

從組織層面探討圖書館館員之生涯管理 Career Management in Library Organizations

陳書梅 **Chen Su-may Sheih**

國立臺灣大學圖書資訊學系助理教授

Assistant Professor, Department of Library and Information Science,

National Taiwan University

E-mail : synn@ccms.ntu.edu.tw

【摘 要】

館員乃是圖書館的核心資產，尤其在講求「服務導向」的經濟社會裡，面對科技快速變遷的衝擊，若欲維持與提升圖書館的服務品質，圖書館組織應注意館員的成長與發展等相關議題。但在傳統上圖書館人力資源的管理，較少重視館員之生涯管理，因此本文擬探討圖書館組織實施館員生涯管理制度，建構館員生涯發展系統之重要性，以及做好館員生涯管理所需注意的基本原則。

【Abstract】

Managing a librarian's career development has traditionally been regarded as the responsibility of individual member. However, a library can benefit from librarians' career development. It is the responsibility of libraries to be concerned about the careers of their employees. This paper discusses career management in organizations from the perspective of matching the needs of individual librarians with the organizational goals of library.

關 鍵 詞：生涯管理；生涯規劃；生涯發展；生涯發展系統；圖書館員

Keywords：Career management；Career planning；Career development；
Career development system；Librarians

壹、前言

人力資源的良窳是企業組織致勝的利基所在，企業組織為加強競爭力，須能有效地運用員工的知識、技術與能力，尤其廿一世紀是知識經濟的新紀元，知識更新日趨急遽，社會發展多元化，企業組織的經營因而面臨前所未有的競爭與挑戰。如何擁有高素質的員工，且鼓勵組織內員工不斷吸收新知、加強工作知能，使員工能配合組織的需要不斷成長與發展，進而保持企業組織的競爭優勢，一直是企業組織人力資源管理念茲在茲的主要議題。另一方面，就組織成員個人的心理層面觀之，由於物質生活日趨優渥，教育程度普遍提升，致使人們對工作的價值觀，從以往重視薪資的多寡，轉而注重個人生活品質、志趣發展，乃至於自我實現等高層次的需求。而為了滿足員工個人高層次的心理需求與組織的永續經營，企業組織亟需重新規劃一套完整的人力資源管理系統。不少企業組織遂開始注意員工生涯發展（Career Development）的工作，並積極協助其擬訂人生目標並具體執行之。（註 1）此種透過組織的協助，讓員工了解自己，並據以規劃人生目標、把握時機採取實踐目標的行動，而後自我評估計劃實行之情況並適時修正的管理方法，即所謂員工的生涯管理（Career Management）。（註 2）

而企業組織為落實員工生涯管

理，將之視為人力資源開發與管理的一部分。基本上，人力資源管理系統通常涵括人力資源規劃與員工生涯發展系統（Career Development System）。其中，人力資源規劃的功能係預測組織人力需求，並據此尋求對應的方案；而員工的生涯發展系統則在於融合員工的生涯需求與組織的發展目標。（註 3）組織若能有效地協助員工個人瞭解自我需求，並對自身優缺點、價值觀及生涯目標有充分的認知，同時若員工能瞭解組織內外生涯發展計畫，且能配合個人能力、個性、興趣及嗜好，即能創造適合自己的生涯機會，而得以實踐個人的生涯期望。Koonce（1990）也認為，成功的生涯管理能使員工洞悉企業需求變遷的趨勢，尋求掌握競爭優勢的契機。（註 4）亦即實施員工生涯管理制度，建構員工生涯發展系統，可使人力資源管理系統更能符合組織因應知識經濟時代變遷的需求。準此，員工的生涯發展在知識經濟中扮演著極其重要的關鍵角色。（註 5）

在這一波知識經濟的潮流中，圖書館自亦不能倖免於時代變遷的巨大衝擊與人力素質須同步成長的問題。圖書館組織營運成功的關鍵在館員，因此圖書館亦須注意館員的成長與發展之相關議題。而企業界實施員工生涯管理，積極建構員工生涯發展系統以提昇工作績效的作法，實可提供圖書館組織參酌仿效。再者，現代人工作價值觀的改變，亦提示了圖書館組

織在人力資源管理的方向上，應正視館員生涯規劃（Career Planning）的需求，即時推行有效的措施，協助館員做好生涯管理。總之，無論從館員個人成長或圖書館發展的層面觀之，實施館員生涯管理制度，建構館員生涯發展系統，實為規劃圖書館人力資源管理系統時應考量的重點之一。（註6）

