



项目编号：2019033

CALIS 全国农学文献信息中心研究项目 结题报告

项目名称： 聘用制下高校图书馆青年馆员的激励问题研究

项目关键词： 高校图书馆 双轨用工 青年馆员 激励 聘用制

项目单位（盖章）： 南京林业大学图书馆

通信地址： (详细地址含邮编) 江苏省南京市玄武区龙蟠路 159 号 210037

项目主持人： 潘京华

联系电话： 15951857698

电子邮件： 736782929@qq.com

提交日期： 2020-05-20

双轨用工制下高校图书馆青年馆员的激励问题研究

——以江苏部分高校的问卷调查为例

关键词：高校图书馆 双轨用工 聘用制 青年馆员 激励

1 研究背景、目的及意义

长期以来，高校作为国家财政拨款的事业单位普遍实行编制管理。伴随着高等教育招生规模的扩大，为保障高等教育质量的提升，编制内用工已远不能满足高校日益增长的人力需求，编制外用工逐渐推广开来。在我国经济体制由计划经济向市场经济的转型过程中，“计划轨”的编制内和“市场轨”的编制外双轨用工方式并存^[1]。在“控编”、“缩编”的政策背景下，为应对编制不足的困境，高校图书馆普遍采取“老人老办法，新人新办法”，即老员工保留编制内身份，新入职的青年馆员则大多以人事代理、人才派遣等编外用工方式聘用，双轨化用工现象普遍存在。图书馆员是连接图书馆各类资源和读者之间的桥梁，是图书馆组织中“活”的要素，最具积极性和创造性，是图书馆的宝贵资源。青年馆员是高校图书馆事业发展的有生力量，他们初入职场，正处于职业价值观念养成的关键时期。了解双轨用工制下高校图书馆青年馆员的用工情况，关注他们的工作需求并进行相应的激励，对于提高青年馆员的工作满意度，促进个人的全面发展，提高图书馆人才队伍建设水平具有现实意义。

已有研究缺乏对双轨用工制下高校图书馆青年馆员用工情况的关注，在高校图书馆聘用制改革背景下，本文在概述高校图书馆用工制度沿革的基础上，以江苏部分高校图书馆青年馆员的调查为例，结合青年馆员人才队伍特点，研究双轨用工制下青年馆员的激励问题，以期对高校图书馆人才队伍建设研究贡献绵薄之力。

2 研究内容及方法（思路、方法、具体内容）

2.1 研究思路

- （1）明确研究主题，阐明研究背景及研究意义。
- （2）概述高校图书馆用工制度历史沿革。
- （3）调查了解高校图书馆青年馆员的用工现状。
- （4）结合调查结果，分析当前高校图书馆青年馆员用工现状存在的问题，提出激励措施。

2.2 研究方法

- （1）文献调研法

通过文献调研法,了解高校图书馆聘用制改革背景;阅读相关主题文献,分析聘用制改革背景下高校图书馆青年馆员的激励问题相关研究进展,奠定本文的研究基础。

(2) 调查研究法

结合问卷调查法、访谈法,向江苏省部分高校青年馆员发放调查问卷,通过与调查对象的访谈交流,深入了解青年馆员的用工现状,收集本文的实证数据。

2.3 研究内容

2.3.1 高校图书馆用工制度概述

高校图书馆作为国家财政支持的事业单位,其用工制度是在我国事业单位人事制度演进的基础上发展起来的,经由传统的人员录用阶段历经改革逐步过渡到现今的人员聘用时期。

(1) 传统录用阶段

计划经济时期,国家为集中调配资源对事业单位的机构设置、人员配备等作出相应的管理规定,实行“编制”管理^[2]。在此时期,高校图书馆缺乏人事自主权,依据国家的计划指令接收“统包统分”大中专毕业生或通过“吸收”、“录用”方式从符合政策条件的人员中招收工作人员^[3]。馆员与图书馆之间是一种行政依附关系,作为“单位”的图书馆包揽馆员的“生、老、病、死”。“能进不能出”、“能上不能下”的用人制度缺乏人员流动机制,不能有效激发个人的工作积极性,严重制约高校图书馆事业的发展。“固定制”、“终身制”的用工弊端逐渐凸显,改革势在必行。

