

## مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>

نوشته کلی بلسینگر<sup>۲</sup>

ترجمه علی خسروجردی<sup>۳</sup>

### چکیده

در این مقاله، مدیریت منابع انسانی در کتابخانه‌ها از جنبه‌های گوناگونی همچون قوانین، فرایند استخدام، آشنایی با محیط‌کار، ارتباطات، مشکلات رفتاری، بهداشت محیط‌کار، تحول سازمانی و آموزش بررسی شده است. با تکیه به مطالب مندرج در این مقاله می‌توان نقشی ارزنده در ارتقاء و بهبود سازمان کتابخانه ایفا نمود.

### کلیدواژه‌ها

آموزش، استخدام، تحول سازمانی، رفتار سازمانی، قوانین و مقررات، کتابخانه‌ها، مدیریت نیروی انسانی

### مقدمه

«مدیریت منابع انسانی عبارتست از فرایند کارکردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را تسریع می‌بخشد» (۱: ۳).

مسائل مهم زیادی از ارتباطات گرفته تا مشکلات رفتاری و بهداشت محیط‌کار در مدیریت منابع انسانی وجود دارد. قصد داریم همه این مسائل را بیان کنیم.

مدیریت منابع انسانی فراگیرتر از آن است که افراد در ابتدا تصور می‌کنند. برخی ممکن است آن را تعاملی میان کارفرما و کارمند در طول یک دوره - از زمانی که کارمند استخدام می‌شود تا زمانی که از کار برکنار می‌شود - بدانند، در حالی که مدیریت منابع انسانی حتی قبل از این، با سیاست‌هایی که توسط نهادها طراحی می‌شود و قوانینی که ناظر به روابط محیط‌کاری است، آغاز می‌گردد. در مقاله‌ای از ال. دوب و پی. دیک<sup>۴</sup> چنین عنوان شده است:

1. "Human Resource Management". [on-line]. Available:

[www.Libsci.sc.edu/bob/class/clis724/SpecialLibrariesHandbook/hr\\_management.html](http://www.Libsci.sc.edu/bob/class/clis724/SpecialLibrariesHandbook/hr_management.html)

2. Kelly blessing

4. L. Dobb & P.Dick

۳. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی بانک تجارت khosrojerdi2@yahoo.com

## قوانین

برای اینکه فرد در محیط کاری امروز مدیر درستی باشد، باید از قوانینی که ناظر بر شرایط محیط کاری است آگاه باشد. همچنین باید قوانین و سیاست‌هایی مکتوب به صورت دستنامه داشته باشد تا کارمند بتواند به آن مراجعه نماید. این دستنامه باید روزآمد باشد و تغییرات مربوط به آن برای همه واضح و روشن باشد. برخی پیشنهادها در خصوص آنچه یک دستنامه باید داشته باشد توسط ال. دوب و پی. دیک چنین بیان شده است:

برای اینکه فرد در محیط کاری امروز مدیر درستی باشد، باید از قوانینی که ناظر بر شرایط محیط کاری است آگاه باشد. همچنین باید قوانین و سیاست‌هایی مکتوب به صورت دستنامه داشته باشد تا کارمند بتواند به آن مراجعه نماید.

«هدف کتابخانه، یک نمودار سازمانی، فهرستی از کمیته‌ها و هیئت بررسی، سیاست‌های استخدامی و مصوب، انواع فعالیت‌های شخصی مرتبط با شغل مثل رده‌بندی، تشویق و انضباط و دیگر اطلاعات کلی درباره کتابخانه و محیط کاری آن» (۳: ۲).

