

Mô hình quản trị nguồn nhân lực tại Trường Đại học East Anglia - bài học ứng dụng cho Đại học Quốc gia Hà Nội

Phạm Trọng Quát^{1,*}, Mai Trọng Nhuận¹, Trịnh Ngọc Thạch¹, Hoàng Văn Hải²,
Đặng Tuyết Anh³, Bùi Thị Minh Hồng³, Phạm Hùng Hiệp¹

¹Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

³Trường Đại học Ngoại ngữ, Phạm Văn Đồng, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 12 tháng 11 năm 2009

Tóm tắt. Quản trị nguồn nhân lực ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với mọi tổ chức nói chung, cũng như đối với các tổ chức giáo dục nói riêng, trong đó có Đại học Quốc Gia Hà Nội. Với mục đích học hỏi các mô hình hoặc các yếu tố phù hợp để có thể tư vấn cho Đại học Quốc Gia Hà Nội, nhóm tác giả đã chọn Đại học East Anglia, Anh Quốc làm nghiên cứu trường hợp. Những kinh nghiệm về mô hình quản trị nguồn nhân lực tại Đại học East Anglia, mô hình quan tâm tổng thể đến nhiều mặt của công tác cán bộ, đã đạt được nhiều thành công có thể sẽ giúp nhiều, đặc biệt về mặt thực tiễn tại Đại học Quốc Gia Hà Nội.

I. Tổng quan về Trường Đại học East Anglia

Trường Đại học Tổng hợp East Anglia (UEA) là trường đại học nghiên cứu công cộng ở Norwich, Vương quốc Anh. Trường UEA được thành lập đầu những năm 1960 với khẩu hiệu “*Do Different*” - “*Hãy làm khác đi*” - và nằm ở tâm điểm triết lý giáo dục của trường là tư duy đổi mới về việc đào tạo liên ngành, nơi những ngành có liên quan được giảng dạy trong sự kết hợp với nhau ngay từ những năm đầu khi trường mới được thành lập [1].

UEA là một trường đại học quy mô không quá lớn. Tính đến tháng 1 năm 2009, hiện có

gần 15.000 sinh viên đang theo học tại UEA – hơn 11.000 trong số đó là sinh viên đại học và hơn 3.000 sinh viên theo học bậc sau đại học. Trong số này, hơn 2.500 là sinh viên nước ngoài, đến từ hơn 100 nước trên thế giới.

Hiện tại, UEA hiện cung cấp hơn 300 khóa học tại 4 trường, bao gồm 23 khoa. Ngoài ra, còn có hơn 160 khóa học ban ngày và buổi tối dành cho những người dân địa phương ở khắp vùng Norfolk [1].

Mặc dù quy mô của UEA không phải là lớn, và lịch sử hình thành, phát triển của UEA cũng chưa thật sự dài, nhưng những gì UEA đã đạt được là điều mà nhiều trường đại học mong muốn vươn tới.

*ĐT: 84-4-37547010.

E-mail: quatpt@vnu.edu.vn

UEA có uy tín học thuật lớn và luôn luôn đứng thứ hạng cao trong các bảng xếp hạng của nước Anh cũng như quốc tế. Đứng về xếp hạng quốc tế, *Bảng xếp hạng các trường Đại học trên thế giới của Đại học Giao thông Thượng Hải (The Shanghai Jiao Tong University Academic Ranking of World Universities)* năm 2008 đặt UEA ở vị trí thứ 57 của châu Âu và xếp thứ 152/200 các trường đại học hàng đầu trên thế giới [2]. *Bảng xếp hạng của báo Times (Times Good University Guide)* năm 2008 xếp UEA ở thứ 20 trong số các trường đại học ở Anh quốc [3]. Kết quả của Đánh giá Nghiên cứu (*Research Assessment Exercise - RAE*) gần đây nhất, đăng ngày 18 tháng 12 năm 2008 xác nhận rằng UEA là một trong những cơ sở nghiên cứu hàng đầu của nước Anh. Đặc biệt, UEA đã có một cán bộ, Sir Paul Nurse, nhận giải Nobel Y học do đã khám phá ra các cơ quan điều chỉnh chủ chốt của chu trình tế bào năm 2001 [1].

Có thể nói, *công tác quản trị nguồn nhân lực tốt* đóng vai trò hết sức quan trọng trong những thành tựu của UEA.

