

从招聘工作看当前研究型大学图书馆 人才引进策略 ——以厦门大学图书馆为例

文/陈丽娟, 陈滨
(厦门大学图书馆)

摘要: 以厦门大学图书馆为例, 分析了人才现状, 特别是人才结构存在的问题, 结合招聘工作实践, 探讨了人才招聘工作的程序、原则及形式, 从制定人力资源发展规划、强化招聘原则、建立合理的人才梯队、实现专业馆员与辅助馆员相结合、坚持“能岗匹配”、构建合理的人才评价体系等方面提出新形势下研究型大学图书馆的人才引进策略。

关键词: 研究型大学图书馆; 招聘工作; 人才引进; 策略

Views on the Present Talent Recruitment Strategies of Research-oriented University Libraries from the Recruitment Work ——Taking Xiamen University Library as Example

CHEN Lijuan, CHEN Bin
(Xiamen University Library)

Abstract: Taking Xiamen University Library as example, this paper firstly analyzed the status quo of talents and the problems in its structure, and explored the procedures, principles and forms of talent recruitment work in combination with recruitment practice, and proposed the talent recruitment strategies of research-oriented university libraries under the new situation from the perspectives of making human resource development planning, strengthening recruitment principle, achieving the combination of professional librarians and assistant librarians, adhering to competence and position matching, establishing reasonable talent evaluation system.

Key words: research-oriented university library; recruiting work; talent recruitment; strategy

随着知识经济时代的来临和信息化技术的发展, 高校图书馆正逐渐向泛在图书馆转型, 无时不在的深度知识服务特征对研究型大学图书馆人才的能力和素质提出了更高的要求。图书馆员的角色也不断朝着信

息提供者、信息组织者、信息传递者、教育者及学科专家等多元化方向发展。建立科学合理的人力资源结构, 打造一流的人才团队, 并建立一套注重学历教育、学科背景、职业素养的人才梯队, 是高校图书馆

特别是研究型大学图书馆在不断加快事业发展时必须重点关注的要素。招聘工作是汲取、补充和储备人才的重要手段,其成功与否直接关系到图书馆的人才队伍建设水平。本文通过对厦门大学图书馆近年来的招聘工作分析,探讨当前研究型大学图书馆的人才引进策略。

一、厦门大学图书馆人才现状分析

截至2016年12月31日,厦门大学图书馆共有176名员工,主要分为专业技术人员和辅助人员两大类,其中专业技术人员共163人,实行全员聘任制。而辅助人员即编制外用工,包括劳务派遣和服务外包两种形式。2014-2016年间厦门大学图书馆通过网络公开招聘的方式陆续引进13名劳务派遣人员,主要在图书馆的读者服务、数据加工、期刊管理等岗位上从事辅助性工作,劳务派遣用工作为人力资源引进方式的有效补充,已经成为厦门大学图书馆人力资源结构的重要组成部分,同时将书刊上架、架位整理、图书加工、拆包、贴磁等简单的业务工作外包给物业公司进行管理,以此减少人力成本和人员管理风险。

(一) 与学校定编定岗存在差距

根据厦门大学人事处2013-2018年定编定岗的指标要求,截至2018年,厦门大学图书馆正式编制人员应控制在160人,其中正高职务8人,副高职务40人,中级职务95人,助理级职务17人,各别职务所占的比例分别是正高占5%,副高占25%,中初级占70%。定编定岗指标还指出“根据图书馆工作的实际需要,在所核定编制以外,另定40个临时工编制或辅以学生助理及服务外包等方式,合理配置资源”。在学校的编制框架下,厦门大学图书馆目前有正高职务7人,占总人数4.3%,副高职务34人,占20.7%,中级职务108人,占65.9%,助理级职务13人,占7.9%,工勤人员2人。数据可见高级职称比例还是偏低,图书馆还缺乏能够开展高层次、高质量的信息服务的复合型人才,高级人才的配置还处于结构性短缺状态。

