ઉદ્ભવતા જોખમથી રક્ષણ

- ઔદ્યોગિક સલામતી અથવા કર્મચારીની સલામતી એ ઔદ્યોગિક અકસ્માતો અને અકસ્માતના જોખમોથી કામદારોના રક્ષણને સંદર્ભ આપે છે.

કોઈપણ સંગઠન તેની સૌથી વધુ મૂલ્યવાન સંપત્તિ તેના કર્મચારી છે. એમ્પ્લોયર્સએ કાર્યસ્થળમાં સલામતીના શ્રેષ્ઠ પ્રાયસો અને સુરક્ષા વ્યવસ્થાપન કાર્યક્રમનો અમલ કરવો અને ઉપયોગ કરવો જોઈએ. આ યુક્તિઓનો ઉપયોગ કરીને, નોકરીદાતાઓ તેમના કર્મચારીઓનું રક્ષણ કરે છે અને ઘટનાઓને અટકાવે છે અને તેમના કામદારોના વળતર ખર્ચમાં પણ ઘટાડો કરે છે.

એમ્પ્લોયર સલામતી માટે પ્રતિબદ્ધ હોવો જોઈએ. સલામતી પ્રક્રિયાને ટેકો આપવા માટે મેનેજમેન્ટ માટે એકદમ અનિવાર્ય છે. એવાં ઘણાં સરળ પગલાં છે કે જે સંસ્થા તેમની સંસ્થામાં સલામતી અંગે જાગૃતિ લાવવા માટે અમલ કરી શકે છે.

- ચોક્કસ વિષયો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતી માસિક સુરક્ષા તાલીમ સભાઓ

- તમારી સંસ્થા પાસે હંમેશાં અંગત રક્ષણાત્મક સાધન છે તેની ખાતરી કરવી અને તે કર્મચારીઓને યોગ્ય રીતે કેવી રીતે એક્સેસ કરવું અને તેનો ઉપયોગ કરવો તે જણાવવું.

- શ્રેષ્ઠ સલામતીના સિદ્ધાંતો, તેમજ તમામ જોખમી વિસ્તારોને ચિહ્નિત કરવા માટે રિમાઈન્ડરર્સ તરીકે યોગ્ય ચેતવણી પોસ્ટ કરવી.

- તમામ સાધનોમાં યોગ્ય સુરક્ષા ઉપકરણોથી સ્થાપિત છે તેની સમયાંતરે ખાતરી કરો.

- સમગ્ર કાર્યસ્થળની માસિક સલામતી ચેકલિસ્ટની સમીક્ષા કરવી.

- સલામતીપૂર્વક કાર્ય કરવા માટે કર્મચારીઓને યોગ્ય તાલીમ આપવી

- ફર્સ્ટ એઈડ બોક્સની સુવિધા ત્વરિત ઉપલબ્ધ થાય તેવી હોવી જોઈએ.

કર્મચારી અને કામદારની સલામતી અંગે કાનૂની જોગવાઈઓ :

કારખાના અધિનિયમ **1948**, આ અધિનિયમ કામદારોની સલામતી સંબંધિત નીચેની સેવાઓ પૂરી પાડે છે :

1) વાડ કરવી (કલમ-21) :

દરેક કારખાનામાં જોખમી યંત્ર કે જોખમી જગ્યા ફરતે સલામતીના ભાગરૂપ વાડ કરવી જરૂરી છે.

2) ચાલુ મશીન પર કે તેની પાસે કામ કરવવા અંગે (કલમ-22) :

મશીન જ્યારે ચાલુ હોય ત્યારે તેને તપાસવાની જરૂર પડે અથવા લુબ્રીકેટીંગ કરવાની જરૂર પડે કે ચાલુ મશીનમાં કોઈ વ્યવસ્થા કરવાની જરૂર પડે ત્યારે તે માટે મુખ્ય પુરુષ કામદાર કે જેણે ફીટ કપડાં પહેરેલા હોય અને તેનું નામ રજિસ્ટર પર હોય અને તે નિમણૂક પત્ર ધરાવતો હોય તેને જ કામ કરવા દેવામાં આવશે.

કોઈ સ્ત્રી કામદાર કે તરૂણ કામદારને જોખમી યંત્ર સાફ કરવા કે ઓઈલીંગ કરવા નજીક જવા દેવાશે નહી.

3) જોખમી યંત્ર ઉપર યુવા કામદારને કામે રાખવા અંગે (કલમ-23) :

યુવા કામદારને આ કલમ લાગુ પડે તેવા દરેક મશીન પર કામ કરવા દેવાશે નહી. સિવાય કે તેને પૂરેપૂરી તાલીમ આપી હોય કે જ્ઞાન આપેલ હોય તેમ જ અનુભવીની દેખરેખ હેઠળ કામ કરશે.

4) પાવરને કાપી નાખવા માટે ગિયર અને ઉપકરણો (કલમ-23) :

કટોકટી વખતે પાવર કાપી નાખવાની કળા હોવી જરૂરી છે તથા ભારે યંત્રને ખસેડવા માટેના યોગ્ય પટ્ટા તેના ઉપર બેસાડવા જરૂરી છે.

5) સ્વયંસંચાલિત મશીન (કલમ-25) :

ઓટોમેટિક ચાલતાં યંત્રો આડાઅવળા જતા ભાગને સ્થાયી બાંધકામથી અંદર આગળ-પાછળ કે આડાઅવળા જવા દેવાશે નહીં.

6) લાઈટના ઉપયોગ અંગે ચેતવણી (કલમ-36 એ) :

કોઈપણ ખંડ, હોજ, ટાંકી, પાઈપ, ધુમાડિયા કે બંધિયાર જગ્યામાં સલામતીનાં સાધનો સહિત **24** વોલ્ટથી વધુ વોલ્ટેજવાળી સાધન વાપરવા દેવાશે નહીં.

7) સળગી જાય તેવા ગેસ, ધૂળ કે ધડાકા સામે ચેતવણી (કલમ 37) :

કારખાનામાં સળગવાથી ધડાકો થાય કે તેવા રજ, વાયુ, ધુમાડા કે વરાળને અટકાવવા પગલાં લેવાં, અવરોધક સાધનો મૂકવાં તેમજ ગેસના દબાણ ઘટાડવા પગલાં લેવાં.

8) આગના પ્રસંગે સાવચેતી (કલમ 38) :

દરેક કારખાનામાં આગમાંથી નાસી છૂટવા અને આગ રોકવા અસરકારક સાધનો રાખવાં. આગમાંથી નાસી છૂટવાની તાલીમ આપેલી હોવી જોઈએ.

9) આંખોને રક્ષણ (કલમ 35) :

જે કારખાનામાં રજકણીઓ ઉડવાથી કે અત્યંત પ્રકાશ પડવાથી આંખોને નુકસાન થવાનો સંભવ હોય ત્યાં તેવા કર્મચારીને રક્ષણ મળે તે માટેના ચશ્મા, પડદા કે અન્ય સાધનો આપવાં.

10) સલામતી અધિકારી (કલમ 40 બી) :

દરેક ફેકટરીમાં **1000** અને તેથી વધુ કામદારો કામ કરતા હોય ત્યાં રાજ્ય સરકારના જાહેરનામાંમાં જણાવ્યા પ્રમાણે સેફટી ઑફિસર રાખવા. જેની લાયકાત, નોકરીની શરતોને, ફરજો રાજ્ય સરકાર નક્કી કરશે. જોખમી પ્રક્રિયાવાળા કારખાનામાં **10** કામદાર હોય તો પણ સલામતી અધિકારી રાખવા પડે.

આમ, ઉપર મુજબ કામદાર સલામતી સંબંધિત કાનૂની જોગવાઈઓ કલ્યાણ લક્ષી પ્રવૃતિઓમાં સમાયેલી છે.

12.9 સામાજિક સલામતી

સામાજિક સુરક્ષા એક ગતિશીલ ખ્યાલ છે, જે વિશ્વના તમામ અદ્યતન દેશોમાં રાષ્ટ્રીય કાર્યક્રમના અનિવાર્ય પ્રકરણ તરીકે ગણવામાં આવે છે. કલ્યાણ રાજ્યના વિચારના વિકાસ સાથે, તે ઔદ્યોગિક કામદારો માટે સૌથી આવશ્યક ગણવામાં આવે છે, જો કે તે સમાજના તમામ વિભાગોનો સમાવેશ કરે છે. સમાજ સુરક્ષા એવી જામીનગીરી છે કે જે સમાજ દ્વારા ચોક્કસ સંસ્થાઓ દ્વારા ચોક્કસ જોખમો કે આકસ્મિકતાઓ સામે તેના સભ્યોને રક્ષણ આપવામાં આવે છે. આ જોખમ અનિવાર્યપણે આકસ્મિક છે. જેની સામે વ્યક્તિ તેના નાના માધ્યમો દ્વારા અને તેની ક્ષમતા અથવા અગમચેતીથી એકલા જ રક્ષણ કરી શકતો નથી.

સામાજિક સુરક્ષાની ઉત્ક્રાંતિ :

'સોશિયલ સિક્યુરિટી' શબ્દનો ઉદ્દભવ **1935**માં યુ.એસ.એ.માં થયો હતો. સામાજિક સુરક્ષા કાયદો ત્યાં પસાર થયો હતો અને બેરોજગારી, માંદગી અને વૃદ્ધાવસ્થાની યોજનાને

સંચાલિત અને સંચાલન કરવા માટે સામાજિક સુરક્ષા બોર્ડની સ્થાપના કરવામાં આવી હતી. **1938** માં, ન્યુઝીલેન્ડ દ્વારા સામાજિક સલામતી અપનાવવામાં આવી હતી, જયારે સૌ પ્રથમ વખત એક સર્વગ્રાહી સામાજિક સુરક્ષા વ્યવસ્થા દરેક નાગરિકો માટે આવકની સલામતીનું એક માપ તરીકે ઊભી થઈ.

સામાજિક સુરક્ષા લક્ષણો :

1) સામાજિક સુરક્ષા એ સામાજિક અને આર્થિક ન્યાયની ખાતરી આપવાનું સાધન છે.

2) કલ્યાણ રાજ્યમાં, સામાજિક સુરક્ષા જાહેર નીતિનો એક આવશ્યક ભાગ છે.

3) સામાજિક સુરક્ષા સ્થિર નથી તે ગતિશીલ ખ્યાલ છે, જે ચોક્કસ સમયે ચોક્કસ દેશમાં સામાજિક અને આર્થિક પરિસ્થિતિમાં ફેરફાર સાથે બદલાતી રહે છે.

4) સામાજિક સુરક્ષાનો મૂળભૂત ઉદ્દેશ જોખમ અથવા આકસ્મિક સામે નાના માધ્યમોના લોકોને રક્ષણ પૂરું પાડવાનું છે.

5) આપત્તિઓ, વૃદ્ધાવસ્થા, ગેરમાન્યતા, બેરોજગારી, મૃત્યુ વગેરે સહિત વ્યક્તિની પોતાની ક્ષમતા અને તેના કુટુંબને ટેકો આપવાની ક્ષમતામાં ઘટાડો કરી શકે તેવા આકસ્મિક જોખમો સામે રક્ષણ આપે છે.

6) સામાજિક સુરક્ષાનાં પગલાં સામાન્ય રીતે સામાજિક કાયદા દ્વારા સંચાલિત થાય છે.

7) શ્રમ બળની સુરક્ષા અને સ્થિરતા માટે સામાજિક સુરક્ષા આવશ્યક છે. સમાજ સુરક્ષા એ રાજ્ય દ્વારા કરવામાં આવતું એક રોકાણ છે જે લાંબાગાળે સારા સામાજિક લાભો આપે છે.

સામાજિક સુરક્ષાનો અવકાશ :

સામાજિક સુરક્ષાનો અવકાશ ખૂબ વ્યાપક છે. તેમ છતાં સામાજિક સુરક્ષાનાં પગલાં દરેક દેશમાં અલગ અલગ હોય છે, તેમ છતાં, તેમાં કેટલીક મૂળભૂત સુવિધાઓ સામાન્ય છે. સામાન્ય રીતે, સામાજિક સુરક્ષા યોજનાઓ નીચેના પ્રકારો છે :

1) સામાજિક વીમો :

સામાજિક વીમા હેઠળ, કામદારો અને રોજગારદાતાઓ સરકાર પાસેથી સબસીડી સાથે અથવા વગર, ફંડમાં સામયિક યોગદાન આપે છે. જે વૃદ્ધાવસ્થા, માંદગી, બેરોજગારી અને જીવનની અન્ય આકસ્મિકતાઓમાં તેમાં ફાળો આપનારાઓને સુરક્ષા અને જરૂરી લાભ આપવામાં આવે છે.

2) સામાજિક સહાય :

સામાજિક સહાયમાં બાળકો, માતાઓ, વૃદ્ધો, અપંગો અને અન્યો જેવા બેરોજગારની જાળવણી માટે લાભો સામેલ છે. આ સ્કીમ હેઠળ, સરકાર પૂરતી માત્રામાં નાના અર્થના લાભો પૂરા પાડે છે. જેથી જરૂરિયાતોનાં તેમનાં લઘુત્તમ ધોરણો સંતુષ્ટ થઈ શકે. ઈન્ટરનેશનલ લેબર ઓર્ગેનાઈઝેશનના સંમેલન નંબર **102** નો સામાજિક સુરક્ષાના (ન્યૂનતમ ધોરણો) તબીબી સંભાળ, બીમારીનો લાભ, વૃદ્ધાવસ્થા અથવા નિવૃતિ લાભ, રોજગાર ઈજા લાભ, કૌટુંબિક લાભ, પ્રસૂતિ લાભ, સર્વાઈવરનો લાભ વગેરે જેવાં ઘટકો સૂચવે છે.

3) જાહેર સેવા :

પબ્લિક સર્વિસ પ્રોગ્રામ્સને સામાન્ય રીતે સરકાર દ્વારા સીધી વ્યાખ્યાયિત કેટેગરીમાં આવતા સમુદાયના પ્રત્યેક સભ્યને રોકડ ચૂકવણી અથવા સેવાઓના સ્વરૂપમાં તેની સામાન્ય આવકમાંથી નાણાં આપવામાં આવે છે.

ભારતમાં સામાજિક સુરક્ષા :

ઘણાં વર્ષો પહેલાં ઘણા દેશોમાં સામાજિક સલામતીનાં પગલાંની શરૂઆત કરવામાં આવી હોવા છતાં, ભારતમાં તેઓ સ્વતંત્રના પછી જ રજૂ કરવામાં આવ્યા હતા. તે આંશિકપણે સત્તાવાર સહાનુભૂતિની અછત અને ટ્રેડ યુનિયનની તુલનાત્મક નબળાઈને કારણે આ પ્રકારના પગલાંની માગને દબાવી દેવામાં આવતી હતી. સ્વતંત્રતા પછી, ભારતએ પોતે જાહેરમાં કલ્યાણ રાજ્યને બંધારણ હેઠળ જાહેર કર્યું અને કેટલાક સામાજિક સલામતીનાં પગલાં પણ રજૂ કરવામાં આવ્યાં. કલ્યાણ રાજ્યના ધ્યેય તરફ સામાજિક સુરક્ષા એક મહત્ત્વપૂર્ણ પગલું છે. ઘણી રાજ્ય સરકારે વૃદ્ધાવસ્થા યોજનાઓ અને અન્ય પ્રકારની સામાજિક સહાયતા લાભો રજૂ કર્યા છે. કામદારોને સામાજિક સલામતી પૂરી પાડવા માટે દેશના સ્વતંત્રતા પછી કેટલાક કાયદા ઘડવામાં આવ્યા છે.

કેટલાક મહત્ત્વપૂર્ણ સામાજિક સુરક્ષા કાયદા નીચે આપેલ છે :

કામદારોનું વળતર અધિનિયમ, 1923 :

1923 માં, ભારત સરકારે વર્કમેન કોમ્પનસેશન એક્ટ પસાર કર્યો. આ કાયદો, ભારતમાં સામાજિક સુરક્ષા પ્રણાલીની શરૂઆત કરી. આ અધિનિયમનો મુખ્ય ઉદ્દેશ નોકરીદાતાઓ ઉપર કામદારોને રોજગાર દરમ્યાન થતા અકસ્માતો માટે વળતર ચૂકવવાની જવાબદારી લાદવાનું છે. તે અકસ્માતોની સંખ્યા ઘટાડવામાં મદદ કરે છે. કામદારોને વધુ સ્વતંત્રતા આપવા

અને ઉદ્યોગને કામદારો માટે વધુ આકર્ષક બનાવવા. આ કાયદો ઘણી વખત સુધારેલ છે. છેલ્લી સુધારણા **1962** માં કરવામાં આવી હતી. આ કાયદો રેલ્વે, ફેક્ટરીઝ, ખાણો, વાવેતરો, યાંત્રિક ધોરણે ચાલતાં વાહનો, બાંધકામ કાર્ય અને અન્ય કેટલાક જોખમી કામગીરીમાં કાર્યરત તમામ કાયમી કર્મચારીઓને લાગુ પડે છે. તે સશસ્ત્ર દળના સભ્યો, કેઝ્યુઅલ કામદારો અને કર્મચારીઓના રાજ્ય વીમા અધિનિયમ, **1948** હેઠળ આવરી લેવામાં કામદ1ારોને લાગુ પડતો નથી. રાજ્ય સરકારો આ કાયદાનું સંચાલન કરે છે અને આ કાયદાના અમલ અને વિવાદિત કેસની પતાવટ માટે રાજ્ય સરકારોએ શ્રમ વળતર કમિશ્નરની નિમણૂક કરી છે. આ અધિનિયમ હેઠળ એમ્પ્લોયર રોજગારી દરમ્યાન અકસ્માતને કારણે વ્યક્તિગત ઈજાના કિસ્સામાં વળતર ચૂકવણી માટે જવાબદાર છે. ચૂકવવાપાત્ર વળતરની રકમ ઈજાના પ્રકાર અને સંબંધિત કામદારના સરેરાશ માસિક વેતન પર આધારિત છે.

