

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN THÙY HƯƠNG**

**SỬ DỤNG VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG**

**TẠI CƠ SỞ SƠN TÂY**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**Hà Nội - 2019**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN THÙY HƯƠNG**

**SỬ DỤNG VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CƠ SỞ SƠN TÂY  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**Chuyên ngành: Quản trị nhân lực**

**Mã ngành: 80340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS. TRẦN THỊ MINH PHƯƠNG**

**Hà Nội - 2019**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung của luận văn này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi và chưa từng xuất hiện hoặc được công bố trong bất cứ một chương trình đào tạo cấp bằng hoặc công trình nào khác.

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**Nguyễn Thùy Hương**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn tôi đã nhận được rất nhiều sự động viên, giúp đỡ của nhiều cá nhân và tập thể.

Trước hết tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS. Trần Thị Minh Phương đã hướng dẫn tôi thực hiện nghiên cứu của mình.

Xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới các thầy cô giáo, người đã đem lại cho tôi những kiến thức bổ trợ, vô cùng hữu ích trong những năm học vừa qua.

Cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban Giám hiệu, khoa sau đại học trường Đại học Lao động – Xã hội đã tạo điều kiện cho tôi trong quá trình học tập.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè, những người đã luôn bên tôi, động viên và khuyến khích tôi trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu của mình.

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN.....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ .....</b>	<b>vii</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>5</b>
<b>6. Đóng góp mới của luận văn.....</b>	<b>5</b>
<b>7. Kết cấu của luận văn.....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN SỬ DỤNG VIÊN</b>	
<b>CHỨC, LAO ĐỘNG TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Một số khái niệm .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Viên chức, người lao động, đại học công lập .....	7
1.1.2. Bố trí công việc; phân công; đánh giá viên chức, lao động .....	9
1.1.3 Sử dụng viên chức, người lao động .....	11
<b>1.2. Nội dung sử dụng viên chức, người lao động trong trường Đại học</b>	
<b>công lập .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Phân công bố trí công việc cho viên chức, người lao động .....	12
1.2.2 Quy hoạch và bổ nhiệm viên chức, người lao động .....	13
1.2.3 Đào tạo và bồi dưỡng viên chức, lao động.....	14
1.2.4 Kiểm tra đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực lao động .....	15
<b>1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng viên chức và người lao động ...</b>	<b>19</b>

1.3.1. Nhân tố bên ngoài.....	19
1.3.2. Nhân tố bên trong .....	24
<b>1.4 Kinh nghiệm sử dụng viên chức và người lao động tại một số trường đại học công lập và bài học kinh nghiệm cho Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội.....</b>	<b>28</b>
1.4.1. Kinh nghiệm sử dụng viên chức và người lao động tại một số trường đại học công lập .....	28
1.4.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Cơ sở Sơn Tây trường Đại học Lao động – Xã hội.....	31
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CƠ SỞ SƠN TÂY CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. Tổng quan về Cơ sở Sơn Tây .....</b>	<b>33</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	33
2.1.2. Đặc điểm ngành nghề đào tạo của Nhà trường.....	36
<b>2.2. Phân tích thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội. ....</b>	<b>39</b>
2.2.1. Xác định mục tiêu sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động .....	39
2.2.2. Thực trạng sử dụng chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội.....	42
<b>2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động.....</b>	<b>56</b>
2.3.1. Nhân tố bên ngoài.....	56
2.3.2 Nhân tố bên trong .....	58
<b>2.4. Đánh giá chung về thực trạng sử dụng viên chức và người lao động tại trường Đại học Lao động – Xã hội. Cơ sở Sơn Tây.....</b>	<b>62</b>
2.4.1. Những mặt đạt được .....	62
2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân .....	63

<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ VỀ VIỆC SỬ DỤNG VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CƠ SỞ SƠN TÂY CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI.....</b>	<b>67</b>
<b>3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược sử dụng nguồn nhân lực và quan điểm sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây-trường Đại học Lao động – Xã hội .....</b>	<b>67</b>
3.1.1. Phương hướng phát triển của Nhà trường .....	67
3.1.2. Chiến lược sử dụng nguồn nhân lực.....	67
3.1.3. Quan điểm sử dụng nguồn nhân lực của Nhà trường .....	68
<b>3.2. Các giải pháp cơ bản nhằm sử dụng hiệu quả viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây - Trường Đại học Lao động – Xã hội.....</b>	<b>68</b>
3.2.1.Tái cơ cấu bộ máy tổ chức.....	68
3.2.2 Hợp lý hóa cơ cấu giữa đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên .....	69
3.2.3. Bố trí giáo viên dạy nghề đủ tiêu chuẩn giảng dạy đại học .....	70
3.2.4. Tăng cường phân môn và luân chuyển lớp học tại Cơ sở Sơn Tây.....	71
3.2.5. Tăng cường hợp tác và cung cấp dịch vụ với đối tác ngoài.....	71
<b>3.3 Khuyến nghị đối với trường Đại học lao động – Xã hội tại 43 Trần Duy Hưng.....</b>	<b>72</b>
3.3.1. Tăng cường công tác tuyển sinh .....	72
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>75</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>76</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	

## DANH MỤC BẢNG

<b>Bảng 1.1:</b> Tiêu chí đánh giá, phân loại viên chức và người lao động không giữ chức vụ quản lý.....	16
<b>Bảng 1.2:</b> Tiêu chí đánh giá, phân loại viên chức và người lao động giữ chức vụ quản lý.....	17
<b>Bảng 1.3:</b> Số lượng sinh viên tuyển sinh hàng năm của Đại học công nghiệp Việt Hung.....	29
<b>Bảng 1.4:</b> Bảng số lượng giảng viên Nhà trường Đại học Điện Lực.....	30
<b>Bảng 2.1:</b> Bảng kê ngành nghề đào tạo .....	38
<b>Bảng 2.2:</b> Các yếu tố nâng cao chất lượng cán bộ quản lý .....	40
<b>Bảng 2.3:</b> Các yếu tố nâng cao chất lượng giáo viên.....	41
<b>Bảng 2.4:</b> Đánh giá lao động cuối năm của viên chức, người lao động từ năm 2016 – 2018 .....	48
<b>Bảng 2.5:</b> Đánh giá, phân loại viên chức, người lao động .....	49
<b>Bảng 2.6:</b> Sử dụng kết quả đánh giá viên chức và người lao động cuối năm của Nhà trường.....	50
<b>Bảng 2.7:</b> Bảng phân công lao động.....	52
<b>Bảng 2.8:</b> Bảng mức độ hài lòng về việc sắp xếp lại vị trí chức danh công việc .....	53
<b>Bảng 2.9:</b> Bố trí, sắp xếp lại vị trí việc làm của viên chức, người lao động trong Nhà trường.....	54
<b>Bảng 2.10:</b> Ý kiến về công tác bố trí, phân công lao động trong Nhà trường ....	55
<b>Bảng 2.11:</b> Bảng đội viên chức, người lao động của trường 2019.....	58
<b>Bảng 2.12:</b> Bảng số lượng giáo viên phân theo thâm niên.....	59
<b>Bảng 2.13:</b> Nguyên nhân sử dụng không hiệu quả đội ngũ viên chức, người lao động tại nhà trường.....	66



## **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

<b>Sơ đồ 2.1:</b> Sơ đồ bộ máy trước 01/6/2019 của Trường Đại học Lao động Xã hội Cơ sở Sơn Tây.....	35
<b>Sơ đồ 2.2:</b> Sơ đồ bộ máy tổ chức trường Đại học Lao động – Xã hội Cơ sở Sơn Tây.....	51

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội được thành lập từ năm 1984. Qua 35 năm được thành lập, Nhà trường đã trải qua rất nhiều thăng trầm trong quá trình phát triển của mình. Mỗi một giai đoạn thăng trầm của Nhà trường lại gắn với một thời kỳ lịch sử và biến động về kinh tế, xã hội và định hướng giáo dục của Đất nước.

Khi mới thành lập năm 1984, Nhà trường có số lượng giáo viên cơ hữu khá ít và điều kiện còn rất nhiều khó khăn nhưng đã được giao nhiệm vụ rất lớn là đào tạo nghề cho thương binh sau điều trị cho toàn bộ các tỉnh phía Bắc.

Dần dần nhiệm vụ này được bổ sung thêm đối tượng là người tàn tật. Và sau này mở rộng đào tạo cho tất cả người học trên khắp các vùng miền.

Nhưng giai đoạn phát triển hưng thịnh của Nhà trường bắt đầu giảm xuống khi số lượng các trường đại học, học viện, phân viện, cao đẳng, trung cấp được nâng cấp thành lập mới theo chủ trương xã hội hóa giáo dục của Đảng và Nhà nước. Trước sự cạnh tranh khốc liệt về tuyển sinh, Nhà trường trở nên yếu thế hơn hẳn và nhanh chóng giảm nhanh về số lượng học sinh – sinh viên. Sự yếu thế này đến từ chiến lược tuyển sinh, điều kiện cơ sở vật chất, trang thiết bị nhà xưởng, thiếu linh hoạt trong cung cấp dịch vụ đào tạo, vị trí địa lý...

Tất yếu xảy ra là số lượng sinh viên giảm đến khi không có học sinh – sinh viên theo học tại Nhà trường. Mà điều quan trọng sống còn của một cơ sở giáo dục là người theo học. Nếu không có học sinh – sinh viên thì tất cả toàn bộ hệ thống quản lý không cần có để vận hành.

Hiện số lượng học sinh viên – viên còn đang theo học tại Nhà trường là 200. Xét theo quy định số học sinh – sinh viên này quá ít so với 72 viên chức, lao động tại trường. Nhà trường đang đứng trước thách thức mang tính chất

sống còn và bắt buộc phải chuyên mình và hành động thật mạnh mẽ. Về chủ trương, Ban lãnh đạo Nhà trường đang đặt ra mục tiêu: tuyển sinh quyết liệt mùa tuyển sinh 2019 với chỉ tiêu tối thiểu 100 học sinh hệ cao đẳng nghề song song với tuyển sinh đại học, chuyển đổi dịch vụ đào tạo an ninh quốc phòng và hoàn thiện con người chuẩn bị sáp nhập với trường Đại Học Lao động – Xã hội.

Chính vì vậy, thách thức lớn nhất của Nhà trường là sử dụng hợp lý nguồn lao động hiện có để vượt qua giai đoạn khó khăn này. Xuất phát từ thực tiễn đang diễn ra mà tác giả lựa chọn đề tài: **“Sử dụng viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội”** làm chủ đề nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu trước đó về vấn đề sử dụng hợp lý nguồn nhân lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có từ đó phát triển cơ sở lý luận về nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động trong Nhà trường công lập. Qua tìm hiểu và đánh giá, tác giả khẳng định rằng đề tài luận văn không trùng lặp với bất kỳ đề tài có nội dung tương tự hoặc gần tương tự trước đó.

- Luận án tiến sĩ của Phan Thủy Chi (2008): *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế”*. Luận án làm rõ về sự cần thiết của việc hợp tác đào tạo quốc tế của các trường đại học để nâng cao chất lượng giảng viên, kế thừa và cải tiến phương pháp đào tạo tiến tới tiệm cận với với chuẩn quốc tế để nâng cao vị thế giáo dục đại học của Việt Nam. Nhà trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây trong những năm gần đây không còn chương trình hợp tác đào tạo quốc tế. Tuy nhiên trước kia Nhà

trường có chủ trương này nhưng cũng chưa có viên chức, người lao động nào đủ tiêu chuẩn để đăng ký đào tạo. Nhưng với thời kỳ công nghệ thông tin mở rộng việc kế thừa các phương pháp đào tạo tiên bộ của thế giới không còn là điều khó khăn và rất cần đội ngũ viên chức, lao động của Nhà trường thay đổi phương pháp giảng dạy cũ bằng phương pháp mới với phương châm lấy người học làm trung tâm.

- Luận văn thạc sĩ của Nguyễn Thị Yến (2016): *“Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại trường Đại học Nguyễn Trãi”*. Trong luận văn tác giả đã phân tích rõ về việc phân công, bố trí đội ngũ cán bộ giáo viên. Và việc phân công, bố trí này có tác động như thế nào đến các mặt: chi phí tiền lương, năng lực và chi phí, doanh thu... Đây là mô hình đại học dân lập được thành lập theo chủ trương xã hội hóa giáo dục của Đảng và Nhà nước. Do đó trường Đại học Nguyễn Trãi sẽ phải cân đối sử dụng lao động hiệu quả nhất mà lại tối thiểu hóa chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Với chủ trương các trường đại học công lập tiến dần tới cơ chế tự chủ. Thì Nhà trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây cần thiết nghiên cứu và từng bước áp dụng việc sử dụng nhân lực hiệu quả để chuẩn bị cho sự tự chủ.

- Luận văn thạc sĩ Nguyễn Đăng Bộ: *“Nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực phục vụ chiến lược phát triển trường đại học Điện lực giai đoạn 2011 – 2016 tầm nhìn đến 2020”*. Luận văn đã chỉ rõ về thực trạng sử dụng nguồn nhân lực của trường Đại học Điện Lực bao gồm những tồn tại cần thay đổi và chỉ rõ mục tiêu chiến lược của Nhà trường cho việc phát triển trong tương lai. Luận văn này của tác giả kế thừa và học hỏi tầm nhìn chiến lược xây dựng Nhà trường; công tác quản lý đội ngũ viên chức người lao động; và một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực...

- Luận văn thạc sĩ của Nguyễn Thị Thúy Ái (2014): *“Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trí lực tại công ty dược phẩm Phương Nam*

*thành phố Cần Thơ*”. Luận văn đề cập đến nguồn lao động trí lực và làm rõ khái niệm cũng như tầm quan trọng của bộ phận lao động này trong sự hưng thịnh của công ty dược phẩm Phương Nam và việc cần thiết phải sử dụng đội ngũ lao động trí lực này như thế nào để tăng hiệu quả công việc và tối đa hóa doanh thu cho doanh nghiệp. Qua đây tác giả thấy rằng với một môi trường giáo dục thì lao động trí lực là lao động chiếm số lượng đông đảo. Do đó nhất thiết phải sử dụng nguồn lao động này thật hiệu quả để tăng lợi thế cạnh tranh song song với việc nâng cao chất lượng cho đội ngũ lao động trí lực này.

- Luận văn thạc sĩ Nguyễn Đức Lực (2012): “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại viễn thông Thái Nguyên*”. Trong luận văn này tác giả đã đề cập đến nhiều khía cạnh của việc sử dụng nguồn nhân lực: thời gian làm việc thực tế, quỹ lương và thu nhập, vốn đầu tư, kết cấu la động và đúng ngành nghề đào tạo... Do đó tác giả kế thừa những quan điểm mới này tập trung vào xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức, người lao động tại Nhà trường.

Mỗi ngành nghề, mỗi khu vực, mỗi doanh nghiệp đều đã đưa ra giải pháp sử dụng hiệu quả lao động mà mình đang có. Khi thực hiện tốt điều này thì sẽ gặt hái được vô vàn những lợi ích cả về lợi nhuận, xây dựng văn hóa tổ chức đến tăng năng suất lao động... Do đó ngành giáo dục không nên nằm ngoài phương pháp này và đặc biệt là giáo dục đại học. Nên luận văn này của tác giả kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được đồng thời giải quyết sâu về vấn đề “*Sử dụng viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội*”.

### **3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu**

*Mục tiêu nghiên cứu:* nhằm đưa ra giải pháp sử dụng hiệu quả viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội

*Nhiệm vụ nghiên cứu:* Hệ thống hóa cơ sở lý luận về sử dụng nhân lực

viên chức và người lao động trong trường đại học công lập; Phân tích thực trạng sử dụng viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội; Đề xuất giải pháp nhằm sử dụng hiệu quả viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

*Đối tượng nghiên cứu:* sử dụng viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội.

*Phạm vi nghiên cứu:*

*Về không gian:* Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội.

*Về thời gian:* Dữ liệu được phân tích chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2016 đến năm 2019. Giải pháp thực hiện cho năm 2022.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- *Phương pháp quan sát:* Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây Trường Đại học Lao động – Xã hội.

- *Phương pháp thống kê, phân tích thống kê và tổng hợp số liệu:* phân tích các số liệu thu thập được từ số liệu và tư liệu thứ cấp.

- *Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học:* Phương pháp này sử dụng phiếu điều tra là bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về sử dụng viên chức và người lao động tại Nhà trường. Sử dụng phương pháp điều tra toàn bộ với số phiếu phát ra là 71 phiếu. Số phiếu thu về 71 phiếu. Số phiếu hợp lệ 71 phiếu.

#### **6. Đóng góp mới của luận văn**

*Thứ nhất,* luận văn tiếp tục hoàn thiện hệ thống lý luận về sử dụng viên chức và người lao động

*Thứ hai,* Đánh giá thực trạng sử dụng viên chức và người lao động. Từ đó, xác định những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân chính dẫn đến hạn chế

trong việc sử dụng viên chức và người lao động của Nhà trường.

*Thứ ba*, đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm sử dụng có hiệu quả viên chức và người lao động, góp phần giải quyết khó khăn hiện tại của Nhà trường về quỹ tiền lương và bố trí viên chức, lao động thiếu việc làm.

## **7. Kết cấu của luận văn**

*Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn sử dụng viên chức, lao động trong trường đại học công lập*

*Chương 2: Thực trạng sử dụng viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây trường Đại học Lao động - Xã hội*

*Chương 3: Giải pháp sử dụng viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây trường Đại học Lao động - Xã hội*

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN SỬ DỤNG VIÊN CHỨC, LAO ĐỘNG TRONG TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP**

### **1.1. Một số khái niệm**

#### *1.1.1. Viên chức, người lao động, đại học công lập*

##### *1.1.1.1. Viên chức*

Viên chức, công chức là từ ngữ rất hay được sử dụng nhưng không phải ai cũng hiểu về nó. Đơn giản người dân chỉ xác định được viên chức, công chức là người làm việc trong các cơ quan nhà nước. Trong phạm vi đề tài nghiên cứu tác giả chỉ tập trung vào làm rõ về viên chức. Cụ thể:

Căn cứ điều 2 Luật viên chức số 58/2010/QH12

*“Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật.”*[19]

Như vậy có thể thấy viên chức trước hết phải là công dân Việt nam có đầy đủ năng lực hành vi dân sự và không trong thời gian chịu truy cứu trách nhiệm hình sự.

Viên chức là lao động làm việc tại các đơn vị hành chính sự nghiệp của Nhà nước: trường học các cấp công lập, cơ sở giáo dục đại học công lập, bệnh viện công lập ...

Viên chức làm việc theo chế độ hợp đồng lao động và hộ hưởng lương từ ngân sách Nhà nước hoặc hưởng lương từ đơn vị sự nghiệp công lập đó. Được bổ nhiệm vào một chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý (trừ các chức vụ quy định là công chức).

##### *1.1.1.2. Lao động*

Lao động là hoạt động có mục đích, có ý thức của con người nhằm thay đổi các vật thể tự nhiên phù hợp với nhu cầu của con người. Thực chất là sự



vận động của sức lao động trong qua trình tạo ra của cải vật chất cho xã hội, lao động cũng chính là quá trình kết hợp của sức lao động và tư liệu sản xuất để sản xuất ra sản phẩm phục vụ nhu cầu con người. Có thể nói lao động là yếu tố quyết định cho mọi hoạt động kinh tế.

Hoạt động lao động có ở khắp mọi nơi không phân biệt tuổi tác, giới tính, văn hóa, tôn giáo.... Nhằm tạo ra của cải vật chất cho bản thân, gia đình và xã hội. Chủ thể của hoạt động lao động là con người.

Người lao động là người làm các công việc làm công ăn lương, họ bằng sức lao động hoặc dùng trí óc để làm ra các sản phẩm vật chất hoặc tinh thần cho người khác.

Căn cứ điểm 1 điều 3 Luật việc làm 2017: “*Người lao động là công dân Việt Nam từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động và có nhu cầu làm việc*”[20].

Như vậy, *Người lao động là công dân Việt Nam từ đủ 15 tuổi trở lên. Không phân biệt giới tính, tôn giáo, ngôn ngữ, văn hóa... có khả năng lao động (kể cả người khuyết tật) và có nhu cầu được làm việc bằng sức lực hoặc trí lực nhằm tạo ra sản phẩm và nhận lại các giá trị tương ứng bằng tiền.*

#### *1.1.1.3. Đại học công lập*

Đại học là nơi giáo dục đào tạo về kiến thức, chuyên môn và kỹ năng nghề cho người học. Trường đại học có lịch sử phát triển từ rất lâu trong lịch sử nhân loại, hiện nay đã có ghi nhận về những trường đại học lâu đời nhất: đại học Oxford (Anh) thành lập năm 1096. Hay tại Việt Nam ngôi trường được coi là trường đại học đầu tiên là Văn miếu quốc tử giám năm 1076. Việc được học tập trong một ngôi trường đại học gần như đảm bảo về khả năng tìm kiếm việc làm tạo ra thu nhập cao. Với nhu cầu học hỏi của con người và sự phát triển của xã hội các trường đại học được thành lập nên. Bên cạnh những trường đại học công lập còn có sự tham gia của các trường đại học dân lập, tư

thực góp phần cung cấp dịch vụ đào tạo.

