

Số : 583/QĐ-ĐHKTL

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 28 tháng 6 năm 2022

QUYẾT ĐỊNH
Về việc nghiệm thu Đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức thực hiện chiến lược
Trường Đại học Kinh tế - Luật giai đoạn 2021-2025

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ-LUẬT

Căn cứ Quyết định số 26/2014/QĐ-TTg ngày 26 tháng 03 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Quy chế về tổ chức và hoạt động của Đại học Quốc gia và các cơ sở giáo dục đại học thành viên;

Căn cứ Quyết định số 377/QĐ-TTg ngày 24 tháng 3 năm 2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Trường Đại học Kinh tế - Luật thuộc Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh;

Căn cứ Luật Giáo dục đại học ngày 18 tháng 6 năm 2012; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học ngày 19 tháng 11 năm 2018;

Căn cứ Luật Viên chức ngày 15 tháng 11 năm 2010; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức ngày 25 tháng 11 năm 2019;

Căn cứ Nghị định 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;

Căn cứ Nghị định 106/2020/NĐ-CP ngày 10 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ về vị trí việc làm và số người trong đơn vị sự nghiệp công lập;

Căn cứ Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức;

Căn cứ Nghị định 120/2020/NĐ-CP ngày 07 tháng 10 năm 2020 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập;

Căn cứ Quyết định số 12/QĐ-HĐĐHQG ngày 14 tháng 8 năm 2020 của Hội đồng ĐHQG-HCM về việc phê duyệt Đề án Đổi mới cơ chế hoạt động của Trường Đại học Kinh tế - Luật;

Căn cứ Quyết định số 518/QĐ-ĐHKTL ngày 26 tháng 4 năm 2022 của Hiệu trưởng trường Đại học Kinh tế - Luật về việc thành lập Tổ đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức thực hiện chiến lược phát triển Trường Đại học Kinh tế - Luật giai đoạn 2021-2025;

Căn cứ Quyết định số 583/QĐ-ĐHKTL ngày 12 tháng 5 năm 2022 của Hiệu trưởng trường Đại học Kinh tế - Luật về việc thành lập Hội đồng tư vấn, thẩm định Đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức thực hiện chiến lược phát triển Trường Đại học Kinh tế - Luật giai đoạn 2021-2025;



Theo đề nghị của Tổ trưởng Tổ đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức Trường.

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Nghiệm thu “Đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức thực hiện chiến lược phát triển Trường Đại học Kinh tế - Luật giai đoạn 2021-2025”.

Điều 2. Phòng Tổ chức – Hành chính có nhiệm vụ thực hiện các thủ tục trình Hội đồng trường phê duyệt tại thời điểm phù hợp theo quy định.

Điều 3. Quyết định này có hiệu lực trong năm 2022.

Điều 4. Trưởng phòng Tổ chức - Hành chính, Trưởng phòng Kế hoạch - Tài chính, các đơn vị thuộc Trường chịu trách nhiệm thi hành quyết định này./.

Nơi nhận:

- Hội đồng Trường;
- Đảng ủy, BGH;
- Như điều 4 (để thực hiện);
- Lưu: VT, TC-HC, KH-TC.



HIỆU TRƯỞNG

Hoàng Công Gia Khánh



ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP.HCM
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT

ĐỀ ÁN
KIỆN TOÀN CƠ CẤU TỔ CHỨC
THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT GIAI ĐOẠN 2021-2025



TP. HCM, ngày 21 tháng 6 năm 2022

MỤC LỤC

1. Thực trạng cơ cấu tổ chức	4
2. Bối cảnh và sự cần thiết kiện toàn cơ cấu tổ chức	7
2.1. Bối cảnh	7
2.1.1. Về nhu cầu người học loại hình đào tạo	8
2.1.2. Về môi trường học tập và phương thức tổ chức đào tạo	8
2.1.3. Về nội dung đào tạo	9
2.2. Sự cần thiết phải kiện toàn cơ cấu tổ chức	12
3. Cơ sở pháp lý, mục tiêu kiện toàn	17
3.1 Cơ sở pháp lý	17
3.2 Mục tiêu, phương thức và nguyên tắc kiện toàn cơ cấu tổ chức	18
4. Cơ cấu tổ chức giai đoạn 2021-2025.....	19
4.1 Tổ chức Đảng, Đoàn thể, tổ chức chính trị-xã hội, tổ chức nghề nghiệp.....	19
4.2 Hội đồng trường.....	19
4.3 Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng.....	19
4.4 Các đơn vị đào tạo	23
4.4.1 Khoa Kinh tế	23
4.4.2 Khoa Kinh tế đối ngoại	23
4.4.3 Khoa Tài chính-Ngân hàng	23
4.4.4 Khoa Kế toán-Kiểm toán	23
4.4.5 Khoa Hệ thống thông tin	23
4.4.6 Khoa Quản trị kinh doanh	23
4.4.7 Khoa Toán Kinh tế	23
4.4.8 Khoa Luật.....	23
4.4.9 Khoa Luật Kinh tế	23
4.4.10 Viện Đào tạo ngoại ngữ	23
4.4.11 Viện Quốc tế UEL.....	27
4.5 Các đơn vị khoa học công nghệ	28
4.5.1 Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ ngân hàng	28
4.5.2 Viện Nghiên cứu Pháp luật Quốc tế và so sánh	29
4.5.3 Viện Nghiên cứu Phát triển chính sách	29
4.6 Các đơn vị quản lý	30
4.6.1 Phòng Hành chính	30
4.6.2 Phòng Nhân sự	31
4.6.3 Phòng Bảo đảm chất lượng	31
4.6.4 Phòng Tuyển sinh và công tác sinh viên	32
4.6.5 Phòng Đào tạo	34

4.6.6 Phòng Sau đại học và Khoa học Công nghệ	34
4.6.7 Phòng Hợp tác phát triển.....	34
4.6.8 Phòng Quản trị tài sản.....	34
4.6.9 Phòng Tài chính	34
4.6.10 Phòng Thanh tra-Pháp chế	35
4.6.11 Phòng Công nghệ thông tin.....	35
4.6.12 Phòng Truyền thông.....	35
4.7 Các đơn vị phục vụ đào tạo và khoa học công nghệ.....	36
4.7.1 Thư viện	36
4.7.2 Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp	36
4.7.3 Tạp chí KHCN: Kinh tế, Luật và Quản lý	37
5. Đánh giá tác động của việc thay đổi cơ cấu tổ chức tới hoạt động của Trường	37
5.1. So sánh cơ cấu tổ chức hiện nay và cơ cấu tổ chức được đề xuất	37
5.2. Tác động của việc thay đổi cơ cấu tổ chức	40
6. Lộ trình thực hiện chuyển đổi cơ cấu tổ chức.....	44
7. Kết luận.....	44

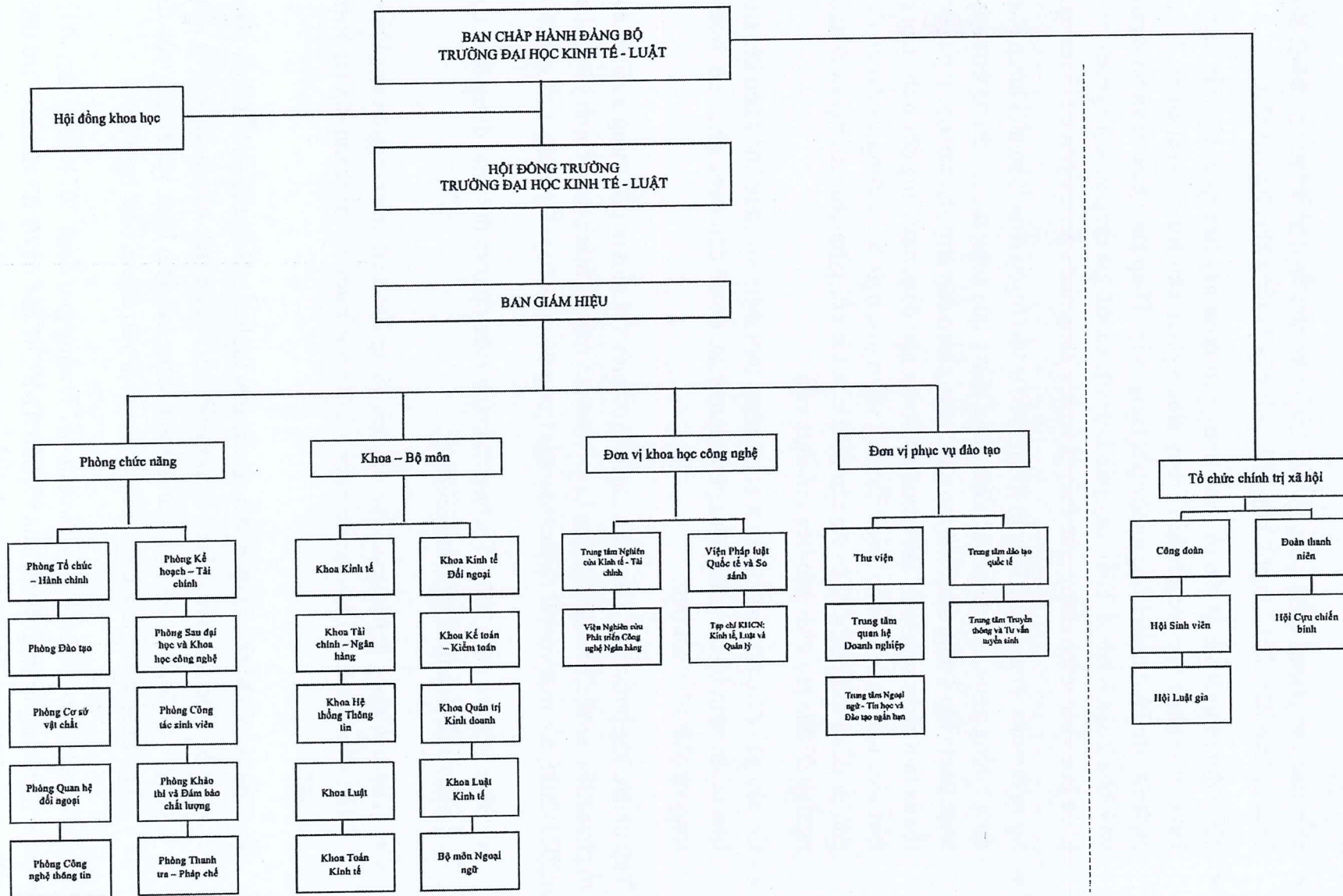
1. Thực trạng cơ cấu tổ chức

Trong giai đoạn 2016-2020 Trường Đại học Kinh tế-Luật (sau đây gọi tắt là “Trường”) đã chủ động triển khai các hoạt động để hướng tới mô hình trường đại học thân thiện, tích cực, năng động và sáng tạo, phù hợp với xu thế tự chủ đại học cũng như đáp ứng nhu cầu xã hội trong giai đoạn mới. Trường đã tổ chức rà soát, tái cấu trúc cơ cấu tổ chức bao gồm hướng thành lập mới, nâng cấp, chia tách, sáp nhập một số đơn vị nhằm phân công lại và giao nhiệm vụ của các đơn vị một cách hợp lý hơn. Cụ thể, thành lập mới Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Ngân hàng, Khoa Toán Kinh tế, Viện Pháp luật Quốc tế và So sánh, Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ. Đến thời điểm hiện nay, cấu trúc bộ máy của Trường có 30 đơn vị trong đó 10 phòng chức năng, 9 khoa và 1 bộ môn thuộc Trường, 4 đơn vị khoa học công nghệ, 5 đơn vị phục vụ đào tạo và 1 công ty (đã hoàn tất hồ sơ thành lập).

Để thực hiện đồng bộ xác định khung năng lực, mô tả công việc đối với từng vị trí việc làm, Trường đã triển khai xây dựng Đề án vị trí việc làm, làm cơ sở để các đơn vị trực thuộc và thuộc Trường có kế hoạch trong việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý nguồn nhân lực phù hợp và hiệu quả. Bên cạnh đó, Trường tích cực triển khai hoạt động tin học hóa các hoạt động quản trị, sử dụng hiệu quả phần mềm HRM, E-office, cải cách thủ tục hành chính theo hướng thuận tiện cho viên chức-người lao động và người học. Đây là những nỗ lực nhằm xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp.

Cũng trong giai đoạn này, chiến lược “Phát triển đội ngũ” của Trường đã đạt được kết quả trong thu hút, tuyển chọn đội ngũ có trình độ chuyên môn cao. Công tác tuyển dụng mới và thu hút nhân sự có trình độ được chú trọng. Giai đoạn 2016-2020 Trường đã tuyển 58 giảng viên (2 phó giáo sư, 13 tiến sĩ, 43 thạc sĩ), 49 chuyên viên (12 thạc sĩ, 37 cử nhân). Từ năm 2018, Trường đã ban hành quy định thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao trong đó ưu tiên tuyển dụng giảng viên có trình độ tiến sĩ trở lên thông qua việc hỗ trợ về thu nhập, phương tiện làm việc phục vụ công tác giảng dạy, nghiên cứu khoa học. Trường cũng đã thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ đáp ứng yêu cầu cao của công việc trong tình hình mới. Trên cơ sở các quy định của pháp luật, ĐHQG-HCM, Trường đã kịp thời cập nhật, điều chỉnh và thực hiện các chế độ bảo đảm các quyền lợi của viên chức, người lao động; định kỳ cập nhật và ban hành quy chế chi tiêu nội bộ phù hợp với quy định hiện hành và nhằm cải thiện thu nhập của viên chức-người lao động toàn Trường.

Bên cạnh đó, nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả công việc tiến tới áp dụng hệ thống đồng bộ đánh giá hiệu quả công việc, Trường đã triển khai việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá thông qua chỉ số đo lường và đánh giá hiệu suất công việc KPIs (Key Performance Indicators), định lượng, công bằng với ứng dụng tin học hóa.



