

●李松妹

图书馆人力资源激励机制的设计及实施

摘 要 我国图书馆建立和实施人力资源激励机制的现状不够理想。图书馆激励机制的基本框架应是在既定战略目标之下,分别按部门特征和关键绩效指标(KPI)的思想和方法,层层划分出不同职位的绩效指标,并据以实施奖惩,实现有效激励。实施激励机制要从制定目标、建立制度、尊重人才、实行民主管理和领导带头等方面做起。图1。参考文献6。

关键词 图书馆 人力资源 激励机制 人才管理

分类号 G251.6

ABSTRACT The author analyzes the unsatisfactory situation of human resource incentive mechanisms in Chinese libraries, and points out some key factors, such as departmental characteristics, key performance indicators, punishment and reward. We should start with the drafting of objectives and regulations, the selection of capable staff members, the implementation of democratic management and the leading roles of managers. 1 fig. 6 refs.

KEY WORDS Library. Human resource. Incentive mechanism. Human resource management.

CLASS NUMBER G251.6

现代图书馆管理体现在其管理手段的自动化和程序化;管理内容的标准化、规范化和计量化。图书馆基于技术而产生的一系列内在的变革,导致了人力资源需求以及管理的根本性转变。在这一系列变革中,原有的图书馆激励机制已经不能适应图书馆管理机制改革的进程,因而有必要对其进行新的设计。人力资源是现代图书馆的战略资源,也是图书馆发展的最关键因素。现代图书馆人力资源管理工作一个极其重要的内容就是建立和采用科学合理的激励机制,运用各种经济或者非经济的手段,最大限度地调动全体工作人员积极性、主观能动性和创造性,使全体人员为完成图书馆工作任务和目标而努力工作。所以,借鉴企业人力资源激励理论和方法,对过时、落后的图书馆激励机制进行改进和完善,是新的形势对图书馆人力资源管理提出的新要求,是图书馆管理人员迫切需要思考的问题。

1 图书馆人力资源激励机制现状

现有图书馆人力资源激励机制普遍采用物质激励与精神激励相结合,以物质激励为主。通过对近期有关图书馆人员激励手段的文献分析,可以看到专家学者提出的各种激励手段,归纳如下:有竞争力的薪酬、培训机会、员工职业生涯设计、独特的组织文化、良好的工作环境、有效的沟通、公平合理的绩效评价制度、内部提升机会、领导者魅力、员工能力发挥、其他(如弹性工作制)等。

总体而言,图书馆目前在激励机制上不够完善,不能很好地调动广大员工的工作积极性和创造性。具体体现在:

(1)薪酬设计不合理。薪酬是影响员工工作态度和工

作行为的重要手段。目前,图书馆员工薪酬水平普遍较低,并且存在干多干少一个样,薪酬与工作绩效没有挂钩;高技术职位的有限薪酬缺乏吸引力,不利于引进人才。因此无法开展深层次的业务工作,导致技术落后,影响了图书馆的信息服务。

(2)培训或者再教育制度不健全。现代科技发展迅速,图书馆员工及时“充电”才能跟上时代发展的步伐。图书馆员工有继续学习的需求,图书馆也非常有必要对员工进行相关专业技能的培训或者进行再教育,并将此作为激励手段,激活员工的进取心和创造力,实现馆员与图书馆共同发展。但目前图书馆的培训和再教育制度很不健全,不利于激励作用的发挥。

(3)缺乏具体的员工职业生涯设计。目前,人们越来越关注自身职业的发展,不是去做一份工作,而是去从事一份职业。图书馆员工是处在社会这个大环境中,难免会受到社会中各种因素的影响,从而在人力市场上流动。图书馆要对图书馆员工进行职业生涯设计,让员工对自己的未来有一个蓝图,激发其事业心和积极性,从而为图书馆培养人才和留住、用好人才。目前,在这一方面各馆的工作做得都是很不

够的。

(4)员工凝聚力不强。众所周知,员工的凝聚力与图书馆的组织文化有着非常密切的关系。一种崇高而现实、有特色而又人性化的组织文化,可以起到增强员工对图书馆的归属感和主人翁精神的作用。图书馆应当努力营造尊重人、培养人、爱护人、发展人的“以人为本”的组织文化氛围,才能发挥图书馆员工在图书馆建设与发展中的强大创造力和积极性。而这正是我们所欠缺的。

(5)图书馆的工作环境不够理想。工作环境分为物理

环境和人际关系环境,良好的工作环境可以让员工心情愉快地工作,舒缓现代社会日趋激烈的竞争给人们带来的巨大压力。我们应当抵制“勾心斗角”、“明争暗斗”的传统办公室文化,营造和谐的工作环境越来越显得重要。

(6)缺乏适当的绩效评价制度。公平合理的绩效评价制度能够体现员工对组织的实际贡献。建立基于组织发展战略以及具体业务的关键绩效指标体系,既能保证管理者客观公正地对下属的工作表现作出准确评价,又可以保证员工

