

# Những vấn đề đặt ra đối với quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ đại học

Đặng Thị Thu Liễu\*<sup>1</sup>, Trương Tấn Đạt<sup>2</sup>

\* Tác giả liên hệ

<sup>1</sup> Email: dtliieu@dthu.edu.vn

<sup>2</sup> Email: truongtandat@dthu.edu.vn

Trường Đại học Đồng Tháp

783 Phạm Hữu Lầu, Phường 6,

thành phố Cao Lãnh, tỉnh Đồng Tháp, Việt Nam

**TÓM TẮT:** Quản trị nguồn nhân lực nói chung và quản trị nguồn nhân lực ở trường đại học nói riêng đã có nhiều nghiên cứu ở trong và ngoài nước quan tâm với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Trên cơ sở tổng quan lịch sử nghiên cứu vấn đề quản trị nguồn nhân lực, phân tích các tiếp cận khác nhau, bài viết lựa chọn một cách tiếp cận cho quản trị nguồn nhân lực ở trường đại học công lập. Từ việc khái quát nguồn nhân lực, quản trị nguồn nhân lực nói chung và quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở các trường đại học nói riêng, bài viết gợi mở một số vấn đề cần tiếp tục giải quyết khi nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ đại học.

**TỪ KHÓA:** Quản trị, nguồn nhân lực, tự chủ, đại học, Đồng bằng Sông Cửu Long.

→ Nhận bài 02/11/2023 → Nhận bài đã chỉnh sửa 22/12/2023 → Duyệt đăng 15/02/2024.

DOI: <https://doi.org/10.15625/2615-8957/12410203>

## 1. Đặt vấn đề

Yếu tố con người luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển của một cơ quan, tổ chức, đơn vị. Trong các vấn đề quản lý, có thể nói quản lý con người là khó khăn và phức tạp nhất. Suy cho cùng, mọi việc quản lý đều liên quan đến quản lý con người. Do vậy, ở bất cứ một cơ quan, tổ chức, đơn vị nào, quản trị nguồn nhân lực cũng được coi là công tác trọng tâm và then chốt.

Quản trị nguồn nhân lực nói chung và quản trị nguồn nhân lực trong trường đại học nói riêng đã được nhiều chuyên gia, các nhà quản trị nhân lực trong và ngoài nước nghiên cứu. Nhìn chung, các công trình nghiên cứu đã trình bày khung lý thuyết quản lý nguồn nhân lực chiến lược, mô hình quản trị nguồn nhân lực, quy trình ứng dụng quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức quản lý, chính sách, giải pháp phát triển nguồn nhân lực, quản trị nhà trường,... Tuy nhiên, những công trình nghiên cứu trên chưa đề cập đến lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ; mô hình quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập; chưa phân tích những vấn đề thực tiễn và giải pháp của quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập hiện nay. Bài viết này trình bày tổng quan những nghiên cứu trong và ngoài nước về nguồn nhân lực, quản trị, quản lý nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ đại học.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu

Tổng quan, phân tích, lựa chọn tiếp cận, phân tích đặc điểm để tìm ra các mâu thuẫn, các hướng nghiên cứu

liên quan đến nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập.

### 2.2. Một số khái niệm cơ bản

#### 2.2.1. Nguồn nhân lực ở trường đại học công lập

Khái niệm nguồn nhân lực đã được nhiều tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước nghiên cứu và công bố, tiêu biểu như: Liên Hợp quốc, Ngân hàng Thế giới, Tổ chức Lao động quốc tế, tác giả Trần Kim Dung [15], Lê Khánh Tuấn [16] ... Từ những khái niệm về nguồn nhân lực, bài báo lựa chọn định nghĩa nguồn nhân lực của trường đại học công lập là tất cả những người có thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp làm việc ở tất cả các vị trí việc làm để thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của trường đại học công lập. Trong bài viết này, nguồn nhân lực của trường đại học công lập bao gồm: đội ngũ cán bộ quản lý; giảng viên; chuyên viên hỗ trợ, phục vụ hoạt động đào tạo của trường.

#### 2.2.2. Tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự ở trường đại học công lập

Theo Nghị định số 99/2019/NĐ-CP của Chính phủ hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều của Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học và căn cứ vào mức độ tự chủ, trường đại học công lập thực hiện quyền tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự trong thẩm quyền được giao. Hệ thống các quy định ràng buộc, các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn trong tự chủ tổ chức bộ máy và nhân sự của trường đại học công lập với các cấp quản lý có liên quan tạo ra môi trường tự chủ ở lĩnh vực này. Môi trường tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự có sự thay đổi về bản chất so với môi trường không tự chủ ở chỗ trao quyền: Trường đại học

công lập được các cơ quan có thẩm quyền trao quyền định đoạt nhiều hơn về tổ chức bộ máy và nhân sự.

