

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
VIETNAM NATIONAL UNIVERSITY, HANOI

ISSN 0866 - 8612

JOURNAL OF SCIENCE

KHOA HỌC XÃ HỘI & NHÂN VĂN
SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

Phụ trương ngành
Khoa học Giáo dục

Quản lý đội ngũ giảng viên theo mô hình quản lý nguồn nhân lực và quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội

Phạm Văn Thuận*

Trường Đại học Giáo dục, ĐHQGHN, 144 Xuân Thủy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 24 tháng 11 năm 2009

Tóm tắt. Những vấn đề lý luận và tổng kết kinh nghiệm quốc tế về quản lý đội ngũ giảng viên trong các cơ sở giáo dục đại học là một yêu cầu hết sức cần thiết trong bối cảnh quản lý đại học theo quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội. Xác định những bất cập về quản lý đội ngũ giảng viên theo mô hình quản lý hành chính nhân sự chịu ảnh hưởng của cơ chế tập trung, bao cấp để chuyển sang mô hình quản lý nguồn nhân lực phù hợp với cơ chế thị trường, định hướng XHCN. Các giải pháp quản lý phải đảm bảo quyền tự chủ cao và trách nhiệm công khai hoá các hoạt động của nhà trường với các nhóm liên quan (stakeholders): Nhà nước, người tài trợ, sinh viên và gia đình họ, giáo chức và viên chức nhà trường, người sử dụng sản phẩm và dịch của trường, các cộng đồng liên quan khác.

Đặt vấn đề

Theo Đề án đổi mới giáo dục đại học (GDĐH) Việt Nam giai đoạn 2006-2020 [1] thì một trong những nội dung và giải pháp đổi mới GDĐH là đổi mới quản lý (QL) GDĐH theo hướng tăng quyền tự chủ, nâng cao trách nhiệm xã hội và thúc đẩy năng lực cạnh tranh của từng trường ĐH và của toàn bộ hệ thống. Phân định rõ chức năng, nhiệm vụ QL nhà nước về giáo dục, đồng thời đổi mới QL ở cấp trường đại học (ĐH) theo hướng: trường ĐH được quyền tự chủ về đào tạo, NCKH, tổ chức, nhân sự, tài chính, hợp tác quốc tế; tập trung phần lớn thẩm quyền ra quyết định cho cấp trường nhằm nâng cao trách nhiệm xã hội của trường ĐH.

Tăng cường quyền tự quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội (TC&TNXH) là xu thế chủ đạo của các trường ĐH trên thế giới vận hành theo mục tiêu phát triển nhân văn. Trong xu thế hội nhập và phát triển ở Việt Nam, các trường ĐH đang chuyển từ QL tập trung, bao cấp sang kiểu QL phân cấp, tăng cường quyền TC&TNXH cho các trường ĐH. Quản lý đội ngũ giảng viên (ĐNGV) cũng đặt ra yêu cầu phải đổi mới quản lý ĐNGV để phù hợp với mục tiêu của giai đoạn đổi mới và hội nhập.

1. Một số khái niệm cơ bản

1.1. Quản lý đội ngũ giảng viên

QLĐNGV là một trong những bộ phận quan trọng của QLGD. Hiện nay, chưa có định nghĩa cụ thể nào về QLĐNGV, tuy nhiên qua

*ĐT: 84-4-37548092.

E-mail: thuanpv@vnu.edu.vn

NC, một số
được đề cập

QLĐNC
hoạt động C
một trong các
nhà trường.

QLĐNG
bất được tính
động trí óc
Tính đặc thi
trung của lĩ
sản phẩm trí
trở thành hà
hạch toán kĩ

Theo tác
trước hết là
con người có
sắp xếp theo
thấp nhất để
tồn tại (nhu
cầu được chấ
và nhu cầu tự

Như vậy,
một đội ngũ t
còn có ý nghĩ
hoạt động nhâ
gia", QL một
thuật cao". Vì
mối quan hệ g
ngũ trí thức C
dạng của tư đ
định hướng lý
mục tiêu. Ngườ
đầy họ sản xuấ
đối với trí thức
nhu cầu về hi
trước cộng đ
nghiệp là nhữ
của người GV
đầy đủ với nhi

NC, một số khái niệm QLĐNGV sau đây đã được đề cập đến:

QLĐNGV là một trong những nội dung hoạt động QL, điều hành của trường ĐH và là một trong các giải pháp quan trọng để xây dựng nhà trường.

QLĐNGV là QL trí thức, nhà QL phải nắm bắt được tính đặc thù của đội ngũ trí thức là lao động trí óc sáng tạo theo thiên hướng cá nhân. Tính đặc thù còn thể hiện qua những nét đặc trưng của lĩnh vực sản xuất tinh thần, trong đó sản phẩm trí tuệ không phải lúc nào cũng có thể trở thành hàng hoá và không phải lúc nào cũng hạch toán kinh tế được.

