

XÂY DỰNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ NỘI BỘ CHUYÊN NGHIỆP GIÚP TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỰC PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Nguyễn Văn Đức *

Tóm tắt: Hệ thống quản lý nội bộ chuyên nghiệp được xem là nhân tố quyết định, tạo nên thành công và đảm bảo sự phát triển bền vững của một trường đại học tư thực. Một hệ thống quản lý nội bộ chuyên nghiệp sẽ giúp trường đại học tư thực khai thác và phát huy được các nguồn lực khác nhau, để hiện thực hóa các mục tiêu, chiến lược phát triển của nhà trường. Điều này càng trở nên rõ ràng và quan trọng hơn đối với một trường đại học tư thực hoạt động không vì lợi nhuận.

Từ khóa: Đại học tư thực; Phát triển bền vững; Hoạt động hiệu quả; Hệ thống quản lý; Quản lý nội bộ.

Summary: A professional internal management system is considered a key factor making the success and guarantee the long lasting development of a private university. It will help the private university make use of different resources to implement the targets and the strategies in long-term. This will be clearer and more important for the private non-profit university.

Keywords: Private university, sumtainable delopvement, efficient operation, management system, internal management.

1. Khái niệm hệ thống quản lý nội bộ trường đại học tư thực

Hệ thống quản lý nội bộ trường đại học tư thực (sau đây gọi tắt là “hệ thống quản lý nội bộ”) là hệ thống các giá trị, nguyên tắc, chiến lược, quy chế, quy định, quy trình quản lý nhằm Quản lý - Thực hiện - Đánh giá - Giám sát - Kỷ luật - Cải tiến hoạt động quản lý từ công việc đến con người nhằm hiện thực hóa các chiến lược, kế hoạch, mục tiêu phát triển của nhà trường.

Hệ thống quản lý nội bộ do các trường đại học tư thực thiết lập và thực hiện phù

hợp với chủ trương phát triển giáo dục đại học của mỗi quốc gia, phù hợp với sự phát triển kinh tế - xã hội đương đại của đất nước, cũng như cần tuân thủ các nguyên tắc mang tính bắt buộc, được các cơ quan quản lý nhà nước hay cơ quan chủ sở hữu ban hành, nhằm đảm bảo sự minh bạch và công bằng trong quản lý và hoạt động. Hệ thống quản lý nội bộ được xây dựng dựa trên những nguyên lý và thông lệ quốc tế, hướng đến thực hiện sứ mệnh của mỗi trường và cần liên tục cải tiến cho phù hợp với các mặt hoạt động của nhà trường, đáp ứng tốt nhất yêu cầu

* Trường Đại học KD&CN Hà Nội

của các bên liên quan¹. Do vậy, một trong những vấn đề quan trọng, có ảnh hưởng mang tính quyết định đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của các trường đại học tư thục ở Việt Nam hiện nay là, xây dựng được một hệ thống quản lý nội bộ chuyên nghiệp.

Một hệ thống quản lý nội bộ chuyên nghiệp sẽ khơi dậy và khuyến khích cái tốt phát triển; tạo động lực làm việc, tạo sự gắn kết nội bộ, thôi thúc tính sáng tạo, nuôi dưỡng và phát triển nguồn vốn trí tuệ trong một trường đại học tư thục. Đây chính là bí quyết tạo ra lợi thế cạnh tranh của đại học tư thục trên thế giới. Trái lại, một hệ thống quản lý nội bộ thiếu chuyên nghiệp sẽ làm băng hoại các giá trị của đại học tư thục và ở góc độ nào đó, làm xấu đi môi trường hoạt động của các trường đại học tư thục.

Hoạt động trung tâm của một trường đại học là tuyển sinh, giảng dạy, học tập, nghiên cứu khoa học, hoạt động cộng đồng, kiểm tra, đánh giá...và “hệ thống quản lý nội bộ chuyên nghiệp” sẽ quyết định hiệu quả các hoạt động của nhà trường. Thực tiễn hoạt động của các trường đại học tư thục ở Việt Nam² cho thấy những trường đại học tư thục “tạm” gọi là thành công đều có điểm chung là, “Nhà trường có chú trọng xây dựng hệ thống quản lý nội bộ để phát huy các nguồn lực nội tại của mình”. Điều này

cho thấy, vai trò của hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp có tính chất quyết định đối với vận mệnh của một trường đại học tư thục.