館員生涯管理制度及生涯發展系統的規劃，雖為圖書館人力資源管理上不可輕忽之一環，然而長久以來，圖書館組織多視生涯管理為館員個人事務，鮮少考量實施館員生涯管理制度，建立館員生涯發展系統，以連結館員個人生涯期待與組織目標。易言之，圖書館組織對館員生涯規劃與管理的觀念普遍不足；或縱然明瞭其重要性，亦缺乏具體有效的推行策略。學校教育方面，圖書資訊學之相關系所多未開設教導館員生涯規劃與管理之課程；而一般圖書館迄今亦鮮少舉辦有關館員生涯規劃與管理之講座或研習班。（註7）另外，觀諸圖書資訊學相關文獻，尚少深入探討圖書館利用生涯管理制度及生涯發展系統，促成館員個人與圖書館組織同步成長之相關議題。基此，本文擬探討圖書館組織在今日快速變遷的時代，實施館員生涯管理制度，建構館員的生涯發展系統，將館員個人的需求與圖書館組織的目標相互連結的必要性，並提出圖書館組織從事館員之生涯管理時需注意的基本原則。

貳、生涯發展、生涯規劃及生涯管理

學者 Erikson（1980,1982）將人類一生的發展過程，從孩提時期至退休期共分成八個不同的階段，其研究引起了人們開始重視生涯規劃的議題。此項探討人類生活循環的研究，不僅引導人們對人類各階段的發展有了新的思考方向，更改變了社會對於工作生活的觀念與想法。人們開始體認對於職業或是生涯的安排，並非出於偶發性的抉擇，而是一個具有延續性的過程。基此，無論是社會與工作環境、個人目標實現或是組織需求，均為個人生涯規劃的考量重心。於是對員工生涯發展與規劃的關注，遂逐漸成為組織生涯管理的重要課題。（註8）（註9）

「生涯」（Career）一詞，早期僅侷限於「個人在工作生活層面上之活動與行為」，主要以職業或職位為定位取向。Gutteridge（1986）認為，「生涯是人生發展的一種歷程，主要是指人一生中與工作經驗有關的行動與行為」。（註10）然而隨著社會環境變遷，生涯之意義逐漸被延伸為「生命歷程」，亦即「生涯可視為個人整體謀生活動和生活型態的綜合體」。（註11）（註12）根據 Dalton（1986），生涯的意義可從內在與外在兩層面探討：生涯的內在意義即指個人的生活方式，外在的意義則是個人實際所經歷之不同職位與職務。是

以生涯不同於所謂的職業，其意義要比職業的範圍廣，不僅包括個人終生所從事的工作，更涵括了個人整體的生活。（註 13）

至於生涯規劃的涵義，學者 Super（1976）從個人層面探討指出：「生涯規劃係一個人生涯的妥善安排，在此安排下，個人能依據各計畫要點在短期內充分發揮自我潛能，並運用環境資源達到各階段的生涯成熟，以完成既定的生涯目標」。（註 14）亦即生涯規劃為個人了解自己的興趣、評判自我的能力，並據以衡量組織環境中存在的各項機會或障礙，而後確認與個人生涯有關之目標並做出合宜的選擇，進而從事自我發展活動的規劃過程。（註 15）國內學者廖又生則界定生涯規劃為：「強調每一個人全方位匯聚各種角色的成長歷程，透過計畫性策略設計方式來認識自我、發展潛能，以實踐一個有目標的人生」。（註 16）

此外，從組織管理的層面觀之，生涯規劃乃組織協助員工擬訂個人的生涯發展目標，配合組織內的教育與訓練、人力發展規劃等措施，以實現員工個人的生涯目標，並同時促進組織發展目標的達成。換言之，組織內的生涯規劃旨在協助員工認識自我、發展工作知能及規劃發展路徑提供員工們適當的訓練、協助及機會。組織內生涯規劃的內容，包括對每一位員工個人狀況的瞭解分析，企業組織發展資訊的掌握，使員工們能夠配合企

業發展的目標和經營的理念，以擬訂具體可行的個人生涯發展目標，並在組織積極協助下實現之。（註 17）

生涯發展乃是一個延續不斷的過程，係個人與社會環境交互作用後，隨著所扮演的角色變動，依其人格特質與行為發展出個人獨特的生活型態與人生目標。（註 18）就員工個人層面分析，生涯發展可區分為不同的幾個階段，包括最初的生涯階段、早年生涯階段、中年生涯階段與晚年生涯階段；從組織層面觀之生涯發展亦可分為四個階段，包括：招募計畫、成長與發展計畫、安置與解職計畫，以及員工儲備計畫；而至於兩者之間的配合過程，則由於組織與個人的發展階段不同，而須有彈性的互動策略，俾使員工個人的生涯期望與組織發展上的要求，在複雜的環境變遷中仍可取得一平衡點，此即生涯管理的目的。（註 19）

生涯管理是一種過程，是組織為協助員工達成生涯發展目標，所運用的各種管理方法與策略，藉由組織內的管理階層提供員工有關組織現況的資訊，同時使員工瞭解在施行計劃過程中存在於組織內部的各種機會與障礙，將員工的生涯規劃、組織之人力資源策略及長期的發展需求等作一整合，擬訂具雙重目標的執行方案；最後則須提供員工有關此方案的充分訊息，協調員工與組織雙方的意見並確實執行之。（註 20）（註 21）學者 Gutteridge 與 Hutchesson 兩人（1984）