Theo tác giả Abraham Maslow, QLĐNGV trước hết là chăm lo đến các nhu cầu của họ, con người có 5 nhu cầu cơ bản được phân cấp, sắp xếp theo một thứ tự tăng dần từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Đó là nhu cầu tồn tại (nhu cầu sinh lý), nhu cầu an toàn, nhu cầu được chấp nhận (nhu cầu được tôn trọng) và nhu cầu tự thể hiện (nhu cầu sáng tạo).

Như vậy, QLĐNGV ngoài ý nghĩa là QL một đội ngũ trí thức, QL đội ngũ viên chức, nó còn có ý nghĩa lớn hơn là QL những "nhà hoạt động nhân văn số một của xã hội, của quốc gia", QL một đội ngũ có khả năng "tự chủ học thuật cao". Vì vậy, nhà QL phải biết xử lý tốt mối quan hệ giữa QL và tự do sáng tạo của đội ngũ trí thức GV, chấp nhận sự phong phú đa dạng của tư duy sáng tạo cá nhân và QL bằng định hướng lý luận và bằng các chương trình có mục tiêu. Người sản xuất vật chất, động cơ thúc đẩy họ sản xuất, kinh doanh là lợi nhuận, nhưng đối với trí thức nói chung và ĐNGV nói riêng, nhu cầu về hiểu biết, trách nhiệm và vinh dự trước cộng đồng và thế hệ trẻ, uy tín nghề nghiệp là những tác nhân đặc biệt quan trọng của người GV mà nhà QL cần phải nhận biết đầy đủ với nhiều khía cạnh và ý nghĩa của nó.

1.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một khái niệm cơ bản, là đối tượng NC của KHQL tổ chức. Nguồn nhân lực có thể hiểu theo hai nghĩa, nghĩa rộng và nghĩa hẹp.

Theo nghĩa rộng, NNL được hiểu như nguồn lực con người của một quốc gia, khu vực, ngành, địa phương, v.v... , là một bộ phận của các nguồn lực có khả năng huy động, tổ chức để tham gia vào quá trình phát triển kinh tế, xã hội như nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất, ...

Theo nghĩa hẹp, NNL có thể lượng hoá được thì là một bộ phận của dân số bao gồm những người trong độ tuổi quy định, đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động (hay còn gọi là lực lượng lao động). Số lượng NNL được xác định dựa trên quy mô dân số, cơ cấu tuổi, giới tính và sự phân bố theo khu vực và vùng lãnh thổ.

Theo Begg, Fischer & Dornbusch [2], NNL được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai. Theo tác giả Phạm Minh Hạc [3], NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc nào đó.

Theo cách tiếp cận của KHQL tổ chức vi mô, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên nhân sự và các vấn đề nhân sự trong một tổ chức cụ thể [4].

Từ góc độ KHQL, NNL theo nghĩa hẹp của GDDH bao gồm những người là chủ thể của GDDH: GV, CBQL, nhân viên hành chính phục vụ... trong các cơ sở GDDH và những người làm nhiệm vụ trong các cơ quan QLNN về GDDH.

Như vậy, khi nói đến NNL của GDDH là nói đến trình độ, cơ cấu và sự đáp ứng yêu cầu

thị trường lao động của đội ngũ nhân lực các cơ sở GDĐH.

1.3. Quyền tự chủ và trách nhiệm xã hội trong giáo dục đại học

- Quyền tự chủ

"Quyền tự chủ" (autonomy) của các trường ĐH là một khái niệm gắn liền với GDĐH. Theo các chuyên gia quốc tế về QLGDĐH thì quyền tự chủ là yêu cầu không thể thiếu đối với vai trò và hoạt động của một trường ĐH. Để GDĐH chuyển biến phù hợp với nền kinh tế thị trường, đáp ứng được yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, một trong các vấn đề quan trọng của công tác QL là phải tăng quyền tự chủ của các trường ĐH.

Tự chủ của trường ĐH chính là việc các trường ĐH có thể làm mọi việc mà pháp luật cho phép và thực thi những quyền hạn đã được cụ thể hoá trong điều lệ cũng như trong quy chế tổ chức và hoạt động của nhà trường đã được cấp có thẩm quyền thông qua.

- Trách nhiệm xã hội

"Trách nhiệm xã hội" (accountability) là trách nhiệm công khai hoá các hoạt động của nhà trường với các nhóm liên quan (stakeholders): Nhà nước, người tài trợ, sinh viên và gia đình họ, giáo chức và viên chức nhà trường, người sử dụng sản phẩm và dịch vụ của trường, các cộng đồng liên quan khác. Trước hết các mặt sau đây của nhà trường phải thể hiện rõ mục tiêu hoạt động, chế độ sở hữu và cơ chế hoạt động, nội dung chất lượng sản phẩm, dịch vụ, sự công bằng về cơ hội tiếp cận và quyền lợi người học.

Trách nhiệm xã hội của trường đại học là việc nhà trường phải tự đánh giá và giám sát việc thực hiện các quy định của nhà nước, sẵn sàng giải trình và minh bạch hoá các hoạt động của nhà trường và chịu trách nhiệm về các kết

quả của mình đồng thời sẵn sàng giải trình trước tập thể nhà trường, trước Nhà nước và trước xã hội nhằm bảo đảm lợi ích của chính bản thân nhà trường, của Nhà nước, của người học và của cộng đồng xã hội.