2. Các yếu tố cấu thành hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp

Hệ thống quản trị nội bộ của một trường đại học tư thục được cấu thành bởi nhiều yếu tố, các yếu tố này có giá trị và ảnh hưởng khác nhau đến hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của một trường đại học tư thục. Tuy nhiên, các yếu tố này không tồn tại độc lập mà có sự tương hỗ lẫn nhau tạo thành một hệ thống logic, đồng bộ giúp Hội đồng trường, Ban giám hiệu và các đơn vị chức năng trong trường làm việc hiệu quả, điều hành công việc bài bản, chuyên nghiệp. Một hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp gồm có 14 thành phần và được chia thành 3 nhóm:

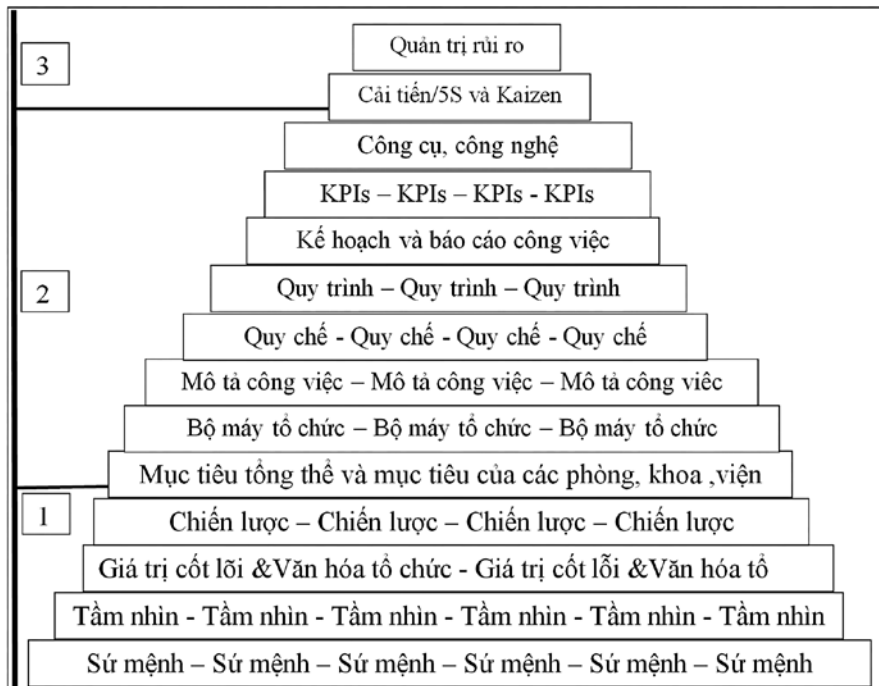
Nhóm thứ nhất: Các yếu tố nền tảng, là những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sự ra đời và tồn tại của một trường đại học tư thục.

Nhóm thứ hai: Các yếu tố vận hành là, những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả hoạt động của một trường đại học tư thục.

Nhóm thứ ba: Các yếu tố phát triển, là những yếu tố có ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của một trường đại học tư thục.

¹ Bên liên quan: Cơ quan quản lý - Nhà đầu tư - Hội đồng trường - Ban Giám hiệu - Cán bộ giáo viên - Người học - Đối tác.

