

# QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC THÔNG TIN - THƯ VIỆN TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM

NGUYỄN THANH THỦY\*

## 1. Một số khái niệm cơ bản *Nguồn nhân lực TTTV*

Theo PGS, TS Trần Thị Minh Nguyệt, “Nguồn nhân lực trong hoạt động TTTV là tổng thể các tiềm năng lao động của một cơ quan, một vùng hay lãnh thổ quốc gia được tổ chức lại theo một cách thức nhất định để vận hành hoạt động TTTV” (1).

PGS, TS Nguyễn Thị Lan Thanh cho rằng: “Dưới góc độ vĩ mô, nguồn nhân lực TTTV là nguồn nhân lực của ngành TTTV và được hiểu là tổng thể những tiềm năng lao động của con người đang vận hành hoạt động của cả ngành TTTV. Dưới góc độ vi mô, nguồn nhân lực TTTV là nguồn nhân lực của một cơ quan TTTV và được hiểu là toàn bộ viên chức và người lao động đang vận hành hoạt động của một cơ quan TTTV” (2).

PGS, TS Trần Thị Quý đã khái quát: “Nguồn nhân lực trong ngành TTTV được hiểu là nguồn tài nguyên con người/ nhân sự cùng các vấn đề liên quan đến con người/ nhân sự trong hoạt động TTTV” (3).

Tổng hợp các cách hiểu trên, tác giả bài viết cho rằng: Nguồn nhân lực TTTV là tổng thể các tiềm năng lao động của con người, bao gồm: số lượng và chất lượng có thể tham gia hoạt động trong lĩnh vực TTTV.

### *Quản lý nguồn nhân lực TTTV*

PGS, TS Trần Thị Minh Nguyệt cho rằng: “Ở mức độ vi mô, quản lý nguồn nhân lực được hiểu như là một quá trình sử dụng các phương pháp, biện pháp tác động, tạo điều kiện tốt nhất cho mỗi người lao động hoàn thành tốt kế hoạch và mục tiêu chiến lược của cơ quan TTTV” (4).

**Trong bối cảnh công nghệ thông tin phát triển mạnh mẽ như hiện nay, mọi lĩnh vực ngành nghề, trong đó có ngành Thư viện, khi ứng dụng công nghệ thông tin, phải quản lý nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Quản lý tốt nguồn nhân lực sẽ đáp ứng được yêu cầu của công việc trong bối cảnh mới. Bài viết đề cập đến thực trạng việc quản lý nguồn nhân lực thông tin - thư viện (TTTV); đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực TTTV tại các trường đại học ở Việt Nam.**

Theo PGS, TS Nguyễn Thị Lan Thanh: “Quản lý nguồn nhân lực TTTV là sự tác động của tập thể lãnh đạo cơ quan TTTV nhằm đạt được mục đích đặt ra trên cơ sở tạo điều kiện làm việc thuận lợi cũng như đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng cao cho họ” (5).

Theo tác giả, quản lý nguồn nhân lực TTTV là tổng thể các hoạt động liên quan đến việc xây dựng chính sách, thực hiện các chức năng: hoạch định, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo phát triển, đánh giá nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trên cơ sở đáp ứng mục tiêu, nhu cầu, lợi ích của người lao động.

## 2. Thực trạng hoạt động quản lý nguồn nhân lực TTTV

Đại đa số các thư viện nói chung và các thư viện đại học nói riêng thực hiện công tác quản lý nguồn nhân lực, nhưng còn nhiều bất cập như: tuyển dụng nhân sự chưa theo yêu cầu của công việc; bố trí, sắp xếp nhân sự chưa phù hợp với vị trí việc làm; đào tạo, bồi dưỡng nhân sự chưa tiến hành đều đặn, thường xuyên; đánh giá nhân sự vẫn mang tính hình thức; chế độ đãi ngộ còn chưa được quan tâm đúng mức... Điều đó chưa đem lại cho các thư viện đại học một nguồn nhân lực đầy đủ về lượng và chất, dẫn đến kết quả hoạt động của các thư viện chưa cao, chưa thỏa mãn được nhu cầu thông tin của giảng viên và người học, ảnh hưởng đến công tác đào tạo và nghiên cứu của nhà trường. Do vậy, cần làm tốt công tác quản lý nguồn nhân lực giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của thư viện. Để thực hiện được vấn đề này, tác giả tiến hành khảo sát thực trạng quản lý nguồn nhân lực trong các thư viện đại học hiện nay,

tìm ra những ưu điểm và hạn chế của công tác này để đề xuất giải pháp khắc phục.