TC&TNXH là 2 mặt sóng đôi không tách rời nhau: không có quyền tự chủ tách rời sự chịu trách nhiệm xã hội và ngược lại. Dân chủ đi đôi với kỷ cương, quyền lợi phải gắn liền với nghĩa vụ.

2. Mô hình quản lý nguồn nhân lực

2.1. Quản lý nguồn nhân lực

QL NNL được thực hiện ở các cấp (phạm vi) khác nhau: Quốc gia, khu vực, ngành, địa phương, doanh nghiệp các tổ chức kinh tế, xã hội v.v... Với khái niệm tương đối có thể phân chia tổng quát làm hai loại: QL nhân lực cấp vĩ mô và QL nhân lực cấp vi mô.

- QL NNL ở cấp vĩ mô:

Nhiệm vụ chính của QL NNL cấp vĩ mô là nắm vững hiện trạng về đội ngũ (bao gồm: số lượng, chất lượng các mặt cơ cấu đội ngũ, tình hình ĐT, bố trí sử dụng và hiệu quả hoạt động của đội ngũ), đề xuất hoặc kiến nghị với Chính phủ những biện pháp, chính sách cần thiết để định hướng, điều chỉnh nhằm đảm bảo nhu cầu nhân lực trước mắt cũng như lâu dài, tăng cường hiệu quả sử dụng nhân lực, tạo điều kiện cho họ có khả năng cống hiến tốt nhất để đáp ứng yêu cầu sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

- QL NNL ở cấp vi mô

Cấp vi mô được hiểu là một đơn vị cơ sở, một cơ quan, một tổ chức cụ thể với những chức năng nhiệm vụ và quyền hạn nhất định. Công tác QL NNL ở cấp vi mô có vai trò quan trọng vì nó liên quan và tác động đến từng con

người cụ thể
hoạt động

QL NNL nói
nguyên tắc
công tác QL
định của Bộ
động, các
xuyên và đi
đơn vị tuy t
lược phát tr
pháp QL kh
quy định của

Ở một c
QL, quá trình
hoạt động sau

Một là, ki
đảm bảo nhu
một cách thíc
lực thực hiện
tổ bên trong n
đến, các vị trí
phát triển hay
nhân tố bên n
trường lao độn

Hai là, tự
tuyển dụng các
yêu cầu của k
tuyển dụng th
nhau như: thông
tin đại chúng, c
làm, trao đổi hợ

Ba là, chọn
các hình thức th
này được thực h
phòng vấn, kiến
về kỹ năng chu
ngữ, tin học, ..
giảng dạy đối vớ

người cụ thể và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của đơn vị.

QL NNL ở cấp vi mô không thể tách rời QL NNL nói chung mà phải tuân theo những nguyên tắc QL NNL của nhà nước. Về pháp lý, công tác QL bao gồm việc thực thi các điều quy định của Bộ luật lao động, các quy chế QL lao động, các thủ tục báo cáo thống kê thường xuyên và định kỳ do nhà nước quy định. Mỗi đơn vị tùy theo chức năng và nhiệm vụ, chiến lược phát triển của mình mà thực thi các biện pháp QL khác nhau trên cơ sở chấp hành các quy định của nhà nước.

Ở một cách tiếp cận theo 4 chức năng của QL, quá trình QL nguồn nhân lực bao gồm bảy hoạt động sau đây:

Một là, kế hoạch hoá nguồn nhân lực: nhằm đảm bảo nhu cầu nhân sự luôn được đáp ứng một cách thích đáng. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực thực hiện thông qua việc phân tích các nhân tố bên trong như các kỹ năng hiện có và sẽ cần đến, các vị trí làm việc đang khuyết và quá trình phát triển hay thu gọn các đơn vị, bộ phận; các nhân tố bên ngoài như nhu cầu xã hội về "thị trường lao động".

Hai là, tuyển mộ (tuyển dụng): Là việc tuyển dụng các ứng viên đủ tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu của kế hoạch nguồn nhân lực. Việc tuyển dụng thông qua nhiều hình thức khác nhau như: thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng, các cơ quan đơn vị xúc tiến việc làm, trao đổi hợp tác với các đơn vị liên quan,...

Ba là, chọn lựa: Được tiến hành thông qua các hình thức thi tuyển và xét tuyển. Quá trình này được thực hiện thông qua đơn vị về lý lịch, phỏng vấn, kiểm tra hiểu biết về phần lý luận, về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, về ngoại ngữ, tin học, .. và đặc biệt là đánh giá phần giảng dạy đối với GV.

Bốn là, xã hội hoá hay định hướng: Là quá trình giúp các ứng viên đã được tuyển dụng hoà nhập với tổ chức một cách nhanh nhất. Người mới được tuyển dụng được làm quen với tổ chức, giới thiệu với đồng nghiệp, tập sự những nội dung công việc phải đảm nhận với hành vi đáng được mong đợi từ những người được tuyển dụng.

