VJE Tạp chí Giáo dục (2022), 22(4), 48-52 ISSN: 2354-0753

MỘT SỐ BIỆN PHÁP QUẢN LÍ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ THƯ VIỆN TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN - THƯ VIỆN, ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI THEO TIẾP CẬN VĂN HÓA TỔ CHỨC

Nguyễn Thị Hương[1,+], Nguyễn Thanh Lý[2]

[1]Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội;
[2]Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội
+ Tác giả liên hệ ● Email: huongnt88@vnu.edu.vn

Article history
Received: 25/12/2021
Accepted: 19/01/2022
Published: 20/02/2022

Keywords
Management, solution, library staff, organizational culture, approach

ABSTRACT
The development of science and technology, especially digital technology, has created great breakthroughs for mankind. Since the end of the twentieth century, with the development of digital technology, the role of the library industry in general and school libraries in particular has drastically shifted from the traditional service method to the modern one, digital library. Within the scope of the article, the author proposes a number of measures to manage the library staff at the Library Information Center of Vietnam National University, Hanoi based on the organizational culture approach. The constituting elements also have changes in concept and connotation, in which, an important and indispensable factor in the operation of the library, performing the role and mission of the library is the librarian. In other words, librarians are the decisive factor in the operation and development of the library. Facing the trend of integration, librarians face challenges to keep up with the rapid changes of the library system and library information agencies.

1. Mở đầu

Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) là một đơn vị trực thuộc, có vai trò như trái tim, biểu tượng tri thức của ĐHQGHN, thực hiện sứ mệnh phổ biến tri thức, học liệu cho hoạt động nghiên cứu - đào tạo tại ĐHQGHN. Đặc biệt, trong giai đoạn 2020-2025 chuyển đổi mô hình "Thư viện số" (cung cấp học liệu số) sang mô hình "Trung tâm Tri thức số", đặt trọng tâm vào quản trị dữ liệu số - thông tin số - tri thức số và biến dữ liệu thành tri thức khoa học, góp phần quan trọng để đưa ĐHQGHN trở thành đại học thuộc nhóm 100 đại học hàng đầu châu Á và 500 đại học hàng đầu thế giới… (Nguyễn Hoàng Sơn, 2020, tr 27).

Trong những năm qua, công tác quản lí (QL) cán bộ thư viện (CBTV) tại Trung tâm luôn được Ban Giám đốc quan tâm, chú trọng và đạt được rất nhiều thành tựu đáng ghi nhận. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, tình hình đội ngũ CBTV của Trung tâm xuất hiện một số vấn đề cần quan tâm, cụ thể: một số cán bộ trẻ sau một thời gian công tác đã tích lũy được kinh nghiệm hoặc sau khi hoàn thành xong chương trình sau đại học lại có xu hướng xin chuyển công tác; một số lượng đáng kể cán bộ chưa thực sự có ý thức trong việc tự bồi dưỡng, cập nhật thông tin về KH-CN hiện đại, ít tham gia nghiên cứu khoa học… (Trung tâm Thông tin - Thư viện, ĐHQGHN, 2021). Do vậy, để đáp ứng được các yêu cầu trong tương lai cần có biện pháp QL đội ngũ này kịp thời nhằm đáp ứng mục tiêu của Trung tâm và nhiệm vụ của ĐHQGHN giao phó.

Văn hóa đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc - nơi nhân viên cam kết và đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Các nhà nghiên cứu cho rằng thông qua phân tích văn hóa nơi làm việc, có thể xác định những thay đổi cần thiết đối với các giá trị, cơ cấu tổ chức, các sáng kiến lãnh đạo và QL và các cơ chế hỗ trợ tạo điều kiện cho một môi trường làm việc tích cực, sáng tạo và bổ ích sẽ hỗ trợ sự tiến bộ và thành công của đội ngũ CBTV. QL đội ngũ CBTV đã được tiếp cận theo những hướng khác nhau và QL đội ngũ theo tiếp cận văn hoá tổ chức là một phương pháp QL mới, được hiểu là cách thức QL của QL cấp cơ sở (đại diện là Giám đốc) dựa trên việc tuân thủ những giá trị văn hóa của tổ chức và xem nó như là mục tiêu để tổ chức hướng tới và trở thành công cụ để QL. Với những lí do trên, nghiên cứu này tập trung làm rõ vấn đề *"Các biện pháp QL đội ngũ CBTV tại Trung tâm Thông tin - Thư viện, ĐHQGHN theo tiếp cận văn hoá tổ chức"*.