Tác giả đã tiến hành khảo sát tại 23 thư viện trường đại học công lập đại diện ba miền Bắc, Trung, Nam, trong đó, có 2 thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm và 21 thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp. Các nội dung về quản lý nguồn nhân lực được khảo sát bao gồm: Hoạch định nguồn nhân lực; Tuyển dụng; Bố trí sử dụng; Đào tạo phát triển; Chính sách trả lương và chế độ đãi ngộ. Kết quả khảo sát cho thấy:

#### *Về hoạch định nguồn nhân lực*

34,8% thư viện đại học đã tiến hành hoạch định nguồn nhân lực, trong đó 8,7% thư viện đã thực hiện một cách bài bản theo đúng quy trình, 28,1% thư viện chỉ thực hiện một số bước trong quy trình. Còn lại 65,2% thư viện còn lại chưa thực hiện việc hoạch định nguồn nhân lực.

#### *Về tuyển dụng nguồn nhân lực*

Thư viện đại học là một bộ phận trực thuộc trường đại học nên không được chủ động trong việc tuyển dụng nhân sự. Các hoạt động tuyển dụng phụ thuộc vào cơ quan chủ quản là các trường đại học và do phòng chức năng thực hiện. Các thư viện chỉ được tham gia vào một số bước trong quy trình tuyển dụng. Kết quả khảo sát cho thấy có tới 73,9% thư viện chỉ được thực hiện một số bước trong quy trình tuyển dụng và chỉ là một trong số các thành viên tham gia hội đồng tuyển dụng. Cụ thể: 11,8% thư viện mới chỉ thực hiện 5 bước của quy trình tuyển dụng, đó là: chuẩn bị tuyển dụng; phỏng vấn sơ bộ; kiểm tra trắc nghiệm; phỏng vấn chuyên sâu; bố trí công việc. Còn lại 88,2% thư viện mới chỉ được thực hiện 3 bước trong quy trình tuyển dụng, đó là: kiểm tra trắc nghiệm; phỏng vấn chuyên sâu; bố trí công việc.

#### *Bố trí, sử dụng nhân lực mới được tuyển dụng*

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp, việc bố trí và phân công công việc dựa vào các yếu tố sau: Chuyên ngành được đào tạo (chiếm 91,1% thư viện được khảo sát); Khả năng làm việc thực tế sau một thời gian công tác (chiếm 65,9% thư viện được khảo sát); Nguyên vọng của cán bộ (chiếm 36,3% thư viện được khảo sát); Thâm niên công tác (chiếm 31,4% thư viện được khảo sát); Công việc đã được xác định khi tuyển dụng (chiếm 13,3% thư viện được khảo sát).

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm, việc bố trí và phân công công

việc căn cứ vào: Khung năng lực của từng vị trí (chiếm 90,4% thư viện được khảo sát); Chuyên ngành được đào tạo (chiếm 88,1% thư viện được khảo sát). Khả năng làm việc thực tế sau một thời gian công tác (chiếm 54,7% thư viện được khảo sát); Công việc đã được xác định khi tuyển dụng (chiếm 52,3% thư viện được khảo sát); Nguyên vọng của cán bộ (chiếm 40,4% thư viện được khảo sát); Thâm niên công tác (chỉ chiếm 19% thư viện được khảo sát).