Năm là, huấn luyện và phát triển: Nhằm nâng cao năng lực, khả năng làm việc của mỗi thành viên trong tổ chức để đạt được kết quả mong đợi. Việc huấn luyện là nhân tố nhằm nâng cao, cải thiện kỹ năng đối với những công việc đang thực hiện. Việc phát triển nhân sự nhằm đề bạt, thăng tiến của mỗi thành viên trong tổ chức.

Sáu là, thẩm định kết quả hoạt động: Là việc so sánh kết quả công việc của mỗi cá nhân được giao với các tiêu chuẩn, mục tiêu, mục đích đã xác định cho mỗi vị trí làm việc. Nếu kết quả thấp, cần có hình thức điều chỉnh kịp thời, như huấn luyện thêm, khiển trách, hạ cấp (như ngạch, bậc lương,...); nếu kết quả cao thì khen thưởng, đề bạt, nâng cấp,... tức là phải đánh giá được kết quả hoạt động của mỗi cá nhân trong tổ chức và kết quả hoạt động của tổ chức đó.

Bảy là, đề bạt, thăng chuyển, giáng cấp, sa thải: Đây là những hoạt động phản ánh giá trị của mỗi thành viên đối với tổ chức. Có hình thức khen thưởng hoặc kỷ luật kịp thời đối với mỗi cá nhân sau khi đã thẩm định kết quả hoạt động của họ. Người đạt thành tích cao, có chính sách đãi ngộ kịp thời như tăng lương, đề bạt, thăng chuyển ở những vị trí tốt hơn để họ có điều kiện phát triển kỹ năng của mình; người đạt thành tích thấp có thể phải hạ lương, thăng chuyển đến vị trí kém hơn, thậm chí bị sa thải.

2.2. Đặc trưng cơ bản của quản lý nguồn nhân lực

Nhiều quan niệm cho rằng khái niệm “quản lý NNL” ở nước ta hiện nay không khác nhiều so với các khái niệm “quản lý hành chính nhân sự”, “quản lý nhân sự” hay “quản lý cán bộ”, là những cụm từ hay sử dụng trong QL con người ở Việt Nam. Để làm rõ vấn đề này, cần xem xét các đặc điểm cơ bản của chúng. Hiện nay có nhiều ý kiến khác nhau xung quanh vấn đề này. Theo các tác giả Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân [5] tổng kết thì :

Nhóm thứ nhất cho rằng QL NNL được sử dụng để thay thế QLNS nhằm nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức. Nhóm ý kiến này công nhận sự thay đổi trong cách thức QL con người, không đơn thuần là kiểu QL nhân viên theo cách hành chính như trước nhưng không xác định được bản chất của nó. Quan điểm này chưa thuyết phục vì nếu chỉ thay đổi nhỏ trong mục tiêu QL thì không nhất thiết phải thay đổi tên gọi.

Nhóm thứ hai cho rằng có sự khác biệt hoàn toàn giữa QL NNL và QLNS với các quan điểm mới, triết lý mới, phương pháp mới cho cách tiếp cận QL NNL. Nhóm ý kiến này nhấn mạnh rằng QL NNL có tính độc lập tương đối, tuy nhiên phương pháp và chiến lược QL con người phải phù hợp với chiến lược chung của tổ chức. Theo quan điểm này rất phù hợp với các nước công nghiệp phát triển.

Nhóm thứ ba cho rằng QL NNL không phải là cuộc cách mạng mà là giai đoạn tiếp theo của QLNS trong tổ chức. Đây là quan điểm dung hoà giữa hai cách nhìn nhận trên. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò của yếu tố con người, sự cần thiết phải áp dụng các quan điểm, phương pháp mới trong QL con người nhưng chấp nhận các điều kiện không khắt khe lắm, do đó cách tiếp cận này cũng có thể phù hợp với môi

trường của các nước đang phát triển, trong đó có VN.

Như vậy, sự chuyển đổi từ QLNS truyền thống (sau đây tạm gọi là quản lý hành chính nhân sự) sang QL NNL ở các nước phương Tây trong những năm 80 của thế kỷ 20 và ở Việt Nam hiện nay là kết quả của sự thay đổi môi trường bên ngoài: thách thức về kinh tế; sự cạnh tranh quyết liệt trên phạm vi toàn cầu; thị trường lao động có nhiều thay đổi về chất; số người thất nghiệp tăng đòi hỏi thái độ của người lao động thay đổi; sự thay đổi văn hoá thể hiện trong thay đổi chuẩn mực, từng cá nhân phải thể hiện sự cam kết của mình với công việc. Sự thay đổi đó làm cho quan điểm QLNNL thay thế quan điểm QLHCNS thể hiện những đặc trưng cơ bản sau:

- Định hướng chiến lược: QLNNL hiện đại có các chức năng rộng hơn QLHCNS, từ công việc nắm cán bộ có tính sự vụ hành chính chuyển sang xây dựng hệ thống quy hoạch, khai thác, sử dụng và QL nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức và nâng cao sức cạnh tranh của tổ chức. Như vậy, nếu QLHCNS chỉ tập trung vào các vấn đề trước mắt, có tính ngắn hạn (tiếp cận tức thì) thì QL NNL hướng vào quan tâm dài hạn (tiếp cận đón đầu). Cách tiếp cận đón đầu không những chỉ giúp giải quyết các vấn đề trước mắt mà còn ngăn ngừa các vấn đề trong tương lai, đảm bảo chính sách và thực tiễn QL con người trong tổ chức hướng tới đạt mục tiêu, sức mạng và thực hiện chiến lược của tổ chức.

