

આ પ્રકરણમાં તમે શું શીખશો ?

- પ્રસ્તાવના
- 5.1 કર્મચારી વ્યવસ્થા
 - 5.1.1 ખ્યાલ
 - 5.1.2 લાક્ષણિકતાઓ
 - 5.1.3 મહત્વ
- 5.2 માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા
- 5.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા
 - 5.3.1 ભરતી
 - 5.3.2 અર્થ
 - 5.3.3 પ્રાપ્તિસ્થાનો
 - (A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો
 - (B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો
 - 5.3.4 પસંદગી
 - 5.3.4.1 પસંદગીની પ્રક્રિયા
- 5.4 તાલીમ અને વિકાસ
 - 5.4.1 તાલીમ
 - 5.4.1.1 ખ્યાલ
 - 5.4.1.2 મહત્વ
 - 5.4.2 વિકાસ
 - 5.4.2.1 અર્થ
 - 5.4.2.2 મહત્વ
 - 5.4.3 તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત

પ્રસ્તાવના (Introduction)

ઔદ્યોગિક ક્રાંતિ થયા પછી ઉદ્યોગોએ ઉત્પાદનનું કાર્ય મોટા પાયે શરૂ કર્યું. શરૂઆતના તબક્કે તેમાં કોઈ ચોક્કસ કાર્ય પદ્ધતિ ન હતી. ઓછા ખર્ચે વધુ નફો મેળવવાની પ્રવૃત્તિ શરૂ થઈ. પરિણામે કર્મચારીઓનું શોષણ થવાની શરૂઆત થઈ 19મી સદીના અંત ભાગમાં આગવી સૂઝ ધરાવતા સંચાલકોને સમજાયું કે ઉત્પાદનમાં જડ સાધન-સામગ્રી કરતાં લાગણીશીલ કર્મચારીઓ વધુ અગત્યના છે. તેઓને સમજાયું કે યંત્રો આપોઆપ નથી ચાલતા પણ કર્મચારીઓ ચલાવે છે. પરિણામે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, નિયુક્તિ, બઢતી, બદલી, તાલીમ વગેરે માટે વૈજ્ઞાનિક પદ્ધતિની જરૂરિયાત અનુભવાઈ.

5.1 કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing)

કર્મચારી વ્યવસ્થાનું કાર્ય સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેટલું જ મહત્વ ધરાવે છે. તે વ્યક્તિ વિકાસની પ્રક્રિયા છે. અગાઉ સંચાલનમાં માનવ તત્વને જોઈએ તેટલું મહત્વ આપવામાં આવતું ન હતું. એકમમાં આયોજન શ્રેષ્ઠ રીતે કરવામાં આવ્યું હોય તથા વ્યવસ્થાતંત્રની રચના યોગ્ય રીતે કરવામાં આવી હોય, પરંતુ કર્મચારીઓની અયોગ્ય પસંદગી અને તાલીમમાં ખામી હોય તો એકમ સફળ થઈ શકતું નથી. એકમની સફળતાનો આધાર કર્મચારીઓની કામ કરવાની શક્તિ અને વૃત્તિ પર રહેલો છે. કર્મચારી વ્યવસ્થા એ એકમમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ સાથે સંબંધ ધરાવતી પ્રક્રિયા છે.

5.1.1 ખ્યાલ (Concept) : સામાન્ય અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે એકમ માટે જરૂરી કર્મચારીઓ મેળવવા, કેળવવા અને જાળવવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

વિસ્તૃત અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી અને તેમની નિવૃત્તિ પછીના કાર્યોનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

5.1.2 લાક્ષણિકતાઓ (Characteristics) :

(1) સંચાલનનું અગત્યનું કાર્ય : સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, સંકલન અને અંકુશની જેમ કર્મચારી વ્યવસ્થા એ સંચાલનનું અગત્યનું કાર્ય છે.

(2) કાયમી પ્રક્રિયા : કર્મચારી વિના એકમનું અસ્તિત્વ શક્ય નથી. એકમની પ્રવૃત્તિઓ જ્યાં સુધી ચાલુ રહેશે ત્યાં સુધી કર્મચારીઓ રહેશે અને કર્મચારી વ્યવસ્થાનું અસ્તિત્વ પણ રહેશે.

(3) માનવ સંબંધો સાથે નિસબત : કર્મચારી વ્યવસ્થાનો ઉદ્દેશ યોગ્ય કર્મચારીઓ મેળવી તેમનો એકમમાં શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવાનો છે. કર્મચારી ઉત્પાદનનું એક માત્ર જીવંત સાધન છે. તેને લાગણી અને સ્વમાન છે. તેની સાથે માનવતાભર્યું વર્તન અપેક્ષિત છે, જેથી તે માનવ સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

(4) પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ બને : યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થાને કારણે એકમની દરેક પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ બને છે.

(5) અન્ય કાર્યો સાથે સંબંધ : સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્ર, દોરવણી, સંકલન અને અંકુશ સાથે કર્મચારી વ્યવસ્થા સંબંધ ધરાવે છે.

(6) વિસ્તૃત પ્રવૃત્તિ : કર્મચારી વ્યવસ્થા એ ફક્ત કર્મચારી કલ્યાણની પ્રવૃત્તિ નથી, પરંતુ કર્મચારીઓ મેળવવા, કેળવવા, જાળવવા અને તેમનો વિકાસ કરવાનું કાર્ય કરે છે.

(7) મૂડી ખર્ચ (રોકાણ) : કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ અને વિકાસ માટે કરેલ ખર્ચ એ ધંધાનો ખર્ચ ન ગણતાં તેને જરૂરી મૂડી ખર્ચ (રોકાણ) ગણાવી શકાય.

5.1.3 મહત્વ (Importance) : સંચાલનના ક્ષેત્રમાં કર્મચારી સંચાલન એક આગવું સ્થાન ધરાવે છે. જેમ-જેમ ઉદ્યોગોનો વિકાસ થતો ગયો તેમ-તેમ તેનું મહત્વ વધતું ગયું. ‘કર્મચારીઓ વિનાનું વ્યવસ્થાતંત્ર એ આત્મા વગરના હાડપિંજર જેવું છે.’ જડ યંત્રોની માવજત ઉત્પાદનમાં વધારો કરી શકે છે, જ્યારે કર્મચારીઓ તો વધુ સારાં પરિણામ આપી શકે. ધંધાકીય એકમના ભવિષ્યનો આધાર અન્ય પરિબળોની સરખામણીએ તેમાં કામ કરતા કર્મચારીઓ પર વધુ છે. તેઓ એકમનું એક માત્ર જીવંત સાધન છે. તેમને ભૌતિક સાધનોની કક્ષામાં મૂકી શકાય નહિ કારણ કે તેઓમાં લાગણી અને સ્વમાન છે, અલગ-અલગ આવડત, હોશિયારી અને સમજ છે. એટલા માટે એવું કહેવામાં આવે છે કે ‘તમે તમારા કર્મચારીઓનો ખ્યાલ રાખો, તેઓ બાકીની બધી જ બાબતોમાં તમારો ખ્યાલ રાખશે.’

(1) ચાલક બળ : સંતુષ્ટ અને કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓ એકમનું ચાલક બળ છે. ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો સાથે કર્મચારીઓ હોય તો જ ધ્યેય સિદ્ધિમાં સરળતા રહે છે.

