

ỨNG DỤNG LÝ THUYẾT THÁP NHU CẦU MASLOW TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÁC THƯ VIỆN ĐẠI HỌC

ThS Nguyễn Thị Ngọc, CN Đặng Văn Xuân
Trung tâm TT-TV, Học viện Ngân hàng

Tóm tắt: Lý thuyết của Maslow phản ánh nhu cầu của con người theo các cấp độ từ cơ bản đến cao cấp. Dựa trên lý thuyết này, các nhà quản trị nguồn nhân lực (NNL) tại các thư viện trường đại học (TVĐH) xây dựng cơ chế, chính sách, phương pháp và công cụ nhằm tạo động lực cho đội ngũ cán bộ thư viện (CBTV), gia tăng các giá trị về phẩm chất, năng lực cho từng nhân sự, cân đối hài hòa giữa nhu cầu của tập thể với nhu cầu cá nhân, từ đó nâng cao hiệu quả của công tác quản trị NNL và hiệu quả hoạt động của TVĐH.

Từ khóa: Tháp nhu cầu Maslow; quản trị nguồn nhân lực; thư viện đại học.

APPLYING MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS THEORY IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN UNIVERSITY LIBRARIES

Abstract: Maslow's theory reflects people's needs from the basic level to the advanced level. Based on this theory, human resource managers at university libraries develop mechanisms, policies, methods and tools to motivate library staff and increase values in terms of the qualities and capabilities of each employee, balancing the collective needs with individual needs, thereby improving the effectiveness of human resource management and the operational efficiency of the university libraries.

Keywords: Maslow's hierarchy of needs; Human resource management; University library.

MỞ ĐẦU

Thư viện trường đại học là nơi lưu giữ, phổ biến nguồn tài liệu có giá trị khoa học, gắn bó mật thiết với hoạt động giảng dạy, học tập và nghiên cứu khoa học của nhà trường. Nguồn nhân lực với nhiệm vụ tổ chức nguồn học liệu và không gian thư viện, đáp ứng nhu cầu thông tin, tài liệu của người dạy và người học, chính là một trong những trụ cột quan trọng bậc nhất của TVĐH, ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của thư viện, hay nói cách khác, nguồn nhân lực làm công tác thông tin - thư viện (TT-TV) là một nhân tố chính, quyết định sự tồn tại và khẳng định giá trị của thư viện. Chất lượng nội dung, hình thức và tiến độ của các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp cho bạn đọc đều chịu sự chi phối bởi phẩm chất, trình độ, kỹ năng lực, bối cảnh và trạng thái của nguồn nhân lực và từng nhân sự cụ thể.

Lý thuyết tháp nhu cầu của A. Maslow chính là công cụ đặc biệt hữu hiệu giúp các nhà quản trị TVĐH hiểu biết đặc điểm của nguồn nhân lực, nắm bắt được nhu cầu ổn

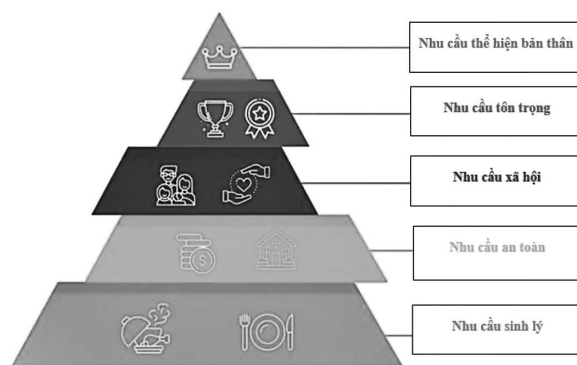
định và biến động của từng nhân sự, khai thác các điểm mạnh và nhận diện những nhu cầu của họ từ cấp độ đơn giản đến phức tạp, chính là phương thức tác động đến nhận thức về đạo đức nghề nghiệp, và năng lực thực thi sứ mệnh của họ. Thông qua các biện pháp thỏa mãn nhu cầu về vật chất, tạo môi trường gắn kết, khích lệ và kích thích tạo động lực cho nguồn nhân lực, các TVĐH sẽ xây dựng và phát triển được đội ngũ nhân sự tâm huyết với nghề nghiệp, đồng hành và hỗ trợ đắc lực cho các thế hệ bạn đọc trong suốt quá trình làm việc và học tập suốt đời.

1. NHẬN DIỆN NHU CẦU CỦA NGUỒN NHÂN LỰC THƯ VIỆN ĐẠI HỌC DỰA TRÊN THÁP NHU CẦU MASLOW

Abraham Maslow (1908 - 1970) là tiến sĩ tâm lý học người Mỹ. Ông xuất thân trong gia đình người Nga gốc Do Thái nhập cư, đông con, hoàn cảnh kinh tế khó khăn. Ông rất ham đọc sách, hiếu học và say mê nghiên cứu khoa học. Ông là giảng viên đại học và là một trong những người sáng lập, thúc đẩy trường phái tâm lý học nhân văn.

Các lý thuyết của ông, trong đó có Hệ thống phân cấp nhu cầu, đã trở thành những lý thuyết nền tảng trong tư tưởng nhân văn,

giúp hiểu biết về nhu cầu của con người và từ đó tác động đến nhận thức về tạo động lực cho con người.



Hình 1. Tháp nhu cầu 5 bậc của Maslow
(Nguồn minh họa: Công ty Cổ phần Công nghệ Viindoo)

Theo Maslow, con người khi sinh tồn trong môi trường tự nhiên - xã hội, thì đòi hỏi được thỏa mãn các nhu cầu từ cơ bản đến cao dần lên. Các nhu cầu được chia thành 2 nhóm theo 5 cấp độ, trong đó nhóm 1 (nhóm thiếu hụt) gồm 4 bậc từ thấp đến cao là nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu tôn trọng; nhóm 2 (nhóm tăng trưởng) gồm nhu cầu thể hiện bản thân.

Đến năm 1970, sau quá trình nghiên cứu, Maslow đã điều chỉnh Tháp 5 bậc thành tháp 8 bậc. Ở Tháp 8 cấp bậc nhu cầu có đề cập đến các nhu cầu về nhận thức, thẩm mỹ và tâm linh trong đó ở bậc cao nhất thì con người hướng đến những mong muốn khám phá thiên nhiên, trải nghiệm những điều có tính kỳ diệu vượt quá thực tại.



