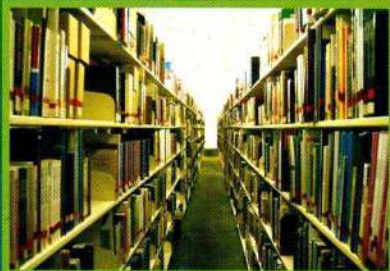


Âu Thị Cẩm Linh

**TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ  
CÔNG TÁC  
THƯ  
VIỆN**



GUYÊN  
LIÊU



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC

# TRƯỜNG ĐẠI HỌC SÀI GÒN

TS. Nguyễn Viết Ngoạn – TS. Nguyễn Văn Bằng (Tổ chức biên soạn)

Âu Thị Cẩm Linh

# *T*Ổ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CÔNG TÁC THƯ VIỆN

NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Phương Nam –  
Nhà xuất bản Giáo dục giữ quyền đồng bố tác phẩm.

Mọi tổ chức, cá nhân muốn sử dụng tác phẩm dưới mọi hình thức  
phải được sự đồng ý của chủ sở hữu quyền tác giả.

## *Lời giới thiệu*

Trong chương trình đào tạo Ngành Thư viện – Thông tin ở bậc đại học, học phần *Tổ chức và quản lý công tác thư viện* có một vị trí quan trọng. Học phần này phục vụ trực tiếp cho việc học tập và nghiên cứu của sinh viên về lĩnh vực tổ chức và quản lý Thư viện – Thông tin trong bối cảnh hội nhập và hợp tác quốc tế. Nhằm phục vụ cho việc học tập và nghiên cứu của sinh viên, Ban Giám hiệu Trường Đại học Sài Gòn đã chỉ đạo Khoa Thư viện – Thông tin tổ chức biên soạn Giáo trình *Tổ chức và quản lý công tác thư viện*.

Tác giả của giáo trình – Th.S Âu Thị Cẩm Linh – là một nhà giáo và là một cán bộ quản lý thư viện tâm huyết, có nhiều kinh nghiệm trong việc giảng dạy và tổ chức quản lý thư viện.

Giáo trình thể hiện được tính hiện đại trong việc trình bày những tri thức và kỹ năng quản lý của Ngành Thư viện – Thông tin.

Trên cơ sở chương trình đào tạo Ngành Thư viện – Thông tin của Bộ Giáo dục và Đào tạo, giáo trình được thiết kế thành 15 chương và phần chú dẫn. Cuối mỗi chương có phần bài tập để sinh viên có thể tự học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng giới thiệu giáo trình *Tổ chức và quản lý công tác thư viện* với sinh viên Ngành Thư viện – Thông tin, với những người đang tác nghiệp trong lĩnh vực Thư viện – Thông tin và với bạn đọc.

Cùng như tác giả của giáo trình, chúng tôi rất mong được tiếp tục chia sẻ với người sử dụng những vấn đề học thuật thuộc lĩnh vực Thư viện – Thông tin được trình bày trong giáo trình này.

Xin chân thành cảm ơn Nhà xuất bản Giáo dục đã tạo điều kiện để giáo trình này được xuất bản.

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 20 tháng 10 năm 2007

**TS. NGUYỄN VIỆT NGOẠN**

Hiệu trưởng Trường Đại học Sài Gòn

*Tổ chức quản lý thư viện* là cuốn sách đầu tiên tại Việt Nam được viết dưới những quan điểm quản trị hiện đại, áp dụng cho Ngành Thư viện Việt Nam. Tác giả đã trình bày quy trình quản lý theo dạng thức POSDCoRB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reviewing, Budgetting = Hoạch định, Tổ chức, Tuyển nhân viên, Chỉ đạo, Phối hợp, Kiểm soát, Dự trù ngân sách), đưa ra phân tích SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threatenings = Ưu điểm, Nhược điểm, Cơ hội, Nguy cơ), để đánh giá môi trường hoạt động. Tác giả cũng khuyến khích việc sử dụng các công cụ quản trị để lập kế hoạch (Planning tools) như sơ đồ Gantt (Gantt chart) và mạng PERT (PERT Network) cũng như nội dung cấu trúc ma trận (Matrix Structure) để thiết kế tổ chức.

Cuốn sách đã nêu lên được những điểm chính của quản trị hiện đại.

Xin giới thiệu tác phẩm này cùng độc giả trong và ngoài ngành. •

**Th.S Lê Ngọc Oánh**

## Chương I

# LÍ THUYẾT CHUNG VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ

Tổ chức, quản lý đóng vai trò vô cùng quan trọng trong mọi chế độ xã hội, mọi lĩnh vực, mọi ngành nghề. Xã hội phát triển càng cao thì vai trò của tổ chức quản lý càng lớn và nội dung càng phức tạp. Tổ chức, quản lý tốt sẽ làm tăng hiệu quả của công việc.

Quản lý vừa là một khoa học, vừa là một nghệ thuật. Khoa học quản lý nghiên cứu, phân tích về công việc quản lý trong các tổ chức ; tổng kết, hệ thống các kinh nghiệm quản lý tốt trong thực tiễn ; giải thích các hiện tượng quản lý, đề xuất lý thuyết và những kỹ thuật nên áp dụng để giúp người quản lý hoàn thành nhiệm vụ. Nhà quản lý phải biết linh hoạt vận dụng lý thuyết quản lý vào những tình huống cụ thể và có những kỹ năng cần thiết. Các kỹ năng đó bao gồm kỹ năng kỹ thuật (technical skills) – trình độ chuyên môn hoặc trình độ cần thiết để hiểu và thực hiện công việc cụ thể ; kỹ năng nhân sự (human skills) – liên quan đến khả năng hợp tác trong công việc, động viên và điều khiển con người, là tài năng đặc biệt của nhà quản lý trong việc quan hệ với người khác nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung ; kỹ năng tư duy (conceptual skills) – giúp nhà quản lý hiểu được độ phức tạp của môi trường, có tầm suy nghĩ và tầm nhìn dài hạn, hiểu được tình huống hành động.

Tổ chức, quản lý thư viện và các trung tâm thông tin cũng nhằm mục đích thiết lập cơ cấu thích hợp đảm bảo quản lý tốt các nguồn lực gồm nhân lực, tài chính, trụ sở, trang thiết bị và sưu tập, đồng thời tổ chức việc khai thác vốn tài liệu một cách hợp lý, đạt hiệu quả cao nhất trong việc phục vụ người sử dụng.

Tổ chức, quản lý thư viện và trung tâm thông tin đóng vai trò quan trọng, bao trùm lên mọi hoạt động của thư viện và trung tâm thông tin. Xu hướng phát triển chung của thư viện thế giới hiện nay là không phát triển theo chiều rộng (tăng nhân sự, tăng diện tích, tăng số lượng) mà chú trọng phát triển theo chiều sâu, nghĩa là sử dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật, tổ chức công việc khoa học, hoàn thiện các phương pháp quản lý. Tổ chức, quản lý thư viện và trung tâm thông tin trở thành một trong những yếu tố quyết định sự phát triển theo chiều sâu của hoạt động thông tin thư viện.

# I. KHÁI NIỆM TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ

## 1. Khái niệm tổ chức

Tổ chức được hiểu như sau :

– *Tổ chức* là sự sắp xếp nhóm sự vật hay nhóm người thành một chỉnh thể, có một cấu trúc và những chức năng chung nhất định.

Tổ chức liên quan đến việc xem xét kĩ tất cả các nhiệm vụ cần phải thực hiện, quyết định cách thực hiện và người thực hiện những nhiệm vụ đó. Từ lâu, tổ chức được xem là trung tâm của nghiên cứu quản lí. Các nhà quản lí học kinh điển quan niệm cấu trúc tổ chức là một thực thể bền vững, ổn định. Tất cả đều được sắp xếp theo kiểu cấp bậc, quyền lực theo thứ tự từ cá nhân ở vị trí trên cao của cấp bậc (đỉnh) xuống vị trí thấp của cấp bậc đáy.

Ngày nay, với sự thay đổi không ngừng của môi trường, đặc biệt là sự phát triển của công nghệ thông tin, các quan niệm tổ chức mới ra đời. Để đạt được hiệu quả cao, tổ chức phải thay đổi cấu trúc của nó từ kiểu cấu trúc truyền thống (cấu trúc chức năng, cấu trúc theo sản phẩm) sang kiểu cấu trúc hiện đại (cấu trúc ma trận, cấu trúc mạng, cấu trúc theo nhóm...). Kiểu tổ chức mới linh hoạt hơn và dễ thích ứng với thay đổi của môi trường bên ngoài.

– *Tổ chức* là các nhóm người có cấu trúc hợp lại để đạt được mục tiêu chung nào đó mà cá nhân không thể một mình đạt được. Trường đại học là một tổ chức, thư viện là một tổ chức, hội thư viện là một tổ chức, các doanh nghiệp cũng là những tổ chức. Các tổ chức này đều có mục đích riêng biệt, gồm có nhiều người và đều có kiểu xếp đặt nhất định.

Tổ chức thư viện và trung tâm thông tin là thiết lập một cơ cấu tổ chức thích hợp cho thư viện hoặc trung tâm thông tin đó để nó tồn tại và phát triển ; là bố trí, sắp xếp nguồn lực gồm : tài liệu, máy móc trang thiết bị, con người,... của thư viện hoặc trung tâm thông tin một cách hợp lí nhất để nó hoạt động đạt hiệu quả cao nhất.

## 2. Khái niệm quản lí

Có rất nhiều cách định nghĩa về quản lí, song quản lí thường được định nghĩa là cách tổ chức sử dụng nguồn lực để đạt được mục tiêu thông qua hoạch định, tổ chức, bố trí nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra.

Quản lí là những hoạt động cần thiết được thực hiện khi con người kết hợp với nhau trong các tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu chung.

## II. CHỨC NĂNG CỦA QUẢN LÝ

Quản lý bao gồm 5 chức năng là hoạch định, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra.

### 1. Hoạch định

Hoạch định là lập kế hoạch bao gồm mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn cho toàn bộ tổ chức, cho từng nhóm công việc và cá nhân trong tổ chức. Một kế hoạch của thư viện đúng đắn, có tham khảo ý kiến của nhân viên và người đọc, sẽ giúp bảo đảm sự liên kết giữa quyền ưu tiên của tổ chức, quyền lợi nhân viên với người đọc và nhu cầu của người đọc

### 2. Tổ chức

Tổ chức là xác định những nhiệm vụ và phân công người thực hiện nhiệm vụ đó; xác định các trang thiết bị, thời gian và kinh phí cần thiết để thực hiện nhiệm vụ.

### 3. Nhân sự

Chức năng này bao gồm tuyển dụng, huấn luyện, lương bổng và đãi ngộ nhân sự để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nguồn nhân lực bao giờ cũng có giá trị nhất trong tổ chức. Thực hiện tốt chức năng nhân sự đảm bảo cho nhân viên nỗ lực đóng góp vì mục đích chung của tổ chức, mang lại thành công cho tổ chức.

### 4. Lãnh đạo

Lãnh đạo là điều khiển, thúc đẩy, khuyến khích, hỗ trợ nhân viên, tạo môi trường làm việc thích hợp để mỗi cá nhân phát huy tiềm năng, hăng say làm việc, để đạt được mục tiêu chung của tổ chức và mục tiêu riêng của cá nhân gắn với tổ chức. Thiếu sự khuyến khích và hỗ trợ trong quản lý ở mọi cấp, nhân viên sẽ thiếu động lực phấn đấu và sự hăng say, ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức.

### 5. Kiểm tra

Kiểm tra rất cần thiết nhằm đảm bảo các quá trình hướng đến mục tiêu được thực hiện như mong muốn. Theo dõi kiểm tra hoạt động của tổ chức là so sánh kết quả thực hiện với mục tiêu đã đặt ra nhằm điều chỉnh và khắc phục những sai sót. Kiểm tra đòi hỏi phải thiết lập các thủ tục, tiêu chuẩn đánh giá các công việc đã và đang thực hiện.

## III. TẦM QUAN TRỌNG CỦA TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ

### 1. Tầm quan trọng của công tác tổ chức

Công tác tổ chức có vai trò quan trọng trong mọi lĩnh vực, ngành nghề. Hiệu quả công việc phụ thuộc vào việc tổ chức. Công tác tổ chức cũng quyết định sự thành công trong quản lý.



Chức năng tổ chức có mối liên hệ mật thiết với chức năng hoạch định. Đầu tiên nhà quản lý lập kế hoạch để đặt ra các mục tiêu của tổ chức. Sau đó, nhà quản lý tổ chức để cung cấp một cấu trúc cho phép tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược. Ngày nay, nhà quản lý trong các tổ chức có lợi nhuận hay phi lợi nhuận đều chú ý đến chức năng tổ chức vì tổ chức là chìa khoá mở ra sự thành công. Điều quan trọng là cả nhà quản lý và nhân viên đều phải hiểu được chức năng tổ chức. Mặc dù tất cả các quyết định về công tác tổ chức được thực hiện bởi nhà quản lý cấp cao, nhưng vì mọi nhân viên đều làm việc trong cấu trúc tổ chức đó, nên việc hiểu rõ hình thức sắp xếp và vì sao tổ chức của mình được sắp xếp như thế là hết sức quan trọng. Thêm vào đó, hầu hết các tổ chức phải đối mặt với những thay đổi của môi trường nên cấu trúc tổ chức thường phải thay đổi theo cho phù hợp. Nếu hiểu được các chức năng quản lý, đặc biệt là chức năng tổ chức, người lao động sẽ hiểu được tổ chức – nơi họ làm việc hôm nay và cấu trúc của nó trong tương lai.

## 2. Tầm quan trọng của quản lý

Quản lý có vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mọi tổ chức. Thư viện và trung tâm đã từng bước tiếp nhận và ứng dụng theo các nguyên tắc quản lý từ kinh doanh, công nghiệp và nhà nước. Điểm khác nhau giữa các thư viện và doanh nghiệp là hầu hết các thư viện là các tổ chức phi lợi nhuận. Tuy nhiên, các tổ chức dù là lợi nhuận hay phi lợi nhuận, đều phải hoạt động cung cấp sản phẩm cho khách hàng, cung cấp dịch vụ thích hợp và hiệu quả, mang lại cho người lao động và người sử dụng lao động cảm giác hạnh phúc và lòng tự trọng, duy trì môi trường lành mạnh và hấp dẫn. Một thư viện được quản lý tốt sẽ dễ dàng đạt được các mục tiêu nói trên hơn là một thư viện quản lý kém.

Thư viện hiệu quả không dừng lại ở những thành công đã đạt được. Thay vào đó, thư viện phải chú trọng đến chất lượng và sự thoả mãn của bạn đọc, phải phản ứng nhanh đối với những thay đổi của môi trường, phải sáng tạo và cải tiến và phải luôn tận tâm học hỏi. Với vai trò cung cấp thông tin, thư viện cần tiếp tục thay đổi để thành công trong tương lai.

Tầm quan trọng của quản lý đối với thư viện càng được nâng lên khi thư viện ngày càng lớn mạnh. Việc lớn mạnh thể hiện ở kinh phí hoạt động, bộ sưu tập và nhân viên. Các nhà quản lý các thư viện quốc gia, thư viện công cộng và thư viện đại học đối diện với những thách thức to lớn trong quản lý thư viện – một tổ chức giờ đây có thể so sánh tương đương với một công ty lớn có lợi nhuận. Những người đứng đầu thư viện lớn phải chịu trách nhiệm về việc sử dụng khoản ngân sách rất lớn (ví dụ : thư viện Quốc hội Mỹ có ngân sách hơn 600 triệu đô la Mỹ, thư viện Anh có ngân sách hơn 135 triệu bảng Anh (tương đương 260 triệu đô la Mỹ)), các thư

viện có kinh phí hoạt động ít hơn cũng phải biết cách quản lý ngân sách rõ ràng, an toàn và hiệu quả. Các nhà quản lý thư viện còn phải chịu trách nhiệm về nhân sự, toà nhà thư viện với trang thiết bị và vốn tài liệu. Việc quản lý cơ sở vật chất, vốn tài liệu và con người thường khó hơn nhiều so với quản lý tiền mặt.

Cần phải hiểu rằng, không chỉ có giám đốc hay phó giám đốc thư viện cần có các kỹ năng quản lý, mà tất cả nhân viên trong thư viện đều phải có hiểu biết nhất định về công tác quản lý. Ngày nay, thư viện đổi mới với nhiều thay đổi lớn. Sự thay đổi này là kết quả của sự cạnh tranh không ngừng gia tăng, toàn cầu hoá, thay đổi công nghệ. Do vậy, thư viện hiện đại đòi hỏi phải có những nhà quản lý giỏi ở mọi cấp bậc để quản lý sự thay đổi.

## **IV. CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC QUẢN LÝ**

### **1. Nguyên tắc thống nhất chỉ huy**

Nguyên tắc này yêu cầu mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho người quản lý trực tiếp của mình.

### **2. Nguyên tắc gắn với mục tiêu**

Bộ máy của một tổ chức bao giờ cũng phải phù hợp với mục tiêu hoạt động của tổ chức đó. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của thư viện.

### **3. Nguyên tắc hiệu quả**

Nguyên tắc này yêu cầu bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc giảm chi phí thấp nhất cho hiệu quả cao nhất.

### **4. Nguyên tắc cân đối**

Nguyên tắc này bảo đảm cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm và bảo đảm cân đối công việc giữa các đơn vị với nhau. Sự cân đối sẽ tạo sự ổn định trong tổ chức.

### **5. Nguyên tắc linh hoạt**

Bộ máy tổ chức, quản lý phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài, đồng thời nhà quản lý cũng phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng kịp thời với sự thay đổi của tổ chức.

# BÀI TẬP

- 1.1 Nêu khái niệm tổ chức và quản lí.
- 1.2 Trình bày các chức năng của quản lí.
- 1.3 Tầm quan trọng của tổ chức và quản lí thư viện.
- 1.4 Các nguyên tắc tổ chức quản lí.
- 1.5 An phụ trách quầy lưu hành của một thư viện công cộng. Cô phải bố trí nhân viên đầy đủ bảo đảm công việc của quầy vận hành trôi chảy. Quầy lưu hành có tất cả 15 nhân viên, bao gồm cả nhân viên làm bán thời gian. Một số nhân viên chỉ làm việc vào ngày thứ bảy và chủ nhật, một số chuyên làm công việc tại quầy, một số có nhiệm vụ trả lời các dịch vụ tham khảo, số còn lại làm việc tại kho sách.

Lãnh đạo thư viện yêu cầu An, trong thời gian tới phải quan tâm sắp xếp lại nhân viên và phân công trực ca tối bởi vì bạn đọc có nhu cầu được phục vụ muộn hơn. Lãnh đạo yêu cầu cô phải lập bảng phân công sao cho lúc nào cũng có hai nhân viên trực tại quầy. Tuy nhiên, cô không được để chi phí tăng và không được sắp xếp nhân viên làm việc mỗi ca quá 4 giờ.

Dựa vào chức năng quản lí, bạn hãy điền vào các mục liệt kê dưới đây những điều An cần làm để hoàn thành nhiệm vụ.

Họch định

.....  
.....

Tổ chức

.....  
.....

Nhân sự

.....  
.....

Lãnh đạo

.....  
.....

Kiểm tra

.....  
.....

## *Chương II*

# NHÀ QUẢN LÝ VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Nhà quản lý có vai trò quyết định trong sự thành bại của một tổ chức. Để đạt được mục tiêu của tổ chức, đảm bảo cho các công việc vận hành trôi chảy cần phải có con người có kỹ năng quản lý. Nhà quản lý nào cũng phải đưa ra những quyết định về hoạch định, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo và kiểm tra. Nhưng công việc của nhà quản lý thay đổi và khác nhau tùy theo cấp bậc trong tổ chức.

## I. NHÀ QUẢN LÝ VÀ NGƯỜI THỪA HÀNH

Nhà quản lý làm việc trong một tổ chức. Nhưng không phải bất cứ một thành viên nào của tổ chức cũng là nhà quản lý. Trong một tổ chức sẽ có những nhà quản lý và những người thừa hành.

### 1. Nhà quản lý

Nhà quản lý là người tổ chức, điều khiển và kiểm tra công việc của những thành viên khác trong tổ chức. Cũng có khi nhà quản lý ở cấp cơ sở làm cả công việc của người thừa hành.

Nhà quản lý trông coi công việc của những người dưới quyền. Ở cấp cơ sở, nhà quản lý có thể là tổ trưởng như tổ trưởng tổ biên mục, phân loại. Ở cấp giữa, nhà quản lý có thể là giám đốc đơn vị trực thuộc, trưởng bộ phận, quản đốc phân xưởng. Ở cấp cao, nhà quản lý có thể là giám đốc, hiệu trưởng, chủ tịch hội đồng quản trị.

### 2. Người thừa hành

Người thừa hành là người trực tiếp làm công việc hay nhiệm vụ, và không có trách nhiệm trông coi công việc của người khác. Thủ thư trực phòng đọc, nhân viên biên mục, phân loại là những người thừa hành.

## II. KỸ NĂNG QUẢN LÝ

### 1. Kỹ năng kỹ thuật

Kỹ năng kỹ thuật là khả năng, trình độ cần thiết để hiểu và thực hiện công việc cụ thể. Người quản lý không nhất thiết phải luôn thành thạo ở mức độ cao mọi kỹ

năng kĩ thuật. Nhưng họ phải đủ khả năng, trình độ để hiểu được quy trình của công việc, để nhận định được thời gian và nguồn lực mà công việc đó đòi hỏi.

## 2. Kỹ năng nhân sự

Kỹ năng nhân sự liên quan đến khả năng cùng làm việc, động viên và điều khiển con người. Kỹ năng nhân sự là tài năng đặc biệt của nhà quản lí trong việc quan hệ với người khác nhằm tạo thuận lợi và thúc đẩy sự hoàn thành công việc chung. Nhà quản lí cần phải biết cách thông đạt (viết và nói) hữu hiệu, có thái độ quan tâm tích cực đến người khác, tạo khung cảnh làm việc, xây dựng không khí hợp tác và biết động viên nhân viên dưới quyền.

## 3. Kỹ năng tư duy

Kỹ năng này rất quan trọng đối với nhà quản lí, giúp họ hiểu được độ phức tạp của môi trường. Kỹ năng tư duy giúp nhà quản lí có tầm suy nghĩ, tầm nhìn dài hạn và hiểu được tình huống hành động.

# III. CẤP BẬC QUẢN LÝ

Hình 2.1 : Cấp bậc quản lí



Không phải tất cả các nhà quản lý đều sử dụng một lượng thời gian bằng nhau cho năm chức năng quản lý, cũng không sử dụng những kĩ năng quản lý cần thiết theo một tỉ lệ giống nhau. Thông thường, những chức năng và kĩ năng quản lý phụ thuộc vào cấp bậc của nhà quản lý và bản chất công việc của họ. Nhà quản lý trong một tổ chức thường được chia thành 3 cấp (*Hình 2.1*)

### **1. Nhà quản lý cấp cơ sở**

Đối với thư viện, nhà quản lý cấp cơ sở là trưởng bộ phận lưu hành, trưởng bộ phận kho, trưởng bộ phận kĩ thuật,...

Nhà quản lý cấp cơ sở là những nhà quản lý ở cấp cuối cùng của hệ thống cấp bậc các nhà quản lý trong cùng một tổ chức. Họ là những người giám sát công việc của một số nhỏ nhân viên, không có quản lý cấp dưới khác và có quyền lực giới hạn.

Những nhà quản lý cấp này lãnh đạo xây dựng tinh thần và động lực của nhóm; kiểm tra nhằm đảm bảo đáp ứng kịp thời công việc được giao cho nhóm cũng như bảo đảm cho người sử dụng hài lòng với dịch vụ; tổ chức để bảo đảm các quá trình vận hành trôi chảy; lập kế hoạch hoạt động thường xuyên.

Những nhà quản lý cấp này cần mức độ tinh thông kĩ thuật cao hoặc khả năng trong làm việc nhóm, vì họ có thể được yêu cầu cung cấp các giải pháp kĩ thuật và ra quyết định liên quan đến bản chất công việc đó. Kĩ năng nhân sự cũng quan trọng trong việc duy trì động lực nhóm, tạo cho nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và quan tâm. Kĩ năng nhận thức ít quan trọng hơn ở cấp quản lý này.

### **2. Nhà quản lý cấp giữa**

Nhà quản lý cấp giữa là một khái niệm rộng dùng để chỉ những người ở cấp chỉ huy trung gian, đứng trên các nhà quản lý cấp cơ sở và dưới các nhà quản lý cấp cao. Nhà quản lý cấp giữa trong thư viện là các trưởng phòng, các giám đốc thư viện chi nhánh như trưởng phòng thuộc Thư viện Quốc gia Việt Nam, trưởng phòng trực thuộc Thư viện Khoa học Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

Nhà quản lý cấp giữa điều khiển các hoạt động của những nhà quản lý cấp cơ sở và của nhân viên. Họ thường chịu trách nhiệm hoạch định các chính sách và thủ tục, hoặc có thể chịu các trách nhiệm về ngân sách và nhân sự.

Những nhà quản lý cấp giữa có nhiệm vụ lập kế hoạch cải tiến các hoạt động thực tiễn và các thủ tục; tổ chức trong dài hạn để đảm bảo các nguồn lực đầy đủ, chẳng hạn như nhân sự, tài liệu,...; kiểm tra để bảo đảm các kế hoạch và thủ tục được thực hiện đúng dự kiến; thúc đẩy tạo bầu không khí trong đó nhóm có thể làm việc một cách hiệu quả và có hiệu năng.

Nhà quản lý cấp giữa có thể không cần tinh thông về kỹ thuật và khả năng làm việc nhóm ở mức cao lắm, vì họ có thể dựa vào sự tham mưu của các nhà quản lý cấp cơ sở để ra quyết định. Tuy nhiên, họ phải có khả năng giải thích và hiểu chính xác sự tham mưu của cấp dưới. Kỹ năng nhân sự rất quan trọng cho việc đảm bảo cá nhân và nhóm hiểu lý do của quyết định và hành động, và được khuyến khích để đạt được mục tiêu của bộ phận hay tổ chức. So với nhà quản lý cấp cơ sở, kỹ năng nhận thức của nhà quản lý cấp giữa quan trọng hơn bởi sự tham gia vào việc lập kế hoạch dài hạn và phức tạp hơn.

### **3. Nhà quản lý cấp cao**

Nhà quản lý cấp cao là các nhà quản lý ở bậc tối cao trong tổ chức, chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức như giám đốc Thư viện Quốc gia, giám đốc các thư viện công cộng, giám đốc các thư viện đại học quốc gia,... Chức năng chính của các nhà quản lý cấp cao là xây dựng chiến lược hành động và phát triển của tổ chức.

Nhà quản lý cấp cao của thư viện xem xét các cơ hội và mối đe dọa lâu dài đối với tổ chức. Họ có nhiệm vụ định hướng tương lai cho thư viện nhiều hơn là kế hoạch ngắn hạn và hằng ngày. Họ khởi xướng hoặc chấp nhận những thay đổi về công việc thực tiễn và thủ tục; uỷ quyền cần thiết để tổ chức các nguồn lực và đảm bảo rằng các biện pháp kiểm tra thích hợp được thiết lập cho tất cả các kế hoạch dài hạn. Ngoài ra, nhà quản lý cấp cao cần tạo môi trường làm việc thích hợp cho thư viện để khuyến khích nhân viên phát triển trọn vẹn khả năng của mình.

Ở cấp quản lý này, nhà quản lý không cần sự tinh thông kỹ thuật trong công việc ở mức độ cao. Để kiểm soát việc đó, họ dựa vào sự tham mưu của cấp thấp hơn. Kỹ năng nhân sự rất quan trọng để đảm bảo rằng các nhà quản lý và nhân viên ở cấp thấp hơn thực hiện đúng với mục đích của tổ chức. Kỹ năng nhận thức là quan trọng nhất bởi vì nhà quản lý cấp này thực hiện việc hoạch định dài hạn và đưa ra những giải pháp liên quan đến những sự kiện tương lai phức tạp có thể xảy ra. Tầm nhìn xa và rõ ràng là yếu tố cốt yếu cho sự thành công của tổ chức.

## **IV. TIÊU CHUẨN VỀ PHẨM CHẤT CỦA NHÀ QUẢN LÝ**

Ngoài các tiêu chuẩn về kỹ năng kỹ thuật chuyên môn, kỹ năng nhân sự và tư duy, đòi hỏi nhà quản lý còn phải có các phẩm chất cá nhân. Nhà quản lý phải là tấm gương để nhân viên noi theo. Lối sống, cách cư xử của nhà quản lý tác động rất lớn đến nhân viên. Nó có thể khiến nhân viên nể phục, tôn trọng và có cảm giác yên tâm, mong muốn phấn đấu. Nhưng cũng có thể ngược lại, khiến nhân viên không thích, không nể phục.

Phẩm chất cá nhân là một trong những yếu tố tạo nên uy tín của người lãnh đạo. Người lãnh đạo có kiến thức chuyên môn, có năng lực tổ chức, kĩ năng quản lí và có phẩm chất cá nhân xuất sắc luôn được nhân viên tin tưởng, ủng hộ. Mọi quyết định của nhà quản lí, khi đó, luôn có giá trị đối với cấp dưới và có sức cảm hoá họ.

### **1. Các phẩm chất cá nhân cần phát huy**

Rất khó khẳng định chính xác phẩm chất và đặc tính của người lãnh đạo xuất sắc, tuy nhiên những đặc điểm chung nhất các nhà quản lí cần phát huy là :

- Có khả năng giao tiếp với tất cả mọi người. Tùy từng đối tượng nhà quản lí có thể sử dụng ngôn ngữ uyển chuyển sao cho phù hợp, làm cho đối tượng hiểu và phản hồi thông tin của mình.
- Khả năng ra quyết định đúng đắn và phù hợp với từng tình huống cụ thể và chịu trách nhiệm cho quyết định của mình. Để làm được điều này, nhà lãnh đạo phải có một tầm nhìn bao quát.
- Tận tâm với những nhiệm vụ cá nhân cũng như những nhiệm vụ của toàn tổ chức. Có sự tự nguyện một cách tự nhiên để vận dụng các khả năng cá nhân hay khả năng chuyên môn để tạo ra sự nhiệt tình, động lực đối với các tình huống công việc.
- Quan tâm đến nhân viên, tôn trọng và đối xử với nhân viên bình đẳng, tin tưởng. Cương quyết không dung túng lỗi của nhân viên ; đồng thời cũng phải rộng lượng, không hẹp hòi khắt khe quá đáng. Chân thành hướng dẫn cấp dưới.
- Nhạy cảm và thói quen hướng về chất lượng cao nhất, bất chấp các tình huống có thể xảy ra, nhà lãnh đạo vẫn đảm bảo chất lượng phục vụ và đạt được sự hài lòng từ phía người sử dụng.
- Có những giá trị sống nổi bật khiến người khác có thể dễ dàng nhận biết và muốn tuân theo. Thăng tiến, trung thực và khiêm tốn.
- Có tinh chí công vô tư, thể hiện ở tầm nhìn, sự nhiệt tâm, đồng thời tuân thủ một cách tự nhiên ở mức cao nhất các quy định về đạo đức.
- Luôn có tinh thần lạc quan, khiến cho tinh thần này ảnh hưởng tới nhân viên và người sử dụng dịch vụ.
- Biết dùng người, biết sử dụng các điểm mạnh của nhân viên để bổ sung cho điểm yếu của mình. Biết nhìn nhận khả năng của cấp dưới để lựa chọn và đề bạt. Biết tiếp thu ý kiến phê bình, không trù dập cấp dưới.

### **2. Những điều nhà quản lí cần tránh**

- Cư xử thô bạo trong quản lí : nói năng thiếu tế nhị hoặc mắng chửi nhân viên.



- Thích lên giọng mệnh lệnh, tỏ vẻ quyền lực và oai phong.
- Thích phô trương hình thức.
- Bàng quan với hoàn cảnh của cấp dưới.
- Đối xử theo cảm tính riêng.
- Không chịu nghe lời phê bình ; thích được cấp dưới tâng bốc.

## V. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Các nhà nghiên cứu cho rằng mọi nhà quản lý đều phải thực hiện 10 vai trò khác nhau. Mười vai trò này có thể nhóm lại thành 3 nhóm sau :

### 1. Các vai trò quan hệ với con người

- Vai trò đại diện, hay tượng trưng có tính chất nghi lễ trong tổ chức.
- Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên dưới quyền.
- Quan hệ với người khác ở trong hay ngoài tổ chức nhằm góp phần hoàn thành công việc được giao cho đơn vị của họ.

### 2. Các vai trò thông tin

- Thu thập và tiếp nhận các thông tin liên quan đến tổ chức và hoạt động của đơn vị ; xem xét phân tích bối cảnh chung quanh để nhận ra được cơ hội và thách thức.
- Phổ biến những thông tin liên hệ đến người có liên quan, có thể là các thuộc cấp hoặc cấp trên.
- Đảm nhận vai trò của người thay mặt tổ chức cung cấp thông tin cho các bộ phận cùng đơn vị, hay các cơ quan bên ngoài. Mục tiêu của sự thay mặt phát biểu này có thể là giải thích, bảo vệ hay tranh thủ thêm sự ủng hộ cho tổ chức của mình.

### 3. Các vai trò quyết định

- Vai trò doanh nhân thể hiện qua sự tìm cách cải tiến hoạt động của tổ chức như áp dụng kĩ thuật mới vào một công việc, tình huống cụ thể, nâng cấp điều chỉnh kĩ thuật đang áp dụng.
- Vai trò giải quyết những thay đổi xáo trộn : nhà quản lý cần biết đối phó kịp thời đối với những biến cố bất ngờ nhằm sớm đưa tổ chức trở lại ổn định.
- Một trong những vai trò của nhà quản lý là phân phối các nguồn lực. Các nguồn lực bao gồm tiền bạc, thời gian, trang thiết bị, con người,... Nhà quản lý phải quyết định được nên phân phối nguồn lực cho ai và số lượng như thế

nào. Khi nguồn lực dồi dào thì việc phân chia có phần dễ dàng, nhưng khi nguồn lực khan hiếm thì các nhà quản lý sẽ gặp khó khăn hơn do các quyết định về phân phối ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức.

– Vai trò thay mặt tổ chức để thương thuyết và đàm phán.

## **VI. CÁC NGUỒN LỰC NHÀ QUẢN LÝ SỬ DỤNG**

Như trên đã nói, vai trò của nhà quản lý là phân phối các nguồn lực. Nhà quản lý kiểm soát bốn loại nguồn lực gồm : nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất và nguồn lực thông tin.

### **1. Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực là toàn bộ những người lao động làm việc trong tổ chức. Người lao động có trình độ khác nhau về kĩ năng, kinh nghiệm và học thức, nhưng họ đều được xem là một phần thiết yếu của tổ chức. Trong thư viện, có nhiều cách phân loại người lao động, gồm : nhân viên chuyên ngành thư viện, nhân viên chuyên ngành khác, người phụ tá, nhân viên văn thư, cán bộ kĩ thuật, nhân viên bán thời gian như sinh viên. Nhà quản lý có nhiệm vụ phân bổ tất cả nhân sự vào các vị trí cần thiết trong thư viện.

### **2. Nguồn lực tài chính**

Nguồn lực tài chính là nguồn kinh phí được sử dụng để vận hành tổ chức. Đối với lĩnh vực có lợi nhuận, nguồn tài chính có từ khách hàng qua việc mua hàng hoá và dịch vụ. Đối với các tổ chức phi lợi nhuận, nguồn kinh phí có từ việc biếu tặng, tài trợ, ngân sách nhà nước hoặc những nguồn khác. Nhà quản lý của mọi loại tổ chức đều tăng cường nắm giữ các nguồn lực tài chính của tổ chức mình. Trong các tổ chức phi lợi nhuận, người ta luôn mong đợi nhà quản lý sẽ có vai trò trong việc tăng nguồn tài chính bằng tài trợ hoặc tăng ngân sách.

### **3. Nguồn lực vật chất**

Nguồn lực vật chất là tài sản hữu hình của thư viện. Thường các thư viện được bố trí ở vị trí do một chủ thể khác như cấp thành phố hay trường đại học quyết định, nhưng nhà quản lý thư viện phải có trách nhiệm quản lý các nguồn lực vật chất. Quản lý nguồn lực vật chất thường là một chức năng đòi hỏi tốn nhiều thời gian, bởi vì nó bao gồm công tác bổ sung, bảo quản, bảo trì, thay đổi, sắp xếp tài sản,... Nhiều thư viện lớn thường bố trí một trường phòng phụ trách về cơ sở vật chất, trang thiết bị. Tuy nhiên, việc quyết định mua sắm, sử dụng, sắp xếp những tài sản thiết bị có giá trị thường do giám đốc hoặc phó giám đốc thư viện quyết định.

#### 4. Nguồn lực thông tin

Nguồn lực thông tin là phần vô cùng quan trọng của mọi tổ chức, bao gồm cả thư viện. Một trong những chức năng quan trọng nhất của thư viện là cung cấp nguồn lực thông tin, nhưng những thông tin mà nhà quản lý thư viện kiểm soát là những thông tin đặc biệt, liên quan đến chức năng của chính tổ chức này. Trước đây nguồn lực này rất lớn, trên giấy và thường lưu giữ ở các tủ hồ sơ tài liệu. Với sự xuất hiện của máy tính, mọi tổ chức thường xây dựng cơ sở dữ liệu liên quan đến người lao động, các nguồn lực và những khía cạnh khác của quản lý. Nhiều nhân viên thư viện có thể tiếp cận và sử dụng nguồn lực thông tin này thông qua mạng nội bộ. Tất cả nguồn lực thông tin phải được quản lý như một tài sản có giá trị và tạo lợi thế chiến lược. Thêm vào đó, vai trò quan trọng của quản lý là đảm bảo tính cá nhân và bảo mật của tài liệu trong các nguồn lực thông tin khi cung cấp dưới dạng điện tử.

## BÀI TẬP

- 2.1 Bạn hãy nêu các kỹ năng của nhà quản lý và nguồn lực mà nhà quản lý sử dụng.
- 2.2 Trình bày cấp bậc quản lý. Theo bạn, giám đốc thư viện của một trường đại học/ cao đẳng thuộc cấp bậc quản lý nào và họ cần những kỹ năng gì ?
- 2.3 Vai trò của nhà quản lý.
- 2.4 Bạn hãy tìm hiểu công việc của các nhà quản lý của một thư viện đại học. Chú ý mỗi cấp bậc quản lý và trách nhiệm của cấp bậc đó. Hãy liệt kê các công việc theo từng cấp bậc (quản lý cấp cao, quản lý cấp giữa và quản lý cấp cơ sở).
- 2.5 Theo tình huống mô tả ở bài tập 5 (chương I), An phải đảm nhận một số nhiệm vụ để tổ chức lại phân công công việc của bộ phận lưu hành. Hãy phân định rõ các nhiệm vụ này theo những nhóm kỹ năng chính và điền vào các mục dưới đây :

\* Kỹ năng nhân sự

.....

\* Kỹ năng kỹ thuật

.....

\* Kỹ năng tư duy

.....

### Chương III

## MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

Môi trường liên quan đến những thể chế hay lực lượng bên ngoài tổ chức mà nhà quản lý khó kiểm soát, nhưng chúng lại ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức. Môi trường gồm có môi trường bên trong và môi trường bên ngoài tổ chức.

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố, các lực lượng bên ngoài tổ chức, tác động một cách gián tiếp đến các tổ chức hoạt động ở các lĩnh vực khác nhau. Môi trường bên ngoài gồm những yếu tố như chính sách của nhà nước, giá trị xã hội, nhân khẩu và địa lý, thị trường, thay đổi công nghệ, tập quán, truyền thống, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, nguồn nhân lực ngoài xã hội,...

Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố trong ngành, trong chính tổ chức đó. Môi trường bên trong của hai thư viện cùng loại hình cũng có thể khác nhau rất nhiều, tùy thuộc vào các điều kiện khác nhau bên trong và đối tượng bạn đọc mà thư viện hướng tới. Môi trường bên trong gồm các yếu tố như hệ thống lập kế hoạch quản lý, cơ cấu tổ chức, đoàn thể, dịch vụ và sản phẩm, phong cách quản lý, kỹ năng nhân viên, áp dụng công nghệ, ngân sách, truyền thống của tổ chức, lợi ích cá nhân,...

### I. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

#### 1. Chính sách nhà nước

Chính sách của nhà nước cấp trung ương và địa phương đều có ảnh hưởng trực tiếp lên hoạt động của thư viện. Các ảnh hưởng này bao gồm :

*a. Biện pháp ngân sách* như giảm nguồn tài chính hoặc tăng thuế và tính lệ phí dịch vụ, chẳng hạn như tăng giá cước bưu điện hay đưa vào thuế hàng hoá dịch vụ.

Nhiều thư viện và trung tâm thông tin được ngân sách nhà nước chi trả một cách trực tiếp như các thư viện và bộ phận phục vụ thông tin thuộc cơ quan chính phủ, hoặc một cách gián tiếp như thư viện đại học. Chính sách nhà nước có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của các thư viện này.

*b. Thay đổi triết lý* như đưa vào và xúc tiến thực hiện nguyên tắc trả phí sử dụng, ví dụ như bảo tàng và phòng trưng bày nghệ thuật được thu phí vào cổng.

*c. Hỗ trợ hay ngừng hỗ trợ cho các ngành công nghiệp đặc biệt.* Chính sách này có ảnh hưởng đến các tổ chức khác kể cả các thư viện và trung tâm thông tin.

*d. Pháp chế và chính sách xã hội* ảnh hưởng trực tiếp lên các hoạt động của tổ chức. Một số luật và quy định có liên quan đến thư viện và trung tâm thông tin của Việt Nam như :

- *Pháp lệnh Thư viện* được Ủy ban Thường vụ Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam thông qua vào 28 - 12 - 2000 và Chủ tịch nước kí lệnh công bố vào 11 - 01 - 2001.

- Quyết định số 16/2005/QĐ - BVHTT ngày 4 - 5 - 2005 ban hành Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương ; Quyết định số 49/2006/QĐ - BVHTT ngày 05 - 05 - 2006 ban hành Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện huyện, quận, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh và Quyết định số 13/2008/QĐ - BVHTTDL ngày 10- 03 - 2008 về việc ban hành Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động thư viện trường đại học.

- *Luật Lao động, Pháp lệnh Cán bộ công chức*, các luật và các văn bản pháp lý khác liên quan đến người lao động và sử dụng lao động.

- *Luật Kế toán* và các quy định liên quan đến quản lý tài chính.

- *Công ước Berne và Luật Sở hữu trí tuệ* chi phối rất lớn đến hoạt động của thư viện và trung tâm thông tin. Nhà quản lý và nhân viên thư viện phải nắm rõ nội dung quy định của Công ước Berne và Luật Sở hữu trí tuệ để không vi phạm tác quyền.

+ Luật Sở hữu trí tuệ :

*Luật sở hữu trí tuệ Việt Nam*, được Quốc hội Việt Nam khoá XI trong kì họp thứ 8 thông qua ngày 29 tháng 11 năm 2005 và có hiệu lực vào ngày 1 tháng 7 năm 2006, là luật quy định về quyền tác giả, quyền liên quan đến quyền tác giả, quyền sở hữu công nghiệp, quyền đối với giống cây trồng và việc bảo hộ các quyền đó.

Về tác phẩm văn học, nghệ thuật và khoa học, được Luật quy định bảo hộ gồm : tác phẩm văn học, khoa học, sách giáo khoa, giáo trình và tác phẩm khác được thể hiện dưới dạng chữ viết hoặc kí tự khác ; bài giảng, bài phát biểu và bài nói khác ; tác phẩm báo chí ; tác phẩm âm nhạc ; tác phẩm sân khấu ; tác phẩm điện ảnh ; tác phẩm tạo hình, kĩ thuật ứng dụng ; tác phẩm nhiếp ảnh ; tác phẩm kiến trúc ; bản hoạ đồ, sơ đồ, bản đồ, bản vẽ liên quan đến địa hình, công trình khoa học ; tác phẩm văn học, nghệ thuật dân gian ; chương trình máy tính, sưu tập dữ liệu.

Trong các tác phẩm nói trên thì tác phẩm điện ảnh, nhiếp ảnh, sân khấu, mỹ thuật ứng dụng, tác phẩm khuyết danh có thời hạn bảo hộ là năm mươi năm, kể từ khi tác phẩm được công bố lần đầu tiên. Trong thời hạn năm mươi năm, kể từ khi tác phẩm điện ảnh, tác phẩm sân khấu được định hình, nếu tác phẩm chưa được công bố thì thời hạn được tính từ khi tác phẩm được định hình.

Tác phẩm còn lại có thời hạn bảo hộ là suốt cuộc đời tác giả và năm mươi năm tiếp theo năm tác giả mất ; trong trường hợp tác phẩm có đồng tác giả thì thời hạn bảo hộ chấm dứt vào năm thứ năm mươi sau năm đồng tác giả cuối cùng mất.

+ Công ước Berne :

Công ước Berne có hiệu lực tại Việt Nam từ ngày 26 - 10 - 2004. Đây là công ước bảo hộ các tác phẩm văn học và nghệ thuật, được kí kết tại Berne, Thụy Sĩ vào năm 1886. Công ước đã qua vài lần sửa đổi và bổ sung. Đạo luật hiện hành là đạo luật Paris, ngày 24 - 7 - 1971, được bổ sung ngày 2 - 10 - 1979.

Công ước Berne cho phép tác giả được hưởng tác quyền suốt đời và 50 năm sau khi tác giả chết. Tuy nhiên, có những ngoại lệ như đối với tác phẩm điện ảnh, thời hạn bảo hộ là 50 năm tính từ khi tác phẩm được công bố hoặc từ khi tác phẩm được sáng tạo nếu tác phẩm chưa được công bố. Đối với các tác phẩm mỹ thuật và các tác phẩm nhiếp ảnh, thời hạn bảo hộ tối thiểu là 25 năm kể từ khi tác phẩm được sáng tạo.

## 2. Giá trị xã hội

Giá trị được hiểu là sản phẩm vật chất và tinh thần của con người, nhóm người, cộng đồng dân tộc và loài người làm ra ; là phẩm giá, phẩm chất của con người, nhóm người, cộng đồng, dân tộc và loài người ; là biểu hiện mối quan hệ của con người dưới góc độ lợi ích, đánh giá đối với tồn tại xung quanh.

Giá trị xã hội xác định các tiêu chuẩn của thang bậc xã hội, mỗi nhóm xã hội và giai tầng xã hội đều có bảng giá trị xã hội đặc thù ; từ đó tạo nên đặc điểm chung trong định hướng giá trị của đạo đức, lối sống ở họ.

Giá trị xã hội là giá trị căn bản của con người, là cơ sở của giá trị bản thân. Con người hiện thực không thể cô lập với xã hội, con người có giá trị tất phải thể hiện trong xã hội.

Giá trị và sự quan tâm của xã hội không ngừng tiến triển. Các thư viện và trung tâm thông tin rất khó dự báo và kiểm soát sự thay đổi đó, bởi vì nó thuộc về cá nhân con người, được ảnh hưởng từ giáo dục và thế giới quan. Tuy vậy, các thư viện và trung tâm thông tin vẫn cần phải xem xét khách quan một số vấn đề liên quan đến giá trị xã hội nếu các vấn đề này tác động đến tổ chức. Ví dụ như :

- Ngoài các sách chuyên ngành, bạn đọc có nhu cầu đọc các sách văn học hoặc được xem phim trong thư viện, đặc biệt là các sách hoặc phim đang được đặc biệt quan tâm.
- Nếu bạn đọc có xu hướng cần dịch vụ chất lượng cao với giá cao thì thư viện cần nghiên cứu để đáp ứng.
- Bạn đọc có mong muốn thư viện mở cửa phục vụ kể cả ngày nghỉ cuối tuần, thư viện cần sắp xếp để đáp ứng nhu cầu đó.

### 3. Nhân khẩu và địa lí

Dân số thay đổi và vị trí tự nhiên tác động lớn đến vận hành của tổ chức. Sự thay đổi hệ thống giao thông thường mở ra nhiều tiện ích mới làm chuyển dịch trung tâm hoạt động dân cư.

Ví dụ như ở một số nước, nhiều thư viện công cộng được đặt trong toà nhà, nơi có cả cửa hiệu dành cho người dân địa phương. Người dân vừa đi mua sắm vừa có thể ghé vào đọc sách tại thư viện. Sự xuất hiện của khu mua sắm mới thường hút dân cư rời các cửa hiệu này. Số lượng bạn đọc đến thư viện cũng giảm đi.

### 4. Tập quán, truyền thống

Mỗi một dân tộc trên thế giới đều sinh sống trong những điều kiện tự nhiên và xã hội không hoàn toàn giống nhau, thậm chí còn trái ngược nhau. Cũng chính vì vậy, ở mỗi dân tộc sẽ hình thành một nền văn hoá khác nhau với những phong tục, tập quán, tâm lí, thói quen, truyền thống, chuẩn mực đạo đức, lối sống, tư tưởng... (tức là những ý thức xã hội) khác nhau, phản ánh sự tồn tại xã hội của chính dân tộc đó.

Điều kiện xã hội tác động rất lớn đến tổ chức. Lịch sử của một cơ quan và các quy định truyền thống của nó tạo nên cách thức lễ thói của nó hôm nay và sẽ tiếp tục ảnh hưởng đến sự phát triển của nó trong tương lai.

Ví dụ :

- Một thư viện đại học thường cho mượn sách về nhà trong thời hạn hai tháng. Nếu thư viện đó giảm thời hạn mượn sách xuống còn hai tuần thì sẽ không tránh khỏi sự phản ứng.
- Nhiều thư viện cho cơ quan hoặc cá nhân mượn sách mà không thể hoặc rất khó thu hồi vì người đọc làm mất sách hoặc quên trả. Điều này dẫn đến thư viện phải nhiều lần nhắc nhở việc mượn quá hạn.

Truyền thống có thể là thế lực cản trở sự thay đổi. Nhà quản lí cần phải am hiểu những điều này và tính đến nó trong mọi kế hoạch tương lai.

## 5. Thị trường

Thị trường dịch vụ có thể thay đổi bất thường. Điều này rất khó dự báo nên phải được quan tâm thường xuyên.

Với tiến bộ do công nghệ mang lại, sự tăng nhanh những mong đợi từ khách hàng và sự thay đổi nhu cầu sẽ xảy ra nhanh hơn trước. Giám sát và tiên liệu những thay đổi này là một phần quan trọng trong vai trò của nhà quản lí.

## 6. Thay đổi công nghệ

Thay đổi công nghệ có thể tác động chính đến sự cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Trong nghiệp vụ thông tin thư viện, mạng máy tính mở đường tiếp cận lượng dữ liệu bao la chưa từng có trước đây và cải tiến cách cung cấp thông tin đến đối tượng cần dùng. Nhưng thay đổi đó là :

– Bạn đọc sẽ thay đổi việc sử dụng mục lục phích bản truy cập mục lục của một thư viện qua mạng nội bộ của thư viện hoặc qua mạng internet. Điều này dẫn đến tăng yêu cầu về sưu tập (qua ngã mượn liên thư viện) cũng như nhân sự và những nguồn lực khác.

– Thay đổi công nghệ dẫn đến những đòi hỏi khắt khe của người đọc vốn đã quen với nguồn tài nguyên của mạng. Họ mong đợi một dịch vụ cao cấp vượt xa so với trước đây.

– Thay đổi công nghệ gây ảnh hưởng đến lớp nhân viên lớn tuổi. Họ được đào tạo theo phương pháp thu thập thông tin kiểu truyền thống nên có thể không thích nghi một cách dễ dàng với cách tác nghiệp chủ yếu bằng màn hình.