Hình 1: Cơ cấu tổ chức của Trường tại thời điểm tháng 3/2022

Như vậy, *cơ cấu tổ chức và công tác nhân sự giai đoạn 2016-2020 đã đem lại hiệu quả cao, phục vụ tốt cho mục tiêu của chiến lược 2016-2020 tầm nhìn 2030*, cụ thể như sau:

- Cấu trúc các phòng chức năng và các khoa hầu như ổn định kể từ khi thành lập Trường vào năm 2010 là phù hợp tính chất của Trường khi chưa tự chủ.
- Thay đổi rõ nhất về cơ cấu tổ chức trong giai đoạn này liên quan tới việc thành lập đơn vị khoa học công nghệ (Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế-Tài chính, Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ ngân hàng, Viện Pháp luật Quốc tế và So sánh) và Khoa Toán Kinh tế. Điều này phù hợp với xu thế gia tăng trụ cột nghiên cứu khoa học và là minh chứng cho thấy tầm nhìn cũng như sự nhạy bén của Trường.
- Sự ra đời của Trung tâm Truyền thông và Tư vấn tuyển sinh là minh chứng cho định hướng phục vụ người học tiềm năng thông qua công tác tư vấn tuyển sinh. Việc thành lập Trung tâm Đào tạo quốc tế là nhằm đáp ứng nhu cầu học tập quốc tế của một phận sinh viên. Bên cạnh đó, trong giai đoạn này cũng đã có chú trọng đến việc tạo thuận lợi cho sinh viên học tập ngoại ngữ để sử dụng và đạt chuẩn đầu ra đồng thời nhìn nhận sự cần thiết của kết nối giữa nhà trường và doanh nghiệp để đào tạo luôn gắn liền với thực tiễn.
- Cơ cấu này đã giúp Trường vượt qua những thời điểm vô cùng khó khăn khi chỉ tiêu tuyển sinh bị cắt giảm đột ngột, nhưng sau đó đã dần được phục hồi hoàn toàn và phát triển tốt hơn.

Tuy nhiên, khi bước vào giai đoạn chiến lược mới với những đặc trưng mới thì cơ cấu tổ chức hiện tại sẽ chưa thể đáp ứng hoàn toàn với một số thách thức chính yếu. Giai đoạn 2021-2025 đối mặt với rất nhiều thay đổi trong đó có 3 thay đổi mang tính cốt lõi:

- Thứ nhất, từ năm 2021, Trường đã chính thức chuyển đổi hoạt động theo cơ chế tự chủ và trách nhiệm giải trình;
- Thứ hai, quốc tế hoá giáo dục đại học và áp lực cạnh tranh ngày càng khốc liệt đến từ các đại học trong nước và đại học nước ngoài thành lập tại Việt Nam;
- Thứ ba, xu hướng chuyển đổi số của nền kinh tế nói chung và lĩnh vực giáo dục đại học nói riêng đang diễn ra hết sức mạnh mẽ, nhanh chóng và sâu rộng. Các trường đại học trên thế giới đang tái định hình và tái cấu trúc tổ chức, quản trị để đáp ứng và thích ứng với yêu cầu của kỷ nguyên số.

Trước bối cảnh đó, chiến lược phát triển của Trường giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2035 được Hội đồng trường thông qua và ĐHQG-HCM phê duyệt đã xác định ưu tiên hàng đầu với chiến lược đầu tiên là chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu cầu tự chủ

đại học trong kỷ nguyên số. Và như vậy, việc xây dựng đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức là vấn đề đặc biệt quan trọng để triển khai chiến lược đầu tiên này.

2. Bối cảnh và sự cần thiết kiện toàn cơ cấu tổ chức

2.1. Bối cảnh

Sự phát triển của công nghệ thông tin và truyền thông mới (new ICTs) đã tạo nên cuộc cách mạng sâu rộng ở tất cả các lĩnh vực của nền kinh tế và giáo dục đại học không đứng ngoài tác động của cuộc cách mạng này.

Các trường đại học phải tái định hình và mở rộng phạm vi hoạt động khi mà ranh giới đại học truyền thống đang dần bị xóa nhòa bởi nhu cầu người học không còn giới hạn trong khuôn viên địa lý của nhà trường và trong những năm học đại học. Mặt khác, đối tượng “khách hàng” chính yếu của các trường đại học là thế hệ gen Z với năng lực bẩm sinh số (digital natives) sẽ đòi hỏi yêu cầu khác biệt rất lớn về kiến thức, kỹ năng, thái độ so với các thế hệ trước đây. Cơ sở giáo dục đại học không còn chỉ là nơi đào tạo, nghiên cứu mà còn là trung tâm đổi mới sáng tạo giải quyết các vấn đề thực tiễn mang giá trị cho xã hội, phục vụ cộng đồng. Nói khác đi, ***trường đại học phải bảo đảm tính bền vững và hiệu quả ở cả 3 chức năng: nghiên cứu, đào tạo và phục vụ cộng đồng.***

Xu thế toàn cầu hóa cũng đang tác động mạnh mẽ đến việc quốc tế hóa các chương trình giáo dục đại học và tăng cường hoạt động xuất, nhập khẩu giáo dục của các quốc gia trên thế giới, tạo điều kiện cho sự hợp tác quốc tế trong đào tạo, nghiên cứu và cung cấp dịch vụ xã hội.

Tiêu chuẩn đánh giá các cơ sở giáo dục đại học đang ngày càng được quốc tế hóa. Nhiều tổ chức xếp hạng, kiểm định chất lượng trường đại học trên thế giới tham gia đánh giá và được các quốc gia công nhận rộng rãi.

Với dân số trẻ đang dần tiến tới cột mốc 100 triệu dân, Việt Nam sẽ tiếp tục là một thị trường lớn cho giáo dục đại học và sau đại học. Chủ trương giao quyền tự chủ cho các trường đại học và đề án nâng cao chất lượng giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2019 - 2025 đã khẳng định các mục tiêu cơ bản: Tạo sự chuyển biến mạnh mẽ, thực chất về chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ của hệ thống giáo dục đại học đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực; góp phần nâng cao chất lượng và năng suất lao động, thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo, tăng cường năng lực cạnh tranh của quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Trong điều kiện tự chủ đại học, thị trường giáo dục đại học khối ngành kinh tế, kinh doanh và luật đang đứng trước áp lực cạnh tranh khốc liệt và nhiều thay đổi lớn trong những năm tới.

2.1.1. Về nhu cầu người học loại hình đào tạo

Nhu cầu kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, năng lực cần có từ trường đại học thay đổi và phát triển nhanh. Theo Şahin & Alkan (2016), 65% học sinh tiểu học hiện nay khi tốt nghiệp đại học trong tương lai sẽ làm những việc mà hiện nay không hề tồn tại. Các công cụ và nền tảng số đang định hình lại cách người học ngày nay suy nghĩ và hành xử và họ bắt đầu vào đại học với kiến thức, kỹ năng khác biệt so với các thế hệ trước.

Sự phát triển của công nghệ đã khiến cho việc sản xuất tri thức mới phân tán nhiều hơn, mang tính liên ngành nhiều hơn đồng thời phương thức nhận kiến thức mới trở nên hết sức đa dạng, thuận tiện đã hình thành nên nhiều hình thức công nhận kiến thức mới.

Nhu cầu học tập các chương trình không cấp bằng (chỉ cấp chứng nhận hoàn thành khóa học) cao vượt trội so với chương trình cấp bằng (cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ) truyền thống. Theo ước tính của Wharton Business School, chỉ có 2% số người học các khóa kinh doanh tham dự các chương trình cấp bằng. Nếu các trường đại học kinh doanh chỉ tập trung vào bằng cấp truyền thống họ sẽ bị các công ty khởi nghiệp về công nghệ giáo dục thách thức và bỏ qua một nguồn thu tiềm năng khổng lồ (Công ty 2U đã mua lại EdTex do hai trường MIT và Harvard đồng sáng lập với giá 800 triệu USD). Tuy nhiên, nhiều người học cũng mong muốn các khóa học riêng lẻ được sắp xếp linh hoạt có thể được công nhận và tích hợp vào hệ thống cấp bằng chính thức. Điều này đòi hỏi các trường đại học kinh doanh phải thay đổi mô hình kinh doanh và thiết kế sản phẩm đào tạo.

Nếu như các trường đại học truyền thống gắn liền với bằng điểm và các chứng nhận kết quả học tập tĩnh đi đôi với bằng cấp thì công nghệ sẽ đưa các trường đại học số tới dịch vụ mới là các chứng nhận số trực tuyến trong đó tóm tắt những thành tích, kỹ năng và năng lực mà người học đạt được. Nhiều trường đại học kinh doanh danh tiếng đã đi theo hướng này, chia chương trình cấp bằng của họ thành nhiều chứng nhận nhỏ, hoàn thành trong thời gian ngắn nhưng có thể tích hợp thành chương trình cấp bằng dài hơi, nhờ vậy có dòng doanh thu mới. Thị trường đang ngày càng đòi hỏi các trường đại học phải thoát khỏi chương trình cấp bằng truyền thống, cần cung cấp những khóa học tập có chứng nhận trên nền tảng số, ở mức giá thấp hơn và nhỏ gọn, phù hợp với yêu cầu của các nhà tuyển dụng. Cách đào tạo này có ý nghĩa thiết yếu trong một nền kinh tế số đòi hỏi nâng cao kỹ năng thường xuyên, liên tục để bắt kịp với tiến bộ công nghệ. Điều này cũng giúp cho đào tạo gắn liền với yêu cầu của thị trường lao động.

2.1.2. Về môi trường học tập và phương thức tổ chức đào tạo

Khi môi trường học tập được số hoá, học tập không chính thức đóng vai trò quan trọng trong việc định hình các hoạt động học tập của cá nhân buộc các trường đại học phải chuyển từ mô hình bảo đảm nội dung tri thức sang mô hình khám phá tri thức, chuyển đổi từ mô hình tri thức trong tâm trí sang mô hình tri thức bên ngoài, chuyển đổi từ học tập thông qua tiếp thu sang học tập bằng cách thực hiện, chuyển đổi mô hình thu

nhận thông tin sang các mô hình xây dựng kiến thức hợp tác, chuyển từ không gian học tập một chiều (lớp học, thư viện, phòng thí nghiệm) sang không gian học tập hợp tác đa chiều (vật lý ảo và trực tuyến).

Sự tích hợp công nghệ vào giảng dạy đã diễn ra nhanh chóng trong bối cảnh đại dịch Covid-19 toàn cầu và sẽ tiếp tục thâm nhập sâu hơn vào quản trị đại học kể cả khi đại dịch đã kết thúc. Vì vậy, thay vì hành động một cách đối phó, nhà trường và giảng viên cần nhìn nhận về tương lai làm việc chung với công nghệ và sự cần thiết phải nâng cấp năng lực để làm việc trong một môi trường sẽ tiếp tục biến đổi nhanh.

Chương trình đào tạo cần kết hợp trực tuyến và trực tiếp một cách nhuần nhuyễn: trực tuyến cho những phần nội dung mang tính lý thuyết, lặp lại và trực tiếp cho những nội dung người học thực sự cần tới nhà trường và tạo nên trải nghiệm trường đại học đáng giá đối với họ.

Để tạo nên trải nghiệm đó cho người học, nhà cung cấp dịch vụ (giảng viên, chuyên viên) phải “đại tu” lại năng lực chuyên môn để tạo ra giá trị gia tăng được thị trường đón nhận.

2.1.3. Về nội dung đào tạo

Đào tạo liên ngành: Trong một thế giới biến đổi quá nhanh, trường kinh tế, kinh doanh và luật cần chuẩn bị cho người học sẵn sàng làm những công việc còn chưa xuất hiện bằng cách dạy họ kỹ năng học tập suốt đời và làm cách nào để có thể tự đạt phản biện về mức độ phù hợp của những phương thức, tiêu chuẩn hiện hành. Điều này đòi hỏi những chương trình liên ngành dựa trên quan hệ hợp tác giữa trường kinh doanh, luật với các trường về kỹ thuật, thiết kế, nghệ thuật, và khoa học xã hội.

Đổi mới: Đào tạo kinh tế, kinh doanh và luật cần gia tăng sự quan tâm tới đổi mới, công nghệ và cho người học một mục đích để theo đuổi. Sự đổi mới không chỉ nằm trong phương pháp, mà trong cấu trúc chương trình và từng môn học có sự gia tăng của hàm lượng công nghệ. Kinh doanh và công nghệ không thể tách rời nhau trong nền kinh tế số, vì vậy việc chuẩn bị cho người học kinh doanh một nền tảng công nghệ cần thiết cho quản lý là điều kiện tiên quyết để họ không thất bại sau khi tốt nghiệp. Sự đổi mới này yêu cầu giảng viên phải đa dạng hóa năng lực lõi và trường kinh doanh kết hợp với các trường công nghệ.

Khởi nghiệp: Lịch sử đã cho thấy, mỗi khi kinh tế rơi vào trì trệ, hay khủng hoảng, thì khởi nghiệp kinh doanh là con đường đưa các quốc gia vượt qua khủng hoảng và phát triển. Với nền kinh tế đã đạt quy mô đáng kể tại Việt Nam được cấu thành từ 800.000 doanh nghiệp (tính tới năm 2020), thái độ xã hội cởi mở hơn với khởi nghiệp và các điều kiện cho khởi nghiệp đã được thuận lợi hóa, số lượng người có mong muốn khởi nghiệp đang ngày càng tăng lên. Bên cạnh đó, sự đổi mới trong doanh nghiệp, tổ chức cũng được dẫn dắt bởi những con người có tinh thần khởi nghiệp. Vì vậy, các

trường kinh doanh đang đứng trước đòi hỏi của xã hội phải giúp người học có được hiểu biết và kỹ năng cần thiết cho khởi nghiệp, và các nội dung này không chỉ nằm ở một môn học riêng lẻ, mà cần tích hợp vào tinh thần chung của chương trình đào tạo.

Phân tích cho thấy *phát triển chương trình đào tạo là công việc trọng yếu và không chỉ phát triển hoặc cải tổ một lần là có thể hoàn tất. Chuyển đổi số là quá trình liên tục không có điểm dừng vì vậy việc đổi mới, liên tục đổi mới và liên tục phát triển chương trình đào tạo là công việc tối quan trọng.* Với yêu cầu đó, chức năng phát triển chương trình đào tạo cần phải được phối hợp, liên kết chặt chẽ với công tác bảo đảm chất lượng và kiểm định.

Bên cạnh đó, *một đơn vị chuyên trách về đổi mới sáng tạo, về khởi nghiệp* cần phải được hình thành trong trường đại học để gia tăng sự trải nghiệm và kết nối hữu hiệu với cộng đồng khởi nghiệp, cộng đồng đổi mới sáng tạo của nền kinh tế.

Các phân tích trên cho thấy, cạnh tranh trong thị trường giáo dục đại học gia tăng mạnh mẽ và ngày càng trở nên khốc liệt.