2. Mô hình quản trị nguồn nhân lực tại trường UEA

UEA là một trường tự chủ, vậy nên phương thức hoạt động của trường rất khác so với phương thức hoạt động của các trường đại học tại Việt Nam. Chiến thuật nhân sự của trường Đại học Tổng hợp East Anglia nhằm để hỗ trợ cho sứ mệnh của trường, cụ thể là "*hiếu, trao quyền, hành động để nâng cao đời sống của các cá nhân và tương lai của cộng đồng trong một thế giới thay đổi mạnh mẽ.*"

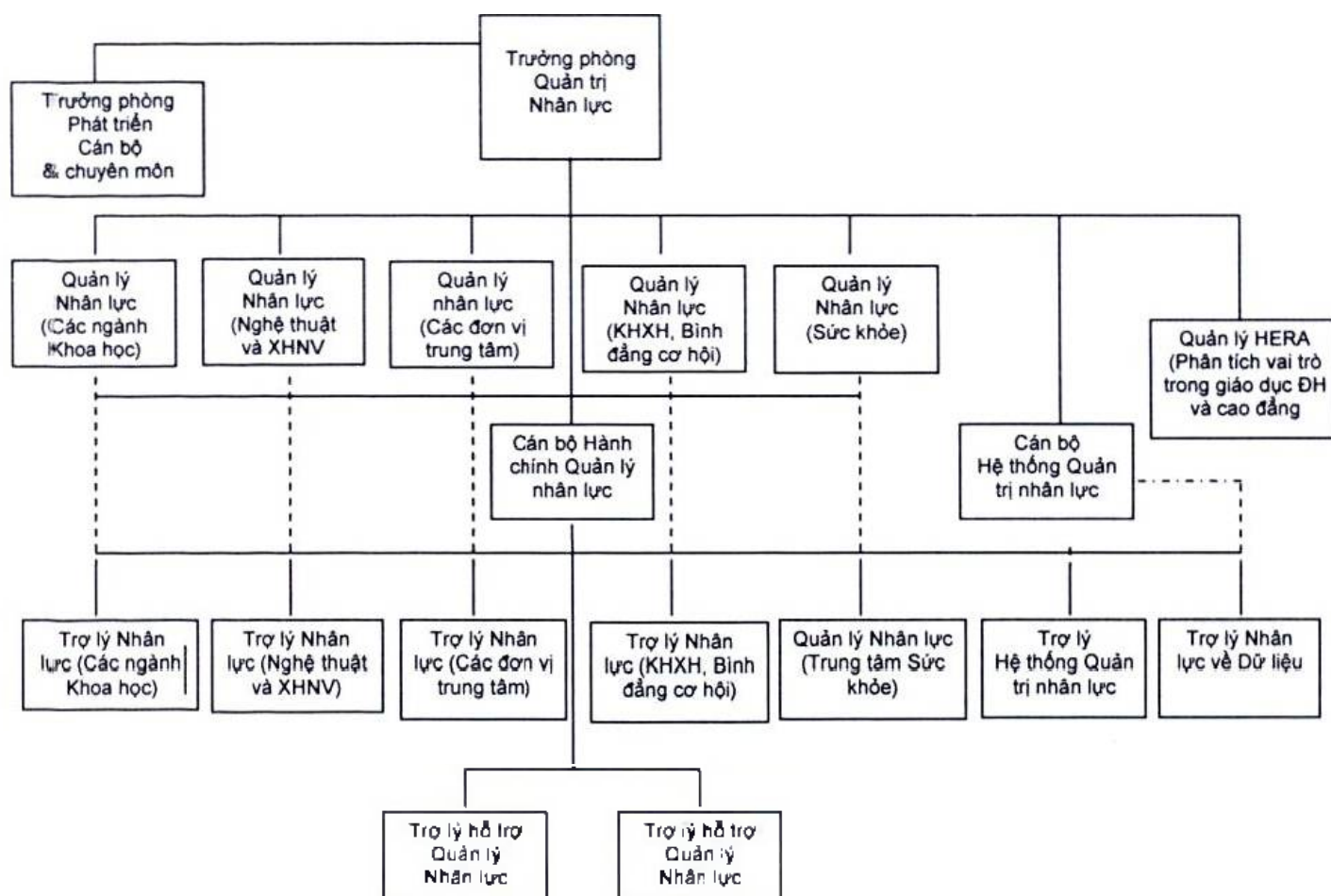
Xuất phát từ sứ mệnh đó, mục đích của chiến lược nhân sự là "thu hút, phát triển và duy trì một đội ngũ cán bộ chuẩn mực cao, và trao quyền cho họ bằng cách để họ có tiếng nói trong việc đưa ra quyết định." [4]

UEA có một chiến lược về nhân sự hướng tới các mục đích hết sức cụ thể như:

- Đảm bảo rằng mọi cán bộ đều được tuyển dụng, thăng tiến và thưởng một cách *công bằng thông qua những quy trình minh bạch*;
- Đảm bảo sự *bình đẳng và đa dạng* trong mọi hoạt động của trường;
- Cung cấp việc hướng dẫn, đào tạo và phát triển cho mọi cán bộ qua những *phân tích điều kiện về đánh giá cán bộ và nhu cầu đào tạo*;
- Cung cấp và duy trì một môi trường làm việc an toàn;
- Thiết lập việc quản lý hiệu quả làm việc, đưa ra những quy định, điều khoản để có thể nhận biết khi nào thì cán bộ làm việc thực sự rất hiệu quả và cơ chế can thiệp trong trường hợp cán bộ làm việc không thực sự hiệu quả ...” [4]

Phòng Quản trị Nhân lực cung cấp mọi dịch vụ về quản trị nhân sự tới mọi Trường, Khoa và các đơn vị, bao gồm hướng dẫn về việc lập kế hoạch nhân sự, tuyển dụng, phân tích vai trò, đánh giá vai trò, điều kiện làm việc, phát triển cán bộ, quản lý cán bộ, chế độ khen thưởng, quan hệ lao động, bình đẳng cơ hội và mọi vấn đề khác liên quan đến hoạt động, quy trình và phát triển chính sách và chiến lược liên quan đến cán bộ.