Hình 2. Tháp nhu cầu 8 bậc của Maslow

Nhóm nghiên cứu cho rằng, trong công tác quản trị nhân lực thư viện đại học thì các nhà quản lý nên tập trung nghiên cứu 5 nội dung có tính trọng yếu về nhu cầu của người làm công tác thư viện để nhận thức, thấu hiểu và xây dựng phương cách quản lý, tạo động lực cho CBTV. Bao gồm các nhu cầu cần được thỏa mãn để đảm bảo điều kiện làm việc, sinh sống, được hòa mình vào môi trường, được tôn trọng và được quan tâm, tạo điều kiện phát triển. Cụ thể như sau:

Nhu cầu vật chất (sinh lý và thể chất): gồm những nhu cầu thiết yếu, cơ bản nhất, đòi hỏi phải được cung cấp thức ăn, nước uống, không khí, được ngủ, nghỉ, ... đảm bảo sự sinh tồn nguyên thủy nhất cho con người.

Nhu cầu an toàn (sức khỏe và bền vững): khi nhu cầu tối thiểu về sinh lý được thỏa mãn thì con người sẽ hướng đến sự mong muốn được duy trì các điều kiện tồn tại, được bảo vệ, ... tức là được đảm bảo về nơi cư trú, sự ổn định của công việc để duy trì nguồn tài chính cho bản thân và gia đình, sức khỏe thân thể, ...

Nhìn nhận ở 2 cấp độ này thì các nhà quản lý phải chú trọng tổ chức môi trường thư viện có hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật an toàn, sạch sẽ. Đặc biệt, môi trường thư viện tiềm ẩn nhiều nguy cơ ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe của CBTV do hàng ngày phải tiếp xúc bạn đọc với số lượng đông và bụi độc hại từ sách và kho lưu trữ. Đây chính là những yếu tố bất lợi đối với CBTV về mặt an toàn sức khỏe. Môi trường và điều kiện làm việc tại TVĐH phải tạo được sự thỏa mãn cho CBTV trong quá trình làm việc hàng ngày tại Thư viện về cơ sở vật chất và kết quả trả lương, thưởng phải đủ để đảm bảo mức sinh hoạt đời sống vật chất cho bản thân CBTV và cho trách nhiệm mà CBTV đó phải chịu trách nhiệm cung dưỡng theo quy định của pháp luật.

Nhu cầu xã hội (kết nối, hòa nhập với cộng đồng): Đây là nhu cầu rất quan trọng, thiên về tinh thần, tình cảm của con người. Con người có thể sống tự lập, độc lập hay

khác biệt nhưng không thể tách biệt hoàn toàn với cộng đồng gia đình, bạn bè, xã hội. Ai cũng muốn được hòa nhập, gắn bó với nhiều nhóm theo nhiều mối liên hệ hay điểm tương đồng. Các nhà quản lý thư viện cần hiểu rõ được điều này để tổ chức các nhóm, tạo điều kiện, khuyến khích CBTV tham gia các nhóm, hội, tổ chức đoàn thể, ... để CBTV có cảm nhận về sự ổn định, gắn bó, lâu dài và bền vững. Khi CBTV cảm nhận mình thực sự là thành viên của thư viện và nhà trường thì họ sẽ tự thân nỗ lực, cùng nhau xây dựng môi trường thư viện đoàn kết, thân thiện, cởi mở và chân thành.

Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu thể hiện sự mong muốn được quan tâm, được yêu thương, giúp đỡ và chia sẻ, được ghi nhận, công nhận thành quả, sự cống hiến hay phẩm chất của bản thân. Sự ghi nhận thông qua việc xác nhận kết quả đóng góp, mức độ hoàn thành nhiệm vụ hay là được tin tưởng, giao phó những trọng trách. Điều này sẽ làm cho CBTV được khích lệ, cảm thấy tự hào về bản thân, từ đó sẽ tiếp tục tin tưởng và cộng tác lâu dài với tổ chức, giúp tăng tính tuân thủ, đồng thời cũng sẽ tích cực tìm tòi, nghiên cứu, làm việc để tiếp tục được ghi nhận ở các mức cao hơn nữa.

Nhu cầu được thể hiện bản thân: Đây là nhu cầu cao nhất của con người, hình thành khi đã thỏa mãn 4 nhu cầu phía dưới, thể hiện sự mong muốn phát triển hoàn thiện bản thân, say mê theo đuổi sở thích, khám phá tiềm năng cá nhân và mang lại những giá trị, lợi ích tốt đẹp cho cộng đồng và xã hội. Có thể nói, thỏa mãn được nhu cầu này của CBTV chính là sự thành công của công tác quản trị nhân sự. Thương hiệu của thư viện hay của nhà trường được hình thành chính từ thương hiệu, uy tín của từng cá nhân thành viên. Sự ghi nhận kết quả lao động, công nhận những phẩm chất nổi trội hoặc thành tích của CBTV một cách công bằng, minh bạch chính là động lực để họ phát huy năng lực và ngày càng tâm huyết, tận tâm với công việc để mang lại những giá trị tốt nhất cho thư viện.

Những điểm hạn chế của Lý thuyết Tháp nhu cầu Maslow

Thực tế cho thấy, Lý thuyết Tháp nhu cầu của Maslow có một số điểm cần chú ý để tránh bị rơi vào sự cứng nhắc, tuyến tính trong công tác quản trị nhân sự. Các nhu cầu không nhất thiết được xếp lần lượt thứ tự đúng cấp bậc mà có thể song song hoặc thay đổi tính cấp thiết, phải được đáp ứng tùy từng đối tượng và bối cảnh cụ thể. Ví dụ, khi chủ trì hoặc tham gia tổ chức sự kiện quan trọng của thư viện, có lãnh đạo và khách mời cấp cao tham dự hoặc hoạt động có tính khó, phức tạp thì nhu cầu cao nhất, cấp thiết nhất đối với nhiều CBTV chính là được tôn trọng và được thể hiện bản thân chứ không chỉ đơn thuần là cơ hội về tăng lương thưởng. Các nhu cầu không hoàn toàn phân tách cơ học với nhau và sẽ có sự đan xen, đặc biệt là ở cấp độ 3, 4, 5 và không chỉ những người đã hoàn toàn được thỏa mãn 4 cấp độ dưới rồi mới có nhu cầu thể hiện bản thân mà thậm chí ngay ở cấp độ 1, 2 đã phản ánh rất rõ nét đặc thù mong muốn, sở thích, cá tính cá nhân. Việc nhận biết các loại nhu cầu và có ứng xử linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của CBTV sẽ giúp cho Thư viện xây dựng được môi trường hòa ái, tích cực, thân thiện và hiệu quả, từ đó sẽ nâng cao mức độ hoàn thành nhiệm vụ, khẳng định được vị thế của thư viện trong nhà trường và cộng đồng, xã hội.

