



**THE CURRENT SITUATION AND SOLUTIONS FOR HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT AT THE DEPARTMENT OF QUALITY ASSURANCE  
AND MANAGEMENT, UNIVERSITY OF MEDICINE AND PHARMACY**

*Nong Thi Hien Huong, Nguyen Do Nhu Han*

*College of Agriculture and Forestry, Thai Nguyen University*

*Email address: [nongthihienhuong@tuaf.edu.vn](mailto:nongthihienhuong@tuaf.edu.vn)*

*<https://doi.org/10.51453/2354-1431/2024/1005>*

---

**Article info**

*Received: 02/12/2023*

*Revised: 27/01/2024*

*Accepted: 28/02/2024*

---

**Keywords:**

*Human resource,  
human resource  
management,  
situations, solutions*

---

**Abstract:**

Human resource management in the context of a constantly evolving world is a prerequisite for the existence of an organization. The paper summarizes the research results on the current situation of human resource management at the Department of Quality Management and Assurance, University of Pharmacy and Medicine. Understanding the current situation of human resource management at educational institutions is the basis for providing solutions to improve the efficiency of human resource use, thereby improving the quality of training and improving the lives of staff who will help the University make great strides in the development of educational activities in the context of international integration.



## THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA PHÒNG QUẢN LÝ VÀ ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG, TRƯỜNG ĐẠI HỌC Y DƯỢC

*Nông Thị Hiền Hương, Nguyễn Đỗ Như Hân*

*Trường Đại học Nông Lâm, Đại học Thái Nguyên*

**Địa chỉ email:** [nongthihienhuong@tuaf.edu.vn](mailto:nongthihienhuong@tuaf.edu.vn)

<https://doi.org/10.51453/2354-1431/2024/1005>

### Thông tin bài viết

*Ngày nhận bài:*

02/12/2023

*Ngày sửa bài:* 27/01/2024

*Ngày duyệt đăng:*

28/02/2024

### Từ khóa:

*Nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực, thực trạng, giải pháp*

### Tóm tắt

Quản lý nguồn nhân lực trong bối cảnh thế giới đang phát triển không ngừng là điều kiện tiên quyết cho sự tồn tại của một tổ chức. Bài viết tổng hợp các kết quả nghiên cứu về thực trạng quản lý nguồn nhân lực của Phòng Quản lý và Đảm bảo chất lượng Đại học Y Dược. Việc nắm rõ được thực trạng quản lý nhân lực tại cơ sở giáo dục là cơ sở đưa ra giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, từ đó nâng cao chất lượng đào tạo, cải thiện đời sống cho cán bộ công nhân viên chức sẽ giúp Nhà trường có bước tiến lớn trong phát triển hoạt động giáo dục trong bối cảnh hội nhập quốc tế

### 1. Giới thiệu

Ngày nay, khi thế giới đang bước vào nền kinh tế tri thức, thì nguồn lực con người là yếu tố cơ bản để phát triển xã hội, tăng trưởng kinh tế và đối với các nhà quản lý ở mọi lĩnh vực, vấn đề quản lý nhân sự được đặt lên hàng đầu. Khi người ta nói đến một tổ chức, một doanh nghiệp trong tình trạng nguy cơ phá sản hay dừng hoạt động, thường người ta nghĩ ngay đến khả năng quản lý nguồn nhân lực của tổ chức đó không tốt, người lãnh đạo, thủ trưởng của đơn vị đó không đủ năng lực điều hành công việc, thiếu trang bị về kiến thức quản lý

nhân sự hoặc thiếu kinh nghiệm trong chiến lược con người.

