

# 輪調制度在圖書館之實施

## Job Rotation in Library

朱碧靜

*Pi-ching Chu*

國立中央大學圖書館

National Central University Library

### 【摘要 Abstract】

工作輪調是一項管理的有效工具，本文首先闡釋輪調的意義及作用，並從圖書館的組織特性提出輪調的構想，最後則提出實施輪調制度時應注意事項，僅供同業參考。

Job rotation is an effective management tool. In this article, the functions of this management technique are stated; then from the view of the characteristic of the organization, the implementation in the library community is proposed. Lastly, the author try to indicate what should be concerned in rotation program.

關鍵字：輪調

Rotation

### 一、前言

管理的成功，端賴經理人如何善用各種資源，而其樞紐則為「人」的運用是否成功。管理是「人」的發展，不是「事」的監督，勞倫斯阿普雷（Lawrence A. Appley）堅持「管理」和「人的管理」是同樣的一件事。因為除人外，其他的資源如原料、資金、設備都需要人來操作運轉。故人力運用是經理人的一項重要管理職能<sup>①</sup>。

時值資訊時代的今日，圖書館面臨的重要改變包括：進入自動化操作，圖書館利用及服務模式改變以及重新調配圖書館的人力資源等。而人力資源管理則是自動化是否能夠順利進行並發揮潛力，以提昇服務品質的關鍵所在。

工作輪調是人事管理的一項有用工具，本文首先闡明輪調的意義與作用，並從圖書館的組織特性提出輪調構想，最後提出實施工作輪調時應注意事項，冀能提供圖書館從業同仁，以為參考。

### 二、輪調之意義與作用

工作輪調是指工作人員在同一機構內變換工作或工作部門，不因升任或降調，而由此一職位更動至另一個職位。工作輪調對機構或組織而言，乃是求人力的更佳運用與發展，以獲致最佳的組織效果與利益；對工作人員而言，則含有訓練、激勵與愛護照顧等意義<sup>②</sup>。斐杜（Bob Perdue）認為從組織的長期目標而言，輪調制度是一項提昇生產力及組織效能，並有助人力資

源管理的一項革新措施；對個人而言，則具有增強動機、多元工作技巧，工作生涯豐富化以及工作滿足感等正面效果③。

輪調是人事管理上一項方便而良好的制度，也是解決若干困難問題的重要工具，茲歸納學者說法以及個人淺見，就工作輪調的作用，舉其要者，略述如下：

#### 1. 配合組織目標及業務需要

組織是一有機體，隨著外在環境變化，內部結構亦應隨之配合調整，為配合組織目標之達成以及業務發展之需要，就有必要將現有人力資源予以適當調配。

#### 2. 革新或防弊

久任一職，往往會有「見樹不見林」的情形，以致不容易發現本身工作上的問題，即使發現弊病，又因可能是過去自己疏忽或錯誤所造成的，因而不願提出改善，為推動業務革新，自應實施輪調制。

#### 3. 解決人員衝突，促進溝通協調

現代社會多採分工制度，以致不同性質的業務部門間，各自在機構中力求擴大其本身功能的重要性，並以本部門的利益為中心，而輕視其他部門的功能，甚至忽略機構的整體利益，於是部門之間便形成一種絕緣狀態，彼此之間溝通困難，而磨擦、衝突在所難免，致業務推展窒礙難行，影響機構的和諧、團結與工作效率。一個單位內的工作人員，有時會因工作關係上的接觸而產生爭執、磨擦，以致主管與屬員或工作人員彼此之間相處不盡融洽和睦，為求單位內的和諧與工作效率，可藉工作輪調而將其中一人調職其他部門，以消弭衝突，促進團結合作。

#### 4. 提高工作興趣與幹勁

現代組織多採用精細的分工制度，員工工作範圍狹窄，多數機構因人事管道阻塞，久任

一職，易引起厭倦。適時輪調，可調節工作情緒，亦可歷練才能。

#### 5. 豐沛人員

較費體力或眼力的工作，適合年紀較輕者擔任，但隨著歲月逝去，原本年輕的已不再年輕④，而一些需要長期處在惡劣環境、不安定環境或高精神壓力環境下的工作，更需要定期更換，才不會造成工作倦怠症。工作輪調，正可以防止這種問題⑤。

