

QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM

ĐINH XUÂN KHOA
 Trường Đại học Vinh
 Email: khoadx@vinhuni.edu.vn

Tóm tắt: Quản trị nguồn nhân sự là toàn bộ các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý về mối quan hệ giữa tổ chức và cán bộ nhân viên. Đây là một trong những nội dung cốt lõi của quản trị trường đại học. Trên cơ sở làm rõ khái niệm, ý nghĩa và các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự, bài viết trình bày nội dung và phương pháp quản trị nhân sự ở các trường đại học Việt Nam trong bối cảnh nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế.

Từ khóa: Quản trị nhân sự; nhân sự; trường đại học; Việt Nam.

(Nhận bài ngày 15/8/2016; Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa ngày 06/9/2016; Duyệt đăng ngày 27/9/2016).

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, nhân loại bước sang thời đại kinh tế tri thức trong bối cảnh toàn cầu hóa đã tạo ra nhiều cơ hội và thách thức đối với mỗi quốc gia. Là nơi kiến tạo ra tri thức và đào tạo nguồn lực lao động bậc cao cho xã hội, trường đại học (ĐH) được xem là chìa khóa cho năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của mỗi quốc gia [1]. Với quy tắc vàng “con người là tài sản quý giá nhất”, quản trị nhân sự (QTNS) là nội dung cốt lõi và quan trọng nhất của quản trị đại học (QTĐH) bởi nó quyết định đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển của nhà trường. Muốn đi đến thành công, nhà quản trị phải có năng lực điều hành công việc, có kiến thức vững chắc về QTNS và kinh nghiệm trong chiến lược con người, nhất là biết sử dụng nhân lực cho phù hợp với bối cảnh hiện tại và tầm nhìn tương lai.

QTNS ở trường ĐH Việt Nam trong bối cảnh nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế hiện đang là vấn đề mới và khó trên cả phương diện lý luận và thực tiễn. Theo tìm hiểu của chúng tôi, hiện nay đã có nhiều nghiên cứu về quản trị nhân lực trong nền kinh tế thị trường nhưng nghiên cứu về quản trị nhân lực của trường ĐH ở Việt Nam theo kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa trong điều kiện hội nhập quốc tế vẫn còn rất ít. Vấn đề này cần được quan tâm, nghiên cứu trong thời gian tới để góp phần nâng cao chất lượng và sự phát triển nguồn nhân lực của các trường ĐH trong tương lai. Trong bài viết này, chúng tôi đề cập đến khái niệm, nội dung, ý nghĩa và các yếu tố tác động đến công tác QTNS, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm làm tốt công tác QTNS ở các trường ĐH nước ta hiện nay.

2. Quản trị nhân sự

Quản trị nguồn nhân sự là toàn bộ hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý về mối quan hệ giữa tổ chức và cán bộ nhân viên. QTNS đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của tổ chức. QTNS được đề cập ở nhiều góc độ khác nhau:

- *Dưới góc độ chức năng:* QTNS bao gồm các chức

năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

- *Dưới góc độ mục tiêu:* QTNS nhằm đáp ứng nguồn lực lao động cho tổ chức một cách hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển dụng, phát triển, đánh giá và duy trì nhân viên của mình. Để có được nguồn nhân sự đáp ứng cho chiến lược phát triển, QTNS phải nhằm vào thực hiện hài hòa giữa các mục tiêu: mục tiêu xã hội, mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.

Từ các cách hiểu nói trên về QTNS, có thể thấy QTNS là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó liên quan trực tiếp đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh, động cơ, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. Nhân sự phải gắn liền với tổ chức, với việc sắp xếp con người vào những vị trí nhất định trong bộ máy tổ chức để đảm bảo khả năng quản trị, điều hành được nhà trường cả trong hiện tại và tương lai. Vì thế, QTNS phải được xem xét theo quan điểm hệ thống. Việc xác định nguồn nhân sự, vấn đề đào tạo, bồi dưỡng, tuyển chọn, sắp xếp, đề bạt, phát triển, đánh giá nhân sự cần phải được dựa trên cơ sở khoa học, trong mối liên hệ tương quan với nhiều vấn đề và chức năng khác của quản trị, từ các chiến lược, kế hoạch kinh doanh, đào tạo; từ các chính sách nhân sự và các điều kiện của môi trường kinh tế - xã hội...