(2) પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ રહે : યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થા ધંધાકીય એકમની દરેક પ્રવૃત્તિઓને ગતિશીલ બનાવે છે.

(3) સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો માટે જરૂરી : સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો જેવાં કે આયોજન, વ્યવસ્થાતંત્રની રચના, સંકલન, દોરવણી અને અંકુશ જેવાં કાર્યો માટે કર્મચારી વ્યવસ્થા જરૂરી છે.

(4) એકમના હાથ-પગ : સંચાલનમાં આયોજનનું કાર્ય માનવ શરીરના મગજ જેવું સ્થાન ધરાવે છે. તો કર્મચારી વ્યવસ્થા માનવ શરીરના હાથ-પગનું સ્થાન ધરાવે છે. તેમના વિના એકમની પ્રવૃત્તિઓ થઈ શકે નહિ.

(5) કર્મચારીઓમાં સંતોષ : કર્મચારીઓની ફરિયાદો, મુશ્કેલીઓને સમજી તેનો ઝડપી નિકાલ કરી શકાય છે. એકમનાં કાર્યોનું યોગ્ય આયોજન અને તે કાર્યની યોગ્ય વહેંચણીને કારણે કર્મચારીઓમાં સંતોષની લાગણી ઊભી થાય છે.

(6) સંબંધોમાં સંવાદિતા : યોગ્ય કર્મચારી વ્યવસ્થાને કારણે એકમમાં સંતોષકારક વાતાવરણ ઊભું થાય છે. તેથી માલિક અને કર્મચારીઓ વચ્ચેના સંબંધોમાં સંવાદિતા જળવાય છે.

(7) એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો : સંતુષ્ટ અને કાર્યનિષ્ઠ કર્મચારીઓ એકમની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે. તેઓ ધંધાકીય એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો કરે છે.

(8) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા : કર્મચારીઓ વિના એકમનું અસ્તિત્વ શક્ય નથી. જ્યાં સુધી એકમની પ્રવૃત્તિઓ ચાલુ રહે છે ત્યાં સુધી કર્મચારીઓ રહેશે અને કર્મચારી વ્યવસ્થાનું અસ્તિત્વ પણ રહેશે.

5.2 માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા (Staffing as a Part of Human Resource Management)

માનવ સંસાધન સંચાલન એ ધ્યેય પ્રાપ્તિ માટે જરૂરી કર્મચારીઓનું આયોજન કરવું, તેમની પ્રાપ્તિ, જાળવણી અને તેમના વિકાસની પ્રક્રિયા છે. તેનો વિકાસ કર્મચારી સંચાલનમાંથી થયો છે તેમ કહી શકાય. કર્મચારી સંચાલનમાં સામાન્ય રીતે ભરતી, પસંદગી, તાલીમ વગેરે જેવી પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે. ભૌતિક સુખ-સુવિધામાં વધારો, ઉત્તેજક વેતન પ્રથાઓ અને કર્મચારી કલ્યાણ જેવી પ્રવૃત્તિઓનો પણ સમાવેશ થાય છે જ્યારે માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારી વિકાસનો પણ સમાવેશ થાય છે. અગાઉ કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ કર્મચારીઓની ભરતી કરવા પૂરતો મર્યાદિત હતો, પરંતુ વર્તમાન સમયમાં મોટા ભાગનાં એકમો હવે કર્મચારી વ્યવસ્થાના વિભાગને માનવ સંસાધન વિભાગ તરીકે ઓળખાવે છે. આજના વૈશ્વિક હરીફાઈના સમયમાં માનવ સંસાધનનું મહત્વ ખૂબ વધ્યું છે. દરેક એકમમાં ઉત્પાદનનાં અન્ય સાધનો સરખાં હોય તો પણ કર્મચારીઓની કદર, કાર્યસંતોષ, કુશળતા, વફાદારી અને જાળવણીથી સારાં પરિણામો પ્રાપ્ત થઈ શકે છે.

માનવ સંસાધન સંચાલનની કામગીરીને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય :

(A) આયોજન સાથે સંબંધીત બાબતો :

- (i) એકમમાં જરૂરી કર્મચારીઓનું આયોજન કરવું અને એકમના વિકાસ સમયે નવી નિમણૂક દ્વારા તેમાં વધારો કરવો.
- (ii) સમય, સંજોગો અને પરિસ્થિતિ મુજબ જરૂર જણાય ત્યાં કાળજીપૂર્વક યોગ્ય કાર્યવાહી કરી કર્મચારીઓની સંખ્યામાં ઘટાડો કરવો.
- (iii) દરેક કર્મચારીઓને તેમની લાયકાત મુજબ યોગ્ય સ્થળે કામગીરી સોંપવી.
- (iv) કર્મચારીઓને સતત કાર્યશીલ રાખી તેમના કાર્ય સંબંધી જ્ઞાનમાં વધારો કરવો.

(B) વળતર અને વિકાસ સંબંધી બાબતો :

- (i) જરૂર પડે ત્યારે કર્મચારીઓને તાલીમ આપવાની વ્યવસ્થા કરવી.
- (ii) કર્મચારીઓ તેમના કાર્યમાં નિષ્ણાત બને અને વિચાર શક્તિ વધે તેવું વાતાવરણ અને તક પૂરી પાડવી.
- (iii) કર્મચારીઓને લાયકાત પ્રમાણે યોગ્ય વળતર અને લાભ આપવા.
- (iv) કર્મચારીઓની કાર્યસંબંધી સમસ્યાઓને જાણવી અને તેનો ઝડપી ઉકેલ શોધી તેનો અમલ કરવો.

માનવ સંસાધન સંચાલનમાં કર્મચારીઓને ઉત્પાદનનું સાધન નહિ પણ તેથી વિશેષ - એક માનવી તરીકે સ્વીકારવામાં આવે છે. તેમાં સંચાલનનાં કાર્યો અને સિદ્ધાંતોને અપનાવવામાં આવે છે, તેથી સ્થિર કર્મચારીદળ ઊભું કરી શકાય છે. કર્મચારી ફેરબદલી દર ઘટે છે. કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા અને કાર્યસંતોષમાં વધારો થાય છે. આમ, કર્મચારીઓના ઉદ્દેશો અને ધંધાકીય એકમના ઉદ્દેશો બંને સિદ્ધ કરી શકાય છે.

5.3 કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા (Process of Staffing)

એક ઉદ્યોગપતિના જણાવ્યા અનુસાર સારો, અનુભવી, કલ્પનાશીલ અને પ્રામાણિક કર્મચારી એ ધંધાકીય મિલકત સમાન છે. ધંધાકીય એકમની શરૂઆતથી કર્મચારીઓની ભરતીનું કાર્ય મહત્વનું બની જાય છે. કોઈપણ પ્રકારની લાગવગ, ભ્રષ્ટાચાર કે સગાંવાદ છોડી તટસ્થ રીતે યોગ્ય લાયકાત, કૌશલ્ય, જ્ઞાન ધરાવતા અને નિષ્ઠાવાન વ્યક્તિની કર્મચારી તરીકે ભરતી કરવી જોઈએ. તે માટે વૈજ્ઞાનિક ભરતીની પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ.

