

# **ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC THƯ VIỆN: NHỮNG THAY ĐỔI TẤT YẾU KHÁCH QUAN TẠI TRUNG TÂM KHOA HỌC VÀ TƯ LIỆU GIÁO KHOA HỌC VIỆN CẢNH SÁT NHÂN DÂN**

*Đỗ Thu Thom*<sup>15</sup>

Những năm gần đây, một vấn đề luôn được đặt ra và được quan tâm trong tương lai vài chục năm nữa, thư viện sẽ phát triển như thế nào, hay cụ thể hơn, thư viện sẽ có hình hài vóc dáng ra sao? Trả lời câu hỏi đó không phải là vấn đề đơn giản. Tuy nhiên, cũng có người đưa ra một cách nhanh chóng câu trả lời: trong vài chục năm nữa các thư viện sẽ trở thành thư viện số/ thư viện điện tử. Câu trả lời đó không sai, nhưng chưa thật cụ thể. Trên thực tế, sự phát triển của thư viện phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, và trong đó vấn đề đội ngũ cán bộ rất quan trọng và người quản lý cũng là yếu tố thiết yếu quyết định sự phát triển về chất của thư viện.

Được sự quan tâm của Bộ Công an, của Tổng cục Xây dựng lực lượng Công an nhân dân, hầu hết các trường Công an trong cả nước đều chú trọng đến công tác thành lập và xây dựng thư viện với những quy mô lớn và vừa. Đặc biệt đối với thư viện của Học viện Cảnh sát nhân dân, quá trình hơn 40 năm cùng với sự phát triển không ngừng của nhà trường, công tác thông tin khoa học và tư liệu giáo khoa (TTKH&TLGK) cũng liên tục được sự quan tâm sâu sát của Đảng ủy, Ban giám hiệu và đông đảo đội ngũ Giáo sư, Tiến sĩ nhà trường. Chính bởi sự quan tâm đầy nhiệt huyết đó, Trung tâm TTKH&TTGK đã từng bước khởi sắc và phát triển đáng kể như ngày nay.

## **1. Xu hướng phát triển tất yếu của thư viện**

Sự chuyển mình của đất nước trong những năm cuối thập kỷ XX và đầu thập kỷ XXI, khi nền kinh tế đất nước đã và đang khởi sắc, xu thế hội nhập đang được mở ra trên nhiều lĩnh vực, đang được đa dạng hóa, đa phương hóa. Ban Giám hiệu nhà trường cũng có nhiều đổi mới trong chỉ đạo cũng như trong hành động. Công tác thông tin - thư viện được đầu tư cả về chiều rộng và chiều sâu, bởi hơn ai hết, lãnh đạo nhà trường cũng như cán bộ Trung tâm TTKH&TLGK luôn luôn nhận thức được chức năng hết sức quan trọng của thư viện trong giáo dục đại học: phục vụ hoạt động giảng dạy, học tập, đào tạo, nghiên cứu khoa học, triển khai ứng dụng tiến bộ khoa học công nghệ và quản lý của nhà trường. Những năm gần đây, trước

---

<sup>15</sup>Trung tâm TTKH & TLGK Học viện Cảnh sát nhân dân

sự bùng nổ thông tin diễn ra như vũ bão hầu khắp trên thế giới và trong nước, việc hội nhập và chia sẻ thông tin đã thúc đẩy mạnh mẽ ngành thông tin phát triển trên mọi phương diện, trong số đó đóng vai trò vô cùng quan trọng là công tác thông tin - thư viện. Với những thực tế đó, đòi hỏi công tác thông tin thư viện của HVCS&D phải có sự vươn dậy theo kịp thời đại. Để làm được điều đó cần có một đội ngũ cán bộ đủ về số lượng, giàu về chất lượng để hoàn thành nhiệm vụ ở các vị trí công tác được giao. Sự giao thoa giữa thư viện truyền thống và thư viện hiện đại kéo theo nhiều thay đổi và thách thức.

