

BỘ VĂN HOÁ, THỂ THAO VÀ DU LỊCH BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HOÁ HÀ NỘI

NGUYỄN VĂN THIÊN

QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI TẠI VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ THÔNG TIN - THƯ VIỆN

HÀ NỘI, 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của chính tác giả. Dưới sự hướng dẫn của PGS.TS. Trần Thị Minh Nguyệt, TS. Nguyễn Thu Thảo các kết quả nghiên cứu và các kết luận trong luận án này là trung thực không sao chép từ bất kỳ một nguồn nào và dưới bất cứ một hình thức nào. Việc tham khảo các nguồn tài liệu đã được thực hiện trích dẫn và ghi nguồn tài liệu tham khảo đúng qui định.

Tác giả luận án

Nguyễn Văn Thiên

MỤC LỤC

MỤC LỤC	1
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	2
DANH MỤC CÁC BẢNG	4
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ	5
MỞ ĐẦU	7
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI	19
1.1. Khái niệm thư viện hiện đại và quản lý thư viện hiện đại	19
1.2. Chức năng của quản lý thư viện hiện đại	33
1.3. Nội dung của quản lý thư viện hiện đại	48
1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý thư viện hiện đại	59
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý thư viện hiện đại	66
Tiểu kết	69
Chương 2: SỰ BIẾN ĐỔI CỦA THƯ VIỆN VIỆT NAM TỪ TRUYỀN THỐNG SANG HIỆN ĐẠI	71
2.1. Xu hướng phát triển của các thư viện thế giới và sự hội nhập quốc tế của các thư viện Việt Nam	71
2.2. Tiến trình hiện đại hóa của các thư viện Việt Nam	77
2.3. Thực trạng các thư viện hiện đại Việt Nam	80
2.4. Nhận xét về các thư viện hiện đại Việt Nam	91
Tiểu kết	92
Chương 3: THỰC TRẠNG QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI TẠI VIỆT NAM	94
3.1. Quản lý nhân lực	94
3.2. Quản lý các hoạt động nghiệp vụ	120
3.3. Quản lý cơ sở vật chất	132
3.4. Đánh giá về hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam	135
Tiểu kết	154
Chương 4: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI TẠI VIỆT NAM	155
4.1. Đổi mới mô hình cơ cấu tổ chức	155
4.2. Đổi mới phương thức và công cụ quản lý	169
4.3. Nâng cao chất lượng nhân lực	176
4.4. Tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước	180
Tiểu kết	185
KẾT LUẬN	187
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ	189
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	191
PHỤ LỤC	191

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

I. Tiếng Việt

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
CNTT :	Công nghệ thông tin
CNTT & TT :	Công nghệ thông tin và truyền thông
CP :	Chính phủ.
CSDL :	Cơ sở dữ liệu
ĐHBK HN :	Đại học Bách khoa Hà Nội
ĐHQG HN :	Đại học Quốc gia Hà Nội
HV CSND :	Học viện Cảnh sát nhân dân
KH&CN :	Khoa học và Công nghệ
NDT :	Người dùng tin
NNL :	Nguồn nhân lực
STS :	Sưu tập số
TLS :	Tài liệu số
TTHL :	Trung tâm học liệu
TT-TV :	Thông tin - Thư viện
TV :	Thư viện
TVĐT :	Thư viện điện tử
TVHĐ :	Thư viện hiện đại
TVQG VN :	Thư viện Quốc gia Việt Nam

II. Tiếng Anh

Chữ viết tắt

Chữ viết đầy đủ

ACR :	Anglo – American Cataloguing Rules
CDS/ISIS:	Computer Documentation System/ Intergrated Set of Information System
ILS :	Integrated Library Sytsems
INASP:	International Network for the Availability of Scientific Publications
ISBD :	International Standard Bibliographic Description
ISBN :	International Standard Book Number
ISSN :	International Standard Serial Number
IT :	Informatin Technology
MARC :	Machine Readable Cataloging
OCLC :	Online Computer Library Center
OPAC :	Online Public Access Catalogues
RFID :	Radio Frequency Identification
VTLS:	Visionary Technology in Library Solutions

DANH MỤC CÁC BẢNG

Stt	Nội dung bảng thống kê	Trang
1.	Bảng 2.1: Một số dự án đầu tư xây dựng thư viện công cộng	80
2.	Bảng 2.2: Một số dự án đầu tư xây dựng thư viện chuyên ngành	81
3.	Bảng 3.1: Tổng hợp các văn bản liên quan đến quản lý thư viện hiện đại	106
4.	Bảng 3.2: Tỷ lệ cán bộ quản lý thư viện theo trình độ	117
5.	Bảng 3.3: Tỷ lệ thư viện đã đầu tư trang thiết bị	132

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Stt	Nội dung bảng thống kê	Trang
1.	Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ các thư viện sử dụng máy chủ	82
2.	Biểu đồ 2.2: Tỷ lệ các thư viện sử dụng máy trạm	83
3.	Biểu đồ 2.3: Tỷ lệ các thư viện sử dụng phần mềm	84
4.	Biểu đồ 2.4: Tỷ lệ các thư viện sử dụng thiết bị và công nghệ	85
5.	Biểu đồ 2.5: Tỷ lệ các thư viện áp dụng tin học hóa trong các khâu công việc	88
6.	Biểu đồ 2.6: Tỷ lệ các thư viện đã triển khai các dịch vụ trực tuyến	90
7.	Biểu đồ 3.1: Thực trạng hoạt động phát triển nhân lực	94
8.	Biểu đồ 3.2: Tỷ lệ người làm công tác thư viện theo ngành đào tạo	95
9.	Biểu đồ 3.3: Cơ cấu nhân lực tại một số thư viện	97
10.	Biểu đồ 3.4: Tỷ lệ người làm công tác thư viện theo thời điểm tốt nghiệp	99
11.	Biểu đồ 3.5: Tỷ lệ thư viện áp dụng các loại mô hình cơ cấu tổ chức	100
12.	Biểu đồ 3.6: Đánh giá của lãnh đạo thư viện về hiện trạng mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng	102
13.	Biểu đồ 3.7: Tỷ lệ các thư viện sử dụng các căn cứ để bố trí nhân sự	103
14.	Biểu đồ 3.8: Tỷ lệ sử dụng phương pháp quản lý	105
15.	Biểu đồ 3.9: Tỷ lệ đánh giá của cán bộ quản lý về văn bản qui phạm pháp luật hiện hành	108
16.	Biểu đồ 3.10: Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý sử dụng các phương tiện truyền thông	111
17.	Biểu đồ 3.11: Tỷ lệ người làm công tác thư viện được tiếp nhận các loại thông tin	112
18.	Biểu đồ 3.12: Tỷ lệ người làm công tác thư viện phản hồi thông tin theo định kỳ	113
19.	Biểu đồ 3.13: Tỷ lệ người làm công tác thư viện sử dụng phương tiện truyền thông	114

20.	Biểu đồ 3.14:	Tỷ lệ cán bộ quản lý theo độ tuổi	115
21.	Biểu đồ 3.15:	Tỷ lệ cán bộ quản lý theo thâm niên quản lý	116
22.	Biểu đồ 3.16:	Tỷ lệ cán bộ quản lý đã tham gia các khóa đào tạo	118
23.	Biểu đồ 3.17:	Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý theo thời điểm tốt nghiệp	118
24.	Biểu đồ 3.18:	Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý theo ngành đào tạo	119
26.	Biểu đồ 3.19:	Tỷ lệ các thư viện thực hiện lập các kế hoạch hoạt động	121
27.	Biểu đồ 3.20:	Tỷ lệ các thư viện thực hiện các công đoạn của lập kế hoạch	122
28.	Biểu đồ 3.21:	Tỷ lệ các thư viện có tổ chức đơn vị chức năng	125
29.	Biểu đồ 3.22:	Tỷ lệ các thư viện đã thực hiện các hình thức kiểm tra	127
30.	Biểu đồ 3.23:	Tỷ lệ thư viện sử dụng các căn cứ để đo hiệu quả thực hiện công việc	129
25.	Biểu đồ 3.24:	Tỷ lệ người làm công tác thư viện đưa ra các lý do không hài lòng với vị trí công việc hiện tại	140
31	Biểu đồ 3.25:	Tỷ lệ thư viện tiến hành biên mục sao chép	145
32.	Biểu đồ 3.26:	Tỷ lệ thư viện đã triển khai các dịch vụ	147
33.	Biểu đồ 3.27:	Tỷ lệ bạn đọc được sử dụng các dịch vụ tương tác qua mạng	148
34.	Biểu đồ 3.28:	Tỷ lệ bạn đọc đánh giá về chất lượng dịch vụ	149
35.	Biểu đồ 3.29:	Nguyên nhân chưa hài lòng về chất lượng các dịch vụ	149
36.	Biểu đồ 4.1:	Nhu cầu thay đổi hiện trạng mô hình cơ cấu tổ chức	155
37.	Sơ đồ 4.1:	Mô hình cấu tổ chức ma trận áp dụng cho các thư viện hiện đại	158

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Quản lý đóng vai trò quan trọng trong mọi chế độ xã hội và mọi lĩnh vực ngành nghề, quản lý bao trùm lên toàn bộ hoạt động của xã hội. Quản lý một cách khoa học sẽ đem lại những lợi ích vô cùng to lớn. Quản lý có nguyên tắc và phương pháp chung nhất song đi sâu vào từng ngành nghề, từng lĩnh vực chúng có những đặc thù riêng. Chính vì vậy, mọi ngành nghề, mọi lĩnh vực đều phải nghiên cứu để tìm ra cách thức, phương pháp quản lý khoa học nhất đối với ngành nghề, lĩnh vực của mình.

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của hoạt động thư viện (TV), tuy vậy hoạt động quản lý là yếu tố quan trọng nhất, bởi một mô hình cơ cấu tổ chức phù hợp và phương pháp, cơ chế quản lý khoa học sẽ đem lại những lợi ích vô cùng to lớn: tiết kiệm chi phí và thời gian, tiết kiệm sức lao động, giảm thiểu những hư hao vật chất, tăng năng suất lao động và tạo được hiệu quả cao nhất trong công việc.

Thế giới đang bước vào xã hội thông tin với nền kinh tế tri thức, mà ở đó thông tin đã và đang giữ vai trò quan trọng trong mọi lĩnh vực hoạt động của đời sống xã hội, là yếu tố then chốt quyết định tới sự sinh tồn và phát triển của mỗi quốc gia, mỗi dân tộc. Quốc gia nào, dân tộc nào, tổ chức nào hay một cá nhân nào nắm bắt được thông tin chính xác, đầy đủ và nhanh chóng sẽ có một lợi thế to lớn trong quá trình phát triển bền vững của mình. Bối cảnh này đòi hỏi các thư viện, cơ quan thông tin phải khẳng định được vai trò và sức mạnh của mình thông qua các hoạt động: thu thập, tổ chức và phân phối thông tin đến đông đảo người dùng tin. Trong những thập niên gần đây, từ khi chính sách đổi mới và mở cửa của Đảng và Nhà nước ta được áp dụng hoạt động thư viện Việt Nam có rất nhiều chuyển biến. Diện mạo của thư viện đã thay đổi rõ rệt bên cạnh loại hình thư viện truyền thống đã xuất hiện nhiều loại hình thư viện hiện đại như: Thư viện tự động hóa, Thư viện số, Thư viện điện tử, Thư viện ảo, Thư viện 2.0... Có thể thấy các thư viện Việt Nam đang trong quá trình chuyển dịch từ thư viện truyền thống sang thư viện hiện đại. Việc ứng dụng các thành

tự của công nghệ thông tin và các công nghệ mới như công nghệ mã vạch (Barcode), công nghệ từ tính, công nghệ định vị bằng sóng radio – RFID (Radio Frequency Identification) đã làm thay đổi căn bản nhiều qui trình nghiệp vụ, qui trình xử lý công việc trong hoạt động thư viện theo hướng tự động hóa. Sự thay đổi này mang đến nhiều lợi ích cho người dùng tin và các thư viện. Tuy nhiên, đây cũng là nguyên nhân làm bộc lộ nhiều bất cập trong công tác quản lý thư viện bởi phần lớn các mô hình quản lý thư viện đang áp dụng hiện nay chỉ phù hợp với mô hình thư viện truyền thống. Điều này đã làm hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của các thư viện tại Việt Nam hiện nay. Đó là lý do tôi chọn đề tài: **“Quản lý thư viện hiện đại tại Việt Nam”** làm đề tài luận án của mình với mục tiêu thông qua nghiên cứu cơ sở lý luận, thực tiễn, đề xuất giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam góp phần vào công cuộc nâng cao trình độ dân trí, phát triển kinh tế xã hội, văn hóa và khoa học công nghệ phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Liên quan đến đề tài này trong và ngoài nước đã có các tác giả nghiên cứu, các công trình được tổng quan theo từng phương diện sau:

- Nghiên cứu về ảnh hưởng của công nghệ hiện đại đối với thư viện

Các tác giả tiêu biểu gồm: Robert D. Stueart [98]; Chandrakanta Swain [80, tr.3] Niharika Udani [92]; Thoudam Suleta Devi [82]; F.W. Lancaster [88]; Krishan Kumar [86, tr.71] ; Subal Chandra Biswas [77]; Các nhà thư viện học phương tây [35, tr.708]; Đoàn Phan Tân [47]. Những công trình của các tác giả này đã đề cập đến sự ảnh hưởng của KH&CN đối với hoạt động thông tin thư viện từ các phương diện căn bản như:

- + Ảnh hưởng của khoa học và công nghệ đến nguồn lực thông tin.
- + Ảnh hưởng của khoa học và công nghệ đến tổ chức thông tin.
- + Ảnh hưởng của khoa học và công nghệ đến dịch vụ thông tin thư viện.
- + Ảnh hưởng của khoa học và công nghệ đến nhân lực thư viện.
- + Ảnh hưởng của khoa học và công nghệ đến quản lý thư viện.

- Nghiên cứu về khái niệm thư viện hiện đại

Có nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước đã đề cập đến khái niệm thư viện hiện đại tiêu biểu như: Barker [22]; Derek George Law [89]; Arms W.Y [74]; Witten và Bainbridge [101]; Ching - Chih Chen (Đại học Simmon Boston - Hoa Kỳ), [22]; Charles A. Cutter [90]; D. Jotwani [90]; Helene Blowers và Nancy Davenport [78]; Francis Miksa [90]; Nguyễn Duy Hoan [29], Nguyễn Minh Hiệp; Hoàng Lê Minh [91]. Tuy tiếp cận từ những phương diện và mức độ khác nhau nhưng các tác giả đều đã đưa ra những khái niệm về thư viện hiện đại hay các loại hình của thư viện hiện đại. Tổng hợp các quan điểm có thể xác định thư viện hiện đại là thư viện có ứng dụng các thành tựu của khoa học công nghệ, trong đó chủ chốt là công nghệ thông tin và truyền thông vào các hoạt động thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin.

- Nghiên cứu về khái niệm tổ chức và quản lý

+ Khái niệm tổ chức

Chester I. Barnard [76]; Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Wehrich [24]; Nguyễn Hữu Tri [61]; Phan Văn Tú [66] và nhiều tác giả khác đã tiếp cận khái niệm tổ chức. Ở những mức độ và phương diện khác nhau tuy nhiên thông qua quan điểm các tác giả đưa ra có thể hiểu bản chất của tổ chức là thiết kế một cấu trúc hiệu quả nhằm đảm bảo cho các hoạt động quản lý đạt được mục tiêu của nó.

+ Khái niệm quản lý

Cho đến nay, khoa học quản lý đã trở thành lĩnh vực khoa học có hệ thống khái niệm đa dạng phong phú. Căn cứ trên các quan điểm tiếp cận có thể chia ra một số trường phái sau:

Trường phái quản lý cổ điển, những đại diện tiêu biểu gồm: F.W.Taylor [17], H.Fayol; Max Weber [17]; Luther Gulick và Lyndanll Urwick [15]. Tư tưởng của trường phái này là lấy công việc và tính khoa học trong quản lý, thực hiện công việc làm trung tâm. Vì vậy trường phái này còn được gọi là trường phái quản lý khoa học.

Trường phái quản lý tân cổ điển (còn được gọi là trường phái các mối qua hệ con người hay trường phái tâm lý xã hội). Trọng tâm của trường phái này coi trọng

con người và các mối quan hệ của con người trong tổ chức. Tiêu biểu cho trường phái này là M.P Follet [20]; H. Simon [24]; Maslow [15].

Trường phái quản lý hiện đại, đây là trường phái quản lý chất lượng và phát huy được những ưu điểm của những tư tưởng quản lý trước đó. Các gương mặt tiêu biểu của trường phái này như: Harold Koontz, C. I. Barnard [24], James H. Donnelly, William Ouchi, Peter Drucker [17]. Trường phái này đưa ra một số thuyết về quản lý như: *Thuyết quản lý the quá trình*; *Thuyết quản lý theo hệ thống*; *Thuyết định lượng*; *Thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi*.

- ***Nghiên cứu về quản lý thư viện nói chung***

Những nghiên cứu toàn diện, sâu sắc về quản lý thư viện gồm các tác giả tiêu biểu như: Robert D. Stueart.; Moran, Barbara B. [98], Kurma P.S.G. [87]. Những đóng góp quan trọng trong công trình của các tác giả này là đã đề cập khá toàn diện về quản lý thư viện - trung tâm thông tin, như: Về cơ sở lý luận quản lý thư viện, về các chức năng, nội dung quản lý thư viện.

Peter Brophy & Kate Coulling [79], tiếp cận quản lý thư viện và trung tâm thông tin ở những phương diện hẹp hơn, ông đi sâu vào phân tích quản lý chất lượng các dịch vụ thư viện.

Tại Việt Nam một số tác giả đã công bố những công trình về quản lý thư viện và trung tâm thông tin. Tiêu biểu như: Nguyễn Tiến Hiền [25], Nguyễn Thị Lan Thanh [25, 51]; Bùi Loan Thùy, Đào Hoàng Thúy (1998) [59]. Nội dung của các nghiên cứu này đề cập đến quản lý thư viện và trung tâm thông tin từ các phương diện: Lý luận chung quản lý thư viện, các nội dung của quản lý thư viện. Ngoài ra các từ điển [96], [37] đã giải thích nhiều thuật ngữ, khái niệm liên quan đến quản lý thư viện.

- ***Nghiên cứu về quản lý thư viện hiện đại***

+ *Lý thuyết quản lý thư viện hiện đại*

Nhóm các nhà khoa học thư viện Hồng Kông - Trung Quốc đưa ra 08 lý luận về quản lý thư viện hiện đại - Eight of the Modern Library Management Theory [97]

gồm: Lý luận quản lý con người; Lý luận quản lý tri thức; Lý luận quản lý chiến lược; Quản lý tổng thể chất lượng; Lý luận quản lý dự án; Lý luận quản lý linh hoạt; Mô hình quản lý ảo; Lý luận quản lý tích hợp.

Samuel Olu Adeyoyin [73] nghiên cứu về áp dụng lý thuyết về quản lý sự thay đổi vào quản lý thư viện và trung tâm thông tin trong thế kỷ 21.

+ Các yêu cầu đối với quản lý thư viện hiện đại

Nhiều nhà khoa học nước ngoài và trong nước đã nghiên cứu về yêu cầu đối với quản lý thư viện hiện đại từ các phương diện sau:

Về cơ cấu tổ chức: Theo F.W Lancaster [88]; Robert D. Stueart và Moran, Barbara B. [98]; Krishan Kumar [86], F.W. Lancaster [88] Trường Đại học Tổng hợp Illinois, Hoa Kỳ: việc ứng dụng CNTT đã tác động mạnh mẽ đến cơ cấu tổ chức của cơ quan thư viện thông tin, làm thay đổi bản chất hoạt động của một số bộ phận, phòng ban. Tại Việt Nam, Trần Thị Minh Nguyệt [46] đã đề cập đến những yêu cầu về cơ cấu tổ chức trong thư viện hiện đại.

Về phương thức quản lý: Theo Lancaster và Wilfrid [88]; Trần Thị Minh Nguyệt [46] trong một thư viện hiện đại phương pháp quản lý chuyên quyền, độc đoán và cơ cấu cấp bậc cứng nhắc phải nhường chỗ cho cơ cấu tổ chức cho phép các nhân viên được tham gia quản lý với một cơ cấu có ít cấp quản lý hơn.

Về người quản lý: Theo Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart [98]; Raitt D.[95] đều đã đề cập đến yêu cầu đối với người quản lý thư viện trong môi trường điện tử.

- Các chức năng của quản lý thư viện hiện đại

Có nhiều tác giả đã đề cập đến các chức năng của quản lý thư viện hiện đại, tiêu biểu như: Krishan Kumar (2007) *Library Management in Electronic Environment* [86]; Niharika Udani (2013), *Modern Management Techniques for Librarians in IT Era* [92]; Subal Chandra Biswas (2012), *Managing Libraries in the 21 st Century: Some Important Trends* [77]; Robert D. Stueart và Barbara B. Moran (2007), *Library and Information Center Management* [98]; Salma Chowdhury (2006)

[81]. Các tác giả đều có sự thống nhất về quản lý thư viện hiện đại vẫn thực hiện các chức năng cơ bản như: Lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

+ Nghiên cứu về các nội dung của quản lý thư viện hiện đại

Theo Krishan Kumar [86]; Niharika Udani [92] các nội dung quản lý thư viện trong môi trường điện tử gồm: Quản lý nguồn nhân lực; Quản lý tài chính; Quản lý hệ thống tự động hóa thư viện; Quản lý các hoạt động nghiệp vụ: Bổ sung, xử lý thông tin, lưu thông, quản lý ấn phẩm định kỳ. Hoạt động quản lý thư viện trong kỷ nguyên thông tin cần tập trung vào các nội dung sau: Quản lý kế hoạch; Quản lý tổ chức; Quản lý Công nghệ thông tin; Quản lý thông tin; Quản lý tiếp thị thông tin; Quản lý mục tiêu; Quản lý tri thức; Quản lý toàn diện chất lượng; Quản lý chất lượng dịch vụ; Quản lý chiến lược; Quản lý động lực...

Tại Việt Nam, đã có một số nhà khoa học và quản lý nghiên cứu tiếp cận quản lý thư viện hiện đại ở những mức độ, phương diện khác nhau.

Tháng 6 năm 2003, Tháng 9 năm 2003 Liên hiệp thư viện các trường đại học khu vực phía Nam đã tổ chức hội thảo khoa học với chủ đề: *Hiện đại hóa thư viện* [41]; *Kinh nghiệm xây dựng và quản lý thư viện điện tử* [42]. Nhiều tham luận khoa học đã được trình bày trong hội thảo đề cập đến chủ đề hiện đại hóa thư viện. Trong đó có một số tham luận đề cập đến hoạt động quản lý thư viện tiêu biểu như: *Tăng cường quản lý nhà nước xây dựng và phát triển sự nghiệp thư viện Việt Nam đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, tác giả Nguyễn Thị Ngọc Thuần [58]; *Từ quản lý tư liệu đến quản lý tri thức*, tác giả Nguyễn Minh Hiệp [26]; *Quản lý thư viện tích hợp số*, tác giả Hà Lê Hùng [33]; *Một số vấn đề về tổ chức quản lý thư viện*, tác giả Nguyễn Huy Chương [13].

Tháng 5 năm 2015 Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch phối hợp với Thư viện Quốc gia Việt Nam tổ chức hội thảo khoa học: *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam* có một số tham luận đề cập đến xu hướng quản lý các thư viện Việt Nam. Trần Thị Quý với *Hướng*

đến triết lý quản trị chất lượng toàn diện cho việc ứng dụng bộ tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001-2000 trong các cơ quan thông tin thư viện Việt Nam.

- Nghiên cứu về mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại

Trên thế giới nghiên cứu về mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại đã có một số tác giả thực hiện. Tiêu biểu như: Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart; Barbara B [98]; Cathy Hartman; Martin Halbert; Susan Paz [84]; Lyndon Pugh [93]; Subal Chandra Biswas [77].

Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart, Barbara B. [98] trên cơ sở phân tích những thay đổi về quản lý thư viện trong môi trường điện tử đã nhấn mạnh sự cần thiết phải tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức các thư viện. Cấu trúc tổ chức truyền thống đã không còn phù hợp với và thích ứng được với những thách thức, thay đổi trong môi trường mới.

Robert D. Stueart, Barbara B. [98] đã phân tích về ưu nhược điểm của nhiều mô hình cơ cấu tổ chức thư viện và trung tâm thông tin. Theo Robert D. Stueart ngày nay, môi trường thư viện có sự thay đổi nhanh chóng các thư viện và trung tâm thông tin đang trở thành lai hơn trong cơ cấu tổ chức, bằng cách đưa ra mô hình tổ chức với những liên kết đa chiều được gọi là lớp phủ, hoặc sửa đổi đối với cơ cấu tổ chức phân cấp.

Cathy Hartman, Martin Halbert và Susan Paz [84] trên cơ sở phân tích nhiều mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau, nhóm nghiên cứu đã đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức kết hợp giữa chức năng và làm việc nhóm áp dụng cho thư viện Trường Đại học Bắc Texas. Mô hình này vừa kế thừa được những ưu điểm của mô hình chức năng đồng thời đáp ứng được thay đổi trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng của thư viện.

Lyndon Pugh [93] đưa quan điểm về quản lý thư viện trong thế kỷ 21 trong đó chú trọng đến mô hình cơ cấu tổ chức nhằm phát triển tối đa khả năng, sức sáng tạo của con người trong hệ thống. Luận điểm mà Lyndon Pugh đưa ra rất gần với tư tưởng của M.P. Follet [20] và Abraham Maslow thuộc trường phái quản lý quan hệ con người.

Subal Chandra Biswas [77] trong một nghiên cứu đề cập đến những xu hướng quan trọng trong quản lý thư viện thế kỷ 21 đã đề cập đến mô hình cơ cấu tổ chức thư viện. Theo Subal Chandra Biswas các thư viện trong những thập niên đầu thế kỷ 21 hầu hết các thư viện vẫn sẽ áp dụng cơ cấu tổ chức phân cấp nhưng giao tiếp nhiều hơn giữa các bộ phận trong tổ chức.

Tại Việt Nam có một số tác giả đã đề xuất đến mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại.

Trần Thị Minh Nguyệt với *Quản lý thư viện đại học dưới tác động của công nghệ thông tin* [46] đã phân tích được sự cần thiết phải thay đổi cơ cấu tổ chức trong các thư viện. Không chỉ đề cập đến sự thay đổi về cơ cấu tổ chức, tác giả còn đề cập đến sự thay đổi phương thức quản lý con người.

Nguyễn Thị Lan Thanh với *Thực trạng tổ chức quản lý thư viện và giải pháp hoàn thiện* [52] đã phân tích về ưu nhược điểm của các loại cơ cấu tổ chức khác nhau đồng thời đề xuất giải pháp đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý thư viện.

Nguyễn Hữu Hùng (2005), *Tổ chức và quản lý hoạt động thông tin khoa học và công nghệ trước thềm thế kỷ 21* [36] đã đề cập đến tổ chức quản lý hoạt động thông tin ở tầm vĩ mô. Với các mô hình phụ thuộc vào tính chất sở hữu và vai trò điều chỉnh của nhà nước, tác động của thị trường và vai trò của nhà nước đối với việc phát triển hoạt động thông tin.

Huỳnh Thị Trang (2009), *Quản lý mô hình thư viện hiện đại tại Trường Đại học Cần Thơ phục vụ mục tiêu đào tạo khoa học công nghệ* [60]. Tác giả đề cao yếu tố con người và những mối quan hệ của họ trong quá trình quản lý.

Lê Thị Hạnh (2005), *Hoạt động tổ chức, quản lý thư viện Trường Đại học Luật Hà Nội trong điều kiện ứng dụng công nghệ thông tin*, [21] đã phân tích về những thay đổi trong tổ chức quản lý thư viện trong môi trường ứng dụng CNTT, trong đó có những thay đổi về mô hình tổ chức quản lý.

Nguyễn Minh Hiệp, Đoàn Hồng Nghĩa (2003), *Quản lý Thư viện điện tử Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh bằng công nghệ* [28] đề cập đến mô hình ứng

dụng công nghệ vào quản lý nhằm tạo nên sự liên thông giữa các thư viện thư viện thuộc đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

Tháng 12 năm 2010 Liên hiệp thư viện đại học phía Bắc đã tổ chức hội thảo khoa học với chủ đề: *Đổi mới tổ chức, quản lý và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động thông tin thư viện* [40]. Một số tham luận đã đề cập đến mô hình tổ chức quản lý thư viện mới cho hệ thống thư viện các trường đại học. Nguyễn Huy Chương với *Từ thực trạng đổi mới mô hình thư viện đại học Mỹ, suy nghĩ về xu hướng đổi mới tổ chức, quản lý thư viện đại học Việt Nam* [14]; Nguyễn Văn Hành, Trần Mạnh Tuấn với *Đổi mới mô hình tổ chức hoạt động thông tin – thư viện trong Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông* [23].

Tháng 5 năm 2015 Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch phối hợp với Thư viện Quốc gia Việt Nam tổ chức hội thảo khoa học: *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam* [2]. Có một số tham luận đề cập đến mô hình tổ chức quản lý thư viện hiện đại. Nguyễn Thị Lan Thanh với *Thực trạng tổ chức quản lý thư viện và giải pháp hoàn thiện* [52]; Lê Thị Lan với *Một số vấn đề về công tác tổ chức quản lý và hoạt động của các thư viện thuộc Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam* [39]; Hoàng Đức Liên, Phạm Thị Thanh Mai với *Mô hình tổ chức xây dựng và phục vụ học liệu theo môn học/ ngành học trong thư viện đại học* [43]; Trần Bích Huệ với *Thực trạng tổ chức quản lý và phương thức hoạt động của hệ thống thư viện trong quân đội nhân dân Việt Nam* [32]; Nguyễn Thị Đông với *Đề xuất đổi mới mô hình quản lý nhà nước về sự nghiệp thông tin – thư viện Việt Nam* [18]; Nguyễn Văn Thiên với *Sự phát triển của các thư viện Việt Nam hiện nay và những yêu cầu đặt ra đối với mô hình tổ chức quản lý* [55].

Qua tổng quan những nghiên cứu về quản lý thư viện hiện đại có thể thấy, quản lý thư viện hiện đại là một vấn đề mới tuy nhiên trên thế giới và tại Việt Nam đã có các tác giả nghiên cứu về vấn đề này. Các công trình này đã tiếp cận quản lý thư viện hiện đại từ các phương diện sau:

- + Nghiên cứu về lý thuyết quản lý thư viện hiện đại.
- + Nghiên cứu về các yêu cầu đối với quản lý thư viện hiện đại.
- + Nghiên cứu về các chức năng quản lý thư viện hiện đại.
- + Nghiên cứu về các nội dung của quản lý thư viện hiện đại.
- + Nghiên cứu về mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại.

Từ thực tiễn trên, nghiên cứu này sẽ tiếp tục các nhiệm vụ sau:

- Kế thừa kết quả từ các nghiên cứu trước đồng thời hệ thống và làm phong phú các vấn đề lý luận về quản lý thư viện hiện đại.
- Nghiên cứu thực trạng, đưa ra các đánh giá nhận xét về thực trạng quản lý trong các thư viện hiện đại ở Việt Nam hiện nay.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

3. Mục đích, đối tượng và phạm vi nghiên cứu

+ Mục đích nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn về hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

+ Đối tượng nghiên cứu:

Hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại.

+ Phạm vi nghiên cứu:

Nghiên cứu tại các thư viện hiện đại ở Việt Nam, giai đoạn hiện nay.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu đặt ra, luận án có nhiệm vụ:

- Hệ thống hóa và làm phong phú những vấn đề lý luận về quản lý thư viện hiện đại.
- Làm rõ sự biến đổi của các thư viện Việt Nam từ truyền thống sang hiện đại.

- Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

- Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

+ Phương pháp luận được sử dụng trong đề tài là phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

+ Phương pháp nghiên cứu cụ thể được sử dụng trong đề tài, bao gồm:

- Phân tích và tổng hợp.

- So sánh.

- Thống kê.

- Mô hình hóa.

- Điều tra xã hội học: Bảng bảng hỏi và phỏng vấn.

Đề tài đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi 03 đối tượng:

Mẫu khảo sát 1: Cán bộ lãnh đạo, quản lý thư viện (72/80 phiếu, đạt 90%)

Mẫu khảo sát 2: Người làm công tác thư viện (142/200 phiếu, đạt 71%)

Mẫu khảo sát 3: Bạn đọc (475/600 phiếu đạt 79%)

Các mẫu khảo sát này được chọn theo các tiêu thức như:

- Chọn theo nguyên tắc phân tầng bởi đối tượng khảo sát không đồng nhất.
- Khảo sát trên các miền: Bắc, Trung, Nam, tại mỗi miền lựa chọn các thư viện thuộc các hệ thống khác nhau.
- Khảo sát tập trung tại các thành phố lớn nơi có nhiều thư viện hiện đại như: Hà Nội, Huế, Đà Nẵng, Tp. Hồ Chí Minh (Danh mục cụ thể tại phụ lục 5).
- Bảng hỏi được thiết kế ở dạng giấy (Phụ lục 6).

- Phương pháp phỏng vấn:

Sau khi thu thập bảng hỏi và phân tích sơ bộ kết quả nghiên cứu, một số vấn đề cần làm rõ được thực hiện qua việc phỏng vấn các đối tượng như: Cán bộ lãnh đạo thư viện; Người làm công tác thư viện.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn

+ Ý nghĩa khoa học:

Luận án hệ thống hóa làm phong phú các vấn đề lý luận, thực tiễn về quản lý thư viện hiện đại.

+ Ý nghĩa thực tiễn:

- Luận án làm sáng tỏ thực trạng về quản lý thư viện hiện đại và các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động quản lý trong các thư viện vì vậy mang một ý nghĩa thực tiễn rất lớn đặc biệt là trong bối cảnh của Việt Nam hiện nay: Hội nhập quốc tế, xã hội thông tin và nền kinh tế tri thức.

- Các kết quả nghiên cứu của luận án sẽ giúp cho các nhà hoạch định chính sách, các cán bộ lãnh đạo quản lý trong ngành thư viện và trong các thư viện, cơ quan thông tin có được những cơ sở và cứ liệu để từng bước hoàn thiện hoạt động quản lý thư viện nói chung và thư viện hiện đại nói riêng.

- Luận án có thể làm tài liệu tham khảo hữu ích cho các cán bộ quản lý thư viện trong cả nước, các cơ sở đào tạo ngành thư viện thông tin và các nhà nghiên cứu.

7. Cấu trúc của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận án gồm 4 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý thư viện hiện đại

Chương 2: Sự biến đổi của thư viện Việt Nam từ truyền thống sang hiện đại

Chương 3: Thực trạng quản lý thư viện hiện đại tại Việt Nam

Chương 4: Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý thư viện hiện đại tại Việt Nam

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI

1.1. Khái niệm thư viện hiện đại và quản lý thư viện hiện đại

1.1.1. Thư viện hiện đại

Theo từ điển tiếng Việt [64, tr.678] thuật ngữ hiện đại được hiểu là thời đại ngày nay (đương thời) đối lập với cổ điển. Hiện đại cần được hiểu gắn liền với đặc điểm của xã hội đương thời.

Khi đề cập đến xã hội hiện đại theo Alvin Toffler [99], lịch sử nhân loại đã và đang trải qua ba làn sóng văn minh kế tiếp nhau: văn minh nông nghiệp, văn minh công nghiệp và văn minh hậu công nghiệp. Cho tới nay, loài người đã trải qua hai làn sóng lớn và hiện nay đang ở trong làn sóng thứ ba cùng với nền văn minh hậu công nghiệp, ở đó con người chứng kiến sự hội nhập rộng rãi và phát triển của công nghệ thông tin, những thành tựu vĩ đại của công nghệ sinh học, công nghệ vật liệu mới.

Xã hội hiện đại được xác định trong giai đoạn hiện nay chính là xã hội thông tin và nền kinh tế tri thức [30, tr.15]. Nick Moore [34] đã mô tả xã hội thông tin được đặc trưng bởi: Xã hội sử dụng thông tin như một nguồn lực kinh tế để tăng hiệu quả, khuyến khích sáng tạo và tăng tính hiệu quả và tính cạnh tranh; Công chúng sử dụng thông tin nhiều hơn để tăng cường sự lựa chọn với tư cách là người tiêu dùng, họ khai thác các dịch vụ công cộng và cải thiện chất lượng cuộc sống của mình; Hình thành và phát triển một ngành công nghiệp mới (Công nghiệp thông tin) trong nền kinh tế.

Diễn đàn hợp tác kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (APEC 2000) [75] định nghĩa: "Nền kinh tế tri thức là nền kinh tế mà trong đó quá trình sản xuất, phân phối và sử dụng tri thức trở thành động lực chính cho tăng trưởng, cho quá trình tạo ra của cải và việc làm trong tất cả các ngành kinh tế". Đặc trưng của nền kinh tế tri thức là nền kinh tế chủ yếu dựa vào tài nguyên thông tin và trí tuệ; Giá trị thặng dư của mỗi một sản phẩm, dịch vụ chủ yếu nằm ở hàm lượng trí tuệ; Nền kinh tế ứng dụng các thành tựu công nghệ cao; Quyền sở hữu đối với tri thức trở nên quan trọng; Mọi hoạt động mang tính toàn cầu hoá.

Xem xét trên phương diện cơ sở lý luận thì thuật ngữ thư viện hiện đại – Modern Library đã được Charles A. Cutter đề cập đến từ đầu thế kỷ 20 (1901) [90]. Trong một bài báo có tựa đề “*Library Development*” Cutter đã đưa ra những so sánh về thư viện của những năm đầu thế kỷ 19 với những thư viện tương lai xét vào thời điểm lúc đó (thế kỷ 20). Ông cũng đặc biệt lưu ý đến sự khác biệt của các thư viện trong tương lai như: qui mô của thư viện, cơ cấu của các bộ sưu tập và đặc biệt là vấn đề chuẩn trong thư viện. Những ý tưởng của ông không gây được nhiều sự chú ý vào thời gian đó, tuy nhiên đây lại là những lý thuyết đầu tiên về thư viện hiện đại.

Có thể nhận thấy, từ những năm cuối của thế kỷ XX nhìn tổng thể trên thế giới, ngành thông tin - thư viện là một trong những ngành được thừa hưởng nhiều nhất những thành tựu phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và viễn thông mang lại. Chính sự phát triển của khoa học công nghệ này đã làm thay đổi căn bản hoạt động của ngành thư viện. Công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT & TT) làm thay đổi căn bản cách thức thông tin được tạo ra, cách thức các thư viện thu thập, tổ chức thông tin và phân phối thông tin. Khái niệm thư viện hiện đại đã được tiếp cận mở rộng ở những phương diện khác nhau.

Năm 2008 D. Jotwani [85, tr.78] trong một nghiên cứu về những thực hành tốt nhất trong thư viện hiện đại đề cập đến khái niệm thư viện hiện đại với những đặc trưng tiêu biểu như:

- + Là nơi tập trung các nguồn lực thông tin bao gồm những tài liệu có ứng dụng công nghệ mới, kết hợp với các tài liệu truyền thống.

- + Việc thu thập tổ chức thông tin ứng dụng công nghệ mới mang tính bền vững và đảm bảo thích ứng được với sự thay đổi nhanh chóng trên nhiều phương diện như công nghệ, nguồn lực thông tin, nhu cầu của người sử dụng thư viện....

- + Như một phần mở rộng của lớp học, thư viện phải tạo ra một môi trường giáo dục hỗ trợ việc học tập suốt đời thông qua việc cung cấp các dịch vụ hiện đại đáp ứng các mô hình học tập, giảng dạy và nghiên cứu.

+ Là một không gian liên kết nhiều thư viện, nơi tạo ra kiến thức mới và các dịch vụ mang tính tương tác cao giữa người sử dụng và thư viện. Sự tương tác này thông qua không gian thực và cả không gian ảo. Nếu như Internet có xu hướng tách biệt người sử dụng thì thư viện hiện đại cần thực hiện điều ngược lại thông qua việc tạo lập ra không gian vật lý.

Francis Miksa [90] đề cập đến thư viện hiện đại thông qua những thách thức mà thư viện phải đối mặt trong tương lai. Trong đó những thách thức tập trung ở sự thay đổi trong nguồn lực thông tin, công nghệ ứng dụng trong thư viện, mục tiêu các thư viện hướng tới, tài chính, môi trường thư viện. Francis Miksa đã phân tích sự thay đổi về môi trường mới trong thư viện hiện đại, đó là môi trường CNTT, môi trường này tạo ra một kỷ nguyên mới thư viện hiện đại. Theo Francis Miksa môi trường mới của thư viện hiện đại có tác động trực tiếp đến việc thu thập, chuyển giao thông tin đáp ứng nhu cầu của xã hội hiện đại. Theo Francis Miksa thư viện hiện đại đang phải đối mặt với những thay đổi nhanh chóng của môi trường hoạt động, trong đó sự biến đổi nhu cầu tin đòi hỏi thư viện phải có những thay đổi trong thu thập, chuyển giao thông tin đáp ứng nhu cầu của xã hội hiện đại.

Hai nhà thư viện học Hoa Kỳ Helene Blowers và Nancy Davenport [78] đưa ra cách tiếp cận thư viện hiện đại từ phương diện khác, theo quan điểm của Helene Blowers yếu tố chính để nhận diện một thư viện hiện đại không phải là công nghệ. Hai tác giả xác định thư viện hiện đại thông qua việc phân tích các yếu tố liên quan đến dịch vụ thư viện. Theo Helene Blowers and Nancy Davenport:

+ Dịch vụ thư viện hiện đại cần thúc đẩy tạo ra tri thức chứ không phải là sử dụng kiến thức. Không giống như các dịch vụ thư viện của quá khứ tập trung vào phân phối sách và tài liệu nghiên cứu theo cách cung cấp thông tin một chiều. Thư viện hiện đại tạo ra một không gian nơi mà bạn đọc có thể tham gia nhiều hơn vào quá trình thông tin như bàn luận, trao đổi và phát triển những ý tưởng mới.

+ Thư viện hiện đại phải có sự kết nối các thư viện trong một hệ thống, một cộng đồng.

+ Đánh giá về thư viện hiện đại không căn cứ trên số lượng các dịch vụ được cung cấp hoặc số người đến với thư viện, mà cần dựa trên những ảnh hưởng và tác động thực sự của thư viện đến cộng đồng.

Tại Việt Nam, Nguyễn Duy Hoan [29], Nguyễn Minh Hiệp; Hoàng Lê Minh [91] đều có sự thống nhất về khái niệm thư viện hiện đại. Theo các ông, thư viện hiện đại là một thư viện gắn liền với công nghệ thông tin. Thư viện hiện đại là nơi có thể đáp ứng nhu cầu thông tin của người dùng một cách dễ dàng và nhanh chóng. Thư viện hiện đại không hoạt động đơn độc mà có sự liên kết để hình thành một mạng lưới, hệ thống. Hệ thống này có thể gồm các thư viện cùng ngành, cùng chức năng, hay cùng một khu vực địa lý.

Từ những luận điểm trên đây theo tác giả khái niệm thư viện hiện đại cần được hiểu linh hoạt tùy theo từng bối cảnh xã hội. Thư viện hiện đại luôn thay đổi và phương thức hoạt động của nó gắn với sự phát triển của xã hội đương thời. Trong giai đoạn hiện nay để xác định thư viện hiện đại cần căn cứ trên hai phương diện căn bản sau :

+ Thứ nhất : Thư viện hiện đại là thư viện có ứng dụng các thành tựu của khoa học và công nghệ (KH&CN), trong đó chủ chốt là công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT&TT) vào các hoạt động thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin.

+ Thứ hai : Trong xã hội hiện đại ngày nay, thông tin giữ vai trò quan trọng nó quyết định tới sự sinh tồn và phát triển của mỗi quốc gia, dân tộc. Nhu cầu thông tin trong xã hội cao đã làm thay đổi vị thế vai trò của cơ quan thông tin thư viện. Thư viện hiện đại không đơn thuần là nơi lưu trữ, tổ chức phục vụ tài liệu sách báo mà là nơi quản trị thông tin, tiến tới là nơi quản trị tri thức phục vụ nhu cầu của xã hội.

Trong giai đoạn hiện nay thư viện hiện đại được xác định thông qua những đặc điểm sau:

+ Nguồn lực thông tin của thư viện có sự thay đổi, bên cạnh các tài liệu truyền thống là các tài liệu điện tử.

+ Cách thức thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin trong thư viện có sự thay đổi theo hướng chuẩn hóa, tự động hóa.

+ Không gian thư viện bao gồm không gian vật lý và không gian ảo.

+ Dịch vụ thư viện mang tính mở và có khả năng tương tác giữa người sử dụng và thư viện cao. Dịch vụ trong thư viện hiện đại không chỉ tập trung vào cung cấp, phân phối tài liệu một chiều mà còn thực hiện việc cung cấp thông tin đáp ứng nhu cầu của xã hội hiện đại. Dịch vụ thư viện hướng tới sự thúc đẩy tạo ra tri thức và phát triển những ý tưởng mới.

+ Thư viện có khả năng liên kết thành các hệ thống ở những qui mô khác nhau nhằm tạo ra sức mạnh tổng thể đáp ứng những yêu cầu thay đổi về công nghệ cũng như nhu cầu của người sử dụng.

+ Nhân lực trong thư viện hiện đại là những người không chỉ có khả năng thực hiện các nhóm công việc liên quan đến thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin mà còn có thể tạo lập ra các sản phẩm và cung cấp các dịch vụ thông tin có giá trị gia tăng cao đáp ứng nhu cầu của xã hội.

1.1.2. Quản lý thư viện hiện đại

- **Quản lý**

Theo Các Mác [4, tr.29] “Quản lý là một chức năng đặc biệt nảy sinh từ bản chất xã hội của quá trình lao động”. Theo ông: “Tất cả mọi hoạt động trực tiếp hay mọi động cơ chung nào tiến hành trên quy mô tương đối lớn thì ít nhiều đều cần đến sự chỉ đạo để điều hoà những hoạt động cá nhân và thực hiện những chức năng chung phát sinh từ sự vận động của toàn bộ cơ thể sản xuất khác với những khí quan độc lập của nó. Một người độc tấu vĩ cầm tự mình điều khiển lấy mình, còn một dàn nhạc thì cần có nhạc trưởng”.

F. Angghen [5, tr.480] cho rằng “quản lý” là một động thái tất yếu phải có khi nhiều người cùng hoạt động chung với nhau khi có sự hiệp tác của một số đông người, khi có hoạt động phối hợp của nhiều người.

Quản lý là một lĩnh vực nghiên cứu có lịch sử lâu đời trên thế giới, cho đến nay, đã trở thành lĩnh vực khoa học có hệ thống khái niệm, lý luận phong phú bao gồm nhiều trường phái, học thuyết. Xuất hiện trong các giai đoạn lịch sử khác nhau và tiếp cận khái niệm quản lý từ những phương diện khác nhau vì vậy đã tạo ra nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm quản lý.

Trường phái quản lý cổ điển, tiêu biểu như: F.W.Taylor; H.Fayol; Max Weber; Luther Gulick và Lyndanll Urwick [16] tiếp cận quản lý như một khoa học với phương châm mấu chốt của quản lý là tìm ra phương thức khoa học nhất để hoàn thành công việc. Trường phái này cũng tiếp cận quản lý theo qui trình và các chức năng cơ bản như: lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

Trường phái tân cổ điển, tiêu biểu như: M.P Follet [20]; H. Simon [24]; Maslow [15] tiếp cận quản lý từ phương diện coi trọng con người và các mối quan hệ của con người trong tổ chức.

Trường phái quản lý hiện đại, tiêu biểu như: Harold Koontz, C. I. Barnard, James H. Donnelly, William Ouchi, Peter Drucker [24] tiếp cận quản lý dựa trên việc kế thừa chất lọc những ưu điểm của cả hai trường phái trước đó. Quản lý được xem xét vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật. Trường phái này đề cao lý thuyết quản lý theo qui trình, hệ thống đồng thời coi trọng yếu tố con người với các quan hệ trong tổ chức. Một trong những đóng góp lớn của trường phái này là đưa ra thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi trong đó xem xét quản lý như một thể chế có khả năng thích ứng với những thay đổi của thời đại.

Theo Wickramasinghe [100] quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của tổ chức để phối hợp các nguồn lực con người, vật chất và nguồn lực khác nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả.

- Theo Đại từ điển tiếng Việt, xuất bản năm 1999, do Nguyễn Như Ý chủ biên thì quản lý là: “Tổ chức, điều khiển hoạt động của một số đơn vị, một cơ quan” [71, tr.1363].

- Theo Từ điển bách khoa Việt Nam, xuất bản năm 2003, thì quản lý là: “Chức năng và hoạt động của hệ thống có tổ chức thuộc các giới khác nhau (sinh học, kỹ

thuật, xã hội), bảo đảm gìn giữ một cơ cấu ổn định nhất định, duy trì hoạt động tối ưu và bảo đảm thực hiện những chương trình và mục tiêu của hệ thống đó” [31, tr.580].

- Theo Viện Quản lý và phát triển năng lực tổ chức [68] xem xét từ bản chất, quản lý thực chất là một hành vi, đã là hành vi thì phải có người gây ra và người chịu tác động. Tiếp theo cần có mục đích của hành vi, đặt ra câu hỏi tại sao làm như vậy? Do đó, để hình thành nên hoạt động quản lý trước tiên cần có chủ thể quản lý: nói rõ ai là người quản lý? Sau đó cần xác định đối tượng quản lý: quản lý cái gì? Cuối cùng cần xác định mục đích quản lý: quản lý vì cái gì?. Có được 3 yếu tố trên nghĩa là có được điều kiện cơ bản để hình thành nên hoạt động quản lý. Đồng thời cần chú ý rằng, bất cứ hoạt động quản lý nào cũng không phải là hoạt động độc lập, nó cần được tiến hành trong môi trường, điều kiện nhất định nào đó. Với những phân tích trên mọi hoạt động quản lý đều phải do 4 yếu tố cơ bản sau cấu thành:

- Chủ thể quản lý, do ai quản lý?
- Khách thể quản lý, quản lý cái gì?
- Mục đích quản lý, quản lý vì cái gì?
- Môi trường và điều kiện quản lý trong hoàn cảnh nào?

Các trường phái trên có những tiếp cận về các chức năng của quản lý khác nhau, tuy nhiên đều có sự thống nhất ở những chức năng cơ bản của của quản lý như: Lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

Từ những quan điểm trên đây, kế thừa những nhân tố hợp lý của các tiếp cận và quan niệm về quản lý trong lịch sử tư tưởng quản lý, theo tác giả bản chất của quản lý và hoạt động quản lý bắt nguồn từ sự phân công, hợp tác lao động. Quản lý là một hoạt động khách quan nảy sinh khi cần có nỗ lực tập thể để thực hiện mục tiêu chung. Quản lý diễn ra ở mọi tổ chức từ phạm vi nhỏ đến lớn, từ đơn giản đến phức tạp.

Quản lý là sự tác động liên tục có tổ chức, có định hướng của chủ thể quản lý lên đối tượng bị quản lý bằng một hệ thống các luật lệ, các chính sách, các nguyên tắc, các phương pháp và biện pháp cụ thể nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức trong điều kiện môi trường biến đổi. Quản lý bao giờ cũng mang tính mục đích, tính tổ chức và tính hiệu quả, quản lý bao gồm các yếu tố sau:

Chủ thể quản lý: Là tác nhân tạo ra các tác động quản lý. Chủ thể luôn là cá nhân hoặc tổ chức. Chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý bằng các công cụ với những phương pháp thích hợp theo những nguyên tắc nhất định.

Đối tượng quản lý tiếp nhận trực tiếp sự tác động của chủ thể quản lý. Tùy theo từng loại đối tượng khác nhau mà người ta chia thành các dạng quản lý khác nhau. Khách thể quản lý chịu sự tác động hay sự điều chỉnh của chủ thể quản lý, đó là hành vi của con người, các quá trình xã hội.

Mục tiêu của quản lý là cái đích phải đạt tới tại một thời điểm nhất định do chủ thể quản lý định trước. Đây là căn cứ để chủ thể quản lý thực hiện các động tác quản lý cũng như lựa chọn các phương pháp quản lý thích hợp. Quản lý ra đời chính là nhằm đến hiệu quả nhiều hơn, năng suất cao hơn trong công việc.

• Quản lý thư viện

Nếu xem xét trên phương diện lịch sử có thể thấy rằng lịch sử phát triển của thư viện là lịch sử phát triển của tổ chức và quản lý [59]. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng hình thức đơn giản nhất về quản lý thư viện đã từng tồn tại trong các thư viện cổ.

Tương tự như các lĩnh vực khác, xem xét từ bản chất quản lý thư viện vẫn là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Nếu căn cứ trên qui mô (phạm vi) quản lý thư viện được phân chia thành quản lý vĩ mô và quản lý vi mô.

Tiếp cận từ phương diện quản lý vĩ mô theo Bùi Loan Thùy “Quản lý sự nghiệp thư viện – thông tin là sự tác động có mục đích của cán bộ và cơ quan thư viện, cơ quan thông tin cấp trên đến cán bộ và cơ quan thư viện, cơ quan thông tin cấp dưới để điều hòa, phối hợp hoạt động của họ nhằm mục đích đạt hiệu quả tối đa trong quá trình xây dựng sự nghiệp thư viện - thông tin” [59].

Như vậy quản lý thư viện ở cấp vĩ mô chính là quản lý nhà nước về hoạt động thư viện. Với cách tiếp cận này, thì chủ thể quản lý cao nhất có thể là Chính phủ. Ở các cấp phân chia khác nhau trong bộ máy quản lý, chủ thể quản lý có thể là các bộ, cơ quan ngang bộ, cơ quan trực thuộc chính phủ. Tuy nhiên, cách tiếp cận này chỉ

mang tính tương đối bởi ở một cấp phân chia trong bộ máy quản lý một cơ quan có thể vừa đóng vai trò là chủ thể, vừa đóng vai trò là đối tượng quản lý. Quản lý nhà nước về thư viện bao gồm nhiều nội dung khác nhau trong đó tập trung vào những nội dung quan trọng mang tính quyết định đến sự phát triển của sự nghiệp thư viện như:

- Xây dựng chiến lược phát triển.
- Qui hoạch mạng lưới.
- Ban hành các văn bản qui phạm pháp luật.
- Đầu tư kinh phí.
- Đào tạo nguồn nhân lực.
- Nghiên cứu khoa học và ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ.
- Hợp tác quốc tế.
- Thanh tra, kiểm tra.
- Cơ chế phối hợp với các tổ chức nghề nghiệp khác.

Tiếp cận từ phương diện vi mô theo Robert D. Stueart [98] quản lý thư viện và trung tâm thông tin giống như quản lý một tổ chức. Tuy nhiên sự khác biệt của thư viện với các tổ chức khác đó là thư viện là một tổ chức phi lợi nhuận vì vậy mục tiêu quản lý thư viện sẽ có sự khác biệt so với mục tiêu quản lý của một số tổ chức khác. Tuy tính chất, mục tiêu quản lý của doanh nghiệp và thư viện có thể khác nhau, cho dù thu lợi nhuận hay phi lợi nhuận, nhưng quản lý thư viện vẫn có nhiều điểm tương đồng so với các lĩnh vực quản lý khác, bởi thư viện là nơi tạo ra các sản phẩm, cung cấp các dịch vụ. Giống như các tổ chức khác, để có thể tạo ra sản phẩm, cung cấp các dịch vụ tốt, thư viện phải sử dụng con người và các nguồn lực một cách hợp lý, khoa học. Những đối tượng quản lý trong thư viện và trung tâm thông tin bao gồm: Nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất khác và nguồn lực thông tin. Theo Robert D. Stueart người quản lý thư viện cần thực hiện các chức năng như lập kế hoạch, tổ chức, nhân sự, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

Krishan Kumar [86, tr.52] thông qua việc phân tích các nội dung của lập kế hoạch chiến lược cho thư viện đã đề cập đến những yếu tố tác động đến quản lý thư viện.

Tương tự như nhiều lĩnh vực khác, quản lý thư viện chịu sự tác động từ nhiều yếu tố khác nhau như: chính trị, kinh tế, xã hội, khoa học công nghệ và đạo đức.

Từ điển giải nghĩa Thư viện học và Tin học Anh – Việt bản in [53] và bản trực tuyến [96] giải thích thuật ngữ quản lý thư viện (Library management) và quản trị thư viện (Library administration) có nghĩa tương đồng. Theo từ điển giải nghĩa Thư viện học và Tin học Anh – Việt “*Quản trị thư viện là một tiến trình quản trị được áp dụng vào việc tổ chức thư viện bao gồm việc thiết lập kế hoạch, điều khiển và thực hiện những tác vụ để tiến tới sự hoàn thành kết quả mong muốn*”. Như vậy, theo Từ điển giải nghĩa Thư viện học và Tin học Anh – Việt, quan niệm quản trị thư viện được giải thích như một tiến trình mà ở đó cần giải quyết nhiều công việc liên quan đến thư viện như lập kế hoạch, điều khiển và triển khai nhằm đạt mục tiêu của một tổ chức, hay chính là mục tiêu của thư viện đó.

Như vậy, xem xét từ bình diện vi mô quản lý thư viện được hiểu là quản lý trong thư viện hay trung tâm thông tin. Với cách tiếp cận này, chủ thể quản lý là cán bộ quản lý gồm ban giám đốc, trưởng các phòng, bộ phận, nhóm... Khách thể quản lý là nhân viên cấp dưới (người làm công tác thư viện); Các yếu tố liên quan đến hoạt động chuyên môn (nguồn lực thông tin, hoạt động xử lý tổ chức thông tin, dịch vụ thông tin thư viện, người dùng tin); Cơ sở vật chất, trang thiết bị.

Đề tài này tập trung nghiên cứu về quản lý thư viện hiện đại ở bình diện vi mô (Quản lý trong thư viện và trung tâm thông tin).

- **Quản lý thư viện hiện đại**

Qua phân tích khái niệm thư viện hiện đại cho thấy tuy có nhiều điểm khác biệt trong cách thức thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin nhưng thư viện hiện đại vẫn là một thực thể. Thư viện hiện đại được cấu thành từ các yếu tố cơ bản như nguồn lực thông tin, nhân lực, cơ sở vật chất và người dùng tin. Vì vậy quản lý thư viện hiện đại về cơ bản có nhiều điểm tương đồng so với quản lý thư viện nói chung. Tuy nhiên những ứng dụng của KH & CN trong thư viện hiện đại, sự thay đổi về vai

trò của thư viện trong xã hội hiện đại đã có sự tác động rất lớn và đặt ra nhiều vấn đề đối với quản lý. Robert D. Stueart [98, tr.164] đã lưu ý những nhà quản lý thư viện hiện đại trong thế kỷ 21 về sự thay đổi như sau: “Nếu như bạn vẫn cảm thấy bình thường, nó chỉ có thể là bạn đang ở trong mắt của cơn bão”.

Đặc điểm của thư viện hiện đại đã đặt ra nhiều thay đổi trong quản lý tập trung ở những nội dung chính sau:

+ *Thay đổi trong thực hiện các chức năng quản lý*

Krishan Kumar [86]; Niharika Udani [92]; Robert D. Stueart, Barbara B. [98] đều có sự thống nhất khi đề cập đến các chức năng chính của quản lý thư viện hiện đại gồm: Lập kế hoạch; Tổ chức; Điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Tuy nhiên các nhà khoa học đều phân tích về những thay đổi, yêu cầu đặt ra khi thực hiện các chức năng này trong quản lý thư viện hiện đại.

Theo Krishan Kumar [86] trong một thư viện hiện đại việc thực hiện tất cả các chức năng quản lý cần được cân nhắc trong môi trường mở rộng với sự thay đổi nhanh chóng của các yếu tố như công nghệ, kinh tế, xã hội, chính trị, đạo đức. Trong đó sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, kinh tế luôn là những yếu tố quan trọng hàng đầu có tác động lớn đến việc thực hiện các chức năng quản lý. Tương tự như vậy, việc tổ chức các hoạt động trong thư viện hiện đại cần thiết phải có sự đổi mới về nhiều mặt. Cần có một cơ cấu tổ chức linh hoạt thích ứng được với sự thay đổi nhanh chóng của KH&CN cũng như có thể đáp ứng được những yêu cầu mới của hoạt động chuyên môn trong thư viện.

Niharika Udani [92] đưa ra luận điểm quản lý một thư viện hiện đại giống như quản lý một tổ chức. Quản lý thư viện liên quan đến các chức năng như lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Tuy nhiên trong một thư viện hiện đại con người có cơ hội sử dụng các công cụ hiện đại để cung cấp thông tin nhanh hơn, hoàn thiện hơn các dịch vụ phức tạp đáp ứng nhu cầu của người sử dụng.

Theo Subal Chandra Biswas[77] quản lý thư viện trong thế kỷ 21 cần tập trung vào những thay đổi trong cơ cấu tổ chức, nhân sự, ngân sách và quản lý sự thay đổi.

Xác định mục tiêu, lập kế hoạch là rất quan trọng đối với bất cứ tổ chức nào. Trong thư viện ứng dụng KH&CN việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch cho tương lai là rất khó bởi chúng ta đang sống trong một môi trường liên tục có sự thay đổi. Có nhiều thách thức đối với người quản lý thư viện trong thế kỷ 21. Lập kế hoạch chiến lược phải tính toán được sự thay đổi nhanh chóng của môi trường. Những thách thức của tổ chức sẽ liên quan đến cơ cấu lại thư viện truyền thống cho phép các nhân viên làm việc trong một tổ chức linh hoạt.

+ Thay đổi trong các nội dung quản lý

Theo Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart, Barbara B. [98] các nội dung chính trong quản lý thư viện hiện đại gồm:

- Quản lý nguồn nhân lực.
- Quản lý các hoạt động nghiệp vụ: Phát triển nguồn lực thông tin, dịch vụ.
- Quản lý cơ sở vật chất.

Xem xét tổng thể các nội dung quản lý có thể thấy có nhiều điểm tương đồng với các nội dung của quản lý thư viện nói chung. Tuy nhiên khi phân tích cụ thể vào các nội dung hay các yêu cầu đặt ra khi thực hiện các nội dung quản lý này có nhiều sự thay đổi so với quản lý thư viện truyền thống.

Theo Krishan Kumar [86] quản lý nhân lực thư viện trong môi trường điện tử việc xác định thành phần cơ cấu nhân lực là rất quan trọng, trong đó lưu ý về tỷ lệ cán bộ giữa các lĩnh vực KH&CN và thông tin thư viện. Bên cạnh đó phần lớn các hoạt động nghiệp vụ trong thư viện hiện đại được thực hiện với sự hỗ trợ của CNTT theo hướng tự động hóa, chính vì vậy để tạo động lực cho người lao động, người quản lý phải có những thay đổi về phương thức quản lý trong đó việc áp dụng các công cụ mới có ứng dụng công nghệ là cần thiết trong quản lý nhân lực.

Về tổ chức nhân lực trong thư viện hiện đại, Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart, Barbara B. [98]; Lyndon Pugh [93]; Subal Chandra Biswas [77]; Lancaster và Wilfrid [88] trên cơ sở phân tích những thay đổi trong môi trường thư viện hiện đại đều

nhấn mạnh đến sự cần thiết phải tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức các thư viện. Cấu trúc tổ chức truyền thống đã không còn phù hợp với và thích ứng được với những thách thức, thay đổi trong môi trường mới.

Theo Robert D. Stueart, Barbara B. [98] ngày nay, môi trường thư viện có sự thay đổi nhanh chóng và sẽ có nhiều thay đổi trong cấu trúc thư viện, và người lao động sẽ trở nên quen với làm việc trong các tổ chức tái cơ cấu theo định kỳ để phù hợp với yêu cầu mới.

Theo Lyndon Pugh [93] quản lý thư viện trong thế kỷ 21 cần chú trọng đến mô hình cơ cấu tổ chức nhằm phát triển tối đa khả năng, sức sáng tạo của con người trong hệ thống. Mô hình cơ cấu tổ chức phải tạo điều kiện cơ hội cho tất cả những người tham gia có thể phát huy hết khả năng của mình. Đó là môi trường kích thích, khuyến khích và tạo ra hứng thú cho con người làm việc.

Theo Subal Chandra Biswas [77] các thư viện trong những thập niên đầu thế kỷ 21 sẽ vẫn áp dụng cơ cấu tổ chức phân cấp nhưng giao tiếp nhiều hơn giữa các bộ phận trong tổ chức.

Theo Lancaster và Wilfrid [88] trong một thư viện hiện đại phương pháp quản lý chuyên quyền, độc đoán và cơ cấu cấp bậc cứng nhắc phải nhường chỗ cho cơ cấu tổ chức cho phép các nhân viên được tham gia quản lý với một cơ cấu có ít cấp quản lý hơn.

+ Thay đổi trong quản lý các hoạt động nghiệp vụ

Các hoạt động nghiệp vụ trong một thư viện hiện đại gồm nhiều khâu công việc khác nhau, liên quan đến các công việc chính như: Thu thập - Xử lý - Tổ chức và phân phối thông tin. Mỗi công việc này có tính độc lập tương đối nhưng nó tạo thành một dây chuyền. Quản lý các hoạt động chuyên môn chính là quản lý các quy trình công nghệ trong thư viện, trong đó tập trung vào những khâu công việc chủ yếu như: Quản lý hoạt động phát triển nguồn lực thông tin; Quản lý hoạt động xử lý và tổ chức thông tin; Quản lý dịch vụ thông tin thư viện; Quản lý người dùng tin.

Theo Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart, Barbara B. [98]; Chandrakanta

Swain [80]; Thoudam Suleta Devi [82]; Helene Blowers và Nancy Davenport [78] có nhiều thay đổi trong quản lý hoạt động thông tin thư viện của thư viện hiện đại. Những đặc điểm của thư viện hiện đại như: sự đa dạng về hình thức của tài liệu, tính ảo của nguồn lực thông tin và người dùng tin, cách thức thu thập, tổ chức và phân phối thông tin, các dịch vụ thư viện hiện đại hướng tới đáp ứng nhu cầu của người người sử dụng đã có sự tác động rất lớn đến quản lý các hoạt động thông tin thư viện. Nó đòi hỏi người quản lý phải vận dụng tốt các chức năng của quản lý để giải quyết các vấn đề liên quan đến quản lý hoạt động thông tin thư viện như lập kế hoạch cho các hoạt động, tổ chức thực hiện các công việc cũng như tổ chức giám sát kiểm tra.

+ Thay đổi trong môi trường quản lý

Tương tự như các lĩnh vực khác, quản lý thư viện hiện đại chịu sự tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài thư viện. Theo Krishan Kumar [86] quản lý thư viện trong môi trường điện tử chịu sự tác động từ môi trường bên ngoài bao gồm: Môi trường KH&CN, môi trường kinh tế, môi trường xã hội, môi trường chính trị, môi trường đạo đức. Theo Robert D. Stueart [98] quản lý thư viện ngày nay và tương lai người quản lý phải hết sức chú ý đến những thay đổi ở môi trường bên trong của thư viện. Đó là những thay đổi ở chính bên trong cấu trúc tổ chức thư viện, vấn đề con người, quá trình ra quyết định, vấn đề truyền thông, sự tương tác giữa người quản lý và nhân viên.

Như vậy qua phân tích các luận điểm của các nhà khoa học đã đề cập về quản lý thư viện hiện đại, theo tác giả quản lý thư viện hiện đại về cơ bản có nhiều điểm tương đồng so với quản lý thư viện nói chung. Quản lý thư viện hiện đại vẫn là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý thông qua những phương thức khác nhau nhằm phối hợp các nguồn lực đạt mục tiêu đề ra. Quản lý thư viện hiện đại thực hiện các chức năng chính như: Lập kế hoạch; Tổ chức; Điều khiển, phối hợp và kiểm tra. Quản lý thư viện hiện đại bao gồm các nội dung chính như quản lý nguồn nhân lực, quản lý nguồn lực thông tin, quản lý các hoạt động nghiệp vụ, quản lý cơ sở vật

chất. Tuy nhiên do những đặc điểm về nguồn lực thông tin, cách thức xử lý tổ chức thông tin và dịch vụ thông tin trong thư viện hiện đại đã tạo nên nhiều sự thay đổi và đặt ra nhiều vấn đề đối với việc thực hiện các nội dung quản lý. Để có thể thực hiện tốt các nội dung quản lý đòi hỏi người quản lý phải có sự thay đổi cũng như áp dụng sáng tạo các chức năng chức năng quản lý. Quản lý thư viện hiện đại chịu sự tác động của các yếu tố từ môi trường bên trong và bên ngoài thư viện.

1.2. Chức năng của quản lý thư viện hiện đại

1.2.1. Lập kế hoạch

Lập kế hoạch là quá trình xác định những mục tiêu của tổ chức và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó. Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Wehrich [24] thì lập kế hoạch là là quyết định xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm cái đó.

Trong quản lý thư viện lập kế hoạch là chức năng rất quan trọng bởi nó có liên quan tới mục tiêu thư viện cần phải đạt được, cũng như phương tiện để đạt được mục tiêu như thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó, và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động. Thông qua việc lập kế hoạch sẽ cho thấy được hướng đi của thư viện, đồng thời giảm được sự chòng chéo và những hoạt động lãng phí. Lập kế hoạch giúp thư viện có thể thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Do vậy lập kế hoạch có tác dụng làm giảm tính bất ổn định trong môi trường hoạt động của thư viện hiện đại.

Theo Robert D. Stueart [98, tr.73] có 2 loại lập kế hoạch cơ bản trong thư viện là kế hoạch chiến lược (kế hoạch dài hạn) và kế hoạch ngắn hạn (kế hoạch hoạt động). Theo Evans [83]; Krishan Kumar [86, tr.49] trong thư viện và trung tâm thông tin cần có 8 loại kế hoạch gồm: mục tiêu, chính sách, tác nghiệp, qui tắc, chương trình, ngân sách, chiến lược trọng tâm và chiến lược cạnh tranh. Lập kế hoạch trong thư viện với môi trường điện tử cần thiết phải cân nhắc tới những yếu tố thay đổi nhanh chóng của môi trường bên trong và bên ngoài thư viện. Công nghệ ứng dụng

vào thư viện luôn thay đổi nhanh chóng đòi hỏi việc lập kế hoạch chiến lược, kế hoạch dài hạn không chỉ có sự phân tích đánh giá môi trường một cách khoa học, khách quan mà còn phải có khả năng dự đoán, tiên liệu sự phát triển của KH&CN trong tương lai. Theo Subal Chandra Biswas [77] tổ chức quản lý thư viện trong thế kỷ 21 việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch là rất quan trọng. Trong thư viện ứng dụng KH&CN việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch cho tương lai là rất khó bởi chúng ta đang sống trong một môi trường liên tục có sự thay đổi. Lập kế hoạch chiến lược phải tính toán được sự thay đổi nhanh chóng của môi trường KH&CN. Bên cạnh đó, những biến đổi nhanh chóng về nhu cầu tin của bạn đọc trong xã hội hiện đại cũng tạo ra những thách thức lớn đối với việc lập kế hoạch chiến lược cũng như xác định mục tiêu chiến lược.

Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Weihrich [24] lập kế hoạch là quy trình bao gồm 8 bước: Nhận thức cơ hội; Xác lập mục tiêu; Kế thừa các tiền đề; Xây dựng các phương án; Đánh giá các phương án; Lựa chọn phương án; Xây dựng các kế hoạch bổ trợ; Lượng hoá kế hoạch dưới dạng ngân quỹ. Trong quản lý thư viện hiện đại, Krishan Kumar [86, tr.48] đưa ra quan điểm lập kế hoạch quản lý thư viện trong môi trường điện tử cần lưu ý thực hiện theo các bước sau: Xác lập cơ sở lập kế hoạch (Đánh giá môi trường); Tìm kiếm và rà soát các phương án hực hiện; Đánh giá các phương án; Lựa chọn phương án thực hiện; Xây dựng kế hoạch bổ trợ; Lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ.

Theo Robert D. Stueart [98, tr.106] bước đầu tiên của lập kế hoạch chiến lược trong thư viện là đánh giá môi trường, trong đó những yếu tố cần thiết phải xem xét là phân tích môi trường bên ngoài và bên trong thư viện. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài thư viện bao gồm các yếu tố như: xã hội, kinh tế, công nghệ, văn hóa, chính trị, dân cư. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong thư viện bao gồm: nhân viên, dịch vụ, hệ thống tự động hóa, nguồn lực thông tin, chiến lược hiện tại. Bên cạnh các yếu tố khác như: sứ mệnh, mục tiêu của thư viện hay nhu cầu của người dùng... cũng cần được xác định rõ ràng.

Về nhân lực tham gia lập kế hoạch, trong một thư viện hiện đại việc lập kế hoạch cần huy động trí tuệ của tất cả các thành viên trong thư viện. Theo Krishan Kumar [86, tr.50] những kế hoạch tốt là rất cần thiết và quan trọng đối với bất cứ tổ chức nào. Quản lý thư viện trong môi trường điện tử để có được những kế hoạch hiệu quả có nhiều yếu tố cần phải cân nhắc trong quá trình lập kế hoạch, trong đó việc mở rộng các thành phần tham gia vào việc lập kế hoạch là nên làm.

Như vậy việc thực hiện chức năng lập kế hoạch trong quản lý thư viện hiện đại có nhiều thay đổi trong đó tập trung vào các nội dung sau:

- + Việc phân tích và đánh giá môi trường là rất cần thiết trong đó cần đặc biệt lưu ý những thay đổi nhanh chóng của môi trường KH&CN.
- + Cần đảm bảo sự đa dạng và toàn diện của các loại kế hoạch, bên cạnh các kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn là các loại kế hoạch hoạt động.
- + Việc xây dựng, xác định mục tiêu chiến lược của thư viện là rất cần thiết điều này đảm bảo để tất cả các loại kế hoạch được xây dựng đều hướng tới thực hiện mục tiêu chiến lược.
- + Quá trình lập kế hoạch cần được thực hiện đầy đủ các bước kế tiếp nhau tạo thành một qui trình khoa học.
- + Cần đảm bảo để tất cả các thành viên trong thư viện có thể tham gia vào việc lập kế hoạch, điều này một mặt sẽ huy động được trí tuệ của các thành viên trong thư viện, mặt khác sẽ tạo động lực cho người lao động.

1.2.2. Tổ chức

Trên thực tế có nhiều cách tiếp cận về khái niệm tổ chức, theo Chester I. Barnard [76] tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức. Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Wehrich [24] tổ chức là “*Việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp*”.

Tại Việt Nam, Nguyễn Hữu Tri [61] tiếp cận phạm trù tổ chức từ các phương diện sau:

Từ góc độ triết học tổ chức được xem xét theo nghĩa rộng có ý nghĩa bao quát cả phần tự nhiên và xã hội: “ *Tổ chức là cơ cấu tồn tại của sự vật. Sự vật không thể tồn tại mà không có một hình thức liên kết nhất định các yếu tố thuộc nội dung. Tổ chức vì vậy là thuộc tính của bản thân các sự vật*”.

Từ góc độ tự nhiên, giới sinh vật có một tổ chức chặt chẽ bảo đảm sự sinh tồn và thích nghi với môi trường để không ngừng phát triển.

Xem xét từ phương diện xã hội: “ *Tổ chức là một tập hợp xã hội được phối hợp có ý thức trong một giới hạn tương đối về các chức năng cơ bản liên quan để thực hiện nhiệm vụ chung của tập hợp xã hội đó, nhằm đạt được mục tiêu xác định*”.

Theo Phan Văn Tú, [66, tr.106] tổ chức là một trong những chức năng chung của quản lý, liên quan đến các hoạt động thành lập nên các bộ phận trong tổ chức để đảm nhận những hoạt động cần thiết, xác định các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận đó.

Như vậy có thể thấy khi đề cập đến khái niệm tổ chức, các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã có những cách tiếp cận khác nhau. Cách thứ nhất: Tổ chức với tính cách là một thực thể; Cách thứ 2: Tổ chức với tính cách là một chức năng của quản lý. Trong luận án này tổ chức được xem xét như là một chức năng của quản lý.

Tương tự như một số lĩnh vực khác, thực hiện chức năng tổ chức trong quản lý thư viện hiện đại gồm những nội dung chủ yếu là:

- Xây dựng và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bao gồm việc phân chia thư viện thành các bộ phận khác nhau. Xác định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm cụ thể của từng bộ phận các thành viên trong tổ chức.

- Sắp đặt nhân sự trong cơ cấu tổ chức một cách hệ thống, có chức năng nhất định trong hoạt động của tổ chức, có mối quan hệ với nhau trong những hình thái cơ cấu nhất định.

- Thông qua mô hình cơ cấu tổ chức liên kết hoạt động của các cá nhân, bộ phận và lĩnh vực hoạt động thành một thể thống nhất hành động đạt mục tiêu chiến lược đã được đề ra.

Theo Janina Pupeliene [94] cơ cấu tổ chức là công cụ quản lý quan trọng trước tiên của tất cả các tổ chức để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Thiết lập cơ cấu tổ chức trong một thư viện có thể hiểu là việc xây dựng trong thư viện một hệ thống gồm các, phòng ban bộ phận đồng thời xác định mối liên hệ, cơ chế phối hợp giữa các phòng ban bộ phận trong thư viện nhằm đạt mục tiêu chung đề ra.

Theo Robert D. Stueart [98]; Krishan Kumar [86] để quản lý thư viện và trung tâm thông tin có thể sử dụng các mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau như:

+ *Cơ cấu trực tuyến*

Đây là kiểu cơ cấu tổ chức đơn giản, một thư viện áp dụng cơ cấu này sẽ không hình thành các phòng ban, bộ phận. Mối quan hệ giữa các cấp quản lý trong một thư viện được thực hiện theo một đường thẳng. Người lãnh đạo trực tiếp quản lý tất cả các thành viên của thư viện. Người quản lý thu tóm quyền lực, ra quyết định và chịu trách nhiệm hoàn toàn mọi hoạt động trong thư viện.

+ *Cơ cấu trực tuyến - tham mưu*

Cơ cấu trực tuyến - tham mưu là cơ cấu tương tự như cơ cấu tổ chức trực tuyến, sự khác biệt là bên cạnh giám đốc có một bộ phận tham mưu. Bộ phận tham mưu có thể là một người hoặc một nhóm người. Cơ cấu này phù hợp với những thư viện vừa và nhỏ.

+ *Cơ cấu chức năng*

Cơ cấu này phân chia thư viện thành các bộ phận, sự phân chia căn cứ theo sự tương đồng của từng công việc. Việc sắp xếp nhân viên vào các bộ phận dựa vào nhiều yếu tố như trình độ chuyên môn, nguyện vọng, khả năng thực tế của từng cá nhân. Trong từng bộ phận chức năng nhiệm vụ, công việc được giao, mục tiêu phải

hoàn thành, quyền hạn và trách nhiệm, trang thiết bị phải quản lý được phân công rõ ràng. Theo cơ cấu này, vai trò của người lãnh đạo cao nhất của thư viện là phải tạo ra được sự ăn khớp giữa những người lãnh đạo chức năng, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn, trái ngược nhau.

+ Cơ cấu trực tuyến - chức năng

Đây là mô hình hỗn hợp của hai loại cơ cấu trực tuyến và chức năng, lấy cơ cấu trực tuyến làm nền tảng. Với mô hình này, giám đốc và người lãnh đạo trực tuyến được sự hỗ trợ của những người lãnh đạo các bộ phận chức năng, các nhóm chuyên gia của các bộ phận quản lý riêng biệt.

Đặc điểm của cơ cấu này là bên cạnh hệ thống chỉ huy trực tuyến có các bộ phận chức năng tham mưu giúp việc. Các bộ phận này không có quyền ra các mệnh lệnh chỉ huy. Quan hệ giữa các phòng chức năng và hệ thống chỉ huy trực tiếp là quan hệ tham mưu. Xét từ một phương diện nào đó cơ cấu này có những nét tương đồng so với cơ cấu trực tuyến tham mưu. Sự khác biệt của cơ cấu này so với cơ cấu trực tuyến tham mưu là ở chỗ trong cơ cấu trực tuyến tham mưu bộ phận tham mưu chỉ tư vấn cho giám đốc. Trong cơ cấu trực tuyến chức năng lãnh đạo các phòng chức năng tư vấn cho giám đốc và lãnh đạo các bộ phận chỉ huy trực tiếp.

+ Cơ cấu ma trận

Ma trận là loại cơ cấu tổ chức kết hợp của hai hay nhiều mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau. Ví dụ mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm, hay mô hình chức năng kết hợp với mô hình dự án, tổ đội... Sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình cơ cấu tổ chức tạo nên một ma trận mà ở đó mỗi nhân viên chịu sự quản lý của nhiều kênh khác nhau. Nó tạo nên sự hài hòa của tổ chức hình thức và phi hình thức, là bước phát triển cao của cấu trúc tổ chức mềm dẻo, linh hoạt.

Cơ cấu ma trận là một cơ cấu tổ chức hiện đại được nhiều các tổ chức doanh nghiệp và hành chính sử dụng bởi nó giúp cho tổ chức thích ứng được biến động của môi trường ngày càng gia tăng và tốc độ phát triển công nghệ như hiện nay. Đặc biệt

cơ cấu ma trận làm tăng nhu cầu sáng tạo và năng động trong việc sử dụng hiệu quả mọi nguồn lực, nhất là nguồn nhân lực.

Trong lĩnh vực quản lý thư viện cơ cấu này đã được nhiều thư viện tại Hoa Kỳ và một số quốc gia khác lựa chọn áp dụng. Kiểu cơ cấu này có đặc điểm là cho phép thư viện cùng một lúc có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau, trong đó có những nhiệm vụ đột xuất. Với cơ cấu tổ chức này giám đốc thư viện không chỉ chỉ đạo và nhận được sự giúp việc từ người lãnh quản lý các bộ phận, phòng ban chuyên môn mà còn chỉ đạo và nhận được sự giúp việc từ những người quản lý theo dự án hay nhóm công tác.

Để xây dựng cơ cấu tổ chức các thư viện có thể lựa chọn các loại mô hình khác nhau. Mỗi mô hình có những ưu và nhược điểm riêng.

Theo F.W. Lancaster Trường Đại học Tổng hợp Illinois, Hoa Kỳ [88, tr.6], Lê Thị Hạnh [21, tr.15] việc ứng dụng CNTT đã tác động mạnh mẽ đến cơ cấu tổ chức của cơ quan thư viện thông tin, làm thay đổi bản chất hoạt động của một số bộ phận, phòng ban. Tự động hoá đã triệt tiêu một số phòng ban, làm giảm qui mô của một số phòng ban khác, đồng thời cho ra đời những bộ phận, phòng ban mới. Sự thay đổi về qui trình xử lý, tổ chức thông tin theo hướng tự động hóa, tập trung, liên kết chia sẻ sẽ làm cho một số bộ phận thuộc phòng dịch vụ kỹ thuật (Technical Service) thu nhỏ lại. Bên cạnh đó, trong một thư viện hiện đại lại đòi hỏi có những bộ phận mới so với thư viện truyền thống. Một số phòng ban liên quan trực tiếp tới ứng dụng những thành tựu của KH &CN: bộ phận công nghệ thông tin, quản trị mạng, xây dựng CSDL, phân tích thiết kế hệ thống....

Theo Robert D. Stueart [98]; Krishan Kumar [86, tr.71] KH&CN đã tạo ra những thách thức cho quản lý thư viện hiện đại, bởi những ứng dụng của KH&CN đã làm thay đổi bản chất của hoạt động thư viện của một số bộ phận, phòng ban. Để giải quyết những thách thức này cần sự tái cấu trúc tổ chức thư viện theo hướng hiện đại, bởi mô hình cơ cấu tổ chức truyền thống như trực tuyến, chức năng, phân cấp không thích ứng được với sự thay đổi trong nguồn nhân lực cũng như trong các hoạt động

chuyên môn của thư viện. Trong môi trường thư viện ngày nay và tương lai đòi hỏi phải có một mô hình tổ chức linh hoạt, mềm dẻo đáp ứng được sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Thay vì tái cơ cấu triệt để, nhiều thư viện đã thay đổi theo một cách năng động. Các thư viện và trung tâm thông tin đang trở thành lai hơn trong cấu trúc, bằng cách đưa ra mô hình tổ chức với những liên kết đa chiều được gọi là mô hình lai ghép. Theo Subal Chandra Biswas [77] hầu hết các thư viện trong những thập niên đầu thế kỷ 21 vẫn sẽ áp dụng cơ cấu tổ chức phân cấp nhưng giao tiếp nhiều hơn giữa các bộ phận trong tổ chức. Để tăng cường mối liên hệ giữa các bộ phận trong thư viện có thể áp dụng cách "tiếp cận nhóm".

Về sắp đặt nhân sự vào các phòng ban vị trí đồng thời tạo ra cơ chế liên kết giữa các thành viên trong mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại cũng có nhiều thay đổi. Trong một thư viện hiện đại sự tương tác giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý có sự năng động và đa dạng hơn. Theo F.W. Lancaster [88] thư viện hiện đại cho phép chủ thể quản lý có cơ hội sử dụng nhiều phương tiện thông tin điện tử, vì vậy việc tương tác trao đổi giữa các thành viên trong một tổ chức trở nên dễ dàng. Các thành viên trong thư viện có thể liên lạc theo nhiều hướng từ các vị trí khác nhau. Nhân viên trong thư viện có thể liên lạc theo mọi hướng và dễ dàng tạo được sự liên thông giữa các phòng ban, các vị trí trong thư viện. Bên cạnh đó việc sắp đặt, bố trí nhân sự trong cơ cấu tổ chức của thư viện hiện đại cần căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau nhằm đảm bảo để mỗi thành viên có thể phát huy tốt nhất khả năng của mình.

Như vậy có thể thấy thực hiện chức năng tổ chức trong quản lý thư viện hiện đại cần lưu ý những nội dung sau:

- Về cơ cấu tổ chức:

- + Cần lựa chọn áp dụng một cơ cấu tổ chức linh hoạt, mềm dẻo có khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài thư viện.

- + Cơ cấu tổ chức cần đảm bảo để tất cả các thành viên trong thư viện đều có thể phát huy được hết khả năng của mình không phụ thuộc họ đang được biên chế tại phòng ban, bộ phận nào.

+ Cơ cấu tổ chức cần tạo ra sự thuận lợi để vấn đề thông tin, truyền thông trong thư viện được đảm bảo.

+ Cơ cấu tổ chức cần tạo ra sự phối hợp nhiều hơn giữa các bộ phận, phòng ban trong thư viện.

- Về sắp xếp nhân sự trong cơ cấu tổ chức: Việc bố trí sắp xếp nhân sự trong cơ cấu tổ chức cần căn cứ vào nhiều tiêu chí khác nhau và thực hiện theo một qui trình khoa học. Bên cạnh những căn cứ như nhu cầu công việc, chuyên môn được đào tạo, cần đặc biệt lưu ý đến nguyện vọng của người làm công tác thư viện.

- Về sự tương tác của các thành viên cơ cấu tổ chức: Trong thư viện hiện đại sự tương tác giữa các thành viên, giữa các cấp quản lý mang tính đa chiều. Dòng thông tin trong thư viện trở nên đa chiều, những nhân viên cấp dưới có thể truy cập tới những thông tin mà trước đây chỉ có người quản lý nắm giữ.

1.2.3. Điều khiển

Chức năng điều khiển của quản lý là quá trình chủ thể sử dụng quyền lực quản lý của mình để tác động lên hành vi của các phân tử trong tổ chức một cách có chủ đích để tổ chức đi đến mục tiêu. Chức năng này còn được gọi là chức năng lãnh đạo, chỉ đạo. Điều khiển là tác động của người quản lý đến người lao động sao cho họ sẽ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức. Điều khiển sẽ giúp cho tổ chức hoạt động một cách ổn định.

Theo Stueat [98, tr.129] chức năng điều khiển trong quản lý thư viện liên quan đến nguồn nhân lực tuy nhiên điều khiển có nhiều khác biệt so với quản lý nguồn nhân lực. Nếu như quản lý nguồn nhân lực tập trung vào việc tuyển dụng, xây dựng nhân lực cần thiết làm việc trong các bộ phận của thư viện thì điều khiển lại tập trung vào việc chỉ đạo và thúc đẩy con người nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu của thư viện. Điều khiển là một công việc phức tạp bởi vì nó đòi hỏi các nhà quản lý hiểu được những khía cạnh liên quan đến con người trong thư viện. Thực hiện chức năng điều khiển trong quản lý thư viện hiện đại liên quan đến các nội dung chính như: Phương pháp quản lý; Người quản lý; Truyền thông (thông tin trong tổ chức).

Phương pháp quản lý là tổng thể các cách thức tác động của người lãnh đạo đến đối tượng nhằm thực hiện những mục tiêu mong đợi. Phương pháp quản lý phù hợp, khoa học sẽ tạo động lực cho người lao động thực hiện tốt các nhiệm vụ. Để tạo động lực cho người lao động trong thư viện đòi hỏi người quản lý phải am hiểu nhiều lĩnh vực khoa học như tâm lý học, xã hội học... Trên thực tế đã có nhiều lý thuyết hiện đại về tạo động lực làm việc cho nhân viên, ví dụ: Lý thuyết về phân cấp nhu cầu của A.Maslow; Lý thuyết về nhu cầu của David Mc.Clelland; Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg; Lý thuyết về sự công bằng. Tương tự như một số lĩnh vực khác để tạo động lực cho người lao động trong thư viện hiện đại người quản lý có thể áp dụng các phương pháp quản lý khác nhau. Nếu so với chức năng, nguyên tắc thì phương pháp là bộ phận năng động nhất, người lãnh đạo không những phải biết lựa chọn phương pháp thích hợp cho từng tình huống và đối tượng cụ thể mà còn phải biết thay đổi phương pháp khi phương pháp đó tỏ ra không thích hợp và thay thế vào đó những phương pháp thích hợp hơn.

Theo Krishan Kumar [86] quản lý thư viện trong môi trường điện tử người quản lý vẫn sử dụng kết hợp các phương pháp quản lý như: Phương pháp kinh tế; Phương pháp hành chính; Phương pháp giáo dục. Mỗi loại phương pháp nêu trên đều có những ưu, nhược điểm riêng. Vì vậy, trong quản lý thư viện cần kết hợp đồng thời các phương pháp. Trong quản lý cần sử dụng kết hợp các loại phương pháp nhằm tạo ra một động lực mạnh mẽ hơn, phương pháp hành chính tạo ra động lực chính trị, phương pháp kinh tế tạo ra động lực vật chất, phương pháp giáo dục tạo ra động lực tinh thần. Đồng thời sử dụng kết hợp các phương pháp sẽ khắc phục cho nhau những nhược điểm trong mỗi loại phương pháp. Nếu chỉ phương pháp hành chính không thôi thì dễ gây sự ức chế căng thẳng; hoặc quá nhấn mạnh khuyến khích bằng lợi ích vật chất thì dễ sinh ra tư tưởng thực dụng; hay chỉ coi trọng giáo dục không thôi thì cũng sẽ nhàm chán. Trong thư viện truyền thống, phương pháp quản lý được sử dụng chủ yếu là phương pháp hành chính và nguyên tắc tập trung hoá. Trong thư viện hiện đại, những tác động mạnh mẽ của KH&CN đã làm thay đổi phương thức lãnh đạo.

Theo Lancaster [88] trong thư viện ứng dụng KH&CN phương pháp quản lý chuyên quyền, độc đoán và cơ cấu cấp bậc cứng nhắc đã phải nhường chỗ cho cơ cấu tổ chức cho phép các nhân viên được tham gia quản lý với một cơ cấu có ít cấp quản lý hơn. Như vậy để quản lý thư viện hiện đại cần áp dụng linh hoạt nhiều phương pháp quản lý khác nhau, tuy nhiên trong xã hội hiện đại phương pháp giáo dục với mục tiêu hướng đến là xây dựng văn hóa trong tổ chức phải là phương pháp chủ yếu được người quản lý áp dụng.

Điều khiển là chức năng của quản lý trong đó trong đó đề cập đến vai trò và yêu cầu đối với người quản lý. Người quản lý đóng vai trò rất quan trọng trong bất cứ một tổ chức nào. Những phẩm chất, tác phong và phương pháp quản lý của người lãnh đạo, quản lý sẽ tạo nên phong cách ứng xử và cao hơn là văn hóa trong tổ chức. Những thay đổi trong thư viện hiện đại đã đặt ra những yêu cầu đối với người quản lý. Môi trường thư viện hiện đại luôn thay đổi nhanh chóng, thực tế này đã đặt ra những yêu cầu mới đối với người quản lý đặc biệt là khả năng dự đoán, tiếp cận và thích ứng nhanh với sự thay đổi.

Theo Krishan Kumar [86] người quản lý thư viện trong môi trường điện tử cần phải xác định được những thay đổi cũng như sự khác biệt về nhiều mặt trong môi trường thư viện, đặc biệt là những thay đổi từ môi trường bên ngoài như: Sự bùng nổ thông tin; Tác động của CNTT; Toàn cầu hóa của nền kinh tế; Xã hội thông tin; Từ việc xác định được những thay đổi từ môi trường, người quản lý cần biết chấp nhận những thách thức và tìm ra những phương án tối ưu tích ứng với sự thay đổi.

Theo Robert D. Stueart [98]; Raitt D. [95] thư viện của thế kỷ 21 đã có rất nhiều thay đổi. Những ứng dụng của công nghệ hiện đại trong thư viện đặt ra yêu cầu cần phải tạo ra được thế hệ những nhà quản lý thư viện mới. Những thay đổi trong thư viện hiện đại đã đặt ra những yêu cầu đối với người lãnh đạo quản lý, ngoài những yêu cầu đối với người quản lý thư viện nói chung, cần phải đạt được các yêu cầu mới:

+ Phải có trình độ và kỹ năng cần thiết đáp ứng được những yêu cầu mới trong quản lý thư viện hiện đại.

- + Biết sử dụng các công cụ ứng dụng KH&CN vào quản lý các hoạt động.
- + Sử dụng nhân lực thư viện linh hoạt, đảm bảo đúng người đúng việc đồng thời thích ứng nhanh được với những yêu cầu mới của hoạt động thư viện hiện đại.
- + Tạo ra được tầm nhìn và cam kết thực hiện nó; Tạo ra môi trường thuận lợi để đạt được mục tiêu chiến lược.
- + Tập hợp được các sáng kiến của tổ chức dựa trên sự kết nối và phát huy được trí tuệ của cộng đồng.
- + Tạo lập và củng cố những thái độ tích cực sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của tổ chức.
- + Có khả năng làm việc với con người: biết giao tiếp với cấp dưới, biết làm cho người khác vừa tuân phục, vừa mến mộ mình.

Theo Lê Văn Việt [69] thư viện ngày càng trở nên hiện đại và “nặng nề” hơn. Sự “nặng nề” này đòi hỏi ở người lãnh đạo quản lý phải có đầy đủ kiến thức, năng lực để thực hiện các chức năng nhiệm vụ của mình. Những kiến thức và năng lực này bao gồm: Công tác thư viện và các lĩnh vực liên quan, nắm vững bối cảnh kinh tế - xã hội - chính trị của đất nước, am tường môi trường pháp lý, hiểu căn cứ chức năng sứ mệnh mục tiêu chiến lược phát triển của ngành, xử lý tốt các mối quan hệ, thực hiện tốt các chức năng điều hành quản lý...

Vấn đề truyền thông trong tổ chức là một nội dung quan trọng trong việc thực hiện chức năng điều khiển của quản lý. Theo Robert D. Stueart [98] truyền thông được mô tả giống như một chất keo kết nối các thành viên trong một tổ chức. Làm tốt việc truyền thông trong một thư viện không chỉ giúp người quản lý thực hiện tốt chức năng điều khiển mà còn giúp họ thực hiện tốt các chức năng khác như lập kế hoạch, tổ chức, kiểm tra. Truyền thông là chìa khóa hợp thành hiệu quả việc điều khiển. Truyền thông trong thư viện hiện đại có nhiều biến đổi bởi sự xuất hiện của nhiều phương tiện mới như: Thư điện tử; Điện thoại và các thiết bị cầm tay (PDA); Hội thảo trực tuyến; Chat; Blog. Việc sử dụng tốt các công cụ này sẽ tạo nên sự đa chiều của các dòng thông tin. Theo Lancaster và Wilfrid [88] trong một thư viện hiện đại sự

tương tác giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý có nhiều sự thay đổi. Trong thư viện truyền thống thông tin được truyền đạt từ người quản lý đến nhân viên gần như mang tính mệnh lệnh một chiều từ trên xuống dưới. Sự giao tiếp trong môi trường thư viện truyền thống mang tính trực tiếp thông qua các cuộc họp. Thư viện hiện đại cho phép người quản lý có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau để thông tin đến đối tượng quản lý. Việc ứng dụng các dịch vụ kết nối mạng như email, các phần mềm tương tác trực tuyến đã tạo nên sự đa chiều trong giao tiếp đồng thời phá vỡ hướng giao tiếp truyền thống từ trên xuống.

Như vậy có thể thấy, thực hiện chức năng điều khiển trong quản lý thư viện hiện đại cần lưu ý những nội dung sau:

+ Về phương pháp quản lý: Người quản lý cần vận dụng linh hoạt các phương pháp quản lý khác nhau nhằm tạo động lực cho người lao động. Phương pháp quản lý chuyên quyền phải được thay thế để đảm bảo để nhân viên thư viện có thể cùng tham gia vào hoạt động quản lý.

+ Về yêu cầu đối với người quản lý thư viện hiện đại, bên cạnh những yêu cầu đối với người quản lý nói chung cần có những phẩm chất mới như khả năng dự đoán và thích ứng nhanh với những thay đổi, khả năng ứng dụng các công nghệ mới, những tiến bộ của KH&CN vào hoạt động quản lý.

+ Về vấn đề truyền thông: Người quản lý cần khai thác tốt các công cụ truyền thông hiện đại nhằm đảm bảo sự thông tin đa chiều của dòng thông tin trong thư viện, thay đổi sự tương tác giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý.

1.2.4. Kiểm tra

Kiểm tra là chức năng giúp nhà quản lý đánh giá hiệu quả của hoạt động quản lý, phát hiện ra các sai sót, các ách tắc của tổ chức trong quá trình hoạt động để có giải pháp xử lý, điều chỉnh, tận dụng các nguồn lực để sớm đưa tổ chức đạt đến mục tiêu. Chức năng kiểm tra là chức năng cơ bản và quan trọng của quản lý. Có nhiều định nghĩa về kiểm tra. Theo Robert J. Mockers: "Kiểm tra trong quản trị là cố gắng một cách có hệ thống để xác định các tiêu chuẩn so với mục tiêu kế hoạch, thiết kế hệ

thống thông tin phản hồi, so sánh sự thực hiện với các tiêu chuẩn, xác định và đo lường mức độ sai lệch và thực hiện hoạt động điều chỉnh để đảm bảo rằng mọi nguồn lực đã được sử dụng một cách hiệu quả nhất trong việc thực hiện mục tiêu".

Là một chức năng của quản lý, kiểm tra được hiểu là quá trình xác định thành quả đạt được trên thực tế, so sánh nó với những tiêu chuẩn đã xây dựng, trên cơ sở đó phát hiện ra sự sai lệch, nguyên nhân của sự sai lệch và có biện pháp khắc phục. Kiểm tra giúp đề ra các giải pháp cho một chương trình hành động nhằm khắc phục sự sai lệch để đảm bảo cho tổ chức đạt được các mục tiêu đã định. Kiểm tra có vai trò quan trọng trong quá trình quản lý, là nhu cầu cơ bản để hoàn thành các quyết định quản lý. Kiểm tra còn giúp hoàn thiện các quyết định quản lý về nhiều mặt, khẳng định sự đúng sai của đường lối, chính sách, mục tiêu, cơ cấu, cơ chế của tổ chức. Ngoài ra, chức năng kiểm tra còn có các vai trò:

- Chủ động ngăn chặn các nhầm lẫn, sai phạm có thể xảy ra trong quá trình quản lý để đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao.
- Là nhu cầu khách quan của mọi thành viên để tránh sự đổ lỗi về trách nhiệm, đồng thời đảm bảo thực thi quyền lực quản lý của người lãnh đạo.
- Giúp tổ chức theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường, xác định được vị trí hiện tại của tổ chức.

Trong quản lý thư viện Robert D. Stueart [98, tr.140] tiếp cận chức năng kiểm tra từ hai nội dung chính đó là đo lường và đánh giá. Theo Robert D. Stueart ngày nay, với sự thay đổi sâu trong bản chất của thông tin và dịch vụ truy cập và thông tin, việc đo lường, đánh giá trở nên phổ biến hơn. Trong quản lý thư viện việc đo lường cần được thực hiện ở các nội dung chính sau:

- Đo lường các yếu tố đầu vào, bao gồm:
 - + Tài nguyên đầu vào như ngân sách, nhân viên, cơ sở vật chất, tài liệu, thiết bị.
 - + Hoạt động đầu vào như phát triển các chương trình nhằm đạt mục tiêu đã xác định.

Việc đo lường các yếu tố đầu vào là rất cần thiết trong việc thực hiện chức năng kiểm tra của quản lý thư viện. Đây chính là hình thức kiểm tra trước khi triển

khai hoạt động. Hình thức kiểm tra này giúp ngăn ngừa những rủi ro ngay từ khi hoạt động chưa diễn ra.

- Đo lường các yếu tố đầu ra như các sản phẩm, các dịch vụ, các hoạt động chương trình (thường thông qua các số liệu cụ thể như: Số lượng tài liệu được bổ sung, biên mục; Số lượng người dùng tin đến thư viện, số lượng tài liệu lưu hành, số lượng câu hỏi tham khảo được trả lời...)

Việc đánh giá các kết quả đầu ra cần căn cứ vào những lợi ích hoặc những sự thay đổi đối với mỗi người, hay một tập thể trong và sau khi tham gia, sử dụng các dịch vụ, hoạt động của thư viện. Sự thay đổi này hướng vào kiến thức hay kỹ năng họ có được, những lợi ích khác cải thiện điều kiện, tình trạng của họ, sự thỏa mãn của người dùng tin khi sử dụng các dịch vụ của thư viện. Bên cạnh đó việc đo lường đánh giá cần căn cứ vào các mục tiêu đã đặt ra trong quá trình lập kế hoạch.

Theo Robert D. Stueart [98, tr.414] kiểm tra trong bất cứ lĩnh vực nào bao gồm cả quản lý thư viện đều bao gồm ba bước cơ bản:

1. Xây dựng tiêu chuẩn.
2. Đo hiệu suất so với tiêu chuẩn.
3. Sửa chữa những sai lệch.

Để việc kiểm tra có được những đánh giá khách quan, chính xác người quản lý phải căn cứ vào các tiêu chuẩn đã xây dựng. Xây dựng tiêu chuẩn để đánh giá hiệu suất thực hiện công việc thực chất là việc cụ thể hóa mục tiêu của hoạt động thành các mục tiêu cụ thể có thể đo lường được.

Theo Robert D. Stueart [98]; Krishan Kumar [86] trong quá trình đo lường để có được các dữ liệu, thông tin chính xác là rất cần thiết. Người quản lý có thể sử dụng nhiều công cụ khác nhau để có được thông tin chính xác. Trong quản lý thư viện hiện đại bên cạnh các công cụ truyền thống, các hệ thống tự động hóa luôn là công cụ hữu ích để người quản lý có được các dữ liệu chính xác bao gồm cả đầu vào và đầu ra.

Việc sửa chữa những sai lệch thực chất là quá trình điều chỉnh sự khác biệt giữa các tiêu chuẩn và kết quả đo lường đánh giá thực tế đạt được trong các hoạt động của thư viện.

Như vậy có thể thấy kiểm tra là chức năng quan trọng của quản lý, trong quản lý thư viện hiện đại thực hiện chức năng này gồm những nội dung căn bản sau:

+ Thực hiện chức năng kiểm tra trong quản lý thư viện hiện đại gồm ba bước: Xây dựng tiêu chuẩn, đo lường hiệu suất, sửa chữa sai lệch.

+ Để có cơ sở đo lường đánh giá chính xác các hoạt động việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá trong quá trình kiểm tra là rất cần thiết. Đây chính là việc cụ thể hóa các mục tiêu hoạt động thành các tiêu chí để có thể đo lường được chính xác.

+ Cần đa dạng các hình thức kiểm tra, trước khi thực hiện công việc, trong khi thực hiện công việc và sau khi thực hiện công việc.

+ Phân tích dữ liệu, thông tin phục vụ cho quá trình kiểm tra, đo lường đánh giá là rất công việc quan trọng. Để có được các thông tin chính xác người quản lý cần sử dụng nhiều công cụ khác nhau, trong đó cần chú trọng khai thác các dữ liệu do các hệ thống tự động hóa thư viện cung cấp.

1.3. Nội dung của quản lý thư viện hiện đại

1.3.1. Quản lý nhân lực

Trong các nội dung của quản lý thư viện nói chung và thư viện hiện đại nói riêng thì quản lý nhân lực là khó khăn nhất đồng thời cũng là nội dung quan trọng nhất. “Một công ty hay một tổ chức nào dù có một nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên (vật tư) dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị tài nguyên nhân sự” [49].

Trong thư viện hiện đại do những yêu cầu của các hoạt động chuyên môn vì vậy quản lý nhân lực có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống.

Trước hết là sự thay đổi trong cơ cấu nhân lực, thư viện hiện đại nơi ứng dụng nhiều thành tựu của KH&CN đặc biệt là CNTT vì vậy trong cơ cấu nhân lực cần có những người được đào tạo về CNTT. Theo Krishan Kumar [86] quản lý nhân lực thư viện trong môi trường điện tử cần tập trung vào những nội dung: Xác định thành phần cơ cấu nguồn nhân lực trong đó lưu ý về tỷ lệ cán bộ giữa các lĩnh vực KH&CN và

thông tin thư viện; Những yêu cầu về trình độ, kỹ năng đặc biệt là những kỹ năng mới của các vị trí công tác trong thư viện. Robert D. Stueart [98] đã phân loại cơ cấu lao động trong thư viện thành 3 nhóm cơ bản sau:

Nhóm 1: Các nhân viên thư viện chuyên nghiệp: đóng vai trò là người lãnh đạo thư viện, định hướng hoạt động cho toàn bộ tổ chức.

Nhóm 2: Các nhân viên hỗ trợ: Là những nhân viên thực hiện những công việc cụ thể trong thư viện.

Nhóm 3: Lực lượng lao động làm việc theo thời vụ: Thực hiện những công việc giản đơn.

Theo Đoàn Phan Tân [47] nhân lực trong một thư viện tự động hóa gồm các thành phần sau:

- + Kỹ sư tin học: Giám sát vận hành và bảo trì hệ thống.
- + Nhà phân tích hệ thống: Nghiên cứu các lĩnh vực ứng dụng tự động hóa.
- + Nhà lập trình: Viết các chương trình cho máy tính, giải quyết các công việc do nhà phân tích đặt ra.
- + Thao tác viên: Vận hành và khai thác hệ thống.
- + Các cán bộ chuyên môn lĩnh vực thư viện: Vận hành, xây dựng và khai thác hệ thống.

Sự thay đổi tiếp theo là những yêu cầu về năng lực của người làm công tác thư viện. Thư viện hiện đại nơi thu thập, xử lý, tổ chức thông tin và cung cấp các dịch vụ thúc đẩy việc tạo ra tri thức. Chính vì vậy nó đòi hỏi từ người người làm công tác thư viện những năng lực để thực hiện những công việc mới. Thư viện truyền thống yêu cầu ở người cán bộ khả năng thu thập, xử lý, tổ chức và cung cấp thông tin, tài liệu. Thư viện hiện đại ngoài những yêu cầu trên còn đòi hỏi ở người làm công tác thư viện khả năng phân tích, biến đổi, đánh giá thông tin tạo ra các dịch vụ gia tăng đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của người dùng tin. Theo các nhà thư viện học phương tây [35] nghề thông tin thư viện theo quan điểm hiện đại được gọi chung là nghề liên đới tới các công việc: sản xuất, xử lý, biến đổi, quản trị và sử dụng các dạng thông tin phục

vụ cho các mục đích xã hội. Người cán bộ thông tin thư viện cần có đủ năng lực để thực hiện bốn nhóm công việc chức năng liên quan đến bốn chữ cái C của tiếng Anh.

- + C1- Kiến tạo các sản phẩm thông tin (Creators).
- + C2 - Thu thập thông tin (Collectors).
- + C3 - Tinh chế và biến đổi thông tin (Consolidators).
- + C4 - Truyền thông (Communicators).

Những thay đổi trong cơ cấu và những yêu cầu về khả năng của nhân lực trong thư viện hiện đại đã đặt ra những vấn đề đối với quản lý nhân lực trong thư viện hiện đại. Người quản lý cần vận dụng linh hoạt những nội dung thuộc các chức năng của quản lý thư viện hiện đại để thực hiện tốt các nhóm công việc gồm:

- + Xây dựng, áp dụng chính sách phát triển nhân lực.
- + Tổ chức sử dụng lao động.
- + Tạo động lực cho người lao động.

Xây dựng, áp dụng chính sách phát triển nhân lực là nội dung rất quan trọng trong quản lý thư viện hiện đại. Hoạt động này nhằm đảm bảo được sự ổn định cho phát triển nhân lực trong thư viện cả về cơ cấu và chất lượng. Trong một thư viện, chính sách phát triển nhân lực được thể hiện trong kế hoạch phát triển nhân lực và xây dựng qui trình tuyển dụng nhân lực. Lập kế hoạch phát triển nhân lực là rất quan trọng trong quản lý thư viện hiện đại. Hoạt động này được thực hiện sẽ đảm bảo được sự ổn định về nhân lực trong thư viện. Có nhiều loại kế hoạch liên quan đến phát triển nhân lực cần được xây dựng như kế hoạch tuyển dụng, qui hoạch, đào tạo bồi dưỡng. Xây dựng và áp dụng qui trình tuyển dụng cũng là nội dung rất quan trọng trong quản lý nhân lực, thực hiện hoạt động này sẽ là một trong những yếu tố đảm bảo được sự phù hợp trong cơ cấu cũng như chất lượng nhân lực thư viện.

Tổ chức nhân lực, công việc này liên quan trực tiếp đến thực hiện chức năng tổ chức trong quản lý thư viện hiện đại, trong đó những vấn đề cần quan tâm đối với quản lý gồm mô hình cơ cấu tổ chức và biên chế nhân sự trong cơ cấu tổ chức. Việc

lựa chọn mô hình cơ cấu tổ chức áp dụng cho thư viện là vấn đề cần hết sức quan tâm. Một mô hình cơ cấu tổ chức mềm dẻo, linh hoạt, với sự sắp xếp nhân sự hợp lý sẽ là yếu tố quyết định đến hiệu quả quản lý nhân lực. Theo Nguyễn Thị Lan Thanh [50] sử dụng nhân lực trong thư viện điện tử phải đảm bảo bố trí đúng người, đúng việc. Nói cách khác là bố trí, sắp xếp công việc hợp lý, phù hợp năng lực, sở trường của cán bộ, nhân viên. Để làm được điều này người quản lý cần lưu ý đến những tiêu chí khi biên chế nhân sự vào các vị trí công tác. Việc mở rộng các tiêu chí khi xem xét là cần thiết, bên cạnh các tiêu chí như nhu cầu công việc, trình độ năng lực của cán bộ người quản lý cần lưu tâm đến nguyện vọng của người lao động.

Tạo động lực cho người lao động, có nhiều liên quan đến việc thực hiện chức năng điều khiển trong quản lý thư viện hiện đại, trong đó những vấn đề cần quan tâm đối với quản lý gồm sử dụng các phương pháp quản lý, vấn đề truyền thông và năng lực tác phong của người lãnh đạo quản lý. Trong một thư viện hiện đại để tạo động lực cho người lao động người quản lý cần có nhiều biện pháp khác nhau. Việc sử dụng nhân lực phải có tính linh hoạt đảm bảo để các thành viên có thể phát huy tốt nhất năng lực của mình. Theo Robert D. Stueart, Barbara B. [98] để nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên đối với thư viện, người quản lý cần lưu ý các điều kiện sau: Chế độ chính sách; Tiền lương; Quan hệ tốt giữa các thành viên trong thư viện; Áp dụng phương pháp quản lý hợp lý; Duy trì quan hệ lao động hòa thuận; Đào tạo bồi dưỡng.

Bên cạnh đó vấn đề truyền thông trong thư viện, hay năng lực, tác phong của người lãnh đạo quản lý cũng có ý nghĩa rất lớn trong việc tạo ra động lực cho người lao động.

1.3.2. Quản lý các hoạt động nghiệp vụ

- **Phát triển nguồn lực thông tin**

Hoạt động phát triển nguồn lực thông tin gồm nhiều công đoạn như: lựa chọn tài liệu, đặt mua, giao nhận, thanh toán và xử lý sơ bộ tài liệu. Trong thư viện hiện đại hoạt động phát triển nguồn lực thông tin có nhiều thay đổi vì vậy nó đặt ra những vấn đề mới đối với quản lý. Trước hết là sự thay đổi trong phương thức thực hiện công

việc, phần lớn các công đoạn của hoạt động này được tự động hóa thông qua những ứng dụng của CNTT. Từ một phương diện khác người quản lý cần lưu ý đó là những thay đổi trong cơ cấu nguồn lực thông tin của thư viện hiện đại.

Theo Chandrakanta Swain [80, tr.3] KH&CN đã tạo nên sự xuất hiện của các tài liệu điện tử: sách điện tử, tạp chí điện tử, cơ sở dữ liệu trực tuyến, các tài liệu đa phương tiện. Những tài liệu điện tử này có nhiều đặc trưng khác biệt so với tài liệu truyền thống. Sự thay đổi về cơ cấu nguồn lực thông tin và những đặc trưng của những tài liệu điện tử đã đặt ra nhiều vấn đề đối với quản lý hoạt động bổ sung tài liệu. Theo Thoudam Suleta Devi [82] việc lựa chọn và thu thập các tài liệu không phải là mới đối với các thư viện, tuy nhiên lựa chọn, thu thập các tài liệu điện tử trong bối cảnh Internet, công nghệ web và các cơ sở dữ liệu phát triển mạnh mẽ thì quy trình lựa chọn, thu thập có nhiều thay đổi, việc đánh giá chất lượng tài liệu trở nên khó khăn. Theo Niharika Udani [92] trong quá khứ việc lưu giữ một bộ sưu tập lớn kéo dài hàng dặm tuyến tính là niềm tự hào lớn cho thư viện. Nhưng ngày nay, trong một môi trường điện tử, vị trí địa lý của thông tin đang trở nên ít quan trọng miễn là thông tin có thể truy cập. Bên cạnh đó là những khác biệt trong cách thức chuyển giao tài liệu điện tử cũng đặt ra những vấn đề đối với người quản lý thư viện hiện đại, bởi phần lớn các tài liệu điện tử được các nhà xuất bản chuyển giao dưới hình thức cấp quyền truy cập theo thời gian nên sự ổn định trong sở hữu không cao. Để khắc phục được sự bất ổn định này đòi hỏi người quản lý phải duy trì được nguồn kinh phí thường niên ổn định.

Theo Chandrakanta Swain [80, tr.6] người quản lý trong thư viện hiện đại cần có những thay đổi trong chính sách bổ sung trong đó cần chú ý đến sự phối hợp trong bổ sung tài liệu điện tử, vấn đề bản quyền, sở hữu trí tuệ, số hóa tài liệu. Đặc điểm “ảo” của nguồn lực thông tin trong thư viện hiện đại cũng đặt ra những vấn đề đối với quản lý nguồn lực thông tin. Thư viện truyền thống quản lý các tài liệu truyền thống, thư viện số quản lý các tài liệu số hóa, thư viện ảo quản lý các đường dẫn đến các tài liệu thông qua môi trường kết nối mạng. Trong một thư viện hiện đại ranh giới về nguồn

lực thông tin không bị hạn chế. Thông qua việc kết nối mạng các thư viện có thể chia sẻ và sử dụng chung nguồn lực thông tin. Các phần mềm tìm kiếm tập trung trong các thư viện hiện đại, cho phép kết nối không hạn chế đến các nguồn lực thông tin ngoài thư viện, bao gồm cả các nguồn thông tin mở trên Internet.

- **Xử lý tài liệu và tổ chức thông tin**

Có nhiều thay đổi trong hoạt động xử lý tài liệu và tổ chức thông tin của thư viện hiện đại. Theo Thoudam Suleta Devi [82] KH&CN đã tạo ra các loại tài liệu mới, tài liệu điện tử. Việc tổ chức các tài liệu này cần có những kỹ năng chuyên môn tốt như kỹ năng tính toán, quản lý CSDL, kỹ thuật mạng và các kỹ năng khác liên quan đến môi trường CNTT. Theo Chandrakanta Swain [80, tr.3] KH&CN đã tạo nên sự thay đổi trong tổ chức thông tin theo hướng ứng dụng các phần mềm máy tính, biên mục tập trung, thiết lập các mạng lưới thư viện phối hợp liên kết chia sẻ siêu dữ liệu. Sự thay đổi trong các công cụ tìm kiếm thông tin, từ các mục lục truyền thống đến mục lục công cộng trực tuyến OPAC, các hệ thống truy hỏi thông tin, liên kết toàn văn, chỉ dẫn tham khảo... Hoạt động xử lý tài liệu và tổ chức thông tin trong thư viện hiện đại thường được phân chia ra gồm các công đoạn:

+ Xử lý kỹ thuật : Bao gồm các công việc như định dạng thông tin, trang bị cho tài liệu các thiết bị kỹ thuật phục vụ cho quá trình quản lý như chip RFID, chỉ từ, mã vạch (Barcode). Khâu xử lý này thường không có trong thư viện truyền thống mà chỉ được thực hiện trong thư viện hiện đại, khi những thành tựu KH&CN được áp dụng vào quản lý tài liệu.

+ Xử lý hình thức : Bao gồm các công việc liên quan đến mô tả tài liệu nhằm tìm ra các yếu tố siêu dữ liệu về đặc trưng hình thức của tài liệu. Các yếu tố siêu dữ liệu này sẽ được tổ chức nhằm tạo lập ra các điểm truy cập phục vụ việc tìm kiếm của người dùng tin và các hoạt động quản trị của người làm công tác thư viện.

+ Xử lý về nội dung : Bao gồm các công việc liên quan đến phân tích nội dung của tài liệu nhằm tạo lập ra các yếu tố siêu dữ liệu về đặc trưng nội dung của tài liệu. Các yếu tố siêu dữ liệu này có thể là chủ đề, từ khóa, ký hiệu phân loại... Đây sẽ là các điểm truy cập để người dùng tin tìm kiếm, đồng thời hỗ trợ cho việc quản trị của

người làm công tác thư viện.

+ Tổ chức thông tin : Tổ chức thông tin thực chất là việc tổ chức siêu dữ liệu đây là hoạt động kế tiếp của quá trình xử lý thông tin. Kết quả của quá trình xử lý thông tin các thư viện có được các yếu tố siêu dữ liệu. Trong thư viện truyền thống các yếu tố siêu dữ liệu này được trình bày trong các phiếu mô tả hay các bản thư mục. Trong thư viện hiện đại các yếu tố siêu dữ liệu được tổ chức trong máy tính theo các cấp độ từ đơn giản đến phức tạp nhằm tạo lập ra CSDL. CSDL sẽ tạo tiền đề để các thư viện có thể triển khai nhiều hoạt động, dịch vụ như tra cứu, lưu thông, kiểm soát nguồn lực thông tin.

Trong thư viện truyền thống, hoạt động xử lý, tổ chức thông tin thường được các thư viện thực hiện bằng phương pháp thủ công, độc lập tốn nhiều thời gian, trải qua nhiều công đoạn và thao tác. Trong thư viện hiện đại, hoạt động này được tự động hoá với sự hỗ trợ của máy tính. Việc sử dụng các phần mềm ứng dụng trong thư viện, và các chuẩn về xử lý, tổ chức thông tin cho phép các thư viện hiện đại có thể chia sẻ thông tin, sao chép các biểu ghi thư mục một cách dễ dàng. Xu hướng này đã được các thư viện trên thế giới quan tâm từ những năm 60 của thế kỷ trước, khi khổ mẫu biên mục MARC ra đời. Việc sao chép các biểu ghi một mặt giúp các thư viện điện tử có thể tiết kiệm thời gian công sức trong việc xử lý, tổ chức thông tin mặt khác nó tạo nên sự thống nhất và nâng cao chất lượng của hoạt động này trong các thư viện.

- **Dịch vụ thông tin thư viện**

Dịch vụ trong thư viện hiện đại có nhiều khác biệt so với thư viện truyền thống. Theo Chandrakanta Swain [80, tr.3] KH&CN đã tạo nên sự thay đổi trong dịch vụ thư viện, nâng cao chất lượng các dịch vụ và sự xuất hiện của các dịch vụ mới có ứng dụng công nghệ. Theo Helene Blowers và Nancy Davenport [78] dịch vụ thư viện hiện đại cần thúc đẩy tạo ra tri thức chứ không phải là sử dụng kiến thức. Người dùng tin có thể tham gia nhiều hơn vào quá trình thông tin như bàn luận, trao đổi và phát triển những ý tưởng mới. Những ứng dụng của CNTT trong thư viện hiện đại đã làm thay đổi căn bản cách thức chuyển giao thông tin tới người dùng.

Tra cứu thông tin trong thư viện hiện đại, được thực hiện bằng máy tính điện tử. Các thông tin trong CSDL có thể được lưu trữ trên các phương tiện độc lập hoặc kết nối mạng.

Dịch vụ cung cấp tài liệu, thông tin trong thư viện hiện đại gồm nhiều hình thức khác nhau và được thực hiện theo phương thức tự động hóa với sự hỗ trợ của máy tính điện tử và các công nghệ hiện đại. Mượn trả tài liệu trong thư viện thường được hỗ trợ bởi phân hệ lưu thông (Circulation) của hệ thống thư viện tích hợp kết hợp với các công nghệ mới như RFID hay công nghệ mã vạch (Barcode) nên mang đến nhiều tiện ích.

Dịch vụ sử dụng tài liệu số cho phép người dùng tin có thể dễ dàng khai thác thông tin sử dụng tài liệu từ xa không nhất thiết đến thư viện. NĐT có thể đọc tài liệu bằng nhiều phương tiện: máy tính, điện thoại di động, in ấn.

Dịch vụ trao đổi thông tin trong thư viện điện tử được thực hiện dưới nhiều phương thức khác nhau, tuy nhiên phương thức tương tác thông qua môi trường mạng được nhiều thư viện trên thế giới quan tâm bởi nó có nhiều ưu điểm và cung cấp cho người sử dụng nhiều tiện ích.

Theo các học giả Hồng Kông-Trung Quốc [97] quản lý chất lượng toàn diện hoàn toàn có thể xem xét và áp dụng vào quản lý thư viện hiện đại vì thư viện là nơi tạo lập ra các sản phẩm thông tin và cung cấp các dịch vụ thông tin. Việc áp dụng lý thuyết quản lý này sẽ giúp cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ thông tin tăng khả năng đáp ứng nhu cầu của người dùng tin. Vận dụng lý thuyết quản lý chất lượng vào quản lý thư viện là nhằm xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng trong một cơ quan dựa trên các nguyên tắc cơ bản và các yêu cầu để tạo ra một phương pháp làm việc khoa học, đảm bảo công việc có chất lượng, thỏa mãn nhu cầu của bạn đọc (khách hàng) và khắc phục những yếu kém trên, qua đó nâng cao tính chất phục vụ, gắn bó giữa thư viện và người sử dụng thư viện, đồng thời khẳng định vai trò, vị trí, thương hiệu của thư viện trong hệ thống cũng như trong toàn xã hội.

- **Người dùng tin**

Theo quan điểm tiếp cận hệ thống của nhà thư viện học Nga Xtaliarôp [67] thư viện được cấu thành bởi bốn yếu tố chính: cơ sở hạ tầng, nguồn lực thông tin, người

dùng tin và người làm công tác thư viện. Bốn yếu tố chính này gắn kết chặt chẽ với nhau trong đó nguồn lực thông tin là nền tảng vật chất của hệ thống, người dùng tin là mục tiêu vận hành của hệ thống, người làm công tác thư viện là người điều khiển vận hành hệ thống, cơ sở hạ tầng là yếu tố nền tảng đảm bảo cho sự vận hành.

Bất kỳ thư viện nào cũng hướng tới phục vụ một hoặc một nhóm người dùng tin nhất định. Bởi người dùng tin là cơ sở định hướng cho mọi hoạt động của thư viện. Thư viện truyền thống thường phục vụ người dùng tin trên một phạm vi địa lý hành chính nhất định. Những ứng dụng của công nghệ trong thư viện hiện đại tạo ra sự tương tác với người dùng tin không bị phụ thuộc vào không gian địa lý. Thư viện hiện đại cũng hướng tới phục vụ một hoặc một số nhóm người dùng tin xác định, nhưng khác với thư viện truyền thống, những cộng đồng này có thể phân tán. Theo Chandakanta Swain [80] những thay đổi trong hành vi tìm kiếm, nhu cầu thông tin của người dùng trong thư viện hiện đại đặt ra những vấn đề đối với quản lý. Trong thư viện truyền thống, người dùng tin thường sử dụng các dịch vụ do thư viện cung cấp một cách trực tiếp. Thư viện hiện đại, cho phép người dùng tin có thể sử dụng các dịch vụ của thư viện một cách gián tiếp không bị phụ thuộc vào không gian, thời gian. Thậm chí đối với một số nguồn, dạng thông tin trong thư viện hiện đại, người dùng tin không phải là đối tượng phục vụ của thư viện vẫn có thể sử dụng. Chính sự phân tán của người dùng tin và sự không phân định rõ ràng về ranh giới đối tượng phục vụ đã tạo ra một không gian “ảo” về người sử dụng trong thư viện hiện đại. Những thay đổi này đặt ra những bài toán đối với hoạt động quản lý. Trong đó việc áp dụng những công nghệ mới vào quản lý là tất yếu nhằm tạo ra sự quản lý thông qua môi trường mạng.

Qua phân tích trên đây có thể nhận thấy quản lý các hoạt động thông tin thư viện (hoạt động chuyên môn) trong một thư viện hiện đại có nhiều thay đổi. Những thay đổi này đặt ra những vấn đề đối với quản lý. Nó đòi hỏi người quản lý phải vận dụng tốt các chức năng của quản lý thư viện hiện đại như lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra.

Lập kế hoạch cho các hoạt động chuyên môn (kế hoạch hoạt động) là cần thiết đối với bất cứ tổ chức nào, trong thư viện hiện đại công việc này sẽ đảm bảo để các

hoạt động được ổn định, triển khai hiệu quả trong môi trường có nhiều biến động. Có nhiều loại kế hoạch cần được xây dựng cho các hoạt động chuyên môn như kế hoạch phát triển nguồn lực thông tin, sản phẩm thông tin, dịch vụ thông tin. Theo Robert D. Stueart [98], Krishan Kumar [86] để có được những kế hoạch tốt việc lập kế hoạch trong quản lý thư viện hiện đại cần tuân thủ theo một qui trình khoa học gồm nhiều bước khác nhau. Bên cạnh đó về nhân lực tham gia lập kế hoạch, trong một thư viện hiện đại việc lập kế hoạch cần huy động trí tuệ của tất cả các thành viên trong thư viện.

Tổ chức thực hiện các hoạt động cũng là nội dung rất quan trọng trong quản lý các hoạt động chuyên môn. Trước hết nội dung này được thể hiện thông qua việc phân hoạch để tạo lập ra các phòng ban, bộ phận, nhóm trong cơ cấu tổ chức. Tiếp đến là việc tổ chức các hoạt động trong mỗi bộ phận, sự liên kết phối hợp giữa các cá nhân thông qua phân công và thiết lập các qui trình công việc, sự liên kết giữa các bộ phận trong thư viện.

Mục đích của quản lý các hoạt động chuyên môn trong thư viện hiện đại là tạo ra các sản phẩm và dịch vụ với chất lượng tốt nhất, chi phí thấp nhất. Vì vậy để đảm bảo được mục tiêu này việc vận dụng tốt các nội dung liên quan đến chức năng kiểm tra là rất cần thiết đối với người quản lý. Thực hiện tốt hoạt động kiểm tra không chỉ giúp tăng năng suất lao động mà còn có ý nghĩa rất lớn trong việc nâng cao chất lượng các sản phẩm và dịch vụ thông tin thư viện.

1.3.3. Quản lý cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất là một trong bốn yếu tố cấu thành thư viện. Cơ sở vật chất của thư viện hiện đại có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống.

Trước hết là sự mở rộng về các yếu tố thuộc cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại. Nếu như trước đây quan niệm về cơ sở vật chất trong một thư viện thường bao gồm các yếu tố như tòa nhà, các trang thiết bị, hệ thống điện, nước... thì cơ sở vật chất của thư viện hiện đại còn bao gồm hạ tầng CNTT.

Cơ sở hạ tầng CNTT trong thư viện thường bao gồm 03 yếu tố:

+ Hệ thống máy tính, bao gồm các máy chủ, máy trạm.

- + Hệ thống phần mềm, bao gồm phần mềm hệ thống và phần mềm ứng dụng.
- + Hệ thống mạng, bao gồm đường truyền dẫn, các thiết bị và dịch vụ mạng.

Bên cạnh hạ tầng CNTT trong một thư viện hiện đại còn bao gồm nhiều trang thiết bị khác như thiết bị số hóa, các thiết bị an ninh thư viện, bảo quản tài liệu, sao lưu dữ liệu...

Vấn đề thứ hai cần lưu ý đó là tính chất của các hạng mục đầu tư cho cơ sở vật chất của thư viện hiện đại có nhiều khác biệt so với thư viện truyền thống. Nhiều hạng mục đầu tư cho cơ sở vật chất cần mang tính liên tục, thường niên. Ví dụ : để đầu tư kinh phí mua các sản phẩm phần mềm quản lý thư viện cần sự đầu tư mang tính bền vững bởi để đặt mua các sản phẩm phần mềm ngoài kinh phí phải trả ban đầu hàng năm các thư viện thường phải trả 10% cho kinh phí bảo trì, cập nhật các phiên bản mới. Tương tự như vậy đối với trang thiết bị ngoài sự đầu tư ban đầu cần có sự đầu tư cho việc bảo trì, sửa chữa và nâng cấp.

Sự lạc hậu nhanh chóng của công nghệ và các trang thiết bị trong thư viện hiện đại, cũng đặt ra những vấn đề đối với quản lý cơ sở vật chất. Tương tự như cơ sở hạ tầng, công nghệ và trang thiết bị trong thư viện hiện đại là sản phẩm của KH&CN và KH&CN lại liên tục phát triển nên nhanh chóng có sự lạc hậu. Nếu như vào những năm cuối của thế kỷ trước để quản lý tài liệu, bạn đọc các thư viện sử dụng chủ yếu là công nghệ mã vạch và từ tính thì hiện nay các thư viện đang chuyển sang sử dụng công nghệ định danh bằng sóng radio (RFID) và rất có thể lại là một công nghệ khác mới hơn trong thời gian tới. Sự thay đổi này đòi hỏi sự đầu tư liên tục cho cơ sở vật chất để duy trì và đảm bảo được hạ tầng cho thư viện hiện đại.

Tính chuẩn hóa cao của các trang thiết bị thuộc cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại cũng là yếu tố cần quan tâm đối với quản lý. Khác với thư viện truyền thống, trang thiết bị của thư viện hiện đại phải có tính chuẩn hóa cao điều này là rất cần thiết bởi các trang thiết bị trong thư viện hiện đại không vận hành một cách độc lập mà có sự liên kết tạo thành một hệ thống tự động liên hoàn.

Như vậy có thể thấy những thay đổi về cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại

đặt ra nhiều vấn đề đối với quản lý, để có thể quản lý hiệu quả người quản lý cần tập trung vào các nội dung sau:

+ Tương tự như quản lý các đối tượng khác lập kế hoạch đầu tư cơ sở vật chất của thư viện hiện đại là rất cần thiết. Những kế hoạch được xây dựng theo đúng qui trình sẽ là yếu tố đảm bảo để thư viện có được cơ sở vật chất phù hợp và việc khai thác sẽ hiệu quả.

+ Trong điều kiện các hạng mục cần đầu tư cho cơ sở vật chất của thư viện hiện đại mở rộng đòi hỏi người quản lý phải có kế hoạch cụ thể cũng như phân bổ hợp lý các nguồn tài chính một cách hợp lý hiệu quả.

+ Tính chất của các hạng mục đầu tư của cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại đòi hỏi người quản lý phải có kế hoạch đảm bảo nguồn lực tài chính đầu tư cho thư viện mang tính ổn định bền vững lâu dài. Không chỉ là sự đầu tư ban đầu mà còn cần được đầu tư thường niên nhằm đảm bảo cho thư viện hoạt động ổn định.

+ Người quản lý phải có sự tiên liệu về sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, từ đó có sự đầu tư hợp lý trong việc lựa chọn công nghệ, thiết bị phù hợp nhằm khắc phục sự lạc hậu của công nghệ.

+ Có cơ chế hợp lý trong đánh giá hiệu quả kinh tế của các hạng mục đầu tư thuộc cơ sở vật chất thông qua các minh chứng bằng những dữ liệu cụ thể.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý thư viện hiện đại

Việc thực hiện tất cả các chức năng của quản lý thư viện hiện đại đều hướng tới mục đích cuối cùng là đạt được hiệu quả cao nhất các nội dung quản lý. Chính vì vậy đánh giá hiệu quả quản lý thư viện hiện đại cần căn cứ vào hiệu quả thực hiện các nội dung quản lý trong đó đặc biệt lưu ý những tiêu chí liên quan đến đặc trưng của thư viện hiện đại.

1.4.1. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý nhân lực

Có nhiều thay đổi trong quản lý nhân sự của thư viện hiện đại, căn cứ trên quan điểm của các nhà khoa học trong và ngoài nước Robert D. Stueart [98], Krishan Kumar [86], Đoàn Phan Tân [47], Nguyễn Hữu Hùng [35], Nguyễn Thị Lan Thanh

[50] và đặc điểm của quản lý nhân lực trong thư viện hiện đại để đánh giá hiệu quả quản lý nhân lực trong thư viện hiện đại cần căn cứ vào những tiêu chí sau:

+ Về cơ cấu nhân lực, việc tuyển dụng cần đảm bảo có được cơ cấu nhân lực hợp lý gồm những người được đào tạo từ nhiều lĩnh vực ngành nghề, trong đó đóng vai trò chủ chốt (không thể thiếu) là hai lĩnh vực thông tin thư viện và CNTT.

+ Về chất lượng nhân lực, người quản lý cần xây dựng được đội ngũ người làm công tác thư viện thông tin có đủ khả năng thực hiện các nhóm công việc chính của thư viện hiện đại bao gồm: Thu thập thông tin; Tạo lập ra các sản phẩm thông tin; Phân tích biến đổi tạo ra giá trị gia tăng về nội dung thông tin; Là người truyền thông kết nối người dùng tin với nguồn lực thông tin của thư viện thông qua các dịch vụ. Nhân lực phải được thường xuyên đào tạo bồi dưỡng cập nhật nâng cao trình độ nhằm đáp ứng những thay đổi nhanh chóng về công nghệ trong thư viện hiện đại.

+ Về tổ chức nhân lực, nhân lực trong thư viện hiện đại phải được tổ chức dựa trên một mô hình cơ cấu tổ chức hợp lý có tính linh hoạt cao, đáp ứng được những yêu cầu thay đổi nhanh chóng về chuyên môn của thư viện hiện đại đồng thời phát huy được tối đa khả năng của người lao động.

+ Về tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần tạo ra động lực cao nhất cho người lao động cùng hướng tới thực hiện mục tiêu của thư viện. Điều này thể hiện thông qua việc vận dụng linh hoạt các phương pháp quản lý, bố trí sắp xếp hợp lý nguồn nhân lực, truyền thông trong thư viện, năng lực, tác phong của người quản lý. Để kiểm soát chi phí lao động hiệu quả, người quản lý cần lưu ý: Phân công trách nhiệm, thiết lập quan hệ hợp tác giữa các bộ phận trong thư viện một cách rõ ràng; Nghiên cứu xác định trách nhiệm của mỗi công việc, mỗi chức vụ; Lựa chọn người làm việc phù hợp với chuyên môn; Phối hợp cá nhân và tổ chức với công việc một cách hiệu quả. Để nâng cao năng suất lao động người quản lý cần lưu ý: Thiết kế công việc một cách hợp lý; Lựa chọn phương pháp làm việc hữu hiệu; Xác định khối lượng công việc bình quân hàng ngày; Xây dựng chế độ, quy định một cách hoàn chỉnh; Giám sát và chỉ đạo một cách hữu hiệu.

+ Mức độ hài lòng của người lao động cũng là tiêu chí rất quan trọng để đánh giá hiệu quả quản lý nhân lực, vì người lao động chỉ phát huy tối đa năng lực của mình để hoàn thành công việc được giao khi họ hài lòng với vị trí công việc đang đảm nhận trong thư viện cũng như sự phù hợp của môi trường làm việc được người quản lý tạo ra.

1.4.2. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý các hoạt động nghiệp vụ

Quản lý hoạt động nghiệp vụ gồm nhiều nội dung khác nhau liên quan đến các hoạt động chính như quản lý hoạt động phát triển nguồn lực thông tin, quản lý hoạt động xử lý - tổ chức thông tin, quản lý sản phẩm và dịch vụ thông tin, quản lý người dùng tin. Các hoạt động này có sự liên đới và ảnh hưởng đến nhau đều hướng tới mục tiêu chung là đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người dùng tin. Tuy nhiên để đánh giá hiệu quả quản lý của từng hoạt động cần căn cứ vào những tiêu chí cụ thể.

- **Quản lý hoạt động phát triển nguồn lực thông tin**

Quản lý hoạt động phát triển nguồn lực thông tin trong thư viện hiện đại có nhiều thay đổi. Người quản lý cần phải vận dụng tốt các chức năng của quản lý nhằm đạt được các tiêu chí sau:

+ Việc thực hiện các khâu công việc liên quan đến phát triển nguồn lực thông tin trong thư viện hiện đại phải được thực hiện với sự hỗ trợ của máy tính điện tử và phần mềm ứng dụng trong lĩnh vực thư viện.

+ Nguồn lực thông tin thu thập được ngoài sự phù hợp về nội dung phải có sự đa dạng về hình thức, bên cạnh các tài liệu truyền thống còn bao gồm các tài liệu điện tử: Sách điện tử, tạp chí điện tử, CSDL, các tài liệu đa phương tiện.

+ Phải có sự thay đổi trong chính sách bổ sung tài liệu của thư viện, cần vận dụng linh hoạt các luật, qui định liên quan đến chính sách thông tin như vấn đề bản quyền, sở hữu trí tuệ và những chính sách chuyển giao, quản trị thông tin mới bởi có nhiều sự khác biệt giữa chính sách chuyển giao thông tin, tài liệu truyền thống và tài liệu điện tử.

+ Nguồn lực thông tin phải được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, trong đó chú trọng tới sự liên kết giữa nhiều thư viện nhằm phối hợp bổ sung chia sẻ các tài liệu

điện tử thông qua môi trường mạng.

+ Nguồn lực thông tin trong thư viện hiện đại phải được quản lý khoa học đảm bảo để người dùng có thể truy cập khai thác ở những mức độ khác nhau, không bị giới hạn về không gian thời gian.

+ Nguồn lực thông tin phải có sự ổn định tương đối, đặc biệt là đối với những tài liệu điện tử. Việc phân bổ, quản lý các nguồn ngân sách phải có tính chủ động, ổn định cao và được đảm bảo trong cơ chế lập kế hoạch.

+ Mức độ đáp ứng nhu cầu của người dùng tin cũng là tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả quản lý nguồn lực thông tin trong thư viện hiện đại. Tiêu chí này được xem xét từ các phương diện khác nhau như sự phù hợp về nội dung, hình thức, khả năng sử dụng của nguồn lực thông tin.

• **Xử lý tài liệu và tổ chức thông tin**

Các công đoạn của hoạt động xử lý tài liệu, tổ chức thông tin trong thư viện hiện đại có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống. Hoạt động này được tiến hành với sự hỗ trợ của máy tính và phần mềm thư viện điện tử theo hướng tự động hóa, liên kết và chia sẻ. Để đảm bảo được mục tiêu liên kết, chia sẻ giữa các thư viện vấn đề chuẩn hóa phải được tuân thủ nghiêm túc. Nhiều chuẩn, tiêu chuẩn ở những phạm vi khác nhau được áp dụng vào nhiều khâu công việc của hoạt động biên mục.

Qua phân tích những thay đổi trong hoạt động xử lý và tổ chức thông tin của thư viện hiện đại có thể thấy để đánh giá hiệu quả quản lý hoạt động này cần căn cứ vào các tiêu chí sau:

+ Tương tự như các hoạt động chuyên môn khác, việc thực hiện các khâu công việc liên quan đến xử lý và tổ chức thông tin trong thư viện hiện đại phải được thực hiện với sự hỗ trợ của máy tính điện tử và phần mềm ứng dụng trong lĩnh vực thư viện.

+ Hoạt động xử lý, tổ chức thông tin phải được chuẩn hóa cao thông qua việc áp dụng các chuẩn, tiêu chuẩn quốc tế, trong nước về xử lý và tổ chức thông tin. Sự chuẩn hóa này sẽ giúp nâng cao chất lượng của hoạt động biên mục, đồng thời là một trong những yếu tố đảm bảo cho việc chia sẻ thông tin giữa các thư viện.

+ Hoạt động xử lý, tổ chức thông tin phải được tiến hành bằng nhiều phương thức khác nhau, trong đó phương thức biên mục tập trung phải được chú trọng thông qua việc thiết lập các mạng lưới thư viện phối hợp liên kết chia sẻ siêu dữ liệu.

+ Sản phẩm thông tin kết quả của hoạt động biên mục trong thư viện hiện đại phải có sự đa dạng bên cạnh các sản phẩm truyền thống các sản phẩm thông tin hiện đại (Các CSDL) phải chiếm tỷ lệ chủ yếu.

+ Sản phẩm thông tin kết quả của hoạt động biên mục trong thư viện hiện đại phải được đảm bảo về chất lượng thông qua nhiều biện pháp của người quản lý như sử dụng các công cụ quản lý truyền thống, ứng dụng CNTT, các hệ thống quản lý chất lượng.

+ Mức độ hài lòng của người dùng tin về khả năng đáp ứng của các sản phẩm thông tin là tiêu chí quan trọng để đánh giá hiệu quả của việc quản lý hoạt động xử lý tài liệu và tổ chức thông tin trong thư viện hiện đại. Vì, phần lớn các sản phẩm thông tin là kết quả của hoạt động xử lý tài liệu, tổ chức thông tin đều hướng tới phục vụ người dùng tin.

