

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

LÊ THANH NGỌC

QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN
TẠI VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN - HỌC VIỆN
CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

LÊ THANH NGỌC

QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN
TẠI VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN - HỌC VIỆN
CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

MÃ SỐ: 8.34.04.10

Người hướng dẫn khoa học: 1. GS.TS. Đỗ Thị Hải Hà
2. TS. Phan Đăng Sơn

HÀ NỘI - 2024

TÓM TẮT

Đề án tốt nghiệp với đề tài “Quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bru điện - Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông” gồm có 3 chương:

Chương 1: Khung nghiên cứu về quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập.

Chương 2: Phân tích thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bru điện - Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông giai đoạn 2021-2023.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bru điện - Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông đến năm 2030.

Trong chương 1, tác giả đã nêu rõ được khái niệm về chuyên viên và quản lý chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập. Từ đó, phân tích về các nội dung quản lý chuyên viên và các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý chuyên viên.

Ở chương 2, tác giả phân tích về thực trạng quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện trong giai đoạn 2021-2023. Qua đó, có thể thấy rằng công tác quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện đã được thực hiện theo các quy trình rõ ràng, chặt chẽ, đảm bảo công bằng cho chuyên viên. Tuy nhiên, công tác này còn tồn tại một số hạn chế như chưa thu hút được nhiều ứng viên trong hoạt động tuyển dụng, hoạt động đánh giá chuyên viên với tần suất còn ít và chế độ đãi ngộ chưa đa dạng.

Trong chương 3, tác giả đã đề xuất các biện pháp thiết thực đối với Viện Kinh tế Bru điện và các cơ quan cấp trên. Trong đó, Viện Kinh tế Bru điện cần thực hiện các giải pháp nhằm thúc đẩy, nâng cao chất lượng hoạch định đội ngũ chuyên viên, thu hút các ứng viên tham gia tuyển dụng, xây dựng bản mô tả công việc chi tiết trong đó quy định rõ về yêu cầu năng lực của chuyên viên, tăng tần suất thực hiện đánh giá chuyên viên và xây dựng hệ thống đãi ngộ đảm bảo công bằng và giúp tạo động lực cho chuyên viên thực hiện công việc. Bên cạnh đó, các cơ quan cấp trên là Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông và Bộ Thông tin Truyền thông cần tạo điều kiện, giúp đỡ và đồng hành cùng Viện Kinh tế Bru điện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viện, từ đó tăng vị thế và năng lực cạnh tranh của Viện so với các cơ sở giáo dục đại học khác.

Từ khoá: *Quản lý chuyên viên; Hoạch định chuyên viên; Tuyển dụng và sử dụng chuyên viên; Đào tạo và phát triển chuyên viên; Đánh giá và đãi ngộ chuyên viên.*

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Học viên thực hiện

Lê Thanh Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành đề án “Quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông”, em xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành đến quý thầy cô giáo trong Khoa Khoa học Quản lý, trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Đặc biệt, em xin gửi đến GS.TS Đỗ Thị Hải Hà và TS. Phan Đăng Sơn đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ em trong quá trình làm đề án tốt nghiệp lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất.

Em chân thành cảm ơn Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã cho phép và tạo điều kiện thuận lợi để em thực hiện đề án. Em xin cảm ơn các anh chị phòng Tổng hợp đã giúp đỡ, cung cấp những số liệu thực tế để em hoàn thành tốt Đề án tốt nghiệp này.

Trong quá trình thực tập và hoàn thành Đề án, do trình độ, thời gian có hạn nên không thể tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế. Vì vậy, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô và các cô, chú, anh, chị Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông để bản Đề án tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn và bổ sung thêm các kiến thức thực tế cho bản thân mình.

Cuối cùng, em kính chúc quý thầy, cô dồi dào sức khỏe và thành công trong sự nghiệp cao quý. Đồng kính chúc các cô, chú, anh, chị trong Viện Kinh tế Bưu điện đạt được nhiều thành công tốt đẹp trong công việc.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Học viên thực hiện

Lê Thanh Ngọc

MỤC LỤC

TÓM TẮT	i
LỜI CAM ĐOAN	ii
LỜI CẢM ƠN	iii
MỤC LỤC	iv
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	vii
DANH MỤC BẢNG	viii
DANH MỤC HÌNH	ix
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: KHUNG NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN TẠI ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP	5
1.1. Chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập	5
1.1.1. Khái niệm và vai trò của chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập.....	5
1.1.2. Phân loại chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập	5
1.2. Quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập	6
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập ..	6
1.2.2. Nội dung quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập.....	7
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập...8	
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN TẠI VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN - HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG GIAI ĐOẠN 2020 – 2023	10
2.1. Giới thiệu chung về Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	10
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	10
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	11
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	12
2.1.4. Kết quả hoạt động của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023	13
2.2. Thực trạng đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	15

2.2.1. Quy mô nhân lực.....	15
2.2.2. Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi	16
2.2.3. Cơ cấu nhân lực theo giới tính	16
2.2.4. Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn	16
2.2.5. Cơ cấu nhân lực theo phòng ban	17
2.3. Thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	17
2.3.1. Hoạch định đội ngũ chuyên viên.....	17
2.3.2. Tuyển dụng và sử dụng chuyên viên	21
2.3.3. Đào tạo và phát triển chuyên viên.....	28
2.3.4. Đánh giá và đãi ngộ chuyên viên	31
2.4. Đánh giá chung thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	38
2.4.1. Đánh giá việc thực hiện mục tiêu.....	38
2.4.2. Ưu điểm.....	40
2.4.3. Hạn chế.....	40
2.4.4. Nguyên nhân của hạn chế	41
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN TẠI VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN - HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG ĐẾN NĂM 2030.....	43
3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030...43	
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030	43
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	43
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030.....	44
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện hoạch định đội ngũ chuyên viên	44
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng và sử dụng chuyên viên.....	45
3.2.3. Giải pháp hoàn thiện đào tạo và phát triển chuyên viên.....	46

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện đánh giá và đãi ngộ chuyên viên	47
3.2.5. Các giải pháp khác	49
3.3. Một số kiến nghị	50
3.3.1. Đối với Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông	50
3.3.2. Đối với Bộ Thông tin và truyền thông.....	50
KẾT LUẬN	51
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	52
PHỤ LỤC	54

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

TT	CHỮ VIẾT TẮT	NGHĨA ĐẦY ĐỦ	
		TIẾNG ANH	TIẾNG VIỆT
1	CBCNV		Cán bộ công nhân viên
2	CNBCVT		Công nghệ Bưu chính Viễn thông
3	ĐVT		Đơn vị tính
4	KTBD		Kinh tế Bưu điện
5	NC&ĐT		Nghiên cứu và Đào tạo
6	NC QTDN		Nghiên cứu Quản trị doanh nghiệp
7	NLĐ		Người lao động
8	TCCB		Tổ chức cán bộ
9	TCCB-LĐ		Tổ chức cán bộ - Lao động
10	TNDN		Thu nhập doanh nghiệp
11	VLVH		Vừa làm vừa học

