

# NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG LIÊN KẾT TRƯỜNG ĐẠI HỌC VÀ DOANH NGHIỆP

● ĐỖ THỊ NGỌC TÚ

## TÓM TẮT:

Liên kết giữa trường đại học và doanh nghiệp (DN) là xu thế tất yếu trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội của mọi quốc gia. Chiều rộng và độ sâu của mối liên kết này tùy thuộc nhiều vào sự định hướng của Nhà nước, sự lựa chọn phương thức cũng như sự thỏa hiệp của các chủ thể. Bài viết làm rõ những vấn đề đặt ra về nâng cao hiệu quả quản lý, cho phép các trường đại học và các DN có một "hệ sinh thái" đủ rộng lớn để liên kết có hiệu quả. Dựa trên kết quả phân tích và đánh giá, bài viết đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động liên kết trường đại học - DN ở Việt Nam.

**Từ khóa:** quản lý, hiệu quả quản lý, liên kết trường đại học - DN.

## 1. Đặt vấn đề

Với sự phát triển nhanh chóng của chuyển đổi số, cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay, hoạt động liên kết trường đại học - DN là cơ sở để phát huy tiềm năng và thế mạnh của mỗi bên, nhằm tạo ra các sản phẩm và dịch vụ có hàm lượng tri thức cao, đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế tri thức. Hoạt động liên kết là một trong những giải pháp cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thúc đẩy hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH) và chuyển giao công nghệ (CGCN) - yếu tố quyết định nâng cao năng suất lao động, tăng năng lực cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững cho DN và cho cả nền kinh tế.

Thế giới việc làm (WoW) dùng để chỉ bộ phận của xã hội mà ở đó, sinh viên sau khi tốt nghiệp ra trường sẽ tìm kiếm môi trường làm việc: các cơ quan, đơn vị, DN tư nhân, công ty liên doanh, các cơ sở sản xuất... Nếu đào tạo sinh viên để cung cấp cho thị trường lao động (gắn đào tạo với sử dụng),

nhà trường phải hiểu những gì cơ quan, DN cần, từ đó xây dựng chương trình đào tạo đáp ứng yêu cầu cầu xã hội.

Thế giới học tập để chỉ bộ phận trong xã hội mà ở đó, sinh viên sẽ chuẩn bị những hành trang cần thiết như kiến thức, kỹ năng và thái độ, trước những yêu cầu về nghề nghiệp được đặt ra của thế giới việc làm. Đối với chương trình đào tạo định hướng nghề nghiệp, các hoạt động học tập phải được kết nối với thực tế nghề nghiệp diễn ra ở thế giới việc làm. Như vậy, môi trường học tập không chỉ giới hạn ở các trường đại học, mà còn ở thực tế sản xuất, sẽ hỗ trợ cho sinh viên đạt được mục tiêu học tập.

Tạo lập mối liên kết giữa trường đại học và thế giới việc làm có thể tạo ra rất nhiều lợi ích cho cả trường đại học và các bên liên quan đến quá trình đào tạo nguồn nhân lực. Nó không chỉ là lợi ích của trường đại học trong việc phát triển chương trình đào tạo định hướng nghề nghiệp, cũng không

chỉ là lợi ích của sinh viên khi được đào tạo gắn kết với thực tế sản xuất, mà còn là lợi ích to lớn cho các bên liên quan khác.

Các cơ sở đào tạo chuyển sang tự chủ, trách nhiệm xã hội sẽ hết sức khó khăn trong việc đáp ứng nhu cầu của xã hội về chất lượng "sản phẩm". Để phát triển bền vững, các trường đại học, trước tiên cần gắn với "nơi tiêu thụ sản phẩm", gắn với "thế giới việc làm", tìm hiểu thị trường lao động, công nghệ và biết rõ cần những sản phẩm gì, công nghệ nào hoặc kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, số lượng bao nhiêu, ngành gì?...

