

高校图书馆劳务派遣用工管理现状

——以中央戏剧学院图书馆实践为例

王潭

中央戏剧学院

DOI:10.12238/pe.v3i2.12403

[摘要] 本文通过对高校图书馆劳务派遣制用工现状进行分析,总结出高校图书馆劳务派遣用工的特点,并结合中央戏剧学院图书馆作为案例进行分析,针对图书馆劳务派遣用工实践中存在的管理问题,提出了相应的管理提升路径。

[关键词] 高校图书馆; 劳务派遣; 管理

中图分类号: G250 文献标识码: A

Current Status of Labor Dispatch Employment Management in University Libraries: A Case Study of the Central Academy of Drama Library

Tan Wang

The Central Academy of Drama

[Abstract] This paper analyzes the status of labor dispatch employment in university libraries, summarizing the characteristics of labor dispatch in this context. Using the Central Academy of Drama Library as a case study, it examines the management issues encountered in the practice of labor dispatch within libraries and proposes corresponding management improvement strategies.

[Key words] University libraries; Labor dispatch; Management

前言

劳务派遣又称人力派遣,劳动派遣,人才租赁等,是指劳务派遣单位与被派遣劳动者签订劳动合同。把劳动者派向其他用工单位,在临时性、辅助性或替代性的工作岗位上实施劳动,由用人单位向派遣单位支付服务费的一种用工形式。我国的劳务派遣服务最早可追溯到20世纪80年代,随着改革开放,外资机构相继进入到我国,为了规范外资机构的用工方式,建立了外资服务机构,引入了劳务派遣这一用工方式。经过多年的发展,这种灵活的用工方式得到了企事业单位的普遍采用。同样的,这种较低人事成本,快速补充人员的用工方式,也成为了高校图书馆解决岗位人员短缺问题的主要手段和方式。但随着馆内劳务派遣人员逐步增加,规模逐渐扩大,由于用工机制的不同,如何加强对劳务派遣人员的管理,成为了现阶段高校图书馆需要进行探讨和解决的问题。

1 高校图书馆劳务派遣制用工现状

近年来,高校受编制压缩以及经费削减等限制条件因素影响,越来越多的高校图书馆选择了劳务派遣的用工方式进行人员补充。随着劳务派遣的人员占比逐渐增高,高校图书馆劳务派

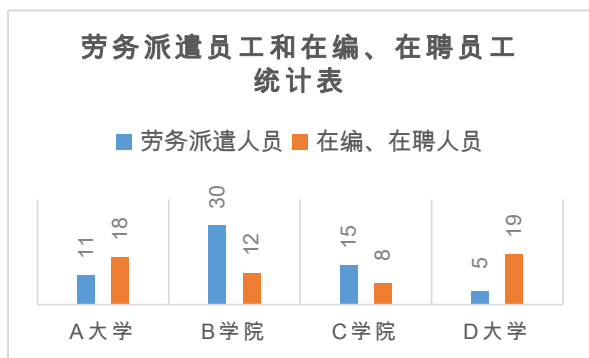
遣制所出现的问题特点也相对集中。笔者通过访谈调查等方法,对在京的4所高校图书馆劳务派遣制整体情况进行分析,发现劳务派遣人员岗位主要分布在一线的服务岗位,总体呈现出派遣人员占比高,涵盖馆内业务岗位范围广,人员流动性高稳定性差,薪资待遇普遍较低等特点。

1.1 劳动派遣人员队伍总体占比高

随着国家对高等教育发展的重视程度不断提高,高校图书馆的发展规模也在逐步扩大。规模的扩大也就意味着需要更多的员工加入到图书馆的工作岗位上,以保证图书馆业务的正常开展。但近些年图书馆退休人员逐渐增加,岗位编制压缩以及受到人事制度,经费收紧等因素影响,高校图书馆大部分岗位无法通过公开招聘的方式得到补充。^[1]因此,很多高校图书馆通过劳务派遣这种能够快速补充人员,降低人事成本,不受编制约束的用工方式满足馆内岗位的用工需求。经过多年的发展,劳务派遣员工的占比大幅增加,通过对图书馆劳务派遣员工与在编、在聘员工进行统计分析,发现劳务派遣人员占比较高,其中B学院图书馆劳务派遣员工占比最高约为71%,D大学图书馆劳务派遣员工占比最小为20%。这充分证明现阶段高校图书馆使用劳务派遣

