

# ĐỊNH BIÊN NHÂN SỰ TRONG CƠ QUAN SỰ NGHIỆP NHÀ NƯỚC: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP ĐẠI HỌC CẦN THƠ

STAFF MARGIN IN STATE-OWNED AGENCIES: A CASE STUDY OF  
CAN THO UNIVERSITY

Ngày nhận bài: 16/01/2025

Ngày nhận bản sửa: 20/09/2025

Ngày chấp nhận đăng: 13/10/2025

*Nguyễn Thị Phương Dung<sup>✉</sup>, Lê Thị Thu Trang*

## TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu xác định biên nhân sự hành chính theo phương pháp toàn thời gian FTE tại Đại học Cần Thơ. Nghiên cứu đã khảo sát 7 nhân sự hành chính và 134 giảng viên đang công tác tại Trường. Phương pháp nghiên cứu được áp dụng là thống kê mô tả, cho phép nghiên cứu phân tích và tổng hợp dữ liệu một cách có hệ thống. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng định biên nhân sự hành chính theo phương pháp toàn thời gian FTE dựa trên khối lượng công việc và số sản phẩm thực tế sẽ hiệu quả và chính xác hơn phương pháp FTE được quy đổi từ quy mô sinh viên và giảng viên. Nghiên cứu đã nhấn mạnh sự cần thiết phải định biên nhân sự để tính toán số nhân sự phù hợp đặc biệt trong khu vực công nói chung và Đại học Cần Thơ nói riêng. Nghiên cứu đã đề xuất một số giải pháp giúp đơn vị nâng cao hiệu quả định biên trong thời gian tới.

**Từ khóa:** Định biên nhân sự; Nhân sự hành chính; Phương pháp FTE.

## ABSTRACT

This research investigates the administrative staff margin at Can Tho University by applying the Full-Time Equivalent (FTE) method. A survey was conducted involving seven administrative personnel and 134 faculty members currently employed by the institution. Utilizing descriptive statistics as the primary research methodology, the study facilitates a systematic analysis and integration of the collected data. The results reveal that calculating administrative staff margin using the FTE method, grounded in workload and actual productivity, yields greater effectiveness and accuracy than the traditional FTE method based on student and faculty counts. This study highlights the critical importance of precise staffing calculations, especially within the public sector, specifically at Can Tho University. Furthermore, it offers several recommendations aimed at improving staffing efficiency moving forward.

**Keywords:** Staff margin; Administrative personnel; Full-Time Equivalent (FTE) method.

## 1. Giới thiệu

Chi phí lương được xem là một khoản mục chi phí chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng chi phí doanh nghiệp (Screpanti, 2017). Hầu hết lãnh đạo của tổ chức luôn trăn trở để tìm lời giải đáp cho bài toán quản lý “Tôi cần bao nhiêu nhân viên là đủ?, làm thế nào để định biên nhân sự chuẩn?”. Chủ đề định biên nhân

sự được xem là một vấn đề cấp thiết không chỉ giải quyết về mặt thực tiễn của khu vực tư mà còn là vấn đề nan giải của khu vực công ở Việt Nam hiện nay.

Định biên nhân sự là việc xác định khối lượng công việc và thời gian hoàn thành khối lượng công việc cụ thể dựa trên kế hoạch kinh doanh, chiến lược phát triển của doanh nghiệp

từ đó tính số lượng nhân sự cần thiết (Purwadi, 2012). Hay nói cách khác định biên là đưa ra phân tích và dự báo xem một chức danh công việc trong một tháng có bao nhiêu công việc phát sinh, với điều kiện hiện tại của đơn vị và năng lực trung bình của nhân sự sẽ giải quyết bao nhiêu thời gian. Thế nhưng, các nghiên cứu thực nghiệm đã khái quát quá trình và xác định các biến ảnh hưởng đến định biên nhân sự (Cher và cộng sự, 2012; Aviso và cộng sự, 2019; Cooke và cộng sự, 2020). Hầu hết các nghiên cứu hiếm khi xác định được biên nhân sự cho từng chức danh cụ thể bởi lý thuyết nền để xác định năng suất biên trong nhân sự còn khá hiếm. Vì thế, nghiên cứu này vay mượn phương pháp quy đổi tương đương toàn thời gian (FTE) để xác định biên nhân sự, nghiên cứu thực hiện với kỳ vọng là đóng góp về mặt lý thuyết nguồn nhân lực và giải quyết được vấn đề thực tiễn của khu vực công ở Việt Nam.

Định biên nhân sự của cán bộ, công chức viên chức đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp các đơn vị khu vực công trở nên tự chủ về tài chính. Chính phủ đã ban hành các văn bản trao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính cho các đơn vị sự nghiệp công lập như Chính phủ (2006), Thủ tướng Chính phủ (2014). Chính phủ yêu cầu các đơn vị công lập chuẩn bị lộ trình cho việc tự chủ tài chính và đã ban hành nhiều chính sách hướng dẫn các đơn vị xác định vị trí việc làm phù hợp. Đây cũng là bước ngoặt lớn về việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của đơn vị trong thời gian tới.

Đại học Cần Thơ, là một đơn vị công lập, phải thực thi các quy định về tuyển nhân sự và trả lương thưởng theo quy định của nhà nước. Nhà trường đã thành lập Ban chỉ đạo và Tổ thư ký để xây dựng Đề án vị trí việc làm và xác định số lượng nhân sự phù hợp, nhằm tăng cường hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong giai đoạn tự chủ tài chính. Vì vậy, nghiên cứu *“Định biên nhân sự trong cơ quan sự nghiệp nhà nước: Nghiên cứu trường hợp Đại học*

*Cần Thơ”* sẽ là một hướng nghiên cứu quan trọng, với mục tiêu nhằm xác định giá trị biên và định biên nhân sự chính xác theo nhu cầu công việc của từng đơn vị đối với từng vị trí chức danh nghề nghiệp, từ đó đề xuất giải pháp thực thi chính sách giúp nâng cao hiệu quả đội ngũ nhân sự.