Để thực hiện tốt những nhiệm vụ như vậy, phòng Quản trị Nhân lực được tổ chức hết sức chặt chẽ, với mỗi cán bộ chuyên trách một mảng công việc khá lớn.



(Nguồn: Trường Đại học East Anglia: Sơ đồ phòng quản trị nhân lực [5, tr. 1])

Hình 1. Sơ đồ tổ chức Phòng Quản trị Nhân lực.

Biểu đồ cho thấy, phòng Quản trị Nhân lực có số lượng cán bộ khá ít: Trưởng phòng và 17 cán bộ dưới quyền với sự phối hợp của Trưởng phòng Phát triển Cán bộ và Chuyên môn.

Tuy vậy, mảng *phát triển cán bộ được thực hiện bởi một trung tâm độc lập khác* - Trung tâm Cán bộ và Phát triển Chuyên môn (Center for Staff and Educational Development). Trưởng phòng của Trung tâm Cán bộ và phát triển chuyên môn được thể hiện trong mối quan hệ chặt chẽ với Phòng Quản trị nhân lực như trong biểu đồ trên và 4 cán bộ của Trung tâm chịu trách nhiệm về các công việc liên quan đến phát triển cán bộ, 2 cán bộ khác làm cố vấn phát triển sự nghiệp cán bộ.

Theo *Thống kê về cán bộ của UEA* (UEA Staff Statistics), đến tháng 1/2008, số lượng cán bộ của UEA là 3563, trong đó có 363 là giảng viên mời (Associate Tutors) và 597 cán bộ làm việc không thường xuyên [6, tr.6]. Như vậy, tỷ lệ cán bộ nhân lực/cán bộ tương đối lớn.

Bảng 1. Tỷ lệ cán bộ nhân lực/cán bộ

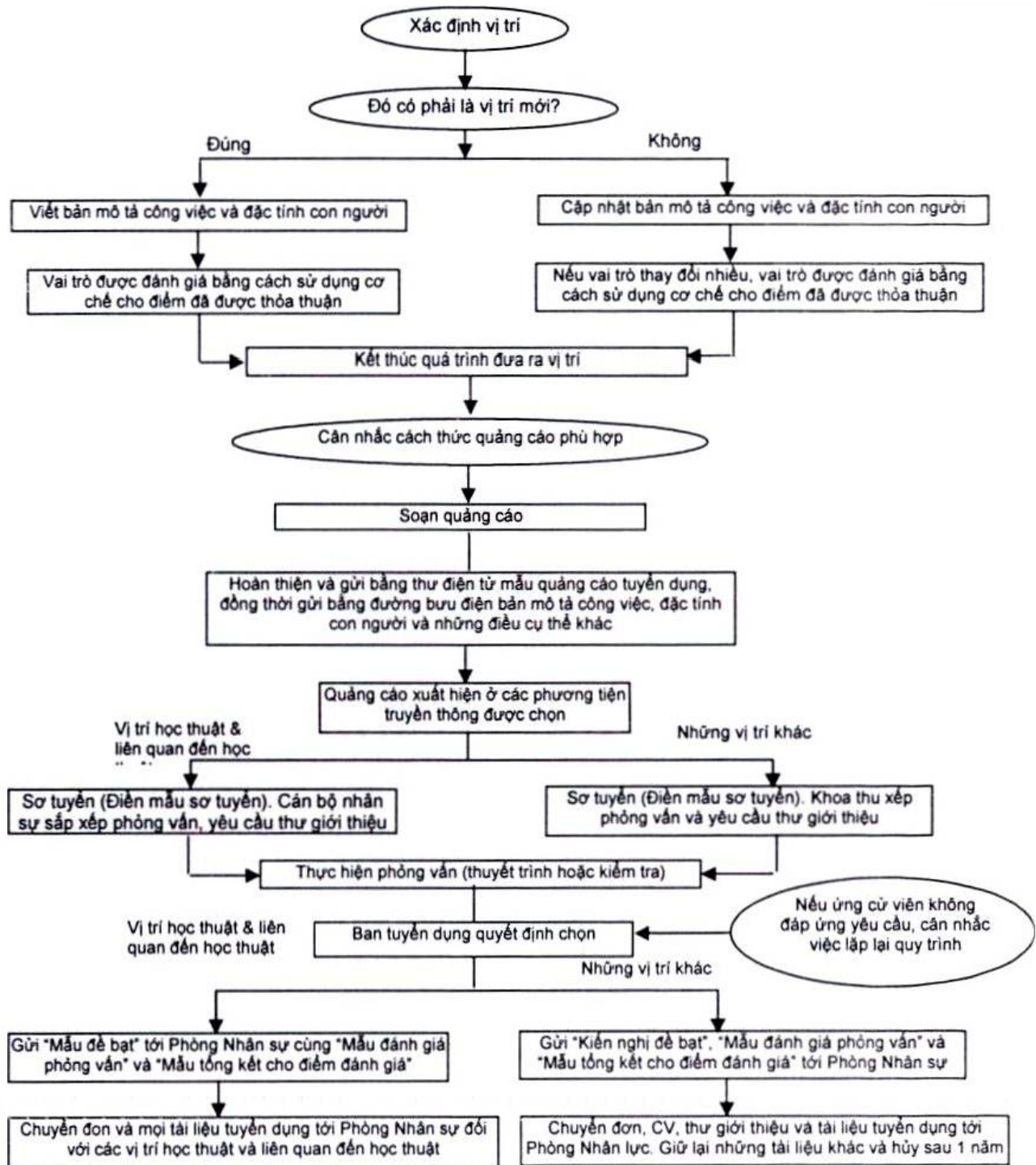
Tổng số cán bộ Nhân lực	Tổng số cán bộ	Tỷ lệ cán bộ nhân lực/ Cán bộ
19	~ 3563	~ 1/187

