QUẢN LÝ THƯ VIỆN: TIẾP CẬN TỪ GÓC ĐỘ QUAN ĐIỂM LÝ THUYẾT PHỤ THUỘC NGUỒN LỰC

TS Ninh Thị Kim Thoa
Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh

Tóm tắt: *Phân tích hiện trạng nguồn lực của thư viện đại học Việt Nam từ góc độ tiếp cận của lý thuyết phụ thuộc nguồn lực. Trình bày chiến lược và hành động của các thư viện đại học nhằm tăng cường nguồn lực dựa trên việc phân tích các dữ liệu đã thu thập từ các nguồn tài liệu và các cuộc phỏng vấn trực tiếp tại bảy thư viện đại học ở Tp. Hồ Chí Minh. Khẳng định tầm quan trọng của việc vận dụng lý thuyết phụ thuộc nguồn lực trong nghiên cứu hoạt động tổ chức và quản lý thư viện đại học.*

Từ khóa: Nguồn lực thư viện; thư viện đại học; quản lý thư viện đại học; lý thuyết phụ thuộc nguồn lực.

Library management: An approach based on Resource Dependence Theory

Summary**:** *Analyzes the state-of-the art of Vietnamese academic library resources based on resource dependence theory; presents the strategy and actions of academic libraries for strengthening resources on basis of analyzing data, which were collected from paper sources and interviews at 7 academic libraries in Ho Chi Minh City; insists on the importance of applying resource dependence theory in organization and management of academic libraries*

Keywords: *Library resources; academic library; university library management; resource dependence theory.*

Mở đầu

Nguồn lực đóng vai trò quan trọng trong mọi hoạt động của bất kỳ tổ chức nào, bao gồm thư viện. Khả năng phát triển của thư viện được hình thành bởi các nguồn lực về cơ sở hạ tầng và công nghệ, tài chính, nhân sự và các nguồn lực thông tin. Hoạt động của một thư viện không thể tách rời các đặc điểm của cơ quan cũng như môi trường xung quanh, bao gồm các đặc điểm về nguồn lực. Để tổ chức và quản lý hoạt động thư viện thành công, việc hiểu và vận dụng lý thuyết phụ thuộc nguồn lực sẽ giúp các thư viện và người quản lý phân tích hiện trạng nguồn lực thư viện trên cơ sở khoa học, từ đó điều chỉnh và đưa ra các biện pháp phù hợp để gia tăng nguồn lực và giảm sự phụ thuộc nguồn lực. Bài viết trình bày khái quát về lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, hiện trạng nguồn lực của thư viện đại học Việt Nam và các biện pháp đang được thực hiện để tăng cường nguồn lực.

1. Phương pháp nghiên cứu

Để thu thập và phân tích dữ liệu cho bài viết, tác giả đã sử dụng phương pháp phân tích nội dung tài liệu và phương pháp phỏng vấn trực tiếp. Theo đó, các tài liệu in và điện tử liên quan đến lý thuyết phụ thuộc nguồn lực và nguồn lực của thư viện đại học Việt Nam đã được tập hợp nhằm cung cấp dữ liệu để trả lời các câu hỏi nghiên cứu: Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực là gì và có đặc điểm như thế nào; hiện trạng nguồn lực của thư viện đại học Việt Nam hiện nay ra sao; Thư viện đại học sử dụng các chiến lược và hành động gì để quản lý sự phụ thuộc nguồn lực. Các cuộc phỏng vấn với cán bộ quản lý thư viện, bao gồm: giám đốc (GĐ), phó giám đốc (PGĐ), và 17 nhân viên (NV) ở bảy thư viện đại học trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh đã được tiến hành. Tên thư viện và vị trí làm việc của người tham gia phỏng vấn được mã hoá để đảm bảo tính khách quan và trung thực. Ví dụ, tên thư viện được mã hoá thành HA, HLB,

MS, SP, CD, VL và PQ; người tham gia trả lời phỏng vấn được mã hoá thành HA-GĐ, hoặc HA-NV1. Dữ liệu được phân tích để cho thấy một bức tranh chi tiết về thực trạng phụ thuộc nguồn lực, những tác động tới hoạt động thư viện cũng như biện pháp khắc phục của các thư viện đại học Việt Nam hiện nay.

2. Về lý thuyết phụ thuộc nguồn lực

Nguồn lực của tổ chức được hiểu như là tất cả tài sản, năng lực, quy trình hoạt động, thông tin và tri thức được kiểm soát bởi tổ chức và giúp tổ chức nhận thức và thực hiện các chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu suất hoạt động [1, 2]. Trong một tổ chức, nguồn lực cần được hiểu và ưu tiên dựa trên tầm quan trọng và tình trạng khan hiếm; dựa vào nguồn lực đó, một tổ chức có thể tạo ra sức mạnh và lợi thế cạnh tranh so với các tổ chức khác. Bên cạnh các nguồn lực nội tại sẵn có, các tổ chức còn sử dụng các nguồn lực thu được hoặc được cung cấp từ bên ngoài.