3. Ý nghĩa của quản trị nhân sự trường đại học

3.1. Yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động của trường đại học

Trong trường ĐH, nhân lực chủ yếu là đội ngũ giảng viên (ĐNGV) và cán bộ quản lý (CBQL). Đây là lực lượng nòng cốt, có vai trò quan trọng và ảnh hưởng lớn đến mọi hoạt động của trường ĐH. Hoạt động của trường ĐH có hiệu quả hay không, hiệu quả cao hay thấp phụ thuộc rất nhiều vào ĐNGV và CBQL. ĐNGV và CBQL có phát huy được vai trò của mình trong các hoạt động hay không lại phụ thuộc vào công tác QTNS của nhà trường. Vì thế, muốn nâng cao hiệu quả, hiệu lực hoạt động của



mình, các trường ĐH cần khai thác, sử dụng, quản trị ĐNGV và CBQL một cách tốt nhất.

3.2. Phát huy “vốn con người” của trường đại học

Nguồn lực của mỗi con người đôi khi được gọi là “vốn con người” bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế, tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, khả năng tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Tiềm năng về trí lực của con người là vô tận và là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Trong bối cảnh cuộc cách mạng khoa học - công nghệ phát triển như vũ bão, toàn cầu hóa trở thành xu thế tất yếu, kinh tế tri thức là một đặc trưng của nền kinh tế thế giới, vai trò động lực, vị trí trung tâm của con người trong quá trình phát triển đã thực sự được khẳng định. Văn kiện Đại hội XI của Đảng đã nhấn mạnh: “Con người là trung tâm của chiến lược phát triển, đồng thời là chủ thể phát triển” [2; tr.76]. Con người thực sự là nguồn lực của mọi nguồn lực, tài nguyên của mọi tài nguyên, là nguồn lực nội sinh quan trọng nhất để “đẩy mạnh toàn diện, đồng bộ công cuộc đổi mới; phát triển kinh tế nhanh, bền vững, phấn đấu sớm đưa nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại” [3; tr.76].

Trong trường ĐH, để “vốn con người” được phát huy hiệu quả cần phải kiến tạo được *môi trường quản trị bên trong* (như sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược, chính sách và văn hóa của tổ chức) phù hợp với *môi trường quản trị bên ngoài* (như tình hình kinh tế, chính trị, khoa học công nghệ, văn hóa - xã hội, thị trường sử dụng lao động, nguồn tuyển sinh đầu vào, chính quyền và các đoàn thể, sự hội nhập và cạnh tranh chất lượng giáo dục toàn cầu) để tạo nên động lực phấn đấu của mỗi cán bộ đối với công việc.

3.3. Tạo lợi thế cạnh tranh

Với việc chuyển nền giáo dục đại học (GDĐH) từ tinh hoa sang đại chúng, quy mô đào tạo không ngừng được mở rộng đi liền với việc tăng nhanh số lượng các trường ĐH và cao đẳng. Để tồn tại và phát triển, các cơ sở GDĐH phải tự khẳng định “*thương hiệu*” của mình. Lợi thế cạnh tranh sẽ thuộc về trường có chất lượng đào tạo tốt, gắn kết chặt chẽ với nhu cầu của các doanh nghiệp sử dụng nguồn lực lao động và chuyển giao khoa học công nghệ. Chất lượng đào tạo và nghiên cứu khoa học của một trường ĐH phụ thuộc vào nhiều yếu tố, từ chương trình đào tạo; hoạt động đào tạo, ĐNGV, sinh viên, tổ chức và quản lý đào tạo, cơ sở vật chất. Trong đó, ĐNGV được xem là yếu tố có ý nghĩa quyết định chất lượng đào tạo, làm nên “*thương hiệu*” của trường ĐH. Để có được một ĐNGV mạnh, công tác tuyển dụng, sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, động viên, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển đội ngũ này cần phải được thực hiện một cách khoa học.