## 2. Cơ sở lý thuyết

Tổng quan về các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy có ba cách tiếp cận về định biên nhân sự: (1) định mức lao động, (2) FTE và (3) cách tiếp cận chiến lược. Phần lớn các công trình nghiên cứu tập trung vào định mức lao động (Nguyễn Thị Anh Thu và cộng sự, 2005; AACE International, 2014; Nguyễn Văn Nhân, 2015; Nguyễn Hồng Thái, 2020), kế đến là cách tiếp cận kế hoạch hoá và chiến lược nguồn nhân lực (Nguyễn Văn Đông, 2015; Nguyễn Tuấn Anh, 2016; Aviso và cộng sự, 2019). Cả hai cách tiếp cận này được ứng dụng đối với khối doanh nghiệp. Và cuối cùng là cách tiếp cận định biên theo FTE thường được áp dụng cho lĩnh vực giáo dục (Cao Minh Kiểm và cộng sự, 2016; Welch và Smith, 2020).

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về định biên nhân sự trong nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng rất ít công trình đưa ra công thức hay phương pháp tính toán phù hợp cho từng đối tượng nghiên cứu cụ thể. Việc ứng dụng các kết quả này vào thực tiễn thường không hiệu quả, bởi tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực trong một ngành cụ thể đòi hỏi sự cân bằng giữa cung và cầu nhân lực, cũng như xác định ngưỡng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất. Do đó, nghiên cứu này sẽ tập trung vào việc định biên nhân sự thông qua phương pháp FTE, nhằm cung cấp một khung phân tích rõ ràng và phù hợp hơn cho các đơn vị nghiên cứu cụ thể.

Phương pháp Tương đương Toàn thời gian (Full-Time Equivalent - FTE) là một công cụ quan trọng trong việc đo lường khối lượng

công việc dựa trên số giờ làm việc, thông qua việc đánh giá thời gian cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể (Kakerissa, 2017). FTE phản ánh số lượng nhân viên cố định cần thiết trong một khoảng thời gian nhất định để thực hiện các nhiệm vụ trong một quy trình cụ thể (Amri, 2023). Đặc biệt, FTE tính toán thời gian làm việc cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc được giao (Sari và cộng sự, 2018). Để đạt được sự cân bằng giữa hoạt động của nhân viên và các sản phẩm đầu ra, việc đo lường thời gian làm việc là rất quan trọng. Các nguyên tắc và phương pháp đo lường công việc cần được áp dụng để xác định thời gian chuẩn cần thiết cho việc hoàn thành công việc, từ đó lựa chọn phương pháp làm việc thay thế phù hợp nhất. Trong bối cảnh giáo dục đại học, nguồn nhân lực thường được xác định qua hai loại chỉ số: số lượng nhân viên thực tế (headcount) và số nhân viên quy đổi sang tương đương toàn thời gian (FTE) (OECD, 2002).

Để thực hiện việc định biên nhân sự trong lĩnh vực giáo dục, cần xác định định mức thời gian làm việc cho các cán bộ hành chính trong năm. Phương pháp luận để xác định chỉ tiêu nhân lực toàn thời gian tương đương (FTE) cho thấy rằng việc sử dụng cuộc khảo sát thời gian (Time Use Survey) là một phương pháp phù hợp. Nhìn chung, định biên nhân sự theo FTE cho phép tính toán lượng thời gian làm việc và quy đổi trên số sản phẩm được phân công nhiệm vụ theo từng công việc, từ đó cung cấp một khung đánh giá tổng quan về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong giáo dục.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

*Phương pháp thu thập số liệu:* Số liệu thứ cấp: Bao gồm các tài liệu về chính sách và các nghị định, quyết định của Chính Phủ và Nhà trường về đề án vị trí việc làm viên chức hiện hành. *Số liệu sơ cấp:* Đối tượng trong nghiên cứu là nhân sự hành chính Trường Kinh tế Đại học Cần Thơ được lấy mẫu đại diện cho

Trường vì mỗi trường con có quy trình và đặc thù công việc hành chính tương đồng như nhau. Để xác định hệ số sử dụng thời gian cho toàn công việc của nhân viên, nghiên cứu đã tiến hành điều tra phỏng vấn toàn bộ mẫu tại trường Kinh tế, bao gồm: 7 cán bộ hành chính sử dụng thời gian làm việc theo chức năng nhiệm vụ phục vụ cho việc định biên theo FTE và điều tra số giờ của 134 giảng viên Trường Kinh tế để tính hệ số quy đổi FTE quy đổi sang nhân sự hành chính.

