

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực của các trường đại học trong cơ chế tự chủ

Hà Thị Thu Trang*

ThS.Trường ĐHSP Hà Nội

Received: 28/4/2024; Accepted: 8/5/2024; Published: 20/5/2024

Abstract: Human resource management is the key to providing high quality educational services to learners. The success of an educational organization depends on the quality, commitment and capacity of the personnel working in the organization. However, human resource management is also the most challenging and difficult activity compared to managing other resources such as finance, science and technology or facilities. Therefore, for effective human resource management, reviewing and evaluating impact factors is decisive. Based on analysis of theoretical and practical research, the article focuses on clarifying factors affecting human resource management in the current context of autonomy

Keywords: Human resource management; University autonomy; Education reform

1. Mở đầu

Từ cuối những năm 80 của thế kỉ 20, khái niệm quản lý nguồn nhân lực lần đầu tiên xuất hiện như một giải pháp nhằm cải thiện hiệu quả của quản lý nhân sự. Trong khi quản lý nhân sự nhấn mạnh đến vai trò của công tác quản lý nhân viên trong một tổ chức thì quản lý nguồn nhân lực bao hàm ý nghĩa rộng hơn, mang tính chính lược hơn và được diễn giải linh hoạt hơn (Middlewood & Lumby, 1998). Quản lý nhân sự gắn với quy trình điều hành của tổ chức vì vậy, các giải pháp về nhân sự đưa ra cho các cấp quản lý thường muộn và thiếu tính thực tế. Trong khi đó, quản lý nguồn nhân lực là kế hoạch chiến lược được cụ thể hóa thông qua hoạt động quản lý hàng ngày. Quản lý nguồn nhân lực cho phép người quản lý ở các cấp độ quản lý khác nhau đưa ra quyết định cá nhân phù hợp với từng vấn đề; quản lý bằng cách tạo động lực nhiều hơn là dựa vào các quy tắc hành chính nhân sự cứng nhắc; đồng thời, xử lý sự khác biệt thông qua thương thuyết có mục đích mà không cần sự can thiệp từ bên ngoài vào các vấn đề nội bộ (Middlewood & Lumby, 1998).

Khi mới ra đời, lý thuyết quản lý nguồn nhân lực khiến nhiều người hoài nghi. Tuy nhiên, có hàng trăm cuốn sách, bài báo sau đó viết về tác động của quản lý nguồn nhân lực hoặc thực tế thiếu các nghiên cứu về vấn đề này trong bối cảnh các trường phải chi tới 80% ngân sách cho quỹ lương nhưng hiệu suất lao động không cao nên đã thu hút sự chú ý lớn, trước tiên là với những người muốn nhân viên của mình phải lao động hiệu quả hơn, năng suất hơn. Storey, một giáo sư về quản lý nguồn nhân lực của Khoa Kinh tế - Đại

học Mở khẳng định quản lý nguồn nhân lực là cách tiếp cận duy nhất giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh của tổ chức với việc triển khai kế hoạch sử dụng nguồn lao động có năng lực và có tính cam kết bằng kỹ năng tổ chức, nhân sự và văn hóa. Quản lý nguồn nhân lực chính là chìa khóa để cung cấp những trải nghiệm giáo dục chất lượng cao cho người học (Middlewood & Lumby, 1998) và sự thành công của một tổ chức giáo dục phụ thuộc vào phẩm chất, sự cam kết và năng lực của các nhân sự làm việc trong tổ chức. Quan điểm này cũng là tiền đề cho các nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn về quản lý nguồn nhân lực trong giáo dục xuất phát từ quản lý nguồn nhân lực trong lĩnh vực kinh tế.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Tự chủ đại học là gì?

