

徐建华 付 娇

## 图书馆员的职业生涯开发与管理

**摘 要** 职业生涯开发与管理是人力资源管理中的一个新课题,对图书馆有着重要意义,是图书馆留住人才的有效手段,也是保证图书馆其他资源得到合理利用的前提。图书馆实行职业生涯开发与管理的方法有:帮助工作人员制定和执行职业生涯规划、为工作人员开辟不同的职业生涯道路、对工作人员不同的职业生涯阶段采取不同的管理措施。参考文献8。

**关键词** 图书馆员 职业生涯 职业生涯开发与管理

**分类号** G251.6

**ABSTRACT** Development and management of professional careers is a new research field in the management of human resources. It is very important to be used in library to keep professionals. In this paper, the authors discuss some methods, such as helping professional to draft and implement their plans of professional careers, creating some new ways in their professional careers, and using different management measures for different people. 8 refs.

**KEY WORDS** Librarian. Professional career. Development and management

**CLASS NUMBER** G251.6

### 1 职业生涯和职业生涯开发与管理的概念

职业生涯(occupational career, work career)又称职业发展,它是指一个人从确定职业目标开始,通过职业学习,从事各种职业,直至职业劳动最后结束的所有职业工作历程。在现代社会,个人的职业选择权不断加大,职业的变化趋势越来越强,人力资源不仅在不同的社会部门之间流动,即使在同一个组织中,个人职业的变化也不仅局限于从下向上的级别晋升,还表现在部门之间的调整、从上到下的流动等。如何开发和管理职业生涯,走出一条宽阔的职业道路,是现代人力资源管理中的一个重要课题。

职业生涯的开发与管理要通过个人和组织两个方面同时进行。职业生涯的开发与管理对于个人来说,指的是个人为了达到职业目标,实现自我价值,对自己一生职业发展道路的设想和规划;对于组织来说,指的是以员工为中心,以员工的全面发展为出发点,根据员工的实际状况和组织需要,由管理人员与员工共同设计出员工的职业生涯通道,为员工提供既适合个人发展、又反映组织目标和文化的工作岗位。组织对员工的职业生涯开发与管理是一个满足员工和组织内人力资源需要的互动过程。对于组织来说,是为了适应外部环境的变化,确保在需要时可以得到具备合适资格和经历的员工,并保证员工

的献身精神与忠诚度;对于员工来说,是为了使自身在其职业生涯中能力获得不断提高,潜能得到最大限度的发挥,实现人生价值。职业生涯的开发与管理在企业中应用较为普遍,在公益性行业中还很少有人涉及。然而,我们认为,开展职业生涯的开发与管理的研究,对于高技术人才普遍不足、从某种意义上存在着人才流失的图书馆界来说,是具有相当重要的理论价值与现实意义的。

### 2 图书馆实行职业生涯开发与管理的必要性

#### 2.1 是图书馆留住人才的有效手段

社会人力资源的流动是市场经济发展的必然。人力资源向社会效益好的行业流动,有助于带动社会经济的发展和产业结构的升级。然而,我国现时的人力资源流动没有给图书馆带来活力,而是高层次人才在某种程度上的流失,这已成为制约我国图书馆事业发展的一大障碍。

分析图书馆工作人员职业变动的原因,可以从个人的职业期望来考察。个人通过从事一定的职业,首先希望得到相应的经济利益,以满足物质生活所需;其次希望能够得到社会的认可和尊重,获得较高的社会声誉和地位;再者很多人都希望得到富有挑战性的工作,承担工作中的责任,获得成就感;最后,个人也需要通过在工作中获得相关的经验,不断

吸收新的知识,掌握新的技能,在职业生涯的道路上不断前进。而图书馆作为一个社会公益性机构,首先在物质上不能与某些效益好的其他社会机构相比;其次,我国有一些现状不佳的图书馆,业务开展范围小,服务手段落后,社会声誉不佳,影响了工作人员的社会形象;第三,图书馆在传统的人事管理中,没有认识到人是一种重要的资源,人才闲置、人才压制的现象较为严重;第四,图书馆界普遍对人力资源开发重视不够,工作人员知识老化,跟不上时代的要求,更谈不上自身的发展。

图书馆进行工作人员职业生涯的开发与管理,关心工作人员的个人发展,根据个人的兴趣、能力、发展要求,提供相应的工作岗位,设计合理的职业发展道路,并为工作人员实现自己的职业目标提供各种帮助。这在当今图书馆界还不能从根本上解决工作人员获得良好经济收益的前提下,无疑是留住人才的一个有效措施。