Có thể thấy các cán bộ quản trị nhân lực của UEA hoạt động khá hiệu quả qua con số mỗi cán bộ quản trị nhân lực trung bình phụ trách khoảng 187 cán bộ khác. Điều này có lẽ là do

UEA đã xây dựng được một quy trình tuyển dụng, sử dụng, đãi ngộ và quan hệ lao động hết sức chặt chẽ, rõ ràng và chuyên môn hóa cao độ, được thể hiện qua các văn bản pháp quy quy định đến từng chi tiết nhỏ của mỗi quá trình.

2.1. Tuyển dụng nhân lực

Quy trình tuyển dụng nhân lực của trường rất nghiêm ngặt, tuân theo Luật lao động (Employment Act) của chính phủ Anh và những quy định bổ sung do trường đề ra.



(Nguồn: Trường Đại học East Anglia: Hướng dẫn tuyển dụng [7, tr. 13])

Hình 2. Hướng dẫn về Quy trình tuyển dụng cán bộ.

Biểu đồ trên cho thấy, *từng bước trong công tác tuyển dụng đều được chi tiết hóa cụ thể*, được tiến hành theo một quy trình công nghệ rõ ràng. Trường áp dụng *Bảng mô tả công việc* để mô tả chi tiết những công việc người cán bộ sẽ phải làm. Kèm theo đó là *Bảng mô tả Phẩm chất* (Person Specification) với những mô tả chi tiết về kỹ năng, kinh nghiệm của người làm, cần thiết cho từng phần công việc cụ thể.

Việc tuyển dụng vào *các vị trí học thuật hoặc liên quan đến học thuật được chú trọng một cách đặc biệt*. Phòng Quản trị Nhân lực tham gia vào quá trình tuyển dụng cho các vị trí học thuật và liên quan đến học thuật từ đầu đến cuối. Hội đồng đánh giá thường được thành lập ngay từ đầu quá trình tuyển chọn để thành viên hội đồng có thể tham gia vào tất cả các bước của quy trình tuyển chọn. Một khi đã bắt đầu quá trình phỏng vấn, thành viên ban tuyển chọn sẽ không được thay đổi để đảm bảo sự thống nhất từ đầu đến cuối và công bằng cho các ứng cử viên.

Đối với mọi vị trí, qua từng vòng đều có *hàng đánh giá về các tiêu chí theo những thang điểm nhất định, đảm bảo người được tuyển chọn được đánh giá một cách khách quan nhất*.

Quy trình tuyển dụng được Phòng Quản lý Nhân lực giám sát, nhưng trách nhiệm đối với nhiều phần trong quy trình tuyển dụng thuộc về người quản lý trực tiếp vị trí đó. Những người tham gia vào quá trình tuyển dụng đều được *đều đặn tham gia tập huấn*.

Trường Đại học East Anglia, cũng như mọi trường đại học ở Anh quốc khác, đặc biệt chú ý tới "bình đẳng cơ hội", để sao cho không có một sự phân biệt nào về chủng tộc, giới tính, tình trạng hôn nhân, dân tộc, sắc tộc, định hướng tình dục, tình trạng thai nghén, nuôi con nhỏ... xảy ra trong quá trình tuyển dụng.