Căn cứ điều 4 Luật giáo dục đại học số 34/2018/QH14

- Cơ sở giáo dục đại học là cơ sở giáo dục thuộc hệ thống giáo dục quốc dân, thực hiện chức năng đào tạo các trình độ của giáo dục đại học, hoạt động khoa học và công nghệ, phục vụ cộng đồng

- Trường đại học, học viện (sau đây gọi chung là trường đại học) là cơ sở giáo dục đại học đào tạo, nghiên cứu nhiều ngành, được cơ cấu tổ chức theo quy định của Luật này.

- Đại học là cơ sở giáo dục đại học đào tạo, nghiên cứu nhiều lĩnh vực, được cơ cấu tổ chức theo quy định của Luật này; các đơn vị cấu thành đại học cùng thống nhất thực hiện mục tiêu, sứ mạng, nhiệm vụ chung.

Do đó, Đại học công lập là cơ sở giáo dục đại học do Nhà nước thành lập với mục tiêu cung cấp dịch vụ giáo dục bằng hình thức giáo dục kiến thức, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp cho người theo học. Các trường đại học công lập hoạt động và vận hành chấp hành đúng theo quy định của Bộ giáo dục đào tạo, cơ quan chủ quản trực tiếp và quy định của Pháp luật.

### **1.1.2. Bố trí công việc; phân công; đánh giá viên chức, lao động**

#### **1.1.2.1. Bố trí nhân lực**

Bố trí nhân lực là hoạt động nhằm sắp xếp cho người lao động một chỗ làm việc. Có thể bố trí theo một số trường hợp sau:

- Người lao động được tuyển dụng cho vị trí công việc còn trống: Khi có các chức danh công việc còn trống mà các kiến thức, kỹ năng chuyên môn về kinh nghiệm của người lao động thỏa mãn yêu cầu cơ bản của vị trí này thì sắp xếp, bố trí họ vào vị trí dự định tuyển chọn

- Trường hợp chuyển đổi công việc từ cơ quan khác tới theo điều động, sáp nhập: Trước hết cần nghiên cứu hồ sơ của người lao động và thực hiện phỏng vấn người lao động nhằm tìm hiểu các kiến thức và kỹ năng mà người

lao động đó có được. So sánh kiến thức, kỹ năng của người lao động được chuyển đến với tiêu chuẩn chức danh công việc để xác định chức danh công việc đó có phù hợp với người lao động đó.

- Người lao động được tuyển dụng là người có tài năng cần cho tổ chức, tổ chức vẫn cần tuyển dù chưa có nhu cầu tuyển: Đôi khi tổ chức chưa thật sự có nhu cầu tuyển nhưng khi phát hiện có nhân tài, tổ chức vẫn thực hiện tuyển dụng để phục vụ cho nhu cầu phát triển của tổ chức.

- Lao động dôi dư do sắp xếp lại tổ chức bộ máy:

+ Lựa chọn những lao động đã đủ điều kiện nghỉ hưu do có thời gian đóng bảo hiểm xã hội đáp ứng các quy định hiện hành. Khuyến khích các lao động này nghỉ hưu sớm và có chế độ thích đáng đối với họ

+ Thực hiện đào tạo lại đối với lao động dôi dư, bố trí cho họ công việc thích hợp hơn sau đào tạo

+ Liên hệ với các trung tâm dịch vụ việc làm để đăng ký tìm việc cho họ hoặc liên hệ với các tổ chức khác nhận họ vào làm việc

+ Cho mượn lao động

+ Mở rộng hoạt động của tổ chức: Tổ chức có thể xem xét bổ sung thêm một số loại hình sản xuất - kinh doanh- dịch vụ để bố trí lao động dôi dư vào làm việc ở các vị trí công việc mới này

#### *1.1.2.2. Phân công công việc*

Phân công công việc là hoạt động giao việc cho người lao động. Phân công công việc cho người lao động bao gồm phân công thường xuyên và phân công công việc đột xuất

Phân công công việc thường xuyên là giao việc cho người lao động những nhiệm vụ có tính thường xuyên, những nhiệm vụ này thuộc chức trách của người lao động, người lao động buộc phải hoàn thành. Những công việc này thường được thể hiện rõ trong bản mô tả công việc của chức danh công

việc mà người lao động đảm nhận.

Phân công công việc đột xuất là giao việc cho người lao động những nhiệm vụ phát sinh, không nằm trong kế hoạch dự tính, cần phải giải quyết.

### *1.1.2.3. Đánh giá viên chức, lao động*

Theo từ điển Tiếng Việt: “*Đánh giá*” được định nghĩa là “*Nhận định giá trị*”[24].

Đánh giá là việc làm cần thiết trong việc sử dụng lao động dù ở lĩnh vực hay đơn vị nào. Có 2 cách đánh giá: Đánh giá theo chuẩn và đánh giá theo tiêu chí được xây dựng.

+ Đánh giá theo chuẩn: là so sánh thành tích của các đối tượng cùng được đánh giá với nhau.

+ Đánh giá theo tiêu chí: Là đánh giá dựa trên các tiêu chí đã được xác định rõ ràng phù hợp với mục tiêu đề ra.

Thông thường trong việc sử dụng kết quả đánh giá người lao động để đưa ra quyết định sử dụng lao động hiệu quả thường sử dụng đánh giá theo tiêu chuẩn.

*Do đó Đánh giá viên chức, lao động là việc sử dụng tiêu chí rõ ràng về thành tích đạt được phù hợp với loại hình công việc và mục tiêu đề ra. Đánh giá, phân loại viên chức nhằm làm rõ ưu điểm, khuyết điểm, mặt mạnh, mặt yếu về tư tưởng, phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.*

### *1.1.3 Sử dụng viên chức, người lao động*

Theo từ điển Tiếng Việt: “*Sử dụng là lấy làm phương tiện để phục vụ mục đích hay nhu cầu nào đó*” [24].

Trong quy định của Bộ luật lao động tại điều 46 thì các phương án sử dụng lao động phải có những nội dung chủ yếu sau đây:

- *Danh sách và số lượng người lao động tiếp tục được sử dụng, người*

*lao động đưa đi đào tạo lại để tiếp tục sử dụng;*

*- Danh sách và số lượng người lao động nghỉ hưu;*

*- Danh sách và số lượng người lao động được chuyển sang làm việc không trọn thời gian; người lao động phải chấm dứt hợp đồng lao động;*

*- Biện pháp và nguồn tài chính bảo đảm thực hiện phương án.*

*Khi xây dựng phương án sử dụng lao động phải có sự tham gia của tổ chức đại diện tập thể lao động tại cơ sở.*

Viên chức về bản chất là người lao động vì thỏa mãn đủ các điều kiện về định nghĩa lao động: là công dân Việt Nam trong độ tuổi lao động, tham gia vào thị trường lao động... Chính vì thế nên việc xây dựng phương án sử dụng viên chức là một hình thức khác của sử dụng lao động.

Do đó, Sử dụng viên chức, người lao động tức là sử dụng con người làm phương tiện để tạo ra của cải vật chất hoặc giá trị tinh thần cho đất nước.

Sử dụng người viên chức, lao động được tính thời gia từ khi họ bắt đầu ký kết hợp đồng lao động đến khi hợp đồng hết hiệu lực hoặc bản thân họ đến tuổi nghỉ hưu.

Sử dụng viên chức, người lao động bao gồm các hoạt động: tuyển dụng, phân công bố trí, chuyển, đề bạt, đánh giá, đãi ngộ, thi đua khen thưởng, xử lý vi phạm, đào tạo, bồi dưỡng....

## **1.2. Nội dung sử dụng viên chức, người lao động trong trường Đại học công lập**

### **1.2.1. Phân công bố trí công việc cho viên chức, người lao động**

Theo quy định của Nghị định 29/2019/NĐ-CP tại điều 25 thì việc phân công bố trí viên chức, người lao động thuộc chức năng nhiệm vụ của người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập. và người đứng đầu đơn vị phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về quyết định phân công bố trí nhân sự của mình. Ngoài ra người đứng đầu còn phải thực hiện nhiệm vụ của viên chức, bảo đảm các điều kiện cần thiết để viên chức thực hiện nhiệm vụ và các chế độ, chính sách đối

với viên chức.

Việc phân công bố trí công việc cho viên chức, người lao động phải tuân thủ những nguyên tắc nhất định và không được phân công theo cảm hứng hoặc bị chi phối bởi các lý do khác. Cụ thể phân công công việc phải bảo đảm phù hợp với chức danh nghề nghiệp, chức vụ quản lý được bổ nhiệm và yêu cầu của vị trí việc làm.

## ***1.2.2 Quy hoạch và bổ nhiệm viên chức, người lao động***

### ***1.2.2.1 Bổ nhiệm viên chức, người lao động***

Bổ nhiệm là một trong những hoạt động phân công lao động nhưng có điểm khác biệt quan trọng với các hoạt động khác. Đó là bổ nhiệm là việc phân công cho viên chức, người lao động đảm nhiệm công việc là quản lý hoặc lãnh đạo: giám đốc, trưởng phó phòng/ban, tổ trưởng chuyên môn....

Việc bổ nhiệm viên chức được quy định cụ thể tại điều 27 của Nghị định 29/2019/NĐ-CP. Việc bổ nhiệm viên chức quản lý phải căn cứ vào nhu cầu của đơn vị sự nghiệp công lập và các tiêu chuẩn, điều kiện sau:

- Đạt tiêu chuẩn của chức vụ quản lý theo quy định của cơ quan, đơn vị có thẩm quyền;
- Có đầy đủ hồ sơ cá nhân được cơ quan, đơn vị có thẩm quyền xác minh rõ ràng; có bản kê khai tài sản theo quy định;
- Trong độ tuổi bổ nhiệm theo quy định;
- Có đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ và chức trách được giao;
- Không thuộc các trường hợp bị cấm đảm nhiệm chức vụ theo quy định của pháp luật.

Thời hạn bổ nhiệm là 05 năm, trừ trường hợp thực hiện theo quy định của pháp luật chuyên ngành hoặc quy định của cơ quan có thẩm quyền. Khi hết thời hạn bổ nhiệm, cơ quan, đơn vị có thẩm quyền thực hiện bổ nhiệm lại hoặc không bổ nhiệm lại viên chức quản lý.

### *1.2.2.2 Quy hoạch viên chức, người lao động*

Việc quy hoạch viên chức, người lao động là hoạt động vẫn thiết trong việc sử dụng viên chức, lao động. Quy hoạch viên chức, người lao động là công tác phát hiện sớm nguồn cán bộ trẻ có đức, có tài, có triển vọng về khả năng lãnh đạo, quản lý, đưa vào quy hoạch để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, tạo nguồn các chức danh lãnh đạo, quản lý, đáp ứng nhiệm vụ chính trị trước mắt và lâu dài của từng đơn vị sự nghiệp công lập.

Quy hoạch viên chức, người lao động phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ chính trị và thực tế đội ngũ viên chức, người lao động. Việc quy hoạch phải thực hiện theo những nguyên tắc sau:

- Phải đánh giá đúng viên chức, người lao động trước khi đưa vào quy hoạch.
- Quy hoạch viên chức, người lao động phải đảm bảo phương châm “mở” và “động”.
- Đảm bảo đúng số lượng viên chức, người lao động và đúng vị trí quy hoạch viên chức, người lao động.
- Đảm bảo về độ tuổi và cơ cấu nữ viên chức, nữ lao động trong quy hoạch.

### *1.2.3 Đào tạo và bồi dưỡng viên chức, lao động*

#### *1.2.3.1 Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng*

- Cập nhật kiến thức, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ được giao;
- Đào tạo góp phần xây dựng đội ngũ viên chức có đạo đức nghề nghiệp, có đủ trình độ và năng lực chuyên môn đảm bảo chất lượng của hoạt động nghề nghiệp.

#### *1.2.3.2 Nguyên tắc đào tạo, bồi dưỡng*

- Đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào vị trí việc làm, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp và nhu cầu phát triển nguồn nhân lực của đơn vị sự nghiệp công lập;

- Bảo đảm tính tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng;
- Khuyến khích viên chức học tập, nâng cao trình độ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ.
- Bảo đảm công khai, minh bạch, hiệu quả.

#### ***1.2.4 Kiểm tra đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực lao động***

##### ***1.2.4.1 Đánh giá thực hiện công việc của viên chức và người lao động***

Việc đánh giá phân loại, đánh giá viên chức và người lao động thực hiện trên cơ sở đánh giá chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc. Chất lượng và hiệu quả công việc được giao đối với các đơn vị sự nghiệp công lập có thu như các trường Đại học công lập được thực hiện theo quy định của pháp luật. Cụ thể, Căn cứ Luật Viên chức ngày 15/11/2010; Thực hiện Nghị định số 56/2015/NĐ-CP ngày 09/6/2015 của Chính phủ về việc đánh giá và phân loại cán bộ, công chức, viên chức. Lúc này trường Đại học công lập sẽ tiến hành đánh giá vào cuối năm dương lịch hành năm.

##### **\* Mục đích**

- Đánh giá, phân loại viên chức nhằm làm rõ ưu điểm, khuyết điểm, mặt mạnh, mặt yếu về tư tưởng, phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Kết quả đánh giá, phân loại là căn cứ để lập kế hoạch, quy hoạch phát triển nhân lực, đề bố trí, luân chuyển, điều động, tuyển dụng, sử dụng đúng năng lực sở trường; phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng, giải quyết thôi việc; bổ nhiệm, miễn nhiệm và thực hiện chế độ, chính sách tiền lương và các chính sách khác đối với cán bộ, công chức, viên chức và người lao động.

##### **\* Yêu cầu**

- Đánh giá, phân loại viên chức và người lao động phải đảm bảo tính khách quan, dân chủ, công khai không nể nang, trù dập, thiên vị, hình thức



trên cơ sở thực hiện tự phê bình và phê bình.

- Nêu cao trách nhiệm của tập thể và cá nhân, lấy kết quả, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ làm thước đo chủ yếu trong đánh giá, phân loại cán bộ, công chức, viên chức và người lao động.

**\* Đối tượng đánh giá**

Áp dụng đối với viên chức và người lao động làm việc theo hợp đồng làm việc không xác định thời hạn và hợp đồng lao động có thời hạn 01 năm trở lên có đóng bảo hiểm.

**\* Nội dung đánh giá, phân loại**

**Bảng 1.1 Tiêu chí đánh giá, phân loại viên chức và người lao động không giữ chức vụ quản lý**

<b>Phân loại</b> <b>Tiêu chí</b>	<b>Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành nhiệm vụ</b>	<b>Không hoàn thành nhiệm vụ</b>
Kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ theo hợp đồng làm việc đã ký kết	- Hoàn thành 100% công việc; chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ được giao;	- Hoàn thành 100% công việc;	- Hoàn thành từ 70 – dưới 100% công việc;	- Hoàn thành dưới 70% công việc;
Nhiệm vụ đột xuất	- Hoàn thành tốt	- Hoàn thành tốt	- Hoàn thành tốt	- Hoàn thành tốt
Quy định về đạo đức nghề nghiệp	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc
Quy tắc ứng xử viên chức	- Thực hiện nghiêm túc	- Thực hiện nghiêm túc	- Thực hiện nghiêm túc	- Thực hiện nghiêm túc
Nghiên cứu khoa học	- Có ít nhất 01 công trình khoa học, đề tài, đề án			

**Bảng 1.2 Tiêu chí đánh giá, phân loại viên chức và người lao động giữ  
chức vụ quản lý**

<b>Phân loại Tiêu chí</b>	<b>Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành nhiệm vụ</b>	<b>Không hoàn thành nhiệm vụ</b>
Kết quả thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ theo hợp đồng làm việc đã ký kết	- Hoàn thành 100% công việc; chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ được giao;	- Hoàn thành 100% công việc;	- Hoàn thành từ 70 – dưới 100% công việc;	- Hoàn thành dưới 70% công việc; - Chưa nghiêm túc chấp hành sự phân công công tác
Nhiệm vụ đột xuất	- Hoàn thành tốt	- Hoàn thành tốt	- Hoàn thành tốt	- Thực hiện không đạt yêu cầu
Quy định về đạo đức nghề nghiệp	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc	- Thực hiện đúng, đầy đủ, nghiêm túc	- Vi phạm quy tắc ứng xử, đạo đức nghề nghiệp
Quy tắc ứng xử viên chức	- Thực hiện nghiêm túc	- Thực hiện nghiêm túc	- Thực hiện nghiêm túc	- Chia rẽ nội bộ gây mất đoàn kết
Nghiên cứu khoa học	- Có ít nhất 01 công trình khoa học, đề tài, đề án			
Công tác điều hành tổ chức thực hiện công việc	- Có ý thức chủ động, sáng tạo	- Có ý thức chủ động, sáng tạo		

<b>Phân loại</b> <b>Tiêu chí</b>	<b>Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành nhiệm vụ</b>	<b>Không hoàn thành nhiệm vụ</b>
Cơ chế tự chủ tự chịu trách nhiệm đối với đơn vị sự nghiệp công lập	- Triển khai thực hiện tốt	- Triển khai thực hiện tốt	- Nghiêm túc thực hiện	
Tổ chức được giao quản lý điều hành	- Hoàn thành 100% khối lượng công việc	- Hoàn thành 100% khối lượng công việc	- Hoàn thành từ 70 – dưới 100% khối lượng công việc	- Hoàn thành dưới 70% khối lượng công việc
Tiêu chí khác				- Vi phạm kỷ luật, pháp luật. - Không có tinh thần phối hợp với đồng nghiệp

#### *1.2.4.2 Tạo động lực lao động*

Tạo động lực trong lao động được hiểu là các biện pháp người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập tạo ra nhằm thúc đẩy viên chức, người lao động đạt được các mục tiêu chung của đơn vị.

Các nội dung tạo động lực trong lao động bao gồm:

- Tạo động lực bằng các công cụ tài chính: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp và các khoản hỗ trợ khác.

*Tiền lương là khoản tiền viên chức, người lao động nhận được hàng tháng từ ngân sách Nhà nước và quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập.*

*Tiền lương bao gồm mức lương theo ngạch bậc cùng với phụ cấp và các khoản thu khác.*

- Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính:

Thực hiện phân tích công việc và phân công công việc hợp lý. Phân tích công việc là tiền đề để phân công công việc hợp lý, giúp người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập có thể xác định công việc cần những nhân sự cần những đặc điểm gì và viên chức, người lao động hiểu được nhiệm vụ rõ ràng.

Đánh giá thực hiện công việc của viên chức và người lao động. Đánh giá thực hiện công việc giúp người đứng đầu đơn vị sự nghiệp công lập có biện pháp thưởng và khích lệ hợp lý với viên chức, người lao động để tạo được động lực làm việc cho họ.

Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động. Trong công việc không phải lúc nào viên chức, người lao động cũng gặp thuận lợi cho nên họ cần được tạo điều kiện loại bỏ các cản trở, tạo điều kiện thuận lợi để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức cho viên chức, người lao động. là hoạt động nâng cao và cập nhật kiến thức mới cho người lao động để họ có tâm lý an tâm, tự tin vào bản thân và tay nghề của mình khi làm việc.

Xây dựng bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho từng viên chức, người lao động để nâng cao năng suất lao động, để phát triển toàn diện cá nhân người lao động.

### **1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng viên chức và người lao động**

#### **1.3.1. Nhân tố bên ngoài**

##### **1.3.1.1. Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước**

Nghị quyết 14/2005/NQ-CP về đổi mới cơ bản và toàn diện giáo dục đại học Việt Nam giai đoạn 2006 – 2020 đã nêu rõ đổi mới giáo dục đại học là sự nghiệp của toàn dân dưới sự lãnh đạo của Đảng và sự quản lý của Nhà

nước. Nhà nước tăng cường đầu tư cho giáo dục đại học, đồng thời đẩy mạnh xã hội hóa, tạo điều kiện thuận lợi về cơ chế chính sách để các tổ chức, cá nhân và toàn xã hội tham gia phát triển giáo dục đại học.

Mục tiêu chung là đến năm 2020, giáo dục đại học Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực và tiếp cận trình độ tiên tiến trên thế giới; có năng lực cạnh tranh cao, thích ứng với cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Để thực hiện được mục tiêu chung này, nghị quyết cũng đề ra một trong số các mục tiêu cụ thể là mở rộng quy mô đào tạo đi đôi với đảm bảo chất lượng đào tạo. Nghị quyết nhấn mạnh tầm quan trọng của việc: “Xây dựng đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý giáo dục đại học đủ về số lượng, có phẩm chất đạo đức và lương tâm nghề nghiệp, có trình độ chuyên môn cao, phong cách giảng dạy và quản lý tiên tiến; bảo đảm tỷ lệ sinh viên/giảng viên của cả hệ thống giáo dục đại học không quá 20. Đến năm 2010 có ít nhất 40% giảng viên đạt trình độ thạc sỹ và 25% đạt trình độ tiến sỹ; đến năm 2020 có ít nhất 60% giảng viên đạt trình độ thạc sỹ và 35% đạt trình độ tiến sỹ”.

Thực hiện xã hội hóa giáo dục đại học: Huy động nguồn lực vật chất và trí tuệ của xã hội tham gia chăm lo cho sự nghiệp giáo dục, có các chính sách ưu tiên, khuyến khích cho các cơ sở giáo dục đại học tư thục và cơ sở giáo dục đại học có vốn đầu tư nước ngoài tham gia vào lĩnh vực đào tạo và nghiên cứu khoa học.