(2) 人员聘用阶段

改革开放以来,我国的经济体制逐步由计划经济向市场经济过渡,事业单位用人机制也逐渐从行政化的编制内用工转向市场化用工。事业单位人事制度改革有力地推动了高校图书馆用工制度不断向前发展。为改变固定用人制度,破除终身制和人员单位所有制,1995年事业单位聘用制试点工作启动^[4]。2000年党中央、国务院印发《关于深化高等学校人事制度改革的实施意见》,高校聘用制改革正式拉开序幕。2006年陆续出台了《事业单位岗位设置管理试行办法》《关于事业单位工作人员分配制度改革方案的通知》等指导文件,我国高校图书馆人事制度改革进入了“深水区”^[5]。2012年4月党中央发布《中共中央国务院关于分类推进事业单位改革的指导意见》,进一步明确要求建立以健全聘用制和岗位管理制为重点的事业单位人事管理制度。2014年《事业单位人事管理条例》这一行政法规的出台更是从法律层面上保障了聘用制的实施。

在事业单位人事制度改革的背景下,市场化机制在高校图书馆人力资源配置中发挥越来越重要的作用。然而,受到历史条件和固有观念等因素的影响,高校图书馆聘用制改革并不彻底,存在诸多问题。聘用制改革存在流于形式的问题,老员工保留编制内身份,新入职人员采用编外方式聘用;编内人员作为正式员工享受编制内待遇,而编外馆员则作为“临时工”,实行劳动合同管理^[6];编制内与编制外人员待遇差别较大等问题^[7]。

2.3.2 高校图书馆青年馆员用工现状存在的问题分析——以江苏部分高校图书馆调查为例

据“教育部高校图书馆事实数据库”统计显示,编内、编外双轨用工在高校图书馆普遍存在^[7]。近年来在事业单位编制压缩的政策背景下,为解决编制不足的问题,以编外合同制聘用新入职人员正在成为高校图书馆用工的长期趋势。高校图书馆在编馆员人数持续减少,2017年我国高校图书馆均在编人数下降到37.2人,合同制馆员均值上升到7.79人^[8]。

为保障高校教学、科研服务水平，高校图书馆对新入职馆员的学历、能力水平有较高要求。有统计显示，在高校图书馆人员招聘中，学历要求在硕士及以上学历的达 70%以上^[9]。从用工方式看，少部分高校图书馆能够为新入职人员提供事业编制，通常情况下是以不占事业编制的人事代理、人才派遣或劳动合同等方式聘用新馆员，高校图书馆青年馆员的用工方式呈现多元化。

为了解高校图书馆青年馆员的用工现状，本文设计调查问卷，经小样本测试并通过信度、效度检验后向江苏省部分高校发放调查问卷。以年龄在 35 岁以下的馆员为调查对象，共回收有效问卷 57 份。调查对象中女性馆员 46 人，男性馆员 11 人。年龄 30 岁以下 35 人，30-35 岁的 22 人。工作年限 1 年以内的 5 人，2-3 年的 18 人，3 年以上的 10 人。57 人全部为硕士学历，说明高校图书馆对新入职人员学历要求较高，以硕士为主。

从用工方式的调查结果看，事业编制的 18 人，人事代理 35 人，劳动派遣 3 人。说明新入职的青年馆员大多以人事代理方式聘用，也有部分高校图书馆的人员编制相对宽松，为增强职业的吸引力，为新馆员提供事业编制。

关于“更期望哪种用工方式”的调查中，56 位被调查者选择“事业编制”，仅有 1 人选择以人事代理方式聘用，说明青年馆员更倾向于选择编制内用工方式，成为体制内仍然是他们的梦想。关于“是否赞同推行全员聘用制”的调查数据显示，43 人赞同推行全员聘用制，占比 75.4%，14 人不支持聘用制改革，占比 24.6%。说明大部分青年馆员支持推行全员聘用制。他们一方面期望获得体制内身份，另一方面又支持聘用制改革，很好地刻画了青年馆员内心深处“保守的自我”和“进步的自我”之间的冲突、矛盾心理。

“所在单位编内、编外是否同工同酬”的调查显示，62%的调查对象认为编制内外基本同工同酬，28.9%的青年馆员认为待遇差别较大，8.6%的青年馆员认为待遇差别非常大。高校图书馆对编内外馆员基本能够做到同工同酬，少数图书馆或某些薪资福利方面尚未能做到编内外人员的同工同酬，仍有改进的空间。