*Phương pháp phân tích số liệu:* Đo lường khối lượng công việc của nhân sự hành chính làm việc tại Đại học Cần Thơ được tính hai cách theo Cục Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục (2016), chỉ số quy đổi toàn thời gian toàn phần được tính theo số giờ làm việc toàn thời gian của nhân sự hành chính FTE và hệ số quy đổi số lượng FTE giảng viên để xác định số lượng nhân sự hành chính theo tỷ lệ không được vượt quá 15% như sau:

**Cách 1:** Dựa trên lượng thời gian đầu tư cho chương trình. Nếu 1 FTE tương đương 40 giờ làm việc/tuần (cán bộ toàn thời gian) thì FTE của một nhân sự hành chính 8 giờ/ngày. Phương pháp tính dựa trên lượng thời gian đầu tư được sử dụng để tính FTE của nhân sự hành chính dựa trên chức năng, nhiệm vụ họ được phân công. Ưu điểm của phương pháp này là dựa trên đầu công việc và tính thời gian tiêu hao trung bình để tính định mức. Phương pháp này xác định được hiệu suất công việc của từng nhân sự và xác định nhu cầu đào tạo nhân sự năng suất thấp. Phương pháp FTE toàn thời gian có thể áp dụng cho nhiều loại hình doanh nghiệp và cơ quan ban ngành khác nhau đối với nhóm nhân sự hành chính vì bản chất của phương pháp này giúp tổ chức lượng hoá công việc định tính sang định lượng khá chính xác. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm đối với công việc có nhiều biến động như yếu tố mùa vụ, vì thế việc tính toán FTE có thể phức tạp và không chính xác.

**Cách 2:** Dựa trên khối lượng công việc của giảng viên. Nếu khối lượng công việc chuẩn của một giảng viên cơ hữu là 4 lớp/học kỳ thì mỗi lớp tương đương 0,25 FTE. Nếu một giảng viên được phân công phụ trách 2 lớp/học kỳ thì FTE của người này là 0,5 ( $= 2 \times 0,25$  FTE). Tương tự, có thể sử dụng để tính FTE của người học. Nếu 1 FTE tương đương 24 tín chỉ/học kỳ thì FTE của một người học theo học 18 tín chỉ/học kỳ sẽ là 0,75 ( $= 18/24$ ). Phương pháp FTE nhân sự hành chính được quy đổi từ người học và giảng viên theo tỷ lệ mà tổ chức xác định định mức để tính tỷ lệ quy đổi hơn phương pháp FTE dựa trên sản phẩm đầu ra của đầu công việc. Phương pháp FTE được quy đổi có thể áp dụng đối với lao động gián tiếp hoặc nhân sự hành chính của khối doanh nghiệp, chẳng hạn như nhân sự hành chính chiếm 10% lực lượng nhân sự trong xưởng sản xuất. Thế nhưng, nhược điểm của phương pháp này là số lượng nhân sự hành chính có mối quan hệ tuyến tính với giảng viên, người học hoặc nhân sự sản xuất. Do đó, nhà quản lý cần tham gia để xác định tỷ lệ hợp lý.

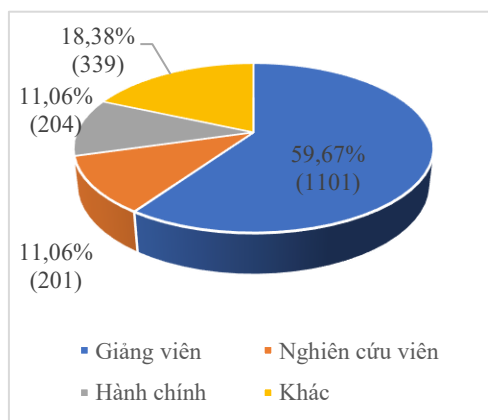
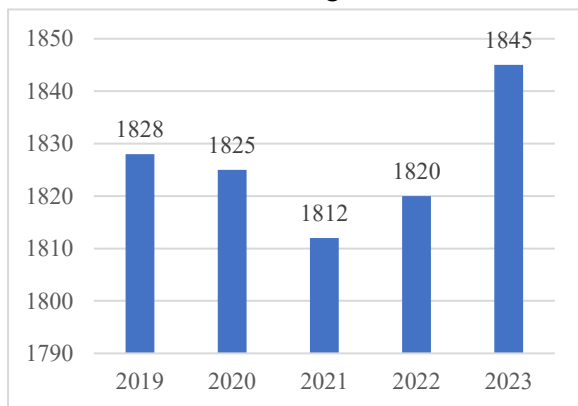
Phương pháp điều tra sử dụng thời gian của người lao động là nhân sự hành chính Đại học Cần Thơ được kế thừa từ nghiên cứu của Tào

Hương Lan và cộng sự (2016). Việc xác định thời gian làm việc nhân sự là cơ sở quan trọng để xác định hệ số quy đổi phục vụ cho việc định biên nhân sự theo đơn vị FTE. Do việc tính toán thời gian làm việc nhân sự hành chính Đại học Cần Thơ nghiên cứu tiến hành lấy mẫu đại diện để tính thời gian quy đổi trong toàn Trường.

## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Thực trạng nguồn nhân lực hành chính Đại học Cần Thơ

Đội ngũ viên chức, người lao động Đại học Cần Thơ giai đoạn 2019-2023 có tỷ lệ tăng dần. Trong đó, cán bộ giảng dạy chiếm 59,67% đây là đội ngũ chủ lực phục vụ giảng dạy của Trường. Riêng cán bộ hành chính với vai trò hỗ trợ hoạt động giảng dạy chiếm tỷ trọng là 11,06%/tổng số nhân sự và chiếm 25,97% so với tỷ lệ đội ngũ cán bộ giảng dạy và nghiên cứu viên. Thực trạng cho thấy số lượng đội ngũ nhân sự hành chính hiện chiếm tỷ trọng cao hơn mục tiêu của Nhà Trường vì thế Nhà Trường yêu cầu các đơn vị trực thuộc phải có kế hoạch và đánh giá lại đội ngũ hành chính nhằm xác định số nhân lực cần thiết để hỗ trợ hoạt động giảng dạy ở mức hiệu quả nhất.



