

对独立学院图书馆人力资源管理的思考

李 艺

(武汉大学东湖分校图书馆 湖北 武汉 430212)

摘 要:加强独立学院图书馆人力资源管理是独立学院生存竞争、图书馆自身发展和实现育人目标的要求。独立学院图书馆要以科学发展观为指导,用开放的人才观和发展规划,眼手结合——发现与培养人才并重,完善队伍建设的各项措施,凝炼特色抓落实,精细管理求实效,才能在独立学院的博弈中保持可持续发展的良好态势。

关键词:独立学院;图书馆;人力资源管理

中图分类号:G251

Thought on Human Resource Management of Independent College Library

LI Yi

(Donghu College, Wuhan University, Hubei, Wuhan 430212)

Abstract: To strengthen human resources management of independent college library is important for survival and competition of independent college, the library's development and the achievement of objectives of education. Independent college library should keep open concept of human resources management.

Key words: independent college; library; human resource management

独立学院是适应高等教育大众化推进的需求,采取民办机制、民间出资,而创办的新型高等教育模式。虽然发展只有短短十年,但进步迅速,已成为中国高等教育发展的重要组成部分。随着《独立学院设置和管理办法》(26号令)的颁布,独立学院下一步要走向逐步脱离母体、独立化运作的模式,面临重新洗牌的命运。独立学院图书馆如何面对新形势的严峻挑战?如何保持成立之初良好的发展态势,最终为本校在独立学院之间的博弈中添筹加码?笔者认为抓好独立学院图书馆人力资源管理是关键。

1 独立学院图书馆人力资源管理重要性的认识

1.1 加强独立学院图书馆人力资源管理是独立学院生存竞争的要求

2008年2月教育部颁布《独立学院设置和管

理办法》明确了独立学院是“民办高等教育的重要组成部分,属于公益事业”,要求独立学院必须在五年规定的过渡期内完成产权归属、办学条件、教育教学质量达标合格。“26号令”打响了全国300多所独立学院的“竞赛”发令枪,当硝烟散去,这场竞争中能够生存并健康发展下去的独立学院,“民、独、优”特色与优势将充分显现。

独立学院发展的实力竞争,某种意义上说就是人才的竞争,是人力资源可持续发展的竞争。

1.2 加强独立学院图书馆人力资源管理是独立学院图书馆自身发展的要求

尽管独立学院采取民间出资,没有国家拨款,但独立学院领导都十分重视图书馆的发展,不仅馆舍建设高起点,许多图书馆已成为学校标志性建筑,而且无论是图书购买、电子资源、局域网建设,还是人才引进等都投入了大量经费,取得了跨越式发展,成为图书馆界“异军突起的生力军”。

独立学院图书馆管理者也“借东风”顺势而

行,大胆改革创新,有些管理跳过了传统、公立大学图书馆发展的窠臼,直接与国际最先进的图书馆管理理念和管理技术接轨,现代化的管理,如借阅管藏咨为一体的“大开间”管理模式、一卡通、人员使用高效,新机制、新模式办馆显现了极大的优越性,超出了许多公办高校图书馆,为独立学院图书馆进一步发展奠定了良好的基础。

1.3 加强独立学院图书馆人力资源管理是独立学院图书馆育人目标的要求

独立学院学生培养注重人才的实用性和实践能力,独立学院图书馆秉承高校图书馆的办馆宗旨“读者第一,服务育人”,服务只是其工作形态,根本目的还是为了育人。

网络时代的图书馆是以自动化、数字化、网络化等技术为手段,对馆藏信息资源进行加工、存储和流通,为读者提供文献信息服务,网络环境下图书馆的竞争与发展对图书馆员的要求更高,独立学院图书馆如何吸引人、留住人、用好人、激励人,千方百计完成育人目标还有很大差距,急需一批素质高、基础厚、知识广、技术精,堪当图书馆发展重任的复合型人才^[1]。

2 独立学院图书馆人力资源管理的现状

所谓人力资源管理即是透过一系列的制度设计与组织运作可以获得下述效果:使员工适才适用,心情舒畅;使员工的工作表现出最大效益;使员工具有使命感,并塑造组织文化;使员工个人、组织都能同步成长,永续发展^[2]。