همچنین بهتر است از کلیه قوانین موجود مربوط به روابط محیط کاری استفاده گردد. دی. ای. بالدوین<sup>۱</sup> فهرستی از حقوق قانونی کارمندان که توسط قوانین جاری حمایت شده، تهیه کرده است که عبارتند از:

- حقوقی که توسط یک ایالت خاص یا قانون فدرال حمایت می‌شود؛

- حقوق اجتماعی که تبعیض را منع کرده است؛  
- حقوقی که بر اساس قانون اساسی ایالات متحده توسط اف. ای. <sup>۲</sup> حمایت می‌شود؛  
- حقوق کارکنان برای فعالیت صنفی؛  
- حقوقی که توسط قوانین مربوط به ساعات کار و میزان دستمزد حمایت می‌شود؛  
- حقوقی که توسط قوانین بهداشت و ایمنی محیط کار حمایت می‌شود؛

- حقوقی که توسط نظام هماهنگ پرداخت حمایت می‌شود؛

- حقوقی که توسط قوانین مربوط به جلوگیری از تنبیه و اخراج کارمندان (به دلیل ارتباط با حقوق پرداختی) حمایت می‌شود؛

- حقوقی که توسط مقررات عمومی حمایت می‌شود؛  
- حقوقی که توسط قوانین مربوط به گزارشگران<sup>۳</sup> حمایت می‌شود؛

- حقوقی که توسط یک قرارداد تلویحی پوشش داده شده است (۱: ۱۱۶).

قوانین زیر که بر اساس حقوق اجتماعی تنظیم شده از سایت زیر استخراج شده است:

[http://www.law.cornell.edu/topics/civil\\_rights.html\(1999\)](http://www.law.cornell.edu/topics/civil_rights.html(1999))  
در صورت داشتن هرگونه سؤال می‌توانید به این نشانی مراجعه نمایید.

### بخش ۱۹۸۱ از قانون حقوق اجتماعی مصوبه ۱۸۷۰

منظور از این قانون برخورداری همه اعضای جامعه از «مزایای کامل و مساوی تمام قوانین» بدون در نظر گرفتن نژاد بود. این قانون همچنین شامل حقوق «تنظیم و اجرای قراردادهای» است که تبعیض در پرداخت دستمزد و برخی تصمیمات غیرمنطقی شغلی و استخدامی را مشخص می‌کند.

### عنوان هفتم از قانون حقوق اجتماعی مصوبه ۱۹۶۴

این قانون درون قوانین جدید زیادی که درباره تبعیض (بیشتر تبعیض نژادی) در محیط کاری است، قرار گرفته است. از زمانی که این قانون در ۱۹۶۴ به تصویب رسید، چندین بار روی آن تجدید نظر شد. از قوانین مربوط به تخلف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

«جلوگیری از استخدام، اخراج فرد، یا نسبت به کسی تبعیض قائل شدن در رابطه با بازخرید، مدت، موقعیت یا امتیازات استخدام به خاطر نژاد، رنگ، مذهب، جنس یا ملیتی خاص؛ یا محدود کردن، مجزا کردن، طبقه بندی کردن یا درخواست به کار آنها که در هر صورت باعث محرومیت یا کمک به محرومیت شخص از ارتقاء شغلی شود که به نوعی به دلایل نژاد، رنگ، دین، جنسیت و یا ملیت مغرضانه باشد و باعث شود به شخصیت شخص به عنوان یک کارمند لطمه بزند».

3. Whistle-Blower = کسی که خطاکاری یا خطا کاران را لو می‌دهد

1. D. A. Baldwin  
2. First Amendment

این حقوق اجتماعی، کارفرمایان را به طور قانونی مسئول تبعیض می‌داند. بر طبق این قانون «هر فردی که قربانی تبعیض عمدی کارفرما گردد می‌تواند ادعای خسارت نماید». اصل قانون حقوق اجتماعی عمدتاً به مسئله نژاد مربوط می‌شود. بعدها این قوانین اصلاح شد و به مسائل دیگری از قبیل جنسیت، سن و ناتوانی نیز توجه داشت. ناتوانی‌ها در امریکا بیشتر ناتوانی‌های ذهنی و فیزیکی مدنظر است. قوانین مهم دیگری که به تصویب رسید درباره ایمنی محیط‌های کاری بود. پیش از «قانون بهداشت و ایمنی شغلی»<sup>۱</sup> که به اختصار «اوشا» نامیده می‌شود و در ۱۹۷۰ به تصویب رسید، ایالت‌های امریکا قوانین مربوط به خودشان را که بسیار متفاوت با قوانین جاری بود اعمال می‌کردند. در صفحه وب «اوشا» آمده است که قوانین «اوشا» کارفرمایان را موظف می‌کند که «وظیفه جامع برای فراهم کردن یک محیط کاری بدون اتفاقات قابل پیش‌بینی که احتمالاً باعث صدمه یا مرگ می‌شوند» را فراهم نمایند. «اوشا» استانداردهای ایمنی و بهداشت را به وجود آورده است که تقریباً همه مسائل مربوط به محیط کاری را در بر دارد (۸).