Sự thay đổi này mang lại cơ hội cho việc cung cấp một dịch vụ tốt hơn nhiều, nhưng đồng thời cũng làm tăng vấn đề cho thư viện hay trung tâm thông tin đối với nhu cầu về chi tiêu cho trang thiết bị và đào tạo thay vì số tiền này chỉ cho các hoạt động khác.

## 7. Cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh có thể xuất hiện. Họ thực hiện một vài hoặc có thể là tất cả công việc truyền thống của tổ chức. Đôi khi sự cạnh tranh có tác dụng tốt trong việc thúc đẩy tổ chức xác định rõ ràng hơn vai trò của nó, khách hàng, thị trường, sản phẩm và dịch vụ,...

## 8. Nhà cung cấp

Nhà cung cấp của một tổ chức có thể ngưng kinh doanh, đổi chủ hoặc đơn giản là chuyển sang kinh doanh trong lĩnh vực khác. Nếu thiếu sự quan tâm thích đáng có thể xảy ra những vấn đề nghiêm trọng.



Vi dụ :

- Nhà cung cấp chuyên về các ấn phẩm định kì của các nước Châu Âu quyết định ngừng cung cấp dịch vụ này. Tìm kiếm một nhà cung cấp khác để thay thế có khi không dễ dàng. Trong thời gian thử nghiệm tìm kiếm nhà cung cấp khác thì các báo và tạp chí có thể bị ngắt quãng.
- Nhà cung cấp cũng có thể đột ngột tăng giá các vật chuyên dụng cho thư viện hay trung tâm lưu trữ (như hộp đựng tài liệu) ; thư viện và các trung tâm thông tin sẽ phải đối phó với tình trạng thay đổi tài chính ngoài kế hoạch, hoặc khó khăn khi phải tìm nhà cung cấp khác trong thị trường hạn hẹp về các vật dụng chuyên dùng nói trên.

Mặc dù thị trường cạnh tranh ngày càng lớn, nhưng chắc chắn rằng có nhiều khó khăn cho nhà quản lí khi phải nhanh chóng thay đổi nhà cung cấp khác. Nhà quản lí phải chú ý khi kí kết hợp đồng với nhà cung cấp, dự trù kinh phí cho những tình huống phải chuyển sang nguồn cung cấp khác hoặc tăng giá.

## 9. Cung cấp nhân viên

Nhân viên được đào tạo đúng chuyên môn và thạo việc là điều cốt yếu cho việc vận hành đạt hiệu quả của bất cứ tổ chức phục vụ nào, đặc biệt là đối với thư viện và các trung tâm thông tin. Ý chí, tinh thần, kiến thức và sự năng động của nhân viên là chìa khoá làm nên chất lượng dịch vụ.

## II. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

### 1. Môi trường chính

#### *a. Hệ thống lập kế hoạch quản lí*

Bao gồm nhân sự trong phát triển kế hoạch chiến lược và tác nghiệp. Để thu hút tất cả nhân viên thư viện tham gia vào việc phát triển những kế hoạch, muốn thế, họ phải được khuyến khích tìm hiểu kế hoạch chiến lược của thư viện. Thêm vào đó, nhân viên sẽ được khuyến khích đề xuất ý kiến và tầm nhìn riêng, để đóng góp vào sự thành công lâu dài của hệ thống.

#### *b. Chính sách và thông lệ*

Chính sách, thông lệ và thủ tục được tạo ra trong tất cả những tổ chức để đảm bảo công việc hoàn thành theo nguyên tắc chỉ đạo và những chuẩn mực. Ví dụ, giờ mở cửa và đóng cửa của thư viện, thư viện có phục vụ hình thức mượn liên thư viện hay không...

### *c. Cơ cấu tổ chức*

Hình thức và cơ cấu tổ chức sẽ ảnh hưởng đến dòng chảy thông tin khắp tổ chức. Cơ cấu tổ chức sẽ được tìm hiểu kĩ trong chương V.

### *d. Sự hiện diện của các đoàn thể*

Dù nơi làm việc có hình thành các nghiệp đoàn hoặc đoàn thể hay không thì cũng sẽ giúp hình thành môi trường bên trong. Nếu đoàn thể được thừa nhận và mạnh sẽ tác động rất lớn đến môi trường của tổ chức.

### *e. Dịch vụ và sản phẩm*

Bản chất của sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp bởi một tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức và môi trường làm việc của tổ chức đó. Ví dụ, đối với người làm công tác tại quầy tham khảo của thư viện trường đại học thì sự hiểu biết rộng, sự linh hoạt, sự nhiệt tình, và kĩ năng giao tiếp được đánh giá cao.

### *f. Phong cách quản lí*

Phong cách quản lí cũng ảnh hưởng đến môi trường bên trong. Người ta thường quen với phong cách quản lí cũ. Phong cách truyền thống và tôn ti trật tự cũ tuy quen thuộc nhưng có khuynh hướng ngăn cản sáng kiến và sự tự nguyện. Trong khi đó, cách quản lí mới – cách quản lí phân quyền thường khuyến khích óc sáng tạo và hành động.

### *g. Kĩ năng nhân viên*

Kĩ năng của nhân viên ảnh hưởng đến bản chất và hiệu quả công việc được thực hiện. Kinh nghiệm và trình độ của nhân viên rất quan trọng để đảm bảo tổ chức thu được lợi nhiều nhất từ nguồn nhân lực.

### *h. Công nghệ*

Phát triển công nghệ trong một tổ chức sẽ ảnh hưởng đến môi trường bên trong của tổ chức đó. Công nghệ mới với lớp nhân viên thành thạo kĩ năng vi tính – làm việc độc lập trên bàn phím máy tính với những công việc tách biệt sẽ làm biến đổi sự năng động của tổ chức trước đây với cách làm việc phối hợp giữa các nhân viên.

### *i. Ngân sách*

Nguồn kinh phí phân bổ nhằm vào các hoạt động của tổ chức cũng ảnh hưởng đến văn hoá của tổ chức. Ví dụ thư viện có thể quyết định giảm bổ sung các ấn phẩm định kì để dành tiền mua CD – ROM nhiều hơn, hay cũng có thể giảm kinh phí bổ sung trong 3 năm và dành số tiền tiết kiệm này để trang bị máy vi tính.

## 2. Môi trường phụ

### a. Truyền thống

Truyền thống có một sức mạnh mà do bản chất của nó, nếu muốn thay đổi sẽ phải tốn rất nhiều thời gian và sức lực. Ví dụ như tổ chức giao cho một nhóm có chức năng cung cấp dịch vụ tham khảo thu phí và được hưởng lợi ích từ công việc này. Nếu có sự thay đổi như giới hạn vai trò của nhóm hay huỷ bỏ việc thu phí mà thay vào việc cung cấp dịch vụ tham khảo miễn phí, thường sẽ gặp sự phản đối từ nhóm này.

### b. Nhu cầu lợi ích cá nhân

Nhu cầu cá nhân có thể khiến cá nhân có những mục tiêu chệch hướng so với mục tiêu của tổ chức. Nhân viên mong ước về hưu có thể không cố gắng hết mình để công việc đạt chất lượng cao. Họ chỉ bằng lòng làm việc vừa đủ chờ đến lúc nghỉ hưu.

### c. Thái quan liêu

Thái quan liêu luôn được hiểu là việc thiên về dùng mệnh lệnh, giấy tờ, thiếu thực tế, xa quần chúng ; hàm ý kém cỏi, thiên cận, chống chéo, công kênh, máy móc theo các quy tắc cứng nhắc mà không xem xét thích đáng các trường hợp cụ thể... Thái quan liêu được hiểu như làm trì trệ và gây rắc rối các hoạt động của tổ chức.

Tuy nhiên, ở góc độ nhìn nhận khác, thái quan liêu không phải hoàn toàn theo nghĩa xấu nếu biết ứng dụng khoa học quản lý để hạn chế những nhược điểm. Để hạn chế nhược điểm thì bộ máy cần được tổ chức một cách chuyên nghiệp với các quy định, các thủ tục chuẩn hoá, được mô tả bằng văn bản, xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các cấp quản lý, có các thủ tục tuyển dụng, đánh giá, cất nhắc, bổ nhiệm, đãi ngộ (lương, thưởng), kỉ luật, sa thải rõ ràng. Mỗi cấp quản lý có mô tả công việc rạch ròi, thậm chí có khi phải vạch từng bước phải tiến hành cho một công việc cụ thể.

### d. Uy tín của lãnh đạo

Lãnh đạo có uy tín hay tính cách của lãnh đạo thường ảnh hưởng lớn đến nhân viên từ cách thức đến khối lượng công việc được thực hiện.

## III. XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG SÁNG TẠO

Cần hiểu rõ rằng không có văn hoá đúng hay môi trường đúng. Mỗi tổ chức là đơn nhất và những công việc thích hợp ở tổ chức này có thể hoàn toàn không thích hợp với tổ chức khác. Điều cần thiết phải xây dựng một môi trường mà trong đó sự

sáng tạo phải được khuyến khích. Đối với nhà quản lý, xây dựng môi trường mà ở đó sự sáng tạo được khuyến khích và khen thưởng là một công việc đầy thách thức. Song, xây dựng môi trường sáng tạo có thể mang lại lợi ích lớn cho một tổ chức nếu tổ chức đó theo đuổi.

Để tạo môi trường sáng tạo, nhà quản lý cần phải thực hiện một số phương pháp sau<sup>1</sup> :

- Tán thành sự thay đổi bằng cách cho nhân viên tham gia ra quyết định, có khảo sát cẩn thận các lợi ích của các vấn đề được đề nghị thay đổi.
- Khuyến khích các ý tưởng mới bằng cách làm cho tất cả nhân viên biết rõ là đang được khuyến khích để họ tán thành và hiểu rõ giá trị của quản lý. Nhà quản lý phải sẵn sàng lắng nghe các ý tưởng, xem xét chúng một cách sâu sắc và thực hiện chúng vào thời điểm thích hợp.
- Khuyến khích sự tương tác giữa từng nhân viên và cả nhóm để chia sẻ và phát triển ý tưởng.
- Khoan dung đối với những thất bại, thừa nhận rằng không phải mọi ý tưởng đều thành công khi áp dụng vào thực tiễn. Nhà quản lý cần lập kế hoạch và chuẩn bị đối phó với tình huống, khi sự việc diễn ra không như mong đợi.
- Giải thích mục tiêu một cách rõ ràng cho nhân viên và cho họ quyền tự quyết và trách nhiệm để đạt được chúng trong phạm vi các quy định và triết lý của tổ chức.
- Đảm bảo những ý tưởng mới đưa vào thực tế được ủng hộ. Nhân viên quan tâm đến sự phát triển của họ và các ý tưởng thực hiện cần được công nhận và khen ngợi. Các hoạt động sáng tạo cần được tổ chức đánh giá, coi trọng.

#### IV. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG

Để lập kế hoạch phát triển phù hợp, cần thiết phải đánh giá các khía cạnh của môi trường bên trong và môi trường bên ngoài. Những yếu tố tác động đến môi trường bên trong được hiểu là điểm mạnh (strengths) và điểm yếu (weaknesses). Những yếu tố tác động đến môi trường bên ngoài được hiểu là cơ hội (opportunities) và nguy cơ (threats).

Cơ hội và nguy cơ luôn hiện hữu. Tất cả mọi tổ chức đều phải đối phó với chúng nhờ việc quản lý hiệu quả. Xác định những yếu tố và phát triển chiến lược để nắm bắt lợi thế, hoặc giảm thiểu nguy cơ là phần cốt yếu của bất cứ kế hoạch dài

---

<sup>1</sup> James A Stoner, *Management*, 2<sup>nd</sup> ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1982), p. 430.

hạn nào của nhà quản lí. Trong môi trường luôn biến động, dự báo và đánh giá chính xác những tác động của thay đổi không phải là công việc dễ dàng.

#### *a. Điểm mạnh*

Điểm mạnh là những nguồn lực được tăng cường bên trong tổ chức để giúp tổ chức cung cấp cho khách hàng một sản phẩm hay dịch vụ chất lượng cao.

Đối với nhiều thư viện, điểm mạnh là các bộ sưu tập thuộc những lĩnh vực chuyên ngành.

Kĩ năng của nhân viên là một điểm mạnh khác của các tổ chức liên quan đến lĩnh vực thông tin. Ví dụ, một người có kinh nghiệm làm việc trong thư viện (hay bộ phận tư liệu) của toà soạn báo thành phố sẽ xác định nhanh chóng công việc cần thiết phải làm như lưu tài liệu lại để tham khảo, cắt ra (dạng giấy) để lưu giữ, chụp ảnh, v.v... phục vụ cho các số xuất bản kế tiếp.

Nhiệm vụ của nhà quản lí là phải nhận ra điểm mạnh đang hiện hữu bên trong tổ chức. Trong chiến lược phát triển hay thay đổi trong tương lai, nhà quản lí phải đưa những điểm mạnh này vào nhằm giảm đến mức tối thiểu rủi ro.

#### *b. Điểm yếu*

Điểm yếu biểu hiện trong mọi tổ chức và có thể luôn thay đổi. Điểm yếu có thể ảnh hưởng hoạt động bao gồm nhân viên không được đào tạo hiệu quả gây ra sự không hài lòng của khách hàng, quyết định chọn lựa tồi, cơ cấu tổ chức không thích hợp, thủ tục cứng nhắc,...

Nhận ra điểm yếu rất khó khăn. Nhận dạng và xử lí nó cũng không dễ dàng. Tuy vậy, đôi khi nhận ra được điểm yếu thì cũng nhanh chóng vượt qua nó.

#### *c. Cơ hội*

Cơ hội biểu hiện qua các sự kiện hay điều kiện ở môi trường bên ngoài. Nó có thể cung cấp cho tổ chức một tiềm năng thực sự.

Đối với thư viện và cơ quan thông tin, cơ hội có thể là :

- Việc chuyên môn hoá trong cung cấp, đào tạo và tư vấn cho người sử dụng thông tin qua mạng do phát triển nhu cầu về truy cập thông tin trên mạng Internet.
- Triển lãm, cung cấp các bộ sưu tập về những sự kiện quan trọng. Ví dụ : triển lãm bộ sưu tập tác phẩm văn học nhân kỉ niệm ngày sinh của một nhà văn nổi tiếng ; triển lãm sách viết về một đất nước hoặc cung cấp bộ sưu tập phim ảnh nhân ngày Quốc khánh của quốc gia đó ; cung cấp bộ sưu tập về quá trình thành lập và hoạt động của một tổ chức như ASEAN, WTO,...

- Thiết lập CSDL thông tin về kinh doanh và thu phí khai thác sử dụng đối với các doanh nghiệp.

#### *d. Nguy cơ*

Nguy cơ là những sự kiện và điều kiện của môi trường bên ngoài gây thiệt hại cho sự phát triển và kết quả của tổ chức. Đối với thư viện và trung tâm thông tin, nguy cơ có thể là :

- Nguồn kinh phí hạn hẹp đối với nhiều thư viện, không cho phép thư viện đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về tài liệu không in ấn hay tài liệu điện tử như đĩa CD, video, các phần mềm máy tính,...
- Rất khó duy trì sự liên tục và phong phú tài liệu ngoại văn, tạp chí chuyên ngành vì giá các tài liệu ngày càng tăng.
- Nguồn ngân sách được cấp cho các thư viện không tăng hoặc ít đi do đòi hỏi chi tiêu của nhà nước phải giảm hoặc thay đổi quyền ưu tiên.

## BÀI TẬP

- 3.1 Trình bày các yếu tố của môi trường bên ngoài. Nêu tác động của môi trường bên ngoài đến thư viện và trung tâm thông tin.
- 3.2 Trình bày các yếu tố của môi trường bên trong. Môi trường bên trong tác động như thế nào lên thư viện và trung tâm thông tin ?

## *Chương IV*

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP

Chức năng đầu tiên của quản lý là hoạch định. Đây là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất mà bất cứ nhà quản lý nào cũng phải thực hiện, cho dù là hoạch định cho những hoạt động được tiến hành vào ngày kế tiếp hay là sắp đặt mục đích chiến lược cho tổ chức trong suốt 5 hay 10 năm sắp tới.

Đối với tất cả các nhà quản lý, có vài cấp bậc hoạch định chính thức. Mặc dù vậy, nhưng việc thiết lập mục tiêu chiến lược và làm cách nào để đạt được mục tiêu chiến lược đó, là một phần cốt yếu trong vai trò của các nhà quản lý. Nếu nó không được thực hiện thì tổ chức sẽ bị cuốn đi; những thay đổi sẽ xảy ra một cách lung tung, sự không chắc chắn sẽ cao và tinh thần của nhân viên rõ ràng sẽ sa sút.

Tất cả các nhà quản lý đều hoạch định, dù là chỉ nghĩ về công việc của ngày kế tiếp trước giấc ngủ. Tuy nhiên, để là một kế hoạch chính thức, thì các mục tiêu phải được nghĩ một cách thấu đáo, được bàn bạc, thảo luận với những thành viên khác và phải được viết ra.

### I. HOẠCH ĐỊNH

Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu và xác định biện pháp tốt nhất để thực hiện mục tiêu đó.

#### 1. Tác dụng và các loại hoạch định

##### a. Tác dụng của hoạch định

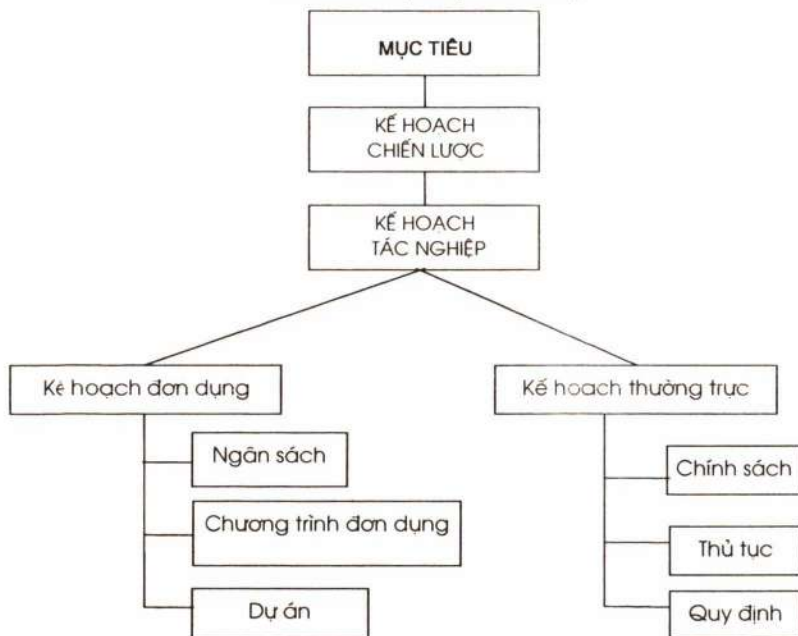
Hoạch định đem lại ba lợi ích sau :

- Nhận diện thời cơ.
- Dự kiến trước và tránh được những nguy cơ, khó khăn.
- Triển khai kịp thời các chương trình hành động.

##### b. Các loại hoạch định

Dựa vào mục tiêu, các nhà quản lý cấp cao sẽ đảm nhiệm việc *hoạch định chiến lược*, các nhà quản lý cấp dưới tiến hành *hoạch định tác nghiệp*.

Hình 4.1 : Hoạch định chiến lược



*Nguồn : Nguyễn Thị Liên Diệp, Quản trị học (TP. HCM, NXB Thống kê, 2006, tr.180)*

Đối với hoạch định tác nghiệp, thời hạn có thể hằng ngày, hằng tuần và hằng tháng. Hoạch định chiến lược thì thường vài năm trở lên và thường bao quát một lĩnh vực rộng hơn.

## 2. Mục tiêu – nền tảng của hoạch định

### e. Khái niệm mục tiêu

Mục tiêu là những mong đợi mà nhà quản lý muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức của mình, là phương tiện để đạt tới *sứ mạng*.

#### l. Các yêu cầu

- Đảm bảo tính liên tục và kế thừa.
- Phải rõ ràng bằng các chỉ tiêu định lượng là chủ yếu.
- Xác định rõ thời gian thực hiện.
- Có kết quả cụ thể bằng các chỉ tiêu định lượng là chính.



### 3. Cách hoạch định thành công

Hoạch định phải xem xét các yếu tố căn bản dưới đây :

- Cái gì được thực hiện.
- Thời gian thực hiện.
- Cách thức thực hiện.
- Người thực hiện.

#### *a. Cái gì được thực hiện*

Dù là kế hoạch ngắn hạn hay dài hạn, điều cốt yếu là mục tiêu đúng được xác định rõ. Những mục tiêu này được sử dụng như thước đo thành quả, để vào lúc kết thúc chu kỳ, nhà quản lý dựa trên mục tiêu đó để đánh giá hiệu quả hay sự thành công của kế hoạch. Do đó, một kế hoạch cần xem xét sản phẩm hoặc dịch vụ được phân phối cùng với biện pháp đánh giá số lượng và chất lượng, trong đó có tính đến cả thời gian biểu.

#### *b. Thời gian thực hiện*

Thời gian biểu là yếu tố cần thiết cho hoạch định, và một lần nữa, nó có vai trò như thước đo thành quả. Để đảm bảo việc cung cấp đúng nguồn lực vào đúng thời điểm, nhà quản lý cần nắm rõ thời gian của các sự kiện và thứ tự xảy ra các sự kiện đó.

#### *c. Cách thức thực hiện*

Khía cạnh này được xác định bằng hoạch định tác nghiệp. Hoạch định tác nghiệp thường thiếu trong các hoạt động hoạch định chiến lược tổng thể, vì các hoạt động của kế hoạch chiến lược tập trung vào kết quả hơn là làm chi tiết về cách để đạt được chúng. Cũng như bước trên, "cách thức thực hiện" có thể sử dụng như thước đo thành quả để đánh giá chất lượng của kết quả đạt được và sự thích hợp của phương pháp thực hiện. Nó còn có lợi trong việc đánh giá sự thực hành và các thủ tục cũng như điều khiển những thay đổi và cải tiến trong hệ thống.

#### *d. Người thực hiện*

Điều chủ yếu là định rõ vị trí trách nhiệm để quan sát việc thực hiện mục đích chiến lược dài hạn và xác định cá nhân đảm trách công việc trong kế hoạch tác nghiệp hằng ngày. Cơ cấu tổ chức và năng lực trình độ của nhân viên, cùng với sự am hiểu đặc tính và văn hoá của tổ chức sẽ giúp ra quyết định một cách chính xác.

## II. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Hoạch định chiến lược liên quan đến phương hướng dài hạn của một tổ chức. Hoạch định chiến lược quan tâm các vấn đề như xác định bản tuyên bố sứ mạng, phân tích môi trường, xem xét các khả năng và lựa chọn đường hướng để thực hiện.

Hoạch định chiến lược là cái khung cho hoạch định tác nghiệp. Như đã nói trên, hoạch định chiến lược định rõ sứ mạng hoặc tầm nhìn của tổ chức, phác thảo công việc của tổ chức trong dài hạn. Hệ thống cấp bậc của hoạch định được trình bày theo *Hình 4.2* sau đây :

*Hình 4.2 : Hệ thống cấp bậc hoạch định quản lí*



**Nguồn :** Bob Pymm, *Learn Library management* (Canberra : DocMatrix Pty Ltd, 1998), 49.

### 1. Bản tuyên bố sứ mạng

“Bản tuyên bố sứ mạng” được dùng để mô tả mục đích cao cả của một tổ chức. Thường bản tuyên bố sứ mạng là đoạn văn ngắn gọn, súc tích nêu lí do cơ bản mà tổ chức hiện hữu. Nó bao hàm toàn bộ những mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Điều này rất quan trọng nhằm để nhân viên hiểu được sứ mạng, liên quan đến mục tiêu mà họ cảm thấy có ý nghĩa và cố gắng đạt được. Ví dụ dưới đây là hai bản tuyên bố sứ mạng thuộc hai hệ thống thư viện khác nhau – một là thư viện quốc gia và một là thư viện đại học.

## Bản tuyên bố sứ mạng của Thư viện Quốc gia Úc năm 1997 :

Thư viện sẽ đi đầu trong nguồn tài liệu của thế giới cho học tập và tìm hiểu về đất nước và con người Úc, liên kết chặt chẽ với các nguồn thông tin khác trên khắp đất nước.

Trong việc cộng tác với các đơn vị khác, Thư viện Quốc gia sẽ hướng dẫn và tạo điều kiện phát triển để hoàn thành một mạng lưới thư viện có hiệu quả trên toàn quốc gia, qua đó người dân Úc sẽ truy cập đầy đủ nguồn tài nguyên của các thư viện và trung tâm thông tin của Úc, bao gồm các sưu tập trong và ngoài nước.

## Bản tuyên bố sứ mạng của Thư viện Đại học Duke, Bắc Carolina, Hoa Kỳ<sup>1</sup> :

Tích cực hỗ trợ cho sứ mạng của Đại học Duke, chúng tôi :

- Cung cấp chỗ cho tự học và nghiên cứu.
- Tăng sự hiểu biết và tư cách công dân qua việc phổ biến thông tin.
- Bổ sung, tổ chức, bảo quản, phân phối nguồn tài nguyên thông tin và hỗ trợ bạn đọc sử dụng nguồn lực này một cách hiệu quả.
- Tạo lập một thư viện tuyệt vời cho một đại học tuyệt vời.

## 2. Hoạch định chiến lược

Hỗ trợ cho sứ mạng là các kế hoạch chiến lược hoặc sáng kiến, tập trung hướng đến việc đạt được sứ mạng của tổ chức. Những chiến lược dài hạn được thường xuyên xem xét lại để đảm bảo sự thích hợp với những thay đổi nhanh của môi trường.

*Hình 4.3* dưới đây sẽ xem xét một ví dụ về kế hoạch chiến lược của Thư viện Công cộng Highland Park, Bang Illinois, Hoa Kỳ.

<sup>1</sup> <http://library.duke.edu/about>

Hình 4.3 : Kế hoạch chiến lược của Thư viện Công cộng Highland Park

## THƯ VIỆN CÔNG CỘNG HIGHLAND PARK

### KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

2006 – 2010

#### SỨ MẠNG

Sứ mạng của Thư viện Công cộng Highland Park là cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho người dân địa phương trong việc học tập suốt đời, làm phong phú đời sống văn hoá và giải trí.

#### GIÁ TRỊ

Thư viện Công cộng Highland Park tin tưởng vào sự hỗ trợ sau đây :

##### • Các dịch vụ và truy cập miễn phí

Tất cả cư dân trong vùng đều có quyền sử dụng miễn phí, thuận lợi vào nguồn tài nguyên của thư viện trong môi trường an toàn, thuận lợi.

##### • Tự do tri thức

Thư viện hỗ trợ và cung cấp diễn đàn trao đổi ý kiến của dân cư.

##### • Tăng cường hỗ trợ giáo dục cho mọi tầng lớp

Thư viện hỗ trợ cho việc biết đọc trôi chảy, giáo dục chính quy và học tập suốt đời.

##### • Sự riêng tư

Thư viện bảo vệ sự riêng tư của bạn đọc trong việc sử dụng dịch vụ và tài liệu.

##### • Môi trường của sự tôn trọng và tin cậy

Sự tôn trọng và tin cậy lẫn nhau được thể hiện bên ngoài và trong nội tại. Người sử dụng và nhân viên được coi trọng, được hỗ trợ.

##### • Dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm

Thư viện cố gắng tạo dịch vụ tuyệt vời. Dịch vụ cung cấp thông tin, tài liệu và chương trình dự đoán trước nhu cầu của người đọc và đáp ứng nhu cầu đó.

##### • Đa dạng

Thư viện quan tâm và khuyến khích sự đa dạng về dịch vụ, sưu tập.

##### • Liên hệ mật thiết với cư dân

## TẦM NHÌN

Thư viện Công cộng Highland Park cố gắng trở thành một trung tâm cần thiết cho người dân học tập và khám phá.

Đề ra các chương trình mục tiêu.

Tiếp tục mở rộng dịch vụ và nguồn tài nguyên, thể hiện sự đa dạng và khuyến khích học tập.

### Mục tiêu – chương trình

Cung cấp tài nguyên, dịch vụ và chương trình giúp trẻ dưới 5 tuổi phát triển nền tảng ngôn ngữ và đọc viết.

### Hoạt động tiềm năng

- Mở rộng chương trình đọc chuyện cho trẻ em dưới 3 tuổi.
- Lập trung tâm hoạt động cho trẻ trước tuổi đến trường.

*Nguồn : Robert D. Stueart and Barbara B. Moran, Library and Information Center Management, 7<sup>th</sup> ed. (USA : Libraries Unlimited, 2007), p.116.*

Xem thêm <http://www.hplibrary.org/library/boarddocs/strategicplan.pdf>

Chiến lược được chấp nhận sẽ hỗ trợ mục đích chung của tổ chức. Mục đích này có thể tập trung vào sự phát triển hay mở rộng, ổn định hay củng cố thị phần, hoặc thu hẹp hay giảm bớt đi.

### Ví dụ :

*Ngành phát triển :* CSDL toàn văn, báo điện tử, hình ảnh số hoá.

*Ngành ổn định :* in ấn xuất bản truyền thống, hệ thống thư viện tự động hoá.

*Ngành sụt giảm :* công nghệ vi phim (microfilm, microfiche), bách khoa từ điển dạng in ấn.

## 3. Các bước phát triển kế hoạch chiến lược

Những bước cơ bản để phát triển kế hoạch như sau :

- 1) Bảo đảm bản tuyên bố sứ mạng rõ ràng, ngắn gọn, súc tích và phải tóm tắt được vai trò của tổ chức. Nếu sứ mạng là gắn với đơn vị trực thuộc của một tổ chức, như thư viện của trường đại học, thì nó phải thích hợp với văn hoá tổ chức và hỗ trợ.
- 2) Đánh giá điều kiện bên trong và bên ngoài sử dụng phương pháp phân tích SWOT.

- 3) Đánh giá mức độ hoạt động hiện tại và nguồn lực sẵn có. Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu hiện hữu. Tiến hành so sánh với tổ chức tương tự và học hỏi các lợi ích từ kế hoạch chiến lược của họ.
- 4) Xác định rõ triết lý của tổ chức. Triết lý này cần được sự ủng hộ của quản lý cấp cao nhất. Nó liên quan đến những vấn đề cơ bản là xác định hình thức và bản chất của dịch vụ mà tổ chức cung cấp.
- 5) Xem xét giá trị của tổ chức và ảnh hưởng của nó đến văn hoá và hoạt động của tổ chức như thế nào. Các giá trị này luôn phát triển qua thời gian và ảnh hưởng rất lớn đến triết lý của tổ chức. Cần sử dụng những giá trị này để làm cơ sở xây dựng kế hoạch chiến lược hơn là xem nó như một trở ngại cho phát triển trong tương lai.
- 6) Xác định nhu cầu của người sử dụng bằng cách trao đổi với cả người sử dụng lẫn người không sử dụng. Dựa vào bản khảo sát, điều tra. Đánh giá lại nhóm mục tiêu và những nhu cầu của khách hàng hay người sử dụng. Xem xét xu hướng tương lai.
- 7) Sử dụng nguồn thông tin thu thập được, phát triển các nhóm mục tiêu và ưu tiên tập trung vào sự phát triển và thành công lâu dài của tổ chức. Thông thường, những chiến lược này tập trung cung cấp giá trị tinh bằng tiền – ví dụ như sản phẩm tốt nhất với giá cạnh tranh thấp nhất, cung cấp một sản phẩm khác biệt rõ ràng để cạnh tranh, hay tập trung vào một phân khúc thị trường hoặc nhóm riêng biệt. Đối với thư viện và trung tâm thông tin là việc vừa giảm chi phí xuống cho tổ chức vừa duy trì một dịch vụ ở mức cao, cung cấp một dịch vụ thông tin giá trị nhưng không dễ dàng sao chép bởi người sử dụng ; hay bằng cách xây dựng một sưu tập chuyên ngành có giá trị cao, nhắm đến mục tiêu tổng hợp các nguồn tài liệu liên quan tới một khu vực hay lĩnh vực cụ thể.

#### **4. Ma trận kết hợp điểm mạnh, điểm yếu với cơ hội và nguy cơ (SWOT)**

*Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO)* sử dụng những điểm mạnh bên trong của tổ chức để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

*Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO)* nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại nhưng tổ chức có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

*Các chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST)* sử dụng các điểm mạnh của một tổ chức để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài. Điều

này không có nghĩa là một tổ chức hùng mạnh luôn luôn gặp phải những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

*Các chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT)* là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số những mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể lâm vào tình trạng không an toàn. Các tổ chức như vậy phải đấu tranh để tồn tại, hạn chế chi tiêu,...

*a. Các bước để lập ma trận SWOT*

Để lập ma trận SWOT, người ta tiến hành 8 bước như sau :

- 1) Liệt kê các điểm mạnh bên trong tổ chức.
- 2) Liệt kê những điểm yếu bên trong tổ chức.
- 3) Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài tổ chức.
- 4) Liệt kê các mối đe dọa lớn bên ngoài tổ chức.
- 5) Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi chiến lược vào ô SO.
- 6) Kết hợp những điểm yếu bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi chiến lược vào ô WO.
- 7) Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi chiến lược vào ô ST.
- 8) Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi chiến lược vào ô WT.

*b. Ma trận SWOT*

Hình 4.4 : Ma trận SWOT

Ô này luôn để trống	O : Những cơ hội	T : Những nguy cơ
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
	5.	5.
	6.	6.
	7.	7.
	8.	8.
	9.	9.
	10.	10.

<b>S : Những điểm mạnh</b>	<b>Các chiến lược SO</b>	<b>Các chiến lược ST</b>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.
<b>W : Những điểm yếu</b>	<b>Các chiến lược WO</b>	<b>Các chiến lược WT</b>
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.

Biểu đồ của ma trận SWOT được biểu thị ở hình 4.4. Một ma trận gồm 9 ô, trong đó :

- Một ô luôn để trống (ô đầu tiên).

- 4 ô chứa những yếu tố gồm điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ.

- 4 ô chiến lược : 4 ô chiến lược được gọi là SO, ST, WO và WT, được phát triển sau khi đã liệt kê xong 4 ô chứa đựng các yếu tố S, W, O và T.



### III. HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP

#### 1. Khái niệm

Hoạch định tác nghiệp là hoạch định liên quan đến việc triển khai các chiến lược trong những tình huống cụ thể và ở trong một thời gian ngắn, thường là hằng quý hoặc hằng năm. Nội dung chủ yếu của hoạch định tác nghiệp là định ra chương trình hoạt động ngắn, sử dụng các nguồn lực đã được phân bổ để hoàn thành các nhiệm vụ đã được đề ra.

Một trong những vai trò chính của người giám sát hay nhà lãnh đạo cấp cơ sở đưa ra hoạch định tác nghiệp, sử dụng chức năng quản lý được mô tả như sau :

- Tổ chức nhân sự, tài chính và những nguồn lực khác để đảm trách công việc.
- Hướng dẫn, điều khiển và động viên nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.
- Đo lường và kiểm tra hoạt động so với kế hoạch.

Kế hoạch tác nghiệp thường ngắn hạn, cung cấp phương tiện thực hiện chiến lược dài hạn. Kế hoạch này đem lại tuổi thọ cho toàn bộ chiến lược bằng cách giải thích rõ ràng các hoạt động cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đã thông báo trong kế hoạch chiến lược. Các kế hoạch tác nghiệp phải đáp ứng 4 yêu cầu (gọi là SMART) : Cụ thể (Specific), Đo lường được (Measurable), Có thể đạt được (Attainable), Phù hợp (Relevant), Có thời hạn (Time-constrained).

*Ví dụ :*

Sứ mạng của một thư viện công cộng có thể là : “Cung cấp nguồn tài nguyên thông tin phục vụ học tập và giải trí cho cư dân của một tỉnh thật hiệu quả, đồng thời đóng vai trò là một kho tàng về lịch sử của địa phương và cung cấp dịch vụ truy cập thông tin cho bạn đọc trong ngoài tỉnh”.

Để thực hiện sứ mạng này, một trong những kế hoạch chiến lược của thư viện công cộng là tìm hiểu và xác định xem chương trình bổ sung tài liệu lĩnh vực văn học (cụ thể là tiểu thuyết và truyện ngắn) có đáp ứng được nhu cầu giải trí của bạn đọc hay không.

Những kế hoạch tác nghiệp cần thiết để thực hiện kế hoạch chiến lược nói trên bao gồm : thiết kế và tiến hành khảo sát người sử dụng thư viện cũng như bạn đọc tiềm năng của bộ sưu tập ; đánh giá việc sử dụng bộ sưu tập ; xem xét, kiểm tra lại chính sách chọn lựa tài liệu ;...

## 2. Thiết kế hệ thống tác nghiệp

### a. Nghiên cứu

Nghiên cứu rất cần thiết nhằm hiểu tất cả các vấn đề liên quan, xác định rõ bản chất của vấn đề, nảy sinh ra các ý kiến và hành động sáng tạo. Nghiên cứu này cần phải xác định rõ :

- Những mục tiêu nào sẽ đạt được bởi kế hoạch này.
- Chi phí và lợi ích của những hoạt động khác nhau.
- Các tác động đến nhân viên và người sử dụng dịch vụ.
- Đòi hỏi tài liệu và trang thiết bị nào.
- Kinh phí thực hiện.

### b. Lựa chọn

Dựa vào kết quả nghiên cứu, nhà quản lý chọn lựa những hoạt động thích hợp. Chọn lựa những hoạt động thích hợp cần phải dựa trên sự cân bằng giữa nguồn lực có sẵn và các mục tiêu cần đạt được.

### c. Thiết kế

Thiết kế bất cứ một dịch vụ hay sản phẩm mới nào hoặc cải tạo thủ tục hiện tại cũng cần phải chú trọng đến chất lượng, sự tin cậy và hiệu quả chi phí. Nhân viên cần được huấn luyện hoặc đào tạo lại để thực hiện được thủ tục và sự thực hành mới ; người sử dụng sẽ sử dụng hệ thống mới ; nhà quản lý phải chấp nhận ngưng cung cấp dịch vụ trong thời gian thực hiện công tác chuyển đổi. Do đó, khi thay đổi cần phải xem xét sự tác động của chúng đến nhân viên, người sử dụng và tổ chức.

### d. Thực hiện

Bước thực hiện cần chú trọng các vấn đề sau :

- Nhà quản lý nên để nhân viên tham gia vào các bước từ lập kế hoạch cho đến thực hiện. Nên làm cuộc trao đổi ngắn đối với những hoạt động đơn giản không ảnh hưởng nhiều đến công việc đang thực hiện (thời điểm trao đổi có thể là trong buổi ăn sáng hay cà phê). Đối với những quyết định quan trọng, nên có buổi họp chính thức và cần thiết phải thảo luận chi tiết, đầy đủ mọi khía cạnh liên quan đến những dự định thay đổi.
- Cần thiết nghĩ đến công nghệ và vai trò của nó trong quy trình mới.
- Đào tạo là vấn đề quan trọng cần có trong kế hoạch và dự toán kinh phí để thực hiện những hoạt động mới hoặc cải tạo những cái cũ. Nhân viên cần cảm thấy rằng họ có khả năng hoàn thành nhiệm vụ mới một cách hiệu quả.

- Các mẫu đo lường đánh giá cần được thiết lập để đánh giá sự thành công của kế hoạch mới. Tùy thuộc vào công việc, có thể có những đánh giá khác nhau như chất lượng, sự hài lòng của người sử dụng, thời gian,...

### 3. Công cụ lập kế hoạch tác nghiệp

Để lập kế hoạch tác nghiệp khả thi, có một số kĩ thuật hỗ trợ nhà quản lí. Mục đích chính của những kĩ thuật này là giúp nhà quản lí sắp xếp các hoạt động hợp lí và sử dụng các nguồn lực được đúng theo yêu cầu đã đặt ra. Các kĩ thuật này gồm : Gantt chart (biểu đồ Gantt), PERT network (Program Evaluation and Review Technique – Kĩ thuật đánh giá và kiểm tra chương trình), Modelling (Mô hình).

#### a. Biểu đồ Gantt

Biểu đồ Gantt do Henry Laurence Gantt (1861 – 1919), một kĩ sư cơ khí và cố vấn dự án người Mĩ phát triển năm 1910. Biểu đồ Gantt đã được sử dụng rộng rãi trong những công trình lớn như đập Hoover hay hệ thống đường quốc lộ liên bang Mĩ.

Henry Gantt đã có nhiều đóng góp cho môn khoa học quản lí. Ngày nay, biểu đồ Gantt vẫn được coi là một công cụ quản lí quan trọng. Biểu đồ Gantt biểu thị thời gian biểu của dự án dùng để quản lí, lên kế hoạch và kiểm soát tiến độ công việc trong dự án. PERT (Program Evaluation and Review Technique – Kĩ thuật đánh giá và kiểm tra chương trình) là một biến thể của biểu đồ Gantt.

*Vi dụ :* Để xuất bản sách chỉ dẫn sử dụng sưu tập đặc biệt, nhà quản lí thư viện áp dụng biểu đồ Gantt để lập kế hoạch thực hiện công việc này như sau :

*Hình 4.5: Biểu đồ Gantt về Kế hoạch xuất bản sách chỉ dẫn sử dụng sưu tập đặc biệt*

Hoạt động	Tuần							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Chọn phạm vi của Hướng dẫn ***								
Thu thập thông tin	*****							
Tiến hành xử lí văn bản	*****							
Biên tập, chỉnh sửa chi tiết			*****					
Biên tập, chỉnh sửa chi tiết			*****					
Thiết kế bìa và các trang			*****					
Biên soạn bản mẫu					*****			
Xin giấy phép						*****		
In ấn							*****	
Phân phối								*****

Biểu đồ Grantt là một phương tiện minh họa cho lập kế hoạch tiến trình của một hoạt động. Thông thường, các hoạt động được liệt kê theo trục thẳng đứng, trục ngang trình bày thời điểm. Các hoạt động được đối chiếu qua trục ngang để biết được sự bắt đầu và kết thúc. Trên biểu đồ, ta sẽ nhận thấy chúng sẽ va chạm hay chồng chéo lên nhau ở đâu, tổng thời gian cho mỗi hoạt động và tiến trình của một dự án như thế nào.

#### *t. Kỹ thuật đánh giá và kiểm tra chương trình – PERT Network*

Hệ thống biểu đồ PERT phân hoạch nhiệm vụ, thời hạn, và thông tin quan hệ giữa các nhiệm vụ. Mỗi nhiệm vụ được bắt đầu bằng một điểm đầu hay điểm gốc. Nếu nhiều nhiệm vụ cùng bắt đầu một lúc, chúng đều khởi đầu từ điểm gốc. Mỗi nhiệm vụ được trình bày bởi một đường ghi rõ tên hay mã số, thời hạn, số người thực hiện và trong một số trường hợp ghi cả tên của người thực hiện. Đầu kia của đường nhiệm vụ được xác định bởi một điểm khác có thể xác định sự bắt đầu của một nhiệm vụ tiếp theo hoặc bắt đầu thời gian phi nhiệm, tức là khoảng thời gian chờ giữa các nhiệm vụ.

Mỗi nhiệm vụ được nối với nhiệm vụ kế tiếp tạo thành một mạng các điểm và đường nối kết. Biểu đồ được hoàn thành khi tất cả các nhiệm vụ hội tụ về điểm kết thúc. Khi khoảng thời gian phi nhiệm tồn tại giữa các điểm kết thúc của nhiệm vụ này và điểm bắt đầu của nhiệm vụ tiếp theo, phương pháp biểu thị thông thường là vẽ một đường ngắt quãng.

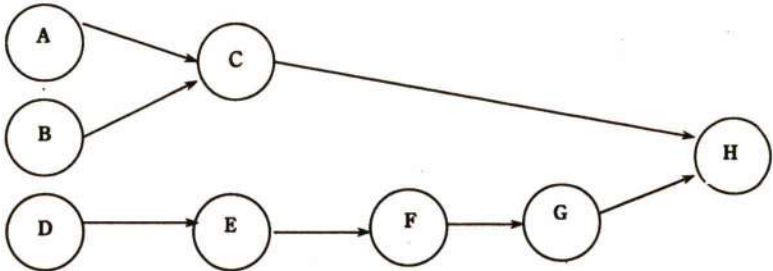
PERT thường được lập trên các trục ngang biểu thị theo các khoảng thời gian như ngày, tuần, tháng, năm... Mặc dù có thể lập biểu đồ PERT cho toàn bộ dự án, nhưng thông thường dự án thường được chia nhỏ thành các phần đặc trưng. Việc này sẽ rất có ích nếu như biểu đồ đòi hỏi phải vẽ lại vì nhiều lý do, chẳng hạn như bỏ qua nhiệm vụ hoặc ước tính sai nhiệm vụ.

Ví dụ, kế hoạch lắp đặt bộ tủ kệ mới ở khu vực trước đây bố trí kệ sách có thể được biểu diễn theo sơ đồ sau đây (*xem hình 4.6*). Đây là một nhiệm vụ không quá phức tạp nên sơ đồ cũng đơn giản.

Hình 4.6: Biểu đồ PERT

Kế hoạch lắp đặt bộ tủ kệ mới ở khu vực trước đây bố trí kệ sách

Hoạt động	Thời gian đòi hỏi (ngày)	Hoạt động cần có trước
A Đo diện tích sàn	1	Không
B Kiểm tra sức chứa của sàn	1	Không
C Đặt bộ tủ kệ thích hợp	1	A, B
D Báo cho độc giả ngưng sử dụng	1	Không
E Bỏ các kệ cũ	3	D
F Tháo dỡ và di chuyển kệ sách cũ	1	E
G Lắp đặt bộ tủ kệ mới	2	F
H Chuyển tài liệu	2	G



Từ sơ đồ mạng lưới này, chúng ta sẽ dễ dàng thấy công việc sẽ chiếm mất bao nhiêu thời gian, các công việc nào phải được tiến hành trước tiên, các công việc nào có thể đồng thời thực hiện, vấn đề có thể xảy ra ở đâu. Ở hình 4.6, ta nhận thấy công việc đo diện tích sàn (A) và kiểm tra sức chứa của sàn (B) và công việc báo cho độc giả biết thư viện sẽ tạm ngưng phục vụ (D) có thể tiến hành cùng lúc. Công việc sau đó là đặt bộ tủ kệ thích hợp với diện tích và sức chứa (C). Công việc C không thể tiến hành trước khi đo diện tích và biết chắc chắn tải trọng của sàn.

### c. Mô hình

Thiết lập mô hình hay mô phỏng có thể được sử dụng để kiểm tra kế hoạch trước khi triển khai thực hiện trong thực tế. Điều này mang lại lợi ích đặc biệt trong việc thử nghiệm để sử dụng các vật liệu kết hợp với nhau. Việc thử nghiệm có thể được tiến hành qua phần mềm máy tính. Ví dụ như chuyển toàn bộ thư viện hiện hữu sang một toà nhà mới. Kỹ thuật mô hình sẽ giúp tạo lập sơ đồ bố trí mẫu trong diện tích của thư viện mới, sử dụng các mảnh giấy được cắt ra tương trưng cho kệ sách, bàn làm việc,... Theo đó, sự sắp xếp các vật dụng, trang thiết bị tại nơi mới sẽ giải quyết các vấn đề trước khi đồ đạc thật sự được chuyển đến, làm giảm khó khăn và thời gian sắp xếp trong thực tế.

Như vậy, để thực hiện kỹ thuật mô hình hay mô phỏng người ta sử dụng bút chì, thước, giấy, kéo, băng keo hoặc hồ dán. Tuy nhiên, các mô hình tinh vi phức tạp phải được thiết lập bằng phần mềm thiết kế bằng máy tính (Computer – aided design – CAD), cho phép người sử dụng quan sát sơ đồ bố trí từng tầng lầu ở những góc độ khác nhau và điều khiển các bộ phận chuyển dời sao cho không gian hay diện tích được sử dụng một cách hợp lý nhất.

## BÀI TẬP

- 4.1 Hoạch định chiến lược là gì? Trình bày các bước lập ma trận SWOT?
- 4.2 Hoạch định tác nghiệp là gì? Tại sao phải hoạch định tác nghiệp?
- 4.3 Thư viện trường đại học A có kinh phí bổ sung tài liệu là 500 triệu /năm. Thư viện phục vụ chủ yếu cho giảng viên và sinh viên của trường. Bạn hãy sử dụng sơ đồ Gantt hoặc PERT lập kế hoạch bổ sung tài liệu của từng học kì.
- 4.4 Thiết lập sơ đồ Gantt chỉ rõ các bước và thời gian ước lượng để chuyển một thư viện trường học lớn từ toà nhà hiện tại sang một toà nhà mới cách đó khoảng 50m.
- 4.5 Nếu sứ mạng của Thư viện Quốc gia Việt Nam là :

“Thư viện sẽ đi đầu trong nguồn tài liệu phục vụ cho học tập và tìm hiểu về đất nước và con người Việt Nam, liên kết chặt chẽ với các nguồn thông tin khác trên khắp đất nước.

Trong việc cộng tác với các đơn vị khác, Thư viện Quốc gia sẽ hướng dẫn và tạo điều kiện phát triển để hoàn thành một mạng lưới thư viện có hiệu quả trên toàn đất nước, qua đó người dân Việt Nam sẽ truy cập đầy đủ nguồn tài nguyên của các thư viện và trung tâm thông tin của Việt Nam, bao gồm các sưu tập trong và ngoài nước”.

Bạn hãy hoạch định chiến lược nhằm đạt được các sứ mạng này.

## *Chương V*

# CƠ CẤU TỔ CHỨC

Bất kì một tổ chức nào cũng phải có một cơ cấu chính thức chỉ ra thẩm quyền, những hoạt động của các nhà chuyên môn và mối quan hệ qua lại trong tổ chức. Tổ chức càng phát triển lớn mạnh thì càng tăng sự phức tạp về cấu trúc. Cơ cấu tổ chức chỉ ra cách thức mà các hoạt động khác nhau trong tổ chức liên hệ với nhau như thế nào, trách nhiệm ở đâu, thông tin trong tổ chức truyền đạt như thế nào. Cơ cấu tổ chức thường được trình bày bằng sơ đồ với trục thẳng đứng chỉ thẩm quyền, và trục ngang chỉ mối quan hệ qua lại trong tổ chức.

Cơ cấu tổ chức chịu ảnh hưởng bởi biến số bao gồm chiến lược dài hạn, quy mô và thâm niên của tổ chức, công nghệ, sản phẩm hay dịch vụ mà tổ chức đó cung cấp và môi trường bên ngoài.

### I. MÔ HÌNH TỔ CHỨC

Kinh nghiệm tổ chức, quản lí của thế giới cho ta nhiều mô hình tổ chức. Phổ biến nhất là mô hình đơn giản, mô hình theo kiểu truyền thống và mô hình phối hợp.

Mô hình cơ cấu đơn giản là một cách tổ chức mà không tổ chức gì cả, không phức tạp, ít tính chính thức và quyền hành thì tập trung vào cá nhân duy nhất.

Không có một cơ cấu đơn giản nào thích hợp cho tất cả mọi tổ chức. Do tác động của các biến số nói trên, trong một lúc nào đó, nó có thể là cơ cấu hiệu quả nhất. Tuy nhiên, về cơ bản, mọi cơ cấu phải đưa ra chỉ dẫn là công việc được sắp xếp như thế nào. Một khi tổ chức chuyển từ một người chủ với một ít nhân công sang tổ chức có những người giám sát hoặc người quản lí cấp giữa, nhu cầu về một cơ cấu chính thức bắt đầu xuất hiện.