2. Kết quả nghiên cứu

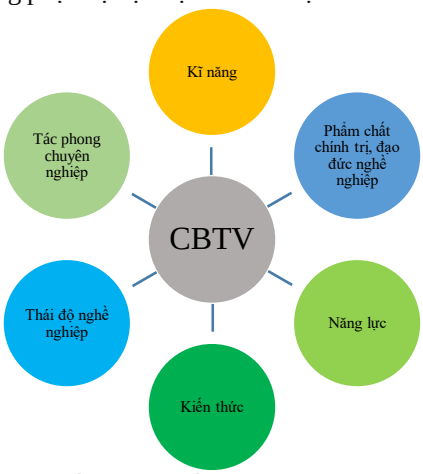
2.1. Một số khái niệm cơ bản

Theo Harold Koontz và cộng sự (1992): *QL là một hoạt động thiết yếu, nhằm bảo đảm sự phối hợp những nỗ lực cá nhân nhằm đạt được các mục đích của nhóm. Mục tiêu của mọi nhà QL là nhằm hình thành một môi trường mà trong đó con người có thể đạt được các mục đích của nhóm với thời gian, tiền bạc, vật chất và sự bất mãn cá nhân ít nhất. Với tư cách thực hành thì cách QL là một nghệ thuật, còn kiến thức tổ chức về QL là một khoa học.* Theo Nguyễn Thị Mỹ Lộc và Nguyễn Vũ Bích Hiền (2019): *QL nhân sự là khoa học và nghệ thuật tuyển chọn những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể được.* Theo Schein (1983): *Văn hóa tổ chức bao gồm những nhu cầu văn hóa, ngôn ngữ chung, khái niệm được chia sẻ, những ranh giới tổ chức được xác định, các phương pháp để lựa chọn thành viên tổ chức, phương pháp phân bổ quyền lực, sức mạnh, vị trí và các nguồn lực, các chuẩn mực để giải quyết những mối quan hệ tình cảm giữa các cá nhân với nhau, các tiêu chí để thưởng phạt, các cách thức để đối mặt với những sự việc không dự báo trước được và có tính căng thẳng.*

Văn hoá tổ chức trong các cơ quan Thông tin - Thư viện là hệ thống những giá trị, chuẩn mực, niềm tin và truyền thống hình thành trong quá trình phát triển, được các thành viên trong cơ quan thừa nhận, làm theo, hình thành nên bản sắc riêng của mỗi cơ quan Thông tin - Thư viện.

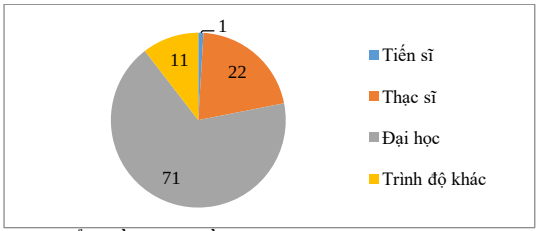
2.2. Thực trạng đội ngũ cán bộ thư viện tại Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

Tính đến tháng 10/2021, Trung tâm có 105 CBTV, bao gồm: 01 tiến sĩ; 22 thạc sĩ; 71 cử nhân (trong đó có 34 cán bộ chuyên ngành Thông tin - Thư viện); 11 khác. Về giới tính: 20 nam; 85 nữ. Số lượng cán bộ trên được phân bổ trong các bộ phận của Trung tâm như sau: - Khối các phòng chức năng: 25 cán bộ; - Khối các phòng chuyên môn nghiệp vụ: 26 cán bộ; - Khối các phòng phục vụ bạn đọc: 54 cán bộ.



