

Phương pháp luận phát triển nguồn nhân lực thư viện



Hiện nay, quản trị nhân lực là khoa học về quản lý con người dựa trên niềm tin cho rằng nhân lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất tới sự thành công lâu dài của tổ chức.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực là một trong những nội dung cơ bản nhất của quá trình quản trị nhân lực vì nhờ công tác này mà các nhà quản lý lựa chọn cho mình một đội ngũ lao động phù hợp với nhu cầu công việc, thỏa mãn các mục tiêu của đơn vị cũng như lợi ích của cá nhân người lao động.

Để phát triển lĩnh vực thư viện cần sử dụng rất nhiều nguồn lực như: Con người, Cơ sở vật chất, Tiền, Thông tin... Nhưng nguồn lực quan trọng nhất, có tính quyết định nhất là Con người + Nguồn nhân lực.

Phát triển nguồn nhân lực thư viện để đáp ứng yêu cầu hội nhập và thay đổi của xã hội hiện là vấn đề cấp bách đang được đặt ra.

Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện là một lĩnh vực chưa quen thuộc ở Việt Nam nhưng có tác động sâu sắc và hiệu quả đến quá trình phát triển nguồn nhân lực thư viện.

1. Các khái niệm

Nguồn nhân lực

Có rất nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm “Nguồn nhân lực”

Theo Liên hợp quốc: “*Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế-xã hội trong một cộng đồng*” [5].

Theo các nhà khoa học tham gia chương trình KX-07: “*Nguồn nhân lực cần được hiểu là số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực, phẩm chất và đạo đức của người lao động*” [2].

Theo giáo trình “Nguồn nhân lực” của Nhà xuất bản Lao động xã hội: “*Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động, không phân biệt người đó đang được phân bổ vào ngành nghề, lĩnh vực, khu vực nào và có thể coi đây là nguồn nhân lực xã hội*” [1].

Từ những khái niệm trên của “Nguồn nhân lực”, có thể định nghĩa khái niệm “Nguồn nhân lực thư viện” như sau: *Nguồn nhân lực thư viện là nguồn lực con người có trình độ, kiến thức, năng lực hoặc tiềm năng tham gia hoạt động thư viện để duy trì và phát triển lĩnh vực này.*

Phát triển Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực của đất nước nói chung, của cơ quan và ngay cả mỗi gia đình đều cần được phát triển. Phát triển Nguồn nhân lực là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực với số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế-xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân [6]. Áp dụng vào lĩnh vực thư viện, phát triển nguồn nhân lực thư viện là các hoạt động đầu tư trong lĩnh vực thư viện nhằm tạo ra nguồn lực con người với số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển của ngành, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân.

Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Tuy nhiên muốn phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản, đúng hướng và chủ động thì cần phải lập kế hoạch cho công việc này. “*Lập kế hoạch nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho đơn vị có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao*” [3].

Lập kế hoạch nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết. Lập kế hoạch nguồn nhân lực giúp cho đơn vị thấy rõ phương hướng, cách thức quản lý nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho đơn vị có được đúng người đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc.

Lập kế hoạch nguồn nhân lực có thể hoạt động ở 3 mức độ:

- Cấp Quốc gia
- Cấp Ngành, Lĩnh vực
- Cấp Đơn vị

Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn lực con người để xây dựng các kế hoạch đáp ứng nhằm mục tiêu duy trì và phát triển thư viện. Nghĩa là, lập kế

hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện về cơ bản liên quan đến vấn đề cân bằng cung và cầu nguồn nhân lực.

2. Quá trình lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện

Quá trình lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện có thể được chia thành bốn giai đoạn [4].

- Giai đoạn 1: Đánh giá các nguồn tài nguyên nhân lực hiện có về: Số lượng; Tuổi; Khả năng; Kỹ năng; Nguyên vọng.

