



Original Article

# The Challenges of Attracting High-quality Human Resources in Science and Technology in Vietnam National University, Hanoi

Dao Thanh Truong\*, Pham Minh Thuy

*VNU University of Social Sciences and Humanities, 336 Nguyen Trai, Hanoi, Vietnam*

Received 03 November 2020

Revised 06 November 2020; Accepted 09 November 2020

**Abstract:** Social mobility without migration (on-the-spot brain drain) is a typical phenomenon of social mobility of high-quality science and technology (S&T) human resources at the Vietnam National University, Hanoi (VNU), in which a very important factor affecting this social mobility is the disparity, unequal reward in science, for instance the remuneration policies in science, the salary, bonus policy... Besides, the rate of social mobility entering VNU is low, while the number of people at retirement age are mainly high-qualified people, which has made the work of fostering the next generation and attracting S&T human resources becomes a topical and urgent issue. In recent years, VNU has had policies to attract high quality human resources, but it has not been as effective as expected due to lack of resources for implementation, one of the most important resources is financial resource. Attracting high-quality science and technology human resources at VNU is facing many challenges in the context of the 4th industrial revolution, extensive international integration, and challenges from the goals that VNU has set to 2025, vision to 2030.

*Keywords:* Attracting human resources, social mobility, high-quality S&T human resources.

---

\*Corresponding author.

Email address: [truongkhql@gmail.com](mailto:truongkhql@gmail.com)

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4274>

# Những thách thức trong việc thu hút nguồn nhân lực khoa học và công nghệ chất lượng cao ở Đại học Quốc gia Hà Nội

Đào Thanh Trường\*, Phạm Minh Thúy

*Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQGHN, 336 Nguyễn Trãi, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 03 tháng 11 năm 2020

Chỉnh sửa ngày 06 tháng 11 năm 2020; Chấp nhận đăng ngày 09 tháng 11 năm 2020

**Tóm tắt:** Di động xã hội (ĐĐXH) không kèm di cư (hiện tượng chảy chất xám tại chỗ) là hiện tượng ĐĐXH đặc trưng của nhân lực khoa học và công nghệ chất lượng cao (KH&CN CLC) ở Đại học Quốc gia Hà Nội (ĐHQGHN) mà yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến sự ĐĐXH này là sự chênh lệch, không đồng đều về phần thưởng trong khoa học mà biểu hiện cụ thể của nó là các chính sách đãi ngộ trong khoa học, chế độ lương, tiền thưởng,... Bên cạnh đó, tỷ lệ ĐĐXH vào ĐHQGHN ở mức thấp, nhân lực đến tuổi nghỉ hưu chủ yếu là những người có trình độ cao đã khiến công tác bồi dưỡng đội ngũ kế cận và việc thu hút được nhân lực KH&CN CLC trở thành vấn đề mang tính thời sự và cấp thiết. Những năm gần đây, ĐHQGHN đã có chính sách thu hút nhân lực CLC tuy nhiên chưa đạt hiệu quả như mong đợi do thiếu nguồn lực thực hiện mà một trong các nguồn lực quan trọng là nguồn lực tài chính. Việc thu hút nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN đang gặp nhiều thách thức trước bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, của hội nhập quốc tế sâu rộng, và thách thức từ chính mục tiêu mà ĐHQGHN đã đề ra đến năm 2025 tầm nhìn 2030.

*Từ khóa:* Thu hút nhân lực, nhân lực KH&CN, nhân lực KH&CN chất lượng cao

## 1. Mở đầu

Bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, của hội nhập quốc tế đã khiến cho thị trường nhân lực khoa học và công nghệ (KH&CN) đặc biệt là nhân lực chất lượng cao (CLC) trở nên sôi động hơn bao giờ hết. Việc thu hút đối tượng này cũng vì thế mà quyết liệt hơn, diễn ra không chỉ trong phạm vi quốc gia mà vượt xa ngoài biên giới lãnh thổ. Trong những năm gần đây, ĐHQGHN đã có chính sách thu hút nhân lực KH&CN CLC tuy nhiên chưa đạt hiệu quả như mong đợi do thiếu nguồn lực thực hiện. Trên nhiều phương diện, các nguồn lực của ĐHQGHN còn ở mức thấp, yếu tố đầu vào căn bản mang tính quyết định là tài chính và con

người đều đang bộc lộ những điểm yếu. Theo đó, vấn đề thu hút nguồn nhân lực KH&CN CLC để thực hiện các nhiệm vụ đang là thách thức với ĐHQGHN.

### 1.1. Di động xã hội của nguồn nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN

#### 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực KH&CN CLC

Hiện nay, chưa có một định nghĩa chính thức nào về nguồn nhân lực KH&CN CLC mặc dù cụm từ này được sử dụng rất phổ biến ở Việt Nam. Thuật ngữ này đôi khi tương đồng với thuật ngữ nhân lực KH&CN tuy nhiên có trường hợp quan niệm không tương đồng bởi họ cho

\*Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: truongkhql@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4274>

rằng nhân lực KH&CN bao gồm đội ngũ có trình độ và tay nghề đang hoạt động trong nền kinh tế. Còn nguồn nhân lực KH&CN có thêm lực lượng tiềm năng về tay nghề, trình độ. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) coi nguồn nhân lực KH&CN tương đồng với nhân lực KH&CN và bao gồm cả lực lượng hiện đang hoạt động cũng như ở dạng tiềm năng.

Nhóm nghiên cứu của đề tài khoa học cấp Nhà nước mã số KX01.01/16-20 [1] kế thừa quan điểm nguồn nhân lực KH&CN trình độ cao của OECD và đáp ứng các tiêu chí về nguồn nhân lực CLC của Việt Nam đưa ra định nghĩa một cách khái quát, nguồn nhân lực KH&CN CLC là những người:

- Có trình độ đại học trở lên, hoặc làm một nghề thuộc Nhóm 2 (Nhà chuyên môn bậc cao) hoặc các nghề thuộc nhóm 182, 183 và 184 (Danh mục NVN-1019) đòi hỏi trình độ tương đương đại học trở lên; và

- Thỏa mãn các tiêu chí khác (như về thể lực, nhân cách, năng động xã hội) đối với nhân lực chất lượng cao.

Định nghĩa này vẫn chưa chỉ rõ nhân lực KH&CN CLC này phải tham gia và đóng góp vào của hệ thống đổi mới quốc gia (National Innovation System) hoặc của ngành (Sectorial Innovation system). Đó là chưa kể trình độ cao đẳng, đại học và các bậc sau đại học của nhân lực đào tạo tại Việt Nam với nước ngoài là khác nhau.

