

ĐỔI MỚI MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC THƯ VIỆN VÀ TRUNG TÂM THÔNG TIN TẠI VIỆT NAM

TS Nguyễn Văn Thiên

Trường Đại học Văn hóa Hà Nội

Tóm tắt: Bài viết này hệ thống hóa và phân tích các luận điểm về mô hình cơ cấu tổ chức trong các thư viện và trung tâm thông tin (TV&TTTT); Khảo sát và phân tích thực trạng mô hình cơ cấu tổ chức trong các TV&TTTT tại Việt Nam; Đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức áp dụng cho các TV&TTTT tại Việt Nam.

Từ khóa: Cơ cấu tổ chức; quản lý thư viện; quản lý trung tâm thông tin.

Organizational structure renovation of libraries and information centers in Vietnam

Abstract: The article systematizes and analyzes viewpoints on organizational structure in libraries and information centers, surveys and analyzes the current situation in Vietnam and recommends the organizational structure model for libraries and information centers in Vietnam.

Keywords: organizational structure; librarian; information center management.

Mở đầu

Trong những thập niên gần đây hoạt động thông tin-thư viện tại Việt Nam đã có rất nhiều thay đổi. Theo một nghiên cứu được thực hiện bởi Khoa Thư viện - Thông tin, Trường Đại học Văn hóa Hà Nội [11], kết quả khảo sát chỉ ra rằng, các TV&TTTT tại Việt Nam đang trong quá trình chuyển dịch mạnh mẽ từ mô hình truyền thống sang hiện đại. Sự thay đổi này mang đến nhiều lợi ích, tuy nhiên nó cũng đặt ra nhiều vấn đề đối với quản lý thư viện hiện đại, trong đó cần phải đổi mới về mô hình cơ cấu tổ chức. Từ những luận điểm trên, việc phân tích các vấn đề lý luận về mô hình cơ cấu tổ chức TV&TTTT, nghiên cứu thực trạng và đề xuất mô hình

cơ cấu tổ chức phù hợp cho các TV&TTTT tại Việt Nam sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý trong các TV&TTTT.

1. Các luận điểm về mô hình cơ cấu tổ chức trong thư viện và trung tâm thông tin ngày nay

Theo Chester I. Barnard [1]; Nguyễn Hữu Tri [12]; Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương [13], cơ cấu tổ chức là sự sắp xếp, bố trí các yếu tố cấu thành tổ chức cũng như thiết lập các mối quan hệ giữa các yếu tố đó với nhau. Cơ cấu tổ chức được hiểu là kết cấu bên trong cùng với quan hệ của các bộ phận trong tổ chức, là yếu tố cấu thành trong không gian của tổ chức, cấu trúc các phần tử hợp thành tổ chức để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó.

Theo Robert D. Stueart và Barbara B. Moran [10]; Krishan Kumar [7], cơ cấu tổ chức là công cụ quản lý quan trọng trước tiên của tất cả các tổ chức để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Thiết lập cơ cấu tổ chức trong một TV&TTTT có thể hiểu là việc xây dựng trong thư viện một hệ thống gồm các phòng, ban, bộ phận, đồng thời xác định mối liên hệ, cơ chế phối hợp giữa các phòng, ban, bộ phận trong thư viện nhằm đạt mục tiêu chung đề ra. Để quản lý các TV&TTTT có thể lựa chọn sử dụng các mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau như: Trực tuyến, chức năng, trực tuyến - chức năng, ma trận... Mỗi mô hình cơ cấu tổ chức này có những ưu và nhược điểm riêng. Cơ cấu trực tuyến là kiểu cơ cấu tổ chức đơn giản, một thư viện áp dụng cơ cấu này sẽ không hình thành các phòng ban, bộ phận. Mối quan hệ giữa các cấp quản lý trong một thư viện được thực hiện theo một đường thẳng. Người lãnh đạo trực tiếp quản lý tất cả các thành viên của thư viện. Cơ cấu chức năng phân chia thư viện thành các bộ phận, sự phân chia căn cứ theo sự tương đồng của từng công việc. Trong cơ cấu này, vai trò của người lãnh đạo cao nhất của thư viện là phải tạo ra được sự ăn khớp giữa những người lãnh đạo các bộ phận chức năng, đảm bảo sự thống nhất trong chỉ đạo, tránh tình trạng mâu thuẫn, trái ngược nhau. Cơ cấu trực tuyến - chức năng là mô hình hỗn hợp của hai loại cơ cấu trực tuyến và chức năng, lấy cơ cấu trực tuyến làm nền tảng. Với mô hình này, giám đốc hay người lãnh đạo trực tuyến được sự hỗ trợ của những người lãnh đạo các bộ phận chức năng, các nhóm chuyên gia của các bộ phận quản lý riêng biệt. Cơ cấu ma trận là loại cơ cấu tổ chức kết hợp của hai hay nhiều mô hình cơ cấu tổ chức với nhau. Ví dụ, mô hình tổ chức theo chức năng kết hợp với mô hình tổ chức theo sản phẩm, hay mô hình chức năng kết hợp với mô hình dự án, tổ đội... Sự kết hợp của hai hay nhiều mô hình cơ cấu tổ chức tạo nên một ma trận mà ở đó mỗi nhân viên chịu sự quản lý của nhiều kênh khác nhau. Nó tạo nên sự hài hòa của tổ chức