(二) 人才结构不合理

从学历角度分析,厦门大学图书馆现有大专及以

下学历人员7人,本科111人,占总人数67.7%,硕士研究生40人,占28%,博士生6人,占3.7%,根据今后的发展趋势,高学历人才比例还不够高;在性别结构上,男职工54人,女职工110人,女职工人数是男职工人数的两倍,男女比例失衡,但这也是图书馆界普遍存在的现象,这两年随着国家二胎政策的出台,图书馆也面临着育龄妇女生育高峰,2016年共有7名女员工陆续休产假;在年龄结构上,厦门大学图书馆29岁以下的员工有5人,占总人数3%,30~39岁共57人占34.8%,40~49岁共66人占40.2%,50岁以上共36人占22%。预计2018-2021年间将有24名员工陆续退休,年龄结构存在老化的趋势。

(三) 学科结构不均衡

厦门大学图书馆在全体员工的学科背景分布上,图书情报和信息管理专业的共40人占24.4%,地学类共9人,占总人数5.5%,工学类共17人,占10.4%,人文科学共29人,占17.7%,社会科学共52人,占31.7%,医学共7人,占4.3%,理科共8人,占4.9%。可见在学科结构上,人文社会科学比例较高,理工科学比例较低,而图书情报与信息管理的人员在队伍中的比例也不算高,图书馆人才队伍现有的学科结构与厦门大学综合性大学的学科分布还无法相匹配,还不能很好地适应厦门大学的整体学科发展,特别是兼具图书情报专业及其他学科背景的复合型人才更为短缺。

二、厦门大学图书馆近年来招聘工作情况分析

针对厦门大学图书馆人才现状,为了进一步提升人才队伍质量,改善队伍结构,近年来,厦门大学图书馆十分重视人才招聘工作,进一步把与人才质量有着紧密相关的一些因素纳入员工招聘的条件,如规定毕业学校、高校教育起始学历(所谓第一学历)、学科背景、英语口语表达能力、工作经验、出国经历等。为了更有效的进行比较,现就图书馆2003年以来的人员招聘数据及结构情况进行分析。

(一) 对引进人才的学历要求提高

从表1可以看出,2003年厦门大学图书馆招聘人

表1 厦门大学图书馆2003-2014年专业技术人员招聘情况表

年份	招聘人数(人)	本科	硕士	博士
2003	16	14	2	0
2004	16	13	3	0
2005	7	6	1	0
2006	9	6	3	0
2007	4	2	2	0
2008	1	0	0	1
2009	0	0	0	0
2010	0	0	0	0
2011	2	2		0
2012	4	0	4	0
2013	0	0	0	0
2014	3	0	3	0
2015	1	0	1	0
2016	1	0	1	0

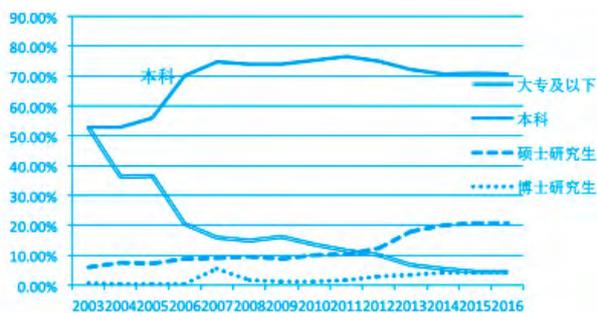


图1 厦门大学图书馆 2003-2016 年新进专业技术人员学历要求比较

数呈现快速增长的趋势,截至2009年,由于学校定编定岗的限制,图书馆的职工人数已经处于相对饱和,招聘人数零增长。在之后的几年里,图书馆招聘的人数也逐年递减。随着近年来在职人员招聘数量的减少,辅之以劳务派遣的人员却逐渐增多,2014年厦门大学图书馆面向社会招聘了8名劳务派遣人员,2016年又增加了5名劳务派遣人员。学历依然是图书馆招聘工作中的热点,从表2可以看出,2003年开始,厦大图书馆的引进人员学历起点是本科,而到了2012年后,图书馆的学历要求已经提升为硕士,劳务派遣人员的学历要求也限制在本科以上。

