

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**



**TÓM TẮT**  
**BÁO CÁO TỔNG KẾT**  
**ĐỀ TÀI KHOA HỌC CÔNG NGHỆ**  
**CẤP ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC**  
**ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI CĂN BẢN VÀ TOÀN DIỆN**  
**GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG TRƯỜNG**  
**ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**MÃ SỐ: Đ2015-04-60**

**Chủ nhiệm đề tài: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

**- Đà Nẵng – 9/ 2016 -**

# THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

## 1. Thông tin chung

- **Tên đề tài:** “Chiến lược nguồn nhân lực của trường đại học đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học: nghiên cứu tình huống Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ-ĐN”

- **Mã số:** Đ2015-04-60

- **Chủ nhiệm:** TS.Nguyễn Thị Bích Thu

- **Cơ quan chủ trì:** Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

## 2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu hướng đến giải quyết các mục tiêu sau:

- Phân tích và đánh giá bối cảnh môi trường đối với các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của các trường đại học, đánh giá cụ thể đối với Trường Đại học Kinh tế-ĐHQĐ-ĐN.

- Phân tích và đánh giá vị thế cạnh tranh thông qua nguồn nhân lực của trường đại học, đánh giá cụ thể đối với Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ-ĐN

- Vận dụng nghiên cứu cụ thể đối với Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ-ĐN và đề xuất chiến lược nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ-ĐN nhằm đảm bảo thực thi chiến lược đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học.

## 3. Tính mới và sáng tạo

Đề tài phân tích, đánh giá vấn đề xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho trường đại học đáp ứng đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học. Nghiên cứu được xử lý trên số liệu cụ thể của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ-ĐN, một trường đại học định hướng nghiên cứu.

## 4. Kết quả nghiên cứu

Phân tích và đánh giá tác động của môi trường đến chiến lược nguồn

nhân lực của các trường đại học; Phân tích đánh giá điển hình đối với tình huống Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN; Xác lập qui trình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực đối với trường đại học: tình huống Trường đại học Kinh tế - ĐHQĐN.

## 5. Sản phẩm

Stt	Tên sản phẩm	Số lượng	
1	Báo cáo về tác động của môi trường đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực của trường đại học, phân tích cụ thể trường hợp Trường ĐHKT- ĐHQĐN.	1	Chặt chẽ và có cơ sở
2	Báo cáo “ Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của trường đại học, phân tích cụ thể trường hợp Trường ĐHKT- ĐHQĐN”.	1	Chặt chẽ và có cơ sở
3	Báo cáo toàn văn và tóm tắt nghiên cứu	1	Có tính thực tiễn.
4	Bài báo khoa học đăng trên tạp chí chuyên ngành	1	Có tính mới

## 6. Hiệu quả, phương thức chuyển giao kết quả nghiên cứu và khả năng áp dụng

- Kết quả nghiên cứu của đề tài có thể góp phần định hướng cho các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của trường đại học và cụ thể là Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.

- Trường Đại học Kinh tế-Đại học Đà Nẵng: Xây dựng các chính sách nguồn nhân lực cho Trường.

**Cơ quan chủ trì**

**Ngày 19 tháng 9 năm 2016**

**Chủ nhiệm đề tài**

***TS. Nguyễn Thị Bích Thu***

## **MỞ ĐẦU**

### **1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI**

Cạnh tranh trong lĩnh vực giáo dục đại học đang ngày càng trở nên gay gắt trên toàn thế giới, các quốc gia đều xác định quốc gia nào có nguồn nhân lực mạnh quốc gia đó mạnh. Muốn có nguồn nhân lực mạnh thì giáo dục và đào tạo của quốc gia đó phải mạnh.

Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 – 2020 của Việt Nam cũng đã xác định “phát triển bền vững là yêu cầu xuyên suốt chiến lược”, “Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập trung vào việc đổi mới toàn diện nền giáo dục quốc dân” được chọn là một trong ba đột phá chiến lược, Hội nghị Trung ương lần thứ 8, đã nhất trí thông qua Đề án đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục và đào tạo đã tạo nên một không khí chuyển đổi mạnh mẽ trong các trường Đại học trong đó có Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN.

### **2. MỤC TIÊU ĐỀ TÀI**

- Phân tích, đánh giá bối cảnh môi trường đối với các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của các trường đại học, đánh giá cụ thể đối với Trường ĐHKT- ĐHQĐHN.

- Phân tích và đánh giá vị thế cạnh tranh thông qua nguồn nhân lực của trường đại học, đánh giá cụ thể đối với Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN

- Vận dụng nghiên cứu cụ thể đối với Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN và đề xuất chiến lược nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN nhằm đảm bảo thực thi chiến lược đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học.

### **3. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

3.1. Đối tượng nghiên cứu: Những vấn đề liên quan đến chiến lược nguồn nhân lực của trường đại học và trường hợp cụ thể là Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN.

3.2. Phạm vi nghiên cứu: tập trung vào nghiên cứu và định hướng xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho 01 trường hợp điển hình là Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN; dự báo, tính toán chiến lược và giải pháp chỉ đến năm 2020.

### **4. CÁCH TIẾP CẬN, PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

#### 4.1. Cách tiếp cận

Đề tài chọn cách tiếp cận hệ thống dựa trên lý thuyết quản trị nguồn nhân lực.

#### 4.2. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, khảo sát điểm, phương pháp phỏng vấn chuyên gia..

### **5. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU**

Đề tài được thiết kế gồm bốn chương

Chương 1. Tổng hợp lý luận về chiến lược nguồn nhân lực

Chương 2. Thực trạng hoạt động và thực trạng quản trị nguồn nhân lực của các trường đại học. Nghiên cứu tình huống Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN

Chương 3. Chiến lược nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học: tình huống trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN.

### **6. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU THUỘC LĨNH VỰC CỦA ĐỀ TÀI Ở TRONG VÀ NGOÀI NƯỚC**

Ngoài nước

Trong nước

## CHƯƠNG I

### TỔNG HỢP LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC

#### **1.1. Khái niệm, vai trò và mối quan hệ của chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược tổ chức và các chiến lược chức năng khác**

##### ***1.1.1. Tài sản nhân lực***

Tài sản nhân lực có thể xem như là tài sản hàng đầu của một tổ chức và doanh nghiệp cần đầu tư vào tài sản đó để chắc chắn sự tồn tại và tăng trưởng của tổ chức.

##### ***1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực***

Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) được định nghĩa như là một cách tiếp cận chiến lược và liên kết để quản trị tài sản quý giá nhất của tổ chức – nhân viên làm việc trong tổ chức, những người đóng góp vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức.

##### ***1.1.3. Các mô hình quản trị nguồn nhân lực***

###### ***1.1.3.1. Mô hình hệ thống nguồn nhân lực***

###### ***1.1.3.2. Mô hình kết hợp của QTNNL***

###### ***1.1.3.3. Mô hình Đại học Harvard***

##### ***1.1.4. Mối quan hệ giữa QTNNL và thành tích của tổ chức***

#### **1.2. Chiến lược nguồn nhân lực**

##### ***1.2.1. Bản chất chiến lược của QTNNL***

Guest (1991) tin rằng để áp dụng khái niệm QTNNL vào thực tế thì phải liên quan đến sự tích hợp chiến lược, phát triển một tập hợp chính sách chặt chẽ và nhất quán, và đạt được sự cam kết. Điều này đòi hỏi sự quyết tâm và năng lực cao độ ở mọi cấp quản lý và chức năng nguồn nhân lực phải được thực hiện hiệu quả và vững chắc bởi việc bố trí các nhân viên theo định hướng kinh doanh.

### ***1.2.2. Khái niệm chiến lược nguồn nhân lực***

Chiến lược nguồn nhân lực thể hiện việc tổ chức dự định sẽ làm gì đối với các chính sách và thực tiễn trong việc quản lý nguồn nhân lực, và cách nào tổ chức nên được hòa hợp với chiến lược kinh doanh và giữa các hoạt động QTNNL với nhau.

### ***1.2.3. Phân loại chiến lược nguồn nhân lực***

Có hai loại cơ bản của chiến lược nguồn nhân lực có thể được xác định:

- 1) Các chiến lược tổng quát hướng đến chiến lược chung của công ty;
- 2) Các chiến lược cụ thể liên quan đến các khía cạnh khác nhau của

QTNNL.

