

# Giải pháp phát triển đội ngũ chuyên viên của các trường cao đẳng trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa

Thái Quốc Thắng\*, CN.Vũ Thị Bình\*\*, Lê Hồng Quang\*, Trần Anh Tuấn\*

\*ThS, \*\*CN. Trường Cao đẳng Công nghiệp Thanh Hóa

Received: 6/2/2024; Accepted: 16/2/2024; Published: 26/2/2024

**Abstract:** The current contingent of college professionals has not yet met the requirements of vocational education reform in general, and higher education and vocational education management in particular. The cause of the above limitation is that the contingent of college professionals has not been developed according to the approach to employment. This article conducts research on the current situation and proposes solutions to develop the staff of college professionals in order to create a change in the quantity and quality of this team, creating conditions for them to contribute most effectively. in school development.

**Keywords:** College Specialist; Developing A Team Of Experts, The Status Of A Team Of Experts.

## 1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục nghề nghiệp (GDNN) và hội nhập quốc tế, ở trường cao đẳng (CĐ), ngoài đội ngũ (ĐNGV), ĐN chuyên viên (ĐNCV) giữ một vai trò quan trọng. Họ chính là những “mắt xích” không thể thiếu được trong hệ thống hành chính của trường CĐ; là cầu nối giữa trường CĐ với các bên liên quan; là những người chịu trách nhiệm cụ thể hóa các văn bản quy phạm pháp luật thành các quy định, quy chế của trường CĐ... Vị trí việc làm (VTVL) của họ rất đa dạng, từ hành chính tổng hợp, tổ chức cán bộ, đào tạo, tuyển sinh, đảm bảo chất lượng, NCKH, hợp tác quốc tế đến quản lý học sinh sinh viên (HSSV). Đây là những lĩnh vực hoạt động còn khá mới mẻ đối với nhiều trường CĐ.

Thực tế cho thấy, trong các trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa hiện nay, ĐN CV đang còn có những bất cập nhất định: Một số CV có chuyên ngành đào tạo không phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ (CMNV) của VTVL; tính chuyên nghiệp của một bộ phận CV chưa cao, vì thế họ chưa tham gia hiệu quả vào vận hành bộ máy quản lý hành chính của trường CĐ; nhiều CV chưa thực hiện được yêu cầu khi cần luân chuyển từ VTVL này sang VTVL khác... Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những bất cập trên đây, vẫn là việc tuyển chọn, sử dụng, ĐTBĐ ĐNCV của các đơn vị, tổ chức trong trường CĐ chưa xuất phát từ yêu cầu VTVL. Bài viết này tiến hành nghiên cứu thực trạng và giải pháp phát triển ĐN CV trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa nhằm tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng ĐN CV trường CĐ, tạo điều kiện để họ đóng góp hiệu quả nhất vào sự phát triển của nhà trường.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Thực trạng ĐNCV các trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa

Hiện nay, hệ thống hành chính của các trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa thường có 3 cấp: (1) Trường; (2) khoa/phòng/trung tâm; (3) bộ môn/tổ công tác. VTVL của CV trường cao đẳng ở cấp khoa/phòng/trung tâm và bộ môn/tổ công tác. CV trường CĐ là những “mắt xích” không thể thiếu được trong hệ thống hành chính của nhà trường. Thông qua việc thực thi công vụ của họ mà mọi chủ trương, chính sách của nhà trường được triển khai đến từng cá nhân, đơn vị; ngược lại, kết quả thực hiện nhiệm vụ của từng cá nhân, đơn vị được báo cáo lên lãnh đạo nhà trường.

Ở một mức độ nhất định, ĐN CV đều tham gia vào việc xây dựng các kế hoạch của nhà trường. Bên cạnh việc tham gia xây dựng kế hoạch, ĐN CV còn có trách nhiệm xây dựng các quy định cụ thể để triển khai nhiệm vụ quản lý trường CĐ thuộc lĩnh vực CMNV của mình.

ĐNCV không chỉ tham gia vào việc xây dựng các cơ chế, quyết định quản lý mà còn là những người hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra và đề xuất các biện pháp để thực hiện các cơ chế, quyết định quản lý. Với chức năng, nhiệm vụ này, CV phải xây dựng được kế hoạch hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các cơ chế, quyết định quản lý. Trong đó cần làm rõ mục tiêu, nội dung, cách thức tiến hành hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các cơ chế, quyết định quản lý. Điều quan trọng hơn là, ở từng lĩnh vực CMNV của mình, từng CV phải đề xuất được các biện pháp để thực hiện hiệu quả các cơ chế, quyết định quản lý. Các biện pháp đề xuất vừa phải phù hợp với từng cơ chế, quyết định quản lý, vừa phải phù hợp với điều kiện thực tế của trường CĐ trên

địa bàn tỉnh Thanh Hóa nói chung, của các đơn vị, tổ chức trong trường CĐ nói riêng.