5.3.1 ભરતી (Recruitment) : ભરતી એ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે. નવું એકમ સ્થપાય, ચાલુ એકમનો વિકાસ થાય, કર્મચારી રાજીનામું આપે અને મૃત્યુ કે નિવૃત્તિ જેવાં કારણોસર દરેક એકમે ભરતી કરવી પડે છે.

5.3.2 અર્થ (Meaning) : સામાન્ય અર્થમાં, ‘ભરતી એટલે કર્મચારીઓને શોધવાની અને તેમને નોકરી માટે અરજી કરવા પ્રોત્સાહિત કરવાની પ્રક્રિયા.’

વિશાળ અર્થમાં, ‘ભરતી એટલે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય જગ્યા માટે, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓ મેળવવાની પ્રક્રિયા.’

5.3.3 ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો (Sources of Recruitment) :

	(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો		(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો
(1)	બઢતી આપીને	(1)	જાહેરાત દ્વારા
(2)	બદલી કરીને	(2)	રોજગાર વિનિમય કચેરીઓ દ્વારા
(3)	કર્મચારીઓના મિત્રો કે સગાંસંબંધીને તક આપીને	(3)	શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા
(4)	અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને	(4)	મજૂર સંઘો દ્વારા
(5)	બઢતી સાથે બદલી કરીને	(5)	ઠેકેદાર (Contractor) દ્વારા
(6)	પ્રતિષ્ઠાયાદી	(6)	દ્વાર (Gate) પર ભરતી
		(7)	આધુનિક પદ્ધતિ

(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો :

(1) બઢતી આપીને : આ પદ્ધતિમાં જ્યારે એકમમાં નવી જગ્યા ઊભી થાય કે ખાલી જગ્યા પડે ત્યારે સંચાલકો વર્તમાન કર્મચારીઓનું કામ, હોશિયારી, પ્રમાણિકતા તથા વફાદારી જેવી બાબતોનું મૂલ્યાંકન કરી તેના આધારે બઢતી આપે છે. પોતાના જ કર્મચારીને ઉચ્ચ હોદ્દા પર લેવાથી તેનો કાર્યજૂસ્સો અને વફાદારી વધે છે. બઢતીના કારણે કર્મચારીનો પગાર, હોદ્દો, સત્તા અને જવાબદારીમાં વધારો થાય છે.

(2) બદલી કરીને : એકમના એક વિભાગમાં કર્મચારીઓની અછત હોય તેવા સંજોગોમાં એકમના જ અન્ય વિભાગમાં જરૂર કરતાં વધુ કર્મચારીઓ હોય ત્યારે વધારાના કર્મચારીઓની લાયકાત ધ્યાનમાં રાખી યોગ્ય જગ્યાએ બદલી કરી કર્મચારીઓની અછત દૂર કરી શકાય છે.

(3) કર્મચારીઓનાં મિત્રો કે સગાસંબંધીઓને તક આપીને : એકમમાં ખાલી પડતી જગ્યાઓ ભરવા માટે વર્તમાન કર્મચારીઓને માહિતી આપવામાં આવે છે. યોગ્ય લાયકાત ધરાવતા તેમના સગા કે મિત્રોની ભલામણ કરવા જણાવવામાં આવે છે. તેઓ પાસેથી અરજી મેળવી ભરતી કરવામાં આવે છે. પોતાના સગા કે મિત્રોની ભરતીમાં સહભાગી થવાની તક મળવાથી વર્તમાન કર્મચારીઓનો ઉત્સાહ અને ધગશ વધે છે અને તેઓ ગર્વની લાગણી અનુભવે છે.

(4) અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને : ભૂતકાળમાં જે કર્મચારીઓ એકમમાં કામ કરતા હતા તેમને કોઈ કારણસર છૂટા કરવા પડ્યા હોય અથવા પોતાની મરજીથી અન્ય એકમમાં જોડાયા હોય તેમાંથી સંચાલકો અનુભવી, જ્ઞાન ધરાવતા અને કાર્યદક્ષ કર્મચારીઓને પરત બોલાવી ભરતી કરી શકે છે.

(5) બઢતી સાથે બદલી કરીને : આ પદ્ધતિમાં એકમના હાલના કર્મચારીને આ જ સંચાલન હેઠળ અન્ય સ્થળે ચાલતા એકમમાં કર્મચારીની કાર્યક્ષમતા, વફાદારી અને અનુભવને ધ્યાનમાં રાખી બઢતી સાથે બદલી કરવામાં આવે છે. દા. ત., મનપસંદ શહેરમાં કે વતનની નજીક બઢતી સાથે બદલી કરવામાં આવે. આથી કર્મચારીનો કાર્યજૂસ્સો અને ઉત્સાહ વધી જાય છે.

(6) પ્રતિક્ષાયાદી : ભૂતકાળમાં જાહેરાત આપીને ભરતી કરવામાં આવી હોય ત્યારે જરૂર કરતાં વધુ ઉમેદવારો પસંદ કરી, જરૂરીયાત મુજબના ઉમેદવારોની ભરતી કરી વધારાના ઉમેદવારોની એક યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે, જેને પ્રતિક્ષા યાદી કહે છે. આ યાદી ભવિષ્યમાં ભરતી માટે ઉપયોગમાં લેવાય છે. જેના કારણે ફરીથી ભરતી પ્રક્રિયા કરવી પડતી નથી. પ્રતિક્ષાયાદી પ્રમાણે જે-તે જગ્યા માટે ઉમેદવારની ક્રમ અનુસાર ભરતી કરવામાં આવે છે.

(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો :

(1) જાહેરાત દ્વારા : અસરકારક ભરતી માટે આ શ્રેષ્ઠ પદ્ધતિ છે. વર્તમાનપત્રો, ધંધાકીય સામયિકો કે વિશિષ્ટ વ્યવસાય માટેનાં સામયિકોમાં જાહેરાત દ્વારા અરજીઓ મંગાવવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત ઉમેદવાર ટેલિવિઝન, ઇન્ટરનેટ અને વેબસાઈટ પર જાહેરાત જોઈને ઓનલાઈન અરજી કરી શકે છે. દૂર-દૂરનાં સ્થળેથી વધુ સંખ્યામાં અરજીઓ મંગાવી શકાય છે. તેમાંથી યોગ્ય કર્મચારીની પસંદગી થઈ શકે છે.

(2) રોજગાર વિનિમય કચેરીઓ દ્વારા : સરકારી અને ખાનગી રોજગાર વિનિમય સંસ્થાઓ નોકરી શોધતા ઉમેદવારોનું નામ, સરનામું, શૈક્ષણિક લાયકાત, અનુભવ અને કૌશલ્યો જેવી બાબતોની નોંધણી કરી યાદી તૈયાર કરે છે. જે એકમો આ સંસ્થાની સેવા માંગે તેમને જરૂરી લાયકાત ધરાવતા ઉમેદવારોની યાદી મોકલવામાં આવે છે. તેમાંથી યોગ્ય ઉમેદવારની પસંદગી કરી શકાય છે.

