● 王国庄

图书馆非正式员工及其管理

摘要 按来源渠道划分,图书馆非正式员工可分为5类。他们具有流动性强、就业原因复杂、知识能力、学科背景相差较大、职业发展潜力较小等特点。雇佣非正式员工,对于改善图书馆人员构成及用人机制具有促进作用。对非正式员工的管理,要从调整人力资源战略、合理规划人员配置、实现人力资源一体化、开展科学考评、实行激励机制等方面着手,多做工作。参考文献8。

关键词 图书馆员 非正式员工 人力资源管理 图书馆管理

分类号 G251

ABSTRACT The author divides part-time library workers into five categories, and analyzes their characteristics. The employment of part-time workers is beneficial to the improvement of library human resource structure and library human resource management mechanism. The author thinks that we should adjust human resource strategies, properly plan human resource allocation, and use scientific evaluation and other incentive mechanism. 8 refs.

KEY WORDS Librarians. Part-time workers. Human resource management. Library management.

CLASS NUMBER G251

近些年来,图书馆聘用的非正式员工数量逐渐增加。2005年3月在西安举行的“高等学校图书馆人事工作座谈会”纪要指出,图书馆聘用临时工(合同工)有增多的趋势。目前,这一现象继续呈发展态势。有些图书馆非正式员工的人数比例已占全馆工作人员总数的1/3左右。对于非正式员工的使用及管理已成为图书馆管理和人力资源建设的重要课题。

1 非正式员工的界定和类别

图书馆非正式员工是相对于列入固定编制的正式员工而言的人员,又被称为流动编制人员、非常规性员工、临时工、合同工等。

按其来源渠道划分,非正式员工可分为5类:①图书馆直接向社会聘用的人员;②图书馆通过人才代理机构或人才租赁机构聘用或租赁的人员;③本馆返聘人员或特聘人员;④其他单位参与图书馆工作的兼职人员;⑤实习人员。按其工作性质划分,非正式员工可分为:a从事图书馆专业性工作的人员;b从事保洁、安保等事务性工作的人员。本文论述的主要对象是图书馆直接向社会聘用和通过人才代理机构聘用或通过人才租赁机构租赁的在图书馆从事专业性工作的人员。他们是目前图书馆非正式员工中的主体,其中有些人员具有较高的学历和相应的专业知识背景。非正式员工被聘用或被租赁的方式主要为两大类:一类是按时间聘用(租赁)者,包括钟点工、晚间

工、双休日工、假日工和全日制工;另一类是按任务聘用(租赁)者,任务或项目完成,即停止用工合同。

2 非正式员工概况

2.1 发展背景

非正式员工作为人力资源的一个重要群体是在20世纪70年代早期引起人们关注的。当时,国外大企业采取大规模裁员等“瘦身”行动,逐步瓦解了传统的企业雇员以忠诚、承诺为特征的终身雇佣制;随后产生了另一种称之为“弹(柔)性”形式的雇佣契约^[1]。于是,越来越多的非正式员工就这样产生了。

近几年,我国的图书馆事业发展很快,规模迅速增加,业务急剧扩张,各项新技术得到日益广泛的应用,造成对图书馆工作人员的数量需求大量增加,对其素质要求越来越高,致使其人力资源问题变得更为突出。因此,劳动力市场的变动趋势便成为图书馆非正式员工发展的外部条件,图书馆的人力资源需求是非正式员工在图书馆得以立足并增长的内部动因。

2.2 群体特点

图书馆非正式员工具有以下特点:①流动性强,离职率较高;②就业或离职原因多样复杂,主要原因是受经济利益驱使;③专业知识和能力高低不同,学科背景多样;④职业发展潜力小,培养提升几率非常低;⑤基本呈松散单一状态。此外,近年来有不少高校毕业生也成为非正式员工队伍中的一员,这一新加盟的群体具备年轻化、知识化、专业化的明显特点和