hình thức và phi hình thức, là bước phát triển cao của cấu trúc tổ chức mềm dẻo, linh hoạt.

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

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

Theo Lancaster [8], việc ứng dụng CNTT đã tác động mạnh mẽ đến cơ cấu tổ chức của cơ quan thư viện thông tin, làm thay đổi bản chất hoạt động của một số bộ phận, phòng ban. Tự động hoá đã triệt tiêu một số phòng, ban, làm giảm qui mô của một số phòng, ban khác, đồng thời cho ra đời những bộ phận, phòng, ban mới.

Theo Robert D. Stueart và Barbara B. Moran [10], KH & CN không chỉ ảnh hưởng đến việc tái cấu trúc các khâu công việc trong TV&TTTT, mà còn có sự tác động rất lớn đến cơ cấu tổ chức của TV&TTTT. Mô hình tổ chức trực tuyến, chức năng sẽ bị thay đổi bởi những mô hình khác nhau. TV&TTTT sẽ có nhiều thay đổi trong cấu trúc và người lao động sẽ trở nên quen với việc làm trong các tổ chức tái cơ cấu theo định kỳ để phù hợp với yêu cầu mới.

Theo Krishan Kumar [7], sự tác động của KH & CN đã tạo ra những thách thức cho quản lý hoạt động TV&TTTT, để giải quyết những thách thức này cần sự tái cấu trúc tổ chức theo hướng hiện đại, bởi mô hình truyền thống không thích ứng được với sự thay đổi trong nguồn nhân lực cũng như trong các hoạt động chuyên môn của lĩnh vực TV&TTTT.

Trần Thị Minh Nguyệt [9] đã phân tích về sự tác động của công nghệ thông tin đối với hoạt động thư viện và đặc biệt nhấn mạnh về sự cần thiết phải đổi mới trong hoạt động quản lý các thư viện Việt Nam. Trong đó, việc thay đổi cơ cấu tổ chức trong các TV&TTTT là rất cần thiết.

- Các thư viện và trung tâm thông tin sẽ không tái cấu trúc triệt để

Theo Robert D. Stueart và Barbara B. Moran [10], tái cơ cấu tổ chức TV&TTTT một cách triệt để không phải là công việc nhẹ nhàng. Tinh chỉnh cấu trúc hiện có là dễ dàng hơn nhiều so với thực hiện mới hoàn toàn. Cơ cấu trực tuyến, chức năng về cơ bản có nhiều hạn chế, tuy nhiên, việc xóa bỏ hoàn toàn cơ cấu này không phải là cách tiếp cận tốt nhất.

Krishan Kumar [7] cho rằng, quản lý TV&TTTT trong môi trường điện tử cần cố gắng để tránh những biến động lớn bởi các vấn đề của tổ chức, bao gồm cả cơ cấu tổ chức và văn hóa. Thay vì tái cơ cấu triệt để, nhiều TV&TTTT đã thay đổi theo một cách năng động.

- Mô hình lai ghép sẽ được nhiều thư viện và trung tâm thông tin lựa chọn

Theo Subal Chandra Biswas [2], trong những thập niên đầu thế kỷ 21, hầu hết các TV&TTTT vẫn sẽ áp dụng cơ cấu tổ chức phân cấp nhưng giao tiếp nhiều hơn giữa các bộ phận trong tổ chức. Để tăng cường mối liên hệ giữa các bộ phận có thể áp dụng cách "tiếp cận nhóm" kết hợp với mô hình trực tuyến, chức năng.