**Hình 1.** Đội ngũ viên chức người lao động Đại học Cần Thơ giai đoạn 2019-2023

Đội ngũ nhân sự hành chính và đối tượng khác phục vụ giảng dạy Đại học Cần Thơ chiếm tỷ trọng 41,37% cán bộ giảng dạy (540

NV) trong năm 2023. Tỷ lệ này khá cao do đó Nhà Trường đang rà soát một số hoạt động có thể áp dụng dịch vụ thuê ngoài như

vệ sinh,... nhằm tinh gọn đội ngũ nhân sự lực khi tự chủ về mặt tài chính trong giai nhằm tiến tới sử dụng hiệu quả nguồn nhân đoạn tới.

**Bảng 1.** Số lượng nhân sự hành chính và cán bộ phục vụ Đại học Cần Thơ tính đến 31/12/2023

Nhân viên	Trình độ văn hóa cao nhất				Tổng số
	THPT	CD, ĐH	Thạc sĩ	Tiến sĩ	
Nhân viên thư viện	2	38	22	0	62
Nhân viên phòng thí nghiệm	23	39	34	0	96
Nhân viên công nghệ thông tin	0	37	15	0	52
Nhân viên hành chính	11	122	82	2	217
Nhân viên hỗ trợ (quản lý nhà học, bảo vệ cơ quan, lái xe, vệ sinh)	87	26	0	0	113
<b>Tổng số</b>	<b>123</b>	<b>262</b>	<b>153</b>	<b>2</b>	<b>540</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ Đại học Cần Thơ (2024)*

## 4.2. Kết quả khảo sát

### 4.2.1. Công tác quản lý nhân sự hành chính tại trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Nhân sự hành chính Trường Kinh tế hiện đang có 7 người và 8 giảng viên kiêm nhiệm. Trong đó, có 3 nhân sự hỗ trợ hoạt động đào

tạo, 1 nhân sự văn thư, 1 nhân sự công nghệ thông tin, 1 chánh văn phòng và 1 nhân sự hỗ trợ người học. Trong 7 nhân sự hành chính thì có 3 nhân sự có trình độ thạc sĩ. Do tính chất công việc hành chính là hỗ trợ hoạt động giảng dạy do đó không yêu cầu nhân sự phải có trình độ bằng cấp cao.

**Bảng 2.** Số lượng nhân sự hành chính của Trường Kinh tế tính đến 31/12/2023

Cán bộ phục vụ	Trình độ văn hóa cao nhất				Tổng số
	THPT	Đại học	Thạc sĩ	Tiến sĩ	
Nhân viên thư viện	0	1	0	0	1
Nhân viên CNTT	0	0	1	0	1
Nhân viên hành chính	0	1	3	0	4
Nhân viên hỗ trợ người học	1	0	0	0	1
<b>Tổng số</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>7</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ Đại học Cần Thơ (2023)*

Cán bộ hành chính Trường Kinh tế lực lượng rất ít, trong khi đó quy mô sinh viên của Khoa mỗi năm gần 5.000 sinh viên chính quy, 2.100 sinh viên hệ vừa làm vừa học-từ xa và sau đại học là 692 học viên. Do đó, với lực lượng này hiện nay quá tải công việc vì thế phải cần đến 8 giảng viên kiêm nhiệm hỗ trợ công tác đào tạo. Trong tổng số 07 nhân sự hành chính, phần lớn nhân sự này ở độ tuổi trung niên, riêng cán bộ hỗ trợ và quản lý ở độ tuổi 55 tuổi.

### 4.2.2. Định biên nhân sự quy đổi toàn thời gian FTE

Kết quả bảng 3 cho thấy, tổng số giờ làm việc của lực lượng hành chính và bảo vệ là 15.225,5 giờ (tương đương 1.903,19 ngày). Trong đó, công tác hành chính và hỗ trợ giảng dạy lần lượt là 8.577,5 giờ và 3.242 giờ. Kết quả này dựa vào ước lượng tính toán từ nhân sự đang làm việc thực tế tại đơn vị có kinh nghiệm lâu năm trong hoạt động này. Do đó, việc thạo việc và ứng dụng công nghệ thông tin

đã giúp nhân sự hành chính đáp ứng nhu cầu quán để có thể triển khai và tính toán công tác công việc nhanh và trôi chảy. Đây cũng là một định biên trong toàn trường được thực hiện bước quan trọng để Nhà Trường thống kê nhất đồng bộ.

**Bảng 3.** Kết quả khảo sát thời gian làm việc theo nhóm công tác

Nhóm Công việc	Định mức thời gian	Ngày	Giờ	Trong giờ
<b>Công việc hành chính, hỗ trợ</b>	<b>1.072,19 ngày ( 8.577,5 giờ)</b>	<b>1.072,19</b>	<b>8.577,50</b>	<b>8.577,50</b>
01 Đào tạo đại học	282 ngày (2.256 giờ)	282,00	2.256,00	2.256,00
02 Đào tạo sau đại học	119 ngày (952 giờ)	119,00	952,00	952,00
03 Công tác sinh viên	107,13 ngày (857 giờ)	107,13	857,00	857,00
04 Công tác NCKH	31,25 ngày (250 giờ)	31,25	250,00	250,00
05 Công tác hợp tác quốc tế	9,25 ngày (74 giờ)	9,25	74,00	74,00
06 Công tác tổ chức cán bộ	42,38 ngày (339 giờ)	42,38	339,00	339,00
07 Công tác văn thư, liên lạc, thư ký	186,31 ngày (1.490,5 giờ)	186,31	1.490,50	1.490,50
08 Công tác quản lý website	9 ngày (72 giờ)	9,00	72,00	72,00
09 Công tác đảm bảo chất lượng	40 ngày (320 giờ)	40,00	320,00	320,00
10 Công tác quản lý tài sản	102,38 ngày (819 giờ)	102,38	819,00	819,00
11 Công tác tài chính	120,75 ngày (966 giờ)	120,75	966,00	966,00
12 Công tác hành chính khác	22,75 ngày (182 giờ)	22,75	182,00	182,00
<b>Công việc phục vụ</b>	<b>405,25 ngày (3242 giờ)</b>	<b>405,25</b>	<b>3.242,00</b>	<b>3.242,00</b>
13 Công tác hỗ trợ thực hành, thực tập	201 ngày (1608 giờ)	201,00	1.608,00	1.608,00
14 Công tác thư viện	204,25 ngày (1634 giờ)	204,25	1.634,00	1.634,00
<b>Công việc bảo vệ</b>	<b>425,75 ngày (3406 giờ)</b>	<b>425,75</b>	<b>3.406,00</b>	<b>3.406,00</b>
15 Bảo vệ đơn vị	425,75 ngày (3406 giờ)	425,75	3.406,00	3.406,00
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1.903,19 ngày (1.5225,5 giờ)</b>	<b>1.903,19</b>	<b>15.225,50</b>	<b>15.225,50</b>

