

数字图书馆信息化发展方向
与构建策略及考核评估标准
和优秀经营借鉴大全



中国国际广播出版社

第五章 图书馆员的培训

第一节 图书馆员培训的含义和内容

一、图书馆员培训的含义

培训是根据工作需要进行的有计划、有组织的培养和训练活动。它是为了改变馆员的价值观、态度、知识、技能、工作方法,使他们能在自己现在或将来的岗位上的表现达到图书馆要求的标准。

对图书馆员培训含义的准确理解,需要把握以下几个要点:

1. 培训对象应全员化

培训的对象是图书馆的全体员工,而不只是部分员工,当然这并不意味着每次的培训对象都必须是全体员工,而是说应当将全体员工都纳入到培训体系中,不能将有些员工排除在培训体系之外。

一个图书馆如同一个大木桶,而图书馆每位馆员都是组成这个大木桶的不可缺少的一块木板。图书馆最大的服务能力不是取决于某几个人的超群和突出,而是取决于图书馆整体状况。有些图书馆因经费有限,只对一线人员进行培训,忽视对管理人员的培训;或只对阅历较浅的年轻职工进行培训,忽视对资深老馆员的培训。在现代技术不断发展的今天,忽视管理人员和老馆员的培训,将使这些人在不知不觉中变成图书馆大木桶上最短的木板,从而制约着图书馆整体服务能力的提高。因此,图书馆的培训对象应该是全体员工。

2. 培训的内容应与工作有关

培训的内容应当与馆员的工作有关,与工作无关的内容不应当包括在培训内容之内。此外,培训的内容还应当全面,与工作有关的各种内容都要包括进来,如与工作相关的知识、技能、工作态度、图书馆的规划及各种规章制度等。培训的直接目的是为了提

馆员这些方面的素质,使他们的行为符合职位工作的要求,有效地履行工作职责和完成工作任务,并进而提升图书馆的整体绩效。

3. 培训的最终目的是双赢

培训的最终目的是为了实现在图书馆和馆员个人的发展目标。对图书馆而言,其发展目标具有多重性,包括开发新的服务项目、提高社会和经济地位、增强核心竞争力等等。馆员个人发展目标包括满足个人志趣、增长知识、提高技能、实现自我价值等。培训作为人力资源管理的一个基本环节,应从属于图书馆系统目标;而现代管理哲学要求在组织行为中重视人的因素,因为目标是由人来实现的。事实上,在图书馆的生存和发展中,图书馆的目标与馆员的个人目标之间客观地存在着关联性和互动性。应当说,双赢是图书馆进行培训的初衷,也是衡量培训工作成败的标准,如果不能实现这一目的,培训工作就是不成功的。

二、图书馆员培训的内容

一个单位或组织是在一个不断变化的环境中生存和发展的。图书馆也不例外,馆员的知识、技能和工作态度就必须与这种不断变化的外部环境相适应,知识、态度要不断更新,技能要不断提高。可见,无论是对新人馆的员工的培训还是对馆内现有员工的培训,其完整的培训内容应该包括知识、技能和态度,三者缺一不可。

1. 知识培训

人力资源素质的主要组成部分是知识,知识学习是培训开发的主要方面。对图书馆员来说,应通过培训使其具备完成本职工作所必需的基本知识。

新馆员需要了解图书馆的性质、规模、期望、规章制度、行为规范,以及工作部门、工作职责、工作绩效评估标准等等,以便于他们增强参与精神,增强对图书馆的认同感。

图书馆的专业人才来自不同的专业领域,他们往往在其专业范围内有较高的水平。然而图书馆是一个提供信息服务的机构,员工若单纯具备某一专业知识,则很难做好本职工作。因此,必须掌握两门或两门以上的专业知识。具体地说,图书情报学、外语、计算机专业的专业人员必须通过进修、培训掌握所服务范围的学科知识;非图书情报学专业的专业人员,也应通过培训学习图书馆学、情报学等有关知识,掌握图书馆工作的规律和方法。这种互补型的培训方法,有利于培养当今时代最需要的“复合型”人才。

图书馆不仅仅是一个服务性机构,它还是一个学术性的机构,所以,它应该拥有一定数量的研究馆员,开展一系列的学术研究,出一批有价值的成果。只有这样才能使图书馆从自身建设上提高其地位,在读者和用户心中树立起良好的形象。因此,图书馆应着重培养一批有较高业务理论水平,具有副高以上职称的专业人才,并由他们组成学术委

员会,建立导师制,并通过脱产进修学习,提高其学历和实际工作能力。学成后承担一部分科研课题,并负责馆里其他人员的业务培训,让其在“教、学、研”中逐步造就成“科学专家型”的信息管理人才。

图书馆管理与服务的实践告诉我们,馆员不仅要系统掌握图书情报知识及其相关知识和现代信息技术,还要具备创新意识和社会实践能力。这就需要他们在掌握原有知识的基础上,加强社会学、管理学、心理学、统计学、传播学、公关学以及预测学等理论知识的学习,以满足现代社会对决策咨询人才的迫切需求。同时,通过这种拓展型教育,图书馆员可以参与社会的有关活动,以此来提升图书馆在社会上的地位。