بالدوین برخی از این استانداردهای خاص را چنین بیان می‌کند:

- پیش‌بینی کنترل تهویه، حرارت و سطوح صدا؛
- اطمینان از اینکه محیط کاری مرتب و تمیز است و ورودی و خروجی و راه‌پله‌ها عاری از موانع است؛
- اطمینان از اینکه خروجی‌های اضطراری، سیستم‌های زنگ اخبار، کپسول‌های اطفاء حریق، آپاش‌ها و نقشه تخلیه ساختمان به تعداد کافی وجود دارد؛

- در اختیار داشتن وسایل کمک‌های اولیه و پزشکی در دسترس؛

- پیش‌بینی وسایل حفاظت شخصی مورد نیاز برای چشم‌ها، صورت، سر و پاها و دستگاه‌های تنفس مصنوعی؛

- به وجود آوردن شرایط کاری متداول همانند جمع‌آوری زباله، پیش‌بینی آب، دستشویی و روشنایی (۱: ۷۴).

## فرایند استخدام

دقت در تهیه یک راهنما و شرح وظایف شغلی، نه تنها جزئیات شغل بلکه در حد امکان نوع محیطی را که کارمند در آن مشغول به کار خواهد شد، مشخص می‌کند. درباره راهنما و شرح وظایف شغلی و اولین تأثیری که بر کارمند آتی خواهید گذاشت، ببینید. شما در نقش یک کارفرما می‌توانید یک محیط کاری سالم را از طریق مصاحبه پایه‌ریزی کنید. خودتان را برای مصاحبه خوب آماده کنید و مواظب باشید، سوالاتی غیرمنطقی از قبیل مذهب، وضعیت تأهل، جنسیت و نظایر آنها را از فرد نپرسید.

## آشنایی با محیط کار

آشنایی با محیط کار برای کارمندان جدید خیلی مهم است. فقط آنها را در محیط کار رها نکنید، حتی اگر کارمند جدید دارای پنج درجه دکترا باشد. آنها هنوز نیاز به آموزش خصوصاً برای یک روش کاری خاص دارند. هر قدم از برنامه آشنایی را طرح‌ریزی کنید و سعی نکنید با عجله همه چیز را یک‌دفعه بگویید. ال. دوب و پی. دیک می‌گویند:

«برخی مدیران احساس می‌کنند که یک کارمند در اولین روز کارش ممکن است چگونگی احساسش درباره کار در کتابخانه را بازگو کند» (۱: ۳).

ضمن آشنایی بهتر است که سیاست و رویه‌های سازمان معرفی شود، کارمند جدید از محیط کار دیدن نماید و به کارمندان دیگر معرفی گردد و به سوالاتی که ممکن است داشته باشد پاسخ گفته شود. از قبل جلسه‌ای را برای پاسخ به سوالات احتمالی برنامه‌ریزی کنید. هدف‌ها را تعیین کنید و برای رسیدن به آن، برنامه زمانی مشخص کنید. همچنین بهتر است یک دوره آزمایشی برای کارمند

**مشکل رفتاری از کارگریز گرفته تا کار زیر استاندارد را می‌توان جرم در محیط کار به شمار آورد. بهتر است سیاست مکتوبی بر این اساس تهیه شود و به طور دقیق در یک دستنامه برای کارمندان جدید نوشته شود.**

گذشته شود تا کارفرما بتواند میزان خوبی انجام کار کارمند را مشاهده کند تا تصمیم بگیرد وی را نگه دارد یا نه.