Chất lượng của nguồn nhân lực thể hiện qua năng lực hành động (mà ở đây chính là khả năng di động xã hội của nguồn nhân lực). Từ tiếp cận đổi mới và tiếp cận hệ thống, có thể hiểu khái niệm nhân lực KH&CN CLC:

- Là một lực lượng lao động có hiểu biết rõ (sâu rộng) đối với lĩnh vực KH&CN của mình

- Cần cù làm việc và đạt được kết quả lao động, có đóng góp cho sự phát triển của KH&CN và đời sống

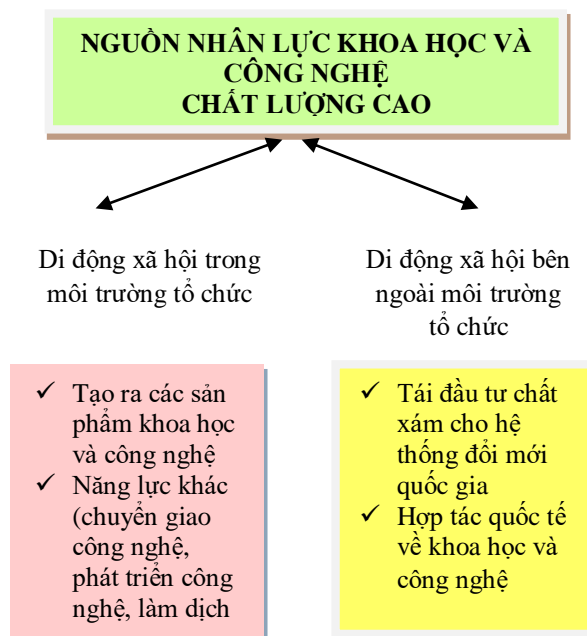
- Là một lực lượng lao động đáp ứng tối đa các loại hình di động xã hội nhằm tạo ra các năng lực phát triển hoạt động KH&CN.

Do đó, nhóm nghiên cứu của đề tài KX01.01/16-20 đề xuất cách hiểu khái niệm nguồn nhân lực KH&CN CLC từ tiếp cận di động xã hội, không chỉ xem xét chất lượng nhân lực qua địa vị xã hội mà nhân lực đó có. Bởi lẽ chất lượng nhân lực thể hiện qua bằng cấp trước khi nhân lực làm việc cho tổ chức chỉ được coi là một yếu tố điều kiện đầu vào (inputs) của tổ chức, cũng giống như các tiêu chí như thể lực, văn hóa,... mà nhiều nhà nghiên cứu đề cập tới.

Nguồn nhân lực KH&CN CLC trước hết là lực lượng lao động có các đặc điểm căn bản: có trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, thể lực, văn hóa, đạo đức. Nguồn nhân lực này mới ở dạng tiềm lực/tài năng.

*Nguồn nhân lực KH&CN CLC có khả năng di động ngay trong môi trường tổ chức* (di động dọc, di động thể hệ) để tạo ra các sản phẩm công nghệ và hình thành các năng lực khác liên quan (năng lực chuyển giao công nghệ, phát triển công nghệ, dịch vụ KH&CN).

*Nguồn nhân lực KH&CN CLC có khả năng di động bên ngoài môi trường tổ chức* (di động ngang, di động kèm di cư, di động ngành)



Hình 1. Hệ thống khái niệm nhân lực KH&CN CLC vận dụng lý thuyết di động xã hội

Nguồn: Đề tài KX01.01/16-20

1.1.2. Đặc điểm di động xã hội của nguồn nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN

Di động xã hội của nhân lực KH&CN có thể được hiểu là sự dịch chuyển về vị trí xã hội của cá nhân hay một nhóm nhân lực KH&CN; sự thay đổi đi lên hoặc đi xuống về vị thế xã hội giữa các cá nhân/nhóm nhân lực KH&CN khác nhau trong hệ thống phân tầng xã hội trong khoa học, sự chuyển dịch từ một địa vị này đến một địa vị khác trong cơ cấu của KH&CN [1].

Một số loại hình di động xã hội đặc trưng của nhân lực KH&CN được hầu hết học giả nghiên cứu đồng tình trong quá trình phân loại như sau:

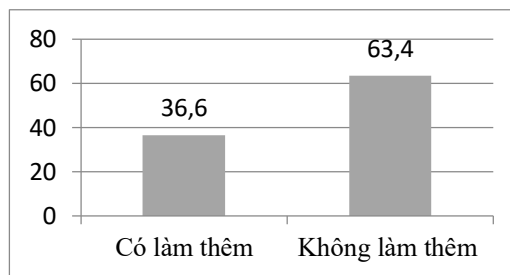
- **Di động xã hội không kèm di cư:** hiện tượng đa vai trò – vị thế việc làm, nghề nghiệp của cá nhân một nhà nghiên cứu, nghĩa là một nhà nghiên cứu có thể đảm nhận nhiều công việc (đa vị thế việc làm – nghề nghiệp) trong cùng một thời điểm (di động xã hội không kèm di cư-liên quan đến việc cháy não/cháy chất xám tại chỗ).

- **Di động xã hội kèm di cư:** biểu hiện cụ thể ở tình trạng dịch chuyển nhân lực khoa học từ các, tổ chức khoa học này sang các tổ chức khoa học khác, từ những lĩnh vực, ngành khoa học có ít lợi thế về các nguồn lực trên thị trường sang những tổ chức khoa học,... Hiện tượng này có liên quan đến sự “chảy chất xám”, chảy “các luồng chất xám” giữa các quốc gia, các vùng, các lãnh thổ ; các tổ chức khoa học và lĩnh vực khoa học.

- **Di động dọc của nhân lực KH&CN**

- **Di động ngang của nhân lực KH&CN**

Trong các loại hình kể trên, DĐXH không kèm di cư (hiện tượng đa vị trí nghề nghiệp) là đặc trưng về DĐXH của nguồn nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN (hay còn gọi là hiện tượng “cháy chất xám tại chỗ”). Khi nghiên cứu về thực trạng làm thêm của nhân lực KH&CN CLC ở các trường thành viên của ĐHQGHN, tác giả đã thu về được 369 phiếu trả lời với kết quả 135/369 người trả lời có làm thêm chiếm 36,6%, số người không làm thêm chiếm 63,4%. Phần lớn nhân lực tham gia cộng tác với bên ngoài là tham gia giảng dạy và hợp tác tham gia các đề tài khoa học.