## **2. Đổi mới quản lý nguồn nhân lực tại Trung tâm TTKH & TLGK**

### ***2.1 Nhận thức thực tiễn nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực***

Trong môi trường thư viện hiện đại, việc quản lý đó là những đòi hỏi khách quan mà lãnh đạo thư viện cần quan tâm và có chiến lược quản lý thích hợp cho đơn vị mình. ả nguồn nhân lực không chỉ dừng lại ở chỗ quản lý về số lượng cán bộ, khối lượng công việc, thời gian thực hiện công việc và về kỉ luật hay khen thưởng, mà điều quan trọng chính là quản lý khả năng và trình độ thực hiện công việc được giao của cán bộ thông qua chất lượng công việc đã hoàn thành.

Trong thư viện hiện đại, những nhiệm vụ mới không được phân chia đồng đều theo sơ đồ cũ và khối lượng công việc thêm vào nhằm phát triển và duy trì hoạt động Cả TT không phải lúc nào cũng phù hợp với trật tự hiện có. Một số việc liên quan đến hoạt động thư viện truyền thống và một số việc khác lại liên quan đến cái mới. ả hìn chung, công tác tin học hoá thư viện đã đưa đến cho đội ngũ cán bộ làm việc hiện tại rất nhiều nhiệm vụ mới. ả hiệu công việc mới xuất hiện mà trước đó chưa có ai đã từng làm. Làm việc trong tình trạng liên tục thay đổi có nghĩa là phải thường xuyên đương đầu với nhiệm vụ mới và công nghệ mới, cạnh tranh với đồng nghiệp với sức ép liên tục để thực thi công việc và không để tụt hậu. Bên cạnh đó, việc phải thay đổi các mối ưu tiên và kế hoạch chiến lược của thư viện, thực hiện tất cả các nhiệm vụ này chỉ với một đội ngũ như cũ là cả một vấn đề.

Khi máy tính trong thư viện ngày một tăng thì việc thiếu các nhân viên có đủ tri thức về kỹ thuật đã trở thành rào cản cho sự phát triển lớn mạnh. Mạng Internet đã mở ra nhiều cơ hội mới, nhân viên có được nhiều tri thức và hiểu biết về kỹ thuật. Để mở rộng các dịch vụ thư viện được nối mạng và được đầu tư nhiều ngân sách hơn nữa cần phải có bảo dưỡng kỹ thuật thật tốt. ả hu cần cần phải có một bộ phận kỹ thuật trong thư viện là kết quả của sự phát triển thư viện hiện đại. Chính vì những điều đó mà đặt ra cho vấn đề quản lý nhân sự thư viện một hướng đi mới nhiều tiến bộ, nhưng cũng đầy khó khăn thách thức.

## ***2.2 Những kế hoạch và hoạt động được triển khai áp dụng nhằm đổi mới quản lý***

Trước những sự thay đổi tất yếu khách quan đó, sự thay đổi về quản lý nhân sự cũng là vấn đề đặt ra hết sức cần thiết cho Trung tâm TTKH & TLGK.

Làm thế nào để xây dựng được cán bộ nòng cốt đảm nhiệm những vị trí chủ chốt trong từng bộ phận? làm thế nào để có đội ngũ cán bộ nguồn thay thế cho những thế hệ cán bộ sắp nghỉ hưu? Trong khi chỉ tiêu bổ sung cán bộ hàng năm là giới hạn. Và sự thay đổi hoạt động thư viện đã tất yếu diễn ra mà không chờ đợi sự chuẩn bị nhân sự. Một bài toán rất khó đã làm cho thế hệ những người quản lý bối rối. Tạo ra một bước cách trong sự giao thời của giai đoạn mà thế hệ cán bộ sau phải làm lại một vài bước đi để hoàn thiện hệ thống trước đó được khởi đầu, được lấp ráp khi chưa có sự hoàn thiện về sức mạnh của đội ngũ cán bộ.