આ હેતુ માટે ઈજા ત્રણ વર્ગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવી છે :

(1) મૃત્યુનું કારણ

(2) કુલ અથવા આંશિક કાયમી અપંગતા

(3) કામચલાઉ અક્ષમતા

વળતરના દરો, અધિનિયમના શિડયુલ - **4** માં આપવામાં આવ્યા છે.

કર્મચારીનું રાજ્ય વીમા અધિનિયમ, 1948 :

એમ્પલોયીઝ સ્ટેટ ઈન્શ્યોરન્સ એક્ટ, **1948** માં ઔદ્યોગિક કામદારોને તબીબી સુવિધાઓ અને બેરોજગારી વીમો આપવા માટે પસાર કરવામાં આવ્યો હતો. આ કાયદો તબીબી હાજરી, સારવાર, દવાઓ અને ઈન્જેક્ટેડ વ્યક્તિઓને ઈન્જેકશન અને તેમના પરિવારોના સભ્યોમાં તબીબી લાભો પૂરા પાડે છે. આ કાયદો તમામ બિન-મોસમી કારખાનાઓને લાગુ પડે છે. જે વીજળી સાથે ચાલે છે અને જે **20** કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓને રોજગારી આપે છે.

આ યોજના ઈજાગ્રસ્ત કામદારો અને તેમના આશ્રિતોને બીમારીના લાભ, માતૃત્વ લાભ, અક્ષમતા લાભ, આશ્રિત લાભ, તબીબી એમ પાંચ પ્રકારના લાભો પૂરા પાડે છે.

માતૃત્વ લાભો અધિનિયમ, 1961 :

મેટરનીટી બેનિફિટ્સ એક્ટ, **1961** નો પ્રસૂતિ સુરક્ષા માટે સમાન ધોરણો પૂરાં પાડવા માટે ઘડવામાં આવ્યો હતો. તે તમામ ફેક્ટરી, ખાણો અને વાવેતરો માટે લાગુ પડે છે. આ કાયદો ઈ.એસ.આઈ. કાયદા દ્વારા આવરી લેવામાં આવેલા તમામ મહિલા કર્મચારીઓને લાભ આપવા માટે **1976** માં સુધારવામાં આવ્યો હતો.

આ કાયદાના મુખ્ય હેતુઓ છે :

(એ) બાળકના જન્મ પહેલાં અને પછી ચોક્કસ ચોક્કસ ગાળા માટે ચોક્કસ મથકોમાં મહિલાઓના રોજગારને નિયમન માટે.

(બી) મહિલા કર્મચારીઓને માતૃત્વના લાભની ચૂકવણી માટે અને

(સી) કસુવાવડ, અકાળ જન્મ અથવા ગર્ભાવસ્થામાંથી ઉદ્દભવતા બિમારીના કિસ્સામાં ચોક્કસ લાભો પૂરા પાડવા.

એમ્પ્લોઈઝ પ્રોવિડન્ટ ફંડ એક્ટ, 1952 :

પ્રોવિડન્ટ ફંડ, ફેમિલી પેન્શન અને ડિપોઝિટ લિંકડ ઈન્શ્યોરન્સના સ્વરૂપમાં નિવૃતિ લાભ કર્મચારીઓને પ્રોવિડન્ટ ફંડ (અને વિવિધ પ્રબંધ) અધિનિયમ, **1952** હેઠળ ઉપલબ્ધ છે. આ કાયદો શિડયુલ - **1** માં ઉલ્લેખિત કોઈપણ ઉદ્યોગમાં ફેકટરીને લાગુ પડે છે અને જેમાં **20** કે તેથી વધુ વ્યક્તિઓ નોકરી કરે છે અથવા જે કેન્દ્ર સરકાર સત્તાવાર ગેઝેટમાં સૂચિત કરે છે. આ કાયદા હેઠળની યોજનાઓ ત્રિપક્ષીય સેન્ટ્રલ બૉર્ડ ઑફ ટ્રસ્ટી દ્વારા સંચાલિત થાય છે, જેમાં નોકરીદાતાઓ, કર્મચારીઓ અને સરકારના પ્રતિનિધિઓનો સમાવેશ થાય છે. આ ધારા હેઠળ પ્રોવિડન્ટ ફંડ સ્કીમ, કર્મચારીઓની કૌટુંબિક પેન્શન યોજના, કર્મચારીની ડિપોઝીટ લિંકડ ઈન્શ્યોરન્સ યોજના, ગ્રેટયુઈટી, ગૃપ લાઈફ ઈન્શ્યોરન્સ વગેરે લાભો માટે ઉપલબ્ધ છે.

આમ, સંસ્થાના સરળ કામગીરી માટે, એમ્પ્લોયરને તેના કર્મચારીઓની સુરક્ષા અને સલામતી સુનિશ્ચિત કરવી જરૂરી છે. કામના વાતાવરણના એક અભિન્ન ભાગ તરીકે આરોગ્ય અને સલામતી હોવા જોઈએ. કામના વાતાવરણમાં કર્મચારીઓની સુખાકારીમાં વધારો કરવો જોઈએ.

12.10 કામદાર મજૂર કલ્યાણ પ્રવૃતિની કાનૂની જોગવાઈઓ

વિવિધ મજૂર કાયદાઓ હેઠળ કામદારોને કલ્યાણની સુવિધા આપવી જરૂરી છે. **કારખાના અધિનિયમ 1948, આ અધિનિયમ કામદારોને** કલ્યાણની **નીચેની સેવાઓ પૂરી પાડે છે :**

(1) કલમઃ 42, નિયમ 69 હેઠળ,

દરેક કારખાનામાં સ્ત્રી અને પુરુષ માટે અલગ ન્હાવા - ધોવાની સગવડ રાખવી, સ્વચ્છ રાખવા તેમજ ઉત્પાદન ક્રિયા કરતાં કારખાનામાં સાબુ, સાફ કરવાનું બ્રશ, અને બીજી સફાઈનાં સાધનો રાખવાં. કામદાર દીઠ **27.3** લીટર પાણીનો પુરવઠો રાખવો અને પ્રત્યેક **20** કામદાર દીઠ એક નળ હોવો જોઈએ.

(2) કલમઃ 43, નિયમ 69 (એ) મુજબ,

કારખાનામાં ચાલુ કામના કલાકો દરમ્યાન ન પહેરવાનાં કપડાં રાખવાં તેમજ ભીના કપડાં સૂકવવા અનુકૂળ જગ્યાની સગવડ કરવી જોઈએ. તે માટે જરૂરી ઓરડા, ખીંટી, લોકર કે બીજી સગવડ આપવી.

(3) કલમ : 44 મુજબ,

દરેક કારખાનામાં જે કામદારોને ઊભા-ઊભા કામ કરવાનું હોય ત્યાં તેઓને કામ દરમ્યાન તક મળે અને આરામ લઈ શકે તે માટે પાટલી વગેરે બેસવાની સગવડ આપવી જે કામદારોને બેઠા બેઠા કામ કરવાનું હોય ત્યાં તેમની કાર્યક્ષમતા વધે તે રીતે સગવડ આપવી.

(4) કલમ : 45, નિયમ 70 મુજબ,

દરેક કારખાનામાં અકસ્માતના પ્રસંગે પ્રાથમિક ઉપચાર માટે ફર્સ્ટ એઈડ બોક્સ રાખવું જોઈએ. **150** થી વધુ કામદાર હોય ત્યાં ઓછામાં ઓછું એક ફર્સ્ટ એઈડ બોક્સ રાખવું અનિવાર્ય છે અને જરૂર પડે કે તરત જ અમલમાં લઈ શકાય તેવા તાલીમ પામેલા વ્યક્તિના હવાલે આ ફર્સ્ટ એઈડ બોક્સ રાખવું જરૂરી છે. **500** થી વધુ કામદારો કામ કરતા હોય ત્યાં મેડિસિન સહિત નર્સિંગ સ્ટાફ સાથે એમ્બ્યુલન્સ રૂમ રાખવો, તેમજ નજીકની હોસ્પિટલની ટેલિફોન નંબરો દર્શાવતી નોટિસ રાખવી જરૂરી છે.

(5) કલમ : 46, નિયમ 72 થી 78 પ્રમાણે,

250 થી વધુ કામદાર હોય તેવા કારખાનામાં કેન્ટીન ચલાવી ફરજિયાત છે. કેન્ટીન સહકારી મંડળી દ્વારા ચલાવવી જોઈએ. આવી કેન્ટીન બિનનફાના ધોરણે ચલાવવાની રહેશે, કામદારની માગણી પ્રમાણે ચીજ વસ્તુઓ બનાવી શકાય તેવી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ. કેન્ટીન એ શૌચાલય, કોલસાના ઢગલા, ધૂળ, બોઈલરથી **15.2** મીટર દૂર હોવી જોઈએ **30** ટકા કામદારો એકસામટા સમાઈ શકે તેટલો ડાઈનીંગ હોલ રાખવો જોઈએ. કેન્ટીનમાં દરેક વસ્તુના ભાવ પ્રદર્શિત કરવા. હિસાબો વર્ષ પૂરું થયે બે મહિનામાં તૈયાર કરવા. કેન્ટીનની વ્યવસ્થાપક સમિતિની રચના દર બે વર્ષે પુનઃ થવી જોઈએ.

(6) કલમ : 47, નિયમ 79 પ્રમાણે,

150 થી કામદારો કામ કરતા હોય તેવા દરેક કારખાનામાં પૂરતા આશ્રયસ્થાન, આરામગૃહ અને ભોજન ખંડોની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ. પીવાના પાણીની સગવડ ભોજન ખંડમાં રાખવી જોઈએ. અનુકૂળ બેસવાની સગવડ પણ હોવી જોઈએ.

(7) કલમ : 48, નિયમ 80 થી 83 (એ) મુજબ,

30 કે તેથી વધુ સ્ત્રી કામદાર કામ કરતી હોય તેવા દરેક કારખાનામાં ઘોડિયાઘર રાખવાનું રહેશે. જેમાં છ વર્ષથી નાનાં બાળકો માટે પૂરતી સગવડ હોવી જરૂરી છે અને આ ઘોડિયાઘર માટે અને બાળકોની સાચવણી માટે તાલીમ પામેલી સ્ત્રી રાખવાની રહેશે.

(8) કલમ : 49

500થી વધુ કામદાર હોય તેવા દરેક કારખાનામાં સરકાર નક્કી કરે તે સંખ્યામાં કલ્યાણ અધિકારી રાખવા પડે જેની લાયકાત એન.એલ.ડબલ્યુ., એમ.એસ.ડબલ્યુ, કે.ડી. એલ.ડબલ્યુ હોવી જોઈએ.

(9) પુરૂષોના કામના કલાકો અંગેની કલમ **51** થી **56** અને **58** થી **63** મુજબ,

રોજના નવ કલાક અને અઠવાડિયાં **48** કલાકથી વધારે કામ કોઈપણ કામદાર પાસેથી લેવું નહીં. (કલમ **51**)

અઠવાડિક રજા રવિવારે અથવા રવિવારના ત્રણ દિવસ પહેલાં કે પછી આપવાની રહેશે પણ એવો ફેરફાર ન કરવો કે જેને લીધે સતત દસ દિવસથી વધુ કામના દિવસો રજા સિવાય આવે. **9** કલમ **52**)

અઠવાડિક રજામાંથી મુક્તિ મેળવેલ કામદારોને પછીના બે મહિનામાં બદલાની રજા આપવાની રહેશે. (કલમ **53**)

અડધા કલાકની નિર્દેશ આપ્યા સિવાય સતત પાંચ કલાકથી વધુ કામ લઈ શકશે નહીં.

રોજનો રિસેસ સહિતનો નોકરીનો ગાળો સાડા દસ કલાકથી વધવો જોઈએ નહીં.

એક પાળી પૂરી થયા વિના બીજી પાળી શરૂ થઈ શકે નહીં.

રોજના નવ કલાક કે અઠવાડિયાના **48** કલાક કરતાં વધુ ઓવરટાઈમ માટે બમણા દરે વેતન આપવું પડે.

ત્રણ માસિક ઓવરટાઈમ **50** કલાકથી વધવો જોઈએ નહીં.

મંજૂરી મેળવ્યા સિવાય ઓવરટાઈમ કરાવાય નહીં.

કામદારે એક જ કારખાનામાં કામ કર્યા પછી તે જ દિવસે તેને બીજા કારખાનામાં કામે રાખી શકાય નહીં.

દરેક કારખાનામાં કામના કલાકો સંબંધી નોટિસ ફોર્મ નંબર **14** માં નોટીસ બોર્ડ પર

મૂકવાની રહેશે. તેની બે નકલ ઈન્સ્પેક્ટરને મોકલવાની રહેશે.

કામદારોની વિગતો દર્શાવતું રજિસ્ટર ફોર્મ નંબર **15** માં રાખવાનું રહેશે.

જેનુ નામ રજિસ્ટરમાં ન હોય તેને કામે રાખી ન શકાય.

(10) બાળકોને કામે રાખવા વિશે :

14 વર્ષ પૂરાં ન થયાં હોય તેવાં બાળકને કામે રાખી શકાય નહીં, **15** થી **18** વર્ષની વચ્ચેનાં તરુણ બાળકોને અમૂક શરત એ કામે રાખી શકાય. બાળ કામદારો પાસે રોજના સાડા ચાર કલાકથી વધુ કામ ન લઈ શકાય. બાળકને રાત્રે દસથી સવારે પાંચ વાગ્યા સુધી કામે લેવાય નહીં.

(11) સ્ત્રીઓને કામે રાખવા વિશે (કલમ 66)

સ્ત્રી કામદારને જોખમ યંત્ર ઉપર કામે ન રાખી શકાય. સ્ત્રી કામદારને રાત્રે **7** થી સવારે **6** સુધી કામે રાખી શકાય નહીં. મહિલા કામદારોને કારખાનામાં જવા-આવવા માટે વાહન સેવા ઉપલબ્ધ કરાવવી પડશે. વાહન સેવામાં મહિલાઓની સલામતીનાં પગલાં લેવાં. અલગ ઘોડિયાઘરની વ્યવસ્થા કરવી.

(12) હક રજા અંગે (કલમ 79 થી 82)

જે કામદાર કેલેન્ડર વર્ષમાં **240** દિવસ કે વધુ કામ કરે તો તેને હક રજા મળશે. યુવા કામદારને **20** દિવસના કામ માટે એક દિવસની હક રજાના હિસાબે અને તરુણ કામદારને પંદર દિવસના કામ માટે એક દિવસની હક રજા ના હિસાબે હક રજા મળશે. **240** દિવસ ગણવામાં લે-ઑફ, પ્રસુતિની રજા અને ભોગવેલી હક રજા ધ્યાનમાં લેવાશે.

નોકરી છોડીને જતા કામદારને છેલ્લાં કામના દિવસે તેની પહેલાંની તથા ચાલુ વર્ષની પ્રમાણસર હક રજાનું રોકડમાં રૂપાંતર કરી આપવામાં આવશે. હક રજા **30** દિવસ સુધી ભેગી કરી શકશે. રજા ઉપર જતાં પહેલાં પંદર દિવસ અગાઉ રજા માટે અરજી કરવાની રહેશે. વર્ષમાં ત્રણ વખતથી વધારે હક રજા લઈ શકશે નહીં. માંદગીના પ્રસંગે અગાઉ રજા મંજૂર ન કરાવી હોય તો તેને હક રજામાં ગણી શકાય. ચાર કે તેથી વધુ દિવસની રજા લેનારને હક રજાનો પગાર અગાઉથી ચૂકવવો પડે.

(13) પરચુરણ જોગવાઈઓ

કારખાનામાં અકસ્માત થાય ત્યારે તેની નોટિસ **12** કલાકમાં ઈન્સ્પેક્ટરને મોકલવાની રહેશે. અકસ્માતના લીધે મૃત્યુ થાય ત્યારે ઈન્સ્પેકટર એક માસમાં તે સંબંધી તપાસ કરશે. કારખાનામાં ગંભીર બનાવ બને ત્યારે ઈન્સ્પેક્ટરને નોટિસ મોકલવી.

કારખાના અધિનિયમ હેઠળ શ્રમ કલ્યાણ માટેની ખાસ જોગવાઈઓ કરવામાં આવેલ છે. પરંતુ ઘણા માલિકો તરફથી એ ઉપરાંત સ્વૈચ્છિક રીતે કામદાર કલ્યાણ માટેની અનેકવિધ પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવામાં આવે છે. એમાં પણ ખાસ કરીને મૂળ મોટા ઔદ્યોગિક એકમોમાં ઘણી બધી સવલતો આપવામાં આવે છે. નાનાં કારખાનાં અને મધ્યમ કદનાં કારખાનાંમાં મોટાભાગે કાયદાકીય રીતે જે સૂચવવામાં આવેલ હોય છે તેટલાં જ કામો હાથ ધરવામાં આવે છે. માલિકો તરફથી સામાન્ય રીતે આપવામાં આવતા કાયદા ઉપરાંત શૈક્ષણિક સવલતો, તબીબી શરતો, વાહન વ્યવહારની સગવડ, મનોરંજનના સાધનો કે સગવડ, વસાહતોની સગવડ, કન્ઝ્યુમર કો-ઓપરેટીવ સોસાયટી વગેરે જેવી શ્રમ કલ્યાણની પ્રવૃત્તિ અને સગવડ પણ હાથ ધરવામાં આવે છે.