2.2. *Bố trí, sử dụng nhân lực*

Đặc điểm của UEA là mọi vị trí đều được mô tả rõ ràng kèm theo phần mô tả phẩm chất

cần thiết cho người thực hiện công việc đó. Chính vì vậy, trường luôn đảm bảo việc *sử dụng đúng người, đúng việc*, giảm một cách tối đa những công việc không thực sự cần thiết để nâng cao hiệu suất làm việc.

Trong bố trí và sử dụng nhân lực, ngoài *Bảng mô tả công việc* và *Bảng mô tả Phẩm chất* cần thiết của người cán bộ sẽ thực hiện công việc đó, UEA còn áp dụng mô hình HERA (Higher Education Role Analysis - Phân tích vai trò trong Giáo dục Đại học và Cao đẳng), một quy trình được thiết kế riêng cho cộng đồng giáo dục đại học và cao đẳng để phân tích một loạt các công việc một cách thống nhất và khách quan nhất. Thông qua HERA, vai trò của cán bộ trong *Bảng mô tả Vai trò* (Role Profile) được mô tả một cách hết sức kỹ càng. *Bảng mô tả Vai trò* này do trường đưa ra và được người cán bộ và người quản lý trực tiếp hàn hạc kỹ càng để thống nhất. Trong trường hợp người cán bộ cảm thấy công việc của họ không được đánh giá trước sau như một hay công bằng, hay khía cạnh công việc của họ chưa được phản ánh đầy đủ trong phần mô tả công việc, họ có thể sử dụng quy trình kháng cáo HERA để yêu cầu được đánh giá lại về công việc của mình [8].

Một đặc điểm khác của UEA trong bố trí, sử dụng nhân lực là việc sử dụng một số lượng lớn sinh viên cho các hoạt động trong trường và bằng cách đó giảm thiểu tối đa số lượng cán bộ cơ hữu mà trường phải trả lương. UEA thuê sinh viên làm Đại sứ Sinh viên (Student Ambassador) để quảng bá về giáo dục đại học ra cộng đồng, quảng bá đến sinh viên tiềm năng trong nước và nước ngoài. Các sinh viên nghiên cứu sinh cũng có thể được các Khoa thuê làm trợ giảng, nhân viên phòng thí nghiệm... Ngoài ra, Công đoàn Sinh viên (Student Union), một tổ chức độc lập, lập nên một loạt các hoạt động để phục vụ sinh viên như siêu thị, quán cà phê, quán rượu, bưu điện... Lợi nhuận thu được từ những hoạt động này được hỗ trợ cho việc tổ

chức các hoạt động khác của sinh viên như câu lạc bộ nhảy, múa, hát, kịch, thể thao. Tổ chức sinh viên là do sinh viên, vì sinh viên, nên ngoài một số ít cán bộ cơ hữu, phần lớn là sinh viên làm ban thời gian và đóng góp rất nhiều vào việc tạo nên những hoạt động và dịch vụ phong phú tại UEA [9].

2.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tại UEA, do có những quy định chặt chẽ cho từng đối tượng tham gia tuyển dụng vào những vị trí nhất định nên *mỗi cán bộ khi được ký kết hợp đồng đều có thể đáp ứng yêu cầu công việc ở mức độ cao nhất*. Tuy nhiên, với mục đích luôn giữ vững chất lượng đào tạo và nghiên cứu cao, UEA rất chú trọng tới công tác đào tạo và phát triển cán bộ. UEA thực hiện chính sách đào tạo và phát triển cán bộ trong nội bộ. Do đó, mọi công tác đào tạo và phát triển cán bộ chủ yếu được thực hiện bởi Trung tâm Phát triển Cán bộ và Giáo dục trực thuộc trường.

Đối với cán bộ mới, việc giúp họ làm quen với nơi làm việc được chú trọng đặc biệt. Ngoài những quy định hết sức chi tiết về việc người cán bộ cần được hướng dẫn những điều gì, cụ thể như thế nào... trước khi bắt tay vào công việc, Trung tâm Phát triển Cán bộ và Giáo dục đều đặn (3 lần/năm) tổ chức các hội thảo để giúp cán bộ mới làm quen với trường và môi trường làm việc mới [10].

Việc đào tạo và phát triển cán bộ thường niên còn được thực hiện dựa trên kết quả đánh giá cán bộ. Tất cả các cán bộ làm việc tại UEA đều phải trải qua đánh giá. Tuy nhiên, *chu kỳ đánh giá có thể là khác nhau*. Cán bộ làm việc dưới 4 năm và cán bộ đang ở giai đoạn thử việc sẽ trải qua đánh giá hàng năm, các cán bộ đã làm việc tại trường từ 4 năm trở lên có thể yêu cầu kéo dài chu kỳ đánh giá thành 2 năm một lần [11, tr.2]. Việc đánh giá sẽ cho thấy người cán bộ cần được phát triển ở những khía cạnh

nào và Trường khoa hay Chủ nhiệm Bộ môn hay người đứng đầu đơn vị sẽ chịu trách nhiệm đưa ra phản hồi về các hoạt động tiếp theo sau quá trình đánh giá, đặc biệt khi cần phải có nguồn lực vượt quá khả năng của người cán bộ. Đồng thời Trường khoa hay Chủ nhiệm Bộ môn cũng cần phải nắm vững nhu cầu đào tạo và thông báo cho Trung tâm Cán bộ và Phát triển chuyên môn về nhu cầu đào tạo đó [11, tr.2].