以往的研究者谈到图书馆人力资源管理,大都谈其缺点和不足,笔者认为要全面把握独立学院图书馆人力资源管理的脉搏,就必须分析影响其发展的诸多因素,既要指出缺点和不足,又要看到长处和优势,全方位、立体的把握才符合科学发展的规律。

2.1 独立学院图书馆人力资源管理的优势

独立学院图书馆在人力资源管理方面借鉴了企业化管理元素,人员使用追求低成本,高效率,讲实用,有一定的灵活性。与公办高校图书馆相比有许多值得推崇的地方,为整个图书馆界人力资源管理和改革创新树立了良好的典范。

2.1.1 人员精干、高效,机构简化、弹性

因岗设人,一人多岗。各部门计算好总工作量后,人员编制实行总量控制,因岗设人,编制从紧,一人多岗的方式。业务工作尤其是图书采访和阅览室工作,尽可能平衡、量化。人员少,提高了员工的工作效率,降低了图书馆日常运行和人力资源管理的成本。

精简组织架构。许多独立学院图书馆决策和管理层次精干,有些图书馆管理层除一正一副馆长外,由馆办公室负责协调全馆事务。业务部门尽可能功能合并,需要解决临时问题或完成阶段性工作时,则弹性化设立临时工作组,或把某项阶段性业务工作安排到相对有优势的部门完成。因势利导,力争人员效用的最大化,提高了信息流、资金流的运转效率,优化工作流程。许多独立学院图书馆人员编制紧张,馆员们就动脑筋走内部挖潜之路,从小处着手,一点一滴地改变沿袭已久的图书馆人力资源管理运作方式,重新梳理业务关系,特别是对一线阅览室的馆员工作时段,进行流程再造,优化与整合,减少了人员流转环节,提升了人力资源的使用效率。

2.1.2 绩效与薪酬紧密挂钩

独立学院图书馆大部分馆员的薪酬采取岗位聘任制、结构工资制,馆员基本薪酬依据职位、责任、能力、市场薪资行情等因素按月发放。岗位津贴有15% - 20%留存,根据每位馆员的工作绩效考核到年终发放,年终考核结果优秀的有奖励,考核不合格的要扣除一定比例的留存工资,并作为续聘、解聘、奖惩、晋升或者调整岗位的重要依据。

有些独立学院图书馆人员绩效考核每月一次,根据当月员工完成工作量、业绩、工作能力、考勤等情况,由馆员集体测评打分,薪酬奖罚当月兑现。年终总结时对每月优秀,排名靠前的人员还进行奖励,排名靠后的人员要扣除留存金的15% - 20%。这种绩效与薪酬紧密挂钩的薪酬管理模式,注重目标过程的精细化,改变了公办高校图书馆到年终才进行考核,凭印象打分的粗放式薪酬管理模式,使绩效优良的图书馆员脱颖而出,激励了员工,促进了人力资源管理的规范。

2.1.3 轮岗和淘汰制

轮岗工作轮调的方式,可以培养和训练图书馆多功能馆员,提高馆员的业务和全面操作能力,使一些资深的老馆员和业务骨干有机会把自己的工作技能和业务知识传授给他人。

优秀的馆员经数次轮调岗位后,掌握了整个

业务操作的流程,熟悉了每道工序的操作规则,是图书馆未来的核心人才。经常而有序地轮岗对员工造成适当的竞争压力,能有效发挥其工作潜能和调动积极性,避免职业倦怠,使组织保持生机勃勃的态势。

许多独立学院图书馆采取了年终末位淘汰制和随时解聘、淘汰不合格馆员,保证了队伍素质,也使绩效不佳,排队在后的馆员有危机感。

2.2 独立学院图书馆人力资源管理的不足

独立学院图书馆人员普遍紧张,只够应付日常借还编目上架等基础工作,人力资源存在供给与需求的严重失衡,要满足教学科研信息支撑和读者对图书资料的深层次需求还存在诸多问题:

2.2.1 缺乏核心馆员,人才流动过于频繁

人才结构两头大中间小,核心岗位的高级人才大都是退休返聘老同志,缺乏中青年骨干,缺乏理工科、计算机网络技术的专业人才,缺乏博士、硕士等高学历人才,甚至缺乏男馆员。核心管理队伍存在着不是学专业的领导,有时关键岗位常常是新人新岗。缺乏造就高层次人才的使用环境和发展空间,薪酬体制又没有关注核心馆员,挫伤了人才敬业的积极性,使核心人流失,极大地影响了工作。