崭新的就业观念,已成为非正式员工中值得重视的力量。

3 对非正式员工雇佣关系的分析

3.1 劳动力供需关系

在需求上,一些图书馆希望把正式员工的人数控制在一定规模,以一定数量的非正式员工替代正式员工。这样,既可满足对人力资源的基本需求,又避免出现用人需求增加时要相应增加正式人员数量,用人需求减少时却难以对增加人员妥善安排,以至出现工作量不满或配置不合理的状况。由于同正式员工的工资及福利的差异,使用非正式员工可以节省图书馆的人力成本,包括无法解雇的富余正式员工的聘用成本,并缓解图书馆正式员工编制数量有限不能满足需求的问题。从供给方面而言,由于新一代求职者包括应届高校毕业生就业观念的变化及目前就业整体形势供大于求的状况,一些求职者愿意以临时性的工作来充实工作经验和提高技能,作为寻找长期性、稳定性或者更适合自身发展工作的过渡期或跳板;也有些求职者由于学习进修或其他原因,不具备从事全日制工作的条件;当然还有一种类型的求职者是因为找不到长期、稳定的正式工作,是一种无奈的选择。而非正式员工的工作性质正好满足求职者工作多元化、时间弹性化或临时性过渡等多种需要。因此,多样化、多层次非正式员工群体的形成和发展,尤其从最初只含有低学历、低技能群体到目前高学历、高技能群体比例逐渐增加这一趋势,符合劳动力市场供需双方的利益。

3.2 经济交易式契约关系

非正式员工与图书馆之间实质上是一种经济交易式的契约关系,并由图书馆对非正式员工进行使用和管理。这是图书馆直接聘用的人员与图书馆通过人才中介机构聘用或租赁的人员的共同点。但前者是直接同图书馆建立经济契约,即同图书馆签订聘用合同,并由图书馆发放工资、提供福利、代办保险业务。而后者则是间接同图书馆建立契约,即同人才中介机构签订合同,由中介机构发放工资、给予福利、办理保险业务,再由图书馆同中介机构签订有关合同,支付相关费用。从整体看,通过中介机构聘用或租赁非正式员工的方式对图书馆益处更多,非正式员工离职对工作造成的不利影响较小,图书馆可在短时间内从中介机构得到相应的人员补充。但对于非正式员工而言,在得到一定就业便利的同时,因为中介机构

介入用人单位和被雇佣员工之间,成为雇佣关系的中间契约者,非正式员工的利益往往容易受到忽视甚至损害,在市场不规范条件下尤为如此。

4 图书馆雇佣非正式员工的利弊

4.1 积极意义

(1) 合理利用包括非正式员工在内的外部技术力量是图书馆人力资源观的重要内容。

人力资源已成为图书馆发展的第一资源和主要推动力。图书馆的人力资源观是否只是包含正式员工呢?专家指出借助外部力量不失为解决人力资源问题的有效途径^[2]。正如图书馆传统的文献资源建设“大而全”、“小而全”的做法已被实践证明不可取一样,图书馆人力资源建设的观念、模式和机制也应该有所变革,从根本上改变“大而全”、“小而全”的传统观念,把外部技术力量纳入图书馆人力资源的范畴,走人才资源共享之路。而作为外部技术力量的非正式员工也应成为图书馆人力资源的有机组成部分。

(2) 雇佣非正式员工的弹性方式使图书馆具有机动灵活的用人机制。

图书馆不仅需要为读者提供深层次服务的高素质、复合型人才,也需要从事日常重复性工作的一般专业人员,而且对于人员数量的要求在整体增加的基础上也更加趋向于弹性化。目前高校图书馆普遍提高了高校应届毕业生进入图书馆工作的学历及学科专业背景要求,这在有助于开展个性化、学科化服务的同时,也使得图书馆承担日常重复性工作的人员安排有时会遇到低岗高配的新问题。再者,由于众所周知的原因,在招聘人员时图书馆和应聘人员双方的满意几率均低。尤其图书馆需要在短时间内找到从事某项业务的技术人员时,可能降低用人标准,以至留下隐患。此外有些图书馆由于编制原因,不能满足图书馆对正式员工的聘用。以上种种问题,图书馆通过合理雇佣一定数量的非正式员工均有助于得到缓解。这一弹性雇佣方式使用人主动权更多地由图书馆掌握,减少了人事纠纷和管理投入,可在一定程度上缓解人才分布的不均衡,优化人才配置,也满足了图书馆对多样化、多层次人才的需求,并使图书馆增强应变能力,规避用人风险,降低人力成本。

4.2 不利因素

(1) 非正式员工缺乏对图书馆的认同度和归属感。

由于非正式员工自身特点和图书馆在使用管理

中可能表现出的临时性态度及其他有待改进之处,使非正式员工有可能对图书馆产生的认同度和归属感较低,工作主动性不高。尤其是非正式员工同正式员工从事相同性质的工作而待遇差别较大时,会对他们的认知产生影响,不利于团队人际关系的和谐、工作效率的提高和服务质量的保证。非正式员工离职率较高也会对工作造成一定的影响。

