

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH MỚI

TS. NGUYỄN THỊ THU HẰNG*

Trong bối cảnh thúc đẩy nhanh quá trình hội nhập khu vực và quốc tế hiện nay, quy hoạch, đào tạo, phát triển và quản lý nguồn nhân lực (QLNNL) là những yếu tố quan trọng hàng đầu, quyết định sự phát triển của quốc gia. Trong phạm vi bài viết này sẽ đề xuất một số giải pháp, mô hình, chính sách QLNNL trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo (GD-ĐT) ở nước ta.

1. Khái niệm QLNNL

Nguồn nhân lực (NNL) (Human Resources) được hiểu là toàn bộ trình độ và năng lực chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại giá trị thặng dư trong sản xuất và thu nhập trong tương lai. Theo Begg, Fischer và Dombusch (1995) NNL là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích tạo ra thu nhập trong tương lai.

Trên bình diện quốc gia hay khu vực, NNL được hiểu là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay địa phương, tức là nguồn lao động được chuẩn bị ở các mức độ khác nhau sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động đáp ứng được yêu cầu của chuyển đổi cơ cấu lao động, chuyển đổi cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH. Theo quan điểm các nhà kinh tế học, NNL được xem xét dưới hai góc độ: 1) năng lực xã hội; 2) tính năng động xã hội. NNL, do đó, được hiểu là tổng hòa trong thể thống nhất hữu cơ năng lực xã hội của con người: thể chất, trí lực, nhân cách và tính năng động xã hội của con người. Tính thống nhất đó được thể hiện ở quá trình biến nguồn lực con người thành vốn con người.

Như vậy, QLNNL là tìm mọi cách tạo thuận lợi cho mọi người trong tổ chức hoàn thành tốt các mục tiêu chiến lược và các kế hoạch của tổ chức, tăng cường cống hiến của mọi người theo hướng phù hợp với chiến lược của tổ chức, đạo đức và xã hội. Cách hiểu này chỉ sử dụng trong QLNNL quốc gia ở cấp tổ chức (cấp vĩ mô). Ở cấp vĩ mô, NNL của quốc gia được tạo điều kiện bằng các thể chế, chính sách và cơ chế thích

hợp; những chính sách QLNNL được xây dựng, cụ thể cho phù hợp với từng lĩnh vực NNL nhất định.

2. Mô hình QLNNL

2.1. Mô hình QLNNL theo các thành tố quá trình: - Các tác giả Fombrun; Tichy và Devanna (1984) khẳng định mối quan hệ chặt chẽ giữa các hoạt động QLNNL: tuyển chọn, đánh giá, phát triển và thăng thưởng; - *Mô hình Bratton và Gold* (1999) xem xét QLNNL như một quá trình bao gồm nhiều khâu từ lập kế hoạch, tuyển chọn, đánh giá, đãi ngộ, phát triển, giao tiếp và tham gia; - *Mô hình Guest* có sáu thành tố: chiến lược QLNNL, các chính sách QLNNL, các đầu ra của QLNNL, đầu ra về hành vi, kết quả thực hiện và kết quả về tài chính; - *Mô hình Warwick* gồm năm thành tố: bối cảnh bên ngoài; bên trong; nội dung chiến lược hoạt động; bối cảnh QLNNL và nội dung QLNNL.

QLNNL nhấn mạnh tầm quan trọng của con người trong việc đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững, sự hòa quyện thực tiễn QLNNL với chiến lược phát triển tổ chức.