Ngoài ra, Trung tâm Cán bộ và Phát triển chuyên môn, trong sự phối hợp chặt chẽ với Phòng Quản trị Nhân lực, đều đặn cung cấp các khóa học miễn phí cho cán bộ trong trường. Xuất phát từ thực tế của giáo dục đại học thế giới nói chung rằng các giảng viên không phải khi nào cũng tốt nghiệp các trường sư phạm, *luôn có những khóa học trực tiếp liên quan đến giảng dạy như phương pháp giảng dạy, thiết kế chương trình*. Vì chiến lược của UEA là phát triển nghiên cứu nên *các khóa học, tập huấn về nghiên cứu cũng rất đa dạng*. Bên cạnh đó, còn có các khóa học về quản lý giáo dục; tập huấn cho người đánh giá và người được đánh giá, phát triển cá nhân và chuyên môn; các khóa học, hội thảo để nâng cao kỹ năng mềm như kỹ năng giải quyết vấn đề, quản lý thời gian, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng máy tính... *Lịch trình các khóa học trong năm được gửi đến mọi cán bộ trong trường ngay từ đầu năm để các cán bộ có thể lên kế hoạch tham gia một cách hợp lý*. Ngoài ra, trang web của trường, của Trung tâm Cán bộ và Phát triển chuyên môn cũng thường xuyên cập nhật về các hội thảo, seminar [10].

Bên cạnh đó, UEA còn là thành viên của Hiệp hội Phát triển Chuyên môn Khu vực Midlands (MSDP - Midlands Staff Development Partnership). Do đó, cán bộ của UEA được tham gia miễn phí các khóa học được tổ chức thường xuyên của MSDP về nhiều chủ đề như quản lý, phát triển cá nhân và chuyên môn, sức khỏe và an toàn ...

Ngoài các khóa học, seminar, hội thảo, tập huấn tại trường, UEA còn phân chia ngân sách dành cho việc cán bộ tham gia các khóa học bên ngoài, nhưng khóa học lấy bằng, các khóa học ngắn do Trung tâm Giáo dục Không ngừng (Center of Continuing Education) đưa ra. Cán bộ được duyệt đi học dựa trên các tiêu chí cụ thể như khóa học đó phù hợp như thế nào đối với công việc và phát triển chuyên môn của cá nhân đó, phù hợp như thế nào đối với mục tiêu tổ chức của đơn vị và Trường, liệu đơn vị có thể đương đầu với những vấn đề xuất phát từ việc người cán bộ đó đi học, và việc đào tạo như vậy có phải là cách thức hiệu quả nhất về mặt chi phí-lợi ích [12, tr.5-7].

2.4. Quan hệ và đãi ngộ lao động

Giống như mọi hoạt động khác của UEA, công tác quan hệ lao động và đãi ngộ lao động được quy định rất rõ ràng.

Trong hoạt động của mình, UEA tuân thủ các điều luật trong Luật Lao động của Vương quốc Anh và có thêm những quy định cụ thể, chi tiết đối với các hoạt động của trường [13, tr. 3].

2.4.1. Quan hệ lao động

Cán bộ có thể được ký những hợp đồng với thời hạn khác nhau, chia thành hai nhóm chính là hợp đồng cố định (với một thời gian cố định tối đa được định ra) và hợp đồng vô thời hạn. Ngoài ra còn có hợp đồng làm việc theo giờ, theo học kỳ. *UEA có những quy định cụ thể để tránh việc cán bộ làm việc theo hợp đồng cố định bị đối xử không công bằng so với cán bộ làm việc theo hợp đồng vô thời hạn.* Đặc biệt, cán bộ làm việc theo hợp đồng cố định không thể bị cho thôi việc chỉ vì hợp đồng hết hạn. Trong trường hợp đó, cần phải có quy trình rõ ràng xem xét việc tiếp tục, hoặc việc xem xét như vậy không mang đến kết quả là tiếp tục công việc, người quản lý cần phải xem xét quy trình thừa cán bộ theo quy định của trường và nếu cán bộ đó đã làm việc hơn 2 năm mà bị sa thải thì được nhận tiền trợ cấp cho việc thừa cán

bộ (redundancy payment). Nếu người cán bộ bị sa thải vì lý do làm việc không tốt thì việc đó phải được quản lý trong suốt quá trình chứ không phải chỉ ở thời điểm khi hợp đồng hết hạn. Nếu người cán bộ theo hợp đồng cố định làm việc 4 năm liên tục, người đó sẽ được tự động chuyển sang hợp đồng vô thời hạn [14, tr.3-5].