Cơ cấu tổ chức theo kiểu truyền thống thường được nhắc đến là cơ cấu theo thuyết cơ giới. Cơ cấu này đơn giản dễ thực hiện và có thể, tùy thuộc vào bản chất công việc và nhu cầu của tổ chức, nó thích hợp nhất. Điển hình cho nhóm cơ cấu này là : Cơ cấu chức năng và cơ cấu theo sản phẩm.

Gần đây người ta thường sử dụng các cơ cấu phối hợp : cơ cấu ma trận, cơ cấu mạng, cơ cấu theo nhóm dự án hoặc nhóm người thực hiện công việc.

Những mô hình cơ cấu tổ chức có thể áp dụng phổ biến cho thư viện và trung tâm thông tin là mô hình cơ cấu chức năng, mô hình cơ cấu theo sản phẩm và mô

hình ma trận. Tính chất áp dụng của các cơ cấu phối hợp khác cho các thư viện và môi trường thông tin bị giới hạn.

### 1. Mô hình cơ cấu chức năng

Cơ cấu chức năng là cách tổ chức căn bản nhất đối với nhiều tổ chức, dựa trên bản chất của công việc.

Ưu điểm của cách tổ chức này là sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên và phát huy được tài năng chuyên môn của nhân viên. Nó dễ quản lý hơn so với cơ cấu phức tạp khác bởi sự quy định rõ ràng, riêng biệt các chức năng cho mỗi khu vực hay bộ phận.

Hình 5.1 : Mô hình cơ cấu chức năng



Tuy nhiên, cơ cấu chức năng có nhược điểm là đào sâu hố phân chia giữa các đơn vị chức năng do mỗi đơn vị chức năng chỉ chăm chú theo đuổi mục tiêu chức năng của riêng đơn vị mình mà quên đi mục tiêu chức năng chung của tổ chức. Trong quan hệ giữa các đơn vị chức năng thường xảy ra mâu thuẫn. Trách nhiệm phối hợp sẽ đè nặng lên vai người đứng đầu tổ chức hay nhà quản lý cấp cao.

Ví dụ, bộ phận biên mục có thể theo đuổi chính sách đạt hiệu năng cao nhất nhưng lại không chịu giúp đỡ bộ phận phục vụ độc giả.

### 2. Mô hình cơ cấu theo sản phẩm

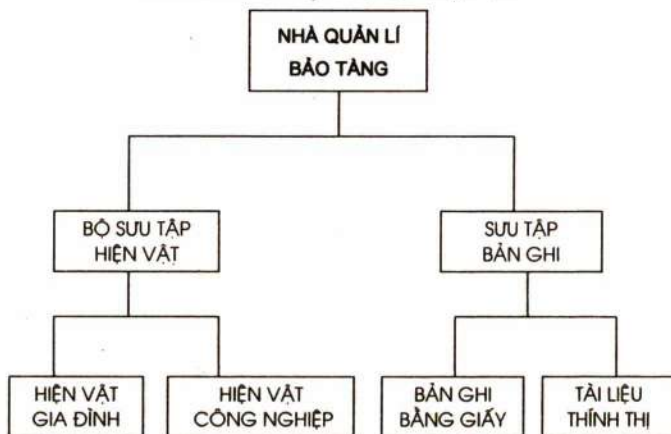
Cơ cấu này thực hiện việc phân đơn vị bên trong tổ chức dựa theo các loại sản phẩm khác nhau của tổ chức. Cơ cấu này thường áp dụng cho những thư viện khoa học lớn, bảo tàng hay trung tâm lưu trữ. Các đơn vị ở đây gọi là phân ngành (Division). Các phân ngành này tự mình thực hiện các nhiệm vụ cần thiết để trực



tiếp làm ra sản phẩm hay tự cung cấp dịch vụ. Nó cũng tạo điều kiện cho nhân viên có thể chuyển đổi trong cùng một chuyên môn của họ như có thể từ biên mục qua công việc tham khảo.

Khuyết điểm chính của mô hình này là có thể xảy ra việc nhân đôi nguồn lực và rất khó trong việc kết hợp và áp dụng tiêu chuẩn rộng rãi trong tổ chức, bởi lẽ mỗi bộ phận đều giám sát công việc với nhân viên riêng của nó như biên mục viên riêng, nhân viên phát triển sưu tập riêng, nhân viên tham khảo riêng,...

Hình 5.2 : Mô hình cơ cấu sản phẩm



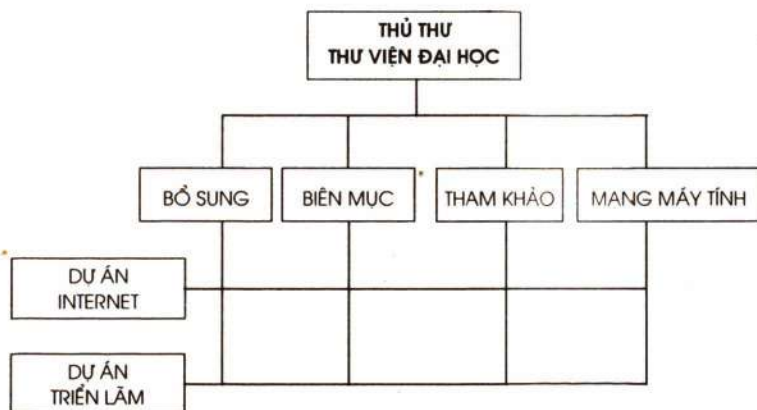
### 3. Mô hình ma trận

Cơ cấu ma trận là nhằm mục đích kết hợp ưu điểm của cơ cấu chức năng và cơ cấu theo sản phẩm, khắc phục những hạn chế bằng cách thiết lập một tổ chức trong đó các nhà chuyên môn theo chức năng bắt đầu tham gia vào các dự án hoặc chương trình đặc biệt liên quan đến mục tiêu toàn diện của tổ chức. Điều này đòi hỏi nhân viên phải chịu trách nhiệm trước hai lãnh đạo, một lãnh đạo phụ trách chức năng và một phụ trách dự án. Nó đòi hỏi các phương pháp quản lý khác nhau nhấn mạnh vào sự linh hoạt, mở rộng thông tin và cộng tác tốt giữa lãnh đạo và nhân viên.

Một ví dụ về cơ cấu ma trận được vận hành ra sao được chỉ ra dưới đây (Hình 5.3). Ta xem xét hai dự án, một nhằm tăng cường tối đa việc sử dụng mạng Internet và một nhằm phát triển một không gian triển lãm tạm thời trong thư viện. Các nhóm dự án này phải nhờ vào nhân viên của các khu vực chức năng Bổ sung, Biên

mục, Dịch vụ Tham khảo và Dịch vụ Mạng và Công nghệ thông tin, nó hình thành cơ sở cho cơ cấu thư viện.

Hình 5.3: Mô hình cơ cấu ma trận



Bản chất của ma trận phải được mô tả rõ ràng qua sơ đồ minh họa. Khi các dự án đã được hoàn thành, nhân viên phải chuyển sang những hoạt động mới và ma trận sẽ thay đổi thành phần của nó. Kiểu cơ cấu này đặc biệt thích hợp cho những môi trường luôn luôn thay đổi, mà ngày nay nhiều tổ chức phải đương đầu.

Hạn chế của mô hình này là yêu cầu đặt ra trong quản lý phải đối phó với rắc rối phức tạp gia tăng và sự cần thiết phải cộng tác phối hợp nhiều hơn. Nó cũng tạo ra sức ép đối với nhân viên nào không thích nghi được với thách thức.

## II. TÁC ĐỘNG CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC ĐỐI VỚI THIẾT KẾ CÔNG VIỆC VÀ MỨC ĐỘ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Sự lựa chọn cơ cấu tác động đến bản chất công việc trong tổ chức, cũng như tác động lớn đến mức độ hài lòng trong công việc của nhà quản lý và nhân viên.

### 1. Tác động của cơ cấu truyền thống

Dưới tác động của cơ cấu truyền thống, công việc nói chung là theo thường lệ, có thể đoán trước được tính chất. Theo đó, nhân viên làm việc trong một bộ phận bổ sung hay xử lý ấn phẩm định kỳ sẽ trở nên nắm vững các kỹ năng. Một khi nhân viên đã tinh thông công việc mình đảm nhận thì họ sẽ cảm thấy công việc mình làm trở thành thường lệ. Cơ hội cho sáng kiến hoàn toàn bị hạn chế trong những kiểu cơ

cấu này. Nhiều nhân viên thích hợp với tính chất thường lệ của công việc, nhưng một số khác thì nhanh chóng trở nên chán nản. Cơ hội thăng tiến của nhân viên trở nên giới hạn do mức độ chuyên môn hoá trong công việc mà họ đảm nhận.

## **2. Tác động của cơ cấu ma trận**

Sử dụng cơ cấu ma trận hay cơ cấu tương tự mang lại cơ hội phát triển ý kiến làm phong phú công việc và nâng cao kĩ năng, tăng thử thách nhân viên. Thêm vào đó, nó khuyến khích nhân viên suy nghĩ xem nhiệm vụ được thực hiện như thế nào, thúc đẩy sáng kiến và sự đổi mới trong thực hiện công việc. Điều đó mang lại lợi ích đáng kể cho các thành viên và tổ chức. Các cơ hội rộng lớn xây đắp cho nhân viên sự tự tin, kĩ năng và kiến thức. Kết quả là cơ hội thăng tiến của nhân viên tăng lên và con đường nghề nghiệp rộng lớn hơn.

## **III. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA THƯ VIỆN**

Nhiều bộ phận có thể được thành lập bên trong thư viện dựa trên nhiều yếu tố như điều kiện cơ sở vật chất của thư viện, số lượng và loại hình tài liệu, số lượng nhân viên,... Trong các thư viện lớn thường có bộ phận kĩ thuật nghiệp vụ ; bộ phận phục vụ ; bộ phận quản lí mạng và tư liệu điện tử ; bộ phận hành chính – quản lí.

### **1. Bộ phận kĩ thuật nghiệp vụ**

Bộ phận kĩ thuật nghiệp vụ bao gồm công tác bổ sung, biên mục, phân loại và bảo quản. Các thư viện lớn, hoạt động độc lập thường lập thành các phòng. Người đứng đầu là trưởng phòng. Giúp việc cho trưởng phòng là phó phòng.

- Phòng Bổ sung có chức năng nhiệm vụ xây dựng chính sách phát triển vốn tài liệu bằng thu thập (mua, nhận tặng, trao đổi,...) các ấn phẩm in ấn và tài liệu điện tử trong và ngoài nước.
- Phòng Biên mục, phân loại có chức năng nhiệm vụ chính là xử lí nghiệp vụ tài liệu theo đúng chuẩn.
- Phòng bảo quản tài liệu có chức năng nhiệm vụ chính của phòng bảo quản tài liệu là tu sửa và phục chế tài liệu nhằm duy trì tài liệu ở tình trạng sử dụng được.

### **2. Bộ phận phục vụ**

Chức năng nhiệm vụ của bộ phận này là tổ chức phổ biến thông tin, cung cấp cho bạn đọc các dịch vụ và tài liệu của thư viện nhằm đáp ứng nhu cầu học tập, giảng dạy, nghiên cứu và sản xuất. Bộ phận phục vụ có thể chia thành :

- Lưu hành : gồm nhiều phòng như phòng đọc tại chỗ, phòng mượn sách,... Công việc cụ thể là cung cấp tài liệu cho bạn đọc một cách nhanh chóng và chính xác ; sao chụp tài liệu theo yêu cầu của bạn đọc.
- Tham khảo : có nhiệm vụ hướng dẫn người đọc sử dụng công cụ tra cứu, trả lời mọi câu hỏi về tài liệu có trong thư viện, tư vấn cho bạn đọc về những tài liệu hay và phù hợp với yêu cầu, mong đợi của bạn đọc ; nói chuyện chuyên đề, hướng dẫn người đọc cách tiếp cận các nguồn tài nguyên trong và ngoài thư viện.

### **3. Bộ phận quản lí mạng máy tính, tư liệu điện tử**

Bộ phận này có nhiệm vụ quản lí và điều hành các hoạt động của mạng nội bộ, quản lí CSDL, hướng dẫn bạn đọc sử dụng chương trình quản lí thư viện và trao đổi thông tin qua email, Internet, hướng dẫn nhân viên trong thư viện sử dụng máy tính và các phần mềm ứng dụng ; nghiên cứu đề xuất ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác thư viện.

### **4. Bộ phận hành chính – quản trị**

Bộ phận hành chính – quản trị có nhiệm vụ tổng hợp tình hình hoạt động theo định kì ; đề xuất các biện pháp nhằm đảm bảo sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng để thực hiện kế hoạch công tác chung của thư viện ; thực hiện các hoạt động tài chính – kế toán theo đúng quy định ; tham mưu cho giám đốc xây dựng bộ máy tổ chức ; xây dựng và sử dụng đội ngũ phù hợp với kế hoạch, mục tiêu chung của thư viện ở từng giai đoạn theo đúng tiêu chuẩn nghiệp vụ quy định.

## **IV. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA MỘT SỐ LOẠI HÌNH THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN Ở VIỆT NAM**

### **1. Loại hình thư viện của Việt Nam**

Theo Pháp lệnh Thư viện được Ủy ban Thường vụ Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam thông qua vào 28 – 12 – 2000 và Chủ tịch nước kí lệnh công bố vào 11 – 01 – 2001, ở Việt Nam có các loại hình Thư viện sau :

- Thư viện công cộng
  - Thư viện Quốc gia Việt Nam
  - Thư viện do uỷ ban nhân dân các cấp thành lập.
- Thư viện chuyên ngành, đa ngành :
  - Thư viện của viện, trung tâm nghiên cứu khoa học Thư viện của nhà trường và cơ sở giáo dục khác

- Thư viện của cơ quan nhà nước
- Thư viện của đơn vị vũ trang
- Thư viện của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức xã hội, tổ chức xã hội nghề nghiệp, tổ chức kinh tế, đơn vị sự nghiệp.

## 2. Cơ cấu tổ chức của một số thư viện ở Việt Nam

### a. Thư viện Quốc gia Việt Nam

Thư viện Quốc gia Việt Nam là thư viện trung tâm của cả nước. Ngoài những nhiệm vụ và quyền quy định tại Điều 13 và Điều 14 của Pháp lệnh Thư viện, Thư viện Quốc gia Việt Nam còn có những nhiệm vụ, quyền hạn sau đây :

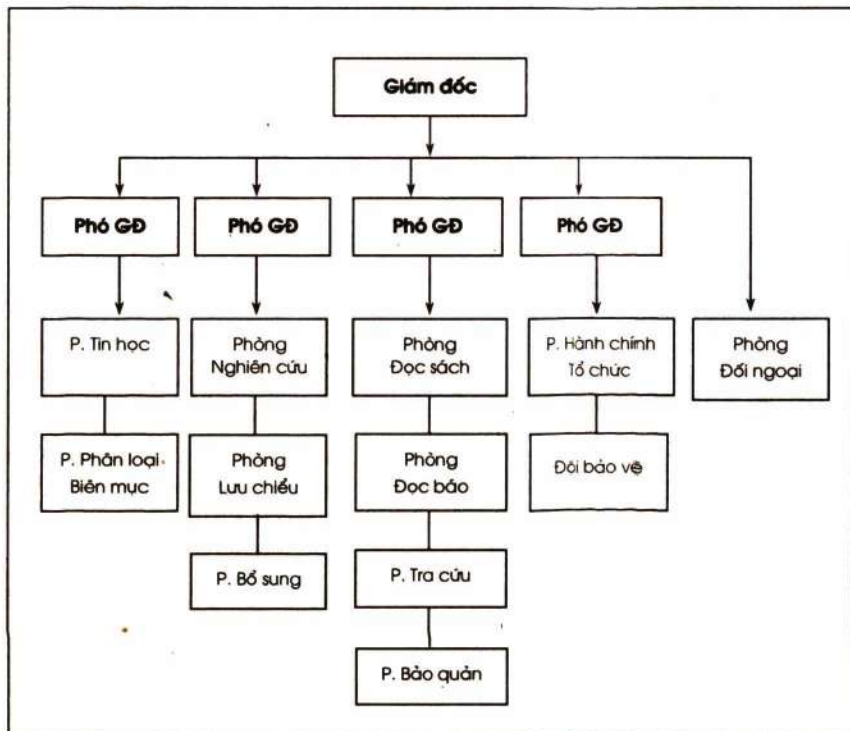
- a) Khai thác các nguồn tài liệu trong nước và nước ngoài để đáp ứng nhu cầu người đọc.
- b) Thu nhận các xuất bản phẩm lưu chiếu trong nước theo quy định ; xây dựng, bảo quản lâu dài kho tàng xuất bản Thư mục quốc gia và Tổng thư mục Việt Nam.
- c) Tổ chức phục vụ các đối tượng người đọc theo quy chế của thư viện.
- d) Hợp tác, trao đổi tài liệu với các thư viện trong nước và nước ngoài.
- đ) Nghiên cứu khoa học và công nghệ trong lĩnh vực thông tin - thư viện.
- e) Tổ chức bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho người làm công tác thư viện ; hướng dẫn nghiệp vụ thư viện theo sự phân công của Bộ Văn hoá - Thông tin.

Cơ cấu tổ chức của Thư viện Quốc gia Việt Nam hiện nay (2008) như sau :

- 1) Phòng Tin học
- 2) Phòng Phân loại - Biên mục
- 3) Phòng Hành chính tổ chức
- 4) Phòng Nghiên cứu khoa học
- 5) Phòng Bảo quản
- 6) Phòng Bổ sung - Trao đổi
- 7) Phòng Báo - Tạp chí
- 8) Phòng Đọc sách
- 9) Phòng Đối ngoại

- 10) Phòng Thông tin Tư liệu
- 11) Phòng Lưu chiếu
- 12) Phòng Tạp chí Thư viện
- 13) Đội Bảo vệ

Hình 5.4: Sơ đồ tổ chức Thư viện Quốc gia Việt Nam



*b. Cơ cấu tổ chức loại thư viện đa ngành, chuyên ngành*

\* Trung tâm Thông tin Khoa học và Công nghệ Quốc gia

Trung tâm có các nhiệm vụ và quyền hạn sau đây :

1) Tham gia xây dựng và tổ chức thực hiện các chủ trương, chiến lược, chính sách, quy hoạch, kế hoạch, văn bản quy phạm pháp luật về hoạt động thông tin

khoa học và công nghệ ; phát triển nguồn lực thông tin khoa học và công nghệ của đất nước.

2) Thu thập, chọn lọc, xử lý, lưu trữ và phát triển các nguồn tin khoa học và công nghệ trong nước và thế giới, đặc biệt nguồn tin về tài liệu điều tra cơ bản, luận án trên đại học, tài liệu hội nghị, hội thảo khoa học, các nhiệm vụ khoa học và công nghệ đang tiến hành.

3) Tổ chức và thực hiện đăng kí, lưu giữ kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ.

4) Thực hiện nhiệm vụ Thư viện trung tâm của cả nước về khoa học và công nghệ ; xây dựng thư viện điện tử quốc gia về khoa học và công nghệ.

5) Tổ chức và thực hiện việc cung cấp thông tin phục vụ lãnh đạo, quản lí, nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ, giáo dục, đào tạo, sản xuất, kinh doanh.

6) Xuất bản "Sách Khoa học và Công nghệ Việt Nam" ; tạp chí "Thông tin và Tư liệu", ấn phẩm thông tin ; công bố danh mục các nhiệm vụ khoa học và công nghệ trong nước đang tiến hành và kết quả thực hiện các nhiệm vụ khoa học và công nghệ nói trên.

7) Phát triển mạng Thông tin Khoa học và Công nghệ Việt Nam (VISTA), chợ ảo Công nghệ và Thiết bị Việt Nam.

8) Tổ chức và thực hiện công tác thông tin tuyên truyền khoa học và công nghệ, đưa tri thức khoa học đến với mọi người, đặc biệt là thông tin khoa học và công nghệ phục vụ phát triển kinh tế – xã hội nông thôn, miền núi, phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

9) Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, áp dụng các chuẩn trong lĩnh vực thông tin, thư viện khoa học và công nghệ.

10) Phối hợp tổ chức đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ nghiệp vụ thông tin khoa học và công nghệ.

11) Phối hợp thực hiện các nhiệm vụ hợp tác quốc tế trong lĩnh vực thông tin khoa học và công nghệ.

12) Được thực hiện các dịch vụ trong lĩnh vực thông tin khoa học và công nghệ theo quy định của pháp luật.

13) Thực hiện các nhiệm vụ khác do Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ giao.

14) Quản lí tổ chức, cán bộ, tài sản và hồ sơ tài liệu của Trung tâm theo sự phân cấp và quy định của Bộ.

Cơ cấu tổ chức của Trung tâm gồm :

- 1) Phòng phát triển hoạt động thông tin khoa học và công nghệ
- 2) Phòng phát triển nguồn tin
- 3) Phòng Cơ sở dữ liệu
- 4) Phòng đọc sách
- 5) Phòng đọc tạp chí
- 6) Phòng tra cứu và cung cấp tài liệu điện tử
- 7) Phòng phân tích thông tin
- 8) Phòng thông tin thị trường khoa học và công nghệ
- 9) Phòng Thông tin nông thôn, miền núi
- 10) Phòng Tin học
- 11) Phòng Hợp tác quốc tế
- 12) Phòng Thông tin tuyên truyền khoa học và công nghệ
- 13) Phòng In – sao
- 14) Trung tâm Infoterre Việt Nam
- 15) Văn phòng.

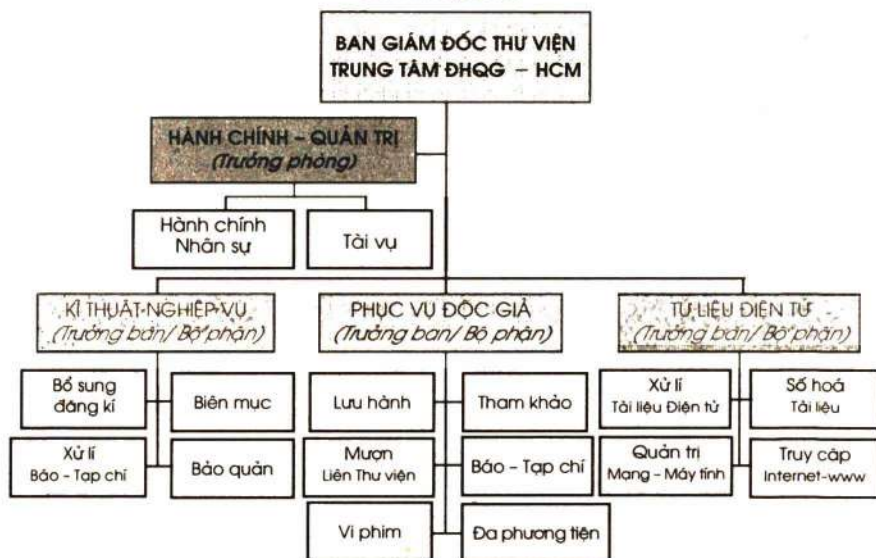
\* Thư viện Trung tâm Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh :

Chức năng nhiệm vụ của Thư viện Trung tâm Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh là :

- 1) Cung cấp nguồn tài nguyên thông tin và các dịch vụ chất lượng cao.
- 2) Phục vụ cho các mục tiêu đào tạo và nghiên cứu của Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.
- 3) Đi đầu trong các hoạt động phối hợp, thống nhất hệ thống thư viện Đại học Quốc gia.
- 4) Giữ vai trò nòng cốt trong việc định hướng phát triển hệ thống thư viện Đại học Quốc gia.
- 5) Phát triển mối quan hệ hợp tác với các thư viện, các cơ quan giáo dục, đào tạo, nghiên cứu trong và ngoài nước.



Hình 5.5 : Sơ đồ tổ chức Thư viện Trung tâm Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh hiện nay (2008)



Nguồn : Thư viện Trung tâm Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

### c. Thư viện tỉnh, thành phố

Theo Quyết định số 16/2005/QĐ – BVHTT ngày 4 – 5 – 2005 về quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, thư viện tỉnh và thành phố có các phòng chuyên môn, nghiệp vụ sau :

- 1) Phòng Bổ sung có nhiệm vụ xây dựng vốn tài liệu thư viện bằng ngân sách được cấp hằng năm, nhận bản lưu chiếu xuất bản phẩm địa phương, biểu tặng, tài trợ, trao đổi giữa các thư viện và các hình thức khác.
- 2) Phòng Xử lý tài liệu có nhiệm vụ thực hiện các chương trình xử lý kỹ thuật vốn tài liệu thư viện theo đúng yêu cầu về tiêu chuẩn nghiệp vụ thư viện.
- 3) Phòng Phục vụ bạn đọc có nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ đáp ứng yêu cầu về sử dụng vốn tài liệu có trong hoặc ngoài thư viện thông qua phòng đọc tổng hợp, phòng đọc báo, tạp chí, phòng đọc địa chí, phòng đọc đa phương tiện, các phòng đọc chuyên biệt khác và phòng mượn.
- 4) Phòng Thông tin – Thư mục có nhiệm vụ xử lý và biên soạn ấn phẩm thông tin chọn lọc, các loại thư mục ; hướng dẫn tra cứu và trả lời các thông tin về

vốn tài liệu thư viện ; tổ chức các hoạt động tuyên truyền giới thiệu vốn tài liệu thư viện và các hoạt động thông tin, tuyên truyền khác.

- 5) Phòng Tin học có nhiệm vụ nghiên cứu và triển khai ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động thư viện ; quản trị mạng ; quản lí, bảo trì, bảo dưỡng máy tính và các trang thiết bị hiện đại khác.
- 6) Phòng Bảo quản tài liệu có nhiệm vụ bảo quản vốn tài liệu thư viện ; chuyển dạng tài liệu, tu sửa, phục chế tài liệu bị hư hỏng, rách nát trong quá trình sử dụng hoặc do các nguyên nhân khác.
- 7) Phòng Hành chính – Tổng hợp có nhiệm vụ cấp Thẻ Ban đọc, xây dựng kế hoạch, tài chính – kế toán, thống kê – báo cáo, cung ứng vật tư cho hoạt động sự nghiệp và các hoạt động nội bộ của thư viện.
- 8) Phòng Xây dựng phong trào (phòng Mạng lưới thư viện) có nhiệm vụ xây dựng kho luân chuyển, tổ chức luân chuyển vốn tài liệu giữa các thư viện ; hướng dẫn, tham gia xây dựng mạng lưới thư viện, phòng đọc sách cơ sở ; hướng dẫn và bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ thư viện trên địa bàn.

Căn cứ vào điều kiện, khối lượng công việc cụ thể của từng hạng thư viện, giám đốc thư viện xây dựng phương án tổ chức trình Giám đốc Sở Văn hoá – Thông tin quyết định số lượng và nhiệm vụ cụ thể của các phòng chuyên môn, nghiệp vụ để thực hiện các nhiệm vụ được quy định. Đối với thư viện hạng I có thể có đầy đủ 8 phòng, hạng II có 6 phòng, hạng III có 4 phòng.

#### ■ Chức năng nhiệm vụ của Thư viện Khoa học Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh

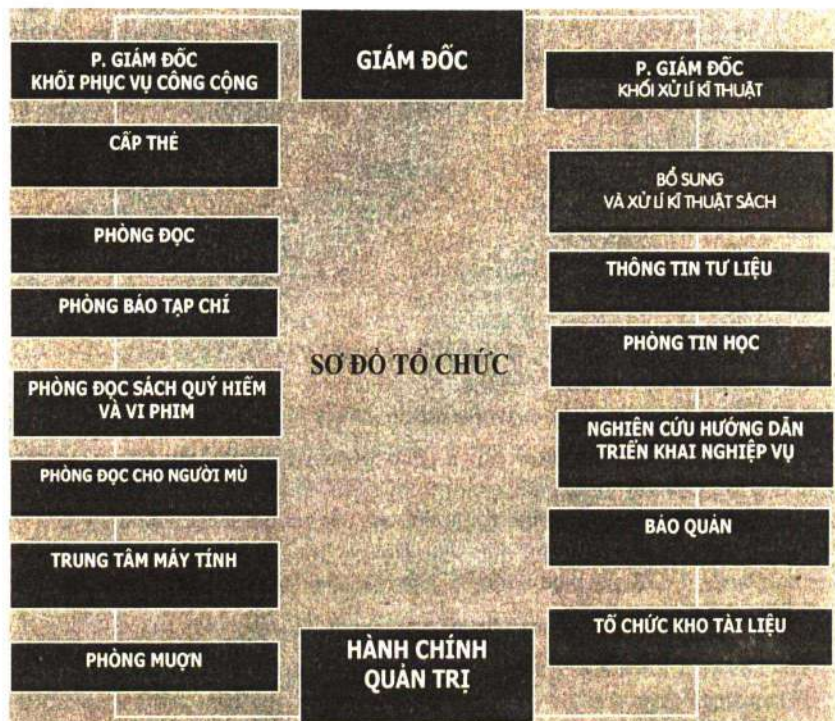
Thư viện Khoa học Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh có chức năng thu thập, bảo quản, tổ chức khai thác và sử dụng chung các tài liệu được xuất bản tại TP. Hồ Chí Minh, các tài liệu trong nước và nước ngoài, phù hợp với đặc điểm, yêu cầu xây dựng và phát triển địa phương về chính trị, kinh tế, văn hoá – xã hội, an ninh, quốc phòng trong thời kì công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước.

Thư viện Khoa học Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh có nhiệm vụ truyền bá tri thức, cung cấp thông tin phục vụ nhu cầu học tập lâu dài, nghiên cứu, công tác và giải trí.

Thư viện Khoa học Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh còn có nhiệm vụ quản lí, hướng dẫn về nghiệp vụ đối với các thư viện quận, huyện của thành phố ; hỗ trợ và hướng dẫn nghiệp vụ đối với thư viện các cơ quan xí nghiệp, trường học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh và các thư viện các tỉnh phía Nam nếu có yêu cầu.

■ Sơ đồ tổ chức :

Hình 5.6 : Sơ đồ tổ chức của Thư viện Khoa học Tổng hợp TP.Hồ Chí Minh



Nguồn : Thư viện Khoa học Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh

## BÀI TẬP

- 5.1 Bạn hãy nêu các mô hình cơ cấu tổ chức, các ưu và nhược điểm của từng loại mô hình.
- 5.2 Vẽ sơ đồ và trình bày mô hình cơ cấu tổ chức của thư viện nơi bạn đang theo học.
- 5.3 Việt Nam có các loại hình thư viện nào ? Thư viện trường bạn đang theo học thuộc loại thư viện nào ? Chức năng nhiệm vụ ra sao ?

## Chương VI

# XÂY DỰNG TOÀ NHÀ THƯ VIỆN MỚI VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ TOÀ NHÀ THƯ VIỆN

Xây dựng một toà nhà thư viện mới phải bắt đầu từ việc xác định mục đích, nhu cầu sử dụng.

Nhu cầu xây dựng một thư viện mới thường là kết quả từ sự không thoả mãn với những tiện ích hiện hữu. Những bất tiện của toà nhà cũ dẫn đến thiếu nguồn lực và tiện ích để phục vụ bạn đọc. Thư viện không có không gian dẫn đến thiếu chỗ ngồi đọc, thiếu chỗ làm việc cần thiết cho nhân viên, thiếu chỗ chứa tài liệu và không có khả năng cung cấp công nghệ theo yêu cầu của bạn đọc.

Cho dù xây dựng một thư viện mới hoàn toàn (thành lập) hay xây một toà nhà thư viện mới để thay thế cho toà nhà cũ thì vẫn phải nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến sự phục vụ của thư viện. Các yếu tố này bao gồm dân số, đối tượng sử dụng thư viện, yếu tố tâm lí. Ngoài ra, thư viện phải tính đến các vấn đề khác ảnh hưởng đến xây dựng như sự tập, sức chứa, không gian cho người đọc, các vấn đề về cơ sở vật chất của toà nhà, địa điểm, các tiêu chuẩn xây dựng. Nghiên cứu các vấn đề này giúp nhà quản lí thư viện đánh giá đầy đủ, giúp cho việc xây dựng thư viện mới đạt hiệu quả.

## I. ĐÁNH GIÁ NHU CẦU

Để xây được một toà nhà thư viện đáp ứng tốt cho đối tượng chính là người sử dụng thư viện, nhà quản lí thư viện cần gặp gỡ người sẽ sử dụng toà nhà thư viện để trao đổi và tìm hiểu nhu cầu, thảo luận những điều lợi và những bất lợi.

Đối với thư viện đại học là việc :

- Gặp gỡ với sinh viên và tìm hiểu nhu cầu của họ.
- Gặp gỡ và tìm hiểu nhu cầu của các giảng viên.
- Gặp gỡ và trao đổi về nhu cầu của cán bộ - nhân viên bao gồm cả nhân viên thư viện.

Đối với thư viện công cộng, đối tượng sử dụng rất rộng bao gồm nhà khoa học, nhà giáo, sinh viên, công nhân, người dân,... Cần phải hiểu được nhu cầu của họ mới có thể xây dựng kế hoạch phục vụ của thư viện trong tương lai. Việc gặp gỡ

trao đổi trực tiếp với người đọc chỉ có thể thực hiện bằng cách nhóm một số đối tượng và lựa chọn đại diện. Để nắm các thông tin về đối tượng đang và sẽ sử dụng thư viện cần tiến hành khảo sát đánh giá nhu cầu.

Đánh giá nhu cầu liên quan đến hai loại hoạt động của marketing : nghiên cứu marketing và hoạch định marketing. Nghiên cứu marketing là thu thập thông tin để hiểu rõ được nhu cầu của người sử dụng nhằm thoả mãn nhu cầu đó trong phạm vi nguồn lực của thư viện. Hoạch định marketing là tiên liệu những sự kiện trong tương lai, những điều kiện cần thiết và xác định phương hướng hành động để đạt được mục tiêu.

Thư viện còn cần phải nghiên cứu những yếu tố tác động đến các dịch vụ của thư viện trong toà nhà mới sau này, đó là sự thay đổi về địa lí (nơi dân cư sinh sống, sự di chuyển), nhân khẩu (dân số, thu nhập, độ tuổi, dân tộc), là các yếu tố về đời sống tinh thần. Những thông tin này chỉ có thể đạt được bằng sự dày công nghiên cứu qua khảo sát, thống kê.

Hoạch định là xem xét kĩ lưỡng các nhu cầu qua nghiên cứu bên trên. Các đánh giá trung thực về điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của thư viện sẽ giúp xác định toà nhà thư viện cũ còn đáp ứng được hay không và toà nhà mới sẽ phải như thế nào mới thoả mãn các yêu cầu của người sử dụng.

## II. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU SỬ DỤNG TOÀ NHÀ

### 1. Kế hoạch phục vụ của thư viện

Khi tập hợp các thông tin về nhu cầu của người sử dụng thư viện, nhà quản lí phải chuẩn bị kế hoạch phục vụ trong tương lai. Trong kế hoạch cần nêu chi tiết bao nhiêu nhu cầu sẽ được thực hiện trong toà nhà mới. Kế hoạch này phải hợp lí xuất phát từ phân tích các nhu cầu và tương thích với khả năng nguồn lực của thư viện. Ví dụ, nếu đối tượng thư viện có nhiều sinh viên thì cần phải có các phòng như phòng học nhóm dành cho sinh viên ; nếu trong khu vực thư viện phục vụ có nhiều trẻ em thì phải có phòng đọc dành cho thiếu nhi.

Từ kế hoạch phục vụ của thư viện trong toà nhà mới; các nhu cầu sẽ được phiên ra thành diện tích xây dựng, đồ đạc, máy móc trang thiết bị đáp ứng cho việc phục vụ.

### 2. Mục đích, yêu cầu sử dụng đối với toà nhà

Dựa trên kết quả đánh giá nhu cầu, thư viện phải tính toán đến diện tích cần thiết để hỗ trợ cho các chương trình phục vụ. Diện tích của thư viện đòi hỏi phải đáp ứng được ít nhất từ 20 năm đến 50 năm.

Để xác định nhu cầu sử dụng của toà nhà, nhà quản lí thư viện cần đi qua 5 bước như sau :

*a. Xác định thời hạn sử dụng của toà nhà*

Một toà nhà thư viện phải đạt được tuổi thọ trên 50 năm. Tuy nhiên, ngoài độ bền về xây dựng còn phải tính đến những thay đổi khác trong điều kiện khoa học công nghệ phát triển nhanh. Ví dụ, tính toán xây dựng toà nhà thư viện của 20 – 30 năm trước đây khó mà dự báo được tác động của máy tính đối với các dịch vụ của thư viện.

*b. Xác định chương trình phục vụ và các dự báo*

Dựa trên kế hoạch phục vụ, thời hạn sử dụng của toà nhà, thư viện cần xác định các chương trình và vai trò của toà nhà mới. Sự trú liệu cho một toà nhà thư viện mới bao gồm các vấn đề sau :

- Dự báo về tăng vốn tài liệu : Dự báo tăng vốn tài liệu được xác định bởi nguồn kinh phí, loại hình tài liệu, tỉ lệ bổ sung tài liệu và chính sách thanh lí tài liệu của thư viện. Cần chú trọng đến tài liệu in ấn và tài liệu điện tử: cần thiết bản in hay không và nếu cần là bao nhiêu bản khi đã có tài liệu điện tử.
- Dự báo về yêu cầu chỗ ngồi : Từ phân tích nhu cầu sẽ ước lượng được số lượng người sử dụng thư viện, làm cơ sở tính toán về chỗ ngồi tại thư viện. Cho dù dựa trên đánh giá nhu cầu thì điều này dự báo cũng rất khó. Nhiều thư viện sau một thời gian mở cửa phải đối mặt với sự quá tải. Vấn đề đặt ra sẽ phải là thư viện có tăng thời gian và số lượng tài liệu mượn về nhà hay không ?
- Dự báo về phát triển công nghệ : Thư viện cần chuẩn bị cho các thay đổi trong tương lai bằng việc thiết kế toà nhà theo cách linh hoạt như các nước tiên tiến, có thể thiết kế sàn có những lỗ hổng hay khoảng trống để nối dây điện hay cáp.
- Dự báo nhu cầu tăng nhân sự : Điều này tùy thuộc vào số lượng tổ phục vụ, phòng ban trong toà nhà thư viện mới. Điều quan trọng là phải sớm thiết kế các tổ phục vụ và bố trí sắp xếp nhân sự vào các vị trí. Nếu khối lượng công việc tăng thì nhất thiết phải tăng nhân sự.
- Dự báo về chương trình phục vụ mới : Thư viện phải tính được có những chương trình phục vụ mới nào cho toà nhà mới hay không, nếu có thì những yêu cầu đi theo các chương trình này là gì ? (diện tích, máy móc, đồ đạc, nhân sự)
- Dự báo về việc ngưng các chương trình đang phục vụ : Thư viện phải tính đến những chương trình hiện hữu có tiếp tục triển khai trong toà nhà mới

hay không, nếu có những chương trình không tiếp tục được thì phải được trừ ra trong việc tính toán diện tích, máy móc thiết bị và cả nhân sự.

### *c. Tính toán diện tích*

Tiếp theo là tính toán diện tích tương ứng theo kế hoạch phục vụ. Diện tích xây dựng thư viện nói lên tầm vóc của thư viện đó. Kế hoạch phục vụ của thư viện sẽ gồm tất cả chương trình phục vụ trong tương lai. Mọi chương trình hay dịch vụ đều cần sự hỗ trợ, trong đó phải tính đến diện tích. Ví dụ : Nếu thư viện thường tổ chức các chương trình hội thảo cho số lượng 100 người thì các tiện nghi kèm theo là phòng họp có sức chứa đủ 100 người, phòng vệ sinh, khu vực để túi xách hay vật dụng cá nhân của người đến tham dự, các thiết bị nghe nhìn, bàn ghế, âm thanh, ánh sáng, hệ thống điều hoà.

### *d. So sánh với tiêu chuẩn xây dựng*

Sau khi tính toán diện tích đáp ứng theo kế hoạch phục vụ, cần thiết phải so sánh với các tiêu chuẩn xây dựng. Ví dụ, ở Hoa Kỳ tùy theo chuẩn từng tiểu bang, các thư viện công cộng có chuẩn từ  $0,6 \text{ m}^2/\text{người}$  –  $0,9 \text{ m}^2/\text{người}$  ; ở Việt Nam, theo TCVN3981 : 1985, diện tích dành cho phòng nghiên cứu khoa học tại thư viện trường đại học là  $3 \text{ m}^2/\text{người}$ . Khi xây dựng, cần thiết phải tính đến sức nặng mà sàn và tầng phải chịu. Và thường để đảm bảo sức chứa và trọng lượng của sàn và tầng thì chi phí sẽ rất cao.

### *e. Tính toán chi phí*

Cuối cùng là tính toán chi phí. Chi phí được tính toán qua :

- Xác định chi phí xây dựng gồm chi phí tư vấn thiết kế, giám sát, nhân công xây dựng, vật liệu ; xác định được chi phí trên một mét vuông.
- Chi phí cho kiến trúc sư.
- Chi phí cho đồ đạc, vật dụng, thiết bị.
- Chi phí phát sinh.

Khi tính toán xong toàn bộ chi phí, phải so sánh với khả năng hiện có của thư viện. Nếu chi phí thấp hơn hoặc bằng với kinh phí hiện có của thư viện thì mọi việc đều ổn. Nếu chi phí vượt với khả năng của thư viện thì phải đánh giá lại công trình và suy nghĩ quyết định lại đối với dự án.

## **III. CHƯƠNG TRÌNH XÂY DỰNG**

Sau khi thu thập thông tin, nhà quản lý thư viện phải viết chương trình xây dựng. Chương trình xây dựng là mấu chốt để xây dựng một thư viện lí tưởng.

Trong chương trình phải liệt kê tất cả công việc ta phải làm và các mối liên hệ khi xây dựng toà nhà. Cần thiết phải nghĩ đến việc đọc giả sử dụng thư viện mới này như thế nào, nhân viên sẽ là bao nhiêu và nhân viên cần các loại phương tiện nào để làm việc.

Nhà quản lý thư viện cần phải thuyết minh cho kiến trúc sư tất cả mọi vấn đề như :

- Người sử dụng đôi khi không thích ngồi cùng với nhau trong một bàn 6 chỗ nên phải tính đến việc ấn định chỗ cho nhiều đối tượng khác nhau như bàn nghiên cứu cá nhân, bàn dành cho 2 người với những khoảng trống có cây xanh xung quanh, bàn cho 4 hay 6 người, phòng cho học nhóm, vv...
- Thiết kế điện và ổ cắm ở phòng học dành cho sinh viên sử dụng laptop.
- Cách bố trí để giúp người đọc nhanh chóng tiếp cận với tài liệu và dịch vụ, đồng thời cảm thấy thoải mái, thuận lợi. Ví dụ, thư viện đại học của Mĩ thường bố trí máy tính ở lối vào, kệ sách đặt ở phía sau. Phòng hội thảo phải cách xa phòng đọc yên tĩnh. Bố trí nơi tra cứu mục lục và thư tịch phải đủ rộng.
- Bạn đọc thường thích ngồi gần cửa sổ, nhưng sách thì không thích hợp với cửa sổ và ánh nắng. Các yếu tố môi trường thường ảnh hưởng đến tài liệu, do đó, chúng ta phải bố trí hợp lý, chú ý đến điều kiện nhiệt độ, ánh sáng, độ ẩm và côn trùng để bảo quản tốt tài liệu. Những sách ít sử dụng nếu lưu trữ trong toà nhà thì phải tính đến kệ di động để nén và phải để ở tầng thấp vì tầng cao không chịu nổi sức nặng của nó. Thường thư viện các trường đại học ở Mĩ đưa sách ít sử dụng lưu giữ ở một nơi xa, giá đất rẻ.
- Không gian làm việc cho giám đốc, phó giám đốc, các phòng ban hoặc nơi làm việc cho các nhân viên (bổ sung, biên mục, lựa chọn, bảo quản sách, xuất bản điện tử,...).
- Không gian cho máy in, máy photocopy.
- Phòng máy tính phải có đủ hệ thống điện, cáp.
- Vị trí và không gian dành cho triển lãm, giới thiệu tài liệu đủ rộng và dễ nhận thấy.
- Không gian để tổ chức các buổi hội thảo và nói chuyện chuyên đề.
- Không gian tiếp khách.
- Quay lưu hành phải bố trí ở nơi thuận tiện cho việc quan sát lối ra vào, người đọc và kho tài liệu.

Nhà quản lý thư viện phải thuyết minh đầy đủ trong chương trình xây dựng và phải bàn bạc nhất trí với kiến trúc sư và kĩ sư xây dựng. Cần thiết phải giải thích cho



kiến trúc sư là dịch vụ nào ở cạnh dịch vụ nào, lí do tại sao. Tuyệt đối không để kiến trúc sư và kĩ sư thiết kế, xây dựng theo ý thích hay cảm tính của họ. Kiến trúc sư dựa vào chương trình xây dựng này để phác thảo các vị trí khác nhau (vị trí kho kệ, phòng đọc, nơi làm việc,...). Từ chương trình xây dựng, kiến trúc sư sẽ thể hiện hình dáng của một thư viện tương lai.

#### IV. MỘT SỐ TIÊU CHUẨN TRONG THIẾT KẾ THƯ VIỆN

##### 1. Phòng đọc và phòng mượn

Phòng đọc được chú ý nhất trong thư viện. Phòng đọc phải được bố trí ở nơi thoáng mát, có ánh sáng tự nhiên. Phòng đọc được bố trí bàn ghế phù hợp với từng loại hình tài liệu. Bàn đọc phải được đặt thẳng góc với cửa sổ, cách nhau từ 0,5m đến 0,7m. Phòng đọc có bố trí bàn hoặc quầy để thủ thư quan sát.

Phòng đọc không nên sâu xuống lòng đất quá 6m, xa ánh sáng tự nhiên. Chiều cao của phòng khoảng từ 3m đến 4m. Tường nên xây bằng vật liệu cách âm để giữ yên tĩnh cho người đọc.

Diện tích làm việc của thủ thư từ  $5m^2 - 8m^2$ . Diện tích chỗ ngồi của mỗi người đọc từ  $2m^2 - 2,6m^2$ . Để bảo đảm an toàn, phòng đọc phải có cửa chính và cửa phụ để thoát hiểm.

Công thức tính phòng đọc như sau :

$$S_d = \frac{N_d \times K_d \times 3}{Q_d} \times 2$$

$S_d$  : Diện tích phòng đọc.

$N_d$  : Số người đọc đến trung bình trong ngày.

$K_d$  : Thời gian trung bình bạn đọc đọc tại thư viện.

3 : Hệ số.

$Q_d$  : Số thời gian mở cửa của phòng đọc.

2 :  $2m^2$  cho một chỗ ngồi.

Đối với phòng mượn, công thức tính cũng tương tự. Tuy nhiên, diện tích cho một chỗ đứng mượn tài liệu cho một người nhỏ hơn diện tích chỗ ngồi; trung bình là từ  $1,5 m^2$  đến  $1,8 m^2$ .

##### 2. Kho tài liệu

Khi thiết kế xây dựng kho tài liệu thư viện, người ta căn cứ vào số lượng tài liệu hiện có và dự tính sẽ phát triển trong tương lai, đồng thời dựa vào hình thức tổ chức kho là kho mở hay kho đóng.

Một số tiêu chuẩn tối thiểu của kho tài liệu như sau :

- Hướng xây dựng kho tốt nhất là hướng Đông Nam.
- Kho đóng : trung bình  $1\text{m}^2$  chứa 400 cuốn sách.
- Kho mở : trung bình  $1\text{m}^2$  chứa 200 – 250 cuốn sách.
- Chiều cao của phòng : từ 3,0m – 3,6m.
- Chiều rộng của một gian : 13m – 15m.
- Diện tích tối đa mỗi gian 1000  $\text{m}^2$ .
- Tải trọng của sàn : từ 800 – 1000kg/  $\text{m}^2$ .
- Tường của kho nên xây bằng vật liệu cách nhiệt. Diện tích tường của kho cần có một nửa là cửa kính, có ít nhất là 2 cửa ra vào.
- Nhiệt độ : ở từ 18 – 20° C để duy trì tuổi thọ của tài liệu.
- Độ ẩm tốt nhất ở 50 – 60%.
- Hệ thống thông gió tự nhiên, lượng gió là  $1,8\text{m}^3/\text{s}$ .
- Dùng đèn huỳnh quang, hệ thống điện ngầm có dây bọc, có hệ thống báo cháy.
- Kệ giá nên đặt vuông góc với cửa sổ và cách tường 0,8m ; các kệ giá cách nhau tối thiểu là 0,8m, thông thường là từ 0,9m – 1,2m. Đầu kệ cách trần tối thiểu là 0,65m. Chiều cao của kệ thường nên ở 1,8 – 2m.

### 3. Tiêu chuẩn diện tích làm việc của cán bộ thư viện

- Giám đốc thư viện trên 1 triệu đơn vị tài liệu :  $18\text{m}^2/\text{người}$ .
- Giám đốc thư viện dưới 1 triệu đơn vị tài liệu :  $12\text{m}^2/\text{người}$ .
- Cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp phòng : từ 8 –  $12\text{m}^2/\text{người}$ .
- Cán bộ thư viện : từ 6 –  $10\text{m}^2$ .

## V. QUẢN LÝ TOÀ NHÀ THƯ VIỆN

### 1. Bảo đảm sự vận hành của toà nhà thư viện

Các yếu tố của một thư viện hiện đại như mô hình mới về dịch vụ tham khảo, dịch vụ truy cập Internet, tăng nhu cầu về tiếp cận thông tin, dạy và học dưới sự hỗ trợ của web, mở rộng e-learning, dịch vụ tự mượn trả, các thiết bị kiểm soát tự động phần lớn đều nhờ hỗ trợ của hệ thống máy tính và các thiết bị điện tử.

Các yếu tố trên dẫn đến thư viện phải tính đến chi tiêu trong toà nhà sau xây dựng như chi phí bảo trì máy tính, thiết bị ; môi trường liên tục như điện cần dùng

cho máy tính và chiếu sáng (điện lưới, máy phát điện),... Đối với nhiều thư viện, đây cũng là một gánh nặng về chi phí dẫn đến phải giảm kinh phí cho nhiều hoạt động khác.

## 2. Các vấn đề về cơ sở vật chất và trang thiết bị

Bảo quản và bảo trì toà nhà cần phải được chú trọng. Các tiện ích của toà nhà góp phần trong việc đảm bảo một dịch vụ có chất lượng. Theo thời gian, toà nhà và trang thiết bị sẽ xuống cấp và sẽ phải sửa chữa cải tạo như thay gạch lát, sơn mới, chống thấm. Các hệ thống như điện, chiếu sáng, thông gió, điều Hoà nhiệt độ, báo cháy,... phải được thường xuyên kiểm tra, làm sạch hoặc thay đổi.

Nhà quản lí thư viện có trách nhiệm rất lớn đối với an toàn cho con người và tài liệu. Vấn đề này sẽ được xem xét chi tiết trong chương XII.

Khi nhu cầu thay đổi so với dự báo ban đầu có thể dẫn đến phải cải tạo lại toà nhà cho phù hợp. Ví dụ, nhu cầu phải có phòng học đa phương tiện, khi đó cần thiết phải cải tạo lại phòng với hệ thống điện, cáp, sàn, trần,... đủ tiêu chuẩn.

# BÀI TẬP

- 6.1 Để chuẩn bị xây dựng một toà nhà thư viện, nhà quản lí thư viện cần làm gì ?
- 6.2 Chương trình xây dựng là gì ? Tại sao phải thiết lập chương trình xây dựng ?
- 6.3 Bạn hãy quan sát thư viện của trường bạn (hoặc tiếp cận một thư viện nào đó) và hãy đưa ra nhận xét về cách bố trí của thư viện đó. Vẽ lại sơ đồ bố trí một phòng đọc trong thư viện đó.

