

**NGHIÊN CỨU VỀ MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRÊN THẾ GIỚI  
VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO VIỆC PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC NGHỀ NGHIỆP  
CHO ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC HÀNH CHÍNH Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG GIAI ĐOẠN HIỆN NAY**

Trương Thị Hằng<sup>1</sup>

**Tóm tắt.** Từ nghiên cứu về mô hình quản lý nguồn nhân lực trên thế giới cho thấy phát triển nguồn nhân lực dựa trên thiết kế và phân tích công việc là cách tiếp cận hiệu quả trong quản lý nguồn nhân lực. Một số mô hình quản lý nguồn nhân lực được đưa ra như mô hình Michigan, mô hình Havard và mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam. Bài báo cũng trình bày một số kinh nghiệm trong việc phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ viên chức hành chính trong các trường đại học, bao gồm quản lý cấp chiến lược của Ban lãnh đạo, quản lý kế hoạch và tài nguyên, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và bồi dưỡng.

**Từ khóa:** *Mô hình, quản lý, nguồn nhân lực, năng lực nghề nghiệp, đội ngũ viên chức hành chính, trường đại học.*

## 1. Đặt vấn đề

Phát triển nguồn nhân lực dựa trên thiết kế và phân tích công việc là một hướng nghiên cứu được các nhà nghiên cứu quan tâm từ những năm 70 của thế kỷ với quan điểm trọng tâm con người là một nguồn tài sản quý giá của tổ chức, vì vậy cần đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, đáp ứng được yêu cầu của công việc và mục tiêu của tổ chức. Với cách tiếp cận đó, phát triển nguồn nhân lực dựa trên cụ thể hoá mục tiêu của tổ chức thành các lĩnh vực hoạt động chủ chốt với công việc được thiết kế rõ ràng, yêu cầu của mỗi vị trí việc làm cần thiết được mô tả một cách tường minh ngày càng được nghiên cứu và ứng dụng rộng rãi trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực. Ở nước ta, Nghị quyết số 29-NQ/TW của Ban chấp hành Trung ương Đảng đã thông qua nội dung đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đào tạo, trong đó nêu rõ "... Đổi mới cách tuyển dụng, sử dụng lao động đã qua đào tạo theo hướng chú trọng năng lực, chất lượng, hiệu quả công việc thực tế, không quá nặng về bằng cấp..." và "...đổi mới mạnh mẽ nội dung giáo dục đại học và sau đại học theo hướng hiện đại, phù hợp với từng ngành, nhóm ngành đào tạo và việc phân tầng hệ thống giáo dục đại học" là một định hướng mang tính sống còn đối với các cơ sở giáo dục đại học trong việc duy trì tồn tại và phát triển. Với yêu cầu tự chủ đại học ở nước ta hiện nay, nguồn nhân lực phục vụ cho hoạt động phát triển của nhà trường là vấn đề quan trọng quyết định chất lượng của cơ sở giáo dục đại học, trong đó đội ngũ viên chức hành chính là lực lượng chiếm số lượng khá đông đảo, nhưng thực tế sự đầu tư nâng cao chất lượng, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, và tạo điều kiện để phát triển đội ngũ này ở các trường đại học hiện nay chưa thực sự hiệu quả và được quan tâm. Bên cạnh đó, với xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế sâu rộng trong mọi lĩnh vực cuộc sống đã hình thành nên các nhu cầu tất yếu đòi hỏi được cung cấp lực lượng lao động có trình độ cao về chuyên môn, tay nghề, kỹ năng tổ chức công việc và ngoại ngữ... Nhu cầu bổ sung nguồn nhân lực đặc biệt với nhân lực chất lượng cao trong xã hội là rất lớn, đó vừa là cơ hội nhưng đồng thời cũng là một thách thức đối với các trường đại học ở nước ta trong bối cảnh đổi mới giáo dục hiện nay.

Ngày nhận bài: 10/01/2023. Ngày nhận đăng: 17/03/2023.