• Dịch vụ thông tin thư viện

Theo các nhà khoa học nước ngoài Chandrakanta Swain [80], Helene Blowers và Nancy Davenport [78] có nhiều thay đổi trong dịch vụ của thư viện hiện đại. Những thành tựu của KH&CN được áp dụng vào thư viện một mặt nâng cao chất lượng các dịch vụ sẵn có của thư viện, mặt khác tạo ra các dịch vụ mới đặc thù của thư viện hiện đại. Vì vậy quản lý dịch vụ trong thư viện hiện đại là công việc phức tạp khó khăn bởi phần lớn các dịch vụ trong thư viện hiện đại được tự động hóa và thực hiện tương tác với người dùng tin thông qua môi trường mạng. Hoạt động này lại có sự liên quan đến nhiều đối tượng như người dùng tin và người làm công tác thư viện (Người cung cấp các dịch vụ). Để đánh giá hiệu quả quản lý các dịch vụ trong thư viện hiện đại cần căn cứ vào nhiều tiêu chí khác nhau.

+ Tương tự như quản lý các hoạt động khác để có thể quản lý dịch vụ thư viện hiện đại người quản lý phải sử dụng nhiều công cụ khác nhau, trong đó chủ yếu là những ứng dụng của CNTT. Người quản lý cần phải sử dụng các phần mềm ứng dụng

trong thư viện như một công cụ đắc lực hỗ trợ việc tổ chức triển khai quản lý các dịch vụ trong thư viện.

+ Sự đa dạng về các loại dịch vụ cũng là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý dịch vụ trong thư viện hiện đại. Với sự ứng dụng của CNTT bên cạnh các dịch vụ truyền thống đòi hỏi các thư viện phải tạo lập ra nhiều dịch vụ mới có sự ứng dụng của công nghệ.

+ Chất lượng của dịch vụ phải được nâng cao theo hướng ứng dụng công nghệ, tự động hóa tạo nên môi trường tương tác cao giữa người dùng tin và thư viện thông qua môi trường mạng, hạn chế những khó khăn về không gian thời gian. Chất lượng phải được đảm bảo thông qua các công cụ kiểm soát hay các hệ thống quản lý chất lượng.

+ Dịch vụ trong thư viện hiện đại không chỉ hướng đến mục tiêu là sử dụng kiến thức mà còn thúc đẩy tạo ra tri thức. Người dùng tin không chỉ thụ hưởng dịch vụ thư viện một cách thụ động, một chiều mà có thể tham gia nhiều hơn vào quá trình thông tin như bàn luận, trao đổi, và phát triển những ý tưởng mới.

+ Đánh giá của người dùng tin về chất lượng các dịch vụ cũng là tiêu chí rất quan trọng khi xem xét hiệu quả quản lý các dịch vụ trong thư viện hiện đại.

• Người dùng tin

Theo quan điểm của các nhà khoa học nước ngoài Chandrakanta Swain [80], Krishan Kumar [86] có nhiều thay đổi trong quản lý người dùng tin của thư viện hiện đại. Để đánh giá hiệu quả quản lý người dùng tin trong một thư viện hiện đại cần căn cứ trên các tiêu chí sau:

+ Người quản lý cần áp dụng tốt các công cụ có ứng dụng công nghệ vào quản lý người dùng tin.

+ Sự tương tác với người dùng tin cần mang tính mở, linh hoạt trong đó hướng tới sự tương tác gián tiếp thông qua môi trường mạng là chủ yếu.

+ Người quản lý cần tạo ra được môi trường để khẳng định vị thế mới của người sử dụng thông tin với khả năng vừa sử dụng, vừa sản xuất và xây dựng nên cấu trúc cơ sở dữ liệu thông tin. Người dùng tin không chỉ thụ hưởng các dịch vụ thư viện

mà còn tham gia vào nhiều hoạt động khác của thư viện như đánh giá các dịch vụ, chia sẻ nguồn lực thông tin.

1.4.3. Tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý cơ sở vật chất

Tương tự như các đối tượng quản lý khác, quản lý cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống. Vì vậy đánh giá hiệu quả quản lý cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại cũng cần căn cứ trên các tiêu chí khác nhau.

+ Trước hết là tính toàn diện trong đầu tư xây dựng cơ sở vật chất của thư viện hiện đại. Tiêu chí này nhằm đảm bảo sự đầy đủ của các hạng mục đầu tư cần thiết về cơ sở vật chất để một thư viện có thể vận hành. Tiêu chí toàn diện ở đây cần được hiểu một cách linh hoạt và phụ thuộc vào mục tiêu cụ thể mà thư viện hướng tới.

+ Tính đồng bộ trong các yếu tố cấu thành cơ sở vật chất cũng là tiêu chí rất quan trọng khi đánh giá hiệu quả quản lý cơ sở vật chất của thư viện hiện đại. Tiêu chí này nhằm đảm bảo để các thành tố thuộc cơ sở vật chất của một thư viện hiện đại có thể kết hợp, tích hợp với nhau tạo thành một chỉnh thể thống nhất hoạt động. Hạn chế những bất cập giữa thiết bị và phần mềm hay giữa các thiết bị với nhau không có sự tương thích.

+ Tính ổn định là tiêu chí tiếp theo khi đánh giá hiệu quả quản lý cơ sở vật chất của thư viện hiện đại. Tiêu chí này nhằm đảm bảo để cơ sở vật chất của một thư viện hiện đại có sự đảm bảo về kinh phí để vận hành lâu dài, bởi nhiều thành tố trong cơ sở vật chất của thư viện hiện đại cần có sự đầu tư liên tục.

+ Đánh giá hiệu quả quản lý cơ sở vật chất của thư viện hiện đại cần căn cứ vào tiêu chí hiện đại của thiết bị cũng như các yếu tố cấu thành cơ sở vật chất. Thư viện hiện đại là nơi ứng dụng các thành tựu mới của khoa học công nghệ, vì vậy cơ sở vật chất và trang thiết bị phải có tính hiện đại. Tiêu chí này nhằm đảm bảo để trang thiết bị và công nghệ ứng dụng vào thư viện luôn là công nghệ mới, hạn chế sự lạc hậu.

+ Hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất là tiêu chí rất quan trọng khi đánh giá, kết quả của hoạt động quản lý. Tiêu chí này nhằm đảm bảo để cơ sở vật chất đã được đầu tư trong thư viện hiện đại được khai thác hiệu quả nhất, thông qua các thông số như

tần suất sử dụng, hay khả năng khai thác các tính năng.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý thư viện hiện đại

1.5.1. Yếu tố chính trị

Có nhiều quan điểm khác nhau về chính trị. Chính trị xét về hình thức thể hiện là những quan điểm, tư tưởng, học thuyết, cương lĩnh, đường lối của chính đảng cầm quyền, là chính sách pháp luật của nhà nước. Xét về nội dung, chính trị là những hoạt động và cùng với nó là mối quan hệ giữa các giai cấp, tầng lớp và giữa các dân tộc liên quan tới quá trình giành, giữ, tổ chức và thực thi quyền lực nhà nước. Như vậy, chính trị thường được xem xét ở các nội dung [65]:

- + Hệ thống quan điểm, đường lối, quyết sách chính trị.
- + Hệ thống các quy phạm pháp luật.
- + Các thể chế chính trị.

Bất cứ hệ thống quản lý nào cũng đều chịu sự tác động của yếu tố chính trị. Quản lý thư viện hiện đại chịu sự ảnh hưởng từ yếu tố chính trị, điều này được thể hiện ở nhiều phương diện. Hệ thống quan điểm, đường lối, quyết sách chính trị; hệ thống các quy phạm pháp luật, các thể chế chính trị tác động trực tiếp đến các nội dung liên quan đến quản lý thư viện hiện đại, như định hướng phát triển, xây dựng mục tiêu chiến lược, qui hoạch mạng lưới, xây dựng cơ cấu tổ chức, đầu tư kinh phí, phát triển nguồn nhân lực...

Ví dụ: Trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức trong thư viện hiện đại chịu nhiều ảnh hưởng từ yếu tố chính trị, vì một trong những nguyên tắc của việc thiết lập mô hình cơ cấu tổ chức là phải căn cứ trên mục tiêu chiến lược mà tổ chức đó đã xác định. Bên cạnh đó những yếu tố như qui phạm pháp luật cũng có những ảnh hưởng đến mô hình cơ cấu tổ chức của thư viện. Trong một môi trường quản lý với sự hỗ trợ của pháp luật người quản lý thư viện có thể lựa chọn áp dụng mô hình quản lý mở, linh hoạt, bởi mọi quan hệ được điều tiết bằng pháp luật sẽ đảm bảo để vận hành hiệu quả mô hình này. Ngược lại trong một môi trường quản lý không được điều tiết bằng

luật pháp buộc người quản lý phải lựa chọn mô hình đóng nhằm thống nhất mệnh lệnh và duy trì được sự ổn định của thư viện.

1.5.2. Yếu tố kinh tế

Kinh tế là lĩnh vực chứa đựng nội dung rộng lớn, phong phú và có nhiều cách tiếp cận, quan niệm khác nhau. Từ góc độ tổng quát, kinh tế được hiểu là toàn bộ hoạt động sản xuất vật chất, trao đổi, phân phối, tiêu dùng của con người. Sản xuất vật chất là cơ sở cho sự tồn tại và phát triển của con người và xã hội loài người [65]. Yếu tố kinh tế có sự tác động rất lớn đến bất cứ một hệ thống quản lý nào trong xã hội trong đó có quản lý thư viện nói chung và thư viện hiện đại nói riêng. Thư viện hiện đại nơi ứng dụng các thành tựu KH&CN vào các hoạt động vì vậy cần sự đầu tư về lớn về kinh phí. Điều đó thể hiện ở khả năng kinh phí đầu tư cho các hoạt động của thư viện hiện đại. Bên cạnh đó, việc am hiểu các quy định về tài chính cũng là một vấn đề lớn ảnh hưởng tới việc quản lý thư viện. Việc đầu tư vào thư viện ngày càng lớn đòi hỏi nhà quản lý thư viện phải có những am hiểu về luật đầu tư, về các thông tư, nghị định trong lĩnh vực tài chính... Nếu thiếu những hiểu biết cơ bản này sẽ gây trở ngại cho việc quản lý thư viện.

Yếu tố kinh tế cũng tác động trực tiếp đến mối quan hệ giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, đến năng suất và chất lượng công việc thực hiện công việc. Yếu tố kinh tế là điều kiện để người quản lý có thể thực hiện tốt các phương pháp quản lý nhằm tạo động lực cho người lao động trong thư viện. Ví dụ: Tại Việt Nam hiện nay, một số trung tâm thông tin thư viện tại các cơ sở đào tạo quốc tế sẵn sàng trả mức lương khá cao cho cán bộ làm công tác thư viện của họ, tuy nhiên sự yêu cầu về trình độ, năng suất và chất lượng, khả năng xử lý công việc cũng tỷ lệ thuận. Cán bộ quản lý có thể sa thải nhân viên của mình khi họ không đáp ứng được yêu cầu của công việc. Điều này là tương đối khó đối với người quản lý trong các thư viện có mức lương thấp.

1.5.3. Yếu tố văn hóa xã hội

Văn hoá là một khái niệm rộng, có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Khi xem xét yếu tố văn hóa tác động đến quản lý có thể xem xét bao gồm các nội dung cơ bản [65]:

- Trình độ dân trí.
- Chuẩn mực giá trị trong quan hệ ứng xử.
- Giá trị văn hoá truyền thống của dân tộc.

Tương tự như vậy với yếu tố xã hội có thể xem xét các nội dung như:

- Cơ cấu dân cư.
- Sự hình thành và biến động của các tầng lớp xã hội.
- Cơ cấu quyền lực xã hội.
- Phương thức sinh hoạt của xã hội.

Nếu xem xét từ các nội dung trên của yếu tố văn hóa xã hội, có thể thấy văn hóa và xã hội có sự tác động lớn đến quản lý thư viện hiện đại. Những yếu tố như trình độ dân trí, cơ cấu mật độ dân cư... sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến việc qui hoạch mạng lưới, qui mô đầu tư kinh phí để phát triển thư viện hiện đại. Những yếu tố như giá trị văn hóa truyền thống của dân tộc, sự hình thành và biến động của các tầng lớp xã hội, phương thức sinh hoạt xã hội... có sự ảnh hưởng rất lớn đối với các hoạt động quản lý các dịch vụ của thư viện hiện đại.

1.5.4. Yếu tố khoa học và công nghệ

Kết quả của quá trình ứng dụng KH&CN vào hoạt động thư viện đã tạo ra thư viện hiện đại. KH&CN đặc biệt là CNTT đã làm thay đổi căn bản hoạt động thư viện và tạo nên nhiều sự khác biệt giữa thư viện hiện đại và thư viện truyền thống. Càng ở những mức độ ứng dụng cao hơn của KH&CN vào hoạt động thư viện sự thay đổi trong quản lý thư viện hiện đại so với thư viện truyền thống càng lớn. Sự khác biệt này có tác động rất lớn đến quản lý thư viện hiện đại. Những thay đổi nhanh chóng của thư viện hiện đại về cơ sở hạ tầng, nguồn lực thông tin, dịch vụ thông tin, nguồn nhân lực... đã tạo nhiều ảnh hưởng đối quản lý. Trước hết là sự thay đổi về cơ cấu tổ chức trong các thư viện. Cơ cấu tổ chức truyền thống đã không còn phù hợp khi các thư viện đã hiện đại hoá. Bởi những ứng dụng của KH&CN đã làm thay đổi bản chất của hoạt động thư viện của một số bộ phận, phòng ban. Sự thay đổi trong cơ cấu nguồn nhân lực, qui trình xử lý công việc trong thư viện điện tử đã thay đổi căn bản

so với thư viện truyền thống. Ngoài ra, KH&CN đã làm thay đổi nhiều mặt trong sự tương tác giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Việc định hướng, xây dựng chiến lược phát triển thư viện hiện đại sẽ là một thách thức lớn đối với người quản lý trong bối cảnh những công nghệ ứng dụng vào thư viện liên tục thay đổi. Việc thực hiện các chức năng quản lý sẽ trở nên khó khăn, phức tạp hơn bởi CNTT đã tạo ra một môi trường thứ hai trong thư viện điện tử, đó là môi trường ảo. Các văn bản qui phạm pháp luật của cơ quan quản lý nhà nước sẽ trở nên nhanh chóng lạc hậu hơn, khi mà các yếu tố chính cấu thành nên thư viện điện tử chỉ mang tính ổn định tương đối. Tương tự như vậy, sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ (KH&CN) và những ứng dụng của nó trong thư viện sẽ tạo ra những tác động đối với nhiều nội dung khác trong quản lý như: đầu tư kinh phí, đào tạo nguồn nhân lực....

Đối với quản lý hoạt động chuyên môn ứng dụng của CNTT đã làm thay đổi cơ cấu nguồn lực thông tin trong thư viện. Bên cạnh các tài liệu truyền thống là sự xuất hiện của các tài liệu hiện đại. CNTT đã làm thay đổi căn bản cách thức tổ chức thông tin theo hướng tự động hóa, liên kết chia sẻ thông qua ứng dụng máy tính, phần mềm, kết nối mạng. CNTT đã ảnh hưởng trực tiếp đến các dịch vụ trong thư viện. Trong thư viện hiện đại, nhiều dịch vụ thường mang tính mở, thân thiện và không bị ràng buộc vào các yếu tố như không gian, thời gian. Ví dụ: Thư viện số là mô hình thư viện mà bạn đọc có thể tìm kiếm, sử dụng các tài liệu toàn văn tại bất cứ đâu, bất cứ lúc nào. Như vậy có thể thấy, KH&CN đặc biệt là CNTT đã có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của thư viện hiện đại. Những ảnh hưởng này có tác động rất lớn đến quản lý thư viện.

Tiểu kết

Sự phát triển của KH&CN và những ứng dụng của nó vào hoạt động thư viện đã tạo ra thư viện hiện đại. Với nhiều thay đổi trong cách thức thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin vì vậy quản lý thư viện hiện đại có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống.

Quản lý thư viện hiện đại vẫn thực hiện các chức năng chính như: Lập kế

hoạch; Tổ chức; Điều khiển và kiểm tra, tuy nhiên những đặc điểm của thư viện hiện đại đã tạo ra nhiều thay đổi trong việc thực hiện các chức năng quản lý này.

Tương tự như quản lý thư viện truyền thống, quản lý thư viện hiện đại chịu sự ảnh hưởng từ các yếu tố như KHCN, chính trị, kinh tế và văn hóa xã hội.

Việc thực hiện tất cả các chức năng của quản lý thư viện hiện đại đều hướng tới mục đích cuối cùng là thực hiện các nội dung quản lý. Các nội dung chính của quản lý thư viện hiện đại bao gồm: Quản lý nhân lực, quản lý các hoạt động nghiệp vụ và quản lý cơ sở vật chất. Vì vậy đánh giá hiệu quả quản lý thư viện hiện đại cần căn cứ vào hiệu quả thực hiện các nội dung quản lý trong thư viện như quản lý nhân lực, các hoạt động chuyên môn và quản lý cơ sở vật chất.

Chương 2

SỰ BIẾN ĐỔI CỦA THƯ VIỆN VIỆT NAM TỪ TRUYỀN THỐNG SANG HIỆN ĐẠI

2.1. Xu hướng phát triển của các thư viện thế giới và sự hội nhập quốc tế của các thư viện Việt Nam

2.1.1. Xu hướng phát triển của các thư viện thế giới

Có thể nhận thấy, quá trình chuyển đổi từ truyền thống sang hiện đại của các thư viện trên thế giới và trong khu vực thể hiện rõ nét thông qua việc áp dụng những thành tựu của KH&CN, đặc biệt là CNTT vào hoạt động thông tin thư viện. Ở những giai đoạn nhất định cùng với sự phát triển của CNTT nó tạo ra những xu hướng chung.

Từ những năm 50 cho đến những năm 90 của thế kỷ trước, xu hướng chung của các thư viện trên thế giới là tự động hóa. Ở giai đoạn đầu của việc chuyển đổi từ truyền thống sang hiện đại, các phần mềm tư liệu đã được tạo ra và áp dụng vào quản lý tài liệu trong thư viện.

Giai đoạn những năm 60 của thế kỷ trước, với nhu cầu tự động hóa cao hơn, các thư viện hướng tới áp dụng các hệ thống thư viện tích hợp (Integrated library system – ILS). Sự ra đời của khổ mẫu biên mục MARC, các chuẩn về trao đổi thông tin và sự phát triển của mạng máy tính, viễn thông đã cho phép các thư viện có thể chia sẻ thông tin dễ dàng thông qua môi trường mạng. Sự phát triển của công nghệ Web đã cho phép các thư viện có thể xây dựng thiết lập mục lục truy cập công cộng trực tuyến OPAC (Online Public Access Catalogues). Với sự hỗ trợ của hệ thống thư viện tích hợp rất nhiều khâu công việc trong thư viện truyền thống đã được tự động hóa.

Đến những năm 90 của thế kỷ trước, những ứng dụng của CNTT đã tạo tiền đề cho sự ra đời của nhiều dạng tài liệu mới, đặc biệt là tài liệu số. Bên cạnh việc tiếp tục tăng cường tự động hóa, xu hướng xây dựng thư viện số phát triển mạnh trên thế giới. Nhiều dự án xây dựng thư viện điện tử, thư viện số được các quốc gia phát triển và trong khu vực thực hiện.

Tại Hoa Kỳ, Chính phủ Mỹ chủ trương đẩy nhanh việc xây dựng thư viện số. Vì vậy đến đầu thế kỷ XXI, 90% thư viện trường học công lập của Mỹ là các trung tâm truyền thông đa phương tiện, được kết nối với nhau; 75% thư viện trường học tư cũng là những điểm thuận tiện cho việc truy cập, tìm kiếm tài liệu; có thể truy cập tới các cơ sở dữ liệu hoặc các bộ sưu tập số. Năm 2007, Google liên kết với Thư viện Quốc hội Mỹ thực hiện dự án Google Print (2005-2015) liên kết với các thư viện đại học Harvard, Michigan, Stanford, thư viện công cộng New York để đưa 15.000.000 đầu sách lên mạng. Năm 2009, Thư viện Quốc hội Hoa Kỳ và phó giám đốc về thông tin liên lạc của UNESCO ký kết một hiệp định về việc xây dựng Website Thư viện số Thế giới (The World Digital Library) [48].

Tại Pháp, năm 1992, thư viện điện tử Gallica thuộc Thư viện quốc gia được xây dựng. Thư viện mở cửa phục vụ công chúng năm 1997, với 60.000 lượt tra cứu hàng năm. Năm 2008, tại Paris đã diễn ra lễ ra mắt thư viện điện tử 21 thứ tiếng [69]. Người sử dụng có thể truy cập miễn phí hơn 2 triệu tài liệu, ấn phẩm văn hoá đã được số hoá và đưa lên mạng Internet từ trang thông tin của thư viện điện tử.

Tại Anh, Chính phủ Anh đã quan tâm đến việc xây dựng thư viện số từ những thập niên cuối của thế kỷ 20. Tuy nhiên, dịch vụ phổ biến tài liệu điện tử bắt đầu phát triển mạnh từ năm 2003. Thư viện Anh đã ký một hợp đồng với Microsoft để số hóa một lượng sách lớn phục vụ bạn đọc. Tháng 10 năm 2010, Thư viện Anh khánh thành Cổng thông tin các công trình nghiên cứu về quản lý và thương mại. Website này được thiết kế để cung cấp truy cập bằng thông kỹ thuật số tới 100 triệu tài liệu (bao gồm 280.000 tên tạp chí, 50 triệu bản sách, 5 triệu báo cáo, 476.000 luận án và 433.000 kỷ yếu hội nghị) cho các nhà nghiên cứu và người đọc trên toàn thế giới [54].

Tại các quốc gia khác ở Châu Âu, việc xây dựng thư viện điện tử đã được chính phủ các nước đặc biệt chú trọng. Tính đến những năm cuối của thế kỷ trước, tất cả các quốc gia thuộc liên minh Châu Âu đều đã thiết lập được hệ thống thông tin, thư viện số. Bên cạnh đó, các quốc gia này còn hợp tác xây dựng Thư viện Châu Âu (Thư viện của Liên minh Châu Âu). Thư viện này như một cổng thông tin cho phép truy

cập tới nguồn lực thông tin và tư liệu của hơn 40 nước Châu Âu, phần lớn được tổ chức dưới dạng cổng thông tin, phục vụ cho nghiên cứu, phát triển công nghệ và trình diễn khoa học công nghệ [54].

Tại Nga, công cuộc hiện đại hóa hoạt động thư viện Nga bắt đầu từ cuối những năm 1990, đã đem lại một mẫu hình văn hoá xã hội mới cho sự phát triển thư viện. Nước Nga đã thay đổi cấu trúc nguồn lực thông tin thông qua việc mở rộng nguồn tin điện tử, đáp ứng nhu cầu tin đa dạng và tăng cường các phương tiện kỹ thuật hỗ trợ. Hiện nay ở Nga, tất cả các thư viện Liên bang và hơn một nửa thư viện khoa học tổng hợp, thư viện đại học và các thư viện khoa học kỹ thuật lớn đã đưa lên mạng ở dạng mở tất cả các các mục lục điện tử.

Tại Trung Quốc, việc nghiên cứu và thử nghiệm những thư viện điện tử, thư viện số bắt đầu vào năm 1995. Chỉ sau một vài năm, nhiều dự án đã được triển khai với sự tiến triển mạnh. Dự án Thư viện số Trung Quốc thử nghiệm (CPDL- The Chinese Pilot Digital Library Project) [72]. Mạng Tri thức – Dự án hệ thống Thư viện số (Knowledge Network – Digital Library System Project) phối hợp giữa Thư viện Quốc gia Trung Quốc (NLC) và Beijing Dawning Information Technologies Corporation đã tập trung vào việc thiết kế và phát triển kiến trúc thư viện số Cấp I. Hệ thống được xây dựng trong môi trường Internet, chứa đựng nhiều kho tài nguyên số phân tán. Trí tuệ nhân tạo được sử dụng trong hệ thống phục vụ việc tìm kiếm nhanh chóng trên nhiều kho tài nguyên cùng một lúc. Hệ thống Thông tin Thư viện các trường Đại học Trung Quốc (CALIS- China Academic Libraries Information System) được phối hợp từ Trung tâm quản lý tại trường Đại học Bắc Kinh. Dự án bao gồm bốn trung tâm chuyên ngành và bảy trung tâm văn học địa phương trên khắp Trung Quốc. Tiến trình thực hiện của dự án bao gồm phát triển những tiêu chuẩn và chi tiết kỹ thuật liên quan đến việc xây dựng thư viện số và lựa chọn hoặc phát triển những công nghệ tích hợp để hỗ trợ các thư viện thành viên, nhằm tạo nên một hệ thống thư viện số đa lớp (Multi-layer digital library) [72].

Tại các nước Đông Nam Á, từ năm 2000 đến nay, các thư viện ASEAN đã thực hiện nhiều dự án chung quan trọng, trong đó phải kể đến: Dự án Chia sẻ nguồn lực và

lưu chiểu; Dự án bản quyền và Dự án phối hợp đào tạo do Singapore chủ trì, nhằm tạo điều kiện truy cập các nguồn tài liệu quốc gia của nhau, đặc biệt là truyền thông số. Thư viện quốc gia Thái Lan thực hiện Dự án số hoá các giải thưởng văn học Đông Nam Á cũng như sách hiếm, sách cổ, các bản chép tay. Thư viện Quốc gia Indônêsiya chọn lọc để số hoá các tư liệu và hình ảnh các đền chùa ở các nước ASEAN. Năm 2005, Philippin khánh thành Thư viện điện tử công cộng đầu tiên, lưu giữ 25 triệu trang tài liệu số hoá bao gồm sách hiếm, xuất bản phẩm nhiều kỳ, xuất bản phẩm của chính phủ, bản đồ, ảnh và luận văn, luận án của quốc gia này.

Thực tiễn phát triển thư viện tại các quốc gia trên thế giới cho thấy xu hướng liên kết, tạo thành mạng lưới là phổ biến. Thay vì kiến trúc cổ điển kiểu “lâu đài tri thức” và “tháp ngà” phục vụ cho một số ít người có đặc quyền, xu hướng của các thư viện hiện đại đều hướng tới sự hợp tác liên kết chia sẻ [57]. Các thư viện hiện đại không hoạt động độc lập mà liên kết ở những qui mô khác nhau, trong cùng một hệ thống, một quốc gia, châu lục và ở một mức độ nhất định sự liên kết này mang tính toàn cầu.

Công nghệ đã làm thay đổi bộ mặt, nội dung hoạt động và hiệu quả xã hội của thư viện và các cơ quan thông tin. Trong thế kỷ trước, xu hướng chung của các thư viện là hướng tới tự động hóa các khâu công việc trong thư viện. Minh chứng là phần lớn các thư viện đều áp dụng các hệ thống phần mềm thư viện tích hợp (Integrated library system – ILS). Tuy nhiên, ở những năm cuối của thế kỷ trước và đầu thế kỷ XXI, xu hướng chung của các thư viện lại tập trung hướng tới phát triển các hệ thống thông tin số, thư viện số. Đây là bước phát triển mang tính tất yếu đối với các thư viện. Đặc biệt là trong bối cảnh hiện nay với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số, nhiều kênh cung cấp thông tin khác đang thu hút, chiếm lĩnh thị phần người dùng tin của thư viện.

Trong bối cảnh xã hội thông tin và nền kinh tế tri thức như hiện nay, khi mà thông tin trở thành tài nguyên quyết định sự phát triển của mỗi quốc gia, dân tộc thì vai trò của các thư viện đã thay đổi. Sự thay đổi này tạo nên một xu hướng phát triển của thư viện. Phần lớn thư viện của các quốc gia trên thế giới hiện nay, đều hướng tới

việc tạo ra sự thay đổi về “chất” của các sản phẩm thông tin do chính các thư viện tạo ra và sự thay đổi căn bản của các dịch vụ do thư viện cung cấp. Thư viện hiện đại tạo ra các sản phẩm thông tin làm cơ sở để người dùng tin có thể tra tìm tư liệu nhanh chóng, đầy đủ, chính xác với nhiều điểm truy cập thông tin hơn so với các thư viện truyền thống. Người dùng tin có thể khai thác các tài liệu toàn văn dưới dạng số hoá được cung cấp thông qua hệ thống thông tin toàn cầu qua các trang Web và cổng thông tin. Những thay đổi đó dễ dàng nhận thấy. Một thực tế khác là hiện nay, thư viện của các quốc gia phát triển đang tập trung cho việc tạo lập ra các sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao. Các sản phẩm và dịch vụ này chú trọng vào khả năng phân tích, biến đổi và đánh giá thông tin.

2.1.2. Hội nhập quốc tế của các thư viện Việt Nam

Từ sau đại hội 6 của Đảng Cộng sản Việt nam (1986), với chủ trương đổi mới và hội nhập quốc tế đã tạo điều kiện thuận lợi để nhiều lĩnh vực, ngành nghề phát triển trong đó có lĩnh vực thông tin thư viện. Cũng như nhiều lĩnh vực khác, trong xu thế hội nhập, ngành thông tin thư viện Việt Nam đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức.

Hội nhập đem lại cho các thư viện nhiều cơ hội. Các thư viện Việt Nam có điều kiện tiếp cận nhanh với nền khoa học thư viện của các nước phát triển trên thế giới. Các thư viện có điều kiện để giao lưu, học hỏi kinh nghiệm của các nước tiên tiến. Sự tiếp cận nhanh chóng với những ứng dụng tiến bộ của khoa học công nghệ áp dụng vào thư viện, đã giúp cho ngành thông tin thư viện Việt Nam có được những cơ hội tiếp cận và thực hiện quá trình tự động hoá, hiện đại hóa một cách nhanh chóng. Đây cũng là xu hướng chung của thư viện thế giới. Cùng với sự mở cửa và đổi mới của đất nước, thư viện Việt Nam đã có cơ hội tăng cường hợp tác, mở rộng quan hệ quốc tế, nâng cao vị trí thư viện Việt Nam trong khu vực và trên thế giới. Một số thư viện Việt Nam đã tham gia Liên hiệp hội thư viện thế giới (IFLA), Hiệp hội thư viện khu vực Đông Nam Á (CONSAL) và nhiều tổ chức khác. Tính đến thời điểm hiện nay, TVQGVN đã có quan hệ hợp tác thường xuyên với 80 thư viện thuộc 30 quốc

gia trên thế giới trên các phương diện hợp tác cụ thể như: trao đổi tài liệu, trao đổi và đào tạo cán bộ, tổ chức sự kiện, triển khai các dự án hợp tác liên quốc gia [56]. Hệ thống thư viện các trường đại học Việt Nam cũng thực hiện khá nhiều dự án lớn xây dựng thư viện điện tử thông qua sự hợp tác quốc tế với các tổ chức nước ngoài. Tiêu biểu có thể đề cập đến 4 dự án xây dựng Trung tâm Học liệu (TTHL) đạt tiêu chuẩn quốc tế và hiện đại nhất cả nước tại Đà Nẵng, Huế, Cần Thơ và Thái Nguyên.

Tuy nhiên, hội nhập quốc tế và toàn cầu hoá cũng mang đến cho ngành thông tin thư viện Việt Nam nhiều thách thức. Các thư viện Việt Nam phải có sự thích ứng nhanh về nhiều mặt theo xu hướng phát triển nhanh chóng của thế giới. Trong xu thế toàn cầu hoá, thư viện Việt Nam cũng chịu ảnh hưởng nhiều của thư viện nước ngoài, đặc biệt là từ các quốc gia có nền khoa học thư viện phát triển. Nhiều thư viện đã nhanh chóng tận dụng được cơ hội để phát triển. Tuy nhiên, cơ hội mà toàn cầu hóa mang lại cho các thư viện và cơ quan thông tin không đồng đều như nhau. Một số thư viện vừa và nhỏ lúng túng trong vấn đề định hướng phát triển, trước sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ mới, phần mềm thư viện, các chuẩn xử lý, lưu trữ và trao đổi thông tin [17]. Thực tế này càng tạo ra những khoảng cách chênh lệch lớn giữa các thư viện Việt Nam. Trong khi nhiều thư viện đã xây dựng thư viện hiện đại, với các nguồn tin điện tử phong phú, ứng dụng những công nghệ mới nhất của thế giới, thì vẫn còn nhiều thư viện chưa sử dụng máy tính cũng như chưa hề biết đến biên mục hiện đại hoặc các phần mềm thư viện. Hội nhập quốc tế cũng tạo ra những khó khăn đối với các thư viện Việt Nam về nguồn nhân lực. Các thư viện Việt Nam tiếp cận với nền khoa học thư viện của các nước phát triển, trong bối cảnh nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế.

Hoạt động thư viện trong bối cảnh hội nhập quốc tế và sự thay đổi nhanh chóng của thư viện Việt Nam từ truyền thống sang hiện đại như hiện nay đã đặt ra nhiều khó khăn đối với các cơ quan quản lý nhà nước. Việc định hướng, xây dựng chiến lược phát triển thư viện sẽ là một thách thức lớn đối với cơ quan quản lý nhà nước trong bối cảnh những công nghệ ứng dụng vào thư viện liên tục thay đổi. Việc qui hoạch mạng lưới sẽ

trở nên khó khăn, phức tạp hơn bởi CNTT đã tạo ra một môi trường thứ hai trong thư viện, đó là môi trường ảo. Môi trường ảo này không chỉ trong phạm vi quốc gia mà là sự liên kết trong phạm vi quốc tế. Các văn bản qui phạm pháp luật của cơ quan quản lý nhà nước sẽ trở nên nhanh chóng lạc hậu hơn, khi mà các yếu tố chính cấu thành nên thư viện hiện đại chỉ mang tính ổn định tương đối.

2.2. Tiến trình hiện đại hóa của các thư viện Việt Nam

Quá trình chuyển đổi của các thư viện Việt Nam từ truyền thống sang hiện đại được xem xét từ khi các thư viện ứng dụng máy tính, phần mềm vào quản lý các hoạt động trong thư viện. Quá trình này được phân chia thành các giai đoạn sau:

+ Giai đoạn 1986-2000

Đây là giai đoạn các thư viện ở Việt Nam bắt đầu được trang bị các máy tính điện tử nhằm tự động hóa các khâu công việc chuyên môn. Năm 1986 Trung tâm Thông tin - Tư liệu (Nay là Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ quốc gia), Thư viện Quốc gia Việt Nam được trang bị những chiếc máy tính điện tử đầu tiên. Những năm 1990 – 1995 hệ thống thư viện các trường đại học lớn như: Đại học Bách Khoa Hà Nội, Thư viện Trường Đại học Tổng hợp Hà Nội, nay là Trung tâm thông tin Đại học Quốc gia Hà Nội (TTTTTV ĐHQG HN), Đại học Xây dựng, Đại học Sư phạm Hà Nội... bắt đầu ứng dụng máy tính vào việc quản lý thư viện. Giai đoạn này phần lớn các thư viện sử dụng các phần mềm tư liệu CDS/ISIS (Computer Documentation System/ Intergrated Set of Information System) để tạo lập CSDL thư mục. Đây là phần mềm tư liệu do tổ chức Văn hoá Khoa học và Giáo dục của Liên hiệp quốc (UNESCO) cung cấp miễn phí cho thư viện của các nước đang, kém phát triển. Việc ứng dụng phần mềm này giúp các thư viện có thể xây dựng CSDL thư mục, tạo lập mục lục điện tử, quản trị nguồn lực thông tin và tạo lập ra các sản phẩm thông tin.

+ Giai đoạn 2001 - 2006

Đây là giai đoạn tự động hóa hoạt động thư viện phát triển ở mức cao hơn tại các thư viện Việt Nam. Nhiều dự án lớn về xây dựng thư viện điện tử, trung tâm học liệu được triển khai. Tiêu biểu như dự án xây dựng Thư viện điện tử Trường Đại học

Bách khoa Hà Nội; Thư viện điện tử Đà Nẵng, Trung tâm học liệu Huế, TTTTTV ĐHQG HN, ĐHQG Tp. Hồ Chí Minh.... Các dự án của giai đoạn này tập trung đầu tư vào cơ sở hạ tầng của thư viện điện tử như: trụ sở, tòa nhà, trang thiết bị hiện đại, máy tính điện tử... Những công nghệ mới của thế giới đã được các thư viện Việt Nam lựa chọn áp dụng nhằm tự động hóa cao hơn các khâu công việc trong dây chuyền thông tin tư liệu; Ví dụ: Công nghệ định danh bằng sóng Radio – RFID đã được các thư viện Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh lựa chọn áp dụng. Để có thể tự động hóa được nhiều khâu công việc trong thư viện điện tử, hệ thống thư viện tích hợp ILS (Intergrated Library System) đã được nhiều thư viện triển khai. Bên cạnh các phần mềm được phát triển bởi các công ty của Việt Nam, một số phần mềm của Hoa Kỳ như VTLS cũng đã được các thư viện Việt Nam lựa chọn sử dụng. Các hoạt động trong thư viện được tự động hóa ở mức độ sâu và rộng hơn.

Với sự hỗ trợ của hệ thống thư viện tích hợp ILS trong môi trường mạng Internet, ở giai đoạn này các thư viện đã thiết lập được mục lục công cộng trực tuyến OPAC. Việc tra cứu, chia sẻ thông tin với các thư viện nước ngoài đã được thực hiện. Các thư viện đã bước đầu có sự liên kết trong việc trao đổi, chia sẻ các thông tin, biểu ghi thư mục, tự động hóa việc lưu thông tài liệu cũng như nhiều khâu công việc khác trong dây chuyền thông tin tư liệu.

+ *Giai đoạn từ 2007 – nay*

Ở giai đoạn này, các thư viện Việt Nam vẫn đẩy mạnh quá trình tự động hóa. Song, xu hướng xây dựng thư viện số thể hiện rõ tại các thư viện đại học và một số thư viện lớn thuộc hệ thống thư viện công cộng.

Nhiều dự án xây dựng thư viện số đã được các trường đại học triển khai. Tính đến thời điểm hiện nay có hàng chục thư viện số đã được các trường đại học đưa vào sử dụng phục vụ người dùng tin. Tiêu biểu như: Đại học Khoa học tự nhiên TP.HCM; Đại học Bách khoa Hà Nội; Đại học Quốc gia Hà Nội; Đại học Quốc gia TP.HCM; Đại học Văn hóa Hà Nội; Đại học Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh; Đại học An Giang; Đại học Dân lập Hải Phòng.... Đại học Quốc gia Hà Nội đã và đang thực hiện

02 dự án xây dựng hệ thống thông tin số với qui mô lớn gồm Dự án số hóa kinh phí hơn 70 tỷ đồng, Dự án Thư viện số 2.0 gần 100 tỷ đồng. Nhiều trang thiết bị hiện đại, các hệ thống phần mềm tiên tiến trên thế giới được đầu tư và đã đi vào vận hành với mục tiêu hiện đại hóa các hoạt động thư viện và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Một số chương trình số hoá khác cũng đang được thực hiện tại hệ thống thư viện công cộng.

Thư viện Quốc gia Việt Nam: Số hóa luận án tiến sỹ; Số hóa sách Đông dương: Sách tiếng Pháp và tiếng Việt xuất bản ở Đông Dương, số hóa sách tiếng Anh viết về Việt Nam; số hóa sách Hán Nôm...

Thư viện Khoa học tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh: Hiện đang triển khai 3 chương trình, bao gồm: CSDL toàn văn sách "Saigon-Hochiminh City"; CSDL toàn văn sách quý hiếm; Dự án VALÉASE Indochina Collection.

Một số trung tâm thông tin thư viện lớn tại Việt Nam đã thiết lập hệ thống cổng thông tin nhằm kết nối nhiều loại CSDL trong một hệ thống tích hợp. Các phần mềm tìm kiếm tập trung có thương hiệu trên thế giới đã được một số thư viện Việt Nam lựa chọn áp dụng. Các CSDL sách điện tử, tạp chí điện tử được tạo lập bởi các tập đoàn xuất bản lớn trên thế giới đã được các thư viện và trung tâm thông tin ở Việt Nam lựa chọn bổ sung. Mô hình hợp tác và liên kết chia sẻ nguồn lực thông tin giữa các thư viện và cơ quan thông tin trong nước đã được hình thành. Được sự bảo trợ của INASP (International Network for the Availability of Scientific Publications), một liên hợp (Consortium) thư viện các nguồn tin điện tử đã ra đời với sự tham gia ban đầu là 25 thư viện lớn trong cả nước. Tính đến thời điểm này có trên 30 thư viện, trung tâm thông tin lớn trong cả nước tham gia liên hợp. Các thư viện tham gia cùng đóng góp kinh phí để bổ sung và dùng chung một số cơ sở dữ liệu điện tử, với mục đích tiết kiệm kinh phí, tránh sự bổ sung trùng lặp giữa các thư viện. Sự ra đời của liên hợp này đánh dấu một bước phát triển quan trọng trong việc liên kết hợp tác giữa các thư viện Việt Nam. Sự kiện này mang một ý nghĩa lớn đặc biệt là trong bối cảnh các thư viện Việt Nam hiện nay đang còn gặp nhiều khó khăn về tài chính dành cho việc phát triển nguồn lực thông tin.

Như vậy có thể thấy, trải qua những giai đoạn nhất định của việc áp dụng các thành tựu của KH&CN vào hoạt động thư viện, các thư viện Việt Nam đã và đang chuyển dịch từ thư viện truyền thống sang mô hình thư viện hiện đại.

2.3. Thực trạng các thư viện hiện đại Việt Nam

2.3.1. Ứng dụng các thành tựu khoa học công nghệ trong thư viện

Thư viện hiện đại là thư viện mà mọi hoạt động gắn liền với công nghệ hiện đại trong đó chủ yếu là công nghệ thông tin [85]. Tại Việt Nam từ khi chính sách đổi mới hội nhập quốc tế của Đảng, Nhà nước được thực thi, sự đầu tư cho lĩnh vực thông tin thư viện đã được quan tâm. Nhiều dự án lớn về xây dựng thư viện điện tử đã được triển khai.

Bảng 2.1: Một số dự án đầu tư xây dựng thư viện công cộng

Tên dự án, đề án	Đơn vị chủ trì	Kinh phí đầu tư (tỷ đồng)
Phát triển hệ thống thư viện công cộng tại Bình Dương	Bình Dương	520
Xây dựng hệ thống thư viện điện tử tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu	Bà Rịa – Vũng Tàu	320
Xây dựng Thư viện Tỉnh Hải Dương	Hải Dương	107
Đầu tư nâng cấp mở rộng Thư viện Quốc gia	TVQGVN	100
Xây dựng và phát triển hệ thống thư viện điện tử huyện, thị xã	An Giang	42

(Nguồn: Vụ Thư viện Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch)

Theo số liệu thống kê từ Vụ Thư viện – Bộ VHTT&DL [45], mức đầu tư bình quân cho các thư viện công cộng trong 03 năm từ 2011-2013 đều tăng. Số liệu tổng hợp trong bảng 2.1 cho thấy số các dự án lớn được nhà nước đầu tư cho các thư viện thuộc hệ thống thư viện công cộng đã và đang được triển khai.

Theo bà Nguyễn Thị Thanh Mai – Vụ Thư viện Bộ Văn hóa, Thể thao & Du lịch [44], nhờ kết quả của các Dự án, đến năm 2013 gần như 100% các thư viện tỉnh, thành đã thực hiện tin học hóa trong hoạt động với mức độ khác nhau; tổng số máy tính hiện có trong các thư viện tỉnh khoảng 2261 máy, bình quân 36 máy/thư viện (so với năm 2010 tăng bình quân 4 máy/thư viện); 41 thư viện cấp tỉnh đã thiết lập trang Web (chiếm tỷ lệ 65%, so với năm 2010 tăng 49%); 54 thư viện cấp tỉnh (chiếm tỷ lệ 85%) và 276 thư viện cấp huyện (chiếm tỷ lệ 42%) đã kết nối Internet phục vụ miễn phí truy cập.

Bảng 2.2: Một số dự án đầu tư xây dựng thư viện chuyên, đa ngành

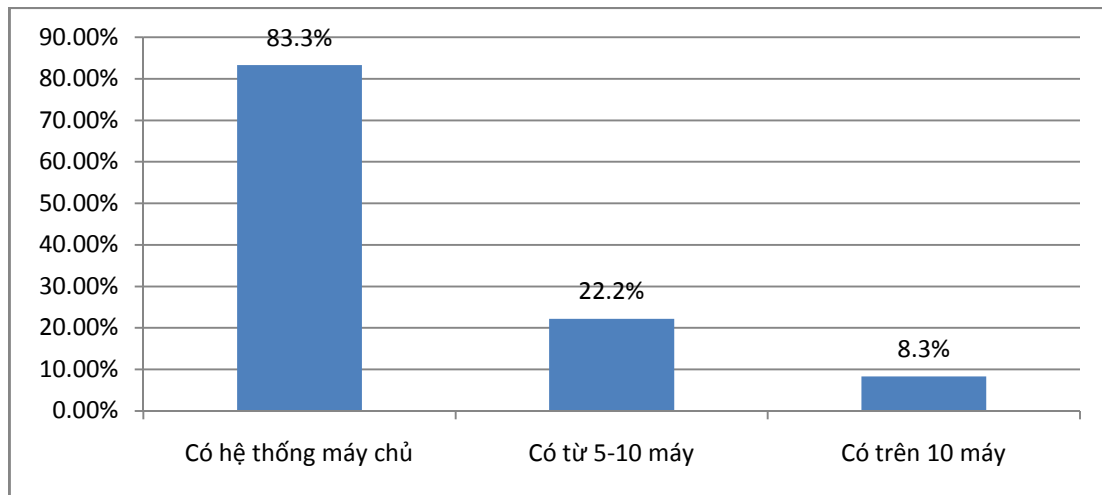
Tên dự án, đề án	Đơn vị chủ trì	Kinh phí đầu tư (tỷ đồng)
Xây dựng Trung tâm thông tin khoa học và giao dịch công nghệ quốc gia. (Chủ trương đã được phê duyệt)	Bộ KH&CN	1425
Xây dựng Thư viện điện tử tại Trường ĐH Bách khoa HN.	ĐHBK HN	199
Thư viện Học viện Cảnh sát nhân dân	HV CSND	180
Thư viện số dùng chung	Thư viện Quân đội	100
Số hóa tài liệu, Thư viện số 2.0	ĐHQG HN	170
Thư viện Đại học Vinh	ĐH Vinh	31
Trung tâm học liệu Thái Nguyên ¹	ĐH Thái Nguyên	30
Trung tâm học liệu Cần Thơ	ĐH Cần Thơ	26

(Nguồn: Vụ Thư viện Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch có sự bổ sung của tác giả)

Nhiều thư viện tập trung đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin với hệ thống mạng, máy chủ, máy trạm và các thiết bị ngoại vi hiện đại. Các hoạt động của thư

¹(Kinh phí do Atlantic Philanthropies – Hoa Kỳ tài trợ)

viện được tin học hóa đến 80%, 90% (Bà Rịa - Vũng Tàu, Bình Dương, Tp. Hồ Chí Minh..); đặc biệt Thư viện Tỉnh Đồng Nai đã đi đầu trong việc triển khai ứng dụng công nghệ điện toán đám mây trong toàn hệ thống thư viện công cộng từ huyện đến tỉnh. Với thành quả này có thể xem đây là một cuộc cách mạng, một sự thay đổi về chất của phương thức hoạt động thư viện nước ta, đem lại vị thế mới của thư viện trong công cuộc xây dựng và phát triển địa phương. Các thư viện chuyên ngành, thư viện các trường đại học trong những năm gần đây cũng nhận được đầu tư rất lớn từ nhà nước. Nhiều dự án lớn nhằm tăng cường ứng dụng CNTT trong hoạt động thư viện và phát triển thư viện điện tử đã được phê duyệt, triển khai. (Bảng 2.2).



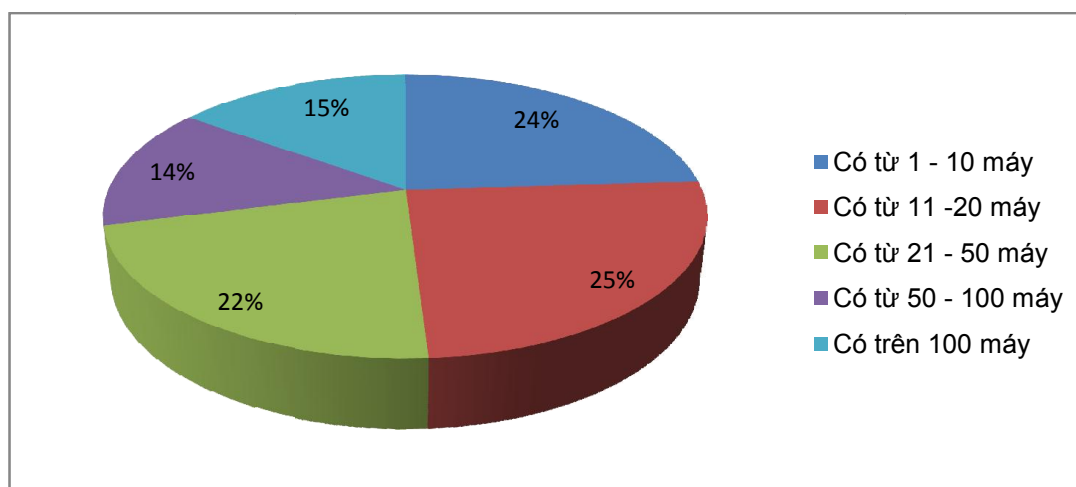
Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ các thư viện sử dụng máy chủ

Sự đầu tư của nhà nước đã bước đầu mang lại những kết quả khả quan. Thực tế cho thấy, đã có nhiều thư viện, trung tâm thông tin, trung tâm học liệu được đầu tư xây mới, khang trang, hiện đại bằng nhiều nguồn kinh phí khác nhau. Diện mạo các thư viện Việt Nam đã thay đổi một cách rõ rệt. Nhiều thư viện đã được trang bị các thiết bị hiện đại, nhất là thiết bị về công nghệ thông tin để thực hiện mục tiêu tin học hoá, tự động hoá các khâu nghiệp vụ, xây dựng thư viện điện tử, phát triển hệ thống mạng thông tin. Kết quả khảo sát các thư viện Việt Nam cho đa số các thư viện lớn đã thiết lập được hạ tầng công nghệ thông tin.

Kết quả khảo sát biểu đồ 2.1 cho thấy, có 60/72 chiếm 83% thư viện có hệ thống máy chủ riêng để cài đặt phần mềm phục vụ các hoạt động chuyên môn, trong đó hệ

thống các thư viện chuyên ngành, đa ngành chiếm tỷ lệ cao nhất 90.2% số thư viện chuyên ngành, đa ngành được khảo sát đã có hệ thống máy chủ. Nhiều thư viện, trung tâm học liệu có hàng chục máy chủ. TTHL Huế 15 máy; TTHL Đà Nẵng 13 máy; TTTT – TV Đại học Quốc gia Hà Nội 15 máy; Thư viện Quốc gia Việt Nam 14 máy.

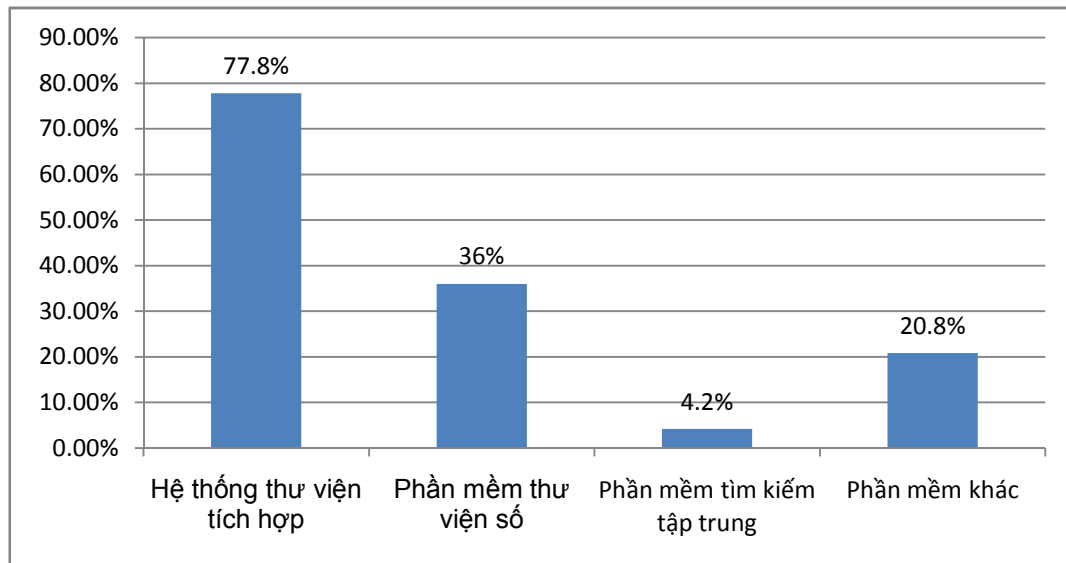
Số liệu trong biểu đồ 2.2 là kết quả khảo sát về thực trạng hệ thống máy trạm trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích kết quả cho thấy, 100% số thư viện được khảo sát đã có hệ thống máy trạm dành cho người làm công tác thư viện hoặc bạn đọc khai thác thông tin. Những thư viện có từ 11 – 20 máy chiếm tỷ lệ cao nhất 25%. Đã có 15% số thư viện được khảo sát có từ 100 máy tính trở lên. Những thư viện có số máy trạm nhiều nhất tập trung tại các trung tâm học liệu, các trường đại học lớn, các thư viện chuyên ngành và thư viện Quốc gia Việt Nam. Trung tâm học liệu Huế có 500 máy; Trung tâm học liệu Thái Nguyên có 400 máy; Trung tâm thông tin Đại học Quốc gia Hà Nội 250 máy; Thư viện Đại học Vinh 200 máy; Viện Thông tin Khoa học xã hội 120 máy; Thư viện Quốc gia Việt Nam 230 máy.



Biểu đồ 2.2: Tỷ lệ các thư viện sử dụng máy trạm

Bên cạnh sự đầu tư trang bị về hệ thống máy tính, kết quả khảo sát thực tế cho thấy, các thư viện hiện đại Việt Nam đã áp dụng nhiều phần mềm khác nhau vào quản lý các hoạt động. Số liệu tổng hợp trong biểu đồ 2.3 minh họa thực trạng sử dụng các

hệ phần mềm trong các thư viện. Có 56/72 chiếm 77.8 % số thư viện được khảo sát đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp (ILS). Đây là hệ phần mềm có khả năng thực hiện toàn diện các chức năng quản lý của thư viện theo hướng tự động hóa, bao gồm: theo dõi việc bổ sung tài liệu, biên mục tự động, tìm tin tại chỗ hay từ xa, quản lý bạn đọc, quản lý lưu thông tài liệu, quản lý kho, tìm kiếm trao đổi thông tin thư mục với các đơn vị khác.

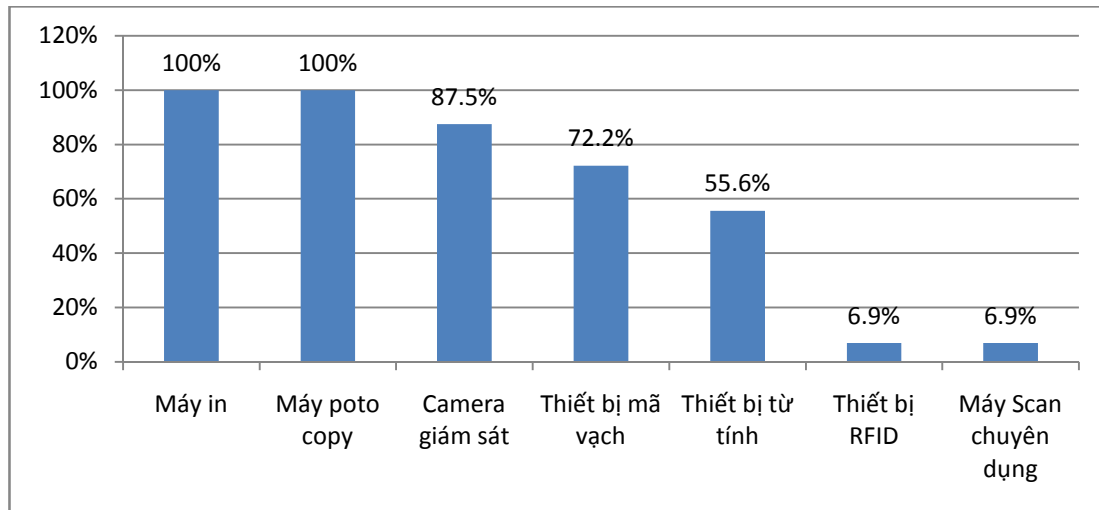


Biểu đồ 2.3: Tỷ lệ các thư viện sử dụng phần mềm

Có 26/72 chiếm 36% số thư viện được khảo sát đã áp dụng phần mềm thư viện số vào quản lý và xây dựng CSDL toàn văn, các bộ sưu tập tài liệu số. Kết quả này cho thấy xu hướng xây dựng thư viện số đã hình thành và đang phát triển mạnh tại các thư viện lớn ở Việt Nam hiện nay.

Tìm kiếm tập trung là phần mềm mới trong lĩnh vực thư viện. Đây là phần mềm hỗ trợ các thư viện quản lý tích hợp được nhiều loại CSDL khác nhau trong một hệ thống và cung cấp cho người dùng một giao diện duy nhất nhưng có thể truy cập đến nhiều nguồn tin, nhiều CSDL khác nhau. Trên thế giới phần mềm này chủ yếu được thư viện lớn thuộc các nước phát triển lựa chọn áp dụng bởi chi phí đầu tư lớn. Đến

thời điểm hiện nay tại Việt Nam cũng đã có 3 thư viện lựa chọn và áp dụng, đó là: Viện Thông tin Khoa học xã hội Việt Nam, Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh. Việc lựa chọn các hệ phần mềm áp dụng vào thư viện và trung tâm thông tin Việt Nam hiện nay, không chỉ dừng lại ở những sản phẩm do các công ty trong nước phát triển như ILIB, ELIB, LIBOL.. Nhiều sản phẩm được phát triển bởi các tập đoàn công ty lớn có thương hiệu trên thế giới như: VTLS, INOPAC, MILLENNIUM (Hoa kỳ); PRIMO (Israel)... cũng đã được các thư viện Việt Nam lựa chọn. Thực tế này cho thấy những bước phát triển rất nhanh của các thư viện và trung tâm thông tin trong việc tiếp cận với những hệ phần mềm quản lý thư viện tiên tiến trên thế giới.



Biểu đồ 2.4: Tỷ lệ các thư viện sử dụng thiết bị và công nghệ

Không chỉ đầu tư cho công nghệ thông tin, để hiện đại hóa hoạt động, nhiều công nghệ, thiết bị tiên tiến khác cũng đã được các thư viện Việt Nam triển khai áp dụng. Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 2.4 cho thấy, có 40/72 chiếm gần 56% thư viện đã áp dụng công nghệ từ tính (sử dụng dòng điện từ trường) vào quản lý các tài liệu trong thư viện. Có 52/72 chiếm 72% số thư viện được khảo sát đã ứng dụng công nghệ mã vạch (Barcode) vào quản lý tài liệu, bạn đọc. Những công nghệ mới tiên tiến trên thế giới cũng đã được một số thư viện Việt Nam đưa vào áp dụng trong viện quản lý bạn đọc, tài liệu và các hoạt động khác. RFID (Radio Frequency

Identification) là công nghệ này dùng sóng radio để định danh các đối tượng cần quản lí trong không gian ba chiều. Hiện nay công nghệ này chủ yếu được áp dụng tại thư viện thuộc các quốc gia phát triển. Kết quả khảo sát thực tiễn cho thấy ở những mức độ khác nhau hiện nay tại Việt Nam cũng đã có 05 thư viện: Đại học Bách khoa Hà Nội; Đại học Giao thông vận tải; Đại học Quốc gia Hà Nội; Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh; Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh lựa chọn áp dụng dụng công nghệ này.

Cùng với việc lựa chọn áp dụng các công nghệ mới, nhiều thiết bị chuyên dụng đã được các thư viện đầu tư. Để phục vụ công tác số hóa các tài liệu quý hiếm dạng in ấn, có 5/72 thư viện được khảo sát đã đầu tư các hệ thống số hóa tài liệu chuyên dụng. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy, những thiết bị và công nghệ số hóa chuyên dụng tiên tiến đứng đầu hàng đầu thế giới về công nghệ số hóa đã được các thư viện Việt Nam lựa chọn sử dụng như: APT Book Scanner - Kirtas Technologies Inc (Hoa Kỳ); Scan Robot Treventus - Cộng hòa Áo.

2.3.2. Nguồn lực thông tin

Theo D. Jotwani [88] một trong những đặc trưng của thư viện hiện đại là sự thay đổi trong nguồn lực thông tin, bên cạnh các tài liệu truyền thống là các tài liệu điện tử. Với nhiều ưu điểm vượt trội, loại hình tài liệu này đang ngày càng chiếm ưu thế trong nguồn lực thông tin của các thư viện. Tại Việt Nam, bên cạnh sự đầu tư về hạ tầng công nghệ thông tin, việc đầu tư phát triển nguồn lực thông tin cũng được quan tâm. Đặc biệt là các nguồn tin điện tử như sách, tạp chí, các cơ sở dữ liệu điện tử, xây dựng thư viện số được nhiều thư viện quan tâm đầu tư ở những qui mô khác nhau. Các CSDL sách điện tử, tạp chí điện tử trực tuyến do các nhà xuất bản, tập đoàn cung cấp thông tin có thương hiệu trên thế giới như: EBSCO, Blackwells, Science Direct, Springer... đã được bổ sung vào nguồn lực thông tin của các thư viện, trung tâm thông tin lớn tại Việt Nam. Thực tế này đã làm thay đổi cơ cấu nguồn lực thông tin trong các thư viện lớn tại Việt Nam. Kết quả khảo sát cho thấy tại các thư viện chuyên ngành, đa ngành; các TTTT; TTHL, tỷ lệ các tài liệu điện tử ngày càng gia tăng so với tài liệu truyền thống. Thậm chí trong một số thư viện tỷ lệ tài liệu điện tử

và truyền thống gần tương đương nhau. Ví dụ: Đại học Quốc gia TP. HCM, TTHL Thái Nguyên, Thư viện Quảng Ninh, Đại học Dân lập Hải Phòng, Cục Thông tin Khoa học và công nghệ quốc gia, Thư viện Bà Rịa – Vũng Tàu, Đại học Khoa học tự nhiên TP. HCM, Đại học Bách khoa TP. HCM.

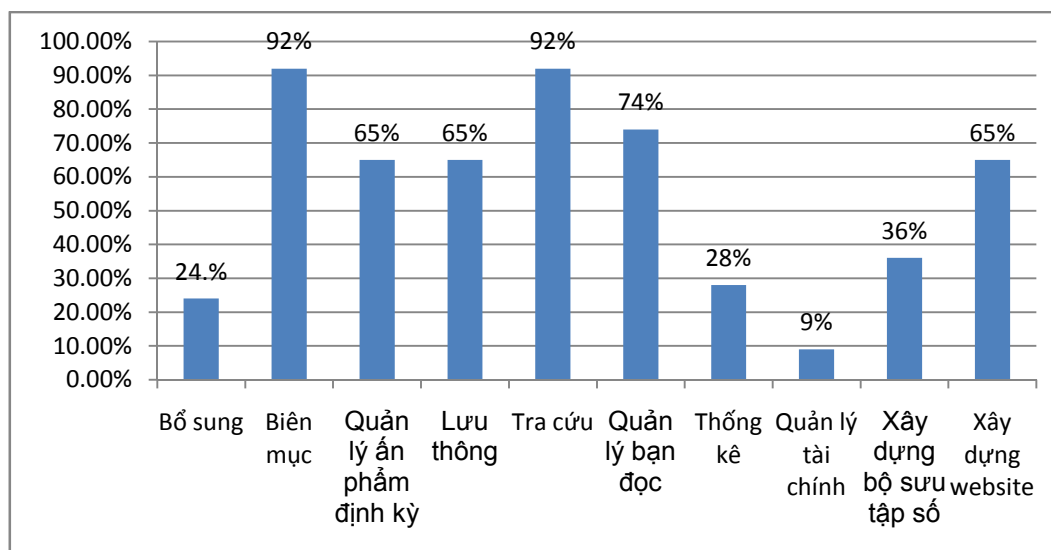
Hệ thống thư viện các trường đại học với ưu thế được sở hữu một lượng lớn các tài liệu nội sinh đã ở sẵn dạng số như luận án, luận văn, các công trình nghiên cứu khoa học đã đi tiên phong trong việc xây dựng thư viện số. Có hàng chục thư viện số đã được các trường đại học thiết lập trong đó quản trị hàng chục ngàn tài liệu số. Kết quả khảo sát cho thấy có trên 36% số thư viện được khảo sát đã xây dựng được CSDL toàn văn trong đó tập trung chủ yếu tại hệ thống thư viện các trường đại học; thư viện chuyên ngành, đa ngành.

2.3.3. Hoạt động xử lý và tổ chức thông tin

Xử lý và tổ chức thông tin chính là quá trình biến đổi thông tin từ dạng thức ban đầu thành những dạng thức mới nhằm đáp ứng nhiệm vụ của hoạt động thông tin thư viện. Kết quả của quá trình xử lý và tổ chức thông tin sẽ giúp người dùng tin cũng như các cơ quan thông tin thư viện có thể lưu trữ, quản lý và khai thác thông tin có hiệu quả. Tại Việt Nam từ những năm 1990 đến nay nhiều phần mềm đã được các thư viện lựa chọn áp dụng vào quản lý. Thực tiễn này đã tạo ra nhiều sự thay đổi trong hoạt động xử lý và tổ chức thông tin. Máy tính điện tử, phần mềm ứng dụng đã làm thay đổi phương thức, qui trình xử lý và tổ chức thông tin.

Số liệu khảo sát thực tế trong biểu đồ 2.5 cho thấy trong số các khâu công việc được ứng công nghệ thông tin, tỷ lệ các thư viện đã áp dụng tự động hóa hoạt động biên mục (xử lý và tổ chức thông tin) chiếm tỷ lệ cao nhất so với các khâu công việc khác. Có 66/72 chiếm 92 % các thư viện được khảo sát đã áp dụng CNTT vào hoạt động xử lý và tổ chức thông tin. Hoạt động xử lý và tổ chức thông tin của các thư viện lớn ở Việt Nam đã thay đổi theo hướng: chuẩn hoá, tự động hoá và liên kết - chia sẻ. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế nhận thức rõ vai trò của sự chuẩn hóa trong lĩnh vực thư viện và đặc biệt là hoạt động xử lý và tổ chức thông tin ngày 7 tháng 5 năm

2007 Bộ Văn hóa thông tin (nay là Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch) đã ban hành công văn số 1597/BVHTT “Về việc áp dụng chuẩn nghiệp vụ trong các thư viện Việt Nam”. Nội dung công văn khuyến nghị các thư viện triển khai áp dụng 3 chuẩn biên mục mới là DDC, MARC21, AACR2 nhằm chuẩn hóa công tác xử lý, tổ chức thông tin, nâng cao chất lượng và khả năng chia sẻ trao đổi nguồn lực thông tin.



Biểu đồ 2.5: Tỷ lệ các thư viện áp dụng tin học hóa trong các khâu công việc

Kết quả thu được từ chủ trương này rất đáng khích lệ, theo báo cáo của Vụ Thư viện Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch tại Hội nghị "Sơ kết 3 năm ứng dụng khung phân loại DDC trong ngành thư viện Việt Nam" các thư viện Việt Nam đã thực hiện tinh thần công văn này tương đối tốt, cụ thể:

+ Về áp dụng DDC (Dewey Decimal Classification System). Đa số các thư viện công cộng, thư viện đại học đã áp dụng DDC [38].

+ Về khổ mẫu MARC 21. Kết quả khảo sát thực tiễn trong biểu đồ 2.3 cho thấy 78% các thư viện hiện đại Việt Nam đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp, đồng nghĩa với 78% số thư viện được khảo sát đã áp dụng khổ mẫu biên mục MARC bởi các hệ thống thư viện tích hợp đều hỗ trợ chuẩn này.

+ Về quy tắc mô tả AACR2

Tại Việt Nam trước năm 1975, các thư viện Miền Nam đã lưu hành bản dịch AACR với nhan đề: "Qui tắc tổng kê Anh - Mỹ". Năm 2001. Bản dịch tiếng Việt thứ 2 của Bộ qui tắc biên mục Anh - Mỹ rút gọn (The Concise AACR2) do hai tác giả: Lâm Vĩnh Thế và Phạm Thị Lệ Hương thực hiện. Bản dịch thứ 3 do Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ Quốc gia thực hiện, bao gồm cả bản tóm tắt và đầy đủ. Hiện bộ qui tắc này đã được một số thư viện Việt Nam nghiên cứu áp dụng.

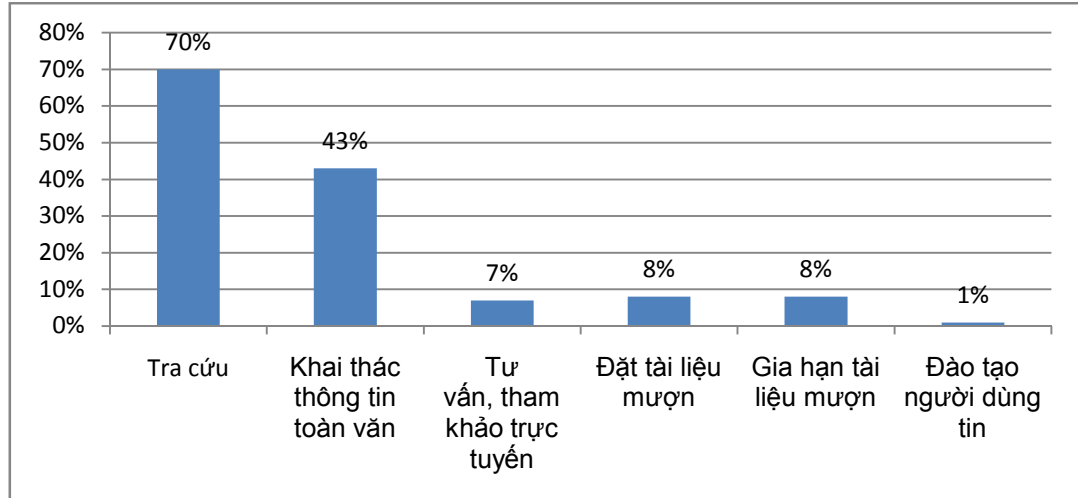
Kết quả của hoạt động xử lý thông tin trong thư viện Việt Nam hiện nay đã tạo ra nhiều sản phẩm thông tin đa dạng phong phú. Bên cạnh các sản phẩm thông tin truyền thống như hệ thống mục lục, thư mục là sự xuất hiện của các loại CSDL, trang web, mục lục truy cập công cộng trực tuyến OPAC (Online Public Access Catalog), thư viện số, cổng thông tin. Kết quả khảo sát thực tế trong biểu đồ 2.5 cho thấy có 66/72 chiếm 92% thư viện được khảo sát đã cung cấp dịch vụ tra cứu cho bạn đọc bằng máy tính, trong đó có tới 51/72 số thư viện được khảo sát đã thiết lập được mục lục truy cập công cộng trực tuyến OPAC. 47/ 72 chiếm 65% số thư viện đã xây được trang website. Có 26/72 chiếm 36% thư viện đã xây dựng được thư viện số với nhiều bộ sưu tập toàn văn.