Trong cuốn sách "Sự kiểm soát các tổ chức từ bên ngoài: Quan điểm phụ thuộc nguồn lực", Jeff Pfeffer và Gerald Salancik [3] cho rằng "chìa khoá cho sự sống còn của một tổ chức là khả năng đạt được và duy trì các nguồn lực". Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực nghiên cứu những cách thức mà các nguồn lực được các nguồn bên ngoài của tổ chức cấp có ảnh hưởng đến hành vi và hoạt động của tổ chức đó. Lý thuyết này cho rằng các tổ chức bị ảnh hưởng đáng kể bởi các áp lực bên ngoài của môi trường hoạt động, bao gồm các nguồn – nơi kiểm soát hay cung cấp các nguồn lực cần thiết cho tổ chức. Từ quan điểm phụ thuộc nguồn lực, Pfeffer [4] đưa ra năm luận điểm sau:

(1) các đơn vị cơ bản của các mối quan hệ tương tác và xã hội là các tổ chức;

(2) các tổ chức này không hoàn toàn có quyền tự trị mà bị kiểm soát và ảnh hưởng bởi một mạng lưới phụ thuộc lẫn nhau với các tổ chức khác;

(3) sự phụ thuộc lẫn nhau diễn ra trong môi trường hoạt động không ổn định dẫn đến những rủi ro trong việc duy trì sự tồn tại hay đạt được thành công liên tục của tổ chức;

(4) các tổ chức hành động để quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau; những hành động đó không phải lúc nào cũng giúp gặt hái được thành công, nhưng có thể sẽ giúp tạo ra những hình thức hợp tác và sự phụ thuộc mới;

(5) các hình thức phụ thuộc lẫn nhau giúp hình thành quyền lực liên tổ chức hoặc trong nội bộ tổ chức; quyền lực này có ảnh hưởng đến các hoạt động của tổ chức.

Mục tiêu của một tổ chức là quản lý sự phụ thuộc của mình vào các nguồn lực được cung cấp bằng cách gia tăng sức mạnh của tổ chức, tạo ra các nguồn lực sẵn có để giảm thiểu sự phụ thuộc của mình vào các nguồn của các nguồn lực khan hiếm. Hai chiến lược cơ bản mà các tổ chức và nhà quản lý cần thực hiện là: (1) sử dụng khả năng và ảnh hưởng của mình để giành lấy các nguồn lực cần thiết; và (2) đáp ứng nhu cầu của các tổ chức khác trong cùng môi trường hoạt động để đạt được và mở rộng khả năng tích luỹ và sử dụng các nguồn lực.

Một số hành động cụ thể được đề xuất áp dụng nhằm giúp một tổ chức giảm thiểu sự phụ thuộc vào môi trường hoạt động của tổ chức đó [2, 5] bao gồm: sát nhập vào tổ chức khác, gia nhập và phối hợp hoạt động, gia tăng vai trò của ban giám đốc và xây dựng mối quan hệ với các cơ quan chính phủ, chứng minh sự thành công của tổ chức. Hành động sát nhập được thực hiện để giúp một tổ chức giảm bớt sự cạnh tranh bằng cách mua lại công ty/tổ chức vốn dĩ là đối thủ cạnh tranh; giúp giảm sự phụ thuộc lẫn nhau vào các nguồn cung cấp nguồn lực đầu vào hoặc các đơn vị mua sản phẩm đầu ra; và đa dạng hoá các hoạt động của tổ chức nhằm giảm phụ thuộc vào các đơn vị có liên hệ trao đổi. Hành

động phối hợp được thể hiện dưới các hình thức như: các liên minh chiến lược, các thỏa thuận về nghiên cứu và phát triển, nghiên cứu thị trường, và xây dựng mối quan hệ giữa đơn vị mua và nhà cung cấp. Ban giám đốc đóng vai trò quan trọng trong việc giúp cung cấp thông tin tư vấn, truy cập vào các kênh thông tin và nguồn lực. Các thành viên ban giám đốc cần có các kỹ năng phù hợp để vận dụng trong các tình huống khác nhau. Xây dựng mối quan hệ với các cơ quan của chính phủ được coi như một trong những biện pháp giúp các công ty, tổ chức tác động giúp xây dựng môi trường pháp chế phù hợp để tạo điều kiện cho sự phát triển của các công ty và tổ chức.

Từ khi ra đời, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực đã được vận dụng trong nhiều lĩnh vực của quản lý tổ chức trong các tổ chức phi lợi nhuận, các công ty kinh doanh thương mại hoặc công nghiệp, bao gồm việc tối ưu hoá cơ cấu của tổ chức, tuyển dụng nhân sự, phát triển chiến lược sản xuất, xây dựng các hợp đồng, phát triển hợp tác và liên kết [6]. Tuy nhiên, việc vận dụng lý thuyết này để nghiên cứu trong hoạt động thư viện - thông tin còn rất hạn chế.

3. Vai trò của lý thuyết phụ thuộc nguồn lực với thư viện đại học Việt Nam

Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực có thể được vận dụng để giải thích sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài đến hoạt động tổ chức quản lý thư viện. Nguồn lực của thư viện bao gồm nguồn lực thông tin - tư liệu, tài chính, nhân sự và cơ sở vật chất. Theo các văn bản pháp quy về thư viện đại học [7, 8], thư viện đại học là một bộ phận không thể tách rời của trường đại học, có ban giám đốc và các bộ phận chức năng. Về cán bộ thư viện, hiệu trưởng của trường đại học là người quyết định số lượng nhân viên cần thiết để đảm bảo thư viện hoạt động có hiệu quả. Về vốn tài liệu, thư viện có chức năng bổ sung đầy đủ tài liệu thông tin từ các nguồn khác nhau để phục vụ nhu cầu của người đọc. Về tài chính, hoạt động của thư viện dựa trên hai nguồn chính, bao gồm kinh phí do nhà trường cấp (nguồn chính) và các nguồn kinh phí khác như nguồn tài trợ, nguồn thu từ các dịch vụ thư viện-thông tin. Về cơ sở vật chất, trụ sở thư viện được yêu cầu thiết kế và xây dựng theo đúng các tiêu chuẩn kiến trúc và sự phát triển của thư viện. Như vậy, nguồn lực của thư viện đại học phụ thuộc chủ yếu vào sự đầu tư và quan tâm của nhà trường, cụ thể là hiệu trưởng, từ phân bổ kinh phí hoạt động và bổ sung tài liệu, bố trí trụ sở, đến đầu tư về máy móc trang thiết bị… Ngoài ra, nguồn lực của thư viện cũng liên quan mật thiết đến các nhà cung cấp xuất bản phẩm và cơ sở dữ liệu (CSDL), các nhà tài trợ, các cơ quan thư viện và thông tin khác, các hiệp hội thư viện, Bộ Giáo dục và Đào tạo (GD&ĐT) và các bộ chủ quản của trường đại học…