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023	14
Bảng 2.2. Thực trạng đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023	15
Bảng 2.3. Tổng hợp nhu cầu nguồn nhân lực của các đơn vị thuộc Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023	18
Bảng 2.4. Kết quả hoạch định nhân lực của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023	20
Bảng 2.5. Tổng hợp số lượng và tiêu chuẩn tuyển dụng của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023	22
Bảng 2.6. Kết quả tuyển dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023	25
Bảng 2.7. Báo cáo tình hình sử dụng lao động của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023	26
Bảng 2.8. Kết quả đào tạo chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023	29
Bảng 2.9. Quy trình thực hiện rà soát, bổ sung quy hoạch cán bộ tại Viện KTBD	30
Bảng 2.10. Kết quả quy hoạch cán bộ Viện Kinh tế Bưu điện nhiệm kỳ 2020-2025 và nhiệm kỳ 2026-2031	31
Bảng 2.11. Kết quả đánh giá, xếp loại chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023	32
Bảng 2.12. Tiền lương tạm ứng tháng bình quân theo vị trí việc làm của chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023	34
Bảng 2.13. Kết quả khảo sát đánh giá mức thu nhập của chuyên viên	35
Bảng 2.14. Mức chi các ngày lễ trong năm của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023	36
Bảng 2.15. Kết quả khảo sát đánh giá mức thưởng của chuyên viên	37
Bảng 2.16. Kết quả khảo sát đánh giá chế độ phụ cấp, phúc lợi của chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện	38

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của Viện Kinh tế Bưu điện	12
Hình 2.2. Quy trình tuyển dụng chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu Điện.....	21

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là người có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cơ bản và có nhiệm vụ giúp lãnh đạo cơ quan, tổ chức nhà nước tổ chức quản lý một lĩnh vực hoặc một vấn đề nghiệp vụ. Trong đơn vị sự nghiệp công lập, chuyên viên luôn là yếu tố quan trọng, là một trong những nhân tố quyết định sự thành bại của tổ chức. Tổ chức có một đội ngũ chuyên viên có trình độ, năng lực, chuyên môn cao, làm việc hiệu quả là rất cần thiết đối với các đơn vị sự nghiệp công lập. Do vậy, lãnh đạo mỗi đơn vị cần chú trọng và quan tâm đến hoạt động quản lý chuyên viên để xây dựng được một đội ngũ chuyên viên chất lượng cao và từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị. Từ đó cho thấy, quản lý chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và các cơ sở giáo dục nói riêng là một nhiệm vụ rất quan trọng.

Chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện làm việc theo vị trí việc làm, được giao nhiệm vụ thực hiện các công việc tuyển sinh, tổ chức đào tạo đại học hệ vừa làm vừa học, kế toán, hành chính, tổ chức,... Chuyên viên đóng vai trò rất quan trọng trong hoạt động của Viện Kinh tế Bưu điện bởi họ là những lao động trực tiếp tạo ra nguồn doanh thu từ đại học hệ vừa làm vừa học – nguồn doanh thu chính của Viện hiện nay.

Hiện nay, mặc dù số lượng chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện ngày càng gia tăng và năng lực đội ngũ chuyên viên đã có sự nâng cao, có nhiều chuyển biến về chuyên môn cũng như nghiệp vụ nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển ngày càng cao của Viện và của xã hội, những kết quả đạt được vẫn chưa tương xứng với tiềm năng hiện có của Viện.

Công tác quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện đã có nhiều sự thay đổi trong thời gian gần đây, Lãnh đạo Viện đã chú trọng vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chuyên viên và tập trung hoàn thiện công tác quản lý chuyên viên. Tuy nhiên, công tác quản lý đội ngũ chuyên viên vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế như: chưa thu hút được nhiều ứng viên trong công tác tuyển dụng, hoạt động đánh giá chuyên viên với tần suất còn ít và chế độ đãi ngộ chưa đa dạng,...

Nhận thức được tầm quan trọng của đội ngũ chuyên viên cũng như hoạt động quản lý chuyên viên, đồng thời thấy được những hạn chế còn tồn tại trong quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện, tác giả lựa chọn đề tài: “Quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông” để phân tích thực trạng và đưa ra các giải pháp cho Viện để hoàn thiện quản lý chuyên viên nhằm có được đội ngũ chuyên viên chất lượng cao, gắn bó và trung thành với Viện giúp Viện ngày càng phát triển và thành công.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định khung nghiên cứu về quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập;
- Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện KTBD - Học viện CNBCVT, từ đó xác định được ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế;
- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện KTBD - Học viện CNBCVT trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

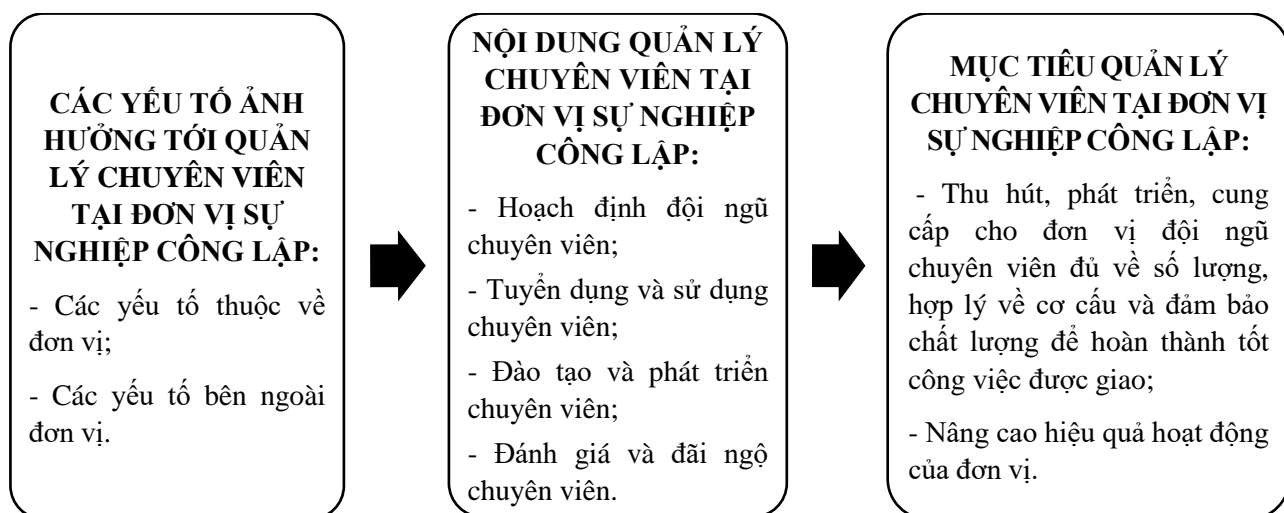
3.1. Đối tượng nghiên cứu: Quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập.

3.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Nội dung: Nghiên cứu về các nội dung quản lý chuyên viên bao gồm hoạch định đội ngũ chuyên viên, tuyển dụng và sử dụng chuyên viên, đào tạo và phát triển chuyên viên, đánh giá và đãi ngộ chuyên viên.
- Không gian: Nghiên cứu tại Viện KTBD - Học viện CNBCVT.
- Thời gian:
 - + Số liệu thứ cấp về thực trạng đội ngũ chuyên viên và quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện được thu thập từ năm 2021 đến năm 2023.
 - + Số liệu sơ cấp về thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện được thu thập từ tháng 3 năm 2024 đến tháng 5 năm 2024.
 - + Giải pháp hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện đề xuất đến năm 2030.