Nguồn: Kết quả tính toán từ điều tra

Kết quả tính toán biên nhân sự bảng 4 cho thấy nhân sự hành chính Trường kinh tế có số ngày làm việc bình quân/năm sau khi trừ các ngày nghỉ lễ tết, nghỉ hàng năm thì số ngày thực tế làm việc là 238 ngày. Với khối lượng công tác được tính định mức bình quân cho nhân sự hành chính, nhân sự bảo vệ thì số giờ định mức là 15.226 giờ. Giờ thực của nhân sự hành chính biên chế tại Trường là 13.328 giờ. Vậy số giờ còn thiếu là 1.898 giờ tương đương còn thiếu 01 nhân sự.

**Bảng 4.** Biên nhân sự cần theo khối lượng công việc hành chính của Trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ

Thống kê số liệu	Số ngày
Số ngày trong năm	365
Số ngày nghỉ hàng tuần (2 ngày x 52 tuần)	104
Số ngày nghỉ hàng năm	12

Số ngày nghỉ lễ	11
Số ngày làm việc	238
Tổng số người hiện có	7
Tổng số giờ làm việc trong năm	13.328
Tổng định mức giờ làm việc trong giờ	15.226
Tổng định mức giờ làm việc ngoài giờ	0
Thừa (+)/thiếu (-) giờ	1.898
Số nhân lực thiếu (so với lao động hiện có)	<b>01</b>

*Nguồn: Kết quả tính toán từ điều tra số giờ làm việc theo sản phẩm và nhóm công việc*

#### 4.2.3. Định biên nhân sự hành chính theo hệ số quy đổi số lượng FTE giảng viên

##### a) FTE giảng viên

Cán bộ hành chính được xem là đội ngũ phục vụ giảng dạy, do đó hệ thống đại học của các Trường thường căn cứ trên quy mô sinh viên, giảng viên để làm căn cứ xác định nhu cầu nhân sự hành chính theo tỷ lệ mà Nhà trường mong đợi. Vì thế, trong nghiên cứu này nhóm nghiên cứu tiến hành xác định FTE lực lượng giảng viên và FTE sinh viên để làm cơ sở xác định đội ngũ hành chính đơn vị.

Đội ngũ giảng viên Trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ giai đoạn 2019-2023 dao động từ 124-134 người, tỷ lệ dao động rất ít trong giai đoạn này là vì số lượng cán bộ về hưu và tuyển mới 1-2 giảng viên/khoa để thay thế. Cùng với giai đoạn trên thì giảng viên có học hàm phó giáo sư tăng lên 3 giảng viên giai đoạn 2019-2023. Với tỷ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ tăng nhanh chóng giai đoạn này hứa hẹn một lực lượng giảng viên đạt được học hàm phó giáo sư trong thời gian tới là rất lớn. Điều này, cho thấy tiềm năng phát triển Trường Kinh tế trong tương lai là rất tốt.

**Bảng 5.** FTE đội ngũ giảng viên Trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ giai đoạn 2019-2023

Học hàm/ Học vị	FTE Giảng viên				
	2019	2020	2021	2022	2023
Thạc sĩ	95	93	94	92	80
Tiến sĩ	38	38	38	44	64
Phó giáo sư	24	33	36	45	42
<b>Tổng</b>	<b>157</b>	<b>164</b>	<b>168</b>	<b>181</b>	<b>186</b>

*Nguồn: Tính toán kết quả FTE giảng viên*

Kết quả bảng 5 cho thấy số FTE của giảng viên Trường Kinh tế dao động từ 157-186 FTE. Mặc dù số giảng viên giai đoạn 2022-2023 ít hơn số giảng viên 2021-2022 là 3 giảng viên nhưng số FTE lại cao bởi do trong giai đoạn 2022-2023 số giảng viên có trình độ tiến sĩ tăng lên 10 giảng viên. Điều này cho thấy, giảng viên có trình độ tiến sĩ và học hàm phó giáo sư càng nhiều thì FTE giảng viên càng cao. Đồng nghĩa với việc là số lượng sinh viên được tuyển sinh vào càng nhiều. Tiếp theo nghiên cứu sẽ tính FTE sinh viên.

