

高校图书馆组织机构优化及人力资源建设探讨

冉娜

(北京科技大学图书馆,北京 100083)

摘要:高校图书馆的发展目标规划、组织机构设置、人力资源建设都应承接学校发展战略,从学校的发展目标和图书馆行业的发展态势来优化组织机构和提升馆员能力。只有岗位设置和馆员能力相匹配,才能发挥图书馆的最佳组织绩效,更好展开知识服务。高校图书馆应根据科技发展、顶层设计、战略规划、行业发展等外部环境条件,围绕学校的双一流战略规划来优化内部组织结构、提高馆员能力,实现组织目标与个人目标结盟,实现图书馆的转型升级。

关键词:学科建设;图书馆;组织设计;人力资源建设

中图分类号:G 251

Discussion on Optimization of University Library Organization and Construction of Human Resources

RAN Na

(Library of University of Science and Technology Beijing, Beijing 100083)

Abstract: The development goal planning, organization structure setting and human resources construction of university library should undertake the development strategy of the school, optimize the organization and enhance the ability of librarians from the development goal of the school and the development situation of the library industry. Only when the post setting matches the librarian's ability can the best organizational performance of the library be brought into play and the knowledge service be better developed. According to the external environmental conditions such as scientific and technological development, top-level design, strategic planning and industrial development, the university library should optimize the internal organizational structure, improve the librarians' ability, realize the alliance between organizational goals and personal goals, and realize the transformation and upgrading of the library.

Key words: discipline construction; library; organizational design; human resources construction

图书馆的发展与政治经济环境、技术发展水平和文化发展程度直接相关。宏观环境、行业态势决定其发展方向;顶层设计、战略目标决定其发展目标。高校图书馆作为知识传播和文化遗产的主体,需要根据学校在不同形势下的战略目标和规划设计来调整优化内部的组织架构,加强人力资源建设,以适应不断变化的工作重心和发展需要。

1 高校图书馆的发展背景

高校图书馆的发展是与时俱进的,宏观环境

的政策因素、经济水平、科技发展以及文化发展都对高校图书馆的发展有着非常重要的影响。

从1995年全国科技大会上的科教兴国战略^[1]提出到2012年十八大报告提出的“开展全民阅读活动”,再到十三五规划纲要要求“推动全民阅读”、加强“书香校园”建设,并将其列为文化重大工程之一且提升到国家战略高度^[2]。2015年,国务院提出开展双一流建设的五大建设任务:建设一流师资队伍、培养拔尖创新人才、提升科学研究水平、传承创新优秀文化、着力推进成果转

化^[3]。服务国家需要、创建一流学科、一流大学、培养一流人才是高校的发展目标,也是高校图书馆的发展目标。国际一流学科的标志其具备高的传播和创造知识水平及促进社会发展能力、好的自我激励环境与自我管理、学术自由、国际化、网络化等因素^[4-6]。

信息技术的发展也使得图书馆的服务发生了革命性的变化,随着5G、大数据、人工智能等信息技术发展,截至2018年12月,我国网民规模为8.29亿,其中手机网民占比达98.6%^[7]。移动互联网已成为信息传播主渠道,基于移动互联网的新媒体和自媒体等也取得了阶段性成功。图书馆要主动适应用户在移动互联网上的需求、运用移动互联网及其思维来开展用户服务,推动信息融合发展。

与此同时,图书馆也与信息市场同步发展。随着用户对信息及服务的需求越来越高,及时挖掘出用户最想要的适用的、准确的和前沿的信息,通过信息挖掘、信息分析、信息诊断和信息推送来实现知识的应用。与某些行业开展特色服务、与企业联合开发信息资源等成为图书馆的重要业务。