### ارتباطات

ارتباطات یک عامل بسیار مهم در محیط کاری است. اگر کارمند احساس خوبی نسبت به کارفرما داشته باشد، نه تنها فضای خوبی در محیط کاری به وجود می آید بلکه باعث تسهیل روند افکار و اطلاعات می شود. اگر کارمند

**شش نکته قابل توجه در محیطهای کاری که با وسایل الکترونیکی سر و کار دارند عبارتند از ارتفاع صفحه کلید رایانه، فاصله چشم تا صفحه نمایش رایانه، زاویه دید، فاصله دست تا صفحه کلید، ارتفاع صندلی، و پشتی صندلی**

مشکلی دارد، بسیار شایسته است که یک مدیر لایق در جریان آن قرار گیرد. ارتباطات مناسب سبب گوش دادن دقیق و مشورت درباره آنچه ممکن است درست به نظر برسد می شود.

برقراری ارتباطات می تواند به اشکال مختلفی ظاهر شود. برخی شرکتها جلسات را انتخاب می کنند. این جلسات اگر درست برگزار شود، می تواند مکان مناسبی برای ارتباطات درون سازمانی باشد. بر اساس کتاب دستنامه پیشرفت شغلی<sup>۱</sup> سه فرمان ارتباطی عبارتست از: - ارسال نامه به نشانی درست بدون استفاده از شخص ثالث؛

- خواستن آنچه شما نیاز دارید؛

- حقیقت داشتن آنچه واقعاً شما احساس می کنید (۱۰:۵۲).

### مشکلات رفتاری

اگر شما شخصیت های رفتاری مختلفی را از افراد حین انجام کار ملاحظه کردید، مشکلاتی سر راه شما به وجود خواهد آمد، اما مشکل رفتاری مشکلی نیست که بتوان به سادگی با همکاران در مورد آن کنار آمد. مشکل رفتاری از کارگریز گرفته تا کار زیر استاندارد را می توان جرم در

محیط کار به شمار آورد. بهتر است سیاست مکتوبی برای اساس تهیه شود و به طور دقیق در یک دستنامه برای کارمندان جدید نوشته شود. به محض اینکه یک مدیر مشکلی را مشاهده کند باید یک جلسه خصوصی با کارمند خاطی تدارک بیند زیرا یک مدیر هرگز نباید کسی را در برابر همکارانش سرزنش یا نصیحت کند.

ال. دوب و پی. دیک بیان می کنند که مدیر در زمان تشکیل جلسه باید «تا آنجا که ممکن است قاطعانه وضعیت را کنترل نماید، در عین حال قبلاً از اصل وضعیت اطلاع داشته باشد تا بداند در جلسه مشورتی چه کند یا چگونه ساختار را بهبود بخشد» (۳: ۴).

مهم است که برای رفتن به جلسه، نگرش مثبت داشته باشیم و اینکه همه چیز می تواند تغییر کند. پایان جلسه نباید برای کارمند غیر مترقبه باشد. در جلسه مدیر باید کاملاً به صحبت های کارمند گوش کند تا بتواند نسبت به حل مشکل وی اقدام کند. در صورتی که بهبودی در کارمند مشاهده نشد بازتاب آن مشخص گردد و از قبل برای جلسات چند هفته آینده برنامه ریزی کند تا ببیند آیا تغییری در وی به وجود آمده است یا خیر؟

در مقام یک مدیر تأکید می شود همه چیز را مستند کنید و ضروری است به طور مکتوب همه موارد افرادی را که مشکل رفتاری دارند یادداشت نمایید. شما اولین باری که مشکل رفتاری را مشاهده می کنید، جزئیاتی از جلسه ای که با کارمند مشکل زا داشته اید مستند کنید تا برای رفع مشکل وی اقدام کنید. تهیه مستندات لازم است چرا که اگر کارمند اخراج شود، ممکن است علیه شما شکایت کند. مطمئن شوید که تبعیض، عاملی برای مشکل افراد نباشد، به ویژه اگر آنها گروهی از افراد مورد حمایت قوانین امروزی باشند. اگر فسخ قرارداد کارمند اجتناب ناپذیر است، مطمئن شوید که این کار ساده و طبیعی است به طوری که هم کارفرما و هم کارمند اخراج شده به راحتی جلسه را ترک کنند. اگر مدیر، جلسه پایانی را در دفتر خود برگزار کند، ممکن است کارمند اخراج شده در پایان جلسه، آنجا را ترک نکند و رفتار منفی زیادی از خود بروز دهد. زمانی که جلسه پایانی برگزار می شود بهتر است مدیر دیگری نیز حضور داشته باشد تا اگر فرد اخراج شده رفتار منفی از خود نشان دهد، این مدیر شاهد باشد. جلسه پایانی را به صورت مختصر و همدلانه، ولی روشن برگزار کنید.