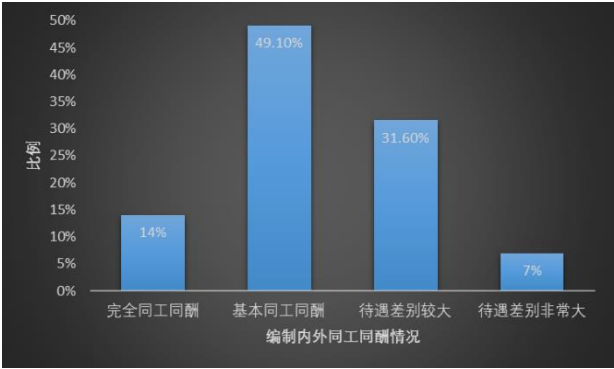


图 1 编制内外同工同酬情况调查

在“择业中最看重的因素排序”中，“薪酬与福利”是青年馆员最为看重的，是否符合“个人兴趣”与“个人发展”综合得分相当，分别为 2.53 分、2.49 分。在职业的“社会价值”这一项上的得分最低，仅为 0.94。表明青年馆员对工作中的物质保障过分重视，而对所从事工作的社会价值考虑较少，工作的使命感和社会责任感较为薄弱。

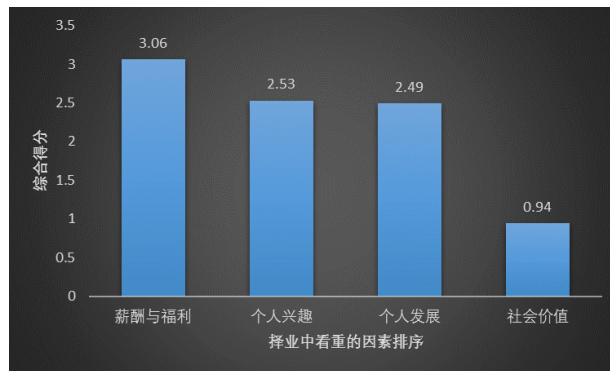


图2 择业过程中看重的因素排序

编外人员离职原因的调查结果如下图3所示，薪酬待遇低是编外人员离职最主要的原因，实际工作中没有发展空间、缺乏工作安全感、缺乏身份认同、感受不到组织关怀等都是影响青年馆员工作积极性的关键因素。

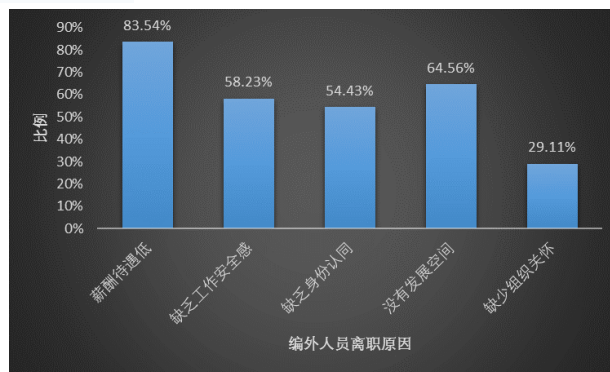


图3 编外人员离职原因

3 结论与建议

3.1 结论

3.1.1 高校图书馆聘用制改革不完善

高校图书馆的用工制度改革取得了一些成绩，编外用工逐渐推广开来，图书馆的人事自主权得到加强，用工的灵活性不断提高，然而高校图书馆聘用制改革还存在诸多问题，用工制度改革仍存在流于形式的问题，尚未能真正实现由身份管理向岗位管理的转变。

高校图书馆聘用制改革不完善、不彻底，主要原因是缺乏聘用制改革所需的法律环境及配套制度支持。高校图书馆员对聘用制度不了解，再加之聘用制的推进欠缺有力的制度保障，导致高校图书馆员参与改革的积极性不高，高校图书馆原有的人事管理制度仍在发挥作用。不少单位对编内、编外馆员在工资薪酬、医疗保险、养老保险以及职称评定、职务竞聘等职业发展方面制定、实施不同的政策制度，导致编内、编外同工不同酬问题的出现。