Hình 2. Thực trạng làm thêm của nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN.

(Nguồn: Điều tra khảo sát của tác giả)

Mặc dù những năm gần đây, mức lương cơ bản của cán bộ viên chức đã tăng lên song tỷ lệ cán bộ làm thêm vẫn cao. Điều này có thể lý giải do lương từ công việc chính không đủ trang trải chi phí cuộc sống, trong khi lạm phát có hiện tượng “phi mã” còn mức lương cơ bản đã tăng nhưng còn rất thấp buộc cán bộ phải có công việc làm thêm để tăng thu nhập đáp ứng nhu cầu của bản thân và chăm lo cho gia đình.

Ở kết quả phỏng vấn sâu, tác giả đã nhận thấy rõ nỗi lo về mức thu nhập của đội ngũ nhân lực KH&CN CLC đang công tác tại các trường đại học thành viên và những trải lòng của họ về các công việc phải tham gia thêm để tăng thu nhập.

Thu thập chính của mình là từ việc tham gia các đề tài, dự án. Lương chỉ chiếm khoảng 40% thu nhập thôi, còn bạn biết đấy anh em trong khoa mình và nhiều khoa khác phải kiếm thêm đề tài hoặc dự án tài trợ mà làm chứ trông chờ lương không thôi thì không đủ nuôi vợ con,...

(PVS số 1, Nam 40 tuổi)

...So với bạn bè cùng thời đại học với mình, lương của mình hiện giờ thấp hơn các bạn mình rất nhiều, chỉ bằng 1/3 thậm chí 1/4 lương của họ. Nhiều lúc thấy chạnh lòng nhưng công việc giảng dạy hiện giờ là đam mê của mình lại được gia đình ủng hộ nên mình vẫn tiếp tục. Mặc dù vậy để đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của mình thì mình cũng kinh doanh thêm. Mình mở 1 startup về thời trang mang lại thu thập tương đối tốt. Hiện giờ lương chỉ chiếm 35-40% thu nhập của mình thôi, còn kinh doanh thêm giúp mình thỏa mãn được nhu cầu trong cuộc sống,...

(PVS số 3, Nữ 30 tuổi)

...Đúng là với mức lương hiện tại, việc làm thêm ít nhất một công việc khác là điều dễ hiểu. Có người đi dạy thêm, nhận tư vấn, viết báo,... nhưng phổ biến mà làm các đề tài, dự án. Hai năm gần đây, việc kinh doanh online diễn ra sôi nổi, nhiều cán bộ trong trường chúng tôi cũng tham gia bán hàng online, công việc này chắc chắn mất thời gian nhưng hiện cán bộ vẫn đảm bảo được nhiệm vụ chính được giao tại tổ chức nên chúng tôi không nhắc nhở gì mà chỉ động viên, thậm chí mua ủng hộ chị em là cán bộ có bán hàng online để tăng thu nhập,...

(PVS số 10, Nam 42 tuổi)

Yếu tố đầu tiên và có vai trò hậu thuẫn đối với việc di động xã hội không kèm di cư (chạy chất xám tại chỗ) đó chính là sự ra đời và phát triển của “công nghệ thông tin”. “Thế giới phẳng” tạo ra một sân chơi toàn cầu, là tác nhân gián tiếp dẫn đến việc “outsourcing” (thuê ngoài) khi mà bạn đang ngồi ở văn phòng làm việc ở 336 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân (Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn) vẫn có thể trao đổi chất xám đến Đại học Huế hay thậm chí được thuê làm một dự án quốc tế nào đó ở một đất nước xa xôi bên kia bán cầu chỉ cần bạn có phương tiện kết nối mạng internet. Internet chính là sợi dây kết nối cung – cầu chất xám và là nguyên nhân thúc đẩy di động không kèm di cư phát triển.

Khi nghiên cứu việc hợp tác với các cơ quan/tổ chức khác ngoài nơi làm việc chính mang lại những lợi ích gì, tác giả đưa ra một số chỉ báo trên thang điểm từ 1 đến 5 trong đó 1 là không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý. Kết quả khảo sát khi tính giá trị trung bình mean cho thấy, việc làm thêm để “có thêm thu nhập” được nhiều điểm nhất là 4,07, kế đến là lợi ích “mở rộng mối quan hệ xã hội” đạt 4,05 điểm, lợi ích “nâng cao năng lực chuyên môn” đạt 4,02 điểm.

Câu chuyện về thu nhập của những người công tác trong các đơn vị sự nghiệp nói chung và các trường đại học nói riêng không phải mới nhưng chưa bao giờ đủ và luôn mang tính thời sự. Một nghiên cứu của Đào Thanh Trường về di động xã hội trong cộng đồng khoa học ĐHQGHN (2009) [2] đã chỉ ra “*Sự chênh lệch, không đồng đều về phần thưởng trong khoa học mà biểu hiện cụ thể của nó là các chính sách đãi*

*ngộ trong khoa học, chế độ lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội,... là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến khả năng di động xã hội của cộng đồng khoa học*”.

Nghiên cứu về thu nhập luôn là một vấn đề nhạy cảm dẫn đến nhiều khó khăn trong việc thu thập thông tin. Ở câu hỏi “thu nhập hàng tháng của ông/bà hiện nay là bao nhiêu” tác giả thu về được 252/369 kết quả trả lời. Theo đó, mức thu nhập 4-9 triệu chiếm đa số là 29,8%, thu nhập từ 10-14 triệu chiếm 27,4%, thu nhập 15-19 triệu chiếm 17,9%, thu nhập từ 20-24 triệu chiếm 11,9%, thu nhập từ 25-29 triệu chiếm 3,6 triệu, thu nhập từ 30-34 triệu chiếm 8,3%, thu nhập từ 35-40 triệu chỉ chiếm 1,2%. Tác giả cũng tìm hiểu tiền lương trung bình tính trên đầu người của cán bộ ĐHQGHN dựa trên tổng quỹ tiền lương và số cán bộ, thu được kết quả sau:

Bảng 1. Tiền lương trung bình tính trên đầu người của cán bộ ĐHQGHN

TT	Năm	Tổng số cán bộ	Tiền lương trung bình tính trên đầu người 1 tháng (Đơn vị tính: triệu đồng)
1	2016	3.997	7,7
2	2017	3.994	8,29
3	2018	4.211	8,87
4	2019	4.312	9,7