Thực hiện chính sách ưu tiên, bình đẳng đối với đối tượng được hưởng chính sách xã hội, đối tượng ở vùng đồng bào dân tộc thiểu số, vùng có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn và đối tượng theo học các ngành đặc thù đáp ứng nhu cầu nhân lực cho phát triển kinh tế - xã hội; thực hiện bình đẳng giới trong giáo dục đại học.

#### *Quy hoạch mạng lưới các trường đại học*

Quy hoạch mạng lưới cơ sở giáo dục đại học là sự phân bố, sắp xếp hệ

thống các trường cao đẳng, trường đại học, học viện với cơ cấu ngành nghề, trình độ đào tạo phù hợp với quy mô dân số, vị trí địa lý, vùng lãnh thổ trên toàn quốc và từng địa phương, cho từng thời kỳ, phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội và quốc phòng, an ninh của đất nước.

*Chính sách sử dụng nguồn nhân lực*

Giáo dục là quốc sách của Nhà nước ta. Do đó Đảng và Nhà nước luôn chú trọng quản lý Nhà nước về lĩnh vực này bằng cách ban hành rất nhiều các văn bản luật, dưới luật, quy phạm pháp luật. Cụ thể:

- Nghị quyết số 27/NQ-TW ngày 21/5/2018 về cải cách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp.

- Thông tư số 12/2019/TT-BLĐTBXH ngày 12/8/2019 về việc xếp lương chức danh nghề nghiệp viên chức chuyên ngành giáo dục nghề nghiệp.

- Thông tư số 09/2019/TT-BGDĐT ngày 14/5/2019 quy định thời gian tập sự theo chức danh nghề nghiệp giáo viên, giảng viên trong các cơ sở giáo dục công lập.

- Quyết định số 89/QĐ-TTg ngày 18/1/2019 phê duyệt đề án nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý các cơ sở giáo dục đại học công lập đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản toàn diện giáo dục và đào tạo giai đoạn 2019 – 2030.

Cơ chế chính sách sử dụng, bố trí sắp xếp nguồn nhân lực trong trường đại học phải linh hoạt, hợp lý, đủ mạnh phù hợp với bộ máy vận hành của nhà trường, tạo động lực, khuyến khích cán bộ, giảng viên...nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Việc bố trí sắp xếp nguồn nhân trong trường đại học phải căn cứ vào năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất khác phù hợp với đặc điểm của từng ngành đào tạo. Do vậy, những vấn đề cần tập trung giải quyết cho nguồn nhân lực trong trường đại học là phải có cơ chế chính

sách thích hợp để đảm bảo đủ về số lượng, nâng cao chất lượng đào tạo và phù hợp về cơ cấu nhân lực sẽ là nhân tố tác động đến sự phát triển nguồn nhân lực giáo dục đào tạo.

### *1.3.1 2 Sự phát triển chung của thị trường lao động*

Giáo dục đại học là giáo dục tạo ra nguồn lao động cho xã hội, phục vụ quá trình công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Chính vì thế giáo dục đại học có quan hệ mật thiết với thị trường lao động. Sự phát triển chung của thị trường lao động, lao động chất lượng cao, đánh giá tổng quan thị trường lao động nước ta cho thấy: thị trường lao động tiếp tục được phát triển theo hướng hiện đại hóa và định hướng thị trường; khuôn khổ luật pháp, thể chế, chính sách thị trường lao động từng bước được hoàn thiện; các kết quả trên thị trường lao động được cải thiện như chất lượng cung tăng lên, cơ cấu cầu lao động chuyển dịch tích cực, thu nhập, tiền lương được cải thiện, năng suất lao động và tính cạnh tranh của lực lượng lao động tăng lên.

Những bước tiến đầu tiên về thị trường lao động chất lượng cao ở Việt Nam bắt đầu trở nên phong phú hơn. Trong thị trường lao động luôn tồn tại các dòng di chuyển biến đổi không ngừng.

Dòng chảy lao động chất lượng cao từ các khu vực lao động khác nhau di chuyển sang khu vực giáo dục và ngược lại. Đây là xu hướng rất tốt cho nền giáo dục Việt Nam, vì họ đều là những người đã tiếp xúc trực tiếp và có kinh nghiệm thực tế trong hoạt động lao động sản xuất. Họ có thể truyền tải những kinh nghiệm và những bài học thực tế cho sinh viên, giúp cho sinh viên khi ra trường không gặp khó khăn khi tiếp xúc với công việc thực tế, tránh tình trạng học không đi đôi với hành. Ngược lại, giảng viên hoàn toàn có thể di chuyển từ khu vực hoạt động giáo dục sang làm việc tại các khu vực khác nếu không đáp ứng được lợi ích và các yêu cầu cá nhân của họ đề ra. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến đội ngũ giảng viên.

### *1.3.1.3 Các quy định về tiêu chuẩn đối với giảng viên đại học*

Luật Giáo dục Đại học là văn bản quan trọng nhất trong việc vận hành việc giáo dục đại học tại nước ta. Cụ thể luật quy định: về đội ngũ cán bộ, giảng viên trong trường đại học như sau:

Có kế hoạch tuyển dụng, bồi dưỡng, phát triển đội ngũ giảng viên và nhân viên; quy hoạch bổ nhiệm cán bộ quản lý đáp ứng mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ và phù hợp với điều kiện cụ thể của trường đại học; có quy trình, tiêu chí tuyển dụng, bổ nhiệm rõ ràng, minh bạch.

Đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên và nhân viên được đảm bảo các quyền dân chủ trong trường đại học.

Có chính sách, biện pháp tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên tham gia các hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ ở trong và ngoài nước.

Đội ngũ cán bộ quản lý có phẩm chất đạo đức, năng lực quản lý chuyên môn, nghiệp vụ và hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Có đủ số lượng giảng viên để thực hiện chương trình giáo dục và nghiên cứu khoa học; đạt được mục tiêu của chiến lược phát triển giáo dục nhằm giảm tỷ lệ trung bình sinh viên/giảng viên.

Đội ngũ giảng viên đảm bảo trình độ chuẩn được đào tạo của nhà giáo theo quy định. Giảng dạy theo chuyên môn được đào tạo; đảm bảo cơ cấu chuyên môn và trình độ theo quy định; có trình độ ngoại ngữ, tin học đáp ứng yêu cầu về nhiệm vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học.

Đội ngũ giảng viên được đảm bảo cân bằng về kinh nghiệm công tác chuyên môn và trẻ hóa của đội ngũ giảng viên theo quy định.

Đội ngũ kỹ thuật viên, nhân viên đủ số lượng, có năng lực chuyên môn và được định kỳ bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, phục vụ có hiệu quả cho việc giảng dạy, học tập và nghiên cứu khoa học.



### ***1.3.2. Nhân tố bên trong***

#### ***1.3.2.1 Quan điểm của lãnh đạo cơ sở giáo dục đại học***

Dù xuất phát từ căn cứ khoa học nào thì quan điểm của nhà lãnh đạo luôn phải đặc biệt chú ý đến 5 yếu tố quan trọng đối với đội ngũ giảng viên của nhà trường mình. Do giảng viên là đội ngũ nòng cốt của nhà trường và là một yếu tố cạnh tranh hiệu quả. Cụ thể:

- Đội ngũ phải đạt chuẩn cả về số lượng và chất lượng.
- Đội ngũ phải hợp lý về cơ cấu; có sự liên tục, kế thừa giữa các thế hệ và chuẩn bị để có thể đổi mới các thế hệ theo một tỷ lệ nhất định. Một tập thể đội ngũ cần bao gồm đủ 4 lớp nhân sự:
  - + Lớp giảng viên đầu ngành (thâm niên giảng dạy trên 20 năm).
  - + Lớp giảng viên đã ổn định và vững tay nghề (thâm niên giảng dạy 10-20 năm).
  - + Lớp giảng viên đã quen với công việc (thâm niên giảng dạy 5-9 năm).
  - + Lớp giảng viên mới (thâm niên giảng dạy dưới 5 năm).
- Đội ngũ phải được bồi dưỡng thường xuyên.
- Đạt hiệu quả trong việc thực hiện các nhiệm vụ đào tạo và nghiên cứu khoa học.
- Đoàn kết thống nhất để tạo nên sức mạnh của tập thể đội ngũ.

#### ***1.3.2.2. Các chính sách thu hút nhân tài của cơ sở giáo dục***

Tại sao cơ sở giáo dục đại học lại cần phải thu hút nhân tài?

Điều tất yếu là nhân tài của đất nước không thể có được khi người thầy giáo dục ra họ không phải là một người giỏi. Do đó cơ sở giáo dục bắt buộc phải thu hút nhân tài cho nhà trường của mình. Nếu làm được điều này sẽ có 2 lợi ích

- Nâng cao khả năng cạnh tranh của nhà trường trong việc cung cấp dịch vụ đào tạo.
- Đội ngũ giảng viên giỏi sẽ đào tạo ra một thế hệ nhân tài cho đất nước

Chưa bao giờ vấn đề bồi dưỡng và thu hút nhân tài lại trở thành vấn đề “nóng” đầy sự quan tâm của toàn xã hội như hiện nay.

Từ nhiều năm qua, chính sách thu hút nhân tài được xem như một chiến lược dài hạn của các trường đại học trong cả nước. Việc thu hút người tài, người có trình độ cao với những học vị, học hàm được cụ thể hóa với các chế độ phụ cấp, thu nhập, mức lương. Để đáp ứng yêu cầu phát triển có trọng tâm, có chiến lược, kết hợp chủ trương đãi ngộ nhân tài và khuyến khích việc bồi dưỡng và đào tạo nhân tài từ nguồn nhân lực của chính các giảng viên trong nhà trường. Bài toán thu hút nhân tài với mức chi hỗ trợ của từng trường là khác nhau nhưng nhìn chung có điểm tương đồng: Tạo môi trường cho người có tài phát huy tài năng của mình. Xác định việc đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng học sinh - sinh viên giỏi góp phần phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, cung ứng người tài cho nhà trường trong tương lai. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân tài, rèn luyện năng khiếu đỉnh cao luôn được gắn liền với việc phát triển toàn diện về năng lực và phẩm chất sinh viên. Nhân tài phải là người có thực học, thực tài chứ không phải là người hù hững về kiến thức nhưng lại thừa học vị, học hàm.

Thực tế cho thấy, những chính sách thu hút, tuyển chọn, sử dụng và bồi dưỡng nhân tài vẫn còn nhiều bất cập. Một trong những điểm bất cập dễ nhận thấy là việc phát hiện nhân tài. Một trong những nguồn cung ứng nhân tài từ những năm qua là sinh viên có học lực xuất sắc. Ngoài yếu tố là sinh viên giỏi (qua điểm thi, đoạt các giải), để trở thành nhân tài phải bao gồm năng khiếu bẩm sinh, khả năng sáng tạo, bản lĩnh phát triển kỹ năng chuyên môn, khi triển khai chính sách thu hút nhân tài cần đảm bảo khâu giám sát. Cần có giám sát để đảm bảo rằng những chính sách đề ra là phù hợp với sự phát triển của xã hội, để kịp thời điều chỉnh khi có những điểm bất hợp lý hoặc lạc hậu trong chính sách. Chiến lược thu hút nhân tài phải đúng thực chất. Việc thu

hút người tài phải đảm bảo tuân thủ những yêu cầu tuyển dụng nhân sự (ký kết hợp đồng kèm theo những yêu cầu cụ thể, đánh giá năng lực...). Khi đã có người tài nhiệt tâm cống hiến tài năng, trí tuệ thì cần biết trân trọng đón nhận và phát huy đúng sở trường của họ.

#### *1.3.2.3. Các chính sách trong việc đào tạo bồi dưỡng của cơ sở giáo dục*

Hiện nay việc đào tạo đội ngũ giảng viên trong nhà trường đại học đang dần dần được coi trọng. Điều này nhằm nâng cao chất lượng giảng viên và chất lượng giờ giảng trên giảng đường. Lúc này giảng viên trở thành người chủ động, người hướng dẫn lấy người học làm trung tâm. Còn sinh viên sẽ hiểu được bản chất, vấn đề của bài học

Trong thời kỳ mà sinh viên có rất nhiều quyền lựa chọn cơ sở giáo dục đại học cho bản thân thì một cơ sở giáo dục đào tạo muốn phát triển nhanh phải tạo ra một nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, như vậy mới có thể nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường. Mục đích cuối cùng của công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển đội ngũ cán bộ, ngũ giảng viên là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức vì vậy phát triển và đào tạo đội ngũ cán bộ, giảng viên liên quan chặt chẽ đến quá trình phát triển của Nhà trường.

Xây dựng và thực hiện theo một chính sách phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ giảng viên bằng những hoạt động phát triển và đào tạo có tổ chức những nhóm khác nhau thực hiện, phân tích đánh giá nhu cầu đào tạo của mọi người giảng viên ở mọi trình độ trong nhà trường.

Có rất nhiều loại hình đào tạo có thể được lựa chọn áp dụng tùy thuộc vào kiến thức được đào tạo, nhu cầu, kinh phí và mục đích đào tạo.

#### *1.3.2.4. Các chính sách sử dụng đãi ngộ*

Việc xây dựng và phát triển đội ngũ giảng viên đại học đòi hỏi phải có những chế độ chính sách hợp lý, tạo ra động lực phát triển, trong đó bồi dưỡng là một bộ phận cấu thành quan trọng của công tác phát triển đội ngũ, giúp người giảng viên cập nhật kiến thức và kỹ năng mới.

Để đáp ứng yêu cầu phát triển đội ngũ, việc đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ vào quy hoạch, kế hoạch, tiêu chuẩn nghiệp vụ đối với chức danh giảng viên, chủ động khắc phục tình trạng hẫng hụt cán bộ giảng dạy có trình độ cao ở các trường đại học.

Để giữ chân được những cán bộ, giảng viên giỏi, có trình độ chuyên môn tốt thì phải có chính sách sử dụng đãi ngộ tốt. Muốn có trình độ cao, theo kịp trình độ khoa học tiên tiến, mỗi cán bộ, giảng viên phải không ngừng học tập. Muốn thế, họ phải có thu nhập hoàn toàn yên tâm để tập trung vào chuyên môn. Ngoài lương ra thì chế độ đãi ngộ còn phải có tham quan, du lịch, dự các hội thảo nâng cao trình độ chuyên môn ở nước ngoài... Chế độ đó khuyến khích nâng cao trình độ và chất lượng đào tạo, không tính đến nhu cầu trang bị và sử dụng các phương tiện kỹ thuật tối thiểu như máy vi tính, đi tham quan, trao đổi khoa học với nước ngoài.

Mặc dù hệ thống lương và đãi ngộ chính thức đối với cán bộ, giảng viên hiện nay vẫn còn nhiều bất cập, nếu quan sát thực tế chúng ta có thể thấy hầu hết cán bộ, giảng viên có mức sống tương đối, trừ những người trẻ mới vào nghề, thậm chí một số ít có thể vượt xa mức trung bình của xã hội. Với mức học phí còn tương đối thấp và thiếu các nguồn hỗ trợ từ nhà nước và doanh nghiệp, các trường tư khó cải thiện một cách đáng kể tiền lương giảng viên trong tương lai gần. Tuy vậy, điều có thể làm được ngay là gắn thu nhập với kết quả làm việc và tăng cường sự công nhận những đóng góp của giới giảng viên, cũng như tạo ra một cơ chế ghi nhận tiếng nói của họ trong quá trình ra quyết định của nhà trường.

#### *1.3.2.5. Cơ sở vật chất và thiết bị dạy học*

Muốn xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, giảng viên, không thể tách rời yếu tố cơ sở vật chất - thiết bị dạy học. Thiết bị dạy học vừa là công cụ, phương tiện của việc giảng dạy, vừa là đối tượng của nhận thức. Nó là thành tố không thể thiếu được trong cấu trúc toàn vẹn của quá trình giáo dục, giảng

dạy, góp phần quyết định nâng cao chất lượng đào tạo, là cầu nối giữa giảng viên và sinh viên, làm cho hai nhân tố này tác động tổng hợp với nhau trong việc thực hiện mục tiêu, nội dung và phương pháp đào tạo. Cơ sở vật chất - thiết bị dạy học hiện đại là điều kiện để người giảng viên thực hiện đổi mới phương pháp dạy học, điều kiện để nâng cao chất lượng đào tạo, chất lượng đội ngũ.

#### *1.3.2.6 Khả năng tuyển sinh và quy mô đào tạo.*

Quy mô đào tạo là chỉ về số lượng ngành nghề đào tạo và số lượng sinh viên nằm trong khả năng đào tạo của cơ sở giáo dục đại học công lập.

### **1.4 Kinh nghiệm sử dụng viên chức và người lao động tại một số trường đại học công lập và bài học kinh nghiệm cho Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội**

#### *1.4.1. Kinh nghiệm sử dụng viên chức và người lao động tại một số trường đại học công lập*

##### *1.4.1.1. Trường Đại học công nghiệp Việt – Hung*

Trường Đại học công nghiệp Việt Hung có vị trí ngay cạnh trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây và có nhiều điểm tương đồng về ngành nghề đào tạo. Mục tiêu Nhà trường trở thành trường đại học có uy tín về chất lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu xã hội trong khu vực và quốc tế. Đào tạo trình độ đại học và trên đại học đa ngành, đa lĩnh vực định hướng ứng dụng với trên 80% chương trình đào tạo ngành, chuyên ngành được kiểm định bởi các tổ chức kiểm định có uy tín trong và ngoài nước. Quy mô đào tạo đạt 12.000-15.000 sinh viên, học viên, trong đó các chương trình đào tạo định hướng ứng dụng trình độ đại học, thạc sĩ chiếm khoảng 85-90%. Tốt nghiệp có trên 90% sinh viên có việc làm phù hợp với ngành, nghề đào tạo; 15-20% sinh viên tốt nghiệp có năng lực, kiến thức, kỹ năng đạt chuẩn khu vực, có thể làm việc tại các tập đoàn đa quốc gia hoặc tiếp tục học tập, nghiên cứu ở nước ngoài.

**Bảng 1.3: Số lượng sinh viên tuyển sinh hàng năm của Đại học công nghiệp Việt Hưng**

<b>Năm</b>	<b>Số lượng sinh viên</b>
2017	863
2018	1126
2019	973

(Nguồn: Phòng đào tạo – Đại học Việt Hưng)

Tổng số cán bộ giáo viên Đại học công nghiệp Việt Hưng là 276 người trong đó có 8 tiến sĩ và 15 nghiên cứu sinh. Toàn bộ giảng viên Nhà trường đều đạt chuẩn giảng viên hạng 3, đặc biệt có 01 nhà giáo nhân dân.

Đại học công nghiệp Việt Hưng (VIU) có nhiều điểm tương đồng với Đại học Lao động Xã hội về vị trí địa lý và ngành nghề đào tạo nhưng đứng trước thách thức của tuyển sinh thời kỳ này thì VIU vẫn thực hiện tốt hơn ULSASONTAY. Số lượng tuyển sinh hàng năm lớn gấp nhiều lần.

Để có thể đứng vững được trước khó khăn Nhà trường thực hiện rất nhiều hoạt động bố trí, sắp xếp lại lao động để sử dụng hiệu quả nhất nguồn nhân lực sẵn có như:

- Chấm dứt hợp đồng lao động với lao động không hoàn thành nhiệm vụ và không nhận nhiệm vụ phân công của Nhà trường.

- Điều động một số lao động dôi dư thực hiện nhiệm vụ bảo vệ.

- Phân loại 73 cán bộ, giáo viên trong diện thiếu việc làm để chuẩn bị phân công nhiệm vụ mới của Nhà trường khi phát sinh. Tiêu chí phân loại là:

- + Tiêu chí số lượng: 01 giảng viên giảng dạy 20 sinh viên

- + Tiêu chí chất lượng là: Năng lực của giảng viên và số lượng tín chỉ mà giảng viên có thể đảm nhiệm.

#### 1.4.1.2. Trường Đại học Điện Lực

Trường Đại học Điện lực xác định mục tiêu của Nhà trường phấn đấu

trở thành trường đại học hàng đầu trong lĩnh vực công nghệ kỹ thuật điện, kinh tế và một số ngành công nghệ cao khác; thực hiện đào tạo theo hướng gắn kết đào tạo với nghiên cứu ứng dụng và triển khai

**Bảng 1.4: Bảng số lượng giảng viên Nhà trường Đại học Điện Lực**

Năm	Số lượng
2012	430
2016	600
2018	900

(Nguồn: Tổ chức hành chính – Đại học Điện Lực)

Mục tiêu phấn đấu đến năm 2020 Nhà trường có 1000 giảng viên đạt chuẩn theo quy định của Bộ Giáo dục – đào tạo, trong đó:

- Có từ 100 – 200 tiến sĩ
- Có 50 phó giáo sư và giáo sư

Từ việc xây dựng chiến lược phát triển nhân sự của mình mà trường Đại học Điện Lực đã đạt được những thành quả nổi bật như sau:

- Năm 2012 Nhà trường đủ điều kiện để đào tạo thạc sĩ
- Năm 2015 Nhà trường đủ điều kiện đào tạo tiến sĩ

Nhà trường chú trọng xây dựng chất lượng đội ngũ giảng viên để đạt được mục tiêu đến năm 2020 có ít nhất 50% cán bộ giảng viên giảng dạy bằng tiếng Anh cho sinh viên. Có từ 5 -10% giáo viên được mời từ các trường đại học các nước tham gia giảng dạy. Để có thể thực hiện được mục tiêu này Nhà trường đại học Điện Lực đã thực hiện chiến lược sử dụng nguồn nhân lực:

- Một là: Bố trí phù hợp, sắp xếp, bổ sung cân đối nguồn nhân lực cho việc sử dụng đội ngũ cán bộ, công chức một cách tối ưu nhất; bố trí công việc đúng với khả năng của từng người, tạo điều kiện để mỗi người phát huy tối đa khả năng của mình.