### 2.2.3. Quản trị nguồn nhân lực ở trường đại học công lập

Từ những khái niệm về quản trị nguồn nhân lực của tác giả Ivancevich [4], Châu Văn Lương [13] ... Quản trị nguồn nhân lực ở trường đại học công lập trong bài viết này bao gồm các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, tạo lập chính sách, môi trường và kiểm tra, giám sát đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu của trường đại học.

### 2.2.4. Môi trường tự chủ trong quản trị nguồn nhân lực ở trường đại học công lập

Môi trường tự chủ trong quản trị nguồn nhân lực ở trường đại học công lập trong bài viết này được hiểu là môi trường pháp lý mà trong đó trường đại học được các cơ quan có thẩm quyền trao quyền quyết định về tổ chức và nhân sự tùy theo mức độ tự chủ đạt được. Cụ thể là, quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ là việc trường đại học được các cơ quan có thẩm quyền trao quyền tự chủ trong các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo, bồi dưỡng, tạo lập chính sách, môi trường và kiểm tra, giám sát đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức tương ứng với mức độ tự chủ hiện có.

### 2.2.5. Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập

Quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập là quản trị nguồn nhân lực mang tất cả các đặc trưng chung của quản trị nguồn nhân lực trong một tổ chức và mọi hoạt động quản trị đều phải xem xét, tổ chức phù hợp với môi trường pháp lý về tự chủ mà trường đại học công lập đang bị chi phối.

## 2.3. Kết quả nghiên cứu

### 2.3.1. Tổng quan nghiên cứu

#### a. Các nghiên cứu về nguồn nhân lực, quản trị và quản lý nguồn nhân lực

Taylor là người khởi xướng cho phong trào quản trị, đã đưa ra 4 nguyên tắc quản lý khoa học gồm: 1) Nghiên cứu một cách khoa học mỗi tác động, mỗi yếu tố của một công việc và xác định phương pháp tốt nhất để thay thế cho cách làm cũ; 2) Tuyển chọn và huấn luyện, đào tạo công nhân một cách khoa học để họ phát triển hết khả năng có thể trong công việc của họ; 3) Người quản lý hợp tác chân thành với công nhân để đảm bảo chắc chắn công nhân sẽ làm việc theo nguyên tắc khoa học để phát triển; 4) Phân chia công việc và trách nhiệm sao cho người quản lý có trách nhiệm lập kế hoạch công

việc khoa học, công nhân có trách nhiệm thực thi phần công việc theo đúng kế hoạch đã đề ra [1].

Tác giả Pfeffer (1998) đã đề xuất mô hình quản trị nguồn nhân lực gồm 7 thành phần mà có thể tìm thấy ở hầu hết các tổ chức thành công: 1) Bảo đảm việc làm; 2) Sử dụng nhiều tiêu chí để tuyển chọn nhân sự; 3) Sử dụng các nhóm tự quản lý và phân quyền làm yếu tố cơ bản trong quản trị tổ chức; 4) Chính sách lương, thưởng cao theo kết quả công việc; 5) Đào tạo và phát triển; 6) Giảm khoảng cách khác biệt; 7) Chia sẻ thông tin tài chính và hiệu suất hoạt động [2].

Tác giả Singh (2004) căn cứ vào các kết quả nghiên cứu của Russell, Terberg, Powers (1985), Osterman (1987), Fernandez (1992), Roberts (1993), Bartel (1994), Lado và Wilson (1994), Pfeffer (1994), Cianni và Wnuck (1997), Ettington (1997), Milgrom and Doyle (1997), Barak, Maymon và Harel (1999) cho rằng, trong điều kiện nền kinh tế đang phát triển thì nên có thang đo riêng. Trên cơ sở đó, ông đã phát triển thang đo quản trị nguồn nhân lực tại Ấn Độ với 7 thành phần như sau: 1) Tuyển dụng yêu cầu đảm bảo tính khoa học; 2) Xác định công việc; 3) Đào tạo; 4) Đánh giá nhân viên; 5) Đãi ngộ về lương, thưởng; 6) Hoạch định nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến [3]. Trong khi đó, John (2010) tập trung nghiên cứu quy trình ứng dụng quản trị nguồn nhân lực gồm nhiều hoạt động như tuân thủ theo đạo luật công bằng trong cơ hội nghề nghiệp; Phân tích công việc; Hoạch định nguồn nhân lực; Tuyển mộ, lựa chọn, động viên và định hướng nhân viên; Đánh giá hiệu quả lao động và lương bổng; Đào tạo và phát triển; Các mối quan hệ lao động; An toàn, sức khỏe và hạnh phúc [4].