2. 技能培训

科学技术的飞速发展,科技成果的不断涌现,现代化技术的广泛应用,使图书馆的工作环境和运作方式已发生很大变化,这就需要具备一定技能的员工去从事图书馆工作。因此,对员工需要不断地进行新技能的培训,以满足图书馆不断发展的需求。技能培训不仅仅局限于应用新技术的部门和岗位的工作人员,管理人员也要进行技能培训,如决策技能、解决问题技能、沟通技能、处理人际关系技能、创新技能等。人员培训就是要根据不同层次人员的知识技能要求,有重点地进行培训。

创新技能应是图书馆全体员工所应具备的技能之一。当代图书馆员要从事现代信息服务与管理创新工作,必须挖掘培养自己对图书馆信息服务的创新潜能,培养自己在这个领域内的创新思维能力。而要培养创新能力,就要特别注重培养图书馆员的创新个性和创新精神,包括远大的理想、坚强的信念、诚挚的热情、强烈的创新激情、富有幽默感、独立性强、有恒心以及一丝不苟等良好的个性特质和无私奉献、艰苦奋斗等精神。创新人格化能力就是创新主体创新个性特质和创新精神因素作用于创新活动而形成的能力,包括主体创新价值判断选择能力、团结协作能力、适应社会生存能力、应变能力、组织管理能力、忍耐力和公关能力。

创新思维能力是创新能力的核心,创新人格化能力是创新能力的方向和动力,创新智力化能力是创新能力的基础和手段。因此,培养当代图书馆员的创新能力要着力于实现创新思维能力与创新人格化能力和创新智力化能力的有机整合。

3. 态度培训

员工工作态度如何对员工的士气及组织的绩效影响很大,必须通过培训,建立起组织与员工之间的相互信任,培养员工对组织的忠诚,培养员工应具备的精神准备和态度。员工通过态度培训可以知道组织希望他们以什么样的态度工作,这既是一种指导,也是一种约束。

(1)图书馆员角色崇高化教育。由于历史遗留问题和市场经济的冲击,不同程度地

影响着图书馆员工对于图书馆工作的正确认识。图书馆本身标志着一个国家、一个地区、一个学校的文明程度、文化水准和现代化水平。在美国,图书馆员任职的基本条件是双硕士,其中必须拥有图书馆学、信息学的硕士学位。他们在人们心目中享有崇高地位,图书馆也被誉为“躲避尘世的喧嚣,赢回人的尊严与和平的绿洲”。黄宗忠教授的“只有对事业的奉献永存人间”,黄俊贵馆长的“默默工作也可为社会进步做出奉献”和谭祥金教授的“淡泊名利,执著事业”的坦荡胸臆、落拓襟怀、高洁志向都从不同的角度印证了图书馆工作的崇高、图书馆工作人员的崇高。要教育图书馆员充分认识自己是教育队伍的重要组成部分,是没有称号的教师。图书馆工作是一种崇高的、光荣的工作。

(2)塑造图书馆形象的教育。图书馆形象是智慧、服务、奉献、诚信的外在形象的综合表现,是以优质服务取信于读者为道德基础,是在图书馆员履行服务与读者用户享受服务的关系上建立起来的一种信誉形象。图书馆形象要靠有道德力量、有知识能量的图书馆工作人员来共同塑造。服务是图书馆形象综合表现的主渠道,服务工作是塑造图书馆形象的重要手段,优质服务要求做到真诚和周到,图书馆员的马虎、失误都会给图书馆在读者用户群中的信誉造成损害,也就是人们通常所说的“100 - 1 = 0”的效应。优质服务是塑造图书馆形象的根本之策,也是图书馆应长期坚持的艰巨任务。

(3)主人翁意识培训。即每个馆员在做具体工作时始终牢记图书馆的发展目标,以主人翁的姿态从事工作;既是劳动者又是所在岗位的管理者,并时刻从管理者的角度设法去改进工作,进行革新创造,以积极的态度为读者服务。

(4)体现“以人为中心”的管理。工作的目的,不是以牺牲人性来追求物质利益,而是使员工通过工作达到物质、精神双方面的满足。目前,“以人为中心”的管理已经成为许多发达国家激励员工,挖掘员工潜力,调动员工积极性和创造性的非常重要的管理方式。如IBM公司把“尊重个人”、“卓越绩效”、“上等服务”作为公司的三大行为准则,而其中又以“尊重个人”为重。为此IBM公司编写了一本《人事管理手册》。手册中规定要根据本人的能力、兴趣,考虑公司的利益,合理安排人才,对圆满完成任务的员工要表彰、加薪、晋升等;加强管理者与被管理者之间的沟通,经常了解员工的需要,并为他们创造良好的工作环境,鼓励员工参加管理,鼓励他们在工作中发挥主动精神。松下电器公司对员工“要少一些严密的”监督,要尊重员工,激发他们的创造力和主动性。松下幸之助说:“宁可损失金钱,也不能使员工丧失信心。”该公司的一句惊世之语是“本公司是培养人才的公司,兼做电器制品”。