UEA đặc biệt chú ý tới những vấn đề bình đẳng (với những khóa tập huấn, hội thảo được thiết kế chú trọng vào các vấn đề này) để đảm bảo không có sự phân biệt đối xử liên quan tới mọi vấn đề như giới tính, chủng tộc, sắc tộc, người tàn tật, người đã từng phạm tội...

Các chế độ đối với việc sinh và nuôi con nhỏ rất được chú trọng. Theo luật định, phụ nữ sinh con được nghỉ 26 tuần và có thể xin nghỉ thêm 26 tuần bổ sung. Người cha cũng được hưởng tối đa 2 tuần nghỉ để chăm con. Nếu con dưới 6 tuổi hoặc đứa trẻ bị tàn tật dưới 18 tuổi, người chăm sóc có thể được hưởng tối đa 13 tuần nghỉ để chăm sóc, trong đó mỗi năm không quá 4 tuần [15, tr.3-5].

Song song với những quy định cụ thể để xử lý những trường hợp khi người cán bộ không thực hiện đúng hoặc đầy đủ chức trách của mình, từ khiếm trách cho tới thôi việc, UEA có những quy định cụ thể giúp người cán bộ có thể khiếu nại để giải quyết những vấn đề mà họ coi là chưa được giải quyết thỏa đáng

2.4.2. Đãi ngộ lao động

UEA có một chế độ đãi ngộ lao động khá tốt với mục đích tạo nên điều kiện làm việc tốt nhất cho cán bộ của mình.

Mức lương của từng vị trí cán bộ trong trường được quyết định dựa trên việc đánh giá vai trò (Role Analysis) để đưa ra các bậc (Grade) và theo thỏa thuận giữa đại diện nhà trường và người cán bộ. Việc UEA sử dụng mô hình HERA giúp quy trình đánh giá trở nên công bằng, người cán bộ được trả như nhau cho phần công việc có giá trị như nhau.

Những chính sách đãi ngộ khác như chi trả một phần hoặc toàn phần chi phí đi chuyển và những phí liên quan (nếu người cán bộ phải chuyển đến từ nơi khác), giúp người cán bộ có con gửi ở nhà trẻ của trường không phải trả thuế cho phần học phí nhà trẻ ... là những chính sách đãi ngộ tạo nên hình ảnh một môi trường làm việc quan tâm đến mọi mặt của cán bộ, từ công việc đến đời sống thường ngày, giúp thu hút những người tâm huyết và có trình độ về làm việc cho UEA.

Việc Đánh giá Hàng năm (Annual Review) có mục đích đánh giá hiệu quả làm việc của cán bộ. Cán bộ được đánh giá dựa trên các chỉ số thực hiện công việc (Key Performance Indicators) được thiết kế cho từng loại công việc cụ thể. Thông qua Đánh giá Hàng năm, UEA có *chính sách khen thưởng cho những trường hợp thực hiện công việc đặc biệt xuất sắc*. Việc khen thưởng có thể là tăng lương trước thời hạn hoặc khen thưởng một lần. UEA đưa ra những quy định hết sức chi tiết cho việc đánh giá hiệu quả công việc đối với các nhóm cán bộ khác nhau. Ban Thi đua chịu trách nhiệm xem xét và đưa ra quyết định về việc khen thưởng hay đề bạt.

3. Hàm ý của mô hình quản trị nguồn nhân lực tại UEA và ứng dụng tại ĐHQGHN

Có thể nói, mô hình quản trị nguồn nhân lực tại UEA hoạt động rất hiệu quả. Tính hiệu quả của mô hình này thể hiện qua những thành tựu trường đạt được trên các lĩnh vực chính của trường: giảng dạy và nghiên cứu. Tính hiệu quả còn được thể hiện qua báo cáo tài chính, trong đó năm 2007-2008 UEA có doanh thu lên đến 168,3 triệu bảng, trong đó *lãi ròng là 4.7 triệu bảng* [16, tr.17].

Theo số liệu *Thống kê cán bộ* của UEA, tính đến 1/2008, tổng số cán bộ không kể giáo viên mời và cán bộ thời vụ là 2603 người, trong

đó khoảng 2/3 cán bộ làm việc toàn thời gian và số còn lại làm việc bán thời gian. Cán bộ giảng dạy và nghiên cứu chiếm 1039 người. Số còn lại, 1564 người là cán bộ hành chính, kỹ thuật và phòng ban chức năng [6, tr.6]. Tỷ lệ giữa cán bộ hành chính và cán bộ học thuật và nghiên cứu ~ 1,5. Như vậy, trung bình cứ một cán bộ hành chính, kỹ thuật hay phòng ban chức năng thì sẽ có 1,5 cán bộ giảng dạy hoặc nghiên cứu. Ngoài ra, việc *áp dụng công nghệ thông tin tiên tiến thực sự giúp UEA tăng hiệu suất làm việc của cán bộ*.