- Tiếp cận cá thể: Quan hệ giữa người QL và người lao động đòi hỏi sự chịu trách nhiệm trực tiếp trong QL NNL. Người lao động được tham gia vào nhiều khâu của quá trình QL. Vì vậy, chính sách đãi ngộ dựa vào kết quả lao động và kết quả thực hiện trách nhiệm cá nhân của người lao động.

- Sự cam kết: Theo QLHCNS, người QL yêu cầu người lao động tuân thủ, nghe theo;

trong khi đó C người lao động với chiến lược hoá của một tế thể hiện các mậ phương pháp (QL. Do đó, việc kỹ năng của ng với các chuẩn n

- Sự thống t thực thể thống lực và người lã hút sự tham gia sức mạng và chiế

Các mục
Quan niệm
Mục đích
Hình thức
Tầm nhìn
Tính chất
Độ sâu
Công năng
Nội dung
Địa vị
Phương thức công
Quan hệ với bộ p
Quan hệ giữa QL bộ, nhân viên
Thái độ đối xử v nhân viên
Tính chất công v
Thuộc tích của c làm việc QL
Nguồn [6]

Như vậy, mặ cải cách hành cị tại khá phổ biến lieu trong QL trc quan sự nghiệp

trong khi đó QL NNL tạo ra sự cam kết của người lao động đối với công việc, với mục tiêu, với chiến lược của tổ chức và các giá trị văn hoá của một tổ chức biết chia sẻ. Sự cam kết thể hiện các mặt sau: với chiến lược chung, với phương pháp QL và quyền tự chủ của người QL. Do đó, việc tuyển chọn và phát triển những kỹ năng của người lao động sẽ dần dần phù hợp với các chuẩn mực văn hoá mới của tổ chức.

- *Sự thống nhất*: Tổ chức phải xem như một thực thể thống nhất, có sự định hướng quyền lực và người lãnh đạo theo đuổi chính sách thu hút sự tham gia của các thành viên và thực thi sứ mạng và chiến lược của tổ chức.

- *Quyền chủ động của người quản lý cấp dưới*: Theo quan điểm QLHCNS, người QL phải đối phó với hệ thống QL hành chính. Trong khi đó, quan điểm QL NNL thừa nhận NNL con người là yếu tố quan trọng nhất cho thành công của tổ chức. Do vậy, việc QL hướng vào khuyến khích và đãi ngộ tốt cho người lao động ở cấp QL trực tiếp. Người QL cấp trên coi QL NNL là mối quan tâm chiến lược, trong khi đó người QL cấp dưới coi việc thực thi các chiến lược và kỹ thuật QL đã đưa ra là quan trọng nhất với họ.

Bản kê dưới đây cho thấy rõ và đầy đủ hơn sự khác nhau giữa QL NNL hiện đại với QLHCNS:

Bảng 1. Sự khác nhau giữa QL NNL hiện đại với QLHCNS

Các mục	Quản lý nguồn nhân lực	Quản lý hành chính nhân sự
Quan niệm	Coi cán bộ, nhân viên là nguồn lực quan trọng có giá trị	Coi cán bộ, nhân viên là gánh nặng về giá thành
Mục đích	Thoả mãn nhu cầu phát triển tự nhiên của cán bộ, viên chức. Bảo đảm thực hiện lợi ích lâu dài của tổ chức	Bảo đảm thực hiện mục tiêu ngắn hạn của tổ chức
Hình thức	Lấy con người làm trung tâm	Lấy công việc làm trung tâm
Tầm nhìn	Rộng và xa	Hẹp và gần
Tính chất	Có tính chiến lược, sách lược	Có tính chiến thuật và nghiệp vụ
Độ sâu	Chủ động, chú trọng khai thác	Bị động, chú trọng quản lý chặt chẽ
Công năng	Hệ thống, điều chỉnh thống nhất	Đơn lẻ, phân tán
Nội dung	Phong phú	Giản đơn
Địa vị	Ở cấp quyết sách	ở cấp chính sách
Phương thức công tác	Tham dự, thấu hiểu	Khống chế
Quan hệ với bộ phận khác	Hài hoà, hợp tác	Đối lập, mâu thuẫn
Quan hệ giữa QL với cán bộ, nhân viên	Giúp đỡ, phục vụ	Quản lý khống chế
Thái độ đối xử với cán bộ, nhân viên	Tôn trọng, dân chủ	Mệnh lệnh, độc đoán
Tính chất công việc	Có thử thách, có biến hoá	Làm theo lệ, ghi chép
Thuộc tích của cơ quan làm việc QL	Là ngành sản xuất và mang lại lợi ích kinh tế	Là ngành phi sản xuất, không mang lại lợi ích kinh tế.