Các nhà kinh tế học qua nhiều giai đoạn phát triển của thế giới đã khẳng định điều kiện để một tổ chức phát triển không ngừng vững mạnh, không ngừng vươn xa, thì đòi hỏi tổ chức đó phải có ba điều quan trọng: con người, tài chính và công việc, trong đó yếu tố con người được đặt lên hàng đầu (Milkovich & Boudreau, 1997). Ta thấy việc thành hay bại đều do con người, hay nói cách khác là do nguồn nhân lực, muốn nghiệp thành phải phải biết sử dụng nhân tài, phải biết khai thác nguồn nhân lực và phối hợp mọi hoạt động của con người

trong sản xuất, kinh doanh và trong mọi lĩnh vực của tổ chức (Bùi Văn Nhơn, 2006).

Tuy nhiên, một yếu tố mà bất kì một tổ chức nào hay gặp phải trong quá trình vận hành đó là hiệu quả quản lý nguồn nhân lực kém, không có tính chiến lược, không biết các khai thác hết sức mạnh tiềm ẩn cả về thể lực và trí lực của nguồn nhân lực. Trong các cơ sở giáo dục nơi đào tạo những lao động chất lượng cao cho xã hội, thì nguồn nhân lực - đội ngũ cán bộ giáo viên giảng dạy, công nhân viên chức khối phòng ban đóng vai trò then chốt, là nguồn lực chính quyết định sự lớn mạnh của cơ sở giáo dục đó (Đỗ Minh Cường, 2001). Nhưng cần khai thác, sử dụng, quản lý nguồn nhân lực này như thế nào để đạt hiệu quả cao nhất? Đó là câu hỏi mà Ban lãnh đạo cơ sở giáo dục, các nhà quản lý giáo dục cần phải trả lời.

Trường Đại học Y Dược thành lập vào thập niên 60, sau hơn 50 năm xây dựng trưởng thành, lớn mạnh về số lượng và chất lượng, đang đứng trước nhiều thử thách lớn trong bối cảnh sự nghiệp giáo dục đào tạo nước nhà và thế giới có nhiều thay đổi. Cụ thể, trường đang đứng trước thách thức lớn về quyền tự chủ trong năm 2021, vì vậy vấn đề quản lý nguồn nhân lực trong giáo dục là một vấn đề cần ưu tiên hàng đầu. Trong đó, Phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng, là một trong những đơn vị lớn của của nhà trường, chức năng của phòng là đảm bảo chất lượng nội bộ và xây dựng các quy định, quy trình khảo thí tuân theo các văn bản quy phạm pháp luật của cơ quan quản lý Nhà nước. Vì vậy, nguồn lực con người là nguồn lực quan trọng nhất để đảm bảo chất lượng giáo dục. Do đó việc quản lý nguồn nhân lực của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng, Trường Đại học Y Dược trong bối cảnh hội nhập là vấn đề cần được ưu tiên. Việc nắm rõ được thực trạng quản lý nhân lực tại cơ sở giáo dục là cơ sở đưa ra giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, từ đó nâng cao chất lượng đào tạo, cải thiện đời sống cho cán bộ công nhân viên chức sẽ giúp Nhà trường có bước tiến lớn trong phát triển hoạt động giáo dục trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Thấy được ý nghĩa của việc nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong cơ sở giáo dục, tác giả đã lựa chọn vấn đề: “*Thực trạng và giải pháp quản lý nguồn nhân lực của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng Trường Đại học Y Dược*” nhằm mục đích của nghiên cứu này là nhằm xác định thực trạng quản lý nguồn nhân lực ở của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng, Trường Đại học Y Dược. Từ đó đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng trong giai đoạn tiếp theo.

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả áp dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu từ nhiều nguồn khác nhau như các công trình trên tạp chí, sách, văn bản pháp luật, báo cáo, đề tài nghiên cứu về vấn đề quản lý nhân sự. Đặc biệt, phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phương pháp nghiên cứu thu thập số liệu. Các thông tin, số liệu về nguồn nhân lực của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng - Đại học Y Dược được thu thập từ hệ thống dữ liệu của nhà trường từ năm 2021 đến 2023. Dữ liệu đã thu thập tiếp tục được tổng hợp, chọn lọc và phân tích nhằm làm rõ bản chất của vấn đề, đồng thời cung cấp phân tích về đặc điểm của quản lý nguồn nhân lực. Kết quả phân tích dữ liệu là cơ sở để đưa ra các luận cứ cụ thể về vấn đề, từ đó giúp tìm ra giải pháp cho nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng - Đại học Y Dược.