Halbert, Martin, Cathy, Hartman và Susan Paz [5] cho rằng, trong môi trường TV&TTTT ngày nay, mô hình tổ chức lai ghép là phổ biến. Mô hình này hướng đến mục tiêu: củng cố cấp quản lý cao của TV&TTTT; tập trung vào thực hiện mục tiêu và các định hướng chiến lược; sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả đáp ứng được những yêu cầu của hoạt động chuyên môn trong TV&TTTT hiện đại.

Như vậy có thể thấy, nhiều nhà khoa học trên thế giới và trong nước đã đưa ra quan điểm về cơ cấu tổ chức TV&TTTT trong giai đoạn hiện nay. Tuy tiếp cận từ những phương diện, mức độ khác nhau, nhưng phần lớn các quan điểm về cơ cấu tổ chức TV&TTTT hiện đại đều khẳng định sự thay đổi về cơ cấu

tổ chức trong TV&TTTT là tất yếu. Thay vì tái cấu trúc triệt để, phần lớn các TV&TTTT sẽ đổi mới mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại bằng việc kết hợp với các mô hình cơ cấu tổ chức khác nhằm hạn chế những nhược điểm của mô hình hiện tại. Việc kết hợp này sẽ tạo ra một mô hình lai ghép với nhiều ưu điểm vượt trội giúp các TV&TTTT có thể thích ứng nhanh với những thay đổi nhanh chóng của môi trường thư viện hiện đại nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

2. Thực trạng mô hình cơ cấu tổ chức trong các thư viện và trung tâm thông tin tại Việt Nam

Để xác định được thực trạng mô hình cơ cấu tổ chức của các TV&TTTT tại Việt Nam, tác giả bài nghiên cứu này đã tiến hành khảo sát tại 72 TV&TTTT lớn tại Việt Nam, trong đó có 51 thư viện chuyên ngành/đa ngành và 21 thư viện công cộng. Kết quả khảo sát cho thấy, các TV&TTTT lớn tại Việt Nam đã và đang trong quá trình chuyển dịch từ mô hình truyền thống sang thư viện hiện đại. Thực tế này thể hiện trên các phương diện như: Hạ tầng công nghệ thông tin; Nguồn lực thông tin; Hoạt động xử lý và tổ chức thông tin; Dịch vụ thông tin thư viện.

Về thực trạng mô hình cơ cấu tổ chức, kết quả khảo sát thống kê trong Bảng 1 chỉ ra rằng, phần lớn (85%) các TV&TTTT tại Việt Nam hiện nay đang áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, chức năng hoặc kết hợp của hai mô hình này.

Mô hình chức năng phân chia TV&TTTT thành các phòng, ban, bộ phận chức năng và thiết lập mối liên hệ giữa các phòng, ban chức năng với lãnh đạo. Nhân viên trong các phòng ban chức năng chịu sự quản lý của trưởng phòng hay trưởng bộ phận và thực hiện các công việc chuyên môn thuộc phạm vi phòng của mình. Trưởng các phòng, bộ phận chịu sự quản lý của lãnh đạo cấp trên có thể là trực tiếp từ giám đốc hoặc phó giám đốc. Mô hình chức năng tạo nên sự chuyên môn hóa và sự ổn định của TV&TTTT. Tuy

nhien, sự phối hợp giữa các phòng, ban, bộ phận trong TV&TTTT thường khó khăn do ranh giới giữa các phòng chuyên môn tạo ra.

Cơ cấu tổ chức trực tuyến không phân chia TV&TTTT thành các phòng, bộ phận chức năng, trong mô hình này người lãnh

đạo, quản lý trực tiếp chỉ đạo điều hành nhân viên. Đây là mô hình đề cao vai trò của người lãnh đạo, quyền lực điều hành thuộc lãnh đạo TV&TTTT. Vấn đề truyền thông kết nối các bộ phận phòng, ban trong cơ cấu tổ chức thường mang tính mệnh lệnh một chiều.