#### 6. 配合在職訓練

在管理發展計畫下，時常將具有潛能的人員，予以輪調訓練以擴大其見識，增進其知能與歷練，使其能對機構作更大價值的貢獻⑥，培育人才，在累積其經驗，增益其知能，程度不厭其深，範圍力求甚廣，不以熟悉一事一職為己足，力求勝任他職他事為目標；不僅以服務現職為滿足，而以歷練高層職務為鵠的，故實施輪調係在職訓練之延長，亦為培育人才主要之手段⑦。

#### 7. 工作豐富化及擴大化

求知、求進步是人類天性，工作輪調可培養第二、第三專長，亦因工作豐富化及擴大化，使工作品質日益精進⑧。徐木蘭教授以為橫向的通職發展是垂直向前的生涯計畫受阻停滯時的另外一個選擇，她認為在工作生涯中應該推動通「職」教育，亦即透過中、短期或暫時的工作輪調，讓員工從工作中接受挑戰，不斷的學習與進步⑨。

另外，為了符合志向及適應個人興趣才能，亦可採行工作輪調，期使每位員工都能“樂在工作中”。

### 三、圖書館組織特性與輪調構想

沈寶環教授認為圖書館學是一種偏重行動，不斷變動以及進入自動的科學，並認為圖書館工



作應該為了適應讀者和社會的需要而隨時調整<sup>⑩</sup>。圖書館是用科學方法採訪、整理、保存各種印刷與非印刷的資料，以便讀者利用的機構<sup>⑪</sup>，其組織特性如下：

### 1. 技術服務與讀者服務休戚相關

技術服務的終極目的是讀者服務，技術服務的好壞將影響讀者服務的品質，兩者相互依存，關係密切。就整體服務而言，兩個部門間如果能夠整合互動，彼此了解，打破固有的藩籬，結合兩者之力，必可發揮最大的服務效益。然而，事實上，圖書館在傳統的組織結構下，技術／讀者服務部門由於是各自封閉的系統，缺乏開放的溝通管道，對彼此的服務重心不了解，鮮少分享彼此的專業知識與工作經驗，加上缺乏對整體組織目標的認識，彼此不了解對方的專業知識有何用<sup>⑫</sup>？布魯（P. Bluh）認為技術服務部門與讀者服務部門彼此互競的心態，容易形成本位主義，忽略整體任務，而這種存在於兩部門間的冷漠，如不加以引導、改善，則往往會對組織及個人造成極大傷害<sup>⑬</sup>。

圖書館依技術／讀者服務功能不同來劃分工作，可能使各部門只專注自己的業務，而忽略了部門間的連繫和了解，對其他部門業務產生隔閡，因此，圖書館有必要實施工作輪調計畫，讓技術／讀者服務館員有機會了解對方的工作流程與工作複雜性，而能夠仔細思考如何整合，方能化繁為簡。工作輪調對圖書館而言，可藉此打破本位主義，增強館員對館的認同；對館員而言，則可提高專業技術與專業眼光，新的工作經驗與回饋，亦有助館員的個人成長。

### 2. 資訊技術主導組織型態

自動化是圖書館作業的趨勢，其目的是利用現代化的科技和設備提高圖書館工作效率，

改善服務品質<sup>⑭</sup>。資訊技術的發展和革新，影響了圖書館的作業型態及服務內容，然而，自動化是否能夠順利進行並發揮服務效能，則有賴館員的通力合作。由於自動化的衝擊加上工作型態的改變，使館員有新的學習需求，值此時際，圖書館管理者，實應擬妥適當的人員發展計畫，亦即利用現有人力資源去完成更多改變的方法<sup>⑮</sup>。

根據文獻分析，自動化將使圖書館的技術服務和讀者服務的界線愈不明顯。圖書館將藉著產生雙重功能的職位，工作輪調以及暫時性的指派來完成部門間的功能整合<sup>⑯</sup>。