Đối thủ cạnh tranh không chỉ bao gồm các trường đại học cùng khối ngành trên địa bàn TP.HCM mà còn bất kỳ trường đại học nào khác hiện có hoặc sẽ mở những ngành đào tạo gần và các doanh nghiệp dịch vụ giáo dục bậc cao với các khóa học không cấp bằng nhưng được thiết kế và triển khai nhanh chóng, đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ để thích ứng với biến đổi công việc không ngừng. Công nghệ ảo hóa dịch vụ đào tạo khiến cho khoảng cách vật lý trở nên vô nghĩa. Đối thủ có thể là bất kỳ ai và xuất hiện vào lúc chúng ta không ngờ nhất, đặc biệt là nhóm các startup công nghệ giáo dục có thể bắt đầu từ con số 0, tăng trưởng thần kỳ và mở rộng thị trường nhanh chóng.

Phương thức cạnh tranh cũng biến hóa khôn lường. Nếu phương thức truyền thống là dựa vào đội ngũ giảng viên, lợi thế trường công và học phí, thì *cạnh tranh sẽ dựa nhiều hơn vào dịch vụ và các giá trị* mà người học đánh giá cao. Việc thấu hiểu người học và nhanh chóng đưa ra những sản phẩm giáo dục đáp ứng nhu cầu đó đòi hỏi phải có một văn hóa lấy người học làm trung tâm không chỉ dừng lại tại lớp học, trong giờ học mà người học phải là trung tâm ở tất cả mọi hoạt động của nhà trường.

Bối cảnh đó cho thấy, trường đại học cần phải có một đội ngũ nhân sự có năng lực linh hoạt thích ứng từ trong tư duy tới cấu trúc tổ chức để nhanh nhạy bám sát diễn biến của thị trường. Cụ thể hơn *trong kỷ nguyên số, trường cần có bộ phận chuyên trách về chăm sóc và cung cấp dịch vụ cho người học* với năng lực thiết kế và cung cấp những dịch vụ vượt trội so với việc xử lý các thủ tục như hiện tại.

Nền kinh tế số và cách mạng công nghệ đã ảo hóa một phần đáng kể các hoạt động trong cuộc sống của con người và mang lên không gian mạng. Điều đầu tiên người học và đối tác tiềm năng biết về trường là hình ảnh của trường trên các phương tiện truyền

thông xã hội và theo phương thức truyền thống. Hình ảnh thương hiệu là “điểm chạm” đầu tiên mà các bên liên quan tương tác với nhà trường và có ý nghĩa quyết định việc có thôi thúc họ tiến tới những bước tiếp theo trên hành trình trở thành khách hàng hay không. Vì vậy, ***việc có chiến lược và triển khai hữu hiệu truyền thông marketing tích hợp là một phần không thể thiếu trong bộ công cụ cạnh tranh của trường đại học ở kỷ nguyên số.***

Hậu quả của việc thất bại trong cạnh tranh là vô cùng khốc liệt, có thể là sự tồn vong của một trường đại học.

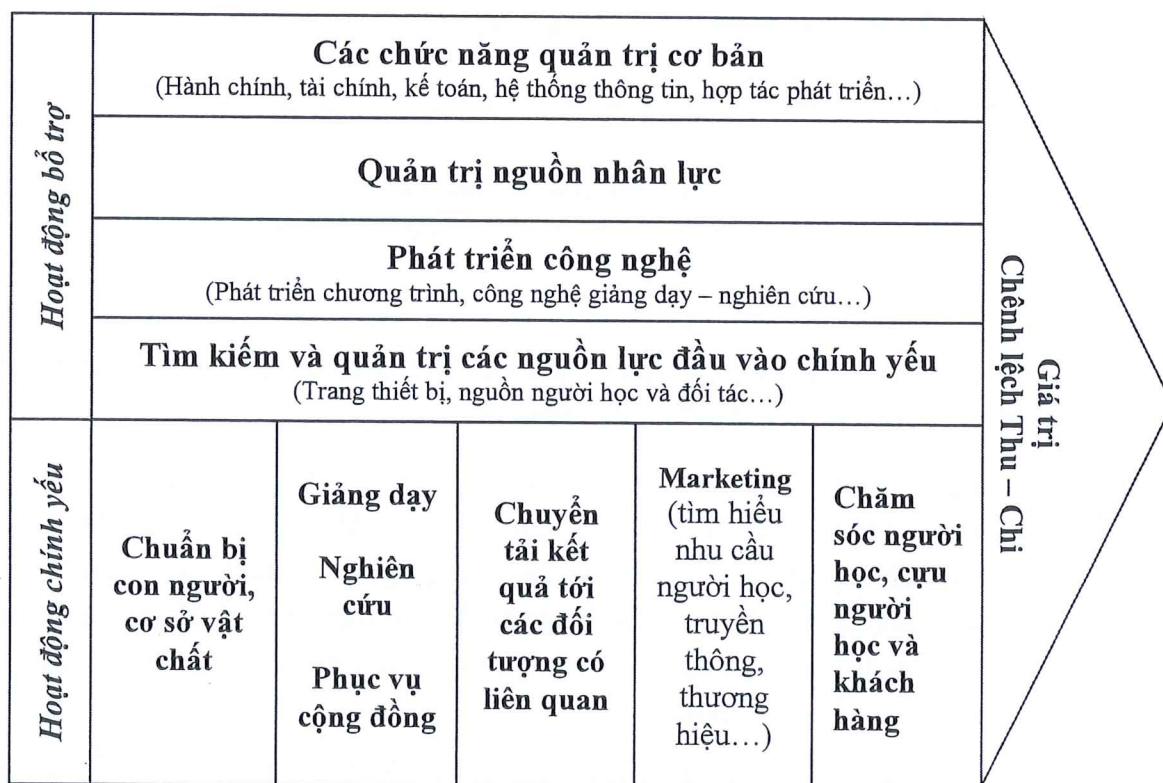
Cạnh tranh thành công nhất là không cạnh tranh, là tìm ra một đại dương xanh nơi nhà trường đem tới những điều độc nhất vô nhị cho người học, đối tác và luôn tự đổi mới mình để không ngừng tạo ra những đại dương xanh mới. Chiến lược đó chỉ có thể thành công khi có sự hậu thuẫn của toàn bộ bộ máy tổ chức và lực lượng nhân sự.

Cấu trúc tổ chức hiện tại chưa đủ điều kiện thuận lợi nhất để vượt qua các thách thức kể trên, thể hiện ở những khía cạnh sau đây:

- Với tình hình cạnh tranh khốc liệt ở cả thị trường giáo dục đại học trong và ngoài nước và yêu cầu sống còn khi đã tự chủ, việc có một bộ máy quản lý chức năng chuyên môn hóa và hiệu quả là thiết yếu để đạt được lợi thế cạnh tranh, góp phần quan trọng vào việc biến những sản phẩm của các đơn vị đào tạo trở nên hấp dẫn hơn trong mắt người học và những đối tượng hữu quan. Bộ máy quản lý chức năng này cần vừa bao trùm toàn bộ chuỗi giá trị (xem Hình 2) đào tạo bậc cao, vừa tạo được điểm nhấn vào những khâu cốt yếu để hình thành nên “điểm bán hàng độc đáo” của Trường.
- Cấu trúc phòng chức năng hiện nay đã đáp ứng được tốt các hoạt động trong chuỗi giá trị ở các chức năng: hạ tầng, hậu cần đầu vào, vận hành, hậu cần đầu ra. Tuy nhiên, các hoạt động còn lại (quản trị nguồn nhân lực, phát triển công nghệ, marketing, dịch vụ) chỉ đang được thực hiện ở mức độ cơ bản trong khi đó đây lại là các hoạt động có vai trò trọng tâm quan trọng để tạo vị thế cạnh tranh trong bối cảnh mới.
 - Quản trị nguồn nhân lực đang được gộp trong chức năng của phòng Tổ chức – Hành chính. Phòng đã thực hiện được những hoạt động quản lý viên chức (quản lý ngạch bậc, hỗ trợ thi thăng hạng viên chức, quản lý bồi dưỡng chức danh quản lý, bồi dưỡng chính trị, các khóa đào tạo ngắn hạn khác, .v.v.), hoạt động quản lý nhân sự cơ bản (chăm công, bảo hiểm xã hội và y tế, khám sức khỏe định kỳ). Các hoạt động chuyên sâu hơn về phát triển nguồn lực con người trong đội ngũ chưa có điều kiện để tập trung mang tính hệ thống (chiến lược nguồn nhân lực, đào tạo chung về tổ chức và văn hóa doanh nghiệp, huấn luyện quản trị, lộ trình sự nghiệp và phát triển nhân sự, thu hút nhân tài, .v.v.).

- Hoạt động marketing mới chỉ tập trung vào khâu tuyển sinh, chưa có chiến lược tổng thể cho phát triển thương hiệu, danh tiếng của Trường trong mắt nhiều đối tượng hữu quan khác gắn với dịch vụ bên ngoài đào tạo. Trường chưa có một bộ phận chuyên trách về marketing với năng lực đủ mạnh.
- Dịch vụ dành cho người học chưa có được vị trí quan trọng tương xứng với vai trò chiến lược của nó và chưa có một bộ phận nào chịu trách nhiệm thiết kế, vận hành và đảm bảo chất lượng cho khâu này xuyên suốt cho chu kỳ sống của người học.
- Với xu thế quốc tế hóa, từ cấu trúc đến tên gọi các bộ phận trong cấu trúc tổ chức cần tuân theo thông lệ quốc tế để trở nên tương thích với các hệ thống kiểm định và xếp hạng đại học.

Vì vậy, cấu trúc hiện nay cần kiện toàn để thực hiện các hoạt động trọng tâm mới này một cách hiệu quả hơn.



Nguồn: Điều chỉnh dựa trên mô hình của Michael Porter, 1985

Hình 2: Chuỗi giá trị trong hoạt động của trường đại học

2.2. Sự cần thiết phải kiện toàn cơ cấu tổ chức

Như đã đề cập phần trước, chiến lược phát triển của Trường giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2035 được Hội đồng trường thông qua và ĐHQG-HCM phê duyệt đã xác định ưu tiên hàng đầu với chiến lược đầu tiên là chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu

cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số. Và như vậy, việc xây dựng đề án kiện toàn cơ cấu tổ chức là vấn đề đặc biệt quan trọng để triển khai chiến lược đầu tiên này.

Chi tiết về sự thay đổi chiến lược giữa giai đoạn 2016 – 2021, giai đoạn 2021-2025 và đòi hỏi về tổ chức bộ máy được tóm tắt trong bảng dưới đây.

Bảng 1: Sự thay đổi chiến lược và yêu cầu mới về cơ cấu và vận hành tổ chức

Chiến lược 2016 - 2021	Chiến lược 2021 – 2025	Yêu cầu mới về cơ cấu và vận hành tổ chức
Chiến lược 1: Đổi mới mô hình quản trị đại học theo hướng hiện đại Mục tiêu cụ thể 1. Hoàn thiện mô hình, cơ cấu tổ chức của Trường theo hướng tự chủ đại học. Mục tiêu cụ thể 2. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp. Chiến lược 2: Phát triển đội ngũ Thu hút, tuyển chọn; đào tạo bồi dưỡng; chế độ chính sách; đánh giá nhân sự.	Chiến lược 1: Chuyển đổi mô hình quản trị đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số Mục tiêu cụ thể 1. Cơ cấu tổ chức năng động theo mô hình trường đại học tự chủ trong kỷ nguyên số. Mục tiêu cụ thể 2. Nguồn nhân lực mang đặc trưng văn hóa tổ chức Kinh tế - Luật được khai thác hiệu quả trong kỷ nguyên số Mục tiêu cụ thể 3. Nhà trường được chuyển đổi số toàn diện và ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị.	Cơ cấu tổ chức năng động hơn. Yêu cầu đào tạo và huấn luyện nội bộ: Đào tạo thường xuyên liên tục để hình thành văn hóa tổ chức và bảo đảm năng lực linh hoạt thích ứng của nhân sự. Con người, dữ liệu và quy trình là ba thành tố hình thành nên chuyển đổi số.
Chiến lược 3: Chất lượng đào tạo đạt chuẩn khu vực ASEAN và quốc tế Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển các chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội trong bối cảnh hội nhập Mục tiêu cụ thể 2. Chuẩn	Chiến lược 2: Đào tạo nhân lực đạt chuẩn quốc tế có năng lực làm việc trong môi trường toàn cầu Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển quy mô đào tạo đại học và sau đại học phù hợp trường đại học định hướng nghiên cứu Mục tiêu cụ thể 2. Chương trình được thiết kế để bảo đảm	Đào tạo và truyền thông nội bộ về tinh thần quốc tế, tư duy sáng tạo, văn hoá chia sẻ, văn hoá hợp tác và tư duy toàn cầu cần diễn ra thường xuyên Quản trị rủi ro tổ chức cần được tuân thủ, đặc

Chiến lược 2016 - 2021	Chiến lược 2021 – 2025	Yêu cầu mới về cơ cấu và vận hành tổ chức
hóa các chương trình đào tạo đạt chuẩn khu vực ASEAN Mục tiêu cụ thể 3. Hoàn thiện công tác quản lý đào tạo chuyên nghiệp Mục tiêu cụ thể 4. Hoàn thiện môi trường học tập theo chuẩn quốc tế.	sinh viên tốt nghiệp là những công dân có tư duy toàn cầu và có trách nhiệm, hiểu biết về quan điểm quốc tế và khả năng tham gia mang kiến tạo với các cộng đồng khác nhau. Mục tiêu cụ thể 3. Bảo đảm chất lượng đào tạo theo chuẩn khu vực ASEAN và các chuẩn quốc tế có uy tín. Mục tiêu cụ thể 4: Nâng cao hiệu quả công tác quản lý đào tạo trong bối cảnh tự chủ, hội nhập và kỷ nguyên số.	biệt là khi hoạt động trên thị trường quốc tế Phát triển chương trình, chuyển đổi số mạnh mẽ trong đào tạo để không chỉ nâng cao hiệu quả quản lý mà còn tạo ra những giá trị mới cho người học Bảo đảm chất lượng bên trong là nền tảng bền vững để chương trình đào tạo và cơ sở đào tạo đạt chuẩn kiểm định quốc tế uy tín.
Chiến lược 4: <i>Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học</i> Mục tiêu cụ thể 1. Nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học cho giảng viên và người học Mục tiêu cụ thể 2. Đẩy mạnh nghiên cứu khoa học và tư vấn chính sách trong lĩnh vực kinh tế, luật và quản lý Mục tiêu cụ thể 3. Xây dựng môi trường nghiên cứu khoa học thuận lợi.	Chiến lược 3: <i>Đẩy mạnh hoạt động khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo</i> Mục tiêu cụ thể 1. Nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học cho viên chức, người lao động và người học; tăng cường và đột phá về công bố quốc tế Mục tiêu cụ thể 2. Cơ sở giáo dục đại học đóng vai trò tích cực, giá trị cho quá trình hoạch định chính sách, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đất nước vì khát vọng Việt Nam hùng cường Mục tiêu cụ thể 3. Hoàn thiện môi trường nghiên cứu khoa học	Đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số của đất nước để đưa ra những tư vấn chính sách hữu ích Đào tạo liên tục đội ngũ quản lý để gia tăng hiệu quả quản trị hoạt động nghiên cứu từ cấp nhóm nghiên cứu tới cấp trường. Đổi mới sáng tạo phải trở thành văn hóa và một hoạt động đem lại giá trị cho UEL