图书馆的信息资源即各类馆藏数字化资源和读者访问图书馆资源交互数据得到飞速增长,由于各类数字资源建设和实施数据管理系统的阶段性、技术性以及其它经济和人为等因素导致信息存储方式和管理系统都不同,从而构成了一个异构数据库。图书馆要开展准确快速的服务,必须发展基于馆藏资源的异构数据库系统来实现数据的透明访问和共享。知识分享传播是图书馆的精神所在,图书馆要推出鼓励分享的阅读策略来促进知识分享和传播。

2 高校图书馆行业分析

从知识产生到知识应用的产业链来看,创造知识的科研机构 and 出版机构是上游,应用知识的个人和机构是下游,图书馆是连接信息资源和用户的机构。图书馆的意义在于给用户提供高效的知识服务,让知识真正变为生产力和发展新知识。高校图书馆是科技文化知识最重要的储存和管理机构,资源建设和信息服务是最高校图书馆最核心的业务。

从行业属性来看,图书馆是资讯情报行业、知

识的组织管理机构,是为信息创造价值提供帮助的机构。比如古代图书馆通过整理和传递实证实务的方式为医护事业创造价值,当代图书馆通过建立电子信息资源帮助学校更好地做好教育工作,为决策和商业投资提供价值^[8]。

图书馆的价值在于利用所拥有的资源来进行知识分享和传播。知识的存储、发现、推送和融合、创造是图书馆发展的根本目标。图书馆的功能从文献仓储转型到情报智库,服务重点移到运用数据处理技术开展信息资源衍生服务。

尽管在资源方面,高校图书馆和市场上的咨询机构相比占有很大优势,然而,在信息服务方面,高校图书馆也面临着种种竞争威胁。任何产业的竞争态势取决于:新竞争者的进入,替代品的威胁,买方的讨价还价能力,供方的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争这五种要素的相互作用关系^[9]。首先,与高校其他职能部门比较,比如科研成果检索统计分析以及知识产权信息服务的工作与科研管理部门的部分职能存在重叠。图书馆需建设一支高质量的专业服务团队、提供更专业的服务来保证竞争优势。其次,与公共馆相比,由于有充足的经费和人力支持,很多公共馆在阅读推广、智能化服务都比高校图书馆强。最后,与其他咨询机构比较,高校图书馆由于业务分割、人员模式、薪资水平、组织文化等原因,很难吸引高层次人才,其咨询业务远落后于专业咨询机构,需要通过优化组织机构和加强人力资源建设来增强其竞争力。

高校图书馆需在调研和分析自身资源和服务能力的基础上准确定位和确定发展目标,并形成行之有效的路径和措施。资源主要指人、财、物的资源,有多少经费,有多少可用的人,有多少可利用的文献资源和设备、空间和政策资源。有哪些资源是自身所有可用的,哪些是可免费获取的,哪些是联盟可获取的资源。利用有限的人、财、物来开发切合实际的、有特色的服务平台。比如有的资源是可以通过馆际互借来获取的,从而避免购买昂贵的打包资源库和重复购买;成立高校图书馆联盟通过联盟谈判和集团采购等方式降低采购电子资源的成本。图书馆的服务能力是指作为一个服务机构,具备提供哪些服务的能力,图书馆需根据服务重点对馆员提供服务能力提升的

专业培训。

3 高校图书馆的战略目标

高校图书馆作为学校内部机构,其发展战略、使命愿景、价值定位、产品服务、成长阶段都受制于学校的发展战略。建设一流学科和一流大学是超过百所中国高校的发展目标。图书馆作为业务支撑部门,其战略规划是以服务学校的学科建设和人才培养,服务经济建设,做好科研、教学、决策支撑、信息咨询等服务。图书馆的服务理念是提供以用户为导向的服务。咨询和分析是学科建设背景下图书馆的工作重心。每个图书馆人应该牢记资料随手可得,信息共享空间;咨询无处不在,馆员走进学科;技术支撑服务,科研推进发展服务理念^[10]。