શ્રમ કલ્યાણની બાબતે સરકારે ફક્ત માલિકોની જ જવાબદારી ગણી નથી પણ પોતે એમાં ભાગ લઈને કામ કરે છે. દરેક પંચવર્ષીય યોજનામાં શ્રમ કલ્યાણની બાબતોની અગત્ય આપવામાં આવે છે. જે દર્શાવે છે કે સંકલનનાં કાર્યોની જવાબદારી કેન્દ્ર સરકાર અને રાજ્ય સરકાર બંનેની એટલી જ છે જેટલી માલિકોની છે એ ઉપરાંત કામદારોની સંસ્થાઓ અને અન્ય બિન સરકારી સામાજિક સંસ્થાઓ દ્વારા પણ શ્રમ કલ્યાણ આ કામોને અગ્રિમતાના ધોરણે કરવામાં આવે છે.

<u>શ્રમ કલ્યાણ માટેની કાયદાકીય જોગવાઈઓ :</u>

શ્રમકલ્યાણ માટેના કાયદા આપણા બંધારણ બન્યા પછી ખૂબ વધી ગયા છે. દરેક કાયદા હેઠળ શ્રમિકોના કલ્યાણ માટેની જોગવાઈઓ અને સગવડો વધી ગઈ છે. શ્રમિકો માટેના શ્રમકલ્યાણ અને સગવડોને લગતા નીચેના કાયદાઓ ખાસ અસર કરતા છે :

(1) કારખાના અધિનિયમ **1948**.

(2) કામદાર રાજ્ય વીમા અધિનિયમ-**1948**.

(3) કર્મચારી પ્રોવિડન્ડ ફંડ અધિનિયમ-**1952**.

(4) કામદાર વળતર અધિનિયમ-**1923**.

(5) ગ્રેચ્યુઈટી ચૂકવણી અધિનિયમ-**1972**.

(6) ઔદ્યોગિક તકરાર અધિનિયમ-**1947**.

(7) લઘુત્તમ વેતન અધિનિયમ-**1948**.

(8) વેતન ચૂકવણી અધિનિયમ-**1936**.

ઉપર જણાવેલ તમામ કાયદાઓ કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકાર બંને દ્વારા અમલ કરવામાં આવે છે.

મૂળ શ્રમકલ્યાણને લગતાં કાર્યોની જોગવાઈ અંગેના અધિનિયમમાં કરવામાં આવેલ કારખાનાના માલિકો, પુરુષ, સ્ત્રી અને બાળકોના સ્વાસ્થ્ય અને શક્તિને ધ્યાનમાં લીધા સિવાય કામ કરવાની ફરજ પાડવા માંડયા ત્યારે કારખાનાનો કાયદો કરવો અગત્યનો બન્યો, **1881** માં પ્રથમ કારખાના અધિનિયમ કારખાનાનો કાયદો બહાર પડેલ હતો.

કારખાના અધિનિયમમાં વખતોવખત સુધારો કરીને શ્રમિકોને વધુ કલ્યાણકારી સવલતો મળે તેની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે. કારખાના અધિનિયમમાં સ્વાસ્થ્ય, સલામતી અને કલ્યાણ માટેની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે.

સ્વાસ્થ્ય અંગેની જોગવાઈઓ :

(1) જગ્યાને સ્વચ્છ રાખવાની.

(2) બગડેલા પદાર્થો અને ગંદા પ્રવાહીઓનો નિકાલ કરવા.

(3) હવાની આવ-જા અને ઉષ્ણતામાન જાળવવાની.

(4) ધૂળ અને ધૂમાળો એકઠો થતો રોકવાનો.

(5) બેહદ ભીડ ટાળવાનો.

(6) અપ્રાકૃતિક રીતે હવામાનની જાળવણી.

(7) પૂરતા પ્રમાણમાં અજવાળું.

(8) પીવા માટે પાણીની સગવડ.

(9) સંડાસ અને મૂતરડીની જોગવાઈ.

(10) થૂંકદાનીની જોગવાઈ.

સુરક્ષા :

(1) યંત્રોને વાડ કરવા માટે.

(2) ચાલુ યંત્રો ઉપર અથવા તેની પાસે કામ કરતા કામદારોના રક્ષણ માટેની જોગવાઈ.

(3) નાની વયની વ્યક્તિઓને જોખમી યંત્રો ઉપર કામ કરવામાં રક્ષણ આપવા માટેની જોગવાઈ.

(4) ઉચ્ચલન યંત્ર(હોઈસ્ટ) અને લિફ્ટ સારી હાલતમાં રાખવાં.

(5) નુકશાનકારક ધૂમાડા, ગેસ, ધૂળ, રજથી કામદારોનું રક્ષણ કરવા.

(6) સ્વસંચાલિત યંત્રો.

(7) સ્ત્રી અને બાળકામદારોનું જોખમી યંત્ર સાથેની કામગીરી.

(8) મશીન ઊંચકવા માટે ક્રેન.

(9) પ્રેસર પ્લાન્ટ.

(10) બહાર નીકળવા માટે રસ્તાઓ અને સીડીઝ.

(11) સ્થળ ઉપર ખાડાથી રક્ષણ.

(12) વધુ વજન નહીં ઊંચકવા.

(13) જોખમ સામે આંખોને રક્ષણ

(14) આગ વગેરેથી કામદારોને રક્ષણ આપવા માટે જોગવાઈ.

(15) મકાન અને મશીનની સલામતી.

(16) મકાન અને મશીનની જળવણી.

(17) સેફ્ટી ઑફિસરની નિમણૂક

કલ્યાણ કાર્યો મુખ્યતઃ બે પ્રકારના હોય છે. આંતરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંસ્થાની નિષ્ણાત કમિટિ દ્વારા **1963** માં નીચેની બાબતોને કલ્યાણકારી કામો તરીકે ગણવામાં આવેલ છે :

કારખાનાની અંદરની સગવડો.

1. સંડાસ બાથરૂમની સગવડો.
2. ન્હાવાધોવા માટેની સગવડો.
3. ઘોડિયાઘર.
4. આરામ માટે રૂમ અને કેન્ટીન.
5. પીવા માટે પાણીની વ્યવસ્થા.
6. સ્વાસ્થ અને સલામતી માટેની સેવાઓ.
7. અકસ્માત નિવારવા માટે વ્યવસ્થા.
8. શ્રમ કલ્યાણના કામોની દેખરેખ.
9. યુનિફોર્મ અને રક્ષણકારક વસ્ત્રોની સગવડ.

10. શિફ્ટ વળતર

કારખાનાની બહાર આપવાની સગવડોઃ

1. પ્રસૂતિના લાભો.

2. સામાજિક સુરક્ષા.

3. તબીબી સવલતો.

4. શૈક્ષણિક સવલતો.

5. રહેઠાણ / મકાનની સુવિધા.

6. મનોરંજન માટે સાધનો.

7. હોલીડે હોમ અને રજા પ્રવાસની સગવડ.

8. કો-ઑપરેટીવ સોસાયટી જેમ કે કન્ઝ્યુમર કો-ઓપરેટીવ સ્ટોર, વ્યાજબી ભાવની દુકાન વગેરે.

9. વ્યવસાયિક તાલીમની સગવડ.

10. બાળકો, યુવકો અને સ્ત્રીઓને માટે કલ્યાણકારી કાર્યક્રમો.

11. વાહન વ્યવહારની સગવડ.

કારખાનાના કાયદા સિવાય અન્ય કાયદા હેઠળ પણ કામદારો માટે કલ્યાણના કામો ફરજિયાત બનાવવાના હેતુની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે.

માઈન્સ એકટ-1952 :

આ કાયદા હેઠળ કામદાર કલ્યાણ માટે નીચેની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે :

1. જયાં પણ **50** થી વધુ સ્ત્રીઓ કામ કરતી હોય ત્યાં ઘોડિયાઘરની સુવિધા હોવી જરૂરી છે.

2. **150** અથવા તેથી વધુ કામદારો હોય ત્યાં નાસ્તા માટે શેલ્ટર હોવું ફરજિયાત છે.

3. જો **250** અથવા તેથી વધુ કામદારો હોય ત્યારે કેન્ટીનની સુવિધા ફરજિયાત હોવી જોઈએ.

4. કોલસાની ખાણમાં કામ કરતા કામદારો માટે

(1) ન્હાવાની સુવિધા ફૂવારા સાથે.

(2) શૌચાલય.

(3) લોકર (સ્ત્રી પુરુષ માટે અલગ)ની સુવિધા હોવી જોઈએ.

(4) **150** અથવા તેથી વધુ કામદારો હોય ત્યા ફસ્ટએઈડ બોક્સની સાથે ફસ્ટ-એઈડ-રૂમની પણ વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

(5) **500** અથવા તેથી વધુ કામદારો હોય ત્યાં કલ્યાણ અધિકારી ની જગ્યા હોવી જોઈએ. જે તમામ કામદાર કલ્યાણની બાબતોનો ઈન્ચાર્જ હોય.

પ્લાન્ટેશનનો કાયદો - 1951

પ્લાન્ટેશનના કાયદા હેઠળ કામદાર કલ્યાણ માટે નીચેની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે.

- **150** અથવા તેથી વધુ કામદારો હોય તો તે માટે એક કેન્ટીન હોવી ફરજિયાત છે.
- જે બાગમાં **50** અથવા તેથી વધુ સ્ત્રી કામદારો હોય તેમના માટે ઘોડિયાઘર હોવું ફરજિયાત છે.
- કામદારો તથા તેમનાં બાળકો માટે મનોરંજન / રમતગમતની સુવિધા હોવી ફરજિયાત છે.
- જયાં કામદારના **6** થી **12** વર્ષની વયમર્યાદાના **25** અથવા તેથી વધુ બાળકો હોય તેમના માટે શિક્ષકની સુવિધા હોવી અનિવાર્ય છે.
- બાગાનમાં કામ કરતાં કામદારો તેમજ કુટુંબ માટે રહેઠાણની સુવિધા હોવી જરૂરી છે.
- બાગાનમાં કામ કરતા તમામ કામદારોને છત્રી, ધાબડા, રેઈનકોટની સુવિધા હોવી જરૂરી છે.
- જે બાગાનમાં **300** અથવા તેથી વધુ કામદારો હોય ત્યાં શ્રમકલ્યાણ અધિકારીની જગ્યા ભરેલી હોવી જરૂરી છે.
- જયાં બાંધકામ ચાલુ હોય એ જગ્યા ઉપર આરામ કરવા માટે રૂમ અથવા એના માટેની વૈકલ્પિક વ્યવસ્થા કરવા કોન્ટ્રાકટર બંધાયેલ હોવા જરૂરી છે.
- કામની જગ્યાએ પૂરતા પ્રમાણમાં પીવા માટેનું સ્વચ્છ પાણી, શૌચાલય વગેરેની વ્યવસ્થા કોન્ટ્રાક્ટર તરફથી હોવી જોઈએ.
- કામના સ્થળે ફસ્ટ-એઈડની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

આંતરરાજ્ય સ્થળાંતર મજૂર કાયદો 1979 :

આંતર રાજ્ય સ્થળાંતર મજૂર કાયદા હેઠળ કામદારોના કલ્યાણ માટે નીચેની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે.

- સ્થળાંતર કરીને આવેલા તમામ મજૂરો જે પ્રવૃતિમાં રોકાયેલ હોય ત્યાં તેમને પૂરતું વેતન અને લઘુતમ વેતન તો અવશ્ય મળવું જોઈએ.
- સમાન કામ માટે કામદારોને માહિતી ભેદ વગર સમાન પગાર મળવો જોઈએ.
- આંતર રાજ્ય સ્થળાંતર કરીને આવેલા મજૂરને કામ કરવા માટે યોગ્ય વાતાવરણ મળવું જોઈએ.
- તમામ કામદારોને જયાં સુધી કામ અર્થે રોકાણ કરે ત્યાં સુધી વ્યવસ્થિત રહેઠાણ માટેની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.
- કામદારોના સ્વાસ્થ્યની દેખરેખ માટે યોગ્ય તબીબી વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.
- કામદારોને કામ કરતી વખતે જો કોઈ ખાસ પ્રકારના પોશાકની જરૂર હોય તો તેવા પોશાક પૂરા પાડવા જોઈએ.
- કોઈ મોટો અકસ્માત થાય તો તેની જાણ બંને રાજ્યના જવાબદાર યોગ્ય અધિકારીને કરવી જોઈએ.

મોટર ટ્રાન્સપોર્ટ કામદાર ધારો - 1961

મોટર ટ્રાન્સપોર્ટ કામદાર અધિનિયમ હેઠળ કામદાર કલ્યાણ માટેની નીચે મુજબની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે :

1. **100** અથવા તેથી વધુ કર્મચારીઓ હોય તો કેન્ટીન હોવી જરૂરી છે.
2. કામના સ્થળે સ્વચ્છતા, સંપૂર્ણ પ્રકાશવાળું વાતાવરણ અને આરામ રૂમ એવી દરેક ઠેકાણે વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ. જયાં કામદારો કામના કલાકો દરમ્યાન રોકાણ કરે.
3. ડ્રાઈવર, ક્લીનર અને ચેકીંગ સ્ટાફને યુનિફોર્મ અને રેનકોટ મળવો જોઈએ. જેથી તેઓ વરસાદ અને ઠંડીથી પોતાનું રક્ષણ કરી શકે. આ યુનિફોર્મની માવજત માટે ધોલાઈ ભથ્થું પણ મળવું જોઈએ.
4. રાજ્ય સરકારના નિયમ મુજબ જયાં જયાં કામદારો કામના કલાક દરમ્યાન હાજર રહે / રહેઠાણ કરે તેવી તમામ જગ્યાઓ ઉપર તબીબી સેવાઓ ઉપલબ્ધ હોવી જોઈએ.
5. દરેક વાહનમાં ફસ્ટ એઈડ બોક્સની સવલતો ઉપલબ્ધ હોવી જોઈએ.

કોન્ટ્રેક્ટ મજૂર અધિનિયમ - 1970

કોન્ટ્રેક્ટ મજૂર અધિનિયમ હેઠળ કામદારોના કલ્યાણ માટે નીચેની જોગવાઈઓ કરવામાં આવી છે :

1. જ્યાં **100** અથવા **100** થી વધુ કામદારો હોય ત્યાં કેન્ટીનની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

2. જ્યાં કામદારોને કામ અર્થે રાત્રે રોકાણની જરૂરિયાત ઊભી થાય ત્યાં રેસ્ટ રૂમની વ્યવસ્થા હોવી જોઈએ.

3. કામના સ્થળે પીવા માટે સ્વચ્છ પાણીની વ્યવસ્થા, પૂરતા પ્રમાણમાં શૌચાલયની વ્યવસ્થા અને ન્હાવા ધોવાની સગવડો હોવી જોઈએ.

4. પ્રાથમિક સારવાર માટેની સવલતો હોવી જોઈએ.

12.11 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. શ્રમ કલ્યાણનો અર્થ સમજાવી તેની વિભાવના વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. શ્રમ કલ્યાણ એટલે શું ? તેના હેતુઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. શ્રમ કલ્યાણનો અર્થ જણાવી તેનું મહત્ત્વ જણાવો.

....

....

....

....

....

....

4. શ્રમ કલ્યાણ એટલે શું ? તેની જરૂરિયાત વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

5. શ્રમ કલ્યાણનો અર્થ જણાવી તેનું કાર્યક્ષેત્ર વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

6. કર્મચારી અને કામદારનું આરોગ્ય એટલે શું ? વિગતે ચર્ચો

....

....

....

....

....

....

7. કર્મચારી અને કામદારની સલામતી વિશે વિગતે નોંધ લખો.

....

....

....

....

....

....

8. સામાજિક સલામતી એટલે શું ? ચર્ચો.

....

....

....

....

....

....

9. કામદાર મજૂર કલ્યાણ પ્રવૃતિની કાનૂની જોગવાઈઓ વિશે નોંધ લખો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. આરોગ્ય સંબંધિત કાનૂની જોગવાઈઓ ટૂંકમાં જણાવો.

....

....

....

....

2. હવાની આવ-જા અને ઉષ્ણતામાન (કલમ-13) જણાવો.

....

....

....

....

3. કર્મચારી સ્વાસ્થ્યને પ્રોત્સાહન આપવાનાં પગલાં ટૂંકમાં જણાવો.

....

....

....

....

4. સલામતી અધિકારી (કલમ 40 બી) - સમજાવો.

....

....

....

....

5. સામાજિક સુરક્ષા લક્ષણો જણાવો.

....

....

....

....

6. કામદારોનું વળતર અધિનિયમ, 1923 - સમજાવો.

....

....

....

....

7. માઈન્સ એક્ટ-1952 - સમજાવો.

....

....

....

....

8. પ્લાન્ટેશનનો કાયદો - 1951 - સમજાવો.

....

....

....

....

9. મોટર ટ્રાન્સપોર્ટ કામદાર ધારો - 1961 - સમજાવો.

....

....

....

....

10. કોન્ટ્રેક્ટ મજૂર અધિનિયમ - 1970 - સમજાવો.

....

....

....

....

એકમ 13

મજૂર સંઘો

: રૂપરેખા :

13.1 પ્રસ્તાવના

13.2 વ્યાખ્યા

13.3 ખ્યાલ

13.4 હેતુઓ

13.5 કાર્યો

13.6 મજૂર સંગઠનોનો વિકાસ

13.7 મજૂર સંગઠનોની ફરજો અને જવાબદારીઓ

13.8 સ્વાધ્યાય

13.1 પ્રસ્તાવિક

વેપાર સંગઠનો એ શ્રમ, કાર્યકરો અથવા કર્મચારીઓ દ્વારા તેમના કામના વાતાવરણમાં વધુ સારી પરિસ્થિતિઓ માટે તેમની માગણીઓ હાંસલ કરવા માટે એકસરખા કામદારો અથવા સંગઠનોનાં જોડાણ છે. મજૂર સંઘ અથવા ટ્રેડ યુનિયન, એવા કર્મચારીઓની સંસ્થા છે જે પગાર અને કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ જેવાં ક્ષેત્રોમાં લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે એક સાથે જોડાયા છે. અસુરક્ષિત અથવા અન્યાયી કામ શરતો સામે યુનિયન એમ્પ્લોયર સાથે કરાર, શરતો અને મંત્રણા થકી કામદારો રક્ષણ આપવા પ્રયત્ન કરે છે કે જેથી કર્મચારીનો સંતોષ જળવાઈ રહે. જેથી કર્મચારીની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો થાય અને એકમની ઉત્પાદકતામાં વધારો થાય તેમજ આ થકી, ઔદ્યોગિક શાંતિ જળવાઈ રહે અને એકમ અને કર્મચારી તથા સમાજ વિકાસ કરી શકે.