Chiến lược 2016 - 2021	Chiến lược 2021 – 2025	Yêu cầu mới về cơ cấu và vận hành tổ chức
	Mục tiêu cụ thể 4. Hoàn thiện phương thức quản lý, khai thác tài sản trí tuệ và gia tăng ngân sách bên ngoài trường cho hoạt động KHCN.	Cấu trúc và tư duy linh hoạt thích ứng để có thể kích thích đổi mới sáng tạo, công bố nghiên cứu giá trị, phục vụ hữu ích cho cộng đồng (quốc gia, doanh nghiệp, cựu người học,...).
Chiến lược 5: Phát triển nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất gắn với mô hình tự chủ tài chính Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển nguồn lực tài chính Mục tiêu cụ thể 2. Gia tăng tỷ trọng nguồn thu ngoài đào tạo Mục tiêu cụ thể 3. Gia tăng nguồn thu từ đào tạo chất lượng cao và các hợp tác quốc tế Mục tiêu cụ thể 4. Phát triển cơ sở vật chất hiện đại đồng bộ, đạt chuẩn Mục tiêu cụ thể 5. Hoàn thành đầu tư các hạng mục công trình theo kế hoạch trung hạn.	Chiến lược 5: Phát triển và quản trị nguồn lực tài chính Mục tiêu cụ thể 1. Phát triển nguồn thu theo hướng đa dạng, bền vững và gia tăng tỷ trọng thu ngoài đào tạo đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học. Mục tiêu cụ thể 2. Sử dụng nguồn lực tài chính hiệu quả Mục tiêu cụ thể 3. Xây dựng hệ thống quản lý tài chính – kế toán hiện đại, chuyên nghiệp.	Mở rộng mạng lưới đối tác có giá trị cao và cần được săn sóc thường xuyên Phát triển văn hóa hóa hiệu quả trong tổ chức Quản trị rủi ro chặt chẽ để tránh những thiệt hại lớn về tài chính. Chuyển đổi số nhằm gia tăng hiệu quả Tạo nguồn lực tài chính vững mạnh cho đầu tư phát triển con người, tài sản, tạo dựng chính sách đãi ngộ xứng đáng và môi trường làm việc chuyên nghiệp.
Chiến lược 6: Phát triển	Chiến lược 4: Chủ động hợp	Mở rộng mạng lưới đối

Chiến lược 2016 - 2021	Chiến lược 2021 – 2025	Yêu cầu mới về cơ cấu và vận hành tổ chức
quan hệ đối ngoại Mục tiêu cụ thể 1. Tăng cường liên kết quốc tế Mục tiêu cụ thể 2. Đẩy mạnh các mối quan hệ hợp tác với các cơ quan trung ương và địa phương Mục tiêu cụ thể 3. Phát triển hợp tác doanh nghiệp Mục tiêu cụ thể 4. Quảng bá danh tiếng của Trường.	tác và nâng cao hình ảnh Mục tiêu cụ thể 1. Chủ động hợp tác quốc tế trong quá trình chuyển đổi số Mục tiêu cụ thể 2. Tăng cường gắn kết địa phương, phục vụ cộng đồng và hợp tác doanh nghiệp Mục tiêu cụ thể 3. Phát triển dự án quốc tế Mục tiêu cụ thể 4. Phát triển hiệu quả hoạt động marketing, truyền thông và quảng bá hình ảnh.	tác có giá trị cao và cần được săn sóc thường xuyên Quản trị rủi ro danh tiếng Chuyên nghiệp hóa hoạt động truyền thông, quản trị marketing và thương hiệu Nâng cao hiệu quả phục vụ cộng đồng.
	Chiến lược 6: Phát triển cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo và nghiên cứu trong kỷ nguyên số Mục tiêu cụ thể 1. Đảm bảo các quy định về diện tích sàn cho các đối tượng liên quan theo quy định pháp luật hiện hành Mục tiêu cụ thể 2. Chuyển đổi số hoạt động thư viện Mục tiêu cụ thể 3. Đầu tư chiều sâu khoa học công nghệ phục vụ hiệu quả hoạt động đào tạo nghiên cứu hàn lâm	Quản trị hiệu quả tài sản trước, trong và sau đầu tư Chuyển đổi số để gia tăng hiệu quả quản trị Quản trị rủi ro.

Chiến lược 2016 - 2021	Chiến lược 2021 – 2025	Yêu cầu mới về cơ cấu và vận hành tổ chức
	và nghiên cứu ứng dụng Mục tiêu cụ thể 4. Đầu tư đồng bộ hạ tầng theo quy hoạch chi tiết 1/500 và thực hiện chuyển đổi số lĩnh vực quản trị tài sản Mục tiêu cụ thể 5. Triển khai đầu tư hạ tầng công nghệ đảm bảo nền tảng vận hành của trường đại học tự chủ trong kỷ nguyên số.	

3. Cơ sở pháp lý, mục tiêu kiến toàn

3.1 Cơ sở pháp lý

- Luật Giáo dục đại học ngày 18 tháng 6 năm 2012; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học ngày 19 tháng 11 năm 2018;
- Luật Viên chức ngày 15 tháng 11 năm 2010; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều Luật Cán bộ, công chức và Luật Viên chức ngày 25 tháng 11 năm 2019;
- Nghị định 99/2019/NĐ-CP ngày 30 tháng 12 năm 2019 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học;
- Nghị định 106/2020/NĐ-CP ngày 10 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ về vị trí việc làm và số người trong đơn vị sự nghiệp công lập;
- Nghị định số 115/2020/NĐ-CP ngày 25 tháng 9 năm 2020 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức;
- Nghị định 120/2020/NĐ-CP ngày 07 tháng 10 năm 2020 của Chính phủ quy định về thành lập, tổ chức lại, giải thể đơn vị sự nghiệp công lập;
- Nghị định 150/2020/NĐ-CP ngày 15 tháng 12 năm 2020 của Chính phủ về chuyển đơn vị sự nghiệp công lập thành công ty cổ phần;
- Nghị định 60/2021/NĐ-CP ngày 21 tháng 6 năm 2021 của Chính phủ quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập;

- Nghị định 81/2021/NĐ-CP ngày 27 tháng 8 năm 2021 của Chính phủ quy định về cơ chế thu, quản lý học phí đối với cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân và chính sách miễn, giảm học phí, hỗ trợ chi phí học tập; giá dịch vụ trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo;

- Quyết định số 26/2014/QĐ-TTg ngày 26 tháng 3 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ ban hành quy chế về tổ chức và hoạt động ĐHQG và các cơ sở giáo dục đại học thành viên;

- Thông tư 51/2012/TT-BGDĐT ngày 18 tháng 12 năm 2012 của Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định về tổ chức và hoạt động thanh tra của cơ sở giáo dục đại học, trường trung cấp chuyên nghiệp;

- Quyết định số 12/QĐ-HĐĐHQG ngày 14 tháng 8 năm 2020 của Hội đồng ĐHQG-HCM về việc phê duyệt Đề án Đổi mới cơ chế hoạt động của Trường Đại học Kinh tế - Luật;

- Quyết định số 1557/QĐ-ĐHQG ngày 07 tháng 12 năm 2021 của Giám đốc ĐHQG-HCM về việc phê duyệt Kế hoạch chiến lược 2021-2025 Trường Đại học Kinh tế - Luật.

- Quyết định số 281/QĐ-ĐHKTL ngày 24 tháng 3 năm 2016 của Hiệu trưởng trường Đại học Kinh tế - Luật về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường Đại học Kinh tế - Luật.

3.2 Mục tiêu, phương thức và nguyên tắc kiện toàn cơ cấu tổ chức

Hình thành được cơ cấu tổ chức năng động theo mô hình trường đại học tự chủ thành viên của ĐHQG-HCM trong kỷ nguyên số, đáp ứng yêu cầu và thực hiện hiệu quả kế hoạch chiến lược phát triển Trường Đại học Kinh tế-Luật giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn 2035.

Mục tiêu cụ thể:

1. Đáp ứng yêu cầu tự chủ đại học trong kỷ nguyên số.
2. Thu hút và phát triển nhân tài.
3. Nâng cao chất lượng đào tạo, chất lượng phục vụ người học và các bên liên quan, gia tăng vị thế cạnh tranh của Trường.
4. Đáp ứng nhu cầu về nghiên cứu khoa học, hoạt động hợp tác phát triển và phục vụ cộng đồng trong bối cảnh toàn cầu hoá và chuyển đổi số.

Việc kiện toàn sẽ được thực hiện qua các phương thức sau đây:

1. Thành lập đơn vị mới hoàn toàn, thành lập mới thông qua chia tách và/hoặc hợp nhất từ các đơn vị hiện hành;
2. Sắp xếp lại các đơn vị thông qua điều chỉnh chức năng, đổi tên hoặc sáp nhập.

Quá trình kiện toàn ở mỗi phương thức phải tuân thủ hai nguyên tắc cốt lõi:

1. Bảo đảm yêu cầu hiệu quả của các đơn vị, phù hợp yêu cầu chuyển đổi số, quy mô và chiến lược phát triển của Trường trong giai đoạn 2021-2025; thúc đẩy chủ động, sáng tạo, tự chịu trách nhiệm, gia tăng mức tự chủ của Trường và từng đơn vị; có tính đến cả chức năng quản trị lẫn quản trị văn phòng và phân định rõ chức năng của từng đơn vị.
2. Tên gọi đơn vị phải phản ánh đúng, đầy đủ nội hàm của các chức năng chính mang tính cốt lõi được giao (tên gọi của đơn vị không nhất thiết phải thể hiện toàn bộ chức năng của đơn vị) và đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế.

4. Cơ cấu tổ chức giai đoạn 2021-2025

4.1 Tổ chức Đảng, Đoàn thể, tổ chức chính trị-xã hội, tổ chức nghề nghiệp

Giữ nguyên theo cấu trúc hiện hành.

4.2 Hội đồng trường

Giữ nguyên theo cấu trúc hiện hành.

4.3 Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng

Giữ nguyên theo cấu trúc hiện hành.

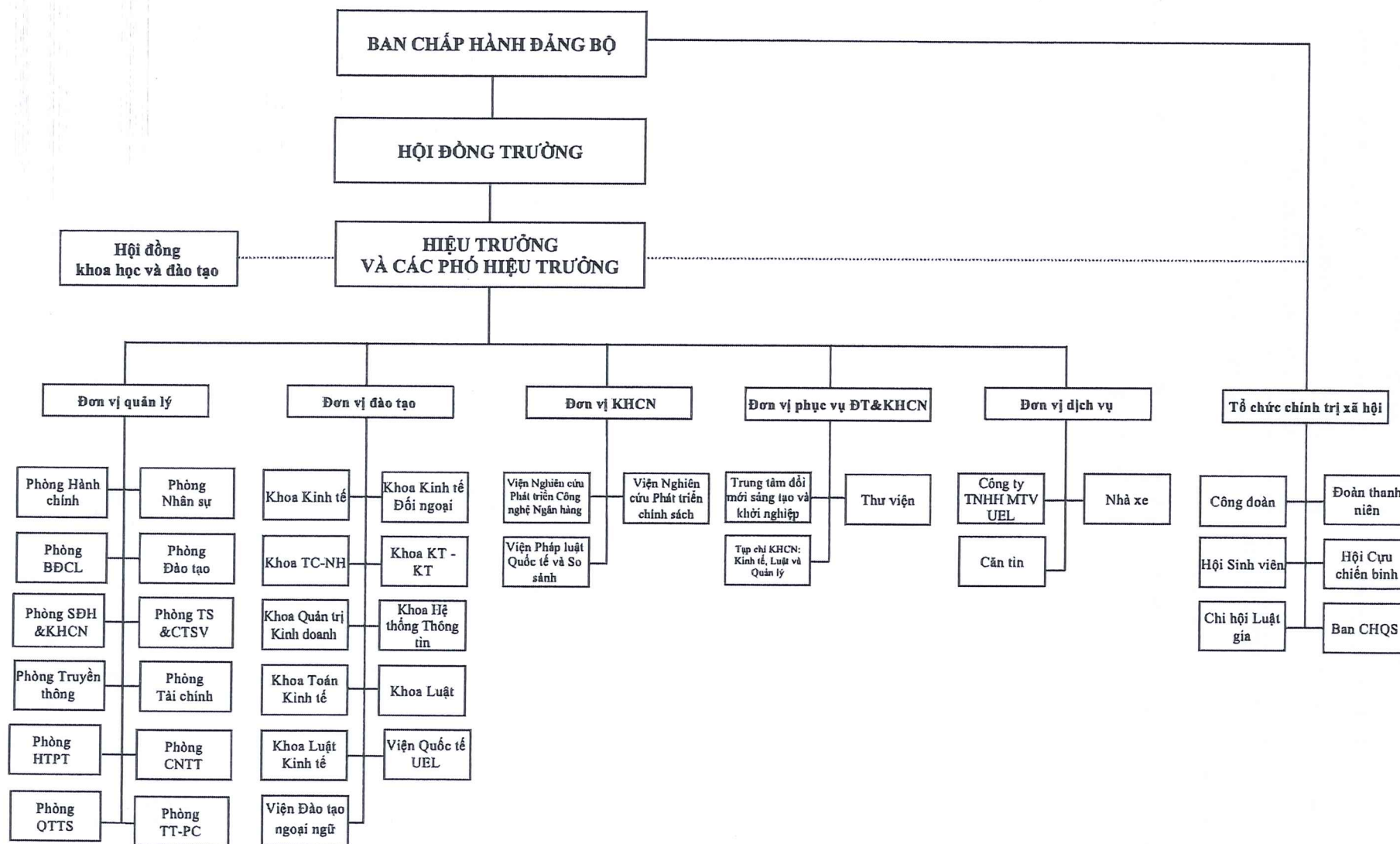
Bảng 2: Những điều chỉnh cấu trúc tổ chức giai đoạn 2021-2025 so với hiện nay