## 2.2 是图书馆内部人力资源得以有效开发的保证

职业生涯的开发与管理是依据每个工作人员的具体情况,如专业、学历、兴趣、技能、发展方向等,为其设计职业生涯道路,最大程度地发挥每一位工作人员的个人潜能。首先,给每一位工作人员配备合适的工作岗位,从招聘开始就注意人的能力与工作岗位相匹配,进入图书馆后,根据个人的实际情况和图书馆的需要,适时调整其最终的职业发展方向。其次,注意在工作中不断开发工作人员的能力,保证工作人员可以在工作中学习到更多的知识和技能。第三,图书馆还应不断加强对工作人员的培训。此外,职业生涯的开发与管理还能为工作人员提供职业发展目标和工作上的成就感,具有极大的激励作用。每一位图书馆工作人员经过自身的努力,加上图书馆为工作人员提供了职业发展的必要条件,必将会促进工作人员不断提高自身素质,而图书馆也会在人力资源的开发中不断获益。

## 2.3 保证图书馆其他资源得到合理运用

文献、资金、设备、人员、技术等,是图书馆的独特资源。在这些资源要素中,人力资源占有极其重要的地位。它是首要的能动性生产要素,其他一切物质资源均被动地由人力使用与推动,任何一项资源的合理运用最终都将决定于人力资源的开发和利用程度。因此,图书馆工作人员的职业生涯开发与管理,不仅会使图书馆的人力资源得到最大限度的利用,还能为图书馆其他资源的运用提供必要前提。

## 3 图书馆的职业分析与图书馆工作人员的职业生涯道路

### 3.1 职业生涯的分期

我们把职业生涯发展划分为 5 个阶段,即职业准备、进入组织、职业生涯初期、职业生涯中期、职业生涯后期。

(1) 职业准备。这一时期大约为 0~20 岁左右,它发生在就业之前。对于个人来说,主要的任务是发展和发现自己的需要、兴趣、能力,培养自己的职业价值观、选择观,做出合理的专业选择,接受教育和培训,为进行将来的职业选择打基础。

(2) 进入组织。这一时期大约为 18~25 岁左右,个人开始进入劳动力市场,寻找工作。与组织达成就业协议。进入组织后,要尽快学习组织文化,取得组织成员资格,开始进行实际工作。

(3) 职业生涯初期。这一时期大约为 18~28 岁左右。个人在取得组织成员资格后,开始承担第一项工作。在这一时期,个人要学习工作技能,提高工作能力,根据自身的条件和工作岗位,适当调整职业目标,组织也要根据员工个人的表现,决定该员工今后的发展方向。

(4) 职业生涯中期。这是个人职业生涯中时间跨度最长的一段时期,大约为 28~45 岁左右。在这一时期,个人已选定了今后的职业发展方向,并在这一方向上保持持续不断的努力,以争取在这一领域得到较为稳定的地位。职业中期是变化最多的一个时期,有些员工具有上得去的可能性,会更加努力地工作,而更多的员工由于没有提升的希望而放弃努力,只求在原有的岗位上保持稳定的工作环境和待遇。

(5) 职业生涯后期。这一时期大约指的是从 45 岁直到退休。员工在经历了前三个阶段之后,已有了充分的经验和技能,可以指导他人完成工作,成为一名良师益友。处在上升状态的员工将会达到事业的巅峰,而处于下降状态的员工在组织的地位将会下降,并走向退休。

### 3.2 图书馆的职业分析

图书馆工作人员按照工作岗位的不同,可分为管理人员、业务人员和勤杂人员。其中管理人员和业务人员是图书馆的主体。管理人员的职务差别主要体现在管理层次上,业务人员的差别主要体现在业务部门的不同上。图书馆的管理层次主要有小组负责人、部门主任、副馆长、馆长等,一般来说,管理

职务的晋升是层层向上的。图书馆的业务部门一般有采访、分编、流通、阅览、参考咨询、情报分析、技术、古籍、特藏等,业务工作人员根据所在部门的不同,承担着不同的工作。此外,工作人员之间还存在着职称的差别。图书馆的职称有管理员、助理馆员、馆员、副研究馆员、研究馆员五个级别。