² Tác giả có tìm hiểu thông tin về hệ thống quản lý của các trường: Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội; Đại học Thăng Long; Đại học Đông Đô, Đại học Penika



Hình 1: Tháp hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp

Trong đó, có 14 nội dung cơ bản cần nghiên cứu xây dựng và tổ chức triển khai:

1. *Sứ mệnh* là lý do để một trường đại học tự thực sinh ra và tồn tại, là nhiệm vụ lớn nhất mà trường đại học tự thực sinh ra phải thực hiện theo mong muốn của những người sáng lập trường. Sứ mệnh của một trường đại học tự thực cần hướng tới việc giải quyết được vấn đề nào đó cho xã hội. Sứ mệnh của một trường đại học được thể hiện qua “Câu tuyên ngôn sứ mệnh” cùng với cách truyền thông và phương tiện truyền thông “Sứ mệnh” phù hợp.

Nếu một trường đại học tự thực xác định và xây dựng được “Sứ mệnh” bài bản thì trường đại học tự thực đó sẽ có khả năng thu hút được nhân tài, hệ thống nhân sự sẽ làm việc với động lực cao hơn so với mục tiêu kiếm tiền đơn thuần.

2. *Tầm nhìn* là tư thế, vị thế mà một trường đại học tự thực muốn hướng đến,

là chân dung, vị thế của trường đại học tự thực trong 5 – 10 – 20 – 30 ... năm. Tầm nhìn đúng sẽ giúp trường đại học tự thực có phương pháp hoạt động để thực hiện được “Sứ mệnh”. Cán bộ giáo viên (CBGV) của nhà trường sẽ làm việc với thái độ “việc của trường cũng là việc của chính mình”. Do đó, họ sẽ làm việc với sự tự giác cao nhất, hiệu quả nhất.

3. *Giá trị cốt lõi – Văn hóa tổ chức*

- *Giá trị cốt lõi* là những giá trị mà trường đại học tự thực theo đuổi, quyết tâm gìn giữ, bảo vệ. Qua đó tạo cho mỗi cá nhân và tập thể CBGV có tư duy đúng, hành động đúng và phù hợp với “Sứ mệnh” và “Tầm nhìn” của trường đại học tự thực.

- *Văn hóa tổ chức* là các ý nghĩa, niềm tin, môi trường làm việc đặc trưng, các biểu tượng riêng có của nhà trường. Dù muốn hay không thì “Văn hóa tổ chức” sẽ bị ảnh hưởng bởi tính cách, giá trị và

cách hành xử của những người lãnh đạo và CBGV làm việc trong ngôi trường đó.

4. *Chiến lược* được ví như “con đường” để trường đại học tự thực hiện thực hóa, chinh phục những mục tiêu nhà trường đã đặt ra trong quá trình hoạt động. Chiến lược của một trường đại học tự thực cần được thể hiện qua: (1) Các hành động xây dựng chiến lược, (2) Những chiến lược nhà trường đang thực hiện, (3) Các hoạt động điều chỉnh để thực thi chiến lược hiệu quả, đúng tiến độ.

5. *Mục tiêu* là đích đến mà một trường đại học tự thực hướng đến trong một khung thời gian nhất định. Mục tiêu càng cụ thể, rõ ràng thì việc triển khai thực hiện sẽ đi vào nền nếp.

- *Mục tiêu chung* của nhà trường là những mục tiêu cơ bản, nền tảng (Số lượng sinh viên cần tuyển, số lượng sinh viên tốt nghiệp, tổng thu học phí, thứ bậc

xếp hạng của trường, đời sống CBGV). Mục tiêu chung là cơ sở để hiện thực hóa “Tầm nhìn” và “Chiến lược” của nhà trường.

- *Mục tiêu của các Phòng/Khoa/Viện* là đích đến mà Ban giám hiệu đặt ra cho các đơn vị trực thuộc để cụ thể hóa và hiện thực hóa các mục tiêu chung của nhà trường trong một khung thời gian nhất định.

6. *Bộ máy tổ chức của trường đại học tự thực* là cách mà nhà trường bố trí, sắp xếp nhân sự một cách phù hợp với sơ đồ tổ chức của nhà trường nhằm đảm bảo khả năng quản lý và điều hành công việc một cách khoa học, bài bản, chuyên nghiệp hướng đến việc thực hiện thành công các kế hoạch, chiến lược nhà trường đã đề ra và từng bước hiện thực hóa các mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của nhà trường.