<sup>1</sup>Phòng Tổ chức - Hành chính, Học viện Quản lý giáo dục

Tác giả liên hệ: Trương Thị Hằng. Địa chỉ e-mail: [hangtruong8884@gmail.com](mailto:hangtruong8884@gmail.com)

## 2. Một số khái niệm cơ bản

### 2.1. Nguồn nhân lực

Theo Liên Hợp quốc cho rằng nguồn nhân lực đó là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước; nó bao gồm giáo dục, đào tạo và sử dụng tiềm năng con người nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Ngân hàng thế giới World Bank đưa ra quan niệm, nguồn nhân lực đó là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Như vậy, các khái niệm, quan điểm ở đây đều coi nguồn lực con người như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

Nguồn nhân lực được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

Trong nghiên cứu này, khái niệm nguồn nhân lực được khai thác dưới góc độ năng lực để chỉ sức người gồm cả phẩm chất và khả năng tham gia vào lao động sản xuất và hoạt động xã hội của cá nhân trong một tổ chức cụ thể. Nói đến nguồn nhân lực tức là đề cập đến những yếu tố cấu thành khả năng, năng lực và sức mạnh sáng tạo của con người. Điều quan trọng cốt yếu khi quan tâm đến nguồn nhân lực không phải chỉ là số lượng mà là chất lượng, là đề cập đến hàm lượng trí tuệ trong đó. Xu hướng hiện nay trong xã hội là quan tâm đến vai trò ngày càng quan trọng của nguồn nhân lực, đó là sự kết hợp giữa trí lực - thể lực - nhân cách.

### 2.2. Phát triển nguồn nhân lực

Theo Leonard Nadler (1969), người được cho là người đầu tiên đưa ra thuật ngữ phát triển nguồn nhân lực, quan niệm phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức là một loạt các hoạt động có tổ chức, tiến hành trong một thời gian cụ thể và được thiết kế để tạo ra sự thay đổi hành vi.

Theo McLean (2000), phát triển nguồn nhân lực là quá trình nhằm phát triển những kiến thức làm việc cơ bản, sự tinh thông, năng suất và sự hài lòng cần cho một đội nhóm hoặc cá nhân hoặc mang lại lợi ích cho một tổ chức, cộng đồng, quốc gia,...

Tác giả Phan Văn Kha: "Phát triển nguồn nhân lực có thể được hiểu là quá trình tạo lập và khai thác hiệu quả tiềm năng con người vì sự tiến bộ xã hội và sự hoàn thiện bản thân mỗi con người".

Như vậy, phát triển nguồn nhân lực bao gồm nội dung chính sau: (1) Xây dựng nguồn nhân lực (quy hoạch, xây dựng chỉ tiêu, tuyển dụng, sắp xếp bố trí việc làm v.v.); (2) Sử dụng nguồn nhân lực (quản lý và vận hành bộ máy tổ chức thực hiện các nhiệm vụ theo quy định, chức năng, đánh giá, sàng lọc v.v.); (3) Phát triển nguồn nhân lực (đào tạo, bồi dưỡng, đào tạo lại, tạo môi trường, điều kiện thuận lợi, động lực thúc đẩy, khuyến khích phát huy tiềm năng, năng lực v.v.).

### 2.3. Năng lực nghề nghiệp

Năng lực nghề nghiệp được định nghĩa là khả năng thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến một công việc nhất định, bao gồm các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc đó một cách hiệu quả. Có nhiều quan điểm về năng lực nghề nghiệp. Chẳng hạn, Kolb (1984) cho rằng, "Năng lực nghề nghiệp được xác định bởi các yếu tố khác nhau, bao gồm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, sự chuyên nghiệp, tính cẩn trọng và tầm nhìn xa"; Hartung, Porfeli và Vondracek (2008) cho rằng, "Năng lực nghề nghiệp là khả năng thực hiện các hoạt động nghề nghiệp một cách hiệu quả và đáp ứng được các yêu cầu công việc

nhất định"; Hay Petrides và Furnham (2001) nói rằng, "Năng lực nghề nghiệp là khả năng thực hiện các tác vụ và hoạt động liên quan đến công việc một cách chính xác, hiệu quả và đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng được đặt ra"; Sternberg, (1996) đưa ra quan điểm, "Năng lực nghề nghiệp không chỉ đơn thuần là khả năng thực hiện các hoạt động nghề nghiệp, mà còn bao gồm khả năng tương tác với người khác, giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định."

Tóm lại, năng lực nghề nghiệp là khả năng thực hiện các hoạt động nghề nghiệp một cách hiệu quả và đáp ứng được các yêu cầu công việc nhất định. Để đạt được năng lực nghề nghiệp cao, người lao động cần có kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, tính cẩn trọng và tầm nhìn xa. Bên cạnh đó, năng lực nghề nghiệp còn bao gồm khả năng tương tác với người khác, giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định.

