

**QUẢN LÝ, PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC THÔNG TIN - THƯ VIỆN,
ĐÁP ỨNG YÊU CẦU XÂY DỰNG THƯ VIỆN SỐ
TẠI ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI**

*ThS. Hoàng Văn Dưỡng**

Tóm tắt: *Tổng quan về vai trò, kỹ năng nhân lực thư viện số; Phân tích, đánh giá về mô hình quản lý, nhân lực thư viện số; Đánh giá, giải pháp phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu xây dựng, phát triển thư viện số tại ĐHQGHN.*

Từ khóa: *Thư viện số; Nhân lực; Phát triển nhân lực thư viện số; Thư viện đại học.*

Đội ngũ cán bộ thư viện, hay nói cách khác nhân lực của thư viện là một trong yếu tố quan trọng cấu thành thư viện, chủ thể của hoạt động của thư viện truyền thống hay thư viện hiện đại, thư viện số (TVS). Cơ quan thông tin - thư viện dù có nguồn lực thông tin phong phú, tài chính, cơ sở vật chất dồi dào, không gian thư viện với những tòa nhà hiện đại, tiện ích; hệ thống trang thiết bị hiện đại đến đâu đi chăng nữa, cũng sẽ không thể thành công nếu nhân lực thông tin - thư viện không được đảm bảo.

Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội (Trung tâm) là một thư viện hàng đầu và kiểu mẫu cho hệ thống thư viện đại học Việt Nam. Là một “thư viện lai” hiện đại với nguồn lực thông tin phong phú, đa dạng; hạ tầng CNTT hiện đại, cơ sở vật chất tương đối khang trang; toàn bộ chu trình quản lý và khai thác tài liệu truyền thống đã được tự động hóa đạt chuẩn quốc tế và được tích hợp với thư viện số (TVS) bước đầu phục vụ các tài liệu số hóa nguồn tin nội sinh và một số các CSDL nước ngoài; phục vụ đặc lực cho công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học tại ĐHQGHN, đặc biệt cho các đối tượng người dùng tin (NDT) là học sinh, sinh viên. Tuy nhiên, để tiến nhanh và hiệu quả hơn trong hoạt động phục vụ nghiên cứu và giảng dạy của ĐHQGHN theo định hướng đại học nghiên cứu, một mặt Trung tâm tiếp tục phát huy hiệu quả thư viện truyền thống được tự động hóa, mặt khác có nhiệm vụ chuyển nhanh và hiệu quả sang mô hình TVS đạt chuẩn quốc tế, nhanh chóng giúp người dùng tin (các nhà nghiên cứu, giảng viên, sinh viên) của ĐHQGHN chuyển sang truy cập – tìm kiếm – khai thác – sử dụng hiệu quả thông tin và tri thức số của nhân loại một cách nhanh chóng và trên phạm vi toàn cầu [4].

Cùng với việc xây dựng các nguồn tài nguyên thông tin đa dạng, chất lượng; hạ tầng công nghệ thông tin; cơ sở vật chất, trang thiết bị tự động hóa ở mức độ cao, vấn đề cơ bản, then chốt của Trung tâm là quản lý, phát triển, nâng cao chất lượng nhân

* Phòng Hành chính – Tổ chức, Trung tâm Thông tin – Thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội

lực thông tin - thư viện có khả năng tổ chức, quản trị TVS, tổ chức phổ biến thông tin, trình độ cao, đáp ứng yêu cầu của công việc, năng động, sáng tạo, đồng thời lại được tổ chức phân công công việc hợp lý, khoa học theo hướng quản lý hiện đại.

1.Thực hiện mục tiêu chuyển đổi nhanh từ thư viện truyền thống sang TVS tại Trung tâm Thông tin – Thư viện, ĐHQGHN

Ngay từ giai đoạn những năm 2000- 2005, Trung tâm đã xác định mục tiêu chiến lược xây dựng thư viện điện tử/thư viện số (TVS) để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người dùng tin. Tuy nhiên, phải đến giai đoạn 2009 – 2013 và 2014-2016 , khi Trung tâm triển khai dự án “Xây dựng và phát triển hệ thống sách điện tử đại học để nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học” (Dự án Ebooks) và dự án Thư viện số 2.0. Hai dự án tập trung vào mục tiêu: (1) Chuyển nhanh từ sử dụng thư viện truyền thống tự động hóa sang sử dụng TVS; (2) Đáp ứng tốt nhu cầu tin (tài liệu truyền thống và tài liệu số) của người dùng tin; (3) Nhà nghiên cứu, giảng viên và sinh viên, học viên, nghiên cứu sinh có thể tiếp cận, khai thác và sử dụng đầy đủ hệ tri thức cốt lõi của nhân loại để phục vụ tốt cho hoạt động nghiên cứu, đào tạo trong ĐHQGHN.

Trung tâm tập trung triển khai các yếu tố chính xây dựng TVS bao gồm:

- i) xây dựng nguồn lực thông tin;
- ii) hạ tầng công nghệ thông tin;
- iii) người dùng tin số;
- iv) nhân lực TVS.

và kết quả đạt được:

- Trung tâm đã xây dựng được một cơ sở dữ liệu tài liệu số học thuật nội sinh với khối lượng cả tài liệu Born Digital và Digitization lên đến trên 50.000 đối tượng, trong đó:
 - o Hơn 4.000 sách và giáo trình của nhà xuất bản ĐHQGHN;
 - o Gần 1.000 tài liệu Thông tin địa chất và Tài nguyên địa chất Việt Nam;
 - o Hơn 2.000 đề tài NCKH cấp Nhà nước và ĐHQGHN;
 - o Trên 10.000 thư tịch cổ Hán Nôm;
 - o Khoảng 25.000 luận án, luận văn;
 - o Trên 5.000 bài báo thuộc tạp chí ĐHQGHN;
 - o Gần 3.000 bài viết kỹ yếu các hội thảo khoa học. [5].
- Xây dựng thành công mô hình TVS thế hệ mới 1.0 và 2.0 (Tập trung vào nền tảng công nghệ điện toán đám mây kết nối với hệ tri thức học thuật toàn cầu trong các CSDL phải trả tiền và miễn phí)
- Trang bị phần mềm quản trị TVS Content Pro IRX; công giao diện tích hợp kiến thức tìm kiếm tập trung URD2 (Unified Resource Discovery and Delivery). Tích hợp tài nguyên thông tin số nội sinh của ĐHQGHN với tài nguyên thông tin số học thuật CSDL toàn cầu.