## **1.3. Tiến trình phát triển chiến lược nguồn nhân lực**

### ***1.3.1. Các cách tiếp cận với sự phát triển chiến lược nguồn nhân lực***

#### ***1.3.1.1. Hợp nhất chiến lược nguồn nhân lực***

##### **a. Hợp nhất với chiến lược kinh doanh**

Một khuôn khổ để hợp nhất chiến lược nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh được cung cấp bởi một cách tiếp cận chiến lược cạnh tranh có liên quan đến những chiến lược nguồn nhân lực khác nhau đối với chiến lược cạnh tranh của công ty.

##### **b. Sự phù hợp văn hóa**

Theo Farmer (1990), văn hóa của một tổ chức có thể được hiểu như tổng hòa các giả thiết được cho là đúng, các niềm tin và giá trị mà các thành viên của tổ chức ấy cùng chia sẻ và được diễn đạt thông qua cách nói ngắn gọn “ làm gì, làm như thế nào, và ai sẽ làm việc ấy”

Ngày nay nhân tố văn hóa đã được chứng minh là tối quan trọng trong việc hiểu rõ quá trình tạo ra thay đổi cho các trường đại học. văn

hóa trường đại học lại càng quan trọng hơn nữa, vì phần lớn lực lượng lao động trình độ cao sẽ mang theo những trải nghiệm trong thời học đại học của họ vào nơi làm việc sau này.

Theo Kashner (1990), làm cho một trường học nào đấy sẵn sàng đáp ứng với các điều kiện đòi hỏi phải có thay đổi, hoặc thực hiện đổi mới theo những đề xướng của bản thân nhà trường, đều là những việc đòi hỏi một sự hiểu biết rõ ràng về văn hóa hợp tác của nhà trường và làm thế nào điều chỉnh văn hóa ấy theo chiều hướng mong muốn.

#### *1.3.1.2. Cách tiếp cận thực hành tốt nhất*

#### *1.3.1.3. Cách tiếp cận phù hợp nhất*

#### *1.3.1.4. Cách tiếp cận gói*

### **1.3.2. Phương pháp luận cho sự phát triển chiến lược**

Phương pháp luận dành cho việc trình bày ngắn gọn các chiến lược nguồn nhân lực được phát triển bởi Dyer và Holder (1998) như sau:

Đánh giá tính khả thi – từ góc nhìn nguồn nhân lực, tính khả thi phụ thuộc vào số lượng và những kiểu nhân viên chủ chốt được yêu cầu để làm cho đề xuất thành công. Thành công này có thể giành được vào đúng thời điểm cơ bản và với chi phí hợp lý, và cho tính khả thi còn phụ thuộc vào các kỳ vọng hành động thực tế, được giả thuyết bởi các chiến lược.

Xác định nguyên vọng – xem xét các liên kết chiến lược về các khía cạnh của chính sách nguồn nhân quan trọng.

Xác định mục đích – Những mục đích này cho biết các vấn đề chính để được giải quyết và các vấn đề này xuất phát chủ yếu từ nội dung của chiến lược kinh doanh.

Quyết định các phương tiện đạt được thành công – luật chung là càng đạt được sự hoà hợp bên trong và bên ngoài thì chiến lược càng nay, thích



hợp với những nhu cầu để thích ứng một cách linh hoạt với sự thay đổi. Sự hoà hợp bên ngoài đề cập đến

### ***1.3.3. Tiến trình phát triển chiến lược***

Một sự cân nhắc lại mang tính chiến lược đánh giá một cách có hệ thống những yêu cầu chiến lược rõ ràng của một phân tích về những nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp và của nhân viên.

## **1.4. Tổ chức thực thi chiến lược nguồn nhân lực**

### ***1.4.1. Chiến lược đảm bảo nguồn nhân lực***

*1.4.1.1. Hoạch định nguồn nhân lực*

*1.4.1.2. Chiến lược tuyển dụng*

### ***1.4.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực***

### ***1.4.3. Chiến lược duy trì nguồn nhân lực***

*1.4.3.1. Chiến lược đánh giá thành tích nhân viên*

*1.4.3.2. Chiến lược thù lao nhân viên*

## CHƯƠNG II

# THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG VÀ THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC. PHÂN TÍCH CỤ THỂ TRƯỜNG HỢP TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐHQĐHN

### 2.1. Thực trạng hoạt động của các trường đại học

Việt Nam đang tiến hành đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục nói chung và giáo dục đại học nói riêng.

*Bảng 2.1. Số lượng các trường đại học*

		2014-2015	2015-2016	Tốc độ tăng, giảm (%)
<b>1.</b>	<b>Tổng số trường</b>	<b>219</b>	<b>223</b>	<b>101.83</b>
	Công lập	15	16	102.5
		9	3	2
	Ngoài công lập	60	60	100.0
				0

*(Nguồn thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo; <http://www.moet.gov.vn/thong-ke/Pages/thong-ko-giao-duc-dai-hoc.aspx?ItemID=4041>)*

### 2.2. Thay đổi của các trường đại học Việt Nam

Với chế độ “ba công khai” các trường công bố mọi điều kiện học tập, chế độ học phí, chất lượng đào tạo, chính sách hỗ trợ sinh viên, chuẩn đầu ra để người học có thông tin đánh giá và lựa chọn. Thông tin tuyển sinh nhờ có công nghệ thông tin đã được kết nối mạng quốc gia. Sinh viên vào học với học chế tín chỉ được lựa chọn học cái gì, học vào thời gian nào, học với ai, được tự quyết định nghiên cứu cái gì, nghiên cứu bằng cách nào nên trở nên rất chủ động.

Hướng tới nền kinh tế tri thức, Chính phủ đã ban hành nghị định số 73/2015/NĐ-CP Quy định tiêu chuẩn phân tầng, khung xếp hạng và tiêu chuẩn xếp hạng cơ sở giáo dục đại học, một số tiêu chí cơ bản thể hiện ở bảng 2.3.

Trong tuyên bố viễn cảnh, sứ mệnh, mục tiêu phát triển của các trường đại học đã bắt đầu có sự xác lập rõ ràng.

Đến hết tháng 8/2016 có 6 trường đại học Việt Nam đã được công bố đạt chuẩn của kiểm định chất lượng giáo dục.

### ***Liên kết giữa trường đại học và doanh nghiệp***

Với sự phân tầng của đại học và sự phát triển khác nhau của các doanh nghiệp Việt Nam, có thể thấy mối liên kết giữa trường đại học và doanh nghiệp sẽ dần đi vào chiều sâu, phục vụ thiết thực cho sự phát triển của các trường đại học và của doanh nghiệp, đưa cả hai cùng tiến tới tham gia tích cực vào nền kinh tế tri thức.

### **2.3. Thực trạng nguồn nhân lực của các trường đại học**

Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

*Bảng. 2.5. Số liệu chung về đại học*

		2013-2014	2014-2015	2015-2016	Tốc độ tăng, giảm (%) 2014-2015/ 2013-2014	Tốc độ tăng, giảm (%) 2015-2016/ 2014-2015
<b>1.</b>	<b>Tổng số trường</b>	<b>214</b>	<b>219</b>	<b>223</b>	<b>102.34</b>	<b>101.83</b>
	Công lập	156	159	163	101.92	102.52
	Ngoài công lập	58	60	60	103.45	100.00
<b>2.</b>	<b>Quy mô học sinh</b>	<b>1,670,023</b>	<b>1,824,328</b>	<b>1,753,174</b>	<b>109.24</b>	<b>96.10</b>
	Công lập	1,493,354	1,596,754	1,520,807	106.92	95.24
	Ngoài công lập	176,669	227,574	232,367	128.81	102.11
<b>3.</b>	<b>Giảng viên</b>	<b>65,206</b>	<b>65,664</b>	<b>69,591</b>	<b>100.70</b>	<b>105.98</b>
	Công lập	52,500	52,689	55,401	100.36	105.15
	Ngoài công lập	12,706	12,975	14,190	102.12	109.36
	Trong tổng số:					
	‘- Giáo sư	487	536	550	110.06	102.61
	- Phó giáo sư	2,902	3,290	3,317	113.37	100.82
	Theo trình độ đào tạo:					
	Tiến sỹ	9,653	10,424	13,598	107.99	130.45
	Thạc sỹ	34,152	37,090	40,426	108.60	108.99
	Chuyên khoa cấp I+II	319	563	620	176.49	110.12