TT	Cấu trúc và tên gọi hiện tại	TT	Cấu trúc mới và tên gọi mới từ 6/2022
1-9	Các Khoa đào tạo (9 khoa)	1-9	Các Khoa đào tạo (9 khoa. Giữ nguyên tên gọi và số lượng, không điều chỉnh chức năng)
10	Bộ môn Ngoại ngữ	10	<i>Viện Đào tạo ngoại ngữ (Institute for Languages Training)</i> <i>(Hợp nhất Bộ môn Ngoại ngữ và Trung tâm Tin học-Ngoại ngữ)</i>
11	Trung tâm Ngoại ngữ-Tin học và đào tạo ngắn hạn		
12	Trung tâm đào tạo quốc tế	11	<i>Viện Quốc tế UEL (International Institute of UEL)</i>
13	Viện Nghiên cứu phát triển Công nghệ ngân hàng	12	Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ ngân hàng <i>(Institute for Development and Reseach in Banking Technology)</i>

TT	Cấu trúc và tên gọi hiện tại	TT	Cấu trúc mới và tên gọi mới từ 6/2022
14	Trung tâm nghiên cứu kinh tế tài chính	13	Viện Nghiên cứu Phát triển chính sách (<i>Institute for Development and Research in Policy</i>)
15	Viện Pháp luật quốc tế và so sánh	14	Viện Pháp luật Quốc tế và so sánh (<i>Institute of International and Comparative Law</i>)
16	Phòng Tổ chức - Hành Chính	15	Phòng Hành chính (<i>Department of Administration Affairs</i>)
			Văn phòng
			Tổ bảo vệ
			Tổ lái xe
			Trạm y tế
		16	Phòng Nhân sự (<i>Department of Human Resources</i>)
17	Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng	17	Phòng Bảo đảm chất lượng (<i>Department of Quality Assurance</i>)
18	Phòng Đào tạo	18	Phòng Đào tạo (<i>Department of Academic Affairs</i>)
19	Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ	19	Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ (<i>Department of Graduate Studies, Technology and Science</i>)
20	Phòng Công tác sinh viên	20	Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên (<i>Department of Recruitment and Student Affairs</i>)
21	Phòng Quan hệ đối ngoại	21	Phòng Hợp tác phát triển (<i>Department of Cooperation and Development</i>)
22	Phòng Kế hoạch-Tài chính	22	Phòng Tài chính (<i>Department of Finance</i>)
23	Phòng Cơ sở vật chất	23	Phòng Quản trị tài sản (<i>Department Asset Management</i>)
24	Phòng Công nghệ thông tin	24	Phòng Công nghệ thông tin (<i>Department of Information Technology</i>)
25	Phòng Thanh tra-Pháp chế	25	Phòng Thanh tra-Pháp chế (<i>Department of Legal Affairs</i>)
26	Trung tâm truyền thông và tư vấn tuyển sinh	26	Phòng Truyền thông (<i>Department of Communication</i>)
27	Thư viện	27	Thư viện (<i>Library</i>)
28	Trung tâm quan hệ doanh nghiệp	28	Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp (<i>Innovation and Entrepreneurship Hub</i>)

TT	Cấu trúc và tên gọi hiện tại	TT	Cấu trúc mới và tên gọi mới từ 6/2022
29	Tạp chí KHCN: Kinh tế, Luật và Quản lý	29	Tạp chí KHCN: Kinh tế, Luật và Quản lý (<i>Science And Technology Development Journal - Economics - Law & Management - STDJELM</i>)
30	Công ty TNHH MTV Kinh tế-Luật	30	Công ty TNHH MTV UEL

Cấu trúc tổ chức sau kiện toàn có gồm 30 đơn vị trong đó có 11 đơn vị đào tạo (khoa, viện đào tạo), 3 viện nghiên cứu, 12 phòng, 3 đơn vị phục vụ đào tạo và khoa học công nghệ, 1 công ty.



Hình 3: Sơ đồ tổ chức bộ máy giai đoạn 2021-2025

4.4 Các đơn vị đào tạo

4.4.1 Khoa Kinh tế

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.2 Khoa Kinh tế đối ngoại

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.3 Khoa Tài chính-Ngân hàng

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.4 Khoa Kế toán-Kiểm toán

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.5 Khoa Hệ thống thông tin

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.6 Khoa Quản trị kinh doanh

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.7 Khoa Toán Kinh tế

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.8 Khoa Luật

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.9 Khoa Luật Kinh tế

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.4.10 Viện Đào tạo ngoại ngữ

Trung tâm Ngoại ngữ-Tin học và Đào tạo ngắn hạn được thành lập vào ngày 15/4/2013. Đến 15/06/2017 chức năng đào tạo ngắn hạn được giao cho Trung tâm Quan hệ doanh nghiệp nên Trung tâm mang tên mới là Trung tâm Ngoại ngữ-Tin học (CFIS). Ngoài cơ sở chính đặt tại Trường, sử dụng phòng học của Trường, CFIS còn được ĐHQG-HCM tạo điều kiện sử dụng miễn phí cơ sở vật chất tại KTX-B.

Sau thời gian tổ chức được các khoá ngắn hạn luyện ngữ âm, luyện thi chứng chỉ quốc tế và các khoá ngoại ngữ ngắn hạn khác tại KTX-B và tại Trường, đến thời điểm hiện tại, quy mô hoạt động của CFIS thu hẹp đáng kể, hầu như không thể mở được các

lớp luyện ngữ âm, luyện thi chứng chỉ quốc tế kể cả tổ chức tại Trường lẫn tại KTX-B với mặt bằng miễn phí.

Ngoài chương trình tăng cường tiếng Anh dành cho sinh viên năm 1 được nhà trường giao trực tiếp cho CFIS phụ trách, có thể thấy quy mô học viên của chương trình khác do CFIS chiêu sinh rất hạn chế, chưa tương xứng với tiềm năng (xem Bảng 3).

Bảng 3: Quy mô học viên tham gia các chương trình đào tạo của CFIS giai đoạn 2019-2021

TT	Chương trình	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tiếng Anh GT cho CBVC	02 lớp – 29 HV	-	-
2	Tiếng Anh tăng cường cho SV lớp đại trà và CLC (TATC)	24 lớp - 481 HV	2 lớp - 39 HV	6 lớp - 140 HV
3	Tiếng Anh tăng cường cho SV CA (CA)	07 lớp - 126 SV	2 lớp – 45 HV	2 lớp – 40 HV
4	Tiếng Pháp tăng cường cho SV CP (TPTC)	1 lớp – 8 HV	1 lớp – 13 HV	1 lớp – 6 HV
5	Lớp Ngữ âm căn bản	02 lớp – 31 HV	01 lớp – 15 HV	2 lớp – 38 HV
6	Lớp Ngữ điệu chuyên sâu	01 lớp – 14 HV		1 lớp – 12 HV
7	Lớp Anh văn giao tiếp	1 lớp – 10 HV		
8	Lớp giao tiếp vận động		1 lớp – 9 SV	
9	Luyện thi IELTS	05 lớp - 91 HV	02 lớp – 36 HV	2 lớp – 2 HV
10	Luyện thi TOEIC		02 lớp – 54 HV	4 lớp – 97 HV
11	Luyện thi 2 kỹ năng Nói - Viết VNU-EPT	6 lớp - 162 HV	2 lớp - 86 HV	
12	Luyện thi chứng chỉ VNU-EPT cấp tốc đáp ứng chuẩn ngoại ngữ đầu ra cho SV chính quy (online)		2 lớp – 83 HV	
13	Kỳ thi chứng chỉ VNU-EPT phối hợp TTKTTA	06 đợt – 404 thí sinh	4 đợt – 368 thí sinh	3 đợt – 251 thí sinh
14	Kỳ thi năng lực NN 2 kỹ năng Nói - Viết	02 đợt – 173 thí sinh	2 đợt – 86 thí sinh	

Hoạt động chính và doanh thu của CFIS dựa chủ yếu vào các lớp tăng cường tiếng Anh tuy nhiên số lượng sinh viên chưa đạt chuẩn ngoại ngữ đầu vào của Trường giảm dần qua các năm vì sự thay đổi trong chương trình giảng dạy tiếng Anh của nhà trường. Khi Trường thực hiện cơ chế mở, cho phép sinh viên không đạt chuẩn đầu vào có thể học ở các trung tâm ngoại ngữ bên ngoài, nộp chứng chỉ có trình độ tương ứng để được miễn học tăng cường tiếng Anh thì số sinh viên đăng ký học tại CFIS suy giảm đáng kể. Điều này cho thấy, CFIS chưa tạo được vị thế cạnh tranh vững chắc dù đang có sẵn nhiều lợi thế.

Chương trình, giáo trình giảng dạy tại CFIS chưa có sự phối hợp để mang tính kế thừa, xuyên suốt, liên tục giữa quá trình đào tạo dưới chuẩn với quá trình đào tạo chính quy do Bộ môn Ngoại ngữ phụ trách. Khi kết thúc chương trình đào tạo của sinh viên dưới chuẩn, số sinh viên này cũng chỉ đạt được chuẩn đầu vào quy định cho đầu năm thứ nhất nên vẫn gặp khó khăn khi trở lại học chung với số sinh viên đã đạt chuẩn đầu vào ngay từ đầu năm nhất. Nhìn chung, CFIS hoạt động chưa đạt được hiệu quả như kỳ vọng và yêu cầu đặt ra.

Bộ môn Ngoại ngữ được thành lập vào 01/7/2010 và được giao nhiệm vụ đào tạo ngoại ngữ chính khoá cho sinh viên chính quy bậc đại học. Hiện nay, Bộ môn có 15 giảng viên trong đó có 5 tiến sĩ, 10 thạc sĩ; giảng viên thỉnh giảng dao động từ 10 đến 12 giảng viên/học kỳ trong 3 năm học từ 2019-2022.

Bảng 4: Giờ giảng của giảng viên dạy ngoại ngữ 2019-2022

TT	Năm học	2019-2020			2020-2021			2021-2022		
		Mean	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Min	Max
1	Giảng viên cơ hữu	434.6	114	846	414	120	942	300.23	75	642
2	Giảng viên thỉnh giảng	335.85	150	750	288	36	825	301.4	54	882

Bảng 5: Số sinh viên K15, K16, K17 còn nợ chứng chỉ ngoại ngữ

TT	Thời điểm	7/2019	7/2020	7/2021
1	Khoá 15	357	261	207
2	Khoá 16	Chưa xét	231	140
3	Khoá 17	Chưa xét	Chưa xét	357

Về chương trình đào tạo, hầu hết các trường đại học tại TP.HCM đã xác định rõ việc tổ chức giảng dạy tiếng Anh chuyên ngành được giao về cho khoa chuyên ngành thông

qua việc giảng dạy môn chuyên ngành bằng tiếng Anh, tiếng Anh tổng quát do Bộ môn/Khoa ngoại ngữ đảm trách và chỉ dừng lại ở việc trang bị kiến thức mang tính nền tảng, tập trung vào 4 kỹ năng cơ bản để thuận lợi cho việc thi lấy các chứng chỉ quốc tế tương ứng với chuẩn đầu ra. Vì vậy, thông thường giáo trình tiếng Anh được lựa chọn sẽ gắn với giáo trình chính thức gắn với loại chứng chỉ quốc tế tương ứng. Hầu hết các trường này đều đã hợp nhất Trung tâm ngoại ngữ với Bộ môn Ngoại ngữ thành một đơn vị duy nhất để đảm trách xuyên suốt quá trình đào tạo tiếng Anh tổng quát với các nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Tổ chức thi xếp lớp bắt buộc với tất cả sinh viên năm nhất để phân nhóm trình độ đầu vào. Cụ thể:
 - Với sinh viên dưới chuẩn: phân định làm 2-3 nhóm tùy theo trình độ. Tương ứng với mỗi nhóm sẽ thiết kế chương trình đào tạo khác nhau và xác định rõ thời hạn tối đa mà sinh viên sẽ phải hoàn tất chương trình để đạt được chuẩn tương ứng với thời điểm kết thúc của giai đoạn đào tạo dưới chuẩn (không phải chuẩn đầu vào ở đầu năm nhất).
 - Với sinh viên đạt chuẩn: phân định là 3-5 nhóm tùy theo trình độ. Tương ứng với mỗi nhóm sẽ thiết kế chương trình đào tạo khác nhau.
- Sinh viên được quyền lựa chọn 3 phương thức để đăng ký học:
 - Lớp đại trà: Quy mô lớp như bình thường, học phí thu theo quy định chung, giờ học theo thời khoá biểu trong giờ hành chính;
 - Lớp dịch vụ: Quy mô lớp nhỏ, có trợ giảng, học phí thu theo mức dịch vụ, được lựa chọn học trong giờ hành chính hoặc ngoài giờ;
 - Học các trung tâm ngoại ngữ khác.
- Kiểm tra cuối mỗi học kỳ: Nhà trường xây dựng chuẩn trình độ ngoại ngữ đầu năm nhất, cuối mỗi học kỳ của từng năm học và xây dựng bộ đề đánh giá năng lực tương ứng với chuẩn trình độ cuối mỗi học kỳ. Tất cả sinh viên dù lựa chọn bất kỳ phương thức nào (lớp đại trà, lớp dịch vụ của Trường, học ở trung tâm bên ngoài) đều phải tham gia kỳ thi cuối mỗi kỳ (trừ sinh viên đã đạt chứng chỉ quốc tế cao hơn chuẩn của học kỳ đó) và điểm thi cuối mỗi học kỳ sẽ làm căn cứ để phân nhóm trình độ cho học kỳ tới (cho phép sinh viên học vượt nếu vượt ở trình độ cao hơn). Sinh viên chưa đạt được chuẩn của học kỳ sẽ bị chế tài giới hạn số tín chỉ đăng ký tối đa nhằm giúp sinh viên có thời gian tập trung cho việc học ngoại ngữ để đạt chuẩn của học kỳ tới.