4. Khung nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

4.1. Khung nghiên cứu



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

4.2. Phương pháp nghiên cứu

4.2.1. Phương pháp thu thập số liệu

a) Thu thập số liệu thứ cấp

- Nội dung: thông tin về đội ngũ chuyên viên và các nội dung quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện;

- Nguồn thông tin: các tài liệu, báo cáo và thông tin nội bộ của các phòng ban như Phòng Tổng hợp, Phòng NC&ĐT Marketing, Phòng NC QTDN ;

- Thời gian: giai đoạn 2021-2023;

- Mục đích: phân tích thực trạng đội ngũ chuyên viên và quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông; xác định ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.

b) Thu thập số liệu sơ cấp

- Phỏng vấn:

+ Mục đích: tìm hiểu sâu, thu thập tối đa thông tin về hoạt động quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện;

+ Đối tượng phỏng vấn: 2 người (Phó Viện trưởng Viện Kinh tế Bưu điện và Trưởng phòng Tổng hợp);

+ Nội dung phỏng vấn: thực trạng hoạch định đội ngũ chuyên viên, tuyển dụng và sử dụng chuyên viên, đào tạo và phát triển chuyên viên và đánh giá chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện;

+ Thời gian: từ tháng 3 năm 2024 đến tháng 5 năm 2024;

+ Địa điểm: Viện KTBD , Học viện CNBCVT.

- Phương pháp điều tra khảo sát:

+ Mục đích: thu thập được thông tin, dữ liệu trực tiếp từ các chuyên viên;

+ Đối tượng: toàn bộ chuyên viên Viện Kinh tế Bưu điện (15 người);

+ Nội dung: thực trạng đãi ngộ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện;

+ Phương pháp: sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ 1 (hoàn toàn không đồng ý hay rất không hài lòng) đến 5 (hoàn toàn đồng ý hay rất hài lòng)

+ Hình thức: trực tiếp tại Viện KTBD, Học viện CNBCVT.

+ Thời gian: từ tháng 3 năm 2024 đến tháng 5 năm 2024

4.2.2. Phương pháp xử lý số liệu

Sử dụng các phương pháp xử lý dữ liệu bao gồm phân loại, sắp xếp, phân tích, so sánh, tổng hợp, sử dụng sơ đồ, biểu bảng, tính toán số liệu với sự hỗ trợ của phần mềm Microsoft Excel.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài Lời mở đầu, Mục lục, Phụ lục, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của đề án bao gồm 3 chương chính:

Chương 1: Khung nghiên cứu về quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập.

Chương 2: Phân tích thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bru điện - Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông giai đoạn 2021-2023.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bru điện - Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông đến năm 2030.

CHƯƠNG 1: KHUNG NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN TẠI ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP

1.1. Chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập

1.1.1. Khái niệm và vai trò của chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập

Khái niệm

Theo Phan Đình Mạnh (2020), “chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là những cá nhân làm việc tại các phòng, ban của đơn vị sự nghiệp công lập, trực tiếp thực hiện nhiệm vụ, công việc được giao, tham mưu, giúp ban lãnh đạo trong quản lý, thực hiện chức năng, nhiệm vụ của đơn vị.”

Chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập thường là viên chức, có chứng chỉ về bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý nhà nước ngạch chuyên viên, có trình độ chuyên môn, chứng chỉ ngoại ngữ, tin học theo quy định.

Vai trò

Theo Bộ Nội vụ (2014), chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập có các vai trò sau đây:

- Lập kế hoạch, quy hoạch, các quy định cụ thể để triển khai nhiệm vụ được giao;
- Giải quyết công việc được giao theo thẩm quyền hoặc tham mưu, trình cấp trên có thẩm quyền xử lý các công việc cụ thể;
- Tham gia kiểm soát, thu thập số liệu, thống kê, quản lý hồ sơ, cung cấp hồ sơ, thông tin phục vụ cho công tác quản lý nhà nước theo đúng nguyên tắc, quy định của nhà nước;
- Tổng hợp tình hình, tiến hành phân tích tổng kết, đánh giá hiệu quả công việc và báo cáo cấp trên;

1.1.2. Phân loại chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập

Có nhiều cách để phân loại chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập, trong đó:

- Theo quy định của Bộ Nội vụ (2014), chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập được phân loại theo ngạch bậc, bao gồm 3 loại, cụ thể:
 - + Chuyên viên cao cấp;
 - + Chuyên viên chính;
 - + Chuyên viên.

– Chính Phủ (2020) quy định theo vị trí làm việc thì chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập được chia thành 4 loại:

- + Chuyên viên giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý;
- + Chuyên viên thực hiện chức danh nghề nghiệp chuyên ngành;
- + Chuyên viên thực hiện chức danh nghề nghiệp chuyên môn dùng chung;
- + Chuyên viên hỗ trợ, phục vụ.

1.2. Quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập

Khái niệm

Theo khái niệm của tác giả Nguyễn Hữu Thân (2012), “quản lý nguồn nhân lực là sự phối hợp một tổng thể các hoạt động phân tích, hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì phát triển, động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức”.

Theo đó, quản lý chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là các hoạt động hoạch định, tuyển dụng và sử dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá và đãi ngộ nhằm xây dựng và gìn giữ một đội ngũ chuyên viên phù hợp với yêu cầu công việc và mục tiêu phát triển của đơn vị sự nghiệp công lập.

Mục tiêu

Mục tiêu quản lý chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là thu hút, phát triển một đội ngũ chuyên viên đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu và đảm bảo chất lượng để hoàn thành tốt công việc được giao, góp phần vào mục tiêu chung của đơn vị sự nghiệp công lập.

Các chỉ tiêu đo lường sự thực hiện mục tiêu quản lý đội ngũ chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập bao gồm:

- Về mặt số lượng chuyên viên: Theo Trần Xuân Cầu (2012), số lượng được thể hiện ở quy mô nguồn nhân lực và tốc độ tăng nguồn nhân lực.

- Về mặt cơ cấu chuyên viên: “Cơ cấu được thể hiện về mặt trình độ chuyên môn, giới tính và độ tuổi.” (Trịnh Thị Lê, 2015).

- Về mặt chất lượng: Tiêu chí đánh giá chất lượng chuyên viên bao gồm: kiến thức, kỹ năng; ý thức tổ chức kỷ luật và kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.

1.2.2. Nội dung quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập

1.2.2.1. Hoạch định đội ngũ chuyên viên

“Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu đúng người, đúng việc, đúng lúc” (Trần Công, 2020).

Theo đó, hoạch định đội ngũ chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về chuyên viên và xây dựng kế hoạch nhân lực nhằm đảm bảo mục tiêu của đơn vị sự nghiệp công lập.

Quy trình hoạch định đội ngũ chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập thường được thực hiện theo các bước sau:

- Phân tích môi trường bên ngoài;
- Phân tích môi trường bên trong;
- Xác định nhu cầu nguồn nhân lực;
- Đề ra các chính sách, kế hoạch.

1.2.2.2. Tuyển dụng và sử dụng chuyên viên

Tuyển dụng chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập có thể được hiểu là quá trình tìm kiếm và lựa chọn ứng viên đáp ứng được yêu cầu của đơn vị sự nghiệp công lập về kiến thức, kỹ năng, năng lực để thực hiện công việc. (Phạm Thị Mai Liên, 2014)

Quy trình tuyển dụng của các đơn vị sự nghiệp công lập thường bao gồm các bước sau:

- Chuẩn bị tuyển dụng;
- Thông báo tuyển dụng;
- Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ;
- Phỏng vấn tuyển dụng;
- Xác minh, điều tra;
- Ra quyết định tuyển dụng.

Theo Trần Công (2020), sử dụng chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là quá trình sắp xếp, bố trí, phân công công việc cho đội ngũ chuyên viên nhằm đạt được hiệu quả làm việc cao.

Sử dụng chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập bao gồm các nội dung như: xác định vị trí việc làm, điều động, bổ nhiệm, miễn nhiệm,...

1.2.2.3. Đào tạo và phát triển chuyên viên

Theo Trần Công (2020), đào tạo và phát triển chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập được hiểu là các hoạt động tổ chức học tập và bồi dưỡng nhằm giúp cho đội ngũ chuyên viên có thể thực hiện hiệu quả hơn nhiệm vụ, công việc được giao.