- Thỏa mãn tối đa nhu cầu về tài nguyên thông tin số học thuật (bao gồm dạng tài liệu phải trả tiền và miễn phí truy cập mở Open Access).

- Truy cập thư viện mọi lúc, mọi nơi với nguồn tin đa dạng, chất lượng trên cùng một giao diện được đơn giản hóa bằng một lệnh tìm tin duy nhất, đăng nhập bằng một tài khoản người dùng tích hợp duy nhất (Single Sign On).

- Hạ tầng công nghệ thông tin và các trang thiết bị thư viện hiện đại thế hệ mới hiện có của Trung tâm bao gồm đường truyền Internet Leased Line 500Mb 20 IP thực, 15 Server cấu hình cao, 100TB bộ lưu trữ và Backup, 5 LAN, hệ thống mượn, trả sách tự động SelfCheck và BookReturn, cổng an ninh Hibrid, 2 hệ thống số hóa ScanRobot Treventus 2500 trang/giờ; đảm bảo cho các hệ thống Trung tâm vận hành thường xuyên và liên tục hệ thống 24/24h.

2. Đặc điểm quản lý, phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm trong xây dựng TVS.

2.1. Mô hình quản lý nguồn nhân lực kết hợp giữa quản lý truyền thống và hiện đại.

Trước yêu cầu đặt ra đối với Trung tâm trong việc xây dựng TVS, các vấn đề mới trong quá trình chuyển đổi, quá độ từ thư viện truyền thống sang xây dựng, phát triển TVS, đòi hỏi mô hình tổ chức, quản lý phải linh hoạt nhằm đáp ứng mục tiêu.

Mô hình tổ chức tại Trung tâm được tổ chức theo khối công tác (cơ cấu trực tuyến – chức năng), Trung tâm được chia thành các khối công tác gồm: (i) khối các phòng chức năng; (ii) khối các phòng nghiệp vụ; (iii) khối các phòng dịch vụ thông tin. Mỗi quan hệ giữa các phòng là bình đẳng, hỗ trợ lẫn nhau. Sản phẩm của phòng này là đầu vào của phòng kia theo chu trình đường đi của tài liệu.

Với mô hình cơ cấu này, Trung tâm vừa thực hiện cơ cấu trực tuyến, là kiểu cơ cấu tổ chức có một cấp trên chỉ huy (Ban Giám đốc) và một số cấp dưới thực hiện (Trưởng phòng). Toàn bộ vấn đề quản lý được giải quyết theo kênh liên hệ đường thẳng. Đồng thời, kết hợp được cơ cấu mô hình tham mưu/chức năng, đáp ứng đối tượng quản lý ngày càng phức tạp và yêu cầu quản lý ngày càng mở rộng (do các nhiệm vụ mới) nên các bộ phận tham mưu được phân chia thành các bộ phận chức năng, chuyên môn hóa cao để giúp người lãnh đạo tổ chức (Giám đốc) ra quyết định và tổ chức thực hiện quyết định.

Cơ cấu mô hình quản lý theo lối kết hợp, linh hoạt tại Trung tâm, vẫn duy trì được mô hình lãnh đạo trực tuyến, thực hiện chế một thủ trưởng, đồng thời vừa phát huy tốt vai trò quản lý theo chuyên môn như các phòng chức năng. Mô hình tổ chức theo khối công tác (cơ cấu trực tuyến – chức năng) tại Trung tâm để thực hiện, đảm bảo các nhiệm vụ thường xuyên với các tính chất:

(i) các công việc được thực hiện theo chức năng, nhiệm vụ của các phòng/bộ phận, mỗi cá nhân trong Trung tâm;

(ii) là nhiệm vụ được xác định lâu dài và ổn định trong kế hoạch hoạt động chung của Trung tâm;

(iii) các việc thực hiện tuân thủ theo phương thức ổn định đã được xây dựng;

(iv) có tính phổ biến cao (công việc được lặp đi, lặp lại).

Đối với một số công việc/nhiệm vụ trong xây dựng TVS tại Trung tâm với các tính chất:

- (i) Nhiệm vụ lớn, đặc biệt, có tác động đến năng lực chung của cơ quan;
- (ii) có tính mục tiêu rõ rệt;
- (iii) đòi hỏi một nguồn đầu tư về nguồn lực nói chung là lớn và riêng biệt;
- (iv) được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định;
- (v) cần phải được thực hiện theo những phương thức mới, không bị chi phối chặt chẽ như đối với các nhiệm vụ thường xuyên bởi hệ thống các quy định đã có;
- (vi) có tính đơn lẻ [1].

Là đơn vị tự chủ, tự chịu trách nhiệm cao, đối với việc chuyển đổi nhanh từ thư viện truyền thống sang TVS, Trung tâm tổ chức cơ cấu chương trình mục tiêu cụ thể, thành lập các nhóm/tổ/đội để triển khai các chương trình mục tiêu/nhiệm vụ của TVS. Việc tổ chức thành nhóm/tổ/đội là mô hình tổ chức linh hoạt, mềm dẻo, cho phép Trung tâm có thể tạo lập các nhóm chuyên gia đặc biệt (trong và ngoài cơ quan) để thực hiện những nhiệm vụ đặc biệt, trong một khoảng thời gian xác định. Điều này cho phép Trung tâm có điều kiện:

- Tạm thời chuyển/kết hợp một số nhân lực của mình/ của cơ quan khác để tổ chức và thực hiện một nhiệm vụ đặc biệt¹, lớn và có tác động quan trọng đến sự phát triển hoạt động trong một khoảng thời gian cụ thể.

- Dưới sự điều hành trực tiếp của lãnh đạo Trung tâm, các nhóm/tổ có thể tập trung nguồn lực nói chung của cơ quan, có lợi thế về tâm lý và có điều kiện về pháp lý để thu hút và tích hợp các nguồn lực bên trong và bên ngoài, tiến hành chia sẻ nguồn lực theo những yêu cầu, định hướng và mục tiêu cụ thể, đáp ứng các đòi hỏi cụ thể nhằm giải quyết nhiệm vụ đột xuất mà vì nó, các nhóm/đội được thành lập.