图书馆各项事业的发展,业务的转型,特别是各项新型业务的拓展,对人才的学历要求逐步提高,硕士以上学历已经成为图书馆人才引进的必然要求。从

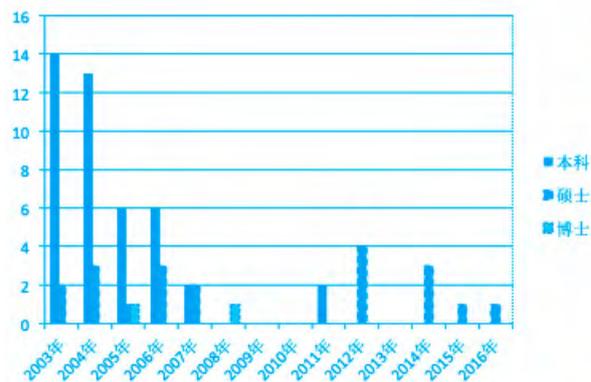


图2 厦门大学图书馆 2003-2016 年专业技术人员学历结构图

图1和图2可以看出,2003-2016年期间厦门大学图书馆大专及以上学历的人员数量在不断减少,本科学历的人员也从2012年开始急剧下降,硕士和博士在整个队伍中的比例逐渐提高。在厦门大学图书馆,很多本科毕业的年轻馆员也通过在职学习等方式提高自己的学历和学位水平,据统计,从2003年至今已有21名在职员工通过在职学习提升为硕士学历,有5名员工通过在职学习提升为博士学历。

(二) 学科背景呈多元化趋势

从厦门大学图书馆2003年以来招聘专业技术人员的专业背景(表2)可以看出,图书情报专业的人数需求近几年一直处于递减趋势。图书馆接收的新聘人员的专业呈现出多元化趋势,不单纯局限于图书馆学专业,计算机专业、社会科学,尤其理工医科类专业的

表2 厦门大学图书馆2003年以来新聘专业技术人员的学科背景

年份	专业
2003	矿物工程、中文、英语、水产养殖、计算数学、发育生物学、化学、图书馆学、金融、信息管理
2004	中文、物理化学、信息管理、历史学、图书馆学、自动化、哲学、海洋事务、材料化学
2005	科技情报、图书馆学、国际经济与贸易、环境工程
2006	图书馆学、计算机科学与技术
2007	中国古代史
2008	中国古代文学、政治学与行政学
2009	无
2010	无
2011	汉语言文学、电子仪器及测量
2012	林业经济管理、海洋科学、环境科学、医学
2013	无
2014	计算机软件与理论、中国现当代文学、生理学
2015	日语
2016	计算机软件与理论



图3 厦门大学图书馆网络招聘方式



图4 图书馆在招聘系统中的岗位需求及任职条件

人员比例已明显增加，以弥补图书馆队伍学科背景结构上的不足。

(三) 注重对职业适应能力的要求

厦门大学在招聘过程中特别注重考察面试者的职业适应能力。在面试过程中一般会问及家庭背景，诸如出身、父母职业、家庭收入，直至是否恋爱等诸多问题，以考察其是否适合从事图书馆这个职业。同时，在面试过程中，十分注意观察应聘者的性格、气质，了解其兴趣爱好，看是否适合厦门大学图书馆的组织文化，能否履职后迅速融入图书馆团队，引起共鸣，这大大有助于图书馆团队建设。

(四) 要求较强的综合素质

随着大量外文信息资源的广泛使用和外籍师生的逐渐增多，英语已经是当前图书馆人员必备的能力。在近几次的招聘中，图书馆对应聘者的英语表达能力

提出很高的要求。整个面试过程中，口语对话超过整个对话过程的一半，包括应聘者的自我介绍，与外语教师的一对一问答，对面试者的外语水平是一次很大的考验。同时，由于大部分新聘岗位系学科服务岗位，对其沟通能力和表达能力也相应的提高。