#### **2.4. Đội ngũ viên chức hành chính ở trường đại học**

Theo Điều 2, Luật Viên chức năm 2010 và Luật cán bộ, công chức và Luật Viên chức sửa đổi, bổ sung năm 2019 (sau đây gọi tắt là Luật Viên chức) đã nêu rõ: "Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật."

Hoạt động nghề nghiệp của viên chức được quy định tại Điều 4, Luật Viên chức như sau: "Hoạt động nghề nghiệp của viên chức là việc thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ có yêu cầu về trình độ, năng lực, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ trong đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của Luật này và các quy định khác của pháp luật có liên quan".

Viên chức phải có các tiêu chuẩn sau: Phẩm chất chính trị, đạo đức nghề nghiệp tốt; Trình độ chuyên môn đáp ứng được yêu cầu của vị trí việc làm; Có kỹ năng nghề nghiệp để thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao; Đủ sức khỏe theo yêu cầu nghề nghiệp.

Theo Nghị định số 115/2020/NĐ-CP, ngày 25/9/2020 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức, viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập được phân loại thành "viên chức quản lý" và "viên chức không giữ chức vụ quản lý".

#### **2.5. Phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ viên chức hành chính ở trường đại học**

Phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ viên chức hành chính ở trường đại học là quá trình cải thiện và nâng cao các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm của họ trong môi trường làm việc đại học.

Nguồn nhân lực là tài nguyên quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào, bao gồm cả trường đại học. Phát triển nguồn nhân lực có nghĩa là tạo ra một đội ngũ nhân viên có năng lực và trình độ cao để giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược của mình. Trong trường đại học, phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi quá trình liên tục cải thiện các kỹ năng, kiến thức và thái độ của đội ngũ viên chức hành chính.

Năng lực nghề nghiệp của đội ngũ viên chức hành chính ở trường đại học là khả năng thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể liên quan đến chức danh mà họ đảm nhiệm. Các năng lực này có thể bao gồm kỹ năng quản lý, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng xử lý thông tin, kỹ năng tổ chức, kỹ năng giải quyết vấn đề, và kỹ năng lãnh đạo.

Do đó, phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ viên chức hành chính ở trường đại học là một quá trình quan trọng để tăng cường chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động của trường, từ đó nâng cao uy tín và tầm quan trọng của trường trong cộng đồng đại học.

### **3. Một số mô hình quản lý nguồn nhân lực có thể vận dụng vào phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ viên chức hành chính ở trường đại học hiện nay**

Dưới góc nhìn của quản lý nguồn nhân lực giáo dục, phát triển nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động liên quan đến quy hoạch, thu hút, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo và bồi dưỡng, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ và chế độ đãi ngộ đối với đội ngũ nhà quản lý giáo dục và giáo viên/giảng viên. Đối với đội ngũ viên

chức hành chính, có thể học tập và áp dụng các mô hình quản lý nguồn nhân lực để gia tăng hiệu quả quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ trong tổ chức theo những hướng như sau:

**i) Mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler**

Theo Leonard Nadler, phát triển nguồn nhân lực gồm có ba nhóm hoạt động chủ yếu [8]:

+ Giáo dục, đào tạo nguồn nhân lực (giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng): Giáo dục và đào tạo, nâng cao trình độ nghề nghiệp cho viên chức hành chính sẽ đảm bảo cho đội ngũ này có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự tiến hóa và phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ, đảm bảo cho tổ chức có một lực lượng đội ngũ có chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp tốt. Trong môi trường tổ chức, sức lao động đặc biệt là lao động chất xám là một nguồn tài nguyên vô cùng quý giá, khẳng định vị thế của đơn vị trên thị trường có thể đáp ứng được các yêu cầu ngày càng cao của nền kinh tế hiện đại và của sự tiến bộ khoa học công nghệ hiện nay.