Tác giả Suelao (2014), đã tiến hành khảo sát thực trạng, phân tích, đánh giá thực tiễn nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội ở Thủ đô Viêng Chăn thời kì từ năm 2006 đến năm 2013 trên 8 khía cạnh, gồm: 1) Trình độ học vấn của nguồn nhân lực; 2) Chỉ số HDI; 3) Giáo dục và đào tạo; 4) Hệ thống đào tạo nghề; 5) Hệ thống quản lý, cơ chế chính sách và điều kiện đảm bảo đào tạo nguồn nhân lực; 6) Hệ thống y tế chăm sóc sức khỏe; 7) Đội ngũ cán bộ công chức; 8) Các chính sách vĩ mô của Nhà nước đối với nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, tác giả đã đề xuất 6 giải pháp chủ yếu đảm bảo nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội Thủ đô Viêng Chăn đến năm 2020 [5].

Tác giả Allui và Sahni (2016) đã nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực chiến lược tại các trường đại học của Saudi với các yếu tố: 1) Liên kết chiến lược; 2) Hệ thống tuyển dụng và tuyển chọn nhân sự; 3) Hệ thống đánh giá hiệu suất làm việc; 4) Hệ thống đền bù và khen thưởng; 5) Hệ thống đào tạo và phát triển; 6) Kế hoạch duy trì và văn hóa tổ chức [6]. Cùng nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực trong trường đại học, nhóm

tác giả Chukwu và cộng sự (2021) tiến hành nghiên cứu, xem xét các vấn đề đương đại trong quản lý nguồn nhân lực ở các trường đại học ở Đông Nam Nigeria đã đưa ra kết luận các chức năng của quản lý nguồn nhân lực trong trường đại học bao gồm tuyển dụng, lựa chọn, giới thiệu, thù lao, xem xét/đánh giá hiệu suất làm việc, thiết kế và mô tả công việc, thưởng lương tập thể, nghỉ hưu và chấm dứt hợp đồng [7]. Khi nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực tại các trường đại học Nigeria tại Bang Osun, Ilesanmi và cộng sự (2015) đã đưa ra kết luận rằng, quản trị nguồn nhân lực hiệu quả dẫn đến cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên và sinh viên; đồng thời, môi trường hoạt động quyết định phần lớn đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực [8].

Về vấn đề này ở Việt Nam, các tác giả đã có những hướng nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực khác nhau nhưng chung quy lại đều tập trung vào những kinh nghiệm của thế giới về chính sách, giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức đạt hiệu quả.

Các tác giả Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân (2004) tiến hành nghiên cứu về cơ sở khoa học của quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam trong thời kì công nghiệp hóa, hiện đại hóa, các yếu tố tác động đến quản lý nguồn nhân lực; những vấn đề gay gắt, chính sách, giải pháp quản lý, phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam; thực tiễn và những kinh nghiệm trong quản lý nguồn nhân lực ở một số ngành và địa phương. Đồng thời, nhóm tác giả đã nêu lên những kinh nghiệm trong quản lý, phát triển nguồn nhân lực của các nước Đông Á, Đông Nam Á và ở một số nước phát triển [9].

Tác giả Trần Anh Tài (2014) đã nêu ra các lý thuyết hoạt động quản trị, trong đó có quản trị nhân sự gồm các vấn đề như nguyên tắc quản trị, công tác tuyển dụng, đánh giá năng lực cán bộ, các hình thức đào tạo, phát triển cán bộ [10]. Tác giả Nguyễn Quốc Chí và Nguyễn Thị Mỹ Lộc (2014) cho rằng, quá trình quản lý nguồn nhân lực bao gồm 7 hoạt động: Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; tuyển mộ; chọn lựa; xã hội hóa/hay định hướng; huấn luyện và phát triển; đánh giá kết quả hoạt động; đề bạt, chuyển chuyên, giáng cấp và sa thải [11]. Vũ Đức Lễ (2017) đã làm sáng tỏ: 1) Cơ sở lý luận và thực tiễn về chính sách phát triển đội ngũ giảng viên đại học công lập (quy hoạch, thu hút, tuyển dụng; sử dụng, đánh giá; đào tạo, bồi dưỡng; đãi ngộ, tôn vinh) ở Việt Nam; 2) Xác định các bất hợp lý và “lỗ hổng, khoảng trống” của chính sách; Các yếu tố ảnh hưởng, trên cơ sở các vấn đề đặt ra cần giải quyết của các chính sách hiện hành; 3) Đề xuất mục tiêu, quan điểm, phương hướng và các giải pháp hoàn thiện chính sách phát triển đội ngũ giảng viên đại học công lập ở Việt Nam [12].

Trên cơ sở nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực các trường đại học địa phương thuộc khu vực miền Trung Việt Nam, tác giả Châu Văn Lương (2014) nghiên cứu

ba chức năng chính của quản trị nguồn nhân lực gồm tuyển dụng và tuyển chọn (thiết kế và phân tích công việc, kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng, lựa chọn), đào tạo và phát triển, giữ chân (đánh giá, khen thưởng, tạo động lực, bảo hiểm, quan hệ lao động...) [13].