指出在生涯管理上組織所從事的活動包括員工的甄選、人力資源配置、教育訓練與發展、潛能評估、工作輪調、績效評估、生涯諮商，以及如何將員工的興趣、能力與組織生涯的機會配合之設計等。（註 22）Hall（1986）更指出員工個人的生涯規劃與組織的生涯管理兩者之間互為表裡、相輔相成，員工個人與組織共同參與生涯輔導與諮商的活動，雙方互相影響，並且作資訊的交流與分享，其目的在協助員工執行個人生涯計畫。（註 23）

綜上所述，隨著各時期的身心發展狀況不同，個人生涯的發展需求與發展目標亦有所差異。若從個人層面觀之，個人充分了解自我各階段的生涯需求、評估自身的能力之後，對自身的生涯發展擬訂一整體的發展計畫，此即為「生涯規劃」，而生涯規劃後的執行、評估、調整與修正則為「生涯管理」。組織可透過適當的教育訓練與輔導諮商，協助員工實際的生涯發展能依照自身生涯規劃的預定路徑進行，俾達成組織與員工個人的雙贏局面。換言之，組織在生涯管理上所採行的各種措施，皆會影響員工的生涯發展。（註 24）因此，組織有責任推動此種組織與個人發展互蒙其利的生涯管理活動。

參、圖書館組織協助館員生涯管理之必要性

根據 White（1985）的研究，圖書

館與其他組織協助館員進行生涯規劃之起源，可追溯至 1960 與 1970 年代之間。當時所規劃的員工活動並非以員工的利益為基本考量，而是以組織需求為先的前提下，進行員工個別生涯發展的規劃。（註 25）其時組織對於員工生涯管理活動所關心的焦點，不外乎員工的招募、激勵、薪資，以及員工間衝突的解決等議題。（註 26）至於員工個人的志趣與能力發展，則被定位為在職進修之一部份，並未規劃出一套完整的員工生涯發展系統。（註 27）

面對時代變遷所帶來的各種影響，圖書館組織亦應檢視其在新時代中的定位，並對昔日的管理方式做出對應的變革。圖書館的傳統角色是印刷資料的保存場所，館員則是資料與使用者之間的媒介。今日的館員，不但保有以往的媒介角色；面對資訊科技的快速進展，館員必須具備與時俱進的圖書資訊專業知識與技術，以提供讀者更佳的服務。因此，圖書館組織須重視館員素質的提昇，而提昇人力素質之規劃重心，則必須置於館員的生涯規劃與發展上。圖書館組織應將以往在職訓練與繼續教育策略擴展為生涯規劃方案，建構一套完整的館員生涯發展系統制度，俾整合館員的生涯規劃與圖書館的生涯管理，使組織的發展目標與個人的生涯需求互相結合、成長，以期有效應對瞬息萬變的時代需求。（註 28）是以館方若期望館員之定位與角色均能切合知識經

濟時代圖書館組織的發展需求，則研擬圖書館組織的生涯管理制度，俾協助館員做好自身的生涯規劃、增進圖書館組織整體的服務績效，實為一重要課題。而在歐美圖書館界，亦有不少圖書館組織極其重視館員生涯規劃與生涯管理的問題。其中，如英國的國立威爾斯圖書館（National Library of Wales），多年來除了持續進行館員在職訓練外，對館員個人的生涯發展尤其重視，兩者並行配合發展的成效十分卓越。（註 29）

基本上，館員生涯管理制度若能順利運作，則至少可對圖書館組織產生如下之正面影響，茲分述如下：

一、瞭解館員的身心特質與生涯需求

心理學家認為，欲真正地解決個人問題，必須瞭解人們工作上所遭遇之困境。同樣地，圖書館組織的管理階層必須瞭解館員工作上的問題、個人的發展階段、對生涯所抱持的態度，以及個人在工作生涯中的成敗帶給館員個人的影響為何。惟有如此，圖書館組織方能系統化地瞭解館員的身心特質與生涯需求。

Mondy 與 Noe 即提出，生涯規劃之重點在協助員工就個人目標與組織提供之實際機會間，作出最適切之調合，並強調心理層面之成功。（註 30）實行館員生涯規劃時，圖書館組織更應透過調查或是鼓勵館員主動告知，以充分了解館員個人的生涯發展方向與生涯計畫，尤其管理階層更應