- Tập trung nguồn lực để giải quyết các vấn đề lớn mà một phòng/bộ phận trong Trung tâm, thậm chí có những vấn đề Trung tâm cũng không (khó có thể) đảm đương được, trong khi đó lại không phá vỡ chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức hiện có của Trung tâm.

- Không tạo ra cơ cấu tổ chức mới, không đòi hỏi phải gia tăng bộ phận nhân lực thuộc biên chế.

- Phương thức hoạt động này kích thích sự sáng tạo và say mê hoạt động của những người tham gia công việc.

- Hiệu quả mang lại là nhanh chóng, tương đối rõ rệt, dễ đánh giá.

¹ Tại Dự án TVS Trung tâm, để xây dựng CSDL Hệ thống thông tin địa chất và Tài nguyên địa chất Việt Nam, Trung tâm thành lập Ban điều hành gồm các nhà khoa học do một Giáo sư làm Trưởng Ban, Ban điều hành đã cùng Trung tâm triển khai thu hút, tập hợp, huy động các nhà khoa học lĩnh vực địa chất trong và ngoài nước tham gia biên soạn hệ thống thông tin Địa chất và Tài nguyên địa chất Việt Nam gồm 23 chuyên đề/lĩnh vực khoa học với gần 1000 đề mục theo dạng Bách khoa thư. Ban điều hành đã thành lập 21 tiểu ban biên soạn để tổ chức, thống nhất, điều hành hàng trăm nhà khoa học cùng triển khai các công việc biên soạn, nghiệm thu khoa học, chỉnh sửa nội dung, hoàn chỉnh sản phẩm.

- Có khả năng điều chỉnh linh hoạt khi cần thiết (vì tính chất chỉ tồn tại trong một khoảng thời gian nhất định của nhóm/đội)

Như vậy thay đổi, kết hợp linh hoạt, mềm dẻo mô hình tổ chức tại Trung tâm nhằm đáp ứng các yêu cầu công việc/nhiệm vụ trong bối cảnh mới. Đòi hỏi công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực cần quan tâm, đổi mới, điều chỉnh từ cách quản lý nhân sự hành chính sang quản trị nguồn nhân lực cho phù hợp, trong đó chú trọng giải quyết:

- Tổ chức đã thay đổi từ việc chỉ thực hiện công việc theo chức năng sang việc thực hiện công việc đa chức năng. Điều này đòi hỏi hệ thống đào tạo chuyển hướng từ đào tạo từ chuyên môn hóa sâu sang đào tạo đa kỹ năng diện rộng. Công việc từ nhiệm vụ đơn giản nhờ chuyên môn hóa hẹp sang công việc vừa chuyên môn hẹp, vừa đa năng. Nhân lực Trung tâm trong môi trường TVS cần giỏi chuyên môn chính nhưng đồng thời cần am hiểu các chuyên môn có liên quan.

- Tổ chức được xây dựng một cách gọn nhẹ hơn ít tầng nấc hơn để có thể chuyển tải thông tin nhanh chóng hơn và dễ dàng phản ứng với sự thay đổi của môi trường. Việc tinh giảm gọn nhẹ bộ máy còn có ý nghĩa quan trọng trong việc giảm chi phí tăng khả năng cạnh tranh. Các giá trị văn hóa của tổ chức cũng đã thay đổi từ bị động sang thể chủ động. Mối liên hệ giữa các phòng/bộ phận trong Trung tâm ngày càng phụ thuộc vào nhau một cách chặt chẽ hơn. Vì thế mà sự liên kết giữa các cá nhân để hoàn thành công việc cũng được tăng lên. Điều này được thực hiện trong một tổ chức đa văn hóa sẽ làm tiến trình quản lý nguồn nhân lực trở nên phức tạp và khó khăn.

- Cơ sở của việc đánh giá và đãi ngộ có những thay đổi: từ dựa vào hoạt động chuyển sang dựa vào kết quả. Rõ ràng tính thiết thực và hiệu quả ngày càng được đề cao. Việc ưu tiên đãi ngộ dựa theo kết quả thay thế cho trả theo công việc đã buộc nhân lực TVS quan tâm nhiều hơn nữa đến kết quả của những hoạt động của bản thân họ.

- Tiêu chuẩn để đề bạt, thăng thưởng cũng thay đổi: từ dựa vào kết quả công việc sang dựa chủ yếu vào khả năng. Chính điều này đã mở ra và thúc đẩy công tác đào tạo hướng đến việc cung cấp những năng lực cao cho tổ chức. Những cán bộ trẻ được đào tạo bài bản có nhiều cơ hội hơn trong thăng tiến nghề nghiệp.

2.2. Vai trò, kiến thức và kỹ năng của nhân lực thư viện số.

Trong môi trường TVS đã có sự thay đổi căn bản nội dung các quy trình như bổ sung, xử lý, tổ chức bảo quản nguồn lực thông tin, khai thác và phổ biến thông tin. Môi trường hoạt động của người cán bộ thư viện có đặc điểm khả năng tiếp cận nguồn tin nhiều hơn, tốc độ thu nhận thông tin ngày càng tăng, việc định vị phân tích và kết nối thông tin có tính chất phức tạp hơn.

Vai trò của nhân lực TVS phải là người quản trị TVS, quản trị thông tin, tri thức, phổ biến, cung cấp các dịch vụ số; số hóa tài liệu, bảo quản và lưu trữ dữ liệu số; cung cấp khả năng truy cập và khai thác nguồn tài liệu số đến người dùng...Cùng với các nhóm kiến thức, kỹ năng: (i) chuyên ngành thông tin – thư viện bao gồm:

biên mục, xử lý thông tin, đào tạo, phục vụ người dùng tin số; lưu trữ, bảo quản tài liệu số; (ii) công nghệ thông tin & ngoại ngữ bao gồm: kiến thức về hạ tầng CNTT, kiến thức về Web, khai thác và quản trị dữ liệu; (iii) kiến thức, kỹ năng hỗ trợ khác bao gồm: kỹ năng nghiên cứu, kỹ năng marketing & truyền thông, bản quyền số... [2].