Để khắc phục các hạn chế trong đào tạo ngoại ngữ chính khoá, đào tạo ngoại ngữ dưới chuẩn, đào tạo ngoại ngữ dịch vụ theo yêu cầu của sinh viên, nâng cao trình độ ngoại

ngữ của sinh viên và tăng tỷ lệ sinh viên đạt chuẩn đầu ra ngoại ngữ đúng hạn, giảm đến mức tối thiểu sinh viên nợ chứng chỉ ngoại ngữ sau khi đã hoàn tất chương trình đào tạo, gia tăng nguồn lực tài chính cho nhà trường, cần thiết phải hợp nhất Bộ môn Ngoại ngữ và Trung tâm Ngoại ngữ-Tin học thành Viện Đào tạo ngoại ngữ.

Viện Đào tạo ngoại ngữ có chức năng đào tạo ngoại ngữ cho người học bậc đại học và sau đại học, bao gồm đào tạo chính quy (đại trà, dịch vụ/chất lượng cao), đào tạo ngắn hạn (các lớp kỹ năng, các lớp luyện thi chứng chỉ quốc tế, các chương trình bồi dưỡng khác).

Viện Đào tạo ngoại ngữ các nhiệm vụ sau đây:

1. Xây dựng chương trình và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo ngoại ngữ cho người học bậc đại học và sau đại học: các học phần trong chương trình đào tạo của Trường; các khoá đào tạo ngắn hạn theo chương trình trong nước và quốc tế; các chương trình đào tạo khác theo nhiệm vụ do Hiệu trưởng giao.
2. Tổ chức biên soạn đề cương chi tiết và tài liệu phục vụ đào tạo của các học phần ngoại ngữ và chương trình, khoá đào tạo ngoại ngữ được giao phụ trách; xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ giảng viên.
3. Tổ chức thực hiện và/hoặc phối hợp với các tổ chức, cá nhân trong ngoài nước tổ chức các khoá đào tạo trong và ngoài nước để cấp chứng chỉ trong nước, quốc tế; các khoá luyện thi và các kỳ thi cấp chứng chỉ trong nước và quốc tế phù hợp với quy định của pháp luật, quy định của ĐHQG-HCM và của Trường.
4. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế và trong nước liên quan đến các ngôn ngữ và huy động sự tham gia của tổ chức, doanh nghiệp vào quá trình đào tạo của Viện.
5. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

Hiệu trưởng ban hành Quy chế tổ chức hoạt động của Viện Đào tạo ngoại ngữ theo mô hình đơn vị hạch toán phụ thuộc và có kế hoạch, lộ trình cụ thể để xây dựng đề án chuyển đổi cơ chế hoạt động trở thành đơn vị hạch toán độc lập, tự chủ.

4.4.11 Viện Quốc tế UEL

Trung tâm đào tạo quốc tế (CIP) là đơn vị trực thuộc Trường, được thành lập vào ngày 01/12/2012 nhằm mục tiêu xây dựng, tổ chức quản lý chương trình đào tạo bậc đại học và sau đại học giảng dạy bằng tiếng Anh, tiếng Pháp theo tiêu chuẩn quốc tế, được các nước phát triển công nhận.

Tại thời điểm thành lập, CIP có 3 nhân sự để tổ chức 1 lớp chương trình thạc sĩ Luật kinh doanh quốc tế với 26 sinh viên. Từ năm 2018 đến nay CIP duy trì ổn định 5 chương

trình quốc tế với tốc độ tăng quy mô sinh viên trong 3 năm cuối lần lượt là: 16,4%; 7,6%; 31,5%. Tính đến cuối năm 2021, CIP có 6 nhân sự, tổ chức đào tạo 442 sinh viên cho 3 chương trình thạc sĩ quốc tế (Luật dân sự Paris 1: 25, Luật dân sự Paris 2: 16, Luật kinh doanh quốc tế: 30), 2 chương trình cử nhân quốc tế (UOG: 151, BCU: 220), trong đó chương trình BCU, Trường thực hiện chính sách khoán doanh thu cho đối tác trực tiếp tổ chức giảng dạy, CIP chỉ quản lý chuyên môn.

Nhìn chung, hoạt động của CIP đã đóng góp quan trọng cho danh tiếng của Trường với xã hội, phát triển hợp tác quốc tế và gia tăng nguồn lực tài chính. Tuy nhiên, sau 10 năm hoạt động, quy mô nhân sự và tổ chức bộ máy của CIP vẫn đang khá khiêm tốn, hình thức khoán doanh thu cho đối tác chiếm 50% tổng quy mô sinh viên. CIP là đơn vị chức năng, chưa có chủ trương là lộ trình tự chủ, chính sách đãi ngộ nhân sự của CIP chưa tạo động lực khuyến khích nhân viên phát huy năng lực để tối đa hoá hiệu quả hoạt động, đặc biệt là hiệu quả tài chính. Tiềm năng thị trường rất lớn nhưng tên gọi, phương thức tổ chức hoạt động của CIP còn hạn chế nên tốc độ phát triển và hiệu quả hoạt động còn dưới mức tiềm năng.

Để sớm hội đủ điều kiện theo quy định của pháp luật hiện hành về việc thành lập đơn vị sự nghiệp công lập trong đơn vị sự nghiệp công lập, việc tái cấu trúc mô hình hoạt động của CIP sẽ thực hiện theo 2 bước như sau:

- Giai đoạn 1: Đổi tên Trung tâm Đào tạo quốc tế thành Viện Quốc tế UEL để tạo hình ảnh, vị thế và thương hiệu mạnh hơn, tạo sự khác biệt và dễ nhận diện hơn so với các đơn vị tương tự của các trường đại học khác ở Việt Nam, đem lại sự tin tưởng cao hơn đối với người học,. Hiệu trưởng ban hành Quy chế tổ chức hoạt động của Viện Quốc tế UEL theo nguyên tắc Viện được tổ chức theo mô hình hạch toán phụ thuộc, giao chỉ tiêu KPI cụ thể cho Viện và từng nhân sự. Xây dựng chính sách đãi ngộ dựa trên kết quả KPI của Viện và mức độ hoàn thành KPI của từng nhân sự.
- Giai đoạn 2: Sau khi hoạt động ổn định, Trường sẽ xây dựng lộ trình để tiến đến chuyển đổi mô hình hoạt động từ hạch toán phụ thuộc sang hạch toán độc lập, thành lập Viện có tư cách pháp nhân và tự chủ khi đáp ứng đầy đủ điều kiện theo quy định của pháp luật.

4.5 Các đơn vị khoa học công nghệ

4.5.1 Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ ngân hàng

Bổ sung lĩnh vực hoạt động mới: Tài chính

Các nội dung khác giữ nguyên như hiện nay.

(xem thêm mục 4.5.3 Viện Nghiên cứu Phát triển chính sách)

4.5.2 Viện Nghiên cứu Pháp luật Quốc tế và so sánh

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.5.3 Viện Nghiên cứu Phát triển chính sách

Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế-Tài chính (CEFR) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động vào ngày 06/11/2013 với nhằm nâng cao lực nghiên cứu khoa học trình độ cao, chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực kinh tế tài chính-ngân hàng, kinh tế vĩ mô và kinh tế ngành của Trường Đại học Kinh tế-Luật nói riêng và Đại học Quốc gia TP.HCM nói chung, góp phần nâng cao vai trò và vị thế đóng góp của các nhà khoa học, các giảng viên, nghiên cứu sinh, học viên cao học đối với quá trình xây dựng, hoạch định và triển khai thực hiện chính sách kinh tế vĩ mô, chính sách tài khóa, chính sách tiền tệ của Việt Nam và khu vực địa bàn kinh tế trọng điểm phía Nam.

Kể từ khi thành lập đến nay, hằng năm CEFR đã đều đặn công bố Báo cáo thường niên thị trường tài chính tập trung vào các chủ đề kinh tế-tài chính mang tính thời sự ở Việt Nam, đóng góp giá trị trong hoạt động tư vấn và phản biện chính sách. Bên cạnh Báo cáo thường niên đã khẳng định được uy tín trong giới chuyên môn và nhà lãnh đạo các cấp, CEFR còn thực hiện nhiều đề tài nghiên cứu cấp ĐHQG-HCM và nhiều công bố quốc tế trên các tạp chí thuộc danh mục ISI, Scopus. Tuy nhiên, hoạt động của CEFR cũng còn có một số hạn chế nhất định, nghiên cứu chủ yếu vẫn chỉ tập trung vào lĩnh vực tài chính (tài chính vĩ mô, tài chính vi mô) và ngân hàng, rất ít các nghiên cứu về kinh tế vĩ mô, chính sách kinh tế, kinh tế phát triển. Ngoài ra, nhân lực của CEFR còn khá mỏng, ngoài 2 lãnh đạo là giảng viên kiêm nhiệm, lúc cao điểm nhất CEFR chỉ có 3 nghiên cứu viên và ở thời điểm hiện tại chỉ có 2 nghiên cứu viên. Từ năm 2019 khi ĐHQG-HCM thành lập Viện Nghiên cứu phát triển Công nghệ ngân hàng (IBT), Giám đốc CEFR được giao kiêm nhiệm Phó Viện trưởng. Từ đó các hoạt động của CEFR và IBT gắn chặt chẽ với nhau khi gần như sử dụng chung nhân sự của 2 đơn vị, các hướng nghiên cứu về lĩnh vực kinh tế vĩ mô ngày càng bị thu hẹp, các nghiên cứu phần lớn tập trung ở lĩnh vực tài chính-ngân hàng.

Từ chủ trương của Giám đốc ĐHQG-HCM, Trường đã xây dựng đề án thành lập Viện Nghiên cứu phát triển chính sách (Institute for Policy Development Research – Viet Nam National University Ho Chi Minh City – IPDR) là đơn vị có tư cách pháp nhân, do Giám đốc ĐHQG-HCM quyết định thành lập, giao cho Trường Đại học Kinh tế-Luật quản lý toàn diện hoạt động, ban hành quy chế tổ chức hoạt động. IPDR là đơn vị trực thuộc Trường.

Theo đề án trình ĐHQG-HCM, IPDR được thành lập để nghiên cứu, tư vấn, phản biện và chính sách trong đó tập trung vào chính sách kinh tế, kinh tế phát triển, quy hoạch ngành và địa phương và chính sách ở các lĩnh vực khác có liên quan.

Để nâng cao chất lượng, hiệu quả tổ chức nghiên cứu và quy mô hoạt động, khai thác hiệu quả nguồn nhân lực và tránh trùng lặp, lĩnh vực tài chính của CEFR sẽ chuyển giao bổ sung vào lĩnh vực hoạt động của IBT và lĩnh vực kinh tế của CEFR sẽ chuyển giao về IPDR quản lý.

4.6 Các đơn vị quản lý

Căn cứ vào chức năng hoạt động, các đơn vị quản lý được phân định làm hai khối:

- Khối quản trị chung: Tham mưu giúp việc cho lãnh đạo Trường về các nhóm công việc phục vụ chung cho toàn bộ hệ thống. Bao gồm 3 đơn vị: Phòng Hành chính, Phòng Nhân sự, Phòng Bảo đảm chất lượng.
- Khối quản trị chức năng: Tham mưu giúp việc cho lãnh đạo Trường về từng mảng công việc tác nghiệp quản trị theo từng chức năng chuyên sâu. Bao gồm 9 đơn vị: Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên, Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ, Phòng Đào tạo, Phòng Hợp tác phát triển, Phòng Quản trị tài sản, Phòng Tài chính, Phòng Công nghệ thông tin, Phòng Truyền thông, Phòng Thanh tra – Pháp chế.

4.6.1 Phòng Hành chính

Thành lập mới Phòng Hành chính trên cơ sở tách toàn bộ chức năng hành chính-văn phòng từ Phòng Tổ chức-Hành chính.

Phòng Hành chính có chức năng tham mưu tổng hợp và giúp việc điều hành của lãnh đạo nhà trường, là đầu mối giao tiếp của Trường với các đối tác bên ngoài; tham mưu và tổ chức xây dựng chiến lược, chính sách và kế hoạch hoạt động tổng thể của Trường; thực hiện công tác văn thư lưu trữ và hoạt động hậu cần, y tế.

Phòng Hành chính có các nhiệm vụ sau đây:

1. Đầu mối thu thập, tiếp nhận, xử lý và cung cấp thông tin phục vụ cho hoạt động quản trị chung của Trường.
2. Đầu mối hoạch định, tổ chức xây dựng và kiểm soát thực hiện chiến lược, chính sách, kế hoạch phát triển chung của Trường.
3. Tham mưu xây dựng các chương trình, kế hoạch, lịch làm việc chung (năm, quý, tháng, tuần, ngày) của Trường và lãnh đạo Trường.
4. Tổng hợp và tham mưu cho việc ra quyết định của Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng; Đề xuất các chính sách, biện pháp phục vụ cho sự chỉ đạo điều hành của lãnh đạo.
5. Quản trị văn thư, lưu trữ hồ sơ, tài liệu.

6. Truyền đạt và kiểm soát việc thực hiện các ý kiến, chỉ đạo, quyết định của Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng.
7. Tổ chức công tác lễ tân, hậu cần.
8. Quản lý Tổ bảo vệ, Tổ lái xe, Tổ Y tế.
9. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

4.6.2 Phòng Nhân sự

Thành lập mới Phòng Nhân sự trên cơ sở tách toàn bộ chức năng Tổ chức-Nhân sự từ Phòng Tổ chức-Hành chính.

Tham mưu và tổ chức công tác hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích, trả công lao động, quan hệ lao động, phát triển văn hóa và gắn kết người lao động; tham mưu chiến lược, quản trị rủi ro và quản trị tổ chức.

Phòng Nhân sự có các nhiệm vụ sau đây:

1. Hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm soát chiến lược phát triển nhân sự toàn Trường.
2. Xây dựng chiến lược, chính sách, kế hoạch tuyển dụng và tổ chức, kiểm soát tuyển dụng nhân sự.
3. Xây dựng chiến lược, kế hoạch và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo nội bộ.
4. Xây dựng và tổ chức hệ thống đánh giá xếp loại kết quả, hiệu quả công việc và thành tích của người lao động.
5. Quản trị lương và thu nhập, khen thưởng và kỷ luật, chính sách khuyến khích động viên; BHXH, BHYT và các chế độ chính sách đối với người lao động.
6. Quản lý quan hệ lao động, môi trường lao động, an toàn và bảo hộ lao động.
7. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

4.6.3 Phòng Bảo đảm chất lượng

Tái cấu trúc Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng thành Phòng Bảo đảm chất lượng để phù hợp với thông lệ quốc tế, thuận lợi cho quá trình hoạt động, chuẩn xác về thuật ngữ.