的工作对组织的发展战略是推动的、有贡献的。目前,在多数图书馆中,尚缺乏这种绩效评价和管理制度,不利于形成激励机制。

2 图书馆人力资源激励机制的设计

2.1 激励机制设计的框架

在激励理论以及 KPI(关键绩效指标)等管理理论的指导下,我们设计了具体的图书馆激励机制框架,如图1所示。

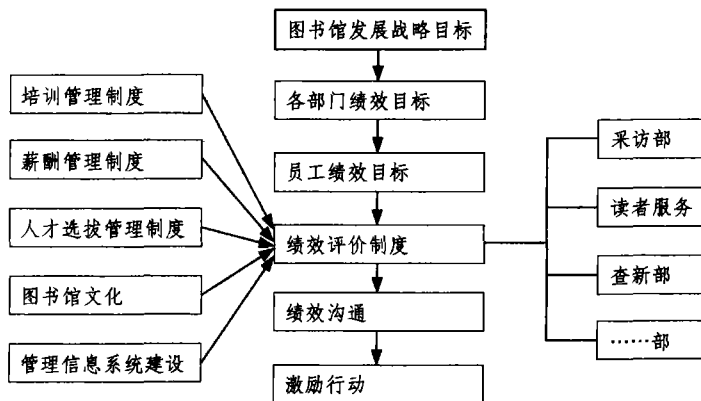


图1 激励机制的框架

在既定的图书馆战略目标下,分别根据采访部、读者服务部、流通部、查新部等不同部门的特征,按照 KPI 的思想和方法,层层划分出不同部门不同职位的绩效指标,从而建立起相应的绩效评价制度,通过绩效沟通与奖惩相挂钩形成有效的内部激励。激励的方向和水平与图书馆追求的战略目标相一致,最后实现和强化图书馆的战略目标。

图书馆激励机制框架的具体目标包括实施战略管理、提供图书馆内部的动态奖励依据、加强管理沟通、提升员工素质、提升图书馆管理效率、形成内部公平竞争环境,以及建立和培育图书馆管理文化等。图书馆激励机制框架中的重要组成部分是相关的配套制度和设施,如培训管理制度、绩效评估制度、薪酬管理制度、人才选拔制度、图书馆管理文化,以及相应的管理信息系统建设等。

2.2 激励机制的实施

(1)制定图书馆总目标以及关键绩效目标。

目标激励就是在图书馆的业务工作中实行目标管理。图书馆目标可分为图书馆总目标、部室工作目标和职工的个人目标。图书馆目标管理就是通过协调,使上下级各部门对图书馆的总目标、部门目标、个人目标取得认识上的一致性,通过拟定目标、确定工作方向、工作内容、工作重点,以及为达到目标需要采取的措施,完成目标与否的奖惩规则,等等,以此激励员工的积极性和创造性,齐心协力,为实现图书馆的总目标而共同努力。

图书馆在制定目标时应该注意以下几点:①在制定目标

之前应作充分的调查研究,向学校教学管理部门、科研部门了解本年度的重点学科建设是什么,重点科研项目是什么,招生专业与人数以及与之相联系的书刊需求有哪些。此外,还应了解本年度的图书经费以及文献资料的出版情况。②在制定目标程序上,应先制定全馆总体目标,然后层层分解下达到部门和个人,形成子目标,制定目标的方法应依据“从群众中来到群众中去”的原则。③目标要有激励性。目标管理本身要求管理者要树立强烈的超前意识,制定出既鼓舞人心,又十分切实可行的奋斗目标,使员工看到本馆的发展前景,完成目标可得优厚奖励,激发每个人的积极性和主动性,从“要我干”,变成“我要干”。

(2)建立具有激励作用的组织制度。

所谓制度激励就是要在图书馆建立一套完整的制度激励机制。制度激励机制实际上是一种动力机制,图书馆应建立包括以下内容的制度激励机制。首先是建立聘任制。所谓聘任制,就是把竞争机制运用到人事管理中,通过聘任,打破职级,打破资格,择贤选能,竞争上岗。它创造了一种既富有挑战,又有压力的气氛,可使员工心理经常处于亢奋状态。例如浙江大学图书馆深化人事制度改革,推出“定岗、选岗、聘岗”三部曲,实行聘任制,充分体现竞争上岗,优胜劣汰的原则,使每一个职工的岗位职责更加明确,确立了“干不好工作就要丢饭碗”的思想,澄清了个别同志认为图书馆工作无所作为的糊涂认识,使每个员工的潜能都得到了充分发挥。其次是建立岗位责任制。岗位责任制本身就是一种激