用工机制的广泛性和需求性,同样的劳务派遣人员也成为了高校图书馆人员架构稳定的重要组成部分。

表1 劳务派遣员工和在编、在聘员工统计表



1.2 劳务派遣人员涵盖的业务岗位较为全面

高校图书馆劳务派遣员工队伍在规模逐渐壮大的同时,其工作岗位也由图书馆流通服务工作逐渐向其他业务岗位延伸发展。例如B学院图书馆在30人的派遣队伍中,总服务台岗位8人,流通阅览岗18人,参考咨询岗1人,采编岗1人,项目主管2人;C学院图书馆派遣人员15人中包括了项目主管1人,流通阅览岗位6人,服务台4人,文印岗1人,采编岗位1人,门禁安保岗位2人;在派遣人员规模相对较少的A大学,除岗位需求相对集中的服务台及流通岗位外,还增加了1名设备维护岗位的劳务派遣制员工。综上所述,高校图书馆劳务派遣岗位发展的趋势已由图书馆流通基础岗位向参考咨询、设备维护、采编等需要具备图书馆专业基础的岗位延伸。同时,对劳务派遣员工的专业背景、工作经验、个人综合素质水平有了更高的要求。高校图书馆劳务派遣员工涵盖的业务岗位逐渐向着专业化,全面化发展。是高校图书馆开展业务服务活动的重要组成部分。

1.3 劳务派遣人员队伍稳定性有待加强

从前面的分析不难看出,劳务派遣用工制是现阶段符合高校图书馆用工需求的制度,当然没有一项制度或机制是完美的,有利也有弊。劳务派遣制最大的问题就是员工队伍不稳定,流动性强,离职率高,人员流失问题严重。依据统计数据,发现在2020年-2022年,4所高校劳务派遣人员每年的离职率均高于50%,2023年-2024年,随着疫情结束,高校恢复正常的教育教学秩序,劳务派遣人员每年的离职率约为30%,虽然相较疫情期间离职率有所下降,但总体上仍处于较高水平。归根结底造成这一问题的主要原因还是劳务派遣人员的切身利益无法满足造成的。据了解4所高校劳务派遣人员平均薪酬待遇约为3600-4000元/月,较同行业相比处于较低水平,一旦出现薪酬待遇更好的工作岗位时,劳务派遣人员出现人员流失现象也是必然的。综上所述,如何保证图书馆派遣人员队伍的稳定,保持劳务派遣人员的工作积极性,成为目前高校图书馆人事管理不可忽视的问题。

2 中央戏剧学院图书馆劳务派遣制实践现状

2019年中央戏剧学院图书馆根据现有在编、在聘人员情况以及未来队伍建设发展规划,决定启用劳务派遣的方式补充两

校区流通阅览部岗位空缺问题。根据馆内岗位安排,劳务派遣的主要职责为负责流通阅览部的总服务台的接待咨询、图书借还、图书上下架、书库整理、设备维护等工作内容,并结合馆内人事实际情况,劳务派遣人员数量逐年增加,用于补充两校区图书馆流通阅览部岗位空缺。截至2024年,中央戏剧学院图书馆流通阅览部服务岗位已全面实现劳务派遣的岗位用工方式。

2.1 劳务派遣员工队伍基本情况

2.1.1 人员数量

自2019年试行流通阅览部劳务派遣员工补充空缺岗位至今,经过五年的发展,员工队伍人数由最初阶段的2人,发展到现阶段的10人。劳务派遣人员与在聘、在编人员的占比约为67%。目前,两校区图书馆流通阅览部劳务派遣员工已全面覆盖到该部门所有服务类岗位。

2.1.2 年龄分布

在岗的劳务派遣员工中,20岁-30岁的年龄段人数最多有7人;30岁-35岁有2人;35岁以上1人。整体员工队伍呈现年轻化态势。

2.1.3 岗位分布

截止到2024年,中央戏剧学院图书馆(两校区)流通阅览部的昌平校区总服务台岗、昌平校区阅览室值班岗、昌平校区阅览室书库上书岗、东城校区总服务台岗、东城校区阅览室岗,共计五个基础业务岗位,均替换补充为劳务派遣人员。劳务派遣人员的岗位工作内容安排由馆内主管人员负责与管理。