2.2.2 馆员工作的安全感不高

长期以来人们认为在图书馆工作事业发展有限,加上独立学院薪酬不高,馆员对民办高校发展不认同,满意度不高,尤其是男同志,如果可能,时刻有跳槽打算。另一方面由于独立学院是企业化运作模式,馆员雇佣思想较严重,受要淘汰不合格人员和裁员的威胁,担心不知何时被裁员,工作安全感不高。少数馆员或得过且过,或为保护自己的职位做出不利于组织绩效的行为,如把本部门的资源储藏起来不与其他部门共享,女同志多的地方,易出现拉帮结派排挤他人等问题。

2.2.3 馆长的责权利分离

馆长的责任大而权力小,有的图书馆馆长在经费使用上有签字权,无真正的使用权,馆员招聘有建议权没决定权,馆员辞退、调整岗位等都没有决定权,但馆内各项工作的责任负担重,要完成学校布置的任务,绩效考评馆员要公开投票,干的很辛苦、很委屈,工作受到一定的牵制和拖延。

2.2.4 绩效与薪酬紧密挂钩的负向作用

绩效与薪酬紧密挂钩是一把双刃剑。如果考核体系设计科学、绩效评比公平,利用得好可促进

工作,起到正向作用,如果馆员感觉薪酬和绩效评估的体系错位,绩效评比不公平、不公正等,那么薪酬、奖金、晋升等手段,不但不会收到激励的效果,反而会打击积极性,降低生产率,严重时会产生人事争议,进而影响整个团队的士气。

2.2.5 人力资源管理有“特区”、“空降部队”阻碍了规范化制度的推行

独立学院是民间投资,民营企业大多都有老板的亲属,被称为“空降部队”。他们在学校的关键岗位流动,不在学校统一考核的薪酬体系内,绩效考核“两张皮”。岗位培训,少数人要么不去,要么嗤之以鼻^[3],关键时候干预工作决策的能耐又很强。毕竟是学校,馆员们看在眼里就容易产生不公平感,心理不平衡,认为再如何干都没有意义,有些馆员会采取各种措施以恢复心理平衡,常用措施是:降低自己努力水平;投机取巧;与不如自己状况的人相比;或者干脆辞职。

2.2.6 图书馆的规章制度不完善

现有独立学院图书馆的规章制度大都以母体的图书馆为蓝本,结合本馆实际“管人”的针对性不强。尤其是岗位责任、定岗定编的内容,虽然实际操作中进行了诸多有益探索,但科学梳理、整理完善并述诸于文字的工作严重滞后,还没有形成让“制度管人,让制度管事”的理论基础,因而对实际工作的指导性不强。

3 独立学院图书馆人力资源管理方略

与公办高校相比,独立学院图书馆人力资源管理存在较强的特殊性,要促进其发展必须进一步解放思想,调整战略,凝炼特色,苦练内功。

3.1 以科学发展观为指导,开放的人才观和发展规划,是加强独立学院图书馆发展的基本前提

这是一个竞争的时代,也是一个适者生存的时代。对独立学院图书馆来说,弥足珍贵的是人才。比人才更重要的是构建切实开放的人才观。即构建互动性的人才观是加强独立学院图书馆发展的基础。

要改变投资方掌握了人才引进的绝对主动权,认为“只要花钱,就可以请人干活,不愁没有人干”的错误思想意识。如果只有钱,却没有人才发

展的平台,人员流动大,工作稳定性差,人才人人心不来,拿钱只干份内的活,照样影响业务质量。要从根本上克服对独立学院图书馆不认同,对独立学院的发展没有信心的心理是个长期的过程,人才的使用既要考虑学历、职称等因素,更要以能力、业绩为主要依据,要为图书馆今后的发展设计好长远规划,实现用人单位和人才的双向适应。

比发现和培养人才具有更重要意义的是构建完善人才体系,提高独立学院这个大环境的吸引力,聚拢人才、留住人才,逐渐搭起人才发挥优势的平台,在内部产生积极的认同效果,形成人才进入和成长的氛围,打造出高绩效团队,奠定获得人才尤其是核心人才的坚实基础。