Nguồn: Kết quả khảo sát

Tổng quỹ lương tính trên tổng số cán bộ hiện có của ĐHQGHN trong đó bao gồm nhân lực KH&CN CLC, tiền lương trung bình tính trên đầu người cũng là con số tương đối khi tính trung bình trên tổng cán bộ. Vì với nhóm cán bộ có học hàm GS,PGS lương hệ số cao thì lương trung bình 1 tháng vào khoảng 13-16 triệu đồng trong khi nhóm cán bộ trẻ với công tác được 1-3 năm thì lương vào khoảng 4-6 triệu đồng. Tuy nhiên con số tiền lương trung bình tính trên đầu người 1 tháng trong bảng số liệu trên cũng cho thấy khoảng tiền lương 1 tháng mà cán bộ được nhận. Nếu so sánh với một sinh viên mới ra trường

thường được trả từ 6-9 triệu ở những vị trí công việc đơn giản như làm văn phòng, hành chính thì mức tiền lương cho đội ngũ nhân lực trong các trường đại học còn quá khiêm tốn nếu không muốn nói là quá thấp mặc dù mọi sự so sánh đều khập khiễng.

Khi được hỏi về thu nhập mong đợi của nhóm đối tượng này, tác giả phân nào thấu hiểu được những kỳ vọng về thu nhập của họ để xứng đáng với giá trị khoa học mà họ đã cống hiến. Kết quả khảo sát thu được 255/369 phiếu hỏi với mong đợi thu nhập 5-10 triệu chiếm 8,2%, thu nhập trên 10-15 triệu chiếm 15,3%, thu nhập trên 15-20 triệu chiếm 16,5%, thu nhập trên 20-25 triệu được nhiều lựa chọn nhất chiếm 17,6%, thu nhập trên 25-30 triệu chiếm 14,1%, thu nhập trên 35-40 triệu chiếm 7,1%, thu nhập trên 40-45 triệu chiếm 3,5%, thu nhập trên 45-50 triệu chiếm 3,5%, thu nhập trên 50 triệu chiếm 11,8%.

Nếu chỉ trông chờ vào đồng lương thì không thể đảm bảo chi trả cho các chi phí của cuộc sống. Áp lực từ bài toán kinh tế đời thường buộc đội ngũ nhân lực KH&CN CLC phải tìm kiếm việc làm thêm vừa để tăng thu nhập vừa để nâng cao năng lực chuyên môn và mở rộng vốn xã hội. Vô hình chung ĐĐXH không kèm di cư trở thành một đặc trưng của nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN. Nguyên nhân quan trọng dẫn đến hiện tượng này là do thiếu các nguồn lực để thực hiện mà nguồn lực đầu tiên phải kể đến là nguồn lực tài chính.

ĐĐXH không kèm di cư đang tác động làm “chảy máu chất xám” ở ĐHQGHN trong khi đó tỷ lệ ĐĐXH vào ĐHQGHN vẫn còn thấp, đặc biệt là tỷ lệ nhân lực KH&CN CLC. Thêm vào đó, nhân lực có chức danh GS, PGS phần lớn đã cao tuổi hoặc đến tuổi nghỉ hưu và nhân lực ĐĐXH ra khỏi ĐHQGHN lại chủ yếu tập trung vào đối tượng những cán bộ có trình độ cao. Hiện trạng này đang là thách thức lớn đối với công tác tổ chức cán bộ ở ĐHQGHN. Cũng vì thế mà việc thu hút nhân lực KH&CN CLC để thực hiện các nhiệm vụ phát triển của ĐHQGHN trở thành vấn đề mang tính thời sự và cấp thiết.

## 2. Thực trạng thu hút nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN hiện nay

### 2.1. Một vài nhận xét về nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN thông qua phân tích SWOT

#### ĐIỂM MẠNH (S):

Lợi thế của ĐHQGHN là có cơ cấu đa ngành, đa lĩnh vực. Với vị thế và uy tín khoa học của trường đại học hàng đầu Việt Nam nhiều năm liền được xếp thứ hạng cao trong các bảng xếp hạng đại học danh tiếng trên thế giới, đội ngũ nhân lực của ĐHQGHN có quyền tự hào về danh tiếng và uy tín của tổ chức mình. ĐHQGHN đã tạo ra một môi trường văn minh, được tôn trọng và được lắng nghe.

Đội ngũ nhân lực trẻ có trình độ trên ĐH ngày một tăng cao. Tỷ lệ cán bộ có trình độ TS, TSKH, học hàm GS, PGS đứng đầu Việt Nam, cao gấp gần 3 lần so với tỷ lệ trung bình của cả nước. Chính lực lượng này góp phần đưa ĐHQGHN là đơn vị dẫn đầu công bố các kết quả nghiên cứu KHCN đặc biệt là các công bố quốc tế - một chỉ tiêu quan trọng để đưa ĐHQGHN được đứng ở các thứ hạng cao trong các bảng xếp hạng đại học trên thế giới.

#### ĐIỂM YẾU (W):

Đội ngũ nhân lực KH&CN thiếu đồng bộ về cơ cấu chuyên môn, trình độ, lứa tuổi và phân bố không đều giữa các đơn vị, lĩnh vực, ngành học. Đội ngũ nhân lực KH&CN CLC, nhất là các nhà khoa học đầu ngành (có chức danh GS, PGS) phần lớn đều đã cao tuổi. Những thế hệ nhà khoa học đầu năm (những người sinh cuối những năm 30, 40 của thế kỷ trước nay đã lớn tuổi và chỉ tham gia ở mức độ tư vấn cho các công trình nghiên cứu, nhóm nhà khoa học sinh những năm 50, 60 của thế kỷ trước nay đã nghỉ hưu và chỉ tham gia vào công tác giảng dạy, nghiên cứu dưới dạng các hợp đồng lao động... Trong khi đó, đội ngũ cán bộ khoa học trẻ chưa đủ điều kiện kế tục và gánh vác trách nhiệm của đội ngũ cán bộ khoa học đầu đàn. Thực trạng này dẫn tới “sự hẫng hụt đội ngũ” về thế hệ, sự “khủng hoảng”

về đội ngũ nhân lực KH&CN đầu đàn, đầu ngành ở hầu hết các các lĩnh vực.