વેપાર સંગઠનો અથવા મજૂર સંગઠનો વિવિધ દેશોમાં જુદા જુદા કાયદા દ્વારા સંચાલિત થાય છે. તેઓ દેશના કાયદાની અનુસાર વેપાર યુનિયનના નિર્માણ માટેની નોંધણીની પ્રક્રિયા અને પદ્ધતિને અનુસરવી જોઈએ. તેમના દેશના કાયદાની રચનામાં ટ્રેડ યુનિયનની રચના ટ્રેડ યુનિયનના કાયદા દ્વારા આપવામાં આવતી વિશેષાધિકારો ધરાવે છે. ટ્રેડ યુનિયનના વિશેષાધિકારો અથવા અધિકારો, તે કામદારોને આદર સાથે ચોક્કસ ફરજો આપવો જોઈએ. એક ટ્રેડ યુનિયનનું પ્રાથમિક હેતુ સામૂહિક સોદાબાજી છે. ભારતમાં પણ ટ્રેડ યુનિયનનું નિર્માણ થઈ શકે છે. ફક્ત વેપાર અથવા વ્યવસાયમાં સંળાયેલા વ્યક્તિઓ ટ્રેડ યુનિયન બનાવી શકે છે.

13.2 વ્યાખ્યા

વિવિધ લેખકો અને વિચારકોએ ટ્રેડ યુનિયનને અલગ રીતે વ્યાખ્યાયિત કર્યું છે.

લેન્ટરના મત મુજબ, ટ્રેડ યુનિયન મુખ્યત્વે તેના સભ્યોના રોજગારની શરતોને જાળવવા અથવા સુધારવા માટે રચાયેલ કર્મચારીઓનું સંગઠન છે.

જી.ડી. એચ. ગોલની દૃષ્ટિએ, 'ટ્રેડ યુનિયન એટલે કે એક કે તેથી વધુ વ્યવસાયમાં કામદારોનું મંડળ - સંસ્થા, જે સભ્યોના આર્થિક રુચિઓને તેમના રોજિંદા કામના સંબંધમાં રક્ષણ અને પ્રગતિ કરવાના હેતુ માટે હોય છે.'

એડવિન બી. ફ્લિપિઓના જણાવ્યા મુજબ, "મજૂર સંઘ અથવા ટ્રેડ યુનિયન એ કર્મચારીઓની સંસ્થા છે, જે સામૂહિક કાર્યવાહી દ્વારા, તેના સભ્યોનાં સામાજિક, આર્થિક અને રાજકીય હિતોનાં પ્રોત્સાહન, રક્ષણ અને સુધારણા માટે રચના કરે છે."

ટ્રેડ યુનિયન એ "કામના જીવનની શરતો જાળવી રાખવા અને સુધારવા માટેના હેતુથી વેતન મેળવનારાઓનો સતત કાર્યરત સમૂહ છે. "

મજૂર સંઘ અથવા ટ્રેડ યુનિયન સંબંધિત ક્ષેત્રોના કામદારો દ્વારા રચાયેલા સંસ્થા છે. જે તેના સભ્યોના સામાન્ય હિત માટે કામ કરે છે. તેઓ પગારની નિષ્પક્ષતા, સારા કામનું વાતાવરણ, કામના કલાકો અને લાભો જેવા મુદ્દા કામદારોને મદદ કરે છે. તેઓ કામદારોના ક્લસ્ટરનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે અને મેનેજમેન્ટ અને કામદારો વચ્ચેની એક કડી પૂરી પાડે છે.

મજૂર સંઘ એ કર્મચારીઓની સ્વૈચ્છિક સંસ્થા છે, જે સામૂહિક, કાર્યવાહી દ્વારા તેમના હિતોનું રક્ષણ કરે છે. તે પ્લાન્ટના આધારે, ઉદ્યોગના ધોરણે, પેઢીના આધારે, પ્રાદેશિક ધોરણે અથવા રાષ્ટ્રીય ધોરણે રચાય છે.

ટ્રેડ યુનિયન, જેને મજૂર સંઘ કહેવાય છે, એ કોઈ ચોક્કસ વેપાર, ઉદ્યોગ અથવા કંપનીમાં કામદારોના સમૂહ, સામૂહિક સોદાબાજી દ્વારા પગાર, લાભો, કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ, અથવા સામાજિક અને રાજકીય સ્થિતિમાં સુધારણાના હેતુ માટે બનાવવામાં આવે છે.

13.3 ખ્યાલ

ઈંગ્લેન્ડ અને અન્ય દેશોમાં ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ, ઔદ્યોગિકરણ અને યંત્રીકરણ એ ટ્રેડ યુનિયનના ઉદ્ભવ માટે મોટા પ્રમાણમાં જવાબદાર છે. કર્મચારીઓને શોષણથી બચાવવા અને કર્મચારીઓની સ્થિતિ સુધારવા માટેના હેતુથી મજૂર સંગઠનો રચાય છે. આ સંગઠનોનો હેતુ કામદારોની ફરિયાદોને તપાસવું અને મેનેજમેન્ટની સામે સામૂહિક અવાજ રજૂ કરવાનો

છે. તેથી, તે કર્મચારીઓ અને વ્યવસ્થાપનના વચ્ચે સંવાદના માધ્યમ તરીકે કાર્ય કરે છે. સંબંધોનું નિયમન, ફરિયાદોની પતાવટ, કામદારો વતી નવી માગણીઓ ઊભી કરવી, સામૂહિક સોદાબાજી અને વાટાઘાટો અન્ય મુખ્ય સિદ્ધાંતનાં કાર્યો છે, જે આ ટ્રેડ યુનિયન કરે છે.

કામદારો અસંગઠિત છે, આધુનિક ઔદ્યોગિક સંસ્થાઓ કર્મચારીઓને એવી પરિસ્થિતિમાં લાગુ પાડે છે કે જે તેમને વ્યક્તિગત રીતે સોદાબાજીમાં લાચાર બનાવે છે અને માલિક દ્વારા શોષણના ભોગ બને છે. તેથી તેઓ કર્મચારીઓની શોષણ સામે પોતાને સુરક્ષિત રાખવા માટે સંગઠનો બનાવે છે.

મજૂર સંઘ અથવા ટ્રેડ યુનિયન એક સંસ્થા છે જે સામૂહિક કાર્યવાહી દ્વારા તેના સભ્યોના હિતને પ્રોત્સાહન અને રક્ષણ આપે છે.

13.4 હેતુઓ

કોઈપણ ટ્રેડ યુનિયનનો મુખ્ય ઉદ્દેશ્ય સંસ્થામાં કામદારોના - કર્મચારીઓના હિતનું રક્ષણ કરવાનું છે. જો કે કામદારોના રસ અથવા કલ્યાણ એ વ્યાપક શબ્દ છે જેમાં વિવિધ વિષયો જેમ કે વેતન અને પગાર, કામની શરતો, કામના કલાકો, પ્રમોશન, ભરતી અને વર્ગીકરણ, તાલીમ, શિસ્ત, રજાઓ, મોંઘવારી ભથ્થુ, પરિવહન, અન્ય ભથ્થા, બોનસ, પ્રોત્સાહન, ક્વાર્ટર, કૌચાલય, કર્મચારી સંબંધો, યુનિયન કલ્યાણ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આમ, વિવિધ વસ્તુઓની બાબતમાં વ્યક્તિગત કામદારોના વતી વાટાઘાટો કરવા ટ્રેડ યુનિયન બનાવવામાં આવે છે. જો કે મજૂર સંગઠનો ખાસ કરીને નીચેના હેતુઓ મેળવવા માટે તેમનું ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

1) વેતન અને પગાર :

ટ્રેડ યુનિયનનું મુખ્ય ધ્યાન વેતન અને પગાર બાબત છે જો કે આ વિષય પોલીસી બાબતો સાથે સંબંધિત હોઈ શકે છે. જો કે, તેમના અમલીકરણની પ્રક્રિયામાં મુખ્ય તફાવત ઊભો થાય છે. અસંગઠિત ક્ષેત્રના કિસ્સામાં વેપાર યુનિયન પગારધોરણની સોદાબાજીમાં મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે.

2) કામ કરવાની અનુકૂળ પરિસ્થિતિ :

કામદારોના સ્વાસ્થ્યનું રક્ષણ કરવાના હેતુથી ટ્રેડ યુનિયન કામ કરવાની યોગ્ય પરિસ્થિતિનું નિર્માણ કરવાની ચોક્સાઈ રાખે છે. જેમ કે કામ કરવાની જગ્યાએ પૂરતી હવા અને પ્રકાશની વ્યવસ્થા, શૌચાલય, જોખમી કામ કરવા માટેનાં પૂરતાં સલામતી સાધનો, પીવાના પાણીના

યોગ્ય વ્યવસ્થા, લઘુત્તમ કામકાજના કલાકો, રજા અને પગાર, સામાજિક સુરક્ષાના લાભો અને અન્ય કલ્યાણ પગલાં વગેરે.

3) શિસ્ત :

ટ્રેડ યુનિયન માત્ર વસ્તુઓની બાબતમાં વાટાઘાટનું આયોજન કરતા નથી, તેની સાથે તેમની કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ સુધારી શકે છે પરંતુ જ્યારે કર્મચારીઓ મેનેજમેન્ટના એકક્ષપીય કૃત્યો અને શિસ્તભર્યા નીતિઓના ભોગ બને ત્યારે મેનેજરની પકડમાંથી રક્ષણ આપે છે. આ આક્ષેપો અંતિમ તબક્કામાં સસ્પેન્શન બરતરફીનો પણ હોઈ શકે છે. આવા સંજોગોમાં એ કાર્યકર જે ભોગ બનેલ છે. તે ટ્રેડ યુનિયનનો સંપર્ક કરી શકે છે અને છેવટે ટ્રેડ યુનિયન દ્વારા આ બાબતને મેનેજમેન્ટની ધ્યાનમાં લાવવામાં આવે છે અને તે એક વ્યક્તિગત કાર્યકરને થયેલા અન્યાય વિશે ન્યાય માટે સંચાલન સામે લડત આપે છે.

4) કર્મચારી નીતિઓ :

ભરતી, પસંદગી, પ્રમોશન, ટ્રાન્સફર અને તાલીમ વગેરેના સંદર્ભમાં કર્મચારીઓની નીતિઓના અયોગ્ય અમલીકરણ સામે ટ્રેડ યુનિયન ન્યાય માટે કાર્ય કરે છે.

5) કલ્યાણ :

અગાઉ જણાવ્યું તેમ, વેપાર સંગઠનો કર્મચારીઓના કલ્યાણ માટે જ છે. ટ્રેડ યુનિયન એક માર્ગદર્શિકા, કન્સલ્ટિંગ ઓથોરીટી તરીકે કામ કરે છે અને કર્મારીઓને સમસ્યાઓનો સામનો કરવા સહકાર આપે છે. તે સામૂહિક સોદાબાજી, મિટીંગ્સ દ્વારા કામદારોની વિવિધ મુશ્કેલીઓ જેમ કે, સ્વચ્છતાના સંદર્ભમાં, હોસ્પિટલ્સ, ક્વાર્ટર, શાળાઓ અને કૉલેજને તેમનાં બાળકોની સાંસ્કૃતિક અને સામાજિક સમસ્યાઓ માટે મેનેજમેન્ટની ધ્યાને લાવી શકે છે.

6) કર્મચારી-નોકરીદાતા સંબંધ :

કર્મચારીઓ અને એમ્પ્લોયર વચ્ચેના સુમેળભર્યા સંબંધો ઔદ્યોગિક શાંતિ માટે ખૂબ જરૂરી છે. ટ્રેડ યુનિયન હંમેશાં આ ઉદ્દેશ્ય પ્રાપ્ત કરવા માટે પ્રયત્ન કરે છે. જો કે, અમલદારશાહી વલણ અને સંચાલનના એકપક્ષી વિચારસરણી સંસ્થામાં તકરાર તરફ દોરી જાય છે જે છેવટે કર્મચારીઓ અને સંચાલન વચ્ચેના સંબંધોને વિક્ષેપ પાડે છે. ઔદ્યોગિક શાંતિને પ્રોત્સાહન આપવાના હેતુથી તમામ કામદારોના પ્રતિનિધિ તરીકે ટ્રેડ યુનિયન, મેનેજમેન્ટ સાથે સતત વાટાઘાટો કરી શકે છે.

7) સંસ્થાકીય સ્વાસ્થ્ય અને ઉદ્યોગના હિતની સલામતી કરવી :

ગેરહાજરી અને મજૂર ટર્નઓવરના દરને ઘટાડવા અને કર્મચારી સંબંધો સુધારવા માટે અપનાવવામાં આવેલી ફરિયાદ નિવારણ અને તકનીકો માટે વિકસિત પદ્ધતિઓ દ્વારા સંસ્થાના સ્વાસ્થ્યનું નિદાન કરી શકાય છે. તેમના અસરકારક કાર્ય દ્વારા ટ્રેડ યુનિયન કર્મચારી સંતોષ પ્રાપ્ત કરી શકે છે. આ રીતે, ટ્રેડ યુનિયન ગેરહાજરી, મજૂર ટર્નઓવરના દરમાં ઘટાડો કરે છે અને સુવ્યવસ્થિત ઔદ્યોગિક સંબંધો તરફ દોરી જતી વ્યવસ્થિત ફરિયાદ પતાવટ પ્રક્રિયાની વિકાસમાં મદદ કરે છે. આમ, વેપાર સંગઠનો એ ઉત્પાદન અને ઉત્પાદકતા, શિસ્ત અને કામના જીવનની ગુણવત્તામાં સુધારણાના સ્તરે સુધારાઓમાં ફાળો આપી શકે છે.

13.5 કાર્યો

હેતુઓ હાંસલ કરવા માટે ટ્રેડ યુનિયન સંખ્યાબંધ કાર્યો કરે છે. આ કાર્યો વ્યાપક ત્રણ વર્ગોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

1. ક્રાંતિકારી કાર્યો :

વેપાર સંગઠનો દ્વારા કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓનો એક સમૂહ તેમના રોજગારના સંબંધમાં તેમના સભ્યોની સ્થિતિને સુધારણામાં પરિણમે છે. આવા પ્રવૃત્તિઓનો ઉદ્દેશ્ય પર્યાપ્ત વેતન, સારી નોકરી અને રોજગારીની સલામતીની ખાતરી કરવી, નોકરીદાતાઓ પાસેથી વધુ સારી રીતે સવલતો મેળવવી, વગેરે છે. જ્યારે સંગઠનો સામૂહિક સોદાબાજી અને વાટાઘાટની પદ્ધતિ દ્વારા આ ઉદ્દેશો પૂરા કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે, તેઓ ક્રાંતિકારી અભિગમ અપનાવે છે અને ધીમી કાર્યની રણનીતિઓ, હડતાલ, બહિષ્કાર, ઘેરાવો, વગેરેના રૂપમાં મેનેજમેન્ટ સામે વિરોધ રજૂ કરે છે. તેથી, ટ્રેડ યુનિયનના આ કાર્યો ક્રાંતિકારી અથવા લડાઈનાં કાર્યો વિરોધ રજૂ કરે છે. તેથી ટ્રેડ યુનિયનનાં ક્રાંતિકારી કાર્યોનો હેતુ નીચે મુજબનો ગણી શકાય :

- વધુ વેતન અને સારી કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ હાંસલ કરવી
- ઉદ્યોગના ભાગરૂપે કામદારોની સ્થિતિ સુધારવી
- અન્યાય સામે મજૂરને સુરક્ષિત કરવા

2. કલ્યાણકાર્યો :

ટ્રેડ યુનિયન દ્વારા કરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓનો બીજો સમૂહ તેના સભ્યોને જરૂરિયાત સમયમાં મદદ આપવાનું અને તેમની કાર્યક્ષમતામાં સુધારો લાવવાનું લક્ષ્ય ધરાવે છે. વેપાર સંગઠનો સહકારની ભાવનાને પ્રોત્સાહન આપવા અને મૈત્રીપૂર્ણ ઔદ્યોગિક સંબંધોને પ્રોત્સાહન

આપવા અને તેમના સભ્યો વચ્ચે શિક્ષણ અને સંસ્કૃતિને ફેલાવવાનો પ્રયાસ કરે છે. તેઓ કામદારોના જુસ્સામાં સુધારો કરવા અને તેમની વચ્ચે આત્મવિશ્વાસ પેદા કરવા માટે કલ્યાણનાં પગલાં લે છે. જો જરૂરી હોય તો, તેઓ તેના સભ્યોને કાનૂની સહાય માટે પણ વ્યવસ્થા પણ કરે છે. આ ઉપરાંત, તેઓ તેમના સભ્યો માટે ઘણા કલ્યાણનાં પગલાં હાથ ધરે છે. દાખલા તરીકે, બાળકોના શિક્ષણ માટે શાળા, પુસ્તકાલય, વાંચન-રૂમ, ઈન-ડોર અને આઉટ-ડોર રમતો અને અન્ય મનોરંજક સુવિધાઓ તથા કેટલાક ટ્રોડ યુનિયન પણ કેટલાક મેનેઝિન અથવા જર્નલના પ્રકાશન હાથ ધરે છે.