## 3. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

### 3.1. Cơ sở lý luận

#### 3.1.1. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực

Có thể nói quản lý nguồn nhân lực trong nhà trường là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi vì nó đụng chạm đến những con người cụ thể với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và văn hóa riêng biệt. Vì vậy khái niệm quản lý nhân lực được đề cập ở nhiều góc độ khác nhau.

Quản lý nguồn nhân lực là khái niệm được sử dụng phổ biến những năm 1950 - 1960. Khái niệm này chỉ một số hoạt động liên quan đến việc bố trí, theo dõi, thực hiện các thủ tục qui định, các chế độ chính sách, các sự vụ liên quan đến nhân viên như tuyển dụng, lương, thưởng phạt, hưu trí... Theo Trần Kim Dung (2016), quản lý nguồn nhân lực là việc bố trí, sắp xếp, quản lý con người trong một cơ quan, tổ chức. Nói cách khác, quản lý nguồn nhân lực là sự phối hợp tổng hòa các hoạt động nhưng tuyển dụng, sắp xếp vị trí việc làm, duy trì công việc, phát triển, động viên và tạo điều kiện tốt nhất để nhân viên có thể đạt được mục tiêu công việc mà tổ chức đưa ra.

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) cho rằng quản lý nguồn nhân lực là các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ của các nhân cán bộ với tổ chức đó. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực đòi hỏi phải sự khéo léo, có tầm nhìn, chiến lược và gắn liền với chiến lược hoạt động của tổ chức. Việc bố trí nhân lực phải đặt đúng người vào đúng chỗ và đúng lúc để tìm người phù hợp để giao phó một chức vụ hay một công việc đang trống, hoặc đang cần được thay thế (Đỗ Minh Cường, 2001)

Giáo sư người Mỹ Felix Migro thì cho rằng quản lý nhân lực là nghệ thuật lựa chọn những nhân viên mới và sử dụng những nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt tới mức tối đa có thể được (Migro, 2016)

Xét vai trò chức năng của quản lý nhân lực có thể hiểu quản lý nhân lực trong nhà trường là hoạt động gồm tuyển chọn, sử dụng, phát triển, động viên, tạo những điều kiện thuận lợi để các cá nhân và nhóm hoạt động có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cao nhất và sự thỏa mãn trong công việc nhất của cán bộ, giáo viên, công nhân viên trong nhà trường.

### *3.1.2. Tầm quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực trong nhà trường*

Trong cuốn sách *Nền giáo dục cho thế kỷ XXI* (1994) đã trích dẫn lời Chủ tịch Hồ Chí Minh từng

nói: *“Mọi việc thành công hay thất bại đều do cán bộ tốt hoặc kém”* (tr.115). và trong các Nghị quyết của Đảng luôn luôn khẳng định cán bộ là nhân tố quyết định thành bại của cách mạng, gắn liền với vận mệnh của Đảng, của đất nước và chế độ, là khâu then chốt trong xây dựng Đảng. Có thể nói, trong công tác cán bộ, nguồn lực con người là mặt quan trọng hàng đầu của một tổ chức, vì thế, việc quản lý nguồn lực là yếu tố quyết định đến hiệu quả, hiệu lực của tổ chức.

Trong Đại hội Đảng IX chúng ta đã xác định: *“Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế – xã hội”* (Văn kiện đại hội Đảng IX, 2001 tr.114), Cho nên việc nghiên cứu về công tác quản lý con người, quản lý nhân sự là rất cần thiết đối với các cán bộ quản lý giáo dục. Nhiệm vụ của ngành giáo dục là đào tạo lực lượng lao động có phẩm chất tốt, có trình độ văn hóa, kỹ thuật, có tay nghề... phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Vì vậy nhà trường cần phải có đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, đạt chuẩn về chất lượng để đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế – xã hội.