Bộ máy tổ chức chuyên nghiệp	=	Sơ đồ tổ chức	+	Định biên và định danh nhân sự	+	Hệ thống quy chế quản lý
------------------------------	---	---------------	---	--------------------------------	---	--------------------------

Một bộ máy tổ chức được xây dựng khoa học, phù hợp sẽ giúp trường đại học tự thực hoạt động hiệu quả, hạn chế các mâu thuẫn, xung đột giữa các bên liên quan như: Cơ quan quản lý - Nhà đầu tư - Hội đồng trường - Ban giám hiệu - CBGV - Người học - Đối tác.

7. *Mô tả công việc* là việc liệt kê, mô tả các công việc, nhiệm vụ, trách nhiệm mà một nhân sự khi đảm nhiệm vị trí công việc đó phải thực hiện và hoàn thành, cũng như nêu ra các yêu cầu về năng lực và điều kiện liên quan đến vị trí công việc đó. Việc xây dựng hệ thống

bảng mô tả công việc chi tiết, khoa học sẽ giúp nhà trường có cơ sở tuyển dụng được nhân sự phù hợp cho từng vị trí công việc trong bộ máy tổ chức, hạn chế được tình trạng người hưởng lương thì nhiều nhưng người làm việc thật sự thì không có mấy. Giúp các nhà quản lý cơ sở giao việc, theo dõi tiến độ, đánh giá hiệu quả công việc của từng người tránh tình trạng người mới vào, người trẻ tuổi, người làm được việc thì luôn phải làm nhiều việc nhưng lương thưởng lại chưa tương xứng. Ngoài ra, còn giúp người lao động nắm được các đầu việc

phải làm, hiểu rõ mục tiêu công việc cần đạt, nắm vững các yêu cầu cần có cũng như phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của mình, từ đó chủ động thực hiện công việc, tránh tình trạng người lao động làm việc cho hết giờ để về chứ không phải làm cho hết việc để có thu nhập tốt hơn.

8. *Quy chế* là hệ thống các văn bản quy định các quy tắc làm việc, chế độ chính sách, nguyên tắc ứng xử... trong trường đại học tư thục. Quy chế giúp nhà trường xây dựng văn hóa quản lý và điều hành theo văn bản. Văn hóa “Văn bản” sẽ góp phần xây dựng tác phong làm việc chuyên nghiệp cho CBGV trong nhà trường, văn hóa “Văn bản” sẽ hạn chế các hành vi sai trái, tiêu cực của đội ngũ CBGV trong quá trình thực hiện công việc.

9. *Quy trình quản lý, quy trình làm việc* là quy định về trình tự, cách thức thực hiện một công việc nào đó theo một quy định bắt buộc. Xây dựng được hệ thống quy trình quản lý, quy trình làm việc bài bản, chuyên nghiệp sẽ giúp công việc của các bộ phận được xử lý trôi chảy, hiệu quả, đúng tiến độ; hạn chế tối đa những sai sót trong quá trình làm việc của CBGV; hạn chế các cuộc họp để bàn về cách làm, phương pháp làm cho những công việc cũ. Qua đó hoạt động quản lý, điều hành công việc tổng thể của nhà trường sẽ trở nên đơn giản và hiệu quả hơn.

10. Kế hoạch và báo cáo công việc

Kế hoạch công việc là một tập hợp những công việc cần làm, những công việc này được sắp xếp theo một trình tự nhất định, được ấn định mốc thời gian

hoàn thành nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra của nhà trường/khoa/viện/bộ phận chức năng.

Báo cáo công việc là bản tóm tắt tất cả những công việc đã làm, đã triển khai, đã diễn ra trong một khung thời gian nhất định nào đó. Báo cáo cũng chỉ ra kết quả đã đạt được/ý nghĩa/ảnh hưởng của những công việc này đối với việc thực kế hoạch nhằm cụ thể và hiện thực hóa các mục tiêu của nhà trường, cũng như đối với khoa, viện và phòng ban chức năng.