圖書館是一成長的有機體，隨著時代之變遷，館務日趨複雜，而為了突破圖書館現有管理上的瓶頸，以常保人事的鮮活並提昇服務品質，輪調制度的引用未嘗不是一個新方向。

### 3. 讀者導向的服務機構

圖書館本質上是公眾服務機構，目的在爭取服務對象、滿足服務對象之需求，進而獲取讀者的支持。讀者服務館員的任務之一，是在讀者和資訊間建立起溝通的橋樑，其服務成效，攸關圖書館形象至鉅。因此，讀者服務館員應緊緊掌握知識脈動，革新應變，以精進服務水準。對讀者部門而言，排定合理的輪值時間（desk schedule）是必要的，可以允許館員具有適當，不容讀者干擾的時間，以完成其他任務，亦可減低長期擔任諮詢人員的職業耗盡（Burnout）感。

康乃狄克荷馬橋（Connecticut's Homen Bridge）圖書館曾提出人員分享計畫，允許技術部門館員以每週不超過3小時方式參與讀者服務工作，此一制度甚受技術部門的歡迎，他們樂於服務讀者，同時也看到了他們在幕後的成果展現<sup>⑰</sup>。該館參考部門主任認為人員分享計畫是一項有效、活潑的計畫，可以充分運用



館員的知識及技巧，但是不可忽視館員的參與意願，此計畫如果過分擴張，人員的熱誠及參與感將隨之式微<sup>⑩</sup>。

綜合言之，由於圖書館是一個以服務為導向的機構，工作人員必須能夠常保服務熱忱，方能維持服務品質，換句話說，必須讓館員能夠長保工作興趣與幹勁。目前，在各圖書館積極展開自動化作業之際，在人力無法擴充及現有業務繁雜下，勢必重新調整人力資源以共體時艱，人力的局部性調整，將是造成流動，引發活力的良方。

#### 四、輪調制度之實施

工作輪調雖然是解決人事管理上若干問題的工具，雖有其正面作用，但如實施不當，則易造成反效果。因此，事先週詳的準備，配合組織業務需求及員工個人生涯規劃的意願，當能提供許多正面效果。實施輪調制度，應注意以下事項：

1. 建立完整的各項職位的工作說明書及作業流程書

一份完整的職位說明書，是組織內部運作的劇本，對於應有的工作範圍、權限以及應享有的權限等，都有一定的規定，主要內容如：職銜、直屬上級、責任、義務、工作項目、員工應具條件、權責範圍、工作關係、薪資範圍及陞遷情形等。利用職位說明書，除可加速引導新進人員進入狀況，減少摸索適應時間；人員異動時，亦可減少解說的麻煩，使輪調工作得以順利進行<sup>⑪</sup>。貝克特爾（J. M. Bechtel）提出人員交接時，應含工作手冊、每月紀事及未來發展計畫<sup>⑫</sup>。

2. 配合在職訓練

輪調制度必須跟在職訓練緊密結合在一起，如果沒有長期的在職訓練來配合，輪調制度會使得組織結構變得鬆散而且缺乏效率。在調

職之前，適當的始業訓練是必須的，而一些工作上所需要的新技術，也必須在就職後不斷地再學習，這些都有賴於僱主給予員工充分的在職訓練<sup>⑬</sup>。

3. 宜實施定期任職的規定

實施工作輪調的間隔時間不宜太短，否則工作人員有五日京兆之心，對工作之推行缺乏遠大的計畫；在行為上則趨於維持現狀，敷衍推拖<sup>⑭</sup>。定期任職的規定，使員工能在一定期間內安心工作，並磨練各工作職務，以施展其抱負與技能<sup>⑮</sup>。

4. 意見溝通形成共識<sup>⑯</sup>

現代行政學強調民主領導。而民主領導最大之優點，為基於理性意見溝通，使單線的命令服從關係，成為雙向的互動關係，首長聽取下級意見修正其決策，下級瞭解首長方針全力奉行。唯有溝通良好，始能形成共識，唯有形成共識，始能消除施行阻礙收到輪調效果，因此，除了以組織未來經營發展方向為考慮，員工個人意願也要多溝通。