Nghị quyết 05/2005 NQ-CP của Chính phủ (ban hành ngày 18/4/2005) về đẩy mạnh công tác xã hội hoá giáo dục đã chỉ đạo: *“...chuyển phần lớn hoạt động giáo dục sang cơ chế cung ứng dịch vụ”* (tr.113). Sự chuyển đổi này đã đặt ra cho nhà trường muốn phát triển và cạnh tranh có hiệu quả, buộc phải cải thiện tổ chức, trong đó yếu tố con người là quyết định. Việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc nhằm khai thác tốt tiềm năng của họ và đem lại hiệu quả cao cho đơn vị sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho mỗi trường trong điều kiện đa dạng hóa các loại trường.

Nghiên cứu quản lý nhân sự giúp các nhà quản lý nắm được cách giao tiếp có hiệu quả với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung với cấp dưới, nhạy cảm hơn, biết đánh giá cấp dưới một cách tốt nhất, biết cách lôi cuốn cấp dưới say mê với công việc... và tránh được những sai lầm trong việc tuyển chọn và sử dụng lao động, tạo được bầu không khí tốt đẹp trong tập thể, nâng

cao chất lượng công việc, nâng cao hiệu quả của nhà trường.

Vi vậy, việc đánh giá hiệu quả quản lý nguồn nhân lực là cần thiết. Đối với cơ sở giáo dục, việc đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là căn cứ chính xác và quan trọng để nhà trường đánh giá lại việc sử dụng và sử dụng lao động cho bản thân tổ chức, từ đó rút ra các sử dụng lao động hợp lý, giảm việc chảy máu chất xám trong nhà trường. Đối với bản thân người lao động, một lãnh đạo có tầm nhìn, có chiến lược quản lý nguồn nhân lực tốt, sẽ thúc đẩy tinh thần người lao động, tạo động lực phát huy tối đa mọi khả năng, tính sáng tạo, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động cũng như nâng cao đời sống của chính bản thân người lao động.

**3.2. Thực trạng vấn đề quản lý nguồn nhân lực tại phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng, Đại học Y Dược**

Bản chất cơ sở giáo dục là nơi đào tạo chất lượng cao nguồn nhân lực cho xã hội, vì vậy nguồn nhân lực làm việc tại cơ sở giáo dục là cán bộ công nhân viên chức đạt trình độ tốt nghiệp đại học trở lên, có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm phong phú được đào tạo bài bản chuyên sâu, có đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm đáp ứng các yêu cầu trong lĩnh vực chuyên môn.

**Bảng 1: Quy mô nguồn nhân lực phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng**

Đơn vị tính: người

	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	So sánh 2021/2022	So sánh 2022/2023	So sánh 2021/2023
Tổng số nhân lực	21	15	13	-6	-2	-8

Nguồn: Phòng Hành chính -tổ chức

Qua bảng 1 cho ta thấy, giai đoạn 2021-2023, tình hình nguồn nhân lực tại phòng giảm xuống rõ rệt, hoàn toàn khác với sự gia tăng số lượng cán bộ như thường thấy. Trong đó, tổng số nhân lực năm

2021 là 21 người, năm 2022 giảm xuống còn 15 người, so với năm 2021 đội ngũ cán bộ đã giảm đi 6 người. Tương tự, giai đoạn 2022-2023, tình hình nguồn nhân lực tại phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng vẫn có xu hướng giảm đi 2 người, trong đó giảm từ 15 người năm 2022 xuống còn 13 người năm 2023. Vậy nếu tính từ năm 2021 đến năm 2023, quy mô nguồn nhân lực tại phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng đã giảm đi 8 người. Đây là sự giảm mạnh số lượng cán bộ của phòng cũng như của nhà trường.