(3) શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા : વર્તમાન સમયમાં ઘણાં બધાં એકમો આ પદ્ધતિથી ભરતી કરે છે. વ્યાવસાયિક શિક્ષણ આપતી સંસ્થાઓ, કોલેજો અને યુનિવર્સિટીનો સંપર્ક કરી તેમાં તૈયાર થતા વિદ્યાર્થીઓની સીધી ભરતી (Campus Recruitment) કરે છે. એકમમાં જે પ્રકારની લાયકાતવાળા કર્મચારીઓની જરૂર હોય તે અંગે કોલેજ કેમ્પસમાં રૂબરૂ મુલાકાત ગોઠવીને ભરતી કરી શકાય. દા. ત., IIM (ઈન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ મેનેજમેન્ટ), IIT (ઈન્ડિયન ઇન્સ્ટિટ્યુટ ઓફ ટેકનોલોજી) જેવી સંસ્થાઓ દર વર્ષે આવા ભરતી મેળા (Campus Placement) યોજે છે.

(4) મજૂર સંઘો દ્વારા : મજૂર સંઘો ધંધાકીય એકમના કામદાર સભ્યોની નોંધણી કરતા હોય છે. ક્યારેક એકમમાં કામ ઓછું થતાં અથવા અન્ય કારણોસર કામદારોને છૂટા કરાય છે. કામમાં વધારો થતાં મજૂર સંઘોની મદદથી આવા કામદારોની ભરતી કરવામાં આવે છે. દા.ત., કાપડ ઉદ્યોગ, ખાણ ઉદ્યોગ વગેરે.

(5) ઠેકેદાર (Contractor) દ્વારા : આ પદ્ધતિમાં ઠેકેદારો કામદારો પૂરા પાડવાની જવાબદારી સ્વીકારે છે. અહીં ધંધાકીય એકમ અને ઠેકેદાર વચ્ચે કામદારો પૂરા પાડવાનો કરાર થાય છે. ઠેકેદાર જુદા-જુદા કામના કામદારોના સંપર્કમાં રહે છે. એકમને જરૂર પડે ત્યારે વાજબી દરે કામદારો પૂરા પાડે છે. દા. ત., બાંધકામ ઉદ્યોગ, ખાણ ઉદ્યોગ, ચાના બગીચા વગેરે. આ પદ્ધતિમાં કામદારોનું શોષણ થવાની શક્યતાઓ રહેલી છે. સામાન્ય રીતે બિનકુશળ કામદારો આ રીતે પુરા પાડવામાં આવે છે.

(6) દ્વાર (Gate) પર ભરતી : એકમ કે સંસ્થાના દરવાજે કામ અંગેની જાણકારી દર્શાવતું બોર્ડ મૂકીને કર્મચારીઓ મેળવી શકાય છે. ખાસ કરીને રોજમદાર કર્મચારીઓ માટે આ પદ્ધતિ વધુ અનુકૂળ છે.

(7) આધુનિક પદ્ધતિ : વર્તમાન સમયમાં ઇન્ટરનેટના ઉપયોગ દ્વારા કર્મચારીઓ મેળવી શકાય છે. જુદી-જુદી એજન્સીઓ પોતાની વેબસાઈટ પર સંભવિત ઉમેદવારોની જરૂરી વિગતો નોંધે છે. એકમમાં જગ્યા ઊભી થાય ત્યારે આ એજન્સીઓ અથવા એકમ તેનો ઉપયોગ કરી યોગ્ય ઉમેદવાર મેળવી શકે છે. આ માટે ઘણી વખત બધી પ્રક્રિયા ઓનલાઈન થાય છે. જેમ કે અરજી, પરીક્ષા, પરિણામ અને નિમણૂક વગેરે. આ પદ્ધતિમાં ઉમેદવાર કમ્પ્યુટર અને ઇન્ટરનેટનો જાણકાર હોય તો તે મહત્તમ લાભ લઈ શકે છે. સામાન્ય રીતે કુશળ કર્મચારીઓની ભરતી માટેનું આ યોગ્ય પ્રાપ્તિસ્થાન છે.

5.3.4 પસંદગી (Selection) : પસંદગી એટલે આવેલી અરજીઓની ચકાસણી કરી યોગ્ય ઉમેદવારની નિમણૂક કરવી. પસંદગી એ ભરતીની પ્રક્રિયાનો એક ભાગ છે. જુદાં-જુદાં એકમોમાં પસંદગીની વિધિ અલગ-અલગ જોવા મળે છે. તેનો આધાર એકમનું કદ, પ્રકાર અને કર્મચારીઓના પ્રકાર પર રહેલો છે. દરેક મોટા એકમોમાં સંચાલનની ત્રણ સપાટીઓ હોય છે. ઉચ્ચ, મધ્ય અને તળ સપાટી. દરેક સપાટીએ જુદી-જુદી લાયકાત ધરાવતા કર્મચારીઓની જરૂર હોય છે. બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓ માટે પસંદગીની વિધિ ટૂંકી અને સરળ છે. જ્યારે ઉચ્ચ સપાટીના અધિકારીઓ કે જે એકમના સંચાલન સાથે સંકળાયેલા છે તેમની પસંદગીની વિધિ વિશિષ્ટ પ્રકારની અને સુનિયોજિત હોય છે. યોગ્ય જગ્યા માટે યોગ્ય ઉમેદવાર પસંદ થાય તે જરૂરી છે. કર્મચારીની પસંદગી ઘણી મહત્વની બાબત છે. યોગ્ય, નિષ્ણાત, અનુભવી અને વફાદાર કર્મચારીની પસંદગી એ એકમ માટે મિલકત સમાન છે.

5.3.4.1 પસંદગીની પ્રક્રિયા (The Process of Selection) :

(1) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત : આ તબક્કે સૌ પ્રથમ એકમમાં ઉમેદવારને આવકાર આપવામાં આવે છે. સ્વાગતકર્તા (Receptionist) પ્રાથમિક પૂછપરછ કરી યોગ્ય લાગે તો ભરતી અધિકારી પાસે મોકલે છે. ભરતી અધિકારી ઉમેદવાર પાસેથી જ્ઞાન, કૌશલ્ય અને કામગીરી અંગે પૂછપરછ કરી માહિતી મેળવે છે. પ્રાથમિક મુલાકાતમાં ઉમેદવાર યોગ્ય જણાય તો તેઓને અરજીપત્રક ભરવા માટે આપવામાં આવે છે. આ કાર્યનો મુખ્ય હેતુ અયોગ્ય ઉમેદવારને શરૂઆતથી જ અરજી કરતાં અટકાવવાનો છે. આમ કરવાથી ભરતી અધિકારીનો સમય બચે છે અને કામગીરી સરળ બને છે.

(2) અરજીપત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી : અરજીપત્રક દ્વારા ભરતી અધિકારીને ઉમેદવારની શૈક્ષણિક લાયકાતો, અનુભવ, જ્ઞાન અને કૌશલ્ય અંગેની માહિતી મળે છે. અરજીપત્રક સાથે ઉમેદવાર પોતાની લાયકાત અંગેના વિવિધ દસ્તાવેજો જેવા કે ગુણપત્રકો, અનુભવના પ્રમાણપત્રો વગેરે સામેલ કરે છે. ભરેલ અરજીપત્રકની ચકાસણી કરવામાં આવે છે. જો અરજીપત્રકમાં માહિતી અધૂરી કે ખોટી જણાય તો તેવાં અરજીપત્રક રદ ગણવામાં આવે છે.