Ở nước ta, việc gắn kết các trường đại học với các DN, giữa "học với hành" lý luận gắn thực tiễn, ngày càng trở nên quan trọng, cấp thiết không chỉ đối với các cơ sở đào tạo, DN, mà còn thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội vận hành theo cơ chế thị trường, hội nhập quốc tế. Vai trò của "bà đỡ" nhà nước trong việc liên kết giữa đại học và DN là vô cùng quan trọng, giúp định hướng, kiến tạo thông qua cơ chế quản lý, tạo một không gian đủ rộng lớn cho các sáng tạo, liên kết được thực hiện hiệu quả. Nhà nước không chỉ là kiểm soát, mà còn xác

lập hành lang pháp lý, các nguyên tắc và giám sát, điều chỉnh việc thực hiện những nguyên tắc ấy theo trật tự đặt ra. Với chức năng quản lý, Nhà nước định ra phương hướng, chiến lược, quy hoạch, kế hoạch, đặt ra các mục tiêu chủ yếu về kinh tế - xã hội trung hạn và dài hạn, các dự án, chương trình phát triển kinh tế - xã hội quốc gia. Qua đó, hướng các cá nhân, tổ chức kinh tế hoạt động tự do và sáng tạo, cạnh tranh và phối hợp, liên kết theo các định hướng chính sách, bảo đảm tăng trưởng kinh tế gắn với tiến bộ và công bằng xã hội, bảo vệ môi trường theo tiến trình phát triển của đất nước.

Để có được mối liên kết giữa đại học và DN có hiệu quả trong phạm vi quốc gia hiện nay rất cần sự vào cuộc quyết liệt của cả 3 nhà: Nhà nước - Nhà trường - DN. Đồng thời, cần nhiều sáng kiến, tầm nhìn thực tế về sứ mệnh và mục tiêu, lợi ích của cơ sở đào tạo, của DN và định hướng của Nhà nước thì những nỗ lực ấy mới đạt được kết quả mong đợi.

**2. Lợi ích liên kết giữa nhà trường - DN - Nhà nước (Xem bảng)**

Lợi ích	Trường đại học	Doanh nghiệp	Nhà nước
Tài chính	Nguồn tài chính mới: ngoài lương qua các đề tài, dự án nghiên cứu; Các khoản tài trợ từ Nhà nước; các hoạt động kinh doanh, dịch vụ.	Giảm chi phí Có được các khoản tài trợ từ Nhà nước Lợi ích tài chính Chia sẻ rủi ro.	"Bà đỡ" chính sách, cơ chế tài chính, giải phóng tiềm năng cho nhà trường và doanh nghiệp trong hoạt động liên kết.
Công nghệ	Tiếp cận trang thiết bị, vật tư của doanh nghiệp Tiếp cận kinh nghiệm khoa học công nghệ, nhân viên, giảng viên thực hành của doanh nghiệp.	Tiếp cận các nguồn lực của trường Nâng cao năng lực Hiện thực hóa các hợp đồng nghiên cứu Cải tiến công nghệ/đổi mới cơ bản. Hợp tác nghiên cứu và triển khai (R&D)	Tận dụng các thành tựu công nghệ thúc đẩy sự phát triển của xã hội.
Chiến lược	Những đột phá và tiến bộ trong khoa học, đào tạo, nghiên cứu phù hợp với thực tiễn, tạo ra sản phẩm có giá trị. Tiếp cận kinh nghiệm quản lý, quản trị doanh nghiệp, tiềm năng cơ sở vật chất,...	Tổng hợp cơ sở dữ liệu về đội ngũ nhân viên tiềm năng (sinh viên), sản phẩm nghiên cứu ứng dụng cao. Tạo dựng các liên minh chiến lược Duy trì/cải thiện lợi thế cạnh tranh.	Cơ hội xuất hiện các ngành kinh doanh, sản xuất mới, dựa trên công nghệ. Tăng cường hệ thống đổi mới tại địa phương Nâng cao tốc độ phát triển kinh tế.