第二节 图书馆员培训的程序和方法

馆员的培训管理工作分为培训需求分析、培训设计与实施、培训评估三个阶段。

一、培训需求分析

1. 培训需求分析的含义

所谓培训需求分析(Training needs analysis),是指在规划和设计每一项培训活动之前,由培训部门(一般是主管部门的人事处或人力资源部)、图书馆、工作人员等采用各种方法和技术,对组织及其成员的目标、知识、技能等方面进行系统地鉴别和分析,以确定是否需要培训及培训内容的工作过程。

培训需求分析既是确定培训目标、设计培训规划的前提,也是进行培训评估的基础,因而成为培训活动的首要环节。

培训需求分析的基本目标就是确认现实与目标之间的差距,通过分析组织变革、分析组织内外环境的变化对培训提出的需求,制定多样性的培训策略。确定培训目标,制定培训标准,用以评估培训项目的有效性。在此基础上可以进行培训价值和成本分析,形成培训项目的可行性报告,最终能够获得内部与外部的支持,使培训工作能够顺利开展。

2. 培训需求分析的内容

对于培训需求的分析,最有代表性的观点是麦吉(Mc. Gehee)和塞耶(Thayer)于1961年提出的通过组织分析、工作分析和人员分析三种方法来确定培训的需求。

(1)组织分析。培训需求的组织分析主要是通过对组织的目标、资源、特质、环境等因素的分析,找出组织存在的问题和问题产生的根源,以确定培训是不是解决这些问题的有效的方法。图书馆培训需求的组织分析包括两个方面的内容:一是对图书馆未来的发展方向进行分析,以确定图书馆今后的培训重点和培训方向;二是对图书馆的整体绩效做出评价,找出存在的问题并分析问题产生的原因,以确定目前的培训重点。

图书馆未来的培训重点和培训方向,主要是依据图书馆的发展战略来确定,如果一个图书馆要全面数字化、网络化,就要依靠高新技术来实现,那么其未来的培训重点就应当放在引进和培训高新技术人才上;如果一个图书馆意欲提高国际合作与交流能力,那么高层次、具备国际交流能力的人才培养,应是其未来的培训重点。

通过对图书馆整体绩效的评估来确定其目前的培训需求。例如通过绩效评估发现

图书馆的服务质量不容乐观,经过分析是由于馆员的服务态度和业务技能尚有欠缺,那么就要对馆员进行职业道德教育,以使其热爱图书馆事业,树立全心全意为读者服务的思想;进行业务技能培训,让其了解馆藏文献分类、自动化与计算机应用、读者工作、咨询服务、信息检索及其技术等。

(2)工作分析。工作分析的主要对象是图书馆内的各个职位,通过分析要确定各个职位的工作任务,各项工作任务要达到的标准,以及完成这些任务所必需的知识、技能和态度。工作分析最主要的目的就是用于确定新员工的培训需求,这里的新员工不仅指新进的员工,还包括那些因岗位交换流动到新的职位任职的老员工。例如原先在流通部工作的馆员,现在流动到情报部工作,那么,他除了掌握原先具备的知识和技能外,还必须掌握情报分析与研究、信息检索技术、多媒体技术、光盘、数据库等的管理与应用等,只有通过这些专业知识和技能的培训,才能使其成为情报工作的行家里手。

(3)人员分析。人员分析是针对员工进行的,它也包括两个方面的内容:一是对员工个人的绩效做出评价,找出存在的问题并分析问题产生的原因,以确定解决当前问题的培训需求;二是根据员工的职位变动计划,将员工现有的状况与未来的职位要求进行比较,以确定解决将来问题的培训需求。

人员分析的第一个方面,是基于对员工的绩效评估来进行的。按照诺伊等人的观点,影响员工绩效的因素主要有五个方面:个人特征、投入、产出、结果和反馈。

个人特征是指员工的知识、技能、能力和态度;投入指员工在工作过程中所获得的支持和资源,如上级的指导、设备、时间和预算等;产出指工作的绩效标准;结果指为了促使员工很好地完成工作而向他们提供的激励;反馈则是指员工在工作过程中得到的信息。他们认为,如果员工绩效不佳的原因在于个人特征,那么就需要对员工进行培训;如果导致员工绩效不佳的原因不是个人特征,那么对员工进行培训就没有效果,而要采取其他措施来解决问题。例如,由于没有实行计算机管理,仍然采用手工操作,不能为读者提供快、精、准的服务而导致的绩效不佳,就不是通过员工培训所能解决的问题。

人员分析的第二个方面则是基于员工的职位变动计划来进行。员工可能会由原来的职位调配到其他的职位上工作,由于不同的职位工作任务不同,所要求的知识、技能和态度也不同,即使员工在当前的职位上不需要培训,但是为了适应将来调配的职位,也可能需要进行培训。首先,要确定出哪些员工在未来的一段时期内会进行职位的变动,然后把员工目前所具备的知识、技能和态度与将来职位的要求进行比较,由此确定出培训的需求。