- Giai đoạn 2: Tính toán tổn thất nhân lực hiện tại sẽ diễn ra trong thời gian lập kế hoạch: Tỷ lệ rời tổ chức và lý do; Ước tính tỷ lệ chung của lãng phí và ảnh hưởng.

Hai giai đoạn đầu tiên cùng làm thành nguồn cung của quá trình lập kế hoạch nhân lực.

- Giai đoạn 3: Nhu cầu.

+ Yêu cầu nhân lực vào cuối thời kỳ (trên cơ sở các kế hoạch phát triển, thay đổi về năng suất, sản phẩm, cách quản lý...).

- Giai đoạn 4: Chuẩn bị kế hoạch thực tế.

+ Cơ cấu nhân lực

+ Nhu cầu đào tạo

+ Tuyển dụng

+ Bố trí.

Sơ đồ các bước lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực xin xem phần phụ lục ở cuối bài. Dưới đây, chúng tôi trình bày những công việc chính cần làm khi lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện.

Giai đoạn chuẩn bị

- *Sự đồng thuận*

Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện là vấn đề trung tâm ảnh hưởng tới quản lý của một tổ chức, một quá trình cần thiết nếu các kế hoạch phát triển của tổ chức được thực hiện. Vì vậy, lập kế hoạch nhân lực không nên được thực hiện một cách ngẫu nhiên.

Quá trình này cần sự hỗ trợ đầy đủ của quản lý cấp trên, và trong hầu hết các thư viện, sự hỗ trợ của cơ quan chủ quản. Nó cần phải được tích hợp với cơ chế quy hoạch tổng thể thông qua tổ chức.

Ngoài việc cần được sự ủng hộ từ cấp trên, kế hoạch nhân lực cần được cấp quản lý cơ sở chấp nhận. Nhờ vậy, những thông tin nhận được từ cơ sở để cung cấp cho quá trình lập kế hoạch sẽ chính xác và đầy đủ chi tiết.

Để quá trình lập kế hoạch nhân lực được thực hiện thành công, quan trọng không kém là sự chấp nhận của các đoàn thể. Một quá trình liên quan tới phúc lợi cơ bản và tương lai của nhân viên nên được thực hiện với sự tham gia đầy đủ của các đoàn thể. Lập kế hoạch nhân lực có liên quan tới nhiều vấn đề như công việc bảo mật, trách nhiệm công việc, đào tạo, bố trí lại, phát triển sự nghiệp, tác động của sự phát triển hoạt động trong tương lai...

- *Xem xét các mục tiêu*

Mục tiêu là các đích đến hoặc kết quả cụ thể mà đơn vị muốn phấn đấu đạt được, sẽ sử dụng là định hướng cho các nhà soạn thảo quyết định. Về phương diện nguồn nhân lực, các mục tiêu và chiến lược sẽ chú trọng đến toàn bộ quá trình: Thu hút-đào tạo và phát triển-duy trì nguồn nhân lực của đơn vị nhằm đảm bảo cho đơn vị luôn có đủ người, với những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các công việc. Các mục tiêu ngắn hạn được xây dựng và phát triển trên cơ sở của các mục tiêu dài hạn. Các mục tiêu cần phải cụ thể, linh hoạt, định lượng được, có tính khả thi, nhất quán và hợp lý [3].

- *Thời gian thực hiện kế hoạch*

+ Một chương trình 05 năm là phổ biến nhất

+ Các tiểu chương trình được chia thành các phân đoạn hàng năm hoặc sáu tháng.

Giai đoạn 1 - Phân tích nguồn cung hiện tại

Nguồn cung là số lao động hiện tại với một loạt các thuộc tính sở hữu của cá nhân cũng như tập thể.

Thông tin sẽ đến chủ yếu từ hồ sơ của cá nhân và tổ chức, bao gồm tất cả nhân viên, kể cả những người đang đào tạo hoặc nghỉ kéo dài, chẳng hạn như nghỉ thai sản.