## Chương VII

# QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Đầu tiên là thư viện lập kế hoạch và thiết lập các mục tiêu. Theo sau đó, một cấu trúc tổ chức được đặt đúng vị trí, cho phép thư viện đạt được các mục tiêu đã đề ra. Sẽ vô nghĩa nếu thiết lập cấu trúc tổ chức mà lại không đủ nhân viên có trình độ và khả năng vào các vị trí có trong cấu trúc đó. Chức năng nhân sự bao gồm tất cả các nhiệm vụ liên quan đến thu hút và giữ chân nhân sự của tổ chức. Những nhiệm vụ này bao gồm tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo, đánh giá, lương thưởng và chính sách phát triển nhân viên.

Quản lý con người – tuyển dụng, đánh giá, giám sát, hướng dẫn họ – là một trong những nhiệm vụ chính mà mọi nhà quản lý ở mọi cấp bậc đều phải đảm nhận. Thông thường, đây là công việc đòi hỏi khắt khe nhất và tốn nhiều thời gian nhất đối với nhà quản lý. Xây dựng nhóm hiệu quả để giúp tổ chức đạt mục tiêu đã đưa ra, đồng thời tạo cơ hội cho các nhân viên đạt được mục đích riêng của họ là thách thức lớn nhất đối với các nhà quản lý.

## I. KHÁI NIỆM

### 1. Nhân lực thư viện

Cũng như các tổ chức khác, thư viện sử dụng nhóm nhân sự đa dạng với trình độ học vấn và trách nhiệm khác nhau. Vì thư viện gắn với công nghệ trong các quá trình hoạt động nên nhân viên của thư viện cũng trở nên đa dạng. Nhà chuyên môn thư viện thường chỉ là một nhóm nhỏ trong thư viện. Thông thường, người có trình độ chuyên môn thư viện từ cử nhân trở lên giữ các chức vụ lãnh đạo trong thư viện từ giám đốc, phó giám đốc đến các đơn vị bộ phận trong thư viện.

Nhân sự hỗ trợ gồm các nhân viên có những kỹ năng khác nhau thuộc các chuyên ngành khác và nhân viên văn thư. Các nhân viên không thuộc nhóm chuyên ngành thư viện thường chiếm số lượng đông hơn. Các hoạt động bao gồm nhiều nhiệm vụ như nhập liệu, làm nhãn, kiểm tra dữ liệu thư tịch, sửa chữa tài liệu, bổ sung, lưu hành,... Trong xu thế hiện nay, với chức năng phục vụ tài liệu cho bạn đọc thuộc nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau, thư viện càng rất cần lực lượng nhân viên hỗ trợ này. Thư viện cần nhân viên trình độ cao đẳng, đại học với các

chuyên môn khác nhau, trong đó trình độ ngoại ngữ và công nghệ thông tin đặc biệt quan trọng.

Thêm vào đó, thư viện thường sử dụng sinh viên làm bán thời gian để hỗ trợ các công việc như xếp giá, làm nhãn, hỗ trợ công việc tại quầy lưu hành.

## 2. Quản lí nguồn nhân lực

Quản lí nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Tất cả các nguồn lực đều quan trọng, nhưng nguồn lực nhân lực là biểu hiện số vốn đầu tiên, là tài sản đắt giá và quý báu nhất, và thông thường là một lợi thế có tính quyết định cho sự thành công và phát triển của tổ chức.

Các thư viện lớn ở các nước như Hoa Kỳ thường có phòng nhân sự. Giám đốc nhân sự chịu trách nhiệm về chức năng nhân sự của thư viện. Giám đốc nhân sự phải là người có bằng MLIS (Master's degree in library or information science – bằng thạc sĩ thư viện hoặc khoa học thông tin) và phải có kinh nghiệm về quản lí nhân sự. Tuy vậy, tất cả các cấp bậc quản lí trong thư viện đều thực hiện chức năng nhân sự ở cấp bậc của mình. Các thư viện nhỏ thường không có bộ phận hay phòng nhân sự; giám đốc thư viện chịu trách nhiệm thực hiện toàn bộ chức năng này.

## II. TUYỂN DỤNG

Tuyển dụng thành công là cốt lõi của xây dựng một đội ngũ mạnh và hiệu quả của mọi tổ chức bao gồm cả thư viện. Vì vậy, điều hết sức quan trọng đối với nhà quản lí là trực tiếp thực hiện công tác tuyển dụng và đặt ra phương pháp thủ tục để có thể xác định những người thích hợp nhất cho công việc trong số ứng cử viên.

### 1. Các bước tuyển dụng

Tuyển dụng gồm các bước : Bước 1 : Mô tả công việc ; Bước 2 : Kỹ năng và kiến thức ; Bước 3 : Thông báo ; Bước 4 : Lập hội đồng đánh giá ; Bước 5 : Đơn xin việc ; Bước 6 : Xét duyệt đơn xin việc ; Bước 7 : Bảng vấn lục ; Bước 8 : Phỏng vấn ; Bước 9 : Đánh giá ; Bước 10 : Bổ nhiệm.

#### a. Mô tả công việc

Trước khi tuyển dụng cho bất cứ vị trí nào, cần phải hiểu rõ tính chất công việc mà phải thực hiện. Người tuyển dụng soạn bằng mô tả công việc ngắn gọn (không nên dài hơn một trang giấy) và phải xác định rõ nhiệm vụ. Bản mô tả công việc giúp người xin việc hiểu được là họ đang xin một công việc gì, nếu được nhận vào thì họ

sẽ làm những việc gì. Bản mô tả công việc cũng giúp cho nhà quản lý hình dung ra được công việc và cách làm công việc đó như thế nào, cung cấp cơ hội cho những mong muốn thay đổi và cải tiến. Phần mô tả công việc được xem xét chi tiết hơn tại mục III của chương này.

#### *b. Kỹ năng và kiến thức*

Với bản mô tả công việc rõ ràng, người ta có thể xem xét đến kỹ năng, kiến thức cần thiết để người xin việc có thể làm tốt công việc được giao. Tiêu chuẩn cần được viết ra và dựa vào đó để đánh giá người xin việc. Tiêu chuẩn nên liên quan đến các kỹ năng vĩ mô hoặc khả năng phù hợp với nhiều vị trí trong tổ chức như làm việc nhóm, đúng giờ, chính xác. Ví dụ, vị trí biên mục đòi hỏi kỹ năng liên quan cụ thể là kiến thức về mô tả thư tịch theo chuẩn quốc tế - ISBD hoặc Anglo - American Cataloguing Rules (AACR2).

#### *c. Thông báo*

Khi đã mô tả công việc và đưa ra các yêu cầu về kỹ năng, việc tiếp theo là tuyển dụng người phù hợp cho vị trí cần tuyển. Có thể đăng thông báo tuyển dụng hoặc đặt yêu cầu với cơ quan tuyển dụng lao động. Tuyển dụng cũng có thể từ truyền chuyển nội bộ, tuyển dụng bên trong hay hệ thống đóng (qua giới thiệu của thành viên trong tổ chức).

#### *d. Lập hội đồng đánh giá*

Đánh giá ứng viên hay người xin việc cho vị trí cần tuyển chắc hẳn có một chút chủ quan của người đánh giá. Tuy nhiên, điều quan trọng là người đánh giá phải hạn chế tối đa sự chủ quan để có thể chọn một người phù hợp nhất cho công việc và đối xử công bằng với các ứng viên.

Thông thường người ta thành lập hội đồng tuyển dụng gồm 3 người :

- Một chủ tịch hội đồng, thường là quản lý trực tiếp vị trí được tuyển.
- Thành viên thứ hai của hội đồng là người có kiến thức về công việc sẽ tuyển chọn, đưa ra các câu hỏi kỹ thuật và đánh giá chi tiết bằng trả lời câu hỏi phỏng vấn.
- Thành viên thứ ba có thể là người ngoài lĩnh vực chuyên môn đó nhưng có liên quan đến vị trí đó. Ví dụ như người sử dụng thư viện.

#### *e. Đơn xin việc*

Người xin việc được trao một bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn chọn lựa. Họ cần chính thức viết đơn xin việc, nêu rõ họ đáp ứng như thế nào về kỹ năng và kiến thức mà cơ quan tuyển dụng đòi hỏi. Đối với các thư viện Việt Nam, trong hồ

sơ xin việc, ngoài đơn xin việc còn phải có bản sao các văn bằng, bằng điểm, giấy chứng nhận sức khỏe, bản sao hộ khẩu, chứng minh, sơ yếu lý lịch với các thông tin về gia đình, quá trình học tập công tác và những thông tin liên quan khác.

#### *f. Xét duyệt đơn xin việc*

Hội đồng xét duyệt thông qua đơn xin việc để đánh giá ai là những ứng viên có vẻ phù hợp để chọn vào vòng phỏng vấn. Dù chỉ có một người xin việc thì cuộc phỏng vấn vẫn cần thực hiện (ngoại trừ hội đồng đã biết rõ người xin việc). Thông thường, giới hạn số lượng người xin việc được phỏng vấn cho một vị trí là 5 – 6 người, cho hai vị trí là 8 – 10 người. Các trường hợp bị loại thường là do thiếu kinh nghiệm, đơn, xin việc không rõ ràng,... Cơ quan tuyển dụng không nên để các đối tượng không được chọn chờ đợi. (Nên thông báo từ đầu cho người xin việc rõ là : Trong khoảng thời gian 3 hay 4 tuần kể từ lúc hết thời hạn nhận đơn, nếu người xin việc không được mời đến phỏng vấn có nghĩa là không được chọn, nếu có thắc mắc sẽ liên hệ với Phòng nhân sự, số điện thoại xxxxx,...).

#### *g. Bảng vấn lục*

Đây là bảng chứng trực tiếp xác nhận rằng cuộc phỏng vấn bằng văn bản tham dự vào việc tuyển chọn ứng viên tốt nhất cho công việc. Hội đồng tuyển dụng thông qua quá trình này có thể có một chút ấn tượng về cá tính của ứng cử viên (trầm tĩnh, nghĩ đến tương lai, thoải mái,...) và kiến thức trong lĩnh vực cụ thể nào đó như là những hiểu biết về pháp lý, kỹ thuật và đạo đức phục vụ.

#### *h. Phỏng vấn*

Mục đích của phỏng vấn là bổ sung thông tin. Người phỏng vấn sử dụng cơ hội này để nhận rõ hơn về kiến thức chuyên môn và kỹ thuật, kinh nghiệm và phẩm chất cá nhân của người xin việc. Về phía người xin việc, qua cuộc phỏng vấn sẽ biết hơn về chính công việc đó, đồng thời rõ hơn về vị trí hoặc tổ chức mà họ đang xin gia nhập và ít nhất là được tiếp xúc với nhân sự mà họ sẽ làm việc cùng nếu được tuyển dụng.

Các cuộc phỏng vấn được sắp xếp cách nhau một giờ. Không khí thoải mái yên tĩnh rất cần thiết. Sau khi ứng viên vào phòng và tự giới thiệu, cuộc phỏng vấn thường bắt đầu với các câu hỏi chung liên quan đến kinh nghiệm của họ nhằm giúp phá bỏ không khí dè dặt ban đầu và giúp ứng viên được thoải mái. Các câu hỏi tiếp theo có tính cách giả thuyết, trong đó các tình huống được nêu ra và ứng viên sẽ đưa ra các cách xử lý cho mỗi tình huống cụ thể. Câu trả lời của ứng viên cho những tình huống có thể xảy ra trong cuộc sống khiến người tuyển dụng đánh giá được khả năng của ứng viên một cách toàn diện.

Nếu cần thiết, ứng viên có thể được yêu cầu thực hiện một công việc thực tế liên quan đến vị trí đó.

### *i. Đánh giá*

Hội đồng tuyển dụng đánh giá và xếp hạng ứng viên bằng biên bản chứng nhận và sau đó thông báo chính thức kết quả phỏng vấn cho ứng viên.

Việc đánh giá ưu, nhược điểm của ứng viên thường dựa vào các tiêu chuẩn về kĩ năng kĩ thuật, và các tiêu chuẩn vô hình khác như sự năng động, khả năng làm việc nhóm, chủ trọng bạn đọc,...

### *k. Bổ nhiệm*

Quyết định tuyển dụng chưa phải là kết thúc quá trình tuyển dụng. nhà quản lí phải coi trọng công tác tiếp nhận, giới thiệu công việc và theo dõi hội nhập của người trúng tuyển. Nhân viên mới, đặc biệt là những người trẻ, mới ra trường, thường bỡ ngỡ, nên việc phân công người giúp đỡ, hướng dẫn sẽ giúp nhân viên mới nhanh chóng thích nghi và có thể vượt qua thời gian thử việc với những kết quả tốt.

## **2. Tuyển dụng người đang làm và người ở ngoài thư viện**

Người nộp đơn xin việc thường bao gồm cả người hiện đang làm và người ở ngoài thư viện. Người đang làm trong thư viện là những người đang công tác ở một vị trí nào đó trong thư viện, không phải là vị trí đang được thư viện tuyển dụng. Họ có nguyện vọng được chuyển đổi công việc hoặc mong muốn được thăng tiến. Có những thuận lợi và khó khăn khi tuyển dụng ứng viên từ nguồn lực cả trong lẫn ngoài thư viện.

Thuận lợi đầu tiên đối với tuyển dụng bên ngoài là có nhiều khả năng lựa chọn trong số các ứng viên tài năng. Thuận lợi thứ hai là nhân viên mới sẽ mang lại luồng không khí và sự thể hiện mới vào trong tổ chức. Tuy nhiên, khó khăn chính của tuyển dụng nguồn nhân lực bên ngoài là mất thời gian và tốn kém. Hơn nữa, nhân viên mới thường mất khá nhiều thời gian để quen việc và hội nhập với tổ chức.

Lợi thế lớn nhất của tuyển dụng người đang làm trong thư viện là đây là sự cố vũ tinh thần phấn đấu rất lớn cho nhân viên. Nhân viên thư viện cũng phải được hưởng chính sách thăng tiến khi họ thể hiện năng lực và đã phấn đấu đạt nhiều thành quả trong công việc. Lợi thế khác của tuyển dụng trong thư viện là nhà tuyển dụng có thể đánh giá ứng viên một cách chính xác và phù hợp. Người xin việc đang làm trong thư viện được lãnh đạo biết rõ, trong khi đó người xin việc bên ngoài chỉ được bộ phận tuyển dụng biết qua hồ sơ và vài lần tiếp xúc. Do vậy, độ rủi ro cũng thấp hơn trong việc chọn lựa và bổ nhiệm vào vị trí đang thiếu. Tuy nhiên, đối với một vị trí hấp dẫn, có nhiều người trong thư viện cùng nộp đơn, nhưng chỉ cần chọn duy nhất một người, người không được chọn có thể sẽ thất vọng, chán nản, tiêu tán động lực. Trong trường hợp này, điều cực kì quan trọng là phải xây dựng được tiêu



chỉ lựa chọn công bằng và khách quan. Những ứng viên không được chọn cũng cảm thấy sự lựa chọn của hội đồng tuyển dụng là đúng, không có thiên vị.

### III. MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG CÔNG VIỆC

#### 1. Mô tả công việc

Khi một công việc được lên kế hoạch, cần thiết phải lập bảng mô tả công việc, xác định rõ trách nhiệm liên quan đến công việc, mối quan hệ của công việc này đối với những công việc khác, hoặc đơn vị khác trong tổ chức, yêu cầu cần có với người đảm nhận công việc như học vấn, kĩ năng, kinh nghiệm... Hiện nay, nhiều thư viện thấy cần thiết phải mô tả công việc cho tất cả nhân viên. Tuy theo từng thư viện, nội dung mô tả công việc cụ thể có thể khác nhau, nhưng nói chung bản mô tả công việc gồm những yếu tố sau :

- 1) Nhận dạng công việc : gồm tên công việc, vị trí và bộ phận công việc trực thuộc.
- 2) Tóm tắt công việc : cung cấp thông tin về trách nhiệm chính và lí do tại sao công việc này tồn tại trong tổ chức.
- 3) Phạm vi và thủ tục của công việc : mô tả rõ ràng nhiệm vụ của đương sự.

Phần liệt kê hoạt động và thủ tục của công việc là phần quan trọng nhất của bản mô tả công việc. Bản liệt kê xác định rõ với người lao động về nhiệm vụ phải thực hiện và trách nhiệm của họ trong công việc. Mục này còn biểu thị cho cấp trên của đương sự nghĩa vụ huấn luyện, giám sát hoặc đánh giá hiệu quả công việc. Không có mục này trong bản mô tả công việc, người lao động lẫn người quản lí đều không biết được công việc đòi hỏi người lao động phải thực hiện những hoạt động nào, trách nhiệm ra sao.

- 4) Vị trí và mối liên hệ của công việc trong cơ quan : nêu rõ chức vụ của người mà đương sự phải báo cáo, số lượng nhân sự hay bộ phận chịu sự giám sát của công việc này, mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức.
- 5) Yêu cầu của công việc : được thiết lập tùy theo mỗi tổ chức. Yêu cầu công việc xác định rõ những phẩm chất, năng lực, trình độ chuyên môn tối thiểu để người lao động hoàn thành công việc. Yêu cầu thường bao gồm trình độ học vấn, kĩ năng, tri thức, khả năng giúp cho người đảm nhận hoàn thành được công việc của mình.

*Hình 7.1* sau đây là một ví dụ về bản mô tả công việc của Thư viện trường Đại học Duke. Đại học Duke là đại học nghiên cứu tư tại Durham, North Carolina, Hoa Kỳ. Năm 2007, Tạp chí *U.S. News & World Report* xếp Đại học Duke đứng thứ 8 trên

toàn nước Mĩ. Thư viện Đại học Duke là một trung tâm đời sống trí tuệ của trường, nối kết con người và các ý tưởng. Thư viện William R. Perkins và 7 chi nhánh của thư viện cùng với Kho lưu trữ, Thư viện thuộc khoa, phục vụ cho các trường đại học Quản trị kinh doanh, Luật, Thần học, Y, thuộc Đại học Duke. Thư viện là một trong 10 thư viện đại học đứng đầu trong hệ thống thư viện đại học tư thục của Hoa kì. Thư viện có bộ sưu tập với trên 5 triệu bản sách. Ngoài ra còn có 17,7 triệu bản thảo viết tay, 12 triệu văn bản nhà nước, trên 10.000 film và video cùng các tài liệu khác<sup>1</sup>.

*Hình 7.1 : Bảng mô tả công việc*

### **Thủ thư phụ trách công tác phát triển sưu tập sách quý hiếm, bản thảo và sưu tập đặc biệt**

#### **Trách nhiệm**

- Xác định, chọn lựa, thu thập và bổ sung bằng cách mua và nhận tặng nhiều loại hình tài liệu bao gồm sách, báo, bản đồ, bản thảo, tài liệu phủ du, ảnh, tài liệu điện tử ; làm việc có tham khảo kĩ ý kiến của các khoa, đồng nghiệp, người tặng và người cung cấp.
- Phát triển, duy trì và thực hiện chính sách sưu tập trong lĩnh vực chịu trách nhiệm. Qua ý kiến của các khoa, đồng nghiệp, xác định quyền ưu tiên cho hoạt động sưu tập và phối hợp phát triển sưu tập đặc biệt với các sưu tập khác của Thư viện Đại học Duke.
- Quản lí và mở rộng nguồn tài chính.
- Cung cấp dịch vụ hỗ trợ tham khảo chuyên môn cho sinh viên, các khoa, nhà nghiên cứu gồm cả tại chỗ và từ xa ; luân phiên tham gia công tác tham khảo vào ngày nghỉ cuối tuần. Làm việc với nhân viên phục vụ tìm kiếm của Thư viện sách quý hiếm, bản thảo và sưu tập đặc biệt ; với Hệ thống hướng dẫn của Thư viện Perkins và các chương trình tìm kiếm tài liệu bên ngoài, cung cấp các hướng dẫn của thư viện và các dịch vụ tìm kiếm tài liệu ngoài thư viện liên quan đến nguồn tài liệu về sách quý hiếm, bản thảo và sưu tập đặc biệt

<sup>1</sup> <http://library.duke.edu/about>

- Cung cấp dịch vụ hỗ trợ tham khảo chuyên môn cho sinh viên, các khoa, nhà nghiên cứu gồm cả tại chỗ và từ xa ; luân phiên tham gia công tác tham khảo vào ngày nghỉ cuối tuần. Làm việc với nhân viên phục vụ tìm kiếm của Thư viện sách quý hiếm, bản thảo và sưu tập đặc biệt ; với Hệ thống hướng dẫn của Thư viện Perkins và các chương trình tìm kiếm tài liệu bên ngoài, cung cấp các hướng dẫn của thư viện và các dịch vụ tìm kiếm tài liệu ngoài thư viện liên quan đến nguồn tài liệu về sách quý hiếm, bản thảo và sưu tập đặc biệt
- Lập kế hoạch và chuẩn bị cho triển lãm, xuất bản, hướng dẫn trực tuyến, chương trình mang tính chất công cộng và nhiều hoạt động hoặc sản phẩm khác để quảng cáo cho bộ sưu tập của thư viện.
- Phục vụ dành riêng cho các nhóm độc giả của hệ thống thư viện Perkins liên quan đến thu thập ; các uỷ ban khác của thư viện Pekins và Thư viện sách quý hiếm, bản thảo và sưu tập đặc biệt ; các đơn vị khác.
- Hoàn thành các nhiệm vụ có liên quan khác khi cần thiết.

#### **Chuyên môn nghiệp vụ :**

- **Yêu cầu :**

Có bằng thạc sĩ Thư viện thuộc các chương trình do Hiệp Hội Thư viện Mĩ (ALA) công nhận hoặc một bằng nâng cao liên quan đến chuyên ngành này. Có ít nhất một năm kinh nghiệm trong công tác thư viện và thu thập tài liệu quý hiếm và bản thảo ; đọc hiểu tốt ít nhất một ngôn ngữ Châu Âu hiện đại ; giao tiếp tuyệt vời, kĩ năng truyền đạt nói và viết tốt ; có óc sáng tạo, linh hoạt, chủ động và say mê lĩnh vực thu thập tài liệu truyền thống và không truyền thống ; có khả năng làm việc độc lập cũng như làm việc nhóm ; ứng dụng được MS Office để làm việc ; tận tâm đối với việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng bên ngoài.

- **Ưu tiên :**

Có bằng cao cấp về chuyên ngành phù hợp với lĩnh vực sưu tập tài liệu quý hiếm, bản thảo và tài liệu đặc biệt.

Ứng cử viên lí tưởng sau 1 – 3 năm kinh nghiệm về chuyên môn, sẽ xếp vào hàng phụ tá cho quản lí thư viện. Nâng cao kinh nghiệm trong lĩnh vực bổ sung tài liệu quý hiếm và bản thảo cho thư viện đại học ; đọc hiểu tốt 2 hoặc hơn nữa ngôn ngữ của Châu Âu, đặc biệt là Tiếng Đức, Pháp hoặc Ý ; có kiến thức lưu trữ, sách lịch sử và tiểu sử ; có kinh nghiệm về kinh doanh sách cổ và bản thảo ; có kinh nghiệm về tổ chức triển lãm, xuất bản, hướng dẫn và các trang web ; làm quen với hệ thống thư viện hội nhập ExLibris.

Mô tả công việc rất quan trọng trong quản lý và đối với nhu cầu về nguồn nhân lực. Bản mô tả công việc được sử dụng để tuyển dụng nhân viên mới. Không chỉ người tuyển dụng biết chính xác đòi hỏi của công việc để lựa chọn người phù hợp, mà ứng cử viên cũng biết chính xác họ đang xin việc gì, nếu được tuyển dụng thì bổn phận và trách nhiệm ra sao.

## 2. Phân tích chức năng công việc

Để tạo động lực phấn đấu cho nhân viên, nhà quản lý phải thiết lập mối tương quan giữa sự đóng góp và thu nhập của từng người. Điều này có nghĩa là phải có một hệ thống tiêu chuẩn để đánh giá thành quả công việc hay thành tích công tác của nhân viên. Để công bằng, tiền đề quan trọng để đánh giá là phân tích chức năng công việc.

Thực vậy, nhà quản lý sẽ khó mà đánh giá nhân viên của mình một cách nghiêm túc nếu không định lượng được công việc, các kĩ năng theo yêu cầu của công việc. Sẽ khó khăn hơn khi phải thực hiện chính sách lương thưởng dựa theo mức độ đóng góp hay hiệu quả công việc.

Về nguyên tắc, công việc phải ổn định lâu dài. Khi công việc được thiết lập và những yêu cầu cần thiết để hoàn thành công việc được xác định rõ, công việc sẽ không thay đổi bởi người đảm nhận hay bởi những tình huống khác. Nhưng trên thực tế, công việc lại luôn ở thể động và thường thay đổi theo thời gian. Máy móc thiết bị mới sẽ ra đời. Các bộ phận trong thư viện có thể được tổ chức lại. Thay đổi công nghệ có thể làm thay đổi yêu cầu về kĩ năng liên quan đến công việc. Ta thấy rõ trong nhiều thư viện, công việc của người biên mục được thay đổi từ công việc giới thiệu thư mục. Vì vậy, điều quan trọng là mô tả công việc và chi tiết công việc phải được cập nhật để đảm bảo vẫn luôn mô tả đúng các hoạt động và tính chất của công việc đó.

### a. Khái niệm

Chức năng công việc là các trách nhiệm liên quan mật thiết với nhau của một vị trí trong tổ chức và thường do một cá nhân đảm nhiệm.

### b. Mục đích của việc phân tích chức năng công việc

- Định rõ chức năng công việc và thông báo cho nhân viên về nội dung công việc mà họ phải đảm nhận.
- Từ bảng phân tích công việc, nhà quản lý sử dụng để tuyển dụng nhân sự (bảng bản mô tả ngắn gọn hơn).
- Làm cơ sở để đánh giá, thực hiện lương thưởng và thăng tiến đối với nhân viên.

Mặc dù người lao động đôi khi cảm thấy bảng phân tích công việc là một thách thức đối với họ, nhưng họ hiểu rằng những dữ liệu cung cấp từ bảng phân tích cho phép tổ chức quản lý họ một cách hiệu quả. Bảng phân tích công việc giúp cho nhà quản lý thực hiện việc huấn luyện, đánh giá thành tích, định chế độ lương bổng cho nhân viên, tạo cơ hội để nhân viên thăng tiến nghề nghiệp.

*c. Phương pháp thực hiện phân tích công việc*

Phân tích công việc gắn liền với những việc nhân viên thực sự làm trong thực tế. Bảng phân tích công việc (hay còn gọi là bảng phân tích chức năng công việc) thể hiện đầy đủ nội dung công việc, kĩ năng của từng người. Tất cả hồ sơ này phải được lưu tại phòng nhân sự (hay phòng tổ chức).

Các phương pháp được sử dụng để xác định chức năng công việc là trực tiếp quan sát, phỏng vấn, bảng vấn lục,... Cách thường được áp dụng là giao cho người có trách nhiệm trong hệ cấp quản lý trả lời bảng vấn lục cùng với nhân viên của họ.

Bởi vì hoàn thiện bảng phân tích công việc không chỉ tốn nhiều thời gian mà đòi hỏi sự tinh thông, hiểu biết rộng. Hơn nữa, đây cũng không phải là công việc thường xuyên của thư viện, nên thường các thư viện lớn giao cho một cố vấn quản lý hoặc có thể giao cho phòng nhân sự hay phòng tổ chức có trách nhiệm thiết kế mẫu phân tích công việc. Đối với các thư viện đại học, mô tả công việc do giám đốc hoặc phó giám đốc thực hiện theo biểu mẫu của phòng tổ chức của trường.

*Hình 7.2* sau đây là một ví dụ về mẫu bảng phân tích công việc.

*Hình 7.2: Bảng phân tích công việc*

<b>THƯ VIỆN.....</b>	
<b>BẢNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC</b>	
Giám đốc : .....	
Phòng : .....	
Trưởng phòng : .....	
Người lập bảng phân tích : .....	Ngày ...../...../.....
Người phê duyệt : .....	
Người đương nhiệm : .....	Ngạch đương nhiệm.....

## A. MÔ TẢ NỘI DUNG CÔNG VIỆC

1. Tại sao cần có chức vụ này ?

2. Vị trí của chức vụ

- Trong tổ chức và bộ phận trực thuộc.
- Quan hệ với bên ngoài.

3. Mô tả các hoạt động đặc trưng của công việc

Mô tả những nhiệm vụ chính.

4. Trách nhiệm điều hành

- Có nhân viên thường trực dưới quyền điều hành của người đương nhiệm không ? Nhân viên làm việc gì ?
- Người đương nhiệm có thể can thiệp vào loại công việc nào của nhân viên cấp dưới ?

5. Thiết bị/ Máy móc

Nêu rõ loại thiết bị máy móc cần cho công việc.

## B. MÔ TẢ CÁC KĨ NĂNG THEO YÊU CẦU CÔNG VIỆC

1. Trình độ hiểu biết theo yêu cầu công việc

- Trình độ ngoại ngữ.
- Trình độ kĩ thuật.
- Trình độ khoa học.
- Trình độ tin học.
- Các hiểu biết khác.

2. Năng lực theo yêu cầu của công việc

- Về đọc, biên tập.
- Về giao tế nhân sự.
- Về tổ chức công việc.
- Về quản lí.

3. Các phẩm chất khác

Lịch sự, tế nhị, sáng tạo, bình tĩnh, khả năng chịu đựng...

### C. KHÓ KHĂN RIÊNG CỦA CÔNG VIỆC

1. Các khó khăn liên quan đến sức khỏe, tinh thần.
2. Các khó khăn liên quan đến kỹ thuật.
3. Các khó khăn liên quan đến tổ chức, quản lý.
4. Điều kiện làm việc.

### D. NHẬN XÉT

Ý kiến của đương sự về bảng phân tích công việc (nếu có)

Lãnh đạo kí tên

Trưởng phòng kí tên

Đương sự kí tên

*Nguồn* : Eraly, Alain. *Quản trị nguồn nhân lực*, Tài liệu giảng dạy dùng cho Chương trình Đào tạo Thạc sĩ Quản trị Việt – Bỉ. TP. HCM : Đại học Mở Bán công TP. HCM, 2002. (Tài liệu lưu hành nội bộ)

### IV. ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Nếu so sánh giữa tất cả các kỹ năng quản lý thì có lẽ kỹ năng đánh giá nhân viên là khó nhất. Tuy nhiên, đây lại là công việc rất quan trọng trong công tác quản lý nhân sự. Đánh giá đúng nhân viên là cơ sở để tăng lương, thưởng, cũng là cơ sở để bạt nhân viên, xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng phù hợp.

Người đứng đầu tổ chức dù có xuất sắc đến đâu nhưng nếu không có những đồng sự giỏi sẽ khó mà thực hiện được các chiến lược, chiến thuật để đạt được mục tiêu của tổ chức. Đánh giá đúng nhân viên sẽ giúp lãnh đạo đặt cấp dưới vào đúng vị trí, giao việc đúng với khả năng. Ngược lại, khi cấp dưới được cấp trên đánh giá đúng năng lực, họ sẽ làm việc có hiệu quả nhất.

Để đánh giá đúng nhân viên phải bắt đầu từ bảng phân tích công việc và phải có những tiêu chí đánh giá gắn với công việc của nhân viên.

### 1. Tiêu chí đánh giá

Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp đánh giá nào, nhà quản lý thư viện cũng nên có các tiêu chí đánh giá nhân viên. Các tiêu chí này cần rõ ràng và quan trọng nhất là phải đo lường được, tránh đưa ra các tiêu chí chung chung, dẫn tới sự hiểu lầm của cấp dưới. Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà thư viện hay trung tâm thông tin mong muốn đạt tới. Các tiêu chí phải được đưa ra từ đầu kì đánh giá để nhân viên hiểu các yêu cầu và sự mong đợi của người quản lý đối với mình. Nhà quản lý không nên thay đổi các yêu cầu của mình đối với nhân viên khi bắt đầu tiến hành đánh giá vì khi đó nhân viên sẽ không có cơ hội để điều chỉnh bản thân. Nhà quản lý đôi lúc cũng cần điều chỉnh tiêu chí đánh giá và phải thông báo từ sớm cho nhân viên biết. Nội dung của các thay đổi này có thể nhắm tới mục đích khắc phục các điểm yếu của tổ chức. Chẳng hạn như những cải tiến trong công việc, số lượng tài liệu biên mục phân loại, hoặc số thư khen, những lời phản nản từ bạn đọc để đánh giá đối với nhân viên trực phòng đọc...

Rất thường xảy ra sự khác biệt giữa đánh giá của cấp trên về cấp dưới so với kết quả tự nhận xét của cấp dưới về bản thân. Khoảng cách này nếu không được xoá bỏ sẽ là rào cản lớn trong việc đánh giá nhân viên, đôi khi gây ra sự bất mãn dẫn tới việc nhân viên rời bỏ tổ chức vì cho rằng lãnh đạo đã không hiểu mình.

Để khắc phục trở ngại này, nhà quản lý phải dành thời gian theo dõi hoạt động của nhân viên dưới quyền. Một khi đã nắm vững các việc nhân viên đã làm tốt và cả những việc chưa tốt, nhà quản lý sẽ có những đánh giá đúng về nhân viên. Tuy nhiên, đối với các sai sót của nhân viên, nhà quản lý nên nhắc nhở ngay khi phát hiện để nhân viên nhận thấy và tránh các sai sót tương tự tiếp diễn. Không nên làm nhân viên ngạc nhiên khi họ bất ngờ nhận được hàng loạt nhận xét về các sai sót đúng vào lúc cấp trên đánh giá. Nhà quản lý phải cho nhân viên hiểu rằng để rèn luyện được bản thân là cả một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự nỗ lực bền vững.

\* Các tiêu chí đánh giá cơ bản gồm :

- Kỷ luật lao động : bao gồm giờ giấc làm việc, tuân thủ sự phân công điều động, hoàn thành công việc đúng hạn. Đối với thư viện, tiêu chí đúng giờ rất quan trọng, đặc biệt là đối với bộ phận phục vụ bạn đọc, đúng và đủ giờ là thể hiện sự tôn trọng người đọc, là yếu tố trước tiên để làm hài lòng người sử dụng.
- Làm việc nhóm : cộng tác và làm việc được với các cá nhân khác trong tổ chức.



- Các kĩ năng trong công việc : Thể hiện khả năng về chuyên môn, hiểu biết pháp luật và các chuyên ngành khác, ngoại ngữ, sử dụng máy móc, kĩ năng giao tiếp trong và ngoài tổ chức,...
- Năng lực về tổ chức và quản lí.
- Thái độ và tinh thần trách nhiệm.
- Hiệu quả công việc thể hiện qua kết quả công việc được thực hiện chính xác.
- Các phẩm chất khác : cần mẫn, tế nhị, sáng tạo, bình tĩnh là những phẩm chất cần thiết cho người làm công tác thư viện.

## **2. Đánh giá nhân viên tập sự**

Quá trình tập sự của nhân viên mới thường kéo dài từ 1 đến 6 tháng. Nhân viên tập sự sẽ được hướng dẫn thực hiện công việc. Lãnh đạo trực tiếp có thể vừa hướng dẫn vừa kiểm tra công việc của nhân viên tập sự. Cũng có thể lãnh đạo sẽ phân công một nhân viên chính thức có kinh nghiệm và thạo việc hướng dẫn nhân viên tập sự trong thời gian đầu. Lãnh đạo trực tiếp nhận báo cáo từ nhân viên được giao nhiệm vụ hướng dẫn và chỉ làm công tác kiểm tra. Thường là lãnh đạo trực tiếp sẽ đánh giá và lập bản nhận xét. Bản nhận xét gồm các nội dung :

- Kĩ luật lao động (đúng giờ, hoàn thành theo lịch, ...).
- Sự phối hợp làm việc với các thành viên trong nhóm (làm việc với những thành viên khác như thế nào, sự cộng tác, hành vi thích hợp với lãnh đạo và các thành viên khác).
- Mối quan hệ ngoài nhóm (làm việc với ban lãnh đạo ; sự ân cần, nhã nhặn lịch sự với bạn đọc,...).
- Hiệu quả công việc (chính xác, công suất,...).
- Thái độ và phương pháp (sự nhiệt tình, sáng kiến, tập trung,...).
- Kĩ năng thông đạt (nói và viết).
- Khả năng sử dụng máy vi tính và các thiết bị.
- Các khả năng khác (học việc nhanh, hiểu việc, biết ngoại ngữ...).

Bản nhận xét giúp đánh giá toàn diện khả năng của người lao động và làm cơ sở để lãnh đạo xem xét, quyết định chuyển người lao động sang nhân viên chính thức hay ngưng hợp đồng.

## **3. Bảng đánh giá thành tích**

Bảng đánh giá thành tích sử dụng để đánh giá nhân viên đang công tác tại tổ chức. Mục đích là :

- Xác định và đánh giá thành tích cá nhân đối với mục tiêu đã thoả thuận trước đây.

- Giúp tăng cường sự thông đạt giữa lãnh đạo và nhân viên.
- Giúp tăng cường đào tạo hợp lý và phát triển chương trình cho cá nhân gồm cả nhân viên và lãnh đạo.
- Giúp lãnh đạo giải thích và xúc tiến các mục tiêu thương mại và hợp tác.
- Tăng hiệu quả công việc của cá nhân và nhóm.

Hình 7.3 và hình 7.4 sau đây là ví dụ về bảng đánh giá thành tích công tác (hay còn gọi là đánh giá thành quả công việc) của nhân viên

Hình 7.3 : Bảng đánh giá thành tích công tác

### BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC

Họ và tên : .....		Chức vụ : .....					Nơi làm việc : .....				
							Đánh giá tính đến : .....				
Điểm cho mỗi yếu tố : Xuất sắc : 5đ, Giỏi : 4đ, trung bình : 3đ, tạm : 2đ, kém 1đ.											
Đặc tính - Phẩm chất		Người đánh giá					Người duyệt lại				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Đặc tính	Tham vọng										
	Cá tính										
	Học vấn										
	Sức khoẻ										
	Trung thành										
	Sở thích										
	Nhân cách										
Hiểu biết	Hoạt động hiện nay										
	Hoạt động khác										
	Thủ tục và chính sách										

Thực hiện công việc	Nhận trách nhiệm												
	Áp dụng												
	Chuyên cần												
	Cẩn thận, chính xác												
	Hợp tác, phối hợp												
	Diễn tả												
	Theo hướng dẫn												
	Quản lí công việc												
	Sáng kiến												
	Thông minh												
	Phấn đoán												
	Mức độ công việc												
	Tinh thần tiết kiệm												

*Nguồn* : Dale Yoder and Paul D. Staudohar, *Personnel Management and Industrial Relations*, 7<sup>th</sup> Edition (New Dehi : Prentice Hall, 1986), P. 212.

*Hình 7.4 : Bảng đánh giá thành tích công tác*

### BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CÔNG VIỆC

Họ tên :  
Chức vụ :

(Họ tên trưởng đơn vị/bộ phận/phòng)

	Nội dung	Phải cải tiến	Tốt	Rất tốt	Ngoại hạng	Trật mục tiêu
1.	<b>Kết quả đánh giá</b>					
1.1.	Khối lượng công việc					
1.2.	Chất lượng công việc					
1.3.	Thích nghi hoàn cảnh mới					

1.4	Tổ chức công việc					
1.5	Quan tâm đến chi phí					
1.6	Tự quyết trong công việc					
1.7	Đúng giờ, chuyên cần					
1.8	Hiện diện					
1.9	Tạm nghỉ việc					
1.10	.....					
<b>2.</b>	<b>Tham gia đóng góp của đương sự</b>					
2.1	Sáng kiến					
2.2	Trách nhiệm					
2.3	Quyết tâm hoàn thành, có kĩ năng					
2.4	Các đóng góp khác...					
<b>3.</b>	<b>Giao tế nhân sự</b>					
3.1	Giao tiếp nội bộ					
3.2	Giao tiếp bên ngoài					
3.3	Tinh thần đồng đội					
3.4	Khác...					

**Nhận xét :**

Các mục kiến nghị cải tiến năm trước của đương sự có đạt không, tại sao ?

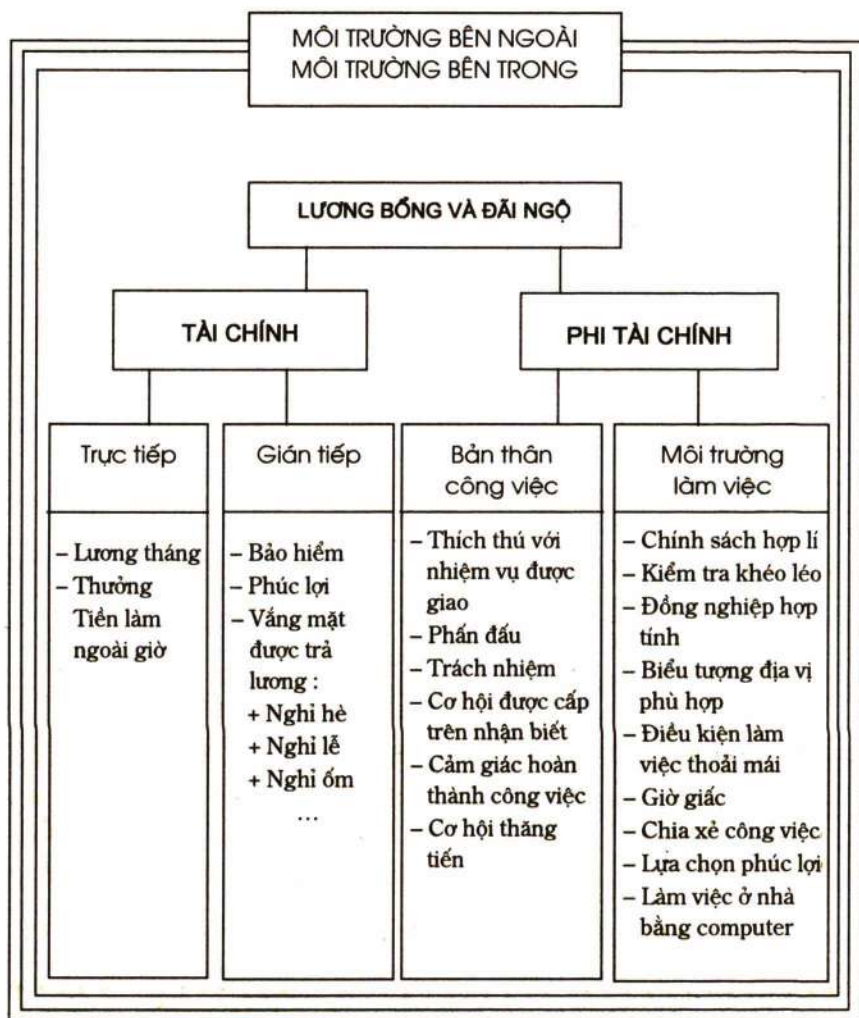
Trong năm tới, đương sự mong muốn cải tiến mục nào ?

## V. CHẾ ĐỘ LƯƠNG BỔNG, ĐÃI NGỘ VÀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

### 1. Chế độ lương bổng và đãi ngộ

Lương bổng và đãi ngộ là tiền công trả định kì và quyền lợi, phần thưởng mà mỗi cá nhân có được bằng việc đổi sức lao động của mình. Lương bổng và đãi ngộ bao gồm hai phần : tài chính và phi tài chính.

Hình 7.5: Các yếu tố của một chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện



Nguồn :R. Wayne Mondy and Robert M.Noel, tr. 433.

### *a. Các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng, đãi ngộ*

Các yếu tố ảnh hưởng đến lương bổng và đãi ngộ bao gồm môi trường bên trong, môi trường bên ngoài, yếu tố tự thân của mỗi nhân viên và yếu tố công việc. Giống như nhiều tổ chức khác, nhân viên thư viện cũng chịu sự tác động bởi các yếu tố này.

#### ■ Môi trường bên ngoài

- + Chính sách của nhà nước bao gồm ngân sách trả lương, pháp luật và các quy định về chế độ chính sách như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ ốm, nghỉ mát,...
- + Lương bổng thị trường : mức lương thịnh hành của các tổ chức hưởng ngân sách và không hưởng ngân sách nhà nước.
- + Xã hội : Lương bổng ảnh hưởng đến giá cả của sản phẩm và dịch vụ. Xã hội không bao giờ muốn giá cả sinh hoạt gia tăng. Nhưng một khi giá cả tăng thì sức ép của xã hội buộc nhà nước và tổ chức phải tính đến việc tăng lương để phù hợp với mức chi phí sinh hoạt.
- + Chi phí sinh hoạt : Lương bổng phải phù hợp với chi phí sinh hoạt. Ở Việt Nam, nhà nước quy định mức lương tối thiểu để người lao động đủ sống khi làm việc cho các tổ chức. Trong một giai đoạn nhất định nào đó, khi giá cả tăng, thì giá trị đồng tiền giảm, giá trị lương bổng thực linh (dù không thay đổi) nhưng thực tế đã không bằng trước đó. Do đó, các công ti, tổ chức bắt buộc phải tăng lương theo một tỉ lệ nhất định đủ để cho nhân viên duy trì mức sống như trước.

#### ■ Môi trường bên trong

- + Chính sách của tổ chức : Lương bổng và đãi ngộ vừa là chi phí tốn kém vừa là một loại tài sản. Chi phí tốn kém phản ảnh qua chi phí lao động. Tuy nhiên lương bổng và đãi ngộ cũng là một loại tài sản được sử dụng để thúc đẩy nhân viên nỗ lực. Nó có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ làm việc của nhân viên, thúc đẩy họ làm việc có hiệu quả hơn.
- + Cơ cấu tổ chức : Cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến cơ cấu tiền lương. Ở tổ chức có nhiều cấp bậc quản lí, thường do quản lí cấp cao quyết định cơ cấu lương bổng, dẫn đến bất lợi cho nhân viên do quản lí cấp cao thường ít đi sâu sát nhân viên. Nói như vậy không có nghĩa là ở tổ chức có nhiều cấp bậc quản lí, chế độ lương của nhân viên luôn luôn không hợp lí. Các tổ chức có ít cấp bậc quản lí và ngay cả các tổ chức có nhiều cấp bậc quản lí, nếu để cho cấp bậc quản lí trực tiếp tham gia quyết định các vấn đề về lương bổng, nhân viên sẽ được hưởng chế độ lương hợp lí hơn.

- + Khả năng chi trả : Có hai khoản chính ảnh hưởng đến khả năng chi trả, quyết định cơ cấu lương bổng và đãi ngộ của tổ chức là : ngân sách nhà nước rút trực tiếp hay gián tiếp cho tổ chức và các nguồn kinh phí ngoài ngân sách nhà nước. Đối với thư viện hoạt động độc lập, kinh phí ngoài ngân sách có thể là nguồn thu từ bãi giữ xe, căn tin, cấp thẻ,... Đối với thư viện trực thuộc nhà trường, kinh phí ngoài ngân sách nhà nước là các khoản thu của nhà trường từ học phí và các dịch vụ khác, nhà trường phân bổ cho thư viện...
- + Công đoàn : Công đoàn có tiếng nói quan trọng trong tổ chức, đặc biệt là trong các kế hoạch về trả lương, phân chia phúc lợi.

■ Bản thân nhân viên

- + Sự hoàn thành công tác.
- + Thâm niên.
- + Kinh nghiệm.
- + Tiềm năng.
- + Các yếu tố khác.

■ Bản thân công việc

- + Phân tích và mô tả công việc.
- + Đánh giá công việc.

Như đã nói ở trên, đánh giá công việc nhằm làm căn cứ cho lương thưởng. Để đánh giá một cách khách quan và chính xác, các tổ chức phải thực hiện phân tích và mô tả công việc. Dựa vào bảng phân tích và mô tả công việc, nhà quản lý xây dựng các tiêu chí đánh giá thành quả thực tế mà người lao động đạt được. Mọi tổ chức đều phải đưa ra các điều kiện về lương bổng đủ để lôi cuốn và giữ chân người lao động mà tổ chức cần.

Một điều kiện căn bản khiến người lao động cạnh tranh lành mạnh là tính công bằng. Nhân viên nào cũng muốn nhận một mức lương bổng có thể so sánh được với mức mà người khác làm một việc như mình hay đóng góp công sức như mình. Lợi điểm đầu tiên của hệ thống đánh giá công việc là tạo ra các điều kiện cho sự công bằng ban đầu trong việc phân bổ lương. Ngoài ra còn có những lợi điểm khác nữa như : để hấp dẫn nguồn nhân lực, hạn chế tranh chấp và kiểm tra được một cách hiệu quả các chi phí ; theo dõi tất cả các quyết định để ra liên quan đến lương bổng có phù hợp với chính sách do lãnh đạo đưa ra hay không ; tránh được gánh nặng thường xuyên phải xem xét lại lương và tăng lương.

*b. Chế độ lương bổng và đãi ngộ*

Thu nhập của người lao động từ việc làm bao gồm các khoản tiền lương, phụ cấp lương, tiền thưởng và phúc lợi.

## ■ Tiền lương

### \* Tiền lương cơ bản :

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.<sup>1</sup>

Ở Việt Nam, các thư viện và trung tâm thông tin nhận nguồn từ ngân sách nhà nước hoặc từ các nguồn thu theo quy định của pháp luật, thực hiện trả lương cơ bản theo quy định của nhà nước. Lương cơ bản của người lao động được xác định qua hệ thống thang, bảng lương của nhà nước. Cán bộ, công chức, viên chức được bổ nhiệm vào ngạch công chức nào hoặc chức danh chuyên môn nào thì xếp lương theo ngạch hoặc chức danh đó. Chính phủ quyết định và công bố mức lương tối thiểu chung. Chính phủ cũng quy định các nguyên tắc xây dựng thang lương, bảng lương (trên cơ sở tham khảo ý kiến của Tổng Liên đoàn lao động VN).

\* Ngoài lương cơ bản, nhân viên còn được trả tiền làm thêm giờ theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc đang làm như sau :

- + Vào ngày thường ít nhất bằng 150% .
- + Vào ngày nghỉ hàng tuần, ít nhất bằng 200%.
- + Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương, ít nhất bằng 300%.

Hình 7.6 : Ngạch và bậc lương của ngành thư viện

STT	Ngạch	Loại	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4	Bậc 5	Bậc 6	Bậc 7	Bậc 8	Bậc 9	Bậc 10	Bậc 11	Bậc 12
1	Thư viện viên cao cấp	A3 Nhóm A3.2	5,75	6,11	6,47	6,83	7,19	7,55						
2	Thư viện viên chính	A2 Nhóm A2.2	4,00	4,34	4,68	5,02	5,36	5,70	6,04	6,38				
3	Thư viện viên	A1	2,34	2,67	3,00	3,33	3,66	3,99	4,32	4,65	4,98			

<sup>1</sup> Đặng Đức Sơn (Chủ biên), *Tìm hiểu Luật Lao động Việt Nam*. Chính trị Quốc gia, H., 1996, tr. 122.



4	Thư viện viên trung cấp	B	1,86	2,06	2,26	2,46	2,66	2,86	3,06	3,26	3,46	3,66	3,86	4,06
---	-------------------------	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

*Nguồn* : Theo Nghị định số 204/2004/NĐ - CP ngày của Chính phủ ngày 14 - 2-2004 về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

*Ghi chú* : Mức lương tối thiểu áp dụng từ 1 - 1 - 2008 là 540.000đ.

+ Nếu làm thêm giờ vào ban đêm tính từ 22h đến 6h hoặc từ 21h đến 5h được trả ít nhất bằng 30% tiền lương công việc đang làm ban ngày.