二、制定培训计划

培训计划主要有以下一内容。

1. 选定培训对象

明确培训要求之后,首先要确定需要培训的人员。培训的一个重要的目的就是让不符合岗位知识和技能要求的员工通过培训后符合要求。一般来说,图书馆的重点培训对象包括:(1)新进馆员工;(2)可以改进目前工作的人;(3)图书馆要求他们掌握其他技能的人;(4)有潜力的人。

影响培训效果的因素是三维的——馆员的态度、学习能力和技能差距。可以将馆员的态度分为好和差、学习能力分为强和弱、技能差距分为大和小,将馆员按其个人状况分别划分在不同的区间中,据此可以确定哪些馆员可以进行培训;哪些馆员的培训是浪费资源;需要培训的馆员的培训重点是什么等。

2. 设计培训课程

现代培训的内容一般分为5个方面:(1)知识培训,目标是解决“知”的问题;(2)技能培训,主要解决“会”的问题;(3)思维培训,解决“创”的问题;(4)观念培训,解决“适”的问题;(5)心理培训,解决“悟”的问题。

根据培训的内容和培训需求分析的结果,又可以将培训课程分为人职培训课程、固定课程和动态课程3类。

馆员人职培训课程设置较为简单,属普及性培训,主要包括图书馆文化、发展历史、规章制度、即将从事岗位的岗位职责等。

固定培训课程是基础性培训,是从事各类各级岗位所需掌握的应知应会知识和技能,岗位调动、职位(职称)晋升、绩效评估较差的需要加强固定课程培训。

动态培训课程是根据科技、管理等发展动态,结合图书馆发展目标做出培训分析。这类培训保证员工的工作能力,为图书馆的发展提供人才支持。

课程开发中的课程设置要本着“缺少什么培训什么、需要什么培训什么”的原则,使学员掌握工作知识和技能;适应多样化的学员背景,选择不同难度的课程内容进行课程水平的多样组合;要满足学员在时间方面的需求,开发不同时间跨度的课程组合;要根据培训在技能方面的需求,确定课程内容、难度和时间三要素的组合方式。

3. 选择培训形式和方法

培训有很多形式,包括在职培训、岗前培训和脱产培训等,应根据培训的实际需要来选择。如果培训内容含量大、要求高、时间长,那么选择脱产培训比较合适;反之,对于那些知识、技能补充性的培训,可以采用在职培训的形式。

在实际工作中,要依据图书馆培训的需要和可能、培训的内容以及培训的对象等,合理地选择采用。不同培训方法有不同特点,其自身也是各有优劣,要根据具体情况具体分析、选择。

4. 选择培训时机

什么时候需要就什么时候培训,这道理显而易见。但事实上,做到这一点并不容易。通常情况下,有下列情况之一时就需要进行培训:

(1)新馆员进馆。大多数新馆员都要经过培训,以使其熟悉图书馆的工作程序和行为标准。

(2)馆员即将晋升或岗位轮换。虽然老馆员对图书馆的规章制度、图书馆的文化氛围、现任岗位职责都十分熟悉,但晋升到新岗位或轮换到新岗位,从事新的工作,则会产生新的要求。尽管馆员在原岗位上干得非常出色,但对于新岗位的工作准备得却不一定充分,为了适应新岗位,则要求对馆员进行培训。

(3)由于环境的改变,要求不断地培训老馆员。例如,引进新设备,要求对老馆员培训新技术;购进新软件,要求馆员学会安装与使用。为了适应环境的变化,图书馆要不断调整自己的发展方向,每次调整后,都需要对馆员进行培训。

三、培训实施方法

培训的效果在很大程度上取决于培训方法的选择。采用合适的培训方法,可以提高受训人员的兴趣和注意力,并取得最佳培训效果。因此,在选择培训方法时要考虑培训的目的、培训的需求、培训的内容与教材,受训人员的层次与水平,培训的时间、场次与人数等诸多因素,经过权衡加以使用。

1. 在岗培训(on the job training)

在岗培训又称为“现场培训”、“岗位中培训”等。

在岗培训的主要方式有:

(1)工作轮换培训。

工作轮换培训是将馆员由一个岗位调到另一个岗位时的培训。其目的在于拓展受训者的知识技能和经验,使其胜任多方面的工作,同时增加培训工作的挑战性和乐趣。通过不同岗位的职务轮换,使受训者掌握图书馆各职位的技能知识和管理知识。这种方法既适合于普通员工,也适合于管理人员。但馆员的能力各有差异,并非所有人都适合于此种培训方法;轮换可能会造成受训者及其同事的短期化行为,很难形成专业特长。

(2)工作指导培训。

工作指导培训是第二次世界大战中开发出来的一种培训方法,其所推崇的指导技巧

至今仍然在各组织中使用。

使用工作指导培训方法时,培训者首先讲解并演示任务,然后让受训者一步步地执行任务,必要时给予纠正性反馈。工作指导培训方法对受训者学会如何执行相对简单并可以一步步完成的任务非常有效。此种方法一般用于新馆员的岗前培训和对那些工作态度较好,但工作技能差距大、学习能力又弱的馆员的培训。