Lợi ích	Trường đại học	DN	Nhà nước
Đào tạo nhân lực	Thực tế hơn, gắn với sử dụng; theo địa chỉ; cán bộ doanh nghiệp tham gia hội đồng trường, xây dựng chương trình; TT giảng dạy; Đóng góp trong việc phổ biến tri thức. Giảng viên sinh viên tiếp cận thực tế, các chủ đề mới với áp lực từ doanh nghiệp; Đào tạo lại và đào tạo ngắn hạn.	Theo nhu cầu đặt hàng. Nâng cao năng lực, trình độ đội ngũ. Tiếp cận kiến thức và kỹ năng mới từ trường đại học.	Phát triển nguồn nhân lực theo nhu cầu, nâng cao hiệu quả đào tạo; lợi ích cho các bên liên quan; thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội của đất nước; Tăng cường hệ thống giáo dục quốc gia.
Thương hiệu	Củng cố uy tín/danh tiếng của trường Thích ứng với những chiến lược mới của Chính phủ	Củng cố uy tín. Thăng tiến trong xếp hạng cạnh tranh quốc gia. Thích ứng với những chiến lược mới của chính phủ	Chính sách khoa học - công nghệ - công nghiệp tích hợp.
Nghiên cứu khoa học	Kiểm chứng các lý thuyết hiện tại; Xây dựng các giả thuyết nghiên cứu mới. Nâng cao khả năng dự báo khoa học; Trích dẫn/Luận án tiến sĩ/Bài báo, công trình công bố.	Tiếp cận các nhà khoa học sáng tạo; Giảm thiểu bất định trong những quỹ đạo công nghệ; Giải quyết các vấn đề khoa học cụ thể.	Nâng tầm năng lực, kỹ năng, nâng cao năng suất lao động của nhân lực. Nâng cao tinh thần tự tôn và tự hào dân tộc. Cập nhật các nền tảng khoa học của thế giới
Hoạt động dịch vụ, kinh doanh, sản xuất	Tăng các nguồn thu để tự chủ	Tăng thu	

**3. Những nhân tố kìm hãm hoạt động liên kết trường đại học - DN**

Việc thực hiện liên kết giữa DN và trường là cần thiết, tuy nhiên cũng có khi xảy ra những vấn đề đối kháng làm giảm hiệu quả của liên kết. Theo Aaron J. Shenhar (1993), Cyert và Goodman (1997) và Kock (2000), vấn đề kìm hãm làm giảm mối liên kết giữa DN và trường đại học chia thành 2 nhân tố chính: đặc điểm hoạt động của từng tổ chức và nhận thức về hoạt động của đối tác trên những vấn đề không phù hợp với quan điểm của mình.

**3.1. Khác nhau về đặc điểm, mục tiêu hoạt động**

Một số đặc điểm hoạt động khác nhau giữa DN và trường đại học đã trở thành rào cản cho việc hợp tác này. Những bất đồng theo 4 hình thức,

gồm: cách thức điều hành, các tiêu chuẩn, quyền lực và lòng trung thành. Ngoài ra, có sự khác nhau giữa môi trường làm việc nghiên cứu khoa học, giảng dạy của trường với môi trường sản xuất - kinh doanh của DN. Trường đại học quan tâm đến kiến thức, nghiên cứu, xây dựng lý thuyết, tuân thủ các tiêu chuẩn khoa học và các giáo trình giảng dạy, trong khi đó DN quan tâm đến lợi nhuận trong ngắn hạn, doanh số bán, hiệu quả kinh doanh và sự hài lòng của khách hàng (Aaron J. Shenhar, 1993; Souder, W.E., 1993).

Trường đại học có nhiệm vụ tạo ra và truyền bá tri thức, DN cần tạo ra sản phẩm và dịch vụ trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt (Ervin và các cộng sự, 2002; Woo, 2003). Cyert và Goodman (1997) đã đưa ra “các DN hiện nay đều thực hiện mục tiêu ngắn hạn theo quý thì các tổ



chức nghiên cứu/ đào tạo lại theo mục tiêu dài hạn”. Thêm vào đó, các đối tác cũng có thể khác biệt nhau về văn hóa, ngôn ngữ và giá trị mà nó có thể tạo ra những vấn đề khi giao tiếp (Kock và các cộng sự, 2000). Một vấn đề nữa là khi liên kết giữa các tổ chức, nếu không có một mục tiêu rõ ràng hoặc lựa chọn một đối tác không phù hợp sẽ dẫn đến hoạt động liên kết này bị thất bại (Andrew Taylor, 2005).

### **3.2. Khác biệt về yêu cầu, nhiệm vụ, môi trường hoạt động**

Nguyên nhân làm giảm mối liên kết giữa DN và trường, do sự khác biệt về đặc điểm, mục tiêu hoạt động của mỗi tổ chức, còn rất nhiều lý do khác: sự tín nhiệm vào đối tác bị phá vỡ, theo thời gian chiến lược, kế hoạch thay đổi, văn hóa tổ chức không tương thích với hệ thống,...