擔任館員生涯諮商或在職訓練的工作（註 31），主動協助館員做好生涯管理。透過生涯管理制度之輔導、協助與訓練措施，館員可設計一綜合個人與圖書館組織需求和目標之生涯發展路徑（Career Path），從工作及日常生活中尋得適當的角色定位。同時圖書館組織亦可藉由瞭解館員之價值觀、工作心態、對組織之承諾度，除了能鼓勵優秀館員留任外，對於有明顯偏差者，給予適當的輔導與協助。如此，既能讓館員更加重視與瞭解個人的工作生活品質與個人生涯規劃發展的程度，促進館員自我成長，與滿足自我實現的需求，進而保持身心的健康。另一方面，對尚無生涯規劃或未有生涯自覺的館員而言，亦提供其進行思考與付諸實行的機會。同時，這些資訊亦可供圖書館組織作為館內人力資源配置或館員升遷之參考。

二、增進圖書館組織人力資源運用的效能

現代的館員，大多極其著重個人的自我成長與在組織中工作發展的機會；且能否擁有學習與自我成長的機會，已被現今館員視為是否享有優質工作生活品質之重要因素。（註 32）然而，圖書館的組織結構，與一般公務機構同為官僚組織形態，較無新職位出缺，復以在永業制的保障體系之下，館員的異動率較低；而現今圖書館組織普遍遭遇經費不足而須進行人力精簡，館員的升遷機會更加減少，

致使館員易產生挫折和不安感。此即 Smither 等學者所謂的生涯高原期 (Career Plateau) 的挑戰。(註 33) 另外, 長期在同一工作職位上, 從事如編目等量化與重複性高之工作, 亦會讓館員感覺枯燥單調, 甚或產生工作倦怠感。

此時, 透過生涯管理制度與生涯發展系統的實施, 結合個人生涯需求與圖書館組織目標, 能將單調充滿重複性事務的圖書館, 轉變為一個充滿挑戰性與無限機會的工作環境。有時館員在某一職位上無法充分發揮所長, 但經過適當的調整往往能夠於另一職位上發揮更大的能力。是以透過圖書館組織所提供的完善且多元化之生涯發展方案, 配合館員個人的生涯需求, 長期提供各項訓練與輔導; 在增進館員個人工作知能的同時, 藉著多方面的接觸開發自身的潛能, 也能讓館員瞭解圖書館內有何學習與成長的機會, 並能清楚地預見個人在圖書館組織中發展的願景與追求的目標, 從而解決館員在圖書館工作上面臨之停滯問題。而圖書館組織亦可根據館員個人的生涯規劃, 給予適當的輔導與訓練之後, 將之安置於符合個人志趣與專長的工作上, 而藉著工作環境與工作性質的變化, 即可重新激發館員對工作的熱忱, 並能使館員享受更多的工作樂趣, 提高其工作績效與服務品質。

因此, 生涯管理制度可協助館員生涯發展方案的實施, 提昇圖書館組

織的競爭優勢, 吸引優秀人才, 並留住圖書館組織真正需要的館員。(註 34) 此亦為圖書館組織在資源日趨不足, 而能完全運用館內現有人力資源的有效策略。換言之, 在實現館員個人生涯目標的同時, 亦可藉此進行人力資源配置與館員工作績效評估的整合, 使圖書館組織各部門的人力資源運用更具效能。(註 35)

三、協助館員適應變遷

身處資訊網路時代, 社會急速變遷, 館員若無法持續不斷地進修加強一己之技術與知識, 則無法提供讀者高品質的服務。而圖書館管理階層若未能顧及館員亟需學習的需求, 則無法期待館員在面對變遷時, 能對新的挑戰應付自如; 館員往往因此無法受到肯定而影響工作情緒與意願, 嚴重者極易造成整個圖書館組織效率與服務品質低落。(註 36) (註 37) 此時若圖書館組織施行生涯管理制度, 將可針對館員需求而提供長期性之培育或訓練計劃, 直接由圖書館組織提供館員在其未來發展中所需的技能與知識, 館員因此不必另外花費時間尋覓新知能的來源。如此即能協助館員適應變遷, 滿足圖書館組織與時代之需求。也惟有館員之潛能得以有效地發揮時, 圖書館在面對現代社會各種不同之新需求時, 才能迅速而有效地加以應變, 並推行合宜的服務方案, 以迎合廣大多變的讀者群。(註 38) (註 39)

綜言之，圖書館組織建立館員生涯管理制度，可明確劃分圖書館管理階層的職責，與有效地運用館內現有之人力資源，館員亦可從圖書館組織獲致生涯規劃的相關資訊，進而作出更適合其個人的生涯決策。因此，圖書館組織藉由滿足館員的生涯需求，可降低館員的流動率，並增進其對組織的承諾感與忠誠度，圖書館組織與館員因此達到雙蒙其利、共生共榮的局面。（註40）