Sơ đồ 1. Những yêu cầu đặt ra đối với CBTV trong giai đoạn hiện nay

Tỉ lệ CBTV có trình độ từ đại học trở lên chiếm 89,52 %, trình độ khác là 10,48%. Cán bộ các ngành khác làm việc tại Trung tâm hầu hết đều đã được tập huấn về nghiệp vụ Thông tin - Thư viện. Đội ngũ CBTV của Trung tâm thường xuyên được chú trọng đào tạo và bồi dưỡng về chuyên môn, tin học và ngoại ngữ nhằm đáp ứng kịp thời những yêu cầu và đòi hỏi về trình độ và khả năng chuyên môn của cán bộ Thông tin - Thư viện hiện đại: 100% đội ngũ CBTV Trung tâm có phẩm chất đạo đức, đạo đức nghề nghiệp tốt, có lối sống giản dị, chí công vô tư; có năng lực, kiến thức, thái độ nghề nghiệp, tác phong chuyên nghiệp nhanh nhẹn, ý thức tổ chức kỉ luật tốt, hết lòng vì công việc được giao phó.



Biểu đồ 1. Nguồn nhân lực của Trung tâm

Hàng năm, Trung tâm luôn tổ chức nhiều lễ nghi lớn, các hoạt động phong trào rất chu đáo, mang tính tổ chức cao, giúp cho các thành viên luôn cảm thấy hứng khởi, nhiệt tình làm việc và thúc đẩy tinh thần sáng tạo, chủ động làm việc, đồng thời gắn kết mọi người với nhau.

Tuy nhiên, Trung tâm vẫn còn tình trạng mất cân bằng về giới tính (nữ chiếm 80,95% trong khi nam chỉ chiếm 19,05%); một số CBTV chưa thực sự phát huy được tính chủ động trong công việc; năng lực về công nghệ thông tin, ngoại ngữ chưa thực sự đáp ứng được nhiệm vụ phải đảm nhiệm trong tương lai khi tầm nhìn của Trung tâm đến năm 2035 là trở thành Trung tâm Thông tin - Thư viện đại học nghiên cứu; Trung tâm tri thức số toàn cầu… đặc biệt là việc áp dụng và thực hiện những giải pháp công nghệ thông tin vào chuyên môn nghiệp vụ.

2.3. Thực trạng quản lí đội ngũ cán bộ thư viện tại Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội theo tiếp cận văn hóa tổ chức

Nhóm tác giả khảo sát thực trạng QL đội ngũ CBTV ở 08 nội dung như sau: nhận thức; quy hoạch; tuyển chọn; bố trí, sử dụng; đào tạo và bồi dưỡng; đánh giá; chính sách đãi ngộ; xây dựng môi trường văn hóa lành mạnh.

- *Nhận thức*: Thay đổi tổ chức một cách sâu sắc, có ý nghĩa và lâu dài phải liên quan đến những thay đổi đối với nhận thức cơ bản, niềm tin, khuôn mẫu hành vi và chuẩn mực, cách thức nhận thức đã phát triển trong một thời gian dài. Để đánh giá nhận thức về tầm quan trọng của việc QL đội ngũ CBTV; tính chủ động, tinh thần hợp tác và chia sẻ trong công việc của đội ngũ CBTV, nhóm tác giả tìm hiểu dựa trên các nội dung về tầm nhìn, tư duy khi xây dựng những giá trị cốt lõi, chiến lược phát triển trong tương lai và sự truyền cảm hứng đến đội ngũ CBTV.