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nhân sự

4.1. Toàn cầu hóa và đa dạng hóa giáo dục đại học

Hiện nay, sự gia tăng nhanh chóng của tri thức và sự thay đổi công nghệ mới dẫn đến yêu cầu đổi mới sinh viên tốt nghiệp của các trường ĐH cũng phải liên tục thay đổi. Thêm vào đó, nhu cầu về bồi dưỡng nguồn lực lao động (thậm chí đào tạo lại) và chuyển giao công nghệ ngày càng tăng nhanh. Vì vậy, cần có sự đa dạng hóa GDĐH với nhiều loại hình trường, nhiều phân tầng và nhiều phương thức đào tạo khác nhau (trong đó có xu thế đào tạo từ xa và đào tạo trực tuyến). Thêm vào đó, nhu cầu hội nhập để trao đổi sinh viên, giảng viên và sự hợp tác chuyển giao công nghệ, cùng giải quyết các vấn đề toàn cầu hóa của GDĐH cũng ngày một gia tăng.

Cùng với các yếu tố mang tính hợp tác như đã nêu, các yếu tố mang tính cạnh tranh cũng ngày một gia tăng như chính sách thu hút giảng viên/nhà khoa học trình độ cao, nguồn tuyển sinh đầu vào, chất lượng đầu ra gắn với nhu cầu của nhà tuyển dụng, sự cạnh tranh về công nghệ,... Để thích ứng được tất cả các yêu cầu này đòi hỏi trường ĐH phải cải tiến phương thức quản trị cũ để phù hợp với bối cảnh mới.

4.2. Áp lực về tài chính

Áp lực về tài chính là một trong các hệ quả chính của toàn cầu hóa và sự phát triển chóng mặt của tri thức nhân loại. Đây cũng chính là bài toán hóc búa đối với các nhà quản trị các trường ĐH của Việt Nam. *Thứ nhất*, để trường ĐH kiến tạo ra tri thức, chuyển giao công nghệ và đào tạo ra nguồn nhân lực đáp ứng sự phát triển của xã hội thì nhà trường phải thường xuyên bỏ ra khoản kinh phí lớn để đầu tư cơ sở vật chất, cập nhật công nghệ và bồi dưỡng ĐNGV. *Thứ hai*, nguồn tuyển sinh ngày càng bị thu hẹp do sự gia tăng số trường ĐH và chính sách thu hút sinh viên của các trường ĐH quốc tế. Ngoài ra, do nhu cầu và áp lực xã hội khác như sức khỏe, môi trường cũng như những nhu cầu của người nghèo, người cao tuổi, người khuyết tật chiếm khá nhiều tiền bạc của nguồn tài chính công. Vì vậy, cần huy động các nguồn tài chính bổ sung khác cho GDĐH nhằm theo kịp nhịp điệu của một xã hội đang phát triển nhanh chóng.

4.3. Ảnh hưởng của kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa

Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XII của Đảng đã chỉ rõ: “Nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa Việt Nam là nền kinh tế vận hành đầy đủ, đồng bộ theo các quy luật của kinh tế thị trường, đồng thời đảm bảo định hướng xã hội chủ nghĩa” [3; tr.102].

Nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa không chỉ tác động trong lĩnh vực kinh tế mà còn tác động đến hầu hết các lĩnh vực của đời sống xã hội. Đối với lĩnh vực GDĐH, tác động tích cực của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa là đáp ứng tốt hơn các nhu cầu kinh tế xã hội; giảm bớt sự tham gia trực tiếp của Chính phủ trong việc điều hành trường ĐH; chuyển quyền quyết định sang các cơ sở GDĐH; gắn kết giữa trường ĐH với các doanh nghiệp thông qua cơ chế

đặt hàng đào tạo. Ngoài ra, nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa còn làm cho GDĐH có khả năng thích nghi và sáng tạo hơn.