Nội dung đào tạo và phát triển chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập bao gồm:

- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển chuyên viên;
- Lập kế hoạch đào tạo;
- Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo;
- Đánh giá kết quả đào tạo.

1.2.2.4. Đánh giá và đãi ngộ chuyên viên

Đánh giá chuyên viên được hiểu là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công việc của chuyên viên theo định kỳ. (Phạm Thị Mai Liên, 2014)

Quy trình đánh giá chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập theo Chính phủ (2020) bao gồm:

- Chuyên viên tự đánh giá;
- Tổ chức cuộc họp tại đơn vị nơi chuyên viên công tác để nhận xét, đánh giá đối với chuyên viên;
- Cấp có thẩm quyền đánh giá, xếp loại chất lượng căn cứ ý kiến tại cuộc họp nhận xét, đánh giá;
- Thông báo bằng văn bản cho chuyên viên và thông báo công khai trong cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi chuyên viên công tác về kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng.

Dựa trên khái niệm của Nguyễn Ngọc Ánh (2016), đãi ngộ chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập là quá trình đơn vị sự nghiệp công lập quan tâm đến đời sống của chuyên viên cả về mặt vật chất và tinh thần để chuyên viên yên tâm hoàn thành công việc và cống hiến cho đơn vị.

Hệ thống đãi ngộ chuyên viên trong đơn vị sự nghiệp công lập thường bao gồm: tiền lương, tiền thưởng, chế độ bảo hiểm và các chế độ phúc lợi tập thể khác.

1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới quản lý chuyên viên tại đơn vị sự nghiệp công lập

1.2.3.1. Các yếu tố thuộc về đơn vị

- Chiến lược phát triển của đơn vị sự nghiệp công lập: yếu tố này quyết định quy mô và nhu cầu về chuyên viên của đơn vị.

- Mục tiêu phát triển của đơn vị sự nghiệp công lập: yếu tố này ảnh hưởng đến mục tiêu của tất cả các bộ phận thuộc đơn vị, trong đó bao gồm bộ phận quản lý nhân lực.

- Đặc điểm sản phẩm, dịch vụ: ảnh hưởng đến nhu cầu về trình độ, thái độ, phong cách làm việc của chuyên viên.

- Quy mô và văn hóa của đơn vị sự nghiệp công lập: ảnh hưởng đến suy nghĩ, hành vi, tinh thần, phong cách làm việc của các chuyên viên.

- Phong cách lãnh đạo, quản lý: tác động trực tiếp đến công tác quản lý chuyên viên do nhà quản lý là người đề ra các chính sách, chiến lược phát triển của đơn vị.

- Hệ thống quy tắc, quy chế: ảnh hưởng đến chuẩn mực hành vi của chuyên viên và quy định về chế độ đãi ngộ mà chuyên viên được hưởng nên ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

- Nguồn lực tài chính: tài lực của đơn vị sự nghiệp công lập ảnh hưởng trực tiếp đến các chế độ, chính sách dành cho chuyên viên như đào tạo và đãi ngộ chuyên viên.

1.2.3.2. Các yếu tố bên ngoài đơn vị

- Các yếu tố thuộc về môi trường pháp lý của nhà nước: các đơn vị sự nghiệp công lập luôn phải tuân thủ theo các quy định của nhà nước, chịu sự quản lý của nhà nước. Do đó, yếu tố này tác động mạnh mẽ đến hoạt động cũng như công tác quản lý nhân sự của đơn vị.

- Các yếu tố thuộc về môi trường văn hóa, khoa học, xã hội: ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược của đơn vị và nhu cầu nhân lực để phù hợp với sự phát triển của xã hội.

- Các yếu tố thuộc về thị trường lao động: khi dân số trẻ, nguồn lao động dồi dào sẽ giúp đơn vị sự nghiệp có nhiều cơ hội xây dựng và phát triển nhân lực và ngược lại.

- Các yếu tố thuộc về thị trường kinh tế: yếu tố này ảnh hưởng đến doanh thu và từ đó ảnh hưởng đến chế độ đãi ngộ, động lực lao động của chuyên viên.

- Đối thủ cạnh tranh: khi xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh trên thị trường, đơn vị sự nghiệp cần nâng cao chất lượng nhân lực để từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

- Cơ quan quản lý cấp trên: đơn vị sự nghiệp công lập chịu sự quản lý trực tiếp của cơ quan quản lý cấp trên sẽ cần tuân thủ các quy định, quy chế do cơ quan cấp trên đề ra.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN TẠI VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN - HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG GIAI ĐOẠN 2020 – 2023

2.1. Giới thiệu chung về Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tháng 5/1975: Viện Kinh tế và Quy hoạch Bưu điện được thành lập theo Quyết định số 812/QĐ ngày 28/5/1975 của Tổng cục trưởng Tổng cục Bưu điện.

- Tháng 1/1980: Viện Kinh tế và Quy hoạch Bưu điện được đổi tên thành Viện Kinh tế Bưu điện ngày 01/01/1980 theo quyết định số 2308/QĐ ngày 20/12/1979 của Tổng cục trưởng Tổng cục Bưu điện.

- Tháng 7/1997: Viện Kinh tế Bưu điện được tổ chức lại thành Viện KTBD, trực thuộc Học viện CNBCVT theo quyết định số 229/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 9/9/1997 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam và quyết định số 635/QĐ-TCCB-LĐ ngày 22/3/1999 của Tổng Giám đốc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

- Tháng 6/2014: Học viện được điều chuyển từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông quản lý theo Quyết định số 878/QĐ-BTTTT.

- Tháng 11/2014: Viện Kinh tế Bưu Điện là đơn vị nghiên cứu khoa học và đào tạo đặt trực thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông được xác định trong Quy chế tổ chức và hoạt động của Học viện ban hành tạm thời theo quyết định số 1766/QĐ-BTTTT ngày 25/11/2014 của Bộ Thông tin và Truyền thông.

- Tháng 7/2016: Bộ thông tin và Truyền thông ban hành Quyết định số 879/QĐ-BTTTT ngày 25/7/2016 về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, theo đó Viện Kinh tế Bưu điện là đơn vị thuộc các tổ chức khoa học và công nghệ; tổ chức phục vụ công nghệ, cung cấp dịch vụ đào tạo, tư vấn, chuyển giao công nghệ, sản xuất, kinh doanh hoạt động theo Quy chế tổ chức và hoạt động ban hành tại Quyết định số 673/QĐ-HV ngày 25/7/2016 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

- Tháng 8/2021: Viện Kinh tế Bưu điện được Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông giao nhiệm vụ tổ chức, quản lý đào tạo đại học vừa làm vừa học theo quyết định số 672/QĐ-HV ngày 18/8/2021 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

Viện Kinh tế Bưu điện là đơn vị sự nghiệp có thu, có con dấu và tài khoản để giao dịch theo quy định của pháp luật, được tự chủ hoạt động theo quy định của pháp luật và phân cấp của Giám đốc Học viện. Viện Kinh tế Bưu điện có các nhiệm vụ chính sau:

- Thực hiện nhiệm vụ tổ chức tuyển sinh, quản lý đào tạo trình độ đại học hình thức vừa làm vừa học của Học viện.