Khảo sát được thực hiện đối với cán bộ QL và toàn bộ đội ngũ CBTV tại Trung tâm và được thể hiện như sau:

Ban Giám đốc Trung tâm và CBTV đã nhận thức được tầm quan trọng và nỗ lực để đạt được hiệu quả trong công tác QL đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức. Các tiêu chí đều được đánh giá cao với số điểm trung bình $\overline{X}$ = 3,8. Đội ngũ CBTV tại Trung tâm luôn sẵn sàng, chủ động hợp tác trong công việc; chia sẻ chuyên môn nghiệp vụ; cũng như hỗ trợ qua lại về kinh nghiệm hoặc kĩ năng giữa các thế hệ với số điểm trung bình đạt được là $\overline{X}$ = 3,68.

Sơ đồ 2. Nội dung QL đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức

Bảng 1. Kết quả đánh giá nhận thức của đội ngũ CBTV

STT	Nội dung	Điểm trung bình
1	Nhận thức về tầm quan trọng của việc QL đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức	3,8
2	Nhận thức về tính chủ động, tinh thần hợp tác và chia sẻ trong công việc của đội ngũ CBTV	3,68

- *Quy hoạch:* Tại Trung tâm, việc quy hoạch đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức luôn được đặt lên hàng đầu, khác với việc lập kế hoạch cho năm tới, việc quy hoạch đội ngũ cán bộ được tiến hành khi Trung tâm bước vào giai đoạn phát triển mới. Việc quy hoạch này sẽ giúp cho Trung tâm xác định số lượng CBTV cần thiết để bố trí hợp lí cho giai đoạn tới. Công tác này sẽ giúp cho Trung tâm có một cái nhìn khái quát về vấn đề tăng giảm đội ngũ CBTV, định ra được phương hướng kế hoạch, tạo điều kiện cho công tác bố trí đội ngũ CBTV diễn ra trong điều kiện giai đoạn mới có sự thay đổi về phương thức hoạt động hoặc gia tăng thêm các nhiệm vụ do ĐHQGHN giao phó.

- *Tuyển chọn:* Trung tâm đã xây dựng kế hoạch tuyển dụng đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức chi tiết và tiến hành theo kế hoạch trình ĐHQGHN. Trên cơ sở luật định, Trung tâm xây dựng quy trình và tiêu chí tuyển chọn cán bộ, viên chức. Đảm bảo tính công khai, minh bạch, thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng. Khâu ra đề thi, chấm thi thực hiện theo đúng quy trình; trong tổ chức thi cơ bản là bằng hình thức thi viết, thi vấn đáp đối với các ứng viên với quy trình tuyển dụng chặt chẽ.

- *Bố trí, sử dụng:* Với mô hình QL tập trung thống nhất, đội ngũ CBTV của Trung tâm được bố trí, sử dụng theo hướng chuyên môn hóa và phù hợp với từng vị trí việc làm đã báo cáo ĐHQGHN. Việc chuyên môn hóa có nhiều ưu điểm như: nhiệm vụ trách nhiệm của cán bộ, nhân viên rõ ràng, công việc đơn giản, lặp đi lặp lại, mỗi người một việc, mọi người đều tham gia, QL chặt chẽ. Về cơ bản, mô hình này đảm bảo cho Trung tâm tính ổn định và phục vụ, đáp ứng được những yêu cầu vốn đã được hoạch định sẵn.

- *Đánh giá:* Thực tế việc đánh giá đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức tại Trung tâm đều được thực hiện theo quy định hiện hành của ĐHQGHN, ngoài việc đánh giá các đối tượng là cán bộ QL, cán bộ hợp đồng, nhân viên tập sự… việc đánh giá cán bộ ở Trung tâm chủ yếu chỉ thực hiện mỗi năm một lần và được tổ chức vào dịp tổng kết năm học. Chuẩn bị tổng kết năm học, Trung tâm có hướng dẫn về đánh giá, thi đua, khen thưởng, nội dung đề cập tiêu chuẩn, quy định, quy trình và tỉ lệ (số người được khen thưởng trên tổng số cán bộ). Khi bình xét, Trung tâm dựa vào Luật Thi đua khen thưởng để áp dụng; quy trình đánh giá từ bước cá nhân tự đánh giá (cá nhân viết bản tự kiểm điểm), đến tập thể đánh giá (Tổ hoặc Phòng đánh giá), cuối cùng là Hội đồng thi đua - khen thưởng Trung tâm họp xem xét kết quả bình xét của các cá nhân, các đơn vị.