#### ■ Phụ cấp lương

Phụ cấp lương là tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa tính đến khi xác định lương cơ bản.

Đối với cán bộ và nhân viên thư viện, thường có các khoản phụ cấp như phụ cấp độc hại do tiếp xúc với kho tài liệu hoặc ở các thư viện trực thuộc nhà trường còn có phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, phụ cấp đất đỏ, ...

#### ■ Tiền thưởng

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại. Thưởng nhân viên thư viện được thưởng khi đạt mức cao hơn trung bình về chất lượng công việc ; thưởng sáng kiến cải tiến công việc, thưởng theo tổng kết, sơ kết, thưởng về sự phục vụ tận tụy làm hài lòng bạn đọc,...

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng. Các loại thưởng và mức thưởng tùy vào từng thư viện hoặc tổ chức mà thư viện trực thuộc.

#### ■ Phúc lợi

Các loại phúc lợi mà nhân viên thư viện được hưởng cũng rất đa dạng, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như quy định của chính phủ, khả năng tài chính của thư viện hay tổ chức mà thư viện trực thuộc. Phúc lợi biểu hiện sự quan tâm của tổ chức và công đoàn đến người lao động. Phúc lợi bao gồm : Bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn trưa do tổ chức chi trả, trợ cấp khó khăn cho nhân viên, quà tặng cho nhân viên nhân sinh nhật ; chế độ tang ma hiếu hỉ cho bản thân nhân viên và gia đình nhân viên ; quỹ học bổng cho con nhân viên,...

Ngoài các khoản trên thì người lao động còn nhận được sự đãi ngộ phi vật chất. Với mức lương nhân viên thư viện hiện nay không đồng đều. Thu nhập của nhiều nhân viên thư viện chưa hoàn toàn tương xứng với công sức họ bỏ ra. Dù vậy, được làm công việc đúng chuyên môn và yêu thích, đối với họ là niềm hạnh phúc thật sự. Thêm vào đó là môi trường làm việc và sự công nhận của người đọc là sự đãi ngộ lớn lao, khiến họ dốc tâm để phục vụ và không mong muốn rời bỏ tổ chức.

## 2. Chính sách đào tạo và phát triển nhân viên

Đào tạo thường là học các kĩ năng hoặc kiến thức để sử dụng trong công việc hiện tại, còn phát triển nhân viên liên quan đến học hỏi lĩnh vực rộng hơn, vượt ra ngoài phạm vi công việc hiện tại và hướng đến tương lai. Nhưng thông thường, người ta dùng thuật ngữ *đào tạo* và *phát triển nhân viên* theo cách đồng nghĩa.

Tất cả nhân viên – thời hạn, chính thức – đều có quyền kì vọng rằng công việc của họ sẽ cung cấp một số cơ hội để phát triển cá nhân. Với sự thay đổi nhanh chóng trên hầu hết các lĩnh vực, đào tạo và đào tạo lại là một phần thiết yếu trong kế hoạch của thư viện.

Đào tạo nhân viên thư viện có thể có nhiều kiểu, bao gồm :

- Tổ chức những khoá học về lĩnh vực cụ thể nào đó như biên mục, phân loại, ...
- Huấn luyện trong công việc bởi người lãnh đạo hay đồng nghiệp.
- Học nâng cao trình độ ngoài giờ như ngoại ngữ, tin học ; học nâng cao trình độ chuyên môn như học cao học, tiến sĩ về thư viện – thông tin học
- Tham gia các buổi hội thảo, hội nghị về chuyên môn thư viện.
- Luân phiên công việc và trao đổi kinh nghiệm với các thư viện trong nước và nước ngoài.
- Cho phép nhân viên tham gia vào một công việc mới hay một dự án đặc biệt nào đó.

Lợi ích của việc đào tạo là giúp nâng cao kĩ năng, kiến thức, tạo sự năng động và nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc. Đào tạo và phát triển liên quan chặt chẽ với nhau. Điều quan trọng là nhà quản lí cần chấp nhận, xây dựng kế hoạch và dự trù kinh phí cho việc đào tạo.

## 3. Chính sách để bạt

Để bạt là nói đến mọi hình thức chuyển bao hàm một sự thăng tiến nghề nghiệp. Có 3 loại chính sách : để bạt đột xuất, để bạt theo thâm niên, để bạt hữu cơ.

### *a. Đề bạt đột xuất*

Mỗi khi chức vụ bị trống, người ta tìm cách bổ nhiệm thay thế, bỏ qua việc xem xét quá trình trong quản lý dự báo như xem xét diễn biến nhân sự (về lượng, về chất và qua kiểm tra công việc), dự trù đội ngũ kế cận để đáp ứng trung hạn và dài hạn. Điều này có thể dẫn đến những sai lầm, bởi có nhiều nhân sự rất giỏi về chuyên môn, kĩ thuật nhưng lại thiếu năng lực quản lý. Để làm một lãnh đạo thì kĩ năng quản lý đóng vai trò quan trọng hàng đầu. Đề bạt thì dễ mà giáng cấp lại rất khó.

### *b. Đề bạt theo thâm niên*

Đề bạt theo thâm niên cũng thường thấy trong nhiều tổ chức. Những người làm việc lâu năm thường vững tay nghề, có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, chính sách đề bạt dựa trên tiêu chuẩn này cũng có những hậu quả tương tự như đề bạt đột xuất, bởi lẽ một tiêu chuẩn thâm niên hoàn toàn chưa là điều kiện đủ.

### *c. Đề bạt hữu cơ*

Dựa trên cơ sở dự báo và hệ thống đánh giá thành quả công việc. Các tiêu chuẩn đề bạt phải là :

- Những yêu cầu của chức vụ mà nhân sự đáp ứng được như năng lực, trình độ, ...
- Kinh nghiệm trải qua và tiềm năng cá nhân.
- Công trạng cá nhân.
- Quyền lợi và nguyện vọng.
- Tính trung thực, các đức tính khác và sự gắn bó với tổ chức.
- Thâm niên.

# BÀI TẬP

7.1 Nêu các bước tuyển dụng.

7.2 Theo bạn, cần làm gì để giúp nhân viên mới hội nhập ? Hãy thiết lập bảng liệt kê các mục cần giới thiệu cho nhân viên mới ?

7.3 Bạn hãy lập bảng phân tích công việc của :

- Giám đốc thư viện.
- Trưởng bộ phận kĩ thuật.
- Trưởng bộ phận phục vụ.
- Nhân viên biên mục phân loại.
- Nhân viên phòng đọc.
- Nhân viên công nghệ thông tin của thư viện.

7.4 Nêu các chính sách phát triển nhân sự ? Tại sao nhà quản lí cần phải xây dựng các chính sách này ?

# Chương VIII

## LÃNH ĐẠO

### VÀ XÂY DỰNG NHÓM HIỆU QUẢ

#### I. LÃNH ĐẠO

##### 1. Khái niệm

###### *a. Lãnh đạo và chức năng lãnh đạo*

Lãnh đạo là điều khiển và ra lệnh. Lãnh đạo là chức năng quản lí, được thực hiện thông qua con người – cá nhân hoặc nhóm. Chức năng này liên quan với chức năng nhân sự vì cả hai chức năng đều liên quan đến nhân viên của tổ chức. Tuy nhiên hai chức năng này có khác nhau. Chức năng nhân sự liên quan đến cung cấp và duy trì các cá nhân làm việc trong tổ chức. Chức năng lãnh đạo liên quan đến điều khiển, động viên và khuyến khích nguồn nhân lực đó. Chức năng lãnh đạo được xây dựng trên chức năng nhân sự; nó làm cho nhân viên của tổ chức phù hợp và hướng đến đạt mục tiêu của tổ chức.

Lãnh đạo là công việc không đơn giản, vì đòi hỏi nhà quản lí phải hiểu yếu tố con người trong tổ chức. Việc này liên quan mật thiết với khoa học hành vi như tâm lí học và xã hội học, giúp nhà quản lí hiểu biết rõ về các cá nhân và hành vi của họ tại nơi làm việc. Để lãnh đạo thành công, nhà quản lí phải biết rõ loại phần thưởng nào là hiệu quả nhất trong việc động viên cá nhân và kiểu quản lí nào là phù hợp nhất trong từng tình huống cụ thể. Nhà quản lí còn phải hiểu được tầm quan trọng của truyền đạt thông tin trong tổ chức. Vì các cá nhân rất khác nhau, lãnh đạo là công tác đòi hỏi tốn nhiều thời gian trong công tác của nhà quản lí. Thực vậy, nếu nhà quản lí không cẩn thận và khéo léo, vấn đề giữa các cá nhân trong lãnh đạo sẽ chiếm mất nhiều sức lực và thời gian.

###### *b. Động lực, hoà nhập, hài lòng và kì vọng*

###### ■ Động lực

Động lực phản ánh lí do của hành vi hành xử hay hoạt động của con người. Vì tất cả các hành xử đều có mục đích của chúng và vì vậy các hành xử đều đã được lựa chọn.

Động lực thể hiện sự dẫn thân của một người vào công việc, và nếu bối cảnh cho phép, nó sẽ kéo theo một sự gia tăng về thành quả. Điều quan trọng là không tìm thấy ở người đó một nhu cầu hay một nét tính cách cụ thể nào cả. Người ta chỉ

có động lực qua một công việc, một hoàn cảnh xã hội cụ thể. Có nghĩa là người ta đem sự gắn bó và vốn tri thức vào một hoạt động cụ thể nào đó. Động lực là một cái gì đó bằng bạc chứ không rõ ràng cụ thể.

#### ■ Hoà nhập

Hoà nhập chỉ sự gắn bó, toàn tâm toàn trí vào công việc, vào nhóm công tác, cũng có đôi khi là sự gắn bó với cả tổ chức trong tổng thể. Hoà nhập là quá trình tâm lí - xã hội được xây dựng thông qua đời sống cộng đồng.

#### ■ Hải lòng

Sự hải lòng với nghề nghiệp được biểu hiện bằng niềm hạnh phúc trong công việc của một cá nhân hay một tập thể. Nó biểu hiện qua sự hân diện và mong muốn giữ mãi công việc đó.

#### ■ Kì vọng

Kì vọng là điều mà con người tin có thể làm, điều mà con người chờ đợi (từ bản thân) như là một kết quả có thể đạt được do những nỗ lực của mình. Nó cũng là những tiên đoán được hình thành trên cơ sở những khả năng riêng khi gắn thân vào một hoạt động nào đó, là những cơ hội mà người ta lao vào để thực hiện thành công. Nó trả lời cho câu hỏi : "Liệu tôi có đủ can đảm, bản lĩnh, sức lực, năng lực, thông minh,... để thực hiện điều tôi phải làm nhằm đạt kết quả tốt không?".

Ở đây năng lực thực tế của một người là kết quả học hỏi, đào tạo, kinh nghiệm nghề nghiệp. Bản lĩnh thường có được từ những năng lực riêng, giúp họ độc lập quyết định và hành động.

Như vậy, kì vọng là niềm tin hoàn toàn có khả năng để thực hiện điều gì đó. Kì vọng là yếu tố chủ yếu của động lực. Nếu nhiệm vụ dưới hoặc trên mức kì vọng quá thì cá nhân sẽ có chiều hướng mất động lực.

## 2. Động lực

Nhà quản lí quan tâm đến động lực bởi vì nó ảnh hưởng đến thành tích người lao động và hiệu quả của tổ chức. Nhà quản lí động viên nhân viên bằng cách cung cấp môi trường để nhân viên hăng hái đóng góp cho tổ chức. Cũng như trong các tổ chức khác, trong thư viện cũng có một số nhân viên làm việc rất tích cực, còn số khác thì ít tích cực ; một số nhân viên dành trọn thời gian trong ngày cho công việc và nếu công việc đòi hỏi, họ ở lại thư viện muộn hơn để hoàn tất công việc, còn số khác thì hay đi trễ hoặc đôi khi tìm có nghỉ làm cả ngày. Những nhân viên thuộc nhóm thứ nhất được khuyến khích thúc đẩy hay nói cách khác là họ có động lực thúc đẩy ; còn nhóm thứ hai thì không. Vậy điều gì gây ra động lực thúc đẩy đối với nhóm nhân viên này, còn nhóm khác thì không. Đây là câu hỏi gây bối rối cho các nhà quản lí trong thời gian dài.

Động lực là sự vui lòng tự nguyện dốc hết sức lực để đạt được mục tiêu hoặc phần thưởng nào đó. Động lực là một quá trình lựa chọn bởi cá nhân giữa các hoạt động tự nguyện khác nhau. Động lực trong công việc được xác định như tổng các quá trình ảnh hưởng sự đánh thức, điều khiển và củng cố hành vi liên quan đến công việc.

Thực tế cũng chỉ ra rằng hầu hết mọi người không làm việc hết khả năng của mình và nhiều công việc cũng không đòi hỏi họ làm như vậy. Trong các nghiên cứu sớm nhất về động lực, William James của Trường Đại học Harvard phát hiện rằng người lao động làm theo giờ làm khoảng 20% đến 30% khả năng là đủ để giữ công việc, không mất việc. Ông cũng nhận thấy người lao động có động lực cao đã thể hiện 80% - 90% khả năng của họ. Khoảng cách biệt giữa 20% đến 30% và 80% đến 90% là khoảng có thể được tác động bởi động lực thúc đẩy. Không có gì phải ngạc nhiên khi động lực của người lao động là mối quan tâm chính của nhà quản lý, bởi vì sự thành công của bất cứ tổ chức nào cũng đều phụ thuộc vào sự hoàn thành tốt công việc của người lao động. Động lực là quá trình có thể được xem là sự phối hợp, nỗ lực của nhân viên để đạt được mục tiêu của tổ chức. Sự thành công này dẫn đến nhu cầu của người lao động được thoả mãn.

Rất nhiều lí thuyết và mô hình giải thích về động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Những lí thuyết và mô hình này chia làm 2 nhóm chính. Nhóm thứ nhất giải thích những nhu cầu của người lao động. Nhu cầu của người lao động là công cụ mà nhà quản lý sử dụng để động viên họ. Nhóm thứ hai chú trọng đến cách mà nhà quản lý có thể sử dụng sự hiểu biết của họ về nhu cầu của nhân viên và mong muốn thúc đẩy hành vi. Các thuyết thuộc nhóm thứ nhất có thể kể đến là thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow, thuyết hai nhân tố động viên của Herzberg ; nhóm thứ hai là thuyết công bằng của Adam và thuyết kì vọng của V.Vroom.

#### *a. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow*

Mọi tổ chức muốn tồn tại và phát triển đều phải hiểu được nhu cầu và thoả mãn được nhu cầu của con người. Abraham Harold Maslow (1908-1970) là nhà tâm lí học người Mỹ đã phát triển lí thuyết động lực của con người thường được biết đến là lí thuyết cấp bậc nhu cầu. Lí thuyết này đã được phổ biến và được vận dụng vào quản trị học. Đây là thuyết đạt đến đỉnh cao của việc nhận dạng nhu cầu tự nhiên của con người mà hiện nay chưa có thuyết nào thay thế. Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lí, mỗi người có những nhu cầu khác nhau. Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Theo Maslow, nhu cầu con người gia tăng từ thấp lên cao theo 5 bậc :

- Nhu cầu sinh lí là các nhu cầu đảm bảo cho con người tồn tại như ăn, uống, mặc, và các nhu cầu khác của cơ thể.

- Nhu cầu về an toàn là các nhu cầu như an toàn, không bị đe dọa, an ninh, đảm bảo công ăn việc làm.

- Nhu cầu xã hội là các nhu cầu về tình cảm gia đình, bạn bè, hay sự gắn bó với một tổ chức xã hội nào đó.

- Nhu cầu tự trọng là nhu cầu được thỏa mãn bằng sự phát triển cảm giác lành mạnh về cái tôi để tôn trọng bản thân và được tôn trọng.

- Nhu cầu tự thể hiện là các nhu cầu như chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo.

Abraham Maslow đã chia 5 bậc nhu cầu thành hai cấp : cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu về sinh lí và an toàn. Các nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện. Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow được thể hiện như sau :

*Hình 8.1 : Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow*



*Nguồn : Eraly, Alain. Quản trị nguồn nhân lực. Tài liệu giảng dạy dùng cho Chương trình Đào tạo Thạc sĩ Quản trị Việt - Bỉ. TP.HCM : Đại học Mở Bán công TP.HCM, 2002 (Tài liệu lưu hành nội bộ)*

#### *b. Thuyết 2 nhân tố động viên của Herzberg*

Những năm cuối 1950, Frederick Herzberg và các cộng sự đã nghiên cứu về động lực thúc đẩy nhân viên. Qua phân tích kết quả nghiên cứu, Herzberg đưa ra hai nhân tố như sau :



– Nhân tố động viên liên quan đến bản thân công việc như đạt kết quả mong muốn ; sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp ; trách nhiệm ; sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp.

– Nhân tố thứ hai gọi là nhân tố duy trì là tác nhân không liên quan đến bản thân công việc mà chủ yếu là điều kiện để công việc được thực hiện như : chế độ, chính sách của tổ chức đó ; sự giám sát trong công việc ; các điều kiện làm việc của nhân viên ; lương bổng và các khoản thù lao ; quan hệ với đồng nghiệp. Các yếu tố này không mang lại sự hài lòng trong công việc, cũng không phục vụ cho các nhân tố mang tính động viên. Tuy nhiên, nếu các yếu tố này không thoả đáng thì sẽ dẫn đến sự không hài lòng trong công việc.

Hai nhân tố này tương đối độc lập với nhau, mỗi nhân tố ảnh hưởng đến hành vi theo cách khác nhau. Khi con người hài lòng với công việc thì sự hài lòng này gắn với bản thân công việc. Khi họ không hài lòng với công việc, họ không cảm thấy hạnh phúc với môi trường làm việc. Các nhân tố tạo sự động viên người lao động gọi là nhân tố bên trong của chính công việc ; các nhân tố gây ra sự không hài lòng là nhân tố bên ngoài.

Cả hai nhân tố của thuyết động viên đều liên quan đến nhà quản lí. Điều này nói lên rằng yếu tố duy trì cần phải được thoả mãn, bởi chúng cung cấp nền tảng. Nếu người lao động không hài lòng, họ sẽ không hết lòng với công việc. Nhưng lương bổng, tình trạng và điều kiện làm việc cũng chưa phải là tất cả, nhà quản lí cần phải có thêm các nhân tố khác, theo Herzberg, là nhân tố động viên. Có nghĩa là nhà quản lí phải đảm bảo công việc thú vị và thử thách đối với nhân viên, phải chú trọng đến kết quả thực hiện công việc, sự thừa nhận, sự phát triển đối với nhân viên. Có như thế nhân viên mới tìm thấy được động lực thúc đẩy họ làm việc.

### *c. Thuyết kì vọng của Victor Vroom*

Thuyết kì vọng này do Victor Vroom, giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác. Thuyết kì vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức :

$$\text{Động lực} = \text{Hấp lực} \times \text{Kì vọng} \times \text{Phương tiện}$$

*Hấp lực* : sức hấp dẫn cho một kết quả hay mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì ?).

*Kì vọng* : niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu ?).

*Phương tiện* : niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?).

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để dẫn dắt tổ chức hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ sẽ được mọi người đánh giá cao, sẽ được cấp trên cất nhắc. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng tổ chức sẽ tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không để bạt người trong tổ chức từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ không có động cơ để phấn đấu, cố gắng làm việc tốt hơn.

Lý thuyết của Vroom rất quan trọng vì đã nêu bật được sự ảnh hưởng của mục tiêu cá nhân lên nỗ lực của họ. Bởi vì lý thuyết thừa nhận tầm quan trọng của những nhu cầu và động lực cá nhân khác nhau, nó giải thích cho nhà quản lý rằng động lực có tính cá nhân hoá cao. Nhà quản lý phải cố gắng học cách quan tâm đặc biệt đến từng nhân viên và hiểu giá trị của mỗi cá nhân là gì. Nhà quản lý cũng phải làm rõ với nhân viên sự liên quan giữa thành tích và phần thưởng. Lý thuyết này cũng chỉ ra một số tình huống mà nhà quản lý cần tránh. Ví dụ, nhà quản lý thư viện nói rằng họ có chính sách thưởng khuyến khích nếu nhân viên tích cực công tác và đạt thành tích tốt. Tuy nhiên, nếu thực tế, số nhân viên tích cực làm việc và đạt thành tích tốt vượt quá khả năng chi thưởng của thư viện, khiến cho sau đó, việc thưởng không thực hiện được, thì nhân viên sẽ giảm động lực làm việc, bởi họ hiểu rằng phần thưởng mà nhà quản lý thư viện nói chỉ là lời hứa, không thể thành hiện thực.

#### *d. Thuyết công bằng của Adams*

Lý thuyết của John Stacey Adams, nhà tâm lý học hành vi, liên quan đến sự cân bằng giữa đầu vào và đầu ra đối với công việc của một nhân viên so với đầu vào và đầu ra của những nhân viên khác. Những vị trí khác mà nhân viên dùng để tham khảo so sánh có thể là trong cùng tổ chức hoặc khác tổ chức. Yếu tố đầu vào gồm giờ giấc làm việc, những nỗ lực trong công việc, những yêu cầu của công việc, khả năng và trình độ mà công việc đòi hỏi. Yếu tố đầu ra bao gồm lương bổng, thời gian nghỉ phép, an toàn trong công việc, sự thừa nhận, khen ngợi. Nhân viên so sánh đầu vào và đầu ra của họ với nhân viên khác cùng vị trí công tác như nhau. Nếu họ nghĩ rằng không có sự công bằng với họ so với các nhân viên khác có vị trí như họ, họ sẽ giảm đi động lực. Ví dụ, nếu nhân viên A so sánh bản thân họ với nhân viên B và nghĩ rằng tỉ lệ đầu vào và đầu ra không hợp tình hợp lý, nhân viên A có thể sẽ bắt đầu giảm sự nỗ lực trong công việc. Nhân viên A cũng có thể yêu cầu tăng lương thưởng hoặc yêu cầu lãnh đạo bắt buộc nhân viên B làm việc tích cực hơn. Nếu sự công bằng vẫn không đạt được, nhân viên A có thể sẽ nghỉ việc và tìm việc

nơi khác. Lí thuyết công bằng nhấn mạnh tầm quan trọng của hệ thống lương, thưởng, đãi ngộ và phát triển nhân viên. Hệ thống này phải được xây dựng và thực hiện sao cho nhân viên cảm thấy được sự công bằng.

### 3. Lãnh đạo

Lãnh đạo là khả năng truyền sự tin tưởng và hỗ trợ cho những người đi theo, cho phép nhóm đạt được mục tiêu của mình. Người lãnh đạo hiệu quả có khả năng ảnh hưởng đến người khác và có tài định hướng làm cho cả cá nhân và tổ chức gắn kết thành một khối thống nhất nhằm đạt mục tiêu chung. Khả năng lãnh đạo làm chuyển tiềm năng của tổ chức thành hiện thực.

Thuật ngữ *nhà lãnh đạo* và *nhà quản lí* liên quan chặt chẽ nhau, nhưng không phải là một. Nhà quản lí thường gắn với tâm trí như tính hợp lí, tính phân tích và thẩm quyền; nhà lãnh đạo thường gắn với khả năng cảm xúc như tầm nhìn, sự sáng tạo, niềm say mê và cảm hứng. Nhà lãnh đạo quan sát để tìm cách kiểm soát tình huống, còn nhà quản lí học cách sống với tình huống. Những điểm khác nhau còn có thể kể đến là: nhà lãnh đạo tạo tầm nhìn và chiến lược còn nhà quản lí lại thực hiện điều này; nhà lãnh đạo đương đầu với sự thay đổi còn nhà quản lí đối phó với sự rắc rối. Nhưng vì cá nhân trong cả vai trò lãnh đạo và quản lí thường đứng đầu trong cơ cấu tổ chức nên các vai trò thường trùng lấp lên nhau. Trong thư viện, các cá nhân thường thực hiện cả vai trò lãnh đạo lẫn quản lí nên nhà quản lí cũng là nhà lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo có hai vai trò. Vai trò thứ nhất là sử dụng quyền lực. Những nhà lãnh đạo giỏi thường sử dụng quyền lực khôn khéo và có hiệu quả; cư xử chừng mực và công bằng; đề ra mục tiêu và đảm bảo để mục tiêu đó được thực hiện; ra các quyết định có hiệu quả. Những đặc điểm này giống với đặc điểm của một nhà quản lí giỏi. Tuy nhiên, không phải tất cả các nhà lãnh đạo đều tốt. Một số lãnh đạo không phải vì sự tiến bộ của tổ chức mà vì quyền lợi cá nhân hoặc mục tiêu riêng của họ. Những nhà độc tài này thường làm hại hoặc huỷ diệt tổ chức mà họ lãnh đạo. Vai trò thứ hai của nhà lãnh đạo là thể hiện tầm nhìn. Nhà lãnh đạo phải thể hiện được tầm nhìn và được những người ủng hộ chấp nhận. Lãnh đạo phải truyền nghị lực để những suy tưởng của họ được thực hiện. Đó cũng là tài điều khiển của nhà lãnh đạo.

#### *a. Một số nghiên cứu về lãnh đạo*

Có nhiều nghiên cứu về lãnh đạo. Các nghiên cứu này có thể khái quát như sau:

- Tiếp cận những nét tiêu biểu hay đặc điểm để nghiên cứu khả năng lãnh đạo như nghị lực, tính đấu tranh, tính kiên trì, tính sáng tạo, phong thái và tầm cao.

- Tiếp cận hành vi để nghiên cứu khả năng lãnh đạo: Những nghiên cứu này xem xét hành vi của lãnh đạo: Họ làm gì, họ chú trọng đến điều gì và họ quan hệ

với người dưới quyền ra sao. Mọi nghiên cứu của xu hướng này đều xem xét nhà quản lí là nhà lãnh đạo trong tổ chức. Một trong những nghiên cứu theo xu hướng này do Kurt Lewin và các cộng sự của ông thuộc Đại học Iowa thực hiện. Theo ông, có ba phong cách lãnh đạo : chuyên quyền độc đoán, dân chủ và tự do.

- Nghiên cứu phong cách của lãnh đạo : được biết đến nhiều nhất là lí thuyết của Rensis Likert - nhà giáo dục và tâm lí học người Mĩ. Ông và các đồng nghiệp của ông ở đại học Tổng hợp Michigan đã nghiên cứu các kiểu mẫu và các phong cách của các nhà lãnh đạo và quản lí. Likert đã đưa ra ý tưởng và cách tiếp cận quan trọng đối với việc hiểu biết về hành vi lãnh đạo. Ông coi một nhà quản lí có hiệu quả là người định hướng mạnh mẽ vào cấp dưới, dựa vào sự liên lạc để giữ cho tất cả các bộ phận hoạt động như là một đơn vị. Tất cả các thành viên của một nhóm, kể cả người quản lí hay lãnh đạo, lựa chọn một thái độ hỗ trợ, trong đó họ chia sẻ lẫn nhau các nhu cầu, các giá trị, các nguyện vọng, các mục đích và những triển vọng chung. Vì nó chú trọng đến các động cơ thúc đẩy con người, cho nên Likert coi cách tiếp cận này là hiệu quả nhất để lãnh đạo một nhóm.

Từ cách tiếp cận này và dựa vào tiêu chí mức độ tham gia của người dưới quyền vào quá trình quản lí lãnh đạo, Rensis Likert đã đưa ra các mô hình phong cách lãnh đạo sau : quyết đoán áp chế, quyết đoán nhân từ, tham vấn, tham gia theo nhóm.

+ Phong cách lãnh đạo quyết đoán áp chế : người lãnh đạo không hề tham khảo ý kiến người dưới quyền, mọi quyết định mang tính chủ quan của người lãnh đạo, thông tin đi một chiều từ trên xuống dưới. Các nhà quản lí loại này chuyên quyền cao độ, có ít lòng tin vào cấp dưới, thúc đẩy người ta bằng sự đe dọa và trừng phạt với những phần thưởng hiếm hoi.

+ Phong cách lãnh đạo quyết đoán nhân từ : bước đầu người lãnh đạo có lòng tin vào người dưới quyền, nhưng quyết định cuối cùng thuộc người lãnh đạo mặc dù cho phép phát biểu ý kiến. Thúc đẩy bằng khen thưởng và một ít bằng sự đe dọa, trừng phạt.

+ Phong cách tham vấn : đã có ít nhiều tin tưởng vào người dưới quyền, sử dụng thông tin hai chiều để ra quyết định, đã có sự phân hoá chức năng trong quản lí, tạo sự năng động trong nhóm sản xuất.

+ Phong cách tham gia theo nhóm : hoàn toàn tin tưởng vào cấp dưới, hi vọng cấp dưới thực hiện tốt công việc của mình, khuyến khích động viên người dưới quyền phát biểu ý kiến, coi mình là một thành viên, thảo luận dân chủ sau đó đi đến quyết định.

Nổi bật trong các mô hình lãnh đạo do R.Likert đưa ra là mức độ tham gia của người dưới quyền, sự trao đổi thông tin, sự phân quyền trong hoạt động quản lí, hình thức thúc đẩy đối với người lao động.

### *b. Phát huy khả năng lãnh đạo*

Một trong những bài học quan trọng mà những người lãnh đạo thành công rút ra là không ai có thể lãnh đạo một mình. Lãnh đạo luôn là sự hợp tác.

Phát huy khả năng lãnh đạo bao gồm hai thành phần. Đó là kỹ năng và phẩm chất cá nhân lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo thường có năng khiếu cơ bản và có thể phát triển các năng khiếu này để đạt được hiệu quả trong lãnh đạo. Tiếp đến nhà lãnh đạo cần thiết phải trau dồi các kỹ năng. Kỹ năng lãnh đạo có thể được học qua trường lớp, nhưng đó chỉ mới là những bước đầu. Cách học hiệu quả nhất là học tập những người đã thành công trong công tác lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo thư viện cần quan sát những nhà lãnh đạo khác, học những kinh nghiệm để đi đến thành công, những bài học của sự thất bại và cả những phẩm chất cần có của người lãnh đạo.

Cách chuẩn bị làm lãnh đạo tốt nhất là học kỹ năng lãnh đạo kết hợp với thực hành. Ở các nước phát triển, các nhà quản lý thư viện quan niệm rằng lãnh đạo và quản lý thư viện liên quan chặt chẽ với nhau. Các thư viện thường có các chương trình để các nhà lãnh đạo tương lai của thư viện thực hành. Mọi bài học kỹ năng được bắt đầu từ chính công việc thực tế. Các nhà quản lý và lãnh đạo tương lai của thư viện có thể thất bại trong một số chương trình được giao. Nhưng bài học quý giá là không một ai luôn luôn đúng và “thất bại là mẹ của thành công”.

Rất nhiều thư viện áp dụng cách thực hiện các nhiệm vụ bằng nhóm. Lãnh đạo một nhóm là bước đầu tiên để một người làm thư viện học cách lãnh đạo. Thành công bước đầu trong nhóm cung cấp cho họ kinh nghiệm và khuyến khích họ mong muốn đạt được ở mức cao hơn.

## **4. Truyền đạt thông tin**

Thông tin được ví như chất keo gắn kết trong một tổ chức. Nhà quản lý cần dành nhiều thời gian để truyền đạt thông tin dưới nhiều dạng khác nhau. Đối với thư viện và trung tâm thông tin, truyền đạt thông tin vô cùng quan trọng và là nguồn sống của các tổ chức này. Truyền đạt thông tin tốt đảm bảo cho động lực tích cực và các quan hệ tốt trong công việc.

### *a. Thành phần và hình thức của truyền đạt thông tin*

Các thành phần của thông tin gồm : Nguồn thông tin, thông điệp thông tin, kênh thông tin, người nhận, nhiễu thông tin, phản hồi. Đầu tiên, thông tin xuất phát từ người gửi thông tin. Nguồn thông tin này được mã hoá thành thông điệp sao cho cả người gửi và người nhận đều hiểu. Kênh thông tin là sự nối kết giữa nguồn thông tin và người nhận. Thông điệp được chuyển qua kênh (điện thoại, mạng internet), người nhận sẽ giải mã để hiểu thông điệp. Sau khi người nhận đã giải mã được thông điệp, họ sẽ phản hồi lại cho người gửi thông tin bằng các kênh khác nhau. Sự

hiều thông tin có thể xuất hiện tại nguồn thông tin, thông điệp, kênh và người nhận, làm cản trở truyền đạt thông tin như thông điệp sử dụng nhiều câu tối nghĩa hoặc thông tin viết bằng một ngoại ngữ mà người nhận không hiểu,...

Hình thức của thông tin gồm lời nói, chữ viết và các phương pháp khác như cử chỉ, thái độ,...

Để rõ hơn, ta hình dung ví dụ như sau : một giám đốc thư viện muốn mời trưởng bộ phận lưu hành họp một cuộc họp quan trọng. Giám đốc thư viện là nguồn thông tin. Khi ông ta thông tin về buổi họp dưới dạng một thông báo bằng e-mail, thì e-mail sẽ là thông điệp. Kênh thông tin sẽ là hệ thống email của thư viện. Người nhận là trưởng bộ phận lưu hành. Trưởng bộ phận lưu hành đọc e-mail và trả lời sẽ tham dự cuộc họp gọi là phản hồi thông tin. Trong trường hợp người nhận không mở được e-mail do bị lỗi, nghĩa là thông tin bị nhiễu. Hình thức thông tin là chữ viết bằng e-mail.

Nhà quản lý thư viện phải thừa nhận rằng, không phải bất cứ nhân viên nào cũng hiểu các thông điệp được truyền đạt đến họ. Như đã nói ở chương trước, nhân viên thư viện cũng rất đa dạng về ngành nghề, khác về giới tính, tôn giáo,... nên cách truyền đạt thông tin cũng khác nhau. Không những nhà quản lý thư viện mà nhóm nhân viên thuộc chuyên môn thông tin – thư viện cũng phải chú ý khi truyền đạt thông tin đến các nhân viên khác trong thư viện. Việc dùng từ ngữ chuyên môn trong thư viện đôi khi là rào cản hay gây nhiễu thông tin đối với các đối tượng không thuộc nhóm chuyên ngành thông tin – thư viện. Các từ ngữ như bổ sung, biên mục, hay từ viết tắt ISBD, AACR2, ALA, ... chắc chắn sẽ gây khó khăn cho nhân viên không thuộc nhóm ngành thông tin – thư viện, nhất là những nhân viên mới.

### *b. Dòng thông tin*

– Truyền đạt thông tin từ trên xuống là thông tin được truyền xuống theo kiểu từng bậc : giám đốc truyền tin xuống trưởng phòng, trưởng phòng truyền tin xuống trưởng bộ phận,... Đối với cách truyền đạt thông tin từ trên xuống trong một số tổ chức không có hiệu quả. Nhà quản lý phải xem xét sự đúng lúc của thông tin để đảm bảo thuận lợi cho cả nhà quản lý và nhân viên. Việc lộ thông tin cũng thường xảy ra đối với cách truyền đạt thông tin này. Càng đi qua nhiều khâu trung gian thì độ chính xác của thông điệp càng bị giảm xuống.

– Truyền đạt thông tin từ dưới lên : gồm những thông điệp do cấp dưới truyền thẳng lên nhà quản lý. Hầu hết các thông điệp đặt ra câu hỏi, cung cấp thông tin phản hồi hoặc đề nghị. Cách truyền đạt thông tin này phụ thuộc vào nếp văn hoá của tổ chức. Thường nhân viên rất sợ và ngại khi truyền đạt thông tin lên người lãnh đạo của họ, đặc biệt là những thông tin liên quan đến các vấn đề hoặc tin buồn.

– Truyền đạt thông tin theo chiều ngang : thường là giữa những thành viên của cùng một nhóm lao động hoặc cùng một cấp bậc. Kiểu truyền thông tin này giúp cho hai bên dễ dàng phối hợp với nhau trong công việc, nhưng đôi khi cũng làm rối loạn thông tin cho chiều dọc.

### *c. Các yếu tố cần thiết để truyền đạt thông tin hiệu quả*

– Người gửi thông tin phải có mục tiêu rõ ràng khi gửi thông tin đi, nhận định được người nhận thông tin sẽ phản ứng thế nào.

– Thông tin phải nhất quán, có nghĩa là thông tin chính xác và trước sau như một.

– Ngôn ngữ và kênh truyền thông phù hợp : người gửi phải lựa chọn kiểu cách ngôn ngữ cho phù hợp với trình độ và cách sống của người nhận, sử dụng hình thức truyền thông tin (nói hay viết) phù hợp.

– Sự rõ ràng : thông điệp phải trung thực và nên dùng từ rõ nghĩa, khiến cho người nhận có thể hiểu một cách rõ ràng. Thông tin khi được truyền tải trực quan sinh động sẽ được tiếp nhận cao hơn, đó là khi người truyền tin sử dụng các phương tiện để minh họa bằng hình ảnh, âm thanh, ...

– Thái độ phải tích cực : người truyền tải thông tin có thái độ tích cực thì hiệu ứng của người nhận thông tin cũng sẽ có chiều hướng tích cực. Vì vậy từ nội dung đến ngôn ngữ và cách thể hiện nên tích cực để đạt được hiệu quả truyền tin cao hơn.

## **II. XÂY DỰNG NHÓM HIỆU QUẢ**

Nhà quản lý đạt được kết quả thông qua con người. Trong hầu hết các tổ chức, điều đó có nghĩa là xây dựng và lãnh đạo các nhóm hiệu quả. Chỉ có số ít người có khả năng làm việc một cách riêng biệt. Số đông còn lại thì với một nhóm tốt thường hỗ trợ và truyền cảm hứng cho họ, cũng như sẽ giúp cả nhóm đạt được năng suất cao. Với sự gia tăng độ phức tạp của môi trường công tác, sự thay đổi diễn ra với tốc độ nhanh, yêu cầu về hiệu quả và năng suất ngày càng cao, một vài cá nhân có được sự tinh thông hoặc nguồn lực có thể hoàn thành nhiệm vụ một mình. Số lượng lớn còn lại, khả năng làm việc trong một nhóm là một yếu tố then chốt quyết định sự thành công cho người lao động, hướng đến tương lai xa hơn cho nghề nghiệp của họ.

Tuy nhiên, các nhóm được tạo thành từ nhiều cá nhân khác nhau về hoàn cảnh, cá tính, năng khiếu, giáo dục và sự kỳ vọng. Đây là chỗ mà kỹ năng của nhà quản lý cần đến để đảm bảo nhóm đa dạng tạo thành một đơn vị công tác hiệu quả.

### **1. Đặc điểm của một nhóm hiệu quả**

Bao gồm 12 đặc điểm giúp nhận ra nhóm hiệu quả : (1) Mục đích rõ ràng, (2) Tinh thần thân mật, (3) Tham gia, (4) Kỹ năng lắng nghe hiệu quả, (5) Bất đồng một cách văn minh, (6) Đồng lòng quyết định, (7) Giao tiếp mở, (8) Vai trò rõ ràng

và có trách nhiệm trong công việc, (9) Lãnh đạo được chia sẻ, (10) Quan hệ với bên ngoài, (11) Đa dạng, (12) Tự đánh giá.

#### *a. Mục đích rõ ràng*

Mục tiêu và mục đích được xác định rõ ràng là nguyên tắc chỉ đạo mà nhóm sẽ tập trung vào đó để hoạt động. Nó bao gồm mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, đặt ra cho các nhóm phải thảo luận bàn bạc và đưa ra khuôn khổ để nhóm tiến hành các hoạt động của mình trong khuôn khổ đó.

#### *b. Tính thân mật*

Trong bầu không khí này, các thành viên của nhóm sẽ tự tin và được khuyến khích để nói hết và tận dụng óc sáng kiến. Họ sẵn sàng mạo hiểm, và nói chung, nhờ vào sự thoải mái trong giao tiếp giữa các thành viên với nhau, họ sẵn sàng giúp nhau khi cần thiết. Trong bầu không khí như vậy, nhân viên sẽ thấy dễ chịu, thích thú với công việc và tham gia hết mình để đạt được mục tiêu.

#### *c. Tham gia*

Trong bầu không khí được tạo ra nói trên thì sự tham gia được khuyến khích. Nhóm hiệu quả thu hút tập hợp được một trình độ chuyên môn rộng, đem lại sự hài lòng hơn giữa các thành viên với nhau và kết quả sẽ tốt hơn cho tổ chức. Nhà quản lý phải nghiên cứu quản lý cấp độ tham gia bằng cách cung cấp cơ hội cho những thành viên nhóm có tính cách trầm lặng hơn nhằm giúp họ trở nên quan tâm hơn đến công việc chung của nhóm.

#### *d. Lắng nghe*

Một yếu tố riêng biệt quan trọng nhất để phân biệt nhóm hiệu quả là khả năng các thành viên trong nhóm lắng nghe lẫn nhau. Thành viên của nhóm có trách nhiệm với nhau, tôn trọng ý kiến và lập luận của mỗi người. Nhà quản lý phải làm gương trong cách cư xử bằng việc tập luyện kỹ năng lắng nghe hiệu quả và thúc đẩy việc sử dụng nó giữa các thành viên trong nhóm với nhau.

#### *e. Bất đồng một cách văn minh*

Bất đồng ý kiến hay xung đột phát sinh một cách tự nhiên trong một nhóm mờ, được khuyến khích để nói thẳng và hết các vấn đề. Nếu không đem lại hiệu quả thì nó có thể làm mất ổn định. Khi các bất đồng ý kiến xảy ra, các bất đồng này phải được thể hiện theo cách liên quan trực tiếp đến vấn đề sắp tới, không phải theo cách thông thường hay cá nhân. Vấn đề đòi hỏi thành viên của nhóm phải công nhận rằng các bất đồng ý kiến được chấp nhận – và thường chỉ có một cách để đạt được giải pháp tốt nhất. Bằng cách tạo cơ hội khác nhau, khuyến khích sự linh hoạt trong nhân viên, xoa dịu tình hình bằng sự hóm hỉnh, nhấn mạnh cách mọi người cố gắng đạt được một giải pháp chung, nhà quản lý có thể đóng vai trò lãnh đạo trong việc bảo đảm rằng những bất đồng ý kiến là một quá trình tích cực.



#### *f. Đồng lòng quyết định*

Ngược lại với bất đồng ý kiến, sự nhất trí là một hình thức quyết định nhóm dựa trên tính thống nhất (không phải là sự nhất trí hoàn toàn). Đặc biệt trong các quyết định then chốt, điều quan trọng là các thành viên nhóm cảm thấy họ có cơ hội để thể hiện bày tỏ ý kiến của mình. Họ cảm thấy điều này đã được lắng nghe, và ý kiến phản đối của họ đã được xem xét và trả lời. Mặc dù có thể không đồng tình với quyết định cuối cùng, họ vẫn hiểu tại sao phải làm như vậy, và chấp nhận quyết định của nhà quản lí. Nếu chức năng của nhóm rõ ràng, sự đồng lòng quyết định sẽ được hỗ trợ và tôn trọng.

#### *g. Giao tiếp mở*

Thành viên nhóm phải tin tưởng người lãnh đạo và tin tưởng lẫn nhau để thẳng thắn trình bày trong các vấn đề, không có sự e ngại hay phản ứng thù địch. Lãnh đạo cần cố vũ điều này bằng cách yêu cầu thành viên nhóm mạnh dạn thảo luận các vấn đề.

#### *h. Vai trò rõ ràng và trách nhiệm công việc*

Các thành viên nhóm có vai trò và vai trò này cần được hiểu rõ ràng bởi đồng nghiệp và lãnh đạo của họ. Điều này ảnh hưởng đến kì vọng liên quan đến công việc mà họ có thể làm hoặc không, cũng như là ý thức cá nhân của họ.

#### *i. Lãnh đạo được chia sẻ*

Mặc dù các nhóm đều có người đứng đầu hay lãnh đạo, nhưng tất cả các thành viên đều cảm thấy có trách nhiệm cho cả thành công và thất bại. Trong môi trường tin cậy nhấn mạnh đến giao tiếp mở, tất cả thành viên phải đặt mình vào hoạt động của nhóm và chia sẻ thành tích đạt được. Các nhà lãnh đạo nhóm phải bảo đảm rằng họ xây dựng văn hoá ủng hộ phương pháp này và chia sẻ trách nhiệm, mặc dù nhiệm vụ quản lí hành chính và bàn giấy liên quan đến chức vụ của họ.

#### *k. Mối quan hệ bên ngoài*

Nhóm hiệu quả xây dựng mối quan hệ mật thiết với đối tượng khác trong và ngoài tổ chức để xúc tiến thực hiện mục đích của họ. Mạng lưới này biểu thị một tổ chức mạnh và chắc chắn. Nó cũng có ích trong việc xây dựng và hiểu biết rộng hơn về công tác của nhóm, củng cố hình ảnh của nhóm trong hội nghề nghiệp hoặc tổ chức.

#### *l. Đa dạng*

Các nhóm được hình thành từ các cá nhân với quan điểm và khả năng khác nhau. Các nhóm được xem là tốt thường có sự pha trộn tài năng. Các nhà quản lí cần đảm bảo rằng có sự pha trộn tài năng trong nhóm của họ.

### *m. Tự đánh giá*

Các nhóm có thể đánh giá sự tiến bộ và hiệu quả của họ một cách thường xuyên. Nhà quản lí cần đảm bảo những thời gian tạm ngừng công việc để cho phép nhóm xem xét thành tích của họ. Về cơ bản, thỉnh thoảng nhóm hiệu quả cần hỏi là nhóm cần làm gì để cải tiến hay hoàn thiện hơn.

## **2. Vai trò của người lãnh đạo nhóm giỏi**

Một nhóm hoàn toàn hiệu quả rất cần có một người lãnh đạo đảm nhận vai trò bằng cả sự hăng hái nhiệt tình. Họ cũng phải sẵn sàng nhận toàn bộ trách nhiệm cho sự thành công hay thất bại của nhóm. Mọi hoạt động của họ đều có ảnh hưởng đến nhóm. Một người lãnh đạo giỏi có thể cần có các yếu tố như : thông tin, khởi xướng, có khả năng làm cho rõ ràng, có khả năng làm mọi người hoà hợp, khuyến khích, phối hợp và kiểm tra.

### *a. Thông tin*

Lãnh đạo nhóm cần tìm thấy những thông tin cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ một cách thành công. Họ cần khuyến khích các nhân viên có tính cách trầm lặng đóng góp, và kiểm tra những thành viên năng động hơn. Họ phải có ý kiến riêng nhưng cũng phải lắng nghe và đưa vào bản báo cáo những sự việc và biết cảm nhận sự trình bày bởi người khác.

### *b. Khởi xướng*

Đề ra mục tiêu và đề xướng công việc là một vai trò chính của người lãnh đạo nhóm. Họ có trách nhiệm làm cho công việc được thực hiện và phải đảm nhận vai trò lãnh đạo là quyết định làm cái gì và làm như thế nào, phân bổ nguồn lực, giúp đỡ khi có vấn đề và kiểm tra toàn bộ dự án.

### *c. Làm cho rõ ràng*

Làm cho rõ ràng và củng cố tầm quan trọng của mục tiêu, thủ tục và công việc là vai trò cần thiết của người lãnh đạo nhóm. Trong bất kì dự án phức tạp nào cũng sẽ thường phát sinh những chuyện ngoài dự kiến, mục tiêu có thể bị bỏ quên hoặc bị lạc mất quá trình, sự hiểu lầm hay bất hoà có thể xảy ra, v.v...Nhà lãnh đạo cần hành động vượt qua những khó khăn này, giải thích và hiểu các vấn đề nhằm giữ cho nhóm tập trung vào công việc và đi đúng con đường.

### *d. Làm hoà hợp*

Để giảm sự căng thẳng, vượt qua những khó khăn xung đột, lãnh đạo nhóm có thể phân xử, dàn xếp và hoà giải những ý kiến và quan điểm khác nhau. Nhằm duy trì năng suất tối đa, sự hoà hợp trong nhóm là tài sản quan trọng nhất.

#### *e. Khuyến khích*

Vai trò quan trọng của người lãnh đạo nhóm là giúp đỡ khuyến khích các thành viên trong nhóm hoàn thành công việc được phân công. Người lãnh đạo nhóm cũng phải có trách nhiệm, nhiệt tình với công việc của mình. Từ tấm gương của người lãnh đạo, thành viên trong nhóm sẽ tiến hành thực hiện công việc với khả năng cao nhất của mình để thành công.

#### *f. Phối hợp và kiểm tra*

Nơi mà số lượng những nhiệm vụ khác nhau được yêu cầu để đạt được mục tiêu toàn bộ, lãnh đạo nhóm cần đảm bảo là tất cả mọi công việc đều phải được hoàn thành vào một thời điểm thích hợp, các nguồn lực sẵn có khi được yêu cầu, mục tiêu của một nhóm nhỏ không xung đột với mục tiêu của nhóm khác. Các tiêu chuẩn và chất lượng của công việc cũng cần phải được kiểm tra.

### **3. Đối phó với các vấn đề trong nhóm**

Vì nhóm là tập hợp bởi nhiều cá nhân, nên chắc chắn rằng đôi lúc có những vấn đề sẽ phát sinh và tác động bất lợi đến chức năng của nhóm. Điều quan trọng là các vấn đề này phải được xử lý nhanh và hiệu quả để hạn chế ảnh hưởng của chúng. Một số vấn đề hoàn toàn thuộc về cá nhân, một số vấn đề lại lan rộng trong nhóm. Trong tình huống này, các nhà quản lý cần có một số chiến lược để đối phó. Các chiến lược sau đây có thể được áp dụng :

#### *a. Huấn luyện*

Lãnh đạo nhóm cần huấn luyện riêng cho thành viên nhóm, những ai gặp khó khăn trong việc vươn tới mục tiêu, việc thực hiện nhiệm vụ được phân công hoặc việc hiểu rõ những đòi hỏi của công việc. Đây là vai trò hỗ trợ mà lãnh đạo nhóm có thể chấp nhận để xây dựng cam kết và sự nhiệt tình đối với công việc, cũng như sẽ nâng cao kĩ thuật hoặc thực tiễn công việc cho từng cá nhân trong nhóm.

#### *b. Khuyến bảo*

Khuyến bảo được sử dụng với những cá nhân của nhóm, những ai không chịu đóng góp và có quan điểm tiêu cực về các hoạt động của nhóm.

#### *c. Xây dựng nhóm*

Xây dựng nhóm là kĩ thuật thường được sử dụng để giúp nhóm vượt qua những vấn đề dài hạn. Nó cũng được sử dụng đối với những nhóm chức năng hoàn toàn để nâng cao hiệu lực. Quá trình này được thực hiện bởi một nhà tư vấn bên ngoài có kinh nghiệm trong những vấn đề này.

Xây dựng nhóm thích hợp lúc :

- Thất bại về sản phẩm hoặc giảm sút trong chất lượng phục vụ.
- Than phiền của khách hàng hay người sử dụng dịch vụ tăng lên.
- Xung đột và thái độ thù địch giữa các thành viên biểu lộ rõ.
- Cuộc họp nhóm ít người tham dự và không hiệu quả trong việc ra quyết định.
- Thành viên lãnh đạm, thờ ơ, thiếu nhiệt tình.
- Than phiền thành phổ biến ; lãnh đạo nhóm nhận nhiều ý kiến phản hồi chê bai.
- Nhiệm vụ hoặc hoạt động không hoàn tất đúng hạn hoặc liên tục bị hoãn lại.

#### *d. Thay đổi nhiệm vụ được phân công*

Nếu nhóm không thành công như mong đợi trong nhiệm vụ riêng, nên xem xét tạm ngừng một thời gian và phát triển một mục tiêu ngắn hạn mà hầu hết các thành viên nhóm nhiệt tình đón nhận. Thay đổi nhịp độ công việc và khung cảnh có thể làm cho sự thích thú và nhiệt tình khác đi một cách đáng kể. Trước khi triển khai công việc chính, nên có một phiên họp động não để nghĩ ra thủ tục và thực hành công việc mới, làm cho nhiệm vụ được thú vị và thử thách hơn.