Việc thu hút, tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân lực còn thiếu nguồn lực để tạo đột phá (chưa tuyển đủ giảng viên đảm nhiệm các môn học theo chương trình đào tạo mang tính liên ngành, liên lĩnh vực), hiện mới chỉ có tập trung thu hút các nhà khoa học đầu ngành mà thiếu vắng các chính sách thu hút nhân lực KH&CN CLC còn đang trẻ tuổi.

Một trong các nguồn lực quan trọng để thu hút nhân lực là nguồn lực tài chính thì hiện nay còn nhiều hạn chế. Điều này dẫn đến thu nhập của cán bộ trong ĐHQGHN đang ở mức chưa tương xứng với giá trị công việc. Những bất cập về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi,... của nhân lực KH&CN trong các trường đại học, sự chênh lệch giữa các tổ chức, các lĩnh vực khoa học về thu nhập, nguồn lực, điều kiện hoạt động, các đãi ngộ,... là những nguyên nhân trực tiếp dẫn đến hiện tượng di động xã hội của ĐHQGHN.

Trình độ ngoại ngữ của nhân lực KH&CN CLC chưa cao gây hạn chế trong việc công bố các công trình khoa học trên tạp chí quốc tế. Bên cạnh đó, công tác tổ chức cán bộ ở một số đơn vị còn hạn chế, có nhiều sai sót; cần được tăng cường giám sát và đánh giá.

#### *CƠ HỘI (O):*

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế và xu thế toàn cầu hóa, việc thu hút các học giả quốc tế trở nên thuận lợi hơn, bên cạnh những ảnh hưởng từ cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư mang lại đang tạo ra sự thay đổi về tư duy và triết lý quản lý di động xã hội của nguồn nhân lực KH&CN CLC. Thay vì lo sợ về hiện tượng “chảy máu chất xám” thì giờ đây sự ra đời các một loại hình tổ chức lao động “UBER nhân lực” trong tương lai [7] sẽ dẫn đến sự thay đổi về bản chất các mối quan hệ xã hội trong cộng đồng khoa học.

Ngoài ra, ĐHQGHN là một trong hai đại học quốc gia của Việt Nam, được Đảng và Nhà nước quan tâm và tạo điều kiện phát triển. ĐHQGHN cũng có mối quan hệ trao đổi nghiên cứu khoa học và hỗ trợ đào tạo với các Bộ, ban, ngành và

các địa phương trong cả nước. Đây là điều kiện thuận lợi để nhân lực trong ĐHQGHN tìm kiếm những cơ hội trong các nghiên cứu khoa học và hợp tác đào tạo.

#### *THÁCH THỨC (T):*

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư vừa là cơ hội cũng là thách thức của thị trường nhân lực KH&CN CLC khi chứng kiến sự cạnh tranh trong việc thu hút, tuyển dụng ở các đại học trong và ngoài nước đang diễn ra mạnh mẽ và quyết liệt. Nhiều trường mở mới, nhiều ngành mở mới nhưng số lượng nhân lực KH&CN đặc biệt là nhân lực CLC, nhà khoa học đầu ngành không phát triển nhanh được như tốc độ mở mới trường, mở mới ngành.

Năm 2019, ĐHQGHN được xếp vào nhóm 800-1000 đại học hàng đầu thế giới theo xếp hạng thế giới của THE (Times Higher Education), mục tiêu của ĐHQGHN đến năm 2025 lọt top 500 trường và đến năm 2030 lọt top 300 trường hàng đầu thế giới. Đây là một mục tiêu lớn lao có ý nghĩa quan trọng không chỉ riêng với ĐHQGHN mà với cả đất nước, nếu đạt được thì sẽ là niềm tự hào lớn của Việt Nam. Nhưng thách thức sẽ là rất lớn để đạt được theo các chỉ tiêu của những đại học có thứ hạng này. Mục tiêu thì đã vạch ra, nhưng câu chuyện khó khăn hơn là xây dựng và quản lý đội ngũ thực hiện mục tiêu ấy như thế nào. Bên cạnh việc phát triển bồi dưỡng đội ngũ nhân lực hiện có thì việc thu hút, tuyển dụng nhân lực mới đáp ứng các tiêu chí theo mục tiêu là việc cấp bách và cần được đầu tư nguồn lực thỏa đáng.

#### *2.2. Thu hút nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN trong những năm gần đây*

Thu hút nhân lực KH&CN CLC về làm việc tại ĐHQGHN được coi là một trong các nhiệm vụ trọng tâm của ĐHQGHN. Điều này minh chứng bởi nhiều năm gần đây, ĐHQGHN đưa ra một số đề án lớn có tầm ảnh hưởng, có sức lan tỏa đến việc phát triển đội ngũ cán bộ. Năm 2017, ĐHQGHN đã xây dựng các đề án như: i) Đề án thí điểm thu hút nhà khoa học trình độ cao là người Việt Nam ở nước ngoài và các du

học sinh tại ĐHQGHN và ĐHQG TP.HCM; ii) Đề án điều chỉnh định biên nhân lực cơ hữu của các đơn vị đào tạo iii) Đề án nâng cao hiệu quả hoạt động tổ chức cấp bộ môn và phát triển đội ngũ quản lý bộ môn đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế iv) Đề án quy hoạch CBKH theo ngành, chuyên ngành đào tạo, gắn với các lĩnh vực KH&CN [4]. Trước đó từ năm 2016, ĐHQGHN đã ban hành Hướng dẫn triển khai hoạt động thu hút học giả ở ĐHQGHN giai đoạn 2016-2020 với mục tiêu tập trung thu hút học giả quốc tế để cùng triển khai các nhiệm vụ lớn gắn với phát triển tổ chức của ĐHQGHN. Chương trình Thu hút học giả quốc tế của ĐHQGHN được giao cho Khoa Quốc tế chủ trì, làm đơn vị đầu mối triển khai [3]. Sau hơn 1 năm triển khai (tính đến tháng 12/2017) thu hút được trên 20 học giả quốc tế, đến tháng 12 năm 2019 đã thu hút được trên 24 học giả quốc tế ở các trường ĐH uy tín trên thế giới, từ đó đã có các bài báo được đăng trên tạp chí quốc tế lấy địa chỉ Khoa Quốc tế. Số lượt nhà khoa học nước ngoài đến ĐHQGHN tham gia giảng dạy và NCKH năm 2019 đạt khoảng 685 lượt người, vượt 132% so với kế hoạch đề ra [6].