Trong phân tích nguồn cung hiện tại người lập kế hoạch nhân lực sẽ tìm kiếm những yếu tố quan trọng. Những điểm chính là:

+ Phân loại tổng thể nhân viên

+ Trình độ các cấp

+ Các kỹ năng

+ Các kinh nghiệm, đặc điểm cụ thể

+ Tuổi tác.

Phân loại tổng thể nhân viên quan trọng ở chỗ cho phép chỉ dẫn cách thức mà các tổ chức có thể tạm chia cho các mục đích lập kế hoạch (trong lĩnh vực thư viện trường học có thể chia ra nhân viên Chuyên trách hay Kiêm nhiệm, ở cấp Quốc gia có thể chia ra nhân viên phía Bắc, phía Nam, miền núi hay vùng đồng bằng...).

Việc phân loại tổng thể rất hữu ích trong việc chỉ ra những khác biệt có thể có trong khối lượng công việc hoặc định mức biên chế. Điều này sẽ tiếp tục được xem xét khi đánh giá nhu cầu.

Có thể phân chia nhân lực theo trình độ, kỹ năng hay kinh nghiệm, đặc điểm cụ thể. Ví dụ, nếu nhân viên biết ngoại ngữ hay tin học, sẽ dễ dàng bố trí vào một dịch vụ thích hợp.

Sau đó lập một bản tóm tắt tất cả các kỹ năng, trình độ, năng khiếu và kinh nghiệm của nhân viên có thể được sử dụng cho tổ chức.

Để phát huy tối đa lợi ích từ bản tóm tắt các kỹ năng, làm kèm theo một bản phân tích công việc để xem xét những cấp độ kỹ năng, trình độ, kiến thức chủ yếu và kinh nghiệm được đòi hỏi. Sau đó có thể so sánh giữa nguồn nhân lực hiện có và các yêu cầu, đòi hỏi của công việc để rút ra các kết luận cần thiết.

Độ tuổi của lực lượng lao động cũng là một yếu tố cần được xem xét. Nếu nhân viên lớn tuổi phải tính đến yếu tố nghỉ hưu. Nếu nhân viên trẻ nhiều có thể tính đến các chương trình đào tạo hoặc tập huấn.

Các phân tích nguồn cung hiện tại tương tự như một cuộc thống kê nguồn nhân lực sẵn có. Nó cung cấp dữ liệu đầy đủ để các nhà quản lý và những người lập kế hoạch nhân lực có những hành động cần thiết.

Giai đoạn 2 - Tính toán thiệt hại nhân lực trong thời gian lập kế hoạch

Mục đích của giai đoạn này là hình thành một hình ảnh rõ ràng về lực lượng lao động tại các thay đổi sẽ diễn ra trong thời gian lập kế hoạch.

Những thay đổi này là kết quả từ một số nguyên nhân được xem xét dưới đây:

Những thay đổi nói chung trong lực lượng lao động

Lực lượng lao động có thể thay đổi trong suốt thời gian lập kế hoạch. Những thay đổi này đôi khi là các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của tổ chức. Ví dụ, đa số các nhân viên làm việc tại thư viện là nữ, và kế hoạch nhân lực có thể bị thay đổi do chế độ nghỉ thai sản.

Phân tích tốc độ thay thế nhân viên

Phân tích tốc độ thay thế nhân viên là dự đoán số lượng nhân viên hiện có với những người còn lại vào cuối thời gian lập kế hoạch. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến tốc độ thay thế nhân viên.

Lãng phí tự nhiên

- + Chết
- + Bệnh tật
- + Khuyết tật
- + Thai sản
- + Nghỉ hưu.

Trong thư viện, ba nguyên nhân đầu tiên có thể có 01 ảnh hưởng không đáng kể về tỷ lệ lãng phí. Ví dụ, theo thống kê, trong toàn bộ Vương quốc Anh, chỉ có 17 thư viện viên đang làm việc chết mỗi năm [4]. Như vậy mức tiêu hao nhỏ có thể bỏ qua cho các mục đích dự báo.