		2013-2014	2014-2015	2015-2016	Tốc độ tăng, giảm (%) 2014-2015/ 2013-2014	Tốc độ tăng, giảm (%) 2015-2016/ 2014-2015
	Đại học và cao đẳng	21,006	17,251	14,897	82.12	86.35
	Trình độ khác	76	336	50		14.88
<b>4.</b>	<b>Tỷ lệ SV/giảng viên</b>	25.6	27.8	25.2	108.48	90.68
	Công lập	28.4	30.3	27.5	106.54	90.58
	Ngoài công lập	13.9	17.5	16.4	126.14	126.14

Ghi chú: Trong tổng số không tính trường thuộc khối An ninh, Quốc phòng, quốc tế

(Tổng hợp từ số liệu thống kê tại <http://www.moet.gov.vn/thong-ke/Pages/thong-ko-giao-duc-dai-hoc.aspx?ItemID=4041>)

## 2.4. Phân tích thực trạng hoạt động và thực trạng nguồn nhân lực của trường hợp Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ

### 2.4.1. Thực trạng hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của Trường ĐHKT

#### 2.4.1.1. Thực trạng hoạt động đào tạo

Hiện tại tỷ lệ giữa sinh viên và giảng viên tại Trường vào năm 2016 là 23,4 sinh viên/GV, đảm bảo các yêu cầu của BGD&ĐT.

*Bảng 2.6. Số lượng sinh viên các hệ đào tạo nhập học hàng năm*

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
1. Nghiên cứu sinh	8	15	23	11	25
2. Học viên cao học	1.003	600	640	216	526
3. Sinh viên đại học	4.601	3.563	2.547	2.781	2.447
<i>Trong đó:</i>					
- Hệ chính quy	2.941	2.849	1.523	2.015	2.279
- Hệ không chính quy	1.660	714	1.024	766	166

(Nguồn: Báo cáo tự đánh giá Trường ĐHKT năm 2015)

#### 2.4.1.2. Thực trạng nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế

Bên cạnh sự phát triển vượt bậc của công tác đào tạo, hoạt động NCKH, chuyển giao công nghệ, HTQT cũng luôn được quan tâm đầy mạnh nhằm thực hiện mục tiêu xây dựng Nhà trường trở thành một đại học định hướng nghiên cứu.

*Bảng 2.9. Số lượng bài báo, giáo trình, sách tham khảo xuất bản 2010 – 2014*

<b>Loại bài/ ấn phẩm</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Tổng cộng</b>
Bài báo quốc tế	3	10	5	7	9	25
Bài báo trong nước	172	209	225	210	161	857
Giáo trình/sách tham khảo	10	12	09	04	04	39

Trong những năm gần đây, Trường đã xuất bản Tạp chí Khoa học Kinh tế, đây chính là môi trường học thuật để CBVC có thể công bố các công trình NCKH của mình.

#### 2.4.2. Thực trạng cơ sở vật chất của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN

##### 2.4.2.1. Thực trạng phòng học, trang thiết bị phục vụ giảng dạy

*Bảng 2.10. Tình hình cơ sở vật chất của Nhà trường*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tổng số</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Tổng diện tích khuôn viên trường	44.700	100%
Tổng diện tích nơi làm việc (m <sup>2</sup> )	2.683	5,7%
Tổng diện tích khu giảng đường (m <sup>2</sup> )	21.207	47,4%
Tổng diện tích nơi vui chơi, giải trí	6.650	14,8%
Tổng diện tích phòng ở KTX (m <sup>2</sup> )	3.600	
Diện tích bình quân SV chính qui	2,54	
Tổng số đầu sách trong thư viện nhà	12.906	
Tổng số máy tính dùng cho SV học	137	

*(Nguồn: Báo cáo tự đánh giá năm 2015)*

##### 2.4.2.2. Thực trạng thư viện trường

### ***2.4.3. Thực trạng nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ***

#### ***2.4.3.1. Cơ cấu tổ chức của Trường ĐHQĐ***

Công tác tổ chức bộ máy quản lý và nhân sự của Nhà trường được thực hiện theo Quy chế của đại học vùng và qui chế hoạt động của Đại học Đà Nẵng, có những điểm chính sau:

Hội đồng trường của Trường Đại học Kinh tế (ĐHQĐ) đã được thành lập vào cuối năm 2015.

Để các đơn vị trong Trường thực hiện tốt nhiệm vụ, tránh chồng chéo, Nhà trường đã có sự phân định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị.

#### ***2.4.3.2. Công tác tuyển dụng của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ.***

Về công tác tuyển dụng nhân sự: công tác tuyển dụng nhân sự của Trường được thực hiện chặt chẽ theo quy định và quy trình tuyển dụng viên chức hiện hành. Từ trước năm 2014, công tác tuyển dụng viên chức của Trường do ĐHQĐ thực hiện, Theo Thông tư 08/2014/TT-BGDĐT ngày 20/3/2014 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của đại học Vùng và các cơ sở giáo dục đại học thành viên và Quyết định số 6950/QĐ-ĐHQĐ ngày 01/12/2014 của Giám đốc ĐHQĐ Quy định nhiệm vụ, quyền hạn của ĐHQĐ, các cơ sở giáo dục đại học thành viên và các đơn vị trực thuộc có hiệu lực, Trường đã chủ động lên kế hoạch và tự chủ trong việc thực hiện công tác tuyển dụng và quản lý viên chức.

Để đảm bảo đội ngũ GV đủ trình độ theo quy định, Nhà trường thực hiện quy trình tuyển dụng chặt chẽ theo đúng các tiêu chuẩn ngạch bậc của ngành.

*Bảng 2.11. Nguồn nhân lực của Trường ĐHKT*

STT	Năm học	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013 - 2014	Đầu 2015
1	Tổng số CBVC	302	324	347	368	380
2	Tổng số CBGD	229	239	247	262	263
3	Tổng số CBPV	73	85	100	106	117
4	Tỷ lệ CBGD	75.82%	73.76%	71.18%	71.19%	69,21%
<b>CHẤT LƯỢNG GIẢNG VIÊN</b>						
1	Giáo sư	1	1	1	1	3
2	Phó Giáo sư	11	14	14	16	16
3	Tiến sĩ	29	30	35	43	48
4	Thạc sĩ	113	127	138	148	150
5	Cử nhân	75	67	59	54	46

Do hướng đến tuyển (giảng viên) có trình độ thạc sĩ trở lên, nên nguồn sinh viên của Trường không còn. Nguồn tuyển dụng hiện nay của trường chủ yếu hướng đến đội ngũ đang tìm kiếm việc làm qua các thông báo tuyển dụng trên truyền thông đại chúng. Đây là nguồn được các nhà nghiên cứu đánh giá là chất lượng ứng viên thấp. Ngoài ra là nguồn người quen của CBVC Nhà trường, nguồn này chất lượng cao nhưng không dồi dào.

#### *2.4.3.3. Công tác phát triển nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế - ĐHDN*

Chú trọng công tác phát triển đội ngũ nên số lượng GV có trình độ từ thạc sĩ trở lên tăng đều hàng năm, hiện nay tỷ lệ này của Trường là 88,25%, trong đó, tỷ lệ GV có trình độ Tiến sĩ chiếm 28,03%, GS và PGS

chiếm tỷ lệ 7,19% . Số GV được công nhận chức danh GS và PGS của Trường cũng tăng nhanh trong giai đoạn 2010-2015.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Trường được triển khai tích cực nhưng đang dừng ở mức độ rà soát và đào tạo đáp ứng việc thực hiện công việc hiện tại, đáp ứng các tiêu chuẩn cơ bản của Bộ và Liên Bộ Giáo dục đào tạo và Bộ Nội vụ đặt ra.

#### *2.4.3.4. Cơ cấu nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN.*

Hàng năm, số lượng GV tuyển dụng lớn hơn số lượng GV nghỉ hưu nên xu hướng trẻ hóa đội ngũ GV được thể hiện rõ. Cơ cấu đội ngũ GV theo độ tuổi cho thấy, trong số 264 GV cơ hữu của Trường năm 2015, đội ngũ GV trẻ dưới 40 tuổi chiếm đến 64,77%. Thâm niên công tác của GV cũng có xu hướng giảm và hiện nay thâm niên bình quân của GV là xấp xỉ 14 năm. Đáng chú ý, trình độ chuyên môn của đội ngũ GV trẻ rất tốt với tỷ lệ GV dưới 45 tuổi có trình độ TS trên 50% số lượng GS, PGS, Tiến sĩ của toàn Trường.