Theo tác giả Trần Kiểm (2016), trong tiếp cận quản lý nhân lực, hoạt động cụ thể của hiệu trưởng cần thực hiện là: 1) Quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ về số lượng, cơ cấu; 2) Tuyển chọn, bổ nhiệm; 3) Sử dụng; 4) Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ (theo chuẩn nghề nghiệp); 5) Tạo động lực làm việc cho nhân viên (chế độ, chính sách...); 6) Kiểm tra chất lượng đội ngũ [14].

Tác giả Trần Kim Dung (2018) đã đánh giá những khó khăn, nhược điểm trong quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam. Thực tiễn đặt ra yêu cầu phải thay đổi cơ bản cách thức hoạt động quản trị nguồn nhân lực với những chính sách về tuyển dụng, đào tạo, trả lương, khen thưởng, đánh giá mới cho phù hợp với yêu cầu mới và cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực trong nền kinh tế thị trường [15].

Tác giả Lê Khánh Tuấn (2019) khi nghiên cứu về phát triển đội ngũ giáo viên đã lưu ý, để đảm bảo tính đầy đủ, khi nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực cần phải tập trung cho cả hai yếu tố là phát triển đội ngũ nguồn nhân lực và phát triển cá nhân thành viên của đội ngũ đó [16].

Tác giả Trần Khánh Đức (2019) đã nghiên cứu các mô hình quản lý giáo dục hiện đại và đề xuất quy trình quản trị nhân sự gồm các bước sau: 1) Xác định nhu cầu nhân sự; 2) Mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc; 3) Quảng cáo/Tuyển dụng nhân sự; 4) Sắp xếp, bố trí nhân sự; 5) Sử dụng, bồi dưỡng nhân sự và hướng dẫn thích nghi; 6) Đánh giá kết quả công tác/khen thưởng/thăng tiến [17].

#### *b. Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ đại học*

Về vấn đề quản trị đại học, trong đó có tự chủ về quản trị nguồn nhân lực được nhiều tác giả nghiên cứu. Một số công trình nghiên cứu điển hình như sau:

Leonard và cộng sự (1986) đã mô tả 3 yếu tố của mô hình phát triển nguồn nhân lực. Các yếu tố gồm: 1) Vai trò phát triển nguồn nhân lực (chuyên gia, nhà quản trị, nhà tư vấn); 2) Chuyên môn (tính chuyên nghiệp, tính tổ chức, tính phụ thuộc); 3) Mức độ về năng lực (cơ bản, trung bình, cao). Tác giả cũng thảo luận về tính hữu ích của mô hình đối với các tổ chức nghề nghiệp, trường đại học, tổ chức sử dụng lao động và cá nhân [18].

Tác giả Anderson và cộng sự (1998) cho rằng, các thành tố của tự chủ đại học gồm: 1) Tự chủ nguồn nhân lực; 2) Tự chủ trong tuyển sinh và quản lý sinh viên; 3) Tự chủ trong học thuật và chương trình giáo dục; 4) Tự chủ trong chuẩn mực học thuật; 5) Tự chủ trong nghiên cứu và xuất bản, giảng dạy và hướng dẫn học viên; 6)



Tự chủ trong quản lý hành chính và tài chính, quản lý và sử dụng ngân sách, các nguồn tài chính của trường [19]. Trong khi đó, tác giả Thomas & Terhi (2009) lại sử dụng bốn khía cạnh cơ bản được nêu trong tuyên bố Lisbon của EUA - Hiệp hội các trường đại học ở Châu Âu (2007) làm điểm khởi đầu, đó là quyền tự chủ về học thuật, tài chính, tổ chức và nhân sự [20].

Các tác giả Henard & Mitterle (2009) nghiên cứu và đề xuất các biện pháp quản trị đại học tốt, bao gồm: 1) Minh bạch hóa các thủ tục và nghĩa vụ của trường đại học; 2) Công bố cơ chế quản trị của trường đại học; 3) Thiết lập cơ cấu trong cung cấp giáo dục đại học, cách thức các bên tham gia có thể thực hiện; 4) Chú trọng quản trị tập thể; 5) Đảm bảo mối quan hệ giữa quản trị và sự tự chủ trong trường đại học [21].