- Về nguồn nhân lực: hầu hết các DN quan tâm đến nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của DN, trong khi đó trường đại học đào tạo theo cái mình có; quy mô nhân lực cần kỹ năng, thái độ trong khi đào tạo trọng kiến thức hàn lâm. DN cũng cho biết, kiến thức của sinh viên hay chương trình đào tạo của nhà trường không phù hợp với nhu cầu DN (Aaron J. Shenhar, 1993). DN cần tạo ra lợi thế hơn đối thủ cạnh tranh nhằm tạo lợi nhuận ngày càng tăng qua hoạt động đổi mới công nghệ và nâng cao trình độ, năng lực của nhân lực. Trường đại học lại liên quan đến cộng đồng qua việc truyền thụ kiến thức mới và tạo lợi ích, thúc đẩy sự phát triển xã hội. Các hoạt động của trường đại học chưa được quảng bá rộng rãi và DN chưa nắm bắt được các thông tin của trường để thiết lập mối liên kết (Kock, 2000; Roth và Magee, 2002). DN chưa thấy được lợi ích sẽ đạt được khi liên kết với nhà trường (Ervin và các cộng sự, 2002).

- Về nghiên cứu, triển khai: DN cần nghiên cứu ứng dụng nhằm giúp họ sản xuất, cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho thị trường. Trường đại học lại quan tâm đến nghiên cứu cơ bản và những đóng góp về kiến thức theo hình thức khái niệm, mô hình mới hay những phát minh dựa vào kinh nghiệm, kỹ thuật đo lường hay những mục tiêu liên quan khác. Hơn nữa, tại một số trường đại học phòng thí nghiệm, thiết bị nghiên cứu lạc hậu, không phù hợp nhu cầu đổi mới của DN (Aaron J. Shenhar, 1993). Theo Cyert and Goodman (1997),

các nhà nghiên cứu của trường đại học còn thiếu động cơ thúc đẩy và kỹ năng nghiên cứu phát triển sản phẩm theo nhu cầu của DN. Nghiên cứu của trường đại học thiên về lý thuyết, không phù hợp với nhu cầu của DN thiên về ứng dụng.

Trường đại học muốn xuất bản các kết quả nghiên cứu, công bố rộng rãi cho công chúng, DN muốn độc quyền khai thác quyền sở hữu trí tuệ và duy trì lợi thế cạnh tranh. Phân chia quyền lực và lợi nhuận cũng là một vấn đề gây tranh cãi giữa các đối tác. Khi thiết lập thỏa thuận về phía trường thường không tính đến những rủi ro mà DN có thể gặp phải khi tung sản phẩm ra thị trường. Về phía nhà trường, lo không giữ được bản quyền các phát minh sáng chế của mình, bị DN chiếm đoạt các kết quả nghiên cứu cũng như lợi nhuận.

- Những nhân tố khác: các tổ chức khi thực hiện chiến lược của mình cần phải phù hợp với môi trường xung quanh. Khi thực hiện liên kết giữa nhà trường và DN, có thể tạo ra những thay đổi phù hợp hay không phù hợp với từng đối tác. Các nghiên cứu của trường thường mang tính dài hạn, mà hoạt động của DN lại ngắn hạn, không ổn định, điều này gây khó khăn cho trường khi xây dựng kế hoạch trung, dài hạn trong tương lai.

### **3.3. Nhân tố kìm hãm liên kết tại Việt Nam**

Các văn bản đã ban hành như: Luật Giáo dục đại học, Luật DN, Luật Chuyển giao công nghệ,... chưa có điều khoản nào đề cập đến vấn đề hợp tác giữa trường đại học và DN. Một số quy định hiện hành đang gây khó khăn, như: quyền tự chủ đại học, việc thành lập DN trong các trường đại học, sở hữu tài sản, giảng viên cơ hữu, trường đại học được phép thành lập DN, chính sách về tài chính, thuế,...

Đối với lĩnh vực khoa học và công nghệ, chưa ban hành các chính sách hỗ trợ cho sự hợp tác giữa trường đại học - DN như ưu tiên hỗ trợ kinh phí cho các đề tài nghiên cứu khoa học có sự tham gia của 2 bên, ưu đãi thuế đối với các DN tham gia trực tiếp vào hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học như giảng dạy, tiếp nhận sinh viên thực tập tại cơ sở, hoặc đầu tư trang thiết bị cho nhà trường... Các quy định về thủ tục xét duyệt đề tài nghiên cứu khoa học cũng như quyết toán còn rườm rà. Các chính sách về nghiên cứu triển khai (R&D), ứng dụng công nghệ chưa có sự ưu tiên và đãi ngộ thiết thực đối với các nhà khoa học trong các

trường đại học; đồng thời thị trường khoa học công nghệ chưa phát triển khiến cho hoạt động hợp tác này chưa được khởi thông.