Các vai trò và kỹ năng cơ bản truyền thống với người cán bộ thư viện như: kỹ năng quản lý thông tin; kỹ năng đào tạo và hướng dẫn NDT; kỹ năng đánh giá và giao tiếp vẫn tiếp tục giúp cán bộ thư viện phục vụ có hiệu quả. Tuy nhiên, để hoạt động có kết quả trong môi trường mới, song song với những kỹ năng nghề nghiệp theo thư viện truyền thống, người cán bộ thư viện cần trang bị thêm kiến thức về các công nghệ liên quan tới thư viện số và các kỹ năng phân phối các dạng thức mới của nguồn và dịch vụ thông tin, tạo lập Website, xây dựng và duy trì mạng máy tính, thiết kế giao diện tìm kiếm thông tin, trình độ sư phạm để đào tạo NDT, đồng thời ngoài các kỹ năng mang tính kỹ thuật, họ còn cần khả năng thích nghi và làm việc có hiệu quả với môi trường năng động và luôn tiềm ẩn sự thay đổi như môi trường mạng Internet.

3. Nguồn nhân lực Trung tâm Thông tin – Thư viện, ĐHQGHN.

3.1. Số lượng nguồn nhân lực

Trong những năm qua, đội ngũ cán bộ, nhân viên Trung tâm đã phát triển cả về số lượng và chất lượng, nhằm đáp ứng yêu cầu phục vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học của cán bộ, giảng viên, nghiên cứu sinh, học viên cao học, sinh viên, học sinh của ĐHQGHN trong giai đoạn mới.

Bảng số lượng viên chức, người lao động tại Trung tâm từ năm 2013-2016

Năm	Số lượng viên chức, người lao động
2014	125
2015	120
2016	126

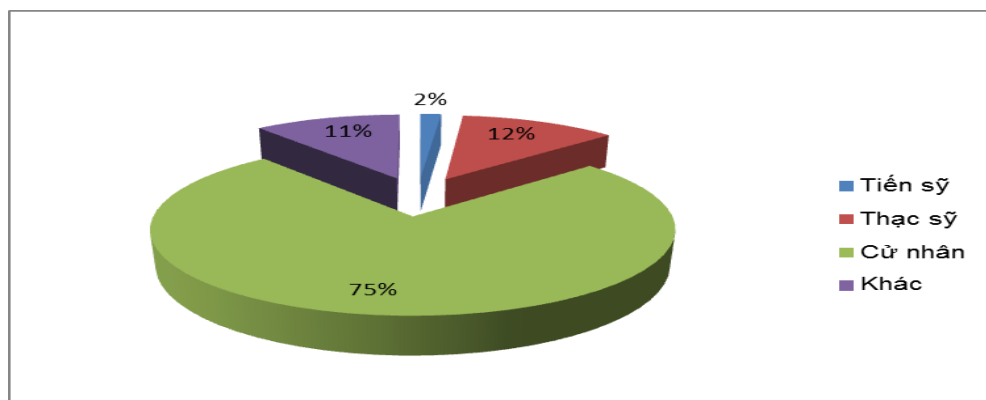
3.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Trình độ: Trong tổng số 126 viên chức, người lao động Trung tâm: Cán bộ có trình độ đại học và sau đại học là 112 người (chiếm 88,8%), hiện Trung tâm đang có 02 cán bộ làm nghiên cứu sinh, 06 cán bộ học thạc sỹ, tiếp tục tăng cường nguồn nhân lực chất lượng cao cho đội ngũ cán bộ Trung tâm. Không tính 14 người lao động (chiếm 11,2%) là nhân viên làm các công việc đặc thù như: vệ sinh kho sách, bảo vệ các khu vực; Có thể nói trình độ nguồn nhân lực của Trung tâm đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi nhanh từ thư viện truyền thống sang TVS.

Chuyên môn đào tạo: Trung tâm hiện có 47/126 nhân lực được đào tạo đúng chuyên ngành thông tin - thư viện (chiếm 37,3 %); 8 nhân lực được đào tạo về công nghệ thông tin (chiếm 6,3%), có 6 nhân lực được đào tạo về ngoại ngữ (chiếm 5%); còn một tỉ lệ cán bộ được đào tạo từ các ngành KHTN-XHNV như: Toán học, Sinh học, Lịch sử, Ngôn ngữ, Luật, Xã hội học...27 nhân lực (chiếm 21,4%) và số nhân lực được đào tạo các ngành khác, người lao động gồm 38 nhân lực (chiếm 30%);

Trình độ CNTT của nhân lực Trung tâm đã được nâng cao. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động thư viện, đặc biệt là TVS như: quản trị tài nguyên số Dispace, các quy trình nghiệp vụ, phục vụ và các thao tác khác của thư viện gắn với máy tính.

Nguồn nhân lực của Trung tâm hầu hết đều biết và sử dụng ngoại ngữ, tiếng Anh là ngoại ngữ được biết và sử dụng nhiều nhất chiếm 90%, tiếng Nga chiếm 4,44%. Các ngôn ngữ nước ngoài khác chiếm tỷ lệ không đáng kể: tiếng Pháp (2.22%)...Tuy nhiên, khả năng giao tiếp và đọc tài liệu bằng tiếng nước ngoài của cán bộ Trung tâm (đặc biệt là giao tiếp bằng tiếng Anh) còn thấp. Đa số cán bộ mới chỉ dịch, mô tả các yếu tố hình thức của các tài liệu tiếng nước ngoài, còn nội dung, chất lượng nguồn tin để giới thiệu cho người dùng tin, cán bộ chưa làm được nhiều. Nhìn nhận ở mặt bằng chung, nguồn nhân lực của Trung tâm có trình độ ngoại ngữ ở mức trung bình.



Biểu đồ: Trình độ học vấn nhân lực Trung tâm

3.3. Cơ cấu nguồn nhân lực

3.3.1 Cơ cấu theo độ tuổi, giới tính

Với đội ngũ cán bộ trong Trung tâm, số cán bộ nữ chiếm tỷ lệ khá cao với 80,86 %, nam chỉ có 19,14% (*xem bảng*). Đây được coi là một trong những nét đặc thù của ngành thư viện. Sự chênh lệch lớn về giới tính gây ra những khó khăn nhất định của nhân lực khi bố trí công việc tại Trung tâm.