Khả năng sử dụng ngoại ngữ và CNTT của giảng viên Nhà trường, qua kết quả khảo sát năm 2015: Tần xuất sử dụng CNTT trong giảng dạy và công việc của giảng viên Trường ở mức tốt, 100% luôn sử dụng CNTT; Tần xuất sử dụng ngoại ngữ chưa cao, tỷ lệ thường sử dụng chỉ mới đạt 24%, tới 58% đôi khi mới sử dụng.

Đội ngũ kỹ thuật viên, nhân viên phục vụ của Trường chiếm tỉ lệ khoảng 27,7% tổng số đội ngũ CBVC.

#### *2.4.3.5. Công tác đánh giá thành tích của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN*

Đánh giá thành tích cán bộ được tiến hành dưới hai hình thức: Đánh giá xếp loại để xét lương tăng thêm được đánh giá hàng quý; Đánh giá xếp loại thi đua khen thưởng hàng năm.



Quy trình đánh giá CBVC đều bắt đầu từ cá nhân tự đánh giá, bộ phận Khoa, Phòng, Trung tâm đánh giá đề xuất; Phòng TC-HC tổng hợp và tập hợp các minh chứng, các đánh giá từ các phòng chức năng; Hội đồng đánh giá cấp trường gồm BGH, Chủ tịch Công đoàn Trường, Trưởng các bộ phận xem xét thông tin và thông qua bằng biểu quyết. Danh hiệu từ CSTĐ cơ sở trở lên và khen từ cấp ĐHĐN trở lên được gửi lên Hội đồng cấp ĐHĐN.

#### *2.4.3.6. Phân tích công việc của Trường Đại học Kinh tế - ĐHĐN*

Năm 2014, Nhà trường cũng đã tiến hành xây dựng Đề án vị trí việc làm nhằm xác định công việc cụ thể của từng cá nhân, đơn vị, xác định số người làm việc cần thiết để có sự phân công trách nhiệm, quyền hạn cân đối giữa các đơn vị, cá nhân.

Dựa trên Thông tư số 36/2014/TTLT-BGD&ĐT-BNV ngày 28/11/2014 của Bộ GD&ĐT và Bộ Nội vụ Quy định về mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập, ngày 16 tháng 6 năm 2016 Đại học Đà Nẵng đã ra Quyết định số 3598/QĐ-ĐHĐN về Chế độ làm việc của giảng viên Đại học Đà Nẵng, trong đó giữ nguyên các tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp đã được Bộ qui định.

Đề án vị trí việc làm đang dựa trên phân tích công việc của giai đoạn hiện tại, các qui định mô tả công việc và mô tả tiêu chuẩn của người thực hiện công việc đang giữ nguyên theo các văn bản hướng dẫn chung của Bộ Giáo dục và đào tạo, Bộ nội vụ là văn bản hướng dẫn và quyết định sử dụng chung cho cả ba hạng đại học (đại học định hướng nghiên cứu, đại học định hướng ứng dụng và đại học định hướng thực hành) nên thấy rõ mức độ ưu tiên cho chức năng nghiên cứu khoa học (cụ thể đối với đội ngũ giảng viên) là chưa thỏa đáng.

#### *2.4.3.7. Đánh giá về hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Trường ĐHKT*

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đã được thực hiện rất nỗ lực trong thời gian qua. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực thực hiện vừa đảm bảo thực hiện theo qui định của các Bộ và của ĐHĐN, vừa có tính sáng tạo, đổi mới của Trường ĐHKT. Tuy nhiên, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực vẫn mang tính đơn lẻ, rời rạc, chưa có tính tổng thể và tích hợp.

Nguyên nhân là do Trường chưa có chiến lược nguồn nhân lực. Hai công cụ chính của quản trị nguồn nhân lực là bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá thành tích thì chưa được triển khai hiệu quả. Đề án vị trí việc làm đến 2014 mới được triển khai, trước đó đều dùng theo qui định chung của Bộ Nội vụ và Bộ GD&ĐT, nên chưa thể hiện đặc trưng riêng của Trường ĐHKT-ĐHĐN. Đánh giá thành tích chủ yếu phục vụ cho xét thi đua khen thưởng cuối năm, chưa có tính động viên và chưa đánh giá được năng lực của CBVC để có định hướng tuyển dụng, đào tạo hiệu quả.

Năm 2015 Trường Đại học Kinh tế đã tuyên bố chiến lược phát triển của Trường với tuyên bố viễn cảnh, sứ mạng, giá trị cốt lõi rõ ràng. Đó là tiền đề vô cùng cần thiết cho việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực tích hợp với chiến lược phát triển và tạo nên lợi thế cạnh tranh cho Trường ĐHKT-ĐHĐN.

### CHƯƠNG III

## CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC ĐÁP ỨNG YÊU CẦU ĐỔI MỚI CĂN BẢN VÀ TOÀN DIỆN GIÁO DỤC ĐẠI HỌC: TÌNH HUỐNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - ĐHQĐN

### 1.1. Phân tích các yếu tố môi trường của quản trị nguồn nhân lực đối với Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN.

#### 1.1.1. Xu hướng tăng trưởng của ngành

Tuyên bố của Hội nghị quốc tế về giáo dục đại học năm 1998 do UNESCO tổ chức "*GDDH vào thế kỷ 21- Tầm nhìn và Hành động*" đã chỉ rõ: "Sứ mệnh của giáo dục đại học là góp phần vào yêu cầu phát triển bền vững và phát triển xã hội nói chung " đồng thời giáo dục đại học cần được bảo đảm: Bình đẳng, công bằng cho mọi người; Chất lượng cao, góp phần phát triển bền vững, các giá trị văn hoá, xã hội..vv; Tăng cường chức năng khám phá và phê phán; Tự do học thuật, tự chủ và chịu trách nhiệm trước xã hội. Phục vụ công cộng; Tăng cường sự thích ứng. Liên thông và chuẩn bị tốt để vào cuộc sống; Đa dạng hoá và bảo đảm chất lượng, công nghệ mới; Hợp tác quốc tế

Về cơ bản, từ lâu nay giáo dục đại học Việt Nam vẫn được coi là lĩnh vực hoạt động vì phúc lợi xã hội, tuân theo nguyên tắc phi thương mại, không vụ lợi. Nguyên tắc này được xác lập và hoạt động cả ở các trường công lập, bán công hay tư thục. Nhà nước bao cấp và kiểm soát các lĩnh vực hoạt động của các trường đại học. Giáo dục được coi là một quyền lợi cơ bản của mọi người và bất kỳ ai, nếu xứng đáng đều có quyền tiếp cận giáo dục đại học. Quan điểm này về cơ bản phù hợp với cách nhìn nhận của tổ chức UNESCO về giáo dục đại học. Trong bối cảnh quốc tế hóa giáo dục UNESCO có nhiệm vụ tăng cường hợp tác quốc tế giữa các nước,

thúc đẩy giáo dục xuyên biên giới không nhằm mục đích lợi nhuận (thông qua hợp tác quốc tế với các dự án ODA và liên kết đào tạo).

Khác với UNESCO, quan điểm cơ bản của WTO coi giáo dục là một trong 12 ngành dịch vụ thương mại thuộc phạm vi điều chỉnh của GATS; dịch vụ này cần được từng bước tự do hóa thương mại thông qua đàm phán. Khi Việt Nam thực hiện những cam kết về GATS trong lĩnh vực giáo dục đại học: giáo dục đại học là một dịch vụ trong hoạt động thương mại và thương mại dịch vụ giáo dục phải được tự do hóa. Trong bối cảnh quốc tế hóa giáo dục, GATS hướng tới thúc đẩy giáo dục xuyên biên giới nhằm mục đích lợi nhuận. Chúng ta phải chấp nhận sự hình thành các trường đại học-doanh nghiệp với 100% vốn đầu tư của nước ngoài và giảm bớt vai trò của nhà nước trong giáo dục, chấp nhận sự cạnh tranh quyết liệt giữa các trường đại học và tình trạng khó kiểm soát về chất lượng, chấp nhận sự phân hóa giàu nghèo, bất bình đẳng trong giáo dục đại học... Việt Nam cũng như nhiều nước khác hiện nay vừa là thành viên của UNESCO vừa là thành viên của WTO. Việc cùng tồn tại cả hai cách tiếp cận: giáo dục vì lợi nhuận và giáo dục phi lợi nhuận là tất yếu. Vấn đề tìm ra mối cân bằng giữa hai cách tiếp cận này để hội nhập thành công với các nền giáo dục đại học tiên tiến của thế giới, thúc đẩy sự bứt phá của các trường đại học là bài toán khó.