Hoạt động khởi nghiệp đang gặp khó khăn trong triển khai, do các bất cập trong thực hiện các vấn đề bản quyền, sở hữu trí tuệ trên các phương diện: yếu kém trong thực thi, chưa có quy định rõ ràng về quyền lợi khi được ươm tạo thành công cho các bên; chưa có đủ mạng lưới chuyên gia và dịch vụ chuyên nghiệp, nhằm phục vụ hoạt động ươm tạo tại DN. Các chính sách, cơ chế xây dựng hệ sinh thái ưu tiên các hoạt động khởi nghiệp, sản xuất thử và xây dựng vườn ươm công nghệ trong các đại học chưa hình thành đầy đủ, làm giảm ưu thế vốn có của các trường đại học khi liên kết với các DN.

Vai trò hỗ trợ đào tạo của DN đối với đào tạo sinh viên còn mờ nhạt, rất ít có cuộc trao đổi của chủ các DN, lãnh đạo DN, nhà quản lý,... được thực hiện cho sinh viên trên lớp học, do những ràng buộc về mặt bằng cấp của người đứng trên bục giảng. Vai trò thúc đẩy hợp tác lớn nhất vẫn là lãnh đạo hai bên, đặc biệt là lãnh đạo DN và cựu sinh viên, chưa được xây dựng trên cơ sở những cam kết có tính chất lâu dài và bền vững giữa các bên. Sự thiếu hụt thông tin và hiểu biết từ cả 2 phía DN và trường đại học. Hầu hết các DN cho biết, họ không có đầu mối liên lạc với các đại học.

Các hoạt động liên kết, hợp tác giữa trường đại học - DN ở Việt Nam thời gian qua còn chưa hoàn thiện cả về phương thức, thời hạn và nội dung. Các hợp tác, kể cả hợp tác toàn diện còn mang tính ngắn hạn, hoặc gắn với tư tưởng nhiệm kỳ, thời vụ, chưa cam kết đảm bảo duy trì nguồn nhân lực và chất lượng đào tạo đồng đều ở các sinh viên. Chưa có các hợp tác đạt được thành công mang tính dài hạn giữa các bên. Các trường đại học và các DN ở một số khía cạnh chưa coi các hợp tác giữa 2 bên là giải pháp các bên cùng có lợi ích, chưa đóng góp vào sự phát triển để thực hiện chiến lược của mỗi bên cũng như nền kinh tế - xã hội của đất nước.

#### **4. Nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động liên kết**

Trong hoạt động liên kết nhà trường - DN - Nhà nước, trong đó nhà trường là chủ thể chính, vì trách nhiệm đào tạo, nghiên cứu khoa học, hoạt

động dịch vụ,... nên “chủ động và hợp tác” chính là yêu cầu đối với nhà trường. DN - đối tượng tiếp nhận và hưởng lợi đầu ra của chương trình đào tạo, sản phẩm khoa học, chuyển giao công nghệ, do đó “hỗ trợ, hợp tác và trách nhiệm” chính là yêu cầu - quyền lợi đối với DN. Nhà nước, giữ vai trò “bà đỡ” điều phối, hỗ trợ, thúc đẩy mối quan hệ này vận hành tốt hơn. Như vậy, “định hướng, kiến tạo, cơ chế ưu đãi, điều phối và thúc đẩy” chính là yêu cầu đối với quản lý nhà nước trong mối quan hệ này. Để nâng cao hiệu quả của quản lý đối với hoạt động liên kết trường đại học - DN, cần thực hiện nhiệm vụ, giải pháp sau:

##### **4.1. Đối với cơ quan quản lý nhà nước**

Xây dựng, hoàn thiện "hệ sinh thái" các cơ chế chính sách đáp ứng yêu cầu thực tiễn, theo xu hướng hội nhập và tạo động lực trong việc chia sẻ nguồn lực, lợi nhuận để hợp tác cùng phát triển. Đổi mới công tác xây dựng, hoạch định và đánh giá chính sách để giải quyết những khó khăn của thực tiễn cơ sở, xây dựng từ dưới lên, quy định cụ thể quyền và trách nhiệm, phương thức hợp tác giữa nhà trường và DN. Trong quá trình phát triển liên kết này, Chính phủ đóng vai trò “bà đỡ”, tạo khung khổ pháp lý và các hỗ trợ, xúc tác về chính sách và cơ chế thực hiện.

