



>> TS. Trịnh Ngọc Thạch

ĐỔI MỚI QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐƯỢC COI LÀ MỘT TRONG NHỮNG NHIỆM VỤ TRỌNG TÂM TRONG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN ĐHQGHN GIAI ĐOẠN 2010-2015. XUNG QUANH VẤN ĐỀ NÀY, BẢN TIN ĐHQGHN CÓ DỊP TRAO ĐỔI VỚI TS. TRỊNH NGỌC THẠCH, TRƯỞNG BAN TCCB, ĐHQGHN.

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC THEO CHUẨN ĐẠI HỌC TIÊN TIẾN

Thưa Tiến sĩ, quản trị nguồn nhân lực trong trường đại học hiện nay có khác so với trước đây, đặc biệt có sự phân biệt như thế nào với các cơ quan, đơn vị khác?

Các nhà khoa học cũng như các nhà quản lý đều thừa nhận một sự thật rằng: xét cho cùng mọi quá trình quản trị đều dẫn tới việc “quản trị nguồn nhân lực (NNL) vì “NNL là nguồn tài nguyên quý giá nhất của mọi tổ chức”. Sự quản lý, khai thác và phát triển NNL một cách khoa học sẽ tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc và quá trình đạt được mục tiêu của tổ chức. Trong giai đoạn hiện nay, sự cạnh tranh rất quyết liệt về NNL đã khiến các tổ chức phải thay đổi chiến lược và chính sách trong quản trị NNL.

Hệ thống giáo dục đại học chịu ảnh hưởng nhiều nhất của sự cạnh tranh NNL nên tất yếu phải nằm trong quỹ đạo đổi mới. Tất cả các khâu, các yếu tố của quản trị NNL, như: tuyển dụng, bố trí, sử dụng, đào tạo, phát triển và đãi ngộ đều được thay đổi để thích hợp với yêu cầu thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của các nhà trường trong hoàn cảnh môi trường cạnh tranh về chất lượng.

Thích ứng với kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, lĩnh vực quản trị nhân sự trong các tổ chức đã có bước chuyển căn bản từ quản trị nhân sự (chủ yếu là quản lý hành chính nhân viên) sang quản trị NNL. Các tổ chức sự nghiệp (trong đó có các trường đại học) đã có những dấu hiệu khác biệt căn bản với cơ quan nhà nước về mô hình quản lý và cơ chế hoạt động. Thậm chí các nhà khoa học còn so sánh việc “quản trị đại học như là quản trị doanh nghiệp”. Điều đó không có nghĩa rằng: trường đại học giống như là một doanh nghiệp, mà được hiểu là mô hình quản trị trường đại học giống như mô hình quản trị doanh nghiệp. Ở đó, mô hình quản trị NNL diễn ra khá giống nhau. Áp lực cạnh tranh làm cho tính mềm dẻo, linh hoạt và năng động trong việc tuyển mộ, sử dụng và đãi ngộ nhân viên của trường đại học giống như doanh nghiệp. Cho nên, nếu trường đại học không mau chóng đổi mới mô hình quản trị NNL theo kiểu hiện đại thì nhà trường không có người tài, hoặc có thì người tài lần lượt ra đi.

Chủ trương và chính sách của Nhà nước đã tạo hành lang pháp lý cho các trường đại học tự chủ rất nhiều trong

tuyển dụng, sử dụng, quản lý và đãi ngộ cán bộ, viên chức (như các Nghị định 116/2003/NĐ-CP, 115/2005/NĐ-CP, 43/2006/NĐ-CP...). Cái chính là môi trường, mỗi khoa phải vận dụng vào hoàn cảnh của mình, trong đó rất cần đội ngũ những người lãnh đạo, quản lý phải tâm huyết, phải đầu tư suy nghĩ, phải có biện pháp mạnh mẽ, đột phá. Nếu cứ đăng báo tuyển dụng, rồi chờ hết 1 tháng, không ứng viên nào đến nộp hồ sơ, thì cứ việc tuyển những ứng viên đã có sẵn nhưng tiêu chuẩn thấp hơn để đáp ứng ngay số lượng vị trí công việc đang cần thì hiệu quả tuyển dụng không đạt yêu cầu, mặc dù kết quả có thể rất cao. Điều ấy sẽ làm cho đội ngũ cán bộ không thể đáp ứng yêu cầu công việc. Do đó, tuyển dụng bây giờ phải bằng cách “săn đầu người” (headhunting), bỏ công đi tìm kiếm, đi thu hút thì mới có cán bộ giỏi. Đương nhiên để làm được điều này phải có một loạt điều kiện đi kèm, nhất là về tài chính. Các trường phải có được nhiều nguồn thu bổ sung, được chủ động trong sử dụng kinh phí, kể cả ngân sách.