Năm 2018, sau 1 năm thực hiện đề án quy hoạch CBKH theo ngành và chuyên ngành đào tạo gắn với lĩnh vực KH&CN phục vụ công tác quản lý, tuyển dụng, sử dụng cán bộ và trọng dụng các nhà khoa học trình độ cao trong ĐHQGHN (viết tắt là Đề án quy hoạch CBKH) sản phẩm nghiên cứu của đề án đã chỉ ra những tồn tại, hạn chế về sự thiếu hụt nhân lực mở ngành/chuyên ngành đào tạo, qua đó xác định được nhu cầu nhân lực đảm bảo điều kiện mở chương trình đào tạo ở các bậc học trong toàn ĐHQGHN cần bổ sung tối thiểu là 09 GS, 38 PGS - đây là điều kiện tiên quyết để phát triển Đề án giai đoạn II.

Đề án thu hút và phát triển nhà khoa học đầu ngành của ĐHQGHN đến năm 2025, tầm nhìn 2035 (Đề án phát triển nhà khoa học đầu ngành – giai đoạn II): Trên cơ sở kết quả khảo sát, đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ nhà khoa học đạt được giai đoạn I của Đề án quy hoạch CBKH, Đề án đã được báo cáo thông qua tại Hội nghị lần thứ 14 Ban chấp hành Đảng bộ ĐHQGHN. Mục tiêu của Đề án là để xác lập được tiêu chuẩn

về CBKH đầu ngành; xác lập được các giải pháp và thực thi hiệu quả việc thu hút và phát triển đội ngũ CBKH đầu ngành gắn liền với quy hoạch ngành, chuyên ngành và chiến lược phát triển của ĐHQGHN. Việc phát triển và phát huy tiềm lực của đội ngũ CBKH đầu ngành của ĐHQGHN được thực hiện đồng bộ với quá trình đổi mới chiến lược, kế hoạch, tổ chức và chính sách cán bộ, đặc biệt là tổ chức và quản lý hoạt động KH&CN theo hướng khuyến khích sáng tạo và tự chủ.

Năm 2018, ĐHQGHN đã triển khai đồng bộ các giải pháp, chính sách thu hút, phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao. Tính đến ngày 31/12/2018, ĐHQGHN đã thu hút và tuyển được 87 viên chức, trong đó xét tuyển đặc cách cho 54 viên chức (01 GS, 05 PGS và 36 TS ở vị trí GV; 03 TS ở vị trí NCV và 7 giáo viên THPT); thi tuyển 33 vị trí chức danh nghề nghiệp khác. Đã mời được nhiều GS đầu ngành ở các lĩnh vực KH&CN như Y học, Nông nghiệp, Xã hội học... về tham gia đào tạo, nghiên cứu và dẫn dắt những ngành đào [5].

Từ tháng 7/2019, ĐHQGHN đã đổi mới công tác truyền thông, thu hút tuyển dụng theo hướng chủ động xây dựng, phát triển ngân hàng CSDL ứng viên trong nước và quốc tế, đẩy mạnh truyền thông thu hút tuyển dụng đồng loạt trên website (xây dựng menu tuyển dụng trên trang tiếng Anh và tiếng Việt), trang facebook ĐHQGHN (tạo mục việc làm), cộng đồng du học sinh các nước, cộng đồng các nhà khoa học trong và ngoài nước. Đến nay, CSDL ngân hàng đã thu hút tuyển được 56 ứng viên quốc tế, 53 ứng viên trong nước và được chia sẻ cho tất cả các đơn vị trong ĐHQGHN cùng khai thác online. Mục việc làm trên trang facebook ĐHQGHN đã tiếp cận được hơn 5.000 người. ĐHQGHN đã hỗ trợ các đơn vị đăng và chia sẻ các tin tuyển dụng ở nhiều kênh truyền thông khác nhau,... Tính đến tháng 12/2019, ĐHQGHN đã tiếp nhận và thu hút được 33 cán bộ khoa học trình độ cao, trong đó có 01 GS-GVCC, 33 TS [6].

Trong năm 2019, ĐHQGHN có tổng số công chức, viên chức, người lao động (cán bộ) là 4.312 người, trong đó CBKH của ĐHQGHN là



2.313 người, gồm 438 GS và PGS (73 GS và 365 PGS), chiếm 19%, cao gấp 2,7 lần tỉ lệ trung bình của cả nước. Tỷ lệ cán bộ khoa học có trình độ TS, TSKH chiếm 56% (tăng gần 4% so với năm 2018). Đội ngũ CBKH có công bố khoa học quốc tế đạt 30%. Tỷ lệ CBKH/cán bộ là 53,6%.

Có thể nói, ĐHQGHN đã có các biện pháp nhằm thu hút nhân lực KH&CN CLC và đã đạt được nhiều kết quả đáng khích lệ kể trên. Tuy nhiên so với vị thế và quy mô cũng như mục tiêu phát triển của ĐHQGHN thì vấn đề thu hút nhân lực CLC vẫn còn hạn chế. Những hạn chế này đến từ sự thiếu hụt các nguồn lực để thực hiện mà nguồn lực quan trọng phải kể đến là nguồn lực tài chính. Ngoài ra là hàng loạt các thách thức đang đặt ra trong việc thu hút nhân lực KH&CN CLC mà ở phần tiếp theo bài viết sẽ tập trung phân tích.

### 3. Những thách thức trong việc thu hút nhân lực KH&CN CLC ở ĐHQGHN hiện nay

ĐHQGHN có đội ngũ nhân lực KH&CN có quy mô lớn và trình độ cao hàng đầu của cả nước, tiếp cận với các tiêu chí của các trường đại học hàng đầu châu Á. ĐHQGHN đã có sáng kiến và triển khai một số giải pháp thu hút nhân lực KH&CN CLC ở trong và ngoài nước. Tuy nhiên, với vị thế và quy mô của một đại học hàng đầu Việt Nam thì trên nhiều phương diện, các nguồn lực của ĐHQGHN còn ở mức thấp, yếu tố đầu vào mang tính quyết định là tài chính và con người đều đang bộc lộ những điểm yếu đang tạo ra nhiều thách thức:

#### 3.1. Thách thức từ bên trong tổ chức:

- *Về số lượng nhân lực:* hàng năm, mỗi trường đại học thành viên chỉ thu hút được không quá 10 nhân lực là chỉ số quá khiêm tốn, chưa tương thích với sự phát triển về đào tạo và nghiên cứu khoa học. Trong các phỏng vấn sâu mà tác giả đã thực hiện nhiều đồng nghiệp của tác giả đang công tác tại các trường đại học thành viên khác nhau trong ĐHQGHN đã dẫn ra thực trạng thiếu hụt giảng viên trong bộ môn/khoa nơi mình

đang làm việc khi mà cán bộ đầu ngành thì nghỉ hưu, một số cán bộ di động dọc hoặc nghỉ việc trong khi đó chưa thu hút, tuyển dụng được ai hoặc về thử việc được vài tháng lại xin nghỉ...