(3) જરૂરી કસોટીઓ લેવી : જેમનાં અરજીપત્રકો માન્ય કરવામાં આવ્યા છે તેવા ઉમેદવારોની વિવિધ કસોટીઓ લેવામાં આવે છે. દરેક ધંધાકીય એકમ કે સંસ્થા પોતાની રીતે કસોટીઓ લેતી જોવા મળે છે. તેના દ્વારા ઉમેદવારની માનસિક ક્ષમતા, ચપળતા, આવડત અને અભિરુચિ વગેરે બાબતો અંગે જાણકારી મેળવી શકાય છે.

(i) બુદ્ધિ કસોટી : આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારની બુદ્ધિ, ચપળતા, યાદશક્તિ, વિચાર શક્તિ, નિર્ણય શક્તિ વગેરે જાણી શકાય છે.

- (ii) **અભિરુચિ કસોટી :** જે કાર્ય માટે ઉમેદવારને પસંદ કરવાનો હોય તે કાર્ય પ્રત્યે ઉમેદવારની અભિરુચિ કે રસ વિશે જાણી શકાય છે.
- (iii) **ધંધાકીય કસોટી :** ઉમેદવારે જે કાર્ય કરવાનું હોય તે અંગે તેનામાં આવડત છે કે નહિ તે જાણી શકાય છે.
- (iv) **મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી :** આ કસોટી દ્વારા ઉમેદવારોનો સ્વભાવ, આત્મવિશ્વાસ, વલણ તથા ટેવ અંગે જાણી શકાય છે.

(4) **રૂબરૂ મુલાકાત :** વિવિધ કસોટીઓમાં જે ઉમેદવાર સફળ પુરવાર થાય તેને રૂબરૂ મુલાકાત માટે બોલાવવામાં આવે છે. ઉમેદવારની પસંદગી માટે પસંદગી સમિતિની રચના કરવામાં આવે છે તેથી પૂર્વગ્રહ રહિત મૂલ્યાંકન થાય છે. સમિતિમાં વિવિધ નિષ્ણાંતો ઉપરાંત સંચાલકોના પ્રતિનિધિ, વિભાગીય વડા, કર્મચારી વિભાગના વડા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ સમયે કાર્યને અનુરૂપ પ્રશ્નો પૂછવામાં આવે છે. વિષયાંતર ન થાય તેનું ધ્યાન રાખવામાં આવે છે. આ સમયે નોકરીની શરતો અને મળવાપાત્ર મહેનતાણા અંગે સ્પષ્ટતા કરી શકાય છે.

(5) **ભૂતકાળની કારકિર્દીની તપાસ :** ઉમેદવાર હાલ જ્યાં કામ કરતો હોય અથવા ભૂતકાળમાં જ્યાં-જ્યાં કામ કર્યું હોય તેવાં એકમો પાસેથી ઉમેદવાર અંગેની ખાનગી માહિતી મંગાવવામાં આવે છે અને અરજીપત્રકમાં ઉમેદવારે આપેલ માહિતી સાથે સરખાવી ચકાસવામાં આવે છે. જેથી ઉમેદવારની સાચી પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ આવે. ઉમેદવારની મળેલ માહિતી પૂર્વગ્રહથી મુક્ત હોવી જોઈએ જેથી ઉમેદવારની બાબતમાં યોગ્ય નિર્ણય કરી શકાય. ઉપરાંત અરજીપત્રકમાં ઉમેદવારે જણાવેલ સદગૃહસ્થનો અભિપ્રાય (Reference) મેળવવામાં આવે છે જે પસંદગી પ્રક્રિયામાં મદદરૂપ થાય છે.

(6) **પ્રાથમિક પસંદગી :** જો રૂબરૂ મુલાકાત અને ભૂતકાળની કારકિર્દી વિશેની બાબતો હકારાત્મક હોય તો પસંદગી સમિતિ ઉમેદવારની યાદી બનાવે છે. આ યાદીમાં જેટલી જરૂર હોય તેના કરતાં વધારે ઉમેદવારની યાદી તૈયાર કરવામાં આવે છે.

(7) **તબીબી તપાસ :** જેટલા કર્મચારીઓની જરૂર હોય તેટલા ઉમેદવારોની પ્રાથમિક પસંદગી કરી એકમે નક્કી કરેલ ડોક્ટર કે હોસ્પિટલમાં શારીરિક તપાસ માટે મોકલવામાં આવે છે. આ તપાસનો મુખ્ય હેતુ ઉમેદવારને કોઈ શારીરિક તકલીફ કે ગંભીર માંદગી તો નથી ને તે જાણવાનો છે. બાકીના ઉમેદવારોને પ્રતિક્ષા યાદીમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. ભવિષ્યમાં જ્યારે કર્મચારીઓની જરૂર ઊભી થાય ત્યારે આ પ્રતિક્ષા યાદીમાંથી ક્રમાનુસાર પસંદગી કરવામાં આવે છે.

(8) **નિમણૂકપત્ર :** આખરી પસંદગી બાદ ઉમેદવારને નિમણૂકપત્ર આપવામાં આવે છે જેમાં ઉમેદવારને ક્યા સ્થળે, કઈ જગ્યા માટે, કઈ સત્તા, ફરજો અને જવાબદારીઓ તથા કર્મચારીઓને મળવા પાત્ર પગાર અને અન્ય આર્થિક અને બિનઆર્થિક બાબતોની જાણકારી આપવામાં આવે છે.

(9) **એકમ પરિચય (Induction) અને કાર્યની સોંપણી :** આધુનિક એકમો, નિમણૂકપત્ર આપ્યા પછી અને કાર્યની સોંપણી કરતાં પહેલાં કર્મચારીને એકમની નીતિ, પર્યાવરણ, ઉપરી અધિકારીઓ, સહકર્મચારીઓ અને તાબેદારો સાથે પરિચય કરાવવામાં આવે છે અને ત્યારબાદ કાર્યની સોંપણી કરવામાં આવે છે.

5.4 તાલીમ અને વિકાસ (Training and Development)

5.4.1 તાલીમ (Training) : ભરતી દ્વારા ગમે તેટલા કુશળ કર્મચારીઓ મેળવ્યા હોય, પરંતુ અનુભવ અને જાણકારી વિના તેઓ યોગ્ય રીતે કાર્ય કરી શકતા નથી. તાલીમ દ્વારા કુશળતા મેળવી શકાય તે માટે તેઓને સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન આપવામાં આવે છે. તેનાથી કર્મચારીઓમાં જ્ઞાન, આવડત અને બુદ્ધિશક્તિમાં વધારો થાય છે. આ માટે ધંધાકીય એકમો કાર્યક્રમોનું આયોજન કરે છે. તાલીમ એ કામચલાઉ પ્રક્રિયા નથી, પરંતુ સતત ચાલતી પ્રક્રિયા છે.

5.4.1.1 ખ્યાલ (Concept) : સરળ શબ્દોમાં, તાલીમ એટલે કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.

એક વિચારકના મત પ્રમાણે, ‘એકમનાં કાર્યોને ધ્યાનમાં રાખી જ્ઞાન, કૌશલ્ય, વલણ, વર્તન અને ટેકનીકલ સમજણમાં વધારો કરવા કર્મચારીઓને અદ્યતન માહિતી અને જ્ઞાન આપવાની પદ્ધતિ એટલે તાલીમ.’