Trước vấn đề đó, đội ngũ cán bộ lãnh đạo thư viện đã đưa ra những giải pháp quản lý, tổ chức đội ngũ cán bộ. Bởi hiểu rõ *“quản lý nhân sự thuộc quản lý xã hội phức tạp nhất nên nó đòi hỏi người lãnh đạo phải hiểu biết kỹ về các thành viên dưới quyền quản lý của mình về trình độ nhận thức, khả năng chuyên môn, mức độ sử dụng ngoại ngữ... Từ những hiểu biết đó mới có thể phân công, điều động đúng người đúng việc và có những chế độ ưu đãi thích hợp để nhân viên của mình yên tâm công tác, cống hiến hết khả năng của họ”*.

Đưa ra những chính sách trong việc bồi dưỡng cho nhân viên trình độ chuyên môn, khả năng sử dụng máy tính và ngoại ngữ. Xây dựng chiến lược phát triển nguồn để tránh hẫng hụt trong các vị trí công tác.

Mặc dù đội ngũ cán bộ tại trung tâm còn mỏng với 37 cán bộ chiến sĩ, trong đó có 27 đồng chí có trình độ đại học; 04 đồng chí có trình độ học vấn thạc sĩ; 04 đồng chí đang học cao học và 01 đồng chí đang làm nghiên cứu sinh (trong số này có 02 đồng chí đang học cao học về thông tin thư viện và công nghệ thông tin). Ắt hẳn chúng tôi đã chú trọng đến việc đào tạo tiếp tục và đào tạo lại. Với đặc thù ngành công an cần có cán bộ công an giữ một vài vị trí trong trung tâm như thế họ sẽ chưa có nghiệp vụ thư viện, cử đi học là những vấn đề chúng tôi đã làm được.

Xây dựng một vài vị trí chờ, những vị trí này là những cán bộ sắp đến thời gian nghỉ hưu mà chưa có cán bộ thay thế thích hợp, chúng tôi tạm thời có thể coi đó là những vị trí có sự luân phiên trong thời gian đào tạo, tuyển dụng người phù hợp.

Hàng năm, lên danh sách các cán bộ sắp nghỉ hưu để có kế hoạch xây dựng gộp các cán bộ trẻ để vị trí đó được kịp thời lấp chỗ trống. Đây là chiến lược quản

lý lâu dài mà trước đây chúng tôi chưa làm được. Dẫn đến có một giai đoạn khan hiếm cán bộ nguồn.

Bắt kịp xu thế phát triển của các thư viện trong nước, chúng tôi luôn chú trọng đặt lên hàng đầu việc tuyển dụng cán bộ theo đúng các tiêu chuẩn phẩm chất, chính trị, đạo đức, tiêu chuẩn chuyên môn và năng lực cá nhân; ẩ ẩ ẩ cao trình độ chuyên môn, trình độ nghiệp vụ, trình độ CNTT và thành thạo các kỹ năng nghề nghiệp bao gồm: quản lý đánh giá nguồn tài liệu điện tử và số hoá, khả năng liên kết, đào tạo và làm việc theo nhóm công tác, kỹ năng đào tạo, hướng dẫn người dùng tin, kỹ năng giao tiếp, bằng các hình thức bồi dưỡng và đào tạo lại; Bố trí công việc hợp lý đảm bảo cho người lao động phát huy được hết khả năng của mình, đặc biệt là khả năng sáng tạo, tạo cơ hội công bằng cho người lao động, không phân biệt giới tính lứa tuổi; Chính sách cân bằng giữa lao động và đời sống thể hiện ở việc tạo điều kiện phù hợp giữa công việc với điều kiện và hoàn cảnh gia đình, trong đó vấn đề đáng quan tâm là chế độ thời gian làm việc mềm dẻo, linh hoạt nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng công việc.

Đội ngũ lãnh đạo trung tâm luôn hiểu rõ một khi cơ cấu quản lý thay đổi sẽ kéo theo sự biến động của nguồn nhân lực. Thoạt đầu tưởng như việc ứng dụng CNTT đem lại khả năng sử dụng ít nhân lực, vì máy móc tự động làm thay con người. Song thực tế cho thấy, nguồn nhân lực hiện tại của trung tâm sẽ không thay đổi, thậm chí còn tăng thêm đội ngũ cán bộ kỹ thuật công nghệ. Tuy nhiên, trong thư viện hiện đại, người ta không chú ý nhiều đến số lượng cán bộ mà cần tập trung chính vào việc cần có đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn thành thạo và khả năng ứng dụng CNTT vào công việc thực tế. Giải quyết vấn đề này chúng tôi hiểu là sẽ không loại bỏ cán bộ cũ; bổ sung cán bộ mới là: khuyến khích cán bộ lâu năm đảm nhiệm thêm một số công việc và giao nhiệm vụ mới trong môi trường thư viện hiện đại cho cán bộ mới.