##### b) FTE người học

Trường Kinh tế đang đào tạo trên dưới 8.000 người học/năm từ các trình độ đại học đến nghiên cứu sinh. Tuy nhiên, số lượng sinh viên được tuyển hệ đại học được áp dụng phương pháp tính FTE để tuyển sinh, do đó, nghiên cứu này tính FTE đối với người học là sinh viên chính quy. Nhìn chung, tỷ lệ sinh viên chính quy giai đoạn 2019-2022 có xu hướng tăng đều, nhưng đến năm 2023 số lượng sinh viên giảm là do số sinh viên khóa trước tốt nghiệp không đúng tiến độ học tập theo quy định. Bởi 1 giảng viên có trình độ thạc sĩ sẽ chiêu sinh được 25 học viên đối với khối ngành 3 (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2018). Nếu số sinh viên được tuyển vào mà không tốt nghiệp thì chỉ tiêu tuyển sinh mới sẽ bị hạn chế. Do đó, việc quản lý tiến độ học tập sinh viên là vấn đề mà các đơn vị phải xem xét.

FTE sinh viên chính quy trình độ đại học chính là số lượng sinh viên được tuyển vào mỗi năm. Do đó, nghiên cứu tiến hành tính tỷ lệ FTE người học, tỷ lệ người học/giảng viên như sau:

**Bảng 6.** Tỷ lệ người học/giảng viên của Trường Kinh tế giai đoạn 2019-2023

Năm	Tổng số FTEs của giảng viên	Tổng số FTEs của người học	Tỷ lệ người học/giảng viên	Tỷ lệ người học/giảng viên theo quy định	Chênh lệch	Số giảng viên thiếu theo FTEs
2019	157	4.010	25,5	25,0	0,5	5,5
2020	164	4.882	29,8	25,0	4,8	9,8
2021	168	5.024	29,9	25,0	4,9	9,9
2022	181	5.209	28,8	25,0	3,8	8,8
2023	186	4.955	26,6	25,0	1,6	6,6

*Nguồn: Tính toán kết quả FTE giảng viên*

Việc quy đổi về FTE giảng viên và sinh viên là chỉ số đồng nhất để so sánh chính xác theo quy định của Bộ giáo dục và đào tạo. Kết quả bảng 4 cho thấy theo quy định thì 25 sinh viên - 1 giảng viên, nhưng thực tế Trường Kinh tế đang có sự dao động về tỷ lệ người học/giảng viên so với quy định là từ 0,5 đến 4,9.

Điều này cho thấy số lượng sinh viên đang rất lớn so với số giảng viên cơ hữu. Vì vậy, nghiên cứu sẽ quy đổi với lực lượng sinh viên chính quy hiện tại thì cần bao nhiêu giảng viên. Dưới đây là kết quả quy đổi số giảng viên cơ hữu cần có như sau:

**Bảng 7.** Số lượng GV Trường Kinh tế theo nhu cầu đào tạo giai đoạn 2019-2023

Năm	Tổng số FTEs của giảng viên cơ hữu	Số giảng viên FTEs cần có theo nhu cầu	FTEs Số giảng viên thiếu theo FTEs sinh viên
2019	157	201	44
2020	164	244	80
2021	168	251	83
2022	181	260	79
2023	186	248	62

*Nguồn: Tính toán kết quả FTE giảng viên*

Kết quả bảng 7 cho thấy để tính số FTEs sinh viên theo quy mô thì nghiên cứu lấy tổng số sinh viên chia cho 20 sẽ ra FTEs sinh viên. Do đó, FTEs sinh viên Trường Kinh tế giai đoạn 2019-2023 dao động từ 201-260 sinh viên. Nghiên cứu tiến hành lấy FTEs người học nghĩa là số cán bộ cần có theo quy mô sinh viên trừ cho FTEs giảng viên. Nghiên cứu đã tìm ra được số giảng viên FTEs còn thiếu theo quy mô sinh viên. Nhìn vào bảng 7 cho thấy cột FTEs cần có theo nhu cầu chính

là số giảng viên cần có theo quy mô sinh viên. Vì thế, số cán bộ hành chính phục vụ sẽ được ước tính theo tỷ lệ quy đổi. Căn cứ vào quy mô sinh viên để tính toán tỷ lệ giảng viên cơ hữu cần có theo nhu cầu. Nghiên cứu tiến hành các giả định là tỷ lệ cán bộ hành chính theo số giảng viên với các tỷ lệ 5%, 10%, 15% và 20%. Kết quả bảng 8 cho thấy số lượng nhân sự hành chính ước lượng như sau là đáp ứng nhu cầu theo quy mô sinh viên và giảng viên theo tỷ lệ 20SV-1GV.

**Bảng 8.** Ước lượng nhân sự hành chính theo quy mô sinh viên và giảng viên

<b>Ước tính số nhân sự hành chính</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Số giảng viên cần có theo nhu cầu	201	244	251	260	248
Giả định NSHC chiếm tỷ lệ 5%	10	12	13	13	12
Giả định NSHC chiếm tỷ lệ 10%	20	24	25	26	25
Giả định NSHC chiếm tỷ lệ 15%	30	37	38	39	37
Giả định NSHC chiếm tỷ lệ 20%	40	49	50	52	50