- *Đào tạo, bồi dưỡng:* Hàng năm, Trung tâm đều xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức với các nội dung: Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch bậc, theo các quy định của nhà nước gồm: QL nhà nước chương trình chuyên viên, chuyên viên chính; đào tạo bồi dưỡng về giáo dục quốc phòng, an ninh. Đào tạo theo chuyên môn từng vị trí công tác gồm: Hành chính, kế hoạch - tài chính, nghiệp vụ lễ tân, văn phòng… Đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ gồm: xử lí thông tin, quản trị thư viện tích hợp, quản trị tài nguyên số…

2.4. Các biện pháp quản lí đội ngũ cán bộ thư viện tại Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội theo tiếp cận văn hóa tổ chức

2.4.1. Tổ chức nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ quản lí, cán bộ thư viện về phát triển đội ngũ cán bộ thư viện theo tiếp cận văn hóa tổ chức

Xây dựng niềm tin vào khả năng thích nghi và làm chủ sự thay đổi sẽ giúp cho đội ngũ CBTV chủ động tạo ra sự thay đổi trong nhận thức về vai trò, chức năng trong công việc của mình.

Thông qua các Hội nghị cán bộ viên chức, họp triển khai công việc, họp giao ban Ban Giám đốc, cán bộ QL cần tuyên truyền, làm rõ vai trò, chức năng của đội ngũ CBTV từ đó nâng cao nhận thức của đội ngũ cán bộ QL, CBTV về phát triển đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức.

Tăng cường đào tạo bồi dưỡng, tạo điều kiện cho đội ngũ CBTV tham gia ý kiến về các nội dung thuộc lĩnh vực công tác, qua đó giúp cho đội ngũ CBTV sẵn sàng thích nghi với sự thay đổi của môi trường bên trong, môi trường bên ngoài, chủ động trong công việc, tự lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và tự kiểm tra, đánh giá hiệu quả công việc được giao, đồng thời giúp đội ngũ này thấy được vai trò của mình trong công tác phát triển đội ngũ và điều hành các hoạt động của Trung tâm.

2.4.2. Tổ chức tập huấn, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ thư viện theo tiếp cận văn hoá tổ chức

Cùng với mục tiêu xây dựng tổ chức biết học, hỏi nội dung đào tạo, bồi dưỡng của Trung tâm trong thời gian tới cần được xác định bao gồm:

Thứ nhất: Cử những cán bộ không tốt nghiệp ngành Thông tin - Thư viện tham gia một số khóa học ngắn hạn hoặc dài hạn ngành Thông tin - Thư viện.

Thứ hai: Khuyến khích các cán bộ đã tốt nghiệp cử nhân ngành Thông tin - Thư viện học tập nâng cao trình độ;Bồi dưỡng về chính trị, tư tưởng; Bồi dưỡng về chuyên môn; Bồi dưỡng về nghiệp vụ; Bồi dưỡng kĩ năng thông tin, kĩ năng giao tiếp, kĩ năng giải quyết vấn đề, kĩ năng lập kế hoạch…

Thứ ba: Khuyến khích các CBTV tham gia nhiều hơn nữa các buổi tập huấn, hội thảo.

Thứ tư: Đẩy mạnh việc mời các chuyên gia, các giảng viên ngành Thông tin - Thư viện về đơn vị giảng dạy.

Thứ năm: Nâng cao năng lực ngoại ngữ, tin học.