肆、館員生涯管理之基本原則

然而，實施館員生涯管理制度亦有可能產生負面影響，諸如館員冀望晉升，但在施行過程中，若因館員個人專業知能不足、或生涯期望與目標過高，以致圖書館組織無法滿足其升遷的需求，館員因此衍生沮喪與焦慮不安的情緒，極易影響其工作績效，更造成圖書館管理階層的困擾與圖書館組織之壓力。雖然館員生涯管理制度存在著這些缺點，但若衡酌其正面效果，則仍不減館員生涯管理措施為圖書館組織帶來的莫大益處。而不少企業組織如IBM公司等也確實因為執行員工生涯發展系統，實施員工生涯管理制度，因而成功地提昇了員工的工作績效與工作生活品質。（註41）而為確保館員生涯管理制度執行過程順暢，圖書館組織規劃館員生涯管理制度，建構館員生涯發展系統時，應遵循以下之基本原則：

一、圖書館組織與館員個人的互信與合作

生涯規劃的觀念發展迄今，其重點皆在於員工與組織的互利經營（Mutual-Benefit Management）。（註42）圖書館組織的生涯管理活動需要館員個人和組織的共同參與，方能提昇生涯發展方案的效能；在生涯管理活動中，館員與圖書館組織是策略伙伴的關係，經由組織與館員彼此之間的良性互動，建立和諧互信的溝通管道，有助於彼此互惠關係的發展，增進生涯發展方案的效果與效率。（註43）易言之，館員個人與圖書館組織生涯發展的一致性程度，端視執行生涯發展活動的過程中，雙方的合作狀況而定，如館員個人與圖書館組織雙方都缺乏高度的合作意願時，則圖書館組織欲利用生涯發展活動來促進整體人力資源的發展，恐將事倍功半。（註44）由此觀之，惟有將圖書館組織目標內化為館員個人需求的一部份，同時將館員個人的目標融合於圖書館組織中，雙方的需求終達一和諧狀態時，方能凸顯館員生涯管理之成效與意義。（註45）

除此之外，圖書館管理階層應能適度接受館員對其生涯發展方案的調整，而不應一味要求將圖書館組織發展置於館員個人生涯期望之前。亦即在以館員為先的價值觀中，生涯管理制度方能贏得館員的信任與合作，組織績效也才能充分彰顯。（註46）

二、明確的目標與責任

而基本上，館員個人的生涯發展活動涵蓋了以下五個要素：生涯規劃、生涯的瞭解、生涯資訊的運用、對組織的瞭解，以及對個人興趣、價值與才能的分析。而此五種要素，不僅與館員個人有著密不可分的關係，也與圖書館生涯管理制度息息相關。亦即在館員生涯發展方案規劃的責任歸屬方面，館員個人固然有承擔之職責，圖書館組織本身也必須負擔，兩者各有其不同之扮演角色。換言之，生涯規劃之責任應由圖書館組織與館員雙方共同承擔，以滿足個人與組織對彼此的期望，此即學者 Herriot (1992) 所謂長期生涯發展過程中的「心理契約」(Psychological Contract)。(註 47)

館員個人方面，應分析自我的性向、職業興趣與需求、個人能力與競爭優劣勢、成就動機與價值觀等，並規劃未來的生涯目標(註 48)，俾能明白而清楚地勾勒出屬於自己的生涯規劃藍圖，如此即使圖書館組織外部環境如科技、國家政策等有所變化時，在館員個人生涯期望不違背圖書館組織發展的情形下，依然能夠做出對自己最有利的安排。

而在圖書館組織方面，協助館員生涯管理的首要之務，在於使館員明瞭其在組織內發展時所需之相關內、外部資訊。所謂的內部資訊，係圖書館組織中有關館員活動的資料，其內

容包括圖書館組織經營理念與發展目標、升遷機會與管道，工作績效評估結果、相關的教育訓練機會、館內的資源、工作項目、專案計畫、活動與相關制度等；Creth (1989) 甚至認為所有館員生涯發展方案，均應由組織內部基本的資訊開始著手。(註 49) 至於外部資訊包括政治、經濟、科技、社會文化方面的變動，以及這些變動對圖書館組織可能產生的影響，例如：新科技所創造出的新型工作項目，或是現有工作的淘汰和減少、網路資源的發展與組織、和原本編目工作的簡化等。(註 50) 簡言之，圖書館組織應了解組織的發展歷程及未來走向，並預測外在環境中及其對組織可能的影響，規劃出長遠性、前瞻性的組織發展方向，並應提供充分的相關資訊予館員，以增進館員對圖書館組織的了解與認同感。館員愈能了解圖書館組織的發展方向，以及個人在組織中的發展願景，就愈能有效地增進其工作效率。

同時，圖書館組織的管理者亦應透過生涯管理制度的實施，積極瞭解館員的個別差異與其個人生涯發展目標，並對館員提供實際執行其規劃時所需之資源與輔助。此外，亦可協助館員建立自我導向的生涯發展與終生學習之觀念。由 Hall (1996) 提出的「多元生涯」(Protean Career) 概念，正係鼓勵員工為自己的生涯付出更多努力、承擔更多的責任，以充分掌握自我導向的生涯發展。(註 51) 而終