Lãng phí thông qua hưu trí nhiều hơn đáng kể. Ở đây, chính sách của các cơ quan sử dụng lao động, và bất kỳ thay đổi nào trong chính sách, sẽ hết sức quan trọng. Nhân viên có thể nghỉ hưu ở tuổi năm mươi lăm hoặc sáu mươi, có thể tiếp tục làm việc hoặc nghỉ hưu sớm, là những yếu tố cần được tính đến.

Lãng phí tự nguyện

Chuyển việc là phổ biến nhất. Quyết định di chuyển từ một công việc này sang một công việc khác có thể gây ra bởi nhiều lý do như tinh thần làm việc, sự hài lòng công việc, thu nhập, cơ hội ở nơi khác hoặc triển vọng thăng tiến. Đôi khi nhân viên chuyển việc là do vợ hoặc chồng của họ thay đổi việc làm, thay đổi địa bàn làm việc.

Một cách để tìm hiểu về tác động của các yếu tố khác nhau trên đội ngũ là phỏng vấn tất cả các nhân viên khi họ rời khỏi hệ thống thư viện. Những cuộc phỏng vấn này cần được tiến hành một cách tinh tế để nhân viên hiểu rằng cuộc phỏng vấn liên quan đến việc tìm kiếm những thiếu sót có thể có trong tổ chức hơn là liên quan đến cá nhân. Nếu đạt được điều này, các cuộc phỏng vấn cung cấp nguồn thông tin vô giá về các điểm cần lưu ý của tổ chức cũng như người sử dụng lao động.

Ngoài việc di chuyển đến các công việc khác bên ngoài thư viện, đội ngũ nhân viên cũng có thể di chuyển giữa các công việc trong cùng một thư viện. Ví dụ trong hệ thống thư viện trường học, có xu hướng di chuyển từ nhân viên Chuyên trách sang Kiêm nhiệm vị chuyên làm công tác thư viện không có phụ cấp lương còn kiêm nhiệm có thêm phụ cấp giáo viên. Các di chuyển này cũng cần phải được giám sát và có hướng điều chỉnh cho phù hợp

trong kế hoạch nhân lực.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc đội ngũ nhân viên ở lại hay thay đổi việc làm. Có thể đo lường sự thay đổi bằng *tỷ lệ tốc độ thay thế nhân viên*.

Để tính tỷ lệ tốc độ thay thế nhân viên, dùng số người làm việc tại một thời điểm bất kỳ trong một năm như là tỷ lệ của một trăm phần trăm. Vì vậy, nếu một tổ chức có 50 người, tỷ lệ tốc độ thay thế nhân viên 10% sẽ chỉ ra rằng có 5 người đã thay đổi việc làm trong năm, một tỷ lệ thay thế nhân viên của 30% sẽ chỉ ra rằng có 15 người đã thay đổi việc làm trong năm.

Có thể dùng *chỉ số ổn định lao động* để đo lường số người ở lại làm việc. Có thể tính bằng cách xem số lượng nhân viên làm việc trong hơn một năm như là tỷ lệ của một trăm phần trăm. Vì vậy, chỉ số ổn định lao động 90% nghĩa là có 45 trong tổng số 50 người đã phục vụ nhiều hơn một năm.

Sự kết hợp giữa tỷ lệ tốc độ thay thế nhân viên và chỉ số ổn định lao động đưa ra một chỉ dẫn khá rõ ràng về tỷ lệ lãng phí tương đối của tổ chức.

Giai đoạn 3: Dự báo nhu cầu

Để dự báo nhu cầu nhân lực một cách chính xác, cần phải nắm rõ trong hiện tại và tương lai, tổ chức mong muốn đạt được mục tiêu gì? Cần phải thực hiện những hoạt động nào? Có những sản phẩm hoặc dịch vụ gì? Qui mô sản phẩm và dịch vụ như thế nào?