**Bảng 2 thể hiện cơ cấu cán bộ theo trình độ giai đoạn 2021-2023 của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng**

Đơn vị tính: Người

Trình độ	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tiến sỹ	01	4,7	01	6,6	1	
Thạc sỹ	14	66,7	10	66,7	09	69,2
Cử nhân	06	28,6	04	26,7	03	23,1
Tổng	21	100	15	100	13	100

Nguồn: Phòng Hành chính -tổ chức

Qua bảng 2 ta thấy, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của Phòng quản lý và đảm bảo chất lượng được chia làm 03 trình độ, trong đó, cao nhất là tiến sỹ, sau đó là thạc sỹ và cuối cùng là cử nhân. Tỷ lệ cán bộ có trình độ thạc sỹ là cao nhất, chiếm khoảng từ 66,7% đến 69,2%; trong đó năm 2021 và 2022 có 66,7% đến năm 2023 chiếm 69,2%. Đứng thứ hai là tỷ lệ cán bộ có trình độ cử nhân, chiếm khoảng từ 23,1% đến 28,6%; trong đó năm 2021 tỷ lệ cán bộ có trình độ cử nhân cao nhất chiếm 28,6%, tiếp theo là năm 2022 với 26,7% và năm 2023 là 23,1%. Số lượng cán bộ có trình độ tiến sỹ chỉ có 01 người, chiếm khoảng 4,7% đến 7,7% trong giai đoạn 2021-2023. Có thể thấy, cán bộ làm việc tại phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng đều có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao.

**Bảng 3: Cơ cấu cán bộ theo giới tính của phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng**

*Đơn vị tính: người*

Giới tính	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	09	42,9	06	40	04	30,7
Nữ	12	57,1	09	60	09	69,3
Tổng	21	100	15	100	13	100

*Nguồn: Phòng Hành chính -tổ chức*

Qua bảng 3 ta thấy, theo giới tính cán bộ trong phòng được chia theo nhóm giới tính nam và giới tính nữ, trong đó số lượng cán bộ nữ giới nhiều hơn so với cán bộ là nam giới. Xét về tỷ lệ, nữ giới chiếm từ 57,1% đến 69,3% trong khi nam giới lại giảm nhanh từ 42,9% năm 2021 xuống còn 30,7% vào năm 2023.

Có một vài nguyên nhân cả chủ quan và khách quan dẫn đến sự giảm sút rõ rệt về số lượng cán bộ trong phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng. Thứ nhất, chủ yếu là do chế độ, chính sách đãi ngộ quá thấp. Mức thu nhập từ lương của cán bộ trong phòng chưa đảm bảo đời sống của bản thân và gia đình. Việc trả lương còn nặng về chủ nghĩa bình quân “sống lâu lên lão làng”, không phản ánh đúng năng lực của mỗi cán bộ, nhất là chưa tương xứng với năng lực và kết quả làm việc của những người tài. Chính vì vậy, trong giai đoạn 2021-2023 nguồn nhân lực trẻ có năng lực xin nghỉ việc để đi các công ty tư nhân do nơi đến có điều kiện môi trường làm việc tốt hơn, nhiều ưu đãi về vật chất hơn, có cơ hội học tập và thăng tiến tốt hơn.

Thứ hai, ngoài nguyên nhân về chính sách đãi ngộ chưa thỏa đáng, còn do nền nếp, kỷ cương làm việc bị buông lỏng; việc phân loại công chức chưa bảo đảm tính khoa học, khách quan, còn dựa trên cảm tính cá nhân, dẫn đến hậu quả sai lệch trong việc bố trí, sử dụng, quy hoạch và đề bạt cán bộ, không đáp ứng đúng yêu cầu, nhiệm vụ trong từng giai đoạn. Đây cũng là nguyên nhân gây ra tình trạng chán nản, bất bình đối với những cán bộ có năng lực ở trong phòng, từ đó họ xin nghỉ việc ra làm ngoài tự do thoải mái hơn.

Phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng có chức năng nhiệm vụ đảm bảo chất lượng giáo dục của toàn trường, quản lý công tác khảo thí kiểm tra đánh giá cho sinh viên toàn trường, thanh tra giám sát các hoạt động trong trường và quản lý rủi ro do của nhà trường. Có thể nói một khối lượng công việc khổng lồ nhưng hiện tại nguồn nhân lực của phòng mới có 13 cán bộ, trong đó 03 cán bộ quản lý và 10 chuyên viên. Với lượng công việc như vậy, phòng đang thiếu nguồn nhân lực. Việc thiếu hụt nguồn nhân lực của phòng là do chưa hoạch định kế hoạch phát triển nguồn nhân lực dài hạn, việc hoạch định nguồn nhân lực của phòng được thực hiện dựa trên tiêu chí nguồn nhân lực của phòng hành chính - tổ chức nhân sự đề xuất. Muốn có một đội ngũ cán bộ, chuyên viên có chất lượng cao, hoàn thành được mục tiêu của nhà trường, điều tối quan trọng là phải biết hoạch định (lập kế hoạch) nguồn nhân sự để xác định được đúng nhu cầu nhân sự trước mắt cũng như lâu dài.

### **3.3. Giải pháp quản lý nguồn nhân lực phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng, Trường Đại học Y Dược**

Nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực cho nhà trường, một số giải pháp quản lý nguồn nhân lực hiệu quả cho phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng đã được đề ra, cụ thể như sau:

Thứ nhất là đặt ra mục tiêu rõ ràng, Người quản lý cần có chiến lược, mục tiêu rõ ràng từng công việc của mình, đồng thời xác định hướng đi chung cho toàn bộ nhân viên. Việc định hướng cho nhân viên ngay từ đầu chính là chìa khóa giúp thúc đẩy hiệu quả hoạt động lớn nhất. Bên cạnh đó, tạo động lực, môi trường làm việc lý tưởng để nhân viên thoải mái đóng góp ý tưởng, công sức nhằm phát triển doanh nghiệp.

Thứ hai, người quản lý phải nắm rõ được năng lực cấp dưới cũng là một giải pháp quản lý nhân sự hiệu quả. Điều này sẽ giúp bạn sắp xếp, bố trí công việc phù hợp với năng lực, điểm mạnh của từng người. Tránh giao việc quá sức hoặc quá nhẹ, dễ sinh ra tâm lý chán nản, dẫn đến bỏ việc giữa chừng. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo cần phải dành nhiều thời gian quan sát, đánh giá hiệu quả công

việc, cách hành xử, thái độ làm việc,... để nắm rõ được năng lực nhân viên.

Thứ ba, xây dựng môi trường làm việc tốt là giải pháp quản lý nhân sự hiệu quả. Trong đó, môi trường làm việc lý tưởng cần có đầy đủ không gian, trang thiết bị, đồ dùng cơ bản để nhân viên có thể tập trung làm việc. Bên cạnh đó là môi trường có nhiều cơ hội cho nhân viên thể hiện, phát triển bản thân, lộ trình thăng tiến rõ ràng để tạo mục tiêu phấn đấu. Điều quan trọng nữa đó là chế độ khen thưởng, khích lệ nhân viên đạt thành tích cao trong tháng, năm. Ngoài ra, môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau cũng giúp tinh thần thoải mái, làm việc hiệu quả hơn.

Thứ tư, người quản lý phải bảo đảm công bằng giữa các nhân viên. Vấn đề bất công trong chính sách thưởng, phạt giữa các nhân viên trong doanh nghiệp rất thường xuyên xảy ra, dẫn đến thiếu hụt nhân sự, giảm hiệu suất làm việc đáng kể. Đồng thời tạo ra nhiều mâu thuẫn khó nói trong nội bộ công ty, khiến tinh thần làm việc không được thoải mái. Để giải quyết vấn đề này, người lãnh đạo cần đưa ra những quy định rõ ràng, chặt chẽ và áp dụng cho toàn bộ nhân viên. Bạn sẽ là người tuân thủ quy định đầu tiên để làm gương cho cấp dưới. Các chính sách thưởng, phạt đều được thông báo công khai trên toàn hệ thống, đảm bảo tất cả nhân viên đều được nhận. Bên cạnh đó, nhân viên được làm đúng chuyên môn, năng lực của mình và hoàn thành tốt cũng tạo thêm sự hứng khởi, động lực tiếp tục cống hiến về sau.