+ Sử dụng nguồn nhân lực (chọn tuyển, sử dụng, đánh giá, đề bạt): Bố trí nhân sự là quá trình sắp đặt viên chức hành chính vào các vị trí công việc của tổ chức. Sử dụng nhân sự là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của viên chức hành chính một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Như vậy, việc bố trí và sử dụng nhân sự có liên quan chặt chẽ với nhau: bố trí đúng thì mới có thể sử dụng được, ngược lại nếu bố trí được nhân viên có năng lực mà không biết cách sử dụng họ thì hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được; Bố trí nhân lực có liên quan đến cơ cấu tổ chức, do vậy mang tính ổn định. Sử dụng nhân sự liên quan đến cá nhân từng người và mang tính linh hoạt. Hầu hết ở các trường đại học hiện nay, việc sử dụng đội ngũ viên chức hành chính trong đơn vị bám sát vào yêu cầu vị trí việc làm. Từng vị trí việc làm cần thể hiện được các yêu cầu về năng lực, kỹ năng cần phải có để hoàn thành nhiệm vụ cụ thể, như: năng lực phân tích vấn đề, năng lực tổng hợp, năng lực tập hợp, năng lực điều hành và phối hợp hoạt động, năng lực giải quyết vấn đề trong các phát sinh thực tiễn...

+ Tạo môi trường phát triển nguồn nhân lực (môi trường làm việc, môi trường pháp lý, chính sách đãi ngộ): Tạo dựng môi trường, đãi ngộ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần để viên chức hành chính có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của tổ chức; Chính sách tạo động lực nhận được sự thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong tổ chức là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, cổ phần... Đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người...



Hình 1. Mô hình phát triển nguồn nhân lực của Leonard Nadler

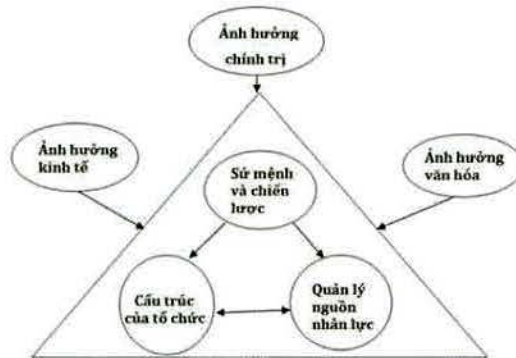
**(ii) Mô hình Michigan**

Mô hình quản lý nguồn nhân lực Michigan còn được gọi là mô hình “cứng”, thuộc trường phái quản trị nhân lực Michigan do nhóm tác giả Charles Fombrun, Noel M.Devanna, Marry Anne Tichy đề xuất [6]. Nhóm tác giả cho rằng quản lý nguồn nhân lực là quá trình liên tục phát triển nhân lực thông qua tuyển chọn, đánh giá và các chính sách khen thưởng, phải chú trọng khâu tuyển chọn dựa trên cơ sở mô tả công

việc và yêu cầu thực hiện công việc mới có thể tuyển chọn được nhân viên phù hợp với công việc. Mô hình nhấn mạnh đến sự tương quan và gắn kết của hoạt động nhân sự trong tổ chức, lấy hiệu quả công việc làm thước đo. Trong đó, tuyển dụng xác định bởi cấu trúc công việc và phát triển nhân lực thông qua đào tạo bồi dưỡng để đáp ứng yêu cầu tương lai của tổ chức.

Hiện nay dưới tác động của cách mạng khoa học, kĩ thuật và công nghệ đòi hỏi hình thành và phát triển phẩm chất và năng lực cho người lao động nói chung và viên chức hành chính nói riêng. Mặt khác, việc sử dụng và bố trí việc làm phù hợp, đúng ngành nghề và trình độ đào tạo, chính sách lương, thưởng phù hợp, chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của viên chức hành chính không chỉ giúp tái sản xuất sức lao động, khai thác và phát huy tối đa được tiềm năng sẵn có của họ, mà còn giúp cho họ tiếp tục hoàn thiện phẩm chất và phát triển năng lực nghề nghiệp của mình thông qua hoạt động nghề nghiệp. Dựa trên cách tiếp cận này rõ ràng Mô hình Michigan đáp ứng được mục đích nghiên cứu của đề tài.

Mô hình mô tả quản lý nguồn nhân lực là một “vòng tròn” bao gồm 4 hoạt động nhân lực cốt lõi: tuyển chọn, thẩm định, phát triển và khen thưởng. Mô hình nhấn mạnh đến các cơ sở để quản lý như thành tích công việc, chiến lược, hệ thống cơ cấu tổ chức để quản lý nhân sự, tuyển dụng nhân sự đáp ứng tốt nhất yêu cầu đề ra, thành quả lao động sẽ được đánh giá và kết quả đánh giá sẽ xác định mức lương, thưởng và cơ hội phát triển. Mô hình này nhấn mạnh đến sự tương quan cơ bản và sự gắn kết của các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, mà đòi hỏi các chiến lược về nguồn nhân lực phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược tổng thể của tổ chức.