Thông qua ưu đãi thuế với các DN; thông qua các quỹ khoa học, chia sẻ các chi phí với DN khi liên kết với trường đại học; xây dựng chính sách tài chính, tín dụng phù hợp với quy mô, loại hình, năng lực của các chủ thể và không làm tăng các chi phí cho trường đại học hay DN từ việc thụ hưởng chính sách. Cơ chế khuyến khích, tạo điều kiện để điều phối nhân lực tham gia hội thảo, thỉnh giảng, phối hợp nghiên cứu,... Nếu thu hút doanh nhân tham gia giảng dạy, nghiên cứu khoa học, báo cáo chuyên đề, hoặc hướng dẫn luận văn cho sinh viên sẽ góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Khuyến khích đội ngũ “giảng viên thực tiễn” từ DN làm giảng viên của trường đại học. Từng bước luật hóa về trách nhiệm xã hội của DN trong liên kết trường đại học.

Phát triển, nâng cao chất lượng các cơ quan kiểm định chất lượng độc lập, công khai, minh bạch theo tiêu chuẩn khu vực và quốc tế. Xây dựng, hoàn thiện thị trường khoa học, công nghệ. Khuyến khích các DN đổi mới sáng tạo và áp



dụng công nghệ mới từ các sản phẩm nghiên cứu ứng dụng, chuyển giao của các trường đại học.

Thành lập cơ quan thống kê và dự báo cung - cầu nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao để điều tiết lĩnh vực giáo dục - đào tạo, bảo đảm cân đối cung - cầu nhân lực để phát triển kinh tế - xã hội. Các thông tin dự báo mang tính định hướng dài hạn 5 hay 10 năm của Nhà nước rất có ích đối với việc xây dựng chương trình đào tạo mới của các trường đại học và hoạt động sản xuất - kinh doanh của DN.

Hoàn thiện cơ chế tự chủ của các trường đại học, hoạt động theo cơ chế thị trường. Huy động sự tham gia của DN vào hoạt động của nhà trường, nhằm tạo ra những sản phẩm giá trị gia tăng cao (ngoài việc hỗ trợ học bổng, đề tài nghiên cứu, cơ sở vật chất, trang thiết bị giảng dạy và học tập). Tham gia hội đồng trường, ban cố vấn hội đồng DN. Thiết lập nhiều kênh, mạng lưới liên kết các trường đại học với các DN. Tổ chức các diễn đàn, sân giao dịch, ngày hội việc làm,... nâng cao hiệu quả liên kết. Đẩy mạnh thành lập các công viên khoa học, các DN khởi nghiệp và vườn ươm DN. Xây dựng các công viên khoa học gắn với các trường đại học về mặt địa lý, kích lệ các nhóm nghiên cứu của trường đại học khởi nghiệp dựa trên các kết quả nghiên cứu với các đầu mối liên kết với trường đại học thông qua các tổ chức vốn đầu tư mạo hiểm công và các khoản tài trợ cho doanh nhân.

Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá kết quả hoạt động dựa vào kết quả đầu ra, để quyết định mức ngân sách đầu tư cho các trường đại học: quy mô sinh viên, số lượng nghiên cứu sinh, công bố khoa học, số lượng phát minh sáng chế, số lượng các hoạt động tư vấn, hoặc hợp đồng nghiên cứu với DN, thu nhập từ hoạt động cho thuê phát minh sáng chế, số lượng DN khởi nghiệp bởi giảng viên hoặc sinh viên tốt nghiệp các trường đại học.

#### **4.2. Đối với các trường đại học**

Cần gắn tự chủ đại học và trách nhiệm giải trình, hoàn thiện tầm nhìn, triết lý, mục tiêu, nhiệm vụ và chiến lược, kế hoạch tổng thể theo hướng đào tạo, nghiên cứu, hoạt động dịch vụ,... theo nhu cầu xã hội và thế giới việc làm, đào tạo, gắn với nhu cầu sử dụng, đạt chất lượng cao theo hướng tiệm cận khu vực và quốc tế.