Về độ tuổi: Số cán bộ trẻ có tuổi đời từ 20 đến 30 chiếm 15 %; Số cán bộ từ 31 đến 40 tuổi chiếm 57,2%; Số cán bộ từ 41 đến 50 tuổi là 19,8 %; Số cán bộ trên 50 tuổi là 7,9%. NNL Trung tâm trẻ, sự năng động và sáng tạo, có sự kết hợp kinh nghiệm của số cán bộ lớn tuổi và sự năng động, nhiệt tình, sáng tạo của tuổi trẻ. Số cán bộ có tuổi đời 20 đến 40 tuổi tại Trung tâm chiếm tỷ lệ khá cao 72 %, sẽ đảm bảo tính liên tục, không xảy ra hiện tượng hụt hẫng khi số cán bộ đến tuổi nghỉ chế độ. Mặt khác, NNL trẻ đa số được đào tạo bài bản, đủ tiêu chuẩn, với sức trẻ nhiệt tình hăng hái công tác, nhạy bén, thích ứng, có khả năng tiếp thu, ứng dụng nhanh cái mới. Tuy đội ngũ trẻ chiếm tỷ lệ khá cao nhưng thực tế vai trò của lực lượng trẻ trong quản lý Trung tâm chưa được phát huy, sử dụng triệt để vì cán bộ quản lý chưa thấy hết được năng lực, sở trường của họ; nhưng quan trọng hơn đội ngũ trẻ chưa thể hiện được nhiều năng lực của bản thân và sự cống hiến, trong công việc cán bộ trẻ còn thiếu kinh nghiệm.

Bảng cơ cấu giới và độ tuổi nguồn nhân lực tại Trung tâm

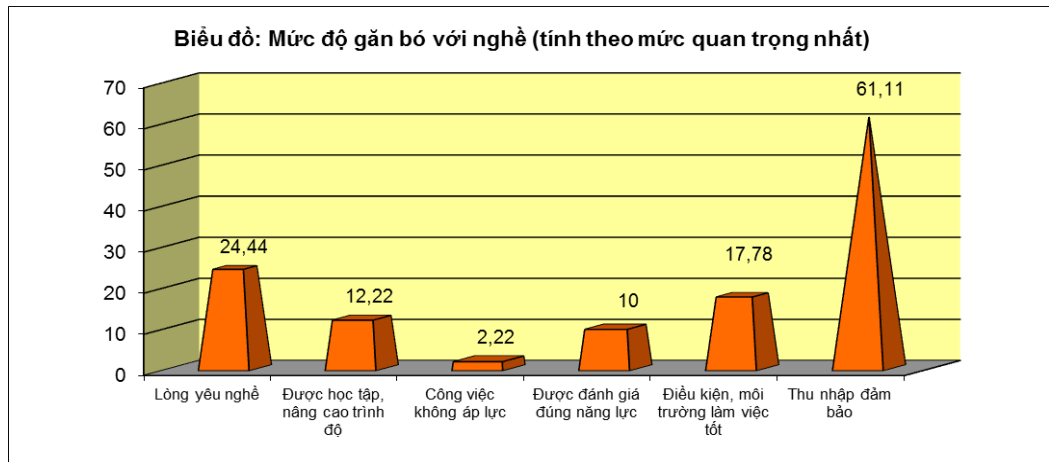
TT	Tên đơn vị	Số lượng	Giới		Độ tuổi			
			Nam	Nữ	Từ 20 - 30	Từ 31 - 40	Từ 41- 50	Trên 50
1	Ban Giám đốc + Cố vấn	4	3	1	0	1	2	1
2	Phòng Hành chính-Tổ chức	18	9	9	3	7	5	3
3	Phòng Kế hoạch-Tài chính	5	1	4	2	1	1	1
4	Phòng Quản trị CNTT	4	3	1	1	3	0	0
5	Phòng Bổ sung-Trao đổi	5	1	4	2	3	0	0
6	Phòng Phân loại-Biên mục	6	0	6	1	5	0	0
7	Phòng Thông tin trực tuyến	6	0	6	0	6	0	0
8	Phòng PT Tài nguyên số	7	1	6	0	7	0	0
9	Phòng DVTT tổng hợp	17	0	17	4	11	2	0
10	Phòng DVTT KHTN-XHNV	33	5	28	4	18	8	3
11	Phòng DVTT Ngoại ngữ	11	2	9	1	5	4	1
12	Phòng DVTT Mỹ Tri	10	0	10	1	5	3	1
	Cộng	126	25	101	20	72	24	10

3.3.2. Mức độ gắn bó với nghề nghiệp

Sự gắn bó với nghề là một tiêu chí quan trọng². Trong bối cảnh nghề thông tin thư viện ở Việt Nam chưa thực sự được coi trọng, không có nhiều cơ hội thăng tiến hay có thu nhập cao, không phải là một ngành nghề hấp dẫn. Thực tiễn, sự gắn bó với nghề luôn là động lực để cán bộ thư viện vượt qua những rào cản, khó khăn nhất định để cống hiến, cho sự nghiệp thư viện. Việc nghiên cứu phương diện này của nguồn nhân lực sẽ giúp Trung tâm có chính sách quản lý, phát triển nguồn nhân lực một cách hợp lý.

Tiêu chí “thu nhập đảm bảo” được cán bộ thư viện chọn là mức quan trọng nhất, đứng ở vị trí số 1, chiếm tỷ lệ 61,11%. Các điều kiện vật chất, tài chính được đảm bảo giúp nguồn nhân lực yên tâm và ổn định công tác. “Lòng yêu nghề” chiếm tỷ lệ 24,44%. Lòng yêu nghề là yếu tố gắn kết cán bộ Trung tâm với nghề nghiệp, giúp họ vượt qua những khó khăn về vật chất. So với các yếu tố khác thì lòng yêu nghề vẫn chiếm một tỷ lệ chênh lệch lớn hơn với yếu tố còn lại như: “môi trường làm việc tốt”, “được nâng cao trình độ” và “công việc không áp lực”. Điều này cho thấy, tình yêu với nghề nghiệp không bị xem nhẹ và nó vẫn được coi là động lực giúp cán bộ Trung tâm khắc phục khó khăn, hoàn thành công việc. Các quan điểm chọn yếu tố "điều kiện, môi trường làm việc tốt" chiếm tỷ lệ tương đối thấp là 13,75%. Trong khi đó yếu tố “công việc không áp lực” được lựa chọn với tỷ lệ nhỏ nhất là 2,22%. Tiêu chí “Được đánh giá đúng năng lực” trong mức quan tâm nhất (số 1) đối mức độ gắn bó với nghề chiếm tỷ lệ không cao 10%, tuy nhiên đây cũng là tiêu chí không thể không quan tâm, nhất là trong môi trường làm việc hiện đại, được đánh giá đúng năng lực, sắp xếp, bố trí, sử dụng “đúng người, đúng việc” một mặt phát huy năng lực cán bộ, mặt khác tạo tâm lý thoải mái giúp cán bộ cống hiến hết khả năng, lòng nhiệt tình cho Trung tâm.