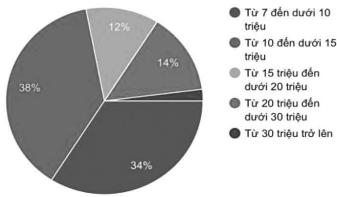
2. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÁP ỨNG NHU CẦU CỦA NGUỒN NHÂN LỰC DỰA TRÊN LÝ THUYẾT THÁP NHU CẦU MASLOW Ở MỘT SỐ THƯ VIỆN ĐẠI HỌC

Nguồn nhân lực làm việc trong các TVĐH có đặc trưng là cán bộ thư viện, vừa giữ vai trò tổ chức, quản lý và cung cấp thông tin cho bạn đọc, vừa như là người thầy - cầu nối - hướng dẫn, hỗ trợ và đồng hành cùng sinh viên để khai thác học liệu trong suốt quá trình học tập. Do vậy, cán bộ TVĐH sẽ có kiến thức, kỹ năng, tâm lý, phong cách của người làm việc trong môi trường thư viện và

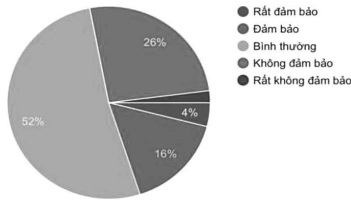
sư phạm. Nhóm nghiên cứu thực hiện khảo sát nhằm đánh giá mức độ thỏa mãn các nhu cầu của CBTV tại một số thư viện Việt Nam ở cả nhóm trường công lập chưa thực hiện tự chủ, đã thực hiện tự chủ và trường ngoài công lập. Khảo sát đi sâu tìm hiểu nhận thức, mức độ hài lòng của CBTV đối với thư viện, nhà trường thông qua các khía cạnh của từng cấp độ nhu cầu theo Tháp Maslow. Kết quả khảo sát thể hiện hiệu quả tích cực và hạn chế của công tác quản trị nguồn nhân lực, giúp nhà quản lý xây dựng và không ngừng hoàn thiện hệ thống phương pháp, công cụ quản trị nhằm tổ chức được nguồn nhân lực trình độ cao, tâm huyết cống hiến phát triển thư viện.

Mức độ đáp ứng nhu cầu vật chất

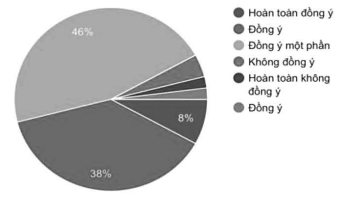
Kết quả đáp ứng nhu cầu vật chất được biểu hiện rõ nét nhất, có thể dễ dàng nhận thấy thông qua việc thực hiện cơ chế lương thưởng của nhà trường. Theo kết quả khảo sát, có 52% người được hỏi cho rằng mức thu nhập hiện tại giúp họ duy trì cuộc sống ở mức trung bình, tuy nhiên, 26% tỷ lệ người cảm thấy mức thu nhập của họ không đảm bảo đời sống kinh tế cho bản thân và gia đình. Chỉ số này tỷ lệ thuận với 34% người có mức thu nhập từ 7 triệu đến 10 triệu đồng/tháng và 38% người có mức thu nhập đạt từ 10 triệu đến 15 triệu đồng/tháng. Số lượng 93% người đồng ý và đồng ý một phần cho rằng mức thu nhập được trả là tương xứng với trách nhiệm và kết quả công việc của họ. Có thể thấy rằng, với mức chi phí đời sống cao ở thủ đô và hầu hết thư viện viên đang ở độ tuổi mới xây dựng gia đình, nuôi con ăn học thì mức thu nhập này chưa thỏa mãn đa số CBTV. Mặt khác, 86.4% người xác nhận đã được phân công nhiệm vụ phù hợp với chức năng, nhiệm vụ; 76% số người cho rằng sự phân công có phù hợp với hoàn cảnh và nguyện vọng cá nhân; đại đa số cho rằng chính sách tiền lương đã có sự khuyến khích họ làm việc chăm chỉ hơn để tăng thêm thu nhập.



Biểu đồ 1. Bình quân thu nhập hàng tháng



Biểu đồ 2. Mức thu nhập so với mức sống

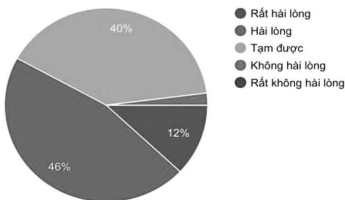


Biểu đồ 3. Mức thu nhập tương xứng với kết quả lao động

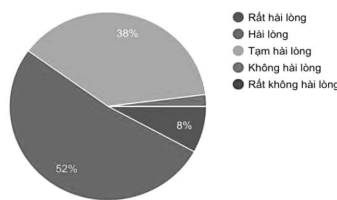
Như vậy, có thể nhận định sơ bộ rằng, nhìn chung ở các TVĐH mức thu nhập đã tương xứng với thành quả lao động của CBTV, dựa trên sự đánh giá có tính rõ ràng, ít chủ quan, là nhìn nhận chung của tập thể đơn vị (chỉ có 2% số người trả lời việc đánh giá kết quả lao động chỉ dựa trên ý kiến của lãnh đạo đơn vị). Bản thân các CBTV đã dành phần lớn công sức để thực thi nhiệm vụ, dù họ chưa cảm thấy mức thu nhập đến mức dư dả nhưng họ vẫn tiếp tục chăm chỉ, tích cực làm việc tại thư viện của mình chứ không dành thời gian, công sức quá nhiều để tìm cách tăng thêm thu nhập từ nguồn bên ngoài (chỉ có 14% người có thu nhập ngoài với mức thu đa số (75%) chỉ bằng 10% thu nhập từ Thư viện). Khi hiểu biết được tình hình này thì vấn đề đặt ra cho Thư viện và nhà trường là phải xây dựng các kế hoạch tài chính sao cho tăng thêm các khoản có thu, giảm chi phí chưa thực sự cần thiết để tăng quỹ phúc lợi, từ đó tăng thu nhập

cho CBTV để họ thực sự yên tâm công tác. Ở đây, lợi ích của nhà trường và thư viện với lợi ích của từng CBTV thực sự gắn bó chặt chẽ, tỷ lệ thuận với nhau.