## 1.1.2. Phương hướng chuyển đổi của các trường đại học

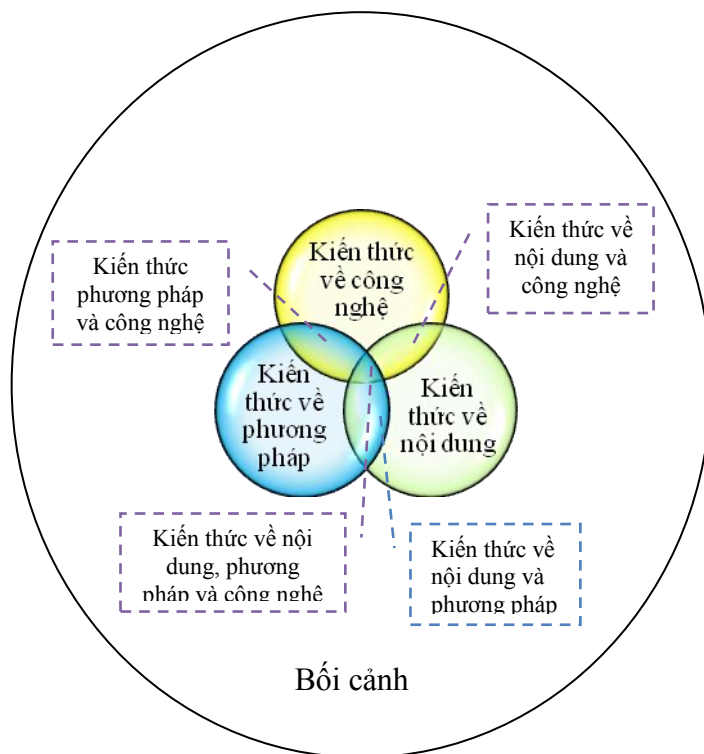
### 1.1.2.1. Chuyển đổi tiếp cận giáo dục hiện đại thế kỷ 21

*Bảng 3.1. Sự khác biệt giữa giáo dục thế kỉ 20 và thế kỉ 21*

<b>Giáo dục thế kỉ 20</b>	<b>Giáo dục thế kỉ 21</b>
Dựa vào thời gian	Dựa vào kết quả
Tập trung vào luyện trí nhớ và nhớ các sự kiện	Tập trung vào: học sinh biết gì, có thể làm gì
Các bài học phát triển các năng lực bậc thấp của thang Bloom– kiến thức, tổng hợp và áp dụng.	Việc học được thiết kế ở các bậc cao của thang Bloom: tổng hợp, phân tích và đánh giá.
Dựa vào sách giáo khoa, giáo trình	Dựa vào nghiên cứu
Học thụ động	Học tích cực
Người học làm việc trong bốn bức tường cách biệt.	Người học làm việc hợp tác với những người học khác trong lớp và ở những nơi khác trên thế giới – Lớp học toàn cầu.
GV là trung tâm- là nguồn cung cấp thông tin chính	Người học là trung tâm: GV là người trợ giúp/ huấn luyện.
Người học ít hoặc không có tự do	Người học có nhiều tự do (lựa chọn nội dung, phương pháp, giáo viên và thời gian học)
Người học ít được khuyến khích và ít được tin tưởng	Người học được khuyến khích, được tin tưởng và được tôn trọng.
Chương trình rời rạc, thiếu liên kết	Chương trình liên kết, thống nhất
Cho điểm dựa vào mức trung bình đạt được	Cho điểm dựa trên cái học sinh học được
Không đặt yêu cầu cao đối với người học	Đặt yêu cầu cao đối với người học và tin rằng mọi học sinh đều có thể đạt kết quả cao
Giáo viên là người duy nhất đánh giá học sinh.	Đánh giá của chính HS, của giáo viên và những người khác.
Chương trình học ít liên quan đến học sinh	Chương trình học liên quan đến sở thích, kinh nghiệm, tài năng và thế giới thực của HS
Ấn phẩm in là tài liệu học tập chủ yếu của HS	Hoạt động của HS, các dự án và nhiều hình thức khác của truyền thông được sử dụng cho việc học tập.
Không chú ý đến sự đa dạng của học sinh	Chương trình và giảng dạy chú ý đến sự đa dạng của học sinh, cá nhân hóa người học
Xóa mù gồm ba lĩnh vực: đọc, viết và tính toán	Xóa mù nhiều lĩnh vực liên quan đến cuộc sống và làm việc trong kỉ nguyên toàn cầu hóa.

### 1.1.2.2. Ứng dụng CNTT, đổi mới phương pháp giảng dạy tích cực

Mô hình tPAck (Technological pedagogical content knowledge – Kiến thức về nội dung, phương pháp và công nghệ) (Theo Schmidt, D. A và cộng sự, 2009)



Hình 3.1. Mô hình tPAck

### 1.1.3. Xu hướng thay đổi trong thị hiếu của người học

Với mỗi người, mục tiêu căn bản của việc học là có được một công việc làm phù hợp năng lực, sở trường của mình.

Những năm trước, với mục đích không để học sinh nào phải tạm gác ước mơ đèn sách chỉ vì không đủ điều kiện nên Nhà nước đã có chính sách hỗ trợ, tạo điều kiện cho học sinh, sinh viên vay vốn với lãi suất ưu đãi, thời hạn trả nợ kéo dài. Vì thế, dù kinh tế còn nhiều khó khăn nhưng các gia đình nhất là ở vùng cao, vùng nông thôn cũng cố gắng nuôi con học lên đại học, cao đẳng sau khi tốt nghiệp THPT với mong muốn con có được bằng cấp để dễ tìm việc làm. Tuy nhiên, đằng sau tấm bằng tốt nghiệp danh giá ấy lại là vấn đề việc làm.

Không lựa chọn thi đại học bằng mọi giá, nhất là ngành học khó xin việc làm sau khi tốt nghiệp đang có xu hướng ngày càng tăng.

Xuất khẩu lao động ngay sau khi tốt nghiệp THPT trở thành xu hướng mới thể hiện sự mạnh dạn.

Ngoài ra, với mong muốn trau dồi thêm kiến thức, ngôn ngữ, kinh nghiệm, du lịch, khám phá văn hóa... và đặc biệt là có một tấm bằng đẹp sau khi tốt nghiệp, du học đã trở thành động lực, mục tiêu mới của ngày càng nhiều học sinh sau khi tốt nghiệp THPT. Số liệu thống kê gần đây cho thấy Việt Nam hiện có trên 100.000 du học sinh theo học tại 49 quốc gia trên toàn thế giới.

#### ***1.1.4. Xu hướng cạnh tranh trong giáo dục***

Cuộc đua trong việc thu hút học viên quốc tế giữa các trường đại học đang trở nên gay gắt hơn bao giờ hết.

Phân tích của Bernhard Streitwieser (2016) cho thấy cạnh tranh cao giữa các cơ sở giáo dục đại học và những thay đổi về cấu trúc truyền thống trong thập kỷ gần đây đã tạo ra những thách thức và cơ hội mới cho các giảng viên và quản trị viên. Những thay đổi này ảnh hưởng đáng kể đến các cá nhân đang làm các công việc chuyên môn tại các trường đại học, sự khác biệt giữa giảng viên và quản trị viên ngày càng trở nên mờ nhạt.