Phòng Bảo đảm chất lượng có chức năng tham mưu và tổ chức thực hiện quản lý các hoạt động thuộc lĩnh vực bảo đảm chất lượng giáo dục, phát triển chương trình, khảo

thí và cơ sở dữ liệu chung của Trường; quản lý và tổ chức điều phối công tác thực hiện khảo sát, đánh giá chất lượng đào tạo nhằm đưa ra những giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo.

Phòng Bảo đảm chất lượng có các nhiệm vụ sau đây:

1. Đầu mỗi định kỳ rà soát, cải tiến, ban hành, hướng dẫn và giám sát thực hiện các văn bản quản lý về công tác khảo thí, phát triển chương trình và công tác bảo đảm chất lượng các cấp trong Trường.
2. Đầu mỗi xây dựng kế hoạch, triển khai thực hiện, kiểm tra và báo cáo về các hoạt động thuộc lĩnh vực khảo thí, phát triển chương trình và bảo đảm chất lượng của Trường bên trong, tự đánh giá, kiểm định và cải tiến chất lượng đào tạo.
3. Đầu mỗi tổ chức, giám sát các đơn vị đào tạo thực hiện phát triển chương trình đào tạo, công tác đánh giá việc đạt chuẩn đầu ra của các CTĐT.
4. Tổ chức thanh tra đào tạo định kỳ; Báo cáo định kỳ và báo cáo tổng kết về thanh tra đào tạo để kịp thời chấn chỉnh và kiểm soát chất lượng đào tạo.
5. Làm đầu mối triển khai định kỳ hoạt động tự đánh giá cấp Trường và cấp CTĐT.
6. Làm đầu mối tổ chức và triển khai hoạt động giảng viên tự đánh giá.
7. Làm đầu mối tổ chức triển khai lấy ý kiến phản hồi của các bên liên quan; báo cáo kết quả tổng hợp và đưa ra các tư vấn tới Hiệu trưởng.
8. Làm đầu mối xây dựng, bảo quản, khai thác cơ sở dữ liệu chung của Trường và cơ sở dữ liệu hoạt động tự đánh giá, bảo đảm chất lượng, khảo thí; Phối hợp với các Khoa, phòng, trung tâm trong việc cập nhật các thông tin, minh chứng của các đơn vị theo tiêu chuẩn bảo đảm chất lượng của Trường.
9. Làm đầu mối triển khai xếp hạng đại học theo yêu cầu của Hiệu trưởng.
10. Tổ chức tập huấn các đơn vị thuộc và trực thuộc Trường thực hiện bảo đảm chất lượng cấp CTĐT và cấp trường; Tổ chức đánh giá nội bộ các CTĐT trong Trường; Tổ chức đón tiếp các đoàn chuyên gia đánh giá ngoài; các tổ chức bảo đảm chất lượng.
11. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

4.6.4 Phòng Tuyển sinh và công tác sinh viên

Như đã đề cập ở phần trước, phương thức cạnh tranh truyền thống là dựa vào đội ngũ giảng viên, lợi thế trường công và học phí. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện nay và tác động mang tính cách mạng của công nghệ thì ***cạnh tranh sẽ dựa nhiều hơn vào***

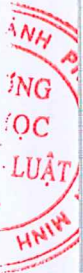
dịch vụ và các giá trị mà người học đánh giá cao. Việc thấu hiểu người học và nhanh chóng đưa ra những sản phẩm giáo dục đáp ứng nhu cầu đó đòi hỏi phải có một văn hóa lấy người học làm trung tâm không chỉ dừng lại ở trên lớp học, trong giờ học mà người học phải là trung tâm ở tất cả mọi hoạt động của nhà trường. Cần phải có một đội ngũ nhân sự có năng lực linh hoạt thích ứng từ trong tư duy tới cấu trúc tổ chức để nhanh nhạy bám sát diễn biến của thị trường. Cụ thể hơn, **trường cần có bộ phận chuyên trách về chăm sóc và cung cấp dịch vụ cho người học** với năng lực thiết kế và cung cấp những dịch vụ vượt trội so với việc xử lý các thủ tục như hiện nay. Điều này sẽ giúp Trường tập trung nguồn lực tối ưu cho việc tuyển sinh, chăm sóc và hỗ trợ người học, trong việc thu hút người học và gia đình lựa chọn Trường Đại học Kinh tế-Luật là nơi cung cấp tri thức, năng lực, kỹ năng và vốn sống, tạo điều kiện thuận lợi nhất để người học phát huy năng lực bản thân trong việc học tập, nghiên cứu và sinh hoạt tại Trường.

Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên được thành lập trên cơ sở Phòng Công tác sinh viên, mảng công tác tư vấn tuyển sinh của Trung tâm truyền thông và Tư vấn tuyển sinh, mảng công tác tuyển sinh của Phòng Đào tạo và một phần mảng công tác tuyển sinh của Phòng SĐH&KH-CN.

Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên có chức năng tham mưu và tổ chức quản trị hoạt động tuyển sinh, chăm sóc và hỗ trợ người học bao gồm người học tiềm năng, người học hiện hữu và cựu người học; tham mưu về công tác chăm sóc, cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho người học; công tác tư tưởng chính trị và công tác an ninh; quản lý sinh viên và đời sống, phong trào sinh viên.

Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên có các nhiệm vụ sau đây:

1. Chủ trì xây dựng chiến lược tuyển sinh-tư vấn tuyển sinh và tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển sinh-tư vấn tuyển sinh trung hạn, hàng năm.
2. Tiếp nhận hồ sơ, tổ chức xét tuyển-trúng tuyển.
3. Giáo dục đạo đức, lối sống, công tác tư tưởng chính trị cho người học, công tác an ninh và dư luận sinh viên, quản lý sinh viên và đời sống, phong trào sinh viên.
4. Chăm sóc và cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho người học; chính sách, học bổng sinh viên.
5. Đầu mối cung cấp chính xác, kịp thời, đầy đủ cho người học và gia đình tiếp nhận tốt nhất mọi nhu cầu thông tin về Trường.
6. Quản lý và khai thác hiệu quả cơ sở dữ liệu, thông tin về người học và cộng đồng cựu người học (Alumni).
7. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.



4.6.5 Phòng Đào tạo

Phòng Đào tạo có chức năng tham mưu về công tác quản trị hoạt động đào tạo bậc đại học bao gồm hệ chính quy, vừa làm vừa học, văn bằng 2.

4.6.6 Phòng Sau đại học và Khoa học Công nghệ

Phòng Sau đại học và Khoa học công nghệ có chức năng tham mưu về công tác quản trị hoạt động đào tạo sau đại học, hoạt động nghiên cứu khoa học, công bố khoa học, chuyển giao công nghệ.

4.6.7 Phòng Hợp tác phát triển

Hợp tác quốc tế và hợp tác trong nước là động lực chính tạo sự bứt phá trong việc phát triển các nguồn lực để phục vụ sự nghiệp phát triển của Trường. Để thực hiện mục tiêu chiến lược giai đoạn 2021-2025, Trường cần đẩy mạnh phát triển hợp tác lâu dài, tin cậy với các trường đại học, các tổ chức khoa học và giáo dục có uy tín trên thế giới; các tổ chức phi chính phủ, các cơ quan ngoại giao tại Việt Nam, các tổ chức quốc tế; doanh nghiệp trong nước và quốc tế; các cơ quan trung ương và địa phương dưới hình thức: hợp tác nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ, liên kết đào tạo quốc tế chương trình đại học và sau đại học, tham gia phối hợp tổ chức hội thảo khoa học quốc tế, trao đổi sinh viên, giảng viên và cán bộ, tham gia đấu thầu dự án quốc tế, v.v... Để phản ánh chuẩn xác hơn mục tiêu, chức năng và nhiệm vụ của mảng công tác này, Trường tái cấu trúc Phòng Quan hệ đối ngoại thành Phòng Hợp tác phát triển.

Phòng Hợp tác phát triển có chức năng tham mưu công tác quản lý các hoạt động hợp tác và phát triển mạng lưới đối tác trong nước và quốc tế nhằm phục vụ cho hoạt động đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng.

4.6.8 Phòng Quản trị tài sản

Cấu trúc lại Phòng Quản trị tài sản từ Phòng Cơ sở vật chất và chức năng quản trị tài sản vô hình.

Phòng Quản trị tài sản có chức năng tham mưu về phát triển và quản trị tài sản hữu hình và tài sản vô hình của Trường.

4.6.9 Phòng Tài chính

Đổi tên Phòng Kế hoạch-Tài chính thành Phòng Tài chính để phản ánh đúng chức năng quản trị tài chính hiện đại, phù hợp với chức năng, nhiệm vụ thực tế của phòng.

Phòng Tài chính có chức năng tham mưu về quản trị tài chính và kế toán nhằm bảo đảm sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính.

4.6.10 Phòng Thanh tra-Pháp chế

Phòng Thanh tra-Pháp chế có chức năng tham mưu về công tác thanh tra, pháp chế.

4.6.11 Phòng Công nghệ thông tin

Phòng Công nghệ thông tin có chức năng tham mưu về quản trị hệ thống công nghệ thông tin.

4.6.12 Phòng Truyền thông

Cách mạng công nghệ đã giúp phát triển hệ thống ảo hóa một phần đáng kể các hoạt động trong cuộc sống của con người lên không gian mạng. Điều đầu tiên người học và đối tác tiềm năng biết về Trường là hình ảnh của Trường trên các phương tiện truyền thông xã hội và truyền thống. Hình ảnh thương hiệu là “điểm chạm” đầu tiên mà các bên liên quan tương tác với nhà trường, và có ý nghĩa quyết định việc có thôi thúc họ tiến tới những bước tiếp theo trên hành trình khách hàng hay không. Vì vậy, ***việc có chiến lược và triển khai hữu hiệu truyền thông marketing tích hợp là một phần không thể thiếu trong bộ công cụ cạnh tranh của trường đại học ở kỷ nguyên số.***

Phòng Truyền thông có chức năng phát triển hoạt động truyền thông bao gồm truyền thông bên ngoài và truyền thông nội bộ nhằm xây dựng nhất quán hình ảnh, danh tiếng của Trường đến với công chúng (người học và gia đình, đối tác, tổ chức và cá nhân trong xã hội), chính quyền các cấp và viên chức-người lao động; phát triển và quản trị hoạt động marketing cho các sản phẩm, dịch vụ của Trường.

Phòng Truyền thông có các nhiệm vụ sau đây:

1. Xây dựng chiến lược và tổ chức quản trị hình ảnh, danh tiếng, thương hiệu, hồ sơ năng lực của Trường.
2. Đầu mối xây dựng mối quan hệ với giới truyền thông và giao tiếp với các bên liên quan.
3. Phối hợp với Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên, các đơn vị chức năng của Trường để phát triển mối quan hệ với người học và gia đình, công chúng; chăm sóc đối tác, các tổ chức và doanh nghiệp, chính quyền các cấp.
4. Đầu mối xử lý khủng hoảng truyền thông.
5. Chủ trì hoặc tham gia tổ chức các sự kiện theo phân công của Hiệu trưởng.
6. Đầu mối tổ chức truyền thông nội bộ.
7. Xây dựng chiến lược và tổ chức hoạt động marketing, quản trị marketing sản phẩm, dịch vụ.

8. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

4.7 Các đơn vị phục vụ đào tạo và khoa học công nghệ

4.7.1 Thư viện

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.7.2 Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp

Như đã phân tích, đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp đóng vai trò quan trọng cho sự phát triển của quốc gia và các trường đại học trong nền kinh tế số. Nếu không đổi mới sáng tạo, trường đại học sẽ nhanh chóng tụt hậu và đối mặt với nguy cơ thất bại. Người học nếu thiếu tư duy, năng lực đổi mới sáng tạo sẽ rất khó để tồn tại, phát triển trong kỷ nguyên số.

Bối cảnh đó đặt ra yêu cầu bắt buộc trường đại học phải hình thành một đơn vị chuyên trách về đổi mới sáng tạo, về khởi nghiệp để hỗ trợ sinh viên gia tăng sự trải nghiệm và kết nối hữu hiệu với cộng đồng khởi nghiệp, cộng đồng đổi mới sáng tạo của nền kinh tế.

Để đáp ứng yêu cầu này, Trung tâm quan hệ doanh nghiệp cần phải sắp xếp lại chức năng, nhiệm vụ và đổi tên thành Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp để tập trung vào trọng tâm cốt lõi quan trọng này.

Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp có chức năng thực hiện các hoạt động hỗ trợ, phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp của Trường.

Trung tâm đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp có các nhiệm vụ sau đây:

1. Tổ chức các hoạt động hỗ trợ cho người học và viên chức-người lao động thực hiện các hoạt động cho mục tiêu đổi mới sáng tạo.
2. Xây dựng mạng lưới chuyên gia, cố vấn, doanh nhân, quỹ đầu tư, nhà đầu tư cá nhân, các dự án hỗ trợ, đối tác trong và ngoài nước để triển khai các hoạt động đổi mới sáng tạo, ươm tạo doanh nghiệp và khởi nghiệp.
3. Tổ chức các hoạt động đào tạo, vườn ươm (incubators); hỗ trợ tăng tốc (accelerators); cung cấp không gian làm việc cho các nhóm dự án; thúc đẩy phát triển hợp tác giữa các nhóm dự án với nhà đầu tư, doanh nhân, thị trường.
4. Tổ chức các sự kiện và các hỗ trợ khác nhằm giúp các nhóm dự án khởi nghiệp giải quyết các hạn chế, khó khăn về phát triển tổ chức, sản phẩm và khách hàng.
5. Tổ chức các khoá huấn luyện, hội thảo, tập huấn, tư vấn, nghiên cứu, chuyển giao để hỗ trợ phát triển ý tưởng sáng tạo, dự án khởi nghiệp.

6. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của Hiệu trưởng.

4.7.3 Tạp chí KHCN: Kinh tế, Luật và Quản lý

Giữ nguyên tên gọi, chức năng, nhiệm vụ, lĩnh vực như hiện nay.