### 3.3 图书馆工作人员的职业生涯道路

图书馆工作人员的职业生涯道路是在图书馆所能提供的工作岗位的基础之上发展起来的。在图书馆中,当业务工作人员在原有的工作岗位上经验和技能有了一定提高,有能力承担更大范围的责任,同时图书馆内部又有了职位空缺之后,就会初步被晋升为基层管理人员。随着管理技能和工作能力的提高,又有可能向上晋升为中级、高级管理人员。在这种职业发展道路上,工作人员的职业变动意味着向管理岗位升迁,但由于管理层人数的限制,不可能所有的工作人员都能得到进一步的发展,并且,对于一些专注于自己的业务技术领域、希望在专业范围内获得进一步发展的人来说,管理职务并不那么吸引人。因此,这种传统的职业发展道路在某种程度上是有缺陷的。除了职务的晋升,传统图书馆还存在另一条职业发展途径,即职称的晋升。在图书馆的传统人事管理中,工作人员的各种待遇都与他的职称相连,做什么工作并不重要,只要有了职称,就会有工资、奖金、住房和各种福利待遇。由于职称的晋升更关系到工作人员具体的个人利益,也更体现工作人员的业务素质,因此,对于工作人员来说,职业生涯的发展也体现在职称的晋升上。传统的图书馆人事管理中一直缺乏职业生涯的概念,虽然在考察工作人员的工作历程时,基本上还是遵循职业生涯的一般分期,即入馆、承担最初的工作、确定工作岗位、晋升、退休等,但却很少或根本就没有对工作人员的职业生涯进行有意识的开发与管理。在人力资源越来越重要的今天,为了提升图书馆的整体形象,提高竞争力,探索有效的职业生涯管理方法,对于图书馆来说,是很有必要,也是迫在眉睫的。

## 4 图书馆实行职业生涯开发与管理的方法

### 4.1 帮助工作人员制定和执行职业生涯规划

个人制定职业生涯规划,是从长远的考虑出发,希望得到职业上的成功。但当一个人进入到组织后,职业生涯规划就不再是个人的事了。因为无论个人有怎样的职业期望,都要取决于组织所能提

供的实际工作岗位。因此,只有图书馆参与工作人员的职业生规划,工作人员的个人职业目标才能实现。图书馆要帮助工作人员正确地分析自身状况,及时公布图书馆中的各项工作要求和岗位空缺,根据工作人员的实际状况和图书馆的切实需求,探索工作人员职业发展的有效途径。图书馆要为工作人员提供富有挑战性的工作,让工作人员在工作中充分发挥自己的才能,帮助工作人员分析他的实际能力和需求。只有在全面了解工作人员自身状况的基础上,图书馆才能真正做到人力资源的有效开发。

### 4.2 为工作人员开辟不同的职业生涯道路

图书馆传统的纵向晋升阶梯为工作人员提供的职业生涯道路过于狭窄,既不符合广大工作人员的不同需求,也无法保证让所有的工作人员都能得到发展机会。必须依据每个工作人员的特点设立新的、合理有效的职业生涯道路。

#### 4.2.1 横向途径

横向职业发展途径不同于传统的纵向职业晋升,它是从另一个角度出发,为员工职业生涯发展提供可行措施。现代很多图书馆都实行了岗位轮换制度,这是为了提高工作人员工作的积极性,避免长期处于同一岗位带来的厌倦和发展的停滞而实行的一种横向职业发展办法。这种方法最适合于新员工熟悉工作,让新员工对整个图书馆的各个工作环节都有所了解。其优点在于一方面有利于找到新员工的长处和弱点,以安排合适的工作岗位;另一方面也有利于在今后的工作中加强与其他部门的合作,促进相互间的沟通。这种方法还适用于培养通才,在面对人员流失或工作任务繁重情况下,可以有合适的工作人员胜任工作。但这种方法对那些业务精深或追求稳定工作的人员并不适用。

#### 4.2.2 双重职业途径

这指的是工作人员在图书馆同时担任两个职务。它主要应用在实行矩阵式组织结构的图书馆中。矩阵式的组织结构是指图书馆根据某一工作项目的需要,单独组建工作小组,由不同业务部门派人参加。小组中的成员既在小组中承担一定的工作责任,又在原来的业务部门中担任一定的职务。这种双重职业是团队式的工作方式,它赋予工作人员更多的工作任务,让工作人员承担更大的工作责任,充分利用了工作人员的专业技能。当然,这种方