- Triển khai hoạt động nghiên cứu các vấn đề lý luận cơ bản, nghiên cứu đón đầu, dự báo phát triển và nghiên cứu ứng dụng trong lĩnh vực Kinh tế của ngành Thông tin và Truyền thông;

- Tổ chức nghiên cứu, tham gia xây dựng các tiêu chuẩn, định mức kinh tế - kỹ thuật chuyên ngành đối với các lĩnh vực hoạt động trong chức năng quản lý nhà nước của Bộ Thông tin và Truyền thông;

- Tổ chức nghiên cứu các hoạt động về tài chính, kế toán phục vụ quản lý điều hành và phát triển của Ngành;

- Tổ chức nghiên cứu và tham gia xây dựng các chính sách về giá cước; nghiên cứu, điều tra, khảo sát và phát triển thị trường trong lĩnh vực Thông tin và Truyền thông;

- Tổ chức nghiên cứu, tham gia triển khai các kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong ngành Thông tin và Truyền thông;

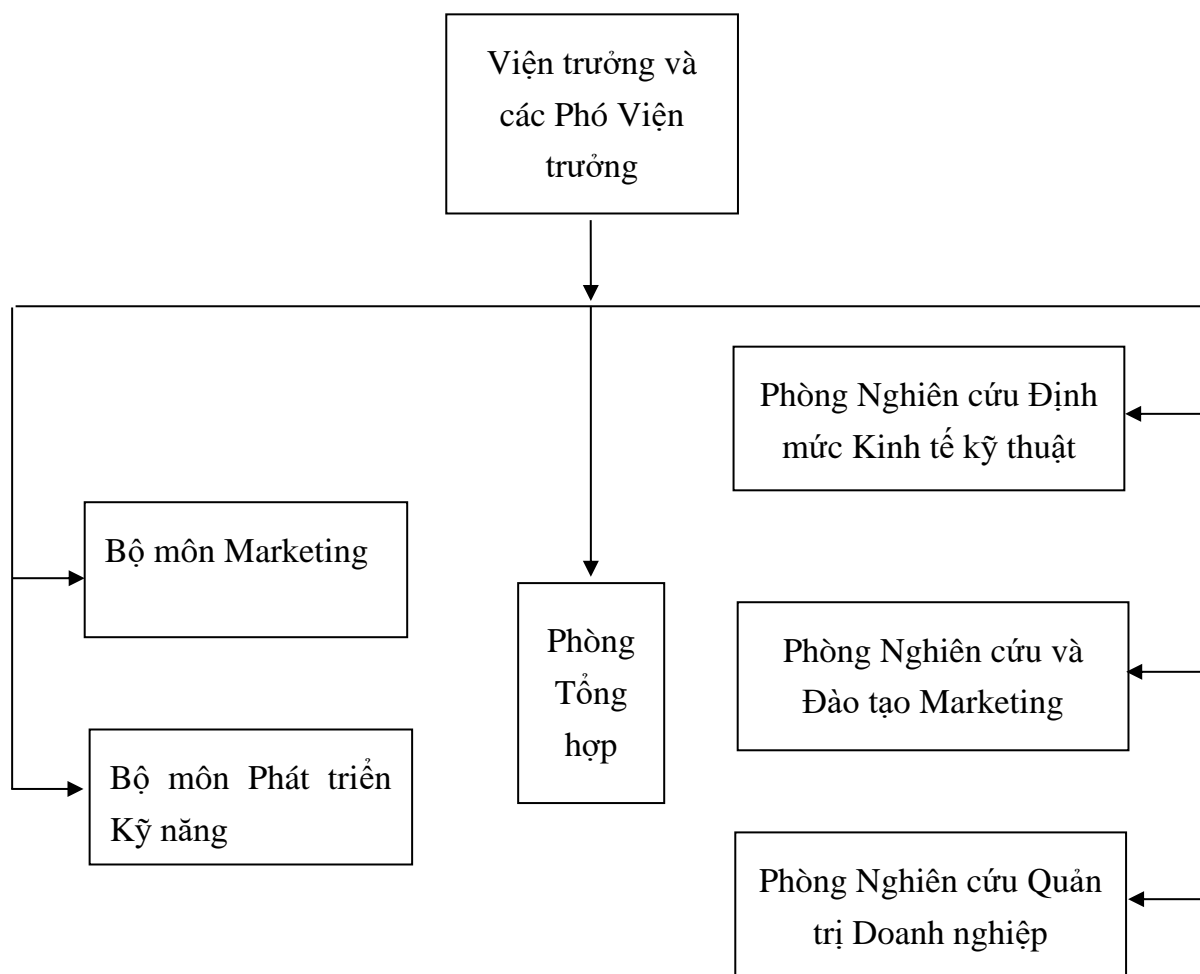
- Tham gia, thực hiện các nhiệm vụ khoa học công nghệ do Học viện, các Bộ, Ngành và Nhà nước giao theo các chương trình, đề án, đề tài, nhiệm vụ về khoa học và công nghệ để phục vụ phát triển kinh tế, xã hội;

- Triển khai dịch vụ tư vấn trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp cho các tổ chức, doanh nghiệp trong và ngoài ngành Thông tin và Truyền thông;

- Thực hiện nhiệm vụ đào tạo do Học viện giao; nghiên cứu ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật, công nghệ và thực tiễn để đổi mới chương trình đào tạo, nâng cao chất lượng các khóa luận/luận văn tốt nghiệp); Đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn để chuyển giao công nghệ; Tham gia đào tạo, bồi dưỡng ở các cơ sở đào tạo của Học viện

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Viện KTBD là mô hình tổ chức theo chức năng, cụ thể:



Hình 2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức của Viện Kinh tế Bưu điện

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

- Phòng Tổng hợp: có chức năng tham mưu, giúp việc cho Viện trưởng trong việc quản lý, thực hiện công tác kế hoạch, tổng hợp; hành chính; tổ chức, cán bộ; văn thư - lưu trữ; tài chính - kế toán; thi đua - khen thưởng; đối ngoại; đảm bảo các điều kiện cho Viện thực hiện nhiệm vụ.

- Phòng Nghiên cứu Định mức kinh tế - kỹ thuật: Nghiên cứu, tham mưu, tư vấn và tham gia đào tạo các vấn đề về định mức kinh tế kỹ thuật và đơn giá trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, công nghệ thông tin và tổ chức lao động khoa học.

- Phòng Nghiên cứu Quản trị doanh nghiệp :

+ Nghiên cứu, tham mưu, tư vấn và tham gia đào tạo các vấn đề liên quan đến hoạt động quản trị doanh nghiệp trong lĩnh vực Bưu chính Viễn thông và Công nghệ thông tin;

- + Nghiên cứu, tham mưu, tư vấn các vấn đề về marketing, thị trường bưu chính viễn thông, công nghệ thông tin;
- + Tổ chức tuyển sinh đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn của Viện;
- + Tham mưu, giúp Viện trưởng quản lý các hoạt động hợp tác quốc tế của Viện;
- + Tham mưu và giúp Viện trưởng trong việc quản lý, tổng hợp, đề xuất ý kiến, trực tiếp tổ chức thực hiện các hoạt động liên quan đến công tác Quan hệ Doanh nghiệp;
- + Tổ chức và thực hiện các hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ theo yêu cầu của Học viện và Viện.

- Phòng Nghiên cứu và Đào tạo Marketing:

- + Tham mưu cho Viện trưởng về quy hoạch, định hướng, tổ chức và quản lý đào tạo đại học hình thức vừa làm vừa học theo kế hoạch, chương trình và nội dung đào tạo;
- + Tổ chức tuyển sinh và quản lý đào tạo đại học hình thức vừa làm vừa học;
- + Tổ chức, quản lý đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn và các loại hình đào tạo khác của Viện.