Ở Việt Nam, với xu hướng phân tầng giáo dục đại học, các Trường đang có cuộc đua tranh quyết liệt để xác định vị trí trên bảng xếp hạng và phân tầng giáo dục đại học. Thống kê trong 9 trường gồm các trường đại học với tên gọi đại học kinh tế và Đại học Ngoại thương, Đại học Thương mại là trường chuyên đào tạo lĩnh vực kinh tế cho thấy:

- Trong tuyên bố viễn cảnh, có:

+ 5/9 trường tuyên bố rõ định hướng trở thành đại học nghiên cứu là: Đại học Kinh tế-ĐHĐN, Đại học Kinh tế Quốc dân, ĐH Kinh tế - ĐHQG HN, ĐH Kinh tế - Luật ĐHQG HCM, ĐH Ngoại thương;

+ 01 Trường ĐH Kinh tế quốc dân tuyên bố vươn tầm thế giới; 02 đại học là ĐH Kinh tế tp.HCM và ĐH Kinh tế - ĐHQG HN tuyên bố vươn tầm Châu Á, 03 trường là ĐH Kinh tế - ĐHQG HN, ĐH Kinh tế Luật- ĐHQG HCM, Đại học Ngoại thương tuyên bố vươn tầm khu vực ASEAN.

- Trong tuyên bố sứ mệnh (Bảng 3.3), cả 8 trường còn lại ngoài ĐH Kinh tế - ĐHQG HN đều tuyên bố về đào tạo chất lượng cao. Duy nhất ĐH Kinh tế - ĐHQG HN có tuyên bố riêng hẳn, không trùng lặp với các trường đại học khác. Đây là yếu tố lợi thế để ĐH Kinh tế - ĐHQG HN xây dựng thương hiệu.

- Chỉ có 5/9 trường có tuyên bố về giá trị cốt lõi (Bảng 3.4). Giá trị cốt lõi của Trường ĐH Kinh tế - ĐHQG HN được tuyên bố rõ ràng, có tính thuyết phục và cuốn hút cao. Đây là căn cứ để Trường xây dựng bản sắc văn hóa riêng, tạo điểm khác biệt và ấn tượng về môi trường học thuật tiên tiến và nuôi dưỡng tài năng, phát huy tối đa năng lực của người học.

Đánh giá cạnh tranh về nguồn nhân lực giữa 9 Trường Đại học khối Kinh tế (Bảng 3.5), cho thấy:

- Xét theo số lượng giáo sư, Trường Đại học Kinh tế - ĐHQG HN (1.5%) đứng thứ 3 chỉ xếp sau Đại học Kinh tế quốc dân và Đại học Kinh tế tp.HCM;

Xét theo tỷ lệ giảng viên trình độ thạc sĩ trở lên Trường ĐHKT- ĐHQG HN xếp thứ 7 (88.3%), xếp sau Đại học Kinh tế - ĐHQG HN (100%), Đại học Kinh tế Luật - ĐHQG tp.HCM (100%), Đại học Kinh tế quốc dân (93,56%), Đại học Kinh tế tp.HCM (95,43%) Đại học Ngoại thương (97,5%), Đại học thương mại (96,3%), chỉ hơn Đại học Kinh tế và QTKD - ĐH Thái Nguyên (80,52%) và Đại học Kinh tế - Đại học Huế (68,8%). Đại học Kinh tế cần tập trung cho đào tạo nguồn nhân lực và tuyển mới đội ngũ giảng viên phải có trình độ Tiến sĩ, hạn chế dần thạc sĩ thì mới đuổi kịp các trường về chất lượng nguồn nhân lực và đạt được mục tiêu phát triển Trường.



Bảng 3.5. Nguồn nhân lực của các trường đại học kinh tế

TT	Trường	Tổng số	Giáo sư	Phó Giáo sư	TSKH, TS	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Trình độ khác	Tỷ lệ GV có trình độ thạc sĩ trở lên
1	Đại học Kinh tế quốc dân	807	17	124	175	439	52	0	0	93.56
			2.1	15.4	21.7	54.4	6.4	0.0	0.0	
2	Đại học Kinh tế tp.HCM	576	12	58	206	329	29	0	0	95.43
			2.1	10.1	35.8	57.1	5.0	0.0	0.0	
3	Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN	264	4	15	55	159	31	0	0	88.3
			1.5	5.7	20.8	60.2	11.7	0.0	0.0	
4	Đại học Kinh tế - ĐHQG HN	105	1	23	59	22	0	0	0	100
			1.0	21.9	56.2	21.0	0.0	0.0	0.0	
5	Đại học Kinh tế - Luật - ĐHQG tp.HCM	221	1	17	54	149	0	0	0	100
			0.5	7.7	24.4	67.4	0.0	0.0	0.0	
6	Đại học Ngoại thương	528	1	30	107	408	13	0	0	97.5
			0.2	5.7	20.3	77.3	2.5	0.0	0.0	
7	Đại học thương mại	485	0	75	130	338	18	0	0	96.3
			0.0	15.5	26.8	69.7	3.7	0.0	0.0	
8	Đại học Kinh tế và QTKD - ĐH Thái Nguyên	349	0	6	27	248	68	0	0	80,52
			0.0	1.7	7.7	71.1	19.5	0.0	0.0	
9	Đại học Kinh tế - Đại học Huế	221	0	15	24	113	69	0	0	68.8
			0.0	6.8	10.9	51.1	31.2	0.0	0.0	

## **1.2. Lựa chọn và xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cho trường hợp Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐN**

### ***1.2.1. Chiến lược phát triển của Đại học Đà Nẵng và Trường Đại học Kinh tế.***

Năm 2015 Hiệu Trưởng Trường Đại học Kinh tế ký quyết định số.... về chiến lược phát triển của Trường Đại học Kinh tế, trong đó xác định:

#### **1. Viễn cảnh**

Khát vọng của chúng tôi là trở thành đại học nghiên cứu hàng đầu Việt Nam, đóng góp tích cực vào sự thịnh vượng của cộng đồng ASEAN và tri thức nhân loại.

#### **2. Sứ mệnh**

Là một trường đại học định hướng nghiên cứu, chúng tôi tạo dựng môi trường học thuật tiên tiến nhằm thúc đẩy khám phá, ứng dụng, chuyển giao tri thức khoa học kinh tế và quản lý, đảm bảo nền tảng thành công và năng lực học tập suốt đời cho người học, nuôi dưỡng và phát triển tài năng, giải quyết các thách thức kinh tế - xã hội phục vụ sự phát triển thịnh vượng của cộng đồng

#### **3. Hệ thống giá trị**

Những giá trị được Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng xây dựng, bảo vệ và phát triển trở thành nền tảng định hướng mọi hoạt động là: sự chính trực, tôn trọng, cảm thông, hợp tác, sáng tạo và hữu dụng.

#### **3. Mục tiêu**

Trường Đại học Kinh tế đã xác định mục tiêu chiến lược trong giai đoạn 2015-2020 là xây dựng những nền tảng ban đầu nhằm phát triển trường Đại học theo định hướng nghiên cứu;

Bảng 3.6. Qui mô đào tạo đến năm 2020 tầm nhìn đến năm 2030

SỐ TT	Tên, loại hình, lĩnh vực đơn vị sự nghiệp	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Đến năm 2030
1	Đào tạo tiến sỹ	114	126	138	152	167	335
2	Đào tạo thạc sỹ	1,552	1,707	1,878	2,066	2,272	4,545
3	Đào tạo đại học chính quy	8,041	8,604	9,206.14	9,851	10,540.11	15,810
6	Đào tạo đại học VLVH	3,530	3,000	3,000	3,000	3,000	

**Ghi chú:** Quy mô là tổng số người học của loại hình đào tạo tính đến ngày 31/12 hằng năm

*(Nguồn đề án tự chủ tài chính)*

Dự báo này có thể sẽ được điều chỉnh trong năm 2017 nếu Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ được cho phép tự chủ tài chính, hóa giải được vấn đề mức thu học phí và kinh phí cho Trường. Vì trong kế hoạch về đảm bảo chất lượng giáo dục mà Trường đưa ra khá cụ thể và tham vọng đến năm 2030 Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ sẽ đạt chuẩn kiểm định của AUN-QA.

### **1.2.2. Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐ.**

#### **1.2.2.1. Mục tiêu chiến lược nguồn nhân lực của Trường ĐH Kinh tế - ĐHQĐ.**

Dựa trên phân tích của Arthur (1992), Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng đã lựa chọn trở thành đại học định hướng nghiên cứu, lấy sáng tạo là một trong những giá trị cốt lõi vì vậy Trường cần theo đuổi **CHIẾN LƯỢC CAM KẾT**. Như vậy “hệ thống nguồn nhân lực hướng cam kết định hình hành vi và thái độ của nhân viên bằng việc thúc đẩy sự gắn kết giữa mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của nhân viên. Nói cách

khác, trọng tâm của hệ thống là phát triển những nhân viên có cam kết – những người có thể đặt niềm tin rằng họ sẽ sử dụng ý chí của họ vào việc thực hiện các nhiệm vụ nhất quán với các mục tiêu của tổ chức.”