2.4.3. Bố trí, sử dụng cán bộ thư viện phù hợp với năng lực nghề nghiệp

Để có thể thực hiện tốt công tác bố trí, sử dụng đội ngũ CBTV, Trung tâm cần thực hiện những nội dung sau:

Thứ nhất, hoàn chỉnh việc phân tích, mô tả công việc, rà soát đội ngũ CBTV tại các phòng, ban đơn vị trực thuộc, thường xuyên luân chuyển, bố trí lại công tác đảm bảo cơ cấu hợp lí, phù hợp.

Thứ hai, tiếp tục thực hiện, duy trì phát triển nhân rộng mô hình cơ cấu các nhóm, tổ làm việc tại Trung tâm, hướng tới việc kết hợp các cán bộ, chuyên gia có năng lực tại Trung tâm phối hợp, liên kết với các chuyên gia của các cơ sở đào tạo, các doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin, truyền thông, công nghệ nội dung số…

Thứ ba, có thể áp dụng việc giao thêm nhiệm vụ, gia tăng công việc cho một số bộ phận đặc thù.

Thứ tư, sử dụng kết quả đánh giá cán bộ Trung tâm làm căn cứ để bố trí, phân công công tác phù hợp.

3. Kết luận

Sau khi đánh giá thực trạng đội ngũ CBTV và QL đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hoá tổ chức, nhóm tác giả đưa ra một số biện pháp QL đội ngũ CBTV tại Trung tâm Thông tin Thư viện, ĐHQGHN theo tiếp cận văn hoá tổ chức. Các biện pháp bao quát các nội dung về nhận thức, tập huấn, bồi dưỡng, bố trí, sử dụng đội ngũ, phát triển môi trường tạo động lực và đổi mới phương thức kiểm tra, đánh giá. Các biện pháp này có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại và bổ sung cho nhau, mỗi biện pháp có vị trí cần thiết cũng như thế mạnh riêng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ QL đội ngũ.

Việc thực hiện triển khai đồng bộ các biện pháp trên sẽ có tác động đến tất cả các yếu tố của quá trình QL đội ngũ CBTV tại Trung tâm, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ CBTV, từ đó tác động tới hiệu quả công tác QL đội ngũ CBTV theo tiếp cận văn hóa tổ chức một cách cao nhất.

Tài liệu tham khảo

Đỗ Minh Cương, Nguyễn Thị Doan (2001). *Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*. NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật.

Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich (1992). *Những vấn đề cốt yếu của quản lí*. NXB Khoa học kĩ thuật.

Nguyen Thanh Ly (2018). School culture management skills of high school managers at present. *Journal of Education Management, 10*(12), 28-34.

Nguyễn Hoàng Sơn (2020). *Chuyển đổi số VNU-LIC (2021-2025): Phát triển Trung tâm Tri thức số trên nền tảng thư viện số*. Cẩm nang Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Nguyễn Thanh Lý (2017). Văn hóa sáng tạo trong trường học: vai trò của người lãnh đạo. Kỉ yếu Hội thảo Khoa học Quốc tế Phát triển năng lực sáng tạo và cơ hội cho các ý tưởng kinh doanh khởi nghiệp (Creativity Development and Opportunities for Business and Startup Ideas), Trường Đại học Giáo dục - Đại học Quốc gia Hà Nội. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, tr 727-734.

Nguyễn Thị Hương, Trương Thùy Dung, Ngô Thu Hà (2020). *Một góc nhìn tiếp cận quản lí chất lượng việc phát triển thư viện đại học trong thời đại tri thức số, phát triển mô hình Trung tâm tri thức số cho các thư viện Việt Nam*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

Nguyễn Thị Mỹ Lộc, Nguyễn Vũ Bích Hiền (2019). *Quản lí văn hóa nhà trường*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

Schein, E. (1983). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội (2010). *Chiến lược phát triển Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*.

Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội (2020). *Báo cáo tổng kết năm học 2019-2020 và kế hoạch năm học 2020-2021*.

Trung tâm Thông tin - Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội (2021). *Báo cáo tổng kết năm học 2020-2021 và kế hoạch năm học 2021-2022*.