励机制,它要求图书馆内部建立从馆长、部主任到每个职工的严格的岗位责任制,使全体成员明确各自的任务和职责,真正做到“各司其职、各负其责、各尽所能、分工协调、合作默契”。再次,要建立客观公正、科学的考核评估制度。从图书馆实际来说,可从“德、能、勤、绩”四个大的方面来进行考核。事先将这四个方面拟定具体的分值,分值的重点应放在专业水平与服务效果方面,力求考核客观公正,减少个人情感因素。通过对员工一年综合绩效的评估,总结成绩,找出差距,发现问题,进而改进工作,起到激励作用。最后,就是要建立劳动报酬分配制度。在实行上述制度以后,就要求图书馆的领导者把全体员工的综合绩效与物质利益、年终评奖评优直接挂起钩来,贯彻按能分配的原则,打破平均主义,拉开档次:做到多劳多得、不劳不得、奖勤罚懒,使先进更先进,后进赶先进。

(3) 营造尊重人才的氛围。

马斯洛的需要层次论表明,人有多重需要,但在人的多种需要中,对于尊重的需要是关键的需要,它如同杠杆,轻轻一拨便起作用。所以作为图书馆的领导不能不重视尊重所产生的激励力量。尊重激励首先体现在人格上相互尊重。在人格上,领导与被领导是完全平等的,即对权利和义务都享有自主的资格。尊重人格就是尊重他人的权利、意志和情感。其次是尊重员工的个性。由于遗传基因不同,以及自身素质、所受教育、环境影响的差异,每个人都具有正在形成和发展的独特的个性,在需要、动机、兴趣、智力、气质诸方面都具有自身的特点。作为一个领导者,不应以个人的好恶强制压抑员工的个性发展。尊重是人的基本心理体验,特别是来自领导的尊重,会使员工产生满足的心理体验。这种尊重一旦成为激励,就会焕发员工持久的工作热情和干劲,进而转化为一种强大的精神力量,鼓舞他们产生高度的责任感和强烈的事业心。

(4) 保持民主的管理风格。

民主激励体现于民主管理。在图书馆的实际工作中,要切实落实民主管理的思想,强调员工的参与性。在制订本馆的发展目标以及员工各自的岗位责任时,应发动大家积极参与进来,让广大员工对图书馆管理充分发表意见,群策群力,制订出切实可行的规章制度。这样一来就把每个员工都放在了主人翁的位置上,充分调动员工的积极性,同心协力把图书馆的事情办好。

(5) 馆长要保持宽容的领导者品格。

领导者的宽容品质能使员工获得心理上的安全感,从而放开手脚,以施展自己的才能。身为领导,要有坦荡的胸怀,

豁达的气质。在人事管理中要实行“宽严适度,刚柔相济”的管理策略,做到“三容”:①容人:当领导的要求得下与自己不同性格的下属,要掌握下属的情趣、性格、爱好,并能根据其不同的性格特点,安排其最适合发挥特长的工作。②容言:领导者要听得进下属各种各样的话:好话、坏话、恭维话、批评话。俗话说“善导者,善听也”。如果说下属的正面话是对管理者的肯定、支持、赞许的话,那么不同意见的话则是从一个侧面给管理者一个启发,一个提醒,无非是多提供一个思考问题的角度,使其考虑问题更趋成熟、缜密和完善。③容事:常言道:“水至清则无鱼,人至察则无徒。”凡事不要用一个标准衡量所有的人,不要求全责备,要量才施事,扬其所长,避其所短。

(6) 擅长领导行为激励。

领导行为激励是指领导者以自己的示范行为和良好的素养来激励员工积极性的一种形式。从某种意义上说,领导就是影响。常言道,“火车跑得快,全靠车头带”。领导者正是这种“带头”的角色。当“头儿”就要带好头,带不好头,也就当不好“头儿”。为此领导者应该做到“五在前”:思想工作做在前;完成计划干在前;艰巨任务抢在前;执行制度走在前;关心同志想在前。

总之,激励对象的需求是多方面的,要满足这些需求就必须采取多种激励方法。领导者要善于采用最适合的激励方法,选择适当的途径,最大限度地调动图书馆员工的积极性和创造性,才能把图书馆的工作做好。

参考文献

- 1 彭淑华. 论激励机制在高校图书馆管理中的运用. 高校图书馆工作, 2003(4)
- 2 谭焰. 论图书馆的激励机制. 图书馆论坛, 2005(10)
- 3 储济明. 图书馆激励制度研究. 现代情报, 2003(6)
- 4 金萍萍. 图书馆员工激励机制: 问题及对策. 中山大学学报论丛, 2003(1)
- 5 田昊. 新形势下高校图书馆的人力资源建设. 科技情报开发与经济, 2005(5)
- 6 姚兰. 论市场经济条件下图书馆人员的激励问题. 高校图书馆工作, 1999(4)

李松妹 湖南科技职业学院图书馆馆长, 副研究馆员。

通信地址: 湖南长沙. 邮编 410004。

(来稿时间: 2006-04-10)