Dựa trên những thông tin này, xác định nhu cầu nhân lực của tổ chức bao gồm:

- . Số lượng: Bao nhiêu nhân viên cho từng vị trí công việc?
- . Chất lượng: Những phẩm chất và kỹ năng cần thiết là gì?
- . Thời gian: Khi nào thì cần?

Có 3 dạng hoạt động cần phải xác định được số lượng nhân viên cần thiết với những phẩm chất phù hợp vào đúng thời điểm:

- Các hoạt động hiện tại: Trong suốt thời gian lập kế hoạch, nếu không có bất kỳ thay đổi nào trong hoạt động của tổ chức, sẽ tính được số nhân lực cần thiết là số lượng làm việc ở đầu thời kỳ lập kế hoạch. Tuy nhiên, với độ dài là 5 năm, rất ít khi các hoạt động là không thay đổi. Các thay đổi có thể là: Điều kiện làm việc; Áp dụng công nghệ mới; Thay đổi trong số người được phục vụ bởi thư viện.
- Cải tiến các hoạt động hiện tại: Nghiên cứu những mục tiêu của tổ chức về các hoạt động sẽ được cải tiến và các ưu tiên thay đổi để bố trí nhân lực phù hợp trong suốt thời gian lập kế hoạch.
- Những hoạt động mới: Có thể tính toán số nhân lực cần cho những hoạt động mới bằng cách: Tham khảo kinh nghiệm quá khứ; Dựa theo các quy định, tiêu chuẩn; Phỏng đoán.

Sau 3 giai đoạn: Phân tích nguồn cung, Tính toán các yếu tố ảnh hưởng và Dự báo nhu cầu, có thể lập kế hoạch nguồn nhân lực.

Giai đoạn 4: Lập kế hoạch nguồn nhân lực

Giai đoạn này cần phải nỗ lực so sánh, đối chiếu, thiết lập lại những thông tin đã có ở 3 giai đoạn trên để các nhà quản lý có thể bắt đầu thực hiện một vài quyết định.

Bản kế hoạch cần chỉ ra được:

- + Số lượng nhân viên cần thiết để duy trì và phát triển hoạt động (tuyển dụng, đề bạt, thuyên chuyển, đào tạo...).
- + Mức độ mà những cải tiến hoạt động nên hoãn lại hoặc bị hủy bỏ, bố trí lại cơ cấu tổ chức.
- + Các bộ phận của tổ chức có thể giảm bớt người mà không gây ra sự gián đoạn hoạt động.

Kế hoạch nguồn nhân lực phải thiết kế khá chi tiết để đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng bộ phận và của cả tổ chức. Không có cách thức duy nhất chính xác để làm những điều này mà cần sự vận dụng năng động, sáng tạo.

Kế hoạch luôn phải được điều chỉnh khi tình huống thay đổi. Toàn bộ quá trình lập kế hoạch nhân lực có tính chu kỳ trong đó các kết quả của một quá trình cung cấp nhiều kết quả ban đầu cho quá trình tiếp theo.

Tóm lại, lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nguồn cung và nhu cầu về nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào đảm bảo mục tiêu "đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc". Lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực thư viện giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực thư viện, có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức, là cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, điều tiết và phát triển nguồn nhân lực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tiệp. Giáo trình Nguồn nhân lực. – H.: Lao động xã hội, 2008.
2. Nick Moore. Manpower planning in libraries. – London: Library Association, 1980.
3. Phạm Minh Hạc. Vấn đề con người trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa. - H.: Chính trị Quốc gia,

1996.

4. Trần Kim Dung. Quản trị nguồn nhân lực. – Tp. Hồ Chí Minh: Thống kê, 2006.

5. WB. World Development Indicators. - London: Oxford, 2000.

6. Yoshihara Kunio. The Nation and Economic Growth – Korea and Thailand. - Kyoto: Kyoto University Press, 1999.

Dương Thị Vân

NCS Đại học Văn hóa Hà Nội

Nguồn: Tạp chí Thư viện Việt Nam số 5(31) – 2011 (tr.17- 21)