2.3.4. Hoạt động dịch vụ thông tin

Sức mạnh của cơ quan thông tin thư viện là ở khả năng tổ chức và cung cấp các dịch vụ thông tin theo yêu cầu và khả năng tạo ra các sản phẩm thông tin có giá trị gia tăng cao. Theo Nguyễn Minh Hiệp [27] trong quan niệm truyền thống về hoạt động của thư viện, dịch vụ kỹ thuật chiếm 80% và dịch vụ thông tin chỉ chiếm 20%. Nhưng hiện nay, tỉ lệ này đang thay đổi theo chiều hướng ngược lại. Và điều này đã tác động mạnh đến xu hướng phát triển thư viện của hiện tại và tương lai. Sự phát triển của KH&CN một mặt tạo thuận lợi cho các thư viện phát triển mặt khác nó tạo ra những áp lực đối với các thư viện. KH&CN tạo ra các sản phẩm dịch vụ cung cấp thông tin với rất nhiều ưu thế đang ngày càng cạnh tranh với thư viện thu hút thị phần người dùng tin của thư viện. Để có thể khẳng định được vị thế, vai trò của mình các thư viện phải có nhiều thay đổi nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ của mình. Các dịch

vụ này đều phát triển theo hướng ứng dụng công nghệ, tự động hóa, mở, thân thiện, hiện đại và không bị hạn chế về không gian thời gian. Các dịch vụ này không chỉ dừng lại ở việc cung cấp thông tin mà còn hướng tới việc tạo ra tri thức mới.

Tại Việt Nam những ứng dụng của CNTT& TT đã làm thay đổi các dịch vụ thông tin theo hướng tăng cường các dịch vụ mới và nâng cao chất lượng các dịch vụ sẵn có. CNTT& TT đã tạo tiền đề cho các thư viện, cơ quan thông tin tăng cường các dịch vụ mới như: tra cứu trực tuyến, cung cấp thông tin từ xa, các dịch vụ cung cấp thông tin đa phương tiện (Multimedia), thư điện tử, tư vấn tham khảo trực tuyến. Các dịch vụ này sự tương tác giữa bạn đọc và thư viện thường được thực hiện thông qua môi trường mạng. Bạn đọc có thể quản lý tài khoản, tìm kiếm tài liệu, đặt sách, gia hạn các tài liệu mượn qua mạng... Tại những thư viện đã xây dựng hệ thống thông tin số với các CSDL toàn văn còn cho phép bạn đọc có thể đọc, tải về hay in ấn các tài liệu của thư viện từ bất cứ đâu, bất cứ thời gian nào mà không nhất thiết phải đến thư viện.



Biểu đồ 2.6: Tỷ lệ các thư viện đã triển khai các dịch vụ trực tuyến

Kết quả khảo sát thực tiễn trong biểu đồ 2.6 cho thấy các thư viện lớn tại Việt Nam đã triển khai nhiều dịch vụ mới với khả năng tương tác qua môi trường mạng cao. Có 51/72 chiếm 70% số thư viện được khảo sát đã triển khai dịch vụ tra cứu tài liệu thông qua môi trường mạng; 31/72 chiếm 43% số thư viện được khảo sát đã cung cấp

cho người dùng tin dịch vụ khai thác thông tin toàn văn qua môi trường mạng; có 6/72 chiếm 8% số thư viện đã cung cấp dịch vụ để người dùng tin có thể đặt sách, gia hạn sách mượn từ xa thông qua máy tính kết nối mạng. Tại một số thư viện, việc tư vấn cho người dùng tin, đào tạo người dùng tin đã được thực hiện trực tuyến.

Như vậy, qua việc khảo sát tại một số thư viện lớn ở Việt Nam từ các phương diện như: nguồn lực thông tin, hoạt động xử lý và tổ chức thông tin, dịch vụ thông tin thư viện cho thấy các thư viện Việt Nam đã có rất nhiều sự thay đổi. Quá trình áp dụng CNTT vào hoạt động thư viện đã tạo ra nhiều thay đổi trong cơ cấu nguồn lực thông tin, qui trình tổ chức và phân phối thông tin.

2.4. Nhận xét về các thư viện hiện đại Việt Nam

Qua phân tích tiến trình hiện đại hóa cũng như thực trạng các thư viện hiện đại Việt Nam tác giả rút ra một số nhận xét sau:

+ Trong bối cảnh hội nhập quốc tế, những thành tựu của các thư viện trên thế giới đã có những ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của các thư viện Việt Nam.

+ Tiến trình hiện đại hóa của các thư viện Việt Nam có sự tuân thủ theo xu hướng phát triển của các thư viện trên thế giới và có sự tương đồng về các giai đoạn của sự phát triển.

* Giai đoạn đầu trọng tâm vào tự động hóa hoạt động thông tin thư viện.

* Giai đoạn hai trọng tâm vào xây dựng các thư viện số.

* Giai đoạn hiện nay tập trung cho việc tạo lập ra các sản phẩm và dịch vụ có giá trị gia tăng cao.

Tuy nhiên, phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay mới dừng lại ở giai đoạn hai của quá trình hiện đại hóa. Các thư viện hiện đại Việt Nam chưa tạo lập được các sản phẩm, cũng như chưa tổ chức được các dịch vụ có giá trị gia tăng cao.

+ Để thực hiện mục tiêu hiện đại hóa các thư viện Việt Nam đã tìm kiếm, khai thác nhiều nguồn kinh phí khác nhau trong đó chủ yếu là thông qua việc xây dựng các dự án. Thực tế này thể hiện ở cả các hệ thống thư viện công cộng cũng như thư viện chuyên ngành và đa ngành. Đây là mặt tích cực vì nó giúp các thư viện có thể đẩy

nhanh tiến trình hiện đại hóa, tuy nhiên xem xét từ một phương diện khác khi các dự án kết thúc sẽ tạo ra cho các thư viện nhiều khó khăn trong việc tìm kiếm nguồn kinh phí để duy trì phát triển hệ thống một cách bền vững.

+ Xem xét thực trạng các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy có sự phát triển không đồng đều giữa các thư viện. Sự phát triển không đồng đều này thể hiện giữa các thư viện trong cùng một hệ thống cũng như giữa các thư viện thuộc các hệ thống khác nhau.

Trước hết là sự chênh lệch trong mức kinh phí được đầu tư, một số thư viện đại học, thư viện công cộng có cùng qui mô về người dùng tin, tuy nhiên mức độ được đầu tư về kinh phí có sự chênh lệch rất lớn.

Sự khác nhau về kinh phí đầu tư là nguyên nhân dẫn đến nhiều sự chênh lệch khác. Ví dụ: Trong lĩnh vực đầu tư về công nghệ và trang thiết bị nhiều thư viện đã được trang bị những hệ phần mềm quản trị thư viện, những công nghệ, thiết bị mới nhất trên thế giới trong khi đó một số khác vẫn sử dụng các phần mềm và công nghệ của những năm 50, 60 thuộc thế kỷ trước.

Sự chênh lệch về nhân lực làm việc tại các thư viện hiện đại Việt Nam cũng là vấn đề cần đề cập. Sự chênh lệch này chủ yếu tập trung tại một số thư viện trường đại học. Có những trường đại học có cùng qui mô đào tạo tuy nhiên số lượng cán bộ làm việc trong thư viện có sự chênh lệch khá lớn.

Giữa các hệ thống thư viện Việt Nam có sự phát triển không đồng đều, hệ thống thư viện chuyên ngành, đa ngành luôn đi đầu và chiếm ưu thế trong việc ứng dụng công nghệ mới. Phần lớn các hệ thống thư viện số tập trung ở thư viện các trường đại học. Bên cạnh đó các công nghệ mới, ví dụ: Công nghệ RFID đã có 05 thư viện hiện đại tại Việt Nam áp dụng đều thuộc thư viện các trường đại học. Tương tự như vậy các phần mềm mới như phần mềm tìm kiếm tập trung, các thiết bị số hóa chuyên dụng đều chủ yếu tập trung tại các thư viện đa ngành, chuyên ngành.

Tiểu kết

Việc ứng dụng các thành tựu của KH&CN vào hoạt động thư viện và bối cảnh chung của xã hội ở những giai đoạn nhất định đã tạo nên những xu hướng phát triển

của các thư viện trên thế giới. Tại những nước phát triển trên thế giới các thư viện đã và đang chuyển dịch mạnh mẽ từ mô hình thư viện truyền thống sang thư viện hiện đại.

Tại Việt Nam từ sau đại hội 6 của Đảng với chủ trương đổi mới hội nhập quốc tế đã tạo điều kiện cho nhiều ngành nghề phát triển trong đó có lĩnh vực thông tin thư viện. Sự hội nhập quốc tế đã tạo nên nhiều thay đổi trong các thư viện Việt Nam. Sự thay đổi này tập trung ở các phương diện như: Cơ sở hạ tầng thư viện; Nguồn lực thông tin; Hoạt động xử lý và tổ chức thông tin; Hoạt động dịch vụ thông tin thư viện. Nhìn tổng thể có thể nhận định rằng các thư viện lớn ở Việt Nam hiện nay đã có những đặc trưng cơ bản của thư viện hiện đại. Tuy nhiên quá trình hiện đại hóa của các thư viện Việt Nam không đồng đều, có sự chênh lệch nhiều mặt giữa các thư viện trong cùng một hệ thống cũng như giữa các hệ thống thư viện. Sự phát triển không đồng đều này sẽ có những ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản lý.

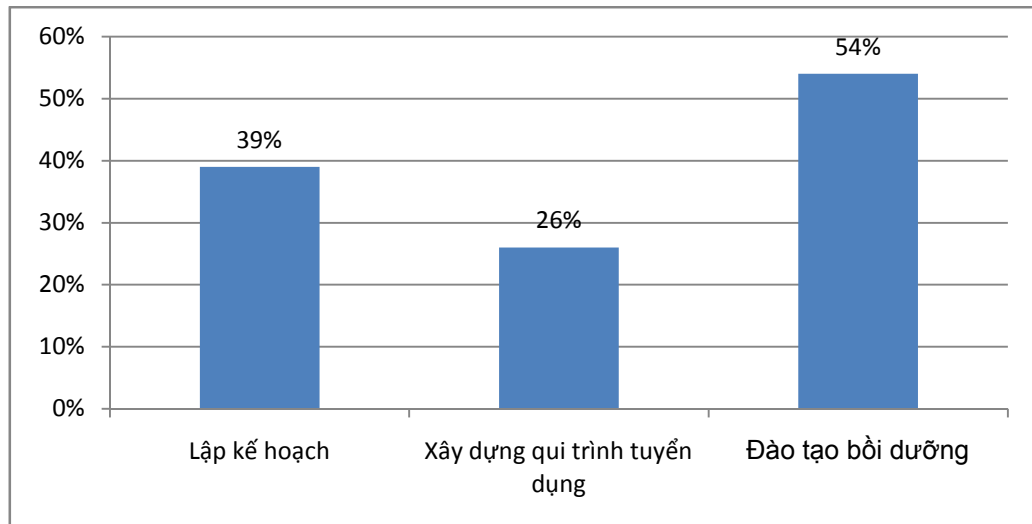
Chương 3

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI TẠI VIỆT NAM

3.1. Quản lý nhân lực

3.1.1. Chính sách phát triển nhân lực

Trong quản lý thư viện hiện đại, chính sách phát triển nhân lực được thể hiện trong các hoạt động như xây dựng kế hoạch, xây dựng quy trình tuyển dụng, bồi dưỡng nhân lực. Biểu đồ 3.1 là thực trạng các hoạt động liên quan đến chính sách phát triển nhân lực trong các thư viện hiện đại Việt Nam.



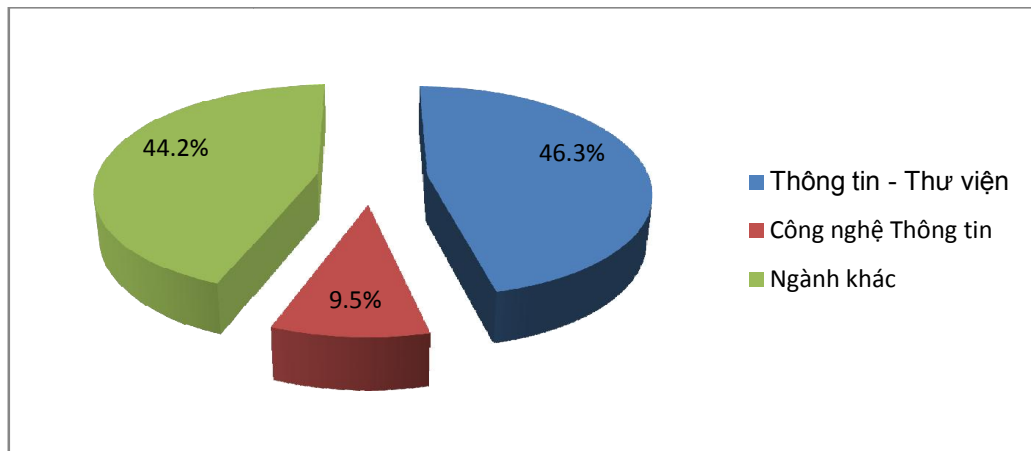
Biểu đồ 3.1: Thực trạng hoạt động phát triển nhân lực

Lập kế hoạch phát triển nhân lực là rất quan trọng trong quản lý nhân lực của thư viện hiện đại. Hoạt động này được thực hiện sẽ đảm bảo được sự ổn định về nhân lực trong thư viện. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy chỉ có 28/72 chiếm 39% số thư viện được khảo sát có tiến hành lập kế hoạch phát triển nhân lực. Đây là một tỷ lệ khá thấp trong tương lai hoạt động này cần được tăng cường bởi xây dựng kế hoạch về nhân sự là nội dung rất quan trọng trong quản lý thư viện hiện đại.

Tuyển dụng và bồi dưỡng phát triển nhân lực giúp cho thư viện có được nguồn nhân lực phù hợp về cơ cấu, đảm bảo về chất lượng phục vụ cho các hoạt động trong

thư viện. Có nhiều thay đổi trong các hoạt động của một thư viện hiện đại chính vì vậy việc phân tích các vị trí công việc, xây dựng ban hành và áp dụng các qui trình tuyển dụng nhân lực đối với hoạt động quản lý. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 19/72 chiếm 26% số thư viện được khảo sát đã tiến hành xây dựng và áp dụng qui trình tuyển dụng cán bộ, có 53/72 chiếm 74% số thư viện được khảo sát chưa tiến hành. Như vậy có thể thấy tỷ lệ các thư viện chưa thực hiện là khá lớn. Thực tế này sẽ có ảnh hưởng rất lớn đến việc đảm bảo tính hợp lý của cơ cấu cũng như chất lượng nhân lực trong thư viện hiện đại.

Cơ cấu nhân lực thể hiện quan điểm, năng lực của người quản lý, đồng thời phản ánh điều kiện để một tổ chức có thể thực hiện được các mục tiêu đề ra. Số liệu thống kê trong biểu đồ 3.2 là thực trạng cơ cấu nhân lực trong các thư viện hiện đại Việt Nam xem xét từ phương diện ngành đào tạo.



Biểu đồ 3.2: Tỷ lệ người làm công tác thư viện theo ngành đào tạo

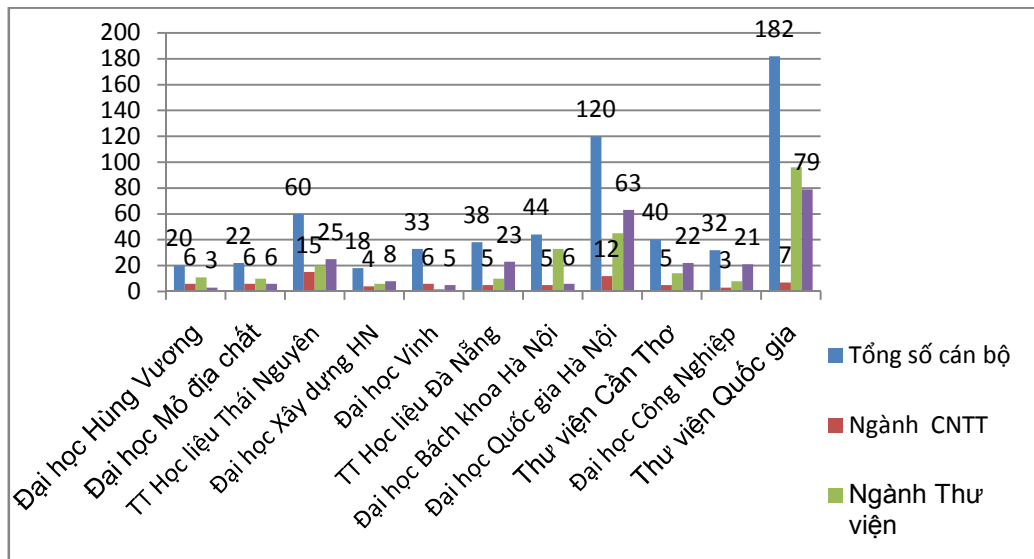
Trong thư viện hiện đại do những yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ nên cơ cấu nhân lực có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống. Việc ứng dụng CNTT vào hoạt động đòi hỏi có một tỷ lệ nhất định người làm công tác thư viện phải có trình độ về CNTT. Nghiên cứu thực tế cho thấy ở Việt Nam hiện nay, cán bộ công tác trong lĩnh vực thư viện thường xuất phát từ 2 nguồn: Thứ nhất là những người được đào tạo về thư viện. Thứ hai là những cán bộ được đào tạo về lĩnh vực công nghệ

thông tin hoặc các ngành khác. Phân tích số liệu cho thấy có 811/1751 chiếm 46.3% số cán bộ đang làm việc trong các thư viện được đào tạo từ ngành thông tin – thư viện, có 166/1751 chiếm 9,5% được đào tạo từ ngành công nghệ thông tin, có 774/1751 chiếm 46.3% được đào tạo từ các ngành khác. Như vậy có thể thấy trước những yêu cầu đặt ra trong hoạt động chuyên môn của thư viện hiện đại, các nhà quản lý thư viện Việt Nam đã có những thay đổi trong chính sách tuyển dụng cán bộ. Thực tế này thể hiện trong thực trạng cơ cấu nhân lực của các thư viện và trung tâm thông tin. Kết quả khảo sát cho thấy có 66/72 chiếm 91.6 % số thư viện được khảo sát đã tuyển dụng được cán bộ đào tạo về công nghệ thông tin vào làm việc trong thư viện. Tỷ lệ này là khá cao.

Việc thu hút, tuyển dụng cán bộ có trình độ về CNTT vào làm việc tại các thư viện là cần thiết và phù hợp với xu hướng chung của các thư viện trên thế giới cũng như bối cảnh hiện tại của Việt Nam. Tuy nhiên phân tích số liệu chi tiết của từng thư viện lại cho thấy sự bất cập trong cơ cấu nhân lực giữa các thư viện. Tại nhiều thư viện chủ yếu tại các trường đại học đã tuyển dụng được nhiều cán bộ tốt nghiệp ngành CNTT. Ví dụ: Trung tâm Học liệu Thái Nguyên 15 người, Trung tâm Thông tin thư viện Đại học Quốc gia Hà Nội 12 người. Nếu so sánh với tổng số cán bộ trong các thư viện kết quả cho thấy tỷ lệ cán bộ đào tạo từ lĩnh vực CNTT tại một số thư viện là khá cao: Thư viện Đại học Hùng Vương có 6/20 người chiếm 30%, Thư viện Đại học Mỏ Địa chất 6/22 chiếm 27%, Trung Tâm Học liệu Thái Nguyên 15/60 chiếm 25%, Thư viện Đại học Xây dựng Hà Nội 4/18 chiếm 22%, Thư viện Đại học Vinh 6/33 chiếm 18%.... Trong khi đó tại một số thư viện và trung tâm thông tin tỷ lệ cán bộ có trình độ về CNTT còn thấp, thậm chí 6/72 gần 10% số thư viện được khảo sát hiện chưa có cán bộ được đào tạo về công nghệ thông tin.

Trao đổi với lãnh đạo các thư viện này cho biết nguyên nhân chính của tình trạng này là do làm việc trong các thư viện thường có thu nhập thấp, môi trường làm việc kém hấp dẫn nên các thư viện gặp khó khăn trong việc thu hút đối tượng lao động này.

Kết quả khảo sát chỉ ra rằng bên cạnh sự tăng lên những cán bộ được đào tạo về CNTT là sự giảm đi khá lớn tỷ lệ cán bộ được đào tạo về thông tin thư viện. Hiện chỉ có 46,3% cán bộ đang làm việc trong các thư viện hiện đại được đào tạo từ ngành thông tin – thư viện. Trong đó xem xét cụ thể tại một thư viện và trung tâm thông tin tỷ lệ cán bộ được đào tạo về thông tin thư viện giảm đi ở tỷ lệ khá thấp khá thấp (biểu đồ 3.2). Ví dụ tại Trung tâm Học liệu Đà Nẵng là 10/38 chiếm 26%; Trung Tâm Học liệu Thái Nguyên 20/60 chiếm 33%; Thư viện Đại học Xây dựng Hà Nội 6/18 chiếm 33%; Thư viện Cần Thơ 14/40 chiếm 35%



Biểu đồ 3.3: Cơ cấu nhân lực tại một số thư viện

Số liệu thống kê trong biểu đồ 3.3 là minh họa về cơ cấu nhân lực tính theo ngành đào tạo tại một số thư viện có những thay đổi lớn. Kết quả thực tế cho thấy, tỷ lệ người làm công tác thư viện được đào tạo từ những ngành khác không phải là CNTT và thông tin thư viện làm việc trong thư viện là khá cao chiếm 44.2%. Cá biệt tại một số thư viện tỷ lệ lên tới trên 40 - 60%, ví dụ: Trung tâm Học liệu Đà Nẵng 23/38 chiếm 61%; Thư viện Cần Thơ là 22/40 chiếm 55%; TT TT - Thư viện Đại học Quốc gia Hà Nội 63/120 chiếm 52.5%; Thư viện Quốc gia 79/182 chiếm 43%; Trung Tâm Học liệu Thái Nguyên 25/60 chiếm 42%....Trong cơ cấu nhân lực của một thư viện và trung tâm thông tin việc có một tỷ lệ nhất định người tốt nghiệp từ các ngành

không phải là thông tin thư viện và CNTT là tất yếu và cần thiết. Cơ cấu này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho TV và TTTT triển khai nhiều khâu công việc như chọn lọc, xử lý và cung cấp thông tin, tài liệu. Tuy nhiên khi lực lượng này chiếm một tỷ lệ khá lớn từ 40 – 60 % thì đây là một vấn đề cần cân nhắc xem xét. Trước hết những người đào tạo từ các ngành khác phải phù hợp với những lĩnh vực trọng tâm, đối tượng người dùng mà thư viện hướng tới phục vụ. Ví dụ: Đối với một TV hay TTTT phục vụ cho hoạt động đào tạo về lĩnh vực KH&CN thì không thể tuyển dụng quá nhiều nhân lực từ các lĩnh vực KHXX. Bên cạnh đó với cơ cấu nhân lực này đòi hỏi lãnh đạo thư viện phải có chính sách linh hoạt trong đào tạo nhằm bồi dưỡng và nâng cao trình độ nhân lực.

Trao đổi với lãnh đạo quản lý các thư viện nơi có số người được đào tạo ngành khác làm việc chiếm tỷ lệ cao, lãnh đạo thư viện cho biết nguyên nhân tập trung ở các lý do sau:

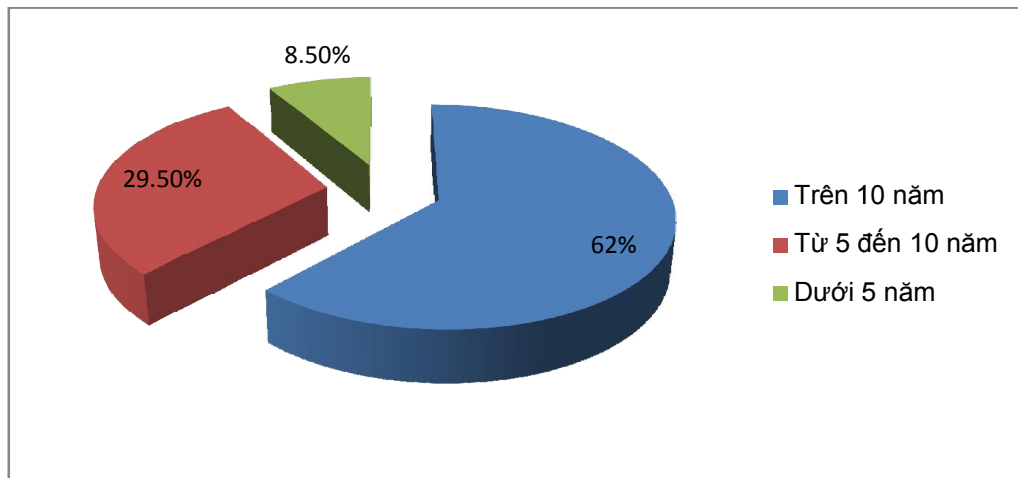
+ Do yêu cầu của công việc: Một số thư viện và trung tâm thông tin lớn triển khai nhiều hoạt động như xây dựng triển khai dự án, tăng cường quan hệ quốc tế... nên cần thiết phải tuyển dụng nhân lực có trình độ về lĩnh vực này. Bên cạnh đó tại một số thư viện được tự chủ về tài chính vì vậy trong thư viện cần tuyển dụng mở rộng những người được đào tạo từ ngành khác, ví dụ: kế toán, thủ quỹ... Những yêu cầu của hoạt động chuyên môn như xử lý thông tin, tài liệu hay cung cấp các dịch vụ cũng là lý do một số thư viện đưa ra.

+ Do sự điều động nhân sự trong một tổ chức: Một thực tế hiện nay là phần lớn các thư viện Việt Nam là một bộ phận cấu thành của một tổ chức, ví dụ: Thư viện đại học là một bộ phận cấu thành trường đại học. Đặc điểm này làm cho tính tự chủ của các thư viện không cao trong nhiều hoạt động trong đó có việc phát triển nhân lực. Vì nhiều lý do khác nhau các thư viện đại học thường xuyên phải tiếp nhận cán bộ từ các bộ phận, phòng ban khác trong trường chuyển công tác vào thư viện. Đây là lý do dẫn đến số cán bộ được đào tạo từ những ngành khác trong nhiều thư viện chiếm tỷ lệ khá cao.

Từ một phương diện khác trong quản lý nhân lực của thư viện hiện đại đó là

chất lượng nguồn nhân lực. Nhân lực trong thư viện hiện đại phải có đủ khả năng thực hiện các nhóm công việc chính gồm: Thu thập thông tin; Tạo lập ra các sản phẩm thông tin; Phân tích biến đổi tạo ra giá trị gia tăng về nội dung thông tin; Là người truyền thông kết nối người dùng tin với nguồn lực thông tin của thư viện thông qua các dịch vụ.

Thư viện hiện đại có những thay đổi nhanh chóng về môi trường hoạt động đặc biệt là môi trường ứng dụng công nghệ, chính vì vậy nhân lực trong thư viện hiện đại cần được đào tạo cập nhật bồi dưỡng kiến thức thường xuyên. Đây cũng là nội dung quan trọng của quản lý thư viện hiện đại. Làm tốt nội dung này sẽ là yếu tố đảm bảo cho chất lượng của nguồn nhân lực. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 77/142 chiếm 54% số người làm công tác thư viện được khảo sát cho biết họ đã được tham gia đào tạo bồi dưỡng về nghiệp vụ thư viện. Số liệu này cho thấy cán bộ lãnh đạo, quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam bước đầu đã có sự quan tâm đến đào tạo bồi dưỡng phát triển nhân lực.



Biểu đồ 3.4: Tỷ lệ người làm công tác thư viện theo thời điểm tốt nghiệp

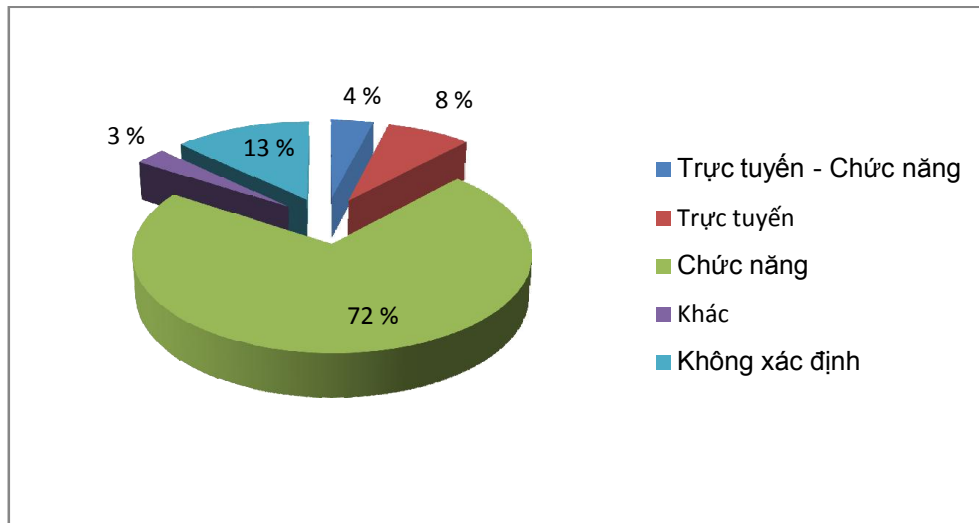
Tuy nhiên, phân tích kết quả khảo sát thực tế tỷ lệ cán bộ trong các thư viện xem xét trên phương diện thời điểm tốt nghiệp trong biểu đồ 3.4 lại cho thấy có 88/142 chiếm 62% cán bộ đang công tác tại các thư viện Việt Nam đã được đào tạo cách thời điểm này trên 10 năm, có 42/142 chiếm 29.5% đã được đào tạo cách thời điểm này từ

5-10 năm, chỉ có 8.5% được đào tạo trong khoảng thời gian 5 năm trở lại đây.

Thực tế này cho thấy phần lớn người làm công tác thư viện đã được đào tạo cách đây trên 10 năm đồng nghĩa với việc họ chưa được đào tạo những kiến thức mới về chuyên môn nghiệp vụ của thư viện hiện đại. Hoặc họ chỉ có thể cập nhật kiến thức chuyên môn thông qua các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ. Tuy nhiên kết quả khảo sát cũng cho thấy có tới 65/142 chiếm 46% số người làm công tác thư viện được khảo sát trả lời họ chưa được tạo điều kiện tham gia bất kỳ khóa đào tạo bồi dưỡng kiến thức nào. Đây là tồn tại trong hoạt động quản lý nhân lực, các thư viện hiện đại cần khắc phục trong tương lai.

3.1.2. Tổ chức nhân lực

Tổ chức nhân lực là nội dung quan trọng trong quản lý thư viện hiện đại. Để thực hiện tốt nội dung này yêu cầu người quản lý phải vận dụng sáng tạo chức năng tổ chức của quản lý, trong đó những vấn đề liên quan trực tiếp gồm mô hình cơ cấu tổ chức và biên chế nhân sự trong cơ cấu tổ chức.



Biểu đồ 3.5: Tỷ lệ thư viện áp dụng các loại mô hình cơ cấu tổ chức

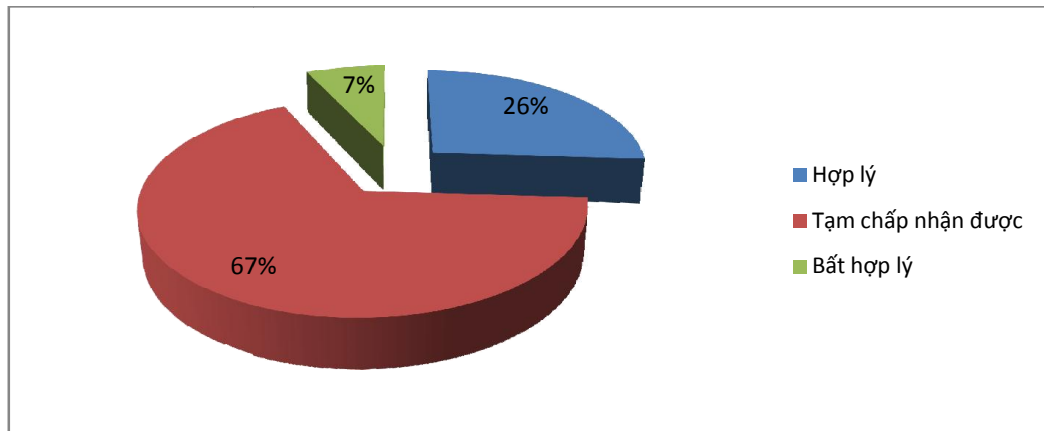
Những đặc điểm của thư viện hiện đại đã đặt ra những yêu cầu đối với mô hình cơ cấu tổ chức. Trong thư viện hiện đại cần có mô hình cơ cấu tổ chức linh hoạt thích ứng nhanh với những thay đổi của KH&CN ứng dụng vào thư viện, đồng thời phải

đáp ứng được những yêu cầu về mặt chuyên môn của thư viện hiện đại cũng như phải phát huy được tối đa nội lực của các thành viên trong tổ chức. Kết quả khảo sát thực tế tổng hợp trong biểu đồ 3.5 là thực trạng các mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

Phân tích số liệu chi tiết cho thấy phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay đang áp dụng cơ cấu tổ chức theo chức năng. Có 52/72 chiếm 72% số thư viện được khảo sát đang áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng. Có 6/72 chiếm 8% số thư viện được khảo sát đang áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến. Có 3/72 chiếm 4% số thư viện được khảo sát đang áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng. Có 2 thư viện áp dụng mô hình tổ chức theo nhóm. Các thư viện còn lại lãnh đạo thư viện không xác định được mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng thuộc loại gì. Như vậy có thể thấy mô hình cơ cấu tổ chức được các thư viện hiện đại Việt Nam áp dụng phổ biến là mô hình chức năng. Mô hình chức năng phân chia thư viện thành các các phòng ban, bộ phận chức năng và thiết lập mối liên hệ giữa các phòng ban chức năng với lãnh đạo thư viện. Nhân viên trong các phòng ban chức năng chịu sự quản lý của trưởng phòng hay trưởng bộ phận và thực hiện các công việc chuyên môn thuộc phạm vi phòng của mình. Trưởng các phòng, bộ phận chịu sự quản lý của lãnh đạo cấp trên có thể là trực tiếp từ giám đốc hoặc phó giám đốc. Mô hình chức năng tạo nên sự chuyên môn hóa và sự ổn định của thư viện. Tuy nhiên sự phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận trong một thư viện thường khó khăn do ranh giới giữa các phòng chuyên môn tạo ra.

Kết quả khảo sát thực tế cũng cho thấy bên cạnh mô hình chức năng một số thư viện hiện đại Việt Nam đang áp dụng mô hình cơ cấu trực tuyến. Cơ cấu tổ chức trực tuyến không phân chia thư viện thành các phòng, bộ phận chức năng, trong mô hình này người lãnh đạo, quản lý trực tiếp chỉ đạo điều hành nhân viên trong thư viện. Quyền lực điều hành thư viện thuộc lãnh đạo thư viện, đây là mô hình đề cao vai trò của người lãnh đạo thư viện. Vấn đề truyền thông kết nối các bộ phận phòng ban trong cơ cấu tổ chức thường mang tính mệnh lệnh một chiều. Theo quan điểm của các

nhà khoa học trong và ngoài nước mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến và cơ cấu chức năng đang được áp dụng phổ biến trong các thư viện đã bộc lộ nhiều hạn chế. Các mô hình này đề cao vai trò cá nhân người lãnh đạo, tạo được sự ổn định cho tổ chức. Tuy nhiên, hạn chế cơ bản của các mô hình này là kém linh hoạt và cứng nhắc, mang nặng tính mệnh lệnh hành chính. Các mô hình cơ cấu tổ chức này khó có thể thích nghi một cách nhanh chóng và linh hoạt, nó chỉ phù hợp với môi trường ổn định ít sự biến đổi. Các thư viện hiện đại nói chung và thư viện hiện đại Việt Nam nói riêng là, nơi ứng dụng các thành tựu của KH&CN thực tế này tạo ra những thay đổi nhanh chóng xảy ra ở các môi trường bên ngoài, bên trong thư viện. Với mô hình tổ chức phổ biến đang áp dụng hiện nay là trực tuyến, chức năng sẽ bộc lộ những nhược điểm và tạo ra những khó khăn trong quản lý.

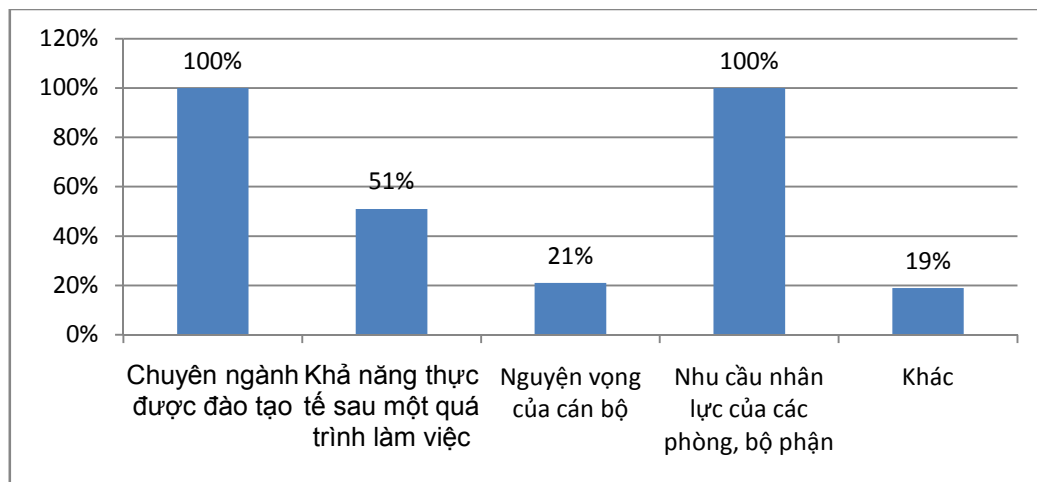


Biểu đồ 3.6: Đánh giá của lãnh đạo thư viện về hiện trạng mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng

Kết quả trong biểu đồ 3.6 là tổng hợp đánh giá nhận xét của lãnh đạo thư viện về sự hợp lý của mô hình cơ cấu tổ chức hiện đang áp dụng tại thư viện học quản lý. Phân tích số liệu cho thấy chỉ có 19/72 chiếm 26% lãnh đạo thư viện đánh giá về mô hình tổ chức quản lý hiện nay là hợp lý, trong khi đó có tới 48/72 chiếm 67% đánh giá mô hình tổ chức hiện tại ở mức tạm chấp nhận được và có 5/72 chiếm 7% đánh giá ở mức độ bất hợp lý. Thực tế này cho thấy các mô hình cơ cấu tổ chức được áp

dụng phổ biến trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa thật phù hợp đang bộc lộ những bất cập và tạo ra những khó khăn cho hoạt động quản lý.

Về việc biên chế nhân sự vào các phòng ban trong cơ cấu tổ chức của các thư viện, kết quả khảo sát thực tế trong biểu đồ 3.7 cho thấy để bố trí nhân sự vào các phòng ban trong cơ cấu tổ chức cán bộ lãnh đạo quản lý tại các thư viện đã căn cứ vào nhiều yếu tố khác nhau. Phân tích số liệu khảo sát thực tế cho thấy 72/72 chiếm 100% cán bộ lãnh đạo quản lý tại các thư viện thường căn cứ vào chuyên ngành cán bộ được đào tạo và nhu cầu nhân lực của các phòng, bộ phận trong thư viện để bố trí nhân sự. Việc căn cứ vào hai tiêu chí này để bố trí, sắp xếp nhân sự trong một thư viện là cần thiết, tuy nhiên để có thể phát huy tốt nhất tiềm năng của mỗi cá nhân trong một tổ chức việc bố trí sắp xếp công việc cần căn cứ vào các tiêu chí khác.



Biểu đồ 3.7: Tỷ lệ thư viện sử dụng các căn cứ để bố trí nhân sự

Kết quả khảo sát thực tế cho thấy chỉ có 15/72 chiếm 21% số cán bộ lãnh đạo quản lý quan tâm đến nguyện vọng của nhân viên khi bố trí phân công công việc cho họ. Chỉ có 37/72 chiếm 51% số cán bộ quản lý lãnh đạo đã căn cứ vào năng lực thực tế của nhân viên sau một thời gian công tác để sắp xếp nhân sự vào các phòng ban trong thư viện. Trao đổi với một số cán bộ lãnh đạo quản lý tại các thư viện này được biết để biên chế nhân sự cho các bộ phận trong thư viện ngoài các yêu cầu như chuyên ngành được đào tạo, nhu cầu của các phòng ban... thư viện thường căn cứ vào

khả năng thực sự sau một thời gian làm việc nhân viên. Tại các thư viện này khi một nhân viên mới được tuyển dụng sẽ được luân chuyển công tác tại tất cả các phòng ban trong thư viện. Những nhận xét đánh giá của trưởng các phòng ban sẽ là một cơ sở để người lãnh đạo, quản lý xem xét quyết định biên chế nhân viên đó công tác tại bộ phận nào trong thư viện. Thực tế cho thấy hiện mới có 51% cán bộ lãnh đạo thư viện căn cứ vào tiêu chí này, tuy nhiên đây là một tiêu chí cần thiết khi biên chế nhân viên vào các phòng ban. Bởi cùng được đào tạo một chuyên ngành, tuy nhiên khả năng của mỗi người ở từng chuyên môn hẹp lại khác nhau. Ví dụ: Cùng được đào tạo về chuyên ngành thông tin thư viện tuy nhiên có những người có khả năng tốt về xử lý thông tin và có những người lại có khả năng tốt về cung cấp dịch vụ... Như vậy việc luân chuyển để người quản lý phát hiện ra khả năng tốt nhất của mỗi cá nhân từ đó có cơ sở để biên chế họ vào vị trí phù hợp là cần thiết.

3.1.3. Tạo động lực cho người lao động

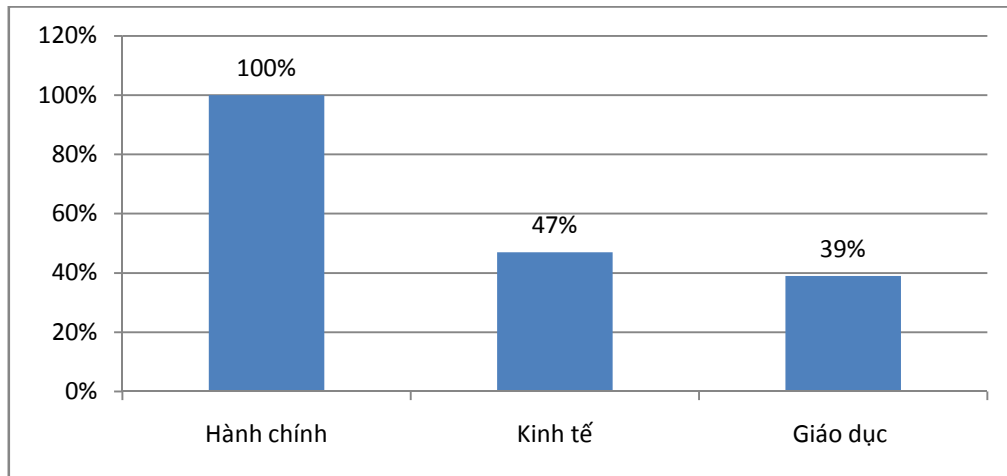
Tạo động lực cho người lao động là một trong những nội dung rất quan trọng của quản lý nhân lực trong thư viện hiện đại. Để tạo được động lực cho người lao động người quản lý cần vận dụng tốt các phương pháp quản lý, đảm bảo được sự thông suốt của thông tin trong tổ chức. Bên cạnh đó năng lực tác phong của người quản lý cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc tạo động lực cho nhân viên cấp dưới trong thư viện.

3.1.3.1. Áp dụng phương pháp quản lý

Kết quả khảo sát trong biểu đồ 3.8 là thực trạng sử dụng các phương pháp quản lý nhằm tạo động lực cho người lao động tại các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích số liệu cho thấy phương pháp quản lý được các thư viện sử dụng phổ biến nhất là phương pháp hành chính 72/72 chiếm 100%, tiếp đến là phương pháp kinh tế 47% và thấp nhất là phương pháp giáo dục 39%.

Phương pháp hành chính sử dụng quyền lực mang tính chất bắt buộc đối tượng phải thực hiện nhiệm vụ của mình. Sử dụng phương pháp hành chính trong quản lý thư viện là điều rất cần thiết, bởi ở đó nó thể hiện quyền lãnh đạo của người quản lý,

buộc đối tượng quản lý phải phục tùng, làm cho công việc được tiến hành một cách nhanh chóng. Tuy nhiên, nếu quá lạm dụng phương pháp này sẽ dẫn đến sự nhầm lẫn nếu không muốn nói là sự sợ hãi của cấp dưới khi họ nhận quá nhiều mệnh lệnh hành chính, là cơ hội phát sinh ra bệnh quan liêu giấy tờ, xa rời thực tế.



Biểu đồ 3.8: Tỷ lệ sử dụng phương pháp quản lý

Để có thể thực hiện được phương pháp hành chính, người quản lý cần có các công cụ để thực hiện quyền lực của mình như: các văn bản qui phạm pháp luật, các quyết định, qui định của thư viện, các công cụ kỹ thuật quản trị khác.

Tại Việt Nam để thực hiện mục tiêu quản lý ở cả hai cấp vĩ mô và vi mô các cơ quan quản lý nhà nước về lĩnh vực thư viện đã xây dựng và ban hành một hệ thống các văn bản qui phạm pháp luật. Đây là công cụ để các nhà quản lý thực hiện phương pháp lãnh đạo hành chính. Số liệu thống kê trong bảng 3.1 là thực tế các văn bản qui phạm pháp luật có liên quan đến thư viện hiện đại tại Việt Nam.

Phân tích chi tiết về hệ thống văn bản qui phạm pháp luật này tại Phụ lục 3 của nghiên cứu này. Nhận định của tác giả như sau:

Ở những mức độ còn hạn chế tuy nhiên về nội dung các văn bản, đã bắt đầu chú trọng quy định những vấn đề cơ bản liên quan đến TVHĐ như: Chiến lược phát triển TVHĐ, quy hoạch mạng lưới TVHĐ, đầu tư về hạ tầng CNTT, đầu tư kinh phí,... Việc triển khai áp dụng hệ thống văn bản qui phạm pháp luật của nhà nước đã

bước đầu có những tác động tích cực đối với việc quản lý và phát triển các thư viện hiện đại tại Việt Nam. Tuy nhiên kết quả phân tích cũng cho thấy hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về TVHĐ chưa đầy đủ, chưa tập trung. Mặc dù đã xác định định hướng phát triển của thư viện Việt Nam, nhưng việc xây dựng TVHĐ ở Việt Nam còn mang tính tự phát, mảy mò. Định hướng chiến lược phát triển sự nghiệp thư viện nói chung và TVHĐ nói riêng chưa rõ ràng. Mục tiêu chiến lược phát triển TVHĐ còn tản mạn tại nhiều văn bản khác nhau và do các cấp độ quản lý khác nhau ban hành.

Bảng 3.1: Tổng hợp các văn bản liên quan đến quản lý thư viện hiện đại

Loại văn bản	Số lượng
Hiến pháp	1
Luật liên quan	4
Pháp lệnh	1
Nghị quyết của Chính phủ	1
Nghị định của Chính phủ	5
Quyết định của Thủ tướng Chính phủ	7
Quyết định của Bộ VHTT&DL	2
Chỉ thị của Bộ VHTT&DL	1
Thông tư của các bộ	3
Thông tư liên tịch	2
Tổng số	27

Nội dung của mục tiêu chiến lược chưa có tính khái quát cao mà mang tính dàn trải như: “*Phát triển mạng lưới thư viện, hiện đại hóa công tác thư viện, lưu trữ*”; “*... Tổ chức hệ thống thông tin khoa học và công nghệ quốc gia, các thư viện điện tử theo hướng hiện đại. Mở rộng mạng thông tin để đưa tri thức khoa học đến với mọi người...*”; “*Đầu tư để đảm bảo cho các thư viện hưởng ngân sách nhà nước hoạt*

động, phát triển và từng bước hiện đại hóa cơ sở vật chất – kỹ thuật, điện tử hóa, tự động hóa thư viện;... ”.

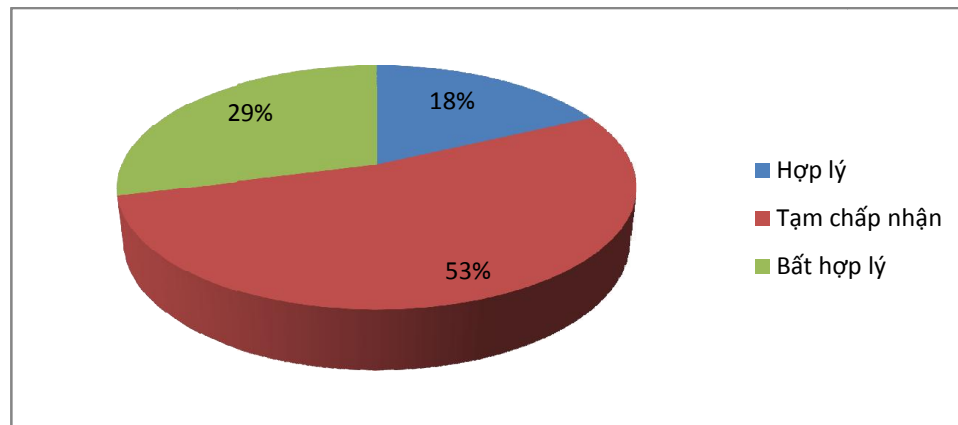
Những quy định về TVHĐ, xây dựng TVHĐ, ứng dụng CNTT để hiện đại hóa thư viện đã ban hành mới chỉ đề cập bước đầu, chưa tập trung đi sâu, và nằm tản mát ở nhiều văn bản khác nhau. Hiện nay chưa có những văn bản mang tính quy phạm pháp luật tập trung đề cập đến TVHĐ.

Hệ thống văn bản qui phạm pháp luật về thư viện nói chung và TVHĐ nói riêng còn thiếu văn bản có giá trị pháp lý cao. Về hình thức văn bản, chủ yếu là các văn bản dưới luật: Pháp lệnh Thư viện; Nghị quyết, nghị định của Chính phủ, quyết định của Thủ tướng Chính phủ; Quyết định, chỉ thị, thông tư của Bộ VH TT & DL; Thông tư, thông tư liên tịch của các bộ ngành khác. Có thể thấy hoạt động quản lý thư viện hiện đại ở Việt Nam hiện nay chủ yếu dựa vào Pháp lệnh Thư viện và một số Nghị định của Chính phủ như NĐ72/2002/NĐ-CP quy định chi tiết việc thi hành Pháp lệnh Thư viện, Quyết định của Thủ tướng Chính phủ (QĐ581/QĐ-Ttg phê duyệt Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2020, QĐ 170/2003/QĐ-Ttg về Chính sách ưu đãi hưởng thụ văn hóa,...); Các quyết định, chỉ thị, thông tư, thông tư liên bộ, thông tư liên tịch... do Bộ Văn hóa, Thể thao & Du lịch (trước đây là Bộ Văn hóa Thông tin), liên bộ và các bộ, ngành khác ban hành. Pháp lệnh Thư viện được ban hành năm 2001 đã tạo cơ sở pháp lý để đảm bảo cho sự nghiệp thư viện Việt Nam phát triển theo hướng hiện đại hóa nhưng là một văn bản dưới luật được ban hành từ những năm đầu thế kỷ, phạm vi điều chỉnh của Pháp lệnh chưa đầy đủ, chưa có quy định về TVHĐ, chưa đáp ứng những đòi hỏi mới của thực tiễn là sự tác động mạnh mẽ công nghệ thông tin và truyền thông và công tác thư viện.

Theo Vũ Dương Thúy Nga [45] các văn bản qui phạm pháp luật còn chưa tập trung, hiệu lực pháp lý chưa cao và chưa điều chỉnh được những quan hệ phát sinh trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Hầu hết các văn bản qui phạm pháp luật được Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch ban hành vì vậy chỉ phát huy được vai trò trong hệ thống thư viện công cộng do Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch

đang quản lý. Việc triển khai thực thi phụ thuộc vào chính quyền địa phương nên còn chậm, thiếu đồng bộ.

Kết quả khảo sát trong biểu đồ 3.9 cho thấy tỷ lệ cán bộ quản lý đánh giá hệ thống văn bản qui phạm pháp luật về thư viện hiện đại của Việt Nam hiện nay ở mức độ hợp lý là rất thấp chỉ có 13/72 chiếm 18%. Đa số cán bộ quản lý đánh giá ở mức tạm chấp nhận được 38/72 chiếm 53%, có tới 21/72 chiếm 29% đánh giá là bất hợp lý.



Biểu đồ 3.9: Tỷ lệ đánh giá của cán bộ quản lý về văn bản qui phạm pháp luật hiện hành

Bên cạnh hệ thống văn bản qui phạm pháp luật, trong một thư viện hiện đại người quản lý có thể sử dụng nhiều công cụ khác có ứng dụng công nghệ để quản lý nhân viên cũng như tạo động lực để họ hoàn thành nhiệm vụ. Theo Niharika Udani [92] trong một thư viện hiện đại con người có cơ hội sử dụng các công cụ hiện đại để cung cấp thông tin nhanh hơn, hoàn thiện hơn các dịch vụ phức tạp cho người sử dụng. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 77.8% số thư viện hiện đại đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp vào quản lý thư viện. Với hệ thống này có một phân hệ (Module) hỗ trợ cho người quản lý thư viện. Truy cập vào hệ thống người quản lý có thể biết được từng nhân viên của mình một ngày, một tuần, một năm làm được những công việc gì? Tạo ra được bao nhiêu biểu ghi trong CSDL, phục vụ được bao nhiêu bạn đọc... Chất lượng của các công việc đó như thế nào? Phân hệ này của hệ thống thư viện tích hợp là một công cụ rất hữu ích cho cán bộ quản lý trong thư viện hiện

đại. Những số liệu do phân hệ cung cấp sẽ là căn cứ để người quản lý có căn cứ đánh giá chính xác năng lực của từng nhân viên của mình. Đây cũng là căn cứ để người quản lý có thể điều chỉnh bố trí nguồn nhân lực trong tổ chức của mình một cách hợp lý. Tuy nhiên kết quả khảo sát thực tiễn cho thấy phần lớn cán bộ quản lý các thư viện hiện đại Việt Nam chưa khai thác được phân hệ này. Kết quả khảo sát cho thấy chỉ có 4/72 cán bộ quản lý trả lời đã áp dụng. Đây là một tỷ lệ khá thấp.

Những thập niên cuối của thế kỷ 20 có nhiều công nghệ mới được phát minh và ứng dụng vào lĩnh vực thông tin thư viện. RFID (Radio Frequency Identification) tạm dịch là công nghệ định danh bằng sóng radio. Kết quả khảo sát cho thấy tại Việt Nam hiện có 05 thư viện hiện đại đã áp dụng công nghệ RFID vào quản lý các hoạt động trong thư viện. Các thư viện này đều thuộc hệ thống thư viện đại học, bao gồm: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại Học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh, Đại học Quốc gia Hà Nội, Đại học Giao thông vận tải, Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh. Qui mô và mức độ ứng dụng vào các hoạt động của các thư viện khác nhau, hoàn chỉnh và đầy đủ nhất là Đại Học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh. RFID là một công nghệ mới, chi phí đầu tư lớn và hỗ trợ rất tốt nhiều khâu công việc trong thư viện hiện đại theo hướng tự động hóa cao. Bên cạnh đó công nghệ này còn là một công cụ rất hữu ích của người quản lý trong việc quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên tính năng này hiện chưa được thư viện nào khai thác. Kết quả khảo sát cho thấy cả 5 thư viện hiện đại Việt Nam đã trang bị công nghệ này nhưng chưa một thư viện nào áp dụng vào quản lý nhân sự. Thậm chí ngay cả khi một số thư viện đã có sự trang bị rất đầy đủ về thiết bị. Đây là một sự lãng phí lớn bởi như đã đề cập ở trên đây là một công nghệ đòi hỏi sự đầu tư rất lớn.

Như vậy có thể thấy với tỷ lệ cao 100 % thư viện được khảo sát đang áp dụng phương thức hành chính trong lãnh đạo tuy nhiên hệ thống văn bản qui phạm pháp luật về lĩnh vực thông tin thư viện như hiện nay bên cạnh một số ưu điểm còn tồn tại khá nhiều bất cập. Thực tế này tạo ra những khó khăn cho người quản lý và sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý bởi văn bản qui phạm pháp luật là công cụ quan trọng để người quản lý thực hiện phương pháp lãnh đạo hành chính. Các công cụ

quản lý mới trong thư viện hiện đại như phần mềm và các công nghệ khác tuy đã được khá nhiều thư viện đầu tư nhưng khả năng khai thác trong quản lý nhằm phát huy động lực cho người làm công tác thư viện còn rất thấp.

Kết quả khảo sát thực tiễn trong biểu đồ 3.8 cho thấy có 34/72 chiếm 47% cán bộ quản lý đã sử dụng phương pháp kinh tế trong quản lý thư viện. Đây là phương pháp sử dụng các biện pháp khuyến khích bằng lợi ích vật chất. Chẳng hạn như tăng giảm tiền lương, tiền thưởng, tiền phụ cấp, tiền bồi dưỡng... Thực trạng ở Việt Nam hiện nay cho thấy số thư viện chưa áp dụng phương pháp này còn chiếm tỷ lệ khá lớn 53%. Đây là một hạn chế cần khắc phục trong tương lai bởi sử dụng phương pháp này có ý nghĩa rất to lớn trong công tác lãnh đạo, nó phát huy tính năng động sáng tạo của cấp dưới và tạo động lực mạnh mẽ thúc đẩy đối tượng thực hiện có hiệu quả các nhiệm vụ. Khi được hỏi lý do chưa áp dụng phương pháp kinh tế phần lớn cán bộ quản lý cho biết thư viện không được tự chủ về tài chính vì vậy việc áp dụng phương pháp kinh tế trong lãnh đạo quản lý gặp nhiều khó khăn. Tại một số thư viện chủ yếu thuộc hệ thống thư viện các trường đại học việc áp dụng phương pháp kinh tế còn bị phụ thuộc nhiều vào điều kiện cụ thể của trường, khả năng tự quyết định về các vấn đề liên quan đến kinh tế của các thư viện là rất thấp.

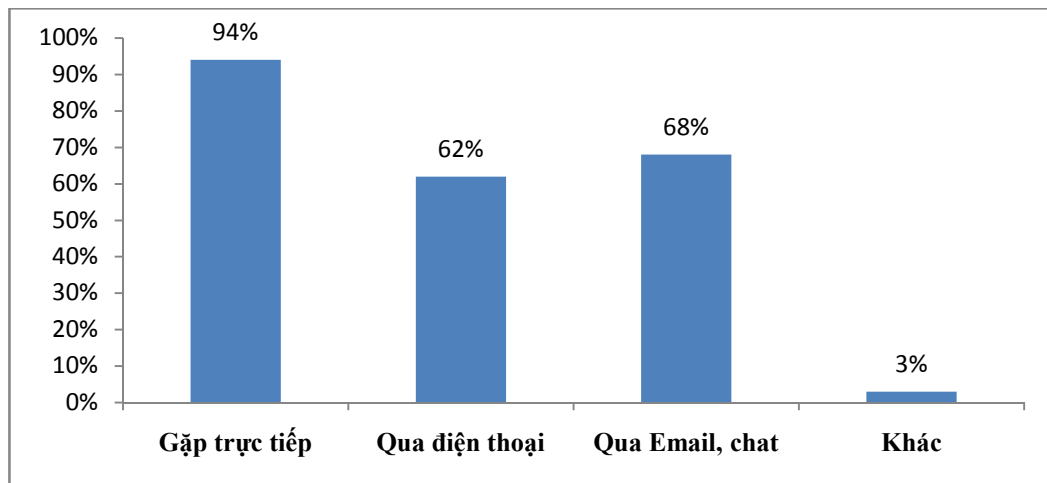
Về phương pháp giáo dục có 28/72 chiếm 39% cán bộ quản lý trong các thư viện được khảo sát đã áp dụng phương pháp này nhằm tạo động lực cho người làm công tác thư viện. Đây là phương pháp có tỷ lệ được áp dụng thấp nhất. Đây cũng là hạn chế lớn bởi phương pháp giáo dục là rất cần thiết để áp dụng vào lãnh đạo bất cứ tổ chức nào trong đó có thư viện và trung tâm thông tin. Phương pháp này tác động lên tinh thần của người lao động, nhằm khơi dậy tính tích cực, tính tự giác, hăng hái thi đua hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao. Phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản lý thư viện, bởi con người là nguồn lực của mọi nguồn lực, cần phải được phát triển toàn diện về: tư tưởng, trình độ, năng lực, thể lực, phẩm chất đạo đức, nhân sinh quan, thế giới quan, ... có như vậy họ mới có khả năng tự làm chủ bản thân và xã hội.

Như vậy có thể thấy, để tạo ra động lực cho người lao động, người quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam đã sử dụng các phương pháp khác nhau nhằm

tác động khuyến khích người lao động nhiệt tình hoàn thành công việc. Tuy nhiên kết quả khảo sát thực tế cho thấy phương pháp quản lý chủ yếu vẫn là phương pháp hành chính. Trong nhiều thư viện người quản lý đã chưa kết hợp được các phương pháp khác nhau như phương pháp kinh tế, phương pháp giáo dục để tạo động lực cho người làm công tác thư viện.

3.1.3.2. Truyền thông trong thư viện

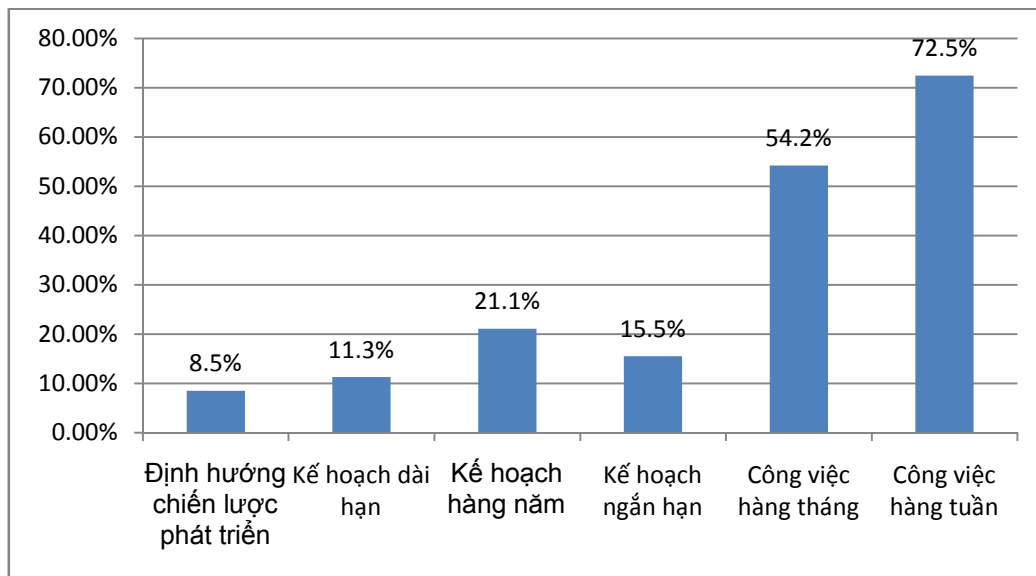
Truyền thông là yếu tố đóng vai trò rất quan trọng trong quản lý nhân lực của thư viện. Làm tốt công tác truyền thông sẽ tạo được động lực tốt cho người lao động, khuyến khích động viên họ tích cực làm việc hướng tới mục tiêu chung của tổ chức. Truyền thông trong thư viện hiện đại có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống trong đó tập trung vào cách thức truyền đạt, tiếp nhận xử lý thông tin của người quản lý cũng như cách thức phản hồi thông tin của nhân viên.



Biểu đồ 3.10: Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý sử dụng các phương tiện truyền thông

Kết quả khảo sát trong biểu đồ 3.10 cho thấy hiện trạng cách thức cán bộ lãnh đạo quản lý các thư viện hiện đại Việt Nam truyền đạt thông tin đến đối nhân viên. Phân tích số liệu cụ thể cho thấy cách thức truyền đạt thông tin truyền thống (gặp trực tiếp) vẫn được cán bộ lãnh đạo quản lý sử dụng nhiều nhất. Có 68/72 chiếm 94% cán bộ quản lý thường xuyên sử dụng cách thức này. Trong khi những phương tiện rất hữu ích và nhanh chóng như Email, Chat chỉ có 49/72 chiếm 68% cán bộ quản lý thường xuyên lựa chọn.

Thực tế này cho thấy cán bộ quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa khai thác tốt các công cụ ứng dụng của CNTT vào việc truyền đạt thông tin trong thư viện của mình. Tại một số thư viện lớn như: Đại học Bách khoa Hà Nội, Đại học Hà Nội việc thông tin từ người quản lý thư viện tới từng thành viên trong thư viện và ngược lại được thực hiện thông qua một phần mềm lập kế hoạch giao việc tự động. Người quản lý giao việc tới các thành viên qua hệ thống này, nhân viên thư viện thực hiện và báo cáo người quản lý cũng thông qua hệ thống. Bất cứ thời điểm nào người quản lý đều có thể nắm được tiến độ thực hiện công việc của từng thành viên, từng phòng chuyên môn trong thư viện. Tuy nhiên số lượng các thư viện đã sử dụng hệ thống này không nhiều chỉ có 2/72 thư viện.

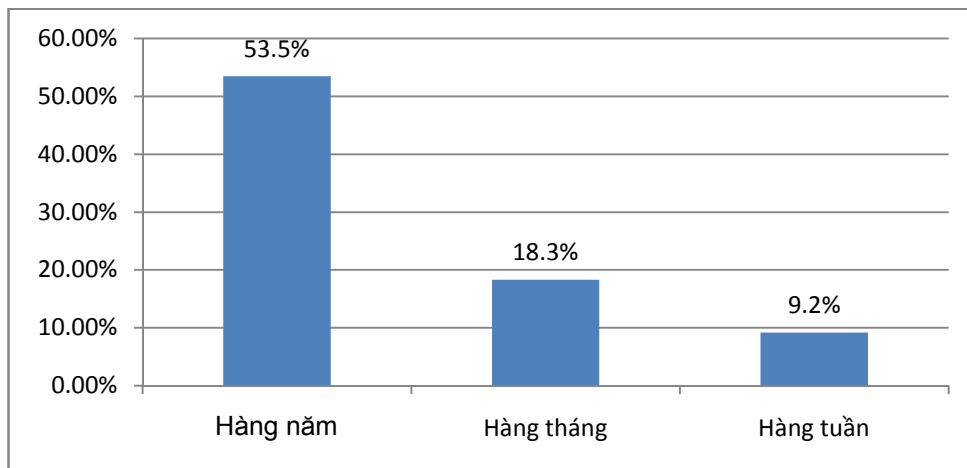


Biểu đồ 3.11: Tỷ lệ người làm công tác thư viện được tiếp nhận các loại thông tin

Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.11 là thực trạng tỷ lệ người làm công tác thư viện được tiếp nhận các loại thông tin từ người lãnh đạo quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Số liệu thống kê cho thấy công tác truyền thông trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa được các nhà quản lý thực hiện tốt. Những thông tin quan trọng như định hướng chiến lược phát triển của thư viện nên được phổ biến đến tất cả các thành viên trong thư viện để cùng hướng tới phân đấu thực hiện tuy nhiên chỉ có

12/142 chiếm 8.5% người làm công tác thư viện cho biết họ đã được lãnh đạo thư viện và người quản lý trực tiếp phổ biến về nội dung này.

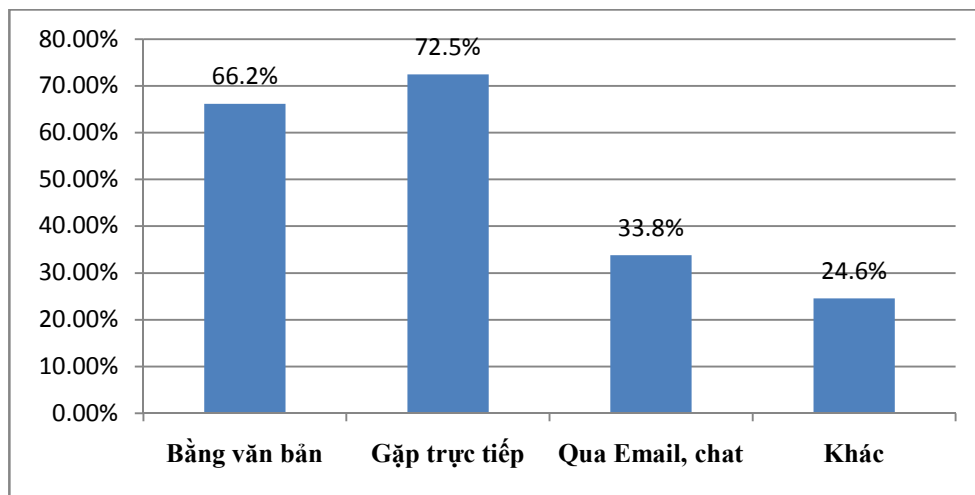
Tương tự như vậy với các thông tin về kế hoạch dài hạn, kế hoạch hàng năm của thư viện số lượng người làm công tác thư viện được biết đến cũng rất thấp. Có 77/142 chiếm 54.2% người làm công tác thư viện được thông tin về kế hoạch hàng tháng và 103/142 chiếm 72.5% người làm công tác thư viện được thông tin về kế hoạch hàng tuần. Như vậy có thể thấy hoạt động truyền thông trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa được các nhà quản lý thực hiện tốt. Những thông tin được phổ biến rộng rãi, thường xuyên chủ yếu là những công việc ngắn hạn trong tháng hoặc trong tuần. Đây là hạn chế của các nhà lãnh đạo quản lý cần được khắc phục trong tương lai.



Biểu đồ 3.12: Tỷ lệ người làm công tác thư viện phản hồi thông tin theo định kỳ

Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.12 là thực trạng việc phản hồi thông tin của người làm công tác thư viện thông qua các ý kiến đóng góp đến người lãnh đạo quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích kết quả cho thấy với định kỳ hàng tuần chỉ có 13/142 chiếm 9.2%; Hàng tháng là 26/142 chiếm 18.3%; Hàng năm là 76/142 chiếm 53.5%. Việc tiếp nhận ý kiến từ người làm công tác thư viện đến người quản lý là rất cần thiết bởi các thông tin phản hồi sẽ giúp cho người cán bộ lãnh đạo, quản lý có cơ sở để điều chỉnh các nội dung quản lý cho phù hợp với thực tiễn. Trong một thư viện hiện đại với những thay đổi nhanh chóng của môi trường dẫn đến nhiều

vấn đề phát sinh trong điều hành công việc. Vì vậy việc tiếp nhận các thông tin phản hồi từ nhân viên của người quản lý cần được thực hiện thường xuyên ở các định kỳ hàng tuần, hàng tháng. Tuy nhiên kết quả khảo sát thực tiễn cho thấy tỷ lệ người làm công tác thư viện thường xuyên đóng góp ý kiến cho người lãnh đạo, quản lý là khá thấp. Thực tế này một mặt cho thấy sự thụ động của người làm công tác thư viện, mặt khác thể hiện những bất cập trong thực hiện chức năng điều khiển. Đây là hạn chế các thư viện hiện đại Việt Nam cần khắc phục trong tương lai.