Đổi mới tư duy quản trị đại học, nâng cao hiệu lực, hiệu quả tổ chức bộ máy và vị trí việc làm. Có bộ phận chuyên trách liên kết, hợp tác với DN. Có chiến lược liên kết với DN bằng 2 hình thức chủ yếu: mời DN tham gia hội đồng trường, hội đồng tư vấn, ký thỏa thuận hợp tác về đào tạo và chuyển giao công nghệ, hoặc trở thành cổ đông của những DN (theo hình thức riêng lẻ từng trường hoặc liên kết nhóm trường đại học cùng ngành đào tạo). Cũng từ cách thức liên kết này, nhà trường có thể thâm nhập sâu vào DN để nắm được yêu cầu về nhân lực chất lượng cao, nhu cầu chuyển giao công nghệ... Đây cũng là điều kiện để các trường đại học quảng bá thương hiệu, nâng cao năng lực và hiệu quả đầu tư tài chính.

Chọn lọc các DN đủ tiêu chuẩn để liên kết, đảm bảo các tiêu chí, như: Thiện chí của DN; Sự hiểu biết về giáo dục và thái độ của lãnh đạo DN; Quy mô kinh doanh; Triển vọng phát triển; Giá trị cốt lõi của DN.

Mở ngành nghề mới, rà soát nội dung, chương trình, phương thức đào tạo theo thế giới việc làm. DN tham gia vào quá trình đào tạo, nhằm gắn đào tạo với sử dụng. Trường đại học cần định kỳ tiếp xúc, tìm hiểu nhu cầu nhân lực của DN để xây dựng chuẩn đầu ra cho quá trình đào tạo, gắn với việc sinh viên ra trường có việc làm và làm được việc. Chương trình đào tạo cần bổ sung những học phần gắn kết với DN, giảm tải lý thuyết, tăng kiến thức thực tế, thực hành; chú trọng hơn các môn học mang tính liên ngành và phát triển kỹ năng; giảm tải chương trình chính khóa, tăng chương trình ngoại khóa, khuyến khích sinh viên tham gia thực tế tại DN và các hoạt động xã hội.

Có cơ chế để đội ngũ doanh nhân trực tiếp tham gia giảng dạy những nội dung cần thiết trong chương trình đào tạo. Tăng cường trao đổi tập huấn nghiệp vụ sư phạm để giảng viên đến từ DN có điều kiện tham gia vào công tác giảng dạy, có các chế độ phúc lợi dành riêng cho giảng viên đến từ DN, phối hợp với DN để nhân sự của DN vừa làm việc tại DN, vừa được giảng dạy thực hành tại các trường. Trong khi giảng viên cơ hữu sẽ phụ trách các module lý thuyết theo thế mạnh, nên để đội ngũ tiến sĩ của DN phụ trách giảng dạy thực hành, tham gia các diễn đàn, hội thảo.

### **4.3. Đối với các DN**

Cần nhận thức đầy đủ hơn về quyền lợi, trách nhiệm của mối liên kết nhà trường và DN, từ đó hoạch định cơ chế phối hợp, chiến lược nhân sự hợp lý trong tương lai. Chủ động tìm hiểu về hợp tác đào tạo với trường đại học để xây dựng văn hóa hợp tác, cũng như thiện chí khi tham gia các hoạt động liên kết; Có kế hoạch dài hạn về hợp tác trong trao đổi chuyên môn, hướng dẫn sinh viên, hoặc đào tạo tại chỗ cho nhân sự nội bộ; Cần có bộ phận chức năng tham gia vào quá trình liên kết; Tạo điều kiện để thực hiện các điều khoản đã ký kết được thực hiện hiệu quả.

Để hạn chế, khắc phục việc đào tạo lại sau khi tuyển dụng, DN cần lập bộ phận chuyên trách để phản biện, góp phần xây dựng và điều chỉnh chương trình đào tạo. Cử nhân sự tham gia giảng dạy, tạo các điều kiện về thực hành, thực tập, trang thiết bị,... cho trường đại học hướng theo nhu cầu sử dụng nhân lực từ phía DN.