Vậy ở ĐHQGHN thì sao, thưa Tiến sĩ?

Những năm gần đây, ĐHQGHN đã có



bước chuyển biến quan trọng trong cách tiếp cận quản trị đại học theo mô hình hiện đại. Coi trọng công tác cán bộ, đặc biệt là đội ngũ giảng viên, nhà khoa học đã thực sự trở thành chính sách “trọng dụng nhân tài” của ĐHQGHN. Gần đây, một số văn bản có tính pháp lý về tuyển dụng và đào tạo, bồi dưỡng giảng viên; tuyển dụng và sử dụng cán bộ nói chung, đã theo hướng tiếp cận quản trị NNL. Bên cạnh việc đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng cao hơn các trường đại học khác, ĐHQGHN đã chú trọng tới các điều kiện để thực hiện các văn bản này, sao cho không hạ thấp tiêu chuẩn mà vẫn có ứng viên đạt tiêu chuẩn tham gia tuyển dụng; dù cùng trong một cơ chế trả lương của Nhà nước quy định, nhưng về cơ bản vẫn giữ được đội ngũ có trình độ chuyên môn cao, đồng thời thu hút được cán bộ giỏi từ bên ngoài. Chúng tôi nhận thấy rằng hầu hết lãnh đạo các đơn vị đã nhận thấy được tầm quan trọng của công tác cán bộ và đã có những bước chuyển đáng kể trong chính sách cán bộ trong các đơn vị trực thuộc.

Tuy vậy, thách thức lớn nhất đối với quản trị NNL ở ĐHQGHN hiện nay là: nhu cầu về đội ngũ cán bộ chất lượng cao, trình độ cao trong khi các nguồn lực vật chất còn rất hạn chế. Do đó, cần có chính sách đột phá hơn nữa mới giải quyết được mâu thuẫn này.

Sự khác biệt giữa quản trị nguồn nhân lực của ĐHQGHN với các trường ĐH khác ở nước ta như thế nào?

Như tôi đã đề cập ở trên, hệ thống giáo dục đại học chịu tác động trực tiếp

của cuộc cạnh tranh NNL đang diễn ra trong phạm vi toàn cầu. Do vậy, toàn bộ hệ thống giáo dục đại học của nước ta đều đang đứng trước những thách thức về chất lượng đào tạo NNL. ĐHQGHN là một tập hợp của các trường đại học, các khoa trực thuộc và các viện, trung tâm nghiên cứu KH&CN. Trong đó mỗi trường thành viên, khoa trực thuộc, viện, trung tâm nghiên cứu KH&CN thực hiện chức năng, nhiệm vụ riêng, tổ chức đào tạo, nghiên cứu một hoặc một số lĩnh vực khoa học tạo nên một hệ thống đào tạo, nghiên cứu đa ngành, đa lĩnh vực của ĐHQGHN. Mô hình ĐHQG là mô hình khá đặc thù, không thể so sánh với các trường đại học khác; do vậy, quản trị NNL trong ĐHQGHN được tiếp cận theo hướng vừa vĩ mô vừa vi mô. Chủ trương, chính sách, biện pháp của ĐHQGHN định hướng để các đơn vị vận dụng theo đặc thù của từng đơn vị. Nhưng ĐHQGHN là một hệ thống thống nhất nên sự liên thông, liên kết để sử dụng chung một cách có hiệu quả các nguồn lực, trong đó đặc biệt là NNL tạo ra một trong những đặc trưng riêng của quản trị NNL ở ĐHQGHN mà các trường đại học khác chưa thể hiện được.