三、厦门大学图书馆招聘工作程序及原则

(一) 网络发布招聘信息

厦门大学图书馆主要通过网络公开招聘方式来招聘人才，招聘岗位上分中初级和高级岗位，主要通过人事处主页发布招聘信息，面向全球公开招聘，并公布招聘职位的数量、类型以及岗位职责和应聘条件等信息，招聘信息常年有效，应聘者可以随时提交应聘材料(图3、图4)。

（二）科学严谨的笔试和结构化面试相结合

2015年之前，厦门大学图书馆的笔试是由人事处统一命题，侧重于考核综合文化素质和心理测试，主要测试应聘者的专业知识，逻辑思维和语言组织能力。自2016年开始，根据学校人事处要求推行试题库形式，由各单位组建专家命题组，确保笔试的质量和安。专家命题库考核方向偏向图书馆业务及所涉学科的专业知识。

在面试环节，厦门大学图书馆专门成立面试测评工作小组，包括图书馆分管领导、相关科研平台负责人、副高级（含）以上专业技术人员组成。测评要素是整个面试的基础，面试小组通过采用结构化面试的形式从综合表现、职业素养及工作经历、岗位认知、专业基础及资质、应用能力这六个考核要素进行结构化评价。最后将每位招聘成员的分数进行汇总，按笔试成绩30%和面试成绩70%的比重算出最后成绩，成绩排名最前者即为录用人选。

（三）招聘工作的原则

1 严谨规范原则

厦门大学图书馆在招聘过程中严格遵守程序，确保招聘工作的严肃性和规范性。根据单位自身实际情况，经图书馆聘任委员会和党政联席会讨论后确定招聘岗位和招聘条件。通过严格的岗位分析来制定岗位需求，包括所需要的专业背景、年龄限制、学历要求、岗位职责、外语水平及其他的技能要求。

2 信息公开原则

厦门大学图书馆的招聘信息都是通过学校人事处主页网站公开发布，招聘信息如实公布岗位的具体需求，岗位职责及上岗条件，并在招聘的过程中进一步公开招聘细节。在招聘填报过程中，人事处的人才招聘系统24小时开放，应聘人员可以随时报名、查阅。招聘单位也可以随时审核、查看，及时互动。完成笔试和面试工作后，图书馆会配合人事处第一时间公布笔试和面试成绩及最终受聘人员名单，以便应聘人员获得最新信息。

3 公平公正原则

为了保证公正性，厦门大学图书馆的每一次招聘都在人事主管部门的参与监督下进行。整个面试环节都采取匿名的方式，除了人事秘书对全部面试人员

信息拥有知情权外，图书馆领导和参与面试人员都无权获悉面试人员的个人信息。面试过程中，使用编号匿名进行，在解答过程中不得体现真实身份和姓名。招聘过程中，着力构建科学公正的人才评价标准和程序，确保招聘的人才是图书馆发展需要的优秀人才。在中高级职务的招聘上，更是通过构建科学公正的学术评价模式来相对客观准确的评估个人的学术水平，明确招聘主体，通过图书情报与档案管理教授委员会集体表决的方式进行评议，从而把责任和权利合理划分，确保招聘的公正性。

四、研究型大学图书馆人才引进策略

“流水不腐，户枢不蠹”，高校图书馆人才的引进，不仅可以解决图书馆的人员缺乏问题，更能为图书馆组织内部带来活力。对于研究型大学图书馆来说，肩负着为学校教学科研提供信息及知识服务的重任，整体提升人才队伍水平尤显迫切，而如何制定合理的人才引进策略对图书馆的人力资源建设及图书馆的长远发展都有着深远的影响。