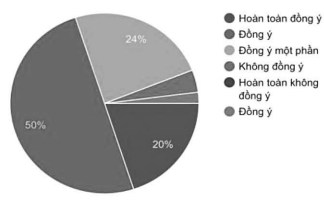
Các yếu tố cơ sở vật chất như điều kiện làm việc về diện tích, ánh sáng, thiết bị, phần mềm,... cũng nhận được sự hài lòng và rất hài lòng của nhiều CBTV (58%). Chỉ số này hoàn toàn logic với hạn mức đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị của các nhà trường trong những năm gần đây cho công tác thư viện. Đối với nhiều CBTV và người dùng tin (NDT) thì cơ sở vật chất cũng có thể tạo sự hấp dẫn đối với họ và là sự tự hào trong cạnh tranh về thương hiệu. Các thư viện cũng cần phải chú ý duy trì, đầu tư, kiến tạo không gian thư viện để CBTV thoải mái, nhiều năng lượng trong quá trình làm việc, giúp cho tính đổi mới sáng tạo được kích thích, phát triển mạnh mẽ.



Biểu đồ 4. Điều kiện làm việc



Biểu đồ 5. Chế độ phụ cấp, phúc lợi

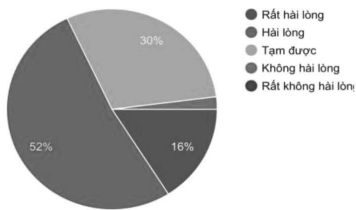


Biểu đồ 6. Chính sách lương thưởng khuyến khích lao động

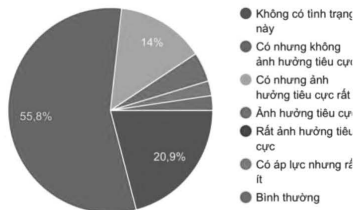
Mức độ đáp ứng nhu cầu an toàn

Kết quả khảo sát đã thu được chỉ số rất đáng mừng, thể hiện các thư viện đã đáp ứng khá tốt nhu cầu an toàn của CBTV. Hoàn toàn không có người không hài lòng hoặc rất không hài lòng với chế độ an toàn lao động. Các vấn đề an toàn tinh thần và sức khỏe thân thể được đảm bảo ở mức cao. Các tình trạng tiêu cực, gây ảnh hưởng xấu đến tinh thần của CBTV như sự mất đoàn

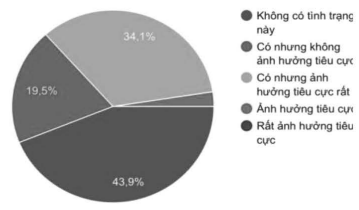
kết, tính độc đoán chuyên quyền của lãnh đạo, các hiện tượng quấy rối hoặc kỳ thị, áp lực do quá tải, ... hầu như không xảy ra hoặc nếu có thì rất không đáng kể và không gây ra ảnh hưởng xấu đến môi trường chung của các thư viện. Thậm chí, môi trường thư viện được xếp loại là môi trường độc hại cho sức khỏe nhưng 97.5% số người được hỏi đã cho rằng họ không hề gặp vướng mắc hoặc dù có thì không đáng kể đến sức khỏe thân thể.



Biểu đồ 7. Mức độ an toàn lao động



Biểu đồ 8. Áp lực công việc



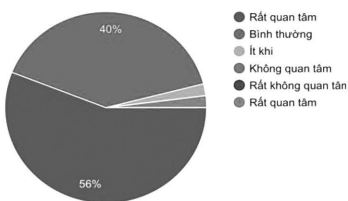
Biểu đồ 9. Tình trạng sức khỏe

Mặc dù diện khảo sát đã bao gồm nhiều mô hình TVĐH trên địa bàn Hà Nội nhưng số lượng vẫn chưa thực sự nhiều như mong muốn, do đó có thể các chỉ số chưa phản hết được đầy đủ ý kiến của đại đa số người làm công tác thư viện, dù vậy, việc khảo sát theo hình thức trực tuyến không ghi danh, tôn trọng tuyệt đối quyền riêng tư cũng đã có thể giúp hình dung cơ bản về mức độ đáp ứng nhu cầu an toàn tại các TVĐH là rất khả quan, các TVĐH tiếp tục duy trì các biện pháp đang áp dụng là có thể đảm bảo sự ổn định, bền vững cho tổ chức. Như đã phân tích ở phần 1, các nhu cầu có tính đan xen, do đó nhóm nghiên cứu cho rằng chỉ số khả quan của nhu cầu này có được là dựa trên phần nhiều sự thỏa mãn ở nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng.

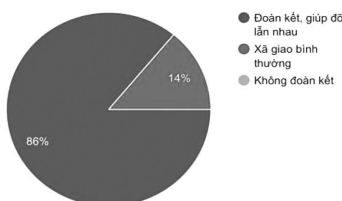
Mức độ đáp ứng nhu cầu xã hội

Căn cứ kết quả khảo sát có thể thấy, môi trường văn hóa ở các TVĐH trên địa bàn Hà Nội có sự thân thiện, cởi mở. Mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới (68% số người cho biết lãnh đạo đơn vị thường xuyên và định kỳ