Thứ năm, người lãnh đạo phải có giao tiếp hiệu quả với cấp dưới. Vấn đề giao tiếp trong đơn vị là hết sức quan trọng. Nhiều người không phân biệt giao tiếp và ra lệnh, quát tháo nhân viên. Để rồi nhận được thái độ làm việc đối phó, không có tinh thần đóng góp, hiệu quả thu về thấp. Vì vậy, giao tiếp với nhân viên hiệu quả chính là giải pháp quản lý nhân sự hữu hiệu nhất, giúp bạn “thu phục lòng người”, tìm thấy sự trung thành, gắn bó của đội ngũ nhân viên với mình và nhà trường. Một người lãnh đạo tốt sẽ luôn biết cách cư xử, giao tiếp đúng mực, lấy nhân sự làm trung tâm để đạt hiệu quả công việc cao. Bên cạnh đó, trao đổi, góp

ý với nhân viên một cách nhẹ nhàng, chỉ ra lỗi sai và gợi ý cách khắc phục sẽ khiến họ nể trọng, có động lực làm việc hơn là quát tháo.

Thứ sáu, người lãnh đạo phải xử lý xung đột khéo léo. Ở trong một trường đại học lớn, việc xung đột giữa các phòng ban hay cá nhân là điều không thể tránh khỏi trong bất cứ doanh nghiệp nào. Có thể do mâu thuẫn quyền lợi, sự bất công hay quá căng thẳng mà nên. Việc của người lãnh đạo lúc này là nhẹ nhàng “gỡ rối” cho từng bên, tạo điều kiện trao đổi, bày tỏ để hiểu nhau hơn, từ đó biết thông cảm, cởi mở và hòa đồng.

Thứ bảy, có khen thưởng và khen ngợi nhân viên theo từng tình huống. Đây chính là một trong những giải pháp quản lý nhân sự tuyệt vời nhất. Chính sách khen thưởng, khen ngợi đúng lúc giúp tạo niềm tin, động lực, khích lệ mọi người cùng nỗ lực, phấn đấu vì mục tiêu chung.

Thứ tám, hằng năm người quản lý cần lập kế hoạch đào tạo nhân viên. Lập kế hoạch đào tạo nhân viên định kỳ giúp củng cố kiến thức, nghiệp vụ. Đây cũng là mô hình giáo dục lý tưởng trong thời đại 4.0, nhất là đối với các trường đại học có nhiều nhân sự trẻ. Có thể tổ chức các buổi chia sẻ về kiến thức chuyên ngành, kỹ năng mềm để giúp nhân viên trau dồi năng lực, từ đó phục vụ tốt cho công việc chung của toàn cơ sở giáo dục.

Cùng với tập trung bồi dưỡng, nâng cao trình độ về ngoại ngữ, tin học, kỹ năng làm việc đối với đội ngũ làm công tác khảo thí và bảo đảm chất lượng giáo dục và đào tạo, người lãnh đạo quản lý cũng cần tự trao dồi kỹ năng sử dụng các công cụ hỗ trợ quản lý nhân sự là không thể thiếu. Hiện nay, có rất nhiều giải pháp quản lý nhân sự thông minh được các trường đại học áp dụng và đạt năng suất làm việc cực kỳ cao. Bên cạnh đó cũng rút ngắn thời gian kiểm tra, đánh giá so với cách quản lý truyền thống.