（一）制定与图书馆事业发展相适应的人力资源发展规划

高校图书馆的决策者应该对自己图书馆未来的发展方向进行评估，综合图书馆内外部因素，结合学校发展战略、图书馆人员现状和供求预测，制定人力资源总体规划。同时科学地评估图书馆在未来环境变化中人力资源的供给和需求情况，制定必要的人力资源获取、利用、培养和开发政策及措施，既要制定长远的规划也要制定阶段性的计划。在制定清晰、完整的发展战略后，对保障未来目标实现的人才保障作仔细的分析。对图书馆新增的岗位类别、岗位数量、专业方向做具体的预算，制定科学、准确的人才规划与年度计划，增强招聘工作的战略性和系统性。

（二）强化政策观念，明确招聘原则

在人才招聘工作中，应该以研究型大学图书馆的人力资源管理策略和人力资源管理的有关规定为基本前提。要对图书馆的现有人才队伍状况进行认真分析。借鉴和学习国内外高校图书馆的人力资源管理方

式，强化政策观念，明确招聘原则，高起点、严要求，同时做到人尽其才，让所聘用的员工在各自岗位上都有用武之地，发挥最大潜能。图书馆每年要根据年度计划拟定可行的招聘指标和严密的招聘程序，把好新聘员工入门关。通过规范的招聘标准和严格的招聘程序让招聘工作更加透明化。让优秀、高素质的人才加入高校图书馆人才队伍，为图书馆的发展注入新的活力。

（三）专业馆员与辅助馆员相结合

在定编定岗的基础上，应使图书馆的专业技术人才队伍朝着专业馆员的方向发展，并辅之以编制外用工。在注重专业人才培养的同时，加强对辅助馆员的引进。采用不同的任职要求、薪金待遇和晋升制度及不同的管理方式，使图书馆的人才队伍平衡发展。在专业技术人才引进方面，严格实行专业馆员的准入制度，注重人才的学历要求，加强非图书馆学专业引进人才的专业教育和系统培训，从而给非图书馆学专业背景的馆员打开入职通道，以便胜任图书馆的专业技术工作。注重专业馆员与辅助人员之间的分工，专业馆员主要从事学科服务、采编、信息咨询、数字图书馆建设、信息素养教育等专业工作。而辅助馆员承担文献加工、书库管理、读者流通、一般咨询等经过短期培训即可上岗的工作。

（四）坚持“能岗匹配”原则，做到人事相宜

“能岗匹配”是任何组织进行招聘与选录过程中应遵循的黄金法则，图书馆在制订人才引进规划时，不仅要从事所需人才的数量角度进行分析，还要从人才队伍的专业结构、职称结构、年龄结构等角度进行分析，要考虑到人才队伍的个性、性别互补等因素，做到有计划、有目的地引进人才。最终录用的人选或许不是面试人员里最好的，最优秀的，但一定必须是与应聘岗位最匹配的。在面试环节，通过对应聘者的家庭背景、性格气质、自我认知能力、自我期望、技术能力、工作经验等方面的考察，选拔能与本单位组织文化、团队氛围相匹配的人才，做到人尽其才、事尽

参考文献

[1] 裴微微, 吕淑贤, 萧群. 泛在信息环境下我国大学图书馆人力资源管理对策研究—以北京大学图书馆为例[J]. 大学图书

其功、人事相宜。

（五）建立结构合理，层次分明的专业技术人才梯队

图书馆要打造成一个层次分明、结构合理的人力资源队伍，在合理配置专业馆员与辅助人员的基础上，对馆员队伍，尤其是专业馆员队伍应该在专业、性别、学历、年龄、职称、工作经历等方面都具合理结构；并按照一定的比例，在保证现有人才发挥作用的同时做好人才储备，确保各类人才持续供给，从而构建一个合理的人才梯队。根据“就地培养、外部吸纳”的人才发展策略，改变应急的被动招聘状态。通过挖掘现有人才潜力，培养选拔关键人才，积极从外部引进人才等方式来建立合理的人才结构和人才梯队，确保图书馆人才库的动态发展，从而提升图书馆在未来发展过程中的竞争优势。