#### *Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Tác giả đã tiến hành khảo sát 2 nhóm đối tượng là cán bộ quản lý và nhân viên thư viện. Kết quả thu được như sau:

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp, có tới 89,2% cán bộ quản lý đã được tham gia các lớp đào tạo bồi dưỡng, trong đó, chủ yếu là tham gia các khóa đào tạo về quản lý hành chính (chiếm 73%), các khóa đào tạo về quản lý thư viện còn thấp (mới chỉ có 48,7%); hơn 4/5 số viên chức của các thư viện đại học tham gia các lớp tập huấn trong 5 năm gần đây về chuyên môn (chiếm 75,5%), ngoại ngữ (12,1%) và tin học (22,4%). Tỷ lệ các khóa đào tạo về ngoại ngữ và tin học rất thấp, điều này có thể lý giải cho việc vì sao công tác phát triển nguồn tài liệu bằng tiếng nước ngoài và tài liệu số tại các thư viện này còn nhiều hạn chế.

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm, 100% cán bộ quản lý đều đã tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng. Bên cạnh đó, nhân viên thư viện cũng có cơ hội nâng cao trình độ thông qua việc tham gia các lớp đào tạo, tập huấn về chuyên môn, ngoại ngữ và tin học. Có tới 96,3% nhân viên thư viện đã tham gia các lớp tập huấn trong 5 năm gần đây về chuyên môn (85,4%), ngoại ngữ (72,3%), tin học (75,5%). Hiện nay, hằng năm, căn cứ trên kết quả đánh giá năng lực nguồn nhân lực, lãnh đạo các thư viện vẫn thường xuyên lập kế hoạch và cử nhân sự đi đào tạo, bổ sung những kỹ năng, năng lực còn thiếu để đảm bảo chất lượng cho nguồn nhân lực ở tất cả vị trí công việc.

#### *Về đánh giá nguồn nhân lực*

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp, chỉ có 19% thư viện được khảo sát đã xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc; 47,6% thư viện đang xây dựng và 33,4% thư viện chưa xây dựng. Công tác đánh giá thực hiện nhiệm vụ của nhân sự được căn cứ theo các tiêu chí sau: Kết quả bình bầu của tập thể (84,5%); Đánh giá



chủ quan của cá nhân (55,8%); Đánh giá của bạn đọc (34,5%); Đánh giá của đồng nghiệp (31,9); Kết quả thực hiện theo vị trí việc làm (0,4%).

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm, 100% thư viện đều đã xây dựng tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc. Các căn cứ để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân sự tại các thư viện này khác xa so với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp. Cụ thể: Kết quả thực hiện theo vị trí việc làm (97,6%); Đánh giá của bạn đọc (83,3%); Đánh giá của đồng nghiệp (76,2%); Kết quả bình bầu của tập thể (38,1%); Đánh giá chủ quan của cá nhân (19%).

*Việc thực hiện chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ*

Tác giả khảo sát nội dung này trên hai khía cạnh: xây dựng hệ thống lương và các chế độ đãi ngộ để động viên, khuyến khích người làm việc; xây dựng môi trường làm việc thân thiện.

Ở khía cạnh thứ nhất, kết quả khảo sát cho thấy: hiện tại hệ thống lương và các chế độ đãi ngộ tại hệ thống thư viện đại học bao gồm lương (lương cơ bản, thu nhập tăng thêm) và các chế độ đãi ngộ (lương hưu, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, ngày lễ, nghỉ chế độ, nghỉ phép, thưởng các danh hiệu thi đua...).

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp cho thấy: về chính sách trả lương, có tới 72,7% người làm công tác thư viện chưa hài lòng về mức lương hiện tại bởi lý do chưa đánh giá đúng năng lực làm việc của mỗi cá nhân. Về chế độ đãi ngộ, đa phần đánh giá ở mức tương đối hợp lý (chiếm 62,6%), còn mức hợp lý (chiếm 10,6%) và chưa hợp lý (chiếm 26,8%).

Đối với các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm cho thấy: 100% các thư viện này đều đã xây dựng được danh mục hệ số lương theo từng vị trí việc làm và trả lương theo vị trí việc làm đó. Về chính sách trả lương, 100% người làm công tác thư viện đều hài lòng về mức lương hiện tại. Về chế độ đãi ngộ, 100% đánh giá *Hợp lý* và *Tương đối hợp lý*, trong đó, tỷ lệ đánh giá *Hợp lý* (chiếm 42,4%) và *Tương đối hợp lý* (chiếm 57,6%), không có tỷ lệ nào đánh giá *Chưa hợp lý*.