2.2. Mô hình QLNNL theo tính chất các mối quan hệ trong tổ chức và vai trò của yếu tố con người trong tổ chức: - *Mô hình hành chính* được xây dựng từ tư tưởng của Weber, tổ chức được xem như một cỗ máy, nhấn mạnh tính chính xác, tốc độ, sự rõ ràng, tính thường xuyên, độ tin cậy, và hiệu quả đạt được thông qua việc thiết lập các nhiệm vụ, giám sát theo thứ bậc, theo quy tắc và quy chế chi tiết (Morgan, 1986); - *Mô hình đồng nghiệp* vận hành trong tổ chức được kiểm soát bởi một nhóm các đồng nghiệp. Học thuật, tính đồng nghiệp là đặc trưng quan trọng nhất của tổ chức và nơi mà các nhà quản lý (QL) được bổ nhiệm hay bầu ra trên cơ sở uy tín chuyên môn; - *Mô hình mở* (Open System Model): Mô hình này dựa trên việc phát hiện nhu cầu của tổ chức, cá nhân và việc đáp ứng những nhu cầu đó. Mô hình này nhấn

* Trưởng Đại học sư phạm Hà Nội

manh: 1) tầm quan trọng của môi trường; 2) sự liên quan giữa các bộ phận của tổ chức; 3) sự thích ứng với các hệ thống khác.

2.3. Mô hình QL nhân sự và QLNNL. Triết lí QLNNL thay thế triết lí QL nhân sự thể hiện trong những đặc trưng sau: - *Định hướng dài trong tổ chức*, sự cam kết, tăng cường vai trò của các nhà QL cấp dưới; - *Định hướng chiến lược*: không giống QL nhân sự chỉ tập trung vào các vấn đề trước mắt, có tính ngắn hạn, QLNNL hướng vào những quan tâm dài hạn; - *Cách tiếp cận cá nhân*: quan hệ lao động trong QLNNL đòi hỏi sự chịu trách nhiệm cá nhân; việc trả lương, do vậy, cũng dựa vào kết quả lao động và kết quả thực hiện trách nhiệm cá nhân của người lao động; - *Tính thống nhất* theo cách tiếp cận QLNNL, tổ chức cần được xem như một thực thể thống nhất theo đuổi mục tiêu và sứ mệnh chung, sự thống nhất của tổ chức, vì thế, được xây dựng xung quanh sứ mệnh, chiến lược và nhiệm vụ của tổ chức; - *Sự cam kết*: QLNNL 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 hóa mà tổ chức chia sẻ. Sự cam kết thể hiện: 1) với chiến lược chung; 2) với phương pháp QL; 3) với quyền tự chủ của người QL; - *Quyền chủ động của người QL cấp dưới*: QLNNL thừa nhận nguồn lực con người là yếu tố quan trọng nhất cho thành công của tổ chức, do vậy, việc QL hướng vào khuyến khích và thăng thưởng người lao động ở cấp QL trực tiếp.

Tóm lại, cách tiếp cận QL nhân sự dùng quy tắc, triết lí QL hành chính trong QL con người. Sự thay đổi cách tiếp cận từ QL nhân sự sang QLNNL rõ ràng là sự tiến bộ về chất.

3. Những yếu tố tác động đến QLNNL

3.1. Toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế và QLNNL. Toàn cầu hóa, theo McLuhan, được hiểu là quá trình rút ngắn khoảng cách giữa các quốc gia, làm cho con người ngày càng thấy mình sống trong một thế giới giống như một nơi chôn duy nhất...; "như một quá trình mà thông quá đó thị trường và sản xuất ở nhiều nước khác nhau đang trở nên ngày càng phụ thuộc lẫn nhau..." Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế cũng tác động trực tiếp gây ra sự di chuyển nguồn nhân lực, làm biến cải ít nhiều những yếu tố bên trong của NNL như *di dân quốc tế, xuất khẩu lao động, chảy chất xám*. Hội nhập còn diễn ra trong hình thành NNL, trả tiền lương, trả công, giá cả sức lao động, sự xích lại gần nhau của tiền lương; trong lao động, học tập, bảo hộ lao động, bảo hiểm xã hội, pháp chế lao động.

3.2. Bối cảnh văn hóa và QLNNL. Trong hoàn cảnh hoạt động kinh tế, chính trị, xã hội, giáo dục, tôn giáo, v.v, con người đều thể hiện hành vi ứng xử trên cơ sở những giá trị, niềm tin, thói quen đã có. Phân tích các lĩnh vực hoạt động trên sẽ giúp tìm ra những đặc điểm văn hóa đang ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới sự đóng góp của NNL vào quá trình CNH, HĐH đất nước và nhờ đó có thể tìm ra các giải pháp khắc phục những nhược điểm đó.