## BÀI TẬP

- 8.1 Trình bày các lí thuyết của Maslow, Vroom và Adam. Theo bạn, cần làm gì để tạo động lực thúc đẩy nhân viên thư viện trong công việc ?
- 8.2 Trình bày phong cách lãnh đạo. Theo bạn, người làm thư viện phải làm gì để nâng cao năng lực lãnh đạo ?
- 8.3 Trình bày tiến trình thông tin. Theo bạn, để thông tin đạt hiệu quả, nhà quản lí thư viện cần làm gì ?
- 8.4 Theo bạn, tại sao phải làm việc nhóm ?
- 8.5 Trình bày các đặc điểm của một nhóm hiệu quả.
- 8.6 Nêu vai trò của người lãnh đạo nhóm.

## Chương IX

# QUẢN LÝ TÀI CHÍNH THƯ VIỆN

Quản lý tài sản và ngân sách thường đơn giản hơn nhiều so với quản lý nhân viên. Song nhà quản lý lại thường dành nhiều thời gian và nỗ lực lo lắng về vấn đề tài chính hơn là lo về con người. Điều này có lẽ là do vấn đề tài chính có tính chất dễ nhận thấy và các nguyên tắc chỉ đạo, kiểm tra áp đặt lên việc chi tiêu rõ ràng hơn nhiều so với cách thức linh hoạt cần thiết khi quản lý nhân viên. Thêm vào đó, kiểm soát tài chính đơn giản là cách hữu ích cho quản lý để giám sát, đánh giá dự án và thành quả. Hầu hết các thư viện và trung tâm thông tin cần một số hệ thống quản lý tài chính cơ bản tương đối để thực hiện và duy trì.

Quản lý tài chính phải gắn liền với cốt lõi của thư viện hoặc chức năng của trung tâm thông tin. Chi tiêu phải trực tiếp cho mục đích và mục tiêu của tổ chức. Ngân sách tạo thành một phần thiết yếu của hoạch định và kiểm tra, *nhờ đó* :

- Chi phí cung cấp dịch vụ có thể được ước lượng chính xác.
- Chi tiêu được ước định đối với những hoạt động và chương trình đặc biệt.
- So sánh giữa chi phí và hiệu quả của chương trình.
- Lập kế hoạch hoạt động sắp tới.

Đối với nhiều thư viện và trung tâm thông tin, ngân sách thư viện là tập hợp con nằm trong ngân sách chung cho một tổ chức. Vì thế các thư viện phải cạnh tranh với những bộ phận khác để chia "cái bánh" chung này.

Một trong những nhiệm vụ đòi hỏi nhiều hơn ở nhà quản lý là đảm bảo các chương trình của thư viện phải được nâng lên một cách thích đáng, kết nối với mục tiêu chung một cách rõ ràng hơn, liên quan trực tiếp và rõ rệt đối với bậc quản lý cấp cao, mang lại lợi ích và được dự toán kiểm tra cẩn thận. Đây không chỉ là sự cần thiết để tồn tại mà đối với nhiều tổ chức dựa vào nguồn ngân sách nhà nước, nó còn là yêu cầu mang tính pháp lý.

Nhà quản lý cũng phải thực hiện công việc kiểm tra tài chính. Bên cạnh công cụ kiểm tra hành vi nhân viên thì kiểm tra tài chính cũng là công cụ để giúp nhà quản lý thực hiện chức năng kiểm tra của mình.

## I. NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC

Rất nhiều thư viện và trung tâm thông tin phải dựa gần như hoàn toàn vào ngân sách của nhà nước để hoạt động.

Hàng năm, kinh phí dành cho hoạt động của các thư viện và trung tâm thông tin không lớn so với các ngành khác. Song chúng cũng chiếm hàng chục tỉ đồng trong ngân sách nhà nước. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý thư viện là làm thế nào để sử dụng nguồn kinh phí này một cách hiệu quả và hợp lý.

Trách nhiệm giải trình và lập đầy đủ sổ sách là điều đòi hỏi đầu tiên của bất cứ chế độ ngân sách nhà nước nào. Người đóng thuế có quyền được biết tiền của họ chi tiêu như thế nào. Đối với nhà quản lý, điều quan trọng là đảm bảo các báo cáo thu chi đầy đủ và chính xác luôn được duy trì để có thể báo cáo. Đơn giản và dễ hiểu, đó là trách nhiệm quan trọng.

Một khía cạnh khác của quản lý ngân sách liên quan đến chu kỳ phân bổ ngân sách hàng năm. Ngân quỹ cho hầu hết các hoạt động được cung cấp trên cơ sở cả năm và có trách nhiệm giải thích cho cả giai đoạn đó. Công việc của nhà quản lý là phải tính đến khi lập kế hoạch mà thời hạn kéo dài hơn một năm, hoặc có thể không triển khai kịp trước khi năm tài chính kết thúc. Điều này có nghĩa là kiểm tra lượng tiền mặt trong chu kỳ ngân sách để đảm bảo rằng ngân quỹ được chi trả một cách hợp lý trước khi kết thúc giai đoạn, đồng thời đảm bảo ngân quỹ đầy đủ tại thời điểm thích hợp cho tất cả các dự án đã hoạch định trong năm.

## II. CHI PHÍ THAY ĐỔI (BIẾN PHÍ) VÀ CHI PHÍ CỐ ĐỊNH

Một khái niệm liên quan và rất quan trọng đối với nhà quản lý trong công tác quản lý tài chính là sự khác nhau giữa chi phí cố định và chi phí biến đổi.

### 1. Chi phí cố định

Chi phí cố định là chi phí mà tổ chức phải chịu trong việc theo đuổi mục tiêu của nó và không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi nhỏ về lượng công việc. Chi phí cố định liên quan đến :

- Chi trả cho việc thuê cơ sở.
- Bảo hiểm và các hợp đồng bảo trì.
- Chiếu sáng và điều hoà nhiệt độ.
- Lương nhân viên.

## 2. Chi phí biến đổi (biến phí)

Chi phí biến đổi có thể thay đổi liên quan đến công việc đang thực hiện và không theo cách nào, nó có thể từ 0 cho đến bất kì số lượng khác. Nhưng nó cũng có thể kiểm soát trực tiếp bởi nhà quản lí trong ngắn hạn. Chẳng hạn như:

- Thông báo về mượn quá hạn có thể được gửi đi, nhưng giá bưu phí cao. Bưu phí khi đó là chi phí thay đổi. Nếu muốn giảm chi phí này, nhà quản lí có thể kiểm soát chi phí thay đổi này bằng cách là quyết định không gửi thường xuyên.
- Số lượng sách mua trong năm là chi phí thay đổi. Nhà quản lí có thể thay đổi dễ dàng bằng cách quyết định cắt giảm số tiền mua trong năm đó.
- Thời gian làm ngoài giờ của nhân viên cũng có thể thay đổi tùy thuộc vào tình hình tài chính của thư viện và trung tâm thông tin.

## III. LƯU VÀ BẢO QUẢN CÁC HỒ SƠ TÀI CHÍNH

Lưu giữ chứng từ chi tiêu là một phần quan trọng trong công việc của nhà quản lí. Nếu thực hiện nghiêm túc, cẩn thận và có phương pháp thì đây là một quy trình đơn giản.

Về cơ bản, quản lí tài chính đúng cách đòi hỏi phải lưu giữ hồ sơ chứng từ liên quan đến nguồn thu, khoản chi và các bản cam kết hay hợp đồng. Bản cam kết hay hợp đồng liên quan đến đặt hàng với nhà cung cấp. Nó chưa được thực hiện cũng chưa được thanh toán, nhưng lại đang trong thời gian chờ thanh toán theo hạn định. Giữ các bản cam kết và theo sát nhà cung cấp là cần thiết nhằm để đảm bảo hàng hoá hoặc dịch vụ sẽ nhận được và thanh toán đúng theo thời hạn cam kết.

Nhà quản lí nên sử dụng chương trình máy tính để tổ chức và kiểm soát thông tin tài chính. Các chương trình rất dễ sử dụng và giúp cho nhà quản lí nhận biết rõ rệt tình hình tài chính của tổ chức mình trong suốt năm.

## IV. MUA SẮM

Lĩnh vực này đòi hỏi nhà quản lí phải quan tâm đặc biệt để đảm bảo việc bổ sung tài liệu hoặc dịch vụ được đúng. Hầu hết các tổ chức đều có nguyên tắc quy định chặt chẽ cách mua sắm hàng hoá và dịch vụ, và nhân viên ở cấp nào thì được mua loại hàng hoá gì.

### 1. Ủy quyền

Ủy quyền là một thuật ngữ được sử dụng khi trách nhiệm tài chính được trao cho một nhà quản lí ở một cấp bậc đặc biệt. Chẳng hạn như, quản lí một bộ phận của thư viện có thể được uỷ quyền chi một triệu đồng, người này được phép mua

hàng hoá trị giá bằng hoặc dưới một triệu đồng mà không cần hỏi kiến của lãnh đạo cấp trên.

## 2. Thủ tục

Thủ tục mua sắm một mặt hàng thường được giải thích rõ ràng trong tổ chức.

*Ví dụ :*

Những mặt hàng trị giá thấp dưới một trăm ngàn đồng có thể được mua từ bất kì ai mà người mua cảm thấy đạt yêu cầu. Nếu chi phí của mặt hàng từ vài trăm đến một triệu, không chỉ cần sự uỷ quyền cho một cá nhân mua mà người mua còn phải chứng minh là họ có xem mặt hàng này ở vài nơi và có đối chiếu để mua được giá rẻ hơn, có chứng từ kèm theo. Mặt hàng từ vài triệu đến một trăm triệu đòi hỏi phải có bảng báo giá chi tiết của 3 hoặc 4 công ti (hay nhà cung cấp) và phải trình văn bản cho cấp thẩm quyền, giải thích lí do tại sao người mua chọn nhà cung cấp này mà không chọn nhà cung cấp kia. Các mặt hàng trị giá trên một trăm triệu cần phải được đấu thầu.

Thủ tục mua sắm cho hàng hoá và dịch vụ giá thấp thông thường không rắc rối hay tốn thời gian. Tuy nhiên, nó phải được hợp lệ và nhà quản lí phải đảm bảo rằng tất cả những giấy tờ đi theo đầy đủ, chứng từ được lưu giữ hợp lệ.

Kiểm soát hoạt động tài chính tương đối dễ dàng đối với hầu hết các tổ chức và với sự kiểm toán thường xuyên, thì nhà quản lí rất dễ bị phát hiện nếu họ không làm đúng quy định.

## V. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH Ở MỘT SỐ THƯ VIỆN VIỆT NAM

### 1. Nguồn tài chính

Nguồn tài chính là một trong những yếu tố của nguồn lực để duy trì hoạt động của các thư viện và trung tâm thông tin. Nguồn tài chính của thư viện bao gồm nguồn ngân sách nhà nước cấp và nguồn thu sự nghiệp.

#### *a. Ngân sách nhà nước*

Tài chính của Thư viện công cộng được thực hiện theo Quyết định số 16/2005/QĐ – BVHTT ngày 4 – 5 – 2005 ban hành quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương và Quyết định số 49/2006/QĐ – BVHTT ngày 05 – 05 – 2006 ban hành quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện huyện, quận, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh. Tài chính của thư viện đại học được thực hiện theo Quyết định số 13/2008/QĐ – BVHTTDL ngày 10 – 03 – 2008 về việc ban hành Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động thư viện trường đại học.



Nguồn ngân sách nhà nước cấp bao gồm :

- Kinh phí hoạt động thường xuyên theo chi tiêu biên chế được giao.
- Kinh phí đầu tư cơ sở hạ tầng và mua sắm trang thiết bị, vốn tài liệu thư viện, tuyên truyền giới thiệu sách, báo, ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ cho hoạt động sự nghiệp theo kế hoạch đã được giao hằng năm.

Hiện nay, theo chế độ phân cấp quản lí, kinh phí của các thư viện thành phố, tỉnh được Sở Văn hoá tỉnh, thành phố cấp. Điều này dẫn đến kinh phí hoạt động giữa các thư viện có khác nhau (dù đã có định mức) vì phụ thuộc vào ngân sách của thành phố và tỉnh đó.

Các thư viện chuyên ngành, đa ngành cũng nhận kinh phí cho hoạt động từ ngân sách nhà nước nhưng gián tiếp, thông qua cơ quan chủ quản. Hàng năm cơ quan chủ quản tùy thuộc vào ngân sách của mình để cấp kinh phí cho thư viện hoặc cơ quan thông tin theo dự toán.

*b. Nguồn thu sự nghiệp bao gồm :*

- Thu từ phí làm Thẻ bạn đọc.
- Thu từ các hoạt động cung ứng dịch vụ thư viện – thông tin bao gồm : dịch thuật và sao chụp tài liệu, lập danh mục tài liệu theo chuyên đề và cung cấp các sản phẩm thông tin đã được xử lí theo yêu cầu của người đọc, xử lí kĩ thuật tài liệu thư viện, sử dụng phòng đọc đa phương tiện, mạng thông tin – thư viện trong nước và quốc tế, tư vấn xây dựng thư viện, đào tạo người đọc cách sử dụng thư viện, vận chuyển tài liệu thư viện trực tiếp hoặc qua bưu điện theo yêu cầu của người đọc và một số các dịch vụ khác.
- Các khoản thu khác như viện trợ, quà biếu, tặng của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật.

*c. Các thư viện hoạt động bằng kinh phí ngoài ngân sách nhà nước*

- Các thư viện xã, phường do nhân dân đóng góp.
- Các thư viện chuyên ngành, đa ngành trực thuộc các đơn vị, tổ chức hoạt động tự thu chi, như thư viện của các trường đại học ngoài công lập, kinh phí hoạt động của các thư viện này do nhà trường cân đối và cấp (có thể theo dự toán của thư viện). Do vậy, kinh phí hoạt động giữa các thư viện rất khác nhau, tùy thuộc khả năng của nhà trường.

## **2. Nội dung chi**

Thư viện được chi các khoản sau :

- 1) Chi hoạt động thường xuyên theo chức năng, nhiệm vụ, kế hoạch đã được phê duyệt.
- 2) Chi cho viên chức thư viện : tiền lương ; các khoản phụ cấp lương ; các khoản trích bảo hiểm y tế, xã hội...
- 3) Chi quản lí hành chính : vật tư văn phòng, dịch vụ công cộng, thông tin – liên lạc, công tác phí, hội nghị phí...
- 4) Chi hoạt động nghiệp vụ.
- 5) Chi các hoạt động có tổ chức thu phí.
- 6) Chi đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng và mua sắm trang thiết bị – công nghệ (thực hiện mua sắm theo quy định hiện hành của nhà nước).
- 7) Các khoản chi khác theo quy định của pháp luật.

### **3. Cơ chế quản lí tài chính**

Việc quản lí tài chính của thư viện thực hiện theo Nghị định số 10/2002/NĐ – CP ngày 16 – 01 – 2002 của Chính phủ về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu và Thông tư số 25/2002/TT-BTC ngày 21 – 03 – 2002 của Bộ Tài chính hướng dẫn thực hiện Nghị định số 10/2002/NĐ – CP về chế độ tài chính áp dụng cho đơn vị sự nghiệp có thu và các quy định hiện hành khác của Nhà nước.

Thư viện có trách nhiệm quản lí, sử dụng có hiệu quả nguồn tài chính và thực hiện chế độ kế toán theo quy định của Nhà nước.

### **4. Dự toán kinh phí**

Dự toán kinh phí của thư viện và trung tâm thông tin là kế hoạch tài chính, đồng thời cũng là văn bản chủ yếu để xin cấp kinh phí cho các hoạt động của thư viện và trung tâm thông tin.

#### *a. Dự toán kinh phí đối với các thư viện công cộng hưởng ngân sách nhà nước*

Dự toán kinh phí hằng năm của thư viện và trung tâm thông tin phải được đặt ra từ quý IV của năm trước năm ngân sách. Các thư viện công cộng phải lập kế hoạch hoạt động hằng năm và có phân ra các quý và dự toán chi phí kèm theo. Các kế hoạch phải được cơ quan quản lí cấp trên cùng cơ quan tài chính đồng cấp xét duyệt.

Sau khi kế hoạch được duyệt, cơ quan tài chính có trách nhiệm cấp phát kinh phí đảm bảo hoạt động bình thường của các thư viện. Việc chi tiêu của các thư viện phải đảm bảo đúng mục đích và kế hoạch đã được duyệt.

Kinh phí được cấp cho thư viện gồm kinh phí hoạt động thường xuyên và kinh phí đột xuất.

– Kinh phí hoạt động thường xuyên gồm :

- + Mua tài liệu.
- + Tiền lương và phụ cấp lương theo chế độ hiện hành.
- + Chi cho các hoạt động nghiệp vụ.
- + Các phương tiện phục vụ.
- + Chi quản lí hành chánh.

– Kinh phí đột xuất : cơ quan chủ quản và cơ quan tài chính cùng cấp có trách nhiệm hướng dẫn thư viện lập kế hoạch để xin vốn đầu tư xây dựng cơ bản, mua sắm tài sản cố định hoặc sửa chữa lớn.

– Một số thư viện còn được thu theo quy định như lệ phí sử dụng thư viện, dịch vụ thư mục và thông tin khoa học theo đặt hàng, căn tin hay bãi giữ xe. Số tiền này dùng một phần để chi cho cán bộ làm ngoài giờ, số còn lại dùng để đóng sách, tu bổ tài liệu, các hoạt động tuyên truyền,...

*b. Dự toán kinh phí đối với các thư viện hoạt động bằng nguồn kinh phí khác*

Việc lập kế hoạch và dự toán kinh phí của các thư viện này không giống nhau. Cụ thể là các thư viện của trường đại học ngoài công lập.

Một số thư viện đại học ngoài công lập lập dự toán không theo năm ngân sách mà theo năm học. Từ tháng 8 của năm, thư viện đại học phải lập dự toán kinh phí trình cho lãnh đạo nhà trường và bộ phận kế hoạch tài chính xem xét. Khi kế hoạch và dự toán được chấp thuận và phê duyệt, thư viện thực hiện việc chi tiêu theo đúng mục đích và kế hoạch đã được duyệt. Cũng có thư viện lập dự trù kinh phí cho từng đợt hay khoản chi tiêu cụ thể. Hầu như dự toán chủ yếu là cho các khoản chi đột xuất, mua sắm tài liệu, trang thiết bị, huấn luyện và trao đổi nghiệp vụ. Các khoản chi lương thường đương nhiên theo quy định chung của nhà trường.

## BÀI TẬP

- 9.1 Trình bày công tác quản lí tài chính của thư viện.
- 9.2 Dự toán kinh phí là gì ?

## Chương X

# TẠO LẬP DỊCH VỤ CÓ CHẤT LƯỢNG

Bất cứ thư viện, trung tâm thông tin nào cũng đều có nhiệm vụ cung cấp dịch vụ cho người sử dụng. Sự thành công của dịch vụ được xem xét về mặt chất lượng hơn là số lượng các lần tương tác. Đặc điểm của tất cả các tổ chức cung cấp dịch vụ là chất lượng của dịch vụ phụ thuộc vào các cá nhân thực hiện việc cung cấp dịch vụ. Tất nhiên, rất khó khăn trong việc đảm bảo cho tất cả các giao dịch lúc nào cũng đạt tiêu chuẩn cao.

Không giống như các công ty, xí nghiệp, nơi mà một mặt hàng có thể được sản xuất hàng loạt chính xác theo một chuẩn, dịch vụ không thể sản xuất hàng loạt cũng như là lưu kho. Mỗi dịch vụ giao dịch là một sự việc chỉ xảy ra một lần, và thường được “tiêu thụ” ngay trước người phân phối.

Nếu sự tương tác chủ yếu giữa nhân viên và người sử dụng, bao gồm cả dịch vụ được cung cấp, có khuyết điểm hoặc sai sót, dẫn đến người sử dụng không hài lòng, sẽ mang lại sự thất bại trong công việc và gây ra nhiều vấn đề khác cho tổ chức.

Để tránh điều đó, nhà quản lý cần phải quan tâm đến các vấn đề sau :

- Am hiểu nhu cầu của khách hàng (hay người sử dụng thư viện).
- Cung cấp đúng dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu đó.
- Thực hiện hệ thống phân phối hài lòng để đảm bảo dịch vụ thích hợp và kịp thời.
- Cân đối sổ sách kế toán.
- Đảm bảo cam kết không thay đổi các mục tiêu của tổ chức.

## I. HIỂU KHÁCH HÀNG HAY NGƯỜI SỬ DỤNG

Muốn tạo lập một dịch vụ có chất lượng trước tiên thư viện cần hiểu rõ không những người sử dụng thư viện đòi hỏi điều gì trong thời điểm này, mà còn phải đáp ứng hay vượt quá những mong đợi của họ. Thư viện cần phải hiểu rõ ai là đối tượng phục vụ chính, nghĩa là cần phải xác định ai là khách hàng, ai là không phải.

Theo Vance, thì tháp hình chóp thoả mãn của khách hàng có liên quan trực tiếp đến yêu cầu của họ được đáp ứng thế nào. Bắt đầu từ đáy tháp thì khách hàng có thể cảm thấy (*Hình 10.1*) :

- 1) Mong đợi của họ được đáp ứng. Dịch vụ được cung cấp một cách hài lòng và kịp thời.
- 2) Họ hài lòng về mức độ dịch vụ cung cấp, thư viện có gợi ý dịch vụ tốt hơn họ đề cập ban đầu.
- 3) Họ thích thú với câu trả lời của người cung cấp dịch vụ, thực sự ngạc nhiên về thời gian và sự quan tâm đầu tư để đáp ứng yêu cầu của họ.
- 4) Họ trở thành người ủng hộ cho công tác thư viện, có dịp khen ngợi và có cảm nghĩ tốt về công việc thư viện đang làm.

*Hình 10.1 : Tháp thỏa mãn người sử dụng*



Thư viện và trung tâm thông tin cần đặt mục đích chính của chất lượng phục vụ theo hình chóp này.

Thư viện và trung tâm thông tin phải hiểu nhu cầu của người sử dụng một cách đầy đủ. Bởi vì trong thư viện thường xảy ra trường hợp người sử dụng không biết chính xác họ cần gì, nhân viên có thể lại giải thích không đúng hoặc hiểu sai. Và như vậy cả hai phía đều gây ra sơ suất. Để tránh tình huống đó và đảm bảo kết quả phục vụ làm hài lòng người sử dụng thì thư viện và trung tâm thông tin phải

đưa ra hệ thống câu hỏi chính xác và người sử dụng phải trả lời câu hỏi một cách chính xác.

Để hiểu thấu đáo nhu cầu của người sử dụng, thư viện phải tiến hành khảo sát bằng nhiều hình thức khác nhau. Chẳng hạn, thảo luận trực tiếp với người sử dụng để nắm bắt những nhu cầu của họ và xem họ đã được đáp ứng ở mức độ nào, hoặc gửi bảng điều tra bằng câu hỏi đến người sử dụng và cả những khách hàng tiềm năng để tìm hiểu cảm nhận của họ về chất lượng phục vụ được cung cấp. Đối với những người không sử dụng, cuộc khảo sát hoặc cuộc tiếp xúc cá nhân sẽ mang lại lợi ích trong việc tìm ra lý do tại sao họ không sử dụng dịch vụ và có thể gợi ra cách biến đổi dịch vụ thích hợp với yêu cầu của họ.

Việc phân loại những người sử dụng theo nhóm cũng là một phương pháp để tìm hiểu nhu cầu của khách hàng đầy đủ hơn. Điều này giúp cung cấp dịch vụ theo yêu cầu đặc biệt của từng nhóm và thực hiện theo mức độ cần thiết về thời gian và có chiều sâu hơn, thích hợp hơn cho các nhóm này.

## II. CUNG CẤP DỊCH VỤ THÍCH HỢP

Từ việc hiểu rõ nhu cầu của người sử dụng, thư viện và trung tâm thông tin cần thiết kế sản phẩm hay dịch vụ thích ứng. Để điều này thành công, nhân viên phải cam kết tận tâm và xem chất lượng phục vụ như ưu tiên trong công việc. Đối với nhà quản lý, điều này cũng có nghĩa là phải đào tạo các nhân viên chịu cam kết coi việc làm hài lòng khách hàng hay người sử dụng là nhiệm vụ quan trọng nhất.

Thư viện và trung tâm thông tin cần đề ra chính sách phục vụ khách hàng, nhấn mạnh đến chất lượng phục vụ. Chính sách này phải được thảo luận công khai trong tất cả nhân viên. Chính sách này phải bao trùm các lĩnh vực như : những nhóm khách hàng khác nhau và nhu cầu của họ, chỉ số chất lượng và tính kịp thời, cấp độ của câu trả lời được mong đợi, huấn luyện về quyền và trách nhiệm, xử lý những tình huống khó khăn, ... Nhân viên mới cũng phải được gửi một bản sao về chính sách để đọc và thực hiện theo mục đích này.

Để đáp ứng nhanh những thay đổi về nhu cầu của người sử dụng, cần phải có những thay đổi bên trong sau đây :

- Thiết kế lại hệ thống và thực hiện.
- Bố trí lại nhân viên, chuyển từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác.
- Tiến hành huấn luyện về khía cạnh kỹ thuật của công việc.
- Thực hiện khoá huấn luyện bồi dưỡng cá nhân để tăng cấp bậc về kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân.

- Thiết kế lại không gian của văn phòng.
- Đảm bảo các thủ tục hỗ trợ thích hợp.
- Đảm bảo đủ nhân viên có trách nhiệm khi cần yêu cầu cấp bách.
- Cung cấp một dịch vụ mới khi bỏ đi dịch vụ cũ.
- Có cơ chế phản hồi cho người sử dụng về nhu cầu của họ.

### III. HỆ THỐNG PHÂN PHỐI DỊCH VỤ

Một khi bản chất và cấp bậc phục vụ được xác định, cần thiết xem xét cách phân phối dịch vụ đến người sử dụng. Cơ chế phân phối này sẽ phụ thuộc rất nhiều vào dịch vụ được cung cấp và bản chất của tổ chức. Một lần nữa, cơ sở của hệ thống phân phối chất lượng sẽ liên kết chặt chẽ với văn hoá tổ chức và mục đích, mục tiêu công bố trong chính sách phục vụ người sử dụng. Các vấn đề chung cần được xem xét khi phát triển cơ chế gồm :

- Hiểu rõ người sử dụng ở đâu, phát triển cơ chế cho phép phân phối dịch vụ đến nơi xa nếu cần thiết.
- Mức độ công nghệ có thể giúp đỡ cho việc phân phối dịch vụ, mức độ thành thạo hay điều kiện về công nghệ của người sử dụng. Chẳng hạn như, sẽ không hiệu quả khi cung cấp dịch vụ trả lời cho khách hàng bằng một tập tin máy tính mà khách hàng lại thiếu phần mềm để sử dụng tập tin đó.
- Có hệ thống đủ linh hoạt để trả lời cho những yêu cầu cấp bách của người sử dụng.
- Đào tạo nhân viên kĩ năng truyền đạt thông tin với người khác theo lối mặt đối mặt hay cả phân phối dịch vụ từ xa.
- Có một chính sách hay thủ tục thích hợp và nhân viên phải được đào tạo bài bản để ứng xử với những khách hàng không thoả mãn.
- Bảo đảm để người sử dụng hiểu là họ được cung cấp cái gì.
- Thoả thuận rõ ràng ai chịu chi phí cho dịch vụ được cung cấp.

### IV. CÂN ĐỐI SỐ SÁCH KẾ TOÁN VÀ XÂY DỰNG CAM KẾT

#### 1. Cân đối số sách kế toán

Bất cứ cấp độ phục vụ khách hàng nào cũng đều có chi phí. Đồng thời việc không cung cấp một dịch vụ chất lượng cũng có chi phí. Chi phí này phải được cân đối khi phát triển tiêu chuẩn dịch vụ và cơ chế phân phối. Chắc chắn rằng điều này dẫn đến quyền ưu tiên phát triển, và cấp độ khác nhau về dịch vụ được cung cấp, phụ thuộc vào tầm quan trọng của dịch vụ liên quan đến mục tiêu của tổ chức.

Các vấn đề được xem xét khi quyết định về chất lượng và chiều sâu của dịch vụ cung cấp bao gồm :

- Mục đích và mục tiêu của tổ chức và dịch vụ hỗ trợ điều đó như thế nào.
- Chi phí thực tế (thời gian và nguồn lực khác).
- Khả năng dịch vụ đạt được sự hỗ trợ đáng kể, mang lại một công việc mới để phát triển tổ chức.
- Tăng thêm giá trị khi dịch vụ có thể mang lại cho tổ chức trong việc phát triển kỹ năng nhân viên, mở rộng mạng lưới chuyên môn, tạo sự nhiệt tình và năng động trong nhân viên,...

Tất cả những vấn đề này cũng như những chi phí và lợi ích hiển nhiên phải được tính đến trong cân đối sổ sách kế toán.

## 2. Xây dựng cam kết

Nếu chính sách phục vụ người sử dụng được phát triển một cách thích đáng gồm nhóm khách hàng được xác định, dịch vụ được thiết kế tốt, quyền ưu tiên được mô tả rõ ràng và cơ chế phân phối được giải thích hợp lý thì kế hoạch chi tiết sẽ hỗ trợ cho việc đạt được mục đích của tổ chức. Với nhân viên đã cam kết, mục tiêu rõ ràng và được xem xét thường xuyên, chất lượng dịch vụ có thể được cung cấp chắc chắn góp phần làm tăng thành tích của tổ chức một cách toàn diện.

# BÀI TẬP

10.1 Thế nào là dịch vụ thư viện có chất lượng ?

10.2 Bạn hãy trình bày *Thập thoả mãn người sử dụng theo Vance*.



## Chương XI

# MARKETING TRONG CÔNG TÁC THU VIỆN

## I. KHÁI NIỆM

### 1. Khái niệm marketing

*Marketing là một dạng hoạt động của con người nhằm thoả mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi.*<sup>1</sup>

### 2. Nhu cầu, mong muốn và trao đổi

Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được

Mong muốn là một nhu cầu có dạng đặc thù, tương ứng với trình độ văn hoá và nhân cách của cá thể.

Trao đổi là hành vi nhận từ một người nào đó thứ mà mình muốn và đưa lại cho người đó một thứ gì khác.

## II. KHÁI QUÁT CÁC YẾU TỐ CỦA MARKETING

### 1. Nghiên cứu thị trường

Thị trường (market) là tập hợp tất cả cá nhân hoặc tổ chức có khả năng mua hoặc sử dụng sản phẩm dịch vụ được cung cấp bởi người nào đó hoặc tổ chức nào đó.

Nghiên cứu thị trường là sử dụng công cụ thống kê để nắm rõ sự phát triển về dân số, xã hội, kinh tế và kinh tế xã hội.

Dữ liệu dân số học cung cấp thông tin về lứa tuổi và giới tính, sinh sản và tuổi thọ trung bình.

Dữ liệu xã hội bao gồm trình độ văn hoá, giáo dục, tình trạng đời sống, những thay đổi cá nhân như di chuyển nơi ở, ...

Dữ liệu kinh tế cung cấp tỉ lệ tăng trưởng, mức thu nhập trung bình của người dân, xu hướng tiết kiệm hoặc tiêu dùng (bao gồm mua sắm hàng hoá và dịch vụ).

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, *Marketing căn bản*, Phan Thăng, Vũ Thị Phương, Giang Văn Chiến lược dịch NXB : Giao thông Vận tải, TP. HCM, 2005, tr.9.

Dữ liệu kinh tế – xã hội phân loại các hoạt động kinh tế và nguồn nhân lực giữa các khu vực hoạt động (công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ), một cách rõ ràng chẳng hạn như phân biệt rõ khu vực tư nhân hay nhà nước, nghề nghiệp, làm chủ hay làm công, giáo dục và nghiên cứu, ...

Dựa trên các dữ liệu trên, người ta sẽ khảo sát thị trường đặc biệt, tiếp cận và xác định các sản phẩm hoặc dịch vụ có mặt trên thị trường, nhu cầu và sự mong đợi chưa được đáp ứng nhằm xác định và nắm bắt cơ may mới.

## 2. Phân khúc thị trường

Như ta đã biết thị trường gồm nhiều khách hàng rất khác nhau về độ tuổi, giới tính, nhu cầu, thu nhập, nghề nghiệp, văn hoá, ... Người ta phân chia thị trường lớn này ra những tập hợp hay nhóm nhỏ hơn có cùng hoặc gần giống nhau về nhu cầu, sở thích, ... và tập trung cung cấp những sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng nhu cầu của nhóm đó.

Chiến lược chia cắt một thị trường lớn thành các thị trường nhỏ theo các tiêu chí nhất định được gọi là phân khúc thị trường.

## 3. Chiến lược lựa chọn

Trên cơ sở sự phân khúc thị trường, tổ chức xác định những phân khúc thị trường hấp dẫn nhất, phù hợp với khả năng của tổ chức mình. Đây được gọi là lựa chọn thị trường mục tiêu.

## 4. Marketing MIX

Marketing MIX là kết hợp tất cả các biến số mà công ti hay tổ chức có để giành ảnh hưởng đối với thị trường mục tiêu.

Marketing MIX gồm 4 yếu tố hay còn gọi là “4P” : sản phẩm (Product), giá cả (Price), phân phối (Place) và chiêu thị (Promotion).

### ■ Sản phẩm (Product)

Sản phẩm là các loại hàng hoá, dịch vụ với những thuộc tính nhất định, với những tiện ích cụ thể nhằm thoả mãn nhu cầu, đòi hỏi của khách hàng.

Các sản phẩm kinh doanh được công ti đặt tên, làm bao bì để bảo vệ, vận chuyển và quảng cáo. Sản phẩm cũng có nhãn để giới thiệu nhà sản xuất, nơi sản xuất. Sản phẩm còn có hướng dẫn sử dụng,...

Công ti, tổ chức phải cung cấp cho khách hàng những sản phẩm phù hợp với yêu cầu và phải có chất lượng để cạnh tranh.

Khi thị trường thay đổi, thị hiếu của khách hàng thay đổi do có kĩ thuật và công nghệ mới, công ti hoặc tổ chức cần nghiên cứu để triển khai sản phẩm mới.

### ■ Giá cả (Price)

Giá cả là số tiền mà khách hàng phải bỏ ra để có được sản phẩm. Giá cả chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên trong và bên ngoài công ti hay tổ chức. Giá cả phải trang trải được toàn bộ phí tổn để chế tạo và bán được với một mức lời thoả đáng.

Khi đưa ra giá cả, nhà sản xuất cần phải cân nhắc mức giá. Nếu giá cả vượt quá lượng giá trị sản phẩm mà người tiêu dùng cảm nhận, người tiêu dùng sẽ không mua.

### ■ Phân phối (Place)

Phân phối là hoạt động nhằm đưa sản phẩm hoặc dịch vụ đến người sử dụng. Công ti hoặc tổ chức có thể chọn các cách phân phối khác nhau như bán trực tiếp hay có thể qua nhiều cấp trung gian.

### ■ Chiêu thị (Promotion)

Chiêu thị là các hoạt động bao gồm quảng cáo, khuyến mãi, chào hàng, tuyên truyền.

## 5. Hình ảnh

Hình ảnh của công ti hay tổ chức có thể được xây dựng và củng cố thông qua các hoạt động liên quan đến công chúng như :

- Tài trợ các giải thi đấu thể thao hay các sự kiện văn hoá
- Đóng góp, hỗ trợ cho các chương trình nhân đạo.

## 6. Định vị

Vị trí của sản phẩm trên thị trường là mức độ sản phẩm được khách hàng nhìn nhận ở tầm cỡ nào, tức là vị trí sản phẩm trong tâm trí khách hàng so với sản phẩm cạnh tranh khác.

Theo những tiêu chuẩn nhất định, sản phẩm sẽ có thang bậc trong thị trường. Công ti và tổ chức có thể xác định vị trí cạnh tranh của mình dựa vào đặc điểm, kiểu dáng, giá cả, chất lượng và những tính chất khác của sản phẩm.

Sau khi đã quyết định về chiến lược định vị, công ti, tổ chức có thể chuyển sang chiến lược marketing MIX một cách chi tiết và cụ thể, làm sao để sản phẩm nổi bật hơn cả. Những quyết định về vị trí trong thị trường của công ti cũng xác định rõ những đối thủ cạnh tranh là ai.

## 7. Giá trị cá nhân (Personal valorization)

Khi một sản phẩm được cung cấp cho khách hàng, đồng thời sản phẩm cũng có thể mang lại cho khách hàng một sự thoả mãn tâm lí. Thông qua sản phẩm có thể khách hàng thoả mãn được nhu cầu về an ninh, an toàn hoặc nhu cầu về sự tôn trọng. Họ có thể chứng tỏ với xã hội về sự giàu có, địa vị hay kiến thức của mình,... Do đó, người ta nói cung cấp sản phẩm đồng thời là cung cấp thêm cho khách hàng "giấc mơ".

## 8. Đo lường (Measure)

Cần thiết phải đo lường mức độ hiệu quả của các chiến lược marketing. Có thể kiểm soát hiệu quả thông qua :

- Thống kê mức tiêu thụ.
- Điều tra hình ảnh của tổ chức thông qua các hoạt động hoặc sản phẩm, dịch vụ.
- Đo lường mức độ thoả mãn của khách hàng.

## III. QUẢN LÝ MARKETING

Quản lý marketing là một tiến trình phân tích, hoạch định, thực hiện và kiểm tra các chương trình được thiết lập để thực hiện, phát triển và duy trì sự hài lòng qua trao đổi với thị trường mục tiêu, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.<sup>1</sup>

Theo Philip Kotler, thi quản lý marketing gồm các giai đoạn như hình 11.1 dưới đây.

Hình 11.1 : Tiến trình quản lý marketing



Tuy nhiên, Philip Kotler cũng cho rằng có 3 giai đoạn trọng tâm là hoạch định, thực hiện và kiểm tra.

<sup>1</sup> Phillip Kotler and Bernard Dubois, *Marketing Management*, Paris : Publ - Union Editions, 1986, p. 27.

### ■ Hoạch định

Hoạch định tiếp thị thường được thực hiện ở cấp quản lý bậc cao và cấp giữa. Hoạch định tiếp thị vạch ra phương hướng toàn diện cho tổ chức về sản phẩm dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp và đối tượng sử dụng mà tổ chức hướng đến.

Các bước chính trong hoạch định tiếp thị là phân tích tình huống, thiết lập những mục tiêu, chiến lược và chương trình.

### ■ Thực hiện

Bao gồm tổ chức bộ máy tiếp thị hữu hiệu, phối hợp và tổ chức thực hiện các chiến lược chương trình đã đề ra.

### ■ Kiểm tra

Công tác kiểm tra giúp nhà quản lý đối chiếu so sánh kết quả thực hiện với các chương trình marketing đã đặt ra, để chắc chắn là cuối cùng mục tiêu của tổ chức sẽ đạt được. Các cách kiểm tra có thể là :

- + Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch năm.
- + Kiểm tra việc thực hiện các phương châm chiến lược.

## IV. MARKETING TRONG CÔNG TÁC THƯ VIỆN

Ở các nước phát triển, khái niệm hoạt động marketing trong công tác thông tin – thư viện bắt đầu xuất hiện vào những năm 70 của thế kỉ XX. Hoạt động marketing không chỉ giới hạn trong lĩnh vực kinh tế thương mại mà cả trong khu vực công, trong các cơ quan phúc lợi dài hạn.

Hoạt động marketing nhằm giúp thư viện và trung tâm thông tin hiểu rõ được nhu cầu và những mong đợi của bạn đọc. Qua đó thư viện và trung tâm thông tin có thể nghiên cứu tìm cách đáp ứng các nhu cầu.

### 1. Nghiên cứu thị trường

Thư viện và trung tâm thông tin dựa vào chức năng nhiệm vụ của mình tiến hành điều tra khảo sát tình hình bạn đọc hiện tại và bạn đọc tiềm năng. Qua phỏng vấn, điều tra khảo sát, thư viện sẽ nắm được số lượng bạn đọc, độ tuổi, ngành nghề, chuyên môn, nhu cầu mong muốn, lí do chưa tiếp cận và sử dụng thư viện,...

### 2. Phân khúc thị trường

Dựa vào dữ liệu các cuộc điều tra khảo sát, thư viện và trung tâm thông tin căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của mình, điều kiện địa lí và các nguồn lực như kinh phí

bổ sung, cơ sở vật chất, vốn tài liệu, nguồn nhân lực, máy tính và các thiết bị khác để có dịch vụ thích hợp. Ví dụ, thư viện một tỉnh phục vụ chủ yếu cho người dân của tỉnh đó ; thư viện trường đại học phục vụ chủ yếu cho giảng viên và sinh viên của nhà trường (họ có thể phục vụ thêm các đối tượng khác như giảng viên, sinh viên của trường khác, các nhà khoa học, hay người dân trên địa bàn). Xác định đối tượng phục vụ là tất cả mọi đối tượng hay khoanh vùng đối tượng chính, thư viện sẽ tập trung đáp ứng nhu cầu của đối tượng đó.

### **3. Phối thức marketing (marketing MIX)**

#### *a. Sản phẩm của thư viện*

Sản phẩm của thư viện và cơ quan thông tin là các dịch vụ mà thư viện và cơ quan thông tin cung cấp thông qua các kho tài liệu đã xử lý, các cơ sở dữ liệu, các vật mang tin và các loại dịch vụ khác.

Mỗi thư viện có chức năng nhiệm vụ riêng. Đối tượng bạn đọc cũng khác nhau. Trách nhiệm của thư viện là cung cấp đúng những tài liệu mà người sử dụng cần. Do đó, số lượng và chất lượng của tài liệu về các lĩnh vực khoa học của mỗi thư viện là khác nhau như, Thư viện Viện Văn học thì đương nhiên, tài liệu về văn học sẽ nhiều hơn tài liệu về các lĩnh vực khoa học xã hội khác, Thư viện Khoa học Xã hội thì tài liệu về khoa học xã hội sẽ là chủ yếu... Sự phong phú đa dạng của tài liệu và dịch vụ, số lượng tài liệu quý hiếm, các cơ sở dữ liệu điện tử, máy tính, nguồn thông tin hiện đại mà thư viện sở hữu, cùng tài nguyên con người (trình độ, thái độ, phong cách, ...) là những yếu tố tạo thế mạnh của thư viện.

Dịch vụ thư viện có thể hiểu là một phần của dịch vụ công. Mà dịch vụ công là một tập hợp con của khu vực công, liên quan các hoạt động mà tính chất cuối cùng là cung cấp lợi ích cho tất cả mọi người dân, nhưng có đặc điểm theo lợi ích nhóm hoặc theo cá nhân, không phân biệt. Thư viện Quốc gia Việt Nam và các thư viện công cộng, thư viện các tổ chức cơ quan nhà nước được xem là thuộc khu vực công, cung cấp các dịch vụ thông tin cho mọi tầng lớp người dân. Tóm lại, sản phẩm của thư viện rất đặc biệt bởi giá trị trao đổi là vô hình. Chi phí nhà nước đầu tư cho thư viện nhằm để cung cấp cho người dân một dịch vụ có chất lượng về thông tin và tài liệu.

#### *b. Giá cả*

Vi sản phẩm của thư viện là sản phẩm đặc biệt, giá trị trao đổi không thể tính đơn giản bằng tiền mặt. Các sản phẩm của thư viện góp phần trong việc nâng cao dân trí, bồi dưỡng nhân tài cho đất nước, thúc đẩy sự phát triển của khoa học và công nghệ. Trình độ dân trí, giáo dục – đào tạo, khoa học kĩ thuật và công nghệ là

những yếu tố quan trọng, góp phần tạo nên sức mạnh và là lợi thế cạnh tranh của một quốc gia.

Dù vậy, một số thư viện hoạt động có thu lệ phí hoặc gián tiếp thu lệ phí, như thư viện trường học. Dịch vụ được cung cấp tại thư viện trường học có thể không thu phí, nhưng sinh viên, học sinh đã gián tiếp trả qua học phí. Ngoài ra, một số thư viện còn cung cấp một số dịch vụ khác như internet hoặc dịch vụ tư vấn, tham khảo...

### *c. Phân phối*

Nói đến phân phối ở thư viện tức là nói đến các hình thức phục vụ. Thư viện có thể phục vụ tại chỗ bằng kho đóng hay kho mở ; cho mượn về nhà ; phục vụ qua mạng, luân chuyển hay lưu động đến những vùng sâu, vùng xa,...

### *d. Cổ động (hay chiêu thị)*

Trong lĩnh vực thư viện và các trung tâm thông tin, hoạt động này bao gồm quảng cáo, tuyên truyền, triển lãm, trưng bày sách, giới thiệu sách, hội nghị bạn đọc. Đôi khi thư viện có rất nhiều sản phẩm và tiềm năng nhưng người sử dụng không tiếp cận khai thác vì thiếu thông tin. Do đó, thư viện phải nói cho bạn đọc biết về mình, về những sản phẩm mà mình có, những lợi ích khi bạn đọc sử dụng các sản phẩm này.

## **4. Hình ảnh và định vị**

Hình ảnh của thư viện được xây dựng thông qua chất lượng dịch vụ mà thư viện cung cấp.

Tại chương X, chúng ta đã xem xét cách tạo một dịch vụ có chất lượng. Một thư viện hiện đại với các dịch vụ thích hợp, thái độ ân cần của thủ thư, làm nên ấn tượng trong lòng người đọc.

Đó cũng là cách thư viện định vị mình. Tuy nhiên, thang bậc của thư viện không đơn thuần xác định dựa vào các yếu tố như cơ sở vật chất, vốn tài liệu, máy tính, nhân sự. Ở đây, yếu tố pháp luật phải được tính đến. Vị trí hàng đầu – không có đối thủ cạnh tranh – thường thuộc về thư viện Quốc gia. Nhà nước trao cho Thư viện Quốc gia sứ mạng đặc biệt, và thường ưu tiên đầu tư để Thư viện Quốc gia hoàn thành sứ mạng được giao.

## **5. Giá trị cá nhân**

Điều mà bạn đọc trông đợi nhất ở thư viện là được thoả mãn nhu cầu về tài liệu, được phục vụ bằng thái độ tôn trọng, được thủ thư đầu tư thời gian để trả lời hướng dẫn.

## 6. Kiểm tra

Thông qua thống kê, kiểm kê, điều tra nhu cầu bạn đọc, số góp ý, trao đổi trực tiếp với bạn đọc, hội nghị bạn đọc,... thư viện đánh giá được hiệu quả khai thác tài liệu, mức độ thoả mãn của bạn đọc.

## V. CÁCH TIẾP THỊ HIỆU QUẢ

Marketing đối với công tác thông tin thư viện ở Việt Nam là một lĩnh vực khá mới mẻ. Thực tế lâu nay đã có những hoạt động trong thư viện mà bản chất nó thuộc về hoạt động marketing như nghiên cứu nhu cầu của người đọc, giới thiệu sách mới đến người đọc, trưng bày, triển lãm,... Với đòi hỏi của nền kinh tế thị trường và xu thế hội nhập của đất nước, marketing sẽ là yếu tố không thể thiếu, giúp thư viện đầu tư, cải tiến để cung cấp các dịch vụ có chất lượng hơn.

Để công tác marketing đạt hiệu quả, thư viện cần phải lập kế hoạch, phân bổ thời gian, nhân sự và kinh phí để thực hiện. Nhà quản lý thư viện phải xem hoạt động marketing là chức năng thường xuyên, là công việc hằng ngày của thư viện và phải truyền đạt để nhân viên xem đây là trách nhiệm của bản thân họ và của cả tổ chức.

### 1. Lập kế hoạch

Công tác marketing phải được thể hiện trong kế hoạch chiến lược chung của thư viện. Thư viện phải thiết lập thêm một kế hoạch toàn diện về các hoạt động marketing. Trong kế hoạch này, thư viện phải đưa ra đầy đủ mục tiêu của marketing, khách hàng mục tiêu, và cả những thách thức mà thư viện phải đối phó. Trong kế hoạch cũng phải liệt kê các chiến lược marketing cũng như giải thích cách thức và người sẽ hoàn thành các công tác marketing. Kế hoạch phải bao gồm cả kinh phí, thời gian, nhân sự.

### 2. Thời gian

Mỗi thư viện có mục đích tiếp thị của riêng mình. Điều cần thiết là phải có thời gian để thực hiện công tác marketing đạt được kết quả tốt. Vì vậy, thư viện cần phải dành khoảng thời gian cho nhân sự làm công tác marketing, hoặc dành một tỉ lệ nhất định trong thời lượng công việc của thư viện để làm công tác này. Thêm vào đó, nhà quản lý cũng phải dành ra một khoảng thời gian đủ để lập kế hoạch, triển khai thực hiện và đánh giá các chiến lược marketing.

### 3. Nhân sự

Để thực hiện tốt công tác marketing, đòi hỏi phải có nhân sự đảm nhận công tác này. Mỗi thư viện cần có thành viên chuyên đảm nhận công tác trao đổi trả lời



thư của bạn đọc. Nhưng trên thực tế, nhiều thư viện lại không có nhân sự đảm nhận công tác này.

Để thực hiện công tác marketing thành công, các thư viện phải xác định một hoặc nhiều nhân sự để điều khiển và tổ chức thực hiện các hoạt động marketing. Công tác đào tạo phải được chú trọng để nhân viên có đủ kiến thức về marketing nhằm thực hiện tốt công tác được giao.

#### 4. Kinh phí

Nhiều hoạt động marketing của thư viện không quá tốn kém nếu không nói là không tốn chi phí, như thủ thư tương tác với người sử dụng tại quầy phục vụ chẳng hạn. Tuy nhiên, rất cần kinh phí để hỗ trợ cho các hoạt động marketing. Cụ thể là kinh phí cần sử dụng để in ấn các tờ rơi và bản tin ; tổ chức các buổi triển lãm, trưng bày sách báo nhân các sự kiện quan trọng ; đăng quảng cáo, thông tin lên báo.

## BÀI TẬP

11.1 Marketing là gì ? Trình bày các yếu tố căn bản của marketing.

11.2 Tại sao nói Marketing là hoạt động quan trọng đối với công tác thư viện ?  
Nêu cách thức để thư viện hoạt động marketing hiệu quả ?

## *Chương XII*

# AN TOÀN TRONG CÔNG TÁC THƯ VIỆN

An toàn trong công tác thư viện được đề cập ở đây bao gồm việc đảm bảo rằng tài liệu không bị mất cắp, việc đảm bảo cho nhân viên hoặc bạn đọc không bị tổn hại về thể chất khi hoạt động trong toà nhà thư viện. Trong bất cứ thay đổi nào về công việc hoặc thiết kế toà nhà, vấn đề an toàn sẽ là nội dung chính được đặt ra đối với các nhà quản lý thư viện.

Nhà quản lý phải đối mặt với nhiều vấn đề về an toàn như một phần của công việc hằng ngày. Trong các thư viện và trung tâm thông tin, mối quan tâm chính về an toàn liên quan đến nhân viên, người sử dụng, các nguồn lực và toà nhà thư viện. Phần chủ yếu của công tác quản lý là giảm thiểu tối đa các rủi ro và ngăn chặn các vi phạm về an toàn dù cố ý hay vô ý.