## بهداشت محیط کار

بهداشت یک عامل کلیدی برای یک مستخدم کوشاست. بهتر است که از راهنمای آوشا<sup>۱</sup> برای بهداشت محیط‌کاری استفاده شود و مجموعه‌ای از پیشنهادها سودمند ارائه گردد. دی‌الدوین برخی دلایل سودمند این کار را بازگو می‌کند:

۱. جذب کارمندان خوب؛

۲. ارتقاء تعهد اخلاقی کارمندان؛

۳. کاهش جابجایی‌ها؛

۴. افزایش رضایت شغلی؛

۵. انگیزش کارمندان (۱: ۴۴).

همچنین فراهم کردن محیط‌کاری راحت برای کارمندان اهمیت دارد. شایع‌ترین عارضه‌ای که در کتابخانه‌های امروزی کتابداران با آن مواجه هستند، دو عارضه خستگی چشم و سندروم استخوان مچ دست است. دی. ال. لوین<sup>۲</sup> می‌گوید:

«کارمندانی که به طور دائم از رایانه استفاده می‌کنند باید تشویق شوند که در بین کار استراحت نمایند. همچنین شما باید مطمئن شوید که صفحه‌کلید رایانه این کارمندان در ارتفاع مناسبی از آنان قرار دارد» (۴: ۳۴).

مدیر باید همیشه به خاطر داشته باشد که افراد ماشین نیستند. آر. دی. چادبرن<sup>۳</sup> در مقاله‌اش به این موارد اشاره می‌کند: «شش نکته قابل توجه در محیط‌های کاری که با وسایل الکترونیکی سر و کار دارند عبارتند از ارتفاع صفحه‌کلید رایانه، فاصله چشم تا صفحه نمایش رایانه، زاویه دید، فاصله دست تا صفحه‌کلید، ارتفاع صندلی، و پشتی صندلی» (۲: ۲۵). در نهایت صرف هزینه برای وسایل قابل تنظیم و نور مناسب محیط‌کار، بسیار مناسب است.

## تغییرات [تحول سازمانی]

همان‌طور که گفته‌اند، هیچ چیز قطعی نیست مگر با تغییر، به ویژه در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی که متخصصان این حوزه در سطح جهان و در قرون اخیر به حد زیادی خودشان را تغییر داده‌اند. آنچه زمانی در این حرفه فناوری پایینی داشت، در حال حاضر بسیار پیشرفت کرده است. ما هم اکنون در «عصر اطلاعات» هستیم و هم‌زمان با متخصصان اطلاعات، خودمان را

به طور دائم با فناوری جدیدی که به سراغمان می‌آید تطبیق می‌دهیم.

از ال. دوب و پی. دیک نقل شده که «کتابخانه‌های زیادی نظام امانتشان را به صورت خودکار در آورده‌اند، از دوزنگار و پست الکترونیکی برای امانت بین کتابخانه‌ای، از لوح فشرده و منابع پیوسته (آنلاین) برای خدمات مرجع، از امکانات کتابشناسی برای فهرست‌نویسی و تولید کارت، و دیگر قابلیت‌های خودکار کردن کتابخانه استفاده می‌شود» (۳: ۵). با این سرعت زیاد پیشرفت، شکی وجود نخواهد داشت که در آینده فناوری خواهد داشت که حتی حدسش را هم نمی‌زنیم.