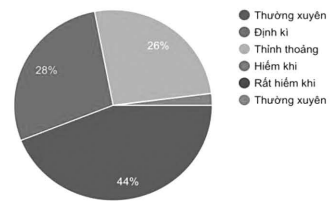
tiếp xúc với nhân viên, không có lãnh đạo thư viện thờ ơ, không quan tâm đến quyền lợi và đời sống của CBTV), mối quan hệ giữa đồng nghiệp cùng cấp được 86% số người được hỏi cho rằng có sự đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau và không có trường hợp nào thể hiện sự mất đoàn kết, chia rẽ mâu thuẫn căng thẳng. Chỉ số tham gia hoạt động tập thể, cộng đồng trong và ngoài thư viện có thể chính là nguyên nhân giúp tạo cho CBTV đạt được sự thỏa mãn về nhu cầu xã hội. 72% số người được hỏi đã trả lời thường xuyên và định kỳ tham gia các hoạt động giao lưu theo các tổ chức đoàn, hội, nhóm trong và ngoài thư viện. Như vậy là các thư viện thường tổ chức hoạt động giao lưu, tạo các hội nhóm, diễn đàn, sân chơi ở nhiều quy mô và phạm vi, giúp cho CBTV có cơ hội tham gia và tự tin hòa nhập với môi trường, tiếp nhận và tác động trở lại với môi trường. Quá trình giao lưu tương tác này không chỉ giúp thỏa mãn nhu cầu xã hội của CBTV mà còn giúp thư viện tạo ra các mối liên kết, liên thông, chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ nghiệp vụ, gia tăng các nguồn lực đáp ứng nhu cầu của NDT.



Biểu đồ 10. Sự quan tâm của lãnh đạo đối với nhân viên



Biểu đồ 11. Mối quan hệ của đồng cấp



Biểu đồ 12. Tham gia hoạt động đoàn hội

Mức độ đáp ứng nhu cầu được tôn trọng

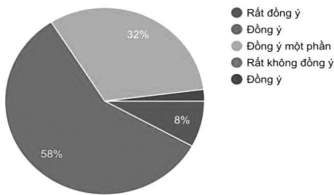
Chế độ tiền lương thưởng, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, giá trị cuộc sống là bốn vấn đề cốt lõi mà người lao động quan tâm, tìm kiếm và mong muốn được thỏa mãn khi dự tuyển, làm việc và cống

hiến. Trong đó, môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến có thể xem là biểu hiện của nhu cầu được tôn trọng. Bất kỳ CBTV nào cũng mong muốn được ghi nhận, công nhận thành quả của mình và của đồng nghiệp theo cách thức khách quan, công bằng,

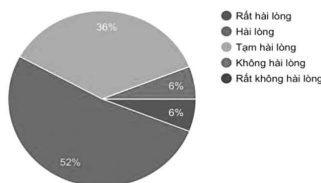
chân thực, công khai và kịp thời trong nội bộ đơn vị và từ phía nhà trường.

Các chỉ số thể hiện sự đồng ý ở các cấp độ từ đồng ý một phần đến rất đồng ý về tính công bằng, chính xác trong đánh giá kết quả lao động và năng lực của CBTV đạt chỉ số tuyệt đối 100% cho thấy hoạt động này đã được thực hiện với tính liêm chính tại các TVĐH tham gia khảo sát. Ở nội dung thực hiện khen

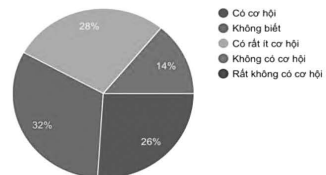
thưởng, 6% người không hài lòng là chỉ số không lớn và theo thông thường là không thể làm hài lòng tất cả nhưng các nhà quản lý thư viện vẫn cần phải chú tâm đối diện với nguyên nhân dẫn đến đánh giá này, có thể chính là từ phía cán bộ lãnh đạo, thể hiện thông qua chỉ số 6% số người không hài lòng, 38% tạm hài lòng với cách giải quyết của lãnh đạo trong một số trường hợp có ý kiến trái chiều.



Biểu đồ 13. *Đánh giá kết quả lao động*



Biểu đồ 14. *Chế độ thi đua, khen thưởng*



Biểu đồ 15. *Cơ hội thăng tiến*

Về cơ hội thăng tiến, chỉ có 28% số người nhận thấy có cơ hội thăng tiến hoặc có nhưng rất ít, trong khi 14% số người cho rằng không có cơ hội và 32% không biết hoặc không quan tâm đến vấn đề này. Xét theo độ tuổi lao động của CBTV, ở các TVĐH này có tỷ lệ 70% từ 36 đến 45 tuổi và 52% số người có học vị thạc sỹ, 58% số người có thâm niên công tác từ 10 đến 20 năm thì đa số CBTV có trình độ chuyên môn cao, có tuổi đời và tuổi nghề ở giai đoạn trưởng thành, nhiều kinh nghiệm, vẫn chú trọng đến việc đổi mới, phát triển nhưng tỷ lệ thể hiện mức độ quan tâm đến công danh, sự nghiệp không cao, thậm chí có thể chưa dành sự quan tâm đến chức danh, vị trí lãnh đạo. Tuy nhiên, chỉ số này không đáng lo ngại vì thực tế cho thấy cán bộ quản lý TVĐH có độ tuổi ở tầm trung bình, ít khả năng di chuyển, thay đổi nên khá ổn định lâu dài, đây cũng là đặc thù của nghề thư viện, và như vậy có thể tạm thời cho rằng chỉ số này không ảnh hưởng nhiều đến ý chí phấn đấu, phát triển cá nhân, mà có thể tiếp cận ở khía cạnh ngược lại, sự tôn trọng, không tranh giành về danh lợi chính là một trong những nguyên nhân tạo nên môi trường hòa ái, đoàn kết ở nhiều TVĐH. Điều này có thể được khẳng định vững chắc hơn thông qua chỉ số 90% số người mong muốn và rất mong muốn được làm việc lâu dài ở Thư viện.