3.1.2 青年馆员对聘用制改革的态度具有矛盾性

身处双轨制用工背景下的青年馆员对聘用制改革的态度表现出矛盾性：一方面他们受到传统身份意识的影响，“官本位”思想严重，向往“编制”所代表的稳定工作和较高的社会声誉，

职业价值观念表现出功利化、短期化的特点，缺乏奉献精神，职业道德水平不高。另一方面青年馆员接受过良好的高等教育，需求层次较高，重视自我价值的实现。成长于激烈竞争的市场经济中的他们普遍具备竞争意识，思想前卫，善于接受新鲜事物，敢于迎接挑战，渴望在工作岗位上充分激发自己的潜能，不愿受到制度的束缚，对人才流动的要求较高，内心深处支持聘用制改革，追求公平、公正的用工环境，渴望实现人才的自由流动。

3.1.3 组织关怀不足，青年馆员缺乏归属感

聘用制改革后，新入职的青年馆员大多为编外用工，老员工仍保留编制内身份。图书馆大多数馆员为编制内用工，少数编制外青年馆员的身份认同、组织认同等问题尚未能引起组织管理者的足够重视。

然而，青年馆员正处于自我意识觉醒、职业价值观养成的关键时期，聘用制改革不完善所造成的除工资薪酬的同工不同酬外，更多的是“编制”身份对青年馆员心理层面的影响。而且，物质层面的同工不同酬还会加重他们对“编制”所代表的身份意识的关注，使他们产生“二等公民”的不良心理感受。编外青年馆员的公平意识会更加强烈，自觉或不自觉地将自己的贡献和报酬和编制内馆员相比较，当察觉到不公正存在时，容易产生怨气，工作积极性降低，造成职业倦怠。组织关怀不足，缺乏对编外青年馆员思想问题的关注，进一步影响青年馆员的组织认同，导致他们对图书馆的组织归属感不强，离职倾向较高，不利于图书馆青年馆员人才队伍的建设。

3.2 建议

3.2.1 深入推进聘用制改革，健全相关配套制度

聘用制改革作为一项新生事物，必然存在不完善之处，其推进过程也不能一蹴而就。高校图书馆聘用制改革的深入推进，变身份管理为岗位管理是关键，需要在仔细、全面总结工作内容的基础上，科学合理地设置岗位，明晰岗位职责，实行公开招聘，真正落实竞聘上岗，并以绩效考核结果为依据，做好续聘、解聘等聘后管理工作。

建立健全聘用制相关配套制度，加强法律与制度保障，为聘用制改革营造良好的政策环境，从根本上推动编内、编外用工方式的并轨统一，做到编内、编外同工同酬有法可依，有章可循，是聘用制改革成败的关键。完善收入分配制度，薪酬体系应能体现岗位差别、能力差异，实现工作绩效和工作待遇的匹配。加强相关社会保障制度建设，让青年馆员知道在改革过程中他们的权利能够得到保障，医疗保险、养老保险、公积金、落户、子女教育等与编制脱钩，真正做到公平、公正。完善奖励和约束相结合的考核制度，激发青年馆员努力学习，奋发进取，实现自我价值的提升。

3.2.2 引导青年馆员转变观念，树立正确的职业价值观

高校图书馆用工制度改革的目的是激发馆员的工作积极性，开发创造性，提高图书馆服务水平。然而青年馆员不了解高校图书馆聘用制改革的目的是意义，这不仅会影响他们的工作积极性，而且会阻碍改革的推进。

高校图书馆人事制度改革应注重宣传先行，充分发挥家庭教育、学校教育、社会教育的合力作用，帮助青年馆员转变思想观念，加深对聘用制改革的认识与理解，认识到聘用制改革是大势所趋，这对于他们认识、接受、推动聘用制改革具有重要作用。同时，青年馆员思维活跃，

对新事物的接受能力较强，应发挥改革排头兵的作用，要督促他们通过自我学习、自我调整摆脱“编制”身份意识的影响，培养竞争意识，在面对就业环境的变化时直面挑战，树立终身学习的理念，提高职业素养，树立与社会主义市场经济体系相适应的职业价值观。

3.2.3 加强人文关怀，增强归属感

对青年馆员进行激励时不仅要关注他们对物质层面的需求，更重要的是关注他们精神、心理方面更高层次的需求，以人为本，开展人文关怀，综合运用工作激励、学术激励、情感激励等多种激励措施，注重两者之间心理契约的建设，加强他们与图书馆之间的情感联系，逐渐消除“身份地位”的不良影响，激发归属感和认同感，提高他们的工作满意度。