Bên cạnh đó, nền kinh tế thị trường cũng làm cho hệ thống GDĐH Việt Nam có nhiều yếu tố chịu sự tác động của thị trường, ảnh hưởng tới hoạt động của các trường ĐH như mở rộng quy mô tuyển sinh để tăng thu nhập, mở các ngành đào tạo có nhiều người theo học để thu hút các nguồn lực xã hội,... Chính những tác động đó đã làm cho chất lượng GDĐH bị giảm sút. Có thể nói, các yếu tố thị trường và ảnh hưởng của nó đối với GDĐH đã dẫn tới những thay đổi quan trọng trong lý luận và thực tiễn quản trị của các trường ĐH Việt Nam, trong đó có QTNS.

4.4. Xu thế tăng cường tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình

Tăng cường tính tự chủ gắn với trách nhiệm giải trình của trường ĐH là xu hướng chung của GDĐH thế giới, trong đó có Việt Nam. Theo xu thế này, Nhà nước sẽ chuyển dần từ vai trò “kiểm soát” sang “giám sát” [1] thông qua hệ thống luật pháp, các văn bản điều hành, hướng dẫn công tác quản trị trường ĐH. Quản trị GDĐH của Việt Nam đang tiếp tục được đổi mới theo định hướng tăng cường tự chủ, tự chịu trách nhiệm, tự kiểm soát bên trong của các trường ĐH; thực hiện quyền tự chủ về tổ chức bộ máy, tài chính, nhân sự và học thuật. Trong bối cảnh đó, công tác QTNS cũng phải có sự đổi mới toàn diện, từ tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng đến đánh giá nhân sự.

5. Nội dung quản trị nhân sự trong trường đại học

5.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là xác định nội dung, đặc điểm của từng công việc, đánh giá tầm quan trọng và đưa ra các yêu cầu cần thiết mà người lao động phải có để thực hiện tốt công việc. Nhờ phân tích công việc, nhà quản trị tạo ra được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong nhà trường, làm rõ yêu cầu của từng công việc để tuyển dụng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc để trả lương hoặc khen thưởng kịp thời, chính xác. Một nhà quản lý không thể tuyển chọn đúng nhân sự, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc. Bản chất của phân tích công việc là xác định vị trí việc làm.

Luật Cán bộ, công chức đã quy định: “Vị trí việc làm là công việc gắn với chức danh, chức vụ, cơ cấu và ngạch công chức để xác định biên chế và bố trí công chức trong cơ quan, tổ chức, đơn vị” [4]. Đối với viên chức, Luật Viên chức cũng đã xác định: “Vị trí việc làm đối với viên chức là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng” [5]. Như vậy, vị trí việc làm của cán bộ, công chức, viên chức nói chung có thể hiểu đó là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ quản lý tương ứng; là căn cứ xác định số lượng người làm việc (biên chế), từ đó bố trí công chức, viên chức trong đơn vị sự nghiệp hành chính hoặc các cơ quan, tổ chức; là

căn cứ xác định cơ cấu đội ngũ để thực hiện việc tuyển dụng và quản lý viên chức trong các cơ quan Nhà nước nói chung và đơn vị sự nghiệp công lập nói riêng. Xác định vị trí việc làm và cơ cấu hạng công chức, viên chức đóng vai trò quan trọng giúp cơ quan, tổ chức, đơn vị sự nghiệp công lập trong việc đổi mới cơ chế quản lý công chức, viên chức từ khâu tuyển dụng, quản lý, bố trí sử dụng, đánh giá đến quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan, tổ chức, đơn vị sự nghiệp công lập. Xác định được tầm quan trọng đó, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08/5/2012 quy định về Vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập [6]. Tiếp đó, ngày 18/12/2012, Bộ Nội vụ ban hành Thông tư số 14/2012/TT-BNV hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP về Vị trí việc làm trong các đơn vị sự nghiệp công lập [7]; Thực hiện Nghị định của Chính phủ và Thông tư của Bộ Nội vụ, ngày 15/7/2013 Bộ GD&ĐT đã có công văn số 4918/BGDĐT-TCCB về việc chỉ tiêu biên chế và yêu cầu xây dựng để án vị trí việc làm [8]. Xuất phát từ những cơ sở pháp lý nói trên, quá trình phân tích công việc bao gồm các bước sau:

- *Bước 1:* Xác định công việc cần phân tích

Xuất phát từ mục đích và nhu cầu phân tích công việc, các trường ĐH đưa ra danh mục các công việc cần phân tích. Thông thường, phân tích công việc được tiến hành trong những trường hợp sau: khi nhà trường bắt đầu hoạt động và chương trình phân tích công việc lần đầu tiên được tiến hành, khi xuất hiện các công việc mới, khi các công việc có sự thay đổi đáng kể về nội dung do sự sắp xếp, cấu trúc lại các đơn vị trong trường (Ví dụ: sáp nhập các phòng/ban, các khoa/ngành đào tạo...), khi nhà trường cần tiến hành rà soát lại tất cả các công việc theo chu kỳ...

- *Bước 2:* Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin thích hợp với mục đích phân tích công việc, thiết kế các biểu mẫu ghi chép hoặc các câu hỏi cần thiết.

- *Bước 3:* Tiến hành thu thập thông tin bằng nhiều phương pháp khác nhau như quan sát, tự quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, nhật ký công việc, phỏng vấn, sử dụng các câu hỏi được thiết kế sẵn (phiếu điều tra), hội thảo, lấy ý kiến chuyên gia...

- *Bước 4:* Sử dụng các thông tin thu thập được vào các mục đích phân tích công việc.

Trên cơ sở phân tích công việc, các đơn vị trong trường ĐH cần xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện một cách đầy đủ, ngắn gọn.

5.2. Thu hút và tuyển dụng nhân sự

Tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm, lựa chọn những người có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc cần tuyển dụng. Cơ sở để tuyển dụng là bản mô tả công việc và bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện.

Tuyển dụng nhân sự phải đạt được các yêu cầu sau đây: Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch hoạt động



của nhà trường và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực; Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn - nghiệp vụ cần thiết cho công việc để đạt được hiệu quả công tác tốt; Tuyển dụng được những người có phẩm chất tốt, tận tụy, yêu nghề, gắn bó với công việc của nhà trường...

Tuyển dụng nhân sự là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản lý ra quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quá trình tuyển dụng tốt sẽ giúp cho nhà trường bổ sung vào đội ngũ của mình những người có năng lực và phẩm chất phù hợp với sự phát triển của nhà trường trong tương lai. Điều này còn giúp cho các trường ĐH giảm được chi phí phải tuyển chọn lại, đào tạo lại trong quá trình thực hiện công việc. Quá trình tuyển dụng nhân sự được thực hiện theo một số bước cơ bản sau:

- Bước 1: Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Bước này xác định được những cá nhân có tố chất và khả năng thích hợp với công việc hay không để từ đó ra quyết định có tiếp tục công việc tuyển dụng với ứng viên đó hay không.

- Bước 2: Sàng lọc qua hồ sơ xin việc

Bước này giúp nhà quản lý nắm được những thông tin về nhân thân của ứng viên; quá trình học tập, đào tạo, các văn bằng chứng chỉ đã đạt được và trình độ học vấn khác của ứng viên; lịch sử quá trình làm việc, những công việc đã làm, các kinh nghiệm đã có, tiền lương và thu nhập, lí do chuyển chuyên, chưa có việc làm, hoặc thôi việc làm cũ của ứng viên; hoàn cảnh gia đình, tình trạng sức khỏe, sở trường, các khả năng khác, đặc điểm tâm lí cá nhân của ứng viên...

- Bước 3: Tiến hành các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển dụng

Trắc nghiệm giúp nhà tuyển dụng nắm được các tố chất tâm lí, các khả năng đặc trưng, đặc biệt trong thực hiện công việc của các ứng viên. Trắc nghiệm nhân sự có nhiều loại: Trắc nghiệm thành tích; trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng; trắc nghiệm về tính cách và sở thích; trắc nghiệm về tính trung thực; trắc nghiệm về y học...