² Thực hiện khảo sát “Mức độ gắn bó với nghề” của nhân lực trong Trung tâm, theo các tiêu chí: Lòng yêu nghề; được học tập nâng cao trình độ; công việc không áp lực; được đánh giá đúng năng lực; điều kiện môi trường làm việc tốt; thu nhập đảm bảo.



Để xây dựng được đội ngũ cán bộ có chất lượng, phát huy khả năng mỗi cán bộ, đáp ứng yêu cầu xây dựng TVS. Trung tâm đã tập trung vào một số vấn đề sau:

Lập kế hoạch và phân tích công việc:

- Lập kế hoạch hàng năm, kế hoạch 5 năm nhằm đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc”

- Phân tích công việc, nhiệm vụ cơ sở giúp cho cán bộ tự chủ, tự chịu trách nhiệm, từ đó để học chủ động sáng tạo, đối với công việc được giao. Phân tích công việc là cơ sở cho việc tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng cán bộ.

- Từ chức năng, nhiệm vụ của từng phòng/bộ phận, trên số cán bộ định biên, trưởng phòng phân công cho từng cán bộ đảm nhận công việc, mảng việc cụ thể, dựa theo trình độ và chuyên môn đào tạo, thực hiện theo các quy trình nghiệp vụ, phục vụ bạn đọc đã được Trung tâm ban hành.

Công tác tuyển dụng, bố trí, sử dụng cán bộ:

- Căn cứ tuyển dụng: (i) căn cứ khối lượng công việc thực tế tại các phòng/bộ phận so sánh, đối chiếu với số lượng, chất lượng NL đang thực hiện các công việc đó; (ii) khối lượng công việc tăng do quy mô đào tạo trong ĐHQGHN tăng hàng năm; (iii) cán bộ đang làm việc ở cơ quan nghỉ việc, chuyển công tác, thay thế cán bộ nghỉ hưu.

- Công tác tuyển dụng thực hiện theo quy trình được quy định, các tiêu chuẩn, đảm bảo tính công khai, minh bạch.

- Bố trí, luân chuyển, sử dụng nguồn nhân lực dựa trên sự phân tích, hiểu biết và kết hợp các yếu tố nhằm phát huy sở trường, năng lực của từng cán bộ. Đảm bảo nguyên tắc “làm đúng việc trước khi làm việc đúng”.

- Với mô hình quản lý tập trung thống nhất, các cán bộ Trung tâm bố trí theo hướng chuyên môn hóa. Cán bộ, nhân viên Trung tâm tại các bộ phận thực hiện một

phần của dây chuyền trong hoạt động thông tin – thư viện.

- Nhằm đảm bảo, phát huy các ưu điểm của sự chuyên môn hóa, giảm thiểu các hạn chế của chuyên môn hóa, phù hợp trước yêu cầu quản lý trong môi trường hiện đại, Trung tâm luôn chú ý đến các nội dung như: Luân chuyển công việc; mở rộng công việc; làm giàu công việc.

- Trong quản lý, bố trí và sử dụng NNL đặc biệt chú ý đến phương pháp quản lý theo mô hình nhóm/đội. Mô hình giúp Trung tâm tận dụng được những năng lực cá nhân và phù hợp với điều kiện cụ thể của đơn vị. Mô hình làm việc theo nhóm/đội ở Trung tâm có tính tập trung, có tính phân quyền, nó tập trung trong việc thực hiện nhiệm vụ chung, mục tiêu chung của Trung tâm, đồng thời phân quyền cho nhóm/đội nhận nhiệm vụ kiểu trọn gói/cả gói công việc.

Đánh giá chất lượng, hiệu quả công tác

- “Mục đích của đánh giá viên chức để làm căn cứ tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với viên chức” [3]. Việc đánh giá cán bộ Trung tâm thực hiện theo quy định hiện hành, ngoài việc đánh giá các đối tượng là cán bộ quản lý, cán bộ hợp đồng, nhân viên tập sự... việc đánh giá cán bộ ở Trung tâm chủ yếu chỉ thực hiện 01 lần trên một năm.

- Nhằm tạo sự công bằng, phát huy những nhân tố tích cực, tạo động lực cho sự phát triển, việc đánh giá hiệu quả làm việc của NNL Trung tâm không chỉ bó hẹp trong việc thực hiện quy định chung của Luật viên chức, rất cần thiết có cách thức xác định chủ thể trong đánh giá, phương pháp đánh giá với các tiêu chí cụ thể.

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển đội ngũ cán bộ thư viện là công tác quan trọng để phát triển nguồn nhân lực có chất lượng.

- Hàng năm Trung tâm lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho các nhóm đối tượng với các nội dung: (i) Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn ngạch bậc, theo các quy định của nhà nước gồm: Quản lý nhà nước chương trình chuyên viên, chuyên viên chính; đào tạo bồi dưỡng về giáo dục quốc phòng, an ninh (ii) Đào tạo theo chuyên môn từng vị trí công tác gồm: Kế hoạch – tài chính, nghiệp vụ lễ tân..(iii) Đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ gồm: xử lý thông tin, ứng dụng CNTT, quản trị tài nguyên số...

- Các hình thức đào tạo chủ yếu: (i) bồi dưỡng ngắn ngày: Khóa tập huấn, lớp bổ sung kiến thức, tham quan học tập, hội nghị hội thảo chuyên đề; (ii) đào tạo dài hạn và đào tạo lại: trung cấp, cao đẳng, đại học, sau đại học.