Trong những năm gần đây, thư viện các trường đại học ở Việt Nam được yêu cầu phải nâng cao chất lượng và cung cấp các dịch vụ có chất lượng, đáp ứng nhu cầu của người sử dụng để phục vụ tốt các hoạt động học tập, giảng dạy và nghiên cứu, và để phục vụ cho công tác đánh giá và kiểm định chất lượng. Sự hiểu biết về mối quan hệ phụ thuộc giữa các thư viện trường đại học và các bên liên quan - nơi cung cấp các nguồn lực cho thư viện sẽ giúp các nhà quản lý và các thư viện nhận ra các nguồn ảnh hưởng quan trọng từ bên ngoài và tìm kiếm các phương pháp phù hợp để tăng cường hiệu quả sử dụng các nguồn lực và giảm sự phụ thuộc, đồng thời giúp thư viện nâng cao chất lượng đáp ứng các tiêu chí đánh giá và kiểm định.

4. Hiện trạng sự phụ thuộc nguồn lực của thư viện đại học ở Việt Nam

Trên thực tế, có sự khác nhau rõ nét về nguồn lực của các thư viện đại học do các đặc điểm tổ chức và mức độ tự chủ. Theo báo cáo

của Vụ Thư viện [9], có ba nhóm thư viện đại học với các cấp độ tự chủ khác nhau.

Nhóm thứ nhất bao gồm các thư viện đại học thuộc các đại học quốc gia và đại học vùng. Các thư viện này là những đơn vị độc lập, chịu sự quản lý trực tiếp của ban giám hiệu trường đại học, có quyền tự chủ trong quản lý tài chính, có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng. Cán bộ thư viện của các thư viện thuộc nhóm này có trình độ chuyên môn cao; cơ sở vật chất của các thư viện khá hiện đại, bao gồm trụ sở được xây mới theo chuẩn kiến trúc thư viện, có các trang thiết bị đáp ứng được nhu cầu người đọc.

Nhóm thứ hai bao gồm các thư viện đại học, các thư viện thành viên của đại học quốc gia và đại học vùng. Các thư viện này được coi như là một đơn vị chức năng của nhà trường nhưng không có quyền tự chủ về tài chính, không có con dấu và tài khoản riêng. Kinh phí hoạt động của thư viện do nhà trường phân bổ và quản lý thông qua các phòng chức năng của trường.

Nhóm thứ ba bao gồm các thư viện là một bộ phận của một đơn vị chức năng trong trường đại học.

Các thư viện thuộc hai nhóm sau có điều kiện về nhân lực, cơ sở vật chất và nguồn kinh phí được cấp không đồng đều, phụ thuộc vào điều kiện và sự quan tâm của ban giám hiệu nhà trường. Những đặc điểm trên của các nhóm đã có ảnh hưởng quan trọng đến vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của ban giám đốc thư viện trong công tác quản lý và trong việc tìm kiếm các nguồn lực.

Dữ liệu thu được từ các nguồn tài liệu và các cuộc phỏng vấn cũng xác nhận các vấn đề được trình bày ở trên, tập trung vào các điểm chính sau:

(1) sự hạn chế về nguồn lực của thư viện đại học;

(2) các tác động của sự phụ thuộc nguồn lực đến hoạt động và công tác quản lý;

(3) những nỗ lực của ban giám đốc thư viện trong việc nâng cao chất lượng nguồn lực thư viện.

Phần lớn các thư viện đại học, đặc biệt là các thư viện đại học ngoài công lập, có nguồn lực hạn chế và cơ sở hạ tầng nghèo nàn [10, 11]. Theo báo cáo của Bộ GD&ĐT [11], kết quả khảo sát tại 172 thư viện đại học cho thấy các khó khăn chính liên quan đến nguồn lực vật chất và trang thiết bị nghèo nàn lạc hậu, vốn tài liệu hạn chế và không cập nhật. Có 87,8% trường đại học, cao đẳng có thư viện truyền thống và 39,3% có thư viện điện tử; trong đó, chỉ có 38,9% thư viện truyền thống và 40,3% thư viện điện tử có áp dụng các tiêu chuẩn thư viện hiện có ở Việt Nam hoặc trên thế giới. Một thư viện chỉ rộng trung bình 150m^2, và được cấp trung bình 536.9 triệu đồng một năm để bổ sung tài liệu. Những yếu kém của thư viện đại học đã dẫn đến hiệu quả phục vụ chưa cao. Ví dụ, chỉ có khoảng 14.000 giảng viên và 92.000 sinh viên đến sử dụng các thư viện được khảo sát trong một năm học. Điều này cho thấy thư viện chưa có sức hút mạnh mẽ với người đọc, và khả năng phục vụ công tác giảng dạy, học tập và nghiên cứu còn hạn chế. Ngoài ra, sự gia tăng nhanh chóng về số lượng các trường đại học với quy mô khác nhau trong những năm qua cũng dẫn đến tình trạng nguồn lực được phân bổ và sử dụng một cách tản mạn và dàn trải, dẫn đến làm giảm chất lượng hoạt động.