Nguồn [6]

Như vậy, mặc dù nước ta đã có chủ trương cải cách hành chính, cải cách QL, vẫn còn tồn tại khá phổ biến phong cách hành chính, quan liêu trong QL trong các cơ quan hành chính, cơ quan sự nghiệp và đặc biệt là vẫn tồn tại trong

các trường đại học. Sự can thiệp trực tiếp của các cấp QL vào công việc chuyên môn đã làm hạn chế tính chủ động của các tổ chức này và gây ra ảnh hưởng lớn tới QL yếu tố con người trong tổ chức. Đặc biệt hệ thống giá trị, văn hoá

truyền thống đã hình thành và tồn tại lâu dài vẫn còn chiếm ưu thế trong văn hoá của người lao động. Chính vì vậy việc nghiên cứu và áp dụng QL NNL phải tính đến những vấn đề đang tồn tại trong hệ thống, trong đó QLHCNS vốn đã tồn tại rất lâu trong quan hệ lao động người Việt Nam.

3. Quản lý đội ngũ giảng viên theo mô hình quản lý nguồn nhân lực và quan điểm tự chủ và trách nhiệm xã hội

Trong bối cảnh ở nước ta, những thuận lợi và khó khăn trong quá trình cải cách GDDH theo hướng tăng quyền TC&TNXH thể hiện như sau:

Thứ nhất, các trường ĐH hiện nay không được bao cấp hoàn toàn như trước đây, các trường ĐH phải năng động, tạo cơ chế hoạt động thuận lợi để tăng nguồn thu bổ sung phục vụ các hoạt động của Nhà trường.

Thứ hai, các trường ĐH có sứ mạng riêng, sứ mạng chi phối toàn bộ hoạt động của nhà trường, trách nhiệm và quyền hạn của từng bộ phận trong trường được quy định rõ ràng, không chồng chéo và rất tự chủ.

Thứ ba, trường ĐH được thực hiện các quyền tự chủ về học thuật, chương trình, giáo trình ĐT, nguồn nhân lực và tài chính,... Do đó, tính TC&TNXH thể hiện ngay từ việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển nhà trường đến việc thực thi các nhiệm vụ cụ thể.

Thứ tư, song song với quyền tự chủ, các trường muốn tồn tại và phát triển phải tuân thủ những tiêu chuẩn về đảm bảo chất lượng, đảm bảo nguyên tắc “ĐT phải gắn với nhu cầu xã hội” như những quy luật giá trị và quy luật cạnh tranh của nền kinh tế thị trường. Đây chính là trách nhiệm trước Nhà nước và các nhóm lợi ích liên quan của trường.

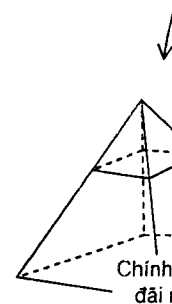
Thứ năm, trường ĐH phải chịu trách nhiệm đến cùng về sản phẩm của mình trước xã hội.

Vi vậy, các GV phải cùng nhà trường chịu trách nhiệm về sản phẩm của mình về ĐT, NCKH và phục vụ cộng đồng.

Thứ sáu, các trường ĐH phải nhanh chóng đổi mới chương trình ĐT, đổi mới phương thức ĐT từ ĐT niên chế sang ĐT theo tín chỉ. Đây là một điều kiện tốt để GV và sinh viên tự chủ và chịu trách nhiệm cao trước nhà trường.

Như vậy, Nhà nước phải có cơ chế để trường ĐH thực sự có các quyền tự chủ đó và có chế tài buộc các trường phải chịu trách nhiệm về sản phẩm của mình. Việc tăng quyền TC&TNXH cho các trường ĐH không có nghĩa là các trường ĐH hoàn toàn có quyền hoạt động không có sự kiểm soát và can thiệp của Nhà nước, mà là gắn kết hơn sự phối hợp giữa tác động của Nhà nước và thẩm quyền của nhà trường dưới sự tham gia, giám sát của các nhóm lợi ích liên quan. Trong đó, Nhà nước sẽ rút khỏi việc QL trực tiếp các cơ sở GDDH nhưng đồng thời sẽ đưa ra những phương thức mới để kiểm soát trách nhiệm của nhà trường thông qua những cơ chế QL bao gồm các lĩnh vực chính là tài chính, nhân lực, ĐT và công nhận chất lượng sản phẩm.