Đội ngũ của Trường Đại học Kinh tế có khả năng giảng dạy và nghiên cứu ở trình độ cao, luôn hết lòng vì chất lượng đào tạo và nghiên cứu, đáp ứng các yêu cầu kiểm định quốc tế. Họ là những con người chính trực, tôn trọng bản thân và người khác, luôn cảm thông và sẵn sàng hợp tác, sáng tạo và có khả năng giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Cụ thể:

	<b>Đến 2020</b>	<b>Đến 2030</b>
Cán bộ quản lý	100% cán bộ quản lý cấp phòng và trưởng khoa có trình độ quản lý và kiểm định chất lượng giáo dục đạt chuẩn khu vực (AUN,...)	Toàn bộ cán bộ quản lý phòng, khoa, bộ môn có trình độ quản lý và kiểm định chất lượng giáo dục đạt chuẩn khu vực (AUN,...)
Giảng viên	- 70 % các ngành đào tạo có GS, PGS đầu ngành; - 30% CBGD có trình độ tiến sĩ; 70% trình độ thạc sĩ; không có cử nhân;	- 100 % các ngành đào tạo có GS, PGS đầu ngành; - 100% CBGD có trình độ tiến sĩ; đạt chuẩn nghiên cứu viên trở lên
Nghiên cứu viên	- Đạt tỷ lệ 10% trên tổng CBGD và NCV; - 30% có trình độ tiến sĩ	- Đạt tỷ lệ trên 20% của tổng CBGD và NCV; - 100% có trình độ tiến sĩ
Chuyên viên	- 70% đúng chuyên môn, nghiệp vụ;	- 100% đúng chuyên môn nghiệp vụ;

#### 1.2.2.2. Tích hợp các hoạt động quản trị nguồn nhân lực với nhau

Lựa chọn chiến lược nguồn nhân lực chú trọng đến việc gia tăng cam kết của nguồn nhân lực nên các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Trường sẽ theo hướng:

<b>Tổ chức và Thiết kế công việc</b>	Thiết kế và mô tả công việc theo vai trò: chức năng, nhiệm vụ
	Phân quyền mạnh theo chức năng, nhiệm vụ
	CBVC tham gia tích cực vào quá trình ra các quyết định của Nhà trường
	Các thông tin về ngành, ĐHDN, cung cấp cho mọi CBVC, các thông tin của Trường công bố rộng rãi, phân quyền truy xuất trên hệ thống thông tin Trường.
	Phát triển mạnh các nhóm nghiên cứu và tự quả về chất lượng
	Đề cao sự chính trực, tôn trọng, cảm thông, hợp tác, sáng tạo và hữu dụng
<b>Chính sách tuyển dụng</b>	Đề bạt nội bộ, các vị trí quản lý chủ chốt phải thông hiểu hoạt động của Trường đại học định hướng nghiên cứu.
	Nguồn tuyển dụng hướng đến đội ngũ trình độ cao, ưu tiên đào tạo từ các nước tiên tiến và các trường top trên của thế giới.
	Tuyển dụng dựa trên tiềm năng phát triển
	Công cụ, phương pháp đánh giá tuyển chọn phải phù hợp và tin cậy
<b>Phát triển năng lực</b>	Đào tạo liên tục, nhiều
	Đầu tư mạnh cho đào tạo k năng nghiên cứu và giảng dạy, ngoại ngữ và CNTT
	Đầu tư thông qua luân chuyển và đào tạo chéo
	Phát triển Trường thành tổ chức học tập
<b>Chính sách quản lý và đánh giá thành tích</b>	Đánh giá : tập trung vào kết quả, chất lượng. Đánh giá kết quả công việc luôn kết hợp đánh giá năng lực.
	Đánh giá 360 độ
	Đánh giá thành tích thường xuyên để phân biệt mức độ đóng góp của các cán nhân vào tổ chức
	Cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên về kết quả công việc
<b>Hệ thống khuyến khích</b>	Trả lương cao nhất trong các trường khu vực Miền trung /cả nước
	Nguồn đãi ngộ đa dạng: từ nghiên cứu khoa học, giảng dạy, tham gia các hoạt động của Trường, tham gia phản biện xã hội... Trong đó nguồn chiếm tỷ trọng cao nhất là từ NCKH.
	Trả lương dựa trên kiến thức và kỹ năng đem lại khả năng cống hiến lâu dài và vượt trội; Tập trung vào chất lượng giảng dạy và sự sáng tạo trong nghiên cứu; Sự hợp tác trong công việc
	Phân theo bảng lương cán bộ quản lý gián tiếp, giảng dạy và nghiên cứu trực tiếp và phục vụ; Mức độ chênh lệch không lớn các bảng lương.
	Lương được trả dựa trên công việc đảm nhiệm; Theo mức độ hoàn thành công việc của bộ phận và theo các dự án của Trường.
	Phúc lợi rộng rãi

### *1.2.2.3. Triển khai hoạt động quản trị nguồn nhân lực.*

Để có căn cứ triển khai các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trước hết cần hoàn thiện bản mô tả công việc và bản mô tả tiêu chuẩn thực hiện công việc. Tiếp theo hoàn thiện hoạt động đánh giá CBVC. Hai nhân tố này là căn cứ để triển khai hiệu quả các hoạt động tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực và thù lao.

#### ***a. Phân tích vai trò***

Phân tích vai trò định hướng cho đến năm 2020, và đến năm 2030. Mọi phân tích vai trò đều tập trung xác lập trên ba nhóm vai trò: 1. Đào tạo; 2. Nghiên cứu khoa học; 3. Cung ứng dịch vụ xã hội.

Bản mẫu cho phân tích vai trò và nhập bảng KPI để có thể dễ dàng kiểm soát, tránh bỏ sót, trùng lặp và thiếu tầm chiến lược.

Căn cứ trên bản mẫu, triển khai phân tích vai trò cho vị trí chủ chốt, quan trọng nhất đối với Nhà trường là đội ngũ giảng viên dưới ba nhóm vai trò: 1. Giảng viên – nhà giáo dục; 2. Giảng viên – nhà nghiên cứu khoa học; 3. Giảng viên – nhà cung ứng dịch vụ xã hội.

Phương pháp phân tích dựa trên thông tin thứ cấp của bản phân tích vị trí việc làm, bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn người thực hiện công việc được ĐHĐN qui định năm 2016, tham khảo ý kiến chuyên gia để đưa ra bản phân tích vai trò có tính dự báo cho 2020 và tầm nhìn 2030. (Bảng 3.9)

Bảng 3.8. Bảng mẫu phân tích vai trò

<b>NĂM 2020</b>						
<b>Công việc</b>	<b>Mô tả VT</b>	<b>Tiêu chuẩn thực hiện</b>	<b>Mô tả VT</b>	<b>Tiêu chuẩn thực hiện</b>	<b>Mô tả VT</b>	<b>Tiêu chuẩn thực hiện</b>
<b>I. Giảng viên</b>	<b>Nhà giáo dục</b>		<b>Nhà khoa học</b>		<b>Nhà cung ứng dịch vụ xã hội</b>	
1. Giảng viên						
2. GVC						
3. GVCC						
<b>II. Quản lý Khoa</b>	<b>Nhà quản lý giáo dục</b>		<b>Nhà quản lý khoa học</b>		<b>Nhà quản lý cung ứng dịch vụ xã hội</b>	
1. Chủ nhiệm Khoa						
2. Phó chủ nhiệm khoa						
3. Tổ trưởng Bộ môn						
<b>III. Quản lý phòng</b>	<b>Nhà quản lý giáo dục</b>		<b>Nhà quản lý khoa học</b>		<b>Nhà quản lý cung ứng dịch vụ xã hội</b>	
<b>IV. Chuyên viên và nhân viên</b>	<b>Người hỗ trợ quản lý giáo dục</b>		<b>Người hỗ trợ quản lý khoa học</b>		<b>Người hỗ trợ quản lý cung ứng dịch vụ xã hội</b>	
<b>NĂM 2030</b>						
.....						