‘તાલીમ એટલે કોઈ ખાસ ધંધાકીય કાર્યમાં કુશળતા મેળવવાના હેતુથી આપવામાં આવતું જ્ઞાન અને શિક્ષણ.’

5.4.1.2 મહત્વ (Importance) :

(1) આધુનિક જાણકારી : ઔદ્યોગિક જગતમાં નવા સંશોધનો તથા ટેકનિકલ જ્ઞાનની ક્ષિતિજો વિસ્તરી રહી છે તેની સાથે કદમ મિલાવવા માટે દરેક કર્મચારીને તાલીમ આપવી જરૂરી છે.

(2) સલામતી : ખાસ કરીને મશીનરી સાથે કામ કરતા કર્મચારીઓને તાલીમ દ્વારા અકસ્માતથી બચાવી શકાય છે. તેઓ થાક કે કંટાળો અનુભવ્યા વિના ઉત્સાહથી કામ કરી શકે છે.

(3) કાર્યસંતોષ વધે : તાલીમ દરમિયાન કર્મચારીઓને જે કાર્ય અંગે તાલીમ આપી હોય તે જ કામ માટે તેને કામગીરી સોંપવામાં આવે છે જેથી તેઓ વધુ જુસ્સા સાથે કાર્ય કરે છે અને કાર્યસંતોષની લાગણી અનુભવે છે.

(4) કર્મચારી ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો : કર્મચારીઓને તાલીમ આપી તેમના જ્ઞાન અને કૌશલ્યમાં વધારો કરી બદલી માટે તૈયાર કરી શકાય છે. તાલીમ પામેલ કર્મચારી વધુ કાર્યદક્ષ બનતાં તેને વધુ આર્થિક લાભ મળે છે. તેથી તે નોકરી બદલવાનો વિચાર ઓછો કરે છે. તેથી કર્મચારી ફેરબદલી દર ઘટે છે.

(5) નફામાં વૃદ્ધિ : તાલીમ દ્વારા ઉત્પાદન અને ઉત્પાદકતામાં વધારો કરી શકાય છે તેથી વસ્તુની પડતર કિંમત ઘટે છે, જેના કારણે નફામાં વૃદ્ધિ થાય છે.

(6) ખર્ચમાં ઘટાડો : તાલીમને કારણે કર્મચારીઓની કાર્યદક્ષતામાં વધારો થતાં ઉત્પાદન વધે છે, કાચા માલના બગાડમાં ઘટાડો થાય છે. નિરીક્ષણ ખર્ચમાં ઘટાડો થાય છે. પરિણામે કુલ ખર્ચમાં ઘટાડો થાય છે.

(7) કર્મચારીઓનો વિકાસ : તાલીમને કારણે કર્મચારીઓમાં જ્ઞાન, આવડત, હોશિયારી અને કૌશલ્યોમાં વધારો થાય છે તેથી તેઓનો વ્યક્તિગત વિકાસ થાય છે.

(8) અન્ય લાભ : તાલીમને કારણે વસ્તુની ગુણવત્તા વધતાં એકમની પ્રતિષ્ઠા વધે, કર્મચારીઓમાં માનસિક તણાવ ઘટે, એકમમાં સહકાર ભર્યું વાતાવરણ ઊભું થાય, કર્મચારીઓમાં પ્રામાણિકતા, નિષ્ઠા અને વફાદારીમાં વધારો થાય છે.

મોટાં એકમો તાલીમ માટે અલગ વિભાગ અને યોગ્ય તાલીમી અધિકારી રાખે છે જ્યાં નવા કામદારોને તાલીમ આપવામાં આવે છે. જેમાં કાચા માલનો બગાડ થાય છે અને તાલીમાર્થીને સ્ટાઈપેન્ડ આપવું પડે છે. આમ, તાલીમનું કાર્ય ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેના કારણે એકમને મળતા ફાયદા ખર્ચની સરખામણીમાં વધુ હોય છે. માટે એમ કહેવામાં આવે છે કે ‘તાલીમ ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેની ગેરહાજરી વધુ ખર્ચાળ છે.’ તેથી તાલીમના ખર્ચને ખર્ચ ન ગણતાં મૂડી રોકાણ ગણવું જોઈએ.

5.4.2 વિકાસ (Development) : એકમના ઉચ્ચ સંચાલકો તથા વિભાગીય અધિકારીઓ કે જેઓ શારીરિક કાર્ય ઓછું કરે છે અને બૌદ્ધિક કાર્ય વધુ કરે છે તેઓને વિશિષ્ટ તાલીમ આપવામાં આવે છે. આ તાલીમનો હેતુ તેઓની માનસિક ક્ષમતા તથા નીતિ વિષયક નિર્ણયો લેવાની ક્ષમતા વધારવાનો છે. ઉપરાંત ટેકનિકલ તથા વ્યૂહરચનાઓનું ઘડતર વગેરે બાબતમાં નિષ્ણાત બને તે માટે તેઓને તાલીમ આપવાનો છે. આ તાલીમને વર્તમાન સમયમાં અધિકારી વિકાસ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઔદ્યોગિક જગતમાં અનેક પરિવર્તનો આવી રહ્યાં છે ત્યારે ઉચ્ચ અધિકારીઓમાં જરૂરી કૌશલ્યો વિકસે તે માટે એકમે અધિકારી વિકાસલક્ષી કાર્યક્રમોનું આયોજન કરવું જોઈએ.

5.4.2.1 ખ્યાલ (Concept) : વિકાસ એટલે ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગીય અધિકારીઓને આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.

વિકાસ એ કાર્યક્રમ છે, જેના દ્વારા નક્કી કરેલ લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે અધિકારીઓની શક્તિમાં વધારો થાય છે.

5.4.2.2 મહત્વ (Importance) :

(1) ટેકનિકલ જ્ઞાનમાં વધારો : એકમના અધિકારીઓ પાસે બદલાતી જતી ધંધાકીય પરિસ્થિતિમાં ટેકનિકલ જ્ઞાન હોવું જરૂરી છે. તેઓની કામગીરી ટેકનિકલ કાર્યો સાથે સંકળાયેલી હોય છે, તેથી વિકાસ કાર્યક્રમો દ્વારા સાધનો, પદ્ધતિઓ અને ટેકનિકલ જ્ઞાનનો કઈ રીતે ઉપયોગ કરવો તે અંગે માર્ગદર્શન પૂરું પાડવામાં આવે છે, જે એકમમાં તેઓને હકારાત્મક નિર્ણયો લેવામાં મદદરૂપ થાય છે.

(2) નવાં સંશોધનો અને ખ્યાલોથી સુસજ્જ રાખવા : અધિકારીઓને નવાં-નવાં સંશોધનો તથા નવા ઉદ્ભવી રહેલા ખ્યાલો અને વિચારોની જાણકારી આપી વહીવટી કક્ષાઓ, વૈચારિક શક્તિઓ અને કાર્ય અંગેની ગુણવત્તામાં વધારો કરી શકાય છે.

(3) એકમનો વિકાસ : વર્તમાનમાં ચાલુ ધંધાકીય એકમને નવાં પરિવર્તનો અને વ્યૂહરચનાઓ દ્વારા રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય કક્ષાએ લઈ જવા વિકાસ કાર્યક્રમોનું આયોજન જરૂરી છે.