કલ્યાણ કાર્યો તરીકે ઓળખાતી આ પ્રવૃત્તિઓ ભંડોળની ઉપલબ્ધતા પર આધાર રાખે છે, જે ભંડોળ સભ્યોના લવાજમ દ્વારા તથા બહારની વ્યક્તિઓના દાન દ્વારા એકત્રિત કરવામાં આવે છે. આ રીતે, ટ્રેડ યુનિયનનાં કલ્યાણ કાર્યોને આ રીતે સમાપન કરી શકાય છે :

- કામદારોના જુસ્સામાં સુધારા માટે કલ્યાણનાં પગલાં લેવાં.
- કામદારોમાં આત્મવિશ્વાસ પેદા કરવો.
- કર્મચારીઓ વચ્ચે ઈમાનદારી અને શિસ્તને પ્રોત્સાહન આપવાં.
- પ્રમોશન અને વૃદ્ધિ માટેની તકો પૂરી પાડવી.
- મહિલા કામદારોનું ભેદભાવ સામે રક્ષણ કરવું.

3. સામાજિક કાર્યો

કર્મચારીઓની તેમની ભૌતિક જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા માટે, કામદારોને સક્રિય કરવા માટે, રોજગારીના નિયમો અને શરતોને સુધારવા મુખ્યત્વે મુખ્ય આર્થિક વિધેયો ઉપરાંત, કેટલાક સંગઠનોએ હવે કલ્યાણની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવા અને તેનું આયોજન કરવાનું શરૂ કર્યું છે અને તેમના સભ્યોને વિવિધ સેવાઓ પૂરી પાડી છે. કેટલીક વાર જે સમુદાયના તેઓ એક ભાગ છે, તેની નીચેના વડાઓ હેઠળ જૂથબદ્ધ કરી શકાય છે.

- મ્યુચ્યુઅલ ફંડની સંસ્થા, સહકારી ધિરાણ મંડળીઓ, આવાસ, સહકારી સ્ટોર્સ સાંસ્કૃતિક કાર્યક્રમો બેન્કિંગ અને તબીબી સવલતો અને વિવિધ હસ્તકલાઓમાં મહિલાઓ માટે તાલીમ, તેમના પરિવારની આવકને વધારવા માટે મદદ કરવા સહિતના કામના જીવનની ગુણવત્તામાં સુધારો કરવા માટેના કલ્યાણ પ્રવૃત્તિઓ
- કામદારના કાર્યકારી જીવનનાં તમામ પાસાંમાં અંગે શિક્ષણ કે જેથી તેમના નાગરિક જીવનમાં સુધારો થાય, તેમની આસપાસના પર્યાવરણમાં અંગે કર્મચારીઓમાં જાગૃતતા

આવે. ખાસ કરીને તેમને સંબંધિત મુદ્દાઓ જેમ કે તેમના વૈધાનિક અને અન્ય અધિકારો અને જવાબદારીઓ અંગે શિક્ષણ આપવાની પ્રવૃત્તિઓ.

- યોજના, અને કેટલાક કેન્દ્રિય સંઘ સંગઠનો પણ કામદારોની શિક્ષણ યોજના અમલમાં મૂકવા સરકારની સહાય ધરે છે. તે માટે તેમની ફરિયાદો નિવારણ માટે કાર્યવાહી કરવી.
- મજૂર સંઘના સભ્યો સાથે વાતચીત કરવા માટે, યુનિયનની નીતિ વિશે માહિતગાર કરવા માટે અને સંઘ કેટલાંક સમાચાર પત્રો અથવા સામયિકોનાં પ્રકાશન કરે છે કે જેમાં મુખ્ય સભ્યોની માહિતી જેમ કે, જન્મ, મૃત્યુ, લગ્ન, પ્રમોશન અને સિદ્ધિઓ અંગેની બાબતોનો સમાવેશ પણ થાય છે.
- સંઘના કેટલાક સભ્યો દ્વારા કામદારોને લગતી સમસ્યાઓ, તેમની પ્રવૃત્તિ, તેમની કલ્યાણકારી સેવાઓ વગેરે અંગે વિવિધ સંશોધનો પણ કરવામાં આવે છે કે જે માલિક સમક્ષ જ્યારે સામૂહિક સોદાબાજી કે વાટાઘાટો હોય ત્યારે ઉપયોગી થઈ પડે છે.

4. રાજકીય વિધેયો :

આ કાર્યોમાં રાજકીય પક્ષ સાથે સંઘને જોડવા, રાજકીય પક્ષોને નોંધણી કરનારા સભ્યોમાં મદદ કરવા, દાન એકત્ર કરવા, સ્ટ્રાઈક્સ અને લોકઆઉટ્સના સમયગાળા દરમિયાન રાજકીય પક્ષોની મદદ મેળવવી.

આમ, ટ્રેડ યુનિયનન્સની કામગીરીમાં કર્મચારીઓ માટે સારું કાર્ય પર્યાવરણ મેળવવા માટે મેનેજમેન્ટ સાથે સામૂહિક સોદાબાજી, કામદારોને સુરક્ષા પૂરી પાડવી અને કર્મચારીઓની ભરતી અને બરતરફની ચકાસણી કરવી, યોગ્ય સ્તરે કામદારોની ફરિયાદોના નિવારણમાં મેનેજમેન્ટને મદદ કરવી. કામના કલાકો, લાભો, વેતન અને તબીબી સવલતો અને અન્ય કલ્યાણ યોજનાઓ જેવા સંચાલન જેવી બાબતોને વાટાઘાટો કરવા. નોકરીદાતાઓ સાથે સહકાર વિકસાવવા, શ્રમ/કર્મચારીઓની હિતની તરફેણમાં અભિપ્રાય આપવાનો સમાવેશ થાય છે.

13.6 મજૂર સંગઠનોનો વિકાસ

પ્રારંભિક કાળ

કર્મચારીઓને તેમના કલ્યાણ માટે ગોઠવવાના પ્રયત્નો સામાજિક કાર્યકરો, પરોપકારી અને અન્ય ધાર્મિક નેતાઓ દ્વારા ઔદ્યોગિક વિકાસના પ્રારંભિક ગાળા દરમિયાન કરવામાં આવ્યા હતા. પ્રથમ કારખાના અધિનિયમન, **1881**, બોમ્બે ફેક્ટરી કમિશન, **1875** ની ભલામણોના આધારે પસાર કરવામાં આવી હતી. અધિનિયમની મર્યાદાઓને કારણે, બોમ્બે

ટેક્સાટાઈલ ઈન્ડસ્ટ્રીના એન.એમ. લોખંડેના નેતૃત્વ હેઠળના કાર્યકર્તાઓએ કામના કલાકોમાં ઘટાડો, અઠવાડિયામાં રજા, અકસ્માત વળતર માંગ કરી હતી. બોમ્બે મિલના માલિકોના એસોસિએશને સાપ્તાહિક રજા માટે માંગને સ્વીકારી હતી. પરિણામે, લોખંડએ **1890** માં બોમ્બે મિલ હેન્ડ એસોસિએશનના નામે ભારતમાં પ્રથમ કામદાર સંઘની સ્થાપના કરી હતી. તેમાં "દીનબંધુ" નામનું શ્રમ સામયિક પણ પ્રકાશિત થયું હતું.

આ સમયગાળા દરમિયાન સ્થાપિત કેટલાક મહત્ત્વના સંગઠનો છે : ભારતના અને બર્મા રેલ્વે કર્મચારી (**1897**), પ્રિન્ટર્સ યુનિયન, કલકત્તા (**1905**) અને બોમ્બે ટપાલ યુનિયન (**1907**), કામદાર હિતવર્ધન સભા (**1910**) અને સોશિયલ સર્વિસ લીગ (**1910**).

દેશમાં પ્રથમ વિશ્વ યુદ્ધ ફાટી નીકળ્યા બાદ સામાન્ય સંજોગોમાં શ્રમ આંદોલનની શરૂઆત શરૂ થઈ. **1919** માં આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંગઠનની સ્થાપનાથી દેશમાં વેપાર સંગઠનોની રચના કરવામાં મદદ મળી. મદ્રાસ શ્રમ યુનિયનની સ્થાપના **1919** માં પદ્ધતિસર થઈ હતી. **1919** અને **1923** ની વચ્ચે સંખ્યાબંધ ટ્રેડ યુનિયનની સ્થાપના કરવામાં આવી હતી. સ્પિનર્સ યુનિયન અને વીવર્સ યુનિયનની જેમ કેટેગરી મુજબનાં યુનિયન અમદાવાદમાં મહાત્મા ગાંધીની પ્રેરણા હેઠળ આવ્યાં હતાં. આ સંગઠનો પાછળથી અમદાવાદ ટેક્સટાઈલ લેબર એસોસીએશન તરીકે ઓળખાતા ઔદ્યોગિક સંઘમાં સમવાયી કરવામાં આવ્યાં. આ યુનિયન વ્યવસ્થિત રેખાઓ પર રચવામાં આવી છે અને તે મ્યુચ્યુઅલ ટ્રસ્ટ, સહયોગ અને અહિંસાના ગાંધીવાદી તત્ત્વજ્ઞાન પર આધારિત કાર્યરત છે.

ઈન્ડિયન ટ્રેડ યુનિયન ચળવળના ઈતિહાસમાં સૌથી મહત્ત્વપૂર્ણ વર્ષ **1920** છે, જ્યારે ઓલ ઈન્ડિયા ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસ (એઆઈટીયુસી) એ આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંગઠન (આઈએલઓ) માટે પ્રતિનિધિઓની પસંદગીની જરૂરિયાતને પરિણામે રચના કરવામાં આવી હતી. દેશનો આ સૌપ્રથમ ભારત વેપાર સંઘ છે. એઆઈટીયુસીની પ્રથમ બેઠક ઑક્ટોબર **1920** માં બોમ્બે (હવે મુંબઈ) ખાતે લાલા લજપત રાયની અધ્યક્ષ હેઠળ યોજાઈ હતી. એઆઈટીયુસીની રચનાએ **1922** માં ઓલ ઈન્ડિયા રેલવેમેન ફેડરેશન (એઆઈઆરએફ) ની સ્થાપના તરફ દોરી દીધી. ઘણી કંપનીઝ રેલવે યુનિયન્સ તેની સાથે સંકળાયેલા હતા. આ સમયગાળા દરમિયાન આતંકવાદી વલણ અને ક્રાંતિકારી વિચારોના સંકેતો સ્પષ્ટ હતા. એઆઈટીયુસીના વિભાજનકાર જૂથએ **1929**માં ઓલ ઈન્ડિયા ટ્રેડ યુનિયન ફેડરેશન (એઆઈટીયુએફ) ની રચના કરી હતી. **1931** માં સામ્યવાદીઓ એ એક વિભાજિતથી ઓલ ઈન્ડિયા રેડ ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસની રચના કરી હતી આમ, આ સમયગાળા દરમિયાન વિભાજન વધુ સામાન્ય હતું. ઓલ ઈન્ડિયા ટ્રેડ યુનિયન

ફેડરેશન પણ એઆઈટીયુસી સાથે ભળી ગયું. એકીકૃત એઆઈટીયુસીનું સંમેલન **1940** માં નાગપુરમાં યોજાયું હતુ પરંતુ આ એકતા લાંબા સમય સુધી રહી નહી. એઆઈટીયુસીમાં બે જૂથો હતાં અને એક જૂથ યુદ્ધને ટેકો આપતું હતું જ્યારે બીજું જૂથ તેનો વિરોધ કરતું હતું. સહાયક જૂથએ પોતાની કેન્દ્રીય સંસ્થાને ઈન્ડિયન ફેડરેશન ઑફ લેબર તરીકે સ્થાપિત કરી.

ઈન્ડિયન નેશનલ કોંગ્રેસના પ્રયાસોથી એઆઈટીયુસીમાં ભાગલા પાડીને ઈન્ડિયન નેશનલ ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસ (આઈએનટીયુસી) ની સ્થાપના થઈ, એઆઈટીયુસીથી અલગ સમાજવાદીઓએ **1948** માં હિન્દ મજદૂર સભા (એચએમએસ) ની રચના કરી હતી. એચએમએસ સાથેના મંડળના મંડળના સંઘે, રેડિકલ્સે **1949** માં યુનાઈટેડ ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસના નામ હેઠળ બીજું યુનિયન બનાવ્યું હતું. દેશની યુનિયન ચળવળ **1946** થી **1949** ના ટૂંકાગાળા દરમિયાન ચાર અલગ કેન્દ્રીય સંગઠનોમાં વહેંચાઈ હતી. કેટલાક અન્ય મધ્યસ્થ સંઘ પણ રચના કરવામાં આવ્યા હતા.

દેશમાં **9000** ટ્રેડ યુનિયન છે, જેમાં રજિસ્ટર્ડ યુનિયન અને ટ્રેડ યુનિયન્સ એકટ, **1926** હેઠળ નોંધાયેલાં **70** કરતાં વધુ ફેડરેશન અને સંઘોનો સમાવેશ થાય છે. સંગઠિત ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રે સંગઠનનું પ્રમાણ વાજબી રીતે ઊચું છે. તે કૃષિ અને અસંગઠિત ક્ષેત્રોમાં નગણ્ય છે.

જો છેલ્લા ચાર દાયકામાં યુનિયનની સંખ્યામાં ઘણો વધારો થયો છે, તો યુનિયન દીઠ યુનિયન સભ્યપદ ગતિ જાળવી રાખ્યું નથી. શ્રમ પરના રાષ્ટ્રીય કમિશનમાં જણાવવામાં આવ્યું છે કે માત્ર **131** સંગઠનોમાં **5000** થી વધુનું સભ્યપદ છે. યુનિયનમાં **70%** થી વધુ સભ્યોની સભ્યપદ **500** થી ઓછી હતી. વર્ષોથી સરેરાશ યુનિયન દીઠ યુનિયનની સંખ્યા **1943** ના આશરે **1387** થી **1992-93** (પોકેટ બુક ઑફ લેબર સ્ટેટિક્સ, **1997**) માં સતત ઘટી છે. **2000** થી વધુના સભ્યપદ ધરાવતાં સંગઠનો દેશના કુલ સંઘોની આશરે **4** ટકા હિસ્સો ધરાવે છે.

ભારતીય કર્મચારીઓમાં **430** મિલિયન કામદારોનો સમાવેશ થાય છે, જે દર વર્ષે **2%** વધે છે. ભારતીય શ્રમ બજારોમાં ત્રણ ક્ષેત્રોનો સમાવેશ થાય છેઃ ગ્રામ્ય કાર્યકરો, જે લગભગ **60** ટકા કર્મચારીઓની રચના કરે છે. સંગઠિત ક્ષેત્ર, જે કર્મચારીઓમાંથી **8%** કાર્યરત છે અને શહેરી અનૌપચારિક ક્ષેત્ર (જેમાં વધતા સોફ્ટવેર ઉદ્યોગ અને અન્ય સેવાઓ, જેમાં ઔપચારિક ક્ષેત્રનો સમાવેશ થતો નથી સામેલ છે, જે બાકીના **32** ટકા કર્મચારીઓની રચના કરે છે. હાલમાં ભારતમાં બાર સેન્ટ્રલ ટ્રેડ યુનિયન સંગઠનો છે. જેમ કે,

1. ઓલ ઈન્ડિયા ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસ (એઆઈટીયુસી)

2. ભારતીય મજદૂર સંઘ (બીએમએસ)

3. સેન્ટર ઓફ ઈન્ડિયન ટ્રેડ યુનિયન્સ (સીઆઈટીયુ)

4. હિન્દ મજદૂર કિસાન પંચાયત (એચએમકેપી)

5. હિન્દ મજદૂર સભા (એચએમએસ)

6. ઈન્ડિયન ફેડરેશન ઓફ ફ્રી ટ્રેડ યુનિયન્સ (IFFTU)

7. ઈન્ડિયન નેશનલ ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસ (આઈએનટીયુસી)

8. નેશનલ ફ્રન્ટ ઈન્ડિયન નેશનલ ટ્રેડ યુનિયન્સ (NFITU)

9. રાષ્ટ્રીય શ્રમ સંગઠન (એનએલઓ)

10. ટ્રેડ યુનિયન્સ સંકલન કેન્દ્ર (ટીયુસીસી)

11. યુનાઈટેડ ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસ (યુટીયુસી) અને

12. **યુનાઈટેડ ટ્રેડ યુનિયન કોંગ્રેસ - લેનિન સારાની (યુટીયુસી- એલએસ)**

આમ, મજૂર સંઘની ચળવળ કામદાર જીવન અને સુધારણાના કાર્ય માટે અને તેમનાં હિતોનું રક્ષણ કરવા તેમના અધિકારોનું રક્ષણ કરવાના ઉદ્દેશ્ય માટે ઊભરી આવ્યું હતું. નાની શરૂઆતથી, આ ચળવળ હવે સામાજિક ન્યાય પ્રાપ્ત કરવા, આર્થિક સમાનતા અને જીવનનાં લોકશાહી મૂલ્યોની જાળવણી માટે વૈશ્વિક સ્તરે ચળવળમાં ઉગાડવામાં આવી છે.

13.7 મજૂર સંગઠનોની ફરજો અને જવાબદારીઓ :

ટ્રેડ યુનિયનના કાયદા અનુસાર દરેક રજિસ્ટર્ડ ટ્રેડ યુનિયન પાસે ચોક્કસ હેતુઓની સિધ્ધિઓ માટે ચોક્કસ કાર્યો રહેશે, જે વિગતોમાં વધુ જણાવેલ છે. ટ્રેડ યુનિયનનો પ્રાથમિક હેતુ મેનેજમેન્ટ અથવા એમ્પ્લોયર દ્વારા તેમના વિરુદ્ધ કામદારોનાં શોષણ અને શોષણનું રક્ષણ કરવું છે. આ ઉપરાંત, દરેક ટ્રેડ યુનિયનની જવાબદારી અને ફરજ તેની કામગીરી માટેના વ્યવસ્થાપનને ટેકો આપે છે અને સંગઠન અથવા કંપનીમાં સંગઠનની એકંદર કાર્યક્ષમતાના સુધારણા માટે સકારાત્મક રીતે કામદારોને ઉત્તેજન આપવાની રીતે યોગદાન આપે છે.