Giao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam là một trong những nhiệm vụ quan trọng mà Nghị quyết Đại hội XII của Đảng đã xác định nhằm đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục và đào tạo của Việt Nam. Tại kì họp tháng 9 năm 2016, Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 89/NQ-CP, trong đó thống nhất chủ trương đẩy mạnh thực hiện giao quyền tự chủ cho các cơ sở giáo dục đại học. Nhiều tác giả đã có những nghiên cứu công bố về quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ đại học. Một số công trình tiêu biểu như sau:

Theo tác giả Nguyễn Hải Long (2008) khi nghiên cứu về trao quyền tự chủ về nhân sự cho trường học đã nêu lên sự tác động của cơ chế quản lý đến công tác quản lý nguồn nhân lực [22]. Tác giả Nguyễn Trọng Tuấn (2018) khi nghiên cứu về quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học công lập của Việt Nam đã tiến hành đánh giá thực trạng việc thực hiện quyền tự chủ trên cơ sở các quy định hiện hành, những thành tựu, hạn chế và đề xuất các giải pháp để thực hiện hiệu quả hơn về quyền tự chủ trong thời gian tới [23].

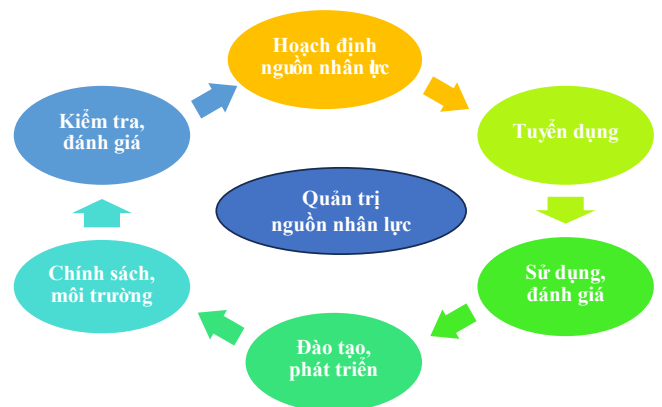
Tác giả Đặng Quốc Bảo và Nguyễn Thị Huệ (2017) cho rằng, tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình tại các trường đại học được ví như là “tay ga” và “tay phanh” cho cỗ xe trên đường thiên lí. Theo đó, nhà trường thực hiện quyền tự chủ trên ba lĩnh vực: tự chủ học thuật, tự chủ tài chính và tự chủ nhân sự. Ba mặt này phải vận hành đồng bộ, hòa quyện vào nhau, trong đó tự chủ học thuật là mục tiêu phát triển nhà trường, tự chủ tài chính là động lực phát triển nhà trường, còn tự chủ nhân sự là nền tảng phát triển nhà trường. “Tự chủ” được ví như “Tay ga” còn “Giải trình” ví như “Tay phanh”. “Ga” càng bốc thì “Phanh” phải càng nhạy. Có thể trên đường thiên lí xe mới vận hành nhanh và an toàn [24].

Tác giả Lê Đức Thọ (2020) nghiên cứu về nhân sự trong các trường đại học công lập ở Việt Nam hiện nay. Tác giả đã tiến hành đánh giá lại thực trạng vấn đề tự chủ đại học về nhân sự trong các trường đại học công

lập ở Việt Nam, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế, chính sách về quyền tự chủ trong công tác nhân sự của các trường đại học công lập ở nước ta hiện nay. Một trong số những giải pháp đó là tiếp tục sửa đổi và xây dựng hệ thống pháp luật liên quan đến tự chủ đại học, trong đó có tự chủ về nhân sự trong các cơ sở giáo dục đại học công lập [25].

Tác giả Phạm Đức Chính (2023) khi bàn về thách thức trong việc sử dụng đội ngũ giảng viên trong bối cảnh tự chủ đại học ở Việt Nam đã nhận định hậu quả phát triển hệ thống giáo dục theo cơ chế hành chính, bao cấp trong một thời gian dài đã đưa nền giáo dục đại học ở Việt Nam đến hai vấn đề nổi cộm, bị thất nút, khó tháo gỡ: 1) Cơ chế sử dụng, quản lý giảng viên hiện hành không thể thu hút đội ngũ giảng viên đại học tâm huyết với nghề dạy học; 2) Sự tách rời giữa hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học làm cho giảng viên không coi nghiên cứu khoa học là nhiệm vụ bắt buộc, hay nghiên cứu viên ở các viện không coi giảng dạy là nhiệm vụ. Đồng thời, tác giả cũng đã phân tích những chính sách liên quan đến việc sử dụng nhà giáo có chức danh giáo sư, phó giáo sư hiện nay đang bị bó chặt trong các nghị định mới được ban hành đang được áp dụng trong thực tiễn. Từ đó, tác giả đã đề xuất hai chính sách nhằm thu hút và duy trì đội ngũ nhà giáo đại học: 1) Tách rời chức danh giảng viên đại học và viên chức nhà nước; 2) Các trường đại học công lập đã được tự chủ thì cần được cởi trói để tự chủ sâu hơn trong chính sách sử dụng đội ngũ nhà giáo có trình độ chuyên sâu [26].