2.2 劳务派遣人员学历水平与员工素质较高

随着劳务派遣用工使用方式在中央戏剧学院图书馆日趋成熟,对于劳务派遣人员综合素养、学习能力、业务服务水平等方面馆内也提出了更高的要求。^[1]这一转变,变相的提高了劳务派遣人员的入职门槛,劳务派遣人员队伍的学历结构也随之产生了变化。2019年-2021年,任职过的23位劳务派遣人员中,专科学历14人;本科学历8人;研究生学历1人,2022年-2024年,任职过的20位劳务派遣人员中,专科学历7人;本科学历11人;研究生2人,通过数据比对,5年中专科学历人员占比下降了26%,本科学历人员占比提升了20%,研究生学历人员占比趋于稳定。高学历,高素养的人员补充,使劳务派遣队伍整体的业务素养,专业水平,工作状态有了较为大幅的提升,同时也增强了流通阅览部整体的服务水平。

2.3 劳务派遣队伍的专业背景与稳定性有待提高

正如前文所述,虽然劳务派遣人员的整体综合素质水平得到了提升,但是劳务派遣人员的专业学历背景,工作经验与现馆内在编、在聘人员相比还是有较大差距,入职前从事图书相关工作或具有图情专业学历背景的人员占比不足10%,从图书馆的角度出发,势必要增加人力成本用于派遣人员的专业知识与业务技能培训,以满足读者的服务需求。同样,高学历高素养的劳务派遣人员补充,势必会提高对于工薪待遇,发展空间的期许,但目前为止,图书馆还没有对此问题找到最优的解决方案,从而导致了较大的岗位人员流失。造成此问题的主要原因还是较低的薪酬

待遇,离职人员大部分流向了有较高薪酬待遇水平的单位,这种人员流失问题也导致了劳务派遣队伍的存在较大不稳定性。

3 劳务派遣人员管理存在的问题

3.1 劳务派遣员工培训机制不完善

劳务派遣公司选派到图书馆符合岗位标准的劳务派遣员工,并不意味着该员是一位优秀的,符合实际岗位需求,能够胜任此项工作的合格的员工。前文通过介绍,劳务派遣队伍中有过图情相关专业背景或工作经验的员工不足10%,然而派遣公司对新员工的岗前培训是笼统的,片面的,缺乏针对性的。目前劳务派遣队伍的培训还主要靠“以老带新”,“口口相传”的培训方式。图书馆对新员工培训的重视程度不够,缺乏系统的,全面的,有针对性的岗前培训,导致新员工对工作标准不清晰,工作任务不明确,岗位职责模糊,同时针对老员工开展的业务提升,扩充专业知识的定期培训缺乏连续性,时效性。^{[1][2]}这些因素阻碍了劳务派遣员工的业务能力提升和个人综合素质的发展。长此以往,会降低图书馆整体的业务水平和服务体验。

3.2 劳务派遣岗位职责划分不清晰

劳务派遣员工在合同中的岗位职责虽有明确的划分,但是在实际过程中经常会出现一岗多用的现象。这与劳务派遣人员是“临时工”的固有印象是分不开的。导致派遣人员在尽职尽责的履行岗位职责,完成工作任务的同时,掺杂了大量非本岗位职责属性的“临时性”工作。从业务层面说,工作时间内完成较多的非职责工作,有可能导致本应完成的岗位工作不能按时,按量的完成。流通阅览的工作是面向读者的一线服务岗位,是衡量图书馆业务服务水平的重要部门,在岗人员的工作质量,工作效率,服务态度,精神面貌对其有着直接的影响。从员工层面说,承担过多的非岗位职责工作,会导致员工对整体工作的情绪化以及抵触心理,若长此以往也将成为人员流失的又一重要因素。