图书馆是信息资源的提供者和服务者,将信息资源和服务结合,将信息空间与创新空间相结合,力求提升其服务效能。根据服务内容可分为资源建设推广、人文素养拓展、情报信息咨询、学习支持、研究支持、决策支持、平台技术支持、内部协作保障这8大模块。从服务方式可分为流程式服务和个性化服务、泛学科化服务。流程式服务也即按照图书馆的工作流程,为用户者提供的诸如办证、简单咨询等传统服务;个性化服务是指按照用户需求实施科技查新、信息检索、按需采购等深度服务;泛学科化服务是指以服务来全方位支持学科建设,比如对学科团队、项目研究的全程、全方位、全面的支持。

图书馆的组织机构也应根据服务内容来设置,建立高效的组织机构,可持续发展的人力资源和良好的组织文化。根据图书馆未来五到十年整体发展战略、业务战略来构建前瞻性组织机构的发展型战略。其目标是高校图书馆的组织战略要承接学校的发展战略,根据行业态势来调整发展重心和特色,通过明确功能来实现业务重组,实行扁平化管理,减少内耗,激发活力,提高效能。

同时,要根据机构设置来配备人才和储备人才。一流学科建设背景下的高校图书馆人才战略最重要的是要搭建学科服务团队,为学科建设提供深入服务。此外,资源建设和信息推送等业务也必将随学科建设而对馆员提出更高、更细致的要求。比如,从照单选书转变为针对读者需求和

使用反馈来优化采购。图书馆的许多岗位都需要对馆藏数据,用户需求和反馈等数据进行挖掘分析。这就需要建设好数据分析人才和个性化推送团队,并形成完善的培训机制,承接好学校的发展战略,适应双一流建设的发展需要。此外,高校图书馆要开展能满足知识市场需求、有高附加值的服务项目,增强在信息时代的核心竞争力。

4 高校图书馆的组织架构

服务型组织的架构基本原则是用户导向,其次是战略承接、精简高效、风险内控原则。战略承接原则就是要承接所从属的上层机构的战略规划,配合顶层设计,完成共同目标。精简高效原则就是组织架构设置的时候,要分工明确,尽量减少层级内耗,提高团队效能。风险内控原则就是为防范内部控制执行不力、治理结构不完善、信息和沟通出现严重问题、监督不到位造成的组织结构风险。也就是说,要有一套预警方案、备用方案、备用人选,防范因为制度不完善、结构不合理、人力错配、人才流失、道德风险、突发事件等情况所带来的危机。

高校图书馆是知识服务机构,以用户导向为基本原则,就是资源和服务都要符合用户的需要,满足用户对知识服务的需求;精简高效是机构精简、权责明确、避免扯皮推诿、一个岗位的事情多人执行,提升执行力,提升业务效能;风险内控是对内部工作人员道德、能力风险控制和内部财务风险控制以及战略规划纠错和控制。要实现战略承接、精简高效、风险内控,达成组织目标,需要对战略执行环节进行战略管控。

高校图书馆的战略管控主要有:资源、服务的获取和输出;平台的开发和预研;财务和人力资源管理。资源、服务的获取与输出是基础工作,资源建设是图书馆开展所有知识服务工作的基础。学科建设背景下的资源、服务的获取与输出都要求与学科建设相一致。围绕学科建设,利用与时俱进的信息技术开展学科服务平台开发和服务。而财务和人力资源管理不仅复杂且非常重要,做好战略执行和风险管控是非常必要的。

实施流程管理和绩效管理是实现战略规划的保证。高校图书馆需制定流程规范,并根据学校要求实时更新资源采购、情报咨询、学科分析、资

产统计清查、财务审计、人员流动、人员晋升、教育培训、阅读推广、技术支持等流程规范,做好流程管理。在做好流程管理的同时也需要做好绩效管理。绩效可分为项目绩效、团队绩效、个人绩效。绩效管理是对结果和过程的考核,目标是提高机构效率,不能只关注结果,也不能完全量化和标准化。比如重复型劳动是可以量化,但创造型、复杂型劳动是很难量化的;细节性、沟通型劳动可考察实际效果,但应激型、管理型劳动考察的是对突发或复杂情况的处理能力。高校图书馆的绩效考核也是如此,如果当前的工作重心是服务于学科建设,那么绩效考核就是围绕学科建设来开展。