Chế độ chính sách đãi ngộ đối với nguồn nhân lực

- Là đơn vị có quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm, tài khoản riêng, Trung tâm chủ động cao trong việc xây dựng chính sách, thực hiện các mức đãi ngộ kích thích cán bộ làm việc hăng hái, tích cực. Trung tâm đã xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ, đây được coi là “cái gậy pháp lý” quan trọng trong việc phát huy quyền chủ động cao trong lĩnh vực “phức tạp, nhạy cảm” bởi cơ chế, quy định còn những bất hợp lý về chế độ chi trả, đãi ngộ đối với người lao động ở nước ta.

- Các quy định về lương, phụ cấp luôn được thực hiện kịp thời, đầy đủ. Gắn thành tích thi đua, khen thưởng vào việc xem xét nâng lương trước thời hạn đối với cán bộ. Tạo mọi điều kiện cán bộ, viên chức Trung tâm đi học tập, trao đổi, tập huấn trong và ngoài nước.

4. Đánh giá về nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực tại Trung tâm

4.1 Mặt mạnh

- Mô hình Trung tâm với quyền tự chủ cao, có tư cách pháp nhân, có con dấu, tài khoản riêng là mô hình tiên tiến, phù hợp với xu thế phát triển của giáo dục đại học trên thế giới. Một mặt Trung tâm duy trì, đảm bảo mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu trực tuyến – tham mưu, mặt khác Trung tâm tự chủ các mô hình cơ cấu ma trận (nhóm/đội) hoặc cơ cấu chương trình – mục tiêu

- Là Trung tâm thông tin – thư viện hàng đầu trong hệ thống thư viện đại học cả nước trong việc xây dựng, phát triển thư viện điện tử như: Áp dụng các chuẩn nghiệp vụ tiên tiến trên thế giới; triển khai phần mềm quản trị TVS, thư viện tích hợp, phần mềm tìm kiếm tập trung; xây dựng cơ sở dữ liệu đặc thù, thu thập, xử lý, quản trị tài nguyên số, học liệu điện tử. Quá trình đó đã xây dựng NNL Trung tâm đông về số lượng, mạnh về chất lượng, tương đối đồng bộ về cơ cấu.

- NL Trung tâm có trình độ chuyên môn cao, có tinh thần trách nhiệm với công việc. Trong đó, một số cán bộ là những chuyên gia đầu ngành và uy tín trong lĩnh vực thông tin – thư viện, đa số cán bộ của Trung tâm đã được tiếp cận với trình độ tiên tiến, hiện đại, chuẩn quốc tế.

- Với việc áp dụng cơ chế quản lý hiện đại, linh hoạt Trung tâm đã hình thành, phát triển các nhóm/đội chuyên gia có trình độ cao về nghiệp vụ, kỹ năng, công nghệ thông tin, ngoại ngữ, năng động, sáng tạo có tinh thần trách nhiệm cao, yêu nghề, đủ năng lực thực hiện/phát triển các nhiệm vụ mới.

- Trung tâm có bộ phận tổ chức-cán bộ thực hiện tương đối đầy đủ các chức năng quản lý NL tại Trung tâm bao gồm: thu hút (hình thành) NL; đào tạo và phát triển NL; duy trì NL, vì vậy luôn chủ động NL hiện tại và phát triển trong tương lai.

- NL Trung tâm đa số được đào tạo đúng chuyên ngành thông tin – thư viện,

cùng các NL đào tạo các chuyên ngành khác nhau thuộc lĩnh vực khoa học tự nhiên, khoa học xã hội, số cán bộ này được đào tạo, bồi dưỡng thêm về chuyên ngành thông tin – thư viện. Số cán bộ này cùng hỗ trợ kiến thức cho nhau, rất cần thiết phục vụ NDT tại đại học đa ngành, đa lĩnh vực theo hướng nghiên cứu như ĐHQGHN.

4.2. Hạn chế

Cơ cấu, chất lượng nguồn nhân lực Trung tâm

- Tỷ lệ nữ giới cao,>NNL gặp những khó khăn nhất định do những hạn chế về giới,

- Trình độ ngoại ngữ, tin học và kỹ năng làm việc của một bộ phận cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu và xu thế phát triển của TVS, thiếu các kiến thức hỗ trợ cho hoạt động nghề nghiệp.

Vấn đề quản lý, phát triển nguồn nhân lực

- Chưa xây dựng cơ chế, chính sách nhằm thu hút và phát huy năng lực, động lực phấn đấu, cống hiến của NL. Chưa có định mức lao động.

- Công tác quy hoạch, lập kế hoạch, đặc biệt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển chưa được chú trọng, còn mang tính bị động.

- Đào tạo, phát triển Trung tâm chủ yếu tập trung công tác đào tạo, chưa chú ý vào công tác đào tạo phát triển NL trong tương lai., trong đó việc đánh giá đào tạo chưa được chú trọng.

- Cách đánh giá cán bộ còn chung chung, chưa có tiêu chí đánh giá, chưa thực hiện đúng theo quy trình đánh giá, dẫn đến chất lượng đánh giá không cao. Không kích thích, phát huy được động lực phấn đấu, làm việc của cán bộ.

- Trung tâm chưa chú trọng, có các biện pháp quyết liệt, đột phá nhằm “giữ chân” các cán bộ trẻ có năng lực, yêu nghề, đặc biệt là số cán bộ có trình độ CNTT, ngoại ngữ.

- Chưa có các cơ chế, chính sách, chưa tạo nguồn lực để huy động cán bộ có chuyên môn cao, đặc biệt là cán bộ có trình độ tin học, ngoại ngữ, nam giới về công tác tại Trung tâm.

- Việc hình thành các nhóm/đội công tác chưa có tính chủ động, chưa có quy định (nhân lực, tài chính) cho các nhóm/đội hoạt động, vì vậy chưa phát huy cao nhất động lực, năng lực công tác của các nhóm/đội.

5. Giải pháp nâng cao chất lượng, hiệu quả nguồn nhân lực tại Trung tâm

3.1. Về cơ cấu

- Rà soát, điều chuyển, chú trọng tuyển dụng mới NL là nam giới, hiện tỷ lệ nữ chiếm 80,86 % (101/126 cán bộ).