3.2 以人为本的理念,眼手结合——发现与培养人才,完善队伍建设的各项措施,是加强独立学院图书馆发展的根本途径

独立学院图书馆经过近十年的发展,并不一定是没有人才,而往往是缺乏发现人才的眼睛和培养人才的手。虽然与公办高校相比,人才匮乏也是现实情况,但对社会地位不高,人才吸引力有限的独立学院图书馆,眼光向内、以人为本,发现与培养人才,有成本低、风险小、认同度较高的优点,显然是优于外部引进不熟悉业务、不适应独立学院图书馆工作特点、不安心工作的人来得有实效^[4]。

(1) 深度沟通,用人所长。我们可以通过与馆员一对一交流来达到深度沟通,发现人才,并进行反馈、测评,了解馆员的工作能力,积极解决核心人才对独立学院图书馆的认同问题,多提供机会释放他们的工作热情和能力,及时使绩效优良的馆员与薪酬提高挂钩,让人才在成长中实现价值。

(2) 传帮带,任人唯贤。独立学院图书馆要克服对馆员只使用不培养,急功近利的不良倾向。要通过聘请退休的身体健康且富有经验的老同志,对年轻人传帮带,及时指导与中长期培养计划相结合,提拔一批学习能力强、业务精、与读者沟通快,安心图书馆工作的年轻馆员。

(3) 以岗位竞赛,带动岗位培训。识别团队成员的特定角色,根据岗位需求对馆员进行有针对性的培训。针对人才梯队不够科学的现实,一方面引进人才,另一方面要鼓励青年馆员在职读研深造。通过岗位竞赛促进专业知识的学习,通过图书馆知识考试和知识竞赛开拓馆员的视野,带动岗位培训。给馆员培训的机会并不是施恩于

人,而是独立学院图书馆未来可持续发展之道。

(4) 指导、培训下属。图书馆管理者的角色不仅是控制者、领导者和激励者,更是参与者和创造者。要为被管理者能力的提高创造条件,指导下属是管理人员的重要工作职责之一,大量的培训应该是直接上级来完成,因为只有直接上级最清楚属下的工作状态,同时由于工作关系接触密切,可以随时随地为下属提供指导和培训。在具体的人力资源管理实践中,既要完成工作,也要了解重视馆员的需求,规划好他们的职业生涯,满足他们成长的需要。

(5) 认同个体贡献,培养团队精神。图书馆首先要“以人为本”充分认同优秀馆员个人对团队的贡献,并不断让每一位馆员了解到自己在团队成功中所起的作用,从而鼓励团队精诚合作。领导器重、同事友爱、和谐健康的氛围,是馆员永远保持积极心态,保持“我工作我快乐”的工作热情的根本动力,是人力资源管理的最高境界。

3.3 从独立学院图书馆的实际出发,调整薪酬策略——关注核心馆员群体,是加强独立学院图书馆发展的现实基础

合理的薪酬结构应该是固定收入与浮动收入,短期激励与长期激励有效结合的产物。薪酬策略要在“关注差异,匹配岗位”上下功夫。根据二八原则,20%的馆员创造了80%的价值,图书馆在学校转型的非常时期,必须关注这20%的核心馆员群体,特别要防范直接竞争对手“挖墙脚”。通过节约其他支出的“瘦身”,在薪酬上适度补充给核心馆员,以达到重点激励和长期稳定核心馆员队伍的目的^[5]。

对优秀人才可采取低职高聘、或设立校级副研究馆员等措施,弥补自己的短处。核心馆员的稳定,也会促使图书馆基本队伍的稳定。系统管理员、重要的咨询馆员等都是核心馆员。

重视内在报酬。对于核心馆员,内在报酬和工作满意感有相当大的关系,因此可以通过工作制度、培训、馆员影响力、人力资本流动政策来执行内在报酬,用这些方式以及其他一些福利待遇来弥补^[6],让馆员从工作本身中得到最大的满足。也使单位从仅靠金钱激励馆员,加薪再加薪的循环中摆脱出来。