5 馆员能力建设

馆员能力建设是达成图书馆组织目标所必需的人力,是组织发展的基础。高校图书馆的人力资源建设要承接顶层设计,前瞻发展态势,预估风险管控,做好人才规划、人才获取、人才配置、人才储备、人才流动等人力资源建设工作。

管控和激励相互补充是人力资源管理取得成功的基础。高校图书馆人才队伍建设首先需要了解员工的奋斗目标、心理需求、价值取向、思维方式,根据其个人水平和能力,制定好循序渐进的职业规划,对于不同情况采用不同的管理方式,才能最大限度地调动员工积极性,充分发挥每个人的潜能。高校图书馆需要根据馆员个人优势来进行岗位匹配;根据均衡、重点、人本、适用组织发展要求等原则来动态优化、重组人才配置;根据业务发展需求,建立面向所有馆员的常态化的、长短期结合、与时俱进的技能培训机制,通过精神和物质的双重鼓励,充分调动员工的积极性,鼓励所有馆员积极学习大数据分析和信息服务、学科分析、专利咨询等新技能,适应双一流建设对图书馆工作的新要求,实现个人专业度和服务品质的提升,实现图书馆整体服务能力的提升和发展。

对岗位能力不匹配的馆员要能上能下,不能上了就不能下,下的就永远下。要建立弹性有效的、有助于工作效能提高的晋升流动机制,要用合理的制度设计、岗位设计、用人原则、沟通机制、申诉机制、激励机制来提高员工的积极性,用有序竞争来吸引人才发挥主动性和创造性,避免劣币驱逐良币,效能低下的状况出现。

6 结语

优化组织机构,提升馆员能力建设是实现组织发展目标的需要。“双一流”是国内高校的中期发展目标,高校图书馆作为“双一流”建设的学术支撑机构,应该围绕学校“双一流”建设的战略规划来优化组织机构设置,加强馆员能力建设,提高整体服务质量,积极服务于学校的“双一流”建设,实现图书馆的长远发展。

参考文献

- [1] 和国足迹——1995年:科教兴国战略[EB/OL]. 2009-09-29. [2019-03-27]. http://www.gov.cn/test/2009-09/29/content_1429943.htm.
- [2] 《全民阅读“十三五”时期发展规划》发布[EB/OL]. 2016-12-27. [2019-03-27]. http://www.cssn.cn/ts/ts_scfj/201612/t20161227_3360685.shtml.
- [3] 国务院关于印发统筹推进世界一流大学和一流学科建设总体方案的通知 国发[2015]64号[EB/OL]. 2015-10-24. [2019-03-27].
- [4] Ahmed, H. O. K. (2015). Strategic Approach for Developing World-Class Universities in Egypt. *Journal of Education and Practice*, 6(5):125-145.
- [5] Altbach, P. (2015). The costs and benefits of world-class universities. *International Higher Education*, (33):5-8.
- [6] Salmi, J. (2009). The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington D. C.: The World Bank.
- [7] 中国网民规模达8.29亿[EB/OL]. 2019-02-28. [2019-03-27]. http://tech.gmw.cn/2019-02/28/content_32582553.htm
- [8] “Structural Change” and Librarianship[EB/OL]. 2011-12-01. [2019-03-27] <https://libraryconnect.elsevier.com/articles/structural-change-and-librarianship>.
- [9] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社, 1997.
- [10] From tradition to innovation: The evolutionary history of a library[EB/OL]. 2019-02-15. [2019-03-27]. <https://libraryconnect.elsevier.com/articles/tradition-innovation-evolutionary-history-library>.