Quá trình phân cấp đảm bảo sao cho cấp điều hành của Đại học ĐN, ĐLV không trở thành cấp trung gian giữa Bộ và các trường đại học thành viên, đồng thời đảm bảo nguyên tắc: quyền quản lý nhà nước thuộc Bộ; quyền ra các quyết định tác nghiệp thuộc trường đại học; quyền tự chủ học thuật của khoa, bộ môn, giảng viên và quyền giám sát thuộc các nhóm lợi ích liên quan (stakeholders). Nên chăng, mô hình phân cấp thẩm quyền ra quyết định thực hiện các nhiệm vụ giữa các cấp đối với các trường đại học được thực hiện theo Hình 1; mô hình QL ĐNGV trong các trường đại học Việt Nam theo mô hình QL NNL và quan điểm TC&TNXH có thể khái quát thông qua mô hình gồm các thành tố theo sơ đồ Hình 2 sau đây:



ng chịu trách
T, NCKH và

nhanh chóng
phương thức
ín chi. Đây là
iên tự chủ và
ờng.

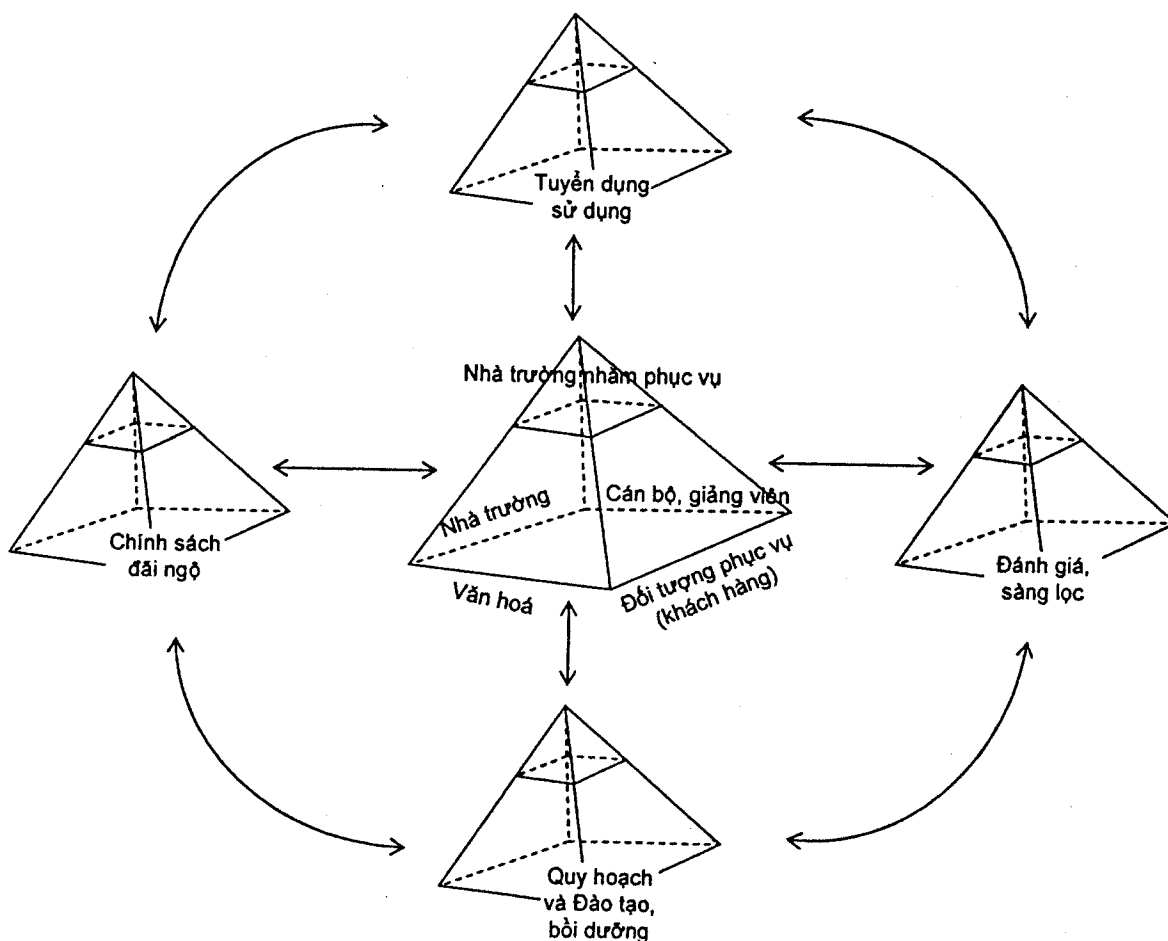
ó cơ chế để
tự chủ đó và
i chịu trách
c tăng quyền
ông có nghĩa
ền hoạt động
iếp của Nhà
hợp giữa tác
yền của nhà
uà các nhóm
nước sẽ rút
ĐDH nhưng
thức mới để
trường thông
các lĩnh vực
à công nhận

sao cho cấp
/ không trở
c trường đại
nguyên tắc:
quyền ra các
ng đại học;
môn, giảng
hóm lợi ích
ng, mô hình
h thực hiện
các trường
l; mô hình
c Việt Nam
quan điểm
qua mô hình
sau đây:

Hình 1. Mô hình phân cấp thẩm quyền ra quyết định đối với các trường đại học

Cấp	Thẩm quyền
1) Bộ	2
2) Trường đại học	1
3) Khoa/BM/GV	3

Hình 2. Mô hình QL ĐNGV theo mô hình QL NNL và quan điểm TC&TNXH



Một là, môi trường và kế hoạch phát triển của nhà trường (hình chóp): thể hiện nhóm lợi ích (stakeholders) gồm 4 đối tượng: Nhà trường, văn hoá, cán bộ GV và đối tượng phục vụ (sinh viên, phụ huynh, người sử dụng lao động,...).