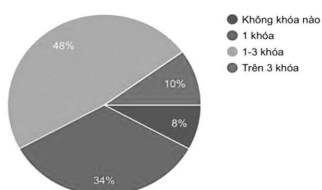
Mức độ đáp ứng nhu cầu được thể hiện

Người dùng tin TVĐH có 2 nhóm chính là giảng viên và người học. Mỗi nhóm NDT có những ảnh hưởng nhất định và khác nhau tới CBTV. Giảng viên đại học là những người có trình độ chuyên môn cao, có phong cách sư phạm, thực hiện đồng thời nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học. Bản thân họ hầu hết đều đã trải nghiệm các sản phẩm và dịch vụ hiện đại, tiện ích ở nhiều thư viện lớn trong và ngoài nước, do đó, họ cần được cung cấp những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng nội dung ở trình độ cao, có tính chuyên nghiệp. Nhóm sinh viên ở độ tuổi từ 18 đến 22 có số lượng nhiều nhất, có đặc tính ưa thích sự đổi mới, sáng tạo, khám phá và trải nghiệm dịch vụ công nghệ mới, đặc biệt là dịch vụ thư viện số và không gian mở. Để đáp ứng được loại nhu cầu tin này thì CBTV cần phải tìm hiểu, nghiên cứu và tích lũy kiến thức về chuyên ngành đào tạo của nhà trường chứ không chỉ thuần túy nghiệp vụ thư viện. Đây cũng chính là một loại áp lực đối với CBTV, đòi hỏi phải không ngừng tự đào tạo và cũng là căn cứ để Ban lãnh đạo thư viện, nhà trường tổ chức hoạt động đào tạo, đào tạo lại cho đội ngũ nhân sự.

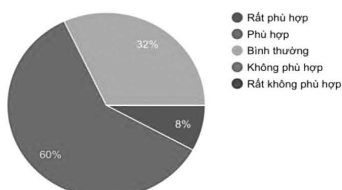
Kết quả khảo sát ý kiến của CBTV làm việc ở một số trường đại học trên địa bàn Hà Nội cho thấy hoạt động đào tạo, phát triển đã được tổ chức, đạt được sự thỏa mãn của

CBTV và mang lại hiệu quả công việc, thể hiện ở các tỷ lệ 92% số người tham gia ít nhất 01 khóa đào tạo/năm, 68% số người cho rằng các kế hoạch đào tạo có sự phù hợp với cá nhân, 100% đồng ý một phần cho đến rất đồng ý về hiệu quả của hoạt động đào tạo tại thư viện. Số lượng thống kê các khóa đào tạo đã được tổ chức hàng năm ở một số TVĐH cho thấy CBTV được cử tham gia nhiều chương trình đào tạo có nội dung toàn diện bao gồm đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc; đa dạng về hình thức gồm cả trực tiếp và trực tuyến

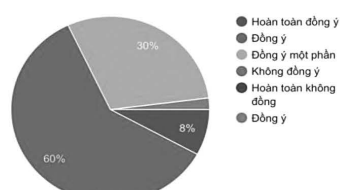
theo các lớp học hoặc thông qua các hội thảo, tọa đàm, sinh hoạt chuyên đề; phù hợp về thời gian do phân bổ chương trình theo kế hoạch công tác nên đã có sự đan xen hợp lý để CBTV có thể kết hợp song song nhiệm vụ chuyên môn và tham gia học tập. Do vậy, có thể đưa ra nhận định là nhiều TVĐH đã rất quan tâm, đáp ứng tốt nhu cầu hoàn thiện, phát triển bản thân của CBTV. Thỏa mãn nhu cầu này giúp nâng cao trình độ, năng lực của CBTV, từ đó giúp khẳng định vị thế của họ trong cơ cấu của nhà trường.



Biểu đồ 16. *Mức độ tham gia đào tạo hàng năm*



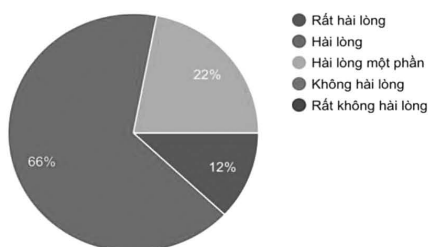
Biểu đồ 17. *Sự phù hợp của Kế hoạch đào tạo với cá nhân*



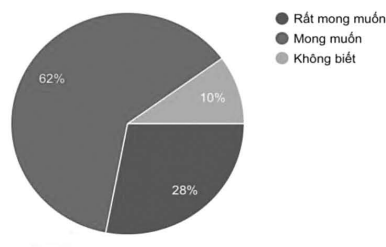
Biểu đồ 18. *Hiệu quả của hoạt động đào tạo*

Nhóm nghiên cứu cho rằng, khi các thư viện tạo dựng được môi trường hòa ái, nhân văn, hướng đến sự chân thực và những điều tử tế thì chắc chắn sẽ tạo được niềm tin, sự trung thành, say mê cống hiến và gắn bó lâu dài của từng thành viên thư viện. Kết quả khảo sát cho thấy, không có CBTV nào không hài lòng hoặc rất không hài lòng với công việc của

mình. Mối tương quan giữa loại hình thư viện, cơ chế lương thưởng, phúc lợi, môi trường, ... với sự hài lòng của CBTV cũng như kết quả khảo sát sự hài lòng của NDT đối với thư viện ở mức độ cao chính là biểu hiện rõ ràng nhất về hiệu quả quản trị nhân lực hay nói cách khác là sự phản ánh kết quả ứng dụng lý thuyết Tháp nhu cầu Maslow tại thư viện đó.



Biểu đồ 19. *Mức độ hài lòng với công việc*



Biểu đồ 20. *Mong muốn gắn bó lâu dài với Thư viện*

3. KHUYẾN NGHỊ DÀNH CHO CÁC THƯ VIỆN ĐẠI HỌC

Hiểu biết rõ những lý thuyết, ưu điểm, nhược điểm của Tháp nhu cầu Maslow, từ đó cụ thể hóa, xây dựng Bảng nhu cầu chi tiết hóa. Xác định các nhu cầu theo các cấp độ của từng loại, từng cá nhân CBTV và thường xuyên quan sát, đánh giá, điều chỉnh cho phù

hợp với thời điểm, hoàn cảnh cụ thể.