- Đẩy mạnh và làm tốt công tác chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, giảng viên;

nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học.... đa năng hóa đội ngũ cán bộ.

- Xây dựng đề án phát triển và sử dụng nguồn nhân lực của trường qua từng giai đoạn theo lộ trình chiến lược phát triển của Nhà trường Đại học Điện Lực nhằm mục đích đạt được hiệu quả tối ưu nhất, hiệu quả nhất.

#### ***1.4.2 Bài học kinh nghiệm rút ra cho Cơ sở Sơn Tây trường Đại học Lao động – Xã hội***

Trường Đại học Lao động – Xã hội Cơ sở Sơn Tây và Đại học Công nghiệp Việt Hung, Đại học Điện Lực có rất nhiều điểm tương đồng trong quá trình hình thành và phát triển. Nhưng Trường Đại học Lao động – Xã hội Cơ sở Sơn Tây hiện đang kém phát triển hơn hẳn so với 2 trường trên. Để có thể phát triển được như vậy thì có một số kinh nghiệm mà trường Đại học Lao động Xã hội Cơ sở Sơn Tây cần học tập.

- *Thứ nhất*, xây dựng được định hướng chiến lược của Nhà trường và xác định tầm nhìn tương lai của Nhà trường một cách chính xác, khoa học, hợp lý và trong khả năng thực hiện được. Nếu không thể xác định được tầm nhìn chiến lược đến năm 2030 thì tối thiểu phải xác định được mục tiêu phát triển đến năm 2022

- *Thứ hai*, xác định mục tiêu. Xác định đúng mục tiêu phấn đấu và ban giám đốc làm tốt công tác định hướng nhân viên ngay từ đầu để tránh lãng phí thời gian cũng như giúp đội ngũ viên chức, lao động nhanh chóng hòa nhập vào công việc mới nhằm phát huy năng lực của mỗi cá nhân người lao động.

- *Thứ ba*, chú trọng công tác biên chế nội bộ, luân chuyển phù hợp giữa các vị trí công việc đảm bảo có được một nguồn nhân lực mạnh, đáp ứng được những sự thay đổi trong chiến lược phát triển của Nhà trường trong giai đoạn thực hiện 2 nhiệm vụ song song là giáo dục đại học và giáo dục quốc phòng an ninh.



- *Thứ tư*, tập trung làm tốt công tác bố trí, sắp xếp nhân lực phù hợp, nhân lực được sử dụng đúng khả năng, năng lực, chuyên môn đào tạo đồng thời tạo cơ hội để viên chức, người lao động phát huy hết sức làm việc của bản thân.

*Thứ năm*, xác định được lực lượng lao động nòng cốt có chuyên môn vững và sẵn sàng cống hiến xây dựng mục tiêu chung của phát triển Nhà trường. Lực lượng và bao gồm: Một là đội ngũ giảng viên đáp ứng đúng và đủ tiêu chuẩn quy định của giáo dục đại học; Hai là, đội ngũ quản lý trực tiếp khối giáo dục quốc phòng an ninh. Xác định được lực lượng này giúp nhà trường loại bỏ những lao động dư thừa, không có khả năng đáp ứng yêu cầu của công việc từ đó thực hiện công tác bố trí, sử dụng như: điều động, chuyển chuyên.

*Thứ sáu*, thực hiện nâng cao chất lượng viên chức, người lao động thông qua đào tạo kiến thức, kỹ năng phù hợp với hướng đi mới của cơ sở. Tạo động lực thúc đẩy tinh thần cầu tiến, ham học hỏi và tự nâng cao kiến thức, chuyên môn, kỹ năng của bản thân người lao động.

*Thứ bảy*, tìm hướng đi mới để cung cấp dịch vụ tận dụng hết nguồn tài nguyên sẵn có của Nhà trường.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG SỬ DỤNG ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CƠ SỞ SƠN TÂY CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI**

### **2.1. Tổng quan về Cơ sở Sơn Tây**

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

Ngày 19/5/1984 Bộ trưởng Bộ Lao động Thương binh và xã hội ban hành quyết định số 147/TBXH về việc thành lập trường dạy nghề cho thương binh và người tàn tật hữu nghị Việt Nam – Ba lan, gọi tắt là trường dạy nghề thương binh Việt – Ba. Nhà trường trực thuộc địa bàn xã Xuân Sơn – huyện Ba Vì – Hà Tây, nay là phường Xuân Khanh – Sơn Tây – Hà Nội.

Về cơ cấu giáo viên những ngày đầu thành lập có 9 giáo viên, trong đó 5 giáo viên kiêm nhiệm (vừa là giáo viên giảng dạy vừa là cán bộ quản lý). Cơ sở vật chất hết sức lạc hậu và khó khăn. Nhưng cán bộ giáo viên Nhà trường đã nỗ lực hết tâm sức khắc phục khó khăn chung của Đất nước và khó khăn riêng của mình để tổ chức đào tạo, vừa học vừa làm và từng bước xây dựng Nhà trường, kiện toàn đội ngũ cán bộ, giáo viên.

Ngày 10 tháng 3 năm 1993, Bộ trưởng Bộ Lao động Thương binh và Xã hội đã có Quyết định số 121/QĐ-LĐTBXH về việc đổi tên Nhà trường thành trường Dạy nghề cho thương binh và người tàn tật Trung ương I, gọi tắt là trường Dạy nghề cho người tàn tật Trung ương I nhằm tăng cường công tác dạy nghề cho thương binh và người tàn tật, đồng thời phù hợp với xu thế đổi mới và hòa nhập với quốc tế.

Ngày 14 tháng 8 năm 2001 Bộ trưởng Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ban hành Quyết định số 816/QĐ-BLĐTBXH về việc đổi tên Trường Dạy nghề Người tàn tật Trung ương I thành Trường Kỹ nghệ I.

Ngày 18 tháng 12 năm 2006, Bộ trưởng Bộ Lao động Thương binh và Xã hội có Quyết định số 1911/QĐ-LĐTBXH về việc thành lập Cơ sở Sơn Tây thuộc

Trường Đại học Lao động – Xã hội trên cơ sở Trường Kỹ nghệ I trước đây.

- Cơ cấu tổ chức bộ máy cũ của Trường đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây.

+ Giám đốc: Thực thi chiến lược do Ban giám đốc đề ra; Trực tiếp quản lý các Khoa, phòng Ban, trung tâm và các tổ chức đoàn thể

+ Phó giám đốc: Trực tiếp tham mưu cho Giám đốc các vấn đề thuộc chuyên môn của mình.

+ Các khoa, phòng, trung tâm: thực hiện nhiệm vụ theo yêu cầu của Giám đốc

Giai đoạn 2006 – 2014 là giai đoạn phát triển mạnh của Nhà trường với lượng tuyển sinh hàng năm rất cao. Trung bình mỗi năm tuyển sinh 1000 sinh viên /năm. Lúc này, Nhà trường là địa chỉ uy tín cho việc đào tạo nghề của khu vực Hà Nội và các vùng phụ cận.

Thời gian này Nhà trường tăng cường liên kết đào tạo tiếng Hàn cho các đơn hàng đưa lao động xuất khẩu Hàn Quốc của các doanh nghiệp và của Bộ Lao động Thương binh Xã hội.

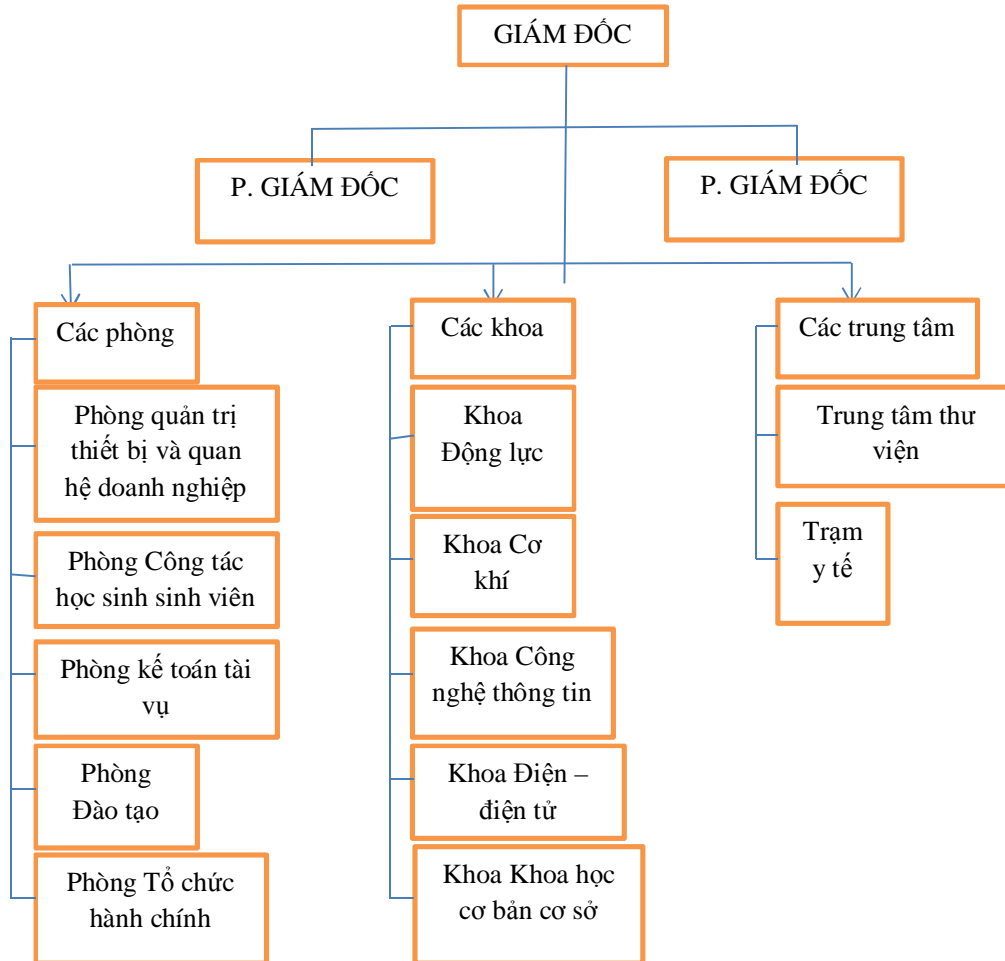
Nhà trường còn là địa chỉ đào tạo cấp bằng lái xe mô tô và ô tô phục vụ nhu cầu của học viên.

Từ năm 2015 đến nay, với tình hình tuyển sinh khó khăn do số lượng các trường đại học, cao đẳng tăng cao cạnh tranh về nguồn tuyển sinh và vị trí địa lý của Nhà trường không thuận thông thương phát triển kinh tế nên số lượng tuyển sinh giảm mạnh.

Hiện Nhà trường đang đứng trước những thách thức rất lớn để có thể phát triển do lượng tuyển sinh quá thấp.

Do đó Ban lãnh đạo Nhà trường đang tìm và xây dựng những giải pháp để Nhà trường có thể tiếp tục hoạt động. Một trong số đó là cơ cấu lại tổ chức và sử dụng hợp lý đội ngũ viên chức và người lao động hiện có.

**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy trước 01/6/2019 của Trường Đại học Lao động Xã hội Cơ sở Sơn Tây**



- Vị trí địa lý của trường

Cơ sở Sơn Tây, Trường Đại học Lao động – Xã hội cách trung tâm Hà Nội 50km về phía Tây. Với vị trí này Nhà trường có một số thuận lợi về diện tích sử dụng lớn. Hệ thống điện, đường, trường, trạm đều được đầu tư nâng cấp hiện đại. Việc giao thông vận tải dễ dàng, nhanh chóng, thuận tiện.

- Cơ sở hạ tầng

Nhà trường có mặt bằng thuận lợi với tổng diện tích sử dụng cho mục đích đào tạo và phát triển thể chất là 7,2 ha. Cụ thể:

+ Nhà điều hành: 01 nhà 2 tầng, mỗi tầng có 360 m<sup>2</sup> diện tích sử dụng.

+ Khu ký túc xá gồm:

01 nhà 4 tầng với diện tích 450 m<sup>2</sup> mỗi sàn được chia thành 10 phòng ở. Khu nhà ký túc này xây dựng đã lâu hiện đã được chuyển đổi mục đích sử dụng thành khu vực tắm nóng – lạnh phục vụ giáo dục an ninh – quốc phòng.

08 nhà 2 tầng với tổng diện tích sử dụng 1494 m<sup>2</sup> có khả năng cung cấp phòng ở cho khoảng 1000 học sinh – sinh viên

+ Phòng học lý thuyết: 2250 m<sup>2</sup>

+ Nhà xưởng thực hành: 04 dãy nhà xưởng có tổng diện tích 4500 m<sup>2</sup>

+ Phòng học lý thuyết: 2250m<sup>2</sup>

+ Nhà xưởng thực hành: 4500m<sup>2</sup>

+ Nhà ăn tập thể: Diện tích 600 m<sup>2</sup>. Hiện đã được đầu tư nâng cấp nâng khả năng phục vụ lên khoảng 800 lượt ăn/lần

+ Nhà khách và phòng y tế: 150 m<sup>2</sup>

+ Hội trường, phòng họp, phòng hội thảo: 650 m<sup>2</sup>

+ Khu vườn hoa cây cảnh, giáo dục thể chất, thao trường an ninh quốc phòng và 01 sân vận động diện tích trên 1000m<sup>2</sup>.

### ***2.1.2. Đặc điểm ngành nghề đào tạo của Nhà trường***

Trường Đại học Lao - động Xã hội Cơ Sở Sơn Tây có chặng đường phát triển đã 35 năm và trải qua thăng trầm cùng sự nghiệp phát triển giáo dục của đất nước.

Từ những ngày đầu mới thành lập, nhiệm vụ chính của Nhà trường là dạy nghề cho thương binh sau điều trị, đã ổn định thương tật tại các trại điều dưỡng thuộc các tỉnh phía Bắc.

Lúc này nguồn sinh viên rất đông đảo lại là đối tượng ưu đãi xã hội nên Nhà trường được đầu tư trang thiết bị phục vụ giảng dạy và chăm sóc sinh hoạt cho học sinh rất tốt. Học sinh của Nhà trường mang những khác biệt mà

các cơ sở giáo dục nghề nghiệp khác không có. Đó là vừa mang trên mình thương tật chiến tranh, sức khỏe yếu, độ tuổi cao... Những điều này khiến cho việc dạy và học trở nên khó khăn hơn chưa kể tới khó khăn chung của đất nước trong thời kỳ này. Chính vì lẽ đó mà khẩu hiệu của Nhà trường là “*Dù khó khăn đến đâu cũng phải dạy và học thật tốt*”.

Đến năm 1990, Bộ Đại học trung học chuyên nghiệp và dạy nghề đã có quyết định số 580/QĐ-KHTV chính thức công nhận Nhà trường nằm trong hệ thống các trường dạy nghề quốc gia. Đồng thời nhà trường được giao nhiệm vụ và chỉ tiêu đào tạo nghề chính quy, dài hạn, nhằm đáp ứng yêu cầu cung cấp nguồn nhân lực có kỹ thuật, qua đào tạo cho đất nước. Từ đây, bên cạnh việc đào tạo ngắn hạn, nhà trường đã đào tạo nghề dài hạn, tập chung theo chỉ tiêu kế hoạch giao với các nghề: Điện, Điện tử, Hàn, Gò, Sửa chữa xe máy, May, thời gian từ 12 đến 24 tháng. Ngoài ra nhà trường bồi dưỡng cho cán bộ và giáo viên làm công tác dạy nghề cho thương binh và người tàn tật.

Đến năm 1993, nhiệm vụ của Nhà trường được bổ sung thêm đào tạo nghề cho đối tượng người tàn tật. Học sinh là người tàn tật từ khắp các tỉnh thành phía Bắc đều được theo học tại đây.

Từ khi được thành lập đến giai đoạn này, Nhà trường đã vượt qua giới hạn là một cơ sở đào tạo nghề mà thật sự trở thành một mái nhà của tất cả học sinh. Ở đây họ vừa được học nghề, được đối xử với tình yêu thương của thầy cô, được sống là chính mình, được bầu bạn và hoàn thiện giao tiếp...

Đến năm 2001, giai đoạn này vai trò của nhà trường trong việc đào tạo công nhân kỹ thuật được nâng lên một tầm cao mới, được Bộ Lao động Thương binh và Xã hội giao một số chỉ tiêu xuất khẩu lao động tại Hàn Quốc (đối tượng là HSSV của trường) vì thế quy mô đào tạo nghề cũng như số lượng HSSV học tập tại trường tăng lên đột biến.

Năm 2006 Trường chính thức trở thành Cơ sở Sơn Tây thuộc trường

Đại học Lao động – Xã hội. Lúc này Nhà trường có những chuyển biến rất lớn trong đào tạo.

Một là, đối tượng học sinh sinh viên là thương binh không còn, đối tượng học sinh sinh viên là người khuyết tật cũng rất ít.

Hai là, thay đổi về ngành nghề đào tạo. Những nghề gò, hàn, sửa chữa xe máy, may... đã không còn đào tạo do không tuyển sinh được. Thay vào đó là các nghề mới đào tạo ở trình độ đại học.

Trường Đại học Lao - động Xã hội Cơ Sở Sơn Tây cơ tiền thân là trường dạy nghề. Do đó đến hiện tại trường vẫn tồn tại hệ Cao đẳng nghề song song với đào tạo đại học chính quy. Cụ thể các ngành nghề đào tạo như sau:

**Bảng 2.1: Bảng kê ngành nghề đào tạo**

<b>Hệ đào tạo cao đẳng nghề</b>	<b>Hệ đào tạo đại học</b>
Công nghệ thông tin (Quản trị mạng)	Quản trị nhân lực
Công nghệ ô tô	Kế toán
Điện tử công nghiệp	Quản trị kinh doanh
Điện công nghiệp	Bảo hiểm
Ô tô	Công tác xã hội
Công tác xã hội	
Kế toán	

(Nguồn: Phòng Đào tạo - Cơ sở Sơn Tây - Trường ĐH Lao động – Xã hội .)

Trong những năm gần đây, tình hình tuyển sinh khó khăn nên một số ngành nghề đào tạo của Nhà trường buộc phải dừng đào tạo do không mở được lớp. Tính đến hết tháng 9/2019, số lượng sinh viên tuyển được là dưới 20 sinh viên đối với hệ đào tạo cao đẳng nghề và không có sinh viên đối với hệ đào tạo đại học. Khóa học 2019 – 2022, Nhà trường còn 2 nghề mở được lớp đào tạo đó là: Ô tô và Điện công nghiệp.

## **2.2. Phân tích thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội.**

### **2.2.1. Xác định mục tiêu sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động**

Với thời kỳ từ năm 2018 trở về trước mục tiêu sử dụng đội ngũ viên chức gắn liền với nhiệm của Nhà trường. Nhiệm vụ lúc này của cơ sở là:

- Đào tạo nhân lực có trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp các ngành lao động- xã hội, có kiến thức, năng lực thực hành nghề nghiệp, có phẩm chất chính trị, đạo đức tốt, có sức khỏe, đáp ứng yêu cầu của xã hội;

- Đào tạo nhân lực có trình độ cao đẳng nghề, trung cấp nghề và sơ cấp nghề, có năng lực thực hành nghề nghiệp, đạo đức nghề nghiệp, tác phong công nghiệp, đáp ứng yêu cầu của xã hội;

- Tổ chức đào tạo liên thông từ trình độ trung cấp nghề lên cao đẳng nghề; liên kết đào tạo liên thông từ trình độ cao đẳng nghề lên trình độ đại học. Tổ chức liên kết đào tạo với các cơ sở có tư cách pháp nhân theo quy định hiện hành của nhà nước.

Nhưng từ năm 2018 đến nay do lượng sinh viên tuyển vào Nhà trường giảm mạnh nên kéo theo hàng loạt hệ quả xảy ra: giáo viên thiếu giờ, không có giờ, cán bộ quản lý phục vụ khối lượng sinh viên quá ít.... Do đó Nhà trường đã nỗ lực tìm thêm hướng đi đào tạo quốc phòng an ninh dựa trên nguồn tài nguyên sẵn có là diện tích đất chưa sử dụng và lao động ít việc làm.