*Nguồn: Tính toán kết quả*

*Chú thích: NSHC - Nhân sự hành chính*

#### 4.2.4. Nhận xét và so sánh hai phương pháp định biên nhân sự

Cả hai phương pháp định biên đều dựa trên tình hình thực tế của đơn vị. Tuy nhiên, định biên theo định FTE toàn thời gian nhân sự hành chính căn cứ vào khối lượng thực tiễn nhân sự hành chính thừa hành thực hiện công việc, trong khi đó định biên FTE quy đổi dựa vào quy mô sinh viên và giảng viên cho thấy không xem xét đến yếu tố kinh nghiệm và công nghệ thông tin. Và theo cách định biên quy đổi này số nhân sự hành chính sẽ tăng tuyến tính theo quy mô đào tạo. Nếu căn cứ vào cán bộ giảng dạy Trường Kinh tế hiện có năm 2023 là 134 giảng viên và 7 nhân sự hành chính thì Trường Kinh tế đang có tỷ lệ nhân sự hành chính chiếm 5,22% số giảng viên cơ hữu. Thế nhưng, nếu nhân sự hành chính được quy đổi từ quy mô sinh viên và giảng viên ở mức 10% như bảng 6 thì nhân sự hành chính năm 2023 là 25 người. Điều này có thể kết luận rằng phương pháp tính FTE quy đổi toàn thời gian nhân sự hành chính dựa theo số giờ làm việc thực tế của đơn vị hiệu quả hơn phương pháp FTE quy đổi dựa trên quy mô sinh viên và giảng viên. Sở dĩ phương pháp FTE theo thực tế phù hợp hơn vì Đại học Cần Thơ đã số hóa sâu quy trình quản trị-đào tạo với hệ sinh thái MyCTU (cán bộ), MyCTUS (sinh viên), e-Office kèm chữ ký số cho luồng hồ sơ điện tử, hệ thống LMS phục vụ dạy và học và công định danh, cùng mô hình “một cửa” trực tuyến và kho hướng dẫn/Helpdesk giúp người dùng tự phục vụ;

những nền tảng này thay thế đáng kể thao tác thủ công, rút ngắn thời gian xử lý, tăng minh bạch và nâng hệ số năng suất của mỗi nhân sự hành chính. Nhờ có dữ liệu nhật ký e-Office và báo cáo hệ thống, nhà trường lượng hóa được sản lượng đầu việc và thời gian xử lý theo tuần, tháng, học kỳ để đánh giá hoàn thành nhiệm vụ và hiệu chỉnh biên chế dựa trên bằng chứng. Từ phân tích trên, các bài học kinh nghiệm nổi bật là: (i) số hóa quy trình là chìa khóa giảm tỷ lệ hành chính/sinh viên, giảng viên mà vẫn đảm bảo chất lượng dịch vụ; (ii) chuẩn hóa dữ liệu lao động là nền tảng cho định biên FTE công bằng, minh bạch; (iii) đào tạo năng lực số liên tục giúp duy trì mô hình tinh gọn.

#### 5. Giải pháp

Dựa trên phân tích thực nghiệm từ Trường Kinh tế - Đại học Cần Thơ trong giai đoạn 2019-2023, nghiên cứu này đề xuất một số giải pháp chiến lược nhằm tối ưu hóa định biên nhân sự hành chính trong bối cảnh đại học công lập, nơi có sự gia tăng quy mô đào tạo nhưng nguồn lực nhân sự hành chính lại giới hạn.

*Thứ nhất, thiết lập khung định biên linh hoạt trên cơ sở hệ số FTE quy đổi.* Phân tích dữ liệu FTE cho thấy rằng số lượng giảng viên có học vị tiến sĩ và học hàm phó giáo sư có xu hướng gia tăng, qua đó làm tăng chỉ tiêu tuyển sinh theo FTE tổng thể của giảng viên. Do vậy, Đại học Cần Thơ nên thiết lập một khung định biên nhân sự hành chính linh hoạt, thay cho tỷ lệ sinh viên/giảng viên mà cần kết hợp với

năng lực thực tế của đội ngũ, trình độ học thuật và mức độ số hóa các quy trình hành chính. Khung định biên có thể phân theo ba mức:

+ Mức cơ bản (5%): khi áp dụng tối đa công nghệ và đội ngũ hành chính đa nhiệm.

+ Mức trung bình (10%): phù hợp với giai đoạn ổn định, có tăng trưởng nhẹ quy mô đào tạo.

+ Mức cao (15-20%): chỉ nên áp dụng khi mở rộng quy mô đào tạo hoặc gia tăng dịch vụ hỗ trợ sinh viên và kiểm định chất lượng.

*Thứ hai, tái cấu trúc vị trí việc làm và đa năng hóa đội ngũ hành chính.* Thay vì gia tăng số lượng nhân sự hành chính theo tỷ lệ sinh viên/giảng viên, Đại học Cần Thơ nên tập trung tái cơ cấu các vị trí việc làm theo hướng tích hợp chức năng. Một nhân sự hành chính có thể đảm nhiệm nhiều vai trò như hỗ trợ đào tạo, hành chính văn thư và quản lý dữ liệu sinh viên nhờ vào việc nâng cao năng lực số và tổ chức lại quy trình làm việc. Kinh nghiệm tại Trường Kinh tế cho thấy, với chỉ 7 nhân sự hành chính, tỷ lệ này tương ứng 5,22% so với số giảng viên cơ hữu (134 người), vẫn đảm bảo hiệu quả hoạt động - đây là minh chứng rõ ràng cho hiệu quả mô hình nhân sự hành chính tinh gọn.

*Thứ ba, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin để thay thế lao động thủ công.* Một trong những nguyên nhân giúp đội ngũ hành chính hiện tại duy trì hiệu quả cao chính là mức độ ứng dụng công nghệ vào các quy trình nghiệp vụ. Do đó, giải pháp cốt lõi cho Đại học Cần Thơ là tiếp tục đầu tư và mở rộng chuyên đổi số trong công tác hành chính - đào tạo. Việc nâng cao năng lực số không chỉ giúp giảm áp lực công việc cho nhân sự hành chính mà còn tạo điều kiện để giữ vững mô hình tổ chức tinh gọn nhưng hiệu quả.