Từ tổng quan các nghiên cứu trên, chúng tôi đề xuất quy trình quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập của Việt Nam như sau (xem Sơ đồ 1):



Sơ đồ 1: Quy trình quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học (Tác giả tổng hợp từ các nguồn đã dẫn)

Quy trình quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học như đã trình bày trên là kế thừa các bước và cách tiếp cận của các nghiên cứu lí luận đã

khẳng định. Điểm mới của quy trình là nội dung của các bước trong quy trình đã thể hiện được sự tích hợp của các yếu tố chi phối trong bối cảnh tự chủ vào điều kiện cụ thể của các trường đại học ở Việt Nam hiện nay.

### 2.3.2. Vấn đề tự chủ nhân sự ở trường đại học công lập

Theo Luật Sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học và Nghị định số 99/2019/NĐ-CP của Chính phủ hướng dẫn chi tiết thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục Đại học quy định quyền tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự của trường đại học bao gồm việc thành lập, tổ chức lại, giải thể các đơn vị thuộc và trực thuộc; quyết định hoặc trình cấp có thẩm quyền quyết định số lượng người làm việc và vị trí việc làm trong trường đại học; được quyền tuyển dụng, sử dụng và cho thôi việc đối với viên chức và người lao động khác, quyết định nhân sự quản trị, quản lý trong cơ sở giáo dục đại học phù hợp với quy định của pháp luật. Như vậy, quyền tự chủ của trường đại học công lập thể hiện ở hai phạm trù hoạt động chủ yếu là về tổ chức bộ máy và về nhân sự, với các đặc trưng sau:

- *Tự chủ về tổ chức bộ máy*: Được quyền tự chủ trong thành lập, tổ chức lại, giải thể các đơn vị thuộc và trực thuộc nhằm đảm bảo thực hiện một cách hiệu quả các hoạt động đào tạo đáp ứng tầm nhìn, sứ mạng và các mục tiêu của trường đại học trong từng giai đoạn phát triển.

- *Tự chủ về nhân sự*: Được quyền tham gia quyết định số lượng người làm việc và vị trí việc làm trong trường đại học công lập; được quyền tuyển dụng, sử dụng và cho thôi việc đối với viên chức và người lao động khác phù hợp với cơ cấu tổ chức, bộ máy mà trường đại học đã lựa chọn, hướng tới nâng cao chất lượng các hoạt động phục vụ đào tạo của nhà trường.

Căn cứ vào mức độ tự chủ, trường đại học công lập thực hiện quyền tự chủ về tổ chức bộ máy và nhân sự trong thẩm quyền được giao. Cụ thể, vấn đề tự chủ nhân sự trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập hiện nay được thực hiện như sau:

*a. Hoạch định nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập*

Khi hoạch định nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ, các trường đại học công lập cần thực hiện đầy đủ các nội dung sau: 1) Xác định đầy đủ căn cứ pháp lý về tự chủ đại học, lí luận về quản trị nguồn nhân lực, phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của giai đoạn trước đó, tầm nhìn, mục tiêu, chỉ tiêu phát triển nguồn nhân lực của trường để xây dựng quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của trường đại học; 2) Căn cứ vào quy hoạch phát triển nguồn nhân lực đã được phê duyệt, tổ chức xây dựng Đề án vị trí việc làm theo từng giai đoạn của quy hoạch phát triển nguồn nhân lực trường đại học

theo Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập; 3) Căn cứ vào Đề án vị trí việc làm đã được phê duyệt, hằng năm trường xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với đặc điểm, tình hình của nhà trường.

*b. Tuyển dụng nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập*

Căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và quỹ tiền lương của trường đại học công lập thực hiện tuyển mộ, tuyển chọn, ra quyết định tuyển dụng và đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển dụng sau từng đợt tuyển dụng theo Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ quy định về Tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.

*c. Bố trí, sử dụng, đánh giá nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập*

Bố trí, sử dụng, đánh giá nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập gồm: 1) Căn cứ vào Đề án vị trí việc làm và hợp đồng làm việc, hiệu trưởng xây dựng kế hoạch bố trí, phân công công tác; giao nhiệm vụ, kiểm tra việc thực hiện nhiệm vụ của viên chức; bảo đảm các điều kiện cần thiết để viên chức thực hiện nhiệm vụ; 2) Đi đôi với kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực, hiệu trưởng trường đại học công lập xây dựng kế hoạch đánh giá nguồn nhân lực định kì hoặc đột xuất khi có yêu cầu.

*d. Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học*

Căn cứ vào Nghị định số 101/2017/NĐ-CP ngày 01 tháng 9 năm 2017 của Chính phủ về Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức được sửa đổi, bổ sung theo Nghị định số 89/2021/NĐ-CP ngày 18 tháng 10 năm 2021, trên cơ sở kết quả đánh giá nguồn nhân lực, căn cứ vào điều kiện, tiêu chuẩn, yêu cầu công tác của từng vị trí việc làm, trường đại học công lập tiến hành phân tích nhu cầu, mục tiêu để có định hướng lập kế hoạch, triển khai thực hiện đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực và đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng thông qua mức độ đạt được mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng đã đề ra.