Để thực hiện được nhiệm vụ này và với đặc thù là ngành giáo dục do đó đòi hỏi nguồn lao động phải có năng lực chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm vững vàng mới đáp ứng được yêu cầu công việc. Hầu hết viên chức, người lao động đều đánh giá cao những yếu tố phản ánh chất lượng và Lãnh đạo Nhà trường cũng đang chú tâm nâng cao chất lượng đội ngũ lao động trên các tiêu chí:



**Bảng 2.2 Các yếu tố nâng cao chất lượng cán bộ quản lý**

Tiêu chí nhận xét	Các mức độ nhận xét					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
<b>Nhận xét về tầm quan trọng của các yếu tố nâng cao chất lượng cán bộ quản lý</b>						
- Kiến thức chung về quản lý giáo dục				42	29	4.41
- Kiến thức liên quan công việc quản lý				37	34	4.48
- Kỹ năng ra quyết định				69	2	4.03
- Kỹ năng giải quyết vấn đề				13	58	4.82
- Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin				11	60	4.85
- Khả năng làm việc độc lập và có tính sáng tạo				19	52	4.73
- Khả năng đào tạo nhân viên				25	46	4.65
- Kỹ năng giao tiếp				44	27	4.38
- Hợp tác, đoàn kết				39	32	4.45
- Cầu thị, học hỏi, đạo đức và trách nhiệm				52	19	4.27
- Tự chủ			31	24	16	3.79

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2019)

Hai yếu tố quan trọng nhất của việc nâng cao chất lượng cán bộ quản lý của Nhà trường là *Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin* (4.85 điểm) và *Kỹ năng giải quyết vấn đề* (4.82 điểm). Tức là cán bộ quản lý phải có khả năng thu thập và nhận định thông tin đúng, quan trọng giữa những nhiễu động thông tin. Sau đó phải giải quyết được vấn đề căn cứ vào mục tiêu phát triển chung của Nhà trường và lợi ích chung của toàn tập thể.

Yếu tố thấp điểm nhất là yếu tố *Tự chủ* (3.79 điểm). Cán bộ quản lý là người chịu trách nhiệm về sự phát triển của Nhà trường do đó họ cần phải có

những chính kiến riêng không để tác động sao nhãng nhưng đối với những quyết định quan trọng cần phải có sự thảo luận và thống nhất giữa các đầu mối phòng ban.

Các yếu tố cần có khác để trở thành cán bộ quản lý vừa “hồng” vừa “chuyên” đó là: Kiến thức chung về quản lý giáo dục, kiến thức về công việc quản lý, kỹ năng ra quyết định, khả năng làm việc độc lập và có tính sáng tạo, khả năng đào tạo nhân viên, kỹ năng giao tiếp, hợp tác đoàn kết và cầu thị, học hỏi, đạo đức và trách nhiệm.

Song song với đó là việc nâng cao chất lượng giáo viên. Vì giáo viên là đội ngũ nòng cốt của cơ sở giáo dục đại học. Cụ thể như sau:

**Bảng 2.3: Các yếu tố nâng cao chất lượng giáo viên**

Tiêu chí nhận xét	Các mức độ nhận xét					Điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
<b>Các yếu tố nâng cao chất lượng giáo viên</b>						
- Kiến thức chung về chuyên ngành đào tạo				18	53	4.75
- Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc				9	62	4.87
- Nghiệp vụ sư phạm				36	35	4.49
- Nghiên cứu khoa học và vận dụng trong đào tạo			8	38	25	4.24
- Làm việc theo nhóm		24	29	8	10	3.06
- Kỹ năng giao tiếp			4	52	15	4.15
- Hợp tác, đoàn kết			4	67		3.94
- Tự giác trong thực hiện công việc				31	40	4.56

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả, 2019)

Yếu tố quan trọng nhất là *Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc (4.87 điểm)*. Trách nhiệm đối với công việc giảng dạy thể hiện qua thái độ lên lớp của giáo viên với việc: nhiệt tình trong cung cấp kiến thức, tận tình trong giảng giải làm rõ vấn đề, khuyến khích khơi dậy tinh thần học tập của sinh viên, tôn trọng sinh viên như lực lượng lao động chất lượng.... Những điều này làm tăng cường mối liên hệ giữa thầy và trò và tạo uy tín trong đào tạo.

Yếu tố thấp nhất là *Làm việc theo nhóm (3.06 điểm)*. Do công việc giảng dạy là công việc có tính độc lập cao nên các hoạt động làm việc theo nhóm giữa các giáo viên rất ít. Nhưng lực lượng giáo viên vẫn cần thiết phải rèn luyện kỹ năng này để có thể hướng dẫn cho sinh viên của mình khả năng làm việc nhóm để đạt hiệu quả công việc.

Có thể nói mục tiêu sử dụng lao động thời kỳ này của Nhà trường là vận động hết sức lực của toàn thể viên chức, lao động của Nhà trường vào thực hiện 2 nhiệm vụ. Toàn thể trường Đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây đang căng mình để có thể vượt qua thử thách mang tính chất sống còn của Nhà trường.

### ***2.2.2. Thực trạng sử dụng chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây - trường Đại học Lao động – Xã hội.***

Đối với những cơ sở giáo dục đại học khác việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực tức là nhà trường đã giảm được chi phí đầu vào, phát huy được hết khả năng của cán bộ, giảng viên trong tổ chức nhờ vào việc bố trí họ đúng vị trí làm việc, đúng ngành nghề và đối xử với họ một cách công bằng để tạo động lực thúc đẩy họ ngày càng hoàn thiện bản thân và cống hiến hết khả năng của mình cho tổ chức. Từ đó, cán bộ, giảng viên có điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn, ổn định và nâng cao đời sống sinh hoạt, các nhu cầu khác của họ được đáp ứng tốt hơn.

Nhưng đối với trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây, việc sử

dụng hiệu quả viên chức, lao động là việc sử dụng hợp lý nhất nguồn nhân lực dồi dào, thiếu việc làm. Sử dụng đội ngũ này vào mục tiêu giáo dục quốc phòng dù họ không có chuyên môn về lĩnh vực này. Nhà trường sử dụng phương pháp tập huấn tại chỗ bằng cách thuê chuyên gia cố vấn về quốc phòng an ninh.

Khi xác định được mục tiêu sử dụng lao động và các yếu tố cần thiết để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, lúc này Nhà trường tiến hành cải tổ bộ máy lao động.

Việc này có ý nghĩa rất lớn đối với Nhà trường, vì với nguồn nhân lực hiện tại họ thừa thời gian nhưng thiếu năng động. Thực trạng sử dụng lao động tại trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây được thể hiện qua các điểm sau:

#### *2.2.2.1. Công tác quy hoạch, kế hoạch hóa, định hướng đội ngũ cán bộ, giảng viên*

##### *Kế hoạch hóa cán bộ, giảng viên*

Với một quy trình bình thường thì hàng năm vào tháng 6, căn cứ vào kế hoạch đào tạo, nhiệm vụ của từng phòng, ban, khoa, trên cơ sở báo cáo nhu cầu nhân lực do các bộ phận đề nghị, Phòng TCHC sẽ chịu trách nhiệm lập kế hoạch nhân lực cho toàn bộ nhà trường.

Nhưng trước tình hình khó khăn cần sắp xếp ngay nhân sự, vào tháng 3 năm 2019 các phòng, khoa đã tiến hành tổ chức các cuộc họp nhỏ để hoạch định lại nhân sự. Qua đó xác định nhân sự dồi dào, thiếu việc làm để sắp xếp luân chuyển.

Sau khi xác định được số lượng từng loại, Nhà trường thực hiện việc cắt giảm lao động thời vụ. Lao động thời vụ gồm: lao động dọn dẹp vệ sinh trường, bảo vệ thời vụ. Tổng số cắt giảm là 6 người với tổng tiền không phải chi trả là gần 20 triệu đồng/ tháng. Vì vậy công việc dọn dẹp vệ sinh toàn

trường được tổng thực hiện hàng tuần với sự tham gia của toàn bộ đội ngũ viên chức, lao động toàn trường vào thứ 2 và thứ 5. Nhiệm vụ trực bảo vệ được phân chia cho lao động nam thuộc diện thiếu việc làm thường xuyên.

Vào tháng 4/2019, Ban giám đốc trực tiếp họp với từng phòng, khoa để lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của từng viên chức, người lao động. Kết hợp với biên bản họp khoa trong tháng 3 mà ban giám đốc có quyết định sắp xếp lại vị trí việc làm.

Đến tháng 5/2019 Ban giám hiệu trường Đại học Lao động Xã hội đã có buổi làm việc trực tiếp với trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây với nội dung sắp xếp lại lao động cho phù hợp với định hướng kép của Nhà trường.

#### *Quy hoạch cán bộ*

Cùng với việc xây dựng kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực, nhà trường xây dựng quy chế công tác cán bộ, trong đó nhấn mạnh đến công tác quy hoạch cán bộ. Đây được xem là vấn đề quan trọng trong lựa chọn và sử dụng hiệu quả đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý trong nhà trường.

Quy hoạch cán bộ của nhà trường được xác định là quá trình thực hiện đồng bộ các chủ trương, biện pháp để tạo nguồn và xây dựng đội ngũ cán bộ trong nhà trường.

Căn cứ để tiến hành quy hoạch cán bộ trong nhà trường bao gồm:

- Nhiệm vụ chính trị, nhiệm vụ đào tạo của nhà trường.
- Tổ chức bộ máy hiện có và dự báo thời gian thay đổi trong tương lai.
- Đội ngũ cán bộ hiện có và đội ngũ cán bộ nguồn từ chính nội bộ đơn vị và từ ngoài đơn vị có thể bổ sung khi cần thiết.

Dựa vào các căn cứ này kết quả các phiên làm việc diễn ra trong 3 tháng 3,4,5 năm 2019 xây dựng, bổ sung quy hoạch cho từng vị trí lãnh đạo. Đây là biện pháp giúp cho nhà trường chủ động trong việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại cán bộ theo đúng quy trình, đúng nguyên tắc đã đề ra.

### *Định hướng đội ngũ cán bộ giảng viên*

Nhà trường đang cố gắng thực hiện 2 mục tiêu giáo dục đào tạo và giáo dục an ninh quốc phòng. Do đó Ban giám đốc đặc biệt định hướng cho những viên chức, lao động có trình độ và đủ tiêu chuẩn giảng viên sẽ được tiếp nhận giảng dạy khối đại học chính quy song song với giáo dục nghề nghiệp. Nếu viên chức, lao động nào chưa có đủ tiêu chuẩn thì phải nỗ lực để đạt được bằng cách: học nâng cao chuyên môn; bổ sung các tiêu chuẩn về nghiệp vụ sư phạm, tin học, tiếng anh...

Động viên tinh thần tự nguyện của số lượng viên chức, lao động còn lại tham gia vào công tác phục vụ giáo dục quốc phòng an ninh song song với công việc chuyên môn đang làm. Trong cuộc vận động này đã có 18 người tham gia công tác hậu cần; số lượng còn lại tham gia vào các nhiệm vụ khác: quản sinh, dịch vụ học đường, sửa chữa....

Đối với giáo viên giáo dục quốc phòng, sau khi người lao động được tuyển dụng vào làm việc, nhà trường triển khai đào tạo định hướng cho giáo viên mới. Hình thức đào tạo gồm đào tạo tập trung phổ biến về các quy định, quy chế, văn hóa của nhà trường. Tài liệu dùng cho công tác định hướng là sổ tay nhân viên, sổ tay giảng viên. Ngoài ra còn đào tạo kèm cặp tại chỗ, Ban giám đốc cử người trực tiếp hướng dẫn công việc, giảng viên sẽ được tham gia dự giờ, dạy thử trên lớp (áp dụng đối với giảng viên trẻ).

Tuy cũng có các hoạt động định hướng nhân viên nhưng nhìn chung còn rất sơ sài, đối với các lớp đào tạo định hướng về các quy định chung của nhà trường không phải lúc nào cũng được tổ chức giảng dạy. Người lao động chủ yếu tự tìm hiểu bằng cách quan sát và đọc các tài liệu được phát.

#### *2.2.2.2 Bố trí, sắp xếp đội ngũ cán bộ, giảng viên*

##### *Bố trí cán bộ, giảng viên*

Vào thời điểm hiện tại công tác bố trí, sử dụng nhân lực có ý nghĩa hết

sức quan trọng đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng đào tạo cũng như các hoạt động khác của nhà trường. Việc bố trí, sử dụng nhân lực đúng người, đúng khả năng, đúng sở trường mới có thể giúp trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây vượt qua khó khăn này. Việc này giúp họ yên tâm công tác, nhiệt tình với công việc đảm bảo hoạt động chung của nhà trường có chất lượng và hiệu quả, đồng thời đảm bảo sự đoàn kết thống nhất trong nội bộ nhà trường.

Đối với những trường hợp sắp xếp vào những vị trí không phù hợp rất cần công tác tạo động lực lao động để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Những viên chức lao động chịu khó, chăm chỉ và có tài nấu nướng được sắp xếp ở khâu hậu cần song song với nhiệm vụ chuyên môn. Những người có sự nhanh nhẹn, khả năng kinh doanh được bố trí ở bộ phận dịch vụ học đường. Hay những chuyên viên có sự kỷ luật, nghiêm khắc và sức khỏe phụ trách mảng quản sinh....

Chưa từng có cơ sở giáo dục đại học nào trên cả nước đang phát triển theo định hướng của trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây. Khó khăn chồng chất khó khăn, nhiệm vụ đan xen chòng chéo lên nhau trong khi thời gian làm việc có hạn. Nhưng những viên chức lao động tại đây vẫn đang nỗ lực hết mình với hy vọng sau thách thức này sẽ nhận được thành quả xứng đáng trong tương lai.

#### *Kỷ luật lao động*

Để cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác, có trách nhiệm và kỷ luật, nhất thiết cần phải có kỷ luật lao động. Do đó, Nhà trường đã ban hành nội quy lao động và kỷ luật lao động để triển khai đến từng viên chức, người lao động.

Hàng năm hoặc định kỳ các đơn vị kết hợp với tổ chức Công đoàn bổ sung, sửa đổi lại các quy định về kỷ luật lao động cho phù hợp với tình hình

thực tế của ngành, của xã hội, của pháp luật. Bản dự thảo được gửi tới từng Phòng, Ban, Khoa để tham gia đóng góp ý kiến và cuối cùng được đưa ra Đại hội công nhân viên chức toàn trường để thông qua nội dung của nội quy và quy định về kỷ luật lao động.

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực liên quan đến nhiệm vụ của họ như: số lượng, chất lượng công việc; thời gian làm việc nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự nơi làm việc, bảo vệ tài sản, bí mật công nghệ, bí mật thông tin của đơn vị và của khách hàng, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, chấp hành quy định của pháp luật...

Hình thức xử lý kỷ luật được áp dụng cụ thể theo từng lỗi vi phạm mà người lao động mắc phải, qua đó áp dụng các hình thức kỷ luật như khiển trách, kéo dài thời hạn nâng bậc lương không quá sáu tháng hoặc chuyển làm việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa sáu tháng hoặc cách chức, và sa thải theo quy định của pháp luật.

*2.2.2.3. Hoạt động đánh giá, tạo động lực lao động cho đội ngũ viên chức, lao động của Nhà trường*

*\* Hoạt động đánh giá cán bộ, giảng viên*

Việc đánh giá, phân loại viên chức, lao động được thực hiện định kỳ hàng năm vào cuối năm dương lịch. Việc này là hoạt động rất quan trọng nhằm đánh giá đúng năng lực thực hiện của mỗi viên chức, người lao động. Từ kết quả đánh giá này Ban giám đốc đưa ra các quyết định về việc xét thi đua khen thưởng hoặc kỷ luật đối với viên chức, người lao động.

Việc phân loại đánh giá được thực hiện theo mẫu quy định của pháp luật bằng cách chấm điểm và tự nhận xét bản thân. Bản đánh giá sẽ được tập hợp về phòng tổ chức – hành chính để xem xét mức độ hợp lý, chính xác trước khi báo cáo Ban giám đốc. Những viên chức, lao động, bộ phận có



thành tích tốt sẽ được biểu dương, khen thưởng theo quy định của Nhà trường. Đối với lao động không hoàn thành nhiệm vụ phải giải trình và nêu phương hướng giải quyết trong năm tiếp theo.

**Bảng 2.4: Đánh giá lao động cuối năm của viên chức, người lao động từ năm 2016 – 2018**

<b>Năm</b>	<b>Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành tốt nhiệm vụ</b>	<b>Hoàn thành nhiệm vụ</b>	<b>Không hoàn thành nhiệm vụ</b>
2016	0	7.7	92.3	0
2017	0	8	91.6	1.4
2018	0	5	95	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Nhìn vào biểu trên ta thấy viên chức, lao động tại trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây chưa thật sự có sự nỗ lực trong làm việc. Lao động tại Nhà trường chỉ đạt 2 loại xếp loại là *Hoàn thành tốt nhiệm vụ* và *Hoàn thành nhiệm vụ*. Sỡ dĩ không có ai đạt mức *Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ* do tiêu chí của mức thi đua này có mục nghiên cứu khoa học. Viên chức, lao động tại Nhà trường rất ngại thực hiện nghiên cứu các đề tài khoa học

Năm 2017, có 01 đồng chí đạt thi đua không hoàn thành nhiệm vụ do sinh con thứ 3.

Mặc dù tiêu chí đánh giá, phân loại viên chức người lao động được thực hiện theo văn bản hướng dẫn của Nhà nước nhưng có một bộ phận người lao động chưa thực sự thỏa mãn với các tiêu chí được đưa ra. Điểm trung bình chung của tiêu chí đánh giá đầy đủ hợp lý là 3,94 điểm. Do văn bản Nhà nước được xây dựng để áp dụng cho cả nước do đó dễ dẫn tới việc các tiêu chí còn chung chung khó đánh giá hoặc tiêu chí chưa thật sự phù hợp với đặc điểm phát triển riêng của Nhà trường.

Do đó việc viên chức, người lao động đánh giá việc phân loại, đánh giá cuối năm chưa cao. Cụ thể:

**Bảng 2.5: Đánh giá, phân loại viên chức, người lao động**

<b>Đánh giá, phân loại viên chức, người lao động</b>	<b>Điểm trung bình</b>
- Nhà trường luôn đánh giá đúng người, đúng việc	3,77
- Kết quả đánh giá tương ứng với mức độ đóng góp của người lao động	2,99
- Cán bộ đánh giá công bằng và khách quan	3,03
- Thời điểm đánh giá là phù hợp	4.00
- Góp phần tạo động lực lao động, đào tạo, phát triển cá nhân nói chung và toàn Nhà trường nói riêng	4.24

*(Nguồn Kết quả điều tra khảo sát của tác giả, 2019)*

Qua bảng trên có thể thấy những hạn chế trong việc phân loại, đánh giá viên chức lao động. Việc phân loại, đánh giá này rất quan trọng nhưng Nhà trường chưa thực sự coi trọng nó và chỉ dùng nó cho xét thi đua khen thưởng cuối năm. Sự yếu kém trong công tác đánh giá nằm ở việc *Đánh giá chưa thật sự đúng người đúng việc* nên chỉ tiêu này chỉ đạt 3,77/5 điểm. *Kết quả đánh giá chưa thật sự tương xứng với đóng góp của người lao động* nên tiêu chí này đạt 2,99/5 điểm. *Cán bộ đánh giá chưa thật sự công bằng khách quan* nên tiêu chí đạt 3,03/5 điểm. Trong khi đó phần lớn viên chức, người lao động của Nhà trường đều tin tưởng rằng với kết quả đánh giá này sẽ là sự ghi nhận công sức và là động lực phấn đấu đóng góp cho Nhà trường.

Do vậy, Nhà trường cần mạnh dạn xây dựng, bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá, phân loại lao động song song với quy định của Nhà nước và không trái quy định pháp luật. Và quan trọng nhất hoàn thiện công tác đánh giá, phân loại công bằng khách quan để ổn định tâm lý cho người lao động. Với tình hình thực tế trong đợt xét thi đua cuối năm 2018 một số cá nhân thật sự

rất nỗ lực vào công việc xây dựng trung tâm quốc phòng nhưng không được ghi nhận đã tạo ra tâm lý chán nản và hiện thời họ chỉ làm việc với đúng nhiệm vụ được giao.

Tuy nhiên việc sử dụng kết quả đánh giá, phân loại viên chức và người lao động cuối năm lại chủ yếu dùng để bình xét thi đua hàng năm với đồng thuận của 71 phiếu điều tra. Kết quả này dùng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân sự chỉ đạt 3.10 điểm.

**Bảng 2.6: Sử dụng kết quả đánh giá viên chức và người lao động cuối năm của Nhà trường**

Tiêu chí đánh giá	Các mức độ đánh giá					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
- Sử dụng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân sự			64	7		3.10
- Chỉ sử dụng để xét thi đua hàng năm				71		4.00

(Nguồn Kết quả điều tra khảo sát của tác giả, 2019)

Việc cần thiết là xây dựng được tiêu chí đánh giá rồi thì cần phải đưa nó vào sử dụng, Tức là dùng trong mọi hoạt động quản trị nhân sự. Do đó tiêu chuẩn tất yếu phải được xây dựng hợp lý phản ánh đúng thực trạng của Nhà trường.