Cái khác nữa là chất lượng NNL theo mục tiêu và sứ mệnh của ĐHQGHN mà Đảng, Nhà nước và cả xã hội tin tưởng trao cho. Quản trị NNL phải tạo ra chất lượng và hình thành “văn hóa chất lượng”. Đặc biệt khi triển khai thực hiện nhiệm vụ chiến lược: đào tạo và cung cấp NNL chất lượng cao, trình độ cao đạt chuẩn các trường đại học tiên tiến trên thế giới, việc áp dụng phương

pháp quản trị NNL theo mô hình hiện đại của các trường đại học tiên tiến trên thế giới, nhằm xây dựng và thực hiện các chính sách mới trong tuyển dụng, sử dụng, đào tạo - bồi dưỡng và đãi ngộ giảng viên, nhà khoa học theo chuẩn quốc tế là một yêu cầu cấp thiết. Nhờ đó mới tạo ra được bước đột phá về chất lượng NNL đáp ứng yêu cầu xây dựng ĐHQGHN thành một trung tâm đào tạo, NCKH và công nghệ sớm đạt trình độ quốc tế.

Với mô hình quản trị đặc trưng như vậy, ĐHQGHN đã có những biện pháp gì có tính đột phá trong quản trị nguồn nhân lực?

Ngay từ năm 2006, Giám đốc ĐHQGHN đã ban hành một quy định riêng về tiêu chuẩn tuyển dụng GV và một số biện pháp mang tính đặc thù (cũng có thể gọi là “đột phá”) trong tuyển dụng, sử dụng và đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ GV, một lực lượng nòng cốt trong đào tạo và NCKH của ĐHQGHN. Từ đây ĐHQGHN chính là nơi đi đầu trong cả nước quy định chuẩn trình độ chuyên môn của giảng viên ĐHQGHN là tiến sĩ. Đối với một số ngành, chuyên ngành, môn học đặc thù có khó khăn về nguồn tuyển dụng trình độ cao, chuẩn trình độ chuyên môn của GV những ngành, chuyên ngành này có thể là thạc sĩ. Điều này được hiểu là: GV viên của ĐHQGHN tiến tới phải có trình độ TS. Ngay bây giờ thì chưa, nhưng từng bước phải đạt tới tiêu chí đó. Bởi vậy, nếu những người được tuyển vào làm GV mà chưa có học vị TS (hoặc ThS đối với ngành đặc thù), thì các đơn vị chỉ ký HĐLV có thời hạn, tối đa là 3 năm; đến khi nào đạt học vị



TS thì mới ký HĐLV dài hạn (không xác định thời hạn). Trong một thời gian nhất định (5 năm đối với những ai là cử nhân và 4 năm đối với TS) mà không phấn đấu để đạt chuẩn thì sẽ phải chuyển sang ngạch viên chức khác hoặc cho thôi việc. Ở một số nước tiên tiến, như Mỹ, Úc... chúng ta cũng thấy tiêu chuẩn tuyển dụng GV của họ rất cao. Người nào muốn được tuyển chính thức vào làm giảng viên đại học thì bắt buộc phải có bằng TS và có công trình khoa học đã công bố (sách chuyên khảo hoặc bài báo có giá trị).

Tuy thời gian đầu, việc tuyển GV gặp nhiều khó khăn, có những đơn vị một năm không tuyển được GV nào, nhưng sau đó thì một mặt do yêu cầu về chất lượng đội ngũ đáp ứng với vị trí công việc, một mặt các đơn vị cũng đã quyết tâm vì chất lượng, nên công tác tuyển dụng được quan tâm đặc biệt hơn. Đã có nhiều sáng kiến, nhiều chính sách thu hút cán bộ của các đơn vị đi đầu, nên kết quả tuyển dụng GV ngày một cao hơn. Đến nay, quy định này đã thích hợp, được các đơn vị ủng hộ. Gần đây, việc tuyển GV có học vị TS vào trường đã trở thành một xu thế của hầu hết các đơn vị. ĐHQGHN cho phép các trường đại học và các viện nghiên cứu, được quyền xem xét và tuyển GV, cán bộ nghiên cứu là TS không qua thi tuyển.