Hình 2. Mô hình quản lý nguồn nhân lực Michigan

**(ii) Mô hình Havard**

Mô hình do trường phái nghiên cứu của trường Đại học kinh tế Harvard đề xuất với quan điểm chủ đạo là nhân sự sẽ chịu tác động của các yếu tố: chế độ làm việc, mức lương và dòng di chuyển nhân lực. Vì vậy mô hình tập trung chủ yếu vào mối quan hệ giữa người với người, chú trọng vấn đề giao tiếp, hình thành động lực và thúc đẩy vai trò của người lãnh đạo, lấy con người làm trung tâm và coi sự hài lòng của con người làm nền tảng, dựa trên ảnh hưởng cá nhân, chế độ làm việc, lương bổng và dòng di chuyển lao động trong khu vực. Mô hình này được quy ước là mô hình “mềm”, đối lập với mô hình “cứng” của trường phái Michigan.

**(iii) Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam**

Dựa trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nguồn nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của Việt Nam, tác giả Trần Kim Dung và cộng sự [5] đã đề xuất mô hình gồm ba nhóm chức năng:

Nghiên cứu từ các mô hình quản lý nhân lực có thể thấy điểm chung trong quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ VCHV trong các trường đại học hiện nay bao gồm: xây dựng kế hoạch, quy hoạch đội ngũ; tuyển dụng, sử dụng đội ngũ; đào tạo, bồi dưỡng, chế độ chính sách, đãi ngộ; môi trường, điều kiện làm việc..



Hình 3. Mô hình quản lý nguồn nhân lực theo thành phần chức năng

#### 4. Bài học kinh nghiệm áp dụng phát triển năng lực nghề nghiệp cho đội ngũ viên chức hành chính trong các trường đại học nước ta

Theo các tác giả C.Fombrun, N.M Tichy, M.A. Devanna (1984) đã mô tả bốn hoạt động cơ bản của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức và được chia làm 3 cấp độ quản lý, bao gồm: cấp chiến lược, cấp kế hoạch và cấp tác nghiệp. Cấp chiến lược là cấp quản lý cao nhất của đội ngũ lãnh đạo của một tổ chức; Cấp kế hoạch là cấp quản lý trung gian của đội ngũ quản lý của các đơn vị trong một tổ chức; Cấp tác nghiệp là cấp quản lý thấp nhất của đội ngũ nhân viên tham mưu, thừa hành triển khai các kế hoạch hoạt động của đơn vị.

Trong nghiên cứu này sẽ triển khai nghiên cứu các nội dung phát triển năng lực nghề nghiệp đội ngũ viên chức hành chính theo 3 cấp quản lý với 4 hoạt động cốt lõi theo mô hình Michigan, nhưng sẽ bao gồm hai cấp quản lý bởi đối với trường đại học ở Việt Nam nói chung, thường chia làm hai cấp quản lý là: cấp chiến lược là Ban lãnh đạo Trường đại học; còn cấp kế hoạch và cấp tác nghiệp là cấp quản lý của khoa, phòng, ban.

##### 4.1. Quản lý cấp chiến lược của Ban lãnh đạo trường đại học

##### 4.2. Tuyển dụng đội ngũ viên chức hành chính

Ban lãnh đạo Trường đại học cần có quy định trong quá trình triển khai hoạt động tuyển dụng để đảm bảo sự ổn định và để ngày càng hoàn thiện hơn về quy trình, bộ quy chuẩn, đảm bảo tuyển dụng được đội ngũ viên chức hành chính đáp ứng thực hiện được chiến lược phát triển Trường đại học, bao gồm:

- (1) Công bố kế hoạch chiến lược phát triển đội ngũ viên chức hành chính;
- (2) Quy định cơ chế, chính sách thu hút và hỗ trợ viên chức hành chính có trình độ, năng lực phù hợp với vị trí việc làm, cam kết làm việc lâu dài tại Trường đại học;
- (3) Xây dựng quy hoạch đội ngũ lãnh đạo và quản lý các cấp;
- (4) Xây dựng quy hoạch chuyên môn và nghiệp vụ quản lý nhà nước đối với viên chức hành chính;
- (5) Xây dựng Đề án vị trí việc làm của Trường đại học;
- (6) Xây dựng Đề án tự chủ đại học trong tổ chức bộ máy, tài chính và tuyển sinh đào tạo.