Vaghase (2014) cho rằng tự chủ là quyền tự quyết đối với tất cả vấn đề liên quan đến hoạt động của một trường đại học mà không chịu sự can thiệp trực tiếp của các cơ quan quản lý hành chính nhà nước, bao gồm: quản lý tài chính; nhân sự; tuyển sinh; tuyển dụng; phát triển chương trình; nghiên cứu và xuất bản. Tự chủ hóa cũng có thể được hiểu là quá trình thay đổi cấu trúc quyền lực một cách chính thức, hay nói cách khác đó là sự phân cấp quản lý ở cấp độ trường học, từ đó, xác định các thành viên có quyền đưa ra những quyết sách nhằm duy trì, củng cố và phát triển nhà trường.

Mặc dù nêu ra định nghĩa khác nhau nhưng hầu hết các tác giả đều thống nhất một số đặc điểm chung của tự chủ như sau:

Trách nhiệm, quyền quyết định và quản lý được

trao cho hiệu trưởng, giảng viên, cộng đồng xã hội và cả sinh viên. Tuy nhiên, không phải tất cả các thành viên trên luôn nằm trong ban quản lý. Ở một số nơi, hiệu trưởng và giảng viên là những người duy nhất có quyền ra quyết định. Sinh viên và đại diện của các cộng đồng xã hội chỉ được khuyến khích tham gia hoặc được uỷ nhiệm một nhiệm vụ nhất định nào đó. Như vậy, trao quyền tự chủ sẽ căn cứ vào tình huống cụ thể để xác định ai sẽ tham gia quản lý. Đặc điểm này đã phần nào thể hiện tính mềm dẻo, linh hoạt của hoạt động tự chủ.

Mục đích mà tự chủ hướng đến là đảm bảo tính công bằng, đúng đắn và minh bạch của các quyết định được đưa ra.

Các thành viên tham gia quản lý có quyền quyết định về một hoặc nhiều mảng hoạt động quan trọng của trường như: Phân bổ tài chính, tuyển dụng, xây dựng chương trình, lựa chọn tài liệu học tập, đầu tư cơ sở vật chất, kiểm tra đánh giá...

Qua phân tích trên, có thể khái quát rằng *QLNNL trong cơ chế tự chủ là quá trình sắp xếp, điều phối và tự ra các quyết định, đồng thời, tự chịu trách nhiệm về các quyết định liên quan đến con người trong tổ chức mà không hoặc ít chịu sự can thiệp của nhà nước nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.*

Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực của các trường đại học trong cơ chế tự chủ

Quản lý nguồn nhân lực rất đa dạng và khác biệt giữa các quốc gia, vùng lãnh thổ bởi có nhiều yếu tố ảnh hưởng bao gồm yếu tố bên ngoài và bên trong. Các yếu tố bên ngoài là các tác động khách quan nằm ngoài sự kiểm soát của tổ chức (Kane & Palmer, 1995).

2.2.1. Các yếu tố bên ngoài

Biến động kinh tế là kết quả tất yếu của quá trình toàn cầu hóa kéo theo những cơ hội tuyển dụng và cạnh tranh quốc tế về nguồn nhân lực đối với các tổ chức (Wang & Satow, 1994).

Thay đổi về công nghệ tác động lớn đến QLNNL và có thể nói rằng, trong thời đại ngày nay QLNNL không thể tách rời công nghệ. Công nghệ làm thay đổi cách con người làm việc, thay đổi vai trò, phương thức liên hệ và hợp tác trong công việc giữa các cá nhân của tổ chức (DeFillippi, 2002). Công nghệ tạo điều kiện cho các tổ chức phát triển ở đẳng cấp quốc tế, ở cấp độ đa quốc gia nhưng cũng tạo ra vấn đề về sự thiếu kết nối giữa lực lượng lao động do phân tán về mặt địa lý (Verkinderen & Altman, 2002). Công nghệ còn được coi là trái tim của một tổ chức, đặc biệt, trong lĩnh vực sản xuất tiêu dùng bởi nó tạo ra lợi

thế cạnh tranh một cách rõ rệt. Sự phát triển của công nghệ là nhân tố kiến tạo nên môi trường, phương tiện mới trong QLNNL.