生學習觀念之養成，係為避免館員在瞬息萬變之社會環境下，礙於能力與學習動機不足而未能適時因應社會變遷，造成工作效率不彰與情緒低落；因此，其所涵蓋的範圍，不僅是工作實務上的知識，也須觸及館員的心理健康與發展多樣化生涯等方面之議題。（註 52）

三、保障館員個人的隱私權與自主權

為了培育人才，圖書館組織須建立包括館員個人的學經歷、成長與發展記錄、訓練紀錄、工作績效評估與考核資料等重要檔案，此等館員的個人資料，圖書館組織需絕對地保密，使館員瞭解其資料毫無被公開之虞，如此方能讓館員有高度參與生涯管理活動之意願，也使館員能安心將個人的生涯規劃交予圖書館組織協助執行。同時，對於是否參與圖書館組織的生涯規劃方案，應賦予館員絕對的自主權；若勉強館員參與生涯發展活動，將使其工作意願低落，導致整體方案的品質出現良莠不齊的後果。（註 53）

四、工作績效評估與回饋

具體有效的生涯管理措施與生涯發展方案，其基礎乃在於熟悉館員目前的工作責任及其必備的能力與資格，而管理階層的焦點也應集中於館員目前的工作績效上。一般而言，在實行生涯發展方案期間，員工常常會出現「轉移失敗」（Transfer Failure）

之情況，即參與計劃或訓練者無法將在訓練課程中所學習的技能，應用於工作場所中。由於員工對於本身參與教育訓練的成效，較無法確實感受到方案實施前後的變化（註 54），因此，圖書館組織在實行生涯發展方案的同時，自須負起評估的責任，經由生涯管理制度的實施，檢討館員無法達成目標之原因，並做出適當的修正及回饋，以確保方案執行之效益。（註 55）是故生涯發展方案訂定之後，除須按計畫逐步實行，在執行後則須作定期之評估與追蹤。

在實行生涯發展方案期間，對館員個人而言，定期的工作評估可協助其瞭解自身之專業能力，並在獲得組織的適當回饋後，減少其生涯規劃中不切實際的想法。透過生涯管理制度的協助，館員一方面修正自己在個人生涯規劃上的缺失，另一方面使自己與組織同步持續成長。而對圖書館組織而言，館員工作績效評估之目的，在於瞭解館員個人於實踐其生涯發展方案期間對此方案之滿意度、適應情況以及所遭遇之阻礙；運用評估的結果，可精確掌握館員的工作量，為館員之工作表現給予正式的評核，並以之作為訓練、升遷、輪調以及獎懲的參考，進而使館員與圖書館的發展與需求相互配合。（註 56）另外，圖書館管理階層於執行方案期間給予館員意見時，須在批評與讚美之間取得平衡，並確保館員不會因犯錯或未能達成既定目標而遭受責罵或懲罰，以給

予館員更多的鼓勵與行動信心。（註 57）

五、建立良好的溝通管道

此外，欲使個人生涯需求與組織發展目標能獲致良好的配合，則尚須建立館員個人與圖書館組織之間順暢的溝通管道，使館員能夠迅速地直接表達其對工作上的意見與個人的生涯期望。同時，圖書館組織管理階層須能主動與館員討論組織生涯的現實面，使組織發展之現況透明化，並提供館員工作分析與評量、輔導，以及發展訓練等。再者，透過圖書館組織完整的生涯管理制度配套措施，使館員個人生涯期望與圖書館組織發展計畫相互結合，並確保館員個人的生涯規劃，在圖書館組織發展與成長的過程中不至於被忽略，圖書館組織則可扮演館員生涯規劃之協助者、輔導者、與促進者的角色。（註 58）

六、強調終生性

一般員工與企業組織在從事生涯發展的規劃時多採短期的策略，而未顧及應由長期的層面切入。（註 59）事實上，生涯規劃強調終生性，因此館員生涯管理對圖書館組織而言應是長期持續性的活動，生涯管理績效的彰顯並非短期得見。亦即圖書館組織對於館員個人的生涯規劃，不僅應注意在短期內應如何作出最佳的生涯決策，更應重視長期生涯移動的結果，而且，亦應探討不同生涯策略開始的

情形，以及採行這些策略後的可能結果。（註 60）

伍、結語

面對社會的急速變遷，無論是組織或個人均須尋求因應之道，以保持競爭優勢。現代化管理的重點，除了重視組織的目標發展與達成外，更應考慮員工個人的發展需求，融合這兩個目標，作為追求組織發展的指南，並為訂定組織經營理念與經營策略的依據。今日的人力資源政策，已不僅只是如何為組織獲取足夠的人員而已，同時也注重如何協助員工增進對自我的認識與了解，並據此從事員工個人的生涯規劃，以啟發員工個人的潛能，進而能發揮所長，開展自我的生涯目標。