Xác nhận những hạn chế về nguồn lực vật chất, năm trong số bảy cán bộ quản lý thư viện được phỏng vấn đã cho rằng các thư viện có mặt bằng rất nhỏ hẹp, chắp vá và không được thiết kế theo tiêu chuẩn phù hợp; thiếu chỗ ngồi cho bạn đọc; thiếu máy móc và các trang thiết bị cần thiết để phục vụ; và thiếu nguồn lực tài chính. Những ý kiến sau đây đã cho thấy chi tiết hiện trạng các nguồn lực vật chất ở các thư viện được khảo sát và những ảnh hưởng từ hiện trạng đó:

"*Vị trí thư viện nằm trong toà nhà cũ, có kết cấu không tuân theo tiêu chuẩn thiết kế của thư viện. Thư viện có quy mô nhỏ và không có đầy đủ trang thiết bị. Bạn đọc thường đánh giá thư viện thông qua điều kiện cơ sở vật chất mà ít chú ý đến chất lượng nguồn lực thông tin. Cán bộ giảng viên thường không muốn đến thư viện vì cơ sở vật chất quá nghèo nàn*" (NT-GĐ).

"*Do diện tích quá nhỏ, thư viện không thể bổ sung nhiều bản sách cho mỗi nhan đề nên đã làm ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu mượn tài liệu của bạn đọc. Số máy tính hiện có của thư viện còn rất ít. Ngay cả số chỗ ngồi đọc tài liệu in cũng hạn chế*" (HLB-PGĐ).

"*Đa số các máy tính ở thư viện được trang bị từ khoảng năm 2000. Trong khi ứng dụng công nghệ thông tin cần được cập nhật và nâng cấp liên tục, một phần mềm mới ra cần có phần cứng tốt đi kèm thì máy tính của thư viện chưa có cấu hình đáp ứng được yêu cầu trên. Các máy tính này chỉ phù hợp cho việc tra cứu thông thường và tìm tin trên Internet. Sang năm thư viện sẽ cho phép bạn đọc truy cập từ xa vào CSDL. Nhưng với hiện trạng trên, nếu 5.000 người đồng thời truy cập vào CSDL thì hoạt động của mạng máy tính thư viện có thể sẽ bị ngưng trệ. Khi sử dụng một dịch vụ mà dịch vụ đó bị gián đoạn liên tục thì người dùng sẽ không hài lòng và không muốn dùng tiếp dịch vụ đó nữa*" (HA-NV1).

Hạn chế về cơ sở vật chất và kinh phí đã ảnh hưởng lớn tới các hoạt động của thư viện và động lực làm việc của nhân viên. Các dữ liệu thu được từ các cuộc phỏng vấn khẳng định thêm ý nghĩa của mô hình khoảng cách chất lượng dịch vụ [12, 13], và cho thấy, trong các tổ chức cung cấp dịch vụ, khách hàng có xu hướng đánh giá chất lượng dịch vụ dựa trên cảm nhận của họ về cơ sở vật chất trang thiết bị, và năng lực phục vụ của tổ chức đó. Nói cách khác, thành công của một thư viện trong việc áp dụng nguyên tắc định hướng khách hàng phụ thuộc rất nhiều vào nguồn lực hiện có và được cung cấp của thư viện.

Để khắc phục tình trạng nghèo nàn về cơ sở hạ tầng, nguồn lực thông tin và hạn chế về kinh phí, nhiều thư viện đã xây dựng và tham gia vào các dự án như dự án giáo dục đại học để tìm nguồn tài trợ từ các cơ quan - tổ chức trong và ngoài nước nhằm tăng cường cơ sở vật chất, mua cơ sở dữ liệu, phát triển các dịch vụ, nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên để nâng cao chất lượng hoạt động.

"*Kinh phí mua CSDL không nằm trong kinh phí dự trù hàng năm mà thường là nằm trong dự án của thư viện như dự án giáo dục đại học*" (HLB-PGĐ).

"*Thư viện phải xây dựng nhiều dự án như dự án với vốn vay từ Ngân hàng Thế giới và dự án với Bộ GD & ĐT. Hầu hết các bộ CSDL đều được mua bằng tiền từ các dự án đó chứ không thể mua được bằng kinh phí được cấp định kỳ từ ngân sách Nhà nước. Cho nên, để tăng cường kinh phí thì điều quan trọng là thư viện phải lập kế hoạch xây dựng các dự án để nhận tài trợ*" (SP-PGĐ).

Bên cạnh đó, việc mở rộng các mối quan hệ với các nhà xuất bản và phát hành cũng giúp các thư viện phát triển nguồn lực thông tin đa dạng hơn: "*Thư viện có mối quan hệ với các tổ chức, nhà xuất bản và cá nhân nên thư viện nhận được khá nhiều sách. Ví dụ, thư viện tham gia dự án với Quỹ châu Á thì có thể nhận được hàng ngàn đầu sách một năm*" (HA-GĐ). Xây dựng các dự án xin tài trợ sách cũng đã được thực hiện ở nhiều thư viện và được coi là một trong những giải pháp giúp tăng cường nguồn lực thông tin, giúp giải quyết mâu thuẫn giữa nhu cầu tin ngày càng cao và kinh phí hạn hẹp [18].