法不适合于每一个人,尤其是追求稳定、不愿去承担重大责任的工作人员。

#### 4.2.3 工作内容的重新设计

重新设计图书馆的工作内容,是指将原来支离破碎的工作内容重新组合起来,增加工作的完整性,扩大工作范围。工作内容的扩大化可以帮助工作人员突破个人工作的局限,从整体上重新认识到工作的重要性。工作人员也会在接触不同工作的过程中学习到更多东西,促进自身全面发展,为今后的职业生涯道路奠定基础。

#### 4.3 对工作人员不同的职业生涯阶段采取不同的管理措施

(1)职业准备。这时期个人还没有进入图书馆,但是人们会在这一时期形成工作选择观。图书馆如果能够树立良好的形象,对外积极宣传,是会对个人的工作选择产生影响的。

(2)进入组织。这一时期,图书馆的主要任务是做好招聘、选拔工作。新员工入馆后,要接受培训。除了培训与实际工作有关的技能外,还要加强图书馆组织文化方面的教育,使新员工能够尽快融入到组织中。

(3)职业生涯初期。这是图书馆与新员工相互了解的一个时期。图书馆要尽快分配给新员工富有挑战性的工作,既能让新员工全面展现自己的能力,也能在此基础上对他的实际状况做出分析,确定今后职业生涯的发展方向。图书馆还要为新员工挑选好第一任上司,使之能够为新员工传播正确的组织文化,并能够对新员工的工作作出客观公正的评价,帮助确立在图书馆中的地位。

(4)职业生涯中期。工作人员已经确定了职业生涯发展方向,图书馆要为其提供不断的培训,使之能够保持在这一领域的优势,不断得到发展。

(5)职业生涯后期。中老年工作人员由于在图书馆中工作多年,积累了大量经验,可以指导他人完成工作。图书馆应为其提供条件,使之成为一名良师益友。还要关心即将退休的老同志,做好退休人员的心理工作,帮助其接受退休这一事实。对于有经验,身体状况较好的老同志,进行返聘也不失为一种好办法。

#### 4.4 提供各种培训

工作人员在职业生涯发展的道路上,为了承担更大的责任,完成更重要的工作,在图书馆中担任更高级的职务,就需要不断补充新的知识,学习新的技

能。图书馆的培训工作中着重于两个方面:

(1)基本技能培训。主要指为了满足信息时代用户的信息需求,为工作人员提供有关计算机基本操作、网络基础知识、数据库管理、网络环境中的信息搜集与处理、信息检索工具的生成、网络信息的利用、专业外语等方面的培训。

(2)解决实际问题的培训。对于想在图书馆中成长为一名管理人员的工作人员来说,图书馆应为其提供管理方面的培训,帮助他们提高解决实际问题的能力。比如如何正确处理下属之间的冲突,如何设立有效的激励机制,如何分配图书馆中的各项资源等。

#### 4.5 扫清职业生涯道路上的障碍

图书馆工作人员在其职业生涯发展的道路上会遇到来自两个方面的障碍:一是自身工作能力,由于知识的老化、欠缺,无法胜任当前或未来高一级别的工作,无法实现职业上的进一步发展;二是其他非工作因素,如由于需要照顾家庭而无法在工作中投入更多的精力等。图书馆在对工作人员职业生涯的管理中需要考虑到这些因素。首先要加强对工作人员的培训教育;其次,要关心工作人员的个人生活,为他们解决实际生活困难,免除他们的后顾之忧,使他们能够全心全意地投入到工作中。

#### 参考文献

- 1 吴国存. 企业职业管理与雇员发展. 北京:经济管理出版社,1999
- 2 杨洪兰,杨永康. 工商企业人力资源管理. 太原:山西经济出版社,1999
- 3 孙伯玲. 关于图书馆系列职称评定标准改革的思考. 图书馆建设,1999(3)
- 4 王东波. 图书馆职称评聘体系研究. 图书馆学研究,2000(4)
- 5 孙玉枝. 业务工作人员轮岗制的思考与实践. 河南图书馆学刊,2001(8)
- 6 房慧玲. 试论企业职业生涯开发与管理. 广东教育学院学报,1999(5)
- 7 陈丽芬. 职业生涯不同阶段的人力资源开发策略分析. 科学管理研究,2001(10)
- 8 李军峰. 职业生涯设计及其新发展. 科学管理研究,2000(4)

徐建华 南开大学国际商学院图书馆学系副教授,硕士生导师. 通讯地址:天津市. 邮编 300071。

付 娇 南开大学国际商学院图书馆学系硕士研究生. 通讯地址同上。

(来稿时间:2002-07-16)