早期的員工生涯規劃僅為了個人生存和就業；現今的員工生涯規劃則重在實踐個人的理想、追求組織的卓越績效。由於組織的發展目標與個人的人格特質皆是複雜多變的，因此個人的生涯發展並非限定於單一直線方向，而是屬於動態的發展；個人的生涯發展並非只是單純地在組織的職位層級中逐步晉升（註 61），員工的升遷與職位的安置，固然是員工生涯發展的重點之一，卻非員工生涯發展的全部；亦即生涯發展並非升遷發展，吾人須知，最重要的乃是使員工得以從工作、從組織中適性發展，並使個人能擁有良好的工作生活品質。（註 62）

因此，圖書館組織如何協助館員持續成長與發展，以使館員獲得工作滿足，乃屬圖書館人力資源管理中值得探討的一大課題；再者，圖書館組織的目標在於組織的效益，館員個人的目的在於追求生涯需求的滿足，兩者之間原本即有差距，而運用生涯管理制度的建構，能兼顧個人目標與組織的目標，將組織與個人合而為一。惟有在個人與組織的需求能相互配合之下，館員個人才可能獲得工作滿足，圖書館組織也才能獲致最高的績效。反之，若館員個人與圖書館組織的需求無法相互配合，則館員個人將無法獲得工作滿足感。（註 63）

而館員生涯管理制度與生涯發展方案正是圖書館人力資源管理系統中之重要措施，經由圖書館組織之配合與協助，可為館員安排目前與未來的個人生涯發展路徑，並學習生涯規劃中所需之新知能。當館員經常接觸此等能夠協助適應各種改變的計畫時，愈發能從中學習如何在環境變動的情形下進行建設性工作的方法。一旦館員發覺自己已能輕易的持續學習時，將樂於不斷充實自我，充分掌握社會

脈動，減輕對於未來變遷的焦慮，並能將各種變遷視為機會而非威脅，進而能從容面對各種變遷，而不致成為圖書館組織變遷時的阻力。（註 64）

（註 65）

綜上所述，館員生涯管理之最終目的，在於同時促進館員個人生涯及圖書館組織之成長與發展；館員之主要任務在於認識與評估自我，了解外在環境，繼而作適當的生涯抉擇，並擬訂生涯目標以及行動計劃；而圖書館組織則根據圖書館組織之需求，融合館員的生涯興趣和能力，同時以具體之措施，協助館員進行個人生涯發展活動。由於圖書館組織與所有的館員乃是休戚與共的策略夥伴，圖書館組織應將館員生涯規劃與生涯管理的問題，視為人力資源管理中值得投資的元素，藉由積極建構館員生涯管理制度，協助館員做好生涯規劃與發展。且無論中高階層或基層館員，皆應全員參與，如此方能贏得全體館員之認同與支持，而願意與圖書館組織共同成長，進而達成圖書館組織永續經營之目標。

註釋

註 1：黃英中，人力資源管理（台北市：華泰，民國 87 年），頁 114。

註 2：張添洲，生涯發展與規劃（台北市：五南，民國 82 年），頁 178。

註 3：Thomas G. Gutteridge and Peggy G. Hutcheson, "Career Development," in The Handbook of Human Resource Development, ed. Leonard Nadler (New York: John Wiley, 1984), 30.7-30.8.

註 4：Koonce Richard, "Taking Control of Your Career," Credit 16 : 3 (June 1990): 30.

- 註 5：Yehuda Baruch and Maury Peiperl, "Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications," Human Resource Management 39:4 (Winter 2000): 347.
- 註 6：丁櫻樺，「國立大學圖書館女性館員生涯發展研究」，國立成功大學圖書館通訊 26 期（民國 86 年 4 月），頁 26、33。
- 註 7：Thomas L. Wilding, "Career and Staff Development: A Convergence," College and Research Libraries News 50 (November 1989): 899.
- 註 8：Peter E. September, "Career Planning as a Personnel Function: Its Importance in Academic Libraries," Journal of Library Administration 14:4 (1991): 55.
- 註 9：Gary Dessler, Human Resource Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1997), 383-386.
- 註 10：Thomas G. Gutteridge, "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice," in Career Development in Organizations, eds. Douglas T. Hall and Associates (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1986), 54.
- 註 11：蔡樹培，人群關係與組織管理（台北市：五南，民國 83 年），頁 225。
- 註 12：朱湘吉，生涯規劃與發展（台北：國立空中大學，民國 90 年），頁 3-7。
- 註 13：同註 2，頁 20。
- 註 14：徐曼瑩等，生涯規劃（台北市：華杏，民國 86 年），頁 9。
- 註 15：同註 10。
- 註 16：廖又生，「館員生涯規劃問題初探」，圖書與資訊學刊 13 期（民國 84 年 5 月），頁 2。
- 註 17：葉至誠，「工業社會下的職業生涯」，空大學訊 288 期（民國 91 年 5 月），頁 101。
- 註 18：陳萬結，「教學知能與生涯規劃」，教育實習輔導月刊 3 卷 2 期（民國 86 年 5 月），頁 29。
- 註 19：Edgar H. Schein, Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing, 1978), 3-6.
- 註 20：同註 2，頁 179。
- 註 21：同註 17。
- 註 22：同註 3，頁 30.3-30.6。
- 註 23：Douglas T. Hall, "An Overview of Current Development Theory, Research, and Practice," in Career Development in Organizations, eds. Douglas T. Hall and Associates (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1986), 3-5.
- 註 24：石銳，「企業『生涯管理制度之內涵』—患難與共同步成長」，管理雜誌 217 期（民國 81 年 7 月），頁 36。
- 註 25：同註 8，頁 54。
- 註 26：Anne G. Lipow, "Training for Change: Staff Development in a New Age," Journal of Li-