1) કામદારોના હિતની સુરક્ષા :

મોટાભાગના ઉદ્યોગો કામદારોને મહત્તમ ઉપયોગમાં લેવાનો પ્રયત્ન કરે છે. તેઓ તેમના વેતનમાં વધારો, યોગ્ય વળતર કે અન્ય લાભો પૂરા પાડતા નથી. ઘણાં વર્ષો સુધી સેવા પછી

પણ કર્મચારીઓ કાયમી બનાવવામાં આવતા નથી અને કેટલાક કિસ્સાઓમાં તેમને સેવાથી દૂર કરવામાં આવે છે. વેપાર સંગઠનો આવા સંજોગોમાં કર્મચારીઓને સુરક્ષા પૂરી પાડે છે.

2) શ્રમ કલ્યાણની જોગવાઈ :

ભારતમાં ઔદ્યોગિક કામદારોની આર્થિક સ્થિતિ ખૂબ નબળી છે. જીવનધોરણ ખૂબ નીચું છે. ભારતમાં મોટાભાગના ઔદ્યોગિક કામદારો અશિક્ષિત અથવા અર્ધ-શિક્ષિત છે. તે ટ્રેડ યુનિયનની જવાબદારી છે કે જેથી તેમને યોગ્ય આવાસીય સુવિધાઓ મળે અને કામદારોના સામાજિક-આર્થિક કલ્યાણને પ્રોત્સાહન મળે. વેપાર સંગઠનો કર્મચારીઓનાં બાળકો માટે શૈક્ષણિક સવલતોનું પણ આયોજન કરવાનો પ્રયાસ કરે છે.

3) કર્મચારીઓની પ્રગતિ માટે કામ કરતો વેપાર સંગઠનો :

વેપાર સંગઠનો કર્મચારીઓની આર્થિક પરિસ્થિતિઓમાં સુધારો કરવા માટે તેમના કેસને માલિકોને રજૂ કરે છે અને કામદારોને યોગ્ય બોનસ અપાવવાનો પ્રયાસ કરે છે.

4) મધ્યસ્થીની ભૂમિકા :

વેપાર સંગઠનો કર્મચારીઓની મુશ્કેલીઓ અને ફરિયાદોને આધારે રોજગાર દાતાઓની નોટિસમાં લાવવામાં મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. તેઓ સામ-સામે બેઠકો ગોઠવવાનો પ્રયાસ કરે છે અને આમ કર્મચારીઓ અને નોકરીદાતાઓ વચ્ચે સંપર્કો સ્થાપિત કરવાનો પ્રયાસ કરે છે.

5) કામદારો માટે સુરક્ષા સુવિધાઓ :

મોટાભાગના ઉદ્યોગપતિ કર્મચારીઓને સુવિધાઓ અને યોગ્ય કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ પૂરી પાડવા માટે આતુર હોતા નથી. તેઓને તેમનાં કામ મહત્તમ હદ સુધી મેળવવામાં વધુ રસ ધરાવે છે. આવી પરિસ્થિતિઓમાં, ટ્રેડ યુનિયન મજૂરો વતી લડે છે અને મેનેજમેન્ટ દ્વારા સલામતી અને કાર્ય કરવાની સુવિધાઓ મેળવવામાં મદદ કરે છે.

6) કામદારો અને એમ્પ્લયર વચ્ચેના સંપર્કોની સ્થાપના :

વેપાર સંગઠનો કર્મચારીઓની મુશ્કેલીઓ અને ફરિયાદોને આધારે રોજગારદાતાઓને ધ્યાને લાવવામાં મહત્ત્વની ભૂમિકા ભજવે છે. તેઓ સામ-સામે બેઠકો ગોઠવવાનો પ્રયાસ કરે છે અને આમ કર્મચારીઓ અને નોકરીદાતાઓ વચ્ચે સંપર્કો સ્થાપિત કરવાનો પ્રયાસ કરે છે.

7) કામદારો વચ્ચે સહકાર અને સુખાકારીમાં વધારો :

આધુનિક ઉદ્યોગ જટિલ છે અને નોકરીઓમાં વિશેષતા માંગે છે. તેના પરિણામે મજૂરના શ્રમ વિભાજનમાં પરિણમે છે, જે વ્યક્તિગત વિકાસ અને ઔપચારિક સંબંધોના વિકાસ તરફ

દોરી જાય છે. પરિણામે, ટ્રેડ યુનિયન જરૂરી બને છે અને ટ્રેડ યુનિયન કામદારોમાં મિત્રતા અને એકતાને પ્રોત્સાહન આપે છે. આ ઉપરાંત, સમસ્યાઓ પર ચર્ચા કરે છે, જે તમામ કર્મચારીઓ માટે સામાન્ય છે. તે એક એવું પ્લેટફોર્મ છે જ્યાં કર્મચારીઓ એક સાથે આવે છે અને એકબીજાને જાણતા હોય છે. વેપાર સંગઠનો કર્મચારીમાં એકતાની ભાવના પ્રબળ બને છે.

આ ઉપરાંત, કામદારોના વધુ સારું વેતન અપાવવા કે જેના થકી કામદારોની આર્થિક સ્થિતિમાં સુધારો થઈ શકે, કામદારો માટે કામ કરવા માટેની સુરક્ષિત અને સારી સ્થિતિનું નિર્માણ કરવું, સંસ્થાના નફામાંથી કામદારો માટે બોનસ સુરક્ષિત કરવા, કામદારો માટે સ્થિર રોજગારની ખાતરી કરવા માટે અને મેનેજમેન્ટની એવી યોજનાઓનો વિરોધ કરવો જે રોજગારીની તકોને ઘટાડે છે. કામ અને વેતનની ચૂકવણી સંબંધી વિવાદોના સંબંધમાં કામદારોને કાનૂની મદદ પુરી પાડવા તથા છટણી વગેરે સામે મજૂરની નોકરીઓનું રક્ષણ કરવા જેવી પણ ફરજો અને જવાબદારીઓ રહેલી છે.

સંક્ષિપ્ત :

ટ્રેડ યુનિયન કામદારોમાં મિત્રતા અને એકતાને પ્રોત્સાહન આપે છે. આ ઉપરાંત, ટ્રેડ યુનિયન સમસ્યાઓ પર પણ ચર્ચા કરે છે, જે તમામ કર્મચારીઓ માટે સામાન્ય છે. તે એક એવું પ્લેટફોર્મ છે જ્યાં કર્મચારીઓ એક સાથે આવે છે અને યોગ્ય કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ પૂરી પાડવા માટે આતુર હોતા નથી. તેઓ તેમના કામ મહત્તમ હદ સુધી મેળવવામાં વધુ રસ ધરાવે છે. આવી પરિસ્થિતિઓમાં, ટ્રેડ યુનિયન મજૂરો વતી લડે છે અને તેમને મેનેજમેન્ટ દ્વારા સુવિધાઓ પૂરી પાડવામાં આવે તે અંગે ચોક્સાઈ રાખે છે.

13.8 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. મજૂરસંઘો એટલે શું ? તેની વ્યાખ્યા આપી તેનો ખ્યાલ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. મજૂરસંઘો એટલે શું ? તેના હેતુઓ વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. મજૂરસંઘનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરી તેના કાર્યો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. મજૂર સંગઠનોના વિકાસ પર વિસ્તૃત નોંધ લખો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો - ટૂંકનોંધ

1. મજૂરસંઘના ક્રાંતિકારી કાર્યો એટલે શું ?

....

....

....

....

2. મજૂરસંઘના કલ્યાણકાર્યો એટલે શું ?

....

....

....

....

3. મજૂરસંઘના સામાજિક કાર્યો એટલે શું ?

....

....

....

....

4. મજૂરસંઘના રાજકીય વિધેયો – સમજાવો.

....

....

....

....

એકમ 14

ઔદ્યોગિક સંબંધો

: રૂપરેખા :

14.1 પ્રસ્તાવના

14.2 ઔદ્યોગિક સંબંધો

14.3 ઔદ્યોગિક સબંધોનું મહત્ત્વ

14.4 ઔદ્યોગિક સંબંધોની સ્થિતિ સુધારવા માટેનાં પગલાં

14.5 ઔદ્યોગિક સંબંધો માટે અભિગમો

14.6 ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં સંઘર્ષ અંગેનાં કારણો

14.7 સ્વાધ્યાય

14.1 પ્રસ્તાવના

માનવ સંશાધન એટલે કર્મચારી સંચાલનમાં ધંધાના માલિકો અને કર્મચારીઓ/કામદારોના સંબંધોને મહત્વની દૃષ્ટિએ જોવાતાં આવે છે. ઔદ્યોગિક સંબંધોનો અર્થ, હેતુઓ અને ઘટકો અંગેની જાણકારી માનવ સંશાધનના સંદર્ભે અગત્યની ગણાય છે. તેથી આ યુનિટમાં ઔદ્યોગિક સંબંધો અંગેના કારણે, તેના કાર્યક્ષેત્રમાં સમાવિષ્ટ થતી બાબતો તેની મર્યાદાઓ અને તેના કાર્યક્રમ અંગેની જાણકારી આ યુનિટમાં આપવામાં આવેલ છે.

14.2 ઔદ્યોગિક સંબંધો

પ્રસ્તાવના :

ઔદ્યોગિક સંબંધો આધુનિક ઔદ્યોગિક સમાજની સૌથી નાજુક અને જટિલ સમસ્યાઓનું એક બની ગયું છે. કર્મચારી અને માલિક વચ્ચેના સુમેળ સંબંધો અને સહકાર વિના ઔદ્યોગિક પ્રગતિ અશક્ય છે. ઔદ્યોગિક સંબંધોના સુમેળ ભર્યા સર્જન માટે અને તેને જાળવવા એ કર્મચારી, માલિક અને સમાજના હિતમાં છે. ઔદ્યોગિક સંબંધો શબ્દ મેનેજમેન્ટ અને મજૂર વચ્ચે અથવા કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધોનો ઉલ્લેખ કરે છે. ઔદ્યોગિક શાંતિને સુનિશ્ચિત કરવા અને ઉત્પાદકતામાં વધારો કરવા સૌમ્ય ઔદ્યોગિક સંબંધ હોવા જરૂરી છે.

ઔદ્યોગિક સંબંધોનો ખ્યાલ :

'ઔદ્યોગિક સંબંધો' શબ્દમાં બે શબ્દોનો સમાવેશ થાય છે : 'ઉદ્યોગ' અને 'સંબંધો'

'ઉદ્યોગ'નો અર્થ કોઈપણ ઉત્પાદક પ્રવૃત્તિ, જેમાં વ્યક્તિગત અથવા વ્યક્તિઓના સમૂહ સંકળાયેલા છે અને 'સંબંધો'નો અર્થ અહીં કર્મચારી અને મેનેજમેન્ટ એટલે કે સંચાલક વચ્ચેના સંબંધો કરવામાં આવે છે. ઔદ્યોગિક સંબંધો મુખ્યત્વે નોકરીદાતાઓ, કર્મચારીઓ, સરકાર, સંસ્થાઓ અને સંગઠનો વચ્ચેની ક્રિયા-પ્રતિક્રિયાઓ છે. ઔદ્યોગિક સંબંધો માનવ સંસાધન વ્યવસ્થાપન, કર્મચારી સંબંધો, મજૂર સંઘો સહિત રોજગાર સંબંધનાં તમામ પાસાંને આવરી લે છે. તદુપરાંત ઔદ્યોગિક સંબંધો સામૂહિક સોદાબાજી, વેપાર સંગઠન અને શ્રમ વ્યવસ્થાપન સંબંધી સંબંધોના અભ્યાસ અને પ્રથાને અનુલક્ષે છે.

વ્યાખ્યા :

અલગ-અલગ લેખકોએ અલગ-અલગ રીતે ઔદ્યોગિક સંબંધોની વ્યાખ્યા કરેલ છે.

લેન્ટરના શબ્દોમાં, "ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં વિરધાભાસી ઉદ્દેશો અને મૂલ્ય વચ્ચેના ઉકેલો પર પહોંચવાનો પ્રયાસો છે, નફો હેતુ અને સામાજિક લાભ વચ્ચે, સત્તા અને ઔદ્યોગિક લોકશાહી વચ્ચે, શિસ્ત અને સ્વતંત્રતા વચ્ચે, સોદાબાજી અને સહકાર વચ્ચે, અને વ્યક્તિગત જૂથ અને સમુદાયના વિરોધાભાસી હિતો વચ્ચે."

ડેલ યોર્ડરના મત મુજબ, "એવા સંબંધો જે વ્યવસ્થાપન અને કર્મચારીઓ વચ્ચે અથવા કર્મચારીઓ અને તેમની સંસ્થાઓ વચ્ચેના જે રોજગારીમાં વૃધ્ધિ પામે છે."

આઈ.એલ.ઓ. (આંતરરાષ્ટ્રીય શ્રમ સંસ્થા) મુજબ, "ઔદ્યોગિક સંબંધો રાજય અને નોકરીદાતાઓ અને કામદારોની સંગઠન અથવા વ્યવસાય સંગઠન વચ્ચેના સંબંધો સાથે સંબંધ ધરાવે છે."

જે.ટી. ડનલોપ ના મત મુજબ, "ઔદ્યોગિક સંબંધો એ વ્યવસ્થાપકો, કાર્યકરો અને સરકારની એજન્સીઝ વચ્ચેના જટિલ આંતરિક સંબંધો છે."

ઔદ્યોગિક સંબંધો સામાનય રીતે એક જૂથ તરીકે નોકરીદાતાઓ (માલિક, સંચાલન, મેનેજમેન્ટ અને કર્મચારીઓ (કામદાર, મજૂર) વચ્ચેના સામૂહિક સંબંધોનો ઉલ્લેખ કરે છે. ઔદ્યોગિક સંબંધો ઔદ્યોગિક એકમના રોજગાર સંબંધોનું પરિણામ છે અને શ્રમ અને વ્યવસ્થાપન વચ્ચેના વિવાદોને ઉકેલવા, સંઘર્ષ અને વિવાદની જગ્યાએ સમાધાન અને અનુકૂળતાના મહત્ત્વની ચર્ચા કરે છે. ઔદ્યોગિક સંબંધોનો મૂળ ઉદ્દેશ એ છે કે નોકરીદાતાઓ અને કર્મચારી વચ્ચેના સંબંધોને સુમેળભરી રીતે જાળવી રાખવા. ઔદ્યોગિક સંબંધોએ કાર્યસ્થળે નિયમન કરતા કાયદા નિયમો અને સંસ્થાઓનો અભ્યાસ કરે છે.

ઔદ્યોગિક સંબંધોના ઉદ્દેશો :

1) ઉત્પાદનની પ્રક્રિયામાં તથા એકમમાં કાર્યરત તમામ વિભાગોમાં ઉચ્ચ સ્તરની પરસ્પર સમજને સુરક્ષિત કરીને શ્રમ અને સંચાલનના હિતોનું રક્ષણ કરવું.

2) ઔદ્યોગિક સંઘર્ષ અથવા ઝઘડાથી બચવા માટે, સુમેળ ભર્યા સંબંધો વિકસાવવા, જે કામદારોની ઉત્પાદકતા તથા દેશની ઔદ્યોગિક પ્રગતિમાં આવશ્યક પરિબળ છે.

3) વારંવાર ઉત્પન્ન થતી કર્મચારીની ગેરહાજરી ઘટાડવી તથા કર્મચારી ટૂંક સમયમાં એકમ છોડીને ચાલ્યો ના જાય તે બાબતને ઘટાડીને સંપૂર્ણ રોજગારી વધારવી તથા ઉત્પાદકતામાં સુધારો લાવવો.

4) કર્મચારીની નફામાં ભાગીદારી તથા સંચાલનના નિર્ણયમાં ભાગીદારી વડે ઔદ્યોગિક લોકશાહીનો ખ્યાલ સ્થાપિત કરી તેના વિકાસને પ્રોત્સાહન આપવું કે જેથી ઉદ્યોગોનું કદ, કર્મચારી માલિકનું વ્યક્તિત્વ વધારી દેશને લાભ કરાવી શકે.

5) વ્યાજબી વેતન, સુધારેલ જીવનની ગુણવત્તા અને કામ કરવાની પરિસ્થિતિમાં સુધારા થકી હડતાળ, તાળાબંધી, ઘેરાવાની સમસ્યાને દૂર કરવા અથવા ઘટાડવા માટે પણ જરૂરી છે.

6) હાલના રાજકીય પરિસ્થિતિ તથા ઔદ્યોગિક સંચાલનમાં કામદારોની આર્થિક સ્થિતિને સુધારવા.

આમ, ઔદ્યોગિક સંબંધોનો મૂળભૂત ઉદ્દેશ કર્મચારી અને નોકરીદાતાઓ વચ્ચેના સુમેળભર્યા સંબંધોને જાળવી રાખવાનો છે, તદુપરાંત કામદારોની આર્થિક પરિસ્થિતિ સુધારવા માટે તથા રાજ્ય નિયંત્રણ દ્વારા ઔદ્યોગિક તકરાર ઘટાડીને ઉત્પાદનનું નિયમન કરવા માટે કામદારોને સંચાલનમાં સહભાગી કરી નિર્ણય લેવાની તક આપવા માટે સંચાલનની સાથે વાટાઘાટો અને પરામર્શ દ્વારા તેમની સમસ્યાનો ઉકેલ લાવવાના દષ્ટિકોણ સાથે કામદારોની તાકાત સુધારવા તથા કર્મચારીઓની સામૂહિક તાકાત વિકસાવવા અને મજૂર સંઘને પ્રોત્સાહન આપવા માટે ઔદ્યોગિક તકરાર અને તેનાં પરિણામોને ટાળવા માટે ઔદ્યોગિક લોકશાહી વિસ્તારવા અને તેને જાળવી રાખવા માટે ઔદ્યોગિક સંબંધો ખૂબ જરૂરી છે.