Ở khía cạnh thứ hai, 100% các thư viện đã quan tâm, lưu ý đến các vấn đề như: bảo đảm điều kiện cơ sở vật chất phục vụ việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn; thực hiện các chế độ, chính sách công

bằng theo đúng chính sách của Nhà nước về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng... nhằm tạo động lực để mỗi cá nhân tự nguyện cống hiến; cán bộ quản lý trực tiếp phải là người có năng lực, công tâm, biết lắng nghe và có tâm huyết với công việc; tạo sự tin tưởng, tôn trọng, đoàn kết và hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau trong nội bộ; kịp thời và nhanh chóng phát hiện, giải quyết những mâu thuẫn cá nhân trong đơn vị.

Như vậy, qua nghiên cứu kết quả khảo sát các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong thư viện các trường đại học cho thấy:

Mặc dù chỉ có 8,7% thư viện thực hiện hoạt động quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm, nhưng các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong các thư viện này đều được tiến hành một cách khoa học và hợp lý. Về công tác tuyển dụng và bố trí nhân sự: người được tuyển dụng không hoàn toàn căn cứ vào bằng cấp mà chủ yếu căn cứ theo năng lực, phù hợp với vị trí việc làm. Theo đó, công việc mà họ được bố trí đảm nhận phù hợp với năng lực của họ. Chính vì vậy, các viên chức và người lao động trong các thư viện này đều hài lòng với cách quản lý mới. Theo số liệu khảo sát, 100% người làm công tác thư viện đều đánh giá tốt về công tác tuyển dụng, 85,7% đánh giá tốt về cách thức bố trí, phân công nhân sự tại thư viện. Ngược lại, trong các thư viện quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp, vẫn có tới 41,2% đánh giá chưa tốt về công tác tuyển dụng nguồn nhân lực với các lý do: tuyển dụng vẫn mang tính hình thức; đặt nặng điều kiện bằng cấp trong tuyển dụng; 67,2% thư viện đánh giá cách thức bố trí, phân công nhân sự tại thư viện ở mức bình thường; 7,1% thư viện đánh giá ở mức chưa tốt bởi các lý do: các vị trí được phân công công việc chưa đồng đều; các phần công việc thường hay tập trung trên một số hoặc một nhóm; bằng cấp chuyên môn của nhân sự không phù hợp với vị trí công việc mà họ đang đảm nhận; một số vị trí công việc chưa phù hợp với năng lực.

Vẫn còn tới 91,3% thư viện chưa quản lý nguồn nhân lực theo mô hình vị trí việc làm. Nguyên nhân chủ yếu là do nhận thức chưa đầy đủ về mô hình quản lý nguồn nhân lực mới; tâm lý ngại thay đổi cách quản lý của các cấp lãnh đạo; năng lực của nhân viên chưa đảm bảo cho vị trí công việc được phân công... Bên cạnh đó, các nguyên nhân khác như: Sự lúng túng của đội ngũ viên chức được cử tham gia xây

dựng vị trí việc làm bộc lộ khi chưa nắm vững những kiến thức căn bản về việc phân tích và thiết kế công việc. Đồng thời, việc thống nhất cách hiểu và cách xây dựng biểu mẫu còn chưa cụ thể, rõ ràng. Chưa có một bộ biểu mẫu cụ thể của thư viện nào được công bố làm điển hình để các thư viện tham khảo.

Trong số 91,3% thư viện vẫn quản lý nguồn nhân lực theo mô hình chức nghiệp, đã có 60,9% thư viện tiến hành một số bước trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm. 69,5% số người được khảo sát trong các thư viện này có mong muốn chuyển sang quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm. Điều đó, báo hiệu xu hướng quản lý nguồn nhân lực trong tương lai không nằm ngoài quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm.