*\* Thực hiện các chế độ, chính sách đãi ngộ đối với cán bộ, giảng viên*

Trong những năm qua, nhà trường đã nghiên cứu các văn bản, quy định của nhà nước, Bộ Luật lao động, Luật Giáo dục đại học và các trường đại học khác trên địa bàn thành phố Hà Nội: Thực hiện nghiêm túc đầy đủ, đúng quy chế chính sách của viên chức, người lao động, đảm bảo kịp thời công bằng, đúng đối tượng như chế độ tiền lương, tiền thưởng, chế độ phụ cấp giáo viên, nâng bậc lương thường xuyên, nâng lương trước thời hạn. Chế độ ốm đau, thai sản, nghỉ dưỡng phục hồi sức khỏe, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...đảm bảo đúng chế độ. Duy trì chế độ phúc lợi, chế độ hè, lễ, tết...đã động viên,

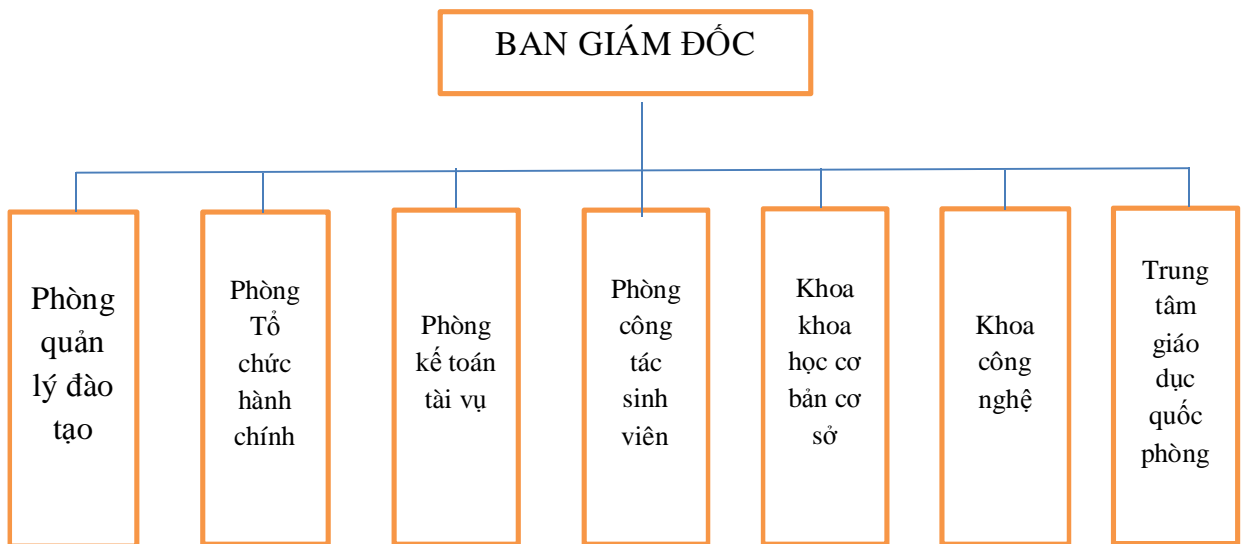
khích lệ đội ngũ cán bộ quản lý, giảng viên, nhân viên phấn khởi yên tâm công tác hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

So với định mức quỹ lương của Nhà trường những năm trước thì quỹ lương của Nhà trường trong 2 năm 2018 và 2019 có sự sụt giảm đáng kể. Do đó, việc điều chỉnh quy chế trả lương là điều cần thiết. Ngoài ra, Nhà trường cũng rất nỗ lực cung cấp dịch vụ đào tạo quốc phòng để bổ sung vào quỹ lương bị sụt giảm. Điều này giúp ổn định nguồn thu nhập của đội ngũ viên chức, người lao động trong trường.

#### 2.2.2.4. Hoàn tất sử dụng đội ngũ viên chức, lao động Nhà trường

Ngày 01/6/2019 quyết định số 132/QĐ-CSST chính thức có hiệu lực sau rất nhiều cuộc họp giữa các bộ phận nhỏ với ban giám hiệu trường Đại học Lao động – Xã hội và trường Đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây. Cụ thể quyết định chia tách và sáp nhập từ 11 đơn vị nhỏ thành lập 7 phòng ban chức năng như sau:

#### Sơ đồ 2.2: Sơ đồ bộ máy tổ chức trường Đại học Lao động – Xã hội Cơ sở Sơn Tây



(Nguồn phòng tổ chức hành chính)

Như vậy với việc sắp xếp lại bộ máy tổ chức như trên ta thấy sự tinh gọn của bộ máy. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý và điều hành trong giai đoạn phát triển mới của Nhà trường. Nhất là việc thành lập thêm bộ phận *Trung tâm giáo dục quốc phòng* để tiến hành thực hiện mục tiêu đào tạo giáo dục quốc phòng cho nội bộ sinh viên Nhà trường sau đó mở rộng liên kết với các đơn vị bạn.

Tuy nhiên với sự sắp xếp này không phải là không có bất cập. Một là, Đối với *Khoa công nghệ* là tổng hợp của 4 khoa nhỏ là: *Công nghệ thông tin, Điện – điện tử, Cơ khí, Động lực* lại thì bước đầu sẽ có sự khó khăn trong công tác quản lý và điều hành. Do kiến thức trong lĩnh vực chuyên môn có sự khác biệt.

Hai là, mặc dù đã có sự phân công bố trí lại lao động song yếu tố sử dụng đúng người, đúng chuyên môn, đúng việc vẫn còn tồn tại. Cụ thể như sau:

**Bảng 2.7: Bảng phân công lao động**

Bộ phận	Tổng Số	Số lượng làm đúng chuyên môn đào tạo		Số lượng làm đúng chuyên môn đào tạo	
		Số lượng	%	Số lượng	%
Phòng Tổ chức hành chính	18	10	55.56	8	44.44
Phòng quản lý đào tạo	5	0	0	5	100
Phòng kế toán tài vụ	4	4	100	0	0
Phòng Công tác sinh viên	13	0	0	13	100
Khoa công nghệ	15	15	100	0	0
Khoa khoa học cơ bản cơ sở	7	7	100	0	0
Trung tâm quốc phòng	7	2	28.58	5	71.42
<b>Tổng cộng</b>	71	38	53.52	33	46.48

(Nguồn tổng hợp của tác giả, 2019)

Tỷ lệ sử dụng lao động đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn được đào tạo ở Cơ sở Sơn Tây – trường đại học Lao động Xã hội không cao chỉ đạt

53,52 %. Việc sử dụng trái chuyên ngành đào tạo chủ yếu tồn tại ở các phòng ban do yếu tố lịch sử để lại. Đa phần viên chức người lao động tại các phòng ban đã có thâm niên làm việc lâu. Họ xuất phát từ giáo viên dạy nghề với chuyên môn nghề riêng, nhưng trong quá trình phát triển của Nhà trường và sự thu hẹp các nghề đào tạo nên Nhà trường buộc phải phân công bố trí lao động vào các vị trí khác nhau. Giải quyết việc phân công lao động đúng chuyên ngành đào tạo đối với đối tượng này rất khó, do đó việc viên chức nhận nhiệm vụ mới được đào tạo, kèm cặp, hướng dẫn và trong quá trình làm việc viên chức tự hoàn thiện kỹ năng để đạt hiệu quả lao động.

Tại các khoa việc sử dụng viên chức, lao động đúng chuyên môn đạt tỷ lệ cao. Có được điều này do nhiệm vụ đặc thù của khoa là giảng dạy do đó phải phân công đúng chuyên môn thì mới đạt hiệu quả trong đào tạo.

Sau khi quyết định số 132/QĐ-CSST được thực hiện và sắp xếp xong về con người và tài sản, tác giả đã tiến hành lấy phiếu khảo sát trên phạm vi toàn trường. Kết quả thu được như sau:

**Bảng 2.8: Bảng mức độ hài lòng về việc sắp xếp lại vị trí chức danh công việc**

Mức độ hài lòng về việc sắp xếp lại vị trí chức danh công việc	Các mức độ đánh giá					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
- Vị trí chức danh công việc hiện đang làm việc sau khi sắp xếp		6	12	37	16	3.89
- Kết quả sắp xếp lại vị trí công việc trong toàn Nhà trường		6	21	34	10	3.68
- Hiệu quả sử dụng viên chức, lao động của Nhà trường		6	25	30	10	3.62

(Nguồn Kết quả điều tra khảo sát của tác giả, 2019)

Qua bảng trên ta thấy việc việc sắp xếp bố trí lại vị trí làm việc toàn cơ sở Sơn Tây nhận được sự hài lòng của đa số viên chức lao động với số người có đánh giá *Hài lòng* trở lên là 53 người. Việc sắp xếp lại này không thể nào

hài lòng được toàn bộ người lao động trong trường, số người đánh giá điểm thấp là do tâm lý cảm thấy buồn do xa rời vị trí làm giáo viên. Trong họ vẫn luôn mong mỏi việc trở lại bục giảng

Về tiêu chí *Sự hài lòng về kết quả sắp xếp lại vị trí công việc trong toàn trường* tuy nhận được ít sự đồng thuận hơn nhưng cũng chiếm số lượng lớn với 44/71 người *hài lòng*.

Việc bố trí lao động phát huy đúng khả năng của họ chỉ đạt 3.62 điểm. Tức là việc cơ cấu lại lao động này sẽ chưa thể phát huy hết nguồn lực và khả năng của nguồn lực sẵn có. Do đó nếu cần thiết nên cơ cấu sắp xếp lại cơ cấu nhân sự. Để rút kinh nghiệm cho lần cơ cấu sau, khi sắp xếp lại cần xây dựng một bảng tiêu chí cụ thể và khoa học, tránh việc phân cấp, bổ nhiệm theo cảm tính.

**Bảng 2.9: Bố trí, sắp xếp lại vị trí việc làm của viên chức, người lao động trong Nhà trường**

Bố trí, sắp xếp lại vị trí việc làm của viên chức, người lao động trong Nhà trường	Các mức độ đánh giá					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
- Nhà trường bố trí, sắp xếp viên chức, người lao động trong Nhà trường phát huy hết khả năng của mình		6	14	51		3.63
- Việc luân chuyển, chuyển của Nhà trường là hợp lý		6	4	61		3.77
- Việc đề bạt, thăng tiến của Nhà trường là công bằng, khách quan		17	39	15		2.97
- Phù hợp với chuyên môn của viên chức, người lao động		9	36	26		3.24

(Nguồn Kết quả điều tra khảo sát của tác giả, 2019)

Tuy công tác bố trí lại viên chức, người lao động lần này của Nhà trường đã hoàn tất tuy nhiên vẫn còn một số tồn tại cần thay đổi:

- Bố trí, sắp xếp viên chức, người lao động trong Nhà trường phát huy

hết khả năng của mình

- Việc luân chuyển, chuyển công việc của Nhà trường cần hợp lý hơn nữa
- Việc đề bạt, thăng tiến của Nhà trường cần công bằng, khách quan, công khai tiêu chí lựa chọn phân công lao động đặc biệt là với các vị trí quản lý

- Phân công phù hợp hơn nữa với chuyên môn của viên chức, người lao động

Công tác bố trí lại lao động được toàn bộ viên chức và người lao động đánh giá như sau:

- Tất cả viên chức và người lao động đều đồng thuận ý kiến *Ban giám đốc quan tâm sát sao đến công tác phân công, bố trí lại vị trí việc làm*. Điều này được thể hiện rất rõ qua việc Ban giám đốc tổ chức các buổi họp bộ phận để lắng nghe ý kiến của từng người sau đó mới cân nhắc để đưa ra quyết định sắp xếp.

- Toàn thể viên chức và người lao động đều *Hài lòng* về công tác hoạch định nhân lực của Nhà trường theo quy định của pháp luật.

**Bảng 2.10: Ý kiến về công tác bố trí, phân công lao động trong Nhà trường**

Tiêu chí đánh giá	Các mức độ đánh giá					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
<b>Ý kiến về công tác bố trí, phân công lại lao động trong Nhà trường</b>						
- Ban giám đốc quan tâm sát sao đến công tác phân công, bố trí lại vị trí việc làm					71	5.00
- Nhà trường luôn tiến hành công tác hoạch định nhân lực hàng năm				71		3.00
- Việc hoạch định nhân lực hàng năm luôn có cơ sở là quy định pháp luật				71		3.00
- Quá trình thực hiện hoạch định nhân lực luôn diễn ra theo đúng quy định				71		3.00

(Nguồn Kết quả điều tra khảo sát của tác giả, 2019)



## **2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động**

### **2.3.1. Nhân tố bên ngoài**

#### ***Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước:***

Trường Đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây trực thuộc sự quản lý trực tiếp của Bộ Lao động – Thương binh – Xã hội. Song song với đó Nhà trường phải vận hành theo những quy định chung của Bộ giáo dục và đào tạo; sự chỉ đạo của Tổng cục dạy nghề. Nhưng quan trọng nhất Nhà trường luôn tuân thủ và thực hiện đúng đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước.

Hiện nay Nhà trường đang thực hiện theo một số văn bản luật, quy phạm pháp luật cơ bản sau.

- Quyết định số 244/2005/QĐ- TTg ngày 06/10/2005 của chính phủ về chế độ phụ cấp đối với giáo viên đứng lớp;

- Luật giáo dục nghề nghiệp số 74/2014/QH13 quy định về hệ thống giáo dục nghề nghiệp; tổ chức, hoạt động của cơ sở giáo dục nghề nghiệp; quyền và nghĩa vụ của tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động giáo dục nghề nghiệp.

- Luật giáo dục đại học số 34/2018/QH14

- Thông tư số 08/2017/TT-BLĐTBXH ngày 10 tháng 03 năm 2017 quy định chuẩn về chuyên môn, nghiệp vụ của nhà giáo giáo dục nghề nghiệp.

- Thông tư số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 28/11/2014 quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập.

- Luật viên chức 58/2010/QH12 quy định về viên chức; quyền, nghĩa vụ của viên chức; tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập.

***Sự phát triển chung của thị trường lao động:***

Sự phát triển chung của thị trường lao động có sự ảnh hưởng đến việc bố trí, sắp xếp và sử dụng nhân lực tại trường đại học Lao động – Xã hội. Dòng chảy lao động ra, vào Nhà trường không tuy không lớn tuy không lớn nhưng cũng có sự thay đổi đáng kể về việc sử dụng nhân sự. Cụ thể:

Số lao động dịch chuyển khỏi Nhà trường trong 6 năm trở lại đây là 5 giáo viên. Những giáo viên này được đánh giá là những giáo viên giỏi và họ nhận thấy khả năng của mình có thể được phát huy ở những môi trường khác năng động hơn. Trong số những giáo viên dịch chuyển khỏi Nhà trường có 01 tiến sĩ đã đi du học tại Hàn Quốc.

Trong năm 2010 – 2013, Nhà trường tuyển 11 giáo viên với định hướng sử dụng lực lượng này phát triển thêm các nghề đào tạo hệ cao đẳng nghề: kế toán, quản trị nhân lực, công tác xã hội, ô tô và kết nối quan hệ doanh nghiệp.

Số lao động được tuyển mới vào Nhà trường năm học 2018 - 2019 là 02 giáo viên và có 04 giáo viên thử việc. Những giáo viên này đều còn rất trẻ và đầy nhiệt huyết. Số giáo viên được tuyển về trường trong giai đoạn này chủ yếu để phục vụ cho mục tiêu giáo dục an ninh – quốc phòng. Ngoài ra ký hợp đồng ngắn hạn với 04 thầy giáo là giáo viên là giảng viên quốc phòng về hưu để làm tham mưu trong lĩnh vực giáo dục quốc phòng an ninh. Giúp cho định hướng phát triển mới của Nhà trường được thuận lợi.

***Các quy định về tiêu chuẩn đối với giảng viên đại học, giáo viên dạy nghề:***

Thực hiện đúng theo văn bản quy định của Nhà nước, cơ cấu giáo viên dạy nghề của Nhà trường được cụ thể trong bảng sau:

**Bảng 2.11 : Bảng đội viên chức, người lao động của trường 2019**

Phòng/Khoa	Tổng số	Tiến sĩ		Thạc sĩ		Đại học	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Phòng quản lý đào tạo	5			3		2	
Phòng tổ chức hành	18			6		12	
Phòng kế toán tài vụ	4			3		1	
Phòng Công tác sinh viên	14			3		11	
Khoa KHCBSCS	7			6		1	
Khoa công nghệ	16	1		9		6	
Trung tâm GDQP-AN	7			2		5	
<b>Tổng số</b>	<b>71</b>	<b>1</b>	<b>1.4</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>53.6</b>

(Nguồn: Quyết định số 132/QĐ-CSST ngày 30/5/2019)

Tỷ lệ viên chức lao động đạt trình độ tiến sĩ của cơ sở chỉ chiếm 1,4 %. Tỷ lệ thạc sĩ là 45%. Đối với một cơ sở giáo dục đại học tỷ lệ này là quá ít. Điều này cũng phản ánh tình trạng viên chức, người lao động của Nhà trường không nỗ lực trau dồi bản thân để phục vụ đào tạo dẫn đến chất lượng cung cấp dịch vụ giáo dục không cao. Đây trở thành điểm yếu trong cuộc chiến cạnh tranh của Nhà trường so với các cơ sở giáo dục đại học khác.

### **2.3.2 Nhân tố bên trong**

#### **Quan điểm của lãnh đạo cơ sở giáo dục đại học:**

Đối với cơ sở giáo dục đại học, ưu tiên và quan trọng hàng đầu là sinh viên. Nếu không có sinh viên thì toàn bộ hệ thống làm việc của cơ sở đó không thể tồn tại. Trường đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây vì nằm ở ngoại thành Hà Nội nên việc tuyển sinh được coi như là chiến lược sống còn. Muốn tuyển sinh được thì điều cốt yếu nhất là phải chú trọng phát triển đội ngũ nòng cốt của Nhà trường là giáo viên. Nhưng trong 5 yếu tố quan trọng đối với giáo

viên thì đội ngũ giáo viên của Nhà trường chỉ đạt được duy nhất 1 tiêu chí

Tiêu chí đạt được là: Đội ngũ phải hợp lý về cơ cấu; có sự liên tục, kế thừa giữa các thế hệ và chuẩn bị để có thể đổi mới các thế hệ theo một tỷ lệ nhất định. Đội ngũ bao gồm đủ 4 lớp nhân sự:

**Bảng 2.12: Bảng số lượng giáo viên phân theo thâm niên**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Số lượng</b>
Lớp giảng viên đầu ngành (thâm niên giảng dạy trên 20 năm).	10
Lớp giảng viên đã ổn định và vững tay nghề (thâm niên giảng dạy 10-20 năm).	14
Lớp giảng viên đã quen với công việc (thâm niên giảng dạy 5-9 năm).	13
Lớp giảng viên mới (thâm niên giảng dạy dưới 5 năm).	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

- Đội ngũ không đạt chuẩn về chất lượng và số lượng. Số lượng giờ nghiên cứu khoa học rất thấp; số lượng đề tài khoa học các cấp trong những năm gần đây gần như rất thấp, việc nghiên cứu chỉnh sửa, bổ sung chương trình môn học chỉ được thực hiện khi có yêu cầu;

Chất lượng giáo viên có trình độ sau đại học chưa được 50% tỷ lệ lao động toàn trường.

- Đội ngũ không được bồi dưỡng thường xuyên.

- Trong vòng 6 năm trở lại đây Nhà trường không có công trình khoa học nào được nghiên cứu và ứng dụng.

- Cơ sở Sơn Tây trường Đại học Lao động – Xã hội không thật sự đoàn kết thống nhất để tạo nên sức mạnh của tập thể đội ngũ. Sự đoàn kết chỉ thể hiện ở bề nổi.

***Các chính sách thu hút nhân tài của cơ sở giáo dục:***

Với tình hình phát triển của Nhà trường việc tuyển dụng thêm sẽ rất

hạn chế. Trừ trường hợp tuyển dụng thêm các giáo viên giảng dạy bộ môn giáo dục quốc phòng để phù hợp với hướng đi mới của Nhà trường.

Để có thể lựa chọn được người thật sự phù hợp với công việc thì Nhà trường đang thử việc 04 giáo viên để chọn ra 03 người. Đây là bước đi tiến bộ trong việc tuyển dụng lao động của Nhà trường.

Nhưng với tình trạng hiện tại thì việc quan trọng hơn của Nhà trường là sử dụng hợp lý nguồn nhân lực sẵn có và bồi dưỡng đội ngũ nòng cốt. Là Nhà trường công lập nên việc Nhà trường thực hiện quy hoạch cán bộ phải đạt 2 tiêu chí: người lao động là đảng viên và là viên chức. Do đó người lao động có khả năng có thể không đạt được đủ 2 tiêu chí này. Nếu người lao động có khả năng tốt, họ sẵn sàng cống hiến cho Nhà trường nhưng họ không nhìn thấy các bước thăng tiến hoặc không được công nhận sự đóng góp thì có thể xảy ra 2 trường hợp:

Một là, họ cống tài lực một cách vừa phải, vừa đảm bảo công việc trong Nhà trường nhưng cũng tạo khoảng trống để có thêm những mục tiêu khác. Hai là, họ lựa chọn môi trường có thể giúp họ phát huy hết tài năng của mình

Thực tế tại Nhà trường đã có 1 tiến sĩ du học Hàn Quốc dịch chuyển từ Nhà trường sang cơ sở giáo dục khác, 1 thạc sĩ có kỹ năng chuyên môn tốt chuyển sang cơ sở giáo dục nghề nghiệp mới và đào tạo cho cơ sở này rất nhiều học sinh giỏi trong các cuộc thi tay nghề châu Á – Thái Bình Dương.

#### ***Các chính sách trong việc đào tạo bồi dưỡng của cơ sở giáo dục:***

Nhà trường chưa xây dựng được kế hoạch để đào tạo bồi dưỡng đội ngũ giáo viên. Nhà trường đang tập trung vào định hướng phát triển cơ sở Sơn Tây thành trung tâm giáo dục quốc phòng – an ninh. Mục tiêu bước đầu là tự đào tạo quốc phòng – an ninh cho chính trường Đại học Lao động – Xã hội. Mục tiêu tiếp theo là đào tạo cho các cơ sở giáo dục đại học lân cận và cơ sở giáo dục đại học có nhu cầu liên kết.