- *Về chất lượng nhân lực:* ĐHQGHN đã chú trọng thu hút, tuyển dụng giảng viên trẻ chủ yếu có trình độ tiến sĩ. Đây là nguồn cán bộ tiềm năng cho tầm nhìn 2030, để tiệm cận với những tiêu chuẩn của top đại học hàng đầu thế giới. Nhưng một số ngành khó tuyển dụng giảng viên đạt chuẩn chứ chưa nói đến thu hút nhà khoa học đầu ngành có khả năng làm tổng công trình sư, thiết kế và lãnh đạo các nhiệm vụ nghiên cứu lớn. Trong khi đó có một số CBKH có chức danh GS, PGS nghỉ hưu (sau độ tuổi kéo dài công tác). Bên cạnh đó, công tác tổ chức cán bộ ở một số đơn vị còn hạn chế, có nhiều sai sót; cần được tăng cường giám sát và đánh giá.

- *Các nguồn lực cho công tác thu hút, tuyển dụng, đãi ngộ:* Việc thu hút, tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân sự trình độ cao còn hạn chế (chưa tuyển đủ giảng viên đảm nhiệm các môn học theo chương trình đào tạo mang tính liên ngành, liên lĩnh vực), thiếu nguồn lực để tạo đột phá mà nguồn lực quan trọng cần kể đến là nguồn lực tài chính hiện này còn quá hạn chế. NSNN vẫn giữ vai trò chủ đạo và quyết định so với các nguồn kinh phí khác. Các nguồn thu khác ngoài ngân sách như học phí từ các hệ đào tạo cho cấp bằng, liên kết đào tạo quốc tế, đào tạo dịch vụ không cấp bằng, thu dịch vụ KH&CN,... dù có tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng chậm. Môi trường làm việc (đặc biệt là cơ sở vật chất, chế độ đãi ngộ, thủ tục hành chính) còn hạn chế, dẫn đến hiện tượng một số cán bộ khoa học trình độ cao chuyển công tác ra khỏi ĐHQGHN. Hiện nay, ĐHQGHN đã và đang triển khai các đề án thu hút nhà khoa học đầu ngành nhưng có một thực tế là ngay cả việc thu hút nhân lực trẻ (dưới 35 tuổi) còn đang gặp nhiều khó khăn, hiện còn thiếu vắng những chính sách thu hút nhóm nhân lực trẻ này.

#### 3.2. Thách thức từ bên ngoài tổ chức:

- Một số trường đại học đã và đang thành công trong việc thực hiện tự chủ đại học, tăng nguồn thu từ học phí, đào tạo ngắn hạn và các

dịch vụ khoa học và công nghệ,... đã làm gia tăng quỹ tiền lương, cải thiện thu nhập cho cán bộ trong các trường này, những trường hợp điển hình tiêu biểu như trường Đại học Kinh tế quốc dân, Đại học Bách khoa, Học viện Nông nghiệp Việt Nam. Kể từ khi Nghị quyết 77/NQ-CP ngày 24/10/2014 của Chính Phủ về thí điểm thực hiện tự chủ, tự chịu trách nhiệm ở 23 cơ sở giáo dục đại học công lập thuộc bộ, ngành trung ương đã tạo sự bình đẳng về điều kiện và cơ hội tiếp cận các nguồn lực. Sự ưu tiên của Chính phủ với Đại học quốc gia (thông qua Nghị định về Đại học Quốc gia số 186/2013/NĐ-CP ngày 17/11/2013) đã không còn mang tính riêng biệt nữa mà ở giai đoạn hiện nay, Nhà nước tạo điều kiện để các cơ sở giáo dục đại học được tự chủ cao. Dẫn đến sự cạnh tranh trong các cơ sở giáo dục đại học trở nên quyết liệt hơn.

- Bên cạnh đó là sự hình thành của những đại học tư thục lớn như Vin University (Vinuni) của Tập đoàn Vingroup, đội ngũ nhân sự của cơ sở giáo dục đại học này đang thực hiện chiến dịch “hunting – săn lùng” các nhà khoa học hàng đầu trong các lĩnh vực ở các trường đại học khác thu hút về giảng dạy và nghiên cứu tại Vinuni với mức thu nhập rất cao. Cuộc cạnh tranh nhân lực KH&CN CLC nói chung và nhóm “tinh hoa” các nhà khoa học đầu ngành nói riêng đang diễn ra mạnh mẽ giữa các trường đại học công lập và tư thục, giữa các đại học trong và ngoài nước. Tác giả bài viết đã được một người bạn đồng nghiệp đang công tác trong một trường đại học thành viên của ĐHQGHN cho biết:

...Không biết bên Vinuni có được số điện thoại và email của mình bằng cách nào nhưng hôm rồi họ có gọi điện và gửi email mời mình về bên đó làm. Không phải làm thêm mà là chuyển hẳn sang đó luôn với mức lương 100 triệu/tháng tức là cao gấp rất nhiều lần lương hiện tại của mình. Công việc hiện tại đang ổn định, nên mình đang cân nhắc, phải tính đường dài nhưng phải công nhận mức lương họ đề nghị rất hấp dẫn và thỏa đáng,...