Các thư viện cũng xây dựng các thư viện điện tử, triển khai các dự án số hoá để quản lý và phục vụ các tài liệu nội sinh, xây dựng các

cổng thông tin để giúp người đọc truy cập đến các nguồn thông tin đa dạng một cách thuận lợi [9]. Hoạt động phối hợp trong việc chia sẻ nguồn lực thông tin đã được thực hiện bước đầu trong phạm vi giới hạn, ví dụ: giữa các thư viện thành viên của một đại học quốc gia, giữa các thư viện tham gia dự án tăng cường nguồn lực thông tin…

Tuy nhiên, hoạt động của các thư viện vẫn phụ thuộc chủ yếu vào nguồn kinh phí được nhà trường cấp. Vấn đề duy trì ổn định hoặc tăng lượng kinh phí được cấp hằng năm vẫn đóng vai trò quan trọng hàng đầu đối với các thư viện, trong đó hiệu quả hoạt động của thư viện và vai trò cầu nối của ban giám đốc thư viện với ban giám hiệu nhà trường là quyết định. Giám đốc một thư viện cho rằng:

"*Mối quan hệ giữa lãnh đạo thư viện và ban giám hiệu nhà trường là tốt và dựa trên hiệu quả công việc của thư viện. Hiệu quả công việc đóng vai trò quyết định tới sự quan tâm và đầu tư của nhà trường cho thư viện. Nhà trường thấy thư viện làm tốt thì sẽ đầu tư. Ví dụ, nhà trường sẽ cho phép thư viện tuyển dụng thêm nhân sự vì trường thấy các cán bộ thư viện đều làm việc nghiêm túc và bận rộn. Thư viện phục vụ số lượng sinh viên rất lớn, có số lượng tài liệu cho mượn nhiều. Nếu thư viện chi hàng tỷ đồng để mua sách nhưng không ai đọc thì nhà trường sẽ không đầu tư nữa"* (MS-GĐ).

Một giám đốc khác nhấn mạnh đến vai trò cá nhân của người quản lý và các kỹ năng cần thiết trong việc thiết lập các mối quan hệ để tìm các nguồn lực đa dạng cho thư viện:

"*Người quản lý cần có khả năng ngoại giao, đặc biệt cần thiết với người lãnh đạo của các thư viện không có quyền tự chủ. Với người Việt Nam, có khả năng ngoại giao tốt có thể đóng góp vào thành công khoảng 50%. Người quản lý cần có mối quan hệ rất rộng và linh hoạt để biến kế hoạch và ý tưởng của mình thành hiện thực. Người quản lý phải khéo léo để lấy được những điều kiện thuận lợi đáp ứng được việc nâng cao chất lượng rồi lúc đó mới truyền ý tưởng và triển khai kế hoạch đến nhân viên*" (HA-GĐ).

Người trả lời phỏng vấn cũng cho rằng, dù rất muốn nâng cao chất lượng thư viện nhưng nếu không có nguồn kinh phí, không có sự ủng hộ của ban lãnh đạo nhà trường, các phòng ban và khoa liên quan thì rất khó thành công:

"*Vì thư viện là một bộ phận của trường đại học nên mối quan hệ với nhà trường đóng vai trò quan trọng. Không thể nói chung chung là thư viện đang phục vụ rất tốt mà phải báo cáo dựa trên số liệu; ví dụ, số lượng bạn đọc tăng hằng năm là bao nhiêu, trong đó số giảng viên tăng lên bao nhiêu người. Thư viện phải đưa ra số liệu cụ thể và chứng minh sẽ hoạt động một cách hiệu quả nếu được nhà trường đầu tư*" (HA-GĐ).

Về nguồn lực con người, trong khi yêu cầu về một thư viện đại học hiện đại được vận hành bởi các cán bộ có trình độ cao là ngày càng cấp thiết thì đội ngũ cán bộ thư viện được đánh giá còn "thiếu và chưa được quan tâm" đúng mức [9], "chưa làm chủ được công nghệ, kỹ năng chuyên nghiệp yếu, thiếu tư duy sáng tạo, ... quan cách trong phục vụ, thụ động trong công việc" [14]. Ngoài ra, xuất hiện tình trạng "rò rỉ chất xám" khi mà những người có trình độ chuyên môn cao rời bỏ ngành thư viện - thông tin để làm việc cho các tổ chức khác [15]. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên như chất lượng đào tạo [14], môi trường làm việc không đáp ứng được các kỳ vọng của nhân viên, phương pháp quản lý chưa phù hợp [15], và do thu nhập thấp [16].

Kết quả phỏng vấn xác nhận rằng, dù phần lớn cán bộ thư viện có kiến thức chuyên môn do đã tốt nghiệp cao đẳng, đại học và sau đại học

chuyên ngành thư viện - thông tin, nhưng họ lại thiếu các kỹ năng và kiến thức khác như ngoại ngữ, công nghệ thông tin và giao tiếp. Ý kiến từ một cán bộ quản lý đã phản ánh hiện trạng này:

"*Đa số các nhân viên có trình độ hạn chế về ngoại ngữ và tin học nên việc tìm hiểu, giới thiệu sách ngoại văn, hướng dẫn tin cho bạn đọc thông qua mạng Internet và website còn hạn chế. Nhân viên vẫn còn phục vụ theo phong cách truyền thống, tức là sinh viên đến, mượn gì thì tự vào kho lấy chứ chưa có những hình thức dịch vụ chủ động giới thiệu sách*" (HLB-PGĐ).