##### 4.3. Đánh giá đội ngũ viên chức hành chính

Ban lãnh đạo Trường đại học cần xây dựng mối quan hệ phối hợp với các tổ chức: Công đoàn, Đoàn thanh niên; giữa các khoa, phòng, ban và giữa các cá nhân trong Trường đại học, đảm bảo thu được thông tin định lượng, định tính một cách khách quan, công bằng, công khai. Vì vậy, Ban lãnh đạo các trường đại học trong phát triển đội ngũ viên chức hành chính trong bối cảnh tự chủ cần thực hiện các nhiệm vụ sau đây:

- (1) Xây dựng quy định công tác đánh giá và phân loại đối với đơn vị, công chức và viên chức và người lao động tại Trường đại học;

(2) Định hướng áp dụng CNTT trong đánh giá online;

(3) Xây dựng cơ chế phối hợp với các tổ chức đoàn thể của Trường đại học trong triển khai thực hiện công tác đánh giá.

#### **4.4. Khen thưởng, đãi ngộ đội ngũ viên chức hành chính**

Ban lãnh đạo Trường đại học tiến hành khen thưởng đãi ngộ viên chức hành chính thể hiện sự am hiểu và quan tâm đối với phát triển nguồn nhân lực. Ban lãnh đạo Trường đại học cần thường xuyên rà soát định kỳ, điều chỉnh quy chế chi tiêu nội bộ nhằm hạn chế các bất cập, đồng thời áp dụng và vận dụng kịp thời các quy định của Nhà nước trong việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động cũng như đảm bảo nguyên tắc tài chính trong thanh quyết toán các đề tài, dự án... Điều này giúp cho mọi viên chức hành chính an tâm trong thực thi nhiệm vụ và tạo động lực mạnh mẽ cho viên chức hành chính làm việc với thái độ tích cực, sáng tạo, trách nhiệm, góp phần thực hiện chiến lược và tạo ra thương hiệu của trường đại học. Bao gồm:

1. Rà soát định kỳ và hoàn thiện Quy chế chi tiêu nội bộ;
2. Xây dựng chiến lược gắn kết việc khen thưởng với chiến lược phát triển viên chức hành chính;
3. Xây dựng Chương trình hành động triển khai phong trào thi đua trong viên chức hành chính và học viên, sinh viên toàn trường;
4. Xây dựng Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng trong nhiệm kỳ cho cá nhân viên chức hành chính;
5. Xây dựng Đề án Quy hoạch và bồi dưỡng đội ngũ viên chức hành chính;
6. Xây dựng kế hoạch tái tạo sức lao động cả về sức lực và trí lực;
7. Xây dựng đề án cơ sở vật chất theo lộ trình nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của môi trường đào tạo và học thuật của Trường đại học.

#### **4.5. Định hướng phát triển đội ngũ viên chức hành chính**

Ban lãnh đạo trường đại học cần thực hiện định hướng phát triển cho đội ngũ viên chức hành chính vừa mang tính chiến lược trong phát triển nguồn nhân lực của trường đại học, vừa có định hướng cụ thể, kịp thời nhằm phát huy tiềm năng và thế mạnh của Trường đại học và của mỗi cá nhân viên chức hành chính. Vì vậy, Ban lãnh đạo trường đại học trong định hướng phát triển đội ngũ viên chức hành chính cần thực hiện các nhiệm vụ sau:

1. Xây dựng Kế hoạch chiến lược phát triển Trường đại học;
2. Định hướng kế hoạch phát triển đội ngũ VCQL và viên chức hành chính trong bối cảnh tự chủ đại học
3. Định hướng khung năng lực vị trí việc làm đối với đội ngũ viên chức hành chính trong giai đoạn tự chủ đại học và đón đầu cách mạng công nghệ 4.0;
4. Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu dự báo trong đào tạo, NCKH để linh hoạt điều chỉnh đội ngũ viên chức hành chính đáp ứng sự thay đổi.
5. Xây dựng Đề án Phát triển đội ngũ viên chức hành chính đáp ứng yêu cầu năng lực về ngoại ngữ, tin học và nghiệp vụ.