5. 分期分批實施輪調

工作輪調應避免影響業務之正常進行，如涉及部門之主管輪調時，不宜正、副主管同時輪調；一個單位內的輪調對象不宜太多，如確因業務上之必要時，則可分期分批實施。

6. 輪調非萬靈丹

斐杜及派特羅斯基（C. Piotrowski）認為輪調可以防止組織的僵化（inefficiency）及耗竭（burnout），並可提振士氣<sup>⑰</sup>。誠然人員的流動，對整體的業務活力有激勵作用，但輪調制度並非萬靈丹，有些工作性質太不同的職位是無法輪調的，如人事、財務人員調產品設計工程，是行不通的<sup>⑱</sup>。

總之，輪調制度是改善體質，提高生產力的有效工具。然而，無規矩不成方圓，組織必須訂



有處理輪調的政策和程序，輪調制度方能有效執行。

## 五、結語

當今通訊技術發達，當讀者可以從其他來源自行獲取所需資訊時，素以「資訊提供者」自居的圖書館，應當扮演何種角色呢？為了順應社會的快速變遷，亦為了維持圖書館的生存與發展，圖書館主其事者，實應重視人力發展，並使組織結構更具彈性以創新求變。

工作輪調是人事管理上一項改善體質，提高生產力的有效工具，惟真正應用時，必然會有障礙產生，因此，在實施之前必須著重事前的規劃及事後的檢討，更應宣導溝通以建立共識，如此當能為組織業務帶來活力，並有助整體目標的達成。

## 註釋

- 註①：謝安田，企業管理（台北市：五南，民國74年），頁145。
- 註②：李壽雄，「談工作輪調」，石油通訊，415期（民國75年3月），頁20。
- 註③：Bob Perdue & Chris Piotrowski, "Supervisory Rotation: Impact on an Academic Library Reference Staff", RQ, 25 (Spring, 1986), P.361。
- 註④：同註②，頁21。
- 註⑤：詹炳發，「非專業化的事業歷程」，統領，21期（民國76年4月），頁100。
- 註⑥：吳靄書，企業人事管理（台北市：大中國，民國74年），頁227。
- 註⑦：呂炳武，「專業行政機關職員輪調之研究」，人事月刊，30期（民國77年2月），頁37。
- 註⑧：楊望遠，「由輪調制度看企業的成敗」，投資與企業，801期（民國74年9月），頁22-23。
- 註⑨：徐木蘭，「通「職」教育」，天下雜誌，75期（民國76年8月），頁167。
- 註⑩：沈寶環，「圖書館學的趨勢」，在圖書·圖書館·圖書館學（台北市：學生，民國72年），頁250-251, 261。
- 註⑪：胡述兆，圖書館學導論（台北市：漢美，民國78年），頁1。
- 註⑫：Tara Lynn Fulton, "Reference Librarianship: Sharing Our Knowledge With Technical Service Colleagues", RQ, 27:2 (Winter, 1987), P.210。
- 註⑬：Pamela Bluh, "True or Consequences: the Relationship Between Technical Services and Reader Services", Technical Services Quarterly, 1: 3 (spring, 1984), P.26。
- 註⑭：李德竹，「我國圖書館自動化資訊系統發展之探討」，中國圖書館學會會報，43期（民國77年12月），頁107。
- 註⑮：Anne Grodzins Lipow, "Training for Change: Staff Development in a New Age", Journal of Library Administration, 10 (Winter, 1989), P.88。
- 註⑯：廖秀滿，「美國大學圖書館自動化人力資源重組之研究」（碩士論文，國立台灣大學圖書館學研究所，民國80年），頁1。
- 註⑰：Joan W. Jenson, "Staff Sharing: a Development Program", Reference Librarian, 14 (Spring/Summer, 1986), P.54。
- 註⑱：Ibid, P.59。
- 註⑲：范揚松，「職掌所及，瞭然於胸——職位說明書功不可沒」，現代管理月刊，132期

(民國76年3月)，頁25~27。

註⑩：Joan M. Bechtel. "Rotation Day Reflections", College and Research Library News, 46 (Nov., 1985), P.551。

註⑪：同註⑤，頁100。

註⑫：同註②，頁22。

註⑬：楊蓉昌，企業、組織與管理(台北市：五

南，民國73年9月)，頁69-70。

註⑭：同註⑦，頁37。

註⑮：Bob, P. 361。

註⑯：吳濱文，「職務輪調制度實務」，人力資源經理雜誌，4期(民國80年10月)，頁72。