Bảng 1. Tỷ lệ các mô hình cơ cấu tổ chức được áp dụng

Mô hình	Chuyên ngành, đa ngành		Công cộng		Tổng số	
	Số lượng	SL	%	SL	%	SL
Trực tuyến, chức năng	46	90,2	15	71,4	61	85
Khác	2	3,9	0	0,0	2	3
Không xác định	3	5,9	6	28,6	9	12

Theo quan điểm của các nhà khoa học trong và ngoài nước, mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, chức năng đang được áp dụng phổ biến trong các TV&TTTT đã bộc lộ nhiều hạn chế. Robert D. Stueart và Barbara B. Moran [10] đã xem mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, chức năng là mô hình quan liêu. Mô hình quan liêu đề cao vai trò cá nhân người lãnh đạo và chế độ thủ trưởng. Nhưng hạn chế cơ bản của kiểu cơ cấu này là kém linh hoạt và cứng nhắc. Mô hình này không phát huy được hết năng lực của từng cá nhân trong tổ chức. Nó cũng tạo ra nhiều áp lực đối với cán bộ quản lý do phải xử lý một khối

lượng thông tin lớn, chính vì vậy, dễ dẫn đến sự trì trệ trong tổ chức điều hành công việc. Theo Robert D. Stueart và Barbara B. Moran [10] mô hình trực tuyến, chức năng chỉ phù hợp với môi trường ổn định, ít sự biến đổi. Với thực tiễn phát triển của các TV&TTTT tại Việt Nam hiện nay, việc áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến, chức năng sẽ bộc lộ những bất cập và tạo ra những khó khăn trong quản lý.

Sự bất cập này được thể hiện qua kết quả khảo sát đánh giá nhận xét của lãnh đạo các TV&TTTT về mức độ hợp lý của mô hình cơ cấu tổ chức hiện đang áp dụng (Bảng 2).

Bảng 2. Đánh giá về hiện trạng mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng

Loại hình TV	Chuyên ngành, đa ngành		Công cộng		Tổng số	
	Nhận xét	SL	%	SL	%	SL
Hợp lý	12	23,5	7	33,3	19	26
Tạm chấp nhận được	36	70,6	12	57,1	48	67
Bất hợp lý	3	5,9	2	9,5	5	7

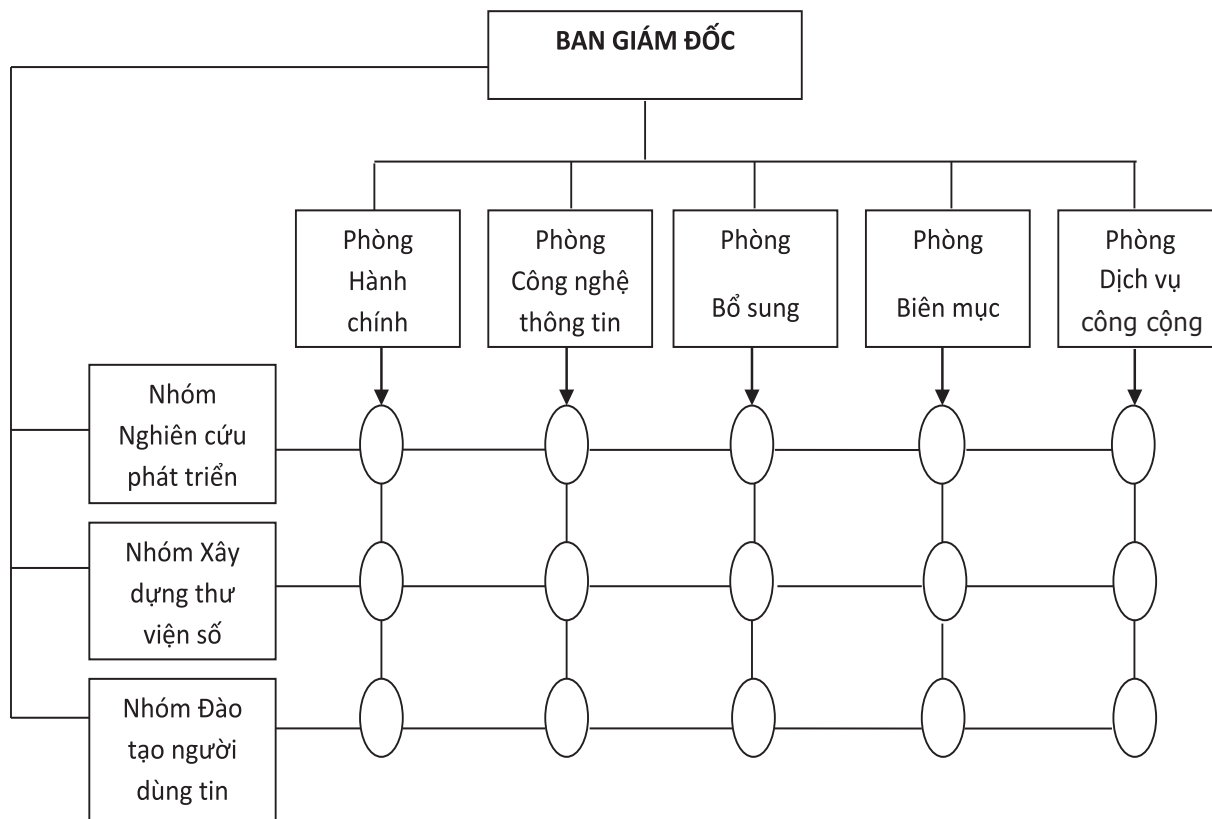
Phân tích số liệu cho thấy, chỉ có 19/72 (chiếm 26%) lãnh đạo thư viện được hỏi đánh giá về mô hình tổ chức quản lý hiện nay là hợp lý, trong khi đó có tới 48/72 (chiếm 67%) đánh giá mô hình tổ chức hiện tại ở mức tạm chấp nhận được và có 5/72 (chiếm 7%) đánh giá ở mức độ bất hợp lý. Như vậy có thể thấy, các mô hình cơ cấu tổ chức được áp dụng phổ biến trong các TV&TTTT tại Việt Nam chưa thật phù hợp và tạo ra những khó khăn cho hoạt động quản lý. Kết quả khảo sát cũng cho thấy rằng có tới 70% TV&TTTT được khảo sát dự kiến sẽ thay đổi cơ cấu tổ chức trong tương lai.