(3) 员工自我指导。

员工自我指导是指在不需要任何指导者的情况下,由受训者自己根据自身情况,安排学习进度和学习内容的一种方法,也就是我们通常所说的“自学”。人的一生所掌握的知识,大部分是在工作实践中学习和积累的。图书馆员应该根据自己已有的知识结构、知识水平,不断学习、补充、丰富自己的信息知识,提高自己的信息技能。

2. 离岗培训(away from the job training)

离岗培训,是指离开工作和工作现场,由馆外的专家和教师对馆内的各类人员进行的各种培训。离岗培训的方法很多,适合于不同的培训内容和培训对象。下面介绍几种常用的方法。

(1) 高层次的学历教育。

图书馆专业人员的学历教育大多是在职教育。图书馆员可根据实际情况,选择相关专业,通过恰当的方式和时机接受这种教育,在职攻读学历或学位。

在本科学习者大幅度增加的同时,把目光投到图书馆学研究生课程进修班及图书馆学硕士专业学位班的图书馆工作人员也越来越多了。学历教育向高层次发展的主要原因除了我国社会高度重视文凭和高等教育扩大招生外,自我提升则是第三个主要原因。

(2) 短期培训。

短期培训是一种在图书馆界很受欢迎的培训形式。原因如下:①针对性强。可根据图书馆不同时期的工作热点及各部门的工作性质和服务对象,采用不同方式有针对性地进行培训。如对于非图书馆学专业毕业的工作人员,举办图书馆业务知识短期培训班,让其补充与强化有关图书馆基本知识;又如在当前图书馆自动化进程加快的形势下,各种现代化手段源源不断地被运用于图书馆工作中,需要图书馆工作人员从单一技能向一专多能方向发展,要解决这个问题,可根据不同层次图书馆工作人员的需求进行短期培训,让每一位馆员都能有针对性地补充、学习、更新自己的知识及解决工作中遇到的问题。②时间短、见效快。这种形式的培训是有针对性有重点的培训,其培训内容灵活且结合实际,所需时间少而效果显著。所以,短期培训是一种“短平快”式的培训途径。

(3) 研讨会/讨论会。

这种方法是通过受训者之间的语言交流来解决疑难问题,巩固和扩展学到的知识。

它有助于先进经验的交流和传播,又可以对某些焦点、热点问题通过讨论得到解决。图书馆应鼓励专业人员认真学习、勤于思考,多撰写学术论文,多参加有关学会的学术活动。比如,参加省图书馆学会的年会、中国图书馆学会的年会、港澳台地区的会议、IFLA大会等,还可以参加其他一些院校图书馆等组织的国内、国际性的会议、论坛。

(4) 专家讲学。

通过定期邀请国内外有关专家前来讲学,举办有关专题讲座等形式,可以使专业人员了解到本领域最新的发展动态和研究成果,以拓宽视野,把握学科发展的脉搏。

(5) 考察访问。

图书馆可以派专业人员去国内外知名的图书馆考察、访问、进修,还可以邀请国外图书馆专业人员来本馆进行交流合作。图书馆从这些地区间、国际间的交流中,既增进了友谊,又获得新的知识和新的管理方法;既增长了见识,又提高了本馆人员的素质。

3. 其他形式的培训

(1) 网上培训。

网上培训是将现代网络技术应用于人力资源开发领域而创造出来的培训方法,它以其无可比拟的优越性受到越来越多的青睐。网上培训(Online training),又称“基于网络的培训”(Web-based training),是指通过单位的内联网(Intranet)、外联网(Extranet)或因特网(Internet)对学员进行培训。

网上培训有两种类型:一是同步培训,即教师和学员同时上网,教师在网及时指导学员学习;二是异步培训,即学员根据自己的情况自主安排培训。

网上培训还可以充分利用网络上大量的声音、图片和影音文件等资源,增强教学的趣味性,从而提高学员的学习效率;网上培训的进程安排也比较灵活。学员可以利用空闲时间进行,而不用中断工作。

但网上培训也有一些缺点,首先,在进行网上培训之前,要确信每个学员掌握了网络的基本操作技术。如果学员连如何使用浏览器、如何发送E-mail都不知道,对他们进行网上培训将是十分困难的。其次,某些培训内容并不适用于网上培训方式,如关于人际交流的技能培训就不适用于网上培训方式。

(2) 团队培训

团队培训(Team training),是指通过协调在一起工作的个人绩效,实现共同的目标。团队培训重在协调为达成共同的目标而努力工作的不同个人之间的绩效。在员工之间必须分享信息、分享知识,在个人的行为将会影响群体的整体绩效的情况下,这种培训是非常有效的。团队培训的着眼点在于团队绩效,而团队绩效取决于团队的知识、态度和行为。这三种要素不仅仅是个体层面上的要求,更是系统层面的决定因素。行为因素要