Cần thiết phải có một hệ thống cảnh giới thích hợp ở đúng chỗ để giới hạn tối đa những tổn thất có thể có cũng như để đối phó với những tình huống có thể sẽ xảy ra. An toàn đối với con người cần phải được đặc biệt quan tâm. Hệ thống cảnh giới và thủ tục làm việc phải phản ánh được sự ưu tiên này. Một nhân viên bị thương khi đang thực hiện công việc sẽ phải được nhận một khoản đền bồi. Điều này dẫn đến không những thư viện và trung tâm thông tin gánh vác một gánh nặng tài chính do phải đền bồi mà sẽ còn mất năng suất lao động. Điều đó cũng nhấn mạnh việc cần thiết trong việc quản lý tích cực các vấn đề về an toàn.

## I. AN TOÀN ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN

Để bảo đảm sự an toàn cho nhân viên phải có ba điều kiện : điều kiện về thiết kế công việc, điều kiện về đào tạo và các trang thiết bị.

### 1. Thiết kế công việc

Công việc phải được thiết kế một cách hợp lý để tránh gây ra tổn hại thể chất cho nhân viên khi đang thực hiện nhiệm vụ. Đối với nhân viên làm việc liên tục với các các thiết bị máy móc điện tử như máy tính, cần phải được thiết kế vị trí làm việc hợp lý, trang thiết bị bảo hiểm cần thiết và được giải lao thường xuyên. Khối lượng công việc phải hợp lý, tránh các hoạt động gia tăng stress.

## 2. Đào tạo

Việc đào tạo nhân viên là rất cần thiết để giảm thiểu những vi phạm an toàn và rủi ro trong lao động. Các nhân viên mới cần được hiểu biết đầy đủ các thủ tục quy định an toàn và các thực hành liên quan. Họ cần phải được trang bị các kiến thức đối với công việc mình sẽ thực hiện. Ví dụ như kiến thức, bằng lái xe nếu là nhân viên sử dụng xe chuyên chở tài liệu ; thực hành công việc đúng quy cách đối với các hoạt động nâng bằng thang máy hay điều khiển bằng tay.

Những nhân viên mới cần phải có những nhân viên cũ hướng dẫn, kèm cặp không những trong công tác chuyên môn mà còn trong các thao tác máy móc, trang thiết bị.

## 3. Trang thiết bị

Cũng giống như việc đào tạo, trang thiết bị thích hợp đóng vai trò quan trọng trong việc tăng đối đa sự an toàn và giảm thiểu tai nạn. Cụ thể như :

- Hệ thống điều hoà được thiết kế tốt sẽ tạo điều kiện tốt hơn cho cả nhân viên và tài liệu.
- Hệ thống báo trộm được thiết kế tốt sẽ hạn chế mất mát tài liệu.
- Tủ kệ và sự gia cố tài liệu (kể cả đóng gói) sẽ bảo quản được bộ sưu tập của thư viện.

## II. AN TOÀN ĐỐI VỚI NGƯỜI SỬ DỤNG

Khách hàng sử dụng bất cứ dịch vụ nào cũng muốn được bên cung cấp dịch vụ bảo vệ. Bạn đọc thư viện cũng vậy, họ cũng mong muốn được an toàn khi đến thư viện. Vì thế, nhà quản lý chịu trách nhiệm về khu vực nào phải quan tâm chú ý đến tất cả mọi người vào khu vực của mình. Nếu lơ đãng, để sự cố xảy ra, thì người chịu trách nhiệm quản lý khu vực đó và thư viện phải chịu trách nhiệm về những thiệt hại hoặc bồi thường thiệt hại đối với bạn đọc.

Như vậy, điều mà bạn đọc cần ở thư viện là môi trường an toàn, hệ thống thiết kế thích hợp và đảm bảo phục vụ được nhiều loại đối tượng.

### 1. Môi trường an toàn

Bạn đọc mong muốn thư viện luôn có được một môi trường an toàn, thích hợp với mục đích sử dụng của họ. Ví dụ như ánh sáng đầy đủ ; bãi xe đủ chỗ đậu và an toàn ; cửa ra vào không quá nặng, dễ đóng, mở ; sàn nhà không trơn trượt ; các bậc cầu thang không cao, cầu thang rộng,...

## 2. Hệ thống thiết kế thích hợp

Hệ thống thiết kế thích hợp trong toà nhà thư viện sẽ giúp đảm bảo an toàn cho người sử dụng vì người sử dụng không quen với toà nhà, đồ đạc, các trang thiết bị máy móc và cách tiếp cận tài liệu trong đó. Những tín hiệu, bảng hướng dẫn được bố trí ở nơi thích hợp là rất cần thiết. Ví dụ, chỉ dẫn dịch vụ của mỗi tầng, lối ra vào dành cho bạn đọc, khu vệ sinh,... Những nơi không được tiếp cận phải có bảng cấm.

Máy móc, thiết bị phục vụ thường xuyên như máy photocopy, máy đọc vi phim, máy tra cứu tài liệu phải được kiểm tra, bảo dưỡng để đảm bảo an toàn cho người sử dụng.

## 3. Phục vụ cho các đối tượng khác nhau

Bạn đọc đến thư viện gồm đủ thành phần, lứa tuổi,... Thư viện phải tính đến điều đó. Ví dụ, ở phòng đọc tự chọn, phải tính đến chiều cao của giá kệ để người tàn tật ngồi xe lăn có thể tiếp cận được, vị trí để các thiết bị máy móc sử dụng điện sao cho trẻ em không với tới,...

# III. AN TOÀN ĐỐI VỚI TÀI LIỆU

Đối với thư viện và trung tâm thông tin, tài liệu sưu tập (sách, hồ sơ, bản kế hoạch, thư từ, tập tin trên máy tính,...) là vô cùng quan trọng. Duy trì chúng an toàn và nguyên vẹn là mối quan tâm hàng đầu của tất cả những người làm trong thư viện và trung tâm thông tin. Công tác quản lý phải thiết lập được cách thực hiện và thủ tục sao cho đảm bảo ở mức cao nhất là tài liệu có thể phục vụ bạn đọc, nhưng đồng thời cũng được bảo quản tốt nhất, không bị mất mát hoặc hư hại. Mục đích này luôn mâu thuẫn nhau, vì sự cân bằng phải đạt được giữa việc giữ gìn tài liệu được an toàn và việc tiếp cận tài liệu được mở rộng. Có ba tình huống cần đối phó là : việc cố ý trộm cắp hoặc làm hư hại các bộ sưu tập, rủi ro do môi trường và việc quản lý bộ sưu tập.

### 1. Cố ý trộm cắp hoặc làm hư hại tài liệu

Việc lấy trộm, cắt xén hoặc làm hư hại bằng nhiều cách đối với các tài liệu, bài, tin trong bộ sưu tập là tình trạng phổ biến trong các thư viện hiện nay. Vì thế, các tài liệu được liệt vào "rủi ro" cao như tài liệu hiếm, đắt tiền, gây tranh cãi hoặc hấp dẫn, lõi cuốn cần phải được bảo quản bằng một hệ thống các quy định, gồm :

- Giám sát hoặc hạn chế tiếp cận.
- Kiểm tra khi tài liệu được trả về thư viện.
- Hạn chế cho mượn ra khỏi thư viện.
- Hệ thống an toàn cấp độ cao để ngăn chặn hành vi xé tài liệu trái phép.
- Kiểm tra thường xuyên.

Tuy nhiên, cho dù có đầy đủ phương tiện và phương pháp bảo quản thì vấn đề này vẫn xảy ra. Nhà quản lý phải chấp nhận và dự thảo ngân sách cho những mất mát hư hại không thể tránh được, mặc dù đã có biện pháp an toàn đầy đủ.

## **2. Rủi ro do môi trường**

Đối với tài liệu, bộ sưu tập của thư viện, rủi ro bởi sự xuống cấp, thiệt hại hoặc hư hỏng thường gây ra nhiều vấn đề hơn là những hành động cố ý phá hoại. Hư hại do nước mưa sau một cơn mưa lớn, độ ẩm cao ở những vùng khí hậu nóng dẫn đến việc nấm mốc gia tăng hoặc ánh mặt trời gay gắt sẽ làm tài liệu xuống cấp, giòn dễ rách hoặc mục nát. Côn trùng và loài gặm nhấm phá hại như mối, mọt, chuột, dán,... cũng gây ra thiệt hại lớn cho tài liệu.

Tất cả vấn đề này có thể được ngăn chặn bằng sự quan tâm của người quản lý và một hệ thống phòng ngừa thích hợp. Để tránh thiệt hại, bố trí toà nhà thư viện và tài liệu cần chú ý đến điều kiện môi trường. Việc thường xuyên kiểm kê kho và hệ thống máy tính tinh vi, tăng cường các hình thức bảo quản như đóng gói (bao phủ hoặc để sách quý hiếm vào tủ kính, bỏ hồ sơ vào hộp) và cung cấp tài liệu, bằng hướng dẫn rõ ràng về cách sử dụng từng loại tài liệu (ví dụ, hướng dẫn bạn đọc sử dụng băng video và cassette),... cũng làm giảm thiểu sự thiệt hại. Cần có biện pháp trừ mối mọt, giảm thiểu các điều kiện cho loài gặm nhấm có hại sinh sôi định kì.

## **3. Quản lý tài liệu**

Quản lý kém cũng có thể khiến tài liệu bị thiệt hại. Đó là những quyết định không thích hợp trong việc lưu trữ và bảo quản tài liệu. Ví dụ, tài liệu quý hiếm để cùng các tài liệu bình thường, quyết định bổ sung không chọn lọc dẫn đến quá nhiều tài liệu không ai sử dụng, kệ kém chất lượng, không định kì kiểm tra loại bỏ tài liệu lỗi thời hay sửa chữa tài liệu hỏng,...

Để tránh rủi ro này, nhà quản lý thư viện cần phải nắm được cách bố trí tài liệu sao cho hợp lí. Các tài liệu quý hiếm cần phải bố trí khu vực riêng. Cần thiết phải khảo sát nhu cầu để bổ sung tài liệu hiệu quả. Thư viện cần định kì lọc, đưa đi thanh lí các tài liệu hỏng nát không thể sửa chữa hoặc không còn giá trị sử dụng và lưu kho riêng các tài liệu rất ít sử dụng.

## **IV. TOÀ NHÀ THƯ VIỆN**

Để giữ gìn được tài liệu, bộ sưu tập của thư viện, bảo vệ được nhân viên và người sử dụng, thì kết cấu toà nhà thư viện phải được an toàn và đúng chức năng<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Xem thêm chương VI của quyển sách này.

Vì vậy, khi thiết kế để xây mới hoặc sửa chữa toà nhà thư viện thì các vấn đề sau đây cần được chú ý :

- Tránh mưa nắng cho tài liệu.
- Đồ đạc bên trong hợp lí và an toàn.
- Hệ thống thiết bị cảnh báo.

### **1. Thiết kế tránh mưa nắng**

Mưa, nắng là các yếu tố làm tài liệu hư hỏng nhanh chóng. Vì vậy, kết cấu công trình toà nhà thư viện phải chịu được mưa lớn và ánh mặt trời nóng bức của mùa hè. Một phần công việc của nhà quản lí là khảo sát, tìm hiểu kĩ các thái cực thời tiết trong năm, hướng nắng, và sự xoay chuyển qua các mùa. Sau đó nhà quản lí phải làm việc với kiến trúc sư và nêu các yêu cầu của mình để đảm bảo toà nhà đúng với chức năng cần thiết.

Trong trường hợp thư viện sử dụng toà nhà đã tồn tại, vốn không phải thiết kế dành cho thư viện, thì người quản lí thư viện phải xem xét sửa chữa, đồng thời tìm cách tối ưu nhất trong việc bố trí tài liệu, vật dụng, chỗ ngồi cho người đọc.

### **2. Đồ đạc bên trong**

Đồ đạc bên trong toà nhà thư viện cần được thường xuyên bảo trì và sửa chữa. Lắp đặt vật dụng và các tiện ích cần chú ý đến an toàn cho con người lẫn chính vật dụng, để dễ tiếp cận sử dụng. Ví dụ, cáp điện, dây điện thoại không được chạy ngang trên mặt sàn. Hệ thống ánh sáng và điều hoà nhiệt độ nên đúng chức năng, các kệ, giá phải chắc chắn. Dụng cụ chữa cháy hoạt động tốt và để nơi dễ tiếp cận, không vướng víu.

### **3. Hệ thống cảnh báo**

Các thiết bị cảnh báo phải được lắp đặt hợp lí, cố định. Biện pháp phòng cháy chữa cháy và thủ tục di tản khẩn cấp phải được bảo đảm. Toà nhà phải được trang bị nhiều lối thoát hiểm như cầu thang phụ, thang dây. Cập nhật danh sách cán bộ nhân viên trực các tình huống khẩn cấp.

## **V. NGĂN CHẶN CÁC TAI HOẠ**

Nhà quản lí thư viện không được lơ là, huy kị, né tránh để cập vấn đề tai họa. Nhà quản lí phải lường hết các tình huống có thể xảy ra và đề ra kế hoạch quản lí tai họa để đối phó. Nhà quản lí phải bảo đảm rằng kế hoạch và các thủ tục thích hợp được triển khai. Nếu nhà quản lí có kế hoạch đối phó tai họa và thủ tục hợp lí, thì có thể ngăn chặn được tai họa.

Để ra kế hoạch quản lý tai họa là sắp xếp một cách có hệ thống tất cả các bước phải tiến hành khi tai họa ập đến. Khi xây dựng kế hoạch cần lưu ý các nội dung sau :

- Kí hợp đồng bảo hiểm và lưu giữ những sổ sách quan trọng.
- Tất cả địa chỉ và số điện thoại của các nơi liên quan đến việc xử lý tai họa. Các số này gồm số của nhân viên có trách nhiệm liên quan cũng như của dịch vụ khẩn cấp, và phải được thường xuyên cập nhật. Cũng nên lập một “cây điện thoại” liệt kê người cần liên lạc kế tiếp, và ai có trách nhiệm gọi chuyển cho ai kế tiếp.
- Xác định rõ ai sẽ là người phát thanh thông báo hoặc hướng dẫn.
- Danh sách các nhà cung cấp để cung cấp các thiết bị khẩn cấp hoặc hỗ trợ.
- Các tài liệu đặc biệt có giá trị nhất cần được chú trọng.
- Các bước cứu hộ căn bản đối với tài liệu như hồ sơ, băng đĩa,...

## BÀI TẬP

12.1 Bạn hãy trình bày các vấn đề an toàn trong công tác thư viện.

12.2 Quan sát thư viện nơi bạn đang học hoặc thực tập và nhận xét về quản lý an toàn của thư viện đó.

## Chương XIII

# CÔNG TÁC THỐNG KÊ VÀ BÁO CÁO

## I. CÔNG TÁC THỐNG KÊ TRONG CÁC THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN

### 1. Khái quát về thống kê trong các thư viện và trung tâm thông tin

#### a. Khái niệm

Thống kê trong thư viện và các trung tâm thông tin là nghiên cứu về mặt lượng trong sự liên hệ mật thiết với mặt chất của các hiện tượng thư viện – thông tin (sách – người sử dụng, cán bộ thư viện – thông tin...) và các quá trình liên quan đến sự nghiệp thư viện – thông tin trong điều kiện cụ thể.

Thống kê trong thư viện là nêu cụ thể các số liệu phản ánh quy mô, tốc độ phát triển, quan hệ tỉ lệ của hiện tượng nghiên cứu, các số liệu về thực hiện kế hoạch, về sự phân bố của các thư viện và cơ quan thông tin. Đồng thời thông qua các số liệu, thống kê thư viện – thông tin phải phản ánh được thực tế khách quan, biểu hiện ý nghĩa kinh tế xã hội nhất định của hiện tượng nghiên cứu.

Thống kê trong thư viện bao gồm nhiều phần. Quan trọng nhất có thể kể là :

- Thống kê mạng lưới các thư viện và trung tâm thông tin.
- Thống kê cán bộ các thư viện và trung tâm thông tin.
- Thống kê vốn tài liệu các thư viện và trung tâm thông tin.
- Thống kê phục vụ các thư viện và trung tâm thông tin.

#### b. Mục đích, ý nghĩa của việc thống kê trong thư viện và trung tâm thông tin

Mục đích của việc thống kê trong thư viện và trung tâm thông tin là để biết rõ vốn tài liệu trong thư viện và trung tâm thông tin, nghiên cứu tình hình hiện tại, sự phát triển, việc sử dụng và ảnh hưởng của chúng đến trình độ văn hoá đất nước, đồng thời nghiên cứu mối quan hệ giữa thư viện với tiến bộ khoa học – kĩ thuật và những hiện tượng xã hội khác.

Thống kê trong các thư viện và trung tâm thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc tổ chức và quản lí thư viện và trung tâm thông tin. Nó cho phép kiểm tra



kết quả hoạt động của các thư viện – thông tin và các cơ quan lãnh đạo sự nghiệp thư viện thông tin, phát hiện những tiềm năng chưa được sử dụng.

Các số liệu thống kê trong thư viện và trung tâm thông tin là phương tiện quý giá để phân tích tình hình công tác không những trong một thư viện hay một trung tâm thông tin mà cho cả mạng lưới thư viện. Chúng được sử dụng rộng rãi trong công tác kiểm tra và lãnh đạo chuyên môn.

Thống kê giúp việc lập chỉ tiêu phấn đấu hợp lí, đồng thời nó cũng là cơ sở để tính toán khi tổ chức và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch.

### *c. Các bước của quá trình nghiên cứu thống kê*

#### ■ Điều tra thống kê

Điều tra thống kê trong thư viện là tổ chức một cách khoa học và theo một kế hoạch thống nhất việc thu thập, ghi chép nguồn tài liệu ban đầu có liên quan đến sự hình thành và phát triển của thư viện.

Trong thư viện, các tài liệu ghi chép ban đầu là sổ đăng kí tổng quát, cá biệt, nhật kí thống kê. Với sự phát triển của công nghệ thông tin, nhiều thư viện thiết lập các tài liệu này dưới dạng điện tử. Các cơ quan lãnh đạo thì sử dụng các bản báo cáo để thu thập số liệu ban đầu.

– Các hình thức tổ chức điều tra trong lĩnh vực thư viện – thông tin :

+ Báo cáo thống kê định kì : là hình thức tổ chức thống kê thường xuyên, định kì theo nội dung, phương pháp và chế độ báo cáo đã được quy định thống nhất.

+ Điều tra (khảo sát) chuyên môn : là hình thức tổ chức điều tra không thường xuyên, được tiến hành theo một kế hoạch và phương pháp riêng cho mỗi lần điều tra. Ví dụ, điều tra tình hình phục vụ sinh viên trong thời gian thi học kì.

– Điều tra thống kê có thể được phân loại thành :

+ Điều tra thường xuyên và điều tra không thường xuyên

Điều tra thường xuyên là tiến hành thu thập tài liệu ban đầu của một hiện tượng nghiên cứu một cách liên tục. Ví dụ, số lượng bạn đọc đến thư viện hằng tháng, hằng quý, hằng năm...

Điều tra không thường xuyên là thu thập tài liệu ban đầu của một hiện tượng nghiên cứu không liên tục, chỉ phản ánh trạng thái của hiện tượng ở một thời điểm nhất định. Ví dụ, điều tra số lượng tài liệu trong một thời điểm nào đó.

#### + Điều tra toàn bộ và không toàn bộ

Điều tra toàn bộ và không toàn bộ là tiến hành thu thập các tài liệu ban đầu trên toàn thể các đơn vị thuộc đối tượng nghiên cứu. Ví dụ, điều tra tình hình hoạt động của thư viện phải tinh tất cả các số liệu về tài liệu, về người dùng tin, tình hình phục vụ,...

Điều tra không toàn bộ là tiến hành thu thập tài liệu ban đầu trên một số đơn vị được chọn ra trong toàn bộ các đơn vị thuộc đối tượng điều tra. Đơn vị được chọn ra phải phản ánh được cấu trúc và đặc điểm của tổng thể nghiên cứu để từ đó tính toán, suy rộng thành các đặc trưng của toàn bộ tổng thể. Một trong những loại điều tra không toàn bộ thường được sử dụng trong thống kê thư viện – thông tin là điều tra *chọn mẫu*, nghĩa là loại điều tra trong đó, người ta chỉ chọn ra một số đơn vị nhất định thuộc tổng thể nghiên cứu để tiến hành điều tra thực tế. Số đơn vị điều tra này phải điển hình, đại diện chính xác cho tổng thể đối tượng điều tra.

#### ■ Tổng hợp thống kê

Tổng hợp thống kê là tập trung chỉnh lí và hệ thống hoá một cách khoa học các tài liệu thu thập được.

#### ■ Phân tích thống kê

Phân tích thống kê có nhiệm vụ nêu một cách tổng hợp bản chất và tính quy luật của các hiện tượng, các quá trình thư viện – thông tin thông qua con số biểu hiện mặt lượng trong điều kiện thời gian và địa điểm cụ thể.

Phân tích thống kê bao gồm :

- Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch : Xác định kế hoạch đã hoàn thành tới mức nào, các nguyên nhân và ảnh hưởng của nó đến tiến độ thực hiện kế hoạch, kế hoạch có sát thực tế không,... Trên cơ sở đó phân tích thống kê nêu lên những ưu khuyết điểm trong việc thực hiện kế hoạch.
- Phân tích quy luật của các hiện tượng và quá trình thư viện – thông tin

#### *d. Sử dụng các số tuyệt đối, tương đối và trung bình trong thống kê*

#### ■ Số tuyệt đối

Khi xem xét tình hình hoạt động của thư viện và trung tâm thông tin, trước hết phải xét đến số lượng sách trong thư viện, số lượng độc giả và số lượng cán bộ thư viện. Những số lượng này là số tuyệt đối. Số tuyệt đối biểu hiện quy mô, khối lượng của thư viện và trung tâm thông tin trong điều kiện thời gian và địa điểm cụ thể.

*Ví dụ* : Năm 2005 số lượng sách là 50.000 bản ; năm 2006 số lượng sách là 60.000 bản.

Số tuyệt đối trong thống kê được coi là loại chỉ tiêu cơ bản nhất, là cơ sở đầu tiên để tiến hành phân tích thống kê và để tính các số tương đối và trung bình.

#### ■ Số tương đối

Số tương đối trong thống kê là loại chỉ tiêu biểu hiện quan hệ tỉ lệ giữa hai chỉ tiêu thống kê cùng loại, nhưng khác nhau về điều kiện thời gian hoặc không gian ; hoặc giữa hai chỉ tiêu có mối liên quan với nhau. Trong hai chỉ tiêu này, một được chọn làm gốc so sánh. Hình thức biểu hiện của số tương đối là số lần (tăng bao nhiêu lần, hay giảm bao nhiêu lần), số phần trăm (%) hay số phần nghìn (‰).

*Ví dụ* : Năm 2005 số lượng sách là 50.000 bản ; năm 2006 số lượng sách là 60.000 bản. Nếu so sánh số lượng sách của thư viện này năm 2006 với năm 2005 ta sẽ có số tương đối sau :

$$\frac{60.000}{50.000} \times 100 = 1,2 \text{ lần} \quad \text{hay} \quad 140\%$$

Số tương đối trong thống kê học thư viện thường được biểu hiện ở ba dạng khác nhau :

#### + Số tương đối quá trình biến đổi

Số tương đối quá trình biến đổi biểu hiện sự biến động của hiện tượng cần nghiên cứu trong một thời gian nào đó. Số tương đối quá trình biến đổi được tính bằng cách so sánh hai mức độ cùng loại của hiện tượng ở hai thời kì khác nhau và được biểu hiện bằng số lần hay số phần trăm. (như ví dụ trên đây).

#### + Số tương đối cấu tạo

Số tương đối cấu tạo xác định mối quan hệ tỉ lệ của mỗi bộ phận với toàn bộ tổng thể. Số tương đối cấu tạo được biểu hiện bằng số % và tính được bằng cách so sánh trị số tuyệt đối của từng bộ phận với trị số tuyệt đối của toàn bộ tổng thể.

*Ví dụ* : Trong 50.000 bản sách của thư viện có 60% (30.000 bản) sách Việt ngữ ; 30% (15.000 bản) sách tiếng Anh và 10% (5.000 bản) sách tiếng Hoa.

#### + Số tương đối cường độ

Số tương đối cường độ được đo bằng mối quan hệ tỉ lệ giữa hai chỉ tiêu khác nhau về nội dung nhưng có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trong thư viện, số tương đối cường độ được sử dụng để làm rõ mức sử dụng kho sách, tính tích cực của người dùng tin, cường độ đọc,...

### e. Số trung bình

Số trung bình là số lượng biểu hiện mức độ chung nhất theo một chỉ tiêu nào đó của vài hoặc nhiều số lượng cùng loại.

*Vi dụ* : Thư viện phục vụ 6 ngày trong tuần (từ thứ hai đến thứ bảy), mỗi ngày số lượng bạn đọc đến thư viện khác nhau. Số lượng trung bình bạn đọc của mỗi ngày trong tháng 12 – 2006 được tính bằng cách lấy tổng số bạn đọc sử dụng thư viện của tháng 12 chia cho 26 ngày.

## 2. Các phần nghiên cứu thống kê trong thư viện và trung tâm thông tin

### a. Thống kê mạng lưới thư viện

Theo thống kê chưa đầy đủ của Vụ Thư viện, Bộ Văn hoá Thông tin thì hệ thống thư viện Việt Nam hiện nay như sau<sup>1</sup> :

#### ■ Hệ thống thư viện công cộng

Hệ thống thư viện công cộng cả nước có Thư viện Quốc gia Việt Nam, 64 Thư viện tỉnh, Thành phố, 582 thư viện quận, huyện, thị xã ; 6.046 thư viện xã, phường, tủ sách khu dân cư, thôn, làng, với tổng số 8.000 cán bộ và hơn 22 triệu bản sách.

#### ■ Hệ thống thư viện chuyên ngành, đa ngành

Hệ thống thư viện chuyên ngành, đa ngành gồm 57 thư viện của viện, trung tâm nghiên cứu khoa học, hơn 230 thư viện trường đại học và cao đẳng, 17.000 thư viện, tủ sách trường học, 218 trung tâm thông tin – thư viện của các bộ, ban ngành, các cơ quan nhà nước và 2.740 thư viện của các đơn vị vũ trang. Ngoài ra, còn có hàng ngàn thư viện của các tổ chức chính trị, tổ chức chính trị – xã hội, tổ chức xã hội nghề nghiệp, tổ chức kinh tế, đơn vị sự nghiệp và các thư viện tư nhân.

Hệ số mật độ mạng lưới thư viện và hệ số phổ cập thư viện :

- + Hệ số mật độ mạng lưới thư viện : được đo bằng cách lấy số lượng thư viện chia cho số lượng dân cư của một khu vực địa lí nhất định.

Hệ số mật độ mạng lưới thư viện thường được biểu thị bằng tỉ số giữa thư viện với số dân cư và nhân cho 1.000, 10.000 hoặc 100.000, theo công thức sau :

$$Mđ = \frac{T}{D} \times 10.000$$

Trong đó, Mđ = mật độ.

<sup>1</sup> Các thư viện và trung tâm thông tin – thư viện ở Việt Nam, Hà Nội, 2006, tr.3.

T = tổng số thư viện.

D = dân số của khu vực địa lý nhất định.

10.000 = hệ số.

*Vi dụ* : Năm 1998, Vụ Thư viện thống kê cho biết tổng số thư viện trong cả nước là 19.000. Ta có :

$$Md = \frac{19.000}{78.000.000} \times 10.000 = 2,43$$

Có nghĩa là : Ở Việt Nam, cứ 10.000 người dân được sử dụng 2,43 thư viện.

+ Hệ số phổ cập thư viện : là khả năng được sử dụng thư viện của người dân, được tính bằng cách lấy tổng dân cư của khu vực địa lý chia cho số thư viện có trong khu vực đó :

$$H = \frac{D}{T}$$

H = số dân trung bình được sử dụng thư viện.

$$H = \frac{78.000.000}{19.000} = 4.105$$

D = số dân cư.

T = tổng số thư viện.

Vậy, năm 1998, số dân cư trung bình được sử dụng một thư viện là 4.105 người.

#### *b. Thống kê phục vụ của thư viện*

##### ■ Thống kê số lượng người dùng tin

Thống kê số lượng người dùng tin là thống kê tổng số lượng người đăng kí sử dụng thư viện, thành phần, trình độ,... của người sử dụng thư viện.

##### ■ Thống kê số lượng tài liệu

Thống kê số lượng tài liệu nhằm để biết số lượng tài liệu và thành phần của chúng đã phục vụ cho người dùng tin. Đơn vị thống kê của các thư viện và trung tâm thông tin là bản đối với sách ; đơn vị đóng bìa (3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm) đối với tạp chí mỏng, số thứ tự đối với tạp chí dày.

##### ■ Thống kê số lượt người đọc đến thư viện (người dùng tin)

Thống kê số lượt người đọc đến thư viện là xác định số lượt người đến thư viện để mượn tài liệu, đọc tài liệu, trao đổi, trả hoặc gia hạn mượn tài liệu, hoặc tra cứu hay tham vấn thủ thư về một vấn đề nào đó.

### c. Thống kê vốn tài liệu của thư viện

Thống kê vốn tài liệu của thư viện nhằm để nghiên cứu tiến trình phát triển của khối lượng và thành phần của vốn tài liệu theo các phương diện khác nhau như theo ngôn ngữ, ngành nghề, loại hình thư viện và đơn vị hành chính – lãnh thổ.

#### ■ Thống kê số lượng của vốn tài liệu

Mục đích của kết quả thống kê là xác định rõ số lượng tài liệu hiện có để so sánh với sự lưu hành của chúng. Tài liệu để tính số lượng vốn tài liệu là số đăng kí tổng quát hoặc cá biệt. Với sự ứng dụng của công nghệ thông tin, các chương trình quản lí thư viện sẽ giúp cán bộ thư viện thống kê đầy đủ tổng số và chi tiết các loại tài liệu có trong kho hay bộ phận kho của một thư viện.

#### ■ Các chỉ số tương đối trong thống kê chất lượng vốn tài liệu

Thống kê *vòng quay trung bình* hay còn gọi là lượt luân chuyển trung bình của vốn tài liệu được tính bằng cách chia số lượt tài liệu cho mượn trong năm cho số lượng tài liệu có trong kho.

Trong đó :

$$V_{qt} = \frac{L}{V_{TL}}$$

$V_{qt}$  = vòng quay trung bình của vốn tài liệu.

L = tổng số lượt cho mượn.

$V_{TL}$  = vốn tài liệu có trong thư viện.

*Ví dụ* : Tổng số vốn tài liệu của một thư viện đại học là 50.000 bản. Tổng số lượt tài liệu cho mượn trong năm 2007 là 150.000 lượt. Vòng quay trung bình của vốn tài liệu là :

$$V_{qt} = \frac{150.000}{50.000} = 3$$

Tương tự như vậy, *vòng quay trung bình của vốn tài liệu trong từng bộ phận kho* được tính bằng cách chia tổng số lượt tài liệu cho mượn của từng bộ phận kho cho số tài liệu của từng bộ phận kho đó.

*Số lượng tài liệu trung bình cấp cho một người dùng tin* được tính bằng cách chia số lượng tài liệu có trong thư viện <sup>2</sup> trung tâm thông tin cho số người dùng tin đăng kí. Chỉ số này phản ánh số lượng vốn tài liệu hiện có đủ để phục vụ người dùng tin hay không.

Trong đó :

$$K = \frac{V_{TL}}{N_{dt}}$$

$K$  = số lượng tài liệu trung bình cấp cho một người dùng tin.

$N_{dt}$  = người dùng tin.

$V_{TL}$  = vốn tài liệu có trong thư viện.

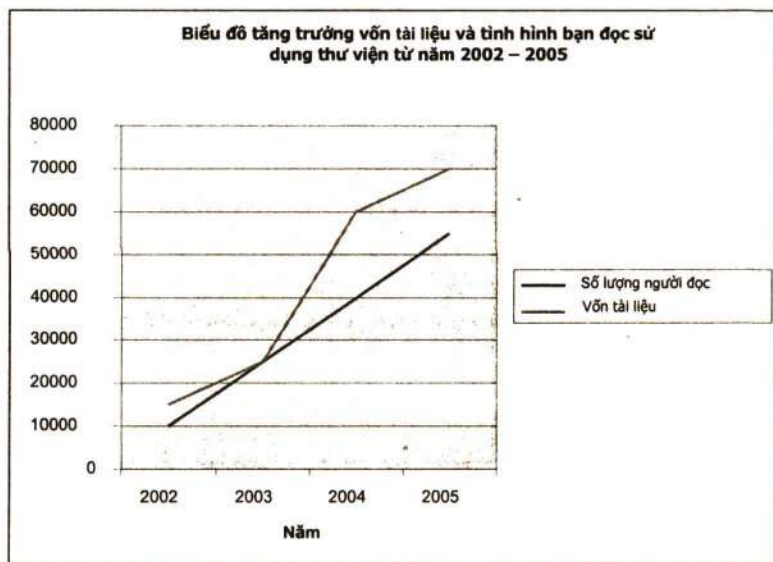
*Vi dụ :* Thư viện A có vốn tài liệu là 100.000 bản sách với số lượng bạn đọc đăng kí trong năm 2007 là 5.000 người. Số lượng tài liệu trung bình cung cấp cho một bạn đọc là 20 bản. Nếu số vốn tài liệu tăng lên thì mỗi bạn đọc sẽ được phục vụ nhiều tài liệu hơn. Ngược lại nếu vốn tài liệu càng ít thì không đủ để đáp ứng nhu cầu bạn đọc.

### 3. Các loại biểu đồ trong thống kê thư viện và trung tâm thông tin

#### a. Biểu đồ tuyến tính

Biểu đồ tuyến tính dùng để quan sát động thái của sự vật theo thời gian. Biểu đồ này thể hiện tình hình phát triển của số lượt người đọc, vốn tài liệu và lượt lưu hành tài liệu của thư viện.

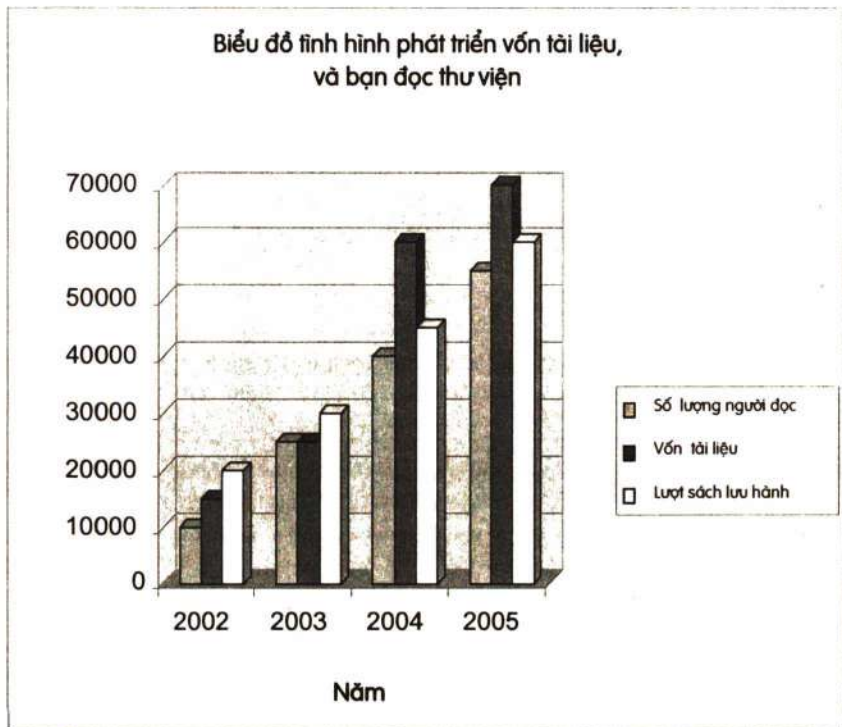
Hình 13.1 : Biểu đồ tuyến tính



*b. Biểu đồ hình cột*

Biểu đồ hình cột dùng để so sánh sự vật diễn biến theo thời gian.

Hình 13.2: Biểu đồ hình cột



*c. Biểu đồ hình quạt*

Biểu đồ hình quạt dùng để quan sát tỉ lệ các phần của một thể thống nhất. Ở biểu đồ sau đây (Hình 13.3), ta thấy trong tổng số sách của thư viện thì sách về khoa học kĩ thuật chiếm 60%, sách chính trị xã hội chiếm 20%, sách văn học chiếm 10% và sách khác chiếm 10%.



Hình 13.3: Biểu đồ hình quạt



## II. CÔNG TÁC BÁO CÁO CỦA THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN

### 1. Mục đích, ý nghĩa, yêu cầu của báo cáo

#### a. Mục đích, ý nghĩa

Báo cáo kết quả công tác trong một thời gian, đánh giá ưu khuyết điểm để rút kinh nghiệm là công tác quan trọng của thư viện và các trung tâm thông tin.

Báo cáo đóng vai trò quan trọng, giúp nhân viên biết được kết quả lao động của họ so với kế hoạch đặt ra, đồng thời giúp nhà quản lí tìm ra được các ưu, khuyết điểm và nguyên nhân của nó. Trên cơ sở đó, nhà quản lí sẽ đặt ra kế hoạch cho năm tới.

Báo cáo giúp cho cơ quan cấp cao biết được kết quả hoạt động ở cấp cơ sở, có thể làm cơ sở để so sánh, đánh giá và tìm ra phương pháp hữu hiệu hơn nhằm hỗ trợ các tổ chức cấp cơ sở.

#### b. Yêu cầu

- Tính bắt buộc của báo cáo : sau 6 tháng hoạt động, các thư viện phải sơ kết, đánh giá kết quả hoạt động trong 6 tháng ; và sau một năm phải tổng kết, đánh giá, kiểm điểm hoạt động so với kế hoạch và báo cáo lên cấp trên. Ngoài ra nhiều đơn vị cơ sở còn được yêu cầu báo cáo tháng hoặc quý.
- Tính chính xác của số liệu trong báo cáo : phải trung thực phản ánh thực tế tình hình công tác.
- Tính đầy đủ và chi tiết của báo cáo : phản ánh đầy đủ các hoạt động của tổ chức và phải có số liệu để chứng minh.
- Tính kịp thời của báo cáo : phải gửi đến cơ quan cấp cao hơn đúng thời hạn để cơ quan cấp trên có thể đánh giá kịp thời.
- Tính thống nhất về mẫu của bản báo cáo : Nếu có quy định hoặc hướng dẫn thì tổ chức thực hiện báo cáo cần phải theo đúng mẫu.

## 2. Các hình thức báo cáo

### a. Báo cáo thống kê

Hình 13.4: Mẫu Báo cáo thống kê

Biểu 1A/TV

Cơ quan lập biểu : TVQG

Cơ quan ban hành : BVH

Theo quyết định số 02 VH/TK

Đơn vị báo cáo

Thời hạn nộp 20/12

Nơi nhận : Vụ, Sở

## BÁO CÁO THỐNG KÊ TÌNH HÌNH PHÁT TRIỂN LƯU HÀNH SÁCH BÁO

Quý .....Năm.....

Chỉ tiêu	Tổng số thực hiện	Phát triển			Lưu hành			Hủy, mất	Ghi chú
		Kế hoạch	Thực hiện	Tỉ lệ	Kế hoạch	Thực hiện	Tỉ lệ		
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>		
a. Sách									
1. Tiếng Việt									
- Chính trị xã hội									
- Khoa học kĩ thuật									
- Văn học nghệ thuật									

2. Ngoại văn									
- Chính trị xã hội									
- Khoa học kĩ thuật									
- Văn học nghệ thuật									
b. Báo									
- Tiếng Việt									
- Tiếng nước ngoài									

Người lập biểu

Ngày ..... tháng .....năm.....  
(Cán bộ phụ trách thư viện)

Hình 13.5: Mẫu Báo cáo thống kê

**BÁO CÁO THỰC HIỆN HOẠT ĐỘNG  
THÔNG TIN - THƯ VIỆN**

Đơn vị làm báo cáo :

Tel : Fax :

Đơn vị nhận báo cáo :

Vụ Thư viện, Bộ Văn hoá Thông tin

TT	Chỉ tiêu báo cáo	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 1998 - 2001	Thực hiện kì báo cáo	Ghi chú
1	2	3	4	5	6
1	<b>Đội ngũ cán bộ, công nhân viên</b>	người			
	Trong đó :				
	- Đại học Thư viện	người			
	- Đại học chuyên ngành khác	người			
	- Giáo sư, phó giáo sư	người			
	- Tiến sĩ	người			
	- Thạc sĩ	người			
2	<b>Tổng diện tích sử dụng</b>	m <sup>2</sup>			
	Trong đó : diện tích nhà làm việc	m <sup>2</sup>			
3	<b>Số phòng, ban</b>				
	Chia ra :	phòng, ban			
	- Phòng kĩ thuật				
	- Phòng Phục vụ độc giả				
4	<b>Vốn tài liệu hiện có</b>				

	+ Sách	bản			
	Trong đó : Sách tiếng Việt	bản			
	Sách tiếng nước ngoài	bản			
	+ Báo, tạp chí	tên			
	Trong đó : tiếng Việt	tên			
	Tiếng nước ngoài	tên			
	+ Các vật mang tin khác				
	Đĩa				
	Băng				
5	<b>Số máy đang sử dụng</b>	chiếc			
	+ Số máy vi tính đang sử dụng				
	+ Phần mềm ứng dụng				
	+ Các cơ sở dữ liệu hiện có				
6	<b>Khai thác sử dụng</b>				
	+ Số thẻ bạn đọc				
	+ Lượt bạn đọc /năm				
	+ Lượt sách, báo... luân chuyển /năm				
	+ Lượt báo, tạp chí luân chuyển/năm				
	+ Lượt luận văn luân chuyển/năm				
	+ Lượt CD luân chuyển /năm				
	+ Lượt người truy cập mạng/năm				
	+ Hội nghị, hội thảo	cuộc			

	+ Nói chuyện chuyên đề	cuộc			
7	Ngân sách hoạt động	triệu đồng			
	Chia ra				
	- Cho bổ sung sách, báo tạp chí...				
	- Xây dựng cơ bản				
	- Trang thiết bị				
	- Cho các hoạt động khác				
8	Hợp tác trao đổi với các đơn vị Thông tin – Thư viện				
	+ Trong nước	đơn vị			
	+ Ngoài nước				

Người lập biểu

TP. Hồ Chí Minh ngày tháng năm  
Thủ trưởng đơn vị

-----

Báo cáo thống kê là loại báo cáo chủ yếu về số liệu. Có thể là các biểu mẫu của cơ quan cấp trên, in sẵn, đưa xuống để đơn vị báo cáo điền vào (Hình 13.4 và Hình 13.5). Báo cáo thống kê gồm :

- Báo cáo thống kê tình hình phát triển và lưu hành tài liệu (của quý..., năm...) :

Báo cáo này nêu tổng số sách có trong thư viện, môn loại, số lượng của mỗi loại, số tài liệu phục vụ, số tài liệu bổ sung, thanh lí, ...

- Báo cáo thống kê thành phần bạn đọc (của quý..., năm...).

Báo cáo này trình bày tầng lớp và số lượng bạn đọc, số tài liệu được mượn ứng với mỗi nhóm bạn đọc,...

- Báo cáo thống kê công tác bạn đọc và công tác phụ đạo (của tháng, quý, năm).

Trong báo cáo này nêu các công tác như giới thiệu sách, triển lãm, luân chuyển tài liệu, hướng dẫn, bồi dưỡng nghiệp vụ cho thư viện chi nhánh.

*b. Báo cáo thông báo hay còn gọi là báo cáo bằng văn bản*

Báo cáo thống kê như trên chưa đủ để đánh giá khả năng và kết quả công tác của thư viện. Muốn đánh giá chính xác, ta phải dựa vào cả báo cáo bằng văn xuôi. Báo cáo này dựa trên cơ sở của báo cáo thống kê và có phân tích, rút ra nhận xét về quá trình thực hiện kế hoạch, đồng thời nêu những thuận lợi, khó khăn tác động, ảnh hưởng đến kế hoạch.

Báo cáo thông báo phải được dựa vào kế hoạch hằng năm, có phân tích, giải thích kỹ để người đọc hiểu một cách thấu đáo hơn, chi tiết hơn về việc thực hiện kế hoạch của đơn vị tổ chức đó trong quý, 6 tháng đầu năm (báo cáo sơ kết), một năm (báo cáo tổng kết hay báo cáo năm...).

Báo cáo phải được thảo luận trong tổ chức đơn vị trước khi gửi lên cấp trên.

Đây là báo cáo quan trọng và cần thiết, giúp cho cán bộ nhân viên của thư viện và trung tâm thông tin biết được một cách chính xác về kết quả lao động của họ trong năm qua. Đồng thời báo cáo cũng là căn cứ để cơ quan cấp trên biết được, đánh giá hoạt động của cơ quan cấp dưới nhằm có cơ sở để xét khen thưởng, chỉ đạo đúng hướng. Do đó, báo cáo phải đảm bảo tính chính xác và khoa học từ khâu thu thập số liệu đến khâu viết báo cáo.

## BÀI TẬP

13.1 Bạn hãy trình bày công tác thống kê trong các thư viện và trung tâm thông tin ?

13.2 Nêu công tác báo cáo của thư viện và trung tâm thông tin. Bạn hãy tiếp cận và tìm hiểu bản báo cáo tổng kết của một thư viện công cộng và một thư viện trường học. Nhận xét về bản báo cáo trên.

## Chương XIV

# QUẢN LÝ NGHIỆP VỤ THƯ VIỆN

### I. CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÁN BỘ THÔNG TIN – THƯ VIỆN

Công tác đào tạo cán bộ thông tin – thư viện là một trong những nội dung quan trọng của quản lý nghiệp vụ thư viện.

Người làm thư viện cần có kiến thức về khoa học thư viện. Mục đích đào tạo ở bất cứ nơi nào trên thế giới cũng là truyền thụ kiến thức cho sinh viên. Bùng nổ thông tin và những đổi mới về khoa học công nghệ làm thay đổi vai trò của thư viện, đòi hỏi việc đào tạo cán bộ thư viện cũng phải đổi mới. Người làm thư viện phải nắm vững kiến thức nghề nghiệp của mình và phải biết áp dụng công nghệ thông tin mới.

#### 1. Sơ lược về đào tạo cán bộ thông tin – thư viện một số nước trên thế giới

Mặc dù thư viện có lịch sử phát triển lâu đời (thư viện đầu tiên xuất hiện vào khoảng 2750 năm trước Công nguyên (tr. CN) với tính chất là nơi tàng trữ mọi thứ văn tự thời cổ đại. Thư viện công cộng đầu tiên trong lịch sử nhân loại là thư viện thành phố Alexandria, Ai Cập cổ đại, được xây vào năm 332 tr. CN., bên bờ Địa Trung Hải), nhưng đến cuối thế kỉ XIX mới xuất hiện lớp đào tạo cán bộ thư viện đầu tiên trên thế giới, theo sáng kiến của nhà thư viện học người Mĩ – Melvil Dewey. Melvil Dewey cũng là tác giả của bảng phân loại thập phân Dewey (Dewey Decimal Classification). Ông là người tiên phong trong giáo dục thư viện, chuyên đổi công tác thư viện từ một nghề thành một ngành học hiện đại. Ông thành lập trường thư viện đầu tiên tại Viện Đại học Columbia, NewYork vào ngày 1 – 1 – 1887.

Đến nay, theo nhu cầu của xã hội, có nhiều trường trên thế giới đào tạo cán bộ thư viện từ bậc trung cấp, cao đẳng, đại học, sau đại học.

Ở Nga, lớp thư viện đầu tiên khai giảng vào năm 1913, đến năm 2000 đã có 24 trường đào tạo đại học và hàng trăm trường đào tạo trung cấp thư viện. Cán bộ thư viện được đào tạo ở các trường đại học tổng hợp, lưu trữ, các viện, trung tâm thông tin – tư liệu. Quy mô đào tạo lớn nhất thuộc về Khoa Thư viện thuộc các trường đại học văn hoá. Chương trình đào tạo đại học trên nền tảng khoa học thông tin là 5



năm, trên nền tảng khoa học tâm lý – sư phạm là 4 năm<sup>1</sup>. Chương trình 4 năm có 33 môn học ; một số môn học chính là :

- Nguồn tài nguyên thư viện	100 tiết
- Mục lục thư viện	122 tiết
- Tổ chức và quản lý hoạt động thư viện	110 tiết
- Làm việc với độc giả	170 tiết
- Tổ chức và phương pháp hoạt động thư tịch	100 tiết
- Thông tin học	90 tiết
- Cơ học hoá và tự động hoá trong quy trình thư viện	120 tiết

Ở Hoa Kỳ và Canada, thường cán bộ thư viện phải có bằng thạc sĩ một năm hoặc hai năm về khoa học thông tin – thư viện, khoa học thư viện hoặc khoa học thông tin (được gọi là MLS, MALIS, MSLS, MIS, MS – LIS, MLIS hoặc MILS) từ một trường được Hiệp Hội Thư viện Hoa Kỳ (ALA) công nhận<sup>2</sup>. Để vào học các chương trình này, học viên phải qua một khoá học 4 năm và có bằng cử nhân về một ngành khoa học nào đó (phần lớn là khoa học nhân văn). Học viên ở một số trường phải đạt số lượng 36 tín chỉ với các môn bắt buộc. Như ở Trường Đại học Boston, sinh viên phải học 10 môn bắt buộc gồm :

- Kỹ thuật máy tính.
- Tra cứu thông tin.
- Mô tả và phân loại.
- Bảo quản.
- Tự động hoá.
- Hệ thống và dịch vụ của OCLC.
- Thư mục Đông Nam Á.
- Phát triển vốn sách.
- Nguyên tắc quản lý thư viện.
- Công nghệ quang học và quản lý thông tin.

Những bằng cấp thạc sĩ nói trên được công nhận (bởi ALA) có thể hoạt động chuyên môn trong lĩnh vực như lưu trữ, quản lý hồ sơ, tổ chức quản lý thư viện công

---

<sup>1</sup> Bùi Loan Thuỳ, *Tổ chức và quản lý công tác thông tin – thư viện*, NXB. TP.Hồ Chí Minh, TP. HCM. 1998, tr. 151.

<sup>2</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/librarian>

cộng, thư viện y, thư viện luật, thư viện đặc biệt, thư viện đại học hoặc trường học. Riêng thư viện trường học đòi hỏi cán bộ thư viện còn phải có giấy công nhận giảng dạy. Ở một số trường đại học còn đòi hỏi cán bộ thư viện phải có bằng thạc sĩ của một chuyên ngành thứ hai.

Ở Anh và một số nước khác, cán bộ thư viện có thể có bằng cử nhân 3, 4 hoặc 5 năm về thông tin – thư viện học hoặc khoa học thông tin ; bằng thạc sĩ về quản lí thư viện. Ở Anh, bằng cấp này do Viện Nghiệp vụ Thông tin và Thư viện quản lí.

Ở Đức, bước đầu tiên đối với cán bộ thư viện đại học là bằng tiến sĩ về một lĩnh vực chuyên môn, sau đó là khoá đào tạo bổ sung về tổ chức quản lí thư viện.

Ở Úc, cán bộ thư viện có thể chọn 2 con đường : lấy bằng về thư viện – thông tin học, hoặc bằng tốt nghiệp thư viện – thông tin học sau khi đã học xong cử nhân một lĩnh vực khác. Hiệp Hội Thông tin – Thư viện Úc có trách nhiệm công nhận chuyên môn cho cả cán bộ thư viện và cả kĩ thuật viên thư viện.

Cán bộ thư viện còn có thể học để đạt học vị tiến sĩ về khoa học thông tin – thư viện. Ở các nước, thông thường, người có bằng tiến sĩ thường giảng dạy tại các khoa thông tin – thư viện hoặc đôi khi giữ chức giám đốc thư viện hay trường khoa thông tin – thư viện của một trường đại học.