Nhưng nhu cầu và mong muốn của viên chức, lao động tại Nhà trường luôn mong mỏi được trở về với giảng dạy

Do đó song song với mục tiêu đào tạo quốc phòng – an ninh thì Nhà trường cần tìm mọi cách để tuyển sinh ở cả 2 hệ đào tạo là cao đẳng nghề và đại học chính quy. Và việc xác định nhu cầu đào tạo cho viên chức, lao động của Nhà trường là cần thiết. Việc cần phải làm lúc này là dựa vào kinh phí hạn hẹp lựa chọn đào tạo điều gì quan trọng và cấp bách trước, đào tạo ở đâu, bằng phương thức nào.

#### ***Các chính sách sử dụng đãi ngộ:***

Vì Nhà trường là đơn vị sự nghiệp công lập có thu, nên một phần chính sách đãi ngộ của Nhà trường vẫn phải tuân thủ theo một số nguyên tắc nhất định của Nhà nước. Song Nhà trường vẫn cần xây dựng thêm những chính sách đãi ngộ khuyến khích tăng hiệu quả công việc.

Nhà trường có thể tham khảo một số chính sách đãi ngộ của các cơ sở giáo dục dân lập, học hỏi họ cách dùng chính sách đãi ngộ giữ chân nhân tài và tạo động lực lao động.

#### ***Cơ sở vật chất và thiết bị dạy học:***

Cơ sở vật chất và thiết bị dạy học của Nhà trường hiện nay đa phần là công nghệ và thiết bị lạc hậu. Gần đây nhất, năm 2014 Nhà trường trang bị thêm 02 chiếc máy chiếu Panasonic.

Là một trường dạy nghề nhưng máy móc phục vụ dạy học đều là máy cũ, công nghệ đã lạc hậu thì rất khó có thể đào tạo có chất lượng, sinh viên ra trường không khó có thể làm việc được ngay. Điển hình như khoa ô tô chỉ có 1 chiếc xe Hyundai đời 2005 để giảng dạy, khoa điện điện tử không có mỏ hàn đầu kim để sinh viên thực hành hàn bảng mạch điện tử....

Cơ sở vật chất của Nhà trường được xây dựng từ lâu và hiện đã xuống cấp. Dù có được sửa chữa nhưng vẫn không đẹp mà chỉ mang tính chấp vá. Rất

hiều sinh viên đến trường nhập học rồi bỏ về vì Nhà trường không giống như trong tưởng tượng của các em.

Nhà trường rất cần đầu tư để xây dựng cơ sở vật chất khang trang, mua sắm thiết bị mới. Tất cả những điều này đều phục vụ cho đào tạo và tuyển sinh.

Nhưng không thể không nhắc tới là phương pháp giảng dạy của giáo viên cũng cần có sự đổi mới. Giáo viên không phải là trung tâm mà là người học. Trình độ sử dụng công nghệ vào dạy học của giáo viên cũng không cao. Giáo viên vẫn trung thành với phương châm giảng dạy “*nghề là cầm tay chỉ việc*”. Nhưng như thế vẫn chưa đủ mà cần tăng cường cho các em phương pháp làm việc nhóm, phương pháp thảo luận, các phương pháp nghiên cứu... để tăng tính sáng tạo và tư duy động não của sinh viên.

## **2.4. Đánh giá chung về thực trạng sử dụng viên chức và người lao động tại trường Đại học Lao động – Xã hội. Cơ sở Sơn Tây**

### **2.4.1. Những mặt đạt được**

Nhà trường đã đạt được một số thành tựu đáng kể trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo, đã đào tạo được nguồn nhân lực có chất lượng cho xã hội. Đặc biệt trong giai đoạn từ những năm đầu thành lập đến năm 2015. Số lượng sinh viên không ngừng tăng lên cả về số lượng và chất lượng.

Tuy còn những khó khăn nhưng nhà trường luôn chấp hành tốt các chính sách của Đảng và Nhà nước về đào tạo.

Về chế độ chính sách nhà trường có những ưu điểm như sau: Các khoản lương, thưởng, các chế độ phúc lợi, các chế độ bảo hiểm xã hội... luôn được nhà trường nghiêm chỉnh chấp hành đảm bảo quyền lợi cho toàn thể viên chức, lao động của nhà trường.

Nhà trường có đội ngũ nhân lực trẻ, năng động, sáng tạo, giàu nhiệt huyết, tận tâm với nghề và có tinh thần học tập nâng cao trình độ chuyên môn.

### *Nguyên nhân*

Ban giám đốc luôn quan tâm đến sự phát triển của đội ngũ viên chức, người lao động, chấp hành tốt các quy định về pháp luật lao động, pháp luật giáo dục... Các chế độ lương, thưởng và các chế độ phúc lợi khác luôn được thanh toán đúng hạn, đồng thời tạo điều kiện tốt nhất cho viên chức, người lao động đi học nâng cao trình độ.

### **2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân**

#### **2.4.2.1 Những mặt hạn chế**

Ngoài những thành tựu đã đạt được nhà trường vẫn còn một số hạn chế như sau:

#### *Trong công tác sử dụng nguồn nhân lực*

Công tác quy hoạch, lập kế hoạch, định hướng nguồn nhân lực chưa được coi trọng, trình độ của cán bộ nhân lực còn nhiều hạn chế. Công tác bố trí, sắp xếp điều chuyển, bổ nhiệm chưa được thực hiện theo đúng lộ trình, nhiều vị trí quản lý được bổ nhiệm theo cảm tính.

Hệ thống trả lương, trả thưởng chưa tạo động lực cho cán bộ, giảng viên trong hoạt động dạy và học, không thực hiện được các chính sách duy trì và thu hút các lao động giỏi về làm việc. Việc trả lương, trả thưởng cho cán bộ, giảng viên còn mang tính chất cào bằng, giữa các chức danh công việc trong thang bảng lương không có sự phân biệt rõ ràng về yêu cầu trình độ, kinh nghiệm làm việc (chênh lệch mức lương giữa nhân viên và trưởng phòng không nhiều) nên hệ thống thang bảng lương hiện tại chưa có ý nghĩa trong việc thu hút lao động có chuyên môn.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện chủ yếu theo yêu cầu của các bộ phận chứ chưa có chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực rõ ràng, chưa xác định được hiệu quả đào tạo.

Trước việc xác định lại bước đi của Nhà trường trong những năm tới



nên trong quá trình cơ cấu lại lao động xuất hiện nhiều sự kiện khiến cho tâm lý làm việc bị ảnh hưởng không nhỏ.

Việc giám sát, quản lý, cán bộ, giảng viên, quản lý giờ lên lớp của giảng viên vẫn chưa thật sự nghiêm túc và việc giám sát thời gian làm việc chưa hợp lý dẫn đến lãng phí nhiều chi phí lao động.

Số cán bộ và giảng viên tham gia nghiên cứu đề tài khoa học ở các cấp còn ít.

#### *Về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực*

Xét trên tỷ lệ sinh viên và cán bộ giảng viên cho thấy có sự chênh lệch giữa khối cán bộ quản lý và giảng viên. Xét tỷ lệ sinh viên trên tổng số cán bộ nhân viên thì tương đối thấp, tuy nhiên khi xét chi tiết hơn giữa tỷ lệ sinh viên và giảng viên, sinh viên và cán bộ quản lý thì tỷ lệ sinh viên trên giảng viên lại không đáp ứng được yêu cầu và vi phạm quy định của pháp luật. Sinh viên là nguồn sống của cơ sở giáo dục cho nên nếu không thể tuyển sinh thì cơ sở giáo dục cũng không thể tồn tại.

Về việc bố trí lao động theo ngành nghề cũng chưa đạt được hiệu quả tuyệt đối, vẫn còn một số lao động bố trí sai nghề được đào tạo, xảy ra chủ yếu ở khối cán bộ làm công tác phục vụ đào tạo.

Về mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp giữa khối lao động gián tiếp và trực tiếp có sự mất cân đối, khối cán bộ quản lý qua các năm hầu như chiếm tỷ lệ lớn hơn khối giảng viên.

#### *2.4.2.2 Nguyên nhân*

Nguyên nhân dẫn đến việc sử dụng nhân sự không hiệu quả gồm 4 nguyên nhân chính:

*Do nguồn tuyển không đa dạng phong phú, do vậy không tuyển được được người đúng chuyên ngành và do việc bố trí sau khi tuyển dụng không đúng với chuyên môn được đào tạo. Số lượng này chủ yếu nằm ở khối văn*

phòng phục vụ đào tạo. Đây là kết quả từ nhiều năm trước để lại nhưng họ cũng làm việc lâu năm và đã đúc rút được nhiều kinh nghiệm.

Nguyên nhân *do không có tiêu chí cụ thể để làm căn cứ bố trí, sắp xếp nhân sự*. Khi Nhà trường có thêm mục tiêu mới, Ban giám đốc nhất thiết phải hoạch định lại nhân sự. Nhưng việc hoạch định này được thực hiện trên cơ sở dùng trích ngang của viên chức, người lao động để phân công nhiệm vụ mới. Điểm đạt được là, Ban giám đốc đã có lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của cán bộ nhân viên. Nhưng chỉ bằng 2 hoạt động này thì chưa đủ.

Bên cạnh đó còn một số nguyên nhân khác như:

Do Trường Đại học Đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây là trường đại học công lập nên ngân sách hàng năm có giới hạn nhất định đó là hạn chế lớn nhất đối với nhà trường. Nhà trường đang phải tập trung tài chính vào xây dựng trường và trang bị cơ sở vật chất phương tiện dạy học phục vụ cho việc giảng dạy và học tập của sinh viên. Vì vậy không có đủ nguồn lực tài chính để tập trung phát triển đội ngũ cán bộ giảng viên.

Cơ chế chính sách liên quan đến công tác tuyển dụng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và bố trí sử dụng đội ngũ cán bộ, giảng viên trong những năm qua chưa đồng bộ chưa thực sự khuyến khích được đội ngũ cán bộ, giảng viên đi học để nâng cao trình độ chuyên môn.

Việc tạo động lực lao động trong Nhà trường trước kia chưa thực sự được coi trọng nên không khuyến khích viên chức, người lao động phát huy hết khả năng của mình để xây dựng Nhà trường. Trong một vài năm gần đây tình hình có những bước chuyển biến tích cực nhưng mới dừng lại ở việc Ban giám đốc quan tâm hơn tới chăm sóc đời sống vật chất và tinh thần của viên chức và người lao động.

Quy chế tuyển sinh của Bộ Giáo dục và Đào tạo thay đổi, các trường tuyển sinh bằng hình thức xét tuyển học bạ dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt

giữa các trường đại học trong công tác tuyển sinh. Hiện nay Tổng cục dạy nghề đang có những động thái về việc ngừng tuyển sinh hệ cao đẳng đối với Nhà trường dẫn đến tinh thần bất ổn trong nội bộ cán bộ, giáo viên Nhà trường và số sinh viên đã khó tuyển nay lại càng khó tuyển hơn. Song song với đó là Cơ sở Sơn Tây không tuyển được lượng học sinh tham gia thi tuyển do điểm xét thi tuyển của Đại học Lao động – Xã hội tại 43 Trần Duy Hưng đã hạ thấp xuống bằng điểm sàn theo quy định của Bộ Giáo Dục. Như vậy bắt đầu từ năm 2020 trở đi Đại học Lao động Xã hội Cơ sở Sơn Tây chính thức không thể tuyển sinh mà chỉ có thể là địa điểm luân chuyển đào tạo sinh viên và phục vụ giảng dạy giáo dục quốc phòng an ninh.

**Bảng 2.13: Nguyên nhân sử dụng không hiệu quả đội ngũ viên chức, người lao động tại nhà trường**

Nguyên nhân sử dụng không hiệu quả đội ngũ viên chức, người lao động tại nhà trường	Các mức độ đánh giá					Điểm TB
	1	2	3	4	5	
- Do nguồn tuyển không đa dạng phong phú, do vậy không tuyển được được người đúng chuyên ngành.	0	4	46	15	6	3.32
- Do việc bố trí sau khi tuyển dụng không đúng với chuyên môn được đào tạo.		42	18	10	1	2.58
- Do không có tiêu chí cụ thể để làm căn cứ bố trí, sắp xếp nhân sự		61	6	4		2.20
- Do công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực .				62	9	4.13

(Nguồn Kết quả điều tra khảo sát của tác giả, 2019)

### **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KHUYẾN NGHỊ VỀ VIỆC SỬ DỤNG VIÊN CHỨC VÀ NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CƠ SỞ SƠN TÂY CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG XÃ HỘI**

#### **3.1. Chiến lược phát triển, chiến lược sử dụng nguồn nhân lực và quan điểm sử dụng đội ngũ viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây-trường Đại học Lao động – Xã hội**

##### ***3.1.1. Phương hướng phát triển của Nhà trường***

Trường đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây xác định mục tiêu đến năm 2021 như sau:

*Một là*, Tiếp tục giáo dục đào tạo hệ Cao đẳng nghề khóa 2019 - 2022, đào tạo nguồn nhân lực vững tay nghề cho xã hội với các nghề đã tuyển sinh được để mở lớp. Tiến tới đào tạo hệ đại học chính quy bằng cách nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên đang có sẵn.

*Hai là*, Xây dựng cơ sở Sơn Tây thành trung tâm giáo dục phòng an ninh. Mục tiêu ngắn hạn là đảm nhận giảng dạy bộ môn này cho số lượng sinh viên của Nhà trường. Dài hạn là kết nối nhận các đơn đào tạo từ các cơ sở giáo dục khác trên địa bàn Hà Nội và các vùng phụ cận.

##### ***3.1.2. Chiến lược sử dụng nguồn nhân lực***

Hiện tại tổng số viên chức, lao động trong Nhà trường là 71 người. Nguồn nhân lực của Nhà trường có đặc điểm là có cơ cấu lao động trẻ khá đông. Tức là thời gian làm việc còn khá dài. Do đó việc xác định chiến lược cho đội ngũ nguồn nhân lực này là rất cần thiết.

Tương ứng với 2 mục tiêu phát triển trên thì chiến lược nguồn nhân lực của Nhà trường cũng được xác định như sau:

*Một là*, củng cố và giữ vững tinh thần của đội ngũ giáo viên dạy nghề còn đang đứng lớp; Khuyến khích những giáo viên đủ điều kiện tiêu chuẩn tham gia sát hạch chuyển đổi sang ngạch giảng viên giảng dạy đại học để

từng bước đảm nhận giáo dục đại học tại cơ sở; Nâng cao năng lực làm việc của viên chức, người lao động khối văn phòng phục vụ đào tạo.

*Hai là,* Với lực lượng lao động còn lại sẽ tập trung đào tạo, tập huấn về công tác giảng dạy quốc phòng an ninh và phục vụ quốc phòng an ninh: hậu cần, dịch vụ học đường, quân tư trang, hành chính...

### ***3.1.3. Quan điểm sử dụng nguồn nhân lực của Nhà trường***

Thực trạng phát triển của Nhà trường đang hết sức khó khăn cho nên quan điểm sử dụng nguồn nhân lực của Nhà trường có các quan điểm sau:

- Loại bỏ hoàn toàn lao động thuê khoán, dịch vụ: dịch vụ vệ sinh, bảo vệ. Tất cả những công việc này lao động toàn cơ sở đảm nhiệm tất cả mọi việc. Hạn chế tối đa việc ký kết hợp đồng ngắn hạn, trừ trường hợp lực lượng lao động trong Nhà trường không thể đảm nhiệm được: cố vấn trung tâm quốc phòng, giáo viên giảng dạy quốc phòng an ninh.

- Sử dụng toàn lực lượng lao động và hoàn thành 2 mục tiêu đã đề ra. Sử dụng một cách hợp lý nhất có thể số viên chức, người lao động sẵn có

## **3.2. Các giải pháp cơ bản nhằm sử dụng hiệu quả viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây - Trường Đại học Lao động – Xã hội.**

### ***3.2.1. Tái cơ cấu bộ máy tổ chức***

#### *Mục tiêu*

Xây dựng bộ máy tổ chức nhằm sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực nhằm đạt được mục tiêu phát triển của nhà trường.

Đảm bảo bộ máy nhân sự tinh gọn, tiết kiệm nhất các chi phí cho nguồn nhân lực của nhà trường.

Sử dụng hết lực lượng lao động của Nhà trường, hạn chế tối đa việc thuê khoán lao động

#### *Nội dung*

Ban giám đốc Nhà trường xác định mục tiêu phát triển của nhà trường

trong khoảng thời gian từ 3 - 5 năm để đảm bảo cơ cấu tổ chức không bị điều chỉnh, bộ máy nhân sự ổn định để phát triển.

Đào tạo tập huấn cho viên chức, người lao động khi họ được phân công nhiệm vụ mới bằng các hình thức ít tốn kém về chi phí: kèm cặp, đào tạo nội bộ...

Tạo động lực làm việc cho toàn bộ viên chức, người lao động nói chung và những viên chức, người lao động được phân công nhiệm vụ trái chuyên ngành đào tạo

#### *Điều kiện thực hiện*

Xác định và phân tích công việc để đảm bảo việc tái cơ cấu bộ máy tổ chức được hiệu quả.

Xác định nguồn nhân lực và khả năng đáp ứng của nguồn nhân lực cho mục tiêu phát triển của nhà trường.

Cụ thể hóa chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận để tránh chồng chéo và đùn đẩy trách nhiệm cho nhau. Xây dựng tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc như KPI cho các bộ phận một cách chính xác phù hợp với mục tiêu chung đồng thời đánh giá được hiệu quả làm việc của viên chức và người lao động.

### ***3.2.2 Hợp lý hóa cơ cấu giữa đội ngũ cán bộ quản lý và giảng viên***

#### *Mục tiêu*

Hợp lý hóa cơ cấu đội ngũ cán bộ giảng viên là việc cân bằng tỷ lệ giữa khối cán bộ quản lý (lao động gián tiếp) và khối giảng viên (lao động trực tiếp).

Sự hợp lý giữa tỷ lệ hai loại lao động này sẽ đảm bảo được sự tiết kiệm chi phí cho các nguồn lực, giúp giảm quỹ lương của khối lao động gián tiếp đồng thời đảm bảo quy định về tỷ lệ sinh viên trên giảng viên của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

#### *Nội dung:*

Nghiên cứu hiệu quả làm việc của cả cán bộ và giảng viên, đặc biệt là

khối cán bộ. Tổ chức đánh giá việc thực hiện công việc để đảm bảo việc bố trí đúng người, đúng việc. *Điều kiện thực hiện*

Xây dựng bản mô tả công việc, bản đánh giá thực hiện công việc đảm bảo khách quan, công bằng và phát hiện được năng lực của viên chức người lao động.

### **3.2.3. Bố trí giáo viên dạy nghề đủ tiêu chuẩn giảng dạy đại học**

#### *Mục tiêu*

Bố trí giáo viên dạy nghề đủ tiêu chuẩn giảng dạy đại học nhằm sử dụng hết năng lực chuyên môn của viên chức và người lao động

Giảm bớt áp lực về bố trí việc làm cho Cơ sở Sơn Tây do số lượng việc ít người nhiều.

#### *Hoạt động*

Giáo viên Cơ sở Sơn Tây chuẩn bị về mặt kỹ năng và chuyên môn theo tiêu chuẩn quy định. Khi giáo viên đã đáp ứng được tiêu chuẩn này có thể sắp xếp vào 2 vị trí: *Một là*, đảm nhiệm giảng dạy các lớp hệ đại học tại trụ sở chính 43 Trần Duy Hưng; *Hai là*, giảng dạy các lớp đại học được đưa về học luân phiên tại Cơ sở Sơn Tây.

Số giáo viên còn lại không đáp ứng được tiêu chuẩn giảng viên thì tiếp tục giảng dạy các lớp hiện đang học cho đến khi sinh viên ra trường. Sau đó tiếp tục bố trí công việc: *Một là*, trong thời gian giảng dạy khối nghề tiếp tục hoàn thiện bản thân đáp ứng đủ tiêu chuẩn giảng viên để giảng dạy hệ đại học; *Hai là*, nếu vẫn không đáp ứng đủ tiêu chuẩn giảng viên thì bố trí sang các bộ phận phục vụ giảng dạy hoặc bộ phận phục vụ giáo dục quốc phòng an ninh.

#### *Điều kiện*

Ban lãnh đạo Nhà trường thúc đẩy công tác tuyển sinh, coi công tác tuyển sinh là nhiệm vụ cấp bách và quan trọng. Như vậy nguồn học sinh đủ để phân lớp và đảm bảo phân chia giờ giảng cho giảng viên.

### ***3.2.4. Tăng cường phân môn và luân chuyển lớp học tại Cơ sở Sơn Tây***

#### *Mục tiêu*

Tạo thêm việc làm cho viên chức và người lao động tại Cơ sở Sơn Tây. Sử dụng tối đa hiệu quả về mặt bằng, cơ sở vật chất hiện có của Cơ sở Giảm áp lực về phân ca học, phòng học đối với cơ sở vật chất tại trụ sở 43 Trần Duy Hưng.

Tạo điều kiện cho sinh viên cọt sát thực tế do gần với các trung tâm bảo trợ xã hội, giáo dục lao động. Từ đó sinh viên có được nhiều trải nghiệm và thực hành những gì đã học và thực tế giúp sinh viên vững chuyên môn khi ra trường.