*đ. Tạo lập chính sách, môi trường phát triển nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học*

Tạo lập chính sách, môi trường phát triển nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học gồm các chính sách và môi trường phát triển nguồn nhân lực cần được quan tâm trong môi trường tự chủ là: Chính sách trả công bao gồm lương và các chế độ khuyến khích. Chính sách trả công nhằm thu hút và duy trì nguồn nhân lực; đặc biệt là đề “giữ chân”, phát huy năng lực người tài, người có nhiều đóng góp cho sự phát triển

của trường đại học công lập. Qua đó, góp phần tạo động lực và tăng hiệu quả công việc của nguồn nhân lực. Đồng thời, trường đại học cần quan tâm xây dựng môi trường và tạo động lực làm việc nhằm làm cho đội ngũ viên chức có sự khát khao và tự nguyện làm việc để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.

*e. Kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện phát triển nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập*

Để thực hiện tốt chức năng kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện phát triển nguồn nhân lực, hiệu trưởng trường đại học cần tổ chức các hoạt động: 1) Xây dựng và hoàn thiện các tiêu chuẩn, tiêu chí phục vụ cho việc kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực; 2) Phân công, phân cấp cụ thể các hoạt động kiểm tra, giám sát và đánh giá các hoạt động phát triển nguồn nhân lực; 3) Xây dựng kênh thông tin chỉ đạo, báo cáo; quy định loại báo cáo, nội dung và thời hạn báo cáo cho tất cả các chủ thể quản lý được ủy quyền; 4) Thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định quản lý kịp thời hoặc xem xét điều chỉnh kế hoạch hoạt động khi cần thiết; 5) Định kỳ tổ chức sơ kết, tổng kết để đánh giá kết quả thực hiện, từ đó rút kinh nghiệm để cải tiến cho chu kỳ quản lý tiếp theo.

Qua tổng quan tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước, chưa có công trình nghiên cứu được công bố về lý luận quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ; đánh giá tổng quan về thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập

vùng Đồng bằng Sông Cửu Long; các giải pháp quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập và mô hình quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập hiện nay. Đây là một “lỗ hổng” cần được nghiên cứu để hoàn thiện cơ sở lý luận và thực tiễn hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở các trường đại học công lập vùng Đồng bằng Sông Cửu Long giai đoạn sắp tới.

### 3. Kết luận

Từ tổng quan vấn đề nghiên cứu trên cho thấy, có thể kế thừa những luận điểm về lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực chiến lược; mô hình quản trị nguồn nhân lực; quy trình ứng dụng quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức quản lý và tình huống thực tế; chính sách, giải pháp phát triển nguồn nhân lực; thang đo quản trị nguồn nhân lực; quản trị nhà trường. Bên cạnh đó, vẫn còn những vấn đề chưa được đề cập trong các nghiên cứu như lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ; mô hình quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập; thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập; giải pháp quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở trường đại học công lập hiện nay. Đây là những vấn đề cần được tập trung nghiên cứu để góp phần nâng cao năng lực quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ ở các trường đại học công lập vùng Đồng bằng Sông Cửu Long trong thời gian tới.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Taylor, W. Frederick, (1911), *The principles of scientific management*, New York: Harper & Brothers Publisher.
- [2] Pfeffer, J, (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 345.
- [3] Singh, K, (2004), *Impact of HR practices on perceived firm performance in India*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42(3): 301-317.
- [4] John M. Ivancevich, (2010), *Human resource management - Quản trị nguồn nhân lực* (Võ Thị Phương Oanh, biên dịch; Lí Minh Chiêu, hiệu đính), NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [5] Suelao Sotouky, (2014), *Nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội ở Thủ đô Viêng Chăn*, Luận án Tiến sĩ, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
- [6] Alwiya Allui & Jolly Sahni, (28-30 October 2016), *Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence from Saudi*, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, Antalya, Turkey, 361 - 371, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.044.
- [7] Chukwu, C. J., Aneke, M. C., Nwabueze, A. I., Elesho, T. M., Nweke, J. N. and Uwakwe, I. S, (June 2021), *Contemporary Issues in Human Resources Management in Higher Institutions of Learning in South-East Nigeria*, International Journal of Management, Volume 12, Issue 6, 299-309. DOI: 10.34218/IJM.12.6.2021.026.
- [8] Ilesanmi, A. O., Fadeyibi, O. I., Adegrooye, A. A, (2015), *Human Resource Management in Nigerian Universities Administration in Osun-State, Nigeria*, Third 21st CAF Conference at Harvard, in Boston, USA. September 2015, Vol. 6, Nr.1, ISSN: 2330-1236.
- [9] Phạm Thành Nghị - Vũ Hoàng Ngân, (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- [10] Trần Anh Tài, (2014), *Quản trị học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [11] Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc, (2014), *Đại cương khoa học quản lý*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [12] Vũ Đức Lễ, (2017), *Chính sách phát triển đội ngũ giảng viên các trường đại học công lập ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
- [13] Châu Văn Lương, (2014), *Quản trị nguồn nhân lực các trường đại học địa phương thuộc khu vực miền Trung Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, Luận án Tiến sĩ Quản lý giáo dục, Đại học Thái Nguyên - Việt Nam,