4.8 Các đơn vị dịch vụ

4.8.1 Công ty TNHH MTV UEL

4.8.2 Nhà xe

4.8.3 Canteen

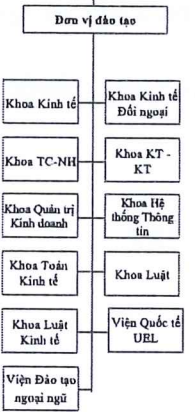
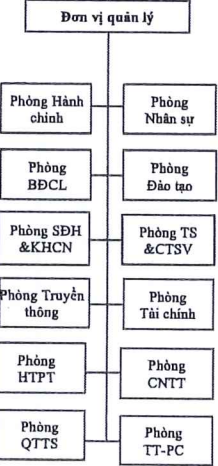
5. Đánh giá tác động của việc thay đổi cơ cấu tổ chức tới hoạt động của Trường

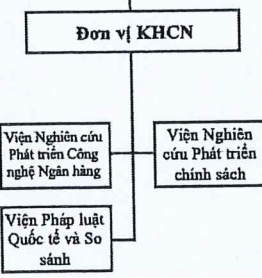
5.1. So sánh cơ cấu tổ chức hiện nay và cơ cấu tổ chức được đề xuất

Để thuận tiện cho việc đánh giá, kết quả so sánh chi tiết giữa cơ cấu tổ chức hiện tại và đề xuất được trình bày trong Bảng 6 dưới đây.

Bảng 6: So sánh cơ cấu tổ chức hiện tại và cơ cấu tổ chức được đề xuất

Tiêu chí	Cơ cấu hiện tại	Cơ cấu được đề xuất
Tổ chức Đảng, Đoàn thể, tổ chức chính trị-xã hội, tổ chức nghề nghiệp		Giữ nguyên theo tổ chức hiện hành
Hội đồng trường		Giữ nguyên theo tổ chức hiện hành
Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng		Giữ nguyên theo tổ chức hiện hành

Tiêu chí	Cơ cấu hiện tại	Cơ cấu được đề xuất
Các đơn vị đào tạo		 Giữ nguyên 9/10 đơn vị hiện tại Sáp nhập Bộ môn Ngoại ngữ và Trung tâm Ngoại ngữ - Tin học thành Viện Đào tạo Ngoại ngữ. Đổi tên Trung tâm Đào tạo quốc tế thành Viện Quốc tế UEL và đưa đơn vị này từ khối phục vụ đào tạo sang khối đơn vị đào tạo để đúng chức năng của đơn vị.
Các phòng chức năng/ đơn vị quản lý		 Giữ nguyên 9/10 đơn vị hiện có. Đổi tên 05 đơn vị: - Phòng Khảo thí và Đảm bảo chất lượng thành Phòng Bảo đảm chất lượng - Phòng Công tác sinh viên thành Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên

Tiêu chí	Cơ cấu hiện tại	Cơ cấu được đề xuất
		• Phòng Cơ sở vật chất thành Phòng Quản trị tài sản • Phòng Kế hoạch Tài chính thành Phòng Tài chính • Phòng Quan hệ đối ngoại thành Phòng Hợp tác Phát triển Tăng 02 đơn vị do: • Chia tách Phòng Tổ chức – Hành chính thành Phòng Hành chính và Phòng Nhân sự • Đưa Trung tâm TT&TVTS từ đơn vị phục vụ đào tạo sang đơn vị quản lý và đổi tên thành Phòng Truyền thông
Đơn vị khoa học công nghệ/nghiên cứu		 Giữ nguyên số đơn vị. Có sự nâng cấp Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế - Tài chính trở thành Viện Nghiên cứu Phát triển Chính sách. Chuyển Văn phòng chuyên san (nay là Tạp chí KHCN: Kinh tế, Luật và quản lý) sang đơn vị phục vụ đào tạo – khoa học công nghệ để đúng chức năng của Tạp chí (không phải là đơn vị trực tiếp nghiên cứu mà chỉ là đơn vị phục vụ cho hoạt động nghiên cứu)

Tiêu chí	Cơ cấu hiện tại	Cơ cấu được đề xuất
Đơn vị phục vụ đào tạo		Giảm 03 đơn vị do: Nâng cấp và chuyển đổi 02 trung tâm: Đào tạo quốc tế, Ngoại ngữ-Tin học trở thành đơn vị thuộc khối đào tạo. Chuyển chức năng tư vấn tuyển sinh của Trung tâm Truyền thông và tư vấn tuyển sinh về Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên và thành lập Phòng Truyền thông là đơn vị chức năng. Tổ chức lại Trung tâm Quan hệ doanh nghiệp trở thành Trung tâm Đổi mới sáng tạo và Khởi nghiệp.
Đơn vị dịch vụ		Chính thức thành lập Công ty TNHH MTV UEL theo lộ trình kế thừa từ chiến lược 2016 – 2021.
Tổng số đơn vị	30	30 - Số đơn vị không thay đổi: 18 (chiếm 60%) - Số đơn vị có tổ chức lại: 10 (chiếm 33%) - Số đơn vị thành lập mới: 02 (chiếm 6,7%)

5.2. Tác động của việc thay đổi cơ cấu tổ chức

Thông kê trong Bảng 6 cho thấy có tới 60% số đơn vị sẽ không có sự thay đổi. Việc tổ chức lại một số đơn vị chủ yếu dưới hình thức thay đổi tên gọi cho phù hợp với thông lệ quốc tế trên cơ sở bộ máy hiện hữu. **Vì vậy, xét tổng thể có tới 90% cơ cấu được đề xuất chính là cấu trúc bộ máy hiện tại.** Thay đổi hoàn toàn dưới hình thức **thành**

lập mới chỉ chiếm 6,7% số đơn vị trong cơ cấu tổ chức đề xuất. Đây là một tỷ lệ an toàn, đảm bảo cho sự chuyển đổi sẽ diễn ra thuận lợi.

Cơ cấu tổ chức mới sẽ giúp Trường đạt được những mục tiêu sau đây:

- Tiệm cận gần hơn với thông lệ tổ chức các trường đại học trên thế giới, tạo thuận lợi cho hoạt động kiểm định và xếp hạng đại học với các tổ chức nước ngoài.
- Phù hợp với yêu cầu tự chủ của trường thành viên ĐHQG-HCM và yêu cầu chuyển đổi số.
- Định hình rõ hơn các đơn vị cung cấp dịch vụ cũng như đơn vị quản lý chuyên môn các môn mời giảng, để đảm bảo trải nghiệm tổng thể cho người học ở mọi cấp độ, đưa triết lý lấy người học làm trung tâm của Trường trở thành hoạt động tác nghiệp thường ngày.
- Chuyên nghiệp hóa hoạt động thu hút tài năng, quản trị nhân sự và phát triển tổ chức toàn diện, đặc biệt là trong chiến lược về chuyển đổi số toàn diện.
- Chuyên nghiệp hóa hoạt động truyền thông - marketing để không chỉ giúp ích cho hoạt động tuyển sinh, mà còn phát triển và định vị rõ nét thương hiệu của Trường trong cả thị trường đào tạo, dịch vụ nghiên cứu và phục vụ cộng đồng, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Tuy nhiên, việc chuyển đổi sẽ không tránh khỏi những rủi ro nhất định, dù rất thấp. Một số rủi ro lớn nhất và phương hướng giải quyết được tổng hợp trong Bảng 7 dưới đây:

Bảng 7: Tóm tắt các tác động tích cực và rủi ro tiềm ẩn trong quá trình chuyển đổi cơ cấu tổ chức

Thay đổi cấu trúc tổ chức	Tác động tích cực	Rủi ro tiềm ẩn	Quản trị rủi ro
Đổi tên và điều chỉnh một số chức năng các đơn vị hiện có	Phù hợp với thông lệ quốc tế, phản ánh chuẩn xác hơn chức năng cốt lõi của đơn vị	Không có rủi ro	
Nâng cấp đơn vị từ Trung tâm trở thành Viện	Tạo vị thế cạnh tranh tốt hơn	Không có rủi ro	
Sáp nhập, thành lập mới đơn vị: - Chuyển chức năng tư vấn tuyển sinh của Trung tâm Truyền thông và Tư vấn tuyển sinh và chức năng tuyển sinh của Phòng ĐT, P.SĐH&KHCN vào Phòng Công tác sinh viên để thành lập Phòng Tuyển sinh và Công tác sinh viên - Bộ môn Ngoại ngữ và Trung tâm Ngoại ngữ, Tin học và Đào tạo ngắn hạn	- Hình thành đơn vị chuyên trách về tuyển sinh với năng lực thiết kế và cung cấp những dịch vụ vượt trội. - Gia tăng chất lượng và hiệu quả phục vụ người học trong suốt chu kỳ sống từ người học tiềm năng đến người học hiện hữu và cựu người học. - Đảm bảo sự phối hợp xuyên suốt, liên tục và hiệu quả trong đào tạo tiếng Anh cho người học (dưới chuẩn, đạt chuẩn, vượt chuẩn).	- Rủi ro thấp: Hai mảng hoạt động này vốn đã gắn bó với nhau, nhân sự đều trẻ tuổi dễ thích nghi, nên sự chuyển đổi dễ được chấp thuận. - Rủi ro trung bình: Hai bộ phận có phương thức làm việc khác nhau, cần có thời gian để thống nhất và hài hòa về cách thức quản lý.	Có lộ trình thực hiện từng bước để nhân sự thích nghi.

	• Đem lại hiệu quả tài chính và phi tài chính cho Trường.		
Chia tách đơn vị: Phòng Tổ chức – Hành chính trở thành 02 đơn vị: • Phòng Hành chính • Phòng Nhân sự	• Gia tăng mức độ chuyên nghiệp hóa • Gia tăng tính hệ thống và hiệu quả của hoạt động quản trị nguồn nhân lực (chiến lược phát triển nhân sự, đào tạo-huấn luyện nội bộ, thu hút nhân tài; đo lường, đánh giá hiệu quả công việc; chính sách đãi ngộ .v.v.).	Rủi ro thấp: • Chức năng hành chính-văn phòng hiện đang được thực thi đầy đủ bởi Phòng Tổ chức Hành chính, đội ngũ nhân sự thành thạo công việc, nên việc chuyển giao cho đơn vị mới chỉ mang tính hình thức, mà không gặp phải vướng mắc nào. • Hoạt động quản trị nguồn nhân lực hiện nay mới ở mức độ cơ bản, cần có đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp hơn.	Có lộ trình thực hiện từng bước để nhân sự thích nghi.

6. Lộ trình thực hiện chuyển đổi cơ cấu tổ chức

Trên cơ sở phân nhóm các đơn vị theo mức độ thay đổi, việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức được tiến hành theo các giai đoạn sau đây:

- **Giai đoạn 1- củng cố:** Trong thời gian 1 tháng kể từ khi Đề án được phê duyệt:
 - Củng cố, tổ chức lại các đơn vị;
 - Thành lập mới các đơn vị;
 - Bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo của các đơn vị: Hoàn tất cơ bản việc bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo của các đơn vị theo quy trình.

Nguyên tắc cốt lõi tuân thủ trong giai đoạn này: Đảm bảo mọi hoạt động diễn ra bình thường, không gây xáo trộn. Tổ chức bàn giao công tác giữa các lãnh đạo cũ và mới diễn ra theo đúng quy định.

- **Giai đoạn 2 – Xây dựng kế hoạch chuyển đổi:** Trong thời gian 1 tháng kể từ khi hoàn thành giai đoạn 1.

Ban hành quy định về chức năng nhiệm vụ của các đơn vị, quy trình phối hợp công tác giữa các đơn vị, xây dựng kế hoạch chuyển đổi.

- **Giai đoạn 3- Chuyển đổi:** Trong thời gian 1-3 tháng kể từ khi hoàn tất giai đoạn 2 (các hoạt động có liên quan đến tuyển sinh, đào tạo kể cả đào tạo ngoại ngữ sẽ giữ nguyên như hiện nay cho đến khi hoàn tất nhập học, khai giảng và tổ chức giảng dạy ổn định học kỳ 1 của khoá 22).

Hoàn tất chuyển đổi, chính thức hoạt động đầy đủ theo cơ cấu tổ chức mới



7. Kết luận

Quy trình xây dựng Đề án được thực hiện theo đúng quy định hiện hành, cụ thể:

- Bước 1: BGH trình BCH Đảng bộ xin chủ trương triển khai xây dựng Đề án;
- Bước 2: BGH báo cáo Hội đồng trường phê duyệt kế hoạch xây dựng Đề án;
- Bước 3: Hiệu trưởng thành lập Tổ công tác xây dựng đề án gồm: đại diện BGH, đại diện lãnh đạo P.TCHC, P.TTPC, BTV Công đoàn và các nhà khoa học, nhà quản lý. Tổ công tác hoàn tất xây dựng dự thảo Đề án.

- Bước 4: Tổ chức hội nghị lấy ý kiến góp ý dự thảo Đề án. Thành phần tham dự hội nghị gồm: BTVĐU, BGH, BTV Công đoàn, Trưởng các đơn vị thuộc Trường.
- Bước 5: Tổ công tác tiếp tục chỉnh sửa, bổ sung Đề án trên cơ sở các ý kiến góp ý tại hội nghị.
- Bước 6: Hiệu trưởng thành lập Hội đồng tư vấn, đánh giá Đề án gồm các nhà quản lý giáo dục, nhà lãnh đạo và nhà khoa học giàu kinh nghiệm của ĐHQG-HCM và của Trường Đại học Kinh tế-Luật;
- Bước 7: BGH và Tổ công tác hoàn thiện Đề án theo góp ý của Hội đồng;
- Bước 8: BGH trình Hội đồng Trường xem xét phê duyệt Đề án.

Nội dung của Đề án đáp ứng đầy đủ các yêu cầu sau đây:

1. Tuân thủ đúng và đầy đủ quy định hiện hành của pháp luật và quy định của ĐHQG-HCM;
2. Tuân thủ đúng và đầy đủ các quy định hiện hành của Trường Đại học Kinh tế-Luật;
3. Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu thực hiện chiến lược phát triển của Trường giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2035;
4. Đáp ứng đầy đủ mục tiêu chung, mục tiêu cụ thể đã xác định của Đề án;
5. Có kế hoạch triển khai khả thi và phương án quản trị rủi ro thích hợp trong quá trình thực hiện đề án.

./.