## ***b. Đánh giá***

Căn cứ trên bảng phân tích vai trò, đề xuất đánh giá giảng viên như sau:

### **Tiêu chí đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ để xếp loại LĐT**

<b>Stt</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Tiêu chuẩn</b>
1	Hoàn thành qui định về giờ chuẩn giảng dạy	Bộ GD&ĐT
2	Hoàn thành nhiệm vụ NCKH đối với giảng viên	Bộ GD&ĐT
3	Hoàn thành các công việc khác	Hoàn thành nhiệm vụ

### **Tiêu chí đánh giá hoàn thành các công việc khác**

<b>Stt</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Mức điểm cao nhất</b>
<b>A</b>	<b>Thực hiện công việc giảng dạy</b>	<b>30</b>
1	Thực hiện nghiêm túc qui định về thời gian đối với hoạt động giảng dạy	10
2	Nghỉ dạy báo trước cho sinh viên	10
3	Nộp điểm, đề thi đúng qui định: thời gian, đề thi không có lỗi...	10
<b>B</b>	<b>Hoạt động chuyên môn, NCKH và công việc của khoa</b>	<b>50</b>
4	Tham gia sinh hoạt chuyên môn: họp tổ Bộ môn, sinh hoạt nhóm đọc, giảng dạy trên elearning, áp dụng phương pháp giảng dạy tích cực ...	25
5	Trực tiếp báo cáo ở nhóm đọc/ báo cáo khoa học	
6	Tham gia các cuộc họp định kỳ của khoa	
7	Hoàn thành các công việc của Khoa yêu cầu: Họp định kỳ khoa, các việc phát sinh trong Khoa ...	25
<b>C</b>	<b>Hoạt động chung toàn trường</b>	<b>20</b>
	Tham gia các hoạt động của Trường giao	10
8	Tham gia các hoạt động của Đoàn, Công đoàn, Đảng	10
	Tổng cộng	100



Đây là tiêu chí đánh giá hàng tháng để xếp tiền lương tăng thêm  
 Dựa trên điểm hàng tháng của Bảng 2  
 Điểm tích lũy trong năm ở Bảng 2 được sử dụng để xếp loại LĐTT

**Qui về lương tăng thêm**

Đạt từ <50 điểm: Không hoàn thành nhiệm vụ	Mức 0
Đạt từ 50 - đến dưới 65 điểm: Hoàn thành nhiệm vụ	Mức 80%
Đạt từ 65 - đến 80 điểm: Hoàn thành tốt nhiệm vụ	Mức 100%
Đạt trên 80 điểm: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	Mức 120%

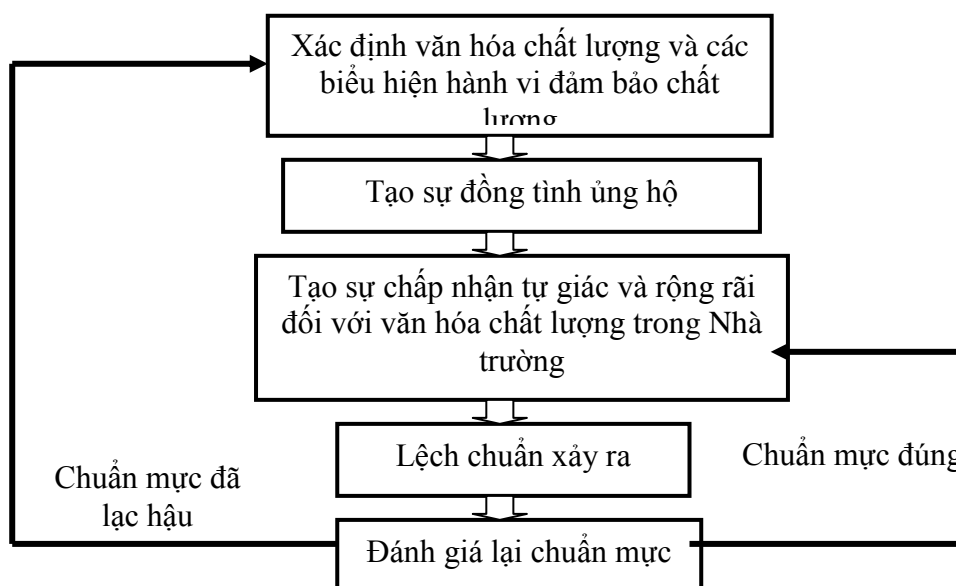
**1.2.3. Xây dựng văn hóa chất lượng**

Văn hóa chất lượng là điều kiện tiên quyết để thực hiện chiến lược cam kết của chiến lược nguồn nhân lực. Các trường đại học theo đuổi đào tạo chất lượng cao, chỉ có thể đạt được bền vững nếu xây dựng được văn hóa chất lượng trong Nhà trường.

*1.2.3.1. Biểu hiện của văn hóa chất lượng trong trường đại học*

*1.2.3.2. Xây dựng văn hóa chất lượng trong trường đại học – Sự kiên trì*

*Hình 3.3. Quy trình xây dựng văn hóa kỷ luật*



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. TS Nguyễn Quốc Tuấn, TS Đoàn Gia Dũng, ThS Đào Hữu Hòa, ThS Nguyễn Thị Loan, ThS Nguyễn Thị Bích Thu, ThS Nguyễn Phúc Nguyên (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.
2. Tạ Ngọc Hải, Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực, Viện khoa học tổ chức Nhà nước.
3. Quyết định số 153/2004/QĐ-TTG ngày 17 tháng 8 năm 2004 về việc ban hành định hướng Chiến lược phát triển bền vững ở Việt Nam (Chương trình nghị sự 21 của Việt Nam).
4. Nghị quyết của Chính phủ Về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020, 14/2005/NQ-CP ngày 2 tháng 11 năm 2005.
5. Quyết định ban hành chương trình hành động của Bộ Giáo dục và Đào tạo giai đoạn 2011-2016 thực hiện Nghị quyết số 06/NQ-CP, 1666/QĐ-BGDĐT ngày 4 tháng 5 năm 2012.
6. Thomas L.Friedman , Thế giới phẳng, NXB Trẻ, 2005.
7. Jim Collins, Từ tốt đến vĩ đại, Trần Thị Ngân Tuyền dịch, NXB trẻ - Tổ hợp giáo dục Pace, 2007.
8. Michael Hammer, Tư duy lại tương lai, “Sự cáo chung của quản trị”, NXB Trẻ, 2003
9. Eli Goldratt, Tư duy lại tương lai, “Tập trung vào các mặt hạn chế chứ không phải chi phí”, NXB Trẻ, 2003.
10. Trần Văn Thọ, Để tăng chất lượng đào tạo đại học ở Việt Nam,

Thời báo kinh tế Saigon, 11/3/2004.

11. Mai Lan, Thầy chưa giỏi, trò sao hay, Doanh nhân Sài gòn cuối tuần, số ngày 07/08/2011.
12. Trường Đại học Kinh tế - ĐHQĐHN, Chiến lược phát triển Trường Đại học Kinh tế giai đoạn 2015 – 2020, 2015.
13. Vũ Thế Dũng, Vài suy nghĩ về vai trò mới của giảng viên đại học, <http://www.oisp.hcmut.edu.vn/la/news/vai-suy-nghi-ve-vai-tro-moi-cua-giang-vien-dai-hoc.html> , 2009.
14. Bộ GD&ĐT và Bộ Nội vụ, Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV: Quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập, 2014.
15. Bộ Trưởng Bộ GD&ĐT, Quyết định số 1611, 1612, 1613/QĐ\_BGDĐT: ban hành chương trình bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp giảng viên cao cấp, giảng viên chính và giảng viên, 2016.
16. <http://ihe.fpt.edu.vn/so-86/tranh-luan-hoc-gia-quan-tri-trong-giao-duc-dai-hoc-quoc-te/>

## **Tiếng Anh**

17. Michael Armstrong, Strategic human resource management – A guide to action, London and Philadelphia, 2006.
18. Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice – 10th edition, London and Philadelphia, 2006.
19. Mello, Strategic Human Resource Management, 2006.
20. Pfeffer, Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People, Academy of Management Executive, 1995.

21. Wright, Human Resource Strategy: Adapting to the Age of Globalization, SHRM, 2008;
22. Storey, J (1987) Developments in the management of human resources: an interim report, Warwick Papers on Industrial Relations, No. 17, University of Warwick.
23. Boxall, P F (1994) Placing HR strategy at the heart of the business, Personnel Management, July, pp 32–35