- Bước 4: Phỏng vấn tuyển dụng

Phỏng vấn tuyển dụng là quá trình giao tiếp trực tiếp bằng lời giữa nhà tuyển dụng và các ứng viên, qua đó có thể đánh giá được kiến thức, sự thông minh, cá tính, khả năng giao tiếp và cả hình thức bên ngoài của người xin việc. Phương pháp phỏng vấn có thể khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu hồ sơ xin việc hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không phản ánh hết được. Để cuộc phỏng vấn có hiệu quả cần chuẩn bị chu đáo các câu hỏi phỏng vấn; chú ý lắng nghe người xin việc trình bày; quan sát cách ứng xử, cử chỉ... của người xin việc một cách tế nhị. Có nhiều hình thức phỏng vấn tùy theo yêu cầu của công việc cần tuyển như phỏng vấn cá nhân (một người phỏng vấn một người), phỏng vấn theo nhóm (một người phỏng vấn cùng lúc nhiều người), phỏng vấn hội đồng (nhiều người cùng phỏng vấn một người)...

- Bước 5: Thẩm tra các thông tin thu thập được trong quá trình tuyển dụng

Kiểm tra và đánh giá các thông tin có được bằng những cách khác nhau như hỏi lại trường đào tạo, nơi làm việc cũ, bạn bè...

- Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng

Khi ứng viên đã đáp ứng các yêu cầu của việc tuyển dụng, nhà quản lý ra quyết định tuyển dụng hoặc kí hợp đồng. Trong quyết định hoặc hợp đồng lao động cần ghi rõ về chức vụ, lương, thời gian thử việc và các điều khoản cần thiết khác.

5.3. Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên, CBQL, viên chức của trường ĐH; giúp đội ngũ này xác định được hướng đi, mục tiêu của mình, tạo môi trường thuận lợi để họ làm tốt công việc được giao. Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ phải gắn liền với kiến tạo "môi trường quản trị bên trong".

Trong bối cảnh toàn cầu hóa GDĐH, đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự cần hướng đến đáp ứng các chuẩn mực đào tạo của quốc tế cả về kiến thức lẫn các kĩ năng. Để thực hiện điều này, mỗi trường ĐH phải xây dựng cho mình một sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển phù hợp với sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển của nền GDĐH quốc gia. Từ đó, xây dựng vị trí việc làm cùng với các chức danh để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân sự phù hợp.

Một khó khăn lớn hiện nay ở nhiều trường ĐH của Việt Nam là sự thiếu hụt các "kiến trúc sư của các ngành đào tạo" (là nhà khoa học đồng thời là những nhà giáo và nhà quản lí giỏi) đảm nhận công tác quản lí chuyên môn như trưởng bộ môn để xây dựng lộ trình nâng cao chất lượng ngành đào tạo tiếp cận với các chuẩn mực quốc tế, để GDĐH Việt Nam thực sự cung cấp đủ nguồn nhân lực bậc cao và chuyển giao công nghệ tiên tiến đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế xã hội của quốc gia, có đủ "sức khỏe" trong bối cảnh toàn cầu hóa. Đây là một thách thức lớn đối với các nhà QTNS trường ĐH trong thời gian tới.

5.4. Sắp xếp và sử dụng nhân sự

Sắp xếp và sử dụng nhân sự trong trường ĐH là một khâu quan trọng của QTNS để tất cả các thành viên đều được đặt đúng vị trí, sở trường làm việc để có sự hài hòa giữa mục tiêu cá nhân, mục tiêu của tổ chức và mục tiêu xã hội.

Trong xu thế tăng cường tính tự chủ gắn liền với trách nhiệm giải trình như hiện nay, để công tác QTNS phát huy hiệu quả thì vai trò của các trường bộ môn trong trường ĐH cần được chú trọng bởi trường bộ môn là người đóng cả hai vai về mặt quản trị hành chính và trực tiếp giảng dạy. Vì vậy, "văn hóa trường ĐH" cần phải được thể hiện rõ ở các bộ môn. Nhà QTNS ưu tú là người kiến tạo môi trường quản trị ĐH đồng thời phát hiện ra các năng lực của nhân sự tuyển dụng, hiểu biết về tính cách để bố trí phù hợp với công việc.