- Bộ môn Marketing và Bộ môn Phát triển kỹ năng:

- + Chịu trách nhiệm về nội dung, chất lượng, tiến độ giảng dạy, học tập của một hoặc một số môn học trong chương trình đào tạo, kế hoạch giảng dạy chung của Học viện;
- + Xây dựng và hoàn thiện nội dung môn học, biên soạn giáo trình, tài liệu tham khảo liên quan đến nhóm môn học được Giám đốc Học viện giao;
- + Có trách nhiệm tổ chức thi, ra đề thi, chấm thi hết học phần các môn học do Bộ môn đảm nhiệm;
- + Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, thực hiện các dịch vụ khoa học và công nghệ theo kế hoạch của Học viện và Viện KTBD.

2.1.4. Kết quả hoạt động của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023

Kết quả hoạt động của Viện KTBD có những thay đổi rõ rệt do Viện được Học viện CNBCVT giao thêm nhiệm vụ đào tạo VLVH vào cuối năm 2021. Điều này được thể hiện rõ nét thông qua sự tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận,... Bảng 2.1 sau đây trình bày cụ thể các chỉ số tài chính và kết quả kinh doanh của Viện KTBD từ năm 2021 đến năm 2023.

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023

ĐVT: đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	4.848.080.232	11.850.438.339	21.276.387.150
2	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	4.848.080.232	11.850.438.339	21.276.387.150
3	Giá vốn hàng bán	4.167.616.463	10.700.174.263	17.741.818.133
4	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	680.463.769	1.150.264.076	3.534.569.017
5	Doanh thu hoạt động tài chính	2.515.603	20.922.215	128.560.653
6	Chi phí quản lý doanh nghiệp	626.929.258	1.006.588.059	3.213.088.659
7	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	56.050.114	164.598.232	450.041.011
8	Thu nhập khác	0	66.000	5.512.610
9	Chi phí khác	38.061	355.681	6.278.110
10	Lợi nhuận khác	(38.061)	(289.681)	(765.500)
11	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	56.012.053	164.308.551	449.275.511
12	Chi phí thuế TNDN	11.210.023	32.932.846	91.110.723
13	Lợi nhuận sau thuế TNDN	44.802.030	131.375.705	358.164.788

Nguồn: Báo cáo tài chính Viện Kinh tế Bưu điện

Nhìn vào bảng 2.1 ta thấy: Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ tăng dần theo các năm, năm 2022 là 11.850.438.339 đồng, tăng 244% so với năm 2021. Nguyên nhân là do năm 2021, Viện Kinh tế Bưu điện được giao tuyển sinh và tổ chức đào tạo đại học hệ vừa làm vừa học nên vào năm 2022, Viện KTBD có thêm nguồn thu từ dịch vụ đào tạo này. Sau đó, doanh thu năm 2023 là 21.276.387.150 đồng, tăng 179% so với năm 2022 do Viện phát triển mạnh mẽ hoạt động nghiên cứu và hoạt động đào tạo hệ vừa làm vừa học đã mang lại nguồn thu ổn định.

2.2. Thực trạng đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

2.2.1. Quy mô nhân lực

Do chức năng và nhiệm vụ của Viện thay đổi nên đội ngũ chuyên viên của Viện KTBD cũng có sự thay đổi lớn trong giai đoạn 2021-2023 để đáp ứng được yêu cầu của công việc, nhiệm vụ mới. Bảng 2.2 sau đây nêu ra thực trạng đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện và được cụ thể hóa theo giới tính, độ tuổi, trình độ và cơ cấu theo phòng ban.

Bảng 2.2. Thực trạng đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023

Năm	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	7	100	10	100	15	100
Theo giới tính						
Nam	3	42,86	4	40	3	20
Nữ	4	57,14	6	60	12	80
Theo độ tuổi						
18-35 tuổi	1	14,29	3	30	6	40
36-45 tuổi	4	57,14	4	40	6	40
>46 tuổi	2	28,57	3	30	3	20
Theo trình độ						
Tiến sĩ	0	0	0	0	0	0
Thạc sĩ	5	71,43	6	60	9	60
Đại học	2	28,57	4	40	6	40
Theo phòng ban						
Phòng Tổng hợp	6	85,71	5	50	7	46,67
Phòng NC&ĐT Marketing	0	0	4	40	7	46,67
Phòng NC QTDN	1	14,29	1	10	1	6,66

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Dựa vào số liệu bảng 2.2 ta thấy, số lượng chuyên viên của Viện KTBD giai đoạn 2021-2023 liên tục tăng qua các năm, từ 7 người năm 2021 lên 15 người năm 2023 (tăng 214%). Sự biến động tăng (giảm) số lượng lao động ở Viện Kinh tế Bưu điện qua các năm phụ thuộc vào rất lớn vào khối lượng công việc của Viện. Năm 2021 là năm đầu tiên Viện KTBD được giao nhiệm vụ tuyển sinh và tổ chức đào tạo hệ đại học VLVH nên số lượng sinh viên còn ít, khối lượng công việc ít. Đến năm 2022 và năm 2023, khi Viện thực hiện tuyển sinh các khoá sinh viên mới, khối lượng công việc tăng và tính cạnh tranh của thị trường tăng dẫn đến Viện cần bổ sung nhân sự để đáp ứng yêu cầu của công việc và đòi hỏi của thị trường.

2.2.2. Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi

Bảng 2.2 cho thấy nhân lực của Viện KTBD đang ngày càng được trẻ hóa, chuyên viên trong độ tuổi từ 18 đến 35 tuổi đã tăng mạnh từ 14,29% vào năm 2021 lên 40% vào năm 2023. Trong khi đó, chuyên viên trên 46 tuổi giảm từ 28,57% năm 2021 xuống 20% vào năm 2023. Đội ngũ chuyên viên trẻ là lợi thế đối với Viện KTBD bởi sự nhiệt tình, năng động, sáng tạo trong công việc, khả năng đáp ứng nhanh chóng với sự đổi mới, liên tục cập nhật của thời đại công nghệ 4.0. Viện KTBD đang tận dụng lợi thế này để tạo điều kiện giúp cho Viện đạt được mục tiêu chiến lược trong tương lai.

2.2.3. Cơ cấu nhân lực theo giới tính

Về lao động theo giới tính, trong giai đoạn 2021 – 2023, lao động Nữ luôn chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động Nam. Năm 2023, lao động Nữ chiếm 80%, nhiều hơn gấp 4 lần so với lao động Nam. Cơ cấu này phù hợp với đặc thù công việc của Viện do các công việc văn phòng như kế toán, tổ chức đào tạo đòi hỏi sự tỉ mỉ, cẩn thận nên phần lớn lao động của Viện là nữ giới.

2.2.4. Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn

Với đặc thù là Viện hoạt động trong lĩnh vực giáo dục nên yêu cầu về trình độ chuyên môn của chuyên viên cao. Trong những năm qua, Viện đã có các chính sách nhằm thu hút đội ngũ chuyên viên có trình độ cao. Do đó, trong giai đoạn 2021-2023, chuyên viên có trình độ thạc sĩ luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn trình độ đại học. Năm 2022 và năm 2023, tuy có sự biến động về số lượng nhưng tỷ trọng trình độ thạc sĩ và đại học không đổi, lần lượt là 60% và 40%. Tuy nhiên, Viện cần thu hút thêm nhân lực có trình độ tiến sĩ trở lên để giữ các vị trí quan trọng, giúp Viện ngày càng phát triển hơn nữa.