（六）绩效导向，构建科学的人才评价体系

良好的图书馆人才评价机制，不仅可以吸引人才、培养人才，而且还能真正实现人尽其才。应该建立以业绩为核心，专业素质、创新能力、沟通能力等要素构成的图书馆人才评价指标体系。针对图书馆的不同的职位要求，制定出分类分层的人才评价指标体系。坚持德才兼备的原则，以绩效为导向，建立科学的人才评价指标和评价体系。增加透明度和群众参与程度，建立有效的激励机制和公正、公平的岗位竞聘制度，摒弃不适合发展的旧观念。以能力贡献为尺，能上能下，高职无为可以低聘，低职有为可以高聘，并在分配上予以体现，从而形成一个科学合理的评价体系。[完](#)

作者简介：陈丽娟（1981-），女，硕士，馆员，研究方向：图书馆管理

通信作者：陈滨（1971-），男，博士，研究馆员，研究方向：图书馆服务与管理

馆学报，2016（4）：30-32.

[2] 鄂丽君, 王启云. 高校图书馆专业馆员职业能力认识与需

- 求调查研究[J]. 图书与情报, 2016 (5) : 97-104.
- [3]张西亚. 图书馆人力资源管理中的岗位分类和岗位分析[J]. 图书馆理论与实践, 2006 (5) : 50-51.
- [4]余萍. 非图情专业馆员职业发展探讨[J]. 图书情报工作, 2016 (6) : 221-222.
- [5]彭玲玲. 当前图书馆人才引进中的问题与对策[J]. 图书馆学研究, 2003 (8) : 8-10.
- [6]李晓娟, 糜凯, 姜璐. 网络环境下高校图书馆人才引进理论与实践[J]. 图书馆论坛, 2007 (2) : 22-23.
- [7]吴雪芝. 人力资源配置视角下的高校图书馆岗位社会化研究[J]. 图书馆建设, 2014 (3) : 71-74.
- [8]丁秀玲. 基于胜任力的人才招聘与选拔[J]. 南开学报 (哲学社会科学版), 2008 (2) : 134-140.
- [9]刘铁. 浅议新视角下图书馆专业馆员的管理[J]. 图书馆工作与研究, 2015 (7) : 15-17.
- [10]许惠玲. 图书馆组织机构新构建的思考[J]. 图书馆理论与实践, 2011 (11) : 14-16.
- [11]刘莹. 图书馆人才的引进与培养[J]. 上海高校图书情报工作研究, 2009 (3) : 16-18.

▲ 上接第82页

参考文献

- [1]樊欣荣, 施国洪. 移动图书馆服务质量与读者满意度、忠诚度关系研究[J]. 图书馆, 2017 (2) : 50-54.
- [2]孙晓燕. 基于LibQUAL模型的学术型图书馆服务质量评价研究——以海洋专业图书馆为研究案例[J]. 图书馆工作与研究, 2017, 1 (3) : 122-128.
- [3]易红, 任竞. 馆员组织承诺与图书馆内部服务质量关系的实证研究[J]. 图书馆理论与实践, 2017 (6) : 1-6.
- [4]刘莉. 基于粗集——自回归的高校图书馆服务质量评价[J]. 情报理论与实践, 2017, 40 (3) : 81-85.
- [5]黄正伟, 齐皆君, 杨艳妮, 等. 高校图书馆e微笑服务对用户满意度的影响分析[J]. 数字图书馆论坛, 2017 (5) : 68-72.
- [6]孟猛, 朱庆华. 数字图书馆用户满意度影响因素实证研究[J]. 数字图书馆论坛, 2017 (4) : 16-21.
- [7]郑德俊, 李美玉. 移动图书馆使用情感对用户满意度的影响研究[J]. 情报理论与实践, 2017, 40 (5) : 50-55.
- [8]张沪月, 许统, 熊芳. 用户多维度阅读交互对阅读满意度的影响效应研究[J]. 图书情报知识, 2017 (3) : 29-37.