Một trường đại học tư thục hoạt động chuyên nghiệp sẽ luôn quan tâm xây dựng hệ thống kế hoạch và báo cáo công việc. Hệ thống này cần được áp dụng cho mỗi CBGV đến các khoa/viện/phòng ban chức năng và nhà trường. Đặc biệt, những trường đại học tư thục hoạt động chuyên nghiệp sẽ có quy định rõ ràng cho việc lập, gửi và xử lý/phản hồi kế hoạch, báo cáo của cá nhân, bộ phận gửi lên.

11. *KPIs là hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc của nhân sự ở từng vị trí công việc trong nhà trường.*

Một trường đại học tư thục hoạt động chuyên nghiệp sẽ phải xây dựng được bộ tiêu chí KPIs cho từng vị trí công việc. Điều này sẽ góp phần nhận diện rõ CBGV nào làm việc hiệu quả và CBGV nào làm việc chưa hiệu quả. Đây là cơ sở quan trọng bậc nhất cho việc xây dựng cơ chế trả lương 3P:

- P1 (Pay for Position): Trả lương cho vị trí công việc.

- P2 (Pay for Person): Trả lương cho năng lực của người giữ vị trí công việc.

- P3 (Pay for Performance): Trả lương cho kết quả đạt được của người giữ vị trí công việc.

12. Công cụ và công nghệ

Công cụ làm việc là những phương tiện hỗ trợ, bổ trợ giúp CBGV làm việc năng suất hơn, hiệu quả hơn. Một hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp sẽ trang bị cho người lao động những công cụ làm việc phù hợp, vì những nhân sự làm việc ở cấp quản lý cần được trang bị những công cụ làm việc khác với những nhân sự làm việc ở vị trí giáo viên, chuyên viên ở các phòng ban.

Ứng dụng công nghệ trong quản lý là yêu cầu bắt buộc đối với hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp của các trường đại học tư thục. Một trường đại học tư thục sẽ hoạt động hiệu quả hơn, khi ứng dụng hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning) trong quản trị nội bộ. Hệ thống ERP sẽ giúp nhà trường quản lý, xử lý công việc về nhân sự, tài chính, hoạt động đào tạo, quản lý tài sản, tuyển sinh, hoạt động cộng đồng, nghiên cứu khoa học... được khoa học, bài bản, hiệu quả và chuyên nghiệp.

13. *Cải tiến* là “thay đổi để tốt hơn”, hoạt động này giúp trường đại học tư

thục đổi mới để thích ứng với sự thay đổi của môi trường đào tạo đại học trong từng thời kỳ, tiến tới tối ưu năng suất và hiệu quả hoạt động của nhà trường.

Cải tiến cần tập trung vào 6 yếu tố cơ bản là: Con người - Công cụ - Quy trình - Đào tạo - Tuyển sinh - Giám sát và đánh giá.

14. *Quản trị rủi ro* là việc xác định, nhận dạng tình huống, vấn đề, sự kiện có thể tác động xấu đến hoạt động của nhà trường trong tương lai để kịp thời đưa ra biện pháp ngăn chặn, hạn chế mức độ rủi ro đồng thời tìm cách biến rủi ro thành cơ hội để thành công.

Trong môi trường hoạt động giáo dục đại học hiện nay ở Việt Nam, các trường đại học tư thục sẽ phải đối mặt với nhiều rủi ro tiềm ẩn như: rủi ro về chính sách, rủi ro tài chính, rủi ro tuyển sinh, rủi ro nhân sự, rủi ro tổ chức, rủi ro công nghệ. Do đó, muốn phát triển bền vững, các trường đại học tư thục cần phải xây dựng được hệ thống quản trị rủi ro phù hợp với đặc thù hoạt động của nhà trường.

-----o0o-----

Kỳ hai, Phương pháp xây dựng hệ thống quản trị nội bộ chuyên nghiệp cho trường đại học tư thục

Ngày nhận bài: **24/05/2021**

Ngày phản biện: **09/01/2022**

Ngày duyệt đăng: **11/01/2022**