### 3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực

Từ những thực trạng trên, để nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực, tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

*Một là, nâng cao nhận thức và năng lực quản lý của các cấp lãnh đạo về sự cần thiết phải áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm.* Việc triển khai và áp dụng vị trí việc làm trong thư viện đại học nhằm thực hiện đúng chủ trương của Đảng và Nhà nước về vị trí việc làm, xác định số lượng người làm việc và tinh giản biên chế nhân sự. Và đây cũng là một nhiệm vụ cấp thiết, là trách nhiệm giải trình xã hội của các trường đại học đối với các bên liên quan.

*Hai là, hoàn thiện cơ chế quản lý, xây dựng các điều kiện cần và đủ để áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm.* Trước đây, quản lý nguồn nhân lực mang đặc thù của cơ chế bao cấp. Cơ chế đó đã làm cho bộ máy quản lý công kênh, nhiều đầu mối, không phát huy được tính chủ động, sáng tạo. Chính vì vậy, trong bối cảnh hiện nay, Đảng và Nhà nước đã và đang thực hiện đổi mới cơ chế quản lý, thực hiện quyền tự chủ, phát huy tính sáng tạo, đổi mới, phù hợp với tình hình thực tế.

*Ba là, xây dựng các cấp độ năng lực và khung năng lực cho các vị trí việc làm.* Đây là một việc làm cấp bách, là cơ sở để: hoạch định chiến lược nhân sự chờ tổ chức; tuyển dụng, giúp xác định tiêu chí trọng yếu để lựa chọn nhân sự phù hợp với từng vị trí việc làm trong tổ chức; lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực; căn cứ để đo lường, đánh giá kết quả hoàn thành công

việc; căn cứ để xác định mức lương thưởng và các chế độ đãi ngộ.

*Bốn là, đa dạng hóa các hình thức đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực của cán bộ quản lý và trình độ của người làm công tác thư viện.* Trong công tác quản lý, yếu tố lãnh đạo là điều kiện tiên quyết, là nhân tố quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi thư viện. Trong công tác thực thi công việc, ngoài các kỹ năng của thư viện truyền thống, người làm công tác thư viện phải thường xuyên trau dồi kiến thức chuyên môn sâu, cập nhật những công nghệ mới, đáp ứng yêu cầu của người dùng tin trong môi trường số. Vì vậy, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực là một trong những việc làm cần thiết của mỗi thư viện trong công cuộc chuyển đổi số và tiến trình hội nhập quốc tế.

### 4. Kết luận

Việc áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm là chủ trương chung của Nhà nước đối với các cơ quan nhà nước, trong đó có thư viện. Bởi vậy, đây là việc rất cần thiết phải thực hiện. Tuy nhiên, việc thực hiện không thể dễ dàng mà phải có lộ trình cũng như phải có sự phối kết hợp của nhiều cơ quan liên quan. Do đó, để có thể triển khai nhanh chóng, đưa mô hình quản lý nguồn nhân lực theo vị trí việc làm vào thực tế của các cơ quan TTTV, rất cần có sự vào cuộc kịp thời của các cơ quan quản lý cấp trên, tạo hành lang pháp lý để các cơ quan thư viện đại học có thể áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực mới, góp phần tạo ra đội ngũ những người làm công tác thư viện đủ về số lượng và mạnh về chất lượng, đáp ứng yêu cầu của ngành nghề trong bối cảnh chuyển đổi số ■

N.T.T

1, 4. Trần Thị Minh Nguyệt, *Quản lý nguồn nhân lực Thông tin - Thư viện trong xã hội hiện đại*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học *Một chặng đường đào tạo và nghiên cứu Khoa học thông tin - thư viện, Đại học Quốc gia Hà Nội*, Hà Nội, 2011.

2, 5. Nguyễn Thị Lan Thanh, *Tổ chức và quản lý các cơ quan Thông tin - Thư viện hiện đại*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, 2018.

3. Trần Thị Quý, *Nguồn nhân lực trong các trung tâm Thông tin - Thư viện Đại học trên địa bàn Hà Nội - thực trạng và giải pháp*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Hà Nội, 2011.