Biểu đồ 3.13: Tỷ lệ người làm công tác thư viện sử dụng phương tiện truyền thông

Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.13 là thực trạng cách thức phản hồi thông tin của người làm công tác thư viện đến người lãnh đạo quản lý. Phân tích kết quả có thể nhận thấy những cách thức truyền thống như phản hồi bằng văn bản, gặp trực tiếp vẫn được người làm công tác thư viện sử dụng nhiều nhất. Có 103/142 chiếm 72.5% người làm công tác thư viện thường gặp trực tiếp người lãnh đạo quản lý thư viện để phản hồi thông tin. Có 94/142 chiếm 66.2% sử dụng văn bản. Các cách thức phản hồi thông tin nhanh chóng thuận tiện là ứng dụng thành tựu của CNTT như Email, Chat lại không được nhiều người làm công tác thư viện sử dụng.

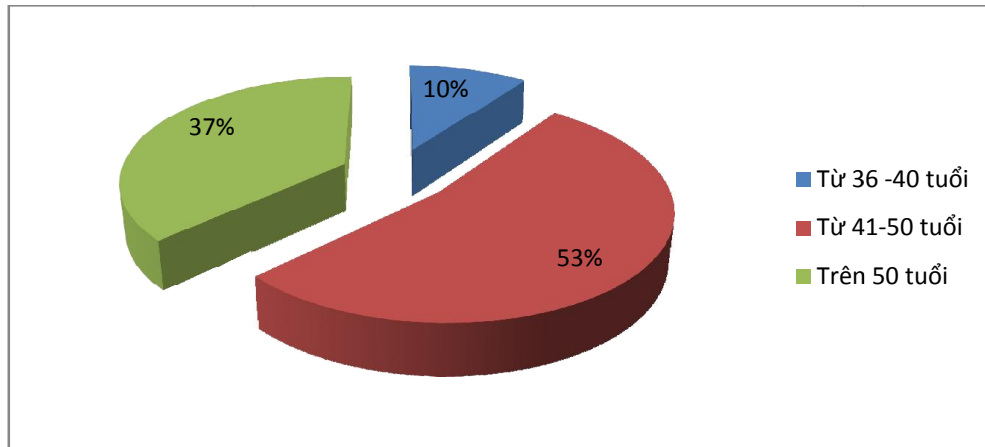
Qua phân tích thực trạng vấn đề truyền thông trong các thư viện hiện đại Việt Nam, tác giả rút nhận định như sau:

Tuy vấn đề truyền thông là rất cần thiết trong quản lý nhân lực, nhưng tại các

thư viện hiện đại Việt Nam vấn đề truyền thông chưa được các nhà quản lý quan tâm đúng mức các thông tin quan trọng chưa được truyền đạt rộng rãi đến tất cả thành viên trong thư viện. Việc phản hồi thông tin từ người làm công tác thư viện đến người lãnh đạo quản lý còn ở mức thấp. Việc sử dụng các phương tiện thông tin truyền thống như bằng văn bản, gặp mặt trực tiếp vẫn được người quản lý và người làm công tác thư viện sử dụng phổ biến. Người làm công tác thư viện, người lãnh đạo quản lý chưa khai thác được thế mạnh của các phương tiện truyền thông hiện như Email, Chat, hội thảo trực tuyến...

3.1.3.3. Cán bộ lãnh đạo quản lý

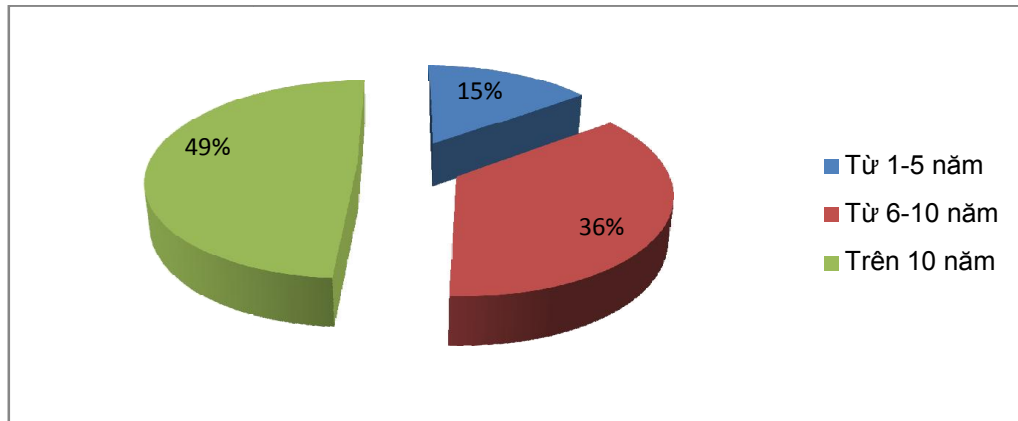
Người lãnh đạo quản lý đóng vai trò rất quan trọng trong bất cứ một tổ chức nào. Nếu như phương thức quản lý tập trung vào cách thức chủ thể quản lý tác động đến đối tượng quản lý nhằm điều khiển họ thực hiện mục tiêu chung của thư viện thì những phẩm chất, năng lực, tác phong của người lãnh đạo quản lý cũng có sự ảnh hưởng rất lớn trong việc tạo động lực cho người lao động. Những năng lực, phẩm chất tốt của người lãnh đạo quản lý không chỉ giúp họ thực hiện tốt chức năng điều khiển mà còn tạo nên phong cách ứng xử và cao hơn là văn hóa trong tổ chức.



Biểu đồ 3.14: Tỷ lệ cán bộ quản lý theo độ tuổi

Số liệu trong biểu đồ 3.14 là thống kê về độ tuổi của cán bộ lãnh đạo, quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích về độ tuổi của cán bộ lãnh đạo quản lý trong các thư viện cho thấy phần lớn cán bộ quản lý trong các thư viện hiện đại

Việt Nam có độ tuổi từ 40 trở lên chiếm 90% trong đó có 27/72 chiếm 37% có độ tuổi trên 50; 38/72 chiếm 53% có độ tuổi từ 41 – 50, tỷ lệ các bộ lãnh đạo quản lý trẻ có độ tuổi từ 36 - 40 khá thấp 7/72 chỉ chiếm 10%. Có thể thấy đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam có độ tuổi khá cao. Đội ngũ cán bộ quản lý có độ tuổi trung bình cao là những người có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên xem xét từ một phương diện khác với phần lớn đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý là những người có độ tuổi cao cũng tạo ra những khó khăn trong quản lý thư viện hiện đại, bởi khả năng thích ứng, tiếp cận với công nghệ mới của đội ngũ lãnh đạo cao tuổi sẽ chậm hơn so với đội ngũ lãnh đạo trẻ.



Biểu đồ 3.15: Tỷ lệ cán bộ quản lý theo thâm niên quản lý

Số liệu trong biểu đồ 3.15 là thực trạng thâm niên quản lý của đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích số liệu thực tế có thể nhận thấy đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam phần lớn là những người đã tham gia quản lý lâu năm. Có tới 35/72 chiếm 49% đã tham gia công tác quản lý trên 10 năm; Có 26/72 chiếm 36% đã tham gia công tác quản lý từ 6-10 năm; Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý mới tham gia từ 1-5 năm khá thấp chỉ có 11/72 chiếm 15%. Thực tế này cho thấy đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý của các thư viện hiện đại Việt Nam là những người có nhiều kinh nghiệm trong quản lý.

Số liệu thống kê trong bảng 3.2 là thực trạng trình độ của cán bộ lãnh đạo quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích số liệu cho thấy, có 8/72 chiếm

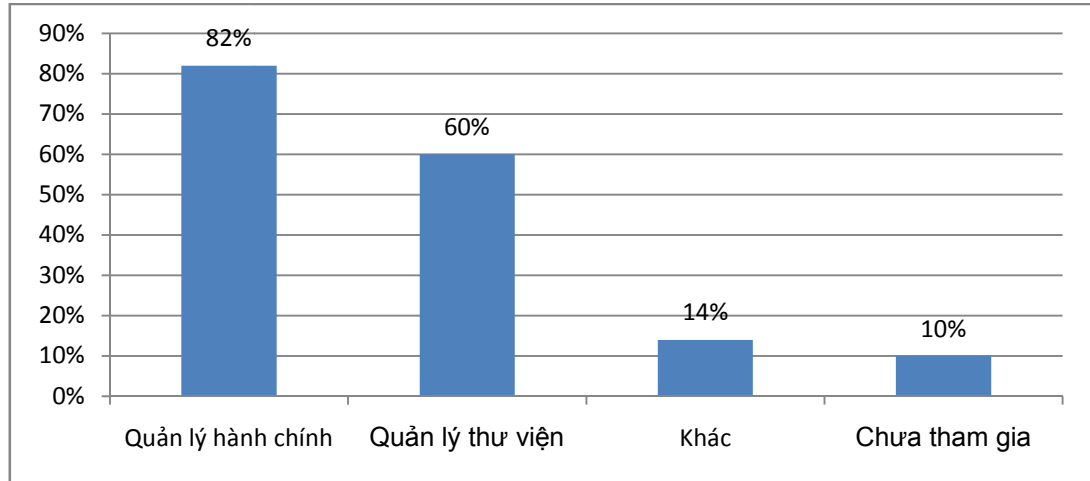
11% cán bộ lãnh đạo quản lý có trình độ tiến sỹ. Đội ngũ này tập trung tại các thư viện chuyên và đa ngành bởi các trường đại học và các viện nghiên cứu là nơi tập trung nguồn nhân lực có chất lượng cao. Nhiều cán bộ có trình độ cao được điều chuyển từ các bộ phận khoa, viện sang quản lý thư viện. Có 8/72 chiếm 11% cán bộ lãnh đạo quản lý có trình độ cử nhân và tập trung chủ yếu tại các thư viện công cộng. Số cán bộ lãnh đạo quản lý có trình độ thạc sỹ chiếm tỷ lệ cao nhất 56/72 chiếm 78%;

Bảng 3.2: Tỷ lệ cán bộ quản lý thư viện theo trình độ

Trình độ	TV Chuyên, đa ngành		TV Công cộng		Tổng số	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tiến sỹ	8	15.7	0	0.0	8	11
Thạc sỹ	42	82.4	14	66.7	56	78
Cử nhân	1	2.0	7	33.3	8	11

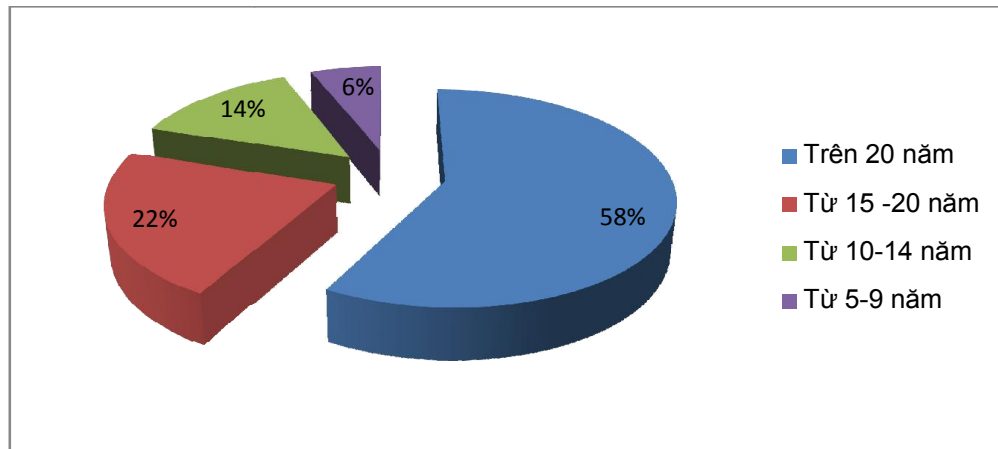
Xem xét tổng thể nhận thấy đội ngũ cán bộ quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam có học vị khá cao gần 90% có trình độ từ thạc sỹ trở lên. Tuy nhiên xem xét về lĩnh vực chuyên môn được đào tạo cho thấy còn có những bất cập, ví dụ: Có 8/72 cán bộ quản lý thư viện có trình độ tiến sỹ, tuy nhiên chỉ có 1/8 được đào tạo về lĩnh vực thông tin thư viện, số còn lại được đào tạo từ các lĩnh vực khác. Thực tế này cũng tạo ra những khó khăn trong quản lý thư viện hiện đại nếu họ không được đào tạo bồi dưỡng về nghiệp vụ thư viện hay không có cơ chế phối hợp linh hoạt phù hợp với các cấp quản lý khác trong thư viện.

Về trình độ quản lý, số liệu thống kê trong biểu đồ 3.16 cho thấy đa số cán bộ quản lý đã tham gia các khóa đào tạo khác nhau về quản lý, tuy nhiên kết quả khảo sát trong biểu đồ 3.5 của nghiên cứu này lại chỉ ra rằng có 9/72 chiếm 12,5% cán bộ lãnh đạo quản lý hiện không xác định được mô hình cơ cấu tổ chức đang được áp dụng tại thư viện thuộc loại nào. Thực tế này cho thấy về trình độ quản lý của cán bộ lãnh đạo trong các thư viện hiện đại Việt Nam đang có những hạn chế.



Biểu đồ 3.16: Tỷ lệ cán bộ quản lý đã tham gia các khóa đào tạo

Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.17 là tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý xem xét từ phương diện thời điểm tốt nghiệp đại học.

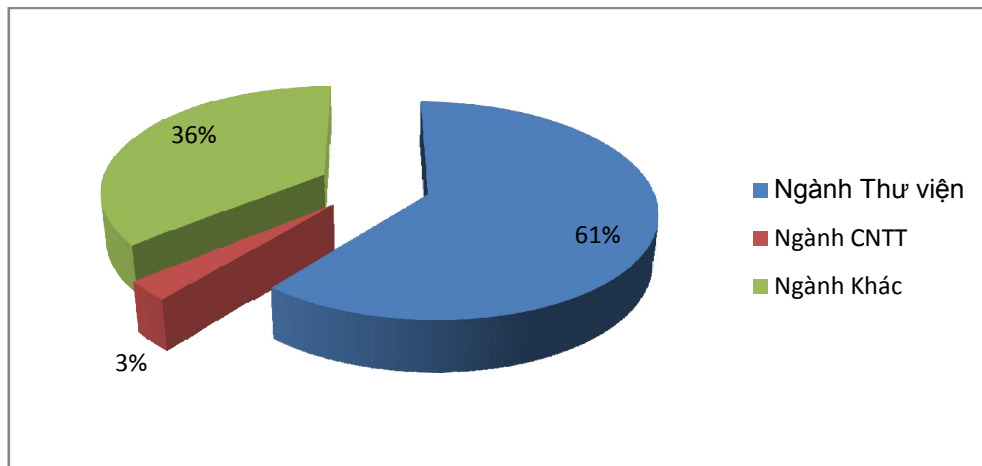


Biểu đồ 3.17: Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý theo thời điểm tốt nghiệp

Phân tích số liệu cho thấy có tới 42/72 chiếm 58% cán bộ lãnh đạo quản lý đã tốt nghiệp đại học cách thời điểm hiện nay 20 năm. Thực tế này sẽ tạo ra những khó khăn cho công tác quản lý. Bởi thư viện hiện đại là nơi ứng dụng nhiều thành tựu mới của KH&CN, theo Krishan Kumar [86] để quản lý thư viện trong môi trường điện tử một người quản lý tốt cần phải đảm nhận trách nhiệm tiên phong trong việc tiếp cận với những thay đổi mới trong môi trường quản lý; Thấy trước được sự phát triển của

tương lai; Biết nuôi dưỡng sự sáng tạo và đổi mới... Với thực tế phần lớn cán bộ quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam đã được đào tạo về lĩnh vực thông tin thư viện cách thời điểm hiện nay là 20 năm, trong trường hợp không được đào tạo cập nhật kiến thức sẽ tạo ra những khó khăn cho người quản lý trong việc tiếp cận các công nghệ mới.

Kết quả khảo sát trong biểu đồ 3.18 là tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý xem xét từ phương diện ngành được đào tạo. Phân tích kết quả cho thấy có 36% số cán bộ lãnh đạo quản lý, tập trung chủ yếu trong các thư viện đại học, là những người không được đào tạo về lĩnh vực thông tin thư viện hoặc CNTT. Đây cũng là hạn chế của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay, bởi người lãnh đạo quản lý thư viện hiện đại phải có trình độ và kỹ năng cần thiết đáp ứng được những yêu cầu mới trong hoạt động chuyên môn của thư viện hiện đại, nếu không am hiểu các lĩnh vực chuyên môn và không có cơ chế linh hoạt trong phối hợp với các cấp quản lý khác sẽ có nhiều khó khăn trong quản lý, có thể dẫn đến việc ra những quyết định không đúng đắn đặc biệt là những quyết định liên quan đến các hoạt động chuyên môn.



Biểu đồ 3.18: Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý theo ngành đào tạo

Như vậy qua xem xét thực trạng đội ngũ lãnh đạo, quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam tác giả rút ra một số nhận định sau:

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam có độ

tuổi trung bình khá cao, phần lớn là những người đã tham gia quản lý nhiều năm, đa số đã được tham gia các khóa đào tạo khác nhau về quản lý vì vậy có thể nhận định họ có kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực trong đó có lĩnh vực quản lý. Với tỷ lệ 89% có trình độ thạc sỹ trở lên cho thấy đây là đội ngũ có trình độ cao.

Tuy nhiên bên cạnh những điểm mạnh đội ngũ này cũng còn có những tồn tại trong đó tập trung vào: độ tuổi trung bình cao sẽ tạo ra những khó khăn cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong việc tiếp cận với những công nghệ mới ứng dụng trong các lĩnh vực chuyên môn của thư viện hiện đại. Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý không phải là những người được đào tạo căn bản về lĩnh vực thông tin thư viện khá cao. Việc điều chuyển, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo quản lý từ các lĩnh vực khác sang quản lý thư viện dễ tạo ra những bất cập trong quản lý, đặc biệt là quản lý các hoạt động chuyên môn trong thư viện hiện đại. Có gần 10% cán bộ lãnh đạo quản lý trong thư viện hiện đại Việt Nam chưa tham gia bất cứ một khóa đào tạo nào về quản lý, đây cũng là điểm yếu cần khắc phục. Thực tế này cũng được thể hiện trong bảng 3.5 có tới 12.5% cán bộ lãnh đạo quản lý không xác định được mô hình cơ cấu tổ chức thư viện mình đang quản lý thuộc loại nào.

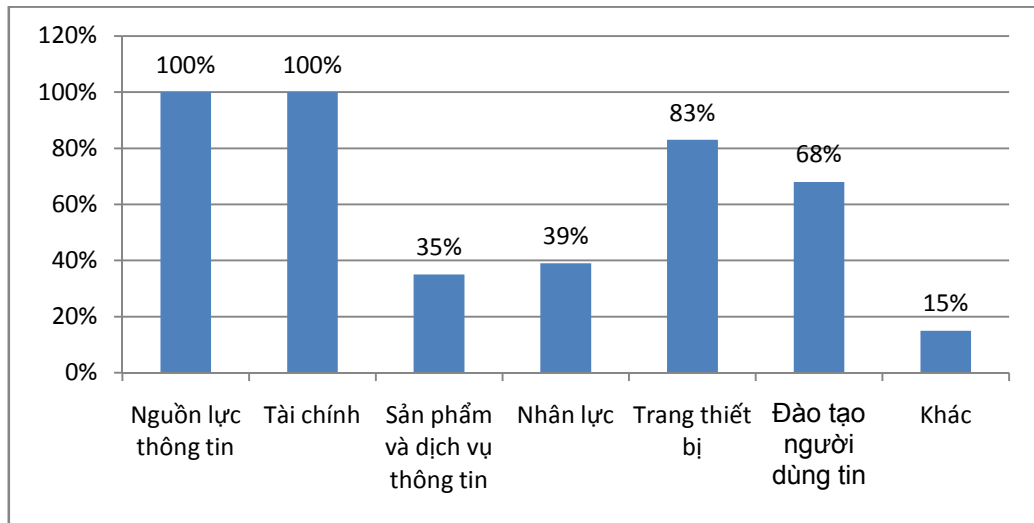
3.2. Quản lý các hoạt động nghiệp vụ

Quản lý hoạt động nghiệp vụ thư viện (hoạt động chuyên môn) chính là quản lý các quy trình công nghệ trong thư viện, trong đó tập trung vào những khâu công việc chủ yếu như: Quản lý hoạt động phát triển nguồn lực thông tin; Quản lý hoạt động xử lý và tổ chức thông tin; Quản lý dịch vụ thông tin thư viện; Quản lý người dùng tin. Trong thư viện hiện đại các khâu công việc này có nhiều thay đổi, để đạt được hiệu quả cao nhất của các hoạt động này người quản lý phải có sự vận dụng linh hoạt các chức năng trong quản lý thư viện hiện đại như lập kế hoạch, tổ chức và kiểm tra.

3.2.1. Lập kế hoạch hoạt động

Trong quản lý các hoạt động nghiệp vụ thư viện hiện đại việc lập kế hoạch là hết sức cần thiết bởi nó giúp cho thư viện ứng phó nhanh với sự thay đổi của các hoạt động này. Số liệu thống kê trong biểu đồ 3.19 là thực trạng xây dựng các kế hoạch hoạt động

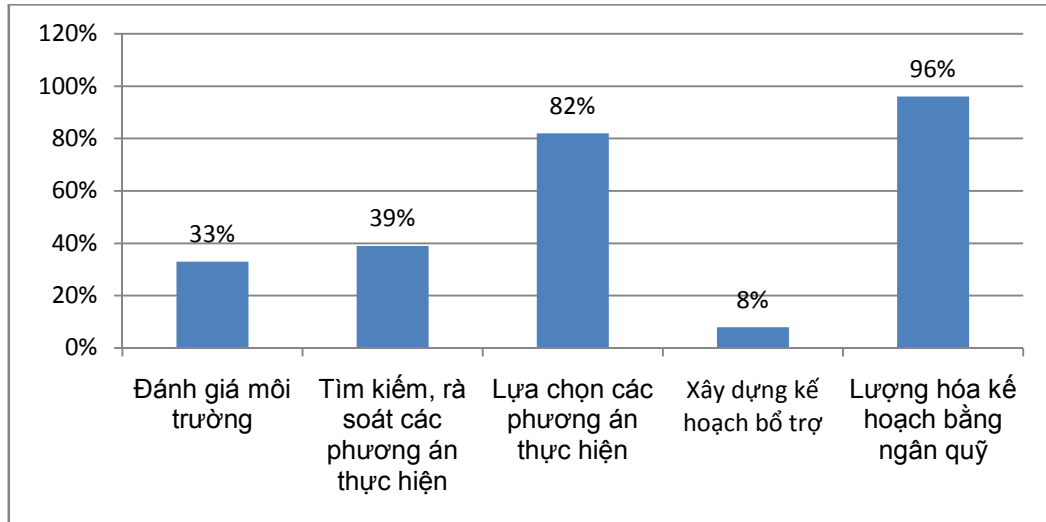
trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích kết quả khảo sát cho thấy trong số các hoạt động chuyên môn chỉ có lĩnh vực phát triển nguồn lực thông tin được nhiều thư viện quan tâm xây dựng kế hoạch. 100% số thư viện được khảo sát thường xuyên xây dựng kế hoạch cho lĩnh vực hoạt động này. Các lĩnh vực khác như trang thiết bị, đào tạo người dùng tin được đa số các thư viện quan tâm, tuy nhiên các lĩnh vực khác như xử lý – tổ chức thông tin nhằm tạo ra các sản phẩm thông tin hay cung cấp các dịch vụ đã không được nhiều thư viện quan tâm lập kế hoạch. Chỉ có 25/72 tương đương 35% số thư viện thường xuyên tiến hành lập kế hoạch cho các lĩnh vực này.



Biểu đồ 3.19: Tỷ lệ thư viện thực hiện lập các kế hoạch hoạt động

Về nhân lực tham gia vào lập kế hoạch, một kế hoạch tốt không chỉ do những người lãnh đạo quản lý xây dựng, mà nó cần được xây dựng dựa trên sự huy động trí tuệ của đông đảo nhân viên, thông qua việc đóng góp ý kiến hoặc tham gia trực tiếp vào việc xây dựng kế hoạch. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy chỉ có 21% số thư viện đã tạo điều kiện để nhân viên có thể tham gia vào việc lập kế hoạch bằng các hình thức khác nhau. 79% số thư viện còn lại việc lập kế hoạch chỉ do cán bộ quản lý các cấp thực hiện. Thậm chí tại một số thư viện việc lập kế hoạch được giao cho một phòng thực hiện nếu không có cơ chế phối hợp khoa học sẽ không thể có được những kế hoạch tốt. Đây là những hạn chế các thư viện cần được lưu ý khắc phục trong tương lai.

Lập kế hoạch trong quản lý thư viện hiện đại cần được thực hiện theo một qui trình khoa học gồm nhiều bước với những công việc khác nhau. Số liệu thống kê trong biểu đồ 3.20 là thực trạng những công đoạn được các thư viện thực hiện trong quá trình lập kế hoạch. Phân tích số liệu thống kê cho thấy có 24/72 chiếm 33% số thư viện được khảo sát đã tiến hành đánh giá môi trường trong quá trình lập kế hoạch, 28/72 chiếm 39% có tìm kiếm và rà soát các phương án thực hiện, 59/72 chiếm 82% có lựa chọn phương án thực hiện, 6/72 chiếm 8% có xây dựng phương án bổ trợ, 69/72 chiếm 96% có lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ.



Biểu đồ 3.20: Tỷ lệ thư viện thực hiện các công đoạn của lập kế hoạch

Căn cứ trên quan điểm của các nhà khoa học về các bước của qui trình lập kế hoạch trong quản lý thư viện hiện đại có thể nhận thấy trong quá trình lập kế hoạch đa số các thư viện hiện đại Việt Nam chưa thực hiện hết các bước cơ bản của quá trình lập kế hoạch. Phần lớn các thư viện mới thực hiện được các bước như lựa chọn phương án thực hiện, lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ.

Việc đánh giá môi trường trong lập kế hoạch của thư viện hiện đại là rất quan trọng, tuy nhiên công đoạn này hiện tại mới chỉ có 24/72 chiếm 33% thư viện hiện đại Việt Nam thực hiện. Tương tự như vậy công đoạn tìm hiểu và rà soát các phương án thực hiện là rất quan trọng trong lập kế hoạch, bởi nó tạo điều kiện cho các thư viện

có thể xây dựng nhiều phương án và lựa chọn phương án tối ưu nhất để thực hiện kế hoạch. Tại các thư viện hiện đại Việt Nam công đoạn này hiện mới có 28/72 chiếm 39% thư viện thực hiện trong quá trình lập kế hoạch.

Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ trong lập kế hoạch là rất quan trọng bởi những những thay đổi nhanh chóng của môi trường thư viện hiện đại luôn tạo ra những phát sinh gây khó khăn cho việc thực hiện kế hoạch. Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ sẽ giúp các thư viện hạn chế những khó khăn này, tuy nhiên kết quả khảo sát thực tế cho thấy chỉ có 6/72 chiếm 8% số thư viện đã thực hiện công đoạn này.

Căn cứ trên các luận điểm về hoạt động lập kế hoạch trong quản lý thư viện hiện đại của các nhà khoa học và phân tích kết quả khảo sát thực tiễn thực hiện hoạt động này trong quản lý hoạt động chuyên môn của các thư viện hiện đại Việt Nam, tác giả rút ra các nhận xét sau:

Các thư viện hiện đại Việt Nam đều đã tiến hành việc lập kế hoạch cho các hoạt động chuyên môn trong đó kế hoạch phát triển nguồn lực thông tin, trang thiết bị, tài chính đã được nhiều thư viện xây dựng.

Trong quá trình lập kế hoạch, một số công đoạn như lựa chọn phương án thực hiện, lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ đã được đa số các thư viện thực hiện.

Với 21% số thư viện được khảo sát đã mở rộng để nhân viên có thể tham gia vào quá trình lập kế hoạch là con số không lớn. Tuy nhiên thực tế này đã thể hiện những đổi mới bước đầu trong việc thực hiện chức năng lập kế hoạch tại các thư viện hiện đại Việt Nam. Phương pháp này phù hợp với những yêu cầu trong việc lập kế hoạch cho một thư viện hiện đại mà các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã đề cập.

Bên cạnh những ưu điểm trên, kết quả khảo sát cũng chỉ ra nhiều tồn tại trong lập kế hoạch cho các hoạt động chuyên môn tại các thư viện hiện đại Việt Nam trong đó tập trung vào những điểm sau:

Trong việc xây dựng các kế hoạch hoạt động chuyên môn các thư viện hiện đại Việt Nam đã chưa thực sự quan tâm đến xây dựng kế hoạch phát triển các sản phẩm, dịch vụ thông tin. Đây là lĩnh vực rất quan trọng trong hoạt động của một thư viện.

Tất cả mọi hoạt động của thư viện đều hướng tới mục đích cuối cùng là tạo ra những sản phẩm thông tin tốt và cung cấp các dịch vụ có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của người dùng, tuy nhiên trong các loại kế hoạch hoạt động chỉ có 25/72 thư viện quan tâm đến việc kế hoạch phát triển sản phẩm và dịch vụ thông tin.

Về thành phần tham gia lập kế hoạch có tới 79% số thư viện hiện đại chưa tạo điều kiện để nhân viên có thể tham gia vào việc lập kế hoạch, đây là một hạn chế trong quản lý mà các thư viện cần khắc phục.

Quá trình lập kế hoạch trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa tuân thủ tốt các qui trình. Phần lớn các thư viện đã bỏ qua những công đoạn quan trọng như đánh giá môi trường, tìm kiếm và rà soát các phương án thực hiện hay xây dựng các kế hoạch hỗ trợ. Đây là những hạn chế rất lớn bởi nó không chỉ ảnh hưởng hoạt động lập kế hoạch cho các hoạt động chuyên môn mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của việc thực hiện kế hoạch.

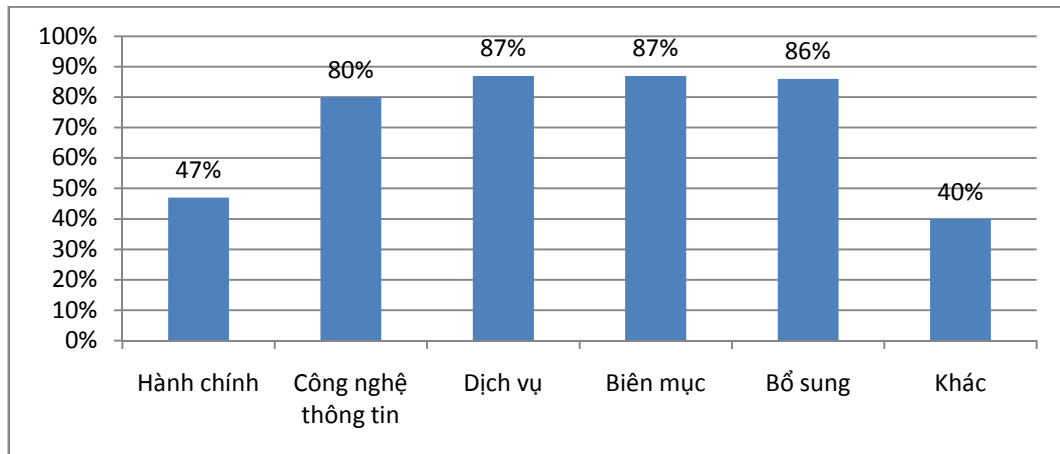
3.2.2. Tổ chức thực hiện các hoạt động

Trong quản lý thư viện hiện đại tổ chức các hoạt động nghiệp vụ cần bắt đầu bằng sự phân hoạch để tạo lập ra các phòng ban, bộ phận hay nhóm chuyên môn cần thiết cho thư viện. Hoạt động này liên quan đến việc thiết lập cơ cấu tổ chức trong thư viện hiện đại. Việc thiết lập nên các phòng ban, bộ phận chuyên môn trong thư viện là rất cần thiết nó sẽ giúp cho việc quản lý được thuận tiện, hiệu quả bởi tính chất công việc, mục tiêu cụ thể của mỗi hoạt động chuyên môn trong thư viện có sự khác nhau.

Kết quả khảo sát được tổng hợp trong biểu đồ 3.21 là thực trạng các phòng ban, bộ phận chức năng được thiết lập tại các thư viện hiện đại Việt Nam.

Kết quả khảo sát cho thấy trong số 72 thư viện đã khảo sát có 6 thư viện chưa thiết lập các phòng ban trực thuộc. 66 thư viện còn lại đã có các phòng ban, bộ phận trực thuộc với số lượng khác nhau. Phân tích số liệu kết quả khảo sát cho thể nhận thấy những phòng được nhiều thư viện thiết lập trong cơ cấu tổ chức gồm: Phòng dịch vụ thông tin; Phòng biên mục: 63/72 chiếm 87% thư viện đã thiết lập phòng dịch vụ thông tin và phòng biên mục tài liệu. Có 62/72 chiếm 86% thư viện đã thiết lập phòng bổ sung tài liệu.

Như vậy có thể thấy những phòng thực hiện các nhiệm vụ cơ bản trong hoạt động chuyên môn của thư viện liên quan đến thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin đều đã được phần lớn các thư viện thiết lập trong cơ cấu tổ chức. Tỷ lệ các thư viện đã thiết lập phòng hoặc bộ phận hành chính không cao chỉ có 34/72 chiếm 47% số thư viện đã có phòng hoặc bộ phận này. Số lượng các thư viện đã có phòng hoặc bộ phận hành chính tập trung chủ yếu tại các thư viện công cộng và một số thư viện đại học lớn, trung tâm học liệu đã được tự chủ về tài chính. Các thư viện đại học, chuyên và đa ngành còn lại hầu như không có bộ phận này. Lý do tại các đơn vị này thư viện là một bộ phận cấu thành của tổ chức lớn (trường đại học, viện nghiên cứu...) vì vậy những công tác về hành chính được thiết lập chung cho tổ chức lớn và các thư viện không có phòng hay bộ phận này.



Biểu đồ 3.21: Tỷ lệ các thư viện có tổ chức đơn vị chức năng

Kết quả khảo sát cũng chỉ ra rằng có tới 58/71 chiếm 81% số thư viện được khảo sát đã thiết lập phòng hoặc bộ phận về công nghệ thông tin trong thư viện. Kết quả khảo sát cũng cho thấy có 29/72 chiếm 40% các thư viện đã thiết lập các phòng và bộ phận khác ngoài những phòng căn bản như bổ sung, biên mục, dịch vụ, hành chính và CNTT. Việc có các phòng ban khác trong cơ cấu tổ chức tập trung ở các lý do sau:

+ Các thư viện có những nhiệm vụ đặc thù: Ví dụ Thư viện Quốc gia Việt Nam là một thư viện đặc biệt bên cạnh các chức năng nhiệm vụ chung Thư viện Quốc

gia còn đảm nhận nhiều nhiệm vụ khác vì vậy trong cơ cấu tổ chức còn có nhiều phòng ban khác như: Lưu chiểu; Quan hệ quốc tế; Nghiên cứu hướng dẫn nghiệp vụ... Các thư viện công cộng (Thư viện tỉnh) là những thư viện thuộc hệ thống thư viện công cộng có những nhiệm vụ đặc thù vì vậy một số thư viện đã thiết lập các phòng ban như: Phòng xây dựng phong trào; Phòng Thông tin thư mục; Phòng Công tác địa chí... Một số thư viện của những cơ sở đào tạo nhân lực thông tin thư viện, Ví dụ: Đại học Văn hóa Hà Nội có thêm phòng Sinh viên thực hành.

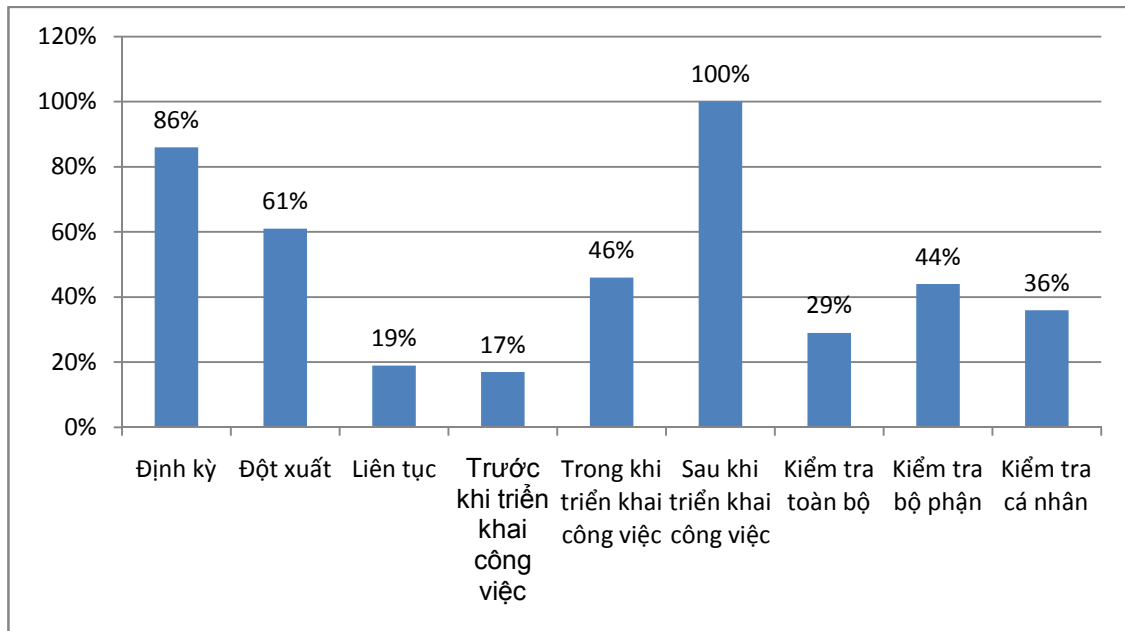
+ Các thư viện và trung tâm thông tin được quyền tự chủ về tài chính thường có thêm Phòng Tài vụ hay Kế hoạch Tài chính, ví dụ: TTTT - Thư viện Đại học Quốc gia Hà Nội; Thư viện Quốc gia Việt Nam; Thư viện các tỉnh, thành phố.

+ Do các yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ mới: Kết quả khảo sát thực tế cũng cho thấy tại một số thư viện và TTTT, trung tâm học liệu do những yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ mới trong thư viện hiện đại một số phòng ban mới đã được các thư viện thiết lập trong cơ cấu tổ chức. Ví dụ: TTTT –TV Đại học Quốc gia Hà Nội có thêm các phòng: Phát triển tài nguyên số, Thông tin nghiệp vụ; Trung tâm Học liệu Đà Nẵng có thêm các phòng: Đào tạo, Nghiên cứu khoa học, Marketing; Trung tâm Học liệu Huế có thêm Phòng Hợp tác Quốc tế; Trung tâm học liệu Thái Nguyên, Cần Thơ có thêm Phòng Quản lý dự án.

Nội dung tiếp theo của việc tổ chức thực hiện các hoạt động chuyên môn là người quản lý phải tạo ra được sự liên kết phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban và cá nhân thông qua phân công nhiệm vụ, quyền hạn và thiết lập các qui trình công việc. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy tại 66/72 thư viện đã xác định nhiệm vụ, chức năng của mỗi phòng dưới hình thức văn bản. Tuy nhiên việc xây dựng qui trình thực hiện công việc cho từng vị trí trong thư viện còn khá thấp. Số liệu khảo sát thực tế cho thấy chỉ có 15/72 chiếm 20% số thư viện được khảo sát đã thực hiện được nội dung này. Đây là hạn chế bởi trong quản lý thư viện hiện đại việc xây dựng qui trình thực hiện các công việc cho từng vị trí là rất cần thiết. Mục tiêu của hoạt động này một mặt hỗ trợ người thực hiện công việc, mặt khác nhằm đảm bảo để các công việc được triển khai theo đúng qui trình thống nhất đã được thiết lập.

3.2.3. Kiểm soát hoạt động

Thực chất của kiểm soát các hoạt động nghiệp vụ chính là vận dụng những nội dung của chức năng kiểm tra trong quản lý thư viện hiện đại nhằm đảm bảo tính hiệu quả của các hoạt động này. Đây là nội dung rất quan trọng trong quản lý các hoạt động chuyên môn bởi thông qua hoạt động kiểm tra chủ thể quản lý có thể biết được hiệu quả thực hiện công việc, giảm thiểu những rủi ro và có sự điều chỉnh kịp thời khắc phục những yếu kém để thực hiện tốt mục tiêu đã xác định. Thực hiện kiểm soát các hoạt động chuyên môn trong quản lý thư viện hiện đại cần lưu ý những vấn đề như: Sự đa dạng của các hình thức kiểm tra; Sự tuân thủ các bước của qui trình kiểm tra.



Biểu đồ 3.22: Tỷ lệ thư viện thực hiện các hình thức kiểm tra

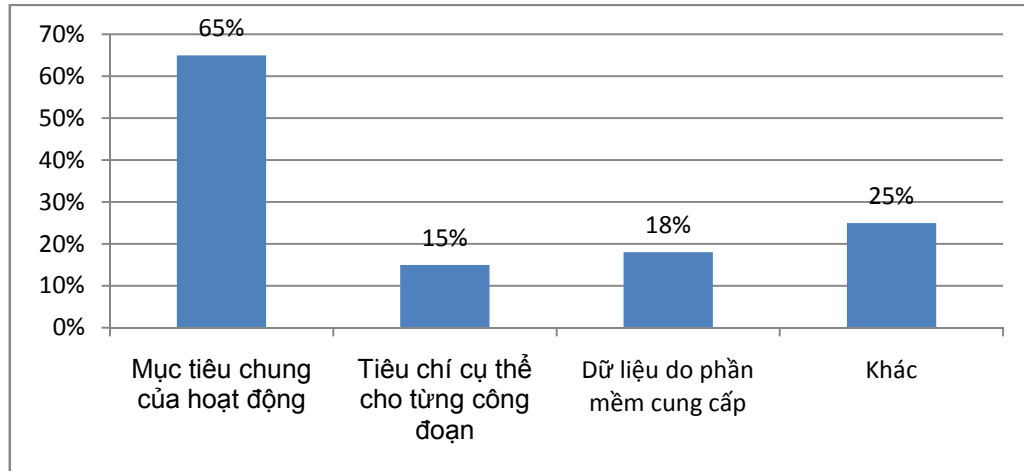
Số liệu thống kê trong biểu đồ 3.22 là thực trạng các hình thức kiểm tra được lãnh đạo quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam tiến hành. Phân tích số liệu cho thấy 100% số thư viện được khảo sát đã thực hiện hoạt động kiểm tra. Trong đó các hình thức kiểm tra được các thư viện thực hiện khá đa dạng. Hình thức được nhiều thư viện thực hiện nhất là kiểm tra sau khi triển khai công việc 72/72 thư viện đã thực hiện hình thức kiểm tra này. Đây là ưu điểm bởi việc tiến hành kiểm tra sau khi triển

khai công việc là rất cần thiết nó giúp cho người quản lý đo lường được kết quả cuối cùng của hoạt động. Hình thức kiểm tra định kỳ cũng được nhiều thư viện áp dụng có 62/72 chiếm 86% thư viện được khảo sát thường xuyên áp dụng hình thức kiểm tra này. Hình thức kiểm tra đột xuất có 44/72 chiếm 61% số thư viện áp dụng.

Số liệu thống kê về thực trạng các hình thức kiểm tra tại các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy có khá nhiều hình thức kiểm tra đã không được nhà quản lý các thư viện thực hiện. Chỉ có 12/72 chiếm 17% thư viện có tiến hành kiểm tra trước khi triển khai công việc. Đây là một hạn chế trong công tác quản lý bởi hình thức kiểm tra này là cần thiết giúp cho người quản lý xác định được sự đảm bảo về các nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó của thư viện giúp đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động. Kiểm tra liên tục là sự giám sát thường xuyên trong mọi thời điểm, với mọi cấp, mọi đối tượng, mọi khâu công việc và mọi nội dung kiểm tra tuy nhiên thực tế tại Việt Nam chỉ có 14/72 chiếm 19% thư viện đã áp dụng hình thức này. Kiểm tra toàn bộ sẽ giúp người quản lý có được sự đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của thư viện một cách tổng thể, tuy nhiên chỉ có 21/72 chiếm 29% thư viện đã thực hiện hình thức kiểm tra này. Ngoài ra với các hình thức kiểm tra khác như: Kiểm tra bộ phận, kiểm tra cá nhân, kiểm tra trong khi triển khai công việc cũng không được nhiều thư viện áp dụng.

Kết quả thống kê trong biểu đồ 3.23 là tổng hợp các căn cứ đo hiệu suất thực hiện công việc được các nhà quản lý thực hiện trong quá trình kiểm tra. Phân tích số liệu thống kê cho thấy trong quá trình kiểm tra để đo hiệu suất thực hiện công việc 65% lãnh đạo các thư viện căn cứ vào mục tiêu của hoạt động. Việc căn cứ vào mục tiêu của hoạt động để đánh giá hiệu suất thực hiện công việc là cần thiết, tuy nhiên mục tiêu của hoạt động thường có tính khái quát cao vì vậy nếu chỉ căn cứ vào mục tiêu việc đánh giá sẽ không được chuẩn xác. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy chỉ có một số lượng rất nhỏ 15% các thư viện được khảo sát đã xây dựng các tiêu chí và áp dụng trong quá trình kiểm tra đánh giá hiệu suất thực hiện công việc. Trong một thư viện truyền thống để thực hiện chức năng kiểm tra người quản lý thường sử dụng các công cụ, phương pháp

truyền thống để có được các căn cứ đánh giá năng lực hiệu quả của nhân viên. Trong thư viện hiện đại những thành tựu của KH&CN cung cấp cho người quản lý nhiều công cụ mới. Nghiên cứu thực tiễn tại Việt Nam cho thấy có 5/72 thư viện áp dụng công nghệ RFID tuy nhiên kết quả khảo sát cho thấy hiện chưa có thư viện nào ứng dụng công nghệ này vào việc quản lý, đánh giá nhân viên.



Biểu đồ 3.23: Tỷ lệ thư viện sử dụng các căn cứ để đo hiệu quả thực hiện công việc

Kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 77.8% số thư viện đã được đầu tư hệ thống thư viện tích hợp với sự hỗ trợ của phần mềm này, người quản lý có thể biết được từng nhân viên làm được gì trong thời gian họ làm việc tại công sở. Chức năng báo cáo của hệ thống thư viện tích hợp còn cho phép người quản lý có thể biết được chất lượng công việc của từng nhân viên thực hiện. Tuy nhiên kết quả khảo sát cho thấy chỉ có 18% số thư viện được khảo sát, cán bộ lãnh đạo quản lý đã sử dụng dữ liệu do phần mềm cung cấp là một trong những căn cứ để đánh giá năng lực của cán bộ. Đây là nhược điểm cần khắc phục bởi một trong những thế mạnh vượt trội của tổ chức quản lý thư viện hiện đại là người quản lý có thể sử dụng các công cụ có ứng dụng công nghệ để kiểm tra đánh giá cũng như điều hành công việc. Việc ứng dụng công nghệ vào quản lý thư viện mang một ý nghĩa kép. Một mặt nó giúp người quản lý có được dữ liệu chính xác về hiệu suất, chất lượng làm việc của từng nhân viên. Mặt khác nó giúp nhân viên tự nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc bởi họ

đều biết rằng mỗi sản phẩm họ tạo ra, mỗi dịch vụ họ cung cấp người quản lý đều có thể kiểm soát.

Về sửa chữa những sai lệch sau kiểm tra, kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 68/72 chiếm 94% số thư viện được khảo sát đã tiến hành sửa chữa những sai lệch sau quá trình kiểm tra. Đây là ưu điểm, tuy nhiên việc sửa chữa và điều chỉnh những sai lệch chỉ phát huy hiệu quả cao nhất đối với hình thức kiểm tra trước và trong khi thực hiện công việc. Trong khi đó hai hình thức kiểm tra này lại không được nhiều các thư viện hiện đại Việt Nam thực hiện.

Kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 48.6% số thư viện được khảo sát đã áp dụng các tiêu chuẩn ISO vào hoạt động quản lý thư viện, trong đó có 19% đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 vào quản lý. Đây là một ưu điểm bởi thư viện là nơi tạo lập ra các sản phẩm thông tin và cung cấp các dịch vụ để đảm bảo chất lượng của các sản phẩm và dịch vụ việc sử dụng các hệ thống quản lý chất lượng là rất cần thiết. Tuy nhiên khảo sát thực tiễn việc áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy phần lớn các thư viện Việt Nam đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng là thư viện các trường đại học, các TTHL. Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng này thường được triển khai cùng với một tổ chức lớn trong đó có thư viện, ví dụ: trường đại học, chính vì vậy mức độ áp dụng hệ thống quản lý chưa được triệt để. Các lĩnh vực áp dụng, các qui trình xử lý công việc hay qui trình kiểm soát chất lượng còn mang tính khái quát. Tính đến thời điểm hiện nay chưa một thư viện và TTTT nào tại Việt Nam đã được cấp chứng nhận độc lập về việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001.

Qua phân tích kết quả khảo sát thực tiễn hoạt động kiểm tra trong các thư viện hiện đại Việt Nam tác giả rút ra một số nhận định sau:

Ở những mức độ khác nhau tuy nhiên 100% số thư viện được khảo sát đã thực hiện kiểm tra trong quản lý các hoạt động chuyên môn của thư viện hiện đại. Trong đó hình thức kiểm tra sau khi triển khai công việc được 72/72 thư viện thường xuyên tiến hành. Thực tế này cho thấy các nhà lãnh đạo quản lý đã thường xuyên đo lường

được kết quả cuối cùng của hoạt động. Bên cạnh hình thức kiểm tra sau khi triển khai công việc các hình thức kiểm tra khác như định kỳ, đột xuất cũng đã được nhiều thư viện thường xuyên áp dụng.

Trong quá trình kiểm tra phần lớn các thư viện đã dựa vào các căn cứ như mục tiêu của hoạt động để đo hiệu quả thực hiện công việc. Một số ít thư viện đã xây dựng được các tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả hay sử dụng các dữ liệu do phần mềm cung cấp. Với thực trạng này có thể thấy các thư viện hiện đại Việt Nam đã bước đầu tiếp cận với các phương pháp đo lường đánh giá hiện đại trong quá trình thực hiện chức năng kiểm tra cáo hoạt động quản lý.

Việc thực hiện chức năng kiểm tra đã được hầu hết các thư viện Việt Nam thực hiện với nhiều hình thức kiểm tra khác nhau. Tuy nhiên nhiều hình thức kiểm tra như kiểm tra liên tục, kiểm tra đột xuất, kiểm tra trước và trong khi triển khai công việc đã không được nhiều thư viện thực hiện. Thực tế này có những đã có những ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các thư viện hiện đại. Bởi, trong quản lý thư viện việc thực hiện nhiều hình thức kiểm tra là cần thiết, có những hình thức kiểm tra giúp người cán bộ quản lý có thể giúp người quản lý ngăn ngừa được những rủi ro trước khi sự việc diễn ra.

Về phương thức kiểm tra phần lớn các thư viện đã tuân thủ các bước cơ bản trong hoạt động kiểm tra. Tuy nhiên kết quả phân tích cho thấy một số công đoạn đã không được các thư viện thực hiện triệt để. Việc xây dựng các tiêu chí để đo lường đánh giá trong quá trình kiểm tra là cần thiết nhưng kết quả nghiên cứu thực trạng tại các thư viện Việt Nam cho thấy hoạt động này không được nhiều thư viện tiến hành. Để đo lường, đánh giá phần lớn các thư viện chỉ căn cứ vào mục tiêu chung của hoạt động. Thực tế này dẫn tới việc đo lường, đánh giá trong quá trình kiểm tra sẽ không có độ chính xác cao bởi các mục tiêu chung thường khái quát vì vậy có tính định lượng thấp.

Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý sử dụng các công cụ mới có ứng dụng CNTT trong việc đo lường đánh giá năng lực hiệu quả công việc của nhân viên không cao. Đây là nhược điểm cần khắc phục bởi một trong những thế mạnh của thư viện hiện

đại là người quản lý có thể sử dụng các công cụ có ứng dụng công nghệ để kiểm tra đánh giá cũng như điều hành công việc.

Một số thư viện và TTTT chủ yếu thuộc các trường đại học đã bước đầu áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tuy nhiên mô hình áp dụng chung với tổ chức lớn vì vậy còn có nhiều hạn chế.

3.3. Quản lý cơ sở vật chất

3.3.1. Lập kế hoạch và phân bổ các hạng mục đầu tư

Kết quả khảo sát thực tế trong biểu đồ 3.19 cho thấy, tương tự như nhiều hoạt động khác lập kế hoạch đầu tư về cơ sở vật chất, trang thiết bị đã được nhiều thư viện quan tâm, có 60/72 chiếm 83% số thư viện được khảo sát đã triển khai hoạt động này. Với thực trạng này có thể nhận định đa số các nhà quản lý trong thư viện hiện đại đã có sự quan tâm đầu tư về cơ sở vật chất trang thiết bị.

Bảng 3.3: Tỷ lệ thư viện đã đầu tư trang thiết bị

Thiết bị \ Tỷ lệ	Chuyên, đa ngành		Công cộng		Tổng số	
	SL	%	SL	%	SL	%
Máy in	51	100.0	21	100.0	72	100
Máy photo	51	100.0	21	100.0	72	100
Máy Scan chuyên dụng	3	5.9	2	9.5	5	7
Thiết bị từ tính	31	60.8	9	42.9	40	56
Thiết bị mã vạch	39	76.5	13	61.9	52	72
Thiết bị RFID	5	9.8	0	0.0	5	7
Camera giám sát	46	90.2	17	81.0	63	87

Về phân bổ các hạng mục đầu tư của cơ sở vật chất, kết quả khảo sát thực tế được tổng hợp trong các biểu đồ 2.1 ; 2.2 và bảng 3.3 là thực trạng đầu tư trang thiết bị trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích số liệu cho thấy hạng mục đầu tư được các thư viện hiện đại Việt Nam chú trọng nhất đó là máy tính điện tử và các thiết bị văn phòng, có 100% các thư viện được khảo sát đã đầu tư hệ thống máy trạm, 83% đã đầu tư hệ thống máy chủ riêng, có 100% số thư viện được khảo sát đã đầu tư

cho các thiết bị văn phòng như máy in, máy photo. Hạng mục đầu tư chiếm tỷ lệ cao tiếp theo được nhiều thư viện quan tâm thư viện đó là đầu tư trang thiết bị cho công nghệ mã vạch, công nghệ từ tính và thiết bị giám sát, có 52/72 chiếm 72% số thư viện đã đầu tư trang thiết bị cho công nghệ mã vạch, có 40/72 chiếm 56% đã đầu tư trang thiết bị từ tính, có 63/72 chiếm 87% đã đầu tư các thiết bị camera giám sát. Các hạng mục đầu tư chiếm tỷ lệ thấp là những thiết bị thuộc công nghệ cao như các thiết bị số hóa chuyên dụng, hay công nghệ định danh bằng sóng Radio – RFID, chỉ có 5/72 chiếm 7% số thư viện được khảo sát đã đầu tư thiết bị cho các công nghệ này.

So sánh sự đầu tư về thiết bị và công nghệ giữa hai hệ thống thư viện công cộng và chuyên, đa ngành tác giả nhận thấy hệ thống thư viện chuyên, đa ngành luôn có sự tiên phong trong việc đầu tư cho các thiết bị và công nghệ mới. Có 5 thư viện đã áp dụng công nghệ RFID đều thuộc các thư viện thuộc hệ thống thư viện chuyên, đa ngành. Tương tự như vậy trong lĩnh vực phần mềm, các phần mềm mới tiến tiến như phần mềm tìm kiếm tập trung, các phần mềm có thương hiệu trên thế giới như: VTLS, INNOPAC, MILLENNIUM (Hoa kỳ); PRIMO (Israel) đều được triển khai tại các thư viện chuyên, đa ngành.

Qua phân tích thực trạng đầu tư trang thiết bị cho thấy sự phản ánh đúng mức độ phát triển của các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay. Phần lớn trang thiết bị được đầu tư hướng tới mục tiêu tự động hóa các hoạt động trong thư viện. Chiếm tỷ lệ nhỏ, tại một số thư viện đã có sự đầu tư hướng tới mục tiêu xây dựng thư viện số.

3.3.2. Đảm bảo sự ổn định về kinh phí đầu tư cho cơ sở vật chất

Do tính chất của nhiều hạng mục đầu tư về cơ sở vật chất trong thư viện hiện đại có nhiều thay đổi, vì vậy nó đòi hỏi người quản lý phải có kế hoạch đảm bảo nguồn lực tài chính đầu tư cho thư viện mang tính ổn định bền vững. Kết quả nghiên cứu thực tế trong các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy tính ổn định của các nguồn kinh phí trong các hệ thống thư viện Việt Nam có nhiều khác biệt. Đối với phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam kinh phí đầu tư cho mọi hoạt động hiện nay căn bản đều dựa vào ngân sách nhà nước cấp. Căn cứ trên cơ chế đầu tư ngân sách cho các thư viện nay có thể chia các thư viện thành hai nhóm chính:

Nhóm 1: Gồm các thư viện được cấp kinh phí thông qua đơn vị chủ quản nhưng có tư cách pháp nhân, tài khoản riêng. Nhóm này chiếm số lượng không nhiều, dưới 5% chủ yếu tập trung ở một số thư viện lớn như Thư viện Quốc gia Việt Nam, thư viện một số trường đại học lớn như Đại học Quốc gia, một số Trung tâm Học liệu. Đối với những thư viện thuộc nhóm này, nguồn ngân sách để phát triển thư viện vẫn bị phụ thuộc vào đơn vị chủ quản tuy nhiên tính ổn định tương đối cao, việc lập kế hoạch và thực hiện thuận lợi hơn, bởi các thư viện có thể chủ động trong việc sử dụng các nguồn kinh phí được cấp. Tùy thuộc từng giai đoạn các thư viện có thể ưu tiên đầu tư cho những nhiệm vụ trọng tâm.

Nhóm 2: Gồm các thư viện được cấp kinh phí thông qua đơn vị chủ quản nhưng không có tư cách pháp nhân, tài khoản riêng. Các thư viện này chỉ được coi là một bộ phận, hoạt động như một phòng ban trong một đơn vị. Nhóm này chiếm một tỷ lệ rất lớn, có trên 95% các thư viện đại học thuộc nhóm này. Các thư viện này không có quyền tự chủ về tài chính. Ngân sách cho hoạt động của thư viện phụ thuộc hoàn toàn vào ngân sách của đơn vị chủ quản. Đầu mỗi năm các thư viện thường lập báo cáo dự trù ngân sách chi tiêu trong năm trình đơn vị chủ quản, tuy nhiên khả năng được phê duyệt bị phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Khi cần kinh phí cho một hoạt động gì, giám đốc thư viện lập dự trù trình lãnh đạo đơn vị chủ quản phê duyệt. Cơ chế này đã tạo ra cho các thư viện nhiều khó khăn trong việc thực hiện kế hoạch của mình. Chẳng hạn để được duyệt nguồn kinh phí các thư viện bị phụ thuộc vào khá nhiều yếu tố như: sự cấp thiết của kế hoạch đề xuất, khả năng kinh phí của đơn vị chủ quản... Thậm chí đôi khi sự phê duyệt còn phụ thuộc vào sự quan tâm hoặc quan niệm của lãnh đạo đơn vị chủ quản đối với thư viện.

Để phát triển nhiều thư viện hiện đại tại Việt Nam đã tìm kiếm nguồn kinh phí thông qua các dự án đầu tư. Kết quả khảo sát trong chương 2 của nghiên cứu này cho thấy các thư viện đã khai thác tìm kiếm nhiều nguồn ngân sách khác nhau, ví dụ: nguồn ngân sách Chính phủ, Ngân hàng thế giới (WB)... Chi tính trong hệ thống thư viện đại học từ năm 2006 đến nay có hàng chục các dự án lớn hiện đại hoá thư viện,

xây dựng thư viện điện tử, xây dựng các trung tâm học liệu. Việc tìm kiếm các nguồn kinh phí khác nhau thông qua các dự án để phát triển thư viện là hướng đi đúng đặc biệt là đối với các thư viện Việt Nam trong bối cảnh hiện nay. Tuy nhiên để có thể xây dựng, triển khai hiệu quả một dự án thư viện trong sự phát triển bền vững thì còn nhiều vấn đề cần quan tâm. Thực tế triển khai dự án xây dựng thư viện ở các trường đại học Việt Nam cho thấy vấn đề “hậu dự án” đang đặt nhiều thư viện Việt Nam trước những khó khăn mới.

Một trong những khó khăn đó là việc tiếp nhận, duy trì và vận hành các thành quả mà các dự án mang lại. Việc có được cơ sở hạ tầng tốt sẽ là điều kiện thuận lợi để các thư viện triển khai các hoạt động của mình. Tuy nhiên khó khăn lớn nhất của các thư viện là khi dự án kết thúc không tìm được nguồn kinh phí để duy trì hoạt động của thư viện đúng như nó được thiết kế. Kết thúc dự án thư viện có được cỗ máy tốt với những trang thiết bị hiện đại để triển khai công việc nhưng nguyên liệu để cỗ máy này hoạt động thì khan hiếm. Nguyên liệu ở đây là hàng trăm triệu tiền điện, tiền nhân công, tiền nâng cấp, bảo trì hệ thống.... Số tiền ngân sách thường xuyên của các đơn vị chủ quản không thể chi trả cho các chi phí này. Việc tìm kiếm các nguồn ngân sách bổ sung thường khó do nhiều yếu tố chủ quan và khách quan. Các thư viện nhiều khi chưa đủ năng lực tiếp cận nguồn vốn mới, sự thay đổi chính sách đầu tư... Đó là lý do nhiều dự án thư viện sau khi kết thúc không thể tiếp tục vận hành, hoặc vận hành cầm chừng không hiệu quả.

3.4. Đánh giá về hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam

3.4.1. Hiệu quả quản lý nhân lực

Căn cứ trên các luận điểm của các nhà khoa học và phân tích kết quả khảo sát thực tiễn quản lý nhân lực trong các thư viện hiện đại Việt Nam, tác giả rút ra nhận định sau:

- *Về chính sách phát triển nhân lực*

Để đáp ứng những yêu cầu trong hoạt động hoạt động chuyên môn các thư viện hiện đại Việt Nam đã có những thay đổi trong chính sách tuyển dụng, bước đầu

đảm bảo được yêu cầu mới về cơ cấu nhân lực trong thư viện hiện đại. Minh chứng thể hiện là phần lớn các thư viện, đã tuyển dụng được cán bộ có trình độ về CNTT vào công tác trong thư viện. Đặc biệt tại một số nơi tỷ lệ cán bộ có trình độ về CNTT chiếm tới 30%. Đây là mặt tích cực bởi theo các nhà khoa học trong và ngoài nước nhân lực trong thư viện hiện đại cần bao gồm nhiều thành phần trong đó chủ chốt là những người được đào tạo về CNTT và TTTV. Về chất lượng nhân lực trong thư viện hiện đại Việt Nam phần lớn là những người có nhiều kinh nghiệm với thâm niên công tác trên 10 năm.

Tuy nhiên bên cạnh những mặt tích cực việc tuyển dụng và đào tạo nhân lực trong các thư viện hiện đại Việt Nam còn có nhiều tồn tại trong đó tập trung vào:

+ Tại nhiều thư viện, đặc biệt là thư viện đại học số cán bộ được đào tạo từ các lĩnh vực khác không phải CNTT và TTTV chiếm tỷ lệ quá cao. Về mặt lý luận nhân lực trong một thư viện hiện đại cần được đào tạo từ nhiều lĩnh vực khác nhau tuy nhiên khi tỷ lệ những người tốt nghiệp từ lĩnh vực khác chiếm từ 40 - 60% thì đây là một có cấu bất hợp lý. Nguyên nhân chính của tình trạng này là trong việc thực hiện chính sách phát triển nhân lực 74% số thư viện được khảo sát chưa tiến hành xây dựng và áp dụng qui trình tuyển dụng cán bộ. Vì vậy tại nhiều thư viện việc điều chuyển nhân sự từ các bộ phận khác trong một tổ chức vào công tác trong thư viện diễn ra khá phổ biến.

+ Chất lượng nhân lực chưa cao, 62% đã tốt nghiệp cách thời điểm này 10 năm lại không được đào tạo bồi dưỡng thường xuyên vì vậy ít được cập nhật những kiến thức về thư viện hiện đại. Nguyên nhân của tình trạng này là hoạt động lập kế hoạch phát triển nhân lực chưa được nhiều thư viện quan tâm, có tới 60% số thư viện được khảo sát chưa tiến hành lập kế hoạch phát triển nhân lực.

- *Về tổ chức nhân lực*

Để tổ chức nhân lực các thư viện hiện đại Việt Nam đều đã thiết lập mô hình cơ cấu tổ chức gồm nhiều mô hình khác nhau trong đó chủ yếu là mô hình chức năng và trực tuyến. Phần lớn các thư viện đã thiết lập được các phòng ban trực thuộc trong

cơ cấu tổ chức. Bên cạnh các phòng ban chính của thư viện truyền thống như: Phòng biên mục; Phát triển nguồn lực thông tin; Dịch vụ thông tin thư viện những phòng ban mới như Phòng Công nghệ thông tin cũng đã được 58/72 thư viện thành lập. Để đáp ứng những yêu cầu mới về chuyên môn của thư viện hiện đại một số thư viện đã thiết lập thêm các phòng ban mới như: Phòng Phát triển tài nguyên số; Phòng Marketing; Phòng Quản lý dự án; Phòng Đào tạo và nghiên cứu khoa học...

Chiếm tỷ lệ không lớn, nhưng tại một số thư viện việc bố trí nhân sự trong các phòng ban về cơ bản đã hợp lý. Việc việc sắp xếp nhân sự vào các phòng ban trong cơ cấu tổ chức đã được thực hiện nghiêm túc dựa trên những căn cứ khoa học nhằm đảm bảo biên chế nhân sự đúng người, đúng việc.

Tuy nhiên kết quả nghiên cứu thực tiễn hoạt động tổ chức trong các thư viện hiện đại Việt Nam cũng cho thấy hoạt động này còn tồn tại nhiều bất cập, trong đó tập trung vào các vấn đề sau:

Phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam đang áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, chức năng. Các mô hình cơ cấu tổ chức này bên cạnh những ưu điểm đã bộc lộ nhiều bất cập đặc biệt là trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ các thư viện Việt Nam hiện nay. Mô hình này thường chỉ tập trung giải quyết các vấn đề trong nội bộ của tổ chức mà ít chú ý đến những mối liên hệ, những nhân tố tác động từ môi trường bên ngoài. Khi môi trường xã hội và môi trường công nghệ thay đổi thì tổ chức đó khó có thể thích nghi một cách nhanh chóng và linh hoạt. Các thư viện hiện đại nói chung và thư viện hiện đại Việt Nam nói riêng là nơi ứng dụng các thành tựu của KH&CN sẽ có những thay đổi nhanh chóng xảy ra ở các môi trường bên ngoài, bên trong thư viện. Với mô hình tổ chức đang áp dụng phổ biến hiện nay trong các thư viện hiện đại sẽ bộc lộ những nhược điểm và tạo ra những khó khăn trong quản lý. Bên cạnh đó với mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong tổ chức, phòng ban trong thư viện bị hạn chế bởi ranh giới về chức năng và nhiệm vụ cụ thể đã được xác định. Mô hình này không thể phát huy hết tiềm năng của mỗi đơn vị, cá nhân trong thư viện theo hướng mở, liên kết đa chiều. Cơ cấu

trực tuyến, đây là cơ cấu thường được áp dụng cho các thư viện nhỏ. Quyền hạn và thẩm quyền của cơ cấu tổ chức trực tuyến được thiết lập từ cấp quản lý cao nhất dòng thông tin trong tổ chức theo hướng từ trên xuống dưới. Điều này có nghĩa là toàn bộ quyền lực và thẩm quyền nằm trong tay người lãnh đạo thư viện. Vì vậy việc ra quyết định dễ mang tính chủ quan, duy ý chí.

Về việc thiết lập các phòng ban trong cơ cấu tổ chức có thể thấy phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam đã thiết lập các phòng ban cơ bản của thư viện hiện đại như: Bổ sung; Biên mục; Dịch vụ; Hành chính; Công nghệ thông tin. Tại một số thư viện do những yêu cầu về chuyên môn trong thư viện hiện đại đã thiết lập một số phòng ban mới như: Phòng Phát triển tài nguyên số; Phòng Marketing; Phòng Quản lý dự án; Phòng Đào tạo và nghiên cứu khoa học.... Để hướng dẫn việc tổ chức và hoạt động của các thư viện tại Việt Nam năm 2005 Bộ Văn hóa Thông tin nay là Bộ Văn hóa Thông tin đã ban hành Quy chế mẫu về tổ chức và hoạt động của các thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương [3], năm 2008 Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch đã ban hành Quy chế mẫu về tổ chức và hoạt động của thư viện trường đại học [1]. Theo các quy chế mẫu này hệ thống thư viện các tỉnh, thành phố có thể có 8 phòng chuyên môn, nghiệp vụ: Bổ sung trao đổi; Xử lý tài liệu; Phục vụ bạn đọc; Thông tin - Thư mục; Tin học; Bảo quản tài liệu; Hành chính - Tổng hợp; Xây dựng phong trào. Hệ thống thư viện đại học có thể có 7 phòng chuyên môn, nghiệp vụ: Bổ sung trao đổi; Xử lý tài liệu; Phục vụ bạn đọc; Thông tin - Thư mục; Tin học; Bảo quản tài liệu; Hành chính - Tổng hợp.

Như vậy từ thực trạng thiết lập các phòng ban chuyên môn trong các thư viện hiện đại Việt Nam có thể nhận thấy phần lớn các thư viện đã tuân thủ theo các quy định của quy chế mẫu, tuy nhiên do những yêu cầu chuyên môn mang tính đặc thù nhiều thư viện và trung tâm thông tin đã thiết lập nên những phòng ban, bộ phận mới. Việc mở rộng các phòng có thể là cần thiết tuy nhiên bao gồm những phòng nào cần có sự cân nhắc bởi nếu tiếp tục mở rộng nhiều phòng sẽ tạo nên một cơ cấu tổ chức chồng chéo và dễ dẫn đến sự chồng chéo trong điều hành các hoạt động chuyên môn.

Việc sắp xếp nhân sự vào các phòng ban trong cơ cấu tổ chức của các thư viện Việt Nam cũng có những tồn tại cần khắc phục trong tương lai. Kết quả khảo sát cho thấy để bố trí nhân sự vào các phòng ban trong thư viện chủ yếu các thư viện căn cứ vào chuyên môn của cán bộ được đào tạo và nhu cầu của thư viện. Các yếu tố khác như nguyện vọng của cán bộ hay khả năng thực tế của họ không được nhiều thư viện quan tâm. Vì vậy có thể thấy tại phần lớn các thư viện được khảo sát việc bố trí nhân sự trong các phòng ban phụ thuộc chủ yếu vào quan điểm chủ quan của cán bộ lãnh đạo quản lý. Thực tế này dễ dẫn đến việc sắp xếp bố trí nhân sự trong các phòng ban không hợp lý so với khả năng của họ và không thể phát huy được tốt nhất tiềm năng của tất cả nhân viên.