Như vậy có thể thấy, phần lớn các mô hình cơ cấu tổ chức đang áp dụng trong các TV&TTTT tại Việt Nam hiện nay chưa thật phù hợp với thực tiễn phát triển. Thực tế này một mặt tạo ra những khó khăn cho người quản lý, mặt khác nó ảnh hưởng đến hiệu

quả hoạt động của các TV&TTTT. Để giải quyết được vấn đề này, các TV&TTTT Việt Nam cần có sự đổi mới trong mô hình cơ cấu tổ chức nhằm đảm bảo đáp ứng được những yêu cầu mới của mô hình thư viện hiện đại.

3. Đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức trong các thư viện và trung tâm thông tin tại Việt Nam

Từ việc phân tích những luận điểm của các nhà khoa học về mô hình cơ cấu tổ chức trong các TV&TTTT ngày nay, cũng như phân tích thực trạng mô hình cơ cấu tổ chức trong các TV&TTTT tại Việt Nam, nghiên cứu này đề xuất mô hình cơ cấu tổ chức ma trận cho các TV&TTTT Việt Nam. Mô hình ma trận áp dụng cho các TV&TTTT Việt Nam là mô hình lai ghép giữa mô hình chức năng hiện đang được áp dụng rất phổ biến và mô hình làm việc nhóm (Hình 1).



Hình 1. Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận áp dụng cho các thư viện và trung tâm thông tin

Đây là mô hình có tính linh hoạt cao, trong đó ban giám đốc TV&TTTT sẽ điều hành quản lý công việc thông qua 2 trực chính.

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

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

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

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

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

- Phòng dịch vụ công cộng: Thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến cung cấp các dịch vụ: Lưu thông tài liệu; Tư vấn, tham khảo; Các dịch vụ khác.

Theo Robert D. Stueart và Barbara B. Moran [10], không có một mô hình cơ cấu tổ chức nào là hoàn hảo cho tất cả các TV&TTTT. Việc lựa chọn mô hình nào, gồm những phòng, bộ phận gì còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như môi trường bên trong và bên ngoài của mỗi TV&TTTT. Mô hình đề xuất trong nghiên cứu này gồm những phòng cơ bản trong TV&TTTT hiện đại, trên thực tế các phòng chức năng này có thể sáp nhập hoặc tách ra để phù hợp với các thư viện có qui mô khác nhau.

Trực thứ 2 gồm các nhóm công tác được

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

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

- Nhóm Xây dựng thư viện số: Xây dựng thư viện số là một trong nhiều nội dung quan trọng trong hoạt động của TV&TTTT hiện đại. Tại Việt Nam hiện nay, xây dựng thư viện số đang trở thành xu hướng được nhiều TV&TTTT triển khai. Từ kinh nghiệm thực tiễn xây dựng thư viện số tại các quốc gia trên thế giới cho thấy, việc xây dựng thư viện số thường không do một phòng chức năng trong TV&TTTT đảm nhận. Nó được triển khai dưới dạng một dự án và do một nhóm công tác đảm nhận. Nhân sự triển khai được lựa chọn từ nhiều phòng chuyên môn khác nhau như: Phòng CNTT, Phòng Biên mục, Phòng Bổ sung ...