(4) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ : વિકાસ કાર્યક્રમ દ્વારા એકમનાં ઉપલબ્ધ તમામ સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ થઈ શકે છે. ઉપરાંત બિનજરૂરી ખર્ચ ઘટાડી, પડતર પર અંકુશ રાખી નફામાં વૃદ્ધિ કરી શકાય છે.

(5) સમસ્યાઓનો ઉકેલ : સંચાલનની નવીન સમસ્યાઓ અને પ્રશ્નોના ઝડપી અને સફળ ઉકેલ માટે વિકાસ કાર્યક્રમ જરૂરી છે.

(6) અસરકારક નિરીક્ષણ : ટેકનિકલ જ્ઞાન અને વૈચારિક શક્તિઓ ધરાવનાર અધિકારીઓ જ એકમની પ્રવૃત્તિઓ પર અસરકારક નિરીક્ષણ રાખી શકે છે. વિકાસના કાર્યક્રમ દ્વારા આ લાભ મેળવી શકાય છે.

(7) તણાવમાં ઘટાડો : એકમના સંચાલન માટે સંચાલકો અને અધિકારીઓએ પડકારો અને સમસ્યાઓનો વારંવાર સામનો કરવો પડે છે. યોગ્ય નિર્ણયો લેવામાં મૂંઝવણ અને તણાવ અનુભવે છે. તે ઘટાડવા વિકાસ કાર્યક્રમ જરૂરી છે.

(8) વિકાસ કાર્યક્રમ : ભવિષ્યમાં આવનારા પડકારો અને પરિવર્તનનો ધંધામાં સામનો કરવા માટે અધિકારીઓને તૈયાર કરવા વિકાસ કાર્યક્રમો જરૂરી છે.

5.4.3 તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત (Difference between Training and Development) :

અનુક્રમ નંબર	મુદ્દા	તાલીમ	વિકાસ
(1)	અર્થ	કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન એટલે તાલીમ.	ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગીય અધિકારીઓને આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન એટલે વિકાસ.
(2)	ઉદ્દેશ	કર્મચારીઓની કુશળતા અને કાર્યક્ષમતા વધારવાનો ઉદ્દેશ	સંચાલકો અને અધિકારીઓની આંતરિક શક્તિઓ વિકસાવી આવનારા પડકારોનો સામનો કરી શકે તે માટે તેમનો સર્વાંગી અને વ્યક્તિત્વનો વિકાસ કરવાનો છે.
(3)	કેન્દ્રસ્થાને	તાલીમમાં કાર્ય કેન્દ્રસ્થાને છે.	વિકાસમાં ભાવિ કારકિર્દી અને સંભવિત પડકારો કેન્દ્રસ્થાને છે.
(4)	સમય અને ખર્ચ	તાલીમનો સમયગાળો ટૂંકો અને ઓછો ખર્ચાળ છે.	વિકાસનો સમયગાળો લાંબો અને પ્રમાણમાં વધુ ખર્ચાળ છે.
(5)	કોણ આપે ?	નિરીક્ષકો, અનુભવી કર્મચારીઓ અથવા નિષ્ણાતો દ્વારા તાલીમ આપવામાં આવે છે.	મોટા ભાગે જુદા-જુદા ક્ષેત્રના નિષ્ણાતોની અને શૈક્ષણિક સંસ્થાઓની મદદ લેવામાં આવે છે.
(6)	કોને અપાય ?	તળ સપાટીના કર્મચારીઓને તાલીમ આપવામાં આવે છે.	ઉચ્ચ અને મધ્ય સપાટીએ કામ કરતા સંચાલકો અને અધિકારીઓ માટે વિકાસ કાર્યક્રમો યોજવામાં આવે છે.

કર્મચારી વ્યવસ્થા :

ખ્યાલ : વિસ્તૃત અર્થમાં કર્મચારી વ્યવસ્થા એટલે કર્મચારીઓની ભરતી, પસંદગી, તાલીમ, બઢતી, બદલી અને નિવૃત્તિ પછીનાં કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે.

લાક્ષણિકતાઓ : (1) સંચાલનનું અગત્યનું કાર્ય (2) કાયમી પ્રક્રિયા (3) માનવ સંબંધો સાથે નિસ્ખત (4) પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ બને (5) અન્ય કાર્યો સાથે સંબંધ (6) વિસ્તૃત પ્રવૃત્તિ (7) મૂડી ખર્ચ (રોકાણ).

મહત્વ : (1) ચાલકબળ (2) પ્રવૃત્તિઓ ગતિશીલ રહે (3) સંચાલનનાં અન્ય કાર્યો માટે જરૂરી (4) એકમના હાથ-પગ (5) કર્મચારીઓમાં સંતોષ (6) સંબંધોમાં સંવાદિતા (7) એકમની પ્રતિષ્ઠામાં વધારો (8) સતત ચાલતી પ્રક્રિયા.

માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા : માનવ સંસાધન સંચાલનની કામગીરી (1) આયોજન સાથે સંબંધિત બાબતો (2) વળતર અને વિકાસ સંબંધિત બાબતો.

કર્મચારી વ્યવસ્થાની પ્રક્રિયા :

(1) ભરતીનો અર્થ : વિશાળ અર્થમાં, ‘ભરતી એટલે યોગ્ય સમયે, યોગ્ય સંખ્યામાં, યોગ્ય જગ્યા માટે, યોગ્ય લાયકાત ધરાવતી વ્યક્તિઓ મેળવવાની પ્રક્રિયા.’

ભરતી માટેનાં પ્રાપ્તિસ્થાનો :

(A) આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો : (1) બઢતી આપીને (2) બદલી કરીને (3) કર્મચારીઓના મિત્રો કે સગાસંબંધીને તક આપીને (4) અગાઉ છૂટા કરેલ કર્મચારીઓને પરત બોલાવીને (5) બઢતી સાથે બદલી કરીને (6) પ્રતિક્ષા યાદી.

(B) બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો : (1) જાહેરાત દ્વારા (2) રોજગાર વિનિમય કચેરીઓ દ્વારા (3) શૈક્ષણિક સંસ્થાઓ દ્વારા (4) મજૂર સંઘો દ્વારા (5) ઠેકેદાર દ્વારા (6) દ્વાર (Gate) પર ભરતી (7) આધુનિક પદ્ધતિ.

(2) પસંદગી : પસંદગી એટલે આવેલ અરજીઓની ચકાસણી કરી યોગ્ય ઉમેદવારની નિમણૂક કરવી.

પસંદગીની પ્રક્રિયા : (1) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત (2) અરજીપત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી (3) જરૂરી કસોટીઓ લેવી જેમ કે બુદ્ધિ કસોટી, અભિરુચિ કસોટી, ધંધાકીય કસોટી અને મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી (4) રૂબરૂ મુલાકાત (5) ભૂતકાળની કારકિર્દીની તપાસ (6) પ્રાથમિક પસંદગી (7) તબીબી તપાસ (8) નિમણૂક પત્ર (9) એકમ પરિચય અને કાર્યની સોંપણી.