- *Về tạo động lực cho người lao động*

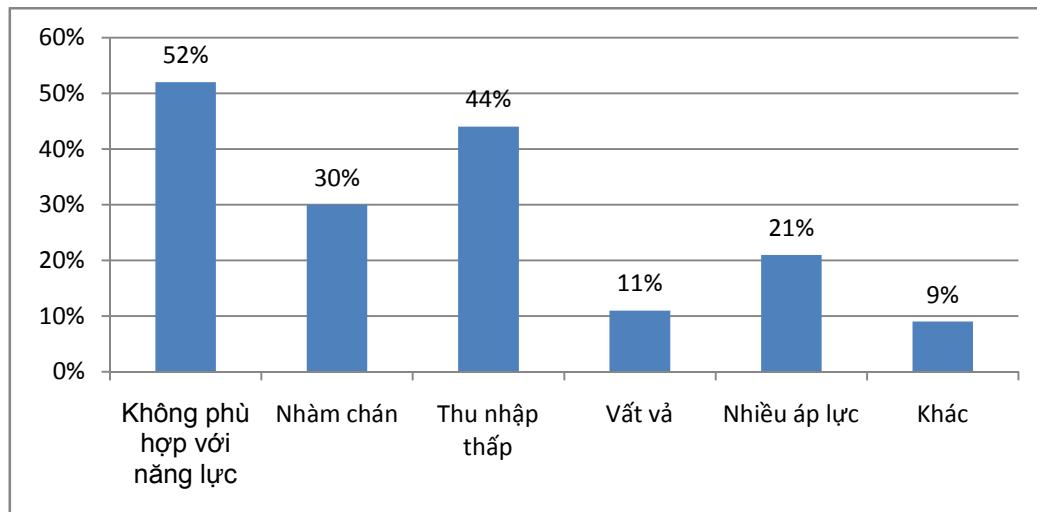
Nhằm tạo động lực cho người lao động, cán bộ lãnh đạo quản lý trong các thư viện đã vận dụng nhiều phương pháp quản lý khác nhau, 100% đã áp dụng phương pháp quản lý hành chính. Một số cán bộ lãnh đạo quản lý các thư viện đã kết hợp nhiều phương pháp lãnh đạo, quản lý khác nhau như: phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế, phương pháp giáo dục. Tuy số lượng này chưa nhiều nhưng đã thể hiện được sự linh hoạt của người quản lý trong việc thực hiện chức năng điều khiển.

Về thực trạng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý, các thư viện hiện đại Việt Nam hiện đã có một đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý có nhiều kinh nghiệm về chuyên môn cũng như trong lĩnh vực quản lý. Ưu điểm này thể hiện thông qua trình độ của họ: 74% có trình độ từ thạc sỹ, 11% có trình độ tiến sỹ. Ngoài ra, có tới 50% cán bộ lãnh đạo quản lý đã có kinh nghiệm quản lý trên 10 năm.

Về vấn đề truyền thông trong thư viện tuy còn nhiều hạn chế nhưng tại một số thư viện việc thông tin từ các cấp lãnh đạo, quản lý tới nhân viên và thông tin phản hồi từ nhân viên đến người quản lý đã được thực hiện khá tốt. Phương tiện truyền thông trong thư viện đã có nhiều thay đổi, bên cạnh các phương tiện truyền thống, các phương tiện mới có ứng dụng công nghệ đã được một số cán bộ lãnh đạo quản lý và nhân viên sử dụng trong quá trình truyền đạt cũng như phản hồi thông tin.

Về tạo động lực cho người lao động, kết quả khảo sát thực tế cho thấy có 66/142 chiếm 46.5% số người làm công tác thư viện được khảo sát cho biết họ không hài lòng với vị trí công việc đang đảm nhận. Thực tế này cho thấy các nhà quản lý trong các thư viện hiện đại chưa làm tốt việc tạo ra động lực cho người lao động.

Kết quả thống kê trong biểu đồ 3.24 là tổng hợp các lý do người làm công tác thư viện không hài lòng với vị trí công việc đang đảm nhận. Phân tích các lý do được đưa ra nhận thấy có 34/66 chiếm 52% người làm công tác thư viện đưa ra lý do vị trí công việc hiện tại không phù hợp với năng lực, 29/66 chiếm 44% cho biết là do thu nhập thấp, 20/66 chiếm 30% đưa ra lý do công việc hiện tại nhàm chán, chiếm tỷ lệ thấp hơn là các lý do như công việc nhiều áp lực, vất vả và các lý do khác. Điều này thể hiện sự hạn chế của cán bộ quản lý chưa vận dụng tốt các phương pháp quản lý, việc bố trí sắp xếp nhận lực vào các vị trí trong thư viện chưa được tuân thủ theo qui trình khoa học.



Biểu đồ 3.24: Tỷ lệ người làm công tác thư viện đưa ra các lý do không hài lòng với vị trí công việc hiện tại

Để tạo động lực cho người lao động các nhà lãnh đạo quản lý đã vận dụng nhiều phương pháp khác nhau, tuy nhiên phương pháp hành chính vẫn là phương pháp được sử dụng chủ yếu. Các phương pháp khác như giáo dục, kinh tế đã chưa

được vận dụng tốt. Thực tế này đã có những ảnh hưởng không tốt trong việc tạo động lực cho người lao động. Hệ thống văn bản qui phạm pháp luật là công cụ đắc lực để người lãnh đạo quản lý thực hiện phương pháp hành chính, tuy nhiên kết quả nghiên cứu thực tiễn cho thấy hệ thống văn bản qui phạm pháp luật về lĩnh vực thông tin thư viện tại Việt Nam đang còn khá nhiều tồn tại. Tính pháp lý của các văn bản pháp lý chưa cao, các nội dung liên quan đến thư viện hiện đại chưa được cập nhật và nằm tản mạn tại nhiều văn bản khác nhau. Việc sử dụng các công cụ quản lý hiện đại như phần mềm, các công cụ có ứng dụng công nghệ, các hệ thống quản lý chất lượng đã chưa được cán bộ lãnh đạo quản lý các thư viện hiện đại khai thác tốt.

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý các thư viện hiện đại Việt Nam có độ tuổi trung bình cao sẽ có nhiều kinh nghiệm trong quản lý. Tuy nhiên với độ tuổi trung bình cao cũng tạo ra những khó khăn cho họ trong việc tiếp cận với những công nghệ mới, những kiến thức về CNTT. Đây cũng là nguyên nhân phần lớn cán bộ lãnh đạo quản lý đã chưa khai thác được những tính năng hữu ích của hệ thống thư viện tích hợp hay những ứng dụng của công nghệ RFID vào tổ chức quản lý thư viện. Kết quả nghiên cứu thực trạng cho thấy có tới 33% cán bộ lãnh đạo, quản lý các thư viện không phải là những người được đào tạo về chuyên môn thông tin thư viện, đây cũng là một hạn chế trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý. Bởi, để quản lý tốt các hoạt động trong thư viện hiện đại, đặc biệt là các hoạt động chuyên môn đòi hỏi người quản lý phải nắm vững các khâu nghiệp vụ liên quan đến lĩnh vực thông tin thư viện. Việc không được đào tạo, hoặc không am hiểu kỹ các hoạt động chuyên môn sẽ dễ dẫn tới việc ra những quyết định chủ quan duy ý chí của người quản lý. Về trình độ quản lý kết quả khảo sát cho thấy phần lớn cán bộ quản lý đã tham gia các khóa đào tạo khác nhau như quản lý thư viện, quản lý hành chính. Tuy nhiên vẫn có tới 14% chưa tham gia bất kỳ khóa đào tạo nào về quản lý, đây là hạn chế của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý các thư viện Việt Nam hiện nay. Sự hạn chế này cũng thể hiện qua kết quả khảo sát thực tế về việc xác định mô hình cơ cấu tổ chức quản lý, có tới 12.5% cán bộ lãnh đạo quản lý không xác định được mô hình cơ cấu tổ chức thư viện mình đang quản lý thuộc loại nào.

Truyền thông trong thư viện là một trong những nội dung quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy công tác truyền thông trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa được các nhà quản lý thực hiện tốt. Những thông tin quan trọng như định hướng chiến lược phát triển của thư viện, các kế hoạch dài hạn, kế hoạch hàng năm chưa được thông tin đến tất cả nhân viên trong thư viện để cùng hướng tới phần đầu thực hiện. Cách thức truyền thông từ người lãnh đạo quản lý đến nhân viên vẫn thực hiện theo cách thức truyền thống như thông qua các cuộc họp hoặc gặp trực tiếp là chủ yếu. Việc áp dụng các ứng dụng mới của CNTT vào truyền thông trong tổ chức chưa được khai thác hiệu quả. Việc phản hồi thông tin từ người làm công tác thư viện đến người quản lý đã được thực hiện trong các thư viện, tuy nhiên tần suất phản hồi không cao. Việc phản hồi thông tin chủ yếu diễn ra với tần suất hàng năm thông qua các báo cáo tổng kết công tác hàng năm. Tần suất phản hồi thông tin hàng tháng, hàng tuần chiếm tỷ lệ rất thấp. Việc phản hồi thông tin chủ yếu được thực hiện theo cách thức truyền thống như sử dụng văn bản hoặc gặp trực tiếp. Việc sử dụng các công cụ mới có nhiều tiện ích với sự hỗ trợ của máy tính và mạng truyền thông chưa được người làm công tác thư viện sử dụng thường xuyên.

3.4.2. Hiệu quả quản lý các hoạt động nghiệp vụ

- Hoạt động phát triển nguồn lực thông tin

Theo các nhà khoa học [80], [82], [92] thư viện hiện đại có sự đa dạng và phức tạp trong cơ cấu NLTT. NLTT của thư viện hiện đại bao gồm các tài liệu truyền thống và các tài liệu điện tử. Vì vậy quản lý NLTT trong thư viện hiện đại có nhiều thay đổi so với thư viện truyền thống và việc đánh giá hiệu quả quản lý cũng cần dựa trên những tiêu chí khác nhau.

Về xây dựng phát triển nguồn lực thông tin, nhà quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam đã có những thay đổi trong phương thức thực hiện cũng như chính sách phát triển NLTT, 100% các thư viện được khảo sát đã tiến hành hoạt động lập kế hoạch phát triển NLTT. Những thay đổi này bước đầu đã thu được những kết quả nhất định. Kết quả nghiên cứu thực tế cho thấy các thư viện hiện đại Việt Nam đã có nhiều đổi

mới trong phương thức thực hiện và quản lý nguồn lực thông tin, đặc biệt là nguồn lực thông tin điện tử. Bên cạnh những biện pháp tăng cường nguồn lực thông tin như: Khai thác các tài liệu nội sinh ở sẵn dạng số; Mua từ các tập đoàn xuất bản trên thế giới như EBSCO, Blackwell, Oxford, Science Direct; Số hóa... Phương thức phối hợp liên kết trong bổ sung các tài liệu điện tử đã được thực hiện, hàng chục thư viện Việt Nam đã hợp tác với nhau thông qua mô hình liên hợp (Consortium) thư viện các nguồn tin điện tử. Tính đến thời điểm này có trên 30 thư viện, trung tâm thông tin lớn trong cả nước tham gia liên hợp. Kết quả khảo sát thực tế trong mục 2.3.2 của nghiên cứu này cho thấy nguồn lực thông tin tại phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam đã có thay đổi về cơ cấu, 100% các thư viện đã có các tài liệu ở dạng số, tại một số thư viện tỷ lệ tài liệu điện tử và tài liệu truyền thông đã tương đương nhau.

Sự thay đổi trong cơ cấu NLTT tại các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy hiệu quả của hoạt động quản lý, tuy nhiên xem xét từ các phương diện khác lại cho thấy hoạt động quản lý NLTT còn có nhiều bất cập. Theo các học giả nước ngoài phương thức thực hiện các công việc trong thư thập, quản lý nguồn lực thông tin của thư viện hiện đại được thực hiện theo hướng tự động hóa với sự hỗ trợ của máy tính điện tử. Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 2.3 cho thấy có 56/72 chiếm 78% số thư viện được khảo sát đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp – ILS. Với sự hỗ trợ của phần mềm này hoạt động bổ sung tài liệu được thực hiện bằng máy tính thông qua phân hệ bổ sung (Acquisition). Tuy nhiên kết quả tổng hợp trong biểu đồ 2.5 lại cho thấy chỉ có 17/72 chiếm 29% số thư viện được khảo sát đã áp dụng CNTT vào hoạt động bổ sung tài liệu. Đây là tỷ lệ khá thấp và thể hiện sự kém hiệu quả trong ứng dụng công nghệ để quản lý NLTT tại các thư viện hiện đại Việt Nam.

Theo ông Hoàng Ngọc Chi, Thư viện điện tử Trường Đại học Bách khoa Hà Nội đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp VTLS (Hoa Kỳ) để quản lý nguồn lực thông tin tuy nhiên những tính năng được khai thác rất hạn chế, chủ yếu thư viện mới khai thác được tính năng tạo lập các đơn đặt. Các tính năng quan trọng khác như quản lý tài chính (các nguồn quỹ bổ sung) gần như không thực hiện được. Khi được hỏi về

lý do nào dẫn đến những hạn chế trong việc vận hành khai thác, phần lớn các nhà quản lý cho biết nguyên nhân chính tập trung ở cơ chế về tài chính của nhà nước đối với các thư viện đã gây khó khăn. Phần lớn các thư viện đại học Việt Nam chưa được tự chủ về tài chính nên việc thiết lập các thông số trong lập kế hoạch về tài chính không thực hiện được. Đây là nguyên nhân chính dẫn tới những hạn chế trong đổi mới phương thức thu thập, quản lý NLTT trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

Một tiêu chí khác khi đánh giá hiệu quả quản lý NLTT trong thư viện hiện đại đó là NLTT phải được tổ chức, quản lý khoa học đảm bảo để người dùng có thể truy cập khai thác ở những mức độ khác nhau, không bị giới hạn về không gian thời gian. Tiêu chí này muốn nhấn mạnh về khả năng tiếp cận và khai thác NLTT thông qua môi trường mạng.

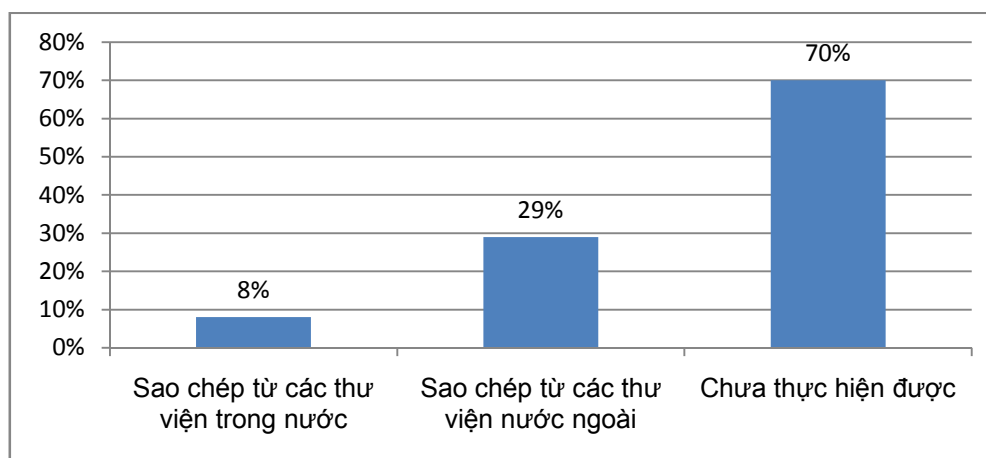
Kết quả khảo sát thực tế được tổng hợp trong biểu đồ 3.27 là thực trạng tỷ lệ bạn đọc được tiếp cận tài liệu của thư viện thông qua môi trường mạng. Phân tích số liệu cho thấy có 78% số thư viện đã sử dụng hệ thống thư viện tích hợp ILS, tuy nhiên vẫn còn 192/475 chiếm 41% bạn đọc không thể tra cứu được tài liệu qua mạng. Kết quả khảo sát thực tế cũng cho thấy 100% thư viện đã có tài liệu điện tử trong cơ cấu NLTT nhưng chỉ có 82/475 chiếm 17% bạn đọc có thể đọc được tài liệu toàn văn của thư viện từ xa thông qua mạng Internet. Về thực trạng khả năng đáp ứng nhu cầu thông tin của bạn đọc thông qua nội dung của NLTT, kết quả khảo sát cũng cho thấy NLTT trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa đáp ứng được nhu cầu của bạn đọc. Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.29 cho thấy có tới 76% bạn đọc cho biết tài liệu của thư viện chưa đầy đủ.

Như vậy có thể thấy, các nhà quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam đã có những thay đổi trong phương thức quản lý cũng như chính sách phát triển NLTT và cơ cấu nguồn lực thông tin đã có thay đổi về mặt hình thức. Tuy nhiên hiệu quả quản lý đối với NLTT chưa cao. NLTT chưa đáp ứng được nhu cầu của bạn đọc. Những ứng dụng của CNTT trong việc thay đổi cách thức thu thập tài liệu chưa được tốt. Việc tổ chức nguồn lực thông tin còn nhiều hạn chế vì vậy chưa tạo điều kiện để đông đảo bạn đọc có thể tiếp cận tài liệu thông qua môi trường mạng.

- *Hoạt động xử lý tài liệu và tổ chức thông tin*

Trong thư viện hiện đại, hoạt động xử lý tài liệu và tổ chức thông tin thường được tự động hoá với sự hỗ trợ của máy tính. Việc sử dụng các phần mềm ứng dụng trong thư viện, và các chuẩn về xử lý, tổ chức thông tin cho phép các thư viện hiện đại có thể chia sẻ thông tin, sao chép các biểu ghi thư mục một cách dễ dàng.

Kết quả khảo sát thực tế trong biểu đồ 2.5 cho thấy tỷ lệ các thư viện hiện đại Việt Nam đã ứng dụng CNTT vào hoạt động xử lý và tổ chức thông tin khá cao. Có 66/72 chiếm 92% số thư viện được khảo sát đã ứng dụng CNTT vào hoạt động biên mục. Việc áp dụng các chuẩn, tiêu chuẩn trong xử lý và tổ chức thông tin cũng được khá nhiều các thư viện quan tâm, 78% số thư viện được khảo sát đã ứng dụng hệ thống thư viện tích hợp vào hoạt động biên mục đồng nghĩa với việc 78% thư viện hiện đại Việt Nam đã áp dụng khổ mẫu biên mục MARC21, các chuẩn khác như Quy tắc biên mục Anh Mỹ AACR2, Khung phân loại DDC cũng đã được nhiều thư viện áp dụng. CSDL là sản phẩm của hoạt động xử lý và tổ chức thông tin cũng đã được nhiều thư viện tạo lập, có 92% số thư viện được khảo sát đã tạo lập được CSDL thư mục, có 36% số thư viện đã tạo lập được CSDL toàn văn.



Biểu đồ 3.25: Tỷ lệ thư viện tiến hành biên mục sao chép

Một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý hoạt động xử lý, tổ chức thông tin trong thư viện hiện đại đó là hoạt động này phải được tiến hành bằng nhiều

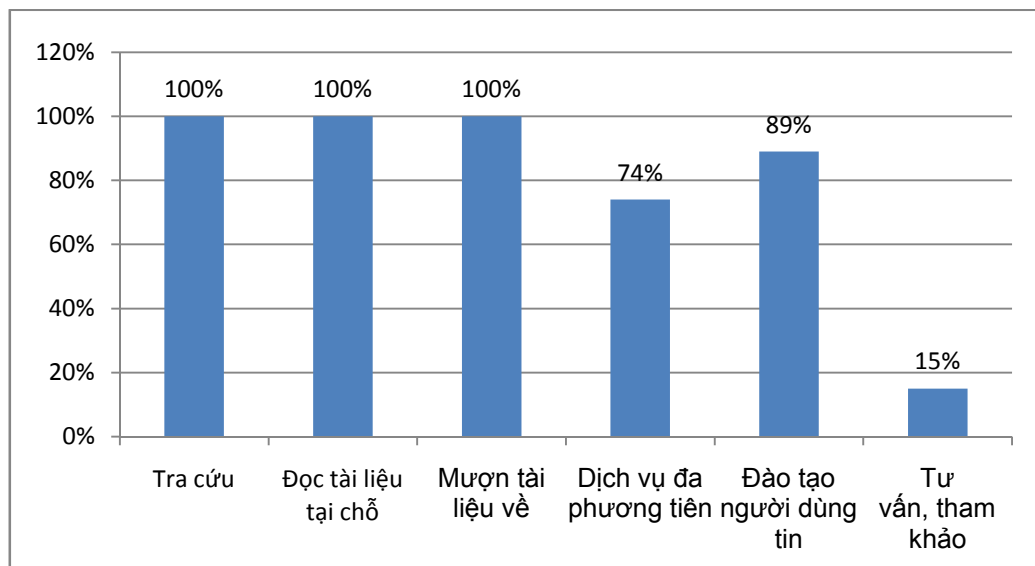
phương thức khác nhau, trong đó phương thức biên mục sao chép phải đóng vai trò chủ đạo. Số liệu thống kê trong biểu đồ 3.25 là thực trạng thực hiện biên mục sao chép (Copy Cataloguing) tại các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích kết quả cho thấy gần có 50/72 chiếm gần 70% số thư viện hiện đại chưa thực hiện được biên mục sao chép, có 29% đã sao chép được biểu ghi từ các thư viện nước ngoài, chỉ có 6/72 chiếm 8% đã sao chép được biểu ghi từ các thư viện trong nước. Kết quả này một mặt cho thấy hiệu quả biên mục trong các thư viện hiện đại Việt Nam chưa cao. Mặt khác đây là một kết quả không bình thường bởi tại các nước có nền khoa học thư viện phát triển việc chia sẻ biểu ghi thư mục giữa các thư viện trong nước là rất dễ dàng. Trong khi tại Việt Nam tỷ lệ này rất thấp. Tìm hiểu nguyên nhân dẫn tới việc chia sẻ thông tin giữa các thư viện Việt Nam còn thấp, tác giả nhận thấy lý do không phải là vấn đề công nghệ mà tập trung ở cơ chế chính sách chưa hợp lý. Nghiên cứu thực tế cho thấy, phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam hoàn toàn đủ điều kiện để có thể kết nối và chia sẻ biểu ghi với nhau. Tuy nhiên, hiện không có cơ chế, chính sách cụ thể nào yêu cầu các thư viện hiện đại Việt Nam phải kết nối và chia sẻ với nhau nên dẫn đến một thực tiễn là các thư viện hiện đại Việt Nam vẫn phát triển như những ốc đảo độc lập. Ngược lại, các thư viện thuộc các quốc gia lớn trên thế giới luôn sẵn sàng cho việc trao đổi thông tin đặc biệt là các thông tin thư mục. Với chính sách mở trong việc cung cấp thông tin các thư viện lớn trên thế giới như Thư viện Quốc Hội Mỹ, Thư viện quốc gia của các nước phát triển luôn sẵn sàng cho phép bất cứ thư viện nào trên thế giới có thể kết nối đến hệ thống của họ để khai thác thông tin. Đây cũng là lý do mà số thư viện hiện đại Việt Nam kết nối khai thác chia sẻ thông tin với các thư viện nước ngoài lớn hơn rất nhiều so với việc liên kết trong nước. Thực tế này cho thấy sự phối hợp giữa các nhà quản lý, các cấp quản lý về lĩnh vực thư viện ở Việt Nam còn yếu.

Về sản phẩm thông tin, kết quả của hoạt động biên mục tự động hóa các thư viện hiện đại Việt Nam đã bước đầu tạo ra được sự đa dạng của các sản phẩm thông tin có 92% số thư viện đã tạo lập được CSDL thư mục, có 36% đã tạo lập được CSDL toàn

văn. Tuy nhiên so với thực tế 100% thư viện có tài liệu số trong khi chỉ có 36% đã tạo lập được CSDL toàn văn là một tỷ lệ thấp. Bên cạnh đó việc kiểm soát chất lượng của các sản phẩm thông tin còn nhiều bất cập. Đối với các sản phẩm thông tin được tạo lập theo phương thức tự động hóa việc kiểm soát chất lượng bằng các công cụ có ứng dụng công nghệ sẽ phù hợp và có độ chính xác cao. Tuy nhiên tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý sử dụng công cụ này không nhiều.

- *Dịch vụ thông tin thư viện*

Mọi hoạt động trong thư viện, bao gồm cả tổ chức quản lý đều hướng tới mục đích cuối cùng là nâng cao chất lượng và hiệu quả các dịch vụ, thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của bạn đọc. Theo các nhà khoa học thư viện trong và ngoài nước dịch vụ trong thư viện hiện đại không chỉ dừng lại ở việc cung cấp thông tin mà còn hướng tới việc tạo ra giá trị gia tăng, những tri thức mới. Kết quả khảo sát trong biểu đồ 3.26 là tổng hợp các dịch vụ đã được tổ chức trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

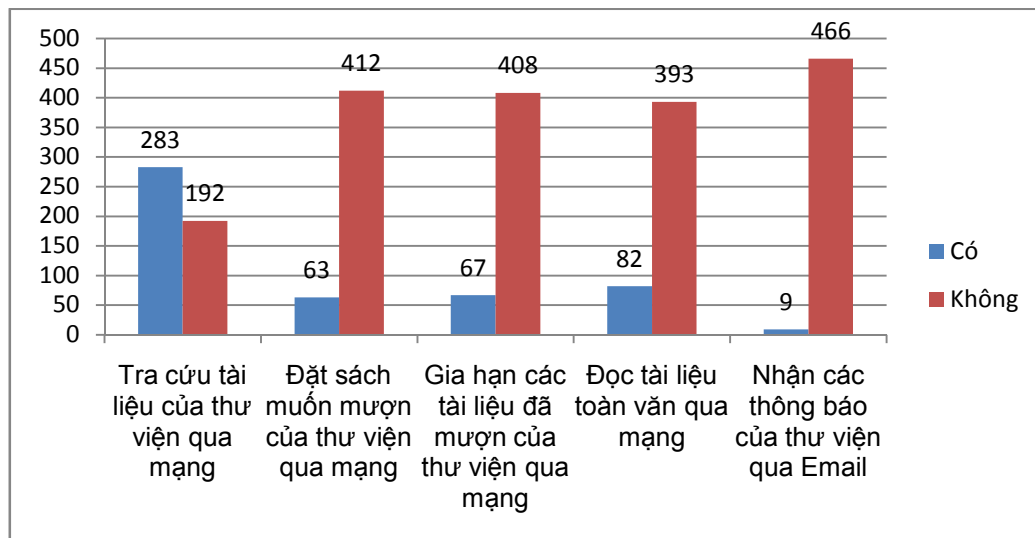


Biểu đồ 3.26: Tỷ lệ thư viện đã triển khai các dịch vụ

Phân tích số liệu cụ thể có thể nhận thấy những dịch vụ có tỷ lệ thư viện tổ chức cao chiếm 100% như: tra cứu, đọc tại chỗ, mượn về đều là những dịch vụ khá phổ biến trong thư viện nói chung. Những dịch vụ đặc trưng của thư viện hiện đại,

đặc biệt là những dịch vụ có khả năng tạo ra các giá trị gia tăng như dịch vụ tư vấn, tham khảo lại chưa được nhiều thư viện tổ chức chỉ có 11/72 chiếm 15% thư viện được khảo sát đã tổ chức dịch vụ này.

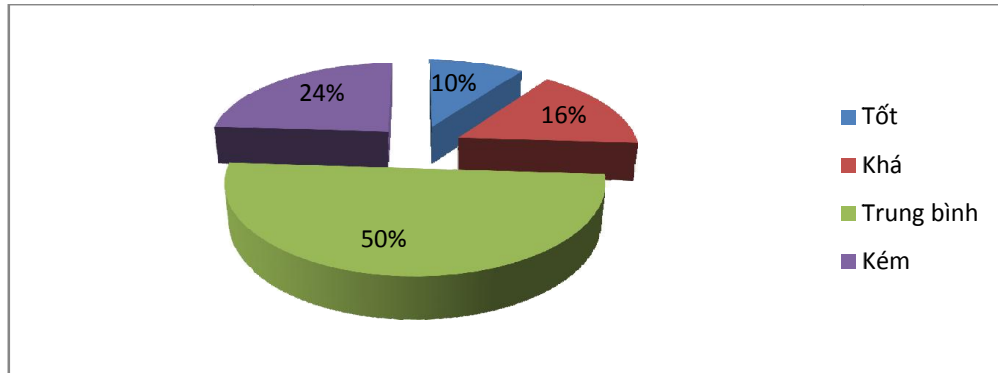
Trong thư viện hiện đại các dịch vụ phát triển theo hướng ứng dụng công nghệ, tự động hóa, mở, tiện ích và thân thiện. Sự tăng cường những tương tác trực tuyến tạo điều kiện để nhiều dịch vụ trong thư viện hiện đại không bị ảnh hưởng bởi yếu tố không gian và thời gian. Số liệu khảo sát thực tế cho thấy hiện có gần 80% số thư viện được khảo sát đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp (ILS) vào quản lý các hoạt động thư viện. Điều này đồng nghĩa với việc tại các thư viện đã áp dụng hệ thống này bạn đọc có thể thực hiện nhiều hoạt động tương tác với thư viện thông qua môi trường mạng như: tra cứu, đặt sách, gia hạn các tài liệu mượn, nhận các thông báo qua email...



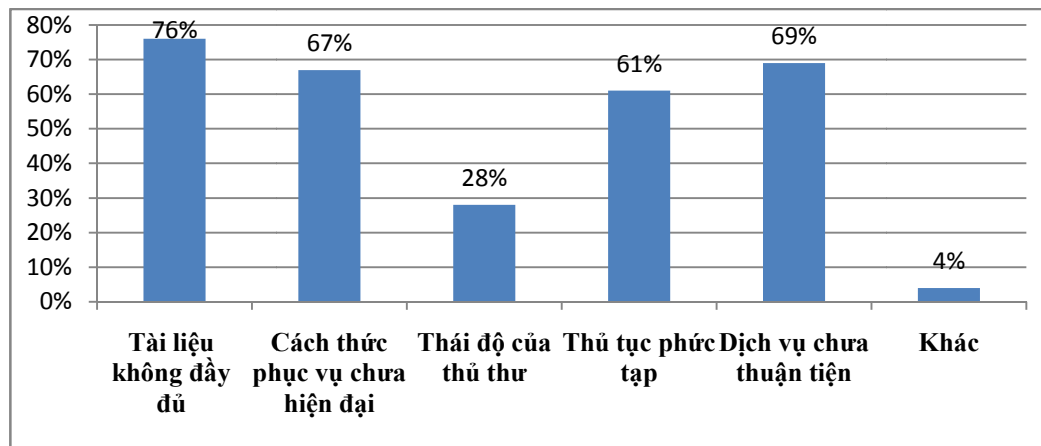
Biểu đồ 3.27: Tỷ lệ bạn đọc được sử dụng các dịch vụ tương tác qua mạng

Tuy nhiên kết quả khảo sát được tổng hợp trong biểu đồ 3.27 lại cho thấy những hoạt động bạn đọc được tương tác qua môi trường mạng thông qua các dịch vụ của thư viện đang chiếm tỷ lệ rất thấp. Chỉ có 9/475 chiếm 2% số bạn đọc được khảo sát cho biết họ đã từng nhận được các thông báo của thư viện thông qua email; Chỉ có 67/475 chiếm 14% số bạn đọc được khảo sát cho biết họ có thể gia hạn các tài liệu đã mượn của thư viện thông qua mạng; Chỉ có 63/475 chiếm 13% số bạn đọc được khảo

sát cho biết họ có thể đặt các tài liệu muốn mượn của thư viện thông qua mạng; Chỉ có 82/475 chiếm 17% số bạn đọc được khảo sát cho biết họ có thể đọc các tài liệu toàn văn của thư viện thông qua mạng.



Biểu đồ 3.28: Tỷ lệ bạn đọc đánh giá về chất lượng dịch vụ



Biểu đồ 3.29: Nguyên nhân chưa hài lòng về chất lượng các dịch vụ

Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.28 là đánh giá của bạn đọc về chất lượng dịch vụ trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Phân tích kết quả khảo sát cho thấy phần lớn bạn đọc chưa đánh giá cao chất lượng các dịch vụ trong thư viện hiện đại Việt Nam. Có 237/475 chiếm 50% bạn đọc được khảo sát đánh giá các dịch vụ trong thư viện hiện đại ở mức độ trung bình; 113/475 chiếm 24% bạn đọc đánh giá dịch vụ trong thư viện hiện đại ở mức độ kém; 76/475 chiếm 16% đánh giá ở mức khá; Chỉ có 49/475 chiếm 10% đánh giá ở mức tốt.

Kết quả tổng hợp trong biểu đồ 3.29 là tỷ lệ các nguyên nhân khiến bạn đọc chưa hài lòng về chất lượng các dịch vụ trong thư viện hiện đại. Phân tích số liệu cho thấy các lý do chính tập trung ở: Dịch vụ chưa thuận tiện, có 326/475 chiếm 69% bạn đọc được khảo sát cho rằng việc sử dụng các dịch vụ của thư viện chưa được thuận tiện; Cách thức phục vụ chưa hiện đại, có 316/475 chiếm 67% bạn đọc được khảo. Thủ tục phức tạp, có 288/475 chiếm 61% bạn đọc được khảo sát cho rằng thủ tục để được sử dụng các dịch vụ của thư viện quá phức tạp.

Như vậy qua khảo sát thực trạng các dịch vụ trong thư viện hiện đại Việt Nam từ các phương diện các hình thức dịch vụ và chất lượng của các dịch vụ có thể nhận thấy hoạt động cung cấp dịch vụ trong các thư viện hiện đại Việt Nam bên cạnh những mặt đạt được còn nhiều tồn tại, hạn chế. Những dịch vụ đặc trưng của thư viện hiện đại chưa được nhiều thư viện triển khai. Một số dịch vụ đã được tự động hóa, tuy nhiên phân tích chi tiết các tính năng cụ thể lại cho thấy còn nhiều tồn tại. Các hoạt động của bạn đọc có thể tương tác qua môi trường mạng là thế mạnh của dịch vụ thư viện hiện đại chưa được phát huy. Chất lượng các dịch vụ trong thư viện hiện đại chưa được bạn đọc đánh giá cao chỉ có 26% bạn đọc được khảo sát đánh giá chất lượng các dịch vụ ở trên mức trung bình.

- Người dùng tin

Người dùng tin là một trong bốn yếu tố cơ bản cấu thành thư viện. Kết quả khảo sát trong bảng 3.20 cho thấy hoạt động quản lý người dùng tin đã được nhiều thư viện quan tâm. Có tới 68% số thư viện được khảo sát đã tiến hành lập kế hoạch cho hoạt động đào tạo người dùng tin. Có 64/72 chiếm 89% số thư viện được khảo sát đã tổ chức dịch vụ đào tạo người dùng tin. Các thư viện đã áp dụng khá tốt các công cụ có ứng dụng công nghệ vào quản lý nội dung này. Có 56/72 chiếm 78% số thư viện được khảo sát đã sử dụng hệ thống thư viện tích hợp vào quản lý người dùng tin.

Tuy nhiên xem xét về tính chất của sự tương tác giữa thư viện và người dùng tin lại cho thấy còn có nhiều tồn tại. Sự tương tác gián tiếp qua môi trường mạng được xem là thế mạnh của thư viện hiện đại lại chưa có được tại các thư viện Việt Nam. Kết

quả tổng hợp trong biểu đồ 3.27 cho thấy sự tương tác giữa thư viện và người dùng tin tại các thư viện hiện đại Việt Nam qua môi trường mạng đang ở tỷ lệ rất thấp.

Kết quả khảo sát được tổng hợp trong biểu đồ 3.26 cũng cho thấy thực trạng các dịch vụ người dùng tin đang được thụ hưởng. Với các dịch vụ đang được các thư viện triển khai như hiện nay có thể nhận định, các thư viện hiện đại Việt Nam chưa tạo ra được môi trường để người dùng tin có thể phát huy vị thế của mình vừa là người sử dụng thông tin vừa là người sản xuất và xây dựng nên cấu trúc cơ sở dữ liệu thông tin. Với đa số các dịch vụ đang được triển khai trong các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay mới tạo ra sự tương tác với người dùng tin mới mang tính một chiều. Người dùng tin đơn thuần là người sử dụng thông tin.

Như vậy có thể thấy hiệu quả quản lý hoạt động chuyên môn trong các thư viện hiện đại Việt Nam bên cạnh những kết quả đạt được còn có nhiều tồn tại. Có nhiều nguyên nhân dẫn tới những tồn tại trên trong đó tập trung vào:

- + Việc lập kế hoạch cho các hoạt động chuyên môn chưa được các nhà quản lý thực hiện tốt. Nhiều kế hoạch chuyên môn quan trọng như phát triển sản phẩm, dịch vụ thông tin thư viện lại chưa được nhiều thư viện quan tâm thực hiện. Quy trình lập kế hoạch chưa được các thư viện thực hiện một cách nghiêm túc, nhiều công đoạn rất quan trọng như đánh giá môi trường, xây dựng các kế hoạch hỗ trợ đã không được thực hiện. Phần lớn các thư viện chưa huy động được trí tuệ của đông đảo nhân viên trong việc lập kế hoạch.

- + Các thư viện chưa tổ chức triển khai tốt các hoạt động chuyên môn. Phần lớn các thư viện đã tổ chức được các phòng ban chuyên môn, tuy nhiên việc xây dựng qui trình thực hiện công việc cho từng vị trí lại chưa được nhiều thư viện quan tâm thực hiện.

- + Hoạt động kiểm tra, kiểm soát kết quả các hoạt động chuyên môn chưa được các thư viện thực hiện tốt, nhiều hình thức kiểm tra có khả năng ngăn ngừa rủi ro như kiểm tra trước khi thực hiện công việc đã không được nhiều thư viện thực hiện. Công cụ kiểm tra còn đơn giản, phần lớn các thư viện chưa xây dựng được các tiêu chí để đo lường, đánh giá trong quá trình kiểm tra. Các công cụ hiện đại như phần mềm, chưa được các thư viện sử dụng trong quản lý các hoạt động chuyên môn.

+ Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 đã được một số thư viện đã áp dụng nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng các sản phẩm, dịch vụ thư viện tuy nhiên mức độ áp dụng chưa được triệt để.

+ Trình độ nhân lực cũng là nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trong quản lý cũng như chất lượng của các hoạt động chuyên môn.

3.4.3. Hiệu quả quản lý cơ sở vật chất

Căn cứ trên các luận điểm của các nhà khoa học và phân tích kết quả khảo sát thực tiễn quản lý cơ sở vật chất trong các thư viện hiện đại Việt Nam, tác giả rút ra nhận định sau:

Nhà quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam đã có sự quan tâm đầu tư về cơ sở vật chất, trang thiết bị. Chức năng lập kế hoạch cho hoạt động này đã được đa số (83%) các nhà quản lý quan tâm thực hiện. Thực tế này cho thấy các nhà quản lý đã nhận thức được vai trò quan trọng của cơ sở vật chất, trang thiết bị trong thư viện hiện đại. Sự phân bổ các hạng mục đầu tư trang thiết bị về cơ bản là hợp lý, phần lớn các thư viện đã đầu tư được cơ sở hạ tầng với những trang thiết bị phục vụ cho mục tiêu tự động hóa. Các thư viện đã chủ động khai thác nhiều nguồn kinh phí khai nhau trong đầu tư cơ sở vật chất cũng như trang thiết bị.

Tuy nhiên bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động quản lý cơ sở vật chất tại các thư viện hiện đại Việt Nam còn có nhiều tồn tại, tập trung vào những vấn đề sau:

+ Sự đầu tư thiếu đồng bộ giữa cơ sở vật chất, trang thiết bị và phần mềm tại một số thư viện. Nhìn một cách tổng thể bức tranh về các thư viện hiện đại tại Việt Nam hiện nay có thể nhận định phần lớn các thư viện hiện đại Việt Nam đang phát triển ở giai đoạn thư viện tự động hoá. Đặc trưng cơ bản của loại hình thư viện này là nhiều khâu công việc được tiến hành tự động thông qua việc sử dụng máy móc (chủ yếu là máy tính) thay thế con người. Bằng việc áp dụng các phần mềm thư viện tích hợp kết hợp với các công nghệ khác như công nghệ mã vạch (Barcode), Công nghệ nhận dạng đối tượng bằng sóng vô tuyến (RFID) các thư viện hiện đại Việt Nam đã tự động hoá được nhiều khâu công việc như bổ sung, biên mục, lưu thông... Tuy nhiên

khi xem xét vào từng hệ thống cụ thể đã triển khai tại một số thư viện còn khá nhiều tồn tại. Sự đầu tư thiếu đồng bộ (không tương thích) giữa công nghệ được lựa chọn và phần mềm quản trị tại một số thư viện đã gây ra lãng phí lớn về ngân sách.

Một số thư viện đã đầu tư hàng chục ngàn thẻ (Tag) RFID và nhiều thiết bị đắt tiền khác liên quan đến công nghệ này nhưng không khai thác được các ứng dụng, bởi phần mềm thư viện đó đang sử dụng không tích hợp được với công nghệ này. Một số thì đành bỏ không hoặc chỉ khai thác được một số tính năng của công nghệ này hoặc khai thác mang tính tượng trưng thí nghiệm. Một số thư viện đưa ra giải pháp thay thế phần mềm khác... Dù với giải pháp nào thì sự lãng phí về ngân sách ở đây là rất lớn. Vấn đề tồn tại ở đây là bài toán quy hoạch đầu tư xây dựng cho nhiều thư viện đã chưa được thiết kế một cách tổng thể và thiếu sự đồng bộ. Có trường hợp còn mang tính cục bộ, gián đoạn không có tính kế thừa.

+ Phần lớn các thư viện không được tự chủ về tài chính với cơ chế này đã tạo ra rất nhiều khó khăn đối với người quản lý trong việc đảm bảo duy trì sự ổn định của nguồn kinh phí chi đầu tư cho cơ sở vật chất trang thiết bị. Phần lớn các thư viện hiện đại tại Việt Nam hiện nay không có được sự ổn định về nguồn kinh phí được cấp. Đây là một bất cập và có sự ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả hoạt động của các thư viện nói chung và hiệu quả quản lý cơ sở trang thiết bị nói riêng.

+ Công nghệ và trang thiết bị được đầu tư tại phần lớn các thư viện Việt Nam không có tính hiện đại. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy những công nghệ, trang thiết bị được phần lớn các thư viện Việt Nam lựa chọn áp dụng là công nghệ mã vạch và công nghệ từ tính, đây là những công nghệ không mới, trên thế giới những công nghệ này đã được áp dụng vào hoạt động thư viện từ những năm 70, 80 của thế kỷ trước. Từ những năm 2000 tại các quốc gia có nền khoa học thư viện phát triển đã chuyển đổi từ các công nghệ này sang sử dụng công nghệ định danh bằng sóng Radio - RFID. Tại Việt Nam một số ít thư viện đã tiếp cận với công nghệ này hay đầu tư các thiết bị số hóa chuyên dụng tuy nhiên việc khai thác các ứng dụng còn rất thấp. Thực tế này cho thấy các thư viện Việt Nam đã chưa tận dụng tốt cơ hội cơ hội để rút ngắn khoảng cách so với các nước phát triển thông qua giải pháp tiếp cận với những công nghệ mới.

+ Trong hoạt động lập kế hoạch đầu tư về cơ sở vật chất việc đánh giá môi trường, đặc biệt là những thay đổi trong môi trường KHCN chưa được các thư viện thực hiện tốt. Bên cạnh đó những bất cập trong cơ chế tài chính, năng lực của cán bộ lãnh đạo quản lý cũng là nguyên nhân ảnh hưởng tới việc đảm bảo duy trì sự ổn định của nguồn kinh phí đầu tư cho cơ sở vật chất trang thiết bị.

Tiểu kết

Qua nghiên cứu thực tiễn hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam từ các nội dung như quản lý nhân lực, quản lý các hoạt động chuyên môn, quản lý cơ sở vật chất có thể nhận thấy, ở những mức độ khác nhau các thư viện hiện đại Việt Nam đều đã có những đổi mới trong các hoạt động quản lý. Những đổi mới này đã đem lại những hiệu quả nhất định.

Tuy nhiên những đổi mới trong quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam chưa theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của môi trường thư viện hiện đại. Vì vậy, việc thực hiện các nội dung quản lý còn tồn tại nhiều bất cập, trong đó tập trung vào những yếu kém trong việc lập kế hoạch; Sự lạc hậu của mô hình cơ cấu tổ chức; Bất cập hệ thống văn bản qui phạm pháp luật; Những hạn chế của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong việc tiếp cận, sử dụng các công cụ quản lý mới có ứng dụng công nghệ; Hạn chế trong việc sử dụng kết hợp các phương pháp quản lý và thực hiện các chức năng kiểm tra; Chất lượng nhân lực chưa cao; Các công cụ đảm bảo chất lượng sản phẩm, dịch vụ chưa được các thư viện sử dụng rộng rãi.

Những tồn tại trong quản lý thư viện hiện đại đã có sự ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả các nội dung quản lý. Kết quả phân tích thực trạng chỉ ra rằng hiệu quả quản lý trong các thư viện còn chưa cao. Thực tế này thể hiện trong các nội dung căn bản của quản lý thư viện hiện đại như quản lý nhân lực, quản lý hoạt động chuyên môn và quản lý cơ sở vật chất. Để nâng cao hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại cần hạn chế được những điểm yếu thông qua việc tìm kiếm các giải pháp khắc phục các nguyên nhân của những tồn tại.

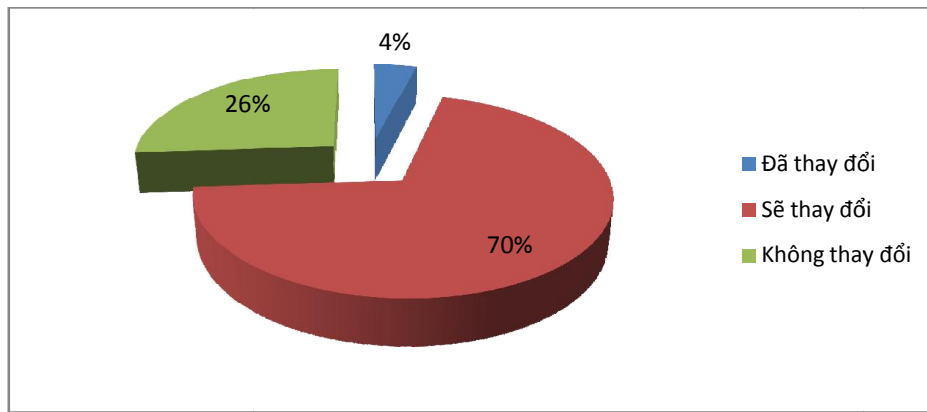
Chương 4

GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI TẠI VIỆT NAM

4.1. Đổi mới mô hình cơ cấu tổ chức

4.1.1. Nhận dạng yêu cầu đối với mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại Việt Nam

Kết quả phân tích trong chương 2, chương 3 của nghiên cứu này cho thấy việc ứng dụng những thành tựu của KH&CN đã tạo ra những thay đổi lớn tại các thư viện Việt Nam. Nhìn tổng thể có thể thấy các thư viện Việt Nam đã và đang chuyển dịch mạnh mẽ từ mô hình thư viện truyền thống sang thư viện hiện đại. Sự chuyển dịch này là tất yếu và là xu thế chung của các thư viện Việt Nam hiện nay. Nó mang đến nhiều lợi ích cho bạn đọc cũng như các thư viện, tuy nhiên sự chuyển dịch này cũng đặt ra những vấn đề đối với quản lý trong đó có mô hình cơ cấu tổ chức.



Biểu đồ 4.1: Nhu cầu thay đổi hiện trạng mô hình cơ cấu tổ chức

Phần lớn các mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng trong các thư viện Việt Nam hiện nay chưa thật phù hợp để quản lý thư viện hiện đại. Thực tế này một mặt tạo ra những khó khăn cho người quản lý, mặt khác nó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các thư viện hiện đại. Để giải quyết được vấn đề này các thư viện Việt Nam cần có sự đổi mới trong mô hình cơ cấu tổ chức nhằm đảm bảo đáp ứng được những yêu cầu mới của mô hình thư viện hiện đại.

Kết quả khảo sát được tổng hợp trong biểu đồ 4.1 cũng cho thấy rằng có tới 50/72 chiếm 70% cán bộ lãnh đạo thư viện dự kiến sẽ thay đổi cơ cấu tổ chức của thư viện đang quản lý trong tương lai. Có 2 thư viện được khảo sát là Đại học Quốc gia Hà Nội và Trung tâm học liệu Đà Nẵng, đã cải tiến mô hình chức năng bằng việc sử dụng thêm mô hình tổ đội.

Căn cứ vào luận điểm của các nhà khoa học thư viện nước ngoài đã đề cập trong chương 1 của nghiên cứu này về mô hình cơ cấu tổ chức trong thư viện hiện đại và thực trạng các thư viện Việt Nam hiện nay có thể nhận thấy các thư viện Việt Nam hiện nay cần có sự đổi mới về mô hình cơ cấu tổ chức. Ngoài những yêu cầu đối với mô hình cơ cấu tổ chức nói chung, mô hình cơ cấu tổ chức mới cần phải đáp ứng được những yêu cầu sau:

- Có khả năng thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng từ môi trường bên trong và bên ngoài thư viện, đặc biệt là môi trường KH&CN.

- Phát huy được tối đa nội lực của các thành viên trong thư viện.

- Đảm bảo được tính ổn định trong quá trình thay đổi từ mô hình cơ cấu tổ chức cũ sang mô hình mới.

- Đáp ứng được các yêu cầu về chuyên môn của thư viện hiện đại.

- Phù hợp với điều kiện thực tiễn hoạt động thông tin thư viện tại Việt Nam hiện nay. Sự phù hợp của mô hình phải được minh chứng thông qua khả năng cải thiện, khắc phục được những hạn chế đang tồn tại trong quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay. Những tồn tại này đã được phân tích trong chương 3 của nghiên cứu này. Mô hình cơ cấu tổ chức mới cần đảm bảo khắc phục được những vấn đề sau:

- + Cải thiện được những hạn chế trong hoạt động lập kế hoạch: Thúc đẩy được việc tiến hành xây dựng các loại kế hoạch chiến lược, dài hạn và các loại kế hoạch hoạt động; Cải thiện được chất lượng của các bản kế hoạch thông qua việc đảm bảo để các qui trình lập kế hoạch được thực hiện một cách khoa học. Mở rộng thành phần tham gia vào lập kế hoạch, đảm bảo để nhân viên trong các phòng ban có thể tham gia vào việc lập kế hoạch.

+ Khắc phục được những hạn chế trong hoạt động tổ chức: Khắc phục được những điểm yếu của nhân lực trong thư viện như trình độ hay ý thức tổ chức kỷ luật. Cải thiện được vấn đề thông tin trong tổ chức; Hạn chế được những tồn tại trong việc bố trí nhân viên vào các phòng, ban trong cơ cấu tổ chức; Đảm bảo để các nhân viên dù ở bất cứ vị trí nào vẫn có cơ hội phát huy được hết năng lực của bản thân.

+ Khắc phục được những tồn tại trong thực hiện chức năng điều khiển: Tạo được động lực cho nhân viên thư viện; Khắc phục được những bất cập của hệ thống văn bản qui phạm pháp luật; Khắc phục được những hạn chế của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý; Khuyến khích được nhân viên tích cực đóng góp ý kiến phản hồi cho cán bộ lãnh đạo, quản lý.

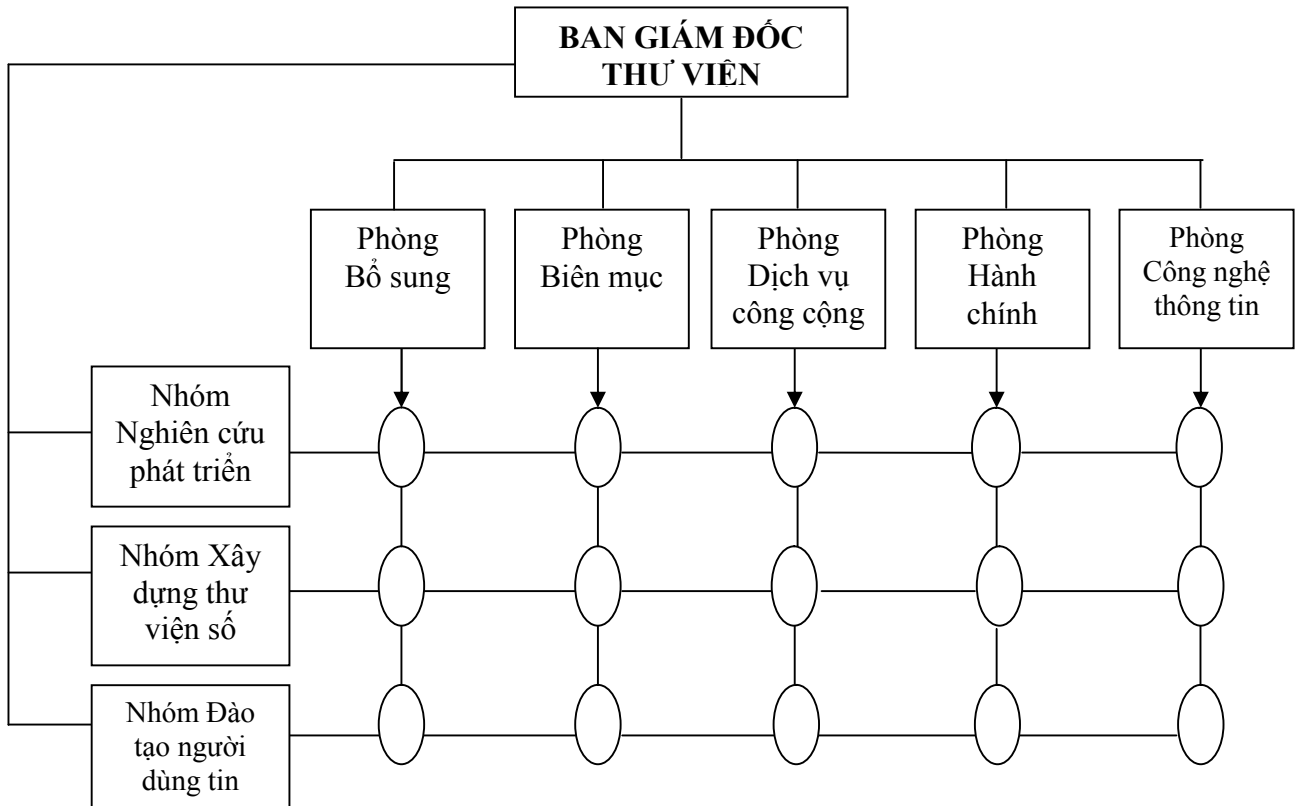
+ Khắc phục được những hạn chế trong thực hiện hoạt động kiểm tra: Mở rộng các hình thức kiểm tra; Cải thiện về công cụ đo lường, đánh giá.

4.1.2. Đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức trong các thư viện hiện đại Việt Nam

Từ việc phân tích những ưu nhược điểm của các mô hình cơ cấu tổ chức, thực tiễn một số mô hình cơ cấu tổ chức của các thư viện hiện đại trên thế giới và đặc điểm cụ thể của các thư viện Việt Nam hiện nay, nghiên cứu này đề xuất giải pháp áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức ma trận cho các thư viện hiện đại Việt Nam. Cụ thể mô hình ma trận áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam là mô hình kết hợp (lai ghép) giữa mô hình chức năng hiện đang được áp dụng rất phổ biến tại các thư viện Việt Nam và mô hình làm việc nhóm.

Sơ đồ 4.1 là mô hình cơ cấu tổ chức ma trận áp dụng cho thư viện hiện đại tại Việt Nam. Mô hình được phát triển dựa trên mô hình chức năng đang được áp dụng phổ biến tại các thư viện Việt Nam. Tuy nhiên việc kết hợp với mô hình làm việc nhóm sẽ tạo nên một ma trận có tính linh hoạt cao. Vấn đề thông tin trong tổ chức được mở rộng. Ban giám đốc truyền đạt và tiếp nhận thông tin từ các lãnh đạo phòng và trưởng các nhóm. Nhân viên thư viện được quản lý và tiếp nhận thông tin từ lãnh đạo phòng chức năng và trưởng nhóm công tác họ tham gia.

Với mô hình này Ban giám đốc thư viện điều hành quản lý công việc thông qua 2 trực chính.



Sơ đồ 4.1: Mô hình cấu tổ chức ma trận áp dụng cho các thư viện hiện đại

Trực thứ nhất: gồm có 5 phòng chức năng, đây là những phòng chức năng căn bản thực hiện các nhiệm vụ khác nhau trong thư viện hiện đại. Các phòng chức năng có tính ổn định cao, có tính độc lập tương đối sẽ đảm bảo cho các hoạt động chuyên môn và một số hoạt động khác trong thư viện duy trì được sự ổn định.

+ Phòng Bổ sung (Acquisition Division): Thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến xây dựng phát triển nguồn lực thông tin; Bảo quản tài liệu.

+ Phòng Biên mục (Cataloguing Division): Thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến xử lý tài liệu và tổ chức thông tin, tạo lập các sản phẩm thông tin.

+ Phòng dịch vụ công cộng (Public Services Division): Thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến cung cấp các dịch vụ: Lưu thông tài liệu; Tư vấn, tham khảo; Các dịch

vụ đa phương tiện.

+ Phòng Hành chính (Administrative Division): Thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến: Văn phòng; Ngân sách tài chính; Nhân lực; Cơ sở vật chất.

+ Phòng Công nghệ thông tin (Information Technology Division): Thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến: Phần cứng; Phần mềm; Hệ thống mạng truyền thông; Ứng dụng CNTT trong hoạt động thư viện.

Trục thứ 2: gồm các nhóm công tác được thiết lập nhằm giải quyết những nhiệm vụ đặc thù của thư viện hiện đại. Nhóm được thành lập khi thư viện có nhu cầu thực hiện những nhiệm vụ mà không thể hoàn thành tốt bởi phòng chuyên môn. Số lượng các nhóm công tác và gồm những nhóm gì tùy thuộc vào mỗi thư viện. Thành viên của một nhóm công tác sẽ được lựa chọn từ nhân sự thuộc các phòng chuyên môn căn cứ trên mục tiêu, nhiệm vụ của nhóm và khả năng của từng nhân viên. Nhóm công tác chỉ có tính ổn định tương đối, nhóm có thể giải thể sau khi đã hoàn thành nhiệm vụ và đạt được mục tiêu đề ra. Tuy nhiên một số nhóm công tác có thể duy trì lâu dài để thực hiện những nhiệm vụ thường xuyên của thư viện. Sơ đồ 4.1 đề xuất một số nhóm nên thành lập trong một thư viện hiện đại.

+ Nhóm Nghiên cứu phát triển: Đây là nhóm được nhiều thư viện lớn tại các nước phát triển thiết lập. Nhóm này thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến nghiên cứu, định hướng phát triển thư viện. Mục tiêu của nhóm là nghiên cứu và đề xuất các giải pháp phát triển thư viện, tư vấn cho ban giám đốc trong việc xây dựng các kế hoạch chiến lược, dài hạn, ngắn hạn... thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến tiếp thị, truyền thông và quảng bá hình ảnh về thư viện.

+ Nhóm Xây dựng thư viện số: Xây dựng thư viện số là một trong nhiều nội dung quan trọng trong hoạt động của thư viện hiện đại. Tại Việt Nam hiện nay xây dựng thư viện số đang trở thành xu hướng được nhiều thư viện đại học, công cộng triển khai. Từ kinh nghiệm thực tiễn xây dựng thư viện số tại các quốc gia trên thế giới cho thấy, việc xây dựng thư viện số thường không do một phòng chức năng trong thư viện đảm nhận. Nó được triển khai dưới dạng một dự án và do một nhóm công tác đảm

nhận. Nhân sự triển khai được lựa chọn từ nhiều phòng chuyên môn khác nhau như Phòng CNTT, Phòng Biên mục, Phòng Bổ sung

+ Nhóm đào tạo người dùng tin: Đào tạo người dùng tin là một hoạt động được tiến hành thường xuyên trong thư viện. Trong thư viện hiện đại việc tham gia các khóa đào tạo của thư viện là bắt buộc đối với bạn đọc. Nội dung đào tạo không đơn thuần là hướng dẫn sử dụng thư viện mà được mở rộng nhằm phát triển các kỹ năng như định hướng, tìm kiếm, đánh giá và sử dụng thông tin. Cán bộ tham gia hoạt động này được lựa chọn từ nhiều phòng chuyên môn khác nhau căn cứ vào vào nội dung cần giảng dạy cũng như kỹ năng sư phạm của mỗi cá nhân. Chính vì vậy hoạt động đào tạo người dùng tin trong các thư viện nên được triển khai dưới hình thức nhóm công tác.

Như đã đề cập số lượng, nội dung hoạt động và thời gian tồn tại của các nhóm công tác phụ thuộc vào điều kiện, yêu cầu cụ thể của mỗi thư viện. Đặc tính mở này tạo nên sự linh hoạt của mô hình. Trong sơ đồ 4.1 chỉ đề cập đến 3 nhóm công tác thường được các thư viện thiết lập, trên thực tế các thư viện có thể thiết lập các nhóm khác như Xây dựng và quản lý dự án....

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam về cơ bản vẫn tuân thủ theo Qui chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện đại học [1] và Qui chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương do Bộ Văn hóa Thông tin ban hành [3]. Các phòng chuyên môn nghiệp vụ của mô hình không có sự khác biệt giữa thư viện công cộng và thư viện đại học là vì trong hai qui chế mẫu hiện hành áp dụng cho hai hệ thống thư viện chỉ có 01 sự khác biệt về các phòng chuyên môn, nghiệp vụ đó là trong Qui chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương có [3] thêm Phòng Xây dựng phong trào. Xem xét cụ thể những qui định về nhiệm vụ của phòng này cho thấy đây là phòng thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau liên qua đến các nội dung chính của hoạt động thư viện như thu thập, xử lý tài liệu và cung cấp các dịch vụ cho các thư viện trong mạng lưới. Với một phòng phải thực hiện nhiều nhiệm vụ liên quan đến chuyên môn của các phòng khác nhau trong một thư viện thì nên tổ chức dưới dạng nhóm

công tác là hiệu quả nhất. Tổ chức dưới dạng nhóm công tác sẽ hạn chế được sự chồng chéo trong hoạt động chuyên môn, đồng thời huy động được nhân sự có đầy đủ trình độ từ các phòng chuyên môn, nghiệp vụ khác.

Về sự tăng giảm các phòng chuyên môn trong mô hình, theo Robert D. Stueart [98] không có một mô hình cơ cấu tổ chức nào là hoàn hảo cho tất cả các thư viện. Bởi việc lựa chọn mô hình nào gồm những phòng, bộ phận gì còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như môi trường bên trong và bên ngoài của mỗi thư viện. Chính vì vậy mô hình cơ cấu tổ chức mà trận đề xuất áp dụng cho các thư viện Việt Nam (sơ đồ 4.1) là mô hình có tính linh hoạt cao. Mô hình này có thể linh hoạt thay đổi để áp dụng cho nhiều loại hình thư viện lớn hay nhỏ, thông qua việc có thể tách thành lập thêm, sáp nhập các phòng chức năng hay tăng, giảm bớt các nhóm công tác. Điều này sẽ thuận lợi cho việc điều hành, quản lý cũng như đảm bảo hiệu quả để mô hình có thể áp dụng cho các thư viện ở những qui mô và hệ thống khác nhau.

Đối với các thư viện lớn hay những thư viện có những nhiệm vụ đặc thù có thể xem xét phát triển mô hình bằng cách tách một số phòng chuyên môn thành các phòng tương ứng:

+ Phòng Dịch vụ công cộng có thể tách thành các phòng: Lưu thông tài liệu; Dịch vụ thông tin; Dịch vụ đa phương tiện.

+ Phòng Hành chính có thể tách thành các phòng: Văn phòng; Quan hệ quốc tế; Kế hoạch tài vụ; Tổ chức cán bộ.

+ Phòng Bổ sung có thể tách thành các phòng: Bổ sung tài liệu; Bảo quản tài liệu. Lưu chiểu.

Ngược lại đối với các thư viện nhỏ, mô hình này có thể thu nhỏ bằng cách sáp nhập một số phòng chức năng.

Ví dụ: Có thể sáp nhập Phòng Bổ sung; Biên mục; Công nghệ thông tin thành một phòng chung là Phòng Dịch vụ kỹ thuật (Technical Services Division): Đảm nhận các nhiệm vụ như bổ sung, biên mục, ứng dụng CNTT trong hoạt động thư viện.

Về các nhóm công tác việc thành lập thêm hay bớt đi các nhóm công tác là rất dễ dàng đối với mô hình này, bởi với mô hình ma trận các nhóm công tác có tính mở việc tạo thêm hay giải thể tùy thuộc vào nhu cầu của mỗi thư viện trong những điều kiện cụ thể.

4.1.3. Những căn cứ đề xuất mô hình

Để lựa chọn và đề xuất mô hình cơ cấu ma trận áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam tác giả của nghiên cứu này đã dựa trên các căn cứ sau:

+ *Căn cứ trên luận điểm của các nhà khoa học về mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại*

Nhiều nhà khoa học trên thế giới và trong nước đã đưa ra những quan điểm về mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại. Tuy mức độ đề cập của các nhà khoa học khác nhau nhưng đều có sự thống nhất ở một số luận điểm sau:

- Đổi mới về cơ cấu tổ chức trong thư viện hiện đại là tất yếu

Theo Robert D. Stueart [98] KH & CN không chỉ ảnh hưởng đến đến việc tái cấu trúc các khâu công việc trong thư viện, mà còn có sự tác động rất lớn đến cơ cấu tổ chức của thư viện và trung tâm thông tin. Mô hình tổ chức trực tuyến, chức năng sẽ bị thay đổi bởi những mô hình khác nhau. Theo Robert D. Stueart sẽ có nhiều thay đổi trong cấu trúc thư viện, và người lao động sẽ trở nên quen với làm việc trong các tổ chức tái cơ cấu theo định kỳ để phù hợp với yêu cầu mới. Các thư viện vẫn đang hướng tới những cơ cấu tổ chức mới. Thư viện ngày hôm nay không giống với thư viện của hai mươi năm trước đây, nhưng chúng ta cũng phải nhận ra rằng các thư viện của năm 2025 cũng sẽ khác với của ngày hôm nay.

Theo Krishan Kumar [86] sự tác động của KH & CN đã tạo ra những thách thức cho quản lý hoạt động thư viện, để giải quyết những thách thức này cần sự tái cấu trúc tổ chức theo hướng hiện đại, bởi mô hình truyền thống không thích ứng được với sự thay đổi trong nguồn nhân lực cũng như trong các hoạt động chuyên môn của thư viện.

Trần Thị Minh Nguyệt [46] đã phân tích về sự tác động của công nghệ thông tin đối với hoạt động thư viện và đặc biệt nhấn mạnh về sự cần thiết phải đổi mới

trong hoạt động quản lý các thư viện Việt Nam. Trong đó, việc thay đổi cơ cấu tổ chức trong các thư viện là rất cần thiết.

- Các thư viện hiện đại sẽ không tái cấu trúc triệt để

Theo Robert D. Stuart [98] tái cơ cấu tổ chức thư viện một cách triệt để không phải là công việc nhẹ nhàng. Tinh chỉnh cấu trúc hiện có là dễ dàng hơn nhiều so với thực hiện mới hoàn toàn. Cơ cấu trực tuyến, chức năng về cơ bản có nhiều hạn chế, tuy nhiên, việc xóa bỏ hoàn toàn cơ cấu này không phải là cách tiếp cận tốt nhất để sử dụng trong thư viện.

Theo Krishan Kumar [86] quản lý thư viện trong môi trường điện tử cần cố gắng để tránh những biến động lớn bởi các vấn đề của tổ chức, bao gồm cả cơ cấu tổ chức và văn hóa. Thay vì tái cơ cấu triệt để, nhiều thư viện đã thay đổi theo một cách năng động. Sự tham gia của nhân viên sẽ tạo ra một cấu trúc tốt hơn bởi vì nhân viên sẽ đảm bảo cho việc vận hành cấu trúc mới. Bởi sự tham gia này cũng sẽ làm cho việc thực hiện các cấu trúc mới dễ dàng hơn là xây dựng cam kết để mọi người thay đổi.

- Mô hình lai ghép sẽ được nhiều thư viện lựa chọn áp dụng

Theo giáo sư F.W. Lancaster [88] Trường Đại học Tổng hợp Illinois, Hoa Kỳ: “Trong thư viện tự động hoá, xu hướng sử dụng cơ cấu tổ chức ma trận cùng với các nhóm phi hình thức và các nhóm theo dự án ngày càng trở nên phổ biến”. Cơ cấu ma trận là cơ cấu tổ chức hiện đại, cấu trúc khó về quản lý nhưng nó đã được nhiều thư viện hiện đại trên thế giới lựa chọn áp dụng.

Subal Chandra Biswas [77] trong một nghiên cứu đề cập đến những xu hướng quan trọng trong quản lý thư viện thế kỷ 21 đã đề cập đến mô hình tổ chức quản lý thư viện. Theo Subal Chandra Biswas các thư viện trong những thập niên đầu thế kỷ 21 hầu hết các thư viện vẫn sẽ áp dụng cơ cấu tổ chức phân cấp nhưng giao tiếp nhiều hơn giữa các bộ phận trong tổ chức. Để tăng cường mối liên hệ giữa các bộ phận trong thư viện có thể áp dụng cách "tiếp cận nhóm" kết hợp với mô hình trực tuyến, chức năng.

Theo Cathy Hartman, Martin Halbert và Susan Paz [84] trong môi trường thư viện ngày nay mô hình tổ chức lai ghép là phổ biến. Mô hình này hướng đến mục tiêu: Củng cố cấp quản lý cao của thư viện; Tập trung vào thực hiện mục tiêu và các định hướng chiến lược; Tạo một cơ cấu tổ chức có hiệu quả; Sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả đáp ứng được những yêu cầu yêu cầu của hoạt động chuyên môn trong thư viện hiện đại.

Như vậy có thể thấy, nhiều nhà khoa học thư viện trên thế giới như: Krishan Kumar [86]; Robert D. Stueart; Barbara B [98]; Cathy Hartman; Martin Halbert; Susan Paz [84]; Lyndon Pugh [93]; Subal Chandra Biswas [77] đã đưa ra quan điểm về cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại. Tuy tiếp cận từ những phương diện, mức độ khác nhau nhưng phần lớn các quan điểm về cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại đều khẳng định sự thay đổi về cơ cấu tổ chức trong thư viện hiện đại là tất yếu. Thay vì tái cấu trúc triệt để phần lớn các thư viện sẽ đổi mới mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại bằng việc kết hợp với các mô hình cơ cấu tổ chức khác nhằm hạn chế những nhược điểm của mô hình hiện tại.

Các luận điểm trên đây đã minh chứng trên thực tế. Nhiều thư viện lớn thuộc các quốc gia phát triển, đặc biệt là Hoa Kỳ đã chuyển đổi sang mô hình cơ cấu tổ chức lai ghép hoặc ma trận (Phụ lục 1, 2).

+ Căn cứ trên những ưu điểm vượt trội của mô hình cơ cấu ma trận

Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận là mô hình cơ cấu hiện đại có nhiều ưu điểm vượt trội. Đó cũng là lý do nhiều tổ chức, doanh nghiệp, thư viện trên thế giới đã lựa chọn áp dụng.

Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng vào quản lý các thư viện Việt Nam là sự kết hợp giữa mô hình chức năng và mô hình làm việc nhóm, vì vậy nó tạo ra sự mềm mại và linh hoạt trong cấu trúc hệ thống. Đặc điểm này rất cần thiết trong mô hình cơ cấu tổ chức của thư viện hiện đại. Đối với các thư viện hiện đại Việt Nam việc áp dụng mô hình ma trận đề xuất sẽ giúp thư viện Việt Nam sẽ làm tăng khả năng thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên trong và ngoài thư viện. Việc có thể tạo ra hoặc

giải thể các nhóm công tác trong mô hình cơ cấu tổ chức này tạo ra sự linh hoạt của mô hình trong việc thích ứng với những thay đổi nhanh chóng trong nhiều lĩnh vực của thư viện hiện đại.

Theo Nguyễn Thị Lan Thanh [52] cơ cấu tổ chức ma trận cho phép khai thác hết khả năng của các cá nhân trong cơ cấu chức năng đồng thời tạo điều kiện cho họ nâng cao trình độ, kỹ năng trong môi trường mới: kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lập kế hoạch, xây dựng dự án... Bên cạnh đó cơ cấu ma trận nâng cao sự phối hợp giữa các phòng ban bộ phận chức năng làm tăng tính linh hoạt của cơ cấu tổ chức thích ứng với môi trường biến động của thư viện ngày nay.

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng sẽ đáp ứng được các yêu cầu về chuyên môn của thư viện hiện đại. Điều này được thể hiện trong việc thiết lập các phòng chức năng trong mô hình cơ cấu tổ chức. Ngoài các phòng căn bản của thư viện nói chung, những phòng chuyên môn của thư viện hiện đại ví dụ: Phòng CNTT đã được thiết lập. Bên cạnh đó việc có thể linh hoạt tạo thêm các nhóm công tác sẽ đảm bảo để mô hình có thể đáp ứng được những vấn đề chuyên môn mới nảy sinh trong tương lai.

Cơ cấu ma trận áp dụng vào quản lý các của cơ cấu chức năng hiện nay nhưng không phá vỡ sự cân bằng của cơ cấu chức năng, đảm bảo cho thư viện phát triển ổn định lâu dài và vẫn có tính linh hoạt đáp ứng nhanh với môi trường biến động của thư viện hiện đại.

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất sẽ đảm bảo được sự ổn định cho các thư viện hiện đại khi thay đổi từ mô hình cơ cấu tổ chức cũ sang mô hình mới. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng vào quản lý các thư viện hiện đại Việt Nam là sự kết hợp giữa mô hình chức năng và mô hình làm việc nhóm. Lấy mô hình chức năng đang được phần lớn các thư viện Việt Nam sử dụng làm nền tảng để tạo nên sự ổn định vì vậy việc áp dụng mô hình này sẽ không tạo ra sự thay đổi lớn trong việc tái cấu trúc mô hình cơ cấu tổ chức. Điều này hoàn toàn phù hợp với quan điểm của các nhà nghiên cứu về mô hình tổ chức thư viện hiện đại đã đề cập trong chương 1 của nghiên cứu này.

+ *Căn cứ vào sự phù hợp của mô hình với điều kiện cụ thể của Việt Nam*

Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đề xuất trong nghiên cứu này có sự phù hợp với đặc điểm và bối cảnh của các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay. Điều này thể hiện ở khả năng của mô hình có thể đáp ứng được những yêu cầu đặt ra đối với mô hình quản lý thư viện hiện đại trong điều kiện cụ thể của Việt Nam hiện nay. Bên cạnh đó mô hình được đề xuất về cơ bản có thể khắc phục được những tồn tại trong quản lý của các thư viện đại Việt Nam hiện nay.

Trong chương 3 của nghiên cứu này đã phân tích về thực trạng thực hiện các chức năng quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc thực hiện các chức năng quản lý còn khá nhiều tồn tại. Có nhiều lý do dẫn đến những tồn tại này trong đó lý do chính là do mô hình cơ cấu tổ chức chưa phù hợp. Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đề xuất áp dụng sẽ khắc phục được những hạn chế, tồn tại trong việc thực hiện các chức năng quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam, điều này được luận giải như sau:

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng sẽ tạo điều kiện cho các thư viện hiện đại Việt Nam cải thiện được những hạn chế trong lập kế hoạch. Trong mô hình đề xuất chức năng lập kế hoạch được thực hiện bởi nhóm công tác Nghiên cứu phát triển. Nhóm nghiên cứu sẽ triển khai xây dựng các loại kế hoạch và trình ban giám đốc phê duyệt. Việc giao nhiệm vụ này cho nhóm công tác sẽ có nhiều thuận lợi trong việc triển khai và đảm bảo được các yêu cầu đặt ra đối với việc lập kế hoạch trong một thư viện hiện đại. Nhóm công tác có thể lựa chọn nhân sự tham gia xây dựng kế hoạch từ các tất cả các phòng chuyên môn trong thư viện. Điều này một mặt đảm bảo yêu cầu mở rộng các thành phần tham gia vào việc lập kế hoạch, mặt khác sẽ đảm bảo được sự toàn diện của các kế hoạch hoạt động (Kế hoạch chuyên môn). Từ một phương diện khác khi việc lập kế hoạch được chuyên môn hóa và được giao cho một bộ phận chuyên trách thực hiện với sự mở rộng của các thành viên tham gia sẽ là một trong những yếu tố đảm bảo để các bản kế hoạch được xây dựng theo đúng qui trình. Điều này sẽ tạo điều kiện để các thư viện có thể xây dựng được các bản kế hoạch tốt hơn.

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam sẽ khắc phục được những hạn chế trong việc thực hiện chức năng tổ chức. Việc áp dụng mô hình sẽ giúp các thư viện hiện đại Việt Nam khắc phục được những điểm yếu của nhân lực trong thư viện như trình độ hay ý thức tổ chức kỷ luật. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng sẽ nâng cao sự phối hợp giữa các nhân viên thư viện so với cơ cấu chức năng và cho phép sử dụng một cách hiệu quả nguồn nhân lực. Cơ cấu này đảm bảo để các nhân viên dù ở bất cứ vị trí nào trong thư viện vẫn có cơ hội phát huy được hết năng lực của bản thân. Đồng thời nó giúp hạn chế được những tồn tại trong việc bố trí nhân viên vào các phòng, ban trong cơ cấu tổ chức. Với cơ cấu chức năng cán bộ quản lý không thể khai thác hết tiềm năng của nhân lực thư viện. Trong mô hình đề xuất, một nhân viên trong thư viện ngoài vị trí công tác tại phòng chuyên môn họ còn có thể tham gia vào các nhóm công tác. Họ có cơ hội để có thể phát huy được hết năng lực của mình. Trong quá trình tham gia các nhóm họ còn tích lũy được kiến thức, kinh nghiệm và đây là điều hết sức quan trọng trong việc nâng cao trình độ, kỹ năng của người làm công tác thư viện. Mô hình này tạo điều kiện để người làm công tác thư viện có điều kiện cống hiến nhiều hơn, phát huy được tối đa nội lực của mình. Đồng thời nó cũng tạo điều kiện để họ tự học hỏi kinh nghiệm nâng cao trình độ, các kỹ năng làm việc và ý thức tổ chức kỷ luật. Điều này rất cần thiết đối với các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay.

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam sẽ khắc phục được những hạn chế trong việc thực hiện chức năng điều khiển. Kết quả nghiên cứu thực tiễn tại các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy việc thực hiện chức năng điều khiển còn nhiều bất cập, trong đó tập trung vào các nội dung như:

- + Những hạn chế về trình độ của đội ngũ lãnh đạo.
- + Bất cập về công cụ quản lý (hệ thống văn bản qui phạm pháp luật).
- + Hạn chế về truyền thông trong thư viện.

Mô hình ma trận áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam là mô hình kết hợp (lai ghép) giữa mô hình chức năng và mô hình làm việc nhóm, người lãnh đạo sẽ

điều hành các hoạt động trong thư viện theo 2 trục chính là các phòng chức năng và các nhóm công tác. Chính vì vậy so với mô hình chức năng và mô hình trực tuyến, mô hình đề xuất áp dụng sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho cán bộ lãnh đạo quản lý trong điều hành triển khai công việc. Cán bộ lãnh đạo quản lý thư viện không chỉ nhận được sự giúp việc, tư vấn từ lãnh đạo các phòng chức năng mà còn có được sự giúp việc, tư vấn từ trưởng các nhóm công tác. Điều này giúp giảm áp lực trong công việc của cán bộ lãnh đạo quản lý cao nhất trong thư viện. Việc xử lý thông tin, ra quyết định sẽ nhanh hơn, khắc phục được tình trạng trì trệ. Bên cạnh đó việc có thể linh hoạt thành lập các nhóm công tác sẽ giúp cho cán bộ lãnh đạo quản lý trong thư viện hiện đại khắc phục được những khó khăn trong việc tiếp cận với những công nghệ mới áp dụng vào thư viện.

Có thể thấy rằng những tồn tại ở cấp quản lý nhà nước đã có sự ảnh hưởng rất lớn đến đến cấp quản lý vi mô (quản lý trong các thư viện). Trong chương 3 của nghiên cứu này đã phân tích về những bất cập của hệ thống văn bản qui phạm pháp luật liên quan đến lĩnh vực thông tin thư viện ở Việt Nam hiện nay. Những bất cập này đã tạo ra khó khăn cho người quản lý trong việc thực hiện các phương pháp quản lý. Đó cũng là một trong những lý do mà mô hình đề xuất áp dụng trong nghiên cứu này vẫn lấy mô hình chức năng làm nền tảng. Việc lấy mô hình chức năng làm nền tảng là hoàn toàn phù hợp với điều kiện của Việt Nam hiện nay. Một mặt nó đảm bảo được tính ổn định khi một thư viện chuyển đổi từ mô hình cũ sang mô hình mới, mặt khác với điều kiện thực tế ở Việt Nam hiện nay: cơ chế chính sách, hệ thống văn bản qui phạm pháp luật, trình độ và ý thức của người làm công tác thư viện... Việc lấy mô hình chức năng làm nền tảng là cần thiết. Bởi, sự phân cấp của mô hình này sẽ giúp khắc phục được những yếu kém trên. Việc áp dụng mô hình ma trận một cách triệt để (Mô hình ma trận thuần khiết) vào quản lý thư viện như một số quốc gia khác trên thế giới là chưa phù hợp với điều kiện ở Việt Nam hiện nay.

Truyền thông là một trong những nội dung quan trọng của trong việc thực hiện chức năng lãnh đạo của tổ chức quản lý thư viện. Các nhà khoa học thư viện nước

ngoài đã ví truyền thông như chất keo kết dính các thành viên trong thư viện. Kết quả khảo sát thực tế cho thấy vấn đề truyền thông trong các thư viện Việt Nam đang còn tồn tại nhiều bất cập. Với mô hình cơ cấu tổ chức như hiện nay các dòng thông tin trong thư viện chủ yếu mang tính mệnh lệnh theo hướng trực tuyến từ trên xuống. Thực tế này có ảnh hưởng rất lớn đến việc thực hiện chức năng lãnh đạo cũng như hiệu quả của hoạt động quản lý. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng vào quản lý các thư viện Việt Nam sẽ tạo nên một môi trường thông tin đa chiều trong thư viện, điều này không thể có trong các mô cơ cấu tổ chức trước đây. Mô hình tạo điều kiện để vấn đề thông tin trong thư viện được cải thiện. Dòng thông tin truyền thông trong thư viện sẽ được thực hiện theo nhiều hướng từ trên xuống, từ dưới lên và theo hàng ngang. Môi trường thông tin này một mặt giúp cho người quản lý nhanh chóng truyền đạt các ý tưởng, mệnh lệnh đến các thành viên, mặt khác nó tạo điều kiện thuận lợi để người quản lý tiếp nhận nhanh chóng các thông tin phản hồi từ các cấp.

Kết quả phân tích trong chương 3 của nghiên cứu này cũng chỉ ra những tồn tại về việc thực hiện chức năng kiểm tra trong quản lý các thư viện hiện đại Việt Nam. Có nhiều nguyên nhân của những tồn tại này trong đó những hạn chế của các mô hình có cấu trúc cũ cũng là lý do ảnh hưởng đến việc thực hiện chức năng quản lý này. Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam không trực tiếp tác động đến việc khắc phục những hạn chế trong thực hiện chức năng kiểm tra. Nhưng những ưu điểm mà nó mang lại như: Giảm tải áp lực cho cán bộ lãnh đạo quản lý, cải thiện vấn đề thông tin trong tổ chức, cải thiện việc lập kế hoạch, xây dựng mục tiêu của các nhóm công tác... Sẽ là những điều kiện gián tiếp khắc phục những hạn chế về thực hiện chức năng kiểm tra trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

4.2. Đổi mới phương thức và công cụ quản lý

4.2.1. Vận dụng hiệu quả phương thức và công cụ quản lý

Việc sử dụng hợp lý các phương thức quản lý sẽ tạo được động lực cho người lao động trong một tổ chức. Kết quả nghiên cứu thực tế cho thấy việc sử dụng các

phương thức quản lý của người lãnh đạo trong các thư viện hiện đại Việt Nam đang còn nhiều bất cập. Phương pháp quản lý hành chính đang được cán bộ lãnh đạo quản lý sử dụng phổ biến nhất. Tuy nhiên nếu quá lạm dụng phương pháp này sẽ tạo ra nhiều áp lực đối với người lao động trong thư viện. Chính vì vậy để tạo động lực tốt cho nhân viên thư viện người quản lý cần biết vận dụng tốt các phương pháp quản lý khác như phương pháp giáo dục, phương pháp kinh tế. Trong thực tiễn quản lý không thể tuyệt đối hoá một phương pháp nào đó mà phải có quan điểm tổng hợp, phải biết kết hợp nhịp nhàng và linh hoạt các phương pháp quản lý với nhau để nâng cao hiệu quả quản lý. Mỗi phương pháp quản lý đều có ưu nhược điểm riêng cần kết hợp lại để bổ sung cho nhau. Tuy nhiên, nhà quản lý thư viện cần nghiên cứu và chọn một phương pháp chủ đạo làm từ trường quản lý sao cho phù hợp với đối tượng quản lý trong thư viện của mình nhằm tạo động lực tốt nhất cho nhân viên.

Đặc điểm thư viện là một tổ chức phi lợi nhuận [98], bên cạnh đó phần lớn thư viện hiện đại Việt Nam không được tự chủ về tài chính chính vì vậy phương pháp kinh tế không thể trở thành phương pháp quản lý chủ đạo để áp dụng trong các thư viện hiện đại Việt Nam. Tương tự như vậy phương pháp quản lý hành chính đang được áp dụng khá phổ biến tại các thư viện Việt Nam bên cạnh những ưu điểm đang bộc lộ nhiều bất cập. Hệ thống văn bản qui phạm pháp luật là công cụ quản lý chính của phương pháp này còn thiếu và chưa có tính pháp lý cao.

Với điều kiện thực tế các thư viện hiện đại Việt Nam hiện nay việc lựa chọn phương pháp giáo dục làm chủ đạo kết hợp với các phương pháp quản lý khác là giải pháp tối ưu tác động vào nhận thức và tình cảm của nhân viên nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ. Đây là giải pháp mang tính bền vững không gây sức ép tâm lý cho nhân viên, trái lại họ cảm thấy được quan tâm nên sẽ tạo ra được sự phấn khởi, hăng hái, không khí làm việc sôi nổi. Ở mức độ cao hơn việc áp dụng tốt phương pháp này sẽ giúp phát triển văn hóa trong tổ chức.

Công cụ quản lý là một trong những yếu tố rất quan trọng để người quản lý có thể thực hiện tốt các phương pháp quản lý của mình. Trong thư viện hiện đại bên cạnh

các công cụ truyền thống như hệ thống văn bản qui phạm pháp luật, các qui định, nội qui.. người cán bộ quản lý thư viện còn có thể sử dụng nhiều công cụ mới theo hướng ứng dụng KH&CN vào hoạt động quản lý của mình. Kết quả nghiên cứu thực tiễn tại các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy cán bộ quản lý thư viện chưa khai thác hiệu quả những ứng dụng của KH&CN phục vụ cho công tác quản lý của mình. Việc thông tin, trao đổi đến các thành viên trong tổ chức chủ yếu vẫn áp dụng theo cách thức truyền thống (gặp trực tiếp). Việc sử dụng các hệ thống thư viện tích hợp vào quản lý nhân sự chiếm tỷ lệ rất thấp.

Để thực hiện tốt các phương pháp quản lý trong thư viện hiện đại, cán bộ quản lý cần đẩy mạnh hơn nữa việc khai thác các ứng dụng của KH&CN vào hoạt động quản lý của mình. Việc sử dụng các tiện ích đơn giản của CNTT như email, Chat vào việc thông tin trong tổ chức sẽ giúp cho người quản lý tiết kiệm được thời gian trao đổi, hội họp đồng thời tạo ra một môi trường làm việc hiện đại, chuyên nghiệp trong thư viện.

Đối với các thư viện đã áp dụng hệ thống thư viện tích hợp cần khai thác tốt phân hệ liên quan đến quản lý nhân lực. Bởi phân hệ này là công cụ rất hữu ích để người quản lý có thể thống kê được khối lượng, chất lượng công việc của từng nhân viên trong thư viện. Như vậy việc đánh giá các nhân viên của người quản lý sẽ chính xác và khoa học hơn. Đây cũng là căn cứ để người quản lý có thể điều chỉnh bố trí nguồn nhân lực trong thư viện của mình một cách hợp lý.

RFID - công nghệ định danh bằng sóng radio, đây là công nghệ dùng sóng radio để định danh các đối tượng cần quản lý trong không gian ba chiều. Ưu điểm nổi trội của công nghệ RFID so với các công nghệ khác là không cần tiếp xúc trực tiếp vẫn xác định được đối tượng. Hiện nay công nghệ này được nhiều thư viện chủ yếu thuộc các quốc gia phát triển lựa chọn áp dụng. Tại Việt Nam có 05 thư viện đã sử dụng công nghệ này nhưng ở những mức độ khác nhau. Công nghệ RFID được ứng dụng vào nhiều hoạt động chuyên môn trong thư viện hiện đại, trong đó có hoạt động quản

lý nhân sự. Đây là công cụ rất tiện ích cho người quản lý trong việc quản trị nguồn nhân lực của mình. Hệ thống giám sát của công nghệ này có thể giúp người cán bộ quản lý nắm được chính xác từng nhân viên của mình đến công sở vào giờ nào, rời công sở vào giờ nào. Tại bất cứ thời điểm nào người quản lý có thể thống kê được số lượng ngày giờ công của từng nhân viên mình quản lý. Đây là căn cứ hữu ích để người quản lý có chính sách phù hợp trong việc quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên qua phân tích thực tế tại các thư viện hiện đại Việt Nam đã đầu tư công nghệ RFID đều chưa khai thác hết các tính năng trong đó có tính năng quản lý nhân sự. Đây là một sự lãng phí rất lớn vì vậy các thư viện đã đầu tư công nghệ này cần tăng cường khả năng khai thác.

4.2.2. Áp dụng tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 vào quản lý thư viện

Tiêu chuẩn ISO 9001 là một phương pháp quản lý chất lượng, khi được áp dụng vào một tổ chức sẽ giúp lãnh đạo của tổ chức đó kiểm soát được hoạt động trong nội bộ và thúc đẩy hoạt động đạt hiệu quả ở mức cao nhất. Việc áp dụng ISO 9001 vào các doanh nghiệp, cơ quan nhà nước đã tạo được cách làm việc khoa học, loại bỏ được nhiều thủ tục rườm rà, rút ngắn thời gian và giảm chi phí, đồng thời làm cho năng lực trách nhiệm cũng như ý thức của cán bộ công nhân viên và chất lượng công việc nâng lên rõ rệt. Qua phân tích thực trạng hoạt động tổ chức quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam có thể thấy một số thư viện và TTTT tại Việt Nam đã áp dụng hệ thống quản lý này, tuy nhiên mô hình và mức độ áp dụng còn có nhiều hạn chế. Có nhiều lý do để các thư viện nên áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001.

+ Thứ nhất: Đối với thư viện là cơ quan hành chính việc áp dụng tiêu chuẩn này là biện pháp hỗ trợ tích cực cho cải cách hành chính nhằm nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước thông qua nâng cao chất lượng công việc. Ngày 20 tháng 06 năm 2006 Thủ tướng Chính phủ Phan Văn Khải đã ký quyết định số: 144/2006/QĐ-TTg về việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001 vào hoạt động của các cơ quan quản lý hành chính nhà nước, trong đó có hệ thống các thư viện.

+ Thứ hai: Trong giai đoạn hiện nay sức mạnh của các cơ quan thông tin thư viện được xác định là ở khả năng tổ chức, cung cấp các dịch vụ thông tin theo yêu cầu và khả năng tạo ra các sản phẩm thông tin có giá trị gia tăng cao. Như vậy có thể thấy các hoạt động: Tổ chức, cung cấp các dịch vụ thông tin theo yêu cầu và khả năng tạo ra các sản phẩm thông tin có giá trị gia tăng cao, cần phải được quản lý chất lượng một cách nghiêm túc dựa trên những tiêu chuẩn phù hợp khoa học.

+ Thứ ba: Việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 vào các thư viện mang lại rất nhiều lợi ích:

- Giảm và ngăn chặn được nhiều sai sót nhờ tinh thần trách nhiệm của lãnh đạo và cán bộ, công chức trong thư viện được nâng cao và họ tự kiểm soát được các hoạt động của chính mình.

- Tạo điều kiện để có thể xác định được đúng nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn, trách nhiệm cho từng nhân viên thư viện và cách thức dẫn đến đạt được kết quả đúng.

- Chỉ dẫn cách lập văn bản, xây dựng các qui trình giải quyết công việc của thư viện một cách rõ ràng làm cơ sở cho việc giáo dục và đào tạo cán bộ, công chức và cải tiến việc thực hiện một cách có hệ thống.

- Cung cấp cách nhận biết, giải quyết các sai sót và ngăn ngừa chúng tái diễn.

- Cung cấp các bằng chứng khách quan để có thể chứng minh chất lượng công việc của thư viện và chứng tỏ tất cả các hoạt động của thư viện đều ở trong tình trạng được kiểm soát.

- Cung cấp dữ liệu để xác định sự thực hiện của quá trình tạo sản phẩm hay cung cấp dịch vụ nhằm cải tiến chất lượng, thỏa mãn ngày càng cao hơn nhu cầu của bạn đọc.

- Việc áp dụng tiêu chuẩn này và được cấp chứng nhận ISO góp phần khẳng định vai trò, vị trí, thương hiệu của thư viện trong hệ thống cũng như trong toàn xã hội.

Đối với mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đề xuất áp dụng cho các thư viện hiện đại Việt Nam trong nghiên cứu này nếu được áp dụng đồng thời với tiêu chuẩn ISO

9001 để quản lý sẽ khắc phục được nhiều nhược điểm. Một trong những nhược điểm lớn nhất của mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đó là dễ xảy ra những tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo các bộ phận trong việc phối hợp, điều hành quản lý. Nhược điểm này còn được gọi là hiện tượng song trùng quản lý. Việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 vào quản lý các hoạt động trong các thư viện thông qua việc xây dựng các văn bản về quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí công việc trong thư viện sẽ giúp khắc phục cơ bản nhược điểm này. Phụ lục 4 là minh họa về một tài liệu qui định về quyền hạn, trách nhiệm của chức danh công việc: Trưởng phòng Xử lý thông tin theo tiêu chuẩn ISO 9001. Phân tích tài liệu cho thấy, bản qui định quyền hạn – trách nhiệm cho vị trí công việc xây dựng theo tiêu chuẩn ISO 9001 đã được thiết kế một cách tường minh với đầy đủ các nội dung lớn liên quan đến quyền hạn và trách nhiệm của vị trí công việc của trưởng phòng Xử lý thông tin. Việc thiết lập hệ thống tài liệu này giúp mỗi thành viên trong thư viện xác định được quyền hạn và trách nhiệm của mình một cách tường minh, tránh được sự chồng chéo trong công việc.

Để tiến hành xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 các thư viện cần phải tiến hành theo các bước sau:

Bước 1: Nghiên cứu về tiêu chuẩn và xác định phạm vi áp dụng.

Lãnh đạo thư viện cần xác định rõ mục đích và ý nghĩa của việc áp dụng tiêu chuẩn trong việc phát triển thư viện, định hướng các hoạt động, xác định mục tiêu, phạm vi và các điều kiện áp dụng cụ thể. Lãnh đạo thư viện cam kết thực hiện, đề ra chính sách, mục tiêu chất lượng, đảm bảo cung cấp các nguồn lực cần thiết, cũng như thực hiện việc xem xét định kỳ, đánh giá kịp thời tình hình và đưa ra các quyết định cần thiết.

Bước 2: Thành lập ban chỉ đạo.

Việc áp dụng tiêu chuẩn ISO là một công việc lớn của thư viện, vì vậy cần phải thành lập ban chỉ đạo giúp lãnh đạo thư viện xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng. Ban chỉ đạo bao gồm đại diện lãnh đạo và đại diện của các bộ phận trong thư viện.

Bước 3: Đánh giá thực trạng thư viện.

Yêu cầu chính của bước này là nắm tình hình, đánh giá thực trạng của thư viện so với các yêu cầu của ISO để thấy rõ mặt mạnh, mặt yếu từ đó xác định các quá trình chính của thư viện và có cơ sở chọn lựa phạm vi áp dụng và các yêu cầu của hệ thống. Trên cơ sở đánh giá thực trạng, lập kế hoạch thực hiện gồm những nội dung: Mục tiêu, yêu cầu, phạm vi, văn bản, các yêu cầu, tiến độ và thời gian thực hiện áp dụng hệ thống quản lý chất lượng.

Bước 4: Xây dựng hệ thống tài liệu

Hệ thống tài liệu theo tiêu chuẩn ISO phải được xây dựng và hoàn chỉnh để đáp ứng yêu cầu về tiêu chuẩn và các yêu cầu quản lý điều hành thư viện. Hệ thống tài liệu bao gồm: Sổ tay chất lượng; Các qui trình và thủ tục liên quan; Các hướng dẫn công việc, quy chế, quy định cần thiết.

Bước 5: Triển khai áp dụng hệ thống chất lượng

Việc tiến hành triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng thực theo các bước: Phổ biến để mọi nhân viên thư viện nhận thức đúng, đủ về tiêu chuẩn ISO 9001. Hướng dẫn nhân viên thư viện thực hiện theo các quy trình, hướng dẫn đã xây dựng, thiết lập. Xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn liên quan đến từng quá trình, qui trình cụ thể.

Bước 6: Đánh giá nội bộ.

Sau một thời gian thực hiện từ 3 - 4 tháng, thư viện nơi áp dụng ISO tiến hành đánh giá nội bộ theo qui trình bắt buộc của tiêu chuẩn để xem xét có phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn hay không; hiệu lực và hiệu quả như thế nào; những gì cần được xem xét, điều chỉnh cho thích hợp hơn. Đánh giá chất lượng nội bộ do thư viện chủ trì với sự phối hợp, hỗ trợ của các chuyên gia tư vấn. Sau mỗi lần đánh giá chất lượng nội bộ, cần tổ chức họp xem xét cho tới khi thư viện tự xác nhận là hệ thống quản lý chất lượng đã được thực hiện đưa lại hiệu lực và hiệu quả tốt không còn sai sót lớn.

Bước 7: Đánh giá, chứng nhận.

Đánh giá chứng nhận do tổ chức chứng nhận tiến hành để đánh giá tính phù hợp của hệ thống theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO và cấp chứng chỉ phù hợp với tiêu chuẩn. Thư viện áp dụng ISO tiến hành xin đánh giá, chứng nhận theo các bước sau:

Đề nghị một tổ chức chứng nhận được đã đăng ký hoạt động tiến hành đánh giá hệ thống quản lý chất lượng đã xây dựng và triển khai trong thư viện.

Căn cứ theo kết quả đánh giá của tổ chức chứng nhận độc lập, cơ quan nộp hồ sơ đăng ký xét và cấp giấy chứng nhận tại Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng.

Bước 8: Duy trì hệ thống quản lý chất lượng.

Sau khi được chứng nhận các thư viện cần phải có biện pháp nhằm duy trì hệ thống quản lý chất lượng của mình thông qua việc khắc phục các vấn đề còn tồn tại phát hiện qua việc kiểm tra đánh giá. Để đảm bảo được chất lượng các thư viện cần duy trì và cải tiến các hoạt động nhằm đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn và để không ngừng cải tiến hệ thống, nâng cao hiệu quả quản lý.

Trong bối cảnh xã hội thông tin với nền kinh tế tri thức như hiện nay đòi hỏi các thư viện điện tử Việt Nam phải có những bước thay đổi mang tính chất đột phá. Các thư viện nên mạnh dạn từ bỏ các quan niệm, nếp nghĩ cũ đã ăn sâu từ thời kỳ bao cấp và cần chuyển đổi cách quản lý từ hành chính, quan liêu sang thực hiện vai trò điều hành bằng chính sách và công việc dịch vụ. Các thư viện cần phải cơ cấu lại hệ thống sản phẩm, dịch vụ đảm bảo khoa học, gọn nhẹ, rõ việc, rõ người, thủ tục đơn giản mạch lạc. Các sản phẩm thông tin do thư viện tạo ra phải được thực hiện theo đúng qui trình và kiểm soát một cách nghiêm túc. Tiêu chuẩn ISO 9001 chính là công cụ hữu ích để các nhà quản lý thư viện hiện đại có thể tạo ra sự thay đổi mang tính đột phá này.

4.3. Nâng cao chất lượng nhân lực

4.3.1. Cán bộ quản lý

Theo Robert D. Stueart [98] quản lý một thư viện hiện đại giống như quản lý một tổ chức. Người quản lý thư viện cần vận dụng các công cụ tài chính, công nghệ và đàm phán xã hội. Trong thư viện hiện đại, cán bộ quản lý đóng một vai trò hết sức quan trọng. Ngoài vai trò là một nhà quản lý, ra các quyết định..., người làm công tác quản lý cần phải có trình độ, kỹ năng và các phẩm chất khác nhằm liên kết những thành viên trong thư viện thành một khối thống nhất để đạt được mục tiêu chung. Thực tế khảo sát đội ngũ cán bộ quản lý tại các thư viện hiện đại Việt Nam trong

nghiên cứu này cho thấy đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam bên cạnh những ưu điểm còn tồn tại khá nhiều nhược điểm. Tỷ lệ cán bộ lãnh đạo quản lý không phải là những người được đào tạo căn bản về lĩnh vực thông tin thư viện khá cao. Việc điều chuyển, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo quản lý từ các lĩnh vực khác sang quản lý thư viện dễ tạo ra những bất cập trong quản lý, đặc biệt là quản lý các hoạt động chuyên môn trong thư viện hiện đại. Có gần 10% cán bộ lãnh đạo quản lý trong thư viện hiện đại Việt Nam chưa tham gia bất cứ một khóa đào tạo nào về quản lý, đây cũng là điểm yếu cần khắc phục. Thực tế này cũng được thể hiện trong kết quả khảo sát có tới 12.5% cán bộ lãnh đạo quản lý không xác định được mô hình cơ cấu tổ chức thư viện mình đang quản lý thuộc loại nào. Bên cạnh đó với độ tuổi trung bình cao sẽ tạo ra những khó khăn cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong việc tiếp cận với những công nghệ mới ứng dụng trong các lĩnh vực chuyên môn của thư viện hiện đại.

Từ thực tế trên để có thể thấy việc đào tạo nâng cao trình độ quản lý, trình độ chuyên môn cho cán bộ quản lý là rất cần thiết. Việc đào tạo cán bộ quản lý cần được tiến hành một cách khoa học trên cơ sở phân hoạch đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý và có những chương trình đào tạo hợp lý.

Đối với cán bộ quản lý được điều chuyển từ lĩnh vực khác sang quản lý thư viện cần được đào tạo những kiến thức cơ bản về lĩnh vực thông tin thư viện trong đó trọng tâm về những kiến thức chuyên môn về thư viện hiện đại.

Đối với những cán bộ lãnh đạo quản lý chưa được tham gia bất kỳ khóa đào tạo nào về tổ chức quản lý cần được đào tạo bồi dưỡng những kiến thức căn bản về khoa học quản lý.

Đối với tất cả cán bộ lãnh đạo quản lý trong các thư viện hiện đại cần được đào tạo bồi dưỡng những kiến thức về quản lý thư viện hiện đại, trong đó tập trung vào các nội dung như những thay đổi căn bản trong quản lý thư viện hiện đại, ứng dụng các công nghệ mới vào quản lý trong thư viện hiện đại.

Về hình thức nâng cao trình độ năng lực cho cán bộ quản lý, có thể áp dụng nhiều hình thức khác nhau như: Tự học tập nghiên cứu; Tham gia các khóa đào tạo

ngắn hạn do các cơ sở đào tạo, hay thư viện quốc gia tổ chức; Tổ chức hội thảo, tọa đàm, tập huấn cho cán bộ lãnh đạo quản lý; Có biện pháp khuyến khích cán bộ lãnh đạo quản lý tham gia nghiên cứu khoa học.

Để nâng cao trình độ cho cán bộ lãnh đạo quản lý vai trò của các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực thông tin – thư viện là rất quan trọng. Theo Lê Văn Việt [69] đã đến lúc phải tiến hành mở lớp đào tạo riêng cho tất cả những ai làm công tác quản lý thư viện. Tính đến thời điểm hiện nay chưa một cơ sở đào tạo nào tại Việt Nam có một chương trình đào tạo riêng dành cho cán bộ lãnh đạo quản lý thư viện. Kiến thức về tổ chức quản lý thư viện chủ yếu được lồng ghép vào các chương trình đào tạo chung. Với thực tiễn Việt Nam hiện nay việc xây dựng một chương trình đào tạo riêng dành cho cán bộ lãnh đạo quản lý tại các cơ sở đào tạo nhân lực thông tin – thư viện là rất cần thiết. Chương trình và các khóa đào tạo này phải được xây dựng và tổ chức linh hoạt với thời lượng và các nội dung khác nhau cho nhiều đối tượng cán bộ lãnh đạo quản lý.

4.3.2. Người làm công tác thư viện

Kết quả nghiên cứu thực trạng phát triển đội ngũ cán bộ trong các thư viện hiện đại Việt Nam bên cạnh những kết quả đạt được còn có nhiều tồn tại. Những bất cập, hạn chế biểu hiện ở những phương diện như:

+ Cơ cấu đội ngũ người làm công tác thư viện có nhiều bất hợp lý, tỷ lệ người làm công tác thư viện không được đào tạo từ các ngành thư viện hay CNTT đang làm việc trong các thư viện khá cao. Đặc biệt tại một số thư viện chiếm tới 60%.

+ Phần lớn cán bộ đang làm việc trong các thư viện hiện đại đã được đào tạo cách thời điểm hiện nay trên 10 năm và chưa được tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng cập nhật kiến thức.

Có nhiều nguyên nhân dẫn tới những tồn tại này, trong đó tập trung vào các nguyên nhân chính như:

+ Lãnh đạo quản lý tại nhiều thư viện chưa thực sự quan tâm đến phát triển nhân lực. Điều này thể hiện trong thực trạng hoạt động lập kế hoạch. Kết quả khảo sát hoạt động lập kế hoạch trong các thư viện hiện đại Việt Nam cho thấy chỉ có 28/72

thư viện đã tiến hành xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực.

+ Tại nhiều thư viện việc xây dựng và thực hiện qui trình tuyển dụng chưa được thực hiện. Kết quả khảo sát thực tiễn cho thấy chỉ có 19/72 được khảo sát đã xây dựng ban hành và áp dụng qui trình tuyển dụng cán bộ. Thực tế này dẫn tới hiện tượng điều chuyển cán bộ dư thừa từ các bộ phận khác về công tác tại thư viện diễn ra khá phổ biến.

+ Hoạt động đào tạo lại, bồi dưỡng trình độ cho người làm công tác thư viện không được nhiều thư viện quan tâm đúng mức. Tỷ lệ người làm công tác thư viện được tham gia các khóa đào tạo lại, bồi dưỡng cập nhật kiến thức về thư viện hiện đại trong các thư viện rất thấp.

Để nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong các thư viện hiện đại Việt Nam cần tiến hành đồng bộ nhiều giải pháp.

Trước hết đối với các nhà lãnh đạo quản lý cần nhận thức rõ hơn về vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong thư viện hiện đại, từ đó có sự quan tâm đầu tư tốt hơn cho việc phát triển nhân lực. Việc phát triển nhân lực phải được quan tâm thực hiện thường xuyên và nằm trong kế hoạch hoạt động thường niên của mỗi thư viện.

Để đảm bảo được cơ cấu nhân lực trong các thư viện hợp lý, các thư viện cần tuân thủ tốt việc xây dựng và thực hiện nghiêm túc chính sách và qui trình tuyển dụng cán bộ. Làm tốt việc này sẽ đảm bảo được cơ cấu nhân lực hợp lý cho mỗi thư viện, thông qua việc hạn chế được sự điều chuyển nhân sự một cách tùy tiện từ các lĩnh vực khác về công tác tại thư viện như hiện nay. Đối với một số thư viện đã áp dụng qui trình cần đảm bảo để việc thực hiện được nghiêm túc. Đối với những thư viện khác cần sớm xây dựng đưa vào áp dụng.

Những thay đổi nhanh chóng trong môi trường của thư viện hiện đại không chỉ tạo ra những khó khăn cho người quản lý mà còn tạo ra nhiều khó khăn cho người làm công tác thư viện, người trực tiếp thực hiện công việc. Chính vì vậy để có được nguồn nhân lực chất lượng tốt bên cạnh việc tuyển dụng thêm cán bộ trẻ, mới được đào tạo, việc đào tạo lại cập nhật kiến thức cũng là giải pháp hợp lý để các thư viện có

thể nâng cao chất lượng nhân lực. Tương tự như đối với cán bộ lãnh đạo quản lý, để việc đào tạo đạt hiệu quả cao các thư viện cần có sự phân hoạch nhân lực trong thư viện mình từ đó có các chương trình đào tạo phù hợp. Đối với đội ngũ cán bộ được đào tạo từ ngành khác cần được đào tạo bồi dưỡng thêm những kiến thức căn bản về lĩnh vực thông tin thư viện. Đối với những cán bộ đã được đào tạo cách thời điểm hiện nay khá lâu, cần được đào tạo bồi dưỡng cập nhật thêm các kiến thức mới về lĩnh vực chuyên môn trong thư viện hiện đại.

Về hình thức có thể áp dụng đa dạng hóa các hình thức đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người làm công tác thư viện.

- + Đào tạo dài hạn, tập trung cho những cán bộ nòng cốt.
- + Đào tạo ngắn hạn, tập huấn nghiệp vụ cho những cán bộ cần cập nhật kiến thức.
- + Đào tạo tại nơi làm việc đối với các thư viện có số lượng nhân viên cần đào tạo lớn, hay đối với những nội dung đào tạo cần sự hướng dẫn trực tiếp (cầm tay chỉ việc).
- + Tham gia các khóa do các cơ sở đào tạo tổ chức ở nhiều trình độ khác nhau: ngắn hạn, đại học, sau đại học.
- + Cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo tại nước ngoài, các nước có nền khoa học thư viện phát triển.

4.4. Tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước

4.4.1. Hoàn thiện chiến lược phát triển thư viện

Xây dựng chiến lược phát triển thư viện là một trong những nội dung rất quan trọng của quản lý nhà nước về sự nghiệp thư viện. Xây dựng chiến lược phát triển có ý nghĩa rất quan trọng trong tổ chức quản lý thư viện hiện đại nói chung và có sự ảnh hưởng trực tiếp quản lý trong các thư viện hiện đại.

Phân tích thực trạng chiến lược phát triển thư viện ở Việt Nam có thể nhận thấy chiến lược phát triển đã được đề cập nhưng nằm tản mạn ở rất nhiều các văn bản khác nhau do các cấp khác nhau ban hành. Mục tiêu chiến lược đề ra còn sơ sài, những nội dung liên quan đến thư viện hiện đại còn chung chung như: hiện đại hóa, tự động hóa, tin học hóa công tác thư viện chưa bao quát được các lĩnh vực hoạt động

trọng điểm của thư viện hiện đại. Trong một số văn bản còn có sự nhầm lẫn giữa mục tiêu chiến lược và nhiệm vụ trọng tâm. Có thể nhận định rằng đến thời điểm hiện nay chưa có một chiến lược phát triển hoàn chỉnh cho các thư viện Việt Nam. Vì vậy việc hoàn thiện chiến lược phát triển thư viện Việt Nam theo hướng hiện đại là rất cần thiết và là một trong những yếu tố đảm bảo để mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại có thể vận hành hiệu quả. Mục tiêu chiến lược cần có độ khái quát, cô đọng và cần bám sát các đặc trưng của thư viện hiện đại, xu hướng phát triển của thư viện hiện đại trên thế giới cũng như phù hợp với điều kiện thực tiễn của Việt Nam. Bên cạnh việc xác định mục tiêu chiến lược phát triển thư viện Việt Nam cơ quan quản lý nhà nước cần cụ thể hóa các nhiệm vụ trọng tâm cần giải quyết nhằm đạt được mục tiêu.

4.4.2. Hoàn thiện các văn bản qui phạm pháp luật

Các văn bản qui phạm pháp luật đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tổ chức quản lý các thư viện hiện đại. Văn bản này một mặt tạo ra công cụ quản lý, mặt khác nó tạo ra cơ chế để phát triển thư viện hiện đại. Bất cứ một mô hình cơ cấu tổ chức quản lý nào để có thể vận hành tốt đều cần thiết phải có cơ chế quản lý đó là sự cụ thể hóa của các chủ trương chính sách thông qua hệ thống các văn bản qui phạm pháp luật do các cấp khác nhau ban hành. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý theo ma trận bên cạnh nhiều ưu điểm có nhược điểm là dễ xảy ra xung đột ở cấp quản lý các bộ phận, phòng ban chính vì vậy một cơ chế quản lý khoa học là yếu tố quan trọng để đảm bảo cho mô hình này có thể vận hành hiệu quả. Qua phân tích thực trạng các văn bản qui phạm pháp luật liên quan đến thư viện hiện đại ở Việt Nam có thể thấy hệ thống văn bản qui phạm pháp luật có nội dung đề cập đến thư viện hiện đại vừa thiếu về số lượng, vừa không có giá trị pháp lý cao. Luật Thư viện hiện chưa được Quốc hội thông qua, Pháp lệnh Thư viện sau gần 15 năm áp dụng đã bộc lộ nhiều bất cập và có rất ít nội dung đề cập đến thư viện hiện đại. Vì vậy để tạo môi trường pháp lý thuận lợi cho hoạt động quản lý việc hoàn thiện các văn bản qui phạm pháp luật là rất cần thiết, trong đó cần tập trung xây dựng và hoàn thiện các văn bản sau:

- Luật thư viện

Để có thể quản lý tốt hoạt động thư viện nói chung và thư viện hiện đại nói riêng việc áp dụng luật pháp vào quản lý là rất cần thiết. Phần lớn các quốc gia trên thế giới đều sử dụng luật để quản lý hoạt động thư viện. Nhiều quốc gia xây dựng và ban hành luật thư viện riêng cho từng bang, ví dụ Hoa Kỳ. Có những quốc gia ban hành luật cho từng loại hình thư viện riêng như luật cho thư viện quốc gia, luật cho thư viện công cộng, ví dụ Anh.

Nhà nước Việt Nam là nhà nước pháp quyền XHCN việc quản lý các hoạt động trong xã hội bằng luật pháp là một xu thế tất yếu. Với thực tiễn phát triển và bối cảnh hoạt động của các thư viện Việt Nam hiện nay, việc quản lý các hoạt động trong lĩnh vực thư viện rất cần thiết một văn bản có giá trị pháp lý cao hơn pháp lệnh. Vì nhiều lý do đến thời điểm hiện nay Luật Thư viện chưa được Quốc hội thông qua, chính vì vậy cơ quan soạn thảo cần có sự nghiên cứu kỹ lưỡng về qui trình, các yêu cầu nguyên tắc cần phải tuân thủ trong quá trình xây dựng luật. Chỉ như vậy Luật Thư viện được xây dựng mới có chất lượng tốt, được Quốc hội thông qua và quan trọng là sẽ đi vào thực tiễn cuộc sống.

Để Luật Thư viện Việt Nam có được chất lượng tốt, sau khi được thông qua, ban hành và có thể đi vào thực tiễn phát huy được hiệu quả cơ quan soạn thảo cần lưu ý các yêu cầu sau:

+ Việc xây dựng Luật Thư viện Việt Nam cần có sự tham khảo các bộ luật thư viện của các nước phát triển, các nước có nền khoa học thư viện phát triển và các nước trong khu vực, nhằm đảm bảo sự hài hòa trong xu thế chung hội nhập quốc tế của ngành.

+ Việc xây dựng Luật Thư viện Việt Nam cần đặc biệt lưu ý đến bối cảnh cụ thể, điều kiện cụ thể của Việt Nam hiện nay trong đó trọng tâm vào các nội dung sau:

- Luật Thư viện Việt Nam được xây cần đảm bảo nguyên tắc sự lãnh đạo của Đảng và vai trò quản lý của Nhà nước đối với sự nghiệp thư viện.

- Luật Thư viện Việt Nam phải có tính khách quan, những nội dung đề cập xuất phát từ nhu cầu đòi hỏi của hoạt động thực tiễn, phù hợp với thực tiễn. Như vậy trước khi bắt tay vào xây dựng luật cần nghiên cứu sâu sắc thực tiễn hoạt động của lĩnh vực thư viện trên nhiều phương diện. Kết quả nghiên cứu thực tiễn này sẽ là cơ sở tốt để xây dựng các quy định pháp luật thư viện được phù hợp.

- Xây dựng các quy định trong Luật Thư viện phải đặt trong mối liên hệ với sự phát triển về mọi mặt của xã hội và làm sao để xây dựng được các quy định pháp luật phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện thực tiễn phát triển của đất nước.

- Luật Thư viện cần đảm bảo tính khoa học, việc xây dựng luật trên cơ sở khoa học chính sẽ là điều kiện để đảm bảo hiệu lực và hiệu quả thực tế của luật thư viện. Các nội dung phải được sắp xếp lôgic, hợp lý, mang tính hệ thống. Nội dung các điều khoản phải chính xác, biểu đạt rõ ràng, dễ hiểu. Luật thư viện cần được xây dựng dựa trên những luận cứ khoa học đầy đủ.

- Việc xây dựng luật cần được tổ chức để đông đảo cán bộ đang công tác trong ngành thư viện tham gia nhằm huy động được trí tuệ của cộng đồng, đồng thời làm cho luật thể hiện được ý chí, nguyện vọng của đông đảo cán bộ trong ngành.

- Xây dựng Luật Thư viện cần tuân thủ thẩm quyền, hình thức, trình tự, thủ tục xây dựng, ban hành pháp luật, đảm bảo tính hợp hiến, hợp pháp và tính thống nhất của văn bản quy phạm pháp luật trong hệ thống pháp luật Việt Nam.

- Khi xây dựng các nội dung của Luật Thư viện cần hết sức lưu ý đến khả năng thực hiện được trên thực tế. Điều này bảo đảm cho luật có thể thi hành được trên thực tế và phát huy được hiệu quả tốt nhất.

Qua phân tích về luật thư viện của những quốc gia phát triển và trong khu vực có thể nhận thấy những nội dung lớn mà bất cứ quốc gia nào cũng đề cập đến trong luật thư viện gồm:

+ Vai trò nhiệm vụ của thư viện: Hầu hết các bộ luật thư viện của nước ngoài đều khẳng định vai trò của thư viện đối với xã hội và đưa vào thành một điều khoản riêng.

+ Chính sách phát triển thư viện: Các quy định về chính sách phát triển thư viện đều được các quốc gia cụ thể hóa thành các điều khoản cụ thể trong các bộ luật thư viện. Chính sách phát triển thư viện được thể hiện trên nhiều bình diện khác nhau: Nhà nước đảm bảo kinh phí cho hoạt động thư viện, Chính quyền địa phương cấp ngân sách cho thư viện trên cơ sở trích ra từ thuế, khuyến khích các tổ chức, cá nhân đầu tư cho thư viện...

+ Dịch vụ và phí trong thư viện: Trong các luật thư viện của nước ngoài, đều có quy định cụ thể việc tổ chức dịch vụ và thu phí.

+ Quản lý sự nghiệp thư viện: Luật thư viện của các nước đều có các điều khoản qui định chi tiết về quản lý nhà nước về thư viện. Ví dụ: Đan Mạch, trách nhiệm quản lý nhà nước về thư viện thuộc về Bộ Văn hóa, ở Anh thuộc về Bộ Ngoại giao. Ở Phần Lan, không có sự phân công chuyên trách.

+ Người làm công tác thư viện: Trong các bộ luật về thư viện của nước ngoài, các quy định về người làm công tác thư viện cũng là một trong những nội dung được chú ý. Một số luật thư viện của nước ngoài đã quy định rõ các yêu cầu, chức năng nhiệm vụ đặt ra đối với người quản lý (lãnh đạo) thư viện và những người làm công tác thư viện.

+ Sự phối hợp hoạt động trong lĩnh vực thư viện: Phối hợp hoạt động trong lĩnh vực thư viện cũng là một nội dung được các bộ luật thư viện ở nước ngoài quan tâm. Sự phối hợp này được xem xét trên nhiều bình diện: mượn liên thư viện, tổ chức công tác biên mục, xây dựng mục lục liên hợp, chia sẻ tài liệu.

- Các văn bản qui phạm pháp luật khác

Bên cạnh Luật Thư viện các văn bản qui phạm pháp luật khác cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên cơ chế, chính sách vận hành mô hình cơ cấu tổ chức thư viện hiện đại. Những thay đổi trong thư viện hiện đại đã đặt ra những yêu cầu cần thay đổi điều chỉnh của hệ thống văn bản qui phạm pháp luật. Kết quả khảo sát thực tiễn trong chương 3 của nghiên cứu này cho thấy hệ thống văn bản qui phạm pháp luật liên quan đến lĩnh vực thư viện nói chung và thư viện hiện đại nói riêng vừa

thiếu vừa không được cập nhật. Để tạo ra môi trường quản lý thuận lợi cho các thư viện Việt Nam việc hoàn thiện các văn bản qui phạm pháp luật là rất cần thiết.

Với điều kiện thực tế ở Việt Nam hiện nay, việc hoàn thiện các văn bản qui phạm pháp luật cần thực hiện đồng bộ các nội dung công việc sau:

+ Từ việc xác định mục tiêu chiến lược của ngành, các nhiệm vụ trọng tâm cần thực hiện để đạt mục tiêu chiến lược, cơ quan quản lý nhà nước cần có sự hoạch định để xây dựng hoàn thiện hệ thống các văn bản qui phạm pháp luật theo hướng bám sát mục tiêu chiến lược và các nhiệm vụ trọng tâm.

+ Tiến hành phân hoạch rà soát lại toàn bộ hệ thống văn bản qui phạm pháp luật liên quan đến lĩnh vực thông tin thư viện nhằm hạn chế sự trùng lặp, xác định sự phù hợp của nội dung với thực tiễn phát triển của ngành. Trên cơ sở phân hoạch, đánh giá về sự phù hợp hủy bỏ những tài liệu pháp qui không còn phù hợp, có nội dung chồng chéo mâu thuẫn. Xây dựng mới các văn bản qui phạm pháp luật còn thiếu so với hoạch định.

Tiểu kết

Thực trạng hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam còn có nhiều tồn tại. Có nhiều lý do khác nhau dẫn đến những tồn tại này. Để nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam cần tiến hành đồng bộ nhiều giải pháp khác nhau.

Trước hết là sự đổi mới về mô hình cơ cấu tổ chức, mô hình cơ cấu tổ chức ma trận là một mô hình quản lý hiện đại, áp dụng mô hình này vào quản lý thư viện sẽ mang đến nhiều lợi ích. Những ưu điểm vượt trội của mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đã đáp ứng được những yêu cầu đặt ra đối với quản lý thư viện hiện đại. Thực tế này đã được nhiều nhà nghiên cứu về mô hình tổ chức quản lý thư viện khẳng định và nhiều thư viện trên thế giới đã lựa chọn mô hình này áp dụng.

Giải pháp tiếp theo là cần tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước trong đó tập trung vào các nội dung chính như hoàn thiện chiến lược phát triển thư viện, các văn

bản qui phạm pháp luật và xây dựng các tiêu chuẩn định mức lao động khoa học trong lĩnh vực thư viện.

Vận dụng tốt các phương thức quản lý, khai thác hiệu quả các công cụ quản lý cũng như áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 cũng là những giải pháp hữu ích nâng cao hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam.

KẾT LUẬN

Sự phát triển của KH&CN và những ứng dụng của nó vào hoạt động thư viện đã tạo ra thư viện hiện đại. Những khác biệt trong cách thức thu thập, xử lý, tổ chức và phân phối thông tin của thư viện hiện đại đã có sự ảnh hưởng đến tổ chức quản lý. Những thay đổi trong tổ chức quản lý thư viện hiện đại tập trung vào việc thực hiện các chức năng của tổ chức quản lý; Các nội dung của tổ chức quản lý và mô hình cơ cấu tổ chức.

Quản lý thư viện hiện đại có nhiều điểm tương đồng với quản lý thư viện nói chung, tuy nhiên những đặc trưng của thư viện hiện đại đã đặt ra nhiều vấn đề đối với việc thực hiện các chức năng quản lý cũng như việc thực hiện các nội dung quản lý. Những thay đổi nhanh chóng trong môi trường thư viện đòi hỏi phải có một mô hình cơ cấu tổ chức mềm dẻo linh hoạt, phương thức quản lý khoa học, kết hợp khéo léo các công cụ quản lý ... Quản lý thư viện hiện đại vẫn chịu sự tác động từ nhiều yếu tố trong đó cần đặc biệt quan tâm đến những thay đổi nhanh chóng của môi trường công nghệ. Để đánh giá hiệu quả quản lý trong thư viện hiện đại cần căn cứ vào nhiều yếu tố, trong đó cần đặc biệt quan tâm đến kết quả của việc thực hiện các nội dung quản lý trong thư viện như quản lý nhân lực, các hoạt động chuyên môn và quản lý tài chính.

Trong những thập niên gần đây với chủ trương đổi mới hội nhập quốc tế của Đảng, Nhà nước và sự ứng dụng mạnh mẽ các thành tựu tiên bộ của KH&CN các thư viện Việt Nam đã có rất nhiều thay đổi. Nhìn tổng thể có thể thấy các thư viện Việt Nam đã và đang chuyển dịch mạnh mẽ từ mô hình thư viện truyền thống sang thư viện hiện đại. Sự chuyển dịch này mang đến nhiều lợi ích cho bạn đọc cũng như các thư viện, tuy nhiên nó đặt ra nhiều yêu cầu đối với tổ chức quản lý các thư viện. Những yêu cầu đặt ra ở nhiều nội dung của tổ chức quản lý thư viện như: Cơ cấu tổ chức; Cơ cấu nguồn nhân lực; Cơ chế quản lý; Phương thức quản lý cũng như việc quản lý các hoạt động nghiệp vụ trong thư viện.

Nghiên cứu thực trạng quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam có thể nhận thấy bên cạnh những thành quả đạt được còn nhiều hạn chế. Những thay đổi

trong tổ chức quản lý nói chung và trong việc thực hiện các chức năng quản lý tại các thư viện Việt Nam chưa theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của môi trường thư viện hiện đại. Vì vậy, hoạt động quản lý còn tồn tại nhiều bất cập, trong đó tập trung vào những yếu kém trong việc thực hiện chức năng lập kế hoạch; Sự lạc hậu của mô hình tổ chức quản lý, hệ thống văn bản qui phạm pháp luật; Những hạn chế của đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong việc tiếp cận, sử dụng các công cụ quản lý mới có ứng dụng công nghệ; Hạn chế trong việc sử dụng kết hợp các phương pháp quản lý và thực hiện các chức năng kiểm tra. Những tồn tại này đã có sự ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của các thư viện hiện đại Việt Nam.

Để nâng cao hiệu quả quản lý trong các thư viện hiện đại Việt Nam cần tiến hành đồng bộ nhiều giải pháp khác nhau. Cần có sự đổi mới về cơ cấu tổ chức, mô hình cơ cấu tổ chức ma trận là một mô hình quản lý khoa học, áp dụng mô hình này vào quản lý thư viện sẽ mang đến nhiều lợi ích. Những ưu điểm vượt trội của mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đã đáp ứng được những yêu cầu đặt ra đối với quản lý thư viện hiện đại. Thực tế này đã được nhiều nhà nghiên cứu về mô hình tổ chức quản lý thư viện khẳng định và nhiều thư viện trên thế giới đã lựa chọn mô hình này áp dụng. Việc áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức ma trận và các giải pháp đề xuất sẽ khắc phục được những tồn tại trong tổ chức quản lý thư viện hiện đại Việt Nam. Bên cạnh đó nhiều giải pháp khác như tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước, nâng cao chất lượng nhân lực, đổi mới phương thức và công cụ quản lý cũng cần được thực hiện kịp thời.

Thực hiện đồng bộ các giải pháp này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý cũng như hiệu quả hoạt động của các thư viện nhằm phát triển sự nghiệp thư viện Việt Nam phục vụ cho công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Văn Thiên (2010), “Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO tại các thư viện”, *Tạp chí Văn hóa Nghệ thuật* (314), tr. 95-97.
2. Nguyễn Văn Thiên (2011), *Xây dựng hệ thống quản lý thư viện theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Giáo dục và Đào tạo, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Thiên (2011), “Xây dựng thư viện hạt nhân – giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các thư viện đại học Việt Nam”, *Tạp chí Nghiên cứu văn hóa* (6), tr. 63-67.
4. Nguyễn Văn Thiên (2013), “Đào tạo nguồn nhân lực thông tin thư viện tại Việt Nam hiện nay và một số vấn đề đặt ra đối với cơ quan quản lý nhà nước”, *Tạp chí Nghiên cứu văn hóa* (6), tr. 15-19.
5. Nguyễn Văn Thiên (2013), “Những thách thức đối với các thư viện Việt Nam trong giai đoạn hiện nay”, *Tạp chí Nghiên cứu văn hóa* (4), tr. 94-97.
6. Nguyễn Văn Thiên (2013), “Một vài ý kiến về chính sách đầu tư phát triển đối với các thư viện đại học Việt Nam”, *Chính sách đầu tư của nhà nước đối với các thư viện Việt Nam*, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
7. Nguyễn Văn Thiên (2014), *Quản lý các thư viện điện tử ở Việt Nam hiện nay*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
8. Nguyễn Văn Thiên (2015), “Áp dụng một số lý thuyết quản lý hiện đại nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động trong các thư viện Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí Thư viện Việt Nam* (2), tr. 7-10.
9. Nguyen Van Thien (2015), “The Application of Information Technology in Libraries in VietNam and Requirements for Organisational Models”, *Asian Aspiration: Libraries for Sustainable Advancemen*, Bangkok Thailand.

10. Nguyễn Văn Thiên (2015), “Vi sao các thư viện đại học Việt Nam nên áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001, *Thư viện đại học Việt Nam*, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
11. Nguyễn Văn Thiên (2015), “Xu hướng phát triển của thư viện và những vấn đề đặt ra đối với hoạt động đào tạo nhân lực thông tin thư viện tại Việt Nam”, *Nâng cao hiệu quả hoạt động thư viện phục vụ phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước*, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
12. Nguyễn Văn Thiên (2016), “Sự phát triển của các thư viện, trung tâm thông tin tại Việt Nam và những vấn đề đặt ra đối với quản lý nhà nước”, *Tạp chí Thông tin và tư liệu* (1), tr. 11-18.
13. Nguyễn Văn Thiên (2016), “Sự phát triển của các thư viện Việt Nam hiện nay và những yêu cầu đặt ra đối với mô hình cơ cấu tổ chức”, *Tạp chí Thư viện Việt Nam*, (2) tr. 7-13.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch (2008), *Qui chế mẫu về tổ chức và hoạt động của thư viện trường đại học*, Hà Nội, truy cập ngày 15-10-2014, tại trang web <http://bvhttdl.gov.vn/vn/vb-qly-nn/1/105/index.html>.
2. Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch (2015), *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.
3. Bộ Văn hóa Thông tin (2005), *Qui chế mẫu về tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương*, Hà Nội, truy cập ngày 15-10-2014, tại trang web <http://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Quy-et-dinh-16-2005-QD-BVHTT-Quy-che-mau-to-chuc-hoat-dong-thu-vien-tinh-thanh-pho-thuoc-Trung-uong-2595.aspx>.
4. Các Mác (1960), *Tư bản*, Quyển 1, Tập 2, Sự Thật, Hà Nội.
5. Các Mác và Angghen (1993), *Các Mác và Angghen toàn tập*, Vol. Tập 23, Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
6. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2002), *Nghị định số 72/2002/NĐ-CP của Chính phủ : Nghị định Quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh Thư viện*, Hà Nội, truy cập ngày 15-4-2013, tại trang web http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&_page=9&mode=detail&document_id=10957.
7. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2004), *Nghị định số 159/2004/NĐ-CP ngày 31/8/2004 của Chính phủ về hoạt động thông tin khoa học và công nghệ*, Hà Nội, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://csdl.thutuchanhchinh.vn/ho_so_vb/bo_khoa_hoc_va_cong_nghe/b_bkc_000502_vb_nghi_dinh_so_159_2004_nd_cp_cua_chinh_phu_ve_hoat_dong_tho_ng_tin_khoa_hoc_va_cong_nghe.

8. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005), *Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 2/11/2005 của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020*, Hà Nội, truy cập ngày 12-5-2013, tại trang web <http://thuvienphapluat.vn/archive/Nghi-quyet-14-2005-NQ-CP-doi-moi-co-ban-va-toan-dien-giao-duc-dai-hoc-Viet-Nam-giai-doan-2006-2020-vb5013.aspx>.
9. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2006), *Luật Công nghệ thông tin*, Hà Nội, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=29137.
10. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2006), *Nghị định số 100/2006/NĐ-CP ngày 21/9/2006 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Dân sự, Luật Sở hữu trí tuệ về quyền tác giả và quyền liên quan*, Hà Nội, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web www.customs.gov.vn/.../Tai%20li%Eu%20S%E0%20h%E1%BB%8F%20tr%E1%BB%8C%20tu%E1%BB%82(d....
11. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2007), *Nghị định số 71/2007/NĐ-CP ngày 3/5/2007 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Công nghệ thông tin về công nghiệp công nghệ thông tin*, Hà Nội, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://www.cpv.org.vn/cpv/Modules/News/NewsDetail.aspx?co_id=30295&cn_id=197338.
12. Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2009), *Nghị định số 102/2009/NĐ-CP ngày 6/11/2009 của Chính phủ về quản lý đầu tư ứng dụng CNTT sử dụng nguồn vốn ngân sách nhà nước*, Hà Nội, truy cập ngày 15 - 8-2013, tại trang web http://www.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=1&mode=detail&document_id=91462.
13. Nguyễn Huy Chương (2003), “Một số vấn đề về tổ chức quản lý thư viện”, *Hiện đại hóa thư viện*, TP. Hồ Chí Minh.

14. Nguyễn Huy Chương (2010), “Từ thực trạng đổi mới mô hình thư viện đại học Mỹ, suy nghĩ về xu hướng tổ chức, quản lý thư viện đại học Việt Nam”, *Đổi mới tổ chức, quản lý và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động thông tin - thư viện*, Hà Nội, tr. 17.
15. Triệu Văn Cường (2013), *Tổng quan các học thuyết quản lý và khả năng áp dụng vào quản lý hành chính ở Việt Nam*, Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
16. Nguyễn Thị Doan (1996), *Các học thuyết quản lý*, Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
17. Nguyễn Thị Đào (2012), *Toàn cầu hóa, cơ hội và thách thức đối với ngành Thông tin – Thư viện Việt Nam, Thư viện Quốc gia Việt Nam*, Hà Nội, truy cập ngày 15-10-2013, tại trang web <http://nlv.gov.vn/nghep-vu-thu-vien/toan-cau-hoa-co-hoi-va-thach-thuc-doi-voi-nganh-thong-tin-%E2%80%93-thu-vien-viet-nam.html>.
18. Nguyễn Thị Đông (2015), “Đề xuất đổi mới mô hình quản lý nhà nước về sự nghiệp thông tin – thư viện Việt Nam”, *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.
19. Phạm Duy Đức (2009), *Quan điểm của Đảng về xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc*, Hà Nội, truy cập ngày 13-2-2013, tại trang web http://123.30.190.43:8080/tiengviet/tulieuvankien/tulieuvedan/details.asp?topic=168&subtopic=463&leader_topic=&id=BT29121137904.
20. Gaston Courtois (2002), *Lãnh đạo và quản lý - một nghệ thuật*, Lao động xã hội, Hà Nội.
21. Lê Thị Hạnh (2005), *Hoạt động tổ chức, quản lý Thư viện Trường Đại học Luật Hà Nội trong điều kiện ứng dụng công nghệ thông tin*, Đại học Văn hóa Hà Nội, Hà Nội.
22. Nguyễn Thị Hạnh (2004), "Thư viện trong môi trường số", *Tạp chí Thông tin tư liệu* (1).

23. Nguyễn Văn Hành và Trần Mạnh Tuấn (2010), “Đổi mới mô hình tổ chức hoạt động thông tin – thư viện trong Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông”, *Đổi mới tổ chức, quản lý và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động thông tin thư viện*, Hà Nội, tr. 50.
24. Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Wehrich (2012), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
25. Nguyễn Tiến Hiền và Nguyễn Thị Lan Thanh (2010), *Quản lý thư viện và trung tâm thông tin*, Trường Đại học Văn hóa Hà Nội, Hà Nội.
26. Nguyễn Minh Hiệp (2003), “Tư quản lý tư liệu đến quản lý tri thức”, *Hiện đại hóa thư viện*, TP. Hồ Chí Minh.
27. Nguyễn Minh Hiệp (2011), "Thư viện và những thay đổi trong công tác thư viện", *Bản tin Thư viện - công nghệ thông tin* (6).
28. Nguyễn Minh Hiệp và Đoàn Hồng Nghĩa (2003), "Quản lý Thư viện điện tử Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh bằng công nghệ", *Bản tin Liên hiệp*(8).
29. Nguyễn Duy Hoan (2010), “Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý vận hành thư viện”, *Đổi mới tổ chức, quản lý và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động thông tin - thư viện*, Hội Thư viện Việt Nam, Hà Nội, tr. 132.
30. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh (2014), *Giáo trình cao cấp lý luận chính trị - Khái kiến thức thứ ba: Các vấn đề khoa học chính trị và lãnh đạo, quản lý*, Tập 13: Quan hệ quốc tế, Lý luận chính trị, Hà Nội.
31. Hội đồng Quốc gia chỉ đạo biên soạn Từ điển bách khoa Việt Nam (2005), *Từ điển bách khoa Việt Nam* Tập 4, Từ điển Bách khoa, Hà Nội.
32. Trần Thị Bích Huệ (2015), “Thực trạng tổ chức quản lý và phương thức hoạt động của hệ thống thư viện trong quân đội nhân dân Việt Nam”, *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.

33. Hà Lê Hùng (2003), “Quản lý thư viện tích hợp số”, *Hiện đại hóa thư viện*, TP. Hồ Chí Minh.
34. Nguyễn Hữu Hùng (1994), “Vấn đề đào tạo cán bộ về khoa học thông tin và quản trị thông tin”, *Tạp chí Thông tin và tư liệu* (2).
35. Nguyễn Hữu Hùng (2005), *Thông tin: Từ lý luận đến thực tiễn*, Văn hóa thông tin, Hà Nội.
36. Nguyễn Hữu Hùng (2005), "Tổ chức và quản lý hoạt động thông tin khoa học và công nghệ trước thềm thế kỷ 21", *Tạp chí Thông tin tư liệu* (4).
37. Phạm Thị Lệ Hương, Lâm Vĩnh Thế và Nguyễn Thị Nga (1996), *Từ điển giải nghĩa Thư viện học và Tin học Anh – Việt = Glossary of Library and Information Science*, Galen Press, Ltd, Tucson, Arizona.
38. Phạm Thế Khang (2009), *Tổng kết hội nghị - hội thảo sơ kết 3 năm ứng dụng khung phân loại DDC trong ngành Thư viện Việt Nam*, Hà Nội, truy cập ngày 15 - 4-2014, tại trang web <http://nlv.gov.vn/nghep-vu-thu-vien/tong-ket-hoi-nghi-hoi-thao-so-ket-3-nam-ung-dung-khung-phan-loai-ddc-trong-nganh-thu-vien-viet-nam.html>.
39. Lê Thị Lan (2015), “Một số vấn đề về công tác tổ chức quản lý và hoạt động của các thư viện thuộc Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam”, *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.
40. Liên hiệp thư viện các trường đại học khu vực phía Bắc (2010), *Đổi mới tổ chức quản lý và tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động thông tin – thư viện*, Hà Nội.
41. Liên hiệp thư viện các trường đại học khu vực phía Nam (2003), *Hiện đại hóa thư viện*, TP. Hồ Chí Minh.

42. Liên hiệp thư viện các trường đại học khu vực phía Nam (2003), *Kinh nghiệm xây dựng và quản lý thư viện điện tử*, Đà Nẵng.
43. Hoàng Đức Liên và Phạm Thị Thanh Mai (2015), “ Mô hình tổ chức xây dựng và phục vụ học liệu theo môn học/ ngành học trong thư viện đại học”, *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.
44. Nguyễn Thị Thanh Mai (2013), “Thực trạng công tác quản lý nhà nước về thư viện điện tử tại Việt Nam”, *Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý các thư viện điện tử tại Việt Nam*, Đại học Văn hóa Hà Nội, Hà Nội.
45. Vũ Dương Thúy Nga (2013), *Nghiên cứu hoàn thiện một số chính sách cơ bản của Nhà nước nhằm phát triển sự nghiệp thư viện ở Việt Nam: Báo cáo đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ*, Hà Nội.
46. Trần Thị Minh Nguyệt (2012), “Quản lý thư viện đại học dưới tác động của công nghệ thông tin”, *Khoa học và thực tiễn hoạt động thông tin - thư viện*, Hà Nội.
47. Đoàn Phan Tân (2009), *Tin học tư liệu*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
48. Ted (2007), *Thư viện Quốc hội Hoa Kỳ và UNESCO ký hiệp định về Thư viện số Thế giới*, Hà Nội, truy cập ngày 15-3-2013, tại trang web http://www.ted.com.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=479:th-vin-quc-hi-hoa-k-va-unesco-ky-hip-nh-v-th-vin-s-th-gii&catid=109:th-vin-s&Itemid=581.
49. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Quản trị nhân sự*, NXB Trẻ, Tp. Hồ chí Minh.
50. Nguyễn Thị Lan Thanh (2013), “Những vấn đề cần quan tâm trong quản lý thư viện điện tử ở Việt Nam”, *Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý thư viện điện tử tại Việt Nam*, Hà Nội.
51. Nguyễn Thị Lan Thanh (2014), "Một số vấn đề về quản lý thư viện hiện đại", *Tạp chí Thư viện Việt Nam* (5).