吸引、保留、激励与开发馆员的人力资源,其中激励显然是核心,建立一套既体现和支持图书馆发展规划和战略,又体现内部及外部公平性和

竞争性的薪酬体系,才能有效地吸引、激励和用好优秀人才,促进发展。

3.4 以评估、转型为改革契机,突出特色抓落实,精细管理求实效,是加强独立学院图书馆发展的可靠保证

独立学院的评估已经进入了全面的准备阶段,在这个新的挑战和上升的关键期,初具规模的独立学院图书馆,要以评建为契机,突出独立学院图书馆人力资源管理的特色定位,搭建好加强人力资源建设的平台,笔者认为在突出特色,精细管理方面还要抓好:

3.4.1 设立阅览室咨询馆员

随着科技的进步和时代的发展,图书馆将面临更加严峻的挑战,如何有效整合知识资源,并使图书馆高效率地满足读者的需要,已变得越来越复杂,甚至难以控制。

在目前独立学院经费有限、人员紧张的情况下,每一个馆员都由图书资料“保管员”变为信息资源的“开发管理者”,检索利用“导航者”,是不现实、不可能、不必要的,要面对现实,从图书馆实际出发,先把整架上书等基础性工作与较高层次的参考咨询服务相对区分开来。

建议在每一个面向读者的部门单元设立一个阅览室参考咨询岗位,该岗位整架上书的工作量是其他人的四分之一,侧重参考咨询工作。阅览室咨询馆员文化素质、业务素质、与读者沟通能力要高于其他馆员,要尽可能地把读者的问题在本阅览室,指导读者使用网络查找资料,充分利用馆藏学科文献和最新信息,提供主题咨询服务,满足读者现实需求,发现和寻找读者的潜在需求,收集读者建议和意见。独立学院图书馆人财物有限,只有抓住重点,找到那些小而效果集中的高杠杆点,才能既缓解独立学院图书馆人才不足,又能为读者提供一些深层次服务,促进图书馆管理的升级和发展。

3.4.2 加强与“空降部队”的沟通,利用好“权杖资源”

“空降部队”的特点:对老板忠诚度高,在关键岗位流动,大多数人实干,能力强,态度谦虚,极少数能力有限、傲慢。

要正确对待“空降部队”,多与他们沟通,明确共同的目标都是为了把图书馆工作搞好,目标一致,只是方法有差异;要共同商议,求同存异,合作

和谐。正确使用这些人,发挥他们的特殊功能,有些工作得到他们和老板的支持,有资金或人员的保障,会取得突破性成绩。

利用好老板授权的“权杖资源”,如果老板认为重要的事情,拍板同意,“空降部队”会积极支持。发挥“权杖资源”的作用,可以跳过许多程序,特事特办,取得突破性的成果和发展。

3.4.3 尊重合理“潜规则”

所谓“潜规则”就是看不见的、明文没有规定的,却又是广泛认同、约定俗成实际起作用的、人们必须“遵循”的一种规则。“潜规则”有不合理的一面,也有合理的一面,独立学院是民间投资,有来自方方面面的人,价值观、为人处事的方法、对办学和教育理念有差异和不同的解读。图书馆人员要求同存异。既要熟悉经费预算、集团式采购、图书采购外包、招投标等基本工作规则,又要找好整体利益和图书馆利益、馆员利益的平衡点。要克服不合理的“潜规则”对工作的制约作用,同时在日常工作中尊重合理的“潜规则”,尊重不同的价值观和行为方式是规范职业化行为的要求。

独立学院发展竞争日益激烈,而图书馆核心人才已成为决定现代图书馆盛衰的关键要素,成为制约其发展的“瓶颈”。建立一个健康完善的人力资源管理的体系,促进图书馆步入可持续发展的良性轨道,还有很长的路要走,须加快步伐。

参考文献

- [1] 吴月芳.网络环境下图书馆的竞争与发展.[J].图书馆理论与实践,2008(2):14.
- [2] 刘清华.论高校图书馆人力资源管理热[J].内蒙古科技与经济,2008(2):125-126.
- [3] 景素奇.如何在民企做“人事”. [J]. 人力资源开发与管理,2009(3):77-80.
- [4] 张立伟.中小企业,人才何来.[J]. 人力资源开发与管理,2009(3):88-89.
- [5] 寇家伦.非常时期人力资源管理新策略.[J]. 人力资源开发与管理,2009(3):22-24.
- [6] 林赛.格迪斯.最佳创业场所.[J]. 人力资源开发与管理,2009(2):30.
- [7] 梁家兴.独立学院图书馆的建设与愿景[J]. 图书馆报论坛,2008(1):3-7.
- [8] 郑凤莲.“技术”的设计与管理薪酬[J]. 人力资源开发与管理,2009(1):51.