- Nhóm đào tạo người dùng tin: Đào tạo người dùng tin là một hoạt động được tiến hành thường xuyên trong TV&TTTT. Cán bộ tham gia hoạt động này được lựa chọn từ nhiều phòng chuyên môn khác nhau căn cứ vào vào nội dung cần giảng dạy cũng như kỹ năng sư phạm của mỗi cá nhân. Chính vì vậy, hoạt động đào tạo người dùng tin trong các TV&TTTT nên được triển khai dưới hình thức nhóm công tác.

4. Luận giải về những căn cứ để xuất mô hình

Việc lựa chọn và đề xuất mô hình cơ cấu ma trận áp dụng cho các TV&TTTT tại Việt Nam đã được dựa trên các căn cứ sau:

- Thực trạng sự phát triển và chuyển dịch của các TV&TTTT tại Việt Nam từ truyền thống sang hiện đại.

- Luận điểm của các nhà khoa học trong và ngoài nước về mô hình cơ cấu tổ chức trong TV&TTTT hiện đại đã được phân tích trong mục 2 của nghiên cứu này.

- Các văn bản pháp quy liên quan đến tổ chức quản lý TV&TTTT. Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng cho các TV&TTTT Việt Nam về cơ bản vẫn tuân thủ theo Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện đại học [3] và Quy chế mẫu tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương do Bộ Văn hóa-Thông tin (nay là Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch) ban hành [4].

- Những ưu điểm vượt trội của mô hình cơ cấu ma trận.

Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận được cho là mô hình cơ cấu hiện đại có nhiều ưu điểm vượt trội. Đó cũng là lý do nhiều tổ chức, doanh nghiệp, TV&TTTT trên thế giới đã lựa chọn áp dụng mô hình này. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng vào quản lý các TV&TTTT Việt Nam là sự kết hợp giữa mô hình chức năng và mô hình làm việc nhóm, vì vậy nó

tạo ra sự mềm dẻo và linh hoạt trong cấu trúc hệ thống. Đặc điểm này rất cần thiết trong mô hình cơ cấu tổ chức của TV&TTTT hiện đại.

Việc áp dụng mô hình ma trận được đề xuất sẽ giúp các TV&TTTT Việt Nam tăng khả năng thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên trong và bên ngoài. Việc có thể tạo thêm hoặc giải thể các nhóm công tác trong mô hình cơ cấu tổ chức này làm nên sự linh hoạt của mô hình trong việc thích ứng với những thay đổi nhanh chóng trong nhiều hoạt động chuyên môn về thông tin, thư viện.

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất đảm bảo được sự ổn định cho các TV&TTTT khi thay đổi từ mô hình cơ cấu tổ chức cũ sang mô hình mới. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng vào quản lý các TV&TTTT Việt Nam lấy mô hình chức năng làm nền tảng, vì vậy việc áp dụng mô hình này sẽ không tạo ra sự thay đổi lớn trong việc tái cấu trúc mô hình cơ cấu tổ chức. Điều này hoàn toàn phù hợp với quan điểm của các nhà nghiên cứu về mô hình tổ chức thư viện hiện đại.

- Sự phù hợp của mô hình với điều kiện cụ thể của Việt Nam. Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đề xuất trong nghiên cứu này có sự phù hợp với đặc điểm và bối cảnh của các TV&TTTT Việt Nam hiện nay. Điều này thể hiện ở khả năng của mô hình có thể đáp ứng được những yêu cầu đặt ra đối với mô hình quản lý TV&TTTT hiện đại trong điều kiện cụ thể của Việt Nam hiện nay. Mô hình đề xuất được áp dụng sẽ giúp các TV&TTTT thực hiện tốt các chức năng quản lý như lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển... Mô hình sẽ tạo điều kiện cho các TV&TTTT Việt Nam thực hiện tốt chức năng lập kế hoạch. Trong mô hình đề xuất, việc lập kế hoạch được thực hiện bởi nhóm công tác Nghiên cứu phát triển. Nhóm nghiên cứu sẽ triển khai xây dựng các kế hoạch và trình ban giám đốc phê duyệt.