Nguyên nhân của tình trạng "chảy máu chất xám" cũng được nhiều người tham gia phỏng vấn phân tích sâu. Một lý do quan trọng là do chính sách lương thưởng chưa đáp ứng được kỳ vọng của người lao động. Một cán bộ quản lý phân tích:

"*Thư viện cần một đội ngũ cán bộ yên tâm công tác và làm việc lâu dài. Trên thực tế, nhân viên thư viện không yên tâm công tác là do thu nhập chưa đáp ứng được nhu cầu cuộc sống hàng ngày. Họ chỉ ở thư viện trong một khoảng thời gian nhất định, sau đó chuyển đi những nơi khác có mức lương cao hơn. Những người ở lại thư viện chủ yếu là do thiếu năng lực nên chỉ có thể phục vụ trong thư viện truyền thống, trình độ không đáp ứng được nhu cầu trong tương lai của một thư viện hiện đại*" (NT-GĐ).

Ngoài việc tác động đến sự ổn định tổ chức, thu nhập thấp cũng ảnh hưởng đến tâm lý và thái độ làm việc của nhân viên. Kết quả phỏng vấn cho thấy, với tiền lương thấp, cán bộ thư viện không hài lòng và tận tâm với công việc, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ và các công việc chuyên môn khác.

"*Do nhà trường trả lương thấp hơn so với các cơ quan khác nên cán bộ nhân viên thư viện chưa cố gắng để làm tốt hơn. Họ nghĩ rằng tại sao họ phải làm nhiều khi lương không tăng lên chút nào*" (NT-PGĐ).

"*Vì thư viện là ngành phục vụ công và phi lợi nhuận. Nhân viên làm nhiều cũng nhận mức lương giống như người làm ít, không thể lấy doanh thu để tính tiền lương cho nhân viên*" (MS-GĐ).

"*Thư viện vẫn phục vụ theo chế độ bao cấp và toàn bộ kinh phí do Nhà nước cấp nên không tạo ra sự cạnh tranh mà tạo nên sức ỳ: Thư viện có bằng đó kinh phí, bằng đó nguồn lực thì thư viện chỉ phục vụ ở mức độ nhất định thôi; dù nhân viên có làm nhiều thì cũng nhận mức lương xác định. Trong cơ chế như vậy thì nhân viên không có sự phấn đấu và cố gắng quyết liệt*" (HA-GĐ).

Để khắc phục những tác động từ chính sách tiền lương đến thu nhập thực tế của người lạo động, các thư viện đã áp dụng nhiều biện pháp khác nhau để xây dựng môi trường làm việc đáp ứng mong đợi của nhân viên và khuyến khích họ gắn bó lâu dài với thư viện. Các biện pháp này khá đa dạng, bao gồm: nâng cao phúc lợi cho nhân viên, phân công công việc phù hợp với trình độ, khả năng và điều kiện của nhân viên; tạo các cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp cho nhân viên như có chính sách hỗ trợ về thời gian và kinh phí cho nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn, bổ sung các kỹ năng nghề nghiệp, tham gia các dự án và làm nghiên cứu khoa học, dự hội thảo và các khoá tập huấn được tổ chức ở trong và ngoài nước; quan tâm đến đời sống, nguyện vọng, tâm tư tình cảm cá nhân người lao động; xây dựng văn hoá tổ chức với môi trường làm việc thân thiện; khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động của thư viện và ra quyết định. Các ý kiến sau minh hoạ cho các chính sách khuyến khích và tạo động lực làm việc cho nhân viên của các thư viện đại học:

"*Môi trường làm việc ở thư viện khá thoải mái. Giám đốc luôn khuyến khích nhân viên học tập nâng cao trình độ. Những người chưa*

có trình độ nghiệp vụ thì được khuyến khích đi học tại chức thư viện, những người có trình độ thư viện thì được khuyến khích học cao lên nữa. Mối quan hệ giữa giám đốc và nhân viên là khá hoà đồng và thân thiện" (MS-NV1).

"*Nhà trường cũng hỗ trợ, khuyến khích thư viện làm đề tài nghiên cứu cấp trường hoặc bộ. Khi nhân viên đi học thạc sĩ thì được trường thanh toán 50% học phí*" (HLB-PGĐ).

"*Ban giám đốc đã tìm đủ mọi cách để tăng thu nhập cho nhân viên, trong đó có làm việc ngoài giờ vào thứ bảy và buổi trưa. Thư viện khuyến khích cán bộ làm ngoài giờ và tính toán xin nhà trường trả tiền làm ngoài giờ để tăng thu nhập cho nhân viên*" (HA-GĐ).

"*Vấn đề phân công phân nhiệm đóng vai trò quan trọng. Ban giám đốc nhận xét từng nhân viên xem họ có thể làm được công việc nào để phân công công việc phù hợp, giúp họ có động lực làm việc và phát triển theo nhu cầu. Ngoài ra lãnh đạo cũng xét đến hoàn cảnh của mỗi nhân viên để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Thư viện luôn cố gắng đưa nhân viên đi học tập, dự hội thảo hay báo cáo chuyên đề để nâng cao khả năng chuyên môn của từng cán bộ, và nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học*" (HA-GĐ).

Các dữ liệu được trình bày ở trên cho thấy thư viện đại học đã cố gắng đa dạng hoá các hành động để nâng cao chất lượng và số lượng nguồn lực. Kết quả này đã chứng minh khả năng vận dụng lý thuyết phụ thuộc nguồn lực vào hoạt động quản lý thư viện và các cơ quan thông tin, tập trung vào các hoạt động như: tăng cường phối hợp và hợp tác, nâng cao vai trò của ban giám đốc, xây dựng mối quan hệ chặt chẽ và hiệu quả với các cơ quan chủ quản và nâng cao hiệu quả hoạt động của thư viện.