(PVS số 1, Nam 40 tuổi)

- ĐHQGHN đặt mục tiêu đến năm 2025 được xếp top 500 các đại học hàng đầu thế giới,

lộ trình năm 2030 vào top 300 thế giới. Nhưng thách thức sẽ là rất lớn để có thể đạt được theo các chỉ tiêu của những đại học có thứ hạng này. Để phù hợp với xu hướng và tiêu chí đánh giá xếp hạng đại học của các tổ chức uy tín trên thế giới, ĐHQGHN đã xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá. Trong đó phải kể đến tiêu chuẩn về nghiên cứu khoa học và chuyển giao tri thức, chất lượng đào tạo, mức độ quốc tế hóa, cơ sở hạ tầng phục vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học (như các phòng thí nghiệm, thư viện,...). Để thực hiện các tiêu chuẩn này đòi hỏi yêu cầu rất cao đối với nguồn nhân lực KH&CN. Đơn cử như tiêu chuẩn số bài báo trong nước và quốc tế của cán bộ khoa học. Sau khi xác định khoảng số bài báo trong nước và quốc tế cần đạt theo tiêu chuẩn, ĐHQGHN sẽ phân bổ giao chỉ tiêu cho các trường đại học thành viên. Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQGHN với tư cách là một trường đại học thành viên cũng phải tăng các chỉ tiêu để đạt được mục tiêu chung của ĐHQGHN.

Trong Nghị quyết Đại hội đại biểu lần thứ XXVIII Đảng bộ Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn nhiệm kỳ 2020-2025 ghi rõ chỉ tiêu về nghiên cứu khoa học: “công bố 500 bài báo trên các tạp chí khoa học quốc tế; mỗi giảng viên trình độ tiến sĩ có 01 công trình quốc tế/năm; các giáo sư và phó giáo sư trong 03 năm có ít nhất 01 công bố quốc tế ở tạp chí ISI/SCOPUS hoặc ít nhất 01 chương sách được công bố ở các nhà xuất bản có uy tín trên thế giới,...” [8]. Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Trường Đại học Khoa học tự nhiên và Trường Đại học Ngoại ngữ là ba trường đại học có số lượng cán bộ nhiều nhất trong ĐHQGHN đương nhiên gánh nặng về chỉ tiêu sẽ phải lớn hơn các trường/khoa/viện thành viên khác. Đã là chỉ tiêu phấn đấu cho một mục tiêu lớn toàn ĐHQGHN thì là nhiệm vụ phải nỗ lực mà đạt được nhưng cũng cần xét đến tính khả thi khi công bố ở lĩnh vực khoa học xã hội và nhân văn và công bố trong lĩnh vực tự nhiên hay các lĩnh vực khác là khác nhau chưa kể để công bố các công trình khoa học trên các tạp chí uy tín thế giới cần 2 thậm chí đến 3 năm. Nên chăng hãy tập trung các nguồn lực vào một số ngành, lĩnh vực có thuận lợi trong việc công bố quốc tế

và đầu tư vào đó để ra được các sản phẩm công bố nhanh chóng và đạt yêu cầu. Bên cạnh đó là hỗ trợ cho các ngành, lĩnh vực phải mất nhiều thời gian mới có thể công bố quốc tế.

Nếu trước khi việc công bố quốc tế là khuyến khích, ai có công bố thì ở nhiều trường đại học thành viên của ĐHQGHN có chính sách thưởng tiền nhưng khi công bố quốc tế trở thành một nhiệm vụ bắt buộc của đội ngũ nhân lực CLC có trình độ từ tiến sĩ trở lên thì một thách thức đặt ra là công tác bồi dưỡng đào tạo cán bộ có đủ kỹ năng cần thiết (kỹ năng viết báo quốc tế, kỹ năng viết tiếng Anh học thuật,...) để có được sản phẩm khoa học đăng trên các tạp chí uy tín cũng như là tác giả/đồng tác giả của các công trình là sách ở các nhà xuất bản trên thế giới.

Không thể phủ nhận rằng thứ hạng của ĐHQGHN trong những năm gần đây đều tăng hạng trong các bảng xếp hạng đại học trên thế giới và đứng top đại học hàng đầu Việt Nam bên cạnh Đại học Bách Khoa Hà Nội, Đại học Tôn Đức Thắng hay Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh. Tuy vậy, cũng phải thừa nhận những mặt tồn tại mà ĐHQGHN đang phải đối mặt dẫn đến thách thức lớn về các nguồn lực để tạo đột phá mà một nguồn lực quan trọng nhất là nguồn lực tài chính. Thu hút nhân lực phải đi kèm với đãi ngộ, mà đãi ngộ cần tài chính để triển khai thực hiện. Bài toán về kinh tế để thu hút, trọng dụng nhân lực đảm bảo các mục tiêu phát triển trong thời gian tới của ĐHQGHN cần tìm lời giải đúng, đủ và kịp thời hơn bao giờ hết.

#### 4. Kết luận

ĐHQGHN đã có sáng kiến và triển khai một số giải pháp thu hút nhân lực KH&CN CLC ở trong và ngoài nước tuy nhiên chưa đạt được như mong đợi do thiếu hụt các nguồn lực thực hiện mà một trong các nguồn lực quan trọng là nguồn lực tài chính. Bối cảnh của cuộc cách mạng công

ng nghiệp lần thứ tư, của hội nhập quốc tế và sự thiếu hụt các nguồn lực đang đặt ra nhiều thách thức đối với ĐHQGHN trong việc thu hút nhân lực KH&CN CLC. Để trở thành đại học hàng đầu với danh tiếng và uy tín tầm khu vực và thế giới, ĐHQGHN cần phải có những chiến lược phát triển phù hợp, những giải pháp mạnh mẽ mang tính đột phá, những chương trình hành động cụ thể. Do đó, vấn đề thu hút nhân lực KH&CN CLC về làm việc bên cạnh việc đào tạo bồi dưỡng đội ngũ nhân lực sẵn có để thực hiện các mục tiêu phát triển là việc làm mang tính cấp bách lúc này.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] D.T. Truong, Final report of State-level scientific project, code KX01.01/16-20 "Policy on social mobility management for high-quality S&T human resources of Vietnam in the context of international integration", Hanoi, 2018.
- [2] D.T. Truong, Doctoral thesis "Social mobility of scientific community (a case study of scientific community, Vietnam National University, Hanoi", Hanoi, 2009.
- [3] Vietnam National University, Hanoi, Annual summary report 2016.
- [4] Vietnam National University, Hanoi, Annual summary report 2017.
- [5] Vietnam National University, Hanoi, Annual summary report 2018.
- [6] Vietnam National University, Hanoi, Annual summary report 2019.
- [7] D.T. Truong, N.T.Q. Anh, "UBER" R&D human resource - An approach to Modern Human Resource Management, VNU Journal of Science: Policy and Management Studies 33 (1) (2017) 18-29.  
<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4068>
- [8] University of Social Sciences and Humanities, Resolution of the XXVIII Congress of the Party Committee of University of Social Sciences and Humanities for the term 2020-2025, Hanoi, June 27, 2020.