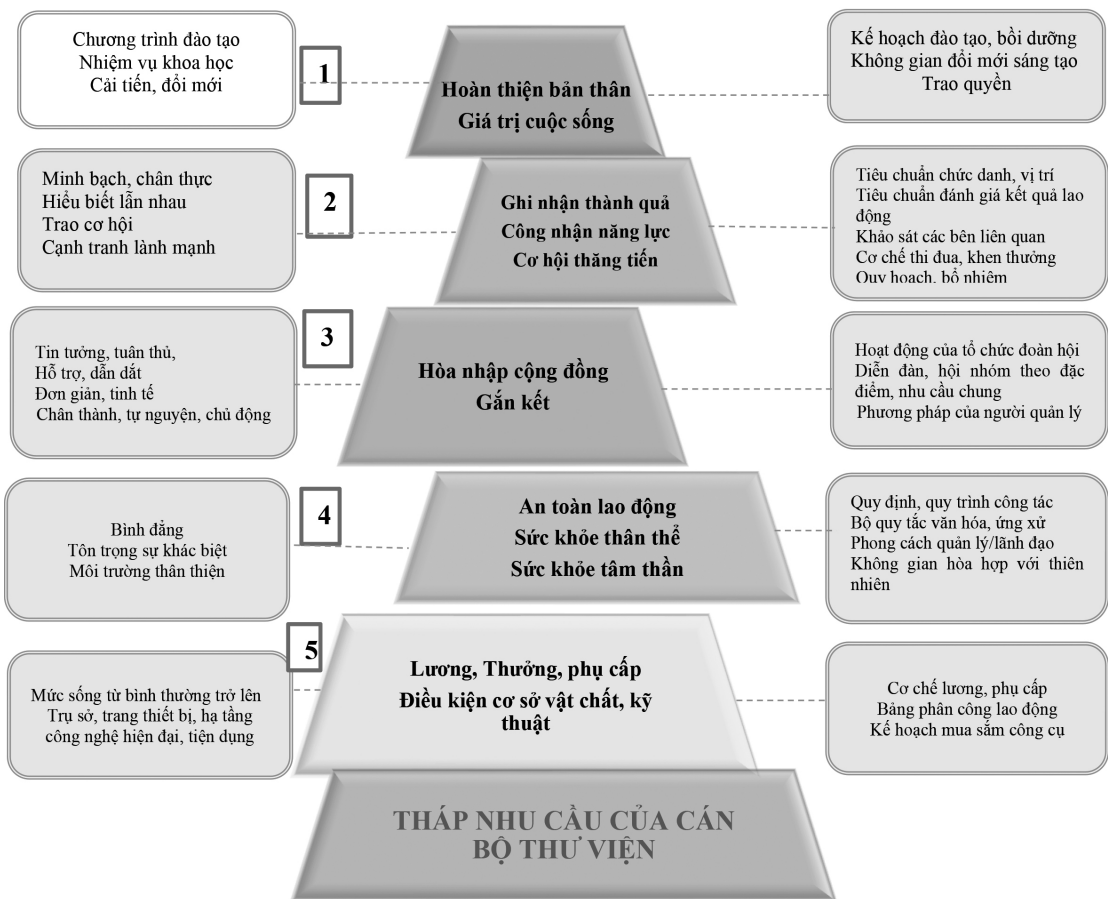
Lựa chọn các ưu tiên trọng thỏa mãn nhu cầu trọng điểm, dành nguồn lực lớn để đầu tư đáp ứng nhu cầu đó. Tuy nhiên, nhu cầu nào cũng cần phải được tôn trọng và đặc biệt do nhu cầu không ngừng và rất nhanh biến động nên phải song song chú ý,

không bỏ qua, không làm thiếu sót các nhu cầu ít ưu tiên để tránh gây tổn thương, gây bất lợi cho nhiều phía. Nhiều khi chỉ một sơ suất nhỏ đối với nhu cầu thấp nhất là sinh lý, nếu không được đáp ứng kịp thời, tinh tế, rất có thể sẽ đột ngột tác động mạnh và xấu đến nhu cầu được tôn trọng hoặc được thể hiện bản thân của CBTV.

Người quản lý phải đặt mình vào đội ngũ, thấu hiểu nhu cầu và không được có tâm thế ban phát lợi ích dựa trên quan điểm của cá nhân mình; phải thường xuyên quan sát, đánh giá xem cách thức, mức độ đáp ứng đã phù hợp chưa, có cần phải tiếp tục bổ sung hay điều chỉnh. Quan điểm, nguyên tắc, phong cách, biện pháp kỹ thuật cần phải được phát biểu, thể hiện và có thể kiểm chứng, phải đảm bảo công khai, minh bạch, dễ hiểu, dễ sử dụng để đảm bảo tất cả CBTV hiểu, tin tưởng, ủng hộ, tuân thủ và

phát triển thêm. Kỹ thuật, công cụ đánh giá kết quả lao động, năng lực và kỹ năng nghề nghiệp của CBTV cần phải được giảm thiểu tối đa sự định tính. Việc đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu cần phải được thực hiện thường xuyên, có công cụ, thước đo, phân tích đa chiều nhằm tránh sự chủ quan, cảm tính. Bản thân từng nhà quản trị nên dành sự đầu tư nghiên cứu, nhận biết được tinh hoa của Lý thuyết Tháp nhu cầu Maslow; các cơ quan thư viện, nhà trường, hiệp hội nghề nghiệp nên có sự hướng dẫn, tạo các diễn đàn để trao đổi, chia sẻ sâu hơn về nội dung này.

Như đã trình bày ở trên, dựa vào Lý thuyết Tháp nhu cầu Maslow, nhóm nghiên cứu đề xuất các TVĐH nên định kỳ sử dụng Bảng mô tả để phân tích, lập kế hoạch đáp ứng nhu cầu của CBTV theo các nội dung như sau:



Hình 3. Tháp nhu cầu của cán bộ TVĐH

Nhóm nghiên cứu khuyến nghị các thông qua Bộ mẫu câu hỏi khảo sát nhu cầu của CBTV, bao gồm những câu hỏi của nguồn nhân lực tại thư viện cơ bản như sau:

Bảng 1. Bộ mẫu câu hỏi khảo sát nhu cầu của CBTV

TT	NỘI DUNG
I	Nhu cầu vật chất
1	Mức thu nhập của Anh/Chị có tương xứng với trách nhiệm và kết quả công việc?
2	Thu nhập hiện tại của Anh/Chị đảm bảo cuộc sống ở mức nào?
3	Anh/Chị có thu nhập từ nguồn khác ngoài phần chi trả của Nhà trường không?
4	Nếu có thì nguồn thu nhập này bằng khoảng bao nhiêu phần trăm so với nguồn thu nhập từ Nhà trường?
5	Chính sách tiền lương có khuyến khích Anh/Chị làm việc để tăng thu nhập?
6	Anh/Chị có hài lòng về điều kiện làm việc hiện tại của đơn vị?
7	Anh/Chị có hài lòng về chế độ phúc lợi (thăm hỏi, trợ cấp, quà tặng....) của đơn vị?
II	Nhu cầu an toàn
8	Anh/Chị có hài lòng về vấn đề an toàn lao động tại cơ quan?
9	Tình trạng chia rẽ, phân nhóm trong cơ quan, đơn vị gây ảnh hưởng tới môi trường làm việc?
10	Hiện tượng chèn ép của lãnh đạo đơn vị đối với nhân viên gây ảnh hưởng tới tinh thần làm việc của cá nhân và môi trường chung?
11	Hiện tượng quấy rối (tinh dục, tinh thần, ...) ảnh hưởng tới công việc của Anh/Chị?
12	Áp lực công việc vượt quá năng lực đáp ứng của Anh/Chị?
13	Ảnh hưởng của môi trường làm việc tới tình trạng sức khỏe (bệnh tật, ốm đau) của Anh/Chị?
III	Nhu cầu xã hội
14	Tần suất cấp trên gặp mặt, trao đổi với Anh/Chị như thế nào?
15	Cấp trên của Anh/Chị có quan tâm đến quyền lợi và cuộc sống của nhân viên?
16	Mối quan hệ của Anh/Chị với các đồng nghiệp khác trong Thư viện?
17	Anh/Chị có thường xuyên tham gia hoạt động đoàn thể, hội nhóm trong cơ quan, đơn vị?
18	Anh/Chị có thường xuyên tham gia hoạt động giao lưu với đồng nghiệp ngoài cơ quan, đơn vị?
IV	Nhu cầu được tôn trọng
19	Phân công nhân sự có phù hợp với vị trí việc làm của Anh/Chị?
20	Phân công nhân sự có phù hợp với hoàn cảnh và nguyện vọng cá nhân của Anh/Chị?
21	Anh/Chị có hài lòng về phương pháp, công cụ đánh giá kết quả lao động?
22	Thư viện đánh giá kết quả lao động, năng lực của cán bộ thư viện công bằng, chính xác, kịp thời?
23	Anh/Chị có hài lòng với chế độ thưởng, phúc lợi của cơ quan?
24	Anh/Chị có nhìn thấy khả năng thăng tiến trong công việc của bản thân?

25	Ý kiến đóng góp của Anh /Chị cho đơn vị có được ghi nhận, xác nhận?
26	Cảm nhận của Anh/Chị về cách giải quyết của lãnh đạo trong trường hợp ý kiến của Anh/Chị khác với ý kiến của lãnh đạo
V	Nhu cầu tự hoàn thiện
27	Các chương trình đào tạo, tập huấn có phù hợp với chiến lược, kế hoạch của đơn vị, cơ quan?
28	Các khóa đào tạo có phù hợp với điều kiện/trình độ, thời gian của Anh/Chị?
29	Chương trình đào tạo mang lại kỹ năng cần thiết cho công việc của Anh/Chị?
30	Anh/Chị có hài lòng với công việc của mình?
31	Anh/Chị có sẵn sàng tiếp nhận thêm nhiệm vụ?
32	Anh Chị có muốn đăng ký thực hiện nhiệm vụ khoa học, tổ chức sáng kiến?
33	Anh/Chị có thể dành nhiều thời gian ngoài giờ cho công tác thư viện trong trường hợp cần thiết?
34	Anh/Chị có muốn làm việc gắn bó lâu dài với Thư viện?

KẾT LUẬN

Có thể nói, quản trị nhân sự là một nội dung nhiều khó khăn, thử thách nhưng cũng lại chính là công việc có tác động trực tiếp, mạnh mẽ đến hiệu quả của tất cả các hoạt động khác của TVĐH. Đây chính là một trong những nội dung cốt lõi của quản trị tổ chức, quyết định sự thành công, phát triển bền vững của thư viện. Xây dựng đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn cao, có phẩm chất và đạo đức nghề nghiệp, tâm huyết, không ngừng đổi mới sáng tạo phát triển, cung cấp hệ thống sản phẩm, dịch vụ tiện ích cho NDT chính là nhiệm vụ của công tác quản trị nhân lực. Để hoàn thành được nhiệm vụ này, các nhà quản trị sử dụng nhiều công cụ khác nhau, phù hợp với đặc thù của từng đơn vị và cá nhân lãnh đạo, tuy nhiên, dù áp dụng công cụ nào thì vẫn cần phải nắm bắt, hiểu biết rõ nhu cầu của đội ngũ CBTV để có những ứng xử, kỹ thuật phù hợp nhất.

Sử dụng Tháp Maslow để phân tích nhu cầu của CBTV trong từng bối cảnh sẽ giúp thư viện đáp ứng được nhu cầu của nguồn nhân lực, tạo được động lực làm việc cho từng CBTV, đồng thời cân đối hài hòa với nhu cầu của thư viện, là nguồn lực quan trọng tạo ra và nâng cao vai trò, giá trị của TVĐH. Tháp nhu cầu Maslow thực sự là công cụ then chốt của tất cả các nhà quản

trị nhân sự trong bất kỳ thư viện hoạt động theo mô hình hay cơ chế nào.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bích Hồ (2022). “Tháp Maslow còn thiếu sót gì? 4 điều cần biết để tránh quy chụp” tại trang <https://vietcetera.com/vn/thap-nhu-cau-maslow-con-thieu-sot-gi-4-dieu-can-biet-de-tranh-quy-chup>
2. Fastdo (2023). “Tháp nhu cầu Maslow là gì? Cách vận dụng trong quản trị” tại trang <https://fastdo.vn/thap-nhu-cau-maslow/>
3. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2012). “Giáo trình quản trị nhân lực”, Nxb Thống kê.
4. Trần Thị Kim Dung (2018). “Quản trị nguồn nhân lực”, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Vũ Thùy Dương (2022). “Tháp nhu cầu Maslow là gì? Hiểu đúng 5 nhu cầu của con người”. Truy cập tại: https://repository.vnu.edu.vn/flowpaper/simple_document.php?subfolder=16/54/02/&doc=165402187275238726249267086476761357101&bitsid=6ca7bf63-aa82-46dc-a069-60bfb5069ec9&uid=

(Ngày Tòa soạn nhận được bài: 12-8-2023; Ngày phản biện đánh giá: 16-9-2023; Ngày chấp nhận đăng: 15-10-2023).