Gần đây, ĐHQGHN quy định rõ tiêu chuẩn các ngạch viên chức phù hợp hơn với vị trí công tác. Các tiêu chuẩn đều cao hơn, thể hiện chất lượng so với trước đây. Nhất là quy trình tuyển dụng theo cách tiếp cận quản trị NNL tiên tiến đã được áp dụng trong hầu hết các

đơn vị. ĐHQGHN đã phân cấp cho các trường đại học thành viên được quyền quyết định tuyển dụng trên cơ sở chỉ tiêu, kế hoạch đã được phê duyệt. Các trường đại học được quyền xây dựng kế hoạch tuyển dụng trình Giám đốc ĐHQGHN phê duyệt, tổ chức tuyển dụng, bổ nhiệm những ứng viên đạt chuẩn vào ngạch viên chức, sau đó báo cáo số lượng để ĐHQGHN theo dõi. Đối với những đơn vị khác, ĐHQGHN chỉ đạo công tác tuyển dụng theo kế hoạch cụ thể được Giám đốc ĐHQGHN phê duyệt.

Căn cứ vào tiêu chí đội ngũ CBKH đầu đàn, đầu ngành của ĐHQGHN, các đơn vị đào tạo và nghiên cứu đã chủ động để xuất các biện pháp, chính sách quy hoạch và đào tạo - bồi dưỡng đội ngũ cán bộ khoa học. Đến nay, hầu hết các trường đại học đều xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo - bồi dưỡng cán bộ khoa học, đặc biệt ưu tiên cho đội ngũ cán bộ của nhiệm vụ chiến lược. Đội ngũ cán bộ quản lý cũng được chú trọng nâng cao chất lượng. ĐHQGHN đã xây dựng quy định về tiêu chuẩn của từng chức danh lãnh đạo, chuẩn hóa quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển cán bộ. Công tác này đã đạt được hiệu quả cao, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác quản lý. Công tác luân chuyển cán bộ lãnh đạo quản lý được thực hiện khá tốt; đã được Ban Tổ chức Trung ương, Thành ủy HN và nhiều cơ quan cấp trên đánh giá cao.

Hiện nay, ĐHQGHN đang tập trung vào công tác đào tạo - bồi dưỡng cán bộ, trong đó ưu tiên đặc biệt đối với đội ngũ CBKH thuộc nhiệm vụ chiến lược. Bên

cạnh đó cũng rất chú trọng về chính sách đãi ngộ cán bộ, đặc biệt đối với các nhà khoa học. Từ năm 2005, ĐHQGHN đề ra chính sách đào tạo - bồi dưỡng giảng viên mang tính đột phá. Cứ sau 3 năm giảng dạy, giảng viên được nghỉ một học kì để bồi dưỡng chuyên môn. Họ có thể tự nghiên cứu ở trong nước hoặc có thể đi tu nghiệp ở nước ngoài. Đơn vị được sử dụng các nguồn kinh phí để hỗ trợ thêm cho cán bộ về đi lại, ăn, ở, tham gia học tập, nghiên cứu, công bố công trình khoa học ở trong nước hoặc nước ngoài ...; hơn nữa còn có cơ chế, chính sách bổ sung nguồn nhân lực thay thế để các đơn vị thực hiện chính sách này. Mặc dù đến nay, chính sách chưa thu được kết quả cao, vì rất nhiều cơ chế, chính sách khác ràng buộc. Tiến tới sẽ cụ thể hóa thêm các biện pháp để thực hiện tốt công tác này ở các đơn vị đào tạo.

Tuy nhiên, để thực hiện tốt các chính sách đào tạo, bồi dưỡng và đãi ngộ cán bộ, đặc biệt là đội ngũ cán bộ khoa học, mang tính đột phá, cần phải có một hệ thống cơ chế, chính sách, biện pháp mang tính đồng bộ, nhất là cần phát huy và sử dụng hết lợi thế về quyền tự chủ cao của một đại học đa ngành, đa lĩnh vực được tổ chức và hoạt động theo một quy chế đặc biệt do Chính phủ ban hành.

Xin cảm ơn TS!

VIỆT HÀ (thực hiện)