Việc giao nhiệm vụ này cho nhóm công tác sẽ có nhiều thuận lợi trong việc triển khai và đảm bảo được các yêu cầu đặt ra đối với việc lập kế hoạch trong một TV&TTTT hiện đại. Nhóm công tác có thể lựa chọn nhân sự tham gia xây dựng kế hoạch từ tất cả các phòng chuyên môn trong TV&TTTT. Điều này một mặt đảm bảo yêu cầu mở rộng các thành phần tham gia vào việc lập kế hoạch, mặt khác sẽ đảm bảo được sự toàn diện của các kế hoạch hoạt động (Kế hoạch chuyên môn). Từ một phương diện khác khi việc lập kế hoạch được chuyên môn hóa và được giao cho một bộ phận chuyên trách thực hiện với sự mở rộng của các thành viên tham gia sẽ là một trong những yếu tố đảm bảo để các bản kế hoạch được xây dựng theo đúng qui trình và có chất lượng.

Mô hình cơ cấu tổ chức đề xuất áp dụng cho các TV&TTTT Việt Nam sẽ hỗ trợ tốt việc thực hiện chức năng tổ chức. Áp dụng mô hình sẽ giúp các TV&TTTT Việt Nam khắc phục được những điểm yếu của nhân lực như trình độ hay ý thức tổ chức kỷ luật. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng sẽ nâng cao sự phối hợp giữa các nhân viên thư viện so với cơ cấu chức năng và cho phép sử dụng một cách hiệu quả nguồn nhân lực. Cơ cấu này đảm bảo để các nhân viên dù ở bất cứ vị trí nào trong TV&TTTT vẫn có cơ hội phát huy được hết năng lực của bản thân. Đồng thời nó giúp hạn chế được những tồn tại trong việc bố trí nhân viên vào các phòng, ban trong cơ cấu tổ chức. Trong mô hình đề xuất, một nhân viên trong TV&TTTT, ngoài vị trí công tác tại phòng chuyên môn còn có thể tham gia vào các nhóm công tác. Trong quá trình tham gia các nhóm họ còn tích lũy được kiến thức, kinh nghiệm và đây là điều hết sức quan trọng trong việc nâng cao trình độ, kỹ năng của người làm công tác thông tin-thư viện. Mô hình này tạo điều kiện để người làm công tác thông tin - thư viện có điều kiện cống hiến

nhiều hơn, phát huy được tối đa nội lực của mình. Đồng thời nó cũng tạo điều kiện để họ tự học hỏi kinh nghiệm nâng cao trình độ, các kỹ năng làm việc và ý thức tổ chức kỷ luật. Điều này rất cần thiết đối với các TV&TTTT hiện đại tại Việt Nam hiện nay.

So với mô hình chức năng và mô hình trực tuyến, mô hình đề xuất áp dụng sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn cho cán bộ lãnh đạo quản lý trong điều hành triển khai công việc. Cán bộ lãnh đạo quản lý TV&TTTT không chỉ nhận được sự giúp việc, tư vấn từ lãnh đạo các phòng chức năng mà còn có được sự giúp việc, tư vấn từ trưởng các nhóm công tác. Điều này giúp giảm áp lực công việc của cán bộ lãnh đạo quản lý TV&TTTT. Việc xử lý thông tin, ra quyết định sẽ nhanh hơn, khắc phục được tình trạng trì trệ.

Truyền thông là một trong những nội dung quan trọng trong việc thực hiện chức năng điều khiển của tổ chức quản lý TV&TTTT. Các nhà khoa học thư viện nước ngoài đã ví truyền thông như chất keo kết dính các thành viên trong thư viện. Cơ cấu ma trận đề xuất áp dụng vào quản lý các TV&TTTT Việt Nam sẽ tạo nên một môi trường thông tin đa chiều. Điều này không thể có trong các mô hình cơ cấu tổ chức trước đây. Mô hình tạo điều kiện để vấn đề thông tin trong TV&TTTT được cải thiện. Dòng thông tin truyền thông trong TV&TTTT sẽ được thực hiện theo nhiều hướng từ trên xuống, từ dưới lên và theo hàng ngang. Môi trường thông tin này một mặt giúp cho người quản lý nhanh chóng truyền đạt các ý tưởng, mệnh lệnh đến các thành viên, mặt khác nó tạo điều kiện thuận lợi để người quản lý tiếp nhận nhanh chóng các thông tin phản hồi từ các cấp.