Trong trường CĐ, công tác kiểm tra, thu thập thông tin, thống kê, quản lý hồ sơ, lưu trữ tư liệu, số liệu có ý nghĩa rất quan trọng. Ngoài ra CV trường CĐ còn phải tổng hợp tình hình, phân tích, đánh giá hiệu quả công việc được giao. Tổng hợp tình hình, phân tích, đánh giá hiệu quả công việc được CV tiến hành một cách thường xuyên, với mục đích không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

## 2.2. **Đánh giá chung**

### a) *Mặt mạnh*

Đa số CBQL, CV trong các trường CĐ tỉnh Thanh Hóa đã có nhận thức đầy đủ, đúng đắn về vị trí, vai trò của ĐNCV; ý nghĩa, tầm quan trọng của phát triển ĐNCV theo tiếp cận VTVL.

Trong những năm qua, các trường CĐ tỉnh Thanh Hóa đã triển khai một số hoạt động phát triển ĐN CV: Xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐN CV; bố trí và sử dụng ĐNCV; bồi dưỡng đến đánh giá ĐN CV; Xây dựng môi trường làm việc cho ĐN CV...

### b) *Mặt hạn chế*

Một bộ phận CV thiếu sự tận tụy, trách nhiệm, liêm khiết, trung thực, khách quan, công tâm và gương mẫu trong thực thi công vụ; chưa có ý thức học tập, rèn luyện nâng cao phẩm chất, trình độ, năng lực (NL) một cách thường xuyên.

NL của nhiều CV còn bất cập so với yêu cầu của VTVL, nhất là NL sử dụng tin học và ngoại ngữ; NL tự hoàn thiện bản thân và phát triển nghề nghiệp.

Hoạt động phát triển ĐN CV theo VTVL tuy được các trường CĐ triển khai nhưng kết quả đem lại còn hạn chế, thiếu tính đồng bộ và vững chắc.

Vấn đề khó khăn của ĐNCV trường CĐ chính là chưa có được các giải pháp hiệu quả và khả thi phù hợp với điều kiện thực tế của các trường CĐ để phát triển ĐN này.

## 2.3. **Giải pháp phát triển ĐNCV trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa**

### 2.3.1. *Xây dựng quy hoạch ĐNCV dựa trên cơ sở xác định VTVL của các đơn vị, tổ chức trong trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa*

Để phát triển ĐNCV trường CĐ, công việc đầu tiên cần phải làm là xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐN này. Quy hoạch, kế hoạch phát triển ĐN nói chung, phát triển ĐN CV nói riêng, phải dựa trên VTVL của các đơn vị, tổ chức trong trường. Ở các trường CĐ khác nhau, các đơn vị, tổ chức trong nhà trường có thể khác nhau. ở trường CĐ này phòng Tổ chức cán bộ, Hành chính tổng hợp độc lập với nhau nhưng ở trường CĐ khác hai phòng này lại là

một (phòng Tổ chức-Hành chính); hoặc ở trường CĐ này, các phòng Quản lý khoa học, Kiểm định chất lượng độc lập với nhau nhưng ở trường CĐ khác hai phòng này là một (phòng Khoa học và Kiểm định chất lượng)... Cũng có trường hợp, một số phòng chỉ có ở trường CĐ này mà không có ở trường CĐ kia... Các đơn vị hành chính trong trường CĐ và cơ cấu của các đơn vị này sẽ quy định số lượng cũng như yêu cầu của từng VTVL. Trong trường CĐ, nếu có nhiều đơn vị hành chính và các đơn vị hành chính đó độc lập với nhau thì số lượng VTVL sẽ nhiều hơn, tính “phức hợp” trong yêu cầu đối với từng VTVL sẽ thấp hơn. Còn nếu trong trường CĐ, ít đơn vị hành chính hơn và các đơn vị hành chính đó được ghép lại với nhau thì số lượng VTVL sẽ được tinh giảm nhưng tính “phức hợp” trong yêu cầu đối với từng VTVL sẽ được nâng cao. Khi đó, mỗi CV trường CĐ cần phải thạo một công việc và phải biết làm nhiều công việc khác trong nhóm VTVL của đơn vị mình.