- brary Administration 10:4 (1989): 88.
- 註 27：Barbara W. Jenkins, "Staff Development and Organizational Change," in Library Performance, Accountability and Responsiveness: Essays in Honor of Ernest R. Deprosio, eds. Charles C. Curran and Frank W. Summers (Norwood, NJ: Ablex, 1990), 101.
- 註 28：同註 16，頁 3。
- 註 29：Richard E. Huws, "Training and Career Development at the National Library of Wales: Some Trends Over at 25 Years," Librarian Career Development 3 (1995): 14-18.
- 註 30：轉引自 石銳，人力資源與生涯實踐（台北市：風和，民國 85 年），頁 90。
- 註 31：同註 7，頁 900。
- 註 32：李華偉，現代化圖書館管理（台北市：三民書局，民 85），頁 147。
- 註 33：Robert D. Smither, John M. Houston, and Sandra A. McIntire, Organizational Development: Strategies for Changing Environment (New York: Harper Collins College Publishing, 1996), 260.
- 註 34：李華偉、董小英、左美雲，知識管理的理論與實踐（北京市：華藝，民國 91 年），頁 426。
- 註 35：同註 31。
- 註 36：同註 26。
- 註 37：Janet Paulk, "An Interview with Sheila D. Creth," Library Administration and Management 3:2 (Summer 1988): 117.
- 註 38：Kathryn J. Deiss, "Introduction to Staff Development," in Staff Development: A Practical Guide, eds. Elizabeth F. Avery, Terry Dahlin, and Deborah A. Carver (Chicago: American Library Association, 2001), 3-4.
- 註 39：同註 7，頁 899-900。
- 註 40：同註 31。
- 註 41：Don Hellriegel, John W. Slocum, and Richard W. Woodman, Organizational Behavior, 4th ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1986), 562.
- 註 42：同註 16，頁 7。
- 註 43：同註 2，頁 195。
- 註 44：Jerry W. Gilley and Steven A. Eggland, Principles of Human Resource Development (Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing, 1989), 51-52.
- 註 45：同註 33。
- 註 46：賴學仕，「組織成員生涯發展系統建立之探討」，警專學報 2 卷 8 期（民國 89 年 9 月），頁 156-158。
- 註 47：Peter Herriot, The Career Management Challenge: Balancing Individual and Organizational Needs (London: SAGE Publications, 1992), 6-8.

- 註 48：同註 2，頁 179。
- 註 49：Sheila D. Creth, "Staff Development and Continuing Education," in Personnel Administration in Libraries, eds. Sheila D. Creth and Frederick Duda (NY: Neal-Schuman, 1989), 119-143.
- 註 50：同註 8，頁 57-58。
- 註 51：Douglas T. Hall, The Career is Dead: Long Live the Career (San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1996), 93-98.
- 註 52：同註 8，頁 56。
- 註 53：賴信榮，「員工生涯規劃」，產業金融季刊 97 期（民國 86 年 12 月），頁 128-129。
- 註 54：同註 26，頁 91。
- 註 55：洪維賢，人力資源管理與發展（台中市：國彰，民國 89 年），頁 133-134。
- 註 56：同註 55。
- 註 57：同註 26，頁 95。
- 註 58：同註 1，頁 123。
- 註 59：Jane Farmer, Grainne Ward, and Lawrairie Wood, "Taking Stock: Career Planning for Isolated, Middle-Level Professionals," New Library World 97: 1127 (1996): 21.
- 註 60：同註 46。
- 註 61：同註 59，頁 22。
- 註 62：同註 46。
- 註 63：Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, and Veronica M. Godshalk, Career Management, 3rd ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 2000), 17-18.
- 註 64：同註 26，頁 96。
- 註 65：J. Bryson, Effective Library and Information Center Management (Brookfield, Vt.: Ashgate Publishing, 1990), 332-333.