Xây dựng mục tiêu, tầm nhìn chiến lược trong tìm kiếm nhân lực: “nuôi dưỡng”, “ươm mầm” tài năng tại các trường đại học bằng các hình thức cung cấp học bổng; đầu tư cơ sở vật chất, kỹ thuật, tài chính; tuyển dụng trước và sau tốt nghiệp; đặt hàng cơ sở đào tạo giải quyết những vấn đề cần thiết mà DN đang và sẽ có nhu cầu.

Tích cực, chủ động “thâm nhập” một cách toàn diện vào trường đại học (bộ máy hội đồng trường, giáo trình, nội dung, phương pháp giảng dạy, bảo

vệ đồ án, luận văn tốt nghiệp, đề tài nghiên cứu ứng dụng,...) để có thêm điều kiện góp ý điều chỉnh chương trình đào tạo cho “ăn khớp” với nhu cầu của DN và thế giới việc làm. Chủ trương đưa các doanh nhân vào hội đồng trường đại học thời gian gần đây được nhìn nhận là một bước tiến trong chiến lược xã hội hóa giáo dục, cũng như đào tạo theo nhu cầu xã hội. Đây cũng được cho là cơ hội để các DN quảng bá hình ảnh và thương hiệu, đồng thời giúp nhà trường thay đổi tư duy từ đào tạo cái mình có sang đào tạo cái xã hội cần,...

### **5. Kết luận**

Thúc đẩy nâng cao hiệu quả liên kết giữa trường đại học - DN chính là một giải pháp mang tính đòn bẩy, khâu đột phá để thực hiện các mục tiêu chiến lược hiện nay của Việt Nam, đó là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đổi mới căn bản và toàn diện giáo dục đại học, phát triển khoa học và công nghệ và nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế.

Thành công của mối liên kết trường đại học và DN không chỉ đem đến những hiệu quả trực tiếp, như: nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ, dịch vụ sản xuất, trường đại học, tăng hiệu quả hoạt động của DN, cũng như tăng cơ hội việc làm, tiết kiệm thời gian, kinh phí của sinh viên, mà còn thúc đẩy doanh thu - sự phát triển bền vững của các bên, góp phần quan trọng cho sự tăng trưởng kinh tế và phát triển bền vững của đất nước ■

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Aaron J. Shenhar. (1993). The PROMIS Project: Industry and University Learning Together. *Int. J. Technology Management*, 8, 611-621.
2. Cyert, R., Goodman, P. (1997). Creating effective university-industry alliances: an organizational learning perspective. *Organizational Dynamics*, 25(4), 45.
3. Dalmarco G. và Hulsink W. (2018). *Creating entrepreneurial university in an emerging country: Evidence from Brazil*. Technological Forecasting and Social Change.
4. Daniel Schiller & Ingo Liefner. (2006). Higher education funding reform and university - industry links in developing countries: The case of Thailand. *High Educ*, 54, 543-556.
5. Đinh Văn Toàn, “Phát triển DN trong đại học: Kinh nghiệm trên thế giới và gợi ý chính sách cho Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. số 33, 12 (2018) 58-60.

6. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research policy*, 29, 109-123.
7. Gibb A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3(1).
8. Kock, N., Auspitz, C., King, B. (2000). Using the web to enable industry-university collaboration: an action research study of a course partnership. *Information Science*, 3(3), 157-66.
9. Nguyễn Đình Luận (2015), Sự gắn kết giữa nhà trường và DN trong đào tạo nguồn nhân lực phục vụ phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 22, 82-87.
10. Nguyễn Hồng Sơn, Vương Quân Hoàng (2015), "Chức năng kinh tế" và "Chức năng quản lý kinh tế" của Nhà nước", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (604).

**Ngày nhận bài: 3/7/2022**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 25/7/2022**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 12/8/2022**

*Thông tin tác giả:*

**NCS. ĐỖ THỊ NGỌC TÚ**

**Trường Đại học Hải Dương**

## ENHANCING THE MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF UNIVERSITY-BUSINESS COOPERATION IN VIETNAM

● Ph.D student **DO THI NGOC TU**  
Hai Duong University

**ABSTRACT:**

University-business cooperation is an inevitable trend in the socio-economic development of all countries. The width and depth of this cooperation depend greatly on the orientation of the government, the cooperation method, and the compromise of related parties. This paper clarifies the issues of improving management effectiveness to build a better ecosystem for the university-business cooperation. Based on the paper's analysis, some recommendations are made to enhance the management effectiveness of university-business cooperation in Vietnam.

**Keywords:** management, management effectiveness, university-business cooperation.