(2)非正式员工会增加图书馆的潜在人力成本^[3]。

使用正式员工和非正式员工都会发生人力成本,而前者的人力成本一般比后者要高得多。因此从表面看,雇佣非正式员工能为图书馆节省较多的人力成本。事实固然如此,但是还需看到由于非正式员工在岗短期性和高流动性等特点,使得图书馆在他们身上实际投入的培训等成本总体较高,包括离职率较高给工作带来的负面影响,会产生使用正式员工时不必投入的部分人力成本。

(3)非正式员工人数比例过高会影响人力资源建设。

图书馆对正式员工的使用、培养及相应的人才梯队建设可通过按部就班的人员聘用、晋升和对人才的长期考核评价去实现,能够在相当程度上保证图书馆的人才队伍具有相对合理的数量、质量、年龄层次和专业结构。如果非正式员工人数比例过高,图书馆将面临更多的保证人力资源满足实际需求的困难。一个现实问题是:这种弹性雇佣关系也易于造成优秀的非正式员工炒图书馆的“鱿鱼”。

但是,从雇佣非正式员工的总体效果看,其积极意义远大于消极影响。图书馆对非正式员工的雇佣在相当程度上缓解了人员不足、人才缺乏、无法增加正式员工编制等人力资源问题,节省了人力成本、减少了用人风险,这是不争的事实。而使用非正式员工有可能产生的不利因素,可以通过调整非正式员工人员比例,保持合理的人员岗位配置,并通过加强科学规范管理和实行激励机制来解决或减轻。

5 加强人力资源管理

5.1 调整图书馆人力资源战略

图书馆人力资源观在人员构成上应该是一种大人力资源观,即充分立足于馆员的使用和培养发展,积极而又务实地引进各类技术人才,合理利用外部技术力量,以此推动图书馆整体服务能力和水平的提升^[4]。图书馆应该将外部劳动力市场作为制定人力资源管理战略,进行人力资源建设不可忽视的因素,

把非正式员工列为促进图书馆工作的一支力量,这对于中小型图书馆的发展尤为重要。非正式员工就个体而言,可能是暂时性的;但就整体而言,又是长期性的。

5.2 合理规划人员使用配置

(1)对正式员工和非正式员工统一规划。

图书馆在进行人力资源建设和人员岗位配置时应该对正式员工和非正式员工综合考虑。力争使人力资源的需求和供给达到最佳平衡,确保图书馆在需要的时间和需要的岗位上各种所需人才在数量和质量方面保持最低限度的缺失和及时的补充,并形成正常合理的流动。正式员工主要担负维持图书馆正常运转和不断丰富服务内涵,提高服务质量和层次的任务,其人员队伍的梯队建设,尤其是高素质、专业化、具有不同学科专业背景和复合型人才的培养补充,是实现目标的关键。非正式员工主要从事日常重复性专业工作,辅助正式员工保持全馆工作正常运转。在此基础上,尽量采用非正式员工数量的变化来调整图书馆人员规模的扩张与收缩,包括个别关键技术岗位人员的变动和流失后的补充。

(2)合理配置岗位和人员。

图书馆预先确定由哪些岗位和人员组成“核心”,最大程度地保持稳定;哪些岗位的人员可以更具流动性,这一流动包括人员调出、解聘、辞职等;哪些业务可以外包或借助其他外部技术力量完成。对非正式员工的雇佣首先要明确其必要性及对其作用发挥的期望值;其次按照岗位要求合理选择所需非正式员工的专业、能力和层次,避免高岗低配或低岗高配。

5.3 实现人力资源一体化^[5]

人力资源一体化是指图书馆将各类员工有效的融为一体,发挥全体员工的积极性,实现图书馆发展目标的手段。

首先要维护非正式员工的合法权益。正式员工与非正式员工的一体化在现行机制下实行难度很大。薪酬差别可能是导致非正式员工产生不平衡心理,造成团队矛盾以至影响工作的主要原因。图书馆可以依据现行法律法规和政策的要求,在力所能及的范围内,对非正式员工实行相应的工资政策和其他待遇,并依据大环境的变化逐步向同工同酬过渡。“你如何回报员工,员工就如何回报工作”^[6],这句话应给我们以更多的思考。