(下转第22页)

3.3 尊重、理解和信任,建立和谐的人际关系

尊重理解是信任的前提。图书馆所有服务都是通过馆员辛勤工作实现的,各个工作岗位都有不同要求。信任馆员就是要相信他们的人格、人品、责任心和工作能力,尊重不同性别、年龄、资历、性格及不同家庭社会背景的各个馆员,理解人与人之间的差异性,不用一种尺度、标准来衡量所有馆员^[6],同时管理者要善于对馆员取得的成绩多加赞赏,用人性化的、操作性强的规章制度来管理馆员,使更多人具有成就感,使他们自觉地、主动地去实现知识和智力的碰撞,并积极配置能体现其工作特点的工具、设备,为馆员提供便利的工作条件和环境,尽量避免不必要的重复劳动,减轻馆员的工作负荷。根据每个馆员的特点,将馆员的事业发展同整个图书馆的事业发展结合起来,让馆员既有自由发展的空间,又和图书馆事业的整体发展相适应。

同时,服务是互动的,读者服务工作是由馆员、读者、文献资源三要素组成,图书馆服务水平的提高单靠馆员是不够的,也需读者的积极配合。只有在读者尊重和理解馆员、图书馆馆员权力被重视和保障的同时,馆员才会给读者以更高的服务热情。因此,多一点相互信任尊重、相互理解和关爱,多一点民主互动,多一点共同研讨,和谐一定会出现在我们的面前。

3.4 愉悦心情,创造舒适的人文阅读环境

马克思说过:“人创造环境,同样环境也创造人”。舒适的阅读环境是形成良好阅读氛围,吸引读者的重要条件。图书馆创造舒适的人文阅读环境包括:在图书馆的环境布置与装饰上应符合美

学原理,做到布置典雅清爽,布局设计大器,色彩搭配合理。走廊墙壁上适当装饰名人名言和书法绘画,过道上随季节变化放置花卉,使读者步入图书馆后立即被浓厚的文化气息、幽雅的陈设所感染,产生渴望知识的激情,心情舒畅地进行阅读;在制度建设上,应变更那些损害读者利益的条文,使图书馆各项管理条款人性化、科学化;在服务上,图书馆员应把“以人为本”的办馆理念渗透落实到服务工作的每一个环节,面带微笑、礼貌热情地接待好每一位读者,通过耐心周到的服务感染每位读者,创建舒适的人文阅读环境^[7]。

参考文献

- [1] 田小俊.“人本管理”是建设和谐图书馆的根本保证[J].科技情报开发与经济,2007,17(6):24.
- [2] 邓慈武.以人为本:现代图书馆的管理新理念[J].图书馆,2005(4):92-93,105.
- [3] 樊晓勇,彭晓丽.论公共图书馆以人为本的服务理念[J].图书馆,2005(5):73-75.
- [4] 要红.以人为本的图书馆管理与服务[J].图书馆工作,2006(3):10-12.
- [5] 邓慈武.以人为本:现代图书馆的管理新理念[J].图书馆,2005(4):92-93,105.
- [6] 龚月新.论高校图书馆的和谐管理[J].图书馆学研究,2005(8):8-11.
- [7] 胡波.感悟“以人为本”——对高校图书馆办学理念的思考[J].当代图书馆,2005,(3):25-27.

古新仪,女,广东河源职业技术学院图书馆。

(上接第5页)

- [9] 魏杏典,等.高校图书馆可持续发展管理障碍及对策[J].图书馆理论与实践,2008(2):95-96.
 - [10] 独立学院:模式新、机制活、定位准[N].中国青年报,2007-05-23.
 - [11] 李松妹.高职院校图书馆人力资源管理创新研究[J].高校图书馆工作,2008(3):77-79.
 - [12] 杨宗英.从海南大学三亚学院图书馆建设看独立学院图书馆的评估[J].大学图书馆学报,2008(3):72-74.
- 李艺,女,湖北武汉大学东湖分校图书馆,副馆长。