52. Nguyễn Thị Lan Thanh (2015), “Thực trạng tổ chức quản lý thư viện và giải pháp hoàn thiện”, *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.
53. Lâm Vĩnh Thế, Phạm Thị Lệ Hương và Nguyễn Thị Nga (1996), *Từ điển giải nghĩa Thư viện học và Tin học Anh – Việt = Glossary of Library and Information Science*, chủ biên, Galen Press, Ltd, Tucson, Arizona.
54. Nguyễn Văn Thiên (2014), *Quản lý các thư viện điện tử tại Việt Nam hiện nay: Báo cáo đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ*, Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
55. Nguyễn Văn Thiên (2015), “Sự phát triển của các thư viện Việt Nam hiện nay và những yêu cầu đặt ra đối với mô hình tổ chức quản lý”, *Thực trạng và giải pháp đổi mới mô hình tổ chức quản lý và phương thức hoạt động thư viện Việt Nam*, Hà Nội.
56. Thư viện Quốc gia Việt Nam, *Hợp tác Quốc tế của Thư viện Quốc gia Việt Nam*, Hà Nội, truy cập ngày 15-2-2013, tại trang web <http://nlv.gov.vn/tvqg/hop-tac-quoc-te/>.
57. Thư viện Quốc hội - Văn phòng Quốc hội (2013), *Tổng quan kinh nghiệm của nước ngoài trong hoạt động thư viện*, Hà Nội, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://duthaoonline.quochoi.vn/DuThao/Lists/DT_DUTHAO_LUAT/View_Detail.aspx?ItemID=494&TabIndex=3&TaiLieuID=894.
58. Nguyễn Thị Ngọc Thuận (2003), “Tăng cường quản lý nhà nước xây dựng và phát triển sự nghiệp thư viện Việt Nam đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”, *Hiện đại hóa thư viện*, TP. Hồ Chí Minh.
59. Bùi Loan Thùy và Đào Hoàng Thúy (1998), *Tổ chức và quản lý công tác thông tin - thư viện*, NXB. Thành phố Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh.

60. Huỳnh Thị Trang (2010), “Quản lý mô hình thư viện hiện đại tại Trường Đại học Cần Thơ phục vụ mục tiêu đào tạo khoa học công nghệ”, *Xây dựng thư viện hiện đại, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường đại học ở Việt Nam hiện nay*, Hà Nội, tr. 210.
61. Nguyễn Hữu Tri (2012), *Lý thuyết tổ chức*, Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
62. Trung tâm thông tin thư viện và nghiên cứu khoa học - Văn phòng Quốc hội (2012), *Dự thảo Luật Thư viện*, Hà Nội, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://duthaoonline.quochoi.vn/DuThao/Lists/DT_DUTHAO_LUAT/View_Detail.aspx?ItemID=494&TabIndex=1.
63. Trung tâm thông tin thư viện và nghiên cứu khoa học - Văn phòng Quốc hội (2013), *Dự thảo Luật An toàn thông tin*, Hà Nội, truy cập ngày 15- 8-2013, tại trang web http://duthaoonline.quochoi.vn/DuThao/Lists/DT_DUTHAO_LUAT/View_Detail.aspx?ItemID=655&LanID=656&TabIndex=1.
64. Trung tâm Từ điển học (2007), *Từ điển tiếng Việt*, NXB Đà Nẵng, Đà Nẵng.
65. Trường Đại học Quốc gia Hà Nội (2010), *Khoa học quản lý đại cương*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
66. Phan Văn Tú (1999), *Đại cương về khoa học quản lý*, Văn hóa - Thông tin, Hà Nội.
67. Nguyễn Yến Vân và Vũ Dương Thúy Ngà (2010), *Thư viện học đại cương*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
68. Viện Quản lý và phát triển năng lực tổ chức (2014), *Quản lý là gì? Sự thống nhất hoàn hảo giữa lý luận và thực tiễn*, truy cập ngày 15.10-2014, tại trang web <http://www.domi.org.vn/tin-tuc-su-kien/tin-nghien-cuu/ban-in-cho-chu-de.2816.html>.
69. Lê Văn Việt (2011), “Thư bản về chương trình đào tạo giám đốc thư viện”, *50 Năm đào tạo nguồn nhân lực thông tin – thư viện*, Trường Đại học Văn hóa Hà Nội, Hà Nội.

70. VOV, *Ra mắt thư viện điện tử 21 thứ tiếng*, VOV, Hà Nội, truy cập ngày 20-4-2013, tại trang web <http://vov.vn/The-gioi/Ra-mat-Thu-vien-dien-tu-21-thu-tieng/99588.vov>.
71. Nguyễn Như Ý (1999), *Đại từ điển tiếng Việt*, chủ biên, Thông tin, Hà Nội.
72. Zhou Qian (2011), *Phát triển thư viện số ở Trung Quốc và hình thành “Thủ thư số”*, Ted, Hà Nội, truy cập ngày 15-3-2013, tại trang web http://www.ted.com.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=480:phat-trin-th-vin-s-trung-quc-va-hinh-thanh-th-th-s&catid=109:th-vin-s&Itemid=581.

Tiếng Anh

73. Adeyoyin Samuel Olu (2012), "Management of change in the 21st Century Libraries and Information Centers", *Library Philosophy and Practice* (E - Journal).
74. Arms W. Y. (2003), *Digital Libraries*, MIT Press, Cambridge.
75. Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (2000), *Towards knowledge-based economies in APEC*, chủ biên, APEC Economic Committee Report, Bandar Seri Begawan.
76. Barnard Chester I. (2013), *Management Theory*, truy cập ngày 20 - 3-2013, tại trang web <http://education-portal.com/academy/lesson/chester-barnards-management-theory-lesson-quiz.html#lesson>.
77. Biswas Subal Chandra (2012), *Managing Libraries in the 21 st Century: Some Important Trends*, The University of Burdwan, truy cập ngày 15 - 10 - 2013, tại trang web http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=de&user=QpG73y0AAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=QpG73y0AAAAJ:hqOjcs7D.

78. Blowers Helene and Nancy Davenport (2012), *What defines a modern library?*, truy cập ngày 15.8-2013, tại trang web <http://irexgl.wordpress.com/2012/08/28/what-defines-a-modern-library-exciting-conversations-emerging-from-the-international-young-librarians-academy-in-ventspils-latvia/>.
79. Brophy Peter and Kate Coulling (2009), *Quality Management for Information and Library Managers*, Gower/Ashgate, Michigan.
80. Chandrakanta Swain (2012), *New Approach to Library Management*, SSDN Publishers & Distributors, New Delhi.
81. Chowdhury Salma (2006), *The Management of Academic Libraries: a Comparative Study of the University of the Western Cape Library and Dhaka University Library*, PhD, Department of Library and Information Science, University of the Western Cape, South Africa.
82. Devi Thoudam Suleta (2013), *Management of E-Resources in the Modern Library Information System: an Outlook*, INFLIBNET's Institutional Repository, truy cập ngày 15-10-2013, tại trang web <http://ir.inflibnet.ac.in/handle/1944/1409>.
83. Evans G. Edward (1983), *Management techniques for librarians*, Academic Press, New York.
84. Halbert Martin, Cathy Hartman and Susan Paz (2010), *Library Organizational Structure Plan 2010*, University of North Texas Libraries, North Texas, truy cập ngày 15-5-2013, tại trang web https://dean.library.unt.edu/wiki/images/6/67/Library_Organizational_Structure_Plan_2010.pdf.
85. Jotwani D. (2008), *Best Practices in a Modern Library and Information Center*, truy cập ngày 15.8-2013, tại trang web <http://ir.inflibnet.ac.in/handle/1944/1223>.
86. Krishan Kumar (2007), *Library Management in Electronic Environment*, Har-Anand, S.D. India.

87. Kurma P.S.G. (2003), *Management of Library and Information Centers*, B.R. Pub, Delhi.
88. Lancaster and Wilfrid (1997), *Technology and management in Library and Information services*, Library Association Publishing, London.
89. Law Derek George (2013), *Hybrid library*, truy cập ngày 15 - 8-2013, tại trang web <https://sites.google.com/site/dereklaw9064/publications/hybrid-libraries>.
90. Miksa Francis (2007), *The Cultural Legacy of the "Modern Library" for Future* truy cập ngày 15.8-2013, tại trang web https://www.ischool.utexas.edu/~miksa/publications/ModLib_Rev2007_071208.pdf.
91. Nguyen Minh Hiep and Hoang Le Minh (2012), *Building the Library System of National University of Ho Chi Minh City*, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://web.simmons.edu/~chen/nit/NIT%2798/Nguyen_Hoang.html.
92. Niharika Udani (2013), "Modern Management Techniques for Librarians in IT Era", *NRV Library*. 1 (4).
93. Pugh Lyndon (2005), *Managing 21 st Century Libraries*, Scarecrow Press, Michigan.
94. Pupeliene Janina (2004), *Changes in Organisational Structure of Academic Libraries*, truy cập ngày 15-7-2013, tại trang web <http://www.lnb.lv/konference/doc/JaninaPupeliene.doc>.
95. Raitt David I. (2005), *Libraries for the New Millennium: Implications for Managers*, Bernan Assoc.
96. Reitz Joan M. (2004 - 2013), *ODLIS - Online Dictionary for Library and Information Science*, truy cập ngày 15 -2-2013, tại trang web <http://www.abclio.com/ODLIS/searchODLIS.aspx>.

97. Research Papers Center (2012), *Eight of the Modern Library Management Theory*, truy cập ngày 15-8-2013, tại trang web http://eng.hi138.com/public-management-papers/library-management-papers/200906/77129_eight-of-the-modern-library-management-theory.asp#.UkGsCz_9nup.
98. Stueart Robert D. and Moran Barbara B. (2007), *Library and Information Center Management*, Library and Information Science Text Series, Libraries Unlimited.
99. Toffler Alvin (1970), *Future shock*, Random House, New York.
100. Wickramasinghe Danture and Chandana Alawattage (2007), *Management accounting change : approaches and perspectives*, The Cromwell Press Trowbridge.
101. Witten I.H. and Bainbridge D. (2003), *How to Build a Digital Library*, Morgan Kaufmann, San Francisco.

BỘ VĂN HOÁ, THỂ THAO VÀ DU LỊCH BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HOÁ HÀ NỘI

NGUYỄN VĂN THIÊN

QUẢN LÝ THƯ VIỆN HIỆN ĐẠI TẠI VIỆT NAM

Chuyên ngành: Khoa học Thông tin – Thư viện

Mã số: 62320203

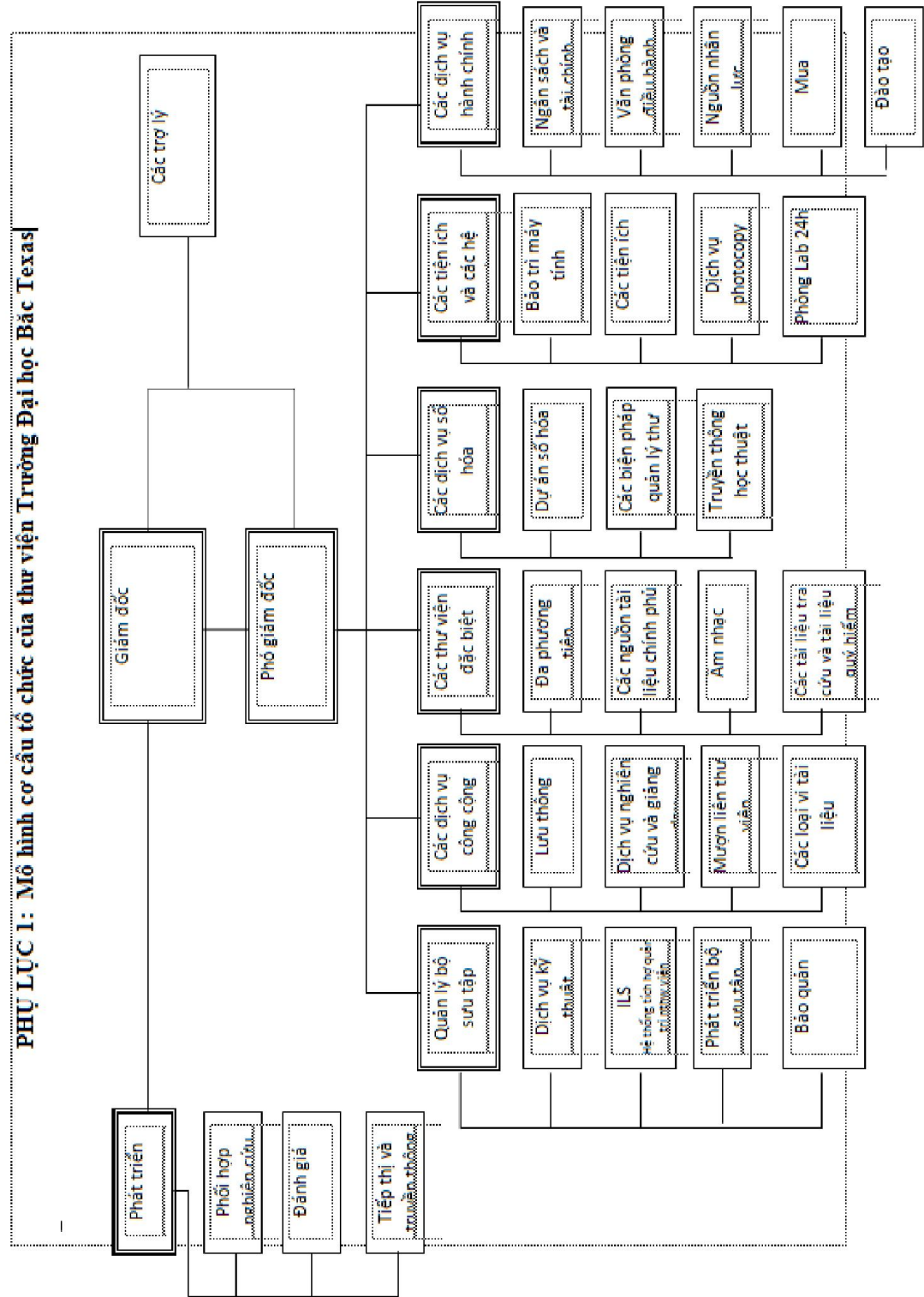
PHỤ LỤC

HÀ NỘI, 2016

MỤC LỤC CỦA PHỤ LỤC

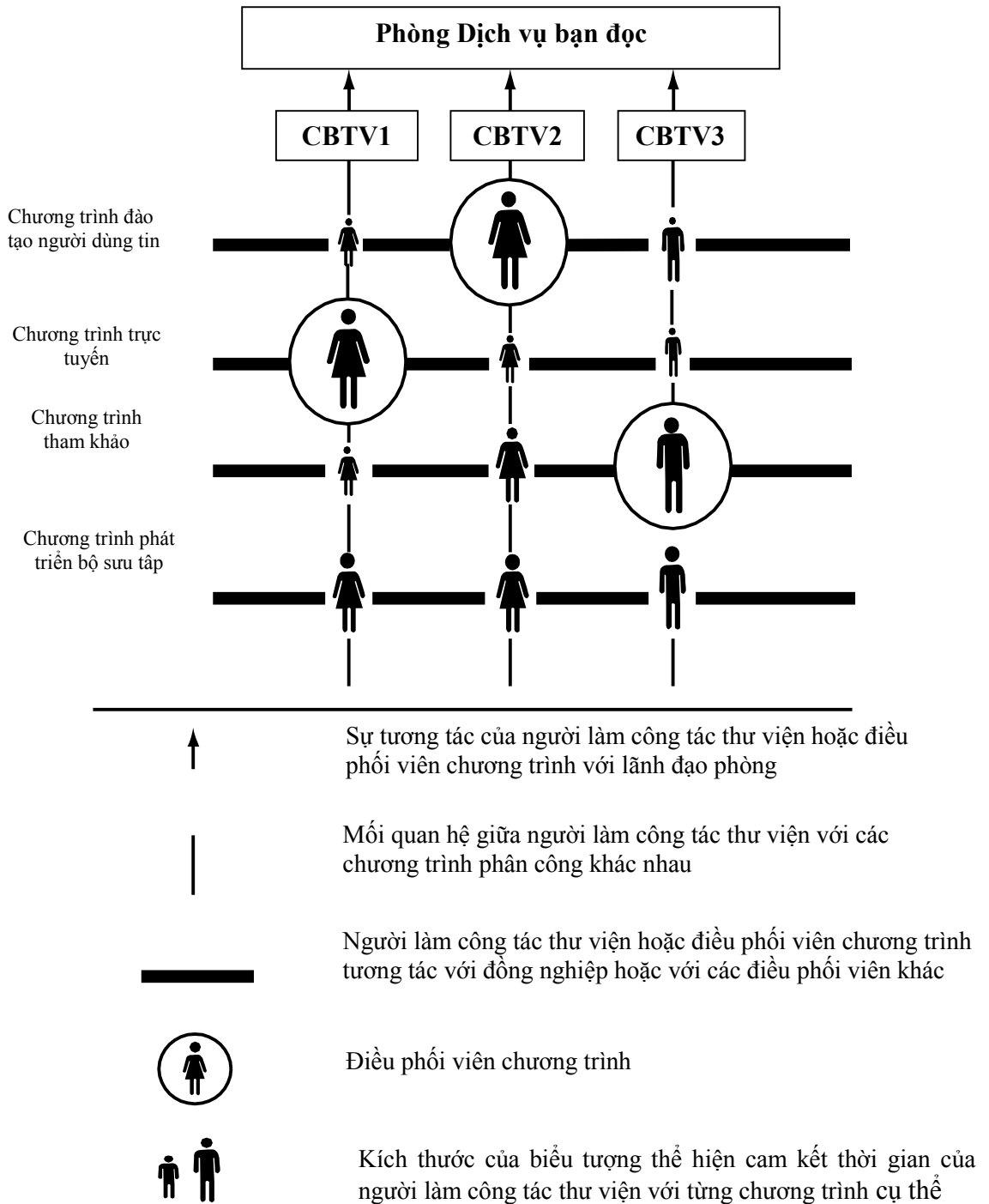
STT	Tên phụ lục	Nguồn	Trang
1	Phụ lục 1: Mô hình cơ cấu tổ chức kết hợp tại Thư viện Trường Đại học Bắc Texas Hoa Kỳ	Tác giả sưu tầm	205
2	Phụ lục 2: Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận Phòng Dịch vụ bạn đọc tại Thư viện Trường Đại học Bang San Francisco – Hoa Kỳ	Tác giả sưu tầm	206
3	Phụ lục 3: Tổng hợp, phân tích các văn bản liên quan đến quản lý thư viện hiện đại	Tác giả viết	207
4	Phụ lục 4: Tài liệu ISO 9001: Quyền hạn và trách nhiệm	Tác giả viết	213
5	Phụ lục 5: Danh sách các thư viện và trung tâm thông tin khảo sát	Tác giả viết	215
6	Phụ lục 6: Các mẫu phiếu điều tra	Tác giả viết	218
7	Phụ lục 7: Tổng hợp kết quả điều tra	Tác giả viết	229

PHỤ LỤC 1: Mô hình cơ cấu tổ chức của thư viện Trường Đại học Bắc Texas



PHỤ LỤC 2

Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận Phòng Dịch vụ bạn đọc tại Thư viện Trường Đại học Bang San Francisco – Hoa Kỳ



PHỤ LỤC 3
Tổng hợp, phân tích các văn bản qui phạm pháp luật
liên quan đến quản lý thư viện hiện đại

Loại văn bản	Số lượng
Hiến pháp	1
Luật liên quan	4
Pháp lệnh	1
Nghị quyết của Chính phủ	1
Nghị định của Chính phủ	5
Quyết định của Thủ tướng Chính phủ	7
Quyết định của Bộ VHTT&DL	2
Chỉ thị của Bộ VHTT&DL	1
Thông tư của các bộ	3
Thông tư liên tịch	2
Tổng số	27

+ Hiến pháp nước CHXHCN Việt Nam 1992 (sửa đổi năm 2002, 2013)

Điều 60 Hiến pháp sửa đổi năm 2012 ghi rõ: “*Nhà nước phát triển công tác thông tin, báo chí, truyền thanh, truyền hình, điện ảnh, xuất bản và các phương tiện thông tin đại chúng khác*”.

+ Luật, bộ luật

Luật thư viện hiện chưa được thông qua, tuy nhiên hoạt động quản lý các thư viện hiện đại liên quan đến nhiều luật, bộ luật đã được ban hành.

*** Luật Công nghệ thông tin (Số 67/2006/QH11 ngày 29/6/2006)**

Luật Công nghệ thông tin [9] có nhiều điều liên quan trực tiếp đến xây dựng, phát triển thư viện hiện đại:

- Điều 4 - Giải thích một số thuật ngữ.
- Điều 5 - Chính sách của Nhà nước về ứng dụng và phát triển CNTT.
- Điều 6 - Nội dung và trách nhiệm quản lý nhà nước về CNTT.
- Điều 8,9 - Quyền và trách nhiệm của tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động ứng dụng, phát triển CNTT.
- Điều 13 - Nguyên tắc Nhà nước khuyến khích ứng dụng CNTT vào các lĩnh vực hoạt động kinh tế, xã hội.
- Điều 15,16,17 - Quản lý, sử dụng, truyền đưa, lưu trữ thông tin số.
- Điều 19 - Công cụ tìm kiếm thông tin số.
- Điều 20 - Theo dõi, giám sát thông tin số.
- Điều 23 - Thiết lập trang thông tin điện tử.
- Điều 52 - Quy định các loại hình dịch vụ CNTT như: Bảo hành, bảo trì, bảo đảm an toàn mạng và thông tin; Cập nhật, tìm kiếm, lưu trữ, xử lý dữ liệu và khai thác cơ sở dữ liệu.
- Điều 67, 69, 71- Bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp và hỗ trợ người sử dụng các sản phẩm, dịch vụ CNTT.

*** Luật Xuất bản sửa đổi (Số 19/2012/QH13)**

- Điều 48 - Quy định về chế độ nộp lưu chiểu xuất bản phẩm điện tử và nộp cho Thư viện Quốc gia Việt Nam.

*** Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Sở hữu trí tuệ (Số 36/2009/QH12)**

- Điều 14 - Các loại hình tác phẩm được bảo hộ quyền tác giả.
- Điều 25 - Các trường hợp sử dụng tác phẩm đã công bố không phải xin phép, không phải trả tiền nhuận bút, thù lao.
- Điều 27 - Thời hạn bảo hộ quyền tác giả.

*** Luật Giao dịch điện tử (Số 51/2005/QH11)**

Luật này giải thích một số thuật ngữ liên quan như “cơ sở dữ liệu”, “dữ liệu”, “giao dịch điện tử”, “hệ thống thông tin”, “phương tiện điện tử”, “thông điệp dữ liệu”,

“trao đổi dữ liệu điện tử”,... (điều 4). Nguyên tắc, chính sách phát triển và ứng dụng giao dịch điện tử; nội dung và trách nhiệm quản lý nhà nước và các hành vi bị cấm trong giao dịch điện tử được quy định trong các điều từ 5 – 9).

*** Một số dự thảo luật liên quan đến TVHĐ**

- *Dự thảo Luật Thư viện lần thứ 3[62]:*

Dự thảo Luật thư viện đã được sửa đổi nhiều lần, lần sửa đổi thứ 3 vào năm 2013 vì vậy có khá nhiều các nội được cập nhật so với pháp lệnh thư viện.

- Điều 2 khoản 2 - Giải thích thuật ngữ “thư viện hiện đại”.
- Điều 3 khoản 3 mục 4 - Chính sách của Nhà nước trong việc Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị thư viện theo hướng hiện đại hóa, chuẩn hóa, phù hợp với yêu cầu hoạt động của thư viện hiện đại.
- Điều 18 khoản 3 - Chuẩn hóa dữ liệu trong thư viện hiện đại.
- Điều 22 - Mục tiêu của việc ứng dụng CNTT vào hoạt động thư viện.
- Điều 23 - Quy định về việc đưa tài liệu, sản phẩm, dịch vụ thư viện lên mạng Internet

- *Dự thảo Luật An toàn thông tin số lần 1[63]:*

- Chương II mục 1, 2: Quy định việc bảo vệ hệ thống thông tin và bảo vệ thông tin trên mạng.
- Điều 20: Quy định trách nhiệm của tổ chức, cá nhân trong việc bảo vệ thông tin trên mạng .

+ Pháp lệnh Thư viện (2001)

Pháp lệnh Thư viện Việt Nam được ban hành năm 2001 gồm 07 chương 31 điều đề cập đến các nội dung của quản lý và phát triển sự nghiệp thư viện. Hiện nay khi Luật thư viện chưa được thông qua nên pháp lệnh thư viện vẫn đang được thực thi để quản lý hoạt động thư viện. Nhìn tổng thể các điều khoản của pháp lệnh này có thể thấy các nội dung đề cập đến thư viện hiện đại không nhiều, ngoại trừ Điều 21 khoản 1 đề cập đến chính sách đầu tư đối với thư viện hiện đại.

+ Nghị quyết, nghị định của Chính phủ; quyết định, chỉ thị của Thủ tướng Chính phủ

- *Nghị quyết của Đảng, Chính phủ*

- Nghị quyết trung ương 5 khóa 8 của Đảng Cộng sản Việt Nam ban hành ngày 16/7/1998 về xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam đậm đà bản sắc dân tộc [19].
- Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP ngày 2/11/2005 của Chính phủ về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020[8].

- *Nghị định của Chính phủ*

- Nghị định số 72/2002/NĐ-CP ngày 6/8/2002 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành Pháp lệnh Thư viện [6].
- Nghị định 159 ngày 31/8/2004 của Chính phủ [7]Khoản 8, Điều 11 về hoạt động thông tin khoa học và công nghệ.
- Nghị định số 100/2006/NĐ-CP ngày 21/9/2006 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Bộ luật Dân sự, Luật Sở hữu trí tuệ về quyền tác giả và quyền liên quan[10].
- Nghị định số 71/2007/NĐ-CP ngày 3/5/2007 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Công nghệ thông tin về công nghiệp công nghệ thông tin[11].
- Nghị định số 102/2009/NĐ-CP ngày 6/11/2009 của Chính phủ về quản lý đầu tư ứng dụng CNTT sử dụng nguồn vốn ngân sách nhà nước[12].

- *Quyết định của Thủ tướng Chính phủ*

- Quyết định số 201/2001/QĐ-Ttg ngày 28/12/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt “Chiến lược phát triển giáo dục 2001 – 2010”.
- Quyết định số 33/2002/QĐ-Ttg ngày 8/2/2002 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch phát triển Internet Việt Nam giai đoạn 2001 – 2005.
- Quyết định số 219/2005/QĐ-Ttg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển thông tin đến năm 2010.

- Quyết định số 246/2005/QĐ-Ttg ngày 6/10/2005 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển CNTT và truyền thông đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020.
- Quyết định số 581/QĐ-TTg ngày 06 tháng 5 năm 2009 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2020.

+ *Quyết định, Chỉ thị, Thông tư, Thông tư liên bộ, Thông tư liên tịch của bộ trưởng, thủ trưởng cơ quan ngang bộ, cơ quan khác thuộc Chính phủ*

- Quyết định số 10/2007/QĐ-BVHTT ngày 4/5/2007 của Bộ trưởng Bộ Văn hóa – Thông tin phê duyệt Quy hoạch phát triển ngành thư viện Việt Nam đến năm 2010 và định hướng đến năm 2020 trong đó xác định mục tiêu chính là xây dựng hệ thống các thư viện hiện đại tại Việt Nam.
- Chỉ thị số 79/CT-BVHTTDL ngày 22/5/2009 của Bộ trưởng Bộ VHTT&DL về việc tổ chức triển khai thực hiện chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2020; Quyết định số 1913/QĐ-BVHTTDL ngày 22/5/2009 về việc phê duyệt Chương trình phối hợp chỉ đạo và tổ chức triển khai thực hiện Chiến lược phát triển văn hóa đến năm 2020.
- Thông tư liên tịch số 04/2002/TTLT/BVHTT-BTC ngày 4/3/2002 của Bộ Văn hóa – Thông tin – Tài chính sửa đổi, bổ sung một số quy định tại Thông tư số 97 TTLB/VHTTTDL-TC ngày 15/6/1990 của liên bộ VHTTTT&DL – Tài chính hướng dẫn chế độ quản lý tài chính và chính sách đầu tư của nhà nước đối với thư viện công cộng.
- Thông tư số 42/2009/TT-BTTTT ngày 30/12/2009 của Bộ Thông tin và Truyền thông quy định chi tiết về ưu tiên đầu tư, mua sắm các sản phẩm CNTT sản xuất trong nước bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước hoặc vốn có nguồn gốc từ ngân sách nhà nước.
- Thông tư liên tịch số 220/2009/TTLT-BTC-BGDĐT ngày 20/11/2009 của Bộ Tài chính và Bộ Giáo dục & Đào tạo hướng dẫn quản lý tài chính đối với kinh phí thực hiện Chương trình Tiên tiến.

- Thông tư số 07/2010/TT-BGDĐT ngày 1/3/2010 của Bộ Giáo dục & Đào tạo quy định về tổ chức, hoạt động và sử dụng thư điện tử và trang thông tin điện tử của các cơ sở giáo dục đại học.
- Thông tư số 09/2013/TT-BTTTT ngày 8/4/2013 của Bộ Thông tin & Truyền thông ban hành danh mục sản phẩm phần mềm và phần cứng, điện tử.

+ Văn bản do UBND các cấp ban hành

Trên sở các văn bản của Chính phủ, các bộ, ngành về triển khai thực hiện chiến lược phát triển văn hóa và quy hoạch phát triển thư viện, các địa phương (chủ yếu là UBND cấp tỉnh) đã tiến hành xây dựng và hướng dẫn triển khai các văn bản chỉ đạo về phát triển sự nghiệp thư viện trong đó có thư viện hiện đại.

PHỤ LỤC 4
Tài liệu ISO 9001
QUYỀN HẠN - TRÁCH NHIỆM

Chức danh công việc: **Trưởng phòng Xử lý thông tin**

1. Mô tả công việc cụ thể :

- Quản lý công tác phát triển nguồn lực thông tin
- Nghiên cứu các chuẩn biên mục tiên tiến để áp dụng cho xử lý kỹ thuật tài liệu
- Xây dựng qui trình nghiệp vụ : Qui trình bổ sung, biên mục...
- Xây dựng Qui trình xử lý nghiệp vụ các tài liệu thư viện
- Xây dựng CSDL trên phần mềm của thư viện để phục vụ tra cứu
- Quản lý nhân sự của phòng
- Quản lý các tài sản của phòng
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Ban Giám đốc và nhà trường phân công.

2. Các trách nhiệm được giao để thực hiện công việc:

- Lập kế hoạch làm việc và phân công nhân sự triển khai
- Theo dõi, giám sát quá trình triển khai và đánh giá kết quả
- Quản lý và chịu trách nhiệm về nhân sự trong phòng
- Lập danh mục, theo dõi, quản lý và chịu trách nhiệm về các tài sản được giao cho phòng (tài liệu, cơ sở vật chất,...)
- Quản lý và chịu trách nhiệm về các công việc của phòng
- Kiểm tra thường xuyên công tác bổ sung và biên mục tài liệu
- Khảo sát và tìm hiểu nhu cầu của Bạn đọc về tài liệu
- Thu thập và trả lời các câu hỏi của Bạn đọc
- Hỗ trợ các bộ phận của phòng khi cần thiết
- Báo cáo mọi hoạt động của phòng với Ban Giám đốc..
- Tuân thủ các yêu cầu, quy định cũng như nội quy của Thư viện, của nhà trường.
- Bảo quản, bảo dưỡng định kỳ thiết bị và cơ sở vật chất của phòng
- Kiểm tra an toàn phòng chống cháy nổ.
- Tắt, mở các thiết bị điện tại nơi mình phụ trách.

3. Các quyền hạn được giao để thực hiện công việc:

- Phân công các công việc cho các thành viên trong phòng

- Duyệt các đề xuất mua tài liệu
- Đề xuất sửa chữa, bảo dưỡng và cung cấp các thiết bị mới trong phòng
- Đề xuất xin đi học tập nâng cao chuyên môn nghiệp vụ
- Đề xuất khen thưởng, kỷ luật cán bộ trong phòng với Ban Giám đốc Thư viện.
- Hưởng tiền trách nhiệm của nhà trường
- Có quyền phân công công việc cho mỗi cán bộ trong phòng
- Có quyền điều chuyển nhân sự giữa các bộ phận trong phòng
- Hưởng các quyền lợi của người lao động theo luật lao động.

4. Các phương tiện thông tin phục vụ cho việc thực hiện công việc:

- Thông tin từ Ban Giám đốc.
- Thông tin từ Ban đọc.
- Thông tin từ cán bộ dưới quyền
- Thông tin từ các khoa, viện, trung tâm trong trường
- Kế hoạch làm việc của Thư viện, nhà trường

5. Các phương tiện, thiết bị hỗ trợ cho việc thực hiện công việc:

- Máy vi tính, Máy in, điện thoại, Internet, mạng Lans, máy photocopy

6. Các mối quan hệ trong việc thực hiện công việc:

- Báo cáo cho ai: Phó giám đốc phụ trách trực tiếp, Giám đốc.
- Kiểm soát những ai: Cán bộ dưới quyền, Ban đọc.

7. Sản phẩm tạo ra

Tên sản phẩm (SP):

- Các kế hoạch đã được lập.
- Các qui trình nghiệp vụ
- Bản theo dõi công việc
- Bản thống kê, báo cáo kết quả.
- Các ý kiến chỉ đạo từ Ban giám đốc được thực hiện.

Yêu cầu chất lượng của sản phẩm:

- Rõ ràng, hợp lý.
- Chính xác
- Đúng quy định, đúng nội dung chỉ đạo.

Sản phẩm được cung cấp cho những ai:

- Người làm công tác thư viện
- Ban Giám đốc.

PHỤ LỤC 5

DANH SÁCH CÁC THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN KHẢO SÁT

I. Hệ thống thư viện chuyên, đa ngành (51)

a, Khu vực Hà Nội

1. Trường Đại học Bách khoa Hà Nội
2. Trường Đại học Công đoàn
3. Trường Đại học Giao thông Vận tải
4. Trường Đại học Y khoa Hà Nội
5. Trường Đại học Kiến trúc Hà Nội
6. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
7. Trường Đại học Hà Nội
8. Trường Đại học Lao động - Xã hội
9. Học Viện Nông nghiệp Việt Nam
10. Trường Đại học Mỏ - Địa chất
11. Trường Đại học Ngoại thương
12. Trường Đại học Quốc gia Hà Nội.
13. Trường Đại học Sư phạm Hà Nội
14. Trường Đại học Thủy lợi
15. Trường Đại học Thương mại
16. Trường Đại học Văn hóa Hà Nội
17. Học viện Ngân hàng
18. Viện Đại học Mở Hà Nội
19. Học viện An ninh Nhân dân
20. Học viện Cảnh sát Nhân dân
21. Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh
22. Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông
23. TTTT và Dự báo kinh tế xã hội Quốc gia
24. Học viện Báo chí và Tuyên truyền
25. Trường sĩ quan chính trị Bộ Quốc phòng
26. Cục Thông tin Khoa học và Công nghệ Quốc gia

27. Thư viện quân đội
28. Viện Khoa học Xã hội

b, Các Tỉnh miền Bắc

1. Trung tâm Học liệu Thái Nguyên
2. Trường Đại học Dân lập Hải Phòng
3. Trường Đại học Hùng Vương
4. Trường Đại học Y khoa Thái Bình
5. Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên
6. Trường Đại học Tây Bắc

c, Các tỉnh miền Trung

1. Trung tâm Học liệu Đà Nẵng
2. Trung tâm Học liệu Huế
3. Trường Đại học Tây Nguyên
4. Trường Đại học Nha Trang.
5. Trường Đại học Quảng Bình
6. Trường Đại học Quy Nhơn
7. Trường Đại học Vinh

d, Các tỉnh miền Nam

1. Trung tâm học liệu Cần Thơ
2. Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh
3. Trường Đại học Bách khoa Thành phố Hồ Chí Minh
4. Trường Đại học Khoa học tự nhiên, ĐHQG Thành phố Hồ Chí Minh
5. Trường Đại học Luật Thành phố Hồ Chí Minh
6. Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh
7. Trường Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh
8. Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh
9. Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh
10. Trường Đại học Văn hóa Thành phố Hồ Chí Minh

II. Thư viện công cộng (21)

a, Khu vực Hà Nội

1. Thư viện Thành phố Hà Nội
2. Thư viện Quốc Gia Việt Nam.

b, Các tỉnh miền Bắc

1. Thư viện tỉnh Lạng Sơn
2. Thư viện tỉnh Thái Bình
3. Thư viện tỉnh Bắc Ninh
4. Thư viện tỉnh Hải Dương
5. Thư viện thành phố Hải Phòng
6. Thư viện tỉnh Quảng Ninh
7. Thư viện tỉnh Thanh Hóa

c, Các tỉnh miền Trung

1. Thư viện tỉnh Bình Định
2. Thư viện tỉnh Hà Tĩnh
3. Thư viện tỉnh Quảng Bình
4. Thư viện thành phố Đà Nẵng
5. Thư viện tỉnh Phú Yên
6. Thư viện thành phố Thừa Thiên Huế

d, Các tỉnh miền Nam

1. Thư viện tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
2. Thư viện thành phố Cần Thơ
3. Thư viện tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu
4. Thư viện tỉnh Bình Dương
5. Thư viện tỉnh Đồng Nai
6. Thư viện tỉnh An Giang

Tổng số: 72 thư viện và trung tâm thông tin.

11. Anh (chị) nhận nhiệm vụ lãnh đạo quản lý đơn vị được bao lâu:

- Trên 10 năm
- 6 -10 năm
- 1 - 5 năm

12. Anh (chị) đã tham gia những khóa đào tạo nào liên quan đến quản lý:

- Quản lý hành chính
- Quản lý thư viện
- Chưa tham gia khóa nào
- Khác (*Ghi rõ*).....

13. Thư viện anh (chị) có: • Hệ thống máy chủ • Số lượng :.....**14. Tổng số máy tính cá nhân trong thư viện anh (chị) có, trong đó:**

- Dành cho người làm công tác thư viện:.....
- Dành cho bạn đọc:

15. Các thiết bị khác trong thư viện anh (chị):

- Máy in
- Máy potô
- Máy quét (Scan) chuyên dụng
- Thiết bị từ tính
- Thiết bị mã vạch
- Thiết bị RFID
- Khác (*Ghi rõ*).....

16. Hệ thống mạng trong thư viện anh (chị):

- Intranet
- Internet

17. Các hệ phần mềm đã ứng dụng trong thư viện anh (chị):

- Hệ thống thư viện tích hợp
- Phần mềm thư viện số
- Phần mềm công thông tin
- Khác (*Ghi rõ*).....

18. Các hoạt động thư viện anh (chị) đã ứng dụng tin học:

- Bổ sung
- Biên mục
- Quản lý ấn phẩm định kỳ
- Lưu thông
- Tra cứu
- Quản lý bạn đọc
- Thống kê
- Quản lý tài chính
- Xây dựng bộ sưu tập số
- Xây dựng web
- Khác (*Ghi rõ*).....

19. Thư viện anh (chị) đã xây dựng các loại cơ sở dữ liệu:

- Thư mục
- Dữ kiện
- Toàn Văn

20. Thực trạng thực hiện biên mục sao chép tại thư viện anh chị:

- Chưa thực hiện
- Với thư viện trong nước
- Với thư viện nước ngoài

21. Cơ cấu nguồn lực thông tin trong thư viện anh (chị): (Tính theo tên tài liệu)

	Tài liệu truyền thống	Tài liệu điện tử
Số lượng		

22. Các dịch vụ thư viện anh (chị) đã tổ chức:

- Tra cứu
- Đọc tại chỗ
- Mượn về nhà
- Đa phương tiện
- Đào tạo người dùng tin
- Tư vấn tham khảo
- Khác (*Ghi rõ*).....

23. Các dịch vụ hoặc các khâu công việc đã được thực hiện trực tuyến trong thư viện anh (chị):

- Tra cứu
- Khai thác thông tin
- Tư vấn
- Đặt sách
- Gia hạn tài liệu
- Đào tạo người dùng tin
- Khác (*Ghi rõ*).....

24. Nhân viên trong thư viện anh (chị) đang quản lý: (ghi rõ số lượng)

- Tổng số:
- Chuyên ngành được đào tạo:
- Thông tin - Thư viện:.....
- Công nghệ thông tin:
- Khác:

25. Thư viện có xây dựng và áp dụng qui trình tuyển dụng nhân viên không?

- Có
- Không

26. Cơ cấu tổ chức của thư viện anh (chị) đang áp dụng: (để trống nếu không xác định được)

- Trực tuyến
- Chức năng
- Trực tuyến - chức năng
- Dự án
- Ma trận
- Khác (*Ghi rõ*).....

27. Nhận xét của anh (chị) về cơ cấu tổ chức đang áp dụng:

- Hợp lý
- Tạm chấp nhận được
- Bất hợp lý

28. Anh (chị) đã hoặc có dự định thay đổi cơ cấu tổ chức hiện nay của thư viện:

- Đã thay đổi
- Dự định sẽ thay đổi
- Không thay đổi

29. Thư viện anh (chị) đã có:

- Có phòng, ban trực thuộc
- Chưa có phòng, ban trực thuộc

30. Các phòng ban trực thuộc:

- Bổ sung
- Công nghệ thông tin
- Biên mục
- Hành chính
- Dịch vụ
- Khác (*Ghi rõ*)

31. Để bố trí nhân viên vào các phòng ban, anh (chị) căn cứ vào những tiêu chí nào?

- Chuyên ngành được đào tạo
- Khả năng thực tế sau một thời gian công tác
- Nguyên vọng của cán bộ
- Nhu cầu nhân lực của các phòng
- Khác (*Ghi rõ*).....

32. Đánh giá của anh (chị) về các văn bản qui phạm pháp luật đang sử dụng:

- Hợp lý
- Tạm chấp nhận được
- Bất hợp lý
- Khác (*Ghi rõ*)....

33. Thư viện của anh (chị) có được tự chủ về tài chính?

- Có
- Không

34. Kinh phí thư viện anh (chị) được cấp hàng năm:

- Tổng kinh phí:
- Đầu tư cho:
- Nguồn lực thông tin:.....
- Công nghệ thông tin:.....
- Đào tạo nguồn nhân lực:.....
- Các hoạt động khác:.....

35. Thư viện anh (chị) có tiến hành các hoạt động sau:

- Xây dựng mục tiêu chiến lược
- Lập kế hoạch dài hạn
- Lập kế hoạch ngắn hạn
- Lập kế hoạch hàng năm

36. Những ai trong thư viện của anh (chị) tham gia việc lập kế hoạch:

.....

.....

.....

37. Những nội dung nào dưới đây thư viện anh (chị) có thực hiện trong quá trình lập kế hoạch:

- Đánh giá môi trường
- Tìm kiếm, rà soát các phương án thực hiện
- Lựa chọn phương án thực hiện
- Xây dựng kế hoạch bổ trợ
- Lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ
- Khác:

38. Những nội dung nào dưới đây thư viện anh (chị) có đề xuất trong các bản kế hoạch:

- Đề xuất kế hoạch trang thiết bị
- Đề xuất kế hoạch phát triển nguồn nhân lực
- Đề xuất kế hoạch tài chính
- Đề xuất kế hoạch phát triển nguồn lực thông tin
- Đề xuất kế hoạch khác (*Ghi rõ*)

39. Thư viện anh (chị) đã áp dụng các tiêu chuẩn gì vào hoạt động quản lý:

- Tiêu chuẩn ISO
- Khác (*Ghi rõ*).....

40. Anh (chị) thường truyền đạt thông tin đến nhân viên cấp dưới bằng cách nào:

- Họp, gặp trực tiếp
- Qua điện thoại
- Qua thư điện tử
- Khác (*Ghi rõ*).....

41. Thư viện Anh (chị) có tiến hành hoạt động kiểm tra?

- Có
- Không

42. Các hình thức kiểm tra thư viện anh (chị) đã thực hiện:

- Định kỳ
- Toàn bộ
- Trước khi triển khai công việc
- Đột xuất
- Bộ phận
- Trong khi triển khai công việc
- Liên tục
- Cá nhân
- Sau khi triển khai công việc
- Khác (*Ghi rõ*).....

43. Những căn cứ đo hiệu quả công việc trong quá trình kiểm tra:

- Mục tiêu chung của hoạt động:
- Mục tiêu cụ thể từng công đoạn của hoạt động
- Dữ liệu do phần mềm cung cấp
- Khác (*Ghi rõ*).....

44. Thư viện anh (chị) có tiến hành điều chỉnh những sai lệch sau quá trình kiểm tra:

- Có
- Không

45. Căn cứ anh (chị) đánh giá nhân viên mình quản lý:

- Báo cáo thành tích cá nhân:
- Đánh giá chủ quan của cá nhân anh (chị)
- Kết quả bình bầu của tập thể
- Dữ liệu thống kê do phần mềm cung cấp
- Khác (*Ghi rõ*).....

46. Những phương pháp quản lý anh (chị) áp dụng:

- Hành chính
- Kinh tế
- Giáo dục
- Khác (*Ghi rõ*).....

47. Những khó khăn trong quản lý của anh (chị) tập trung vào:

- Cơ chế, chính sách
- Văn bản qui phạm pháp luật
- Kinh phí
- Trình độ quản lý
- Khác (*Ghi rõ*).....

48. Những ý kiến trao đổi khác của anh (chị) :

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài những câu hỏi nêu trên, tôi rất mong nhận được thêm các ý kiến trao đổi, góp ý của anh (chị) về tổ chức quản lý thư viện ở Việt Nam hiện nay. Mọi ý kiến trao đổi xin gửi về:

Nguyễn Văn Thiên

Khoa Thư viện Thông tin Trường Đại học Văn hóa Hà Nội

Số 418 Đường La Thành Hà Nội

Điện thoại: 0912652211 E-mail: thiennv@huc.edu.vn

12. Anh (chị) có được lãnh đạo thư viện hoặc người trực tiếp quản lý mình thông tin về:

- Chiến lược phát triển của thư viện
- Kế hoạch dài hạn của thư viện
- Kế hoạch hàng năm của thư viện
- Kế hoạch ngắn hạn của thư viện
- Những công việc phải hoàn thành trong tháng
- Những công việc phải hoàn thành trong tuần

13. Anh (chị) có thường xuyên đóng góp ý kiến cho lãnh đạo thư viện hoặc người trực tiếp quản lý mình?

- Hàng năm:
- Hàng tháng:
- Hàng tuần:
- Chưa bao giờ:

14. Nếu có, anh (chị) cho biết cách thức đóng góp ý kiến:

- Bằng văn bản:
- Gặp trực tiếp:
- Qua Email:
- Khác:.....

15. Nhận xét của anh (chị) về vị trí công việc đang đảm nhận: (Chỉ chọn 1)

- Hài lòng:
- Không hài lòng:

16. Nếu không, anh (chị) cho biết lý do:

- Công việc không phù hợp với năng lực:
- Công việc nhàm chán:
- Thu nhập thấp:
- Công việc vất vả:
- Công việc nhiều áp:
- Khác :

Ngoài những câu hỏi nêu trên, tôi mong nhận được thêm các ý kiến trao đổi, góp ý của anh (chị) về thực trạng quản lý trong thư viện,. Mọi ý kiến trao đổi xin gửi về:

Nguyễn Văn Thiên

Khoa Thư viện Thông tin Trường Đại học Văn hóa Hà Nội

Số 418 Đường La Thành Hà Nội

Điện thoại: 0912652211 E-mail: thiennv@huc.edu.vn

- Trung bình
- Kém

13. Bạn có thể tra cứu tài liệu của thư viện tại bất cứ đâu khi có máy tính kết nối mạng?

- Có
- Không

14. Bạn có thể đọc tài liệu toàn văn của thư viện tại bất cứ đâu khi có máy tính kết nối mạng?

- Có
- Không

15. Bạn có thể gia hạn tài liệu mượn của thư viện qua máy tính kết nối mạng?

- Có
- Không

16. Bạn có thể đặt những cuốn sách muốn mượn của thư viện qua máy tính kết nối mạng?

- Có
- Không

17. Thư viện nơi bạn sử dụng có gửi các thông báo cho bạn qua email?

- Có
- Không

18. Bạn có được tiếp xúc trực tiếp với các kho sách của thư viện để lựa chọn tài liệu?

- Có
- Không

19. Đánh giá chung của bạn về các dịch vụ của thư viện (chỉ chọn 01 mức)

- Tốt
- Khá
- Trung bình
- Kém

20. Bạn có được các thông tin về thư viện thông qua phương tiện nào?

- Từ người làm công tác thư viện
- Từ Website của thư viện
- Khác (*Ghi rõ*)

21. Bạn thường sử dụng loại hình tài liệu nào trong nguồn lực thông tin của thư viện?

- Truyền thống
- Điện tử

22. Đánh giá của bạn về nguồn tin điện tử hiện có của thư viện:

- Đầy đủ
- Trung bình
- Thiếu

23. Lý do khiến bạn không hài lòng khi sử dụng các dịch vụ của thư viện:

- Nguồn lực thông tin thiếu
- Thái độ của thủ thư
- Dịch vụ chưa thuận tiện
- Cách thức phục vụ không hiện đại
- Thủ tục quá rườm rà
- Khác (*Ghi rõ*).....

24. Ý kiến khác của bạn góp ý cho thư viện:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ngoài những câu hỏi nêu trên, chúng tôi rất mong nhận được thêm các ý kiến trao đổi, góp ý của bạn về chất lượng các dịch vụ trong thư viện,. Mọi ý kiến trao đổi xin gửi về:

Nguyễn Văn Thiên

Khoa Thư viện Thông tin Trường Đại học Văn hóa Hà Nội

Số 418 Đường La Thành Hà Nội

Điện thoại: 0912652211 E-mail: thiennv@huc.edu.vn

Phụ lục 7

TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA CÁN BỘ LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ

Tiêu chí	Tỷ lệ	Chuyên, đa ngành	%	Công cộng	%	Tổng số	%
Giới tính							
Nam		27	52.9	11	52.4	38	52.8
Nữ		24	47.1	10	47.6	34	47.2
Độ Tuổi							
Dưới 25		0	0.0	0	0.0	0	0.0
25 - 30		0	0.0	0	0.0	0	0.0
31 - 35		0	0.0	0	0.0	0	0.0
36 - 40		5	9.8	2	9.5	7	9.7
41 - 50		27	52.9	11	52.4	38	52.8
Trên 50		19	37.3	8	38.1	27	37.5
Loại hình thư viện							
Đại học		41	80.4		0.0	41	56.9
Công cộng			0.0	21	100.0	21	29.2
Chuyên ngành		10	19.6		0.0	10	13.9
Khác			0.0		0.0	0	0.0
Trình độ							
Trình độ tiến sỹ		8	15.7	0	0.0	8	11.1
Trình độ Thạc sỹ		42	82.4	14	66.7	56	77.8
Trình độ cử nhân		1	2.0	7	33.3	8	11.1
Trình độ trung cấp			0.0		0.0	0	0.0
Chuyên ngành đào tạo							
Ngành Thư viện		27	52.9	14	66.7	41	56.9
Ngành Công nghệ thông tin		2	3.9	3	14.3	5	6.9
Ngành khác		22	43.1	4	19.0	26	36.1

Thời điểm tốt nghiệp						
Trên 20 năm	30	58.8	12	57.1	42	58.3
Từ 20-15 năm	10	19.6	6	28.6	16	22.2
Từ 10-14 năm	8	15.7	2	9.5	10	13.9
Từ 5-9 năm	3	5.9	1	4.8	4	5.6
Dưới 5 năm	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Trình độ tin học						
Cơ bản	20	39.2	9	42.9	29	40.3
Nâng cao	31	60.8	12	57.1	43	59.7
Khác	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Thâm niên quản lý						
Trên 10 năm	25	49.0	10	47.6	35	48.6
Từ 10 - 6 năm	19	37.3	7	33.3	26	36.1
1-5 năm	7	13.7	4	19.0	11	15.3
Các khóa đào tạo đã tham gia						
Quản lý hành chính	42	82.4	17	81.0	59	81.9
Quản lý thư viện	30	58.8	13	61.9	43	59.7
Chưa tham gia	7	13.7	3	14.3	10	13.9
Khác	3	5.9	4	19.0	7	9.7
Hệ thống máy chủ trong thư viện						
Đã có hệ thống riêng	46	90.2	14	66.7	60	83.3
Có trên 5 máy	12	23.5	4	19.0	16	22.2
Có trên 10 máy	5	9.8	1	4.8	6	8.3
Hệ thống máy tính cá nhân						
Có từ 1 - 10 máy	13	25.5	4	19.0	17	23.6
Có từ 11 -20 máy	10	19.6	8	38.1	18	25.0
Có từ 21 - 50 máy	11	21.6	5	23.8	16	22.2
Có từ 50 - 100 máy	8	15.7	2	9.5	10	14.0
Có trên 100 máy	9	17.6	2	9.5	11	15.3

Thiết bị khác trong thư viện						
Máy in	51	100.0	21	100.0	72	100
Máy photo	51	100.0	21	100.0	72	100
Máy Scan chuyên dụng	3	5.9	2	9.5	5	6.9
Thiết bị từ tính	31	60.8	9	42.9	40	55.6
Thiết bị mã vạch	39	76.5	13	61.9	52	72.2
Thiết bị RFID	5	9.8	0	0.0	5	6.9
Camera giám sát	46	90.2	17	81.0	63	87.5
Hệ thống mạng						
Internet	51	100.0	21	100.0	72	100
Intranet	36	70.6	5	23.8	41	56.9
Sử dụng phần mềm vào quản lý						
Hệ thống thư viện tích hợp	42	82.4	14	66.7	56	77.8
Phần mềm thư viện số	22	43.1	4	19.0	26	36.1
Phần mềm tìm kiếm tập trung	3	5.9	0	0.0	3	4.2
Phần mềm khác	8	15.7	7	33.3	15	20.8
Các hoạt động đã ứng dụng CNTT						
Bổ sung	11	21.6	6	28.6	17	23.6
Biên mục	49	96.1	17	81.0	66	91.7
Quản lý ấn phẩm định kỳ	35	68.6	12	57.1	47	65.3
Lưu thông	37	72.5	10	47.6	47	65.3
Tra cứu	49	96.1	17	81.0	66	91.7
Quản lý bạn đọc	40	78.4	13	61.9	53	73.6
Thống kê	15	29.4	5	23.8	20	27.8
Quản lý tài chính	6	11.8	0	0.0	6	8.3
Xây dựng bộ sưu tập số	22	43.1	4	19.0	26	36.1
Xây dựng website	32	62.7	15	71.4	47	65.3
Các loại CSDL đã xây dựng						
Thư mục	49	96.1	17	81.0	66	91.7
Dữ kiện	2	3.9	1	4.8	3	4.2
Toàn Văn	22	43.1	4	19.0	26	36.1

Khả năng thực hiện biên mục sao chép						
Với thư viện nước ngoài	18	35.3	3	14.3	21	29.2
Với thư viện trong nước	4	7.8	2	9.5	6	8.3
Chưa thực hiện được	33	64.7	17	81.0	50	69.4
Các dịch vụ đã được thư viện tổ chức						
Tra cứu	51	100.0	21	100.0	72	100
Đọc tài liệu tại chỗ	51	100.0	21	100.0	72	100
Mượn tài liệu về	51	100.0	21	100.0	72	100
Dịch vụ đa phương tiện	38	74.5	15	71.4	53	73.6
Đào tạo người dùng tin	47	92.2	17	81.0	64	88.9
Tư vấn, tham khảo	8	15.7	3	14.3	11	15.3
Khác	12	23.5	4	19.0	16	22.2
Các dịch vụ hoặc khâu công việc đã được thực hiện trực tuyến						
Tra cứu	40	78.4	11	52.4	51	70.8
Khai thác thông tin toàn văn	26	51.0	5	23.8	31	43.1
Tư vấn tham khảo	3	5.9	2	9.5	5	6.9
Đặt sách	5	9.8	1	4.8	6	8.3
Gia hạn tài liệu	5	9.8	1	4.8	6	8.3
Đào tạo người dùng tin	1	2.0	0	0.0	1	1.4
Khác						
Nhân viên trong thư viện						
Tổng số	1227		524		1751	
Đào tạo về thông tin - thư viện	561	45.7	250	47.7	811	46.3
Đào tạo về CNTT	125	22.3	41	16.4	166	9.5
Khác	561	45.7	213	40.6	774	44.2
Xây dựng và áp dụng qui trình tuyển dụng						
Đã xây dựng và áp dụng	12	23.5	7	33.3	19	26.4
Chưa xây dựng và áp dụng	39	76.5	14	66.7	53	73.6
Cơ cấu tổ chức						
Trực tuyến	4	7.8	2	9.5	6	8.3
Chức năng	40	78.4	12	57.1	52	72.2
Trực tuyến - chức năng	2	3.9	1	4.8	3	4.2

Dự án	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Ma trận	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Khác	2	3.9	0	0.0	2	2.8
Không xác định	3	5.9	6	28.6	9	12.5
Nhận xét về cơ cấu tổ chức						
Hợp lý	12	23.5	7	33.3	19	26.4
Tạm chấp nhận được	36	70.6	12	57.1	48	66.7
Bất hợp lý	3	5.9	2	9.5	5	6.9
Dự kiến hay đổi về cơ cấu tổ chức						
Đã thay đổi	2	3.9	1	4.8	3	4.2
Dự kiến sẽ thay đổi	37	72.5	13	61.9	50	69.4
Không thay đổi	12	23.5	7	33.3	19	26.4
Phòng ban trực thuộc						
Có	45	88.2	21	100.0	66	91.7
Không	6	11.8	0	0.0	6	8.3
Các phòng ban trực thuộc						
Bổ sung	43	84.3	19	90.5	62	86.1
Biên mục	44	86.3	19	90.5	63	87.5
Dịch vụ	45	88.2	18	85.7	63	87.5
Công nghệ thông tin	42	82.4	16	76.2	58	80.6
Hành chính	15	29.4	19	90.5	34	47.2
Khác	12	23.5	17	81.0	29	40.3
Những căn cứ để bố trí nhân sự trong các phòng ban						
Chuyên ngành được đào tạo	51	100.0	21	100.0	72	100
Khả năng thực tế sau một quá trình làm việc	27	52.9	10	47.6	37	51.4
Nguyện vọng của cán bộ	9	17.6	6	28.6	15	20.8
Nhu cầu nhân lực của các phòng, bộ phận	51	100.0	21	100.0	72	100
Khác	9	17.6	5	23.8	14	19.4

Đánh giá về văn bản qui phạm pháp luật						
Hợp lý	10	19.6	3	14.3	13	18.1
Tạm chấp nhận	27	52.9	11	52.4	38	52.8
Bất hợp lý	14	27.5	7	33.3	21	29.2
Khác						
Tự chủ về tài chính						
Có	7	13.7	19	90.5	26	36.1
Không	45	88.2	2	9.5	47	65.3
Các hoạt động quản lý						
Xây dựng mục tiêu CL	15	29.4	6	28.6	21	29.2
Lập kế hoạch dài hạn	17	33.3	7	33.3	24	33.3
Lập kế hoạch hàng năm	49	96.1	20	95.2	69	95.8
Lập kế hoạch ngắn hạn	32	62.7	13	61.9	45	62.5
Ai tham gia lập kế hoạch						
Cán bộ quản lý	40	78.4	17	81.0	57	79.2
Cán bộ quản lý + Nhân viên	11	21.6	4	19.0	15	20.8
Các bước thực hiện						
Đánh giá môi trường	17	33.3	7	33.3	24	33.3
Tìm kiếm, rà soát phương án thực hiện	20	39.2	8	38.1	28	38.9
Lựa chọn phương án thực hiện	42	82.4	17	81.0	59	81.9
Xây dựng kế hoạch bổ trợ	4	7.8	2	9.5	6	8.3
Lượng hóa kế hoạch bằng ngân quỹ	49	96.1	20	95.2	69	95.8
Khác	7	13.725	2	9.5238	9	12.5
Nội dung đề xuất						
ĐX Kế hoạch về trang thiết bị	42	82.4	18	85.7	60	83.3
ĐX Kế hoạch phát triển nhân lực	20	39.2	8	38.1	28	38.9
ĐX Kế hoạch về tài chính	51	100.0	21	100.0	72	100
ĐX Kế hoạch phát triển nguồn lực TT	51	100.0	21	100.0	72	100
ĐX Sản phẩm và dịch vụ	21	41.2	4	19.0	25	34.7
Đào tạo người dùng tin	38	74.5	11	52.4	49	68.1
Khác	8	15.7	3	14.3	11	15.3

Tiêu chuẩn quản lý đã áp dụng						
ISO	28	54.9	7	33.3	35	48.6
Khác	3	5.9	1	4.8	4	5.6
Cách thức truyền đạt thông tin						
Họp mặt, Gặp trực tiếp	49	96.1	19	90.5	68	94.4
Qua điện thoại	35	68.6	11	52.4	46	63.9
Qua email	37	72.5	12	57.1	49	68.1
Khác	2	3.9	0	0.0	2	2.8
Thực hiện kiểm tra						
Có	51	100.0	21	100.0	72	100
Không	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Các dạng kiểm tra đã thực hiện						
Định kỳ	45	88.2	17	81.0	62	86.1
Đột xuất	32	62.7	12	57.1	44	61.1
Liên tục	9	17.6	5	23.8	14	19.4
Trước khi triển khai công việc	7	13.7	5	23.8	12	16.7
Trong khi triển khai công việc	23	45.1	10	47.6	33	45.8
Sau khi triển khai công việc	51	100.0	21	100.0	72	100
Kiểm tra toàn bộ	13	25.5	8	38.1	21	29.2
Kiểm tra bộ phận	21	41.2	11	52.4	32	44.4
Kiểm tra cá nhân	17	33.3	9	42.9	26	36.1
Căn cứ đo hiệu suất trong quá trình kiểm tra						
Mục tiêu của hoạt động	32	62.7	15	71.4	47	65.3
Các tiêu chí xây dựng	7	13.7	4	19.0	11	15.3
Dữ liệu do phần mềm cung cấp	8	15.7	5	23.8	13	18.1
Khác	12	23.5	6	28.6	18	25.0
Tiến hành điều chỉnh những sai lệch sau quá trình kiểm tra						
Có	49	96.1	19	90.5	68	94.4
Không	2	3.9	2	9.5	4	5.6

Căn cứ đánh giá nhân viên						
Báo cáo thành tích cá nhân	47	92.2	17	81.0	64	88.9
Đánh giá chủ quan của cá nhân	27	52.9	12	57.1	39	54.2
Kết quả bình bầu của tập thể	51	100.0	21	100.0	72	100
Dữ liệu do phần mềm cung cấp	5	9.8	1	4.8	6	8.3
Khác	16	31.4	9	42.9	25	34.7
Phương pháp quản lý						
Hành chính	51	100.0	21	100.0	72	100
Kinh tế	19	37.3	15	71.4	34	47.2
Giáo dục	17	33.3	11	52.4	28	38.9
Khác		0.0		0.0	0	0.0
Những khó khăn trong quản lý						
Cơ chế chính sách	48	94.1	19	90.5	67	93.1
Văn bản qui phạm pháp luật	35	68.6	13	61.9	48	66.7
Kinh phí	42	82.4	15	71.4	57	79.2
Trình độ quản lý	21	41.2	9	42.9	30	41.7
Khác	3	5.9	2	9.5	5	6.9

TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA CÁN BỘ THƯ VIỆN

Tiêu chí	Tỷ lệ	Chuyên, đa ngành	%	Công cộng	%	Tổng số	%
Giới tính							
Nam		15	15.3	9	20.5	24	16.9
Nữ		83	84.7	35	79.5	118	83.1
Độ tuổi							
Dưới 25		16	16.3	7	15.9	23	16.2
25 - 30		15	15.3	6	13.6	21	14.8
31 - 35		20	20.4	9	20.5	29	20.4
36 - 40		21	21.4	11	25.0	32	22.5
41 -50		17	17.3	9	20.5	26	18.3
Trên 50		9	9.2	2	4.5	11	7.7
Loại hình thư viện							
Công cộng		98				98	
Chuyên ngành				44		44	
Trình độ							
Tiến sỹ		1	1.0	0	0.0	1	0.7
Thạc sỹ		15	15.3	6	13.6	21	14.8
Cử nhân		71	72.4	30	68.2	101	71.1
Trung cấp		11	11.2	8	18.2	19	13.4
Chuyên ngành được đào tạo							
Thông tin thư viện		42	42.9	21	47.7	63	44.4
Công nghệ TT		12	12.2	5	11.4	17	12.0
Khác		44	44.9	18	40.9	62	43.7
Hệ đào tạo							
Chính qui		74	75.5	32	72.7	106	74.6
Tại chức		14	14.3	12	27.3	26	18.3
Khác		0	0.0	0	0.0	0	0.0

Thời điểm tốt nghiệp						
Trên 10 năm	61	62.2	27	61.4	88	62.0
5 - 10 năm	30	30.6	12	27.3	42	29.6
Dưới 5 năm	7	7.1	5	11.4	12	8.5
Trình độ tin học						
Cơ bản	61	62.2	26	59.1	87	61.3
Nâng cao	21	21.4	11	25.0	32	22.5
Khác	16	16.3	7	15.9	23	16.2
Đào tạo bồi dưỡng TD						
Có	51	52.0	26	59.1	77	54.2
Không	47	48.0	18	40.9	65	45.8
Được lãnh đạo thư viện hoặc người trực tiếp quản lý mình thông tin về						
Định hướng chiến lược phát triển của thư viện	9	9.2	3	6.8	12	8.5
Kế hoạch dài hạn của thư viện	11	11.2	5	11.4	16	11.3
Kế hoạch hàng năm của thư viện	21	21.4	9	20.5	30	21.1
Kế hoạch ngắn hạn của thư viện	15	15.3	7	15.9	22	15.5
Những công việc phải hoàn thành trong tháng	54	55.1	23	52.3	77	54.2
Những công việc phải hoàn thành trong tuần	71	72.4	32	72.7	103	72.5
Tần suất đóng góp ý kiến cho lãnh đạo thư viện hoặc người trực tiếp quản lý mình						
Hàng năm	52	53.1	24	54.5	76	53.5
Hàng tháng	15	15.3	11	25.0	26	18.3
Hàng tuần	9	9.2	4	9.1	13	9.2
Chưa bao giờ	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Cách thức đóng góp ý kiến						
Bằng văn bản	67	68.4	27	61.4	94	66.2
Gặp trực tiếp	71	72.4	32	72.7	103	72.5
Qua email	31	31.6	17	38.6	48	33.8
Khác	24	24.5	11	25.0	35	24.6

Nhận xét về vị trí công việc đang đảm nhận (chỉ chọn 1)						
Hài lòng	51	52.0	25	56.8	76	53.5
Không hài lòng	47	48.0	19	43.2	66	46.5
Lý do không hài lòng						
Không phù hợp với năng lực	23	48.9	11	57.9	34	51.5
Nhàm chán	15	31.9	5	26.3	20	30.3
Thu nhập thấp	18	38.3	11	57.9	29	43.9
Vất vả	9	9.2	7	15.9	16	11.3
Nhiều áp lực	18	18.4	12	27.3	30	21.1
Khác	8	8.2	5	11.4	13	9.2

TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA BẠN ĐỌC

Tiêu chí	Tỷ lệ	Chuyên, đa ngành	%	Công cộng	%	Tổng số	%
Giới tính							
Nam		144	42.7	54	39.13	198	41.6
Nữ		193	57.3	84	60.87	277	58.3
Độ tuổi							
Dưới 25		245	72.7	76	55.072	321	67.5
25-30		15	4.45	19	13.768	34	7.1
31-35		13	3.86	12	8.6957	25	5.2
36-40		26	7.72	10	7.2464	36	7.5
41-50		21	6.23	10	7.2464	31	6.5
Trên 50		17	5.04	11	7.971	28	5.8
Nghề nghiệp							
Học sinh, sinh viên		215	63.8	79	57.246	294	61.8
Cán bộ		45	13.4	29	21.014	74	15.5
Nhà nghiên cứu		45	13.4	13	9.4203	58	12.2
Khác		32	9.5	17	12.319	49	10.3
Kênh thông tin thường sử dụng							
Thư viện		145	43	121	87.681	266	56
Internet		299	88.7	92	66.667	391	82.3
Khác		43	12.8	25	18.116	68	14.3
Tần suất sử dụng thư viện							
Hàng ngày		54	16	11	7.971	65	13.6
Hàng tuần		74	22	42	30.435	116	24.4
Hàng Tháng		146	43.3	72	52.174	218	45.8
ít hơn		63	18.7	13	9.4203	76	16
Mục đích sử dụng thư viện							
Đọc tin tức		59	17.5	25	18.116	84	17.6
Giải trí		48	14.2	16	11.594	64	13.4
Học tập, nâng cao trình độ		307	91.1	129	93.478	436	91.7

Cách thức sử dụng thư viện mong muốn (1m)						
Giao dịch qua mạng	246	73	87	63.043	333	70.1
Đến thư viện	91	27	51	36.957	142	29.8
Đánh giá chung về thư viện (1m)						
Tốt	70	20.8	11	7.971	81	17.0
Khá	78	23.1	44	31.884	122	25.6
Trung bình	189	56.1	83	60.145	272	57.2
Kém	0	0	0	0	0	0
Tra cứu tài liệu của thư viện qua mạng						
Có	212	62.9	71	51.449	283	59.5
Không	125	37.1	67	48.551	192	40.4
Đọc tài liệu toàn văn của thư viện qua mạng						
Có	69	20.5	13	9.4203	82	17.2
Không	268	79.5	125	90.58	393	82.7
Đặt các cuốn sách mượn mượn của thư viện qua mạng						
Có	50	14.8	13	9.4203	63	13.2
Không	287	85.2	125	90.58	412	86.7
Gia hạn tài liệu mượn của thư viện qua mạng						
Có	52	15.4	15	10.87	67	14.1
Không	285	84.6	123	89.13	408	85.8
Nhận thông báo của thư viện qua Email						
Có	7	2.08	2	1.4493	9	1.8
Không	330	97.9	136	98.551	466	98.1
Tiếp xúc trực tiếp với kho sách						
Có	270	80.1	96	69.565	366	77.0
Không	67	19.9	42	30.435	109	22.9
Đánh giá về dịch vụ thư viện (chọn 1)						
Tốt	40	11.9	9	6.5217	49	10.3
Khá	52	15.4	24	17.391	76	16
Trung bình	166	49.3	71	51.449	237	49.8
Kém	79	23.4	34	24.638	113	23.7

Thông tin về thư viện						
Người làm công tác thư viện	171	50.7	69	50	240	50.5
Từ website của TV	149	44.2	66	47.826	215	45.2
Khác	20	5.93	21	15.217	41	8.6
Loại tài liệu thường sử dụng						
Truyền thống	206	61.1	118	85.507	324	68.2
Điện tử	131	38.9	20	14.493	151	31.7
Đánh giá về tài liệu điện tử của TV						
Đầy đủ	35	10.4	11	7.971	46	9.6
Trung bình	85	25.2	28	20.29	113	23.7
Thiếu	217	64.4	99	71.739	316	66.5
Lý do không hài lòng về DVTV						
Nguồn lực thông tin thiếu	265	78.6	98	71.014	363	76.4
Cách phục vụ không hiện đại	221	65.6	95	68.841	316	66.5
Thái độ của thủ thư	99	29.4	36	26.087	135	28.4
Thủ tục phức tạp	197	58.5	91	65.942	288	60.6
Dịch vụ chưa thuận tiện	225	66.8	101	73.188	326	68.6
Khác	15	4.45	6	4.3478	21	4.4