Văn hóa dân tộc đóng vai trò quan trọng giúp tổ chức xây dựng cơ cấu, bố trí nhân sự và định hình phong cách QLNNL phù hợp (Chandrakumara & Sparrow, 2004). Trong bối cảnh quốc tế hóa hiện nay, văn hóa dân tộc có xu hướng bị pha trộn và giao thoa với các nền văn hóa du nhập. Nói cách khác, nhiều tổ chức trở thành các tổ chức đa văn hóa, đa ngôn ngữ, đa sắc tộc tạo ra thực tế mới, thách thức mới cho QLNNL (Groenewald, et al., 2024).

Chính sách pháp luật và các quy định pháp lý tác động trực tiếp đến hoạt động QLNNL (Kane & Palmer, 1995). Tất cả các quốc gia đều xây dựng hệ thống chính sách với các quy định cơ bản chung về sử dụng và phát triển nguồn nhân lực làm căn cứ cho các tổ chức xây dựng các tiêu chuẩn và chế độ việc làm phù hợp với đặc thù riêng. Ở Việt Nam phải kể đến như Luật lao động; Luật cán bộ; Luật công chức; Luật viên chức...

Sự cạnh tranh trong việc tuyển dụng các nhân sự giỏi chắc chắn là yếu tố làm thay đổi chất lượng nguồn nhân lực từ đó, tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài, ổn định và vượt trội cho các tổ chức (Narasimha, 2000).

Các hiệp hội nghề nghiệp cũng được (Kochan, McKersie, & Cappelli, 1983) xem xét như một nhân tố không thể không nhắc đến liên quan chặt chẽ với hoạt động QLNNL. Thực tế này cũng thể hiện rõ ở Việt Nam khi Tổ chức công đoàn ngày càng có tiếng nói mạnh mẽ trong việc đấu tranh và bảo vệ quyền lợi của người lao động.

Toàn cầu hóa đang tiếp tục định hình lại các doanh nghiệp và tổ chức (Groenewald, et al., 2024) đồng thời, dần biến thế giới thành thị trường rộng lớn duy nhất xóa đi những khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ và môi trường sống. Toàn cầu hóa mang lại cơ hội tiếp cận thị trường nhân lực chất lượng cao rộng lớn hơn; tiếp cận các quan điểm và thông tin đa dạng hơn qua đó, thúc đẩy sự đổi mới và phát triển (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). Tuy nhiên, bên cạnh đó, toàn cầu hóa cũng đặt ra những thách thức không nhỏ cho tổ chức, đặc biệt, tổ chức đa quốc gia trong quản lý nguồn nhân lực khi đội ngũ nhân sự trở nên đa dạng về văn hóa, phân tán về địa lý và có nhiều xung đột tiềm tàng.

Trí tuệ nhân tạo (AI) được nghiên cứu và phát triển mạnh mẽ trong hai thập kỷ gần đây đã đặt ra một nhiệm vụ mới đối với QLNNL với sự tham gia của AI. AI là hệ thống tự động thu thập, lưu trữ, xử lý và đưa ra giải pháp giải quyết vấn đề như “một con người”,

thậm chí vượt qua con người. Do đó, ứng dụng AI trong quản lý nguồn nhân lực sẽ mang lại những lợi ích lớn cải thiện quyết định quản lý; tuyển dụng nhân sự nhanh và hiệu quả hơn; tạo môi trường học tập tốt hơn; nhân viên tích cực hơn và gắn bó hơn (Pereira, Hadjielias, Christofi, & Vrontis, 2021)

2.2.2. Các yếu tố bên trong

Quy mô tổ chức lớn hay nhỏ không phải yếu tố tác động lớn đến hoạt động QLNNL bởi QLNNL sẽ tùy thuộc vào chức năng của mỗi đơn vị hoặc phòng ban (Kaynak, Salman, & Tatoglu, 2008).