داشتن یک دستورالعمل مکتوب بر اساس رویه‌ها و سیاست‌های تغییر برای به حداقل رساندن اختلال و آشفتگی مناسب است. افراد واکنش‌های مختلفی برای تغییر دارند. برخی افراد از تغییر به مثابه یک چالش تازه یا یک روش برتر برای انجام امور استقبال می‌کنند، در حالی که برای برخی افراد هراس، ناامنی و ناخشنودی را به دنبال دارد. در تغییر تا آنجا که ممکن است سریع اقدام شود و همیشه به کارمندان دلایل تغییر را متذکر شوید.

ال. اشپیگل<sup>۴</sup> در مقاله‌اش می‌گوید «به کاربران یک نقش فعال در برنامه در دست اجرا بدهید. از کاربران بخواهید در فرایافت، تغییر، چک نهایی، و مراحل آزمایشی برنامه به شما اطلاعات بدهند» (۶: ۵۰).

## آموزش

امروزه در حرفه اطلاع‌رسانی، آموزش بسیار مورد نیاز است. آموزش هدر دادن منابع مالی نیست، زیرا هزینه آموزش در نهایت خودش را به شکل کارمند مجرب نشان می‌دهد. کار بسیار جالب دیگر فرستادن کارمندان به همایش‌ها و دوره‌های آموزشی در صورت امکان است. اگر کتابخانه نزدیک یک مؤسسه علمی قرار گرفته است، بهتر است به منظور روزآمد نگه داشتن اطلاعات کارمندان در زمینه فناوری، آنها را به این مراکز فرستاد. باید مقداری از بودجه را به امر آموزش اختصاص داد و کارمندان را به همایش‌هایی در ارتباط با تخصصشان فرستاد. از مقاله جی. آ. فراسر<sup>۱</sup> نقل است که:

«در نقش یک مدیر بهتر است نوع دیگری از صداقت

1. D. L. Lewin
2. R. D. Chadbourne
3. L. Spiegel
4. J. A. Fraser

3. Fraser, J.A. (1993). "Managing emotions in the workplace: Advice for managers on dealing with employee anxiety in times of change". *New York Times*, 142, F25.

4. Lewin, D. (1995). "Preventive medicine at work". *Nations Business*, 83, 33.

5. Marmion, D. (1998). "Facing the Challenge: Technology training in libraries". *Information Technology and Libraries*, 17, 216.

6. Spiegel, L. (1994). "Change management eases complex project". *InfoWorld*, 16, 50.

7. Tenopir, C. (1998). "Piagued by our own successes". *Library Journal*, 123, 39-41.

8. OSHA Web site. (1999). [www.osha.gov/comp-links.html](http://www.osha.gov/comp-links.html).

9. Cornell Web site. (1999). [www.law.cornell.edu/topics/civil-rights.html](http://www.law.cornell.edu/topics/civil-rights.html).

10. "Learn 3 Rules for effective communication, 5 trains you'll need as a manager, 10 motivating factors, and more". (1997). *Career Development Handbook*. *Nursing*, 27, 58-60.

را به کارمندان نشان دهید تا آنها متوجه شوند شما به طور مدام به بهبود مهارت‌ها، کارایی و سازگاری آنها با محیط کارشان کمک می‌کنید» (۱: ۲۵).

### نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، از انواع موضوعات مورد بحث، مدیریت منابع انسانی یک سطح وسیعی از موضوعات را می‌پوشاند. مدیران کتابخانه‌های تخصصی امروز، باید کارهای زیادی انجام بدهند. به عنوان یک مدیر هر شخص باید با قوانین روز محیط‌کاری آشنا باشد و اطلاعاتش را نسبت به قوانین جدید روزآمد نگه دارد، آنها باید روابط عمومی خوبی داشته باشند تا بتوانند تفویض اختیار نمایند و تعارضات را کاهش دهند. آنها باید بدانند چگونه با کارمند جدید برخورد نمایند و کارمند نالایق را اخراج کنند. مدیران منابع انسانی برای ساختن یک محیط کاری سالم به هر شیوه قابل‌تصور در تلاش هستند.

### منابع

1. Baldwin, D. (1996). *The academic librarian's human resources handbook*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

2. Chadbourne, R. (1995). "Ergonomics and the electronic workplace". *Wilson Library Bulletin* 69, 24-26