### ***2.3 Những hạn chế đã và đang tồn tại, biện pháp khắc phục***

Với những vấn đề đã được khắc phục và giải quyết, cũng như các hướng đi mới đã đặt ra trong vấn đề quản lý nguồn nhân lực thư viện. Tuy nhiên, một thực tế mà vẫn còn cần phải giải quyết trong giai đoạn hiện tại và tương lai là đội ngũ cán bộ chúng tôi có được vẫn chưa đạt được trình độ như mong muốn. Việc điều phối cán bộ từ cấp trên phân bổ đôi lúc vẫn chưa thích hợp với nhân lực hiện tại mà thư viện cần. Sự luân chuyển vị trí công tác của cán bộ hàng năm đôi khi không theo mong muốn của cán bộ lãnh đạo. Vì chúng tôi là một đơn vị phụ thuộc vào sự bố trí, chỉ đạo của Ban Giám hiệu nhà trường. Đôi lúc cán bộ có năng lực nhưng phải luân chuyển sang đơn vị khác và vô tình chúng tôi lại phải đào tạo lại cán bộ chủ chốt của mình.

Đôi khi cán bộ quản lý trung tâm chưa hiểu hết được cơ cấu tổ chức hoạt động của thư viện vì họ không được đào tạo về thư viện, nên cần mất một thời gian tìm hiểu để quản lý được tốt.

Ảnh hưởng vậy chúng tôi muốn nói việc quản lý thông tin có hiệu quả cần đến những con người nắm bắt được thông tin, thu thập xử lý và sử dụng nó cho những mục đích khác nhau. Muốn cho hoạt động thư viện phát triển vững mạnh, phải có những nhà quản lý, cán bộ chuyên môn giỏi, kịp thời đưa ra những ý kiến xác đáng, những phương án tối ưu cho các hoạt động. Vì vậy, cán bộ quản lý cần phải được đào tạo một cách chính quy, khoa học để đưa hoạt động thư viện phát triển phù hợp với xu thế phát triển của thời đại.

*Và điều đó Trung tâm TTKH & TLGK nói riêng và các thư viện nói chung cần phải luôn luôn đảm bảo nguồn nhân lực của mình bằng các biện pháp khác phục:*

- Tuyển dụng các cán bộ có trình độ theo các chuyên ngành đào tạo của trường. Họ có thể nắm bắt nhu cầu tin theo chuyên ngành của số lượng sinh viên lớn như hiện nay. Sau đó thư viện có kế hoạch bồi dưỡng nghiệp vụ thư viện - thông tin cho cán bộ này.

- Có kế hoạch cử cán bộ đi học cao hơn (thạc sỹ, tiến sỹ) để nâng cao trình độ về chuyên môn.

- Để thu hút và củng cố đội ngũ cán bộ có năng lực, trình độ, có tinh thần, trách nhiệm cao, nhà trường cần phải có chế độ khen thưởng, khuyến khích vật chất xứng đáng, rõ ràng mới có thể động viên, khích lệ được tinh thần làm việc của cán bộ thư viện

Tóm lại, những thay đổi trong hoạt động quản lý nhân sự của Trung tâm TTKH & TLHK nêu trên chỉ là những thay đổi cơ bản, cho thấy mức độ phức tạp tăng dần đối với hoạt động quản lý nhân lực, buộc các cán bộ quản lý phải thích ứng với điều kiện quản lý mới. Chắc chắn, quá trình thích ứng sẽ diễn ra không hề nhanh chóng đơn giản. Hi vọng rằng, trong tương lai gần việc quản lý nhân lực tại trung tâm sẽ có những bước tiến và đạt hiệu quả.