Cơ cấu tổ chức quyết định độ phức tạp, độ linh hoạt trong QLNNL. Mỗi đơn vị chức năng đều cần những quy định và phương thức quản lý phù hợp với cấu trúc và chiến lược phát triển riêng (Hudson, Smart, & Bourne, 2001)

Chiến lược phát triển tạo lợi thế cạnh tranh luôn có mối quan hệ chặt chẽ với QLNNL bởi, con người là nhân tố quyết định mọi hoạt động của tổ chức, quyết định sự thành công của chiến lược phát triển (Schuler, 1992)

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm quyết định hiệu quả của hoạt động QLNNL (Groenewald, et al., 2024). Chiến lược phát triển NNL là một quá trình diễn ra thường xuyên, liên tục ở tất cả các khâu quản lý như tuyển dụng, đào tạo, sử dụng và đánh giá, khen thưởng.

Lịch sử, truyền thống và thói quen văn hóa của tổ chức có thể là động lực nhưng chủ yếu là sự cản trở đối với quá trình đổi mới của hầu hết các tổ chức xuất phát từ tâm lý chung là thích sự ổn định, ngại thay đổi và né tránh các trách nhiệm sai sót. Vấn đề này đã được nghiên cứu sâu trong thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp với kết quả là sự sẵn sàng thay đổi của đội ngũ nhân sự đóng vai trò quyết định đối với sự thành công của các sáng kiến và ý tưởng cải tiến hiệu suất lao động, nhất là trong bối cảnh quốc tế hóa, toàn cầu hóa ngày nay (Alqudaha, Carballo-Penela, & Ruzo-Sanmartin, 2022)

Lãnh đạo có ảnh hưởng sâu sắc đến tổ chức thông qua xây dựng chính sách và thiết kế cấu trúc quản lý nguồn nhân lực (Kane & Palmer, 1995)

Tuyển tính quản lý với sự tham gia, phối hợp của nhiều cấp bậc, vị trí, vai trò quản lý khác nhau chắc chắn là nhân tố mang tính quyết định đối với sự thành công trong quản lý nguồn nhân lực, đặc biệt, tạo ra những giá trị chung cho tổ chức (Okpara & Wynn, 2008).

Quyền lực và tính chất chính trị của tổ chức cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến QLNNL rõ nét (Tsui &

Milkovich, 1987) bởi giáo dục là một công cụ để truyền bá quan điểm chính trị của nhà nước.

Đội ngũ chuyên môn của một tổ chức sẽ tham gia xuyên suốt vào quá trình ra quyết định, xây dựng chính sách và cấu trúc hoạt động trong QLNNL. Sự sẵn sàng

3. Kết luận

Nhìn chung, sẽ rất khó xác định yếu tố nào tác động mạnh nhất đến thực tiễn QLNNL bởi mỗi quốc gia, mỗi vùng lãnh thổ và mỗi tổ chức luôn rất khác biệt. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu đã khẳng định được rằng các yếu tố bên trong đóng vai trò quyết định đến hiệu quả QLNNL trong khi sự ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài chỉ mang tính chất chi phối (Anwar & Balcioglu, 2016). Ngoài ra, không thể xem xét mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến QLNNL trong khi tất cả các yếu tố đều có mối liên hệ và tác động qua lại với nhau. Do đó, kinh nghiệm lập kế hoạch QLNNL nhằm tạo ra được mối liên kết, tương trợ giữa các yếu tố ảnh hưởng của nhà quản lý được xem là đóng vai trò quan trọng nhất (Schuler, 1992). Nếu thiếu cơ chế kết nối chặt chẽ giữa các bộ phận chắc chắn hiệu quả giáo dục sẽ bị suy giảm (Teir1 & Zhang, 2016).

Tài liệu tham khảo

1. Alqudaha, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartin, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). doi:doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177
2. Anwar, K., & Balcioglu, H. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2).
3. Chandrakumara, A., & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices. *International Journal of Manpower*, 564-589.
4. DeFillippi, R. J. (2002). Organizational models for collaboration in the new economy. *Human Resource Planning*, 25(4).
5. Groenewald, C. A., Groenewald, E. S., Uy, F. T., Kilag, O. K., Abendan, C. F., & Pernites, M. J. (2024). Adapting HRM Practices to Globalization: Strategies for Success in a Borderless Economy. *International Multidisciplinary Journal of Research for Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*, 1(3), 142-149.