求团队采取适当的行为来进行沟通、协调,振奋士气,提高凝聚力并采取适当的行动来完成目标。态度因素要求团队的成员彼此之间要信任与相互理解,并对团队充满信心。知识要素要求团队有学习、再学习的能力,有应变、创新能力。

团队培训一般包括三个方面:①团队领导技能培训(Team leader training),是指团队管理者学习如何解决团队内冲突、如何协调团队成员并使团队绩效最大。②协作培训(Coordination training),是一种强调如何促使团队成员分享信息、分担决策责任,从而使团队绩效达到最大化的培训方式。③交叉培训(Cross-training),是指让团队成员理解和练习其他团队成员所掌握的技能,从而为每一位成员做好当某一位成员暂时或离开团队时接替其工作的准备。

第三节 图书馆员的职业生涯

一、职业生涯的概念

1. 职业的概念

职业是人类社会分工的结果。随着社会的发展,社会分工越来越精细,职业的种类和内部构成、外部关系也随之越来越丰富。一般,倾向于把职业定义为:人为维持自己生计,同时实现社会联系和自我价值而进行的持续的活动方式。

现代意义上的职业,至少要具有3个特性:

(1)社会性。职业是为社会所需要的,职业是劳动者进行的社会生产劳动。

(2)持续性。也称“稳定性”,指劳动者连续地从事某种社会工作,或者相对稳定地从事该项工作相对稳定,才称为“职业”。

(3)经济性。指劳动者从事某项职业工作并从中取得经济收入。

2. 职业生涯的概念

职业生涯(career),根据美国组织行为学家道格拉斯·霍尔(Douglas T. Hall)的观点,是指一个人一生工作经历中所包括的一系列活动和行为。也就是指一个人的职业经历,特别是职位的变动及工作理想实现的整个过程。

对职业生涯的理解,我们要把握职业生涯是人的一生中与工作相关的活动、行为、态度和价值观的有机整体,它由时间、范围和深度3个维度构成。时间指的是人处于职业生涯的不同阶段,如职业初期、职业中期和职业后期等;范围指的是职业生涯中参与不同工作的数量;深度指的是对某个角色投入的程度。职业生涯是人一生中最重要的历程,

是追求自我实现的重要人生阶段,对人生价值起着决定性作用。

二、职业生涯规划

1. 职业生涯规划的概念

职业生涯规划(career planning)是指组织或个人把个人发展与组织发展相结合,对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析,进而制定人在一生中的事业发展战略与实施计划。

图书馆员职业生涯规划的目的是让馆员考虑自己一生的设计,做一个个人的选择,以便使自己的潜力、精力得以发挥,拥有一个满意的、富有挑战性的和自我实现的事业,为社会也为自己创造最大的价值。馆员通过职业生涯的规划和职业道路的选择,有助于实现其人生价值。

应该注意的是,职业生涯规划是一个有机的、动态的、逐步展开的过程。在职业生涯的早期,人们一般都会有一个职业目标和实现目标的手段和设想。但是在实际的工作过程中,人们的每一次经历、每一种职业体验以及由于年龄的增长而引起的价值观和需要的变化,都会导致对自我的重新认识,从而会修正自己的职业目标,因而职业规划就会相应地发生适当的变动。

2. 职业生涯规划的构成

(1)外职业生涯。

外职业生涯是指个体从事职业时的工作单位、工作地点、工作内容、工作职务、工作环境、工资待遇等因素的组合及其变化过程。外职业生涯的构成因素通常是由别人给予的,也容易被别人收回。外职业生涯因素的取得往往与自己的付出不符,尤其是在职业生涯初期。外职业生涯发展是以内职业发展为基础的。

(2)内职业生涯。

内职业生涯是指个体从事一项职业时所具备的知识、观念、心理素质、能力、内心感受等因素的组合及其变化过程。内职业生涯各项因素的取得,可以通过别人的帮助而实现,但主要的还是由个体努力追求而得以实现。与外职业生涯的构成因素不同,内职业生涯的构成因素一旦取得,别人便不能收回或剥夺。

内职业生涯的发展是外职业生涯发展的前提,内职业生涯发展带动外职业生涯的发展。它在人的职业生涯成功中具有关键性作用。因而在职业生涯的各个阶段,我们都应重视内职业生涯的发展。尤其是在职业生涯早期和中前期,我们一定要把对内职业生涯各因素的追求看得比外职业生涯更重要。

3. 职业生涯规划的作用

(1) 职业生涯规划对图书馆员的意义。

在职业生涯中,自我变革的重要手段就是职业生涯规划,它是每个员工充分开发自己的潜能,并自觉地进行自我管理的有效工具。只有善于对自己所从事的职业进行自我规划的人,才能有正确的前进方向和有效的行动措施,才能充分发挥自我管理的主动性,充分开发自身的潜能,保证在事业上取得更大的业绩。良好的职业生涯规划对馆员的工作、生活、学习有积极的作用。具体体现在如下几个方面:

①有助于馆员准确评价个人特点和强项,减少问题困扰,减少焦虑与情绪波动,帮助馆员的事业发展并取得更多的发展机会。

②有助于馆员以既有的成就为基础,确立人生的方向,提供奋斗的策略,使馆员的努力有较为合适的方向和目标,让馆员从容地掌握工作、生活,并使生活与工作的效率更高,更易获得成就。

③有助于馆员赢得心理优势,使馆员能够掌握方向,增加自信和自主的能力,不轻易受到别人的干扰。

④有助于馆员重新认识自身的价值并使其增值,有利于实现馆员自身的价值,同时有可能对别人产生有益的影响。

⑤有助于馆员正确评估个人目标和现状的差距,准确定位职业方向,发现新的职业机遇,增强职业竞争力。

⑥有助于馆员个人、事业与家庭的有机联系,使其成为更完美的“社会人”。

(2) 职业生涯规划对图书馆的作用。

由于职业生涯规划的内容包括职业目标的选择和有效实现职业目标的途径,所以它不仅决定个人一生事业成就的大小,也关系到图书馆目标的成败。从图书馆角度来考虑,职业生涯规划体现了图书馆对员工职业生涯的管理,通过对馆员职业生涯的管理,不但能保证图书馆未来人才的需要,而且能够使图书馆人力资源得到有效的开发。具体来说,职业生涯规划对图书馆的作用体现在以下几个方面:

①保证图书馆未来人才的需要。

从图书馆的角度来说,不能有效地鼓励馆员进行职业生涯规划,将会使馆员的忠诚度降低。图书馆可以根据发展的需要,预测未来的人力资源需求,通过馆员的职业生涯规划,为馆员提供发展空间、人员开发的鼓励政策、与职业发展机会等相关的信息,引导馆员将自身发展与图书馆发展结合起来,从而有效地保证图书馆未来发展的人才需要。

②使图书馆留住优秀人才。

优秀人才的流失,将使图书馆陷入被动地位。虽然图书馆优秀人才的流失有多方面的原因,比如待遇不理想的原因、专长得不到发挥的原因、没有发展机会的原因等等,但

其中最重要的一条就是图书馆缺少对馆员职业发展的应有考虑,缺少对馆员职业生涯的管理。

对优秀人才来说,最关心的是自己事业的发展,如果自己才能得到应有的发挥,发展得到应有的重视,他就不会轻易地转换岗位。西方企业组织的大量实践经验证明,凡重视了解并开发员工兴趣,不断地给员工提供具有挑战性的工作任务,并为他们的成长和发展以及参与管理创造机会和条件的企业,就能使员工的满意程度增加,就能留住人才、吸引人才。

③使图书馆人力资源得到有效开发。

图书馆对馆员职业生涯进行管理,会使馆员的积极性得到提高,从而有效地开发图书馆的人力资源。

三、图书馆员的职业生涯管理

1. 职业生涯管理概述

职业生涯管理(carrier management)是指组织管理部门根据组织发展和组织人力资源规划的需要,根据员工自身的特点及岗位特征进行评价,并帮助员工具体设计个人合理的职业生涯发展规划,为员工提供适当的教育、培训、轮岗和提升等发展机会,协助员工实现职业生涯发展目标。一般来说,完整的职业生涯管理能够体现两方面的要求:一是员工个人职业发展的要求,二是组织发展的要求。

2. 馆员自我的职业生涯规划

(1)确定职业方向。

确定职业方向是事业成功的基本前提,没有职业方向,事业的成功也就无从谈起。制定职业生涯规划时,确定职业方向是制定职业生涯规划的关键。职业选择需要适合个人的兴趣和特长,在对图书馆工作的充分认识之上,我们还需要寻找自己的职业锚。职业锚是指一个人进行职业选择时,始终不会放弃的东西或价值观,它是人们选择和发展自己的职业时所围绕的核心。埃德加·施恩认为,职业锚包含三个部件:自身才干和能力;自身动机和需要;自身态度和价值观。人们经过三个部件的反复衡量后,会选择一种职业,在此“抛锚”而安身立命。传统的图书馆,由于其工作内容与性质决定了它的职业群体普遍是趋于寻求一种长期稳定、闲适并且富于保障性的职业,选择图书馆工作的人有着共同的、单一的职业锚。然而新时期下的图书馆,由于功能的增加、工作性质内容的变化,持不同职业理想、观念的人也在此有了成就的舞台,因而他们就需要进行职业锚的定位,以此作为职业选择的基础,并进而确定适合自己的工作内容及岗位。按埃德加·施恩的观点,有5种类型的职业锚:

技术职能型职业锚。此类型个体的整个职业发展,都是围绕着他所擅长的一套特别的技术能力或特定的职业工作而发展。职业成长只有在特定的技术或职业领域内才意味着持续的进步。在图书馆,这些领域主要包括采访、分编、典藏、信息技术服务、馆际互借等。

管理型职业锚。个体的整个职业发展都是围绕着某一组织的权力阶梯逐步攀升,直到达到一个担负全面管理责任的职位。他们一般同时具有三种能力:分析能力、人际能力、感情能力。这适合图书馆内一般从事行政事务的管理者。