Văn hóa có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến QLNNL. Văn hóa quyết định chuẩn mực, phương thức tuyển chọn NNL mới; cách thức xã hội hóa các thành viên mới; cách thức và mức độ thăng thưởng. Thay đổi các yếu tố văn hóa theo hướng tích cực giúp nâng cao hiệu quả QLNNL. Thông qua quá trình xã hội hóa và các bước của quá trình QLNNL, các hành vi phù hợp, các chuẩn mực, giá trị được thừa nhận duy trì và truyền bá lại cho các thành viên mới. Như vậy, văn hóa tác động đến cách thức QLNNL và thông qua QLNNL, văn hóa được truyền lại cho lớp người sau. Thông qua quá trình QLNNL, văn hóa cũng thay đổi. Đây là quá trình lâu dài, đòi hỏi sự kiến tạo lại, bắt đầu từ sự thay đổi của giới QL, lãnh đạo.

4. Hiện trạng QL và sử dụng NNL GD-ĐT

GD-ĐT đã có hệ thống QL nhân sự hoàn chỉnh, có chế độ lương, phụ cấp tương đối tốt. Tuy nhiên, QLNNL trong GD-ĐT vẫn còn nhiều yếu kém. Chế độ biên chế suốt đời đang tỏ ra đặc biệt kém hiệu quả trong sàng lọc cán bộ, giáo viên để nâng cao chất lượng đội ngũ; vấn đề thiếu giáo viên chưa được giải quyết triệt để do chính sách hiện hành chưa khuyến khích giáo viên chuyển đến làm việc ở những vùng khó khăn; chủ trương đào tạo giáo viên tại chỗ là đúng đắn, nhưng thực hiện chưa hiệu quả; việc đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn tại nhiệm sở còn nhiều bất cập, những khóa bồi dưỡng các mặt QL hành chính, lí luận chính trị, ngoại ngữ, và tin học chưa bám sát yêu cầu của ngành GD-ĐT, việc bồi dưỡng những kĩ năng, năng lực sư phạm mới, chuẩn nghề nghiệp, cách tiếp cận mới trong công tác QL chưa được quan tâm đúng mức; quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm của cán bộ QL cấp cơ sở còn bộc lộ nhiều hạn chế. Có trên 50% số cán bộ QL GD-ĐT ở cấp cơ sở được hỏi cho rằng họ bị động trong QL nhân sự; việc bố trí, sử dụng giáo viên còn nhiều bất cập, đặc biệt là ở bậc đại học; việc tuyển dụng giáo viên tuy có nhiều cải tiến, nhưng trong nhiều trường hợp người cần tuyển lại không tuyển được, người không cần lại được "trên đũa về", tỉ lệ này là 42% và 8% là người thân quen; việc đánh giá giáo

viên trong nhiều năm được thực hiện dựa trên những văn bản quy định danh hiệu thi đua.

5. Giải pháp nâng cao QL và sử dụng NNL trong GD-ĐT: - Chuyển dần mô hình QL nhân lực nặng tính hướng nội, khép kín sang mô hình mở, có nhiều sự trao đổi hơn giữa các cơ sở giáo dục trong nước và quốc tế; - Từng bước sử dụng chế độ hợp đồng đối với công chức theo chức danh, ở đó quy định chức năng nhiệm vụ, yêu cầu về trình độ năng lực và chế độ đãi ngộ tương ứng; - Chuyển việc thực hiện QL đội ngũ cán bộ công chức nặng về hành chính sang tiếp cận QLNNL là chủ yếu; thực hiện phân tích hệ thống việc làm - vị trí việc làm, công việc cũng như năng lực cần có; - Hoàn thiện chế độ tuyển dụng công chức, xác định các hình thức, nội dung thi tuyển thích hợp và phù hợp với mỗi cơ sở GD-ĐT, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai, cạnh tranh; - Thực hiện quy hoạch, đào tạo cán bộ, công chức, các nhà QL phải ngang tầm với nhiệm vụ mới; - Thay đổi cơ bản chế độ tiền lương và các chế độ đãi ngộ khác; thực hiện hợp đồng kí kết và kết quả công việc; - Phân cấp nhiều hơn nữa việc QL công chức hành chính, cán bộ giáo viên, giảng viên cho các nhà trường, cơ sở giáo dục và thủ trưởng các đơn vị trên các mặt như: xác định biên chế, tuyển dụng, bổ nhiệm, luân chuyển, đánh giá, khen thưởng kỉ luật cán bộ, công chức.