## 2. Công tác đào tạo cán bộ thông tin – thư viện ở Việt Nam

Ở Việt Nam, thời Pháp thuộc đã tổ chức những lớp đào tạo người bản xứ làm công tác lưu trữ và thư viện. Từ năm 1931 – 1944 đã đào tạo được 220 nhân viên thư viện và lưu trữ, với chương trình bồi dưỡng ngắn ngày, chủ yếu là sắp xếp kho, phân loại, mô tả ấn phẩm.

Việc đào tạo cán bộ thư viện bậc đại học chính quy ở nước ta bắt đầu từ năm 1960. Đến nay, nước ta đã có nhiều trường đại học đào tạo cán bộ thư viện trình độ cao đẳng, đại học như :

- Trường Đại học Văn hoá Hà Nội.
- Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- Trường Đại học Văn hoá Thành phố Hồ Chí Minh.
- Trường Đại học Sài Gòn.
- Đại học Cần Thơ.

Chương trình đào tạo bậc đại học Ngành Thông tin – Thư viện của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Đại học Quốc gia Hà Nội có tổng số tín chỉ phải tích lũy là 140 tín chỉ. Trong đó, khối kiến thức chung là 30 tín chỉ ; khối kiến thức toán học và khoa học tự nhiên là 4 tín chỉ ; khối kiến thức cơ bản chung của nhóm ngành là 23 tín chỉ ; khối kiến thức cơ sở của ngành là 42 tín chỉ ; khối kiến thức chuyên ngành là 24 tín chỉ, với phần bắt buộc là 16 tín chỉ, phần tự chọn là 8/34 tín chỉ ; khối kiến thức thực tập và tốt nghiệp là 17 tín chỉ, trong đó khoá luận hoặc thi tốt nghiệp là 7 tín chỉ. Các môn bắt buộc của khối kiến thức chuyên ngành Thông tin – Tư liệu là *Thông tin khoa học và công nghệ, Chính sách thông tin quốc gia, Hệ thống thông tin, Công nghệ nội dung, Người dùng tin và nhu cầu tin, Thông tin kinh tế – thương mại, Thông tin khoa học xã hội và nhân văn, Thông tin phục vụ quản lí giáo dục và đào tạo*. Các môn bắt buộc của khối kiến thức chuyên ngành Thư viện – Thư mục là *Lịch sử sách, Thư viện điện tử, Thư viện trường học, Thư mục khoa học xã hội và nhân văn, Thư mục khoa học – kĩ thuật, Thư viện người dùng tin đặc biệt, Công tác địa chỉ trong thư viện, Hệ thống thư viện công cộng*<sup>1</sup>.

Trước đây, đối với việc đào tạo trình độ sau đại học (thạc sĩ, phó tiến sĩ, tiến sĩ) nhà nước ta gửi cán bộ làm thư viện, cán bộ giảng dạy sang học chủ yếu tại Liên Xô (Trường Đại học Văn hoá Matxcova, Trường Đại học Văn hoá Leningrat, Trường Đại học Văn hoá Kiev,...).

Từ năm 1991, Trường Đại học Văn hoá Hà Nội tiến hành đào tạo cán bộ thư viện trình độ thạc sĩ. Đến năm 2003, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Thành phố Hồ Chí Minh bắt đầu đào tạo thạc sĩ Thư viện. Hiện nay, ở phía Nam còn có Trường RMIT cũng đào tạo thạc sĩ chuyên ngành Thông tin – Thư viện.

Nội dung chương trình đào tạo cao học, chuyên ngành khoa học thư viện của Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn Thành phố Hồ Chí Minh như sau<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> <http://www.ussh.edu.vn>.

<http://dt.ussh.edu.vn>.

Xem thêm chương trình cao học : <http://www.ussh.edu.vn/ctdt.htm>.

<sup>2</sup> <http://www.hcmussh.edu.vn>.

Hình 14.1 : Chương trình đào tạo cao học chuyên ngành  
 Khoa học Thư viện - Thông tin

Các môn chuyên ngành		
STT	Môn học	Số ĐVHT
1	Thư viện học	2
2	Thư mục học	2
3	Thông tin học	2
4	Nguồn lực thông tin	3
6	Xử lí thông tin	4
7	Bảo quản	2
8	Lưu trữ thông tin	3
9	Tra cứu tin	3
10	Quản lí hệ thống thông tin	4
11	Sản phẩm và dịch vụ thông tin	3
12	Người dùng tin và nhu cầu tin	3
13	Quản lí sự nghiệp thông tin - thư viện	3
14	Mạng thông tin - thư viện	4
15	Tin học tư liệu	4

Các môn tự chọn theo chuyên ngành		
	Môn học	
1	Nhập môn hệ thống viễn thông	2
2	Tự động hoá hệ thống thư viện - thông tin	2
3	Thông tin phục vụ lãnh đạo	2
4	Thông tin khoa học - công nghệ	2
5	Thông tin khoa học xã hội và nhân văn	2
6	Thông tin kinh tế	2
7	Thông tin văn hoá	2
8	Thông tin địa chí	2
9	Thông tin sáng chế, phát minh	2
10	Vấn bản học	2
11	Kinh tế hoạt động thông tin - thư viện	2
12	Luật sở hữu trí tuệ	2
13	Thư viện thiếu nhi	2
<b>Luận văn tốt nghiệp</b>		

## II. CÔNG TÁC CHỈ ĐẠO NGHIỆP VỤ THƯ VIỆN Ở VIỆT NAM

Bộ Văn hoá Thể thao và Du lịch chỉ đạo chung về nghiệp vụ thư viện cho hai hệ thống thư viện của Việt Nam là hệ thống thư viện công cộng và hệ thống thư viện chuyên ngành, đa ngành. Bộ Văn hoá - Thông tin (nay là Bộ Văn hoá Thể thao và Du lịch) đã ban hành công văn số 1598/BVHTT - TV ngày 07 - 05 - 2007 yêu cầu tất cả các thư viện thuộc hệ thống thư viện công cộng và hệ thống thư viện chuyên ngành, đa ngành trên toàn quốc áp dụng chuẩn nghiệp vụ. Theo đó, từ ngày

1 – 6 – 2007 các thư viện đã có đủ điều kiện về kinh phí, trang thiết bị và đội ngũ cán bộ sẽ chuyển sang áp dụng DDC, MARC21, AACR2. Thư viện Quốc gia Việt Nam có nhiệm vụ triển khai và nghiên cứu những vấn đề chưa hợp lý trong quá trình thực hiện. Vụ Thư viện giám sát và kiểm tra áp dụng chuẩn nghiệp vụ tại các thư viện trên toàn quốc.

Ngày 22 – 10 – 2006, tại Hà Nội, Hội Thư viện Việt Nam chính thức được thành lập, đánh dấu một bước ngoặt mới của ngành Thư viện Việt Nam. Sự ra đời của Hội Thư viện là tất yếu, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển ngành Thư viện Việt Nam, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ đời sống văn hoá của người dân và thúc đẩy quá trình hội nhập với cộng đồng thư viện quốc tế và trong khu vực. So với Hội Thư viện của nhiều nước thì Hội Thư viện Việt Nam vừa mới thành lập, còn non trẻ. Hội còn phải ổn định mô hình tổ chức từ trung ương tới cơ sở, để ra các hoạt động thiết thực. Trong tương lai, chúng ta tin tưởng rằng Hội Thư viện sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc thống nhất và chuẩn hoá nghiệp vụ.

### **1. Đối với hệ thống thư viện công cộng**

Thư viện Quốc gia Việt Nam là trung tâm chỉ đạo nghiệp vụ lớn nhất trong cả nước. Thư viện đã trực tiếp chỉ đạo, hướng dẫn nghiệp vụ cho Hệ thống thư viện công cộng từ trung ương xuống tận cơ sở. Các hình thức, biện pháp được sử dụng là đi khảo sát, hướng dẫn tại chỗ ; biên soạn và dịch thuật các tài liệu hướng dẫn nghiệp vụ, các quy tắc kĩ thuật thư viện như “Quy tắc mô tả ấn phẩm”, “Bảng phân loại ấn phẩm”, “Kĩ thuật cơ bản dùng cho thư viện tỉnh”, “Kĩ thuật cơ bản dùng cho thư viện huyện”, “Quy chế thư viện tỉnh, huyện, xã... Thư viện Quốc gia cũng đã tổ chức các hội nghị tổng kết, hội thảo khoa học chuyên đề ; mở các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ; giúp đỡ vốn sách ban đầu cho các thư viện trọng điểm, thư viện miền núi.

Những năm gần đây, Thư viện Quốc gia Việt Nam cũng đã phát triển hợp tác quốc tế. Thư viện đã mở nhiều lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn và mời chuyên gia nước ngoài giảng dạy không chỉ cho các thư viện công cộng mà còn cho các thư viện chuyên ngành, đa ngành. Đặc biệt là dưới sự chủ trì của Thư viện Quốc gia, *Khung phân loại thập phân Dewey rút gọn, ấn bản thứ 14* đã được dịch ra tiếng Việt, tạo nên một sự thay đổi lớn về nghiệp vụ, giúp cho các thư viện Việt Nam tiến tới chuẩn hoá nghiệp vụ, hội nhập với thư viện thế giới.

Các thư viện khoa học tổng hợp thành phố là trung tâm chỉ đạo nghiệp vụ cho các thư viện địa phương. Như Thư viện Khoa học Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh chịu trách nhiệm chỉ đạo nghiệp vụ cho các thư viện quận, huyện và hỗ trợ nghiệp vụ cho các thư viện các tỉnh, thành phía Nam.

## 2. Đối với hệ thống thư viện chuyên ngành, đa ngành

Trong nhiều năm sự chỉ đạo nghiệp vụ thư viện dành cho các thư viện đại học chưa rõ nét. Các thư viện của các viện, các trung tâm và các trường đại học, cao đẳng hoạt động theo các chuẩn khác nhau, không thống nhất. Sự ra đời của Liên hiệp Thư viện như Liên hiệp Thư viện các trường Đại học khu vực phía Bắc, Liên hiệp Thư viện các Trường Đại học khu vực phía Nam đã tập hợp nhiều thư viện (chưa phải là tất cả). Các liên hiệp đã tổ chức nhiều hội nghị, hội thảo khoa học, lớp bồi dưỡng do cán bộ trong nước và các chuyên gia nước ngoài giảng dạy ; in bản tin thư viện,... Các hoạt động này giúp cho việc thống nhất các chuẩn nghiệp vụ trong nhiều thư viện như sử dụng Khung phân loại DDC, MARC21, AACR2,...

Đối với thư viện quân đội thì thư viện Quân đội Trung ương chỉ đạo nghiệp vụ hệ thống thư viện toàn quân ở các quân khu, quân đoàn, quân binh chủng, tổng cục, học viện, nhà trường trong quân đội. Thư viện rất coi trọng việc đào tạo đội ngũ cán bộ và nhân viên thư viện, gửi cán bộ đi học trong và ngoài nước. Đồng thời thư viện cũng mở nhiều lớp bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn cho cán bộ thư viện trong toàn quân ; tổ chức các hội nghị thư viện toàn quân, hội thảo về công tác thư viện trong quân đội để tổng kết đánh giá hoạt động thư viện quân đội và định hướng phát triển trong tương lai.

## BÀI TẬP

- 14.1 Trình bày những nét cơ bản về công tác đào tạo nghiệp vụ thư viện của thế giới và Việt Nam ?
- 14.2 Nêu vai trò Thư viện Quốc gia Việt Nam trong công tác chỉ đạo nghiệp vụ ?

## Chương XV

# KIỂM TRA

Kiểm tra là khâu sau cùng trong các chức năng của nhà quản lý, sau hoạch định, tổ chức nhân sự và lãnh đạo. Kiểm tra cần thiết để đảm bảo rằng sự xúc tiến hướng tới mục tiêu mong muốn diễn ra như mong đợi. Điều này đòi hỏi phải thiết lập các thủ tục thích hợp, các điểm mốc và tiêu chuẩn. Tiêu chuẩn chất lượng và tính chất đúng lúc hợp thời là khía cạnh quan trọng của kiểm tra bất cứ mọi dự án hay hoạt động của tổ chức.

### I. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA

#### 1. Khái niệm

Theo Robert J. Mockler thì Kiểm tra là một nỗ lực có hệ thống nhằm thiết lập những tiêu chuẩn, những hệ thống phản hồi thông tin, nhằm so sánh những thành tựu thực hiện với định mức đã đề ra, và để đảm bảo rằng những nguồn lực đã và đang được sử dụng có hiệu quả nhất, để đạt mục tiêu của đơn vị<sup>1</sup>.

#### 2. Mục đích của kiểm tra

- Bảo đảm kết quả đạt được phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Bảo đảm các nguồn lực của tổ chức được sử dụng một cách hữu hiệu
- Làm sáng tỏ và đề ra những kết quả mong muốn chính xác hơn theo thứ tự quan trọng.
- Xác định và dự đoán những chiều hướng chính và những thay đổi cần thiết trong các vấn đề như nguồn tài liệu, các dịch vụ của thư viện, cơ sở vật chất, ...
- Phát hiện kịp thời những vấn đề và những đơn vị bộ phận chịu trách nhiệm để xử lý, sửa sai.
- Phác thảo các tiêu chuẩn tương trình báo cáo để loại bớt những gì ít quan trọng hay không cần thiết.
- Phổ biến những chỉ dẫn cần thiết một cách liên tục để cải tiến công việc, giúp công việc hoàn thành một cách hiệu quả, năng suất mà tiết kiệm được thời gian và công sức của nhân viên.

---

<sup>1</sup> Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học (Management)*, NXB Thống kê, TP. HCM, 2003, tr.287.



## II. CÁC HÌNH THỨC KIỂM TRA

Hình thức kiểm tra thư viện có thể phân loại theo các góc độ khác nhau : theo thời gian, theo phạm vi, theo phương thức kiểm tra.

### 1. Theo thời gian kiểm tra

Theo thời gian kiểm tra có kiểm tra trước, kiểm tra thường xuyên và kiểm tra sau.

- *Kiểm tra trước* là biện pháp phòng ngừa, ngăn chặn các hành vi trái với nguyên tắc, nội quy hiện hành hoặc sai phạm quy trình, quy phạm kĩ thuật nghiệp vụ. Loại kiểm tra này được tiến hành trước khi các hoạt động nghiệp vụ phát sinh và hoàn thành. Mục đích của kiểm tra trước nhằm tránh xảy ra tổn thất, thiệt hại, lãng phí cho thư viện. Ví dụ, kiểm tra tài liệu trước khi đặt hàng để tránh bỏ sung tài liệu bị trùng.
- *Kiểm tra thường xuyên* còn gọi là kiểm tra nghiệp vụ được thực hiện trong suốt quá trình hoạt động nghiệp vụ hoặc mới hoàn thành nhằm phát hiện kịp thời những sai sót để có biện pháp khắc phục nhanh chóng.
- *Kiểm tra sau* được thực hiện sau khi công việc đã hoàn thành nhằm xác định độ tin cậy của các số liệu báo cáo, sổ sách chứng từ, kết quả thực hiện kế hoạch của thư viện hay cán bộ thư viện.

### 2. Theo phạm vi kiểm tra

Theo phạm vi kiểm tra có kiểm tra toàn diện và kiểm tra không toàn diện.

- *Kiểm tra toàn diện* là kiểm tra toàn bộ các mặt hoạt động của thư viện hoặc một bộ phận hay đội ngũ cán bộ thư viện.
- *Kiểm tra không toàn diện* là kiểm tra một phần công việc hoặc một khía cạnh hoạt động của thư viện.

### 3. Theo phương thức kiểm tra

Theo phương thức kiểm tra có kiểm tra trực tiếp, kiểm tra qua chứng từ sổ sách, kiểm tra chéo.

- *Kiểm tra trực tiếp* : là hình thức kiểm tra cơ bản bằng cách kiểm tra tại chỗ, theo dõi trực tiếp các công việc của thư viện trong quá trình hoạt động để có được các số liệu chính xác nhất. Hình thức kiểm tra này đòi hỏi một thời gian nhất định và tốn kém hơn so với các hình thức khác.
- *Kiểm tra qua chứng từ sổ sách* : như các chứng từ sổ sách của thư viện về bổ sung, các chi tiêu tài chính, kiểm kê tài sản cố định,...

- *Kiểm tra chéo* : là hình thức thành lập các đoàn kiểm tra của các thư viện để kiểm tra lẫn nhau tình hình hoạt động của thư viện. Phương pháp này có ưu điểm là các thư viện biết được đặc điểm thuận lợi, khó khăn của nhau, cách khắc phục khó khăn, học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau và dễ tuyên truyền cải mới, các phương pháp tiên tiến.

### III. CÁC CÔNG CỤ CHỦ YẾU ĐỂ KIỂM TRA

#### 1. Kiểm tra tài chính

Các hoạt động của tổ chức đều hướng đến việc đạt được mục tiêu đặt ra mà tiết kiệm được nguồn lực. Để đạt được điều này, những nhà quản lý tìm cách kiểm soát tài chính nhằm giảm bớt những chi phí và tận dụng được nguồn lực tài chính.

Có nhiều cách để kiểm soát tài chính. Trong phạm vi của quản lý thư viện, chúng ta tìm hiểu ba phương cách về kiểm soát tài chính là ngân sách, phân tích tài chính và kiểm toán.

##### a. Ngân sách

Ngân sách là tổng số nói chung tiền thu và chi trong một thời gian nhất định của nhà nước, của tổ chức (xí nghiệp, công ti, thư viện,...) hay cá nhân.

Trước hết ngân sách là một kế hoạch bằng số. Sau khi lập xong nó trở thành một công cụ để lập kế hoạch chung vì nó định ra hướng phải theo, những hoạt động quan trọng và nguồn lực được cấp phát. Nó còn được dùng để kiểm soát thời gian, khoảng trống và sự sử dụng vật liệu – nguồn lực. Ngân sách được thông dụng như thế là vì nó có thể áp dụng cho đủ loại tổ chức khác nhau và những đơn vị của tổ chức đó. Không có lĩnh vực nào là không áp dụng ngân sách. Những loại ngân sách thường gặp là :

- Ngân sách lợi nhuận : thường được dùng trong các tổ chức lớn. Nó kết hợp ngân sách doanh thu với ngân sách chi phí vào làm một.
- Ngân sách tiền mặt : dự trù số lượng tiền mặt mà tổ chức phải có trong tay và số lượng cần cho những chi phí.
- Ngân sách chi tiêu vốn : liên quan đến những chi tiêu về tài sản, nhà cửa và thiết bị.

##### b. Phân tích tài chính

Phân tích tài chính là cách kiểm soát cung cấp tin trở lại. Có nhiều cách phân tích tài chính. Một số cách chính có thể kể là :

- *Bảng cân đối (quyết toán)* cho biết tình trạng tài chính của một tổ chức hay đơn vị trong một thời điểm nào đó. Nó giúp cho nhà quản lí :
  - + Một phương tiện để kiểm soát khả năng của một tổ chức hay đơn vị đáp ứng với những nghĩa vụ bình thường, bằng cách đổi những tài sản thành tiền mặt.
  - + Một hình ảnh về điều kiện tài chính tổng quát của tổ chức.
- *Bảng kết toán thu nhập* phân tích hoạt động tài chính của tổ chức trong một thời kì ba tháng, sáu tháng hay một năm. Bảng này kiểm soát lợi nhuận của tổ chức. Người ta có thể dùng nó để so sánh số liệu của hai thời kì.
- *Phân tích tỉ lệ* : là so sánh hai số liệu lấy từ những bảng kết toán và biểu diễn bằng những tỉ số hay số bách phân. Bằng cách này các nhà quản lí có thể so sánh số liệu hiện nay với số liệu của những thời kì khác hay của những tổ chức khác.

### c. Kiểm toán

Kiểm toán là một sự kiểm điểm chính thức những tài khoản, hồ sơ, hoạt động của tổ chức. Có hai loại kiểm toán :

- Kiểm toán từ bên ngoài do một bộ phận kế toán độc lập ở ngoài tổ chức thực hiện. Đối với quản lí thì nó có tác dụng làm cho tổ chức và nhân viên kế toán của tổ chức phải nghiêm túc trong công tác kế toán của mình.
- Kiểm toán từ bên trong được thực hiện bởi những nhân viên kế toán của tổ chức.

## 2. Kiểm tra hành vi

Những công việc quản lí thực hiện bằng sự đóng góp của nhân viên. Vì vậy kiểm tra hành vi của họ sẽ gia tăng thực hiện tốt công việc và công việc sẽ được làm theo đúng cách.

### a. Những hình thức kiểm tra quản lí trực tiếp :

Nếu nhân viên thực hiện có kết quả, họ phải được thưởng để củng cố và duy trì hành vi. Ngược lại, nếu nhân viên thực hiện công việc không có kết quả thì nhà quản lí phải xem xét nguyên nhân. Nếu nguyên nhân là do yếu kém thì nhà quản lí cần tổ chức lớp huấn luyện cho nhân viên này. Nếu là do động lực thì phải có những biện pháp tăng cường động lực. Nếu những biện pháp này đều vô hiệu thì nhà quản lí buộc phải dùng biện pháp kỉ luật.

Tiến trình kỉ luật gồm bốn bước : cảnh cáo miệng, cảnh cáo viết, ngưng việc và sa thải. Tùy thuộc vào mức độ nặng nhẹ của sự vi phạm mà kỉ luật bắt đầu từ những bước đầu hay bước sau.

- *Cảnh cáo miệng* : là hình thức nhẹ nhất, áp dụng cho những lỗi như đi trễ, về sớm nhiều lần. Sau khi nhà quản lí đã nói rõ vấn đề, cho phép nhân viên đó được trả lời xem họ có vấn đề gì không, để có thể biện minh cho hành vi của mình và xem nhân viên đó có ý định sửa đổi hay không. Hai bên sẽ thoả thuận biện pháp sửa chữa. Nhưng nếu vấn đề vẫn tiếp tục, không có hiệu quả, thì nhà quản lí phải dùng bước nặng hơn nữa.
- *Cảnh cáo viết* : đây là bước chính thức đầu tiên. Nó kết thúc bằng một văn bản viết và sẽ được lưu trong hồ sơ cá nhân.
- *Ngưng việc* : bước này chỉ áp dụng khi hai bước đầu không có kết quả hay khi vi phạm mới mức độ nặng hơn mức của hai bước trên. Bước này có thể kéo dài từ một ngày cho đến vài tuần. Nhiều tổ chức sử dụng bước này vì cho rằng những ngày nghỉ không lương có thể giúp người nhân viên phạm lỗi nhận ra lỗi lầm của mình và chịu trách nhiệm về sự vi phạm đó.
- *Sa thải* là bước cuối cùng chỉ áp dụng cho những vi phạm nặng, có thể xáo trộn hoạt động của tổ chức, gây mất uy tín và tổn hại nghiêm trọng đến tổ chức. Quyết định sa thải phải được xem xét rất kĩ càng và đúng luật.

#### *b. Những hình thức thay thế cho kiểm tra trực tiếp*

Nhà quản lí có thể dùng những phương pháp gián tiếp để kiểm tra hành vi của nhân viên, như tiến trình chọn lọc hiệu quả, sự chấp nhận nếp văn hoá của tổ chức, tiêu chuẩn hoá và huấn luyện nhân viên. Phương thức kiểm soát này có thể giảm bớt những sai lệch của nhân viên so với tiêu chuẩn, đồng thời nó tinh tế, cụ thể và hiệu quả, có thể thay thế cho những hình thức kiểm tra trực tiếp.

##### *- Chọn lọc*

Nhà quản lí phải chọn lọc nhân viên. Những người xin việc phải thông qua một hệ thống phương pháp chọn lọc để phân loại ra những người có khả năng và không có khả năng, thích hợp hay không thích hợp với yêu cầu về cá tính, tập quán làm việc và thái độ trong công việc.

##### *- Văn hoá của tổ chức*

Nếp văn hoá này, khi được nhân viên chấp thuận, có tác dụng kiểm chế và kiểm tra hành vi của họ. Những giá trị và tiêu chuẩn của nếp văn hoá này càng được chấp nhận thì càng được tuân theo.

##### *- Tiêu chuẩn hoá*

Quản lí cung cấp cho hầu hết nhân viên sự mô tả công việc để làm rõ những nội dung bao gồm trong công việc của họ, họ phải chịu trách nhiệm với ai, những gì thuộc quyền của họ và không thuộc quyền hạn của họ.

– *Huấn luyện*

Huấn luyện cho nhân viên là nhằm tạo cho họ những hành vi và thái độ làm việc tốt hơn.

– *Đánh giá thái độ*

Rõ rệt là sự hài lòng của nhân viên đi ngược chiều với hai hành vi “hay vắng mặt” và “thời việc”. Nhà quản lí cần điều tra thường kì thái độ của nhân viên để có biện pháp cải thiện, tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc.

## IV. NỘI DUNG CÔNG TÁC KIỂM TRA THƯ VIỆN

### 1. Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch

Bao gồm kiểm tra :

- Tính chính xác của các tài liệu thực hiện kế hoạch.
- Kiểm tra tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch.
- Kiểm tra số người thư viện phục vụ, so với chỉ tiêu đã đặt ra trong kế hoạch.
- Kiểm tra số lượt lưu hành của tài liệu, so với chỉ tiêu đã đặt ra trong kế hoạch.

Cơ sở để kiểm tra là các tài liệu sổ sách, nhật kí trong các bộ phận của thư viện, CSDL về thống kê mượn trả và lượt người sử dụng đến thư viện, để phát hiện những sai sót hoặc những chi tiết không chính xác giữa thực tế và báo cáo.

Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch nhằm chỉ rõ mức hoàn thành hay không hoàn thành kế hoạch và những nguyên nhân tồn tại ; vạch rõ trách nhiệm của cán bộ thư viện.

### 2. Kiểm tra tình hình sử dụng và bảo quản tài sản của thư viện

Nội dung kiểm tra sử dụng và bảo quản tài sản của thư viện gồm :

- Kiểm tra số lượng tài liệu nhập kho và xuất kho.
- Kiểm tra tình hình sử dụng và bảo quản trang thiết bị, máy móc, vật dụng của thư viện ; tình trạng các trang thiết bị, các vật dụng của thư viện nhằm có biện pháp chỉnh sửa, khắc phục, trang bị thêm, trang bị lại.
- Kiểm tra tình hình kho tài liệu.

### 3. Kiểm tra tài chính thư viện

- Việc kiểm tra tài chính của thư viện có thể do thư viện tự kiểm tra, cũng có thể do bộ phận tài chính cấp trên kiểm tra. Các nội dung kiểm tra bao gồm : kiểm tra tình hình sử dụng kinh phí để bổ sung tài liệu, mua sắm trang thiết

bị và vật dụng của thư viện ; kiểm tra xem thư viện có thực hiện đúng quy trình trong mua sắm hay không ; sử dụng nguồn kinh phí được cấp có hợp lý hay không ; các chứng từ, sổ sách có đầy đủ hay không.

- Đối với các thư viện có thu phí hoặc có các hoạt động kinh doanh như siêu thị sách, dịch vụ internet,... cần thiết kiểm toán và sử dụng các công cụ kiểm tra tài chính khác.

#### **4. Kiểm tra công tác chuyên môn của thư viện**

- *Công tác bổ sung* : bao gồm kiểm tra xem việc bổ sung có theo đúng kế hoạch hay không ; số lượng và chất lượng tài liệu được bổ sung ; việc thực hiện nhiệm vụ của cán bộ bổ sung.
- *Công tác phân loại và biên mục* : kiểm tra tính chính xác trong phân loại và biên mục tài liệu, nếu không chính xác phải sửa chữa ngay. Cấp trên có thể kiểm tra cấp dưới về việc áp dụng các chuẩn nghiệp vụ. Ví dụ như Vụ Thư viện của Bộ Văn hoá – Thể thao và Du lịch kiểm tra tình hình áp dụng chuẩn nghiệp vụ quy định về DCC, MARC21, AACR2 tại các thư viện trong cả nước nhằm yêu cầu các thư viện đã có đủ điều kiện phải áp dụng theo các chuẩn quy định ; vạch ra những khó khăn, vướng mắc cần hỗ trợ để khắc phục.
- *Tổ chức hệ thống mục lục và kho tài liệu* : Kiểm tra cách sắp xếp, trình bày và cấu trúc của kho tài liệu và hệ thống mục lục ; kiểm tra các trường tra cứu và công cụ hỗ trợ nếu là mục lục trực tuyến.
- *Kiểm tra công tác phục vụ bạn đọc* : Gồm kiểm tra :
  - + Khối lượng và quy mô phục vụ : số lượng người sử dụng thư viện và mức độ sử dụng kho tài liệu như vòng quay, tần suất sử dụng tài liệu, lượt đến, lượt mượn, lượt tài liệu lưu hành,...
  - + Chất lượng phục vụ : các dịch vụ của thư viện ; thái độ phục vụ của cán bộ thư viện ; mức độ hài lòng của người sử dụng thư viện.
  - + Công tác marketing : tuyên truyền, quảng cáo ; triển lãm, giới thiệu tài liệu mới, tài liệu theo chuyên đề.
  - + Công tác tổ chức, quản lí : tổ chức các phòng đọc trong thư viện ; ứng dụng khoa học công nghệ vào công tác quản lí bạn đọc, quản lí mượn trả,...

#### **5. Kiểm tra hành vi nhân viên**

Kiểm tra hành vi của nhân viên thư viện cũng áp dụng các hình thức kiểm tra đã nêu trên. Khi nhân viên thực hiện không tốt các công việc được giao thì nhà quản lí thư viện phải xem xét nguyên nhân. Nếu yếu kém về năng lực, chuyên môn

thì cần phải huấn luyện họ. Nếu vì những lí do khác thì cần phải tìm hiểu giúp đỡ họ giải quyết.

Trong trường hợp các cách trên đều không hiệu quả, thì nhà quản lí thư viện buộc phải dùng các biện pháp kỉ luật tùy theo mức độ vi phạm : cảnh cáo miệng, cảnh cáo bằng văn bản, ngưng việc, sa thải.

## BÀI TẬP

1. Nêu mục đích của kiểm tra.
2. Nhà quản lí dùng các công cụ chủ yếu nào để kiểm tra ?
3. Trình bày nội dung công tác kiểm tra thư viện.

# Phụ lục

## GỢI Ý GIẢI MỘT SỐ BÀI TẬP

### BÀI TẬP 1.5

**\* Planning :**

- Lọc danh sách nhân viên.
- Lập thời gian biểu cụ thể.
- Nếu cần thiết, tuyển thêm nhân viên mới.
- Thay đổi công việc thực tế.
- Xem xét lại kinh phí trong dài hạn.

**\* Tổ chức :**

- Kinh phí đáp ứng được chi phí.
- Tổ chức nhân sự phù hợp.

**\* Điều khiển :**

- Sắp xếp để có mặt tại quầy lưu hành và tham gia công việc một số buổi.
- Gặp gỡ, trao đổi với nhân viên.
- Giải thích lí do vì sao có sự thay đổi sắp xếp lại.

**\* Kiểm tra :**

- Kiểm tra xem công việc được thực hiện ra sao.
- Kiểm tra sự chi tiêu.

### BÀI TẬP 2.4

**\* Quản lí cấp cao**

- Lập kế hoạch phát triển thư viện trong dài hạn.
- Kinh phí trong 5 năm sắp đến.
- Xem xét thay đổi, tăng thêm các tiện nghi.
- Thay đổi công nghệ mới.

**\* Quản lí cấp giữa**

- Xem xét nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên.
- Đối phó với việc tăng yêu cầu.



**\* Quản lí cấp cơ sở**

- Liên quan đến an toàn lao động ; củng cố tinh thần làm việc của nhân viên.
- Phân công trực tiếp nhân viên thực hiện công việc.

**BÀI TẬP 2.5**

**\* Kỹ năng nhân sự**

- Biết cách gặp gỡ, giao tiếp với nhân viên và giải thích sự thay đổi.
- Đảm bảo nhân viên không cảm thấy căng thẳng với những thay đổi.

**\* Kỹ năng kĩ thuật**

- Hiểu về tài chính.
- Kỹ năng phân công công việc.
- Nắm vững công tác lưu hành, tham khảo.

**\* Kỹ năng tư duy**

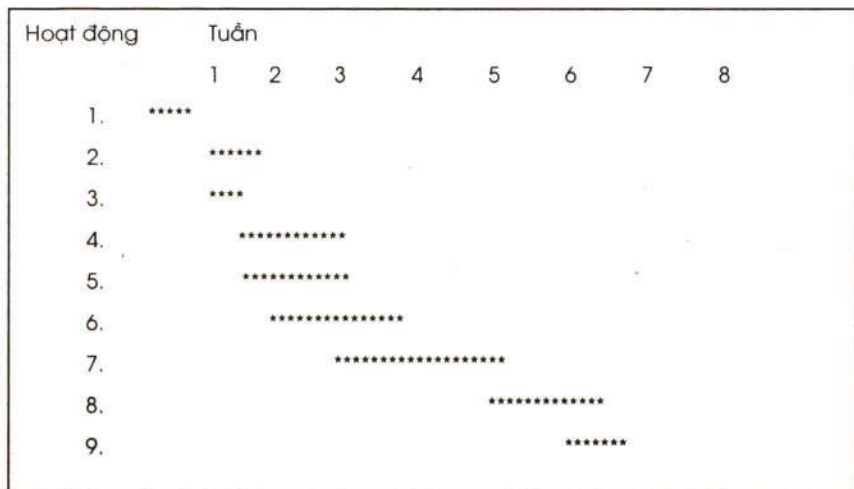
- Nhận biết những kế hoạch dài hạn có thể tác động như thế nào đến thư viện.
- Nhận biết những thay đổi trong vùng sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu sử dụng thư viện.

**BÀI TẬP 4.4**

Các bước liên quan đến chuyển thư viện là :

1. Thông báo cho nhân viên và sinh viên về việc đóng cửa.
2. Đảm bảo toà nhà mới có đầy đủ kệ, máy tính, vật dụng.
3. Chuẩn bị thùng carton và các vật dụng đóng gói.
4. Đóng gói sách và các tài liệu khác theo thứ tự.
5. Ghi chép, làm dấu để nhận biết các đồ đạc.
6. Chuyển đồ đạc đến toà nhà mới.
7. Sắp xếp đồ đạc theo thứ tự.
8. Lắp đặt thiết bị.
9. Thông báo đến nhân viên và sinh viên ngày mở cửa lại.

Theo đó biểu đồ Gantt có thể như sau :



#### BÀI TẬP 4.5

Chiến lược của thư viện Quốc gia có thể là :

##### \* Đi đầu trong nguồn tài liệu

- Bảo đảm nguồn ngân sách đủ để bổ sung tài liệu.
- Nhận các bản nộp lưu chiểu và các tài liệu không in ấn khác.
- Chính sách phát triển sưu tập phải tập trung vào tài liệu Việt ngữ.

##### \* Mạng lưới thư viện

- Xây dựng mạng lưới thư viện công cộng.
- Xây dựng các cơ sở dữ liệu điện tử.
- Khuyến khích mượn liên thư viện.
- Tổ chức các cuộc hội nghị về nghề nghiệp.
- Huấn luyện, đào tạo nghiệp vụ cho thư viện các địa phương khác.

##### \* Cung cấp tài liệu

- Xây dựng các bộ sưu tập.
- Cho người đọc truy cập vào CSDL qua mạng máy tính.

**\* Nguồn tài liệu nước ngoài**

- Mua các CSDL của nước ngoài và cung cấp dịch vụ (miễn phí) truy cập qua mạng máy tính.
- Xây dựng chính sách bổ sung nguồn tài liệu ngoại ngữ.
- Liên kết với các thư viện khác trên thế giới.

## BẢNG CHỈ DẪN

- An toàn, 129 – 134
- Bản tuyên bố sứ mạng, 33
- Bảng đánh giá thành tích, 80
- Biểu đồ Gantt, 42
- Biểu đồ PERT, 43–44
- Cấp bậc quản lí, 12
- Chi phí cố định, 109
- Chi phí thay đổi/biến phí, 110
- Chiêu thị, 122, 126
- Chính sách nhà nước, 19
- Chương trình xây dựng, 62
- Chức năng quản lí, 7
- Công tác báo cáo, 144 – 150
- Công tác thống kê, 135 – 144
- Công ước Berne, 21
- Cơ cấu chức năng, 47
- Cơ cấu ma trận, 48
- Cơ cấu theo sản phẩm, 47
- Cơ cấu tổ chức, 46 – 58
- Cơ hội, 28
- Dịch vụ chất lượng, 115 – 119
- Dự toán, 113
- Đào tạo và phát triển nhân viên, 89
- Đào tạo cán bộ chuyên ngành thông tin – thư viện, 151 – 156
- Đánh giá môi trường, 27
- Đánh giá nhân viên, 78
- Đánh giá nhu cầu, 59
- Điểm mạnh, 28
- Điểm yếu, 28
- Định vị, 122, 126
- Động lực, 92, 93
- Giá cả, 122, 125
- Giá trị cá nhân (marketing), 122, 126
- Giá trị xã hội, 21
- Hoạch định, 30
- Hoạch định chiến lược, 33
- Hoạch định tác nghiệp, 40
- Kiểm tra, 159 – 166
- Kĩ vọng (của nhân viên), 93
- Kĩ năng quản lí, 11 – 12
- Lãnh đạo, 92 – 102
- Luật sở hữu trí tuệ, 20
- Lương bổng và đãi ngộ, 83

Marketing, 120  
Marketing Mix, 121, 125  
Marketing trong công tác thư viện, 120, 124  
Mô hình tổ chức, 46  
Mô tả công việc, 72  
Môi trường bên ngoài, 19  
Môi trường bên trong, 24  
Môi trường chính, 24  
Môi trường phụ, 26  
Môi trường sáng tạo, 26  
Mua sắm, 110  
Ngân sách, 109  
Nghiên cứu thị trường, 120, 124  
Người thừa hành, 11  
Nguy cơ, 29  
Nguyên tắc tổ chức quản lí, 9  
Nguồn lực, 17  
Nhà quản lí cấp cao, 14  
Nhà quản lí cấp cơ sở, 13  
Nhà quản lí cấp giữa, 13  
Nhân khẩu và địa lí, 22  
Nhóm hiệu quả, 102  
Phân phối, 122, 126  
Phân tích chức năng công việc, 75  
Quản lí marketing, 123  
Quản lí nguồn nhân lực, 67  
Quản lí tài chính thư viện, 108  
Quản lí toà nhà thư viện, 65  
Sản phẩm, 121, 125  
SWOT, 37 – 39  
Uỷ quyền, 110  
Tập quán truyền thống, 22  
Tiêu chuẩn trong thiết kế toà nhà thư viện, 64  
Tuyển dụng, 68  
Vai trò của nhà quản lí, 16  
Xây dựng toà nhà thư viện, 59

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Loan Thuý, Đào Hoàng Thuý, *Tổ chức và Quản lí công tác Thông tin – Thư viện*, NXB. TP.Hồ Chí Minh, TP. HCM, 1998.
2. *Các Thư viện và Trung tâm Thông tin – Thư viện ở Việt Nam*, Vụ Thư viện, 2006.
3. Eraly, Alain, *Quản trị nguồn nhân lực : Tài liệu giảng dạy dùng cho Chương trình Đào tạo Thạc sĩ Quản trị Việt – Bỉ*, Đại học Mở Bán công, TP.HCM, 2002. (Tài liệu lưu hành nội bộ)
4. Garten, Edward D., Delmus E. Wiiiams, and James M. Nyce, Eds, *Advances in Library Administration and Organization*, Vol.22. UK : Elsevier Ltd, 2005.
5. Graindor, Etienne, *First principles of Public Marketing*. TP.HCM, 2002.
6. Hoàng Phê, chủ biên. *Từ điển Tiếng Việt*, Tài bản lần thứ 12, NXB Khoa học xã hội, H., 2006.
7. Kotler, Philip, *Marketing Căn bản*, Phan Thăng, Vũ Thị Phương, Giang Văn Chiến lược dịch, NXB Giao thông Vận tải, TP. HCM, 2005.
8. McCabe, Gerard B., and Jame R. Kennedy, Eds, *Planning the Modern Public Library*, Libraries Unlimited, USA, 2003.
9. Nguyễn Hữu Thân, *Quản trị nhân sự = Human Resource Management*, Tài bản lần thứ nhất, NXB Thống kê, H., 2004.
10. Nguyễn Tiến Hiến, Nguyễn Thị Lan Thanh, *Quản lí Thư viện và Trung tâm Thông tin : Giáo trình dùng cho sinh viên ngành Thư viện – Thông tin*, Trường ĐH Văn hoá Hà Nội, 2002. (Tài liệu lưu hành nội bộ)
11. Nguyễn Quang Thu, *Quản trị Tài chính căn bản*, Tài bản lần thứ 2, NXB Thống kê, H., 2005.
12. Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học : Management*, Tài bản lần thứ 3, NXB Thống kê, H., 2006.
13. Pymm, Bob, *Learn Library Management*, Canberra : DocMatrix Pti Ltd, 1998.
14. Stoner, James A, *Management*, 2<sup>nd</sup> ed, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1982.
15. Stueart, Robert D. and Barbara B. Moran, *Library and Information Center Managemen*, 7<sup>th</sup> ed, Libraries Unlimited, USA, 2007.

16. Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn Nhân lực : Human resource management*, Tài bản lần thứ nhất, NXB Thống kê, H., 2006.
17. *Tuyển tập tiêu chuẩn xây dựng của Việt Nam*, Tập 4 (Proceedings of Vietnam construction standards), Tài bản lần thứ nhất, NXB Xây dựng, H., 1997.
18. *Từ điển Bách khoa Việt Nam. Tập 1 : A–Đ*. Tài bản lần thứ nhất, NXB Từ điển Bách khoa, H., 1995.
19. Yoder, Dale and Paul D.Staudohar, *Personnel Management and Industrial Relations*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Delhi, 1986.
20. <http://www.ussh.edu.vn>.
21. <http://www.hcmussh.edu.vn>.
22. <http://en.wikipedia.org/wiki/librarian>.
23. <http://library.duke.edu/about>.
24. <http://www.hplibrary.org/library/boarddocs/strategicplan.pdf>.
24. <http://www.luatvietnam.vn>.

## DANH MỤC HÌNH MINH HOẠ

HÌNH	NỘI DUNG	TRANG
Hình 2.1	Cấp bậc quản lí	12
Hình 4.1	Hoạch định chiến lược	31
Hình 4.2	Hệ thống cấp bậc hoạch định quản lí	33
Hình 4.3	Kế hoạch chiến lược của Thư viện Công cộng Highland Park	35
Hình 4.4	Ma trận SWOT	38
Hình 4.5	Biểu đồ Gantt	42
Hình 4.6	Biểu đồ PERT	44
Hình 5.1	Mô hình cơ cấu chức năng	47
Hình 5.2	Mô hình cơ cấu sản phẩm	48
Hình 5.3	Mô hình cơ cấu ma trận	49
Hình 5.4	Sơ đồ tổ chức Thư viện Quốc gia Việt Nam	53
Hình 5.5	Sơ đồ tổ chức Thư viện Trung tâm Đại học Quốc gia TP HCM	56
Hình 5.6	Sơ đồ tổ chức Thư viện Khoa học Tổng hợp TP HCM	58
Hình 7.1	Bản mô tả công việc	73
Hình 7.2	Bảng phân tích công việc	76
Hình 7.3	Bảng đánh giá thành tích công tác	81



Hình 7.4	Bảng đánh giá thành tích công tác	82
Hình 7.5	Các yếu tố của một chương trình lương bổng và đãi ngộ toàn diện	84
Hình 7.6	Ngạch và bậc lương của ngành thư viện	87
Hình 8.1	Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow	95
Hình 10.1	Tháp thoả mãn người sử dụng	116
Hình 11.1	Tiến trình quản lí marketing	123
Hình 13.1	Biểu đồ tuyến tính	142
Hình 13.2	Biểu đồ hình cột	143
Hình 13.3	Biểu đồ hình quạt	144
Hình 13.4	Mẫu báo cáo thống kê	145
Hình 13.5	Mẫu báo cáo thống kê	147
Hình 14.1	Chương trình đào tạo cao học thư viện	155

# MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<i>Lời giới thiệu</i> .....	3
<b>Chương I : LÝ THUYẾT CHUNG VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ</b> .....	<b>5</b>
I. KHÁI NIỆM TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ .....	6
II. CHỨC NĂNG CỦA QUẢN LÝ.....	7
III. TẦM QUAN TRỌNG CỦA TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ.....	7
IV. CÁC NGUYÊN TẮC TỔ CHỨC QUẢN LÝ.....	9
<b>Chương II : NHÀ QUẢN LÝ VÀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ</b> .....	<b>11</b>
I. NHÀ QUẢN LÝ VÀ NGƯỜI THỪA HÀNH .....	11
II. KỸ NĂNG QUẢN LÝ .....	11
III. CẤP BẠC QUẢN LÝ.....	12
IV. TIÊU CHUẨN VỀ PHẨM CHẤT CỦA NHÀ QUẢN LÝ.....	14
V. VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ.....	16
VI. CÁC NGUỒN LỰC NHÀ QUẢN LÝ SỬ DỤNG .....	17
<b>Chương III : MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG</b> .....	<b>19</b>
I. MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI.....	19
II. MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG .....	24
III. XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG SÁNG TẠO.....	26
IV. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG .....	27
<b>Chương VI : HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP</b> .....	<b>30</b>
I. HOẠCH ĐỊNH.....	30
II. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC.....	33
III. HOẠCH ĐỊNH TÁC NGHIỆP .....	40
<b>Chương V : CƠ CẤU TỔ CHỨC</b> .....	<b>46</b>
I. MÔ HÌNH TỔ CHỨC .....	46
II. TÁC ĐỘNG CỦA CƠ CẤU TỔ CHỨC ĐỐI VỚI THIẾT KẾ CÔNG VIỆC VÀ MỨC ĐỘ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN .....	49
III. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA THU VIỆN .....	50

IV. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA MỘT SỐ LOẠI HÌNH THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN Ở VIỆT NAM .....	51
<b>Chương VI : XÂY DỰNG TOÀ NHÀ THƯ VIỆN MỚI VÀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ TOÀ NHÀ THƯ VIỆN.....</b>	<b>59</b>
I. ĐÁNH GIÁ NHU CẦU .....	59
II. MỤC ĐÍCH, YÊU CẦU SỬ DỤNG TOÀ NHÀ .....	60
III. CHUONG TRÌNH XÂY DỰNG .....	62
IV. MỘT SỐ TIÊU CHUẨN TRONG THIẾT KẾ THƯ VIỆN.....	64
V. QUẢN LÝ TOÀ NHÀ THƯ VIỆN .....	65
<b>Chương VII : QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>67</b>
I. KHÁI NIỆM .....	67
II. TUYỂN DỤNG .....	68
III. MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG CÔNG VIỆC.....	72
IV. ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN .....	78
V. CHẾ ĐỘ LƯƠNG BỔNG, ĐÃI NGỘ VÀ CHÍNH SÁCH PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN.....	83
<b>Chương VIII : LÃNH ĐẠO VÀ XÂY DỰNG NHÓM HIỆU QUẢ.....</b>	<b>92</b>
I. LÃNH ĐẠO .....	92
II. XÂY DỰNG NHÓM HIỆU QUẢ .....	102
<b>Chương IX : QUẢN LÝ TÀI CHÍNH THƯ VIỆN .....</b>	<b>108</b>
I. NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC .....	109
II. CHI PHÍ THAY ĐỔI (BIẾN PHÍ) VÀ CHI PHÍ CỐ ĐỊNH.....	109
III. LƯU VÀ BẢO QUẢN CÁC HỒ SƠ TÀI CHÍNH.....	110
IV. MUA SẮM .....	110
V. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH Ở MỘT SỐ THƯ VIỆN VIỆT NAM.....	111
<b>Chương X : TẠO LẬP DỊCH VỤ CÓ CHẤT LƯỢNG.....</b>	<b>115</b>
I. HIỂU KHÁCH HÀNG HAY NGƯỜI SỬ DỤNG .....	115
II. CUNG CẤP DỊCH VỤ THÍCH HỢP .....	117
III. HỆ THỐNG PHÂN PHỐI DỊCH VỤ.....	118
IV. CÂN ĐỐI SỔ SÁCH KẾ TOÁN VÀ XÂY DỰNG CAM KẾT .....	118
<b>Chương XI : MARKETING TRONG CÔNG TÁC THƯ VIỆN .....</b>	<b>120</b>
I. KHÁI NIỆM .....	120

II. KHÁI QUÁT CÁC YẾU TỐ CỦA MARKETING .....	120
III. QUẢN LÝ MARKETING .....	123
IV. MARKETING TRONG CÔNG TÁC THƯ VIỆN .....	124
V. CÁCH TIẾP THỊ HIỆU QUẢ .....	127

**Chương XII : AN TOÀN TRONG CÔNG TÁC THƯ VIỆN .....** 129

I. AN TOÀN ĐỐI VỚI NHÂN VIÊN .....	129
II. AN TOÀN ĐỐI VỚI NGƯỜI SỬ DỤNG .....	130
III. AN TOÀN ĐỐI VỚI TÀI LIỆU .....	131
IV. TOÀ NHÀ THƯ VIỆN .....	132
V. NGĂN CHẶN CÁC TAI HOA .....	133

**Chương XIII : CÔNG TÁC THỐNG KÊ VÀ BÁO CÁO .....** 135

I. CÔNG TÁC THỐNG KÊ TRONG CÁC THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN .....	135
II. CÔNG TÁC BÁO CÁO CỦA THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN .....	144

**Chương XIV : QUẢN LÝ NGHIỆP VỤ THƯ VIỆN .....** 151

I. CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CÁN BỘ THÔNG TIN - THƯ VIỆN .....	151
II. CÔNG TÁC CHỈ ĐẠO NGHIỆP VỤ THƯ VIỆN Ở VIỆT NAM .....	156

**Chương XV : KIỂM TRA .....** 159

I. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH CỦA KIỂM TRA .....	159
II. CÁC HÌNH THỨC KIỂM TRA .....	160
III. CÁC CÔNG CỤ CHỦ YẾU ĐỂ KIỂM TRA .....	161
IV. NỘI DUNG CÔNG TÁC KIỂM TRA THƯ VIỆN .....	164

**Phụ lục**

Gợi ý giải một số bài tập .....	167
Bảng chú dẫn .....	171
Tài liệu tham khảo .....	173
Danh mục hình minh hoạ .....	175

*Chịu trách nhiệm xuất bản :*

Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng Giám đốc : NGÔ TRẦN ÁI  
Phó Tổng Giám đốc kiêm Tổng biên tập : NGUYỄN QUÝ THAO

*Tổ chức bản thảo và chịu trách nhiệm nội dung :*

Giám đốc Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Phương Nam :  
XÀ THIỆU HOÀNG

*Biên tập nội dung :*

THANH TRÀ

*Biên tập kĩ thuật :*

BÙI XUÂN DƯƠNG

*Trình bày bìa :*

THÁI HỮU DƯƠNG

*Sửa bản in :*

HOÀNG QUY

*Chế bản :*

PHÒNG THIẾT KẾ – CHẾ BẢN

---

## **TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ CÔNG TÁC THƯ VIỆN**

Mã số : 8G917P8 - ĐTN

In 3.000 cuốn (QĐ 70), khổ 17 x 24 cm. Tại CTy CP Cơ Khí Ngành In  
102A-B Hải Thượng Lãn Ông, Quận 5, TP. Hồ Chí Minh

Giấy ĐKKHXB : 10-2008/CXB/86-2061/GD

In xong và nộp lưu chiểu tháng 01 năm 2009