在岗前培训环节，除了使青年馆员快速掌握工作技能外，还要帮助他们了解图书馆员职业性质，增进职业认同，向他们宣传图书馆组织文化，增强工作责任感和使命感。在岗位安排上除主岗外还可跨部门增设一个或多个副岗，培养业务多面手。鼓励他们开拓思维，创新进取，培养创新型人才。加强青年馆员的培训与继续教育，督促他们通过学习交流不断提高自身的理论与实践水平。运用情感激励，多多倾听他们的想法，了解他们的需求，帮助他们制定个人发展规划。努力营造竞争向上、和谐友好的组织氛围，构建领导与馆员、馆员与馆员之间的交流平台和沟通渠道，发挥图书馆组织文化的整合作用，实现青年馆员个人成长与图书馆发展的共赢。

4 项目成果（发表的文章、开发的软件、取得的实践效果等）

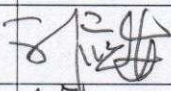
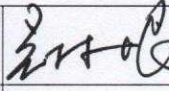
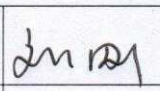
发表论文 潘京华.双轨用工制下高校图书馆青年馆员的激励问题研究——以江苏部分高校的问卷调查为例[J].江苏科技信息,2019,36(22):32-35.

5 参考文献

- [1]. 孔锦, 双轨用工制度对员工绩效的影响——基于江苏高校的实证研究. 2014: 经济管理出版社.
- [2]. 李志峰, 高慧, 高春华. “编制”之困: 高校教师的组织身份属性与身份认同[J]. 高教发展与评估, 2013. 29(05): 82-89.
- [3]. 谢欢. 我国图书馆用人制度的历史沿革[J]. 高校图书馆工作, 2012. 32(01): 51-54.
- [4]. 齐书花. 我国事业单位人事制度改革评价与建议[J]. 中国人力资源开发, 2016(21): 85-89.
- [5]. 陈志亮. 高校人事制度的改革现状及创新措施探究[J]. 高教学刊, 2017(19): 147-149.
- [6]. 教育部高校图书馆事实数据库 [EB/OL]. [2018-02-01]. <http://libdata.scal.edu.cn/login.html>
- [7]. 王琼, 李书宁, 史尚元. 高校图书馆用工制度调查分析及未来实践路径[J]. 大学图书馆学报, 2015. 33(03): 38-42.
- [8]. 吴汉华, 王波, 姚晓霞等. 2017 年中国高校图书馆发展报告 [EB/OL]. [2018-03-10]. <http://www.scal.edu.cn/sites/default/files/attachment/tjpg/2019010402.pdf>
- [9]. 吴拓, 傅文奇. 基于招聘信息的我国图书馆人才需求调查与分析[J]. 国家图书馆学刊, 2018. 27(06): 18-29.

项目结题验收单

1 专家验收表（主持人所在单位组织 3-5 名专家对项目进行验收、自评。）

项目名称	聘用制下高校图书馆青年馆员的激励问题研究				
主持人	潘京华	职务/职称	助理馆员		
所在单位	（加盖公章）南京林业大学图书馆				
专家意见	该研究项目以高校图书馆聘用制改革为背景，探讨双轨用工制下青年馆员的激励问题，选题具备较强的实际意义和应用价值。 在系统梳理高校图书馆聘用制改革发展历程的基础上，结合问卷调查法、访谈法，分析调研高校图书馆青年馆员的用工现状，提出提高青年馆员工作积极性的激励措施。研究结果对于提高青年馆员的工作满意度，促进个人的全面发展，提高图书馆人才队伍建设提供借鉴作用。 通过课题组成员深入地学习和研究，实现了预定研究目标。后续相关研究可结合聘用制改革背景下高校图书馆组织结构、岗位设置、人员聘任等多方面因素，更加全面、深入地探讨高校图书馆馆员队伍建设和人才培养问题，进一步提高理论研究深度，拓展研究应用价值。 评审专家组一致认为，该课题已完成研究任务，达到了预期的研究目标，同意结题。				
专家签字					
职务/职称	馆长	副研	副研	副研	