其次要形成平等和谐的氛围。对非正式员工人格

上的平等与尊重在尚不能实现同工同酬的条件下尤为重要。随着社会对于非正式员工发展的逐步认可,图书馆要把非正式员工看成是合作伙伴,倡导正式员工和非正式员工之间的平等、尊重和包容,营造一个团结、和谐的氛围,这样才能有助于人力资源一体化的实现。

5.4 开展科学考评

对非正式员工要同正式员工一样进行严格管理和考评,并且通过相应的考评机制进行,而不是依据感觉随机评定。否则会非正式员工传递一系列消极信号,使他们认为自己和自己的工作不受重视,产生得过且过的思想。图书馆应该把考评看作是和非正式员工沟通,使他们了解希望他们做什么的一个良机,积极探索符合非正式员工人员特点的科学考评方法。在对非正式员工定岗定责的基础上,确定考核标准,加强对非正式员工的诚信考评、能力考评和绩效考评。切实做好聘期考评工作,把考评结果同非正式员工的工资补贴包括是否续聘挂钩,成为人员表现的价值导向。实行按劳分配,绩优多得;有奖有罚,奖罚分明。真正做到人尽其才、才尽其用,并为图书馆人力资源储备和选拔提供依据。

5.5 实行激励机制

根据非正式员工的特点,实行多种激励方式是图书馆应该采用的管理策略。

首先是采用薪酬激励^[7]。薪酬问题是劳动力市场和人力资源管理的核心问题之一。薪酬包括基本工资、奖金、津贴和福利保险等。如果其中的基本工资和固定津贴比例较大,会有较强的外部竞争力;如果奖金比例较大,则更注重个人绩效,会具有较强的激励性。一般而言,薪酬总额可略高于或等同于同行业其他机构。对不同类别的非正式员工也应采取不同的薪酬政策。

图书馆应根据自身发展、支付能力、人员需求和非正式员工的能力贡献及劳动力市场的供需状况,通过有针对性地增加薪酬构成中的激励性因素,如奖金、物质奖励等来加大对非正式员工的激励。把薪酬重点放在吸引、保留有价值员工的目标上,以满足图书馆对非正式员工的知识 and 技能的需求。

在我国目前各种社会保障制度的实施还不完善的情况下,如使非正式员工享有养老、失业、医疗等保险及适度的福利,无疑是对他们的较大激励。

还有其他形式的激励。例如:①转正激励:对非正式员工中具备图书馆招聘条件的优秀人员,图书馆可提供他们转为正式员工的机会,并将非正式员工作为正式员工来源的渠道之一。这为非正式员工提供了难得的上升机会,也使图书馆能够以低成本、低风险获取需要的员工。南京医药大学图书馆已采用了这种机制^[8]。②培训激励:非正式员工保留现职或找到新工作的几率很大程度上取决于其掌握的技能及水平。对于无图书情报专业背景的非正式员工,首先应该接受专业基础知识和技能的学习培训,以便尽快适应图书馆工作。对于有进一步提高学历要求,图书馆又十分需要的优秀非正式员工,图书馆可提供一些优惠政策。③管理激励:使非正式员工的技能特点与其岗位合理匹配,通过轮岗或调整岗位来丰富其工作内容;提供良好的工作环境,营造正常的人际交流氛围;尊重非正式员工的意见或建议,满足他们参与管理的愿望和要求;适当授权给非正式员工,提供他们展示能力的机会;帮助非正式员工设计职业规划,给予他们多方面的关注。以上措施均有一定激励作用。

参考文献

- 1,3,5 卿涛,郭志刚.非常规性员工管理与和谐劳动关系构建.商业时代·学术评论,2006(16)
- 2 程焕文,姜瑞其.谈图书馆采编业务外包.图书情报工作,2006(1)
- 4 王国庄.谈高校图书馆对外部技术人才的利用.见:知识管理与图书馆.北京:北京图书馆出版社,2004
- 6 逯爱英.你给馆员的就是他给读者的.图书馆工作与研究,2004(5)
- 7 卿涛,罗健.人力资源管理概论.北京:清华大学出版社,2006
- 8 刘磊,穆丽娜.对图书馆实行“人才租赁”制度的思考.大学图书馆学报,2006(1)

王国庄 中国矿业大学(北京)图书馆馆长,副研究馆员.通讯地址:北京海淀区学院路丁11号.邮编100083.

(收稿日期:2007-10-11)