Kết luận và khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu thu được từ việc phân tích các tài liệu và dữ liệu phỏng vấn cho thấy các thư viện đại học hiện nay đều phụ thuộc nguồn lực vào cơ quan chủ quản, cụ thể là trường đại học. Nhìn chung, nguồn lực của các thư viện còn thiếu và chưa đáp ứng được nhu cầu của người sử dụng. Những khó khăn về nguồn lực của thư viện thường bao gồm: trụ sở và trang thiết bị thư viện chưa đạt chuẩn, kinh phí hạn chế, nguồn tài nguyên thông tin thiếu và chưa phong phú, nguồn nhân lực chưa đáp ứng nhu cầu phát triển của thư viện.

Để nâng cao chất lượng và số lượng nguồn lực, tăng tính chủ động và giảm sự phụ thuộc, các thư viện đại học đã áp dụng phần nào cả hai chiến lược với một số hành động cụ thể như: phối hợp hoạt động/hợp tác giữa các thư viện và giữa thư viện với các tổ chức khác, tăng cường vai trò và nâng cao kỹ năng của thành viên ban giám đốc thư viện, nâng cao hiệu quả hoạt động của thư viện để thuyết phục nhà trường đầu tư cho thư viện. Từ tiếp cận của lý thuyết phụ thuộc nguồn lực, việc xác định các vấn đề còn tồn tại và đưa ra các biện pháp khắc phục để bổ sung nguồn lực thư viện là cần thiết nhằm giúp các thư viện định hướng phát triển một cách phù hợp và hệ thống.

Trong bối cảnh các thư viện đại học được yêu cầu đảm bảo chất lượng để đóng góp vào chất lượng của giáo dục đại học, các thư viện cần nâng cao hiệu quả các hoạt động thư viện, thực hiện tự đánh giá chất lượng, tham gia đánh giá, đáp ứng tốt các yêu cầu về kiểm định và đạt được các tiêu chí về chất lượng trong kiểm định. Các kết quả đánh giá chất lượng là minh chứng giúp cho các thư viện báo cáo và thuyết phục các cơ quan chủ quản trong việc thay đổi nhận thức về vai trò và hiệu quả của thư viện, từ đó tăng cường đầu tư cho thư viện.

Lập dự án phát triển thư viện là một hướng đi được các thư viện quan tâm và thực hiện trong những năm gần đây. Do khả năng phát triển của thư viện phụ thuộc vào các yếu tố

nguồn lực, thư viện cần nghiên cứu và lập các dự án liên quan đến cơ sở vật chất và công nghệ, nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính và nguồn tài nguyên thông tin. Xây dựng và thực hiện thành công các dự án sẽ giúp thư viện và các nhà quản lý đẩy mạnh quá trình phát triển về các phương diện như: định hướng và chuyển dịch việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ thông tin-thư viện theo hướng hiện đại và hướng nhu cầu của khách hàng, giải quyết quan hệ cung - cầu về vốn, góp phần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng kỹ thuật công nghệ và nguồn lực mới cho phát triển, và là căn cứ để các cơ quan và tổ chức đưa ra quyết định tài trợ.

Trong bối cảnh nguồn lực cho phát triển của các thư viện còn gặp nhiều khó khăn, hoạt động phối hợp giữa các thư viện ở Việt Nam, và giữa thư viện với các bên liên quan được đánh giá là còn hạn chế [19], việc xây dựng các mối quan hệ hợp tác toàn diện và hiệu quả cần được xem là một vấn đề cấp thiết. Vấn đề này cần được nghiên cứu và triển khai với các phương diện như: nội dung hợp tác; phạm vi và đối tượng hợp tác; chi phí duy trì các hoạt động hợp tác; cơ quan, tổ chức hay các cá nhân điều hành các mạng lưới hợp tác; quản lý và đánh giá hiệu quả hoạt động hợp tác. Sự đầu tư của nhà nước và vai trò đầu tàu của các nhà quản lý và các cơ quan - tổ chức như Thư viện Quốc gia, các hiệp hội thư viện, Bộ GD&ĐT, các thư viện trung tâm/trung tâm học liệu của các đại học quốc gia hay đại học vùng sẽ góp phần quyết định mức độ thành công của sự hợp tác. Hợp tác hiệu quả sẽ giúp các thư viện mở rộng các nguồn lực, đặc biệt là nguồn tài nguyên thông tin, để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của người sử dụng.

Nguồn lực con người luôn đóng vai trò then chốt trong mọi sự phát triển, trong đó có sự đóng góp của các nhà quản lý và lực lượng lao động nói chung. Đối với cán bộ quản lý, thực tiễn chỉ ra rằng, bên cạnh trình độ chuyên môn, cán bộ quản lý thư viện ngày nay cần được trang bị một cách hệ thống các kiến thức và kỹ năng khác, bao gồm kiến thức về quản lý và công nghệ, các kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp, trình bày và thuyết trình một cách thuyết phục. Các kiến thức và kỹ năng trên sẽ giúp cán bộ quản lý dễ dàng thích nghi với những thay đổi, quản lý được sự thay đổi, ra quyết định phù hợp dựa trên đánh giá phân tích hiện trạng, và tranh thủ được sự ủng hộ và hỗ trợ về nguồn lực từ các nguồn khác nhau. Đối với người lao động, bên cạnh các chính sách mang tầm vĩ mô của nhà nước có ảnh hưởng chung đến phát triển nguồn nhân lực, các biện pháp cụ thể ở cấp độ thư viện và trường đại học đóng vai trò quan trọng và liên quan trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả làm việc của nhân viên. Các chính sách này liên quan đến công tác tuyển dụng, chế độ lương thưởng và phụ cấp, các chương trình khuyến khích học tập, thăng tiến và tăng động lực làm việc. Người quản lý thư viện đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành, tư vấn xây dựng và thực hiện những chính sách trên, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực thư viện và sự hài lòng với công việc.