Với 1039 cán bộ giảng dạy và khoảng 15.000 sinh viên, tỷ lệ cán bộ giảng dạy/sinh viên là khoảng *15 sinh viên/giảng viên*. Và có thể hình dung, với một tỷ lệ giảng viên/sinh viên như vậy, rõ ràng sinh viên có thể được cung cấp một điều kiện học khá tốt.

Như vậy, một cái nhìn tổng thể cho thấy chiến lược quản trị nhân sự của UEA được thể hiện qua việc các cán bộ giảng dạy và nghiên cứu được cung cấp các điều kiện làm việc tốt nhất. Cụ thể có những điểm rất đáng chú ý như sau:

- Mọi quy trình đều được quy định rất chi tiết, giúp cho việc thực hiện dễ dàng;

- Trung tâm Phát triển Cán bộ và Chuyên môn hoạt động cực kỳ hiệu quả trong mối liên hệ với Phòng Quản trị Nhân lực, *cung cấp các khóa học miễn phí đa dạng tới mọi cán bộ trong trường*. Đây là điểm khá khác biệt so với các trường đại học ở Việt Nam, nơi mà công tác đào tạo cán bộ thường được đặt ngay trong Phòng Tổ chức Cán bộ;

- Chính sách sử dụng lực lượng sinh viên trong các hoạt động của trường;

- Mọi cán bộ quản lý cũng như cán bộ giảng dạy, nghiên cứu đều thực sự *được trao quyền tự chủ trong nhiều các hoạt động của mình*;

- Vấn đề bình đẳng luôn được nhấn mạnh trong mọi quy trình của quản trị nguồn nhân lực.

Bài báo đã được thực hiện với sự hỗ trợ của Đề án PUF 08.01. Các tác giả xin trân trọng cảm ơn.

Tài liệu tham khảo

- [1] <http://www.uea.ac.uk/>
- [2] *Bảng xếp hạng các trường Đại học trên thế giới của Đại học Giao thông Thượng Hải 2008* (The Shanghai Jiao Tong University Academic Ranking of World Universities 2008).
- [3] The Time Good University Guides 2008.
- [4] *Trường Đại học East Anglia: Chiến lược Phát triển Nguồn nhân lực 2008-2012* (University of East Anglia: Human Resources Strategies 2008-2012), tr.1.
- [5] *Trường Đại học East Anglia: Sơ đồ phòng quản trị nguồn nhân lực* (University of East Anglia: Human Resources Division Organizational Chart).
- [6] *Trường Đại học East Anglia: Thống kê cán bộ - tháng 1/2008* (University of East Anglia: Staff Statistics - January 2008).
- [7] *Trường Đại học East Anglia: Hướng dẫn tuyển dụng* (University of East Anglia: Employment and Selection Guidelines).
- [8] *Trường Đại học East Anglia: Quy trình kháng cáo HERA* (University of East Anglia: HERA Appeals procedures) <http://www.ueastudent.com/>.
- [9] <http://www.uea.ac.uk/csed>
- [10] *Trường Đại học East Anglia, Quy trình đánh giá và phát triển cán bộ* (University of East Anglia: Staff Appraisal and Development Scheme).
- [11] *Trường Đại học East Anglia: Chính sách đào tạo và phát triển cán bộ* (University of East Anglia: University Policy Staff Development and Training).
- [12] *Hội đồng trường East Anglia: Hướng dẫn dành cho thành viên Hội đồng* (UEA Council: Guide for members).
- [13] *Trường Đại học East Anglia: Quy định thực hành đối với cán bộ ký hợp đồng ngắn hạn - 2002* (UEA Code of Practice on Fixed Term Employees - 2002).
- [14] *Trường Đại học East Anglia, Hướng dẫn chế độ nghỉ thai sản - 10/2008* (Guidelines on Maternity Leave/Pay - 10/2008).
- [15] *Báo cáo tài chính Trường Đại học East Anglia 2007-2008* (University of East Anglia Finance Statement 2007-2008).

Experiences on human resources management at University of East Anglia and lessons for Vietnam National University, Hanoi

Pham Trong Quat¹, Mai Trong Nhan¹, Trinh Ngoc Thach¹, Hoang Van Hai², Dang Tuyet Anh³, Bui Thi Minh Hong³, Pham Hung Hiep¹

¹ Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

² University of Economics and Business, VNU Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

³ College of Foreign Languages, VNU Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam

The issue of human resource management has become an increasingly important issue for all the organizations in general and organizations in the field of education in particular, among which is Vietnam National University, Hanoi. On the way of seeking for an appropriate model or appropriate factors to be applied to Vietnam National University, Hanoi, the researchers have studied the University of East Anglia as a typical case study. The University of East Anglia with its clear and effective model of human resource management in which attention has been paid to all the facets of the human resource management practice might to some extent contribute to that practice at Vietnam National University, Hanoi.