3.3 奖励机制不健全

流通阅览部的劳务派遣员工承担着图书馆最大的业务辅助工作,业务范围广,工作压力大,劳动强度高,但是薪酬待遇与在岗、在聘人员存在着较大落差。目前,劳务派遣员工的工资是固定的,无论工作量完成的多与少,薪酬是一样的,对于工作优秀,成绩突出的员工来讲,无法通过奖励来获得对工作成绩的认可,是不公平的。现有的奖励机制,不但不利于劳务派遣人员激发工作热情,实现自我价值,也同样影响了整个员工队伍的归属感和认可度。^[1]这种付出大于回报的关系若长期存在,势必会打击劳务派遣人员的工作积极性和归属感,对劳务派遣队伍的稳定性产生不利的影响。

3.4 人员流失严重

劳务派遣人员流动率大,离职率高,人员结构不稳定,这是劳务派遣制普遍存在的现象,这种情况不单单只出现在中央戏剧学院图书馆。这一问题出现的原因,也不仅仅是薪酬待遇低,同岗不同酬单一因素造成的。职业规划上升受限,职称与薪酬脱钩,社会认可度低,在被派遣单位没有认同感,这些问题都是构成人员流失的重要因素。从图书馆的角度讲,造成的影响包

括人力成本增加,投资回报减少,影响整体工作氛围,打击工作士气等。^[3]因此,如何运用科学管理方法解决劳务派遣人员流失问题,降低人员流失所造成的影响,是当下图书馆应该着重考虑的。

4 提升图书馆劳务派遣人员管理的对策

4.1 完善劳务派遣人员培训机制,丰富培训内容

建立多层次的培训机制,丰富岗位培训内容。劳务派遣公司应在员工招聘后,落实劳务派遣人员图书馆基础业务知识培训,建立考核机制。派遣公司项目负责人应针对图书馆实际岗位要求,有针对性的对通过考核的派遣人员进行岗前培训工作。劳务派遣人员在通过图书馆岗位面试后,流通阅览部管理人员需要对派遣人员进行全方面的、立体化的岗位培训。同时培训应做到理论与实践相结合,既要强调岗位工作职责,又要重视业务操作规范,提升劳务派遣员工的岗位匹配度。在日常工作中,流通阅览部管理人员应总结不同时间段工作中暴露的问题,定期组织开展相关的业务培训。从招聘、岗前、在岗三个不同阶段,建立起相互关联的、多层次的、岗位培训机制。同时丰富劳务派遣人员培训内容,培训包含但不限于业务技能,专业知识等,可以利用学院丰富的资源优势,扩充培训内容,例如:了解学院“双一流”建设发展;结合艺术类院校学科发展规划,补充馆藏文献信息知识;开展健康心理、沟通技巧等方面的主题讲座。^{[1][4]}建立多元化的图书服务相关培训,有助于提高劳务派遣员工专业水平及综合素质,利于流通阅览服务整体水平的提升。

4.2 明确岗位职责划分,合理安排业务工作

首先,图书馆应清晰流通阅览部劳务派遣员工的岗位职责划分,明确业务范围。依据劳务派遣项目合同中约定的服务范围,服务内容,服务要求依规安排岗位工作。劳务派遣员工应以流通阅览部面向读者提供的图书借还、参考咨询、阅览室服务等业务为首要工作,积极的,专心的开展岗位工作。同时,流通阅览部应减少“临时性”工作安排,做到专岗专用。如遇特殊情况需要借调劳务派遣员工,应由图书馆进行统筹,流通阅览部根据劳务派遣员工目前工作情况,灵活调配。在保证能够正常提供图书服务的前提下,配合馆内完成借调工作。作为劳务派遣员工的管理者,要合理安排派遣员工的工作量,尤其是在业务高峰时段,避免工作量过于集中。关注员工的工作状态,避免因业务工作安排不合理导致员工过度劳累,从而影响服务质量与工作效率。

4.3 优化薪酬待遇,完善激励机制

提高薪酬待遇是激励员工最主要、最核心的方式。首先,在物质层面,图书馆可以通过洽商的方式与派遣公司洽谈协商,在符合法律和规定的框架下,从实际用工现状、工作完成度、员工情绪、员工流失等几个方面出发,敦促派遣公司适当提高劳务派遣人员的薪资水平,避免因薪酬原因导致的大范围人员离职的现象。同时优化薪资分配,图书馆要充分了解岗位的实际工作情况,根据岗位工作量,合理制定薪酬层级,科学划分岗位级别,对于重体力工作的岗位,应适当增加报酬,确保员工的工作积极性。^[1]其次,完善工作考核制度,将考核成绩作为劳务派遣员工绩效的