- Chương trình hợp tác đào tạo với Đại học Tổng hợp Southern Luzon State, The Philippines.
- [14] Trần Kiêm, (2016), *Quản lý và lãnh đạo nhà trường hiệu quả*, NXB Sư phạm, Hà Nội.
- [15] Trần Kim Dung, (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- [16] Lê Khánh Tuấn, (2019), *Phát triển đội ngũ giáo viên trước yêu cầu đổi mới chương trình giáo dục phổ thông*, NXB Đại học Huế.
- [17] Trần Khánh Đức - Dương Thị Hoàng Yến - Đỗ Thị Thu Hằng - Nguyễn Đức Huy - Lê Thanh Huyền, (2019), *Quản lý đào tạo và Quản trị nhà trường hiện đại*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [18] Leonard Nadle and Garland Wiggs, (1986), *Managing Human Resource Development*, San Francisco: Jossey Bass Inc., 272.
- [19] Anderson D., Johnson R. and Training E, (1998), *University autonomy in twenty countries*, Department of Employment, education, training and youth Affairs Canberra, ISBN 064223759X.
- [20] Thomas E. and Terhi N, (2009), *University autonomy in Europe 1: Exploratory study*, European University Association, Belgium, ISBN: 9789078997160.
- [21] Henard, F. and Mitterle, A. (2009). *Governance and quality guidelines: A review of governance arrangements and quality assurance guidelines: OECD*.
- [22] Nguyễn Hải Long, (6/2008), *Trao quyền tự chủ về nhân sự cho trường học một cách thức để nâng cao hiệu quả quản lý giáo dục*, Tạp chí Quản lý Giáo dục, số 191, kì 1, tr.5-7.
- [23] Nguyễn Trọng Tuấn, (2018), *Quyền tự chủ của các cơ sở giáo dục đại học công lập ở nước ta hiện nay*, Luận án Tiến sĩ Luật Hiến pháp và Luật Hành chính, Học viện Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- [24] Đặng Quốc Bảo - Nguyễn Thị Huệ, (2017), *Năm điều bàn luận về việc thực hiện quyền tự chủ và giải trình trách nhiệm của các nhà trường*, Hội thảo khoa học: Quyền tự chủ của cơ sở giáo dục - đào tạo trong bối cảnh đổi mới giáo dục. Hội Khoa học Tâm lý - Giáo dục Việt Nam.
- [25] Lê Đức Thọ, (2019), *Đổi mới cơ chế quản trị đại học ở Việt Nam thời kì Cách mạng công nghiệp 4.0*, Kì yếu Hội thảo khoa học Quốc gia: Tái cấu trúc hệ thống giáo dục đại học và giáo dục nghề nghiệp của Việt Nam cho các thập niên đầu của thế kỉ XXI, tập 2, NXB Thông tin và Truyền thông, tr.56-64.
- [26] Phạm Đức Chính, (2023), *Thách thức về việc sử dụng đội ngũ giảng viên trong bối cảnh tự chủ đại học ở Việt Nam*, Kì yếu Hội thảo khoa học Quốc gia: Tự chủ đại học trong quá trình đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đại học: Kết quả, bài học kinh nghiệm và những yêu cầu trong giai đoạn mới. Hội thảo khoa học quốc gia, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Ban Tuyên giáo Trung ương, Bộ Giáo dục và Đào tạo, tr.195-201.

## ISSUES FACING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY AUTONOMY

Dang Thi Thu Lieu\*<sup>1</sup>, Truong Tan Dat<sup>2</sup>

\* Corresponding author

<sup>1</sup> Email: dtllieu@dtthu.edu.vn

<sup>2</sup> Email: truongtandat@dtthu.edu.vn

Dong Thap University

783 Pham Huu Lau, Ward 6, Cao Lanh city,

Dong Thap province, Vietnam

**ABSTRACT:** Human resource management in general and human resource management at universities in particular have received much attention from domestic and foreign researchers, with many different approaches. Based on an overview of research on human resource management and analysis of several approaches, the article focuses on exploring human resource management in public universities. From the overview of human resources and human resource management, especially in the context of university autonomy, the article suggests several further research issues on human resource management in the context of university autonomy.

**KEYWORDS:** Management, human resources, autonomy, university, Mekong Delta.