#### **4.6. Quản lý cấp kế hoạch và tác nghiệp của đội ngũ viên chức quản lý**

##### **4.6.1. Tuyển dụng đội ngũ viên chức hành chính**

Với nhiệm vụ đơn vị chuyên môn hay đơn vị chức năng trong các trường đại học, VCQL các phòng ban chức năng và các khoa viện tham gia vào hoạt động tuyển dụng viên chức hành chính cần có sự đồng bộ với kế hoạch do lãnh đạo trường chỉ đạo với công tác nghiệp vụ của VCQL cần tập trung xây dựng hoàn thiện bộ tiêu chí tuyển dụng viên chức hành chính của đơn vị mình trong các lĩnh vực công tác cụ thể: tham mưu,

nghiên cứu, phục vụ và giáo vụ ... Cụ thể bao gồm các công việc sau:

1. Xây dựng quy trình tuyển dụng viên chức hành chính tại các đơn vị;
2. Xây dựng kế hoạch bổ sung nhân sự chuyên môn và hành chính của đơn vị hàng năm;
3. Xây dựng chỉ tiêu tuyển dụng hàng năm đáp ứng nhu cầu của đơn vị và kế hoạch đào tạo, NCKH của Trường đại học;
4. Xây dựng bộ tiêu chí tuyển dụng viên chức hành chính của đơn vị (các lĩnh vực: tham mưu, nghiên cứu, phục vụ và giáo vụ);
5. Xây dựng và triển khai kế hoạch tuyển dụng viên chức hành chính hàng năm của đơn vị;
6. Xây dựng khung năng lực vị trí việc làm đối với viên chức hành chính đơn vị;
7. Xây dựng và đề án chương trình quảng bá cho nhu cầu tuyển dụng trong các ngành đào tạo.

#### 4.6.2. Đánh giá đội ngũ viên chức hành chính

Đánh giá là một chức năng quan trọng trong quản lý. Càng ở cấp dưới, cấp tham mưu, cấp trực tiếp thực hiện thì yêu cầu trong đánh giá càng phải chính xác, cụ thể và chi tiết, chỉ có như vậy mới đạt được mục đích giúp viên chức hành chính hoàn thành đúng và tốt nhiệm vụ, rút ra ưu nhược điểm để phấn đấu, giúp cho viên chức hành chính phát huy được các mặt tích cực, sáng tạo của bản thân. VCQL cần thực hiện các nhiệm vụ sau trong đánh giá viên chức hành chính của đơn vị:

1. Xây dựng kế hoạch đánh giá năm học với viên chức hành chính của đơn vị;
2. Xây dựng quy trình đánh giá cho viên chức hành chính của đơn vị;
3. Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá công việc cho viên chức hành chính của đơn vị;
4. Xây dựng kế hoạch triển khai công tác kiểm tra, giám sát thực hiện kỷ luật lao động hàng ngày tại đơn vị;
5. Tổ chức và triển khai thực hiện kế hoạch đánh giá viên chức hành chính của đơn vị theo năm học;
6. Xây dựng kế hoạch tổng hợp và ghi nhận kết quả thành tích nỗ lực của cá nhân, đơn vị sau mỗi quá trình đánh giá.

#### 4.6.3. Khen thưởng, đãi ngộ đội ngũ viên chức hành chính

Hoạt động khen thưởng, đãi ngộ của VCQL tại đơn vị là một nhiệm vụ quan trọng trong phát triển đội ngũ, bởi nếu làm tốt hoạt động này, VCQL sẽ động viên, khai thác được thái độ tích cực và kết quả làm việc có chất lượng, sự sáng tạo của viên chức hành chính. Hoạt động khen thưởng của VCQL đòi hỏi sự quan tâm, sâu sát, nắm bắt tâm tư nguyện vọng của viên chức hành chính, thậm chí cả sự thay đổi trong tư duy quản lý để hoạt động khen thưởng, đãi ngộ VCQL không mang tính phong trào, hay chỉ dừng lại ở hình thức. Muốn làm tốt được hoạt động khen thưởng, đãi ngộ viên chức hành chính, VCQL cần thực hiện công việc sau:

1. Lập kế hoạch tổ chức đánh giá viên chức hành chính định kỳ, hàng năm của đơn vị
2. Tổng hợp, đánh giá, đề xuất với Trường đại học ghi nhận thành tích đối với viên chức hành chính của đơn vị;
3. Xây dựng cơ chế khen thưởng và tài chính phù hợp; quy chế đãi ngộ và phát triển năng lực viên chức hành chính của đơn vị;
4. Tham mưu cho Ban giám hiệu xây dựng cơ chế tài chính cho công tác đánh giá khen thưởng viên chức hành chính của đơn vị;
5. Triển khai thực hiện quảng bá tấm gương điển hình đối với viên chức hành chính của đơn vị;



6. Thực hiện trang thiết bị phục vụ cho hoạt động nghỉ ngơi, thư giãn và giải lao;
7. Xây dựng chế độ chính sách bồi dưỡng, tái tạo sức khỏe cho viên chức hành chính và người lao động.