创造型职业锚。此类型的个体追求创建完全属于自己的成就,他们的整个职业发展都是围绕着某种创造性努力而发展的。在图书馆内,知识开发、利用和图书馆外部市场开发工作适合具有此类职业锚的人。

自主独立型职业锚。个体追求的目标是随心所欲地制定自己的步调时间表、自主的生活方式和习惯,尽可能少地受组织的限制和制约。在图书馆内从事科研、论文写作的工作一般持此类职业锚。

安全稳定型职业锚。个体追求稳定安全的前途,比如工作的安全、体面的收入、有效的退休方案和津贴等;同时,信仰组织或社团对他们能力和需要的识别和安排。图书馆内,持此种职业锚的人适合传统的外借、阅览、服务等工作。

由此可见,在图书馆选择合适的工作岗位,必须首先对自己的职业锚进行定位。

馆员在图书馆内部的发展方向有以下三个方面:

①纵向发展。纵向发展是指员工在工作岗位上的等级、职称的变化,其设计的目的在于满足员工的成就感和被尊重的心理需要。此外,纵向发展也往往能够给员工带来更多物质上的回报。

从传统的职业晋升渠道上看,图书馆内有两种纵向发展的途径:一是管理职务的提拔;二是职称的晋升。然而结合现实图书馆的特性,这两种方式已满足不了要求。现代化图书馆在工作内容上的丰富化、工作形式上的多样化,要求给予图书馆员工更多现实可行并适用的提升途径。针对此,可以借鉴上海电力供应公司的首席工人制、青岛海尔的“星级技术能手制”和“员工职级动态转换制”等,在双职业阶梯的基础上进一步设计员工的技术型通道。具体而言就是实现技术型员工职级上的上升而不是行政级别的变更。此外,在员工纵向发展的途径中需要注意的是,员工的职业方向不是单一的上行路线,还应该存在逆向途径,即员工职务、职称、职级是可上可下的,真正实现按能定级、按绩定位,充分发现人才、利用人才和培养人才。

②横向发展,指在同一层次不同职务之间的调动,如由采编部主任调到流通部主任。此种横向发展可以发现馆员的最佳发挥点,同时又可以使馆员自己积累各个方面的

经验,为以后的发展创造更加有利的条件。横向发展适应了员工对自身工作内容变化的要求,是保持工作对员工具有相应吸引力的重要途径。具体而言,可从三个方面入手:

① 一是岗位的丰富化、扩大化。针对员工工作内容的单一和简单性,应增加一定的相关工作,即在员工的现有工作中增加更多的挑战性或更多的责任,比如安排执行特别的项目、在一个团队内部变换角色、探索为读者提供服务的新途径等,以此来实现对人力资源的充分利用。在图书馆内,从事采访、情报、咨询服务等部门的工作可以考虑这种方案,即在这些工作中可适当增加工作的内容、领域或难度等。

② 二是岗位轮换。岗位轮换是指在组织里的几种不同职能领域或部门中为员工做出一系列的工作安排,或者在某个单一的职能领域或部门中为员工提供在各种不同工作岗位之间流动的机会。其目的在于避免员工长期处于同一岗位所带来的厌倦感和发展的停滞,能一定程度上提高工作人员的积极性。这种方法适用于新员工熟悉工作,让员工对整个图书馆的各个环节都有所了解,利于加强部门间的合作。此外,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的情况下,可以有合适的工作人员胜任工作。但这种方法不适合那些业务精深或追求稳定工作的人员。

③ 三是工作内容再设计。此种方法适用于组织变革和职能更新。在新的社会角色下,图书馆的工作内容本身发生了很大变化,一些传统工作内容逐步弱化甚至消失,一些新的工作内容又凸现出来,因而有必要重新设计图书馆的工作岗位。具体而言,一方面将原来支离破碎的工作内容重新组合起来,设置新的岗位从而增加工作的完整性和必要性,扩大工作范围;另一方面则是按照麦克·哈默的公司再造理论,通过对图书馆整个工作流程的创新、改革来进行工作岗位、内容的再安排和设计。这将适应图书馆新角色、新功能实现的需要,同时又可提高图书馆的工作效率和质量。

④ ③向核心方向发展,虽然职务没有晋升,但是却担负了更多的责任,有了更多的机会参加图书馆的各种决策活动。

(2) 提高学习能力,防止技能老化。

树立终身学习的观念,把学习看成工作和生活的第一需要。要不断接受新观念、新事物,实施新想法和工作策略,保持自己的学习能力。建立自己的信息系统,扩展信息来源,要寻找与同事、部主任、图书馆馆长共同探讨问题的机会,提出自己的想法,分享别人的经验;跟你感兴趣领域的专家保持联系,建立自己的知识管理系统。扩大现有工作的内容,寻找更多的有挑战性的工作机会,如争取工作轮换、参加新的工作团队或新的工作项目组等。这样就能丰富自己在不同岗位的经验,增强自己的职业适应能力,同时提高自己的综合能力。

(3) 维持个人的工作与家庭的平衡。