### 2.3.2. *Tuyển dụng, sử dụng, chuyển chuyên ĐNCV trường CĐ dựa trên khả năng đáp ứng của họ đối với từng VTVL*

Ở trường CĐ, tuyển dụng CV là quy trình sàng lọc và lựa chọn những người có đủ NL đáp ứng yêu cầu đối với từng VTVL trong các đơn vị/tổ chức của nhà trường. NL cạnh tranh bền vững đối với bất cứ một trường CĐ nào đều phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng của nguồn nhân lực nói chung, chất lượng ĐN CV nói riêng. Vì thế, điều kiện tiên quyết để có được một ĐN CV có chất lượng là cần phải làm tốt công tác tuyển dụng. Nếu làm tốt công tác tuyển dụng, trường CĐ sẽ có một ĐN CV đảm bảo chất lượng để vận hành hiệu quả bộ máy hành chính của nhà trường.

Cùng với tuyển dụng, trường CĐ phải làm tốt việc sử dụng ĐN CV để phát huy NL của ĐN này với những VTVL phù hợp nhất. Khi các CV được sử dụng đúng cách, được sắp xếp vào làm ở những vị trí phù hợp với khả năng và định hướng phát triển thì họ sẽ phát huy tối đa sức lực và đạt hiệu quả cao trong công việc. Việc sử dụng hợp lý ĐN CV không chỉ giúp cho trường CĐ tránh được tình trạng thiếu hoặc thừa nhân lực hành chính mà còn tạo điều kiện để ĐN CV được làm việc với NL mà họ có. Vì thế, phân loại nhân sự để sử dụng hiệu quả, “giao việc đúng người” luôn luôn là vấn đề có ý nghĩa cấp thiết đối với tất cả các công ty, doanh nghiệp, trường CĐ... Tuy nhiên, để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nói chung, ĐN CV nói riêng, các nhà quản trị trường CĐ phải biết kết hợp giữa nhiều NL: NL phân tích con người, quản trị mối quan hệ, quản lý công việc...

Ngoài tuyển dụng và sử dụng CV, trường CĐ còn thực hiện việc chuyển chuyên CV. Hiểu một cách đơn

giản, chuyển CV là sự thay đổi công việc của CV từ phòng ban/trung tâm này sang phòng ban/trung tâm khác hay văn phòng khoa này sang văn phòng khoa khác. Trong trường CĐ, CV có nhiều VTVL khác nhau nhưng các VTVL này có thể gộp lại thành một số nhóm chính: Văn phòng/đoàn thể; đào tạo, công tác HSSV, NCKH, hợp tác quốc tế; KĐCL; kế hoạch-tài chính. Về cơ bản các nhóm VTVL này có chung các yêu cầu đối với CV nên có thể chuyển CV trong từng nhóm VTVL.

### 2.3.3. Tổ chức bồi dưỡng nâng cao NL nghề nghiệp theo VTVL cho ĐN CV

Bồi dưỡng ĐN CV trường CĐ là quá trình làm tăng thêm kiến thức, kỹ năng về CMNV cho ĐN CV để họ có thể đảm nhận tốt hơn công việc ở một VTVL nào đó. Hoạt động bồi dưỡng không chỉ đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng và tạo động lực phát triển cho ĐN CV trường CĐ mà còn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực-lợi thế cạnh tranh của trường CĐ trong bối cảnh hiện nay. Đối với những CV trước đây chưa được đào tạo đúng với CMNV của VTVL mà họ đảm nhận, việc bồi dưỡng phải nhằm mục tiêu “kép”: vừa bổ túc kiến thức, kỹ năng, CMNV của VTVL mà CV đang đảm nhận nhưng trước đây chưa được đào tạo, bồi dưỡng; vừa cập nhật những kiến thức, kỹ năng nâng cao, đáp ứng yêu cầu mới của chính VTVL mà CV đang đảm nhận.

Để nâng cao chất lượng ĐNCV trường CĐ, cần phải đổi mới HD ĐTBĐ ĐN này theo VTVL. So với bồi dưỡng truyền thống, bồi dưỡng theo VTVL có những điểm khác biệt và những ưu thế riêng. Bồi dưỡng theo VTVL là quá trình phát triển NL cho CV; hình thành những NL mà CV cần phải có để đáp ứng một VTVL; tạo được sự thay đổi về chất trong toàn bộ hoạt động bồi dưỡng CV. Vì thế, cơ sở quan trọng nhất của bồi dưỡng theo VTVL là phải xác định được NL cần được bồi dưỡng thông qua sự so sánh giữa tiêu chuẩn NL cần đáp ứng với NL hiện tại cũng như với nhu cầu bồi dưỡng, chiều hướng phát triển của CV.