*Thứ tư, phân tích định biên dựa trên hiệu quả thay vì chỉ tiêu tuyệt đối.* Nghiên cứu chỉ ra rằng, phương pháp định biên nhân sự hành chính theo tỷ lệ sinh viên/giảng viên (FTE quy đổi) có xu hướng mở rộng biên chế khi quy mô sinh viên tăng, trong khi không phản ánh chính xác hiệu quả thực thi công việc. Trong bối cảnh nguồn lực hạn chế, Đại học Cần Thơ nên ưu tiên phương pháp định biên theo FTE hành chính thực tế, tức là dựa vào số giờ làm việc, đầu việc cụ thể và chất lượng đầu ra. Điều này giúp đảm bảo công bằng, minh bạch và thúc đẩy mô hình quản trị hiệu quả.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- AACE International. (2014). *Establishing Labor Productivity Norms*. [https://web.aacei.org/docs/default-source/toc/toc\\_73r-13.pdf](https://web.aacei.org/docs/default-source/toc/toc_73r-13.pdf)
- Amri, A. (2023). Workforce design and employee workload using the full-time equivalent method at PT XZY. *International Journal of Engineering, Science and Information Technology*, 3(2), 60-65. <https://doi.org/10.52088/ijesty.v3i2.445>
- Aviso, K. B., Chiu, A. S., Demeterio III, F. P., Lucas, R. I. G., Tseng, M. L., & Tan, R. R. (2019). Optimal human resource planning with P-graph for universities undergoing transition. *Journal of Cleaner Production*, 224, 811-822. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.213>
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2018). *Thông tư số 06/2018/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định về việc xác định chỉ tiêu tuyển sinh trình độ trung cấp, cao đẳng các ngành đào tạo giáo viên, trình độ đại học, thạc sĩ, tiến sĩ*, ban hành ngày 28/02/2018. Truy cập từ <https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2018/05/06-bgdtdt.signed.pdf>

- Cao Minh Kiểm, Tào Hương Lan, & Lê Xuân Định. (2016). Xác định hệ số quy đổi chỉ tiêu nhân lực nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ sang tương đương toàn thời gian (FTE) bằng phương pháp điều tra sử dụng thời gian. *Tạp chí Thông tin và Tư liệu*, 1, 4-10.
- Cher, T. L., Lai, E. H. H., Huang, C. S., & Lin, C. P. (2012). Field survey of dental manpower in Taiwan's hospitals. *Journal of the Formosan Medical Association*, 111(6), 305-314. <https://doi.org/10.1016/j.jfma.2011.05.009>
- Chính Phủ. (2006). *Nghị định số 43/2006/NĐ-CP của Chính phủ quy định quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập*, ban hành ngày 25/4/2006. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=15218>
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
- Cục Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục. (2016). *Công văn số 1074/KTKĐCLGD-KĐĐH của Cục Khảo thí và Kiểm định chất lượng giáo dục Hướng dẫn chung về sử dụng tiêu chuẩn đánh giá chất lượng chương trình đào tạo các trình độ của giáo dục đại học*, ban hành ngày 28/6/2016. Truy cập từ <https://thuvienphapluat.vn/cong-van/Giao-duc/Cong-van-1074-KTKDCLGD-KDDH-2016-tieu-chuan-danh-gia-chat-luong-dao-tao-giao-duc-dai-hoc-427965.aspx>
- Kakerissa, AL (2017). Analysis of Production Department Employee Workload Using the Full Time Equivalent (FTE) Method at Ud Roti Alvine. *Arika*, 11(2), 89-96.
- Nguyễn Hồng Thái. (2020). *Xây dựng định mức lao động tại công ty thương mại và xuất nhập khẩu Viettel* [Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội].
- Nguyễn Thị Anh Thu, Lê Văn Chương, Mai Văn Hoa, Hoàng Ngọc Hoà, & Đặng Duy Thịnh. (2005). *Nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc xác định mức thù lao cho lao động khoa học trong nhiệm vụ khoa học và công nghệ nhà nước*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
- Nguyễn Tuấn Anh. (2016). *Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Phú Xuyên* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội].
- Nguyễn Văn Đông. (2015). *Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Tổng công ty xây lắp dầu khí Nghệ An giai đoạn đến năm 2020* [Luận văn Thạc sĩ, Viện Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Bách khoa Hà Nội].
- Nguyễn Văn Nhân. (2015). *Định biên trong cơ quan hành chính nhà nước: Nghiên cứu trường hợp sở nội vụ tỉnh Bến Tre đến năm 2020* [Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh].
- OECD. (2002). *Proposed standard practice for surveys on research and experimental development: Frascati Manual 2002*. <https://doi.org/10.1787/9789264199040-en>.
- Purwadi, D. (2012). The Role of Japanese human resource planning practices for increasing industrial competitiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 253-259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.119>
- Sari, A. D., Hardiansa, F., & Suryoputro, M. R. (2018). Workload assessment on foundry SME to enhance productivity using full time equivalent. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 154, p. 01081). EDP Sciences.

- Screpanti, E. (2017). Karl Marx on wage labor: From natural abstraction to formal subsumption. *Rethinking Marxism*, 29(4), 511-537. <https://doi.org/10.1080/08935696.2017.1417086>
- Tào Hương Lan, Lê Xuân Ánh, & Cao Minh Kiệm. (2015). Nghiên cứu đề xuất phương án điều tra sử dụng thời gian phục vụ tính toán nhân lực nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ theo FTE. *Tạp chí Thông tin và Tư liệu*, 5, 3-13.
- Thủ Tướng Chính phủ. (2014). *Quyết định số 70/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành Điều lệ trường đại học*, ban hành ngày 10/12/2014. Truy cập từ <https://chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=177916>
- Welch, T.D, & Smith, T. (2020). Understanding FTEs and Nursing Hours Per Patient Day. *Nurse Leader*, 18(2), 157-162. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.10.003>