2.2.5. Cơ cấu nhân lực theo phòng ban

Trong năm 2021, Phòng Tổng hợp có số lượng và tỷ lệ người cao nhất với 6 người chiếm 85,71% do thời gian này Viện tập trung vào nhiệm vụ nghiên cứu nên số lượng nghiên cứu viên và bộ phận quản lý là đồng nhất. Đến năm 2022, khi Viện phát triển đào tạo đại học hệ vừa làm vừa học và giao cho Phòng NC&ĐT Marketing, Viện đã mở rộng quy mô của Phòng này lên 4 người thông qua tuyển dụng thêm và chuyển một số thành viên từ Phòng Tổng hợp sang để thực hiện nhiệm vụ. Đến năm 2023, Viện đã tuyển dụng thêm bộ phận kế toán của Phòng Tổng hợp và chuyên viên Phòng NC&ĐT Marketing để đảm bảo khối lượng công việc về đào tạo VLVH ngày càng lớn. Do đó, Phòng NC&ĐT Marketing và Phòng Tổng hợp đều tăng lên 7 người và chiếm 46,67% tổng số chuyên viên của cả Viện.

2.3. Thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

2.3.1. Hoạch định đội ngũ chuyên viên

Hàng năm, Viện KTBD đều chú trọng hoạch định đội ngũ nhân lực để đảm bảo nhân sự nhằm đáp ứng yêu cầu công việc.

Bước 1: Phân tích môi trường

Trưởng đơn vị tiến hành phân tích hiện trạng nguồn nhân lực, khối lượng và yêu cầu công việc của đơn vị mình.

Bước 2: Xác định nhu cầu lao động

- Vào tháng 11 hàng năm, Phòng Tổng hợp xây dựng biểu mẫu đăng ký nhu cầu nhân lực (mẫu đăng ký tại phụ lục 3) và gửi cho các Trưởng đơn vị để các đơn vị xác định hiện trạng nhân lực hiện tại và đăng ký nhu cầu nhân lực trong năm tới của đơn vị mình.

- Các Trưởng đơn vị dựa vào kết quả phân tích môi trường để dự đoán số lượng và tiêu chuẩn của nhân sự cần bổ sung.

- Trưởng đơn vị kê khai nhu cầu nhân lực theo biểu mẫu và gửi về Phòng Tổng hợp vào 30/11 hàng năm (kế hoạch đội ngũ chuyên viên của năm 2021, 2022, 2023 chi tiết tại phụ lục 4, 5, 6).

Quy mô của Viện ngày càng lớn hơn dẫn đến nhu cầu về nhân lực của các đơn vị nói riêng và của Viện nói chung tăng mạnh qua các năm. Bảng 2.3 sau đây trình bày nhu cầu nhân lực của từng đơn vị trong giai đoạn 2021-2023, trong đó nêu cụ thể tiêu chuẩn nhân sự như trình độ, độ tuổi, giới tính và nguồn bổ sung.

**Bảng 2.3. Tổng hợp nhu cầu nguồn nhân lực của các đơn vị thuộc Viện Kinh tế
Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023**

ĐVT: người

Đơn vị	Phòng Tổng hợp			Phòng NC&ĐT Marketing			Phòng NC QTDN		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Số người đầu năm	5	3	5	0	3	4	1	1	1
Số người cần bổ sung	4	3	2	0	1	4	0	0	1
Tổng số người	9	6	7	0	4	8	1	1	2
Số người cần bổ sung theo trình độ									
Tiến sỹ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Thạc sỹ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cử nhân	4	3	2	0	1	4	0	0	1
Số người cần bổ sung theo độ tuổi									
18-35 tuổi	2	1	1	0	1	3	0	0	1
36-45 tuổi	2	2	1	0	0	1	0	0	0
>46 tuổi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Số người cần bổ sung theo giới tính									
Nam	0	0	0	0	1	2	0	0	0
Nữ	4	3	2	0	0	2	0	0	1
Nguồn bổ sung									
Nội bộ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Từ bên ngoài	4	3	2	0	1	4	0	0	1

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Bảng 2.3 cho thấy nhu cầu nhân lực của Phòng Tổng hợp ổn định qua các năm, cao nhất vào năm 2021 với 4 người do Phòng Tổng hợp thực hiện nhiệm vụ tổ chức đào tạo đại học VLVH vào năm này.

Đến năm 2022, khi nhiệm vụ này được giao cho Phòng NC&ĐT Marketing, nhu cầu về nhân lực của Phòng này tăng mạnh nhưng số người cần bổ sung là 1 người do đã

được điều chuyển từ Phòng Tổng hợp sang. Đến năm 2023, nhu cầu bổ sung nhân lực của Phòng NC&ĐT Marketing là 4 người, cao nhất trong 3 phòng do nhiệm vụ đào tạo VLVH là nhiệm vụ trọng tâm của Viện, khối lượng công việc lớn đòi hỏi số lượng nhân sự lớn để đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ.

Trong năm 2021 và 2022, Phòng NC QTDN không có nhu cầu về nhân lực do khối lượng công việc ít. Đến năm 2023, khi Phòng này tham gia công tác tuyển sinh đại học hệ VLVH thì Phòng cần bổ sung thêm người để đảm bảo công việc.

Về trình độ, yêu cầu về trình độ chuyên viên của tất cả các Phòng đều là cử nhân để phù hợp với tiêu chuẩn chung của các đơn vị trong Học viện CNBCVT. Tuy nhiên, để xây dựng đội ngũ chất lượng cao, Viện KTBD luôn ưu tiên thu hút nhân lực trình độ thạc sĩ trở lên.

Về độ tuổi và giới tính, Phòng Tổng hợp cần bổ sung nhân sự nữ có độ tuổi từ 18 đến 45 tuổi do đây là các vị trí Kế toán, cần nhân sự có kinh nghiệm để thực hiện. Đối với Phòng NC&ĐT Marketing, nhu cầu nhân sự trẻ hơn do công việc cần thành thạo các kỹ năng công nghệ thông tin. Năm 2023, Phòng NC QTDN cần bổ sung nhân sự có khả năng ngoại ngữ tốt để làm việc với đối tác nước ngoài nên yêu cầu là nữ từ 18 đến 35 tuổi.

Về nguồn tuyển dụng, do nguồn nội bộ của Viện còn hạn chế nên hầu hết nhu cầu chuyên viên đều được tìm kiếm và lựa chọn từ nguồn bên ngoài.

Bước 3: Xây dựng và báo cáo kế hoạch sử dụng lao động

- Căn cứ nhu cầu của các đơn vị, Phòng Tổng hợp có trách nhiệm lập bảng tổng hợp nhu cầu nguồn nhân lực của toàn Viện và trình lên Lãnh đạo Viện để xin ý kiến chỉ đạo, phê duyệt.

- Lãnh đạo Viện tổ chức họp, trao đổi, thống nhất và trình kế hoạch sử dụng lao động năm tới lên Giám đốc Học viện CNBCVT, thông qua Phòng Tổ chức cán bộ - Lao động, Học viện CNBCVT.

Bước 4: Ban hành Quyết định

Giám đốc Học viện ban hành Quyết định về việc tạm giao số lượng người làm việc năm cho Viện Kinh tế Bưu điện.

Bảng 2.4 cho thấy kế hoạch nhân sự của Viện KTBD do Lãnh đạo Viện KTBD đề xuất được căn cứ chặt chẽ từ nhu cầu của các đơn vị, hầu như không có sự thay đổi. Đối với vị trí Viện trưởng và Phó Viện trưởng, lãnh đạo Viện đã họp và thống nhất về nhu cầu cần bổ sung và nguồn bổ sung là nguồn nội bộ để đảm bảo cán bộ quản lý hiểu rõ về tính chất công việc và nhanh chóng tiếp cận công việc.