ઔદ્યોગિક સંબંધોનાં લક્ષણો અથવા ઘટકો :

1) ઔદ્યોગિક સંબંધોએ નોકરીદાતા અને કર્મચારીની ક્રિયાપ્રતિક્રિયા માંથી ઊભા થતા સંબંધો છે.

2) ઔદ્યોગિક સંબંધોએ સરકાર, ઔદ્યોગિક એકમ અને કામદારની ક્રિયાપ્રતિક્રિયા દ્વારા રચાયેલું નિયમોનું માળખું છે. તેમાં માલિક અને કામદાર વચ્ચેના સંબંધો તથા મજૂર સંગઠનો, નોકરીદાતાના સંગઠનો અને સરકારનો પણ સમાવેશ થાય છે.

3) ઔદ્યોગિક સંબંધો એ જટિલ સંસ્થાકીય, આર્થિક અને ટેક્નોલોજીકલ પરિબળોથી પ્રભાવિત થતા બહુપરિમાણીય દૃષ્ટિકોણ ધરાવે છે.

4) ઔદ્યોગિક સંબંધો સમય સાથે બદલાતા હોય છે. સામાન્ય રીતે કર્મચારીઓની અપેક્ષાઓ, વેપાર સંગઠનનો, નોકરીદાતાઓની સંડોવણી અને સમાજમાં અન્ય આર્થિક અને સામાજિક સંસ્થાઓ સાથે ગતિ જાળવી રાખે છે. કાનૂની માળખા ઉપરાંત, આ સામાજિક દળો સામાન્ય રીતે દેશની અંદર ઔદ્યોગિક સંબંધોની દિશાને પ્રભાવિત કરે છે.

5) ઔદ્યોગિક સંબંધોની વ્યવસ્થા એ બંને પક્ષ તરફથી સંઘર્ષ અને સમાધાનની લક્ષણિકતા વધરાવે છે. સમાજના હિતને અને પરસ્પરના હિતને ધ્યાનમાં રાખીને માલિક અને કર્મચારીઓ બંનેએ સમાધાન અને અનુકૂળતાની ભાવના વિકસાવી એકબીજાની સાથે સહમત થવું જોઈએ. વિરોધાભાસી પરિસ્થિતિઓ માટે જવાબદાર પરિબળોને રચનાત્મક માધ્યમ દ્વારા ઉકેલવાની જરૂર છે.

6) કાયદા, નિયમો, કચરોની મદદથી સરકાર ઔદ્યોગિક સંબંધોને પ્રભાવિત કરી આકાર આપવાની ભૂમિકા પણ ભજવે છે.

7) ઔદ્યોગિક સંબંધોનો અવકાશ વ્યાપક છે. જેમાં ફરિયાદો, શિસ્તભંગનાં પગલાં નીતિશાસ્ત્ર, સ્થાયી હુકમો, સામુહિક સોદાબાજી સહભાગી યોજનાઓ, વિવાદની પતાવટની પદ્ધતિઓ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

આમ, ઔદ્યોગિક સંબંધો નોકરીદાતા અને કર્મચારીઓની ક્રિયાપ્રતિક્રિયા, બહુપરિમાણીય, ગતિશીલ અને પરિવર્તનશીલ, સમાધાન અને અનુકૂળની ભાવના, સરકારની ભૂમિકા અને વ્યાપક વિસ્તાર જેવાં લક્ષણો અને ઘટકો ધરાવે છે.

14.3 ઔદ્યોગિક સબંધોનું મહત્ત્વ

ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં પ્રત્યક્ષ રીતે નીચેના ત્રણ પક્ષકાર મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે :

1) નોકરીદાતા (માલિક):

નોકરીદાતા પાસે કર્મચારીને નોકરી પર રાખવાનો અને નોકરીમાંથી બરતરફ કરવાનો હક રહેલો છે તથા પોતાની ફેક્ટરી કે કારખાનાં કે એકમને ચાલુ રાખવાનો, બંધ કરવાનો અને તેને અન્ય સ્થળે ખસેડવાનો કે વિલીનીકરણ કે સમાવેશ કરવાનો પણ હક તેવો ધરાવે છે.

2) કર્મચારી એટલે કે નોકરી મેળવનાર :

કામદારો તેમના રોજગારની શરતો અને નિયમો કામદાર લક્ષી રહે તેવા પ્રયત્નો કરે છે. તેઓ માલિક સાથે પોતાના વિચારો રજૂ કરી શકે છે અને તેમની ફરિયાદોની રજૂઆત પણ કરી શકે છે. સામાન્ય રીતે કામદાર સંઘની રચના કરવામાં આવે છે કે જેથી તેઓ એકજૂથ થઈ પોતાની માંગણીઓ સંતોષી શકે અને ફરિયાદોનો ઉકેલ આવી શકે.

3) સરકાર :

કેન્દ્ર અને રાજ્ય સરકાર કાયદા નિયમો કરારો અને કોર્ટ દ્વારા ઔદ્યોગિક સંબંધોનું નિયમન કરે છે તેમાં શ્રમ અને ટ્રિબ્યુનલ કોર્ટ જેવા ત્રાહિત પક્ષનો પણ સમાવેશ થાય છે.

આમ, ઔદ્યોગિક સંબંધો ઉદ્યોગોને કાર્યક્ષમ અને નફાકારક રીતે ચલાવવા તથા કર્મચારી-કામદારને પોતાના કાર્ય અંગેના સંતોષવાળા વાતાવરણ માટે ખૂબ જરૂરી છે.

ઔદ્યોગિક સંબંધોનું મહત્ત્વઃ

સ્વસ્થ ઔદ્યોગિક સંબંધો પ્રગતિ અને સફળતાની ચાવી સમાન છે.

1) અવિરત ઉત્પાદન :

ઔદ્યોગિક સંબંધોનો સૌથી મહત્ત્વનો ફાયદો એ છે કે તે ઉત્પાદનની સાતત્યની ખાત્રી આપે છે. રોજગાર સંસાધનોનો સંપૂર્ણ ઉપયોગ શક્ય બને છે. પરિણામે મહત્તમ ઉત્પાદન સુધી સરળરીતે પહોંચી શકાય છે તથા દરેક પક્ષકારો માટે આવકનો અવિરત પ્રવાહ ચાલુ રહે છે અને ઉદ્યોગો કે જે આપણે ઉત્પાદિત કરેલા માલ પર અવલંબિત હોય તેના માટે પણ આપણા ઉદ્યોગોના સુમેળભર્યા ઔદ્યોગિક સંબંધો અસર કરે છે. ખાસ કરીને આપણા માલની નિકાસ થતી હોય તેવા કિસ્સામાં તે અત્યંત જરૂરી બની જાય છે.

2) ઔદ્યોગિક વિવાદમાં ઘટાડો :

સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો ઔદ્યોગિક વિવાદોને ઘટાડે છે. હડતાલ, તાળાબંધી, ધીમી કાર્ય કરવાની રણનીતિ, ફરિયાદો વગેરે ઔદ્યોગિક શાંતિને ડહોળી નાખે તેવાં હોય છે. જો કર્મચારીની મૂળભૂત જરૂરિયાતો કે માંગણીઓને સારા સંબંધો હોવા થકી સંતોષી શકાય તો ઔદ્યોગિક એકમમાં વિવાદ ઊભો થશે નહીં. ઔદ્યોગિક સંબંધો ઉત્પાદન વધારવા તથા સહકાર વધારવામાં મદદરૂપ સાબિત થાય છે.

3) ઊંચો જુસ્સો :

સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો કર્મચારીઓના જુસ્સામાં વધારો કરે છે, કર્મચારીઓ પોતાનું

અને સંસ્થાનું હિત એક સમાન છે તેને ધ્યાનમાં રાખી ઉત્સાહ સાથે કામ કરે છે. દરેક કર્મચારીને લાગે છે કે તે ઉદ્યોગના ઊભા થતા ફાયદા માટે સહભાગીદાર છે. તો બીજી બાજુ માલિક પણ એકમ થતા વધારાના લાભને કર્મચારીઓ સાથે ઉદાહરતાપૂર્વક વહેંચે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો વિચાર અને ક્રિયાની એકતા પર ઔદ્યોગિક શાંતિની સફળતા રહેલી છે. સમાજમાં કામદારોનું સ્થાન વધે છે. તેના અહમને સંતોષ મળે છે કે જે કુદરતી રીતે ઉત્પાદન પર અસર કરે છે. કારણ કે સહિયારા પ્રયાસો સારા પરિણામો ઉત્પન્ન કરી શકે છે.

4) માનસિક ક્રાંતિ :

ઔદ્યોગિક સંબંધોનો મુખ્ય હેતુ કર્મચારીઓ અને કામદારોની સંપૂર્ણ માનસિક શાંતિ છે. સાચી લોકશાહીની લાગણી સાથેના સંબંધમાં નવા સંબંધો કામ કરે છે. બંને પક્ષે પોતાને ઉદ્યોગોના ભાગીદાર તરીકે વિચારવું જોઈએ, બીજી બાજું કામદારે માલિકની સત્તા ઓળખવી જોઈએ અને બંને પક્ષો એકબીજાના હિતને ઓળખી, સમજે અને મહત્ત્વ આપે તો કુદરતી રીતે ઔદ્યોગિક શાંતિ સ્થપાશે અને જેના અનેકવિધ ફાયદા કામદાર - કર્મચારી, માલિક, સરકાર અને સમાજને મળશે.

5) બગાડમાં ઘટાડો :

સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો થકી દરેક પક્ષકાર પોતાના અને એક બીજાના હિતને મહત્ત્વ આપે છે, એકમને પોતાનું સમજે છે, જુસ્સા અને ઉત્સાહથી કાર્યક્ષમ રીતે કાર્ય થાય છે. આથી, મહત્તમ ઉત્પાદન તો થાય જ છે; સાથે સાથે યંત્રો, માલ, માનવના બગાડમાં પણ ઘટાડો થાય છે. અસંતોષના પરિણામે કાર્ય પરની વિવાદિત અસરોને પણ દૂર કરી શકાય છે.

આમ, એ સ્પષ્ટ છે કે સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો લઘુત્તમ ખર્ચ અને ઉચ્ચ નફા સાથે મહત્તમ ઉત્પાદનનો આધાર છે, તે પણ કામદારોની વધુ કાર્યક્ષમતામાં પરિણમે છે. કર્મચારી કામદાર કલ્યાણ અર્થે નવી નવી યોજના અમલમાં મૂકી શકાય છે કે જે કર્મચારીના જુસ્સાને પ્રોત્સાહિત કરે છે.

જો ઝડપી રાષ્ટ્રીય વિકાસ તથા સામાજિક ન્યાય એમ બંને ઉદ્દેશ એક સાથે હાંસલ કરવાના હશે તો મેનેજમેન્ટ અને મજૂર વચ્ચે એકરૂપ સુમેળભર્યા સંબંધ હોવા ખૂબ જરૂરી છે.

14.4 ઔદ્યોગિક સંબંધોની સ્થિતિ સુધારવા માટેનાં પગલાં :

વધુ સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો પ્રાપ્ત કરવા નીચેનાં પગલાં ભરવામાં જરૂરી છે :

1) મજબૂત અને સ્થિર યુનિયન (સંઘ) :

સારા ઔદ્યોગિક સંબંધો માટે દરેક ઔદ્યોગિક સાહસમાં એક મજબૂત અને સ્થિર કર્મચારી સંઘનું હોવું જરૂરી છે. મોટાભાગના કામદારોનું પ્રતિનિધિત્વ કરવા માટે દરેક એકમમાં મજબૂત અને સ્થિર સંગઠનો હોવાં જોઈએ, જે કર્મચારીની નોકરીની શરતો, નિયમો, તેમની વ્યાજબી માંગણીઓ તથા યોગ્ય ફરિયાદોની રજૂઆત મેનેજમેન્ટ સામે કરે શકે.

2) અરસપરસનો વિશ્વાસ :

માલિક અને કર્મચારી બંનેને સહકારના વાતાવરણમાં વિકસાવવામાં ફાળો આપવો જોઈએ. મજૂર સંગઠનોએ તેમના સભ્યોને સંસ્થાના સામાન્ય હેતુઓ માટે કામ કરવા માટે સમજાવવું જોઈએ, તે જ રીતે મેનેજમેન્ટે પ્રગતિશીલ દૃષ્ટિકોણ અપનાવીએ કર્મચારી-કામદારના અધિકારોને ઓળખવા જોઈએ.

બંને પક્ષકારો વચ્ચે અરસપરસનો વિશ્વાસ વધે અને કાયમ જળવાઈ રહે તે માટે પ્રયત્નો થવા જોઈએ. વિવાદોની પતાવટ શાંતિપૂર્ણ પધ્ધતિઓ થકી લાવવી યોગ્ય ગણાશે.

3) સંચાલન કાર્યમાં કામદારોની ભાગીદારી :

ઔદ્યોગિક એકમના સંચાલનમાં કર્મચારીની ભાગીદારી, તેમની સલાહ અને અન્ય પધ્ધતિનો અસરકારક ઉપયોગ કરીને પ્રોત્સાહન આપવું જોઈએ. આ થકી મેનેજર અને કામદાર વચ્ચેના માહિતીસંચારમાં સુધારો થશે, ઉત્પાદકતા વધશે અને વધુ અસરકારક તરફ એકમને દોરી જશે.

4) કરારોનો નિષ્ઠાપૂર્વક અમલીકરણ :

મેનેજમેન્ટે કામદાર સંઘો સાથે થયેલા કરારનું નિષ્ઠાપૂર્વક અમલ કરવું જરૂરી છે. જો મેનેજમેન્ટ આ પ્રત્યે બેજવાબદારીપૂર્વક વર્તન કરશે અથવા સમજૂતી કર્યા છતાં કરારનો અમલ નહીં કરે તો વિશ્વાસના વાતાવરણના ભંગ થશે પરિણામે અનિશ્ચિતતાના પર્યાવરણનું સર્જન થશે, આવું ના થાય અને એકમની શાંતિ જળવાઈ રહે તે માટે દરેક રારનો માલિક તરફથી નિષ્ઠાપૂર્વક અમલ થવો ખૂબ જ જરૂરી છે.

5) સરકારની ભૂમિકા :

ઔદ્યોગિક શાંતિને પ્રોત્સાહન આપવા માટે સરકાર સક્રિય ભૂમિકા ભજવવી જોઈએ. દરેક ઔદ્યોગિક એકમમાં પ્રતિનિધિ સંઘની ફરજિયાત માન્યતા માટે કાયદો બનાવવો જોઈએ

સંચાલન અને કામદારો તેમના વિવાદની પતાવટ કરવામાં અસમર્થ હોય તો વિવાદની પતાવટ કરવી જોઈએ. આ ઔદ્યોગિક સંવાદિતા અને પુનઃસ્થાપિત કરશે.

આમ, ઔદ્યોગિક શાંતિ અને મહત્તમ ઉત્પાદકતા હાંસલ કરવા માટે કામદારોને વ્યવસ્થાપન વચ્ચે સુમેળભર્યા અને શાંતિપૂર્વકના ઔદ્યોગિક સંબંધો હોવા ખૂબ જરૂરી છે. જ્યારે પક્ષો વચ્ચેનો સંબંધ અસંતોષમાં વિકસે છે અને વિવાદ કે તકરાર ઊભી થાય છે ત્યારે બંને પક્ષના હિતને નુકસાન પહોંચે છે. આથી બંને પક્ષકારે રોજબરોજના વ્યવહારમાં સ્પષ્ટતા, વિશ્વાસ અને સહકારના મહત્ત્વની કદર કરવી જ જોઈએ.

14.5 ઔદ્યોગિક સંબંધો માટે અભિગમો :

ઔદ્યોગિક તકરાર ઘણા સામાજિક-આર્થિક, મનોવૈજ્ઞાનિક અને રાજકીય પરિબળોનાં પરિણામો છે. ઔદ્યોગિક સંબંધોના બહુપરિમાણીય પ્રકૃત્તિને સમજાવવા માટે વિવિધ અભિગમનો ઉપયોગ કરવામાં આવ્યો છે.

1) માનસિક અભિગમ :

ઔદ્યોગિક સંબંધોની ઘણી સમસ્યાઓ મેનેજમેન્ટ, યુનિયન અને કામદારોની માનસિક ધારણામાં હોય છે. શ્રમ અને વ્યવસ્થા વચ્ચેના તકરાર થાય છે. કારણ કે દરેક જૂથ નકારાત્મક રીતે અન્ય પક્ષના વર્તનને જુએ છે. એટલે કે અન્ય પક્ષના પ્રમાણિક હેતુને પણ શંકા સાથે જોવામાં આવે છે. સમસ્યા એ છે કે આવક, સ્તર, શિક્ષણ, સંદેશાવ્યવહાર, મૂલ્યો, માન્યતાઓ, રિવાજો, વ્યક્તિઓ અને જૂથોના ધ્યેયો, પ્રતિષ્ઠા, શક્તિ, સ્થિતિ, માન્યતા, સલામતી વગેરે જેવાં વિવિધ પરિબળો દ્વારા આ સમસ્યા આગળ વધી રહી છે, જે આર્થિક અને બિન-આર્થિક બંને પરિબળો છે. એકબીજા પ્રત્યેની ધારણાઓ ઔદ્યોગિક સંબંધોને પ્રભાવિત કરે છે. ઔદ્યોગિક શાંતિ મુખ્યત્વે યોગ્ય વલણ અને બે પક્ષકારોની દૃષ્ટિનું પરિણામ છે.