Tuy nhiên, một giải pháp toàn diện thì không phải chỉ xuất phát từ cấp độ thư viện mà cần sự đầu tư, quan tâm và hỗ trợ ở các cấp cao hơn và các đơn vị khác như trường đại học, Bộ GD&DT, các bộ chủ quản và các hiệp hội thư viện. Trong khi nhận thức về vai trò của lưu giữ tri thức trong sự phát triển xã hội còn bất cập dẫn đến sự đầu tư cho thư viện còn hạn chế, quá trình thay đổi thái độ về tầm quan trọng của thư viện và sự đầu tư cho thư viện cần thời gian và sự kiên trì với sự chủ động tham gia của thư viện và sự đồng hành của các bên liên quan. Trong các mối quan hệ đó, vai trò của nhà nước là thiết yếu [15] vì "chỉ khi phát triển thư viện trở thành vấn đề có tầm vóc chính trị" [17] thì hệ thống thư viện

đại học mới phát triển thành công.

Việc vận dụng lý thuyết phụ thuộc nguồn lực vào phân tích hiện trạng nguồn lực của các thư viện đại học Việt Nam đã bước đầu giúp hiểu rõ bản chất của vấn đề nghiên cứu nhằm tìm ra các phương cách phù hợp dựa trên các dữ liệu và minh chứng đã thu thập và phân tích. Để giúp việc tiếp cận vấn đề được toàn diện và sâu sắc hơn, các nghiên cứu sâu hơn cần được thực hiện, bao gồm việc sử dụng đa dạng hơn nữa các phương pháp nghiên cứu khoa học và việc tiến hành khảo sát với số lượng mẫu lớn hơn trong hệ thống thư viện đại học và các loại hình thư viện khác.

Tài liệu tham khảo

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

2. Daft, R. (1983). Organizational theory and design. New York: West.

3. Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). The external control of organisations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row Publishers, tr.2.

4. Pfeffer, J. 1987. A resource dependence perspective on interorganizational relations. In M. S. Mizruchi, & M. Schwartz (Eds.), Intercorporate relations: The structural analysis of business: 22-55. Cambridge, UK: Cambridge University Press, tr. 26-27.

5. Hillman, A.J., Withers, M.C. & Collins, B.J. (2009). Resource dependence theory: a review. Journal of Management, 35(6), 1404-1427.

6. Nemati, A., Bhatti, A., Maqsal, M., Mansoor, I. & Naveed, F. (2010). Impact of resource based view and resource dependence theory on strategic decision making. International Journal of Business and Management, 5(12), 110-115.

7. Bộ Đại học (1988). Quy định về tổ chức và hoạt động của thư viện trường đại học.

8. Bộ Văn hoá, Thông tin, Thể thao và Du lịch. (2008). Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện trường đại học.

9. Vụ thư viện. (2008). Đầu tư xây dựng thư viện hiện đại đáp ứng nhu cầu cải tiến phương pháp giảng dạy, học tập, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường đại học ở nước ta hiện nay. Báo cáo trình bày tại Hội thảo Xây dựng thư viện hiện đại, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường đại học ở Việt Nam hiện nay, ngày 9 tháng 10, Đà Nẵng.

10. Diệp, K.C. (2011). A conceptual framework for best practices in information literacy instruction based on stakeholders' perceptions: A case study of four vietnamese academic libraries. Luận án Tiến sĩ, Đại học Hawai'I, Mỹ.

11. Bộ GD&ĐT. (2010). Báo cáo đánh giá thực trạng cơ sở vật chất và thiết bị đào tạo các trường đại học, cao đẳng công lập.

12. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49, 41-45.

13. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). Delivering quality service : Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.

14. Bùi, L.T. (2009). Nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực bậc đại học và cao học thư viện - thông tin trong không gian phát triển mới. Tạp chí Thư viện Việt Nam, 1(17), 3-12.

15. Huỳnh, Đ.C. & các tác giả khác. (2011). Giữ chân nhân lực thông tin – thư viện thế hệ mới: Thách thức thời kỳ hội nhập. Báo cáo trình bày tại Hội thảo Sự nghiệp thông tin – thư viện Việt Nam thời kỳ đổi mới và hội nhập quốc tế.

16. Trần, T.Q. (2008). Phát triển nguồn nhân lực thông tin thư viện của các trường đại học ở Hà nội đáp ứng yêu cầu đổi mới đất nước. Báo cáo trình bày tại Hội thảo Xây dựng thư viện hiện đại, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường đại học ở Việt Nam hiện nay, ngày 9 tháng 10, Đà Nẵng.

17. Nguyễn, H.C. (2005). Lịch sử hình thành và phát triển hệ thống thông tin – thư viện đại học Mỹ và định hướng vận dụng một số kinh nghiệm về thư viện đại học Việt Nam. Luận án Tiến sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội, tr. 122.

18. Tạ, M.H. (2007). Xây dựng dự án xin tài trợ sách tại các thư viện đại học ở Việt Nam. Báo cáo trình bày tại Hội thảo Xây dựng và phát triển nguồn học liệu phục vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học, Hà Nội.

19. Đức Lương, Khánh Linh. (2011). Đẩy mạnh hợp tác giữa các thư viện đại học ở Việt Nam – Giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ thư viện. Tạp chí Thư viện Việt Nam, 5(11), 22-25.

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 08-7-2014; Ngày phản biện đánh giá: 12-9-2014; Ngày chấp nhận đăng: 15-10-2014).