- Rà soát, luân chuyển NL có trình độ, năng lực đặc biệt có kinh nghiệm quản

lý cho các phòng nghiệp vụ, hiện khối các phòng nghiệp vụ trên cán bộ 100% đều có độ tuổi từ 20 – 35. Bổ sung NL có năng lực, độ tuổi “chín” từ 40 -50 sẽ giúp cho các phòng trên kết hợp giữa sự năng động, nhiệt tình của lớp trẻ và trải nghiệm, kinh nghiệm trong công việc, quản lý và giao tiếp, ứng xử sẽ phát huy tốt hơn NL tại khối nghiệp vụ.

- Tăng cường thêm cán bộ có trình độ CNTT, marketing và truyền thông; ngoại ngữ, đảm bảo cơ cấu hợp lý về trình độ, cho các khối công tác trong Trung tâm.

3.2. Hoàn thiện cơ chế, chính sách quản lý, phát triển nguồn nhân lực

- Tiếp tục đổi mới công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực Trung tâm theo hướng quản trị; tuyển dụng, sử dụng NL theo các mô tả công việc cụ thể; đãi ngộ cán bộ theo kết quả công việc; đánh giá cán bộ theo hiệu quả, chất lượng công việc.

- ĐHQGHN đã ban hành Quy chế tổ chức, hoạt động mới cho Trung tâm, trong Quy chế tổ chức quy định nhiệm vụ mới, bổ sung Hội đồng Thư viện, thay đổi tên gọi một số phòng phù hợp với nhiệm vụ mới. Vì vậy, Trung tâm cần sớm:

+ Hoàn thiện Hội đồng thư viện và ban hành quy chế, nguyên tắc làm việc của Hội đồng thư viện.

+ Hoàn thiện quy chế làm việc quy định nguyên tắc làm việc, chế độ trách nhiệm, lề lối làm việc, quan hệ công tác và trình tự giải quyết công việc của Trung tâm (theo quy chế tổ chức mới).

- Xây dựng, ban hành định mức lao động, đặc biệt định mức tại khối nghiệp vụ, dịch vụ thông tin. Xây dựng, ban hành tiêu chuẩn đánh giá cán bộ (tập trung chủ yếu đánh giá qua kết quả/hiệu quả công việc).

- Ban hành tiêu chuẩn (chuẩn hóa) quy định năng lực, phẩm chất, trình độ của cán bộ thư viện .

- Khuyến nghị áp dụng tiêu chuẩn Việt Nam, quốc tế, nghiên cứu biên soạn xây dựng tiêu chuẩn cơ sở (cấp Trung tâm) cho các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ, dịch vụ thông tin trong Trung tâm; áp dụng Tiêu chuẩn ISO 9001 vào quản lý các hoạt động Trung tâm, bao gồm cả quản lý nhân lực, nhằm đảm bảo hoạt động một cách hệ thống, ổn định, nhất quán

- Áp dụng, thực hiện việc phân tích, mô tả công việc đối với mỗi cá nhân.

- Xây dựng cơ chế chính sách mang tính đột phá/đặc thù trong công tác tuyển dụng, tuyển chọn NL với các hình thức như: xét tuyển đặc cách không qua thi tuyển, , hợp đồng bán thời gian, cộng tác viên nhằm huy động NNL có trình độ cao, đặc biệt là các NL có trình độ về thông tin – thư viện, CNTT,

- Tiếp tục hoàn chỉnh các quy định, quy trình về nghiệp vụ, phục vụ NDT, xây dựng, ban hành các quy định cho các công việc mới đặc thù như: quy định về số hóa tài liệu, quản lý/quản trị tài liệu số, quy định về an toàn, an ninh hệ thống mạng, dữ liệu...

- Trung tâm cần xác định quản trị nguồn nhân lực trải rộng khắp các nhánh của tổ chức (phòng/bộ phận), chứ không chỉ tập trung vào chức năng nhiệm vụ của phòng Hành chính - Tổ chức. Điều này cho thấy mọi cấp, mọi bộ phận trong Trung tâm đều phải có trách nhiệm trong việc quản lý NL của mình. Quản lý NL không chỉ là quản lý đội ngũ cán bộ, nhân viên mà ngay cả cấp quản lý cũng cần quản lý để có thể tối ưu hóa hiệu suất làm việc của các cấp.

Kết luận

Phát huy nguồn nhân lực Trung tâm Thông tin – Thư viện, ĐHQGHN là nhiệm vụ then chốt trong quá trình phát triển của Trung tâm trong bối cảnh của nền kinh tế tri thức, trước sự đổi mới của giáo dục đại học, đổi mới quản trị đại học, đáp ứng yêu cầu của NDT tại ĐHQGHN, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học của Đại học Quốc gia Hà Nội theo hướng chuẩn khu vực và quốc tế. Đối với Trung tâm, đổi mới quản lý, phát triển nguồn nhân lực nhằm phát huy hiệu quả, huy động tối đa nguồn lực con người, đảm bảo chuyển đổi nhanh từ thư viện truyền thống sang TVS là giải pháp để đưa hoạt động của Trung tâm phát triển cùng với sự phát triển của ngành thông tin – thư viện, của giáo dục đại học. Vai trò, vị thế của Trung tâm đang phụ thuộc nhiều vào năng lực và phẩm chất của nhân lực thư viện.

Tài liệu tham khảo

1. Barbara B.Moran Robert D. Stueart (2007), *Library and Infomation Center Management*, Library and Infomation Science Text Series Libraries Unlimited.
2. Trần Thị Quý, Đỗ Văn Hùng (2014), *Đào tạo nguồn nhân lực thư viện số cho các thư viện đại học Việt Nam*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội
3. Quốc hội (2011), Luật số 58/2010/QH12 ngày 15/11/2010 về việc ban hành Luật Viên chức, Hà Nội.
4. Trung tâm Thông tin – Thư viện, ĐHQGHN (2014), *Chiến lược phát triển Trung tâm Thông tin – Thư viện đến năm 2020, tầm nhìn 2030*, Hà Nội.
5. Trung tâm Thông tin – Thư viện, ĐHQGHN (2017), *Hành trình 5 năm xây dựng thư viện số nghiên cứu phục vụ đại học định hướng nghiên cứu tại ĐHQGHN. Thế giới vi tính*, số 01, tr.6-7.