તાલીમ અને વિકાસ :

તાલીમ : ખ્યાલ : સરળ શબ્દોમાં ‘તાલીમ એટલે કર્મચારીઓને તેમના કાર્યના સંદર્ભમાં આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.’

મહત્વ : (1) આધુનિક જાણકારી (2) સલામતી (3) કાર્ય સંતોષ વધે (4) કર્મચારી ફેરબદલી દરમાં ઘટાડો (5) નફામાં વૃદ્ધિ (6) ખર્ચમાં ઘટાડો (7) કર્મચારીઓનો વિકાસ (8) અન્ય લાભ.

વિકાસ : ખ્યાલ : વિકાસ એટલે ઉચ્ચ સંચાલકો અને વિભાગીય અધિકારીઓને આપવામાં આવતું સૈદ્ધાંતિક અને પ્રાયોગિક જ્ઞાન.

મહત્વ : (1) ટેકનિકલ જ્ઞાનમાં વધારો (2) નવાં સંસાધનો અને ખ્યાલોથી સુસજ્જ રાખવા (3) એકમનો વિકાસ (4) સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ (5) સમસ્યાઓનો ઉકેલ (6) અસરકારક નિરીક્ષણ (7) તજજ્ઞતામાં ઘટાડો (8) બહુવિધ બાબતોમાં અધિકારીઓને તૈયાર કરવા વિકાસ કાર્યક્રમ જરૂરી છે.

તાલીમ અને વિકાસ વચ્ચેનો તફાવત :

મુદ્દા : (1) અર્થ (2) ઉદ્દેશ (3) કેન્દ્રસ્થાને (4) સમય અને ખર્ચ (5) કોણ આપે ? (6) કોને અપાય ?

સ્વાધ્યાય

1. નીચેના પ્રશ્નોના જવાબનો સાચો વિકલ્પ પસંદ કરી લખો :

- (1) કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમની શું છે ?
(A) મૂડી સમાન છે. (B) જવાબદારી છે. (C) શક્તિ છે. (D) અમૂલ્ય મિલકત છે.
- (2) માનવ સંસાધન સંચાલનનું મુખ્ય કાર્ય કયું છે ?
(A) વેચાણ-વૃદ્ધિ (B) ગુણવત્તા અંકુશ (C) કર્મચારી આયોજન (D) ઉત્પાદન
- (3) પસંદગીની પ્રક્રિયાનો પ્રથમ તબક્કો કયો છે ?
(A) અરજી-પત્રક સ્વીકારવું અને ચકાસણી કરવી. (B) આવકાર અને પ્રાથમિક મુલાકાત
(C) રૂબરૂ મુલાકાત (D) જરૂરી કસોટીઓ લેવી.
- (4) ઉમેદવારની અરજી મળવા સુધીના કાર્યને શું કહે છે ?
(A) ભરતીનું કાર્ય કહેવાય (B) સામાન્ય કાર્ય કહેવાય
(C) જાહેરાતનું કાર્ય કહેવાય (D) પસંદગીનું કાર્ય કહેવાય
- (5) ઉમેદવારની આવડત કઈ કસોટી દ્વારા નક્કી થાય ?
(A) બુદ્ધિ-કસોટી (B) અભિરુચિ કસોટી
(C) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી (D) ધંધાકીય કસોટી
- (6) બિન સંચાલકીય કર્મચારીઓની પસંદગીની પ્રક્રિયા કેવી છે ?
(A) મુશ્કેલ છે. (B) ટૂંકી અને સરળ છે.
(C) ખર્ચાળ છે. (D) લાંબી અને વિશિષ્ટ છે.
- (7) કર્મચારી વ્યવસ્થા એ સંચાલનનું કેવા પ્રકારનું કાર્ય છે ?
(A) ઉત્પાદકીય (B) હેતુલક્ષી (C) સંચાલકીય (D) વહીવટી
- (8) ભરતી પછીનું બીજું કાર્ય કયું છે ?
(A) બઢતી આપવી (B) પસંદગી કરવી (C) તાલીમ આપવી (D) બદલી કરવી
- (9) ઉમેદવારનો સ્વભાવ અને આત્મવિશ્વાસ જાણવા કઈ કસોટી લેવાય ?
(A) બુદ્ધિ-કસોટી. (B) ધંધાકીય કસોટી.
(C) અભિરુચિ કસોટી (D) મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી.

2. નીચેના પ્રશ્નોના એક વાક્યમાં જવાબ લખો :

- (1) નીચેનાં ટૂંકાં રૂપોનું વિસ્તૃત રૂપ આપો :
IIM, IIT, HRM
- (2) કર્મચારી વિનાના વ્યવસ્થાતંત્રને કોની સાથે સરખાવવામાં આવે છે ?
- (3) કર્મચારીઓની પસંદગી માટે લેવાતી કસોટીઓનાં નામ જણાવો.
- (4) પસંદગીની પ્રક્રિયાનો આધાર જણાવો.
- (5) ભરતી માટેનાં કારણો જણાવો.

3. નીચેના પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :

- (1) ભરતી અને પસંદગી વચ્ચેનો ભેદ સ્પષ્ટ કરો.
- (2) ભરતી માટેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનોનાં નામ જણાવો.

- (3) વિકાસ એટલે શું ?
- (4) ભરતી એટલે શું ?
- (5) તાલીમનો અર્થ આપો.
- (6) પસંદગીની વિધીના તબક્કા જણાવો.
- (7) પ્રતિક્ષા યાદી સમજાવો.
- (8) કર્મચારી વ્યવસ્થા એ માત્ર કર્મચારી કલ્યાણ પ્રવૃત્તિ નથી. શા માટે ?
- (9) બૌદ્ધિક કસોટી અને અભિરુચિ કસોટી દ્વારા શું જાણી શકાય ?
- (10) ધંધાકીય કસોટી અને મનોવૈજ્ઞાનિક કસોટી દ્વારા શું જાણી શકાય ?

4. નીચેના પ્રશ્નોના મુદ્દાસર જવાબ લખો :

- (1) ટૂંક નોંધ લખો : માનવ સંસાધન સંચાલનના ભાગ તરીકે કર્મચારી વ્યવસ્થા
- (2) તફાવત લખો : તાલીમ અને વિકાસ
- (3) “કુશળ કર્મચારીઓ એકમની અમૂલ્ય સંપત્તિ છે.” વિધાન સમજાવો.
- (4) “કર્મચારીઓ એકમના હાથ-પગ સમાન છે.” વિધાન સમજાવો.
- (5) “તાલીમ ખર્ચાળ છે, પરંતુ તેની ગેરહાજરી વધુ ખર્ચાળ છે.” વિધાન સમજાવો.

5. નીચેના પ્રશ્નોના વિસ્તારપૂર્વક જવાબ લખો :

- (1) કર્મચારી વ્યવસ્થાનો અર્થ આપી તેનાં લક્ષણો સમજાવો.
- (2) કર્મચારી વ્યવસ્થાનું મહત્વ સમજાવો.
- (3) ભરતી એટલે શું ? તેનાં આંતરિક અને બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનો સમજાવો.
- (4) પસંદગીની પ્રક્રિયા સમજાવો.
- (5) તાલીમ એટલે શું ? તેનું મહત્વ સમજાવો.
- (6) વિકાસ એટલે શું ? તેનું મહત્વ સમજાવો.