### 2.3.4. Đánh giá ĐNCV trường CĐ theo khung NL và kết quả thực hiện nhiệm vụ gắn với VTVL

Đánh giá ĐN CV trường CĐ theo NLLV và kết quả thực hiện nhiệm vụ phù hợp với VTVL sẽ tạo ra sự thay đổi căn bản trong đánh giá ĐNCV, từ chỗ “lấy người làm việc là trọng tâm sang lấy việc làm là trọng tâm”. Vì thế, các trường CĐ cần tiếp tục đổi mới phương thức đánh giá ĐNCV theo hướng gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao và đề cao trách nhiệm của người đứng đầu các đơn vị.

Đổi mới phương thức đánh giá ĐN CV trường CĐ, đòi hỏi phải: Xác định rõ mục tiêu đánh giá NLLV và kết quả thực hiện nhiệm vụ theo VTVL của ĐN CV;

xây dựng khung tiêu chí đánh giá NLLV và kết quả thực hiện nhiệm vụ theo VTVL của ĐN CV; thiết lập quy trình đánh giá NLLV và kết quả thực hiện nhiệm vụ theo VTVL của ĐN CV; sử dụng kết quả đánh giá để tuyển chọn, sử dụng, bồi dưỡng ĐNCV...

### 2.3.5. Tạo môi trường và điều kiện thuận lợi để ĐNCV trường CĐ phát huy, phát triển NLNN

Một môi trường làm việc thuận lợi (MTLVTL) bao gồm sự thân thiện, tính chuyên nghiệp, tính sáng tạo và tính hiệu quả.

Các tính chất nói trên phải được thể hiện cụ thể, sinh động trong CSVC và điều kiện làm việc của nhà trường; trong chế độ chính sách của nhà trường; trong các mối quan hệ giữa lãnh đạo nhà trường với CV, giữa CV với nhau. MTLVTL không thể thiếu được sự yêu cầu cao đối với ĐN CV. Khi được yêu cầu cao, ĐNCV sẽ phát huy và phát triển đầy đủ NL nghề nghiệp của mình; đáp ứng ngày càng tốt hơn VTVL mà họ đảm nhận. Đồng thời với tạo môi trường thuận lợi, cần phải tạo điều kiện thuận lợi cho ĐN CV trường CĐ phát huy, phát triển NLNN theo VTVL. Điều kiện ở đây bao gồm nơi làm việc cùng với các phương tiện hiện đại, tiện ích; chính sách đối với những CV giỏi, có nhiều sáng kiến, cải tiến trong công việc; cơ hội thăng tiến cho CV.

## 3. Kết luận

Bài viết đã nghiên cứu, phân tích, đánh giá một cách khách quan thực trạng ĐN CV trường cao đẳng trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa về cơ cấu, chất lượng; đồng thời cũng mô tả, phân tích, đánh giá một cách khách quan thực trạng phát triển ĐN CV ở các trường CĐ trên địa bàn tỉnh Thanh Hóa hiện nay. Từ đó, chỉ ra mặt mạnh, mặt hạn chế và nguyên nhân của thực trạng, làm cơ sở thực tiễn để đề xuất các giải pháp phát triển ĐN CV trường CĐ theo VTVL. Các giải pháp đề xuất đều có sự cấp thiết, tính khả thi cao và có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

### Tài liệu tham khảo

- [1]. Chính phủ (2013), *Nghị định số 36/2013/NĐ-CP quy định về vị trí việc làm và cơ cấu ngạch công chức*. Hà Nội
- [2]. Chính phủ (2020), *Nghị định số 106/2020/NĐ-CP ngày 10/9/2020 về VTVL và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập*. Hà Nội
- [3]. Nguyễn Thị Anh Đào (2011), *Nghiên cứu mô hình quản lý ĐNGV các trường đại học, cao đẳng ngoài công lập*, Luận án TS, ĐH Giáo dục, ĐHQG
- [4]. Dương Hải Hưng (2015), *Một số học thuyết về quản lý nhân sự*, Nxb ĐHSP, Hà Nội.
- [5]. Phạm Đức Toàn (2018), *Xây dựng khung năng lực cho VTVL đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính*, Tạp chí Tổ chức nhà nước, số 9/2018.