重要依据,对工作优秀,业绩突出的员工进行物质奖励。在精神层面,对于优秀的员工要进行表彰,激发员工的工作热情。在工作中实现自我价值,获得满足感与荣誉感。第三,优化职位晋升路径,只要劳务派遣人员各项水平能力达到要求,就可以提升为组长,负责整个小组工作期间的统筹管理工作,同时也可获得相应的岗位酬劳。^[6]完善激励机制不能仅仅依靠提高薪酬待遇,而要通过物质,精神两个层面,多种手段去实现。只有科学的薪酬分配制度,完善的激励机制,才能使图书馆劳务派遣用工制长远的、稳健的发展下去。

4.4多角度分析问题成因,优化管理方式

劳务派遣人员流失严重问题,在中央戏剧学院图书馆实践过程中发现,其并不是一个单一成因造成的,而是不同因素共同影响的结果,图书馆需要根据实际情况,多角度分析问题成因,运用科学的管理方式,减小人员流失造成的不利影响。首先是,在社会层面,在工作上平等的对待劳务派遣人员,并给予充分的尊重。并不能因为其不属于本校在编、在聘员工,在日常工作生活中就区别对待,图书馆应正面宣扬引导职业不分贵贱,工种不分高低的理念。拉近与劳务派遣员工的距离,增加员工的归属感,认同感。其次,在组织层面:细化招聘流程,提高有效性招聘,高学历高素质的劳务派遣队伍固然是好的,但也不能盲目地为提高队伍的学历水平,忽略人员与岗位适聘性问题。在面试招聘过程中,馆方与派遣人员应充分沟通,相互交流信息。馆方要对岗位职责,工作内容,工作时间,馆规纪律,薪酬待遇等相关信息进行充分说明。同时,通过信息沟通了解派遣人员对图书馆工作的认识程度,未来职业规划,职业愿景等,并结合试用表现,判断劳务派遣人员能否匹配用工岗位。避免入职后,双方因岗位认知落差,造成的人员流失问题,提升劳务派遣员工招聘的有效性。^[3]第三,在管理层面:优化管理方式,提高劳务派遣队伍的凝聚力。流通阅览部对劳务派遣队伍的管理,既包含业务工作管理也涵盖了人事管理。通过长期实践,作为管理者仅依靠凝聚性领导的

方式管理劳务派遣队伍是不够的,要通过职位领导与凝聚性领导相结合的管理方式。在推进工作目标,完成既定工作时采取职位领导管理手段,确保流通阅览部日常工作的高效性,准确性,时效性。加强馆方对劳务派遣队伍领导的绝对性,权威性。在沟通交流方面要施行凝聚性领导的管理方式,加强与员工的平等沟通交流,尊重劳务派遣人员意见,倾听他们的心声。尽可能的帮助他们解决在工作上的困难,强化人文关怀,拉近彼此的距离,营造和谐的,轻松的工作氛围。

5 结语

劳务派遣员工培训机制不完善、劳务派遣岗位职责划分不清晰、奖励机制不健全等因素是高校图书馆劳务派遣人员不断流失的客观原因。图书馆劳务派遣用工制的应用发展还有很长的一段路要走。高校图书馆应总结实践经验,开拓思路,利用科学的管理手段,将劳务派遣人员真正吸纳到图书馆的大家庭中,推动高校图书馆事业的发展。

[参考文献]

- [1]张彬.图书馆劳务派遣用工管理初探——以国家图书馆的实践为例[J].新世纪图书馆,2015,(07):73-76.
- [2]张磊.基于双因素理论的公共图书馆劳务派遣员工激励策略[J].图书馆工作与研究,2023,(S1):59-63.
- [3]刘舒.H高校图书馆劳务派遣员工流失问题研究[D].华中科技大学,2019.
- [4]顾佳华.公共图书馆人才队伍建设探析——以福州市图书馆为例[J].兰台内外,2023,(28):67-69.
- [5]孙玲玲,沈晨,布莉华.河北省高校图书馆用工现状调查及实践路径[J].内蒙古科技与经济,2020,(16):119-122.

作者简介:

王潭(1990—),男,北京人,本科,中央戏剧学院,研究方向:图书馆。