Trong nền kinh tế thị trường, hội nhập khu vực và thế giới, NNL chất lượng cao có vai trò quyết định đến tăng năng suất lao động, nâng cao khả năng cạnh tranh. Do vậy, QL nhân lực trong bối cảnh hiện nay chịu nhiều tác động của các yếu tố trên. NNL nước ta nói chung và GD-ĐT nói riêng đang có những cải thiện về chất. Tuy nhiên, chất lượng không đồng đều giữa các vùng, khu vực thành thị, nông thôn và vùng sâu, vùng xa. Các chính sách QLNNL hiện nay đã phần nào đáp được yêu cầu của nền kinh tế thị trường và hội nhập. Tuy nhiên, các chính sách này còn nhiều bất cập trước yêu cầu đổi mới. Bất cập lớn nhất là chính sách tiền lương và đãi ngộ đối với cán bộ công chức, viên chức nói chung và đội ngũ nhà giáo nói riêng. Bên cạnh đó, QLNNL hiện nay vẫn còn có sự can thiệp của nhà nước, cơ quan chủ quản phần nào đã làm giảm hiệu quả QLNNL trong nhiều lĩnh vực. □

Tài liệu tham khảo

1. Charles J.Fombrum. *Strategic Human Resource Management*, Wiles. 1984.

2. Nguyễn Hữu Dũng. *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*. NXB Lao động, H. 2003.
3. Phạm Minh Hạc. *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. NXB Chính trị quốc gia, H. 2001.
4. John Bratton, Jeff Gold. *Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan. 1999.
5. Bùi Huy Khoát. *Toàn cầu hóa: Những quan niệm khác nhau và các vấn đề đặt ra trong toàn cầu hóa và tác động đối với sự hội nhập của Việt Nam*. NXB Thế giới, H. 2003.
6. Willia B. Werther. *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill. 1996.

SUMMARY

The paper analyses the model of human resource management, the factors influencing the human resource management and time management status, use of human resources education and training. On that basis, the measures are proposed to improve the management and use of human resources in education and training.

Quản lí chất lượng đào tạo đại học...

(Tiếp theo trang 9)

trọng có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng để nâng cao dần chất lượng GDĐH theo kế hoạch đề ra. □

Tài liệu tham khảo

1. Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc. *Những cơ sở khoa học và quản lí giáo dục*. Giáo trình giảng dạy cao học, Khoa Sư phạm, Đại học quốc gia, H. 2006.
2. Nguyễn Quốc Chí - Nguyễn Thị Mỹ Lộc. *Đại cương khoa học quản lí*. NXB Đại học quốc gia, H. 2012.
3. Nguyễn Đức Chính. *Kiểm định chất lượng trong giáo dục đại học*. NXB Đại học quốc gia, H. 2002.
4. Nguyễn Thị Mỹ Lộc. *Mô hình quản lí chất lượng đào tạo tại khoa Sư phạm - Đại học quốc gia Hà Nội*. Tập văn bản quy định về quản lí đào tạo, khoa Sư phạm - Đại học quốc gia, Hà Nội, 2005.
5. Phạm Thành Nghị. *Quản lí chất lượng giáo dục đại học*. NXB Đại học quốc gia, H. 2000.

SUMMARY

The management of higher education quality is the process of implementing measures to systematically manage the entire training process in order to ensure and continuously improve the quality of education, meeting the requirements of the employers. The paper analyses the quality control of higher education and the level of quality management training in universities today.