#### 4.6.4. Định hướng phát triển đội ngũ viên chức hành chính

VCQL cần nhận diện yêu cầu vị trí việc làm và đánh giá được năng lực chuyên môn của đội ngũ viên chức hành chính để xây dựng kế hoạch và đưa ra các biện pháp phát triển năng lực nghề nghiệp đội ngũ viên chức hành chính đáp ứng nhu cầu phát triển của Trường đại học và đơn vị, bao gồm:

1. Xây dựng Kế hoạch bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ của viên chức hành chính thông qua đào tạo tại chỗ của đơn vị;
2. Xây dựng Kế hoạch bồi dưỡng chứng chỉ chuyên viên chính, nghiên cứu viên chính, kế toán viên chính của đơn vị;
3. Xây dựng Kế hoạch tự đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và tin học đối với viên chức hành chính của đơn vị;
4. Xây dựng Chương trình thúc đẩy tự phát triển đối với viên chức hành chính của đơn vị;
5. Xây dựng cơ sở dữ liệu đánh giá các yếu tố tác động đến hoạt động đơn vị.

### 5. Kết luận

Trong bối cảnh phát triển giáo dục và đào tạo ngày càng tăng, việc quản lý nguồn nhân lực tại các trường đại học là vô cùng quan trọng. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có nhiều mô hình trên thế giới và ở Việt Nam có thể vận dụng vào quản lý phát triển năng lực nghề nghiệp của đội ngũ viên chức hành chính ở các cơ sở giáo dục đại học. Việc vận dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực vào phát triển năng lực nghề nghiệp đội ngũ viên chức hành chính trường đại học được phân tích ở hai cấp độ, bao gồm cấp chiến lược, cấp kế hoạch và cấp tác nghiệp, với 4 hoạt động cơ bản là tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng và đãi ngộ, định hướng phát triển cho đội ngũ viên chức hành chính với các chỉ báo cụ thể sẽ là một hướng nghiên cứu để các cơ sở giáo dục đại học có thể học tập và vận dụng theo trên cơ sở đảm bảo các yêu cầu của luật, pháp luật và yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng XHCN và hội nhập quốc tế hiện nay.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ban chấp hành TW Đảng (2013), Nghị quyết số 29/NQ-TW ngày 4 tháng 11 năm 2013 về đổi mới căn bản toàn diện giáo dục Việt Nam, Hà Nội
- [2] Phan Văn Kha (2017), “Mô hình phát triển NNL và phát triển NNL bền vững trong nghiên cứu khoa học giáo dục”, Tạp chí Khoa học Giáo dục, tháng 01/2017
- [3] Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2010), Luật Viên chức, Luật số 58/2010/QH12 ngày 15 tháng 11 năm 2010.
- [4] Quốc hội nước CHXHCNVN (2018), Luật Giáo dục đại học sửa đổi, số 34/2018/QH14 ngày 19/11/2018 của Quốc hội sửa đổi bổ sung một số điều của Luật giáo dục đại học
- [5] Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Tổng hợp TP HCM
- [6] Charles Fombrun, Noel M.Devanna, Marry Anne Tichy (1984), Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons, Inc
- [7] Huang, W. T., & Chen, L. C. (2020). The impact of talent management on employee turnover intention: The moderating effect of perceived organizational support. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.001>

- [8] L.Nadler& Z.Nadler (1989), *Developing Human Resources*, San Francisco, California, Jossey-Bass
- [9] David D. Dubois, William J. Rothwell, et al. (2010), *Competency based Human resource management*, Nicholas Brealey Publishing.
- [10] Martin, G., Reddington, M., & Alexander, M. (2018). *Human resource management: Theory and practice*. Sage.

#### ABSTRACT

##### **Some research on human resource management models worldwide and lessons learned for developing professional skills for administrative staff in universities in the current phase**

From research on human resource management models in the world, it shows that human resource development based on job design and analysis is an effective approach in human resource management. A number of human resource management models have been proposed such as the Michigan model, the Harvard model and the Vietnamese human resource management model. The article also presents some experiences in professional capacity development for administrative staff in universities, including strategic level management of the Board of Directors, planning and management. resources, evaluate the effectiveness of training and retraining.

**Keywords:** *Model, management, human resources, professional skills, administrative staff, university.*