Kết luận

Tại Việt Nam, trong những thập niên gần đây, hoạt động thông tin thư viện có những bước phát triển mạnh mẽ. Các TV&TTTT

Việt Nam, đang chuyển mình từ mô hình truyền thống sang mô hình thư viện hiện đại. Sự phát triển này mang đến nhiều lợi ích cho người dùng tin cũng như các TV&TTTT, tuy nhiên nó đặt ra nhiều yêu cầu đối với hoạt động quản lý. Để nâng cao hiệu quả quản lý trong các TV&TTTT tại Việt Nam cần tiến hành đồng bộ nhiều giải pháp khác nhau, trong đó cần có sự đổi mới về cơ cấu tổ chức. Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận là một mô hình quản lý khoa học, áp dụng mô hình này vào quản lý TV&TTTT sẽ mang đến nhiều lợi ích. Những ưu điểm vượt trội của mô hình cơ cấu tổ chức ma trận đã đáp ứng được những yêu cầu đặt ra đối với quản lý TV&TTTT hiện đại. Thực tế này đã được nhiều nhà nghiên cứu về mô hình tổ chức quản lý thư viện khẳng định và nhiều TV&TTTT trên thế giới đã lựa chọn áp dụng mô hình này. Áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức ma trận vào các TV&TTTT tại Việt Nam sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý cũng như hiệu quả hoạt động của các TV&TTTT tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Barnard, Chester I. (2013). *Management Theory*, truy cập ngày 20 - 3-2013, tại trang web <http://education-portal.com/academy/lesson/chester-barnards-management-theory-lesson-quiz.html#lesson>.
 2. Biswas, Subal Chandra (2012). *Managing Libraries in the 21 st Century: Some Important Trends*, The University of Burdwan, truy cập ngày 15 - 10 - 2013, tại trang web http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=de&user=QpG73y0AAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=QpG73y0AAAAJ:hqOjcs7D
 3. Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch (2008), *Qui chế mẫu về tổ chức và hoạt động của thư viện trường đại học*, Hà Nội, truy cập ngày 15-10-2014, tại trang web <http://bvhttdl.gov.vn/vn/vb-gly-nn/1/105/index.html>.
 4. Bộ Văn hóa Thông tin (2005). *Qui chế mẫu về tổ chức và hoạt động của thư viện tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương*, Hà Nội, truy cập ngày 15-10-2014, tại trang web <http://thuvienphapluat.vn/van-ban/Bo-may-hanh-chinh/Quy-yeu-dinh-16-2005-QD-BVHTT-Quy-che-mau-to-chuc-hoat-dong-thu-vien-tinh-thanh-pho-thuoc-Trung-uong-2595.aspx>
 5. Halbert, Martin, Cathy, Hartman and Susan Paz (2010). *Library Organizational Structure Plan 2010*, University of North Texas Libraries, North Texas, truy cập ngày 15-5-2013, tại trang web https://dean.library.unt.edu/wiki/images/6/67/Library_Organizational_Structure_Plan_2010.pdf.
 6. Lê Thị Hạnh (2005). *Hoạt động tổ chức, quản lý Thư viện Trường Đại học Luật Hà Nội trong điều kiện ứng dụng công nghệ thông tin*, Đại học Văn hóa Hà Nội, Hà Nội.
 7. Krishan, Kumar (2007). *Library Management in Electronic Environment*, Har-Anand, S.D. India.
 8. Lancaster and Wilfrid (1997). *Technology and management in Library and Information services*, Library Association Publishing, London.
 9. Trần Thị Minh Nguyệt (2012). “Quản lý thư viện đại học dưới tác động của công nghệ thông tin”, *Khoa học và thực tiễn hoạt động thông tin - thư viện*, Hà Nội.
 10. Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. (2007). *Library and Information Center Management*, Library and Information Science Text Series, Libraries Unlimited.
 11. Nguyễn Văn Thiên (2014). *Quản lý các thư viện điện tử tại Việt Nam hiện nay: Báo cáo đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ*, Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
 12. Nguyễn Hữu Tri (2012). *Lý thuyết tổ chức*, Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
 13. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- (Ngày Tòa soạn nhận được bài: 10-5-2017; Ngày phản biện đánh giá: 5-7-2017; Ngày chấp nhận đăng: 20-8-2017).