5.5. Đánh giá nhân sự

Trong trường ĐH, đánh giá nhân sự là một hoạt động quan trọng của QTNS. Mục đích của đánh giá nhân sự là cung cấp thông tin phản hồi cho giảng viên, CBQL, viên chức biết được mức độ thực hiện công việc của họ so với yêu cầu và so với người khác, từ đó có biện pháp nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác. Ngoài ra, đánh giá nhân sự còn nhằm giúp cho các trường ĐH có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

Để việc đánh giá mang tính khách quan và tạo động lực làm việc cho người được đánh giá, cần xây dựng các bộ tiêu chuẩn cho từng chức danh (chuẩn hiệu trưởng, chuẩn giảng viên...) và năng lực thực hiện công việc. Ví dụ, đối với mỗi giảng viên, năng lực nghiên cứu khoa học phải được đặt lên vị trí hàng đầu đối với loại hình trường ĐH nghiên cứu; đối với CBQL, năng lực tổ chức và điều hành phải được đặt lên vị trí hàng đầu. Ngoài tiêu chuẩn chung, các trường ĐH xây dựng các tiêu chuẩn riêng (thường là cao hơn so với chuẩn chung) cho đánh giá cán bộ của đơn vị mình. Đây chính là điểm làm nên sự khác biệt giữa các trường ĐH, tạo nên văn hóa đặc trưng của nhà trường. Để thực hiện điều này, việc xác định sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển, định vị nhà trường trên bản đồ GDĐH quốc gia và quốc tế là rất quan trọng.

6. Các phương pháp quản trị nhân sự trong trường đại học Việt Nam

6.1. Các phương pháp giáo dục, vận động, tuyên truyền

Nhóm phương pháp này bao gồm các cách thức tác động của chủ thể quản trị vào tư tưởng, tình cảm của cán bộ, giảng viên trong nhà trường nhằm nâng cao trách nhiệm, nhiệt tình của họ trong công việc, qua đó góp phần nâng cao chất lượng của đội ngũ.

Trong phát triển nhân sự, các phương pháp này còn được sử dụng để thuyết phục, động viên các cá nhân khi cần thiết phải có sự thay đổi trong vị trí hoặc công việc. Ở trường hợp này, các phương pháp giáo dục đã tác động đến cơ cấu của đội ngũ. Nhiều trường hợp, các phương pháp giáo dục còn được sử dụng để tác động đến các cá nhân hoặc nhóm thành viên trong đội ngũ để tạo ra sự hòa hợp giữa các cá nhân và của cả đội ngũ.

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật tâm lý. Đặc trưng của các phương pháp giáo dục là tính thuyết phục, tức là làm cho con người phân biệt được phải - trái, đúng - sai..., từ đó nâng cao tính tự giác trong công việc và sự gắn bó trong tổ chức.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong QTNS và phát triển đội ngũ vì đối tượng của QTNS là con người - một thực thể năng động, là tổng hòa của nhiều mối quan hệ. Vì lẽ đó, tác động vào con người không thể chỉ có các tác động hành chính, kinh tế mà trước hết phải là tác động vào tinh thần, vào tình cảm của họ.

6.2. Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là các phương pháp

tác động dựa vào những mối quan hệ trong tổ chức, kỉ luật của tổ chức.

Mối quan hệ tổ chức trong hệ thống quản lí là một đặc trưng của tất cả các hệ thống quản lí. Về phương diện quản lí, quan hệ tổ chức được biểu hiện thành mối quan hệ giữa quyền uy và phục tùng. Vì thế, các phương pháp hành chính là cách thức tác động trực tiếp của chủ thể quản lí lên tập thể những con người bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi mọi người trong hệ thống phải chấp nhận nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lí kịp thời, thích đáng.

Các phương pháp hành chính có vai trò to lớn trong QTNS, phát triển đội ngũ của trường ĐH. Phương pháp này xác lập trật tự, kỉ cương làm việc và hoạt động trong nhà trường, đem lại hiệu lực tức thì ngay sau khi ban hành quyết định. Hơn nữa, các phương pháp hành chính buộc đối tượng bị tác động phải thực hiện một cách bắt buộc, không có sự lựa chọn. Tuy nhiên, khi sử dụng phương pháp này, chủ thể quản lí phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ thực hiện và loại trừ khả năng có thể giải thích khác nhau đối với cùng một nhiệm vụ.