#### *Hoạt động*

Ban lãnh đạo Nhà trường sắp xếp điều chuyển một số tín chỉ lên học tập tại Cơ sở Sơn Tây: các tín chỉ giáo dục đại cương, thể chất, các tín chỉ thuộc chuyên ngành Công tác xã hội...

Ban lãnh đạo Nhà trường tạo động lực để viên chức và người lao động là giảng viên yên tâm di chuyển lên cơ sở Sơn Tây để giảng dạy: phương tiện, tinh thần, sự cống hiến, sự chia sẻ...

Cơ sở Sơn Tây nâng cấp sửa sang cơ sở vật chất để tiếp nhận sinh viên học tập và đảm bảo phòng nghỉ giảng viên tái sản xuất sức lao động.

#### *Điều kiện*

Số lượng sinh viên tuyển sinh đủ đông để có thể luân chuyển lớp tín chỉ.

Cổ vấn học tập phải nắm rõ phương thức luân chuyển để tư vấn cho học sinh đăng ký tín chỉ sao cho không ảnh hưởng đến các tín chỉ khác mà sinh viên đã đăng ký.

### ***3.2.5. Tăng cường hợp tác và cung cấp dịch vụ với đối tác ngoài***

#### *Mục tiêu*

Từ việc hợp tác cung cấp dịch vụ với các đơn vị đối tác ở một số mảng:



cho thuê cơ sở vật chất, cung cấp dịch vụ học đường.... sẽ tạo thêm nguồn thu và ngân sách Nhà trường. Bên cạnh đó cũng sẽ tạo thêm việc làm cho viên chức, người lao động dựa trên chủ trương hạn chế tối đa việc thuê khoán các hạng mục công việc.

#### *Hoạt động*

Ban giám đốc chủ động tìm kiếm các đối tác có nhu cầu cần cung cấp và ký hợp đồng cung cấp dịch vụ dựa trên điều kiện thực tế Nhà trường có thể đáp ứng được.

Viên chức và người lao động thực hiện có nhiệm vụ thời vụ được giao để cung cấp dịch vụ cho đối tác theo sự phân công.

#### *Điều kiện*

Việc cung cấp dịch vụ nằm trong khả năng cung cấp của Nhà trường và không trái với quy định của Pháp luật.

Việc cung cấp dịch vụ không làm ảnh hưởng đến mục tiêu phát triển chung của Nhà trường trong tương lai.

### **3.3 Khuyến nghị đối với trường Đại học lao động – Xã hội tại 43 Trần Duy Hưng**

#### **3.3.1. Tăng cường công tác tuyển sinh**

##### *Mục tiêu*

Tăng số lượng sinh viên theo học còn làm tăng quy mô đào tạo của nhà trường, đối với trường đại học nói chung số lượng sinh viên theo học cũng là một tiêu chí đánh giá vị thế, thương hiệu của nhà trường so với các trường đại học khác trong cả nước.

Tăng cường công tác tuyển sinh nhằm tăng số sinh viên theo học tại trường. Sinh viên, đối tượng khách hàng của nhà trường là nhân tố để nhà trường tồn tại, duy trì hoạt động đào tạo và phát triển lớn mạnh. Tăng số lượng sinh viên theo học nghĩa là gia tăng nguồn thu cho nhà trường, trên cơ

sở nguồn thu từ sinh viên nhà trường có nguồn kinh phí trả lương cho đội ngũ viên chức, người lao động tốt hơn và chi phí cho các hoạt động đào tạo khác.

Tăng số lượng sinh viên đồng nghĩa với tăng khối lượng công việc cho cả 2 cơ sở. Là căn cứ để phân công xếp lớp cho viên chức và người lao động của Cơ sở Sơn Tây đáp ứng đủ tiêu chuẩn giảng viên. Đồng thời làm tăng khối lượng phục vụ giáo dục quốc phòng an ninh cho cơ sở Sơn Tây.

### *Nội dung*

Nâng cao chất lượng giáo viên Nhà trường bằng cách đào tạo nâng cao, tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ. Mời lãnh đạo các doanh nghiệp đến giảng dạy chuyên đề cho sinh viên nhằm đào tạo ra những sinh viên xuất sắc, giỏi, có khả năng tìm được việc làm ngay sau khi tốt nghiệp, đồng thời làm cho sinh viên yêu và gắn kết với ngôi trường của mình.

Đẩy mạnh công tác xây dựng thương hiệu nhà trường, quảng bá hình ảnh nhà trường rộng rãi trên các phương tiện truyền thông, internet... để nhiều học sinh, phụ huynh và doanh nghiệp biết đến nhà trường.

Tăng cường hơn nữa hiệu quả hoạt động trang website của Nhà trường. Những nội dung không cần thiết và là thông tin nội bộ không cần thiết phải đăng tải. Tập trung đăng tải những thông tin về tình hình đào tạo, hoạt động tình nguyện hoặc các thông tin tham khảo bổ ích.... Đặc biệt, tối thiểu phải đăng tải được về sơ bộ giới thiệu các ngành nghề đào tạo của Nhà trường. Cần phải thiết kế lại giao diện website cho bắt mắt để tạo hiệu ứng về thị giác.

Vận dụng mạng xã hội: facebook, youtube, twitter, instagram... để marketing về Nhà trường. Nếu có thể lập trang fanpage để chạy quảng cáo. Đối với công tác này cần đội ngũ có khả năng về công nghệ thông tin và giao tiếp mạng xã hội. Thiết lập nhóm chăm sóc và cung cấp thông tin thông qua tạo lập mã QR.

*Điều kiện thực hiện*

Ban lãnh đạo nhà trường nghiên cứu các kế hoạch, xây dựng các chính sách tuyển sinh nhằm thu hút được sự chú ý của cán bộ, phụ huynh học sinh cấp 3 ở các tỉnh nhằm tạo nguồn tuyển sinh

Vận động toàn thể viên chức, người lao động trong nhà trường tham gia công tác tuyển sinh nhằm khai thác tối đa nguồn nhân lực hiện có giúp tiết kiệm chi phí nhân lực cho công tác tuyển sinh.

Đầu tư kinh phí để thực hiện chiến dịch truyền thông trên các phương tiện ti vi, báo, đài, internet...

Công tác tuyển sinh nếu chỉ làm nhỏ lẻ thì rất mất công sức và tiền của. Do đó cần kết hợp với vận động viên chức, người lao động tuyển sinh với xây dựng đồng bộ hóa chiến lược tuyển sinh toàn trường.

## KẾT LUẬN

Luận văn “Sử dụng viên chức, người lao động tại trường đại học Lao động – Xã hội cơ sở Sơn Tây” gồm ba chương, đặt ra mục tiêu và đưa ra các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của trường như sau:

Luận văn đã hệ thống hóa những vấn đề cơ bản liên quan đến viên chức, người lao động, phân công bố trí lại vị trí việc làm. Trong chương này cũng đã đưa ra kinh nghiệm về cơ tái cơ cấu lại nhà trường và bài học rút ra cho trường đại học Lao động – Xã hội. Những vấn đề về cơ sở lý luận này được sử dụng làm căn cứ phân tích những chương sau.

Thông qua các số liệu thống kê, khảo sát, thu thập tài liệu tại Phòng tổ chức - Hành chính, Phòng đào tạo, Phòng Tài chính - kế toán... luận văn đã mô tả, đánh giá thực trạng sử dụng đội ngũ viên chức, người lao động của trường. Đồng thời, luận văn cũng nêu ra những thành tựu, mặt hạn chế trong công tác sử dụng đội ngũ viên chức, người lao động, những nguyên nhân cần phải khắc phục để không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ này cũng là góp phần quan trọng vào việc đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

Trên cơ sở các vấn đề lý luận và thực trạng về công tác sử dụng đội ngũ viên chức, người lao động hiện nay của Trường Đại học Lao động xã hội cơ sở Sơn Tây, luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm sử dụng viên chức và người lao động hợp lý nhất.

Luận văn được thực hiện với sự cố gắng và mong muốn góp phần vào việc nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ viên chức, người lao động tại trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây. Bên cạnh những kết quả đạt được, luận văn không thể tránh khỏi những hạn chế nhất định, tác giả rất mong nhận được sự thông cảm và góp ý bổ sung từ các thầy cô, lãnh đạo nhà trường để luận văn được hoàn chỉnh hơn, có thể áp dụng trong thực tế và đóng góp một phần nhỏ thiết thực cho sự phát triển của nhà trường trong giai đoạn sắp tới.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Thúy Ái (2014): “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trí lực tại công ty dược phẩm Phương Nam thành phố Cần Thơ*”.
2. Bộ Giáo dục và đào tạo, Bộ Nội vụ, *Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV, quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập, ngày 28/11/2014.*
3. Bộ Giáo dục và đào tạo, *Thông tư 47/2014/TT-BGDĐT, quy định chế độ làm việc đối với giảng viên, ngày 31/12/2015.*
4. Nguyễn Đăng Bộ: “*Nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực phục vụ chiến lược phát triển trường đại học Điện lực giai đoạn 2011 – 2016 tầm nhìn đến 2020*”.
5. Christian Batal (2002), “*Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực Nhà nước*”, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
6. Phan Thủy Chi (2008): “*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế*”.
7. PGS.TS. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Hữu Dũng (2007), “*Sử hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*”, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
9. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động - xã hội.
10. PGS.TS Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. GS.VS Phạm Minh Hạc (2007), “*Phát triển văn hóa con người và nguồn nhân lực thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*”, NXH Chính trị quốc gia, Hà Nội
12. Phạm Lê Hương (2003), “*Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lao động ở Việt Nam từ nay đến năm 2010*”, Luận án tiến sĩ kinh tế.
13. Luật lao động Việt Nam (2008), NXB Thanh Niên

14. Luật cán bộ, công chức, viên chức (2015), NXH Lao động
15. Luật số 74/2014/QH13, Luật giáo dục nghề nghiệp.
16. Luật Giáo dục Đại học số 08/2012/QH13 ngày 28/6/2012.
17. Luật Giáo dục số 38/2005/QH11 ngày 14/6/2005.
18. Luật Giáo dục quốc phòng an ninh số 30/2013/QH13 ngày 19/6/2013.
19. Luật Viên chức số 58/2010/QH12
20. Luật Việc làm số 38/2013/QH13
21. Nguyễn Đức Lực (2012): “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại viễn thông Thái Nguyên”.
22. Nghị định 29/2012/NĐ-CP ngày 12 tháng 4 năm 2012 về Tuyển dụng, sử dụng và quản lý Viên chức
23. PGS.TS. Phạm Thành Nghị(2005), "Nghiên cứu và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa", Đề tài nghiên cứu cấp nhà nước.
24. GS. Hoàng Phê (2019), Từ điển Tiếng Việt, NXB Hồng Đức
25. Nguyễn Tiệp (2006), Giáo trình Kế hoạch nhân lực, NXB Lao động - Xã hội.
26. Nguyễn Tiệp (2007), Giáo trình Tổ chức lao động, NXB Lao động - Xã hội.
27. Nguyễn Thị Yến (2016), “Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại trường Đại học Nguyễn Trãi”, Luận văn thạc sĩ.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC I CÂU HỎI ĐIỀU TRA

Để phục vụ trong công tác đánh giá khách quan và đầy đủ về thực trạng sử dụng viên chức, lao động của trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở Sơn Tây, đề nghị anh(chị) vui lòng trả lời một số câu hỏi sau (mọi thông tin trong bảng hỏi chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và thông tin cá nhân không nhất thiết phải đưa vào bảng hỏi).

**Câu 1: Mức độ hài lòng của anh (chị) về việc sắp xếp lại vị trí chức danh công việc?**

Mức độ hài lòng	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
- Vị trí chức danh công việc hiện đang làm việc sau khi sắp xếp	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kết quả sắp xếp lại vị trí công việc trong toàn Nhà trường	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Hiệu quả sử dụng viên chức, lao động của Nhà trường	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 2: Anh (chị) nhận xét như thế nào về nguyên nhân chính sử dụng không hiệu quả đội ngũ viên chức, người lao động tại nhà trường?**

<b>Nguyên nhân sử dụng không hiệu quả đội ngũ viên chức, người lao động</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Do nguồn tuyển không đa dạng phong phú, do vậy không tuyển được người đúng chuyên ngành.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Do việc bố trí sau khi tuyển dụng không đúng với chuyên môn được đào tạo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Do không có tiêu chí cụ thể để làm căn cứ bố trí, sắp xếp nhân sự	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Do công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực .	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 3: Ý kiến của anh (chị) về công tác bố trí, phân công lại lao động trong Nhà trường?**

<b>Công tác bố trí, phân công lại lao động</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Ban giám đốc quan tâm sát sao đến công tác phân công, bố trí lại vị trí việc làm	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Nhà trường luôn tiến hành công tác hoạch định nhân lực hàng năm	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Việc hoạch định nhân lực hàng năm luôn có cơ sở là quy định pháp luật	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Quá trình thực hiện hoạch định nhân lực luôn diễn ra theo đúng quy định	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



**Câu 4: Ý kiến của anh (chị) về việc bố trí, sắp xếp lại vị trí việc làm của viên chức, người lao động trong Nhà trường**

<b>Bố trí, sắp xếp vị trí công việc</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Nhà trường bố trí, sắp xếp viên chức, người lao động trong Nhà trường phát huy hết khả năng của mình	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Việc luân chuyển, chuyển của Nhà trường là hợp lý	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Việc đề bạt, thăng tiến của Nhà trường là công bằng, khách quan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Phù hợp với chuyên môn của viên chức, người lao động	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 5: Ý kiến đánh giá của anh (chị) về công tác đánh giá, phân loại viên chức người lao động?**

<b>Đánh giá, phân loại viên chức, người lao động</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Nhà trường luôn đánh giá đúng người, đúng việc	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kết quả đánh giá tương ứng với mức độ đóng góp của người lao động	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Tiêu chí đánh giá đầy đủ và hợp lý	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Cán bộ đánh giá công bằng và khách quan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Thời điểm đánh giá là phù hợp	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Góp phần tạo động lực lao động, đào tạo, phát triển cá nhân nói chung và toàn Nhà trường nói riêng	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 6: Anh (chị) có ý kiến gì về việc sử dụng đánh giá, phân loại viên chức, lao động cuối năm của Nhà trường?**

<b>Đánh giá, phân loại viên chức, lao động</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Sử dụng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân sự	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Chỉ sử dụng để xét thi đua hàng năm	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 7: Anh (chị) có nhận xét gì về tầm quan trọng của các yếu tố nâng cao chất lượng cán bộ quản lý?**

<b>Yếu tố nâng cao chất lượng cán bộ quản lý</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Kiến thức chung về quản lý giáo dục	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kiến thức liên quan công việc quản lý	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kỹ năng ra quyết định	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kỹ năng giải quyết vấn đề	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Khả năng làm việc độc lập và có tính sáng tạo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Khả năng đào tạo nhân viên	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kỹ năng giao tiếp	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Hợp tác, đoàn kết	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Cầu thị, học hỏi, đạo đức và trách nhiệm	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Tự chủ	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 8: Anh (chị) có nhận xét gì về tầm quan trọng của các yếu tố nâng cao chất lượng viên chức và người lao động?**

<b>Yếu tố nâng cao chất lượng viên chức và người lao động</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng Ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Kiến thức chung về chuyên ngành đào tạo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Nghiệp vụ sư phạm	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Nghiên cứu khoa học và vận dụng trong đào tạo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Làm việc theo nhóm	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Kỹ năng giao tiếp	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Hợp tác, đoàn kết	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Tự giác trong thực hiện công việc	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 9: Ý kiến anh chị đâu là các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức, người lao động của Nhà trường?**

<b>Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng viên chức, người lao động</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
- Đổi mới công tác luân chuyển, sắp xếp lại lao động	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Đổi mới chế độ tiền lương và thu nhập	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Tăng cường nguồn lực cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Tăng cường các hoạt động hợp tác cung cấp các dịch vụ giáo dục	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Câu 10: anh/chị có kiến nghị gì để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Nhà trường?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Xin chân thành cảm ơn anh/chị.

## PHỤ LỤC 2

### KẾT QUẢ PHIẾU KHẢO SÁT

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Các mức độ đánh giá					Điểm TB
		1	2	3	4	5	
<b>Câu 1</b>	<b>Mức độ hài lòng về việc sắp xếp lại vị trí chức danh công việc?</b>						
	- Vị trí chức danh công việc hiện đang làm việc sau khi sắp xếp		6	12	37	16	3.89
	- Kết quả sắp xếp lại vị trí công việc trong toàn Nhà trường		6	21	34	10	3.68
	- Hiệu quả sử dụng viên chức, lao động của Nhà trường		6	25	30	10	3.62
<b>Câu 2</b>	<b>nguyên nhân chính sử dụng không hiệu quả đội ngũ viên chức, người lao động tại nhà trường</b>						
	- Do nguồn tuyển không đa dạng phong phú, do vậy không tuyển được người đúng chuyên ngành.	0	4	46	15	6	3.32
	- Do việc bố trí sau khi tuyển dụng không đúng với chuyên môn được đào tạo.		42	18	10	1	2.58
	- Do không có tiêu chí cụ thể để làm căn cứ bố trí, sắp xếp nhân sự		61	6	4		2.20
	- Do công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực .				62	9	4.13
<b>Câu 3</b>	<b>Ý kiến về công tác bố trí, phân công lại lao động trong Nhà trường</b>						0.00
	- Ban giám đốc quan tâm sát sao đến công tác phân công, bố trí lại vị trí việc làm					71	5.00

	- Nhà trường luôn tiến hành công tác hoạch định nhân lực hàng năm				71		3.00
	- Việc hoạch định nhân lực hàng năm luôn có cơ sở là quy định pháp luật				71		3.00
	- Quá trình thực hiện hoạch định nhân lực luôn diễn ra theo đúng quy định				71		3.00
<b>Câu 4</b>	<b>Ý kiến về việc bố trí, sắp xếp lại vị trí việc làm của viên chức, người lao động trong Nhà trường</b>						
	- Nhà trường bố trí, sắp xếp viên chức, người lao động trong Nhà trường phát huy hết khả năng của mình		6	14	51		3.63
	- Việc luân chuyển, chuyển của Nhà trường là hợp lý		6	4	61		3.77
	- Việc đề bạt, thăng tiến của Nhà trường là công bằng, khách quan		17	39	15		2.97
	- Phù hợp với chuyên môn của viên chức, người lao động		9	36	26		3.24
<b>Câu 5</b>	<b>Ý kiến đánh giá về công tác đánh giá, phân loại viên chức người lao động</b>						
	- Nhà trường luôn đánh giá đúng người, đúng việc		4	8	59		3.77
	- Kết quả đánh giá tương ứng với mức độ đóng góp của người lao động		9	54	8		2.99
	- Tiêu chí đánh giá đầy đủ và hợp lý			4	67		3.94
	- Cán bộ đánh giá công bằng và khách quan			69	2		3.03
	- Thời điểm đánh giá là phù hợp				71		4.00
	- Góp phần tạo động lực lao động, đào tạo, phát triển cá nhân nói chung và				54	17	4.24

	toàn Nhà trường nói riêng						
<b>Câu 6</b>	<b>ý kiến gì về việc sử dụng đánh giá, phân loại viên chức, lao động cuối năm của Nhà trường</b>						
	- Sử dụng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân sự			64	7		3.10
	- Chỉ sử dụng để xét thi đua hàng năm				71		4.00
<b>Câu 7</b>	<b>nhận xét gì về tầm quan trọng của các yếu tố nâng cao chất lượng cán bộ quản lý</b>						
	- Kiến thức chung về quản lý giáo dục				42	29	4.41
	- Kiến thức liên quan công việc quản lý				37	34	4.48
	- Kỹ năng ra quyết định				69	2	4.03
	- Kỹ năng giải quyết vấn đề				13	58	4.82
	- Kỹ năng thu thập và xử lý thông tin				11	60	4.85
	- Khả năng làm việc độc lập và có tính sáng tạo				19	52	4.73
	- Khả năng đào tạo nhân viên				25	46	4.65
	- Kỹ năng giao tiếp				44	27	4.38
	- Hợp tác, đoàn kết				39	32	4.45
	- Cầu thị, học hỏi, đạo đức và trách nhiệm				52	19	4.27
	- Tự chủ			31	24	16	3.79
<b>Câu 8</b>	<b>nhận xét gì về tầm quan trọng của các yếu tố nâng cao chất lượng viên chức và người lao động</b>						
	- Kiến thức chung về chuyên ngành đào tạo				18	53	4.75

	- Kiến thức liên quan đến trách nhiệm công việc				9	62	4.87
	- Nghiệp vụ sư phạm				36	35	4.49
	- Nghiên cứu khoa học và vận dụng trong đào tạo			8	38	25	4.24
	- Làm việc theo nhóm		24	29	8	10	3.06
	- Kỹ năng giao tiếp			4	52	15	4.15
	- Hợp tác, đoàn kết			4	67		3.94
	- Tự giác trong thực hiện công việc				31	40	4.56
<b>Câu 9</b>	<b>Các giải pháp sử dụng viên chức, người lao động của Nhà trường</b>						
	- Đổi mới công tác luân chuyển, sắp xếp lại lao động		28	22	10	11	3.06
	- Đổi mới chế độ tiền lương và thu nhập		38	12	21		2.76
	- Tăng cường nguồn lực cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực			9	23	39	4.42
	- Tăng cường các hoạt động hợp tác cung cấp các dịch vụ giáo dục			28	26	17	3.85
	- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc				29	42	4.59