#### 4. Kết luận

Phát triển giáo dục đại học ở các nước trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng trong những năm gần đây đã và đang đặt ra những cơ hội phát

triển chưa từng có, đồng thời cũng đặt ra những thách thức to lớn để tồn tại và phát triển. Để có thể vừa hợp tác, vừa cạnh tranh, các trường đại học phải cam kết được chất lượng đầu ra đối với xã hội. Muốn có được chất lượng đầu ra tốt, mấu chốt là nguồn nhân lực của các trường phải tốt.

Đại học Y Dược được thành lập vào thập niên 60, có chức năng đào tạo nguồn nhân lực có trình độ đại học và sau đại học có chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá của đất nước. Đối với một cơ sở giáo dục có địa bàn trong một thành phố lớn, Trường Đại học Y Dược phải đối mặt không ít thách thức: (i) sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ từ các trường đại học trong khu vực và trong cả nước; (ii) nguy cơ chia sẻ nguồn lực và thị trường giáo dục ở Việt Nam do tác động của xu hướng toàn cầu hoá giáo dục và tác động của việc gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) (Từ năm 2009, các trường đại học nước ngoài sẽ được phép mở chi nhánh đào tạo ở Việt Nam); (iii) đòi hỏi của xã hội và nền kinh tế đối với chất lượng giáo dục, nghiên cứu và tư vấn chính sách ngày càng cao trong khi nguồn nhân lực của Nhà trường còn hạn chế, tư duy quản lý của hệ thống giáo dục đại học vẫn còn bị ảnh hưởng khá nặng của cơ chế bao cấp.

Đứng trước thời cơ nhưng cũng nhiều thách thức, phòng Quản lý và đảm bảo chất lượng, Đại học Y Dược đã chọn vấn đề phát triển nguồn nhân lực là vấn đề mấu chốt để khắc phục khó khăn trước mắt nhưng phát huy được lợi thế của người đi sau trong việc hiện thực hoá mục tiêu đã đặt ra. Phát triển nguồn nhân lực vì thế không chỉ là cấp thiết mà còn là vấn đề “sống còn” đối với phòng nói riêng và Đại học Y Dược nói chung hiện nay, cần được đồng bộ và đề cao để đạt được mục tiêu phát triển kinh tế bền vững và nhanh chóng trở thành một cơ sở giáo dục thêm vững mạnh trong tương lai.

## REFERENCES

Bui Van Nhon. (2006). *Management and Development of Social Human Resources*. Hanoi: Justice Publishing House.

Do Minh Cuong. (2001). *Developing human resources for higher education in Vietnam*. National Political Publishing House.

Documents of the 9th Party Congress (2001), National Political Publishing House, Hanoi

*Education for the 21st century (1994). Prospects for Asia - Pacific*, Vietnam Institute of Educational Sciences, Hanoi.

Ha Van Hoi. (2007). *Human Resource Management in Enterprises (Volume 1)*. Hanoi: Post and Telecommunications Publishing House.

Milkovich, T, G & Boudreau, W, J. (1997). *Human Resource Management*. Translated from English. Translated by Vu Trong Hung (2005). Hanoi: Statistical Publishing House

Migro, F. (2006). *Microstructure Statistical Geometry of Multi-component Material Systems*, Macmillan: New York

Nguyen Huu Than. (2003). *Human resource management (6th edition)*. Hanoi: Statistical Publishing House.

Nguyen Van Diem and Nguyen Ngoc Quan. (2004). *Human resource management textbook (Reprint)*. National Economics University. Faculty of labor and population economics. Department of Human Resource Management. Hanoi: Labor and Social Publishing House

Pham Duc Thanh. (1998). *Human Resource Management Textbook*. National Economics University. Department of Human Resource Management. Hanoi: Hanoi Statistical Publishing House.

Tran Kim Dung. (2015). *Human resource management (8th reprint)*. Ho Chi Minh: Ho Chi Minh City Publishing House.

Tran Nguyen Dung. (2015). *Human resource management at the Viettel telecommunications network equipment research and development center*. Master's thesis in economic management. University of Economics - Vietnam National University, Hanoi.