2) સામાજિક અભિગમ :

ઔદ્યોગિક એકમ વાસ્તવમાં એક સામાજિક વિશ્વ છે. ઉદ્યોગમાં પરિવર્તનની માન્યતા, કામદારોના અભિગમો, ઉદ્યોગમાં પરિવર્તનની દૃષ્ટિએ, તમામ, બદલામાં, સંસ્થાઓ, રિવાજો, માળખાકીય ફેરફારો, સ્થિતિ-પ્રતીકો, સમજદારી, સ્વીકૃતિ અથવા પરિવર્તન માટે પ્રતિકાર, સહિષ્ણુતાની સંસ્કૃતિ વગેરે જેવા વ્યાપક સામાજિક પરિબળો દ્વારા નક્કી કરવામાં આવે છે. ઉદ્યોગ જે તે કાર્ય કરે છે તે સમાજમાંથી અવિભાજ્ય છે. ઔદ્યોગિક ક્ષેત્રોમાં શહેરીકરણ, સામાજિક ગતિશીલતા, રહેઠાણ અને પરિવહનની સમસ્યાઓ, કૌટુંબિક માળખા, તણાવ

અને તાણનું વિઘટન વગેરે જેવાં મહત્વનાં ક્ષેત્રોમાં ઉદ્યોગનું મુખ્ય કાર્ય આર્થિક છે, જેમ કે ઉદ્યોગોનું વિકાસ થાય છે. એક નવું ઔદ્યોગિક સામાજિક માળખું ઉદ્ભવે છે, જે સામાન્ય રીતે નવા સંબંધો, સંસ્થાઓ અને વર્તન પેટર્ન અને માનવીય સંસાધનોનું સંચાલન કરવાની નવી તકનીકીઓ પૂરી પાડે છે. આ ઔદ્યોગિક સંબંધોના વિકાસને પ્રભાવિત કરે છે.

3) માનવીય સંબંધોનો અભિગમ :

માનવીય સંબંધોના અભિગમ મુજબ વ્યક્તિઓ વિવિધ સામાજિક અને મનોવૈજ્ઞાનિક પરિબળો દ્વારા પ્રેરિત છે, માત્ર કમાણી કે આવક દ્વારા જ નહી, પરંતુ માનવીય વર્તણૂક, લાગણીઓ, સંવેદના અને વલણથી પ્રભાવિત થાય છે. અનૌપચારિક કાર્ય જૂથો કર્મચારીઓના વલણ અને કામગીરીને આકાર આપવાની એક મહત્ત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે. લોકોને મશીનની જેમ ગણવામાં આવે છે તે વિચાર તેમને ગમતો નથી. વાસ્તવમાં ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં મોટી સમસ્યા, નોકરીદાતાના દબાણ અને કર્મચારીઓની પ્રતિક્રિયાઓ, વિરોધ અને કામદારોની સંગઠન, એસોસિએશન્સ અને ટ્રોડ યુનિયનના સ્વરૂપમાં રક્ષણાત્મક તંત્ર દ્વારા આ દબાણો સામે પ્રતિકારને કારણે રચાયેલા તાણમાંથી પેદા થાય છે. કાર્યસ્થળમાં સંઘર્ષને ઘટાડવા માટે મેનેજર પાસે અસરકારક સામાજિક કુશળતા હોવી જરૂરી છે.

4) ગિરી અભિગમ :

શ્રી વી.વી. ગિરીના મત મુજબ, ઔદ્યોગિક વિવાદોના પતાવટ માટે સામૂહિક સોદાબાજી અને મેનેજમેન્ટ અને મજૂર વચ્ચેની એકબીજા વચ્ચે વાટાઘાટનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. તેમણે સૂચવ્યું હતું કે દરેક ઉદ્યોગોમાં દ્વિપક્ષી મશીનરી અને ઉદ્યોગના દરેક એકમમાં સરકારની સક્રિય પ્રોત્સાહન સાથે સમયાંતરે મતભેદો ઉકેલવા જોઈએ. બહારની દખલગીરી ઔદ્યોગિક શાંતિ પર અતિક્રમણ ન કરવી જોઈએ. મતભેદોને હટાવવા માટે મેનેજમેન્ટ અને ટ્રેડ યુનિયનના સ્વેચ્છિક પ્રયાસનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. તેઓ ફરજિયાત અદાલતી કાર્યવાહી વિરુદ્ધ છે, જે વેપાર સંગઠનની ચળવળનાં મૂળિયાંને દૂર કરે છે. તેમણે ઔદ્યોગિક શાંતિ મેળવવા માટે સામૂહિક સોદાબાજીની તરફેણ કરી હતી. આ અભિગમનો સાર આંતરિક ઉકેલ છે. સ્વૈચ્છિક વાટઘાટો અને સામૂહિક સોદાબાજી છે.

5) ગાંધીવાદી અભિગમ :

ગાંધીજીએ કામદારોને હડતાલ આપવાનો અધિકાર સ્વીકાર્યો પરંતુ સાવધાનીથી ચેતવણી આપી કે આ અધિકારનો ઉપયોગ માત્ર વ્યાજબી કારણ હોય ત્યારે જ શાંતિપૂર્ણ અને અહિંસક રીતે કરવામાં આવે. તેમના દ્વારા હિમાયત કરેલા ટ્રસ્ટીશીપ સિધ્ધાંત એ હકીકત પર ભાર મૂકે

છે કે સંપત્તિ સમાજ માટે છે, નહીં કે એકમના માલિકો માટે માલિકો સમાજના હિતની સેવા માટે છે. માલિક-કર્મચારી સંબંધો માટે ગાંધીવાદી અભિગમ સત્ય, અહિંસાના મૂળભૂત સિધ્ધાંતો પર આધારિત છે. જો નોકરીદાતાઓ ટ્રસ્ટની પદવીના સિધ્ધાંતનું પાલન કરે છે. તેમની વચ્ચે અને શ્રમ વચ્ચેના હિતોના સંઘર્ષ માટે કોઈ અવકાશ નથી.

ગાંધીજીએ સૂચવ્યું હતું કે વિવાદોના ઉકેલની પ્રક્રિયામાં, નીચેની માર્ગદર્શિકા જોઈ શકાશે :

1. કામદારોને ગેરવ્યાજબી સંગઠનોમાં યુનિયન બનાવવાનું ટાળવું જોઈએ.

2. કામદારોને તેમની સાર્વજનિક માગણીઓનો ઉકેલ માત્ર સામૂહિક કાર્યવાહી દ્વારા જ લેવો જોઈએ.

3. જરૂરી સેવાઓના ઉદ્યોગોમાં તેઓ શક્ય તેટલી હડતાલ ટાળવી જોઈએ.

4. અન્ય તમામ કાયદેસર પગલાં નિષ્ફળ થયા પછી કામદારોને આખરી ઉપાય તરીકે જ હડતાલનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

5. જો તેમને હડતાલના ટ્રેડ યુનિયનનું આયોજન કરવું હોય તો બધાં કામદારો દ્વારા મતદાર સત્તા દ્વારા આવું કરવું જોઈએ, અહિંસક પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવો અને શાંતિપૂર્ણ રહેવું.

14.6 ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં સંઘર્ષ અંગેનાં કારણો :

ખાસ કરીને કઠિન આર્થિક સમયમાં, મજૂરી અને લાભો, છટણી, સલામતી, કામના કલાકો અને યુનિયનકરણ જેવી બાબતો પર શ્રમ અને વ્યવસ્થાપન વચ્ચેના ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં સંઘર્ષ ઊભો થાય છે. દરેક ઔદ્યોગિક વિવાદ કામદાર વર્ગ અથવા નોકરીદાતાઓ વચ્ચેના અમૂક અથવા અન્ય પ્રકારની અસંતુષ્ટતાના પરિણામ છે. આ આર્થિક બાબતો હોઈ શકે છે. બિનઆર્થિક બાબતો જેવી કે રજાનો ઈનકાર, કોઈ ચોક્કસ વિભાગ અથવા સ્થળ પર કામ કરવાની માંગ, અને ક્યારેક અવિવેકી વર્તન વગેરે બાબતો પણ ઔદ્યોગિક વિવાદના સ્તરને વધારી શકે છે. ઔદ્યોગિક વિવાદનાં મુખ્ય કારણો નીચે પ્રમાણે છે :

1 આર્થિક કારણો

2. સંગઠનાત્મક કારણો

3. સામાજિક કારણો

4. માનસિક કારણો

5. રાજકીય કારણો.

1. આર્થિક કારણો :

સંચાલન અને મજૂર વચ્ચેના અનિચ્છનીય સંબંધો માટે ઓછું વેતન અને પ્રતિકૂળ કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ મુખ્ય કારણો છે. વેતનમાંથી અનધિકૃત કપાત, અન્ય નાણાકીય લાભોનો અભાવ, બઢતીની તકોની ગેરહાજરી, નોકરી મૂલ્યાંકન અને પ્રભાવ મૂલ્યાંકન પદ્ધતિઓ સાથે અસંતોષ, ખામીયુક્ત પ્રોત્સાહન યોજનાઓ અન્ય આર્થિક કારણો છે. જ્યારે રોજગારદાતાઓ કાર્યક્ષમ વર્ગને વ્યાજબી પગારની શરતોનો નકારે છે. ત્યારે વેપાર સંગઠનોની આંદોલન અને ઔદ્યોગિક સંઘર્ષ વ્યગ્ર બને છે. અપૂરતી માળખાગત સુવિધાઓ, અયોગ્ય પ્લાન્ટ અને મશીનરી, અસંતોષકારક જાળવણી અને અન્ય ભૌતિક અને તકનીકી કારણો પણ ઔદ્યોગિક સંઘર્ષમાં ફાળો આપે છે.

2. સંગઠનાત્મક કારણો :

ખોટી સંચાર વ્યવસ્થા, દેખરેખ અને આદેશની નબળાઈ, વેપાર સંગઠનોની બિન-માન્યતા, અનુચિત વ્યવહાર, સામૂહિક કરારોનું ઉલ્લંઘન અને સ્થાયી ઑર્ડર્સ અને મજૂર કાયદા વગેરે ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં સંઘર્ષ ઊભા થવાનાં સંગઠનાત્મક કારણો છે.

3. સામાજિક કારણો :

બિનરસપ્રદ કામ મુખ્ય સામાજિક કારણ છે. ફેક્ટરી સિસ્ટમ અને સ્પેશિયલાઈઝેશન દ્વારા કાર્યકરને મશીને ગૌણ બનાવ્યું છે. કામ કરનારને નોકરીમાં ગૌરવ અને સંતોષની ભાવના ગુમાવી છે. સમાજમાં તણાવ અને સંઘર્ષો સંયુક્ત કુટુંબ વ્યવસ્થામાં વિભાજન, અસહિષ્ણુતા વધતા નબળા એમ્પ્લોયર-કર્મચારી સંબંધો તરફ દોરી જાય છે. નોકરી અને વ્યક્તિગત જીવન સાથે અસંતોષ ઔદ્યોગિક તકરારમાં પરાકાષ્ઠાએ પહોંચે છે.

4. માનસિક કારણો :

નોકરીની અસલામતી, અયોગ્ય સંગઠન સંસ્કૃતિ, ગુણવત્તા અને પ્રભાવની માન્યતા, અધિકૃત વહીવટ અને નબળા આંતરવ્યક્તિત્વ સંબંધો, અસંતોષકારક નોકરીદાતાના કર્મચારી સંબંધો માટે માનસિક કારણો છે.

5. રાજકીય કારણો :

ટ્રેડ યુનિયન, મલ્ટીપલ, યુનિયન અને આંતર-સંઘની હરીફાઈના રાજકીય સ્વભાવ ટ્રેડ યુનિયન ચળવળને નબળું પાડે છે. મજબૂત અને જવાબદાર વેપાર સંગઠનોની ગેરહાજરીમાં, સામૂહિક સોદાબાજી બિનઅસરકારક બને છે. યુનિયનનો દરજ્જો માત્ર હડતાલ કમિટીમાં પૂરતો જ થાય છે.

કામદારોને ખોટાં વચનો આપીને યુનિયન નેતાઓ બહારના લોકો બને છે. જે નોકરીદાતાઓ પર વધુ પડતી માગણીઓ કરે છે. જ્યારે રોજગારદાતાઓ તેમની માંગણીઓને સ્વીકારતા નથી, ત્યારે દેશમાં નોકરીદાતા-કર્મચારી સંબંધોના વાતાવરણને બગાડે છે.

ઔદ્યોગિક તકરાર મજૂરીની ઉત્પાદકતા ઘટાડે છે. જથ્થા અને કામની ગુણવત્તા સહન કરે છે અને ખર્ચમાં વધારો થાય છે. ઔદ્યોગિક શિસ્ત નીચે ઓછી થાય છે અને શ્રમ ટર્નઓવર અને ગેરહાજરી વધારો થાય છે. ઔદ્યોગિક ઘટાડાને કારણે કાર્યશીલ વર્ગની તકલીફ થાય છે. તેઓ સુધારેલ વેતન અને કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ મેળવવામાં ખૂબ જ મુશ્કેલ લાગે છે. તેઓ નિરાશ અને નિરુત્સાહ થઈ જાય છે. એમ્પ્લોયર્સ ટેક્નોલોજી અને સંસ્થાકીય માળખામાં ફેરફારો સામે પ્રતિકાર કરે છે. ઉદ્યોગ, અર્થતંત્ર અને સમાજ એકબીજા પર આધારિત છે. તેથી, ઔદ્યોગિક હડતાલ અર્થતંત્ર અને સમાજ પર પ્રભાવ કરે છે. સામાજિક તણાવ અને કાયદો અને વ્યવસ્થાની સમસ્યાઓ, એ અન્ય સામાજિક અનિષ્ટ વધારો કરે છે. આમ, નબળા એમ્પ્લોયર-કર્મચારી સંબંધો બધા માટે હાનિકારક છે.

સંક્ષિપ્ત :

સુમેળભર્યા ઔદ્યોગિક સંબંધોને પરિણામે ઝડપી ઔદ્યોગિક વિકાસ અને વધુ ઉત્પાદકતા શક્ય છે. આને પરિણામે કામદારોને વધુ વેતન તથા બીજા નાણાકીય લાભો પ્રાપ્ત થઈ શકે છે. રચનાત્મક અભિગમ, સારી રીતે સંબંધિત સંગઠનો, યોગ્ય કાર્યવાહી અને નીતિઓ, દ્વિપક્ષીય સમુદાયો વગેરે ઔદ્યોગિક સંબંધોના પ્રોત્સાહન અને જાળવણી માટે ખૂબ જરૂરી છે. ઔદ્યોગિક સંબંધો એ મેનેજમેન્ટ અને કામદારો વચ્ચેના સંબંધ અને કોઈપણ ઔદ્યોગિક વિવાદને દૂર કરવામાં નિયમનકાર પદ્ધતિની ભૂમિકા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં બંને વ્યક્તિગત સંબંધો અને સામૂહિક સંબંધોનો સમાવેશ થાય છે.

14.7 સ્વાધ્યાય

લાંબા પ્રશ્નો

1. ઔદ્યોગિક સંબંધો એટલે શું ? તેનું મહત્ત્વ વિગતે વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

2. ઔદ્યોગિક સંબંધોની સ્થિતિ સુધારવા માટેનાં પગલાં વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

3. ઔદ્યોગિક સંબંધો માટેના વિવિધ અભિગમો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

4. ઔદ્યોગિક સંબંધોમાં સંઘર્ષ અંગેનાં કારણો વિગતો વર્ણવો.

....

....

....

....

....

....

ટૂંકા પ્રશ્નો

1. ઔદ્યોગિક સંબંધોનો ઉદ્દેશ સમજાવો.

....

....

....

....

2. ઔદ્યોગિક સંબંધો માટેનો સામાજિક અભિગમ સમજાવો.

....

....

....

....

3. ઔદ્યોગિક સંબંધો માટેનો માનવીય સંબંધોનો અભિગમ સમજાવો.

....

....

....

....

4. ઔદ્યોગિક સંબંધો માટેનો ગીરી અભિગમ સમજાવો.

....

....

....

....

યુનિવર્સિટી ગીત

સ્વાધ્યાયઃ પરમં તપઃ
સ્વાધ્યાયઃ પરમં તપઃ
સ્વાધ્યાયઃ પરમં તપઃ

શિક્ષણ, સંસ્કૃતિ, સદ્ભાવ, દિવ્યબોધનું ધામ
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી નામ;
સૌને સૌની પાંખ મળે, ને સૌને સૌનું આભ,
દશે દિશામાં સ્મિત વહે હો દશે દિશે શુભ-લાભ.

અભણ રહી અજ્ઞાનના શાને, અંધકારને પીવો ?
કહે બુદ્ધ આંબેડકર કહે, તું થા તારો દીવો;
શારદીય અજવાળા પહોંચ્યાં ગુર્જર ગામે ગામ
ધ્રુવ તારકની જેમ ઝળહળે એકલવ્યની શાન.

સરસ્વતીના મયૂર તમારે ફળિયે આવી ગહેકે
અંધકારને હડસેલીને ઉજાસના ફૂલ મહેંકે;
બંધન નહીં કો સ્થાન સમયના જવું ન ઘરથી દૂર
ઘર આવી મા હરે શારદા દૈન્ય તિમિરના પૂર.

સંસ્કારોની સુગંધ મહેંકે, મન મંદિરને ધામે
સુખની ટપાલ પહોંચે સૌને પોતાને સરનામે;
સમાજ કેરે દરિયે હાંકી શિક્ષણ કેરું વહાણ,
આવો કરીયે આપણ સૌ
ભવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ...
દિવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ...
ભવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ

DR. BABASAHEB AMBEDKAR OPEN UNIVERSITY
(Established by Government of Gujarat)
'Jyotirmay' Parisar,
Sarkhej-Gandhinagar Highway, Chharodi, Ahmedabad-382 481
Website : www.baou.edu.in | Email : office.scs@baou.edu.in