Hai là, các hoạt động (chức năng) của QL nguồn nhân lực giảng viên (4 hoạt động chính: tuyển dụng, sử dụng; đánh giá và sàng lọc; Quy hoạch và đào tạo, bồi dưỡng; chính sách đãi ngộ).

Ba là, hệ thống thông tin liên kết QLNNLGV (các mũi tên).

Bảng 2 sau đây thể hiện một số điểm khác biệt trong QLĐNGV giữa mô hình quản lý hành chính nhân sự chịu ảnh hưởng của cơ chế kế hoạch hoá tập trung và mô hình quản lý nguồn nhân lực theo quan điểm TC&TNXH trong cơ chế thị trường định hướng XHCN.

Bảng 2. So sánh QLĐNGV theo QL hành chính nhân sự và QL NNL

Các tiêu chí	QL hành chính nhân sự chịu ảnh hưởng của cơ chế KHH tập trung	QL NNL theo quan điểm TC&TNXH trong cơ chế TT, định hướng XHCN
1. Môi trường làm việc	- Bộ, ngành quản lý trực tiếp về nhân sự.	- Bộ, ngành quản lý nhà nước về nhân sự, mang tính định hướng và trong khuôn khổ pháp luật
	- Nguyên tắc tổ chức: cơ học, chính thống vai trò, từ trên xuống và tập trung	- Nguyên tắc tổ chức: Hữu cơ, vai trò mềm dẻo, từ dưới lên và phi tập trung.
	- Mục tiêu chính sách: Hiệu quả quản lý, thực hiện theo chuẩn mực và giảm thiểu chi phí	- Mục tiêu chính sách: Lực lượng lao động thích nghi, luôn cải tiến việc thực hiện và tối đa hoá việc sử dụng.
	- Học thuật của ĐNGV chịu sự QL chặt chẽ của các cấp QL.	- Phát huy cao độ tự chủ học thuật của ĐNGV.
	- Sản phẩm đào tạo theo yêu cầu của Nhà nước.	- Sản phẩm đào tạo theo nhu cầu của xã hội
	- Thực hiện nhiệm vụ theo mệnh lệnh	- Thực hiện nhiệm vụ theo chức trách và cam kết lẫn nhau
	- Quan hệ lao động hướng tới tập thể	- Quan hệ lao động hướng tới cá nhân hoá
2. Tuyển dụng, sử dụng	- Hướng tới xây dựng văn hoá tập thể.	- Hướng tới xây dựng văn hoá của tổ chức biết học hỏi.
	- Chỉ tiêu biên chế do cấp trên phân bổ.	- Chỉ tiêu biên chế do đơn vị xây dựng và cấp trên phê duyệt.
	- Cấp trên ra quyết định tuyển dụng ĐNGV.	- Nhà trường trực tiếp tuyển dụng ĐNGV, cấp trên chỉ thẩm định, giám sát và phê duyệt kết quả.
	- Chuẩn tuyển dụng giảng viên thống nhất tại tất cả các cơ sở GDĐH do cấp trên quy định.	- Đạt chuẩn tuyển dụng giảng viên của cấp trên và kết hợp với đặc thù của Nhà trường.
- Cam kết làm việc theo hình thức biên chế dài hạn.	- Cam kết làm việc theo hình thức hợp đồng làm việc, hợp đồng lao động.	

3. Quy hoạch và ĐT, BD

4. Đánh giá sàng lọc

5. Chính sách đãi

Kết luận

Có thể thấy sự khác biệt giữa quy chế ra các quy định học; quy chế giảng viên liên quan trọng lợi ích liên quan trọng đại phần vượt cơ hội của

Quản lý nguồn nhân lực phù hợp với đại học trách nhiệm tranh của

Faculty management in the model of human resource management and autonomy and accountability

Pham Van Thuan

College of Education, VNU, 144 Xuan Thuy, Hanoi, Vietnam

Theoretical issues and synthesizing the international experiences on faculty management in higher education institutions are very necessary requirements in university management in autonomy and accountability. Defining problems in faculty management in the model of administrative human resource management which is affected by the systems based on administrative subsidies is to transit to the model of human resource management which is suitable for the socialist oriented market mechanism; these management solutions have to ensure high autonomy and accountability of all activities of universities for stakeholders: the state, sponsors, students and their parents, university staff and faculties, clients and related communities.

Tóm
hoạt
nghi
nhân
tạo n

1. Đặt vấn

Nghiên
con người
lý học. Trê
nhà tâm lý
đề này và
lý luận và t
hành nghiê
dưới nhiều
theo một c
giữa các y
nghiên cứu
các sản phá
việc nghiê
qua việc ph

Việc n
nghiên cứu
hướng nghi
trị cao cho
sáng tạo củ

* ĐT: 84-4-355
E-mail: quan