6.3. Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế là các phương pháp tác động gián tiếp đến đối tượng quản lí thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng quản lí tự lựa chọn phương án hành động hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

Bản chất của các phương pháp này là đặt mỗi cá nhân vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của bản thân với lợi ích chung của nhà trường. Điều đó cho phép cá nhân lựa chọn con đường hiệu quả để thực hiện nhiệm vụ của mình. Các phương pháp kinh tế tác động lên con người trong tổ chức không phải bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, tức là nêu mục tiêu nhiệm vụ phải đạt được, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế. Khi sử dụng phương pháp kinh tế, cần quan tâm đến một số khía cạnh sau đây:

- Việc áp dụng phương pháp kinh tế luôn luôn gắn với việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế như giá cả, lợi nhuận, tiền lương, tiền thưởng... Vì thế, để nâng cao hiệu quả sử dụng các phương pháp kinh tế phải hoàn thiện các đòn bẩy kinh tế, nâng cao năng lực vận dụng quan hệ cung cầu, quan hệ thị trường.

- Phải thực hiện sự phân cấp quản lí một cách đúng đắn giữa các cấp quản lí GDĐH.

- Sử dụng các phương pháp kinh tế đòi hỏi cán bộ quản lí phải có đủ trình độ và năng lực về nhiều mặt, nhất là sự hiểu biết về các vấn đề kinh tế.

7. Kết luận

Trong thời đại kinh tế tri thức và toàn cầu hóa, GDĐH phải có sứ mạng là đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực lao động chất lượng cao để đảm bảo "sức khỏe bền vững" cho sự phát triển xã hội. Để thực hiện điều này trong bối cảnh kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ



nghĩa ở Việt Nam, QTNs trường ĐH cần phải được tăng cường sự quan tâm nghiên cứu, đúc rút kinh nghiệm trên cả phương diện lý luận và thực tiễn. Cần phải xây dựng môi trường quản trị mang đặc trưng của “văn hóa trường ĐH toàn cầu” dựa trên nền tảng “đạo đức nghề nghiệp” và “văn hóa khoa học”.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. John Fielden, (2008), *Global Trends in University Governance*, World Bank Report.
- [2]. Đảng Cộng sản Việt Nam, (2011), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [3]. Đảng Cộng sản Việt Nam, (2016), *Văn kiện Đại hội Đại biểu toàn quốc lần thứ XII*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [4]. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, (2008), *Luật Cán bộ, công chức*.
- [5]. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, (2010) *Luật Viên chức*.
- [6]. Chính phủ, (2012), *Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08/5/2012 Quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập*.
- [7]. Bộ Nội vụ (2012), *Thông tư số 14/2012/TT-BNV Hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP về vị trí việc làm trong các đơn vị sự nghiệp công lập*.
- [8]. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2013), *Công văn số 4918/BGDĐT-TCCB về Chỉ tiêu biên chế và yêu cầu xây dựng đề án vị trí việc làm*.
- [9]. Bộ Giáo dục và Đào tạo, (2010), *Đổi mới quản lý hệ thống giáo dục đại học giai đoạn 2010-2012*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [10]. Chính phủ (2006), *Nghị quyết số 14/2005/NQ-CP của Chính phủ về Đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 - 2020*.
- [11]. Đảng Cộng sản Việt Nam, (2013), *Văn kiện Hội nghị Ban Chấp hành Trung ương lần thứ 8 khóa XI*, Văn phòng Trung ương Đảng, Hà Nội.

HUMAN RESOURCE GOVERNANCE AT THE VIETNAMESE UNIVERSITIES

Dinh Xuan Khoa
Vinh University
Email: khoadx@vinhuni.edu.vn

Abstract: *Human resource governance is all managerial activities, policies and decisions about relationship between organizations and employees. This is one of core contents of the university governance. Basing on the clarification of concepts, meanings and impact factors to human resource governance, the article presents content and method to manage human resource at the Vietnamese universities in the context of market economy driven by socialism and international integration.*

Keywords: *Human resource governance; human resource; universities; Vietnam.*