**Bảng 2.4. Kết quả hoạch định nhân lực của Viện Kinh tế Bưu điện
giai đoạn 2021 – 2023**

ĐVT: người

Năm	2021		2022		2023	
	Viện KTBD đề xuất	GD HV phê duyệt	Viện KTBD đề xuất	GD HV phê duyệt	Viện KTBD đề xuất	GD HV phê duyệt
Viện trưởng	1	0	1	0	1	0
Phó Viện trưởng	1	1	1	1	2	2
Phòng Tổng hợp	9	7	6	5	7	7
Phòng NC&ĐT Marketing	0	0	4	4	8	7
Phòng NC QTDN	1	1	1	1	2	1
Tổng	12	9	13	11	20	17

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Tuy nhiên, trong giai đoạn 2021-2023, kế hoạch nhân sự do Giám đốc Học viện phê duyệt ít hơn so với Lãnh đạo Viện đề xuất từ 2 đến 3 người. Nguyên nhân có thể do Giám đốc Học viện cần cân đối nhân sự giữa các đơn vị của Học viện. Tình trạng bị hạn chế về số lượng so với nhu cầu thực tế có thể dẫn đến quá tải công việc ở một số bộ phận do hoạt động đào tạo của Viện KTBD đang ngày càng phát triển, số lượng sinh viên tăng mạnh sau mỗi khoá tuyển sinh mới.

Bên cạnh đó, mặc dù được tiến hành theo trình tự đủ các bước nhưng việc hoạch định đội ngũ chuyên viên chưa được dựa vào định hướng phát triển trong tương lai của Viện KTBD.

Hộp 2.1. Kết quả phỏng vấn

Câu hỏi: Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong hoạch định đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì ?

Trả lời: Hoạch định đội ngũ chuyên viên của Viện KTBD đang tập trung quá nhiều vào việc bổ sung số lượng chuyên viên nên khi Giám đốc Học viện phê duyệt số lượng ít hơn so với số lượng Viện đề xuất dẫn đến Viện mất tính chủ động trong công tác tổ chức nhân sự của mình.

Câu hỏi: Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong hoạch định đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay?

Trả lời: Thay vì tăng về số lượng, có thể tập trung cải thiện chất lượng chuyên viên để họ có khả năng thực hiện tốt nhiều công việc. Để nâng cao chất lượng chuyên viên thì kế hoạch đào tạo chuyên viên là rất quan trọng.

Bên cạnh đó, hiện nay khối lượng công việc của khối nghiên cứu không nhiều trong khi đội ngũ nghiên cứu viên khá đông. Do đó, Viện có thể lập kế hoạch bổ sung từ nguồn nội bộ để phục vụ khối đào tạo vì kế hoạch này sẽ có nhiều khả năng được Lãnh đạo Học viện phê duyệt hơn kế hoạch bổ sung từ nguồn bên ngoài.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn của Phó Viện trưởng, ngày 03 tháng 5 năm 2024.

2.3.2. Tuyển dụng và sử dụng chuyên viên

2.3.2.1. Tuyển dụng chuyên viên

Trình tự tuyển dụng chuyên viên là lao động hợp đồng của Viện Kinh tế Bưu điện được thực hiện theo Quyết định số 1166/QĐ-HV ngày 24 tháng 12 năm 2018 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc Ban hành Quy chế tuyển dụng viên chức và người lao động Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, cụ thể như sau:



Hình 2.2. Quy trình tuyển dụng chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu Điện

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Bước 1: Xây dựng kế hoạch tuyển dụng

Căn cứ Quyết định về việc tạm giao số lượng người làm việc của Giám đốc Học viện, Phòng Tổng hợp xây dựng kế hoạch tuyển dụng dựa trên số lao động được bổ sung trong năm, bao gồm các nội dung:

- Nhu cầu tuyển dụng các vị trí
- Điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng đối với từng vị trí;
- Mô tả công việc, nhiệm vụ của từng vị trí;
- Nội dung và hình thức tuyển dụng;
- Thời gian thực hiện;
- Phân công tổ chức thực hiện.

Bảng 2.5. Tổng hợp số lượng và tiêu chuẩn tuyển dụng của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023

ĐVT: người

Đơn vị	Phòng Tổng hợp			Phòng NC&ĐT Marketing			Phòng NC QTDN		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Chỉ tiêu tuyển dụng	2	1	2	0	1	2	0	0	1
Theo trình độ									
Tiến sỹ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Thạc sỹ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cử nhân	2	1	2	0	1	2	0	0	1
Theo độ tuổi									
18-35 tuổi	1	1	1	0	1	2	0	0	1
36-45 tuổi	1	0	1	0	0	0	0	0	0
>46 tuổi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Theo giới tính									
Nam	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Nữ	2	1	2	0	0	1	0	0	1
Theo nguồn tuyển dụng									
Nội bộ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Từ bên ngoài	2	1	2	0	1	2	0	0	1

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Về tiêu chuẩn trình độ, tất cả các chuyên viên đều có yêu cầu về trình độ là có bằng đại học trở lên. Về độ tuổi và giới tính, Viện KTBD chú trọng tuyển dụng nhân sự nữ từ 18 đến 35 tuổi do phù hợp với tính chất công việc của Viện. Các vị trí tuyển dụng đều được tìm kiếm từ nguồn bên ngoài do nguồn nội bộ rất hạn chế về số lượng và chất lượng.

Bước 2: Trình Giám đốc Học viện phê duyệt kế hoạch tuyển dụng

Lãnh đạo Viện phê duyệt kế hoạch tuyển dụng của Phòng Tổng hợp, thực hiện từ trình Giám đốc Học viện, thông qua Phòng Tổ chức cán bộ - Lao động, Học viện CNBCVT.

Bước 3: Thành lập Hội đồng tuyển dụng

Căn cứ ý kiến phê duyệt kế hoạch tuyển dụng của Giám đốc Học viện, Phòng Tổng hợp dự thảo, Lãnh đạo Viện ký ban hành Quyết định thành lập Hội đồng tuyển dụng bao gồm các thành viên:

- Chủ tịch Hội đồng là Viện trưởng;
- Thường trực Hội đồng là Trưởng phòng Tổng hợp;
- Ủy viên kiêm thư ký Hội đồng là viên chức phụ trách tuyển dụng của đơn vị;
- Các ủy viên khác là những người có chuyên môn, nghiệp vụ liên quan đến các vị trí tuyển dụng;
- Đại diện Phòng TCCB-LĐ Học viện - ủy viên.

Bước 4: Họp hội đồng tuyển dụng lần 1

Viện trưởng – Chủ tịch Hội đồng chủ trì cuộc họp với các nội dung chính sau:

- Thống nhất nội dung, thời gian đăng tải thông báo tuyển dụng;
- Phân công nhiệm vụ đăng tải thông báo tuyển dụng và tiếp nhận hồ sơ dự tuyển.

Bước 5: Thông báo tuyển dụng

Ủy viên Hội đồng tuyển dụng được phân công rà soát nội dung và đăng tải thông báo tuyển dụng lên website của Học viện (địa chỉ website: <https://portal.ptit.edu.vn/>)

Bước 6: Thu hồ sơ ứng viên

- Tiếp nhận hồ sơ của ứng viên, hướng dẫn, giải đáp thắc mắc của ứng viên;
- Thực hiện sơ tuyển hồ sơ so với yêu cầu của thông báo tuyển dụng và năng lực pháp lý;
- Lập danh sách ứng viên nộp hồ sơ tuyển dụng bao gồm: số lượng tuyển dụng, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc và các tiêu chí yêu cầu đã xác định.

Bước 7: Họp hội đồng tuyển dụng lần 2

Viện trưởng – Chủ tịch Hội đồng chủ trì cuộc họp với các nội dung chính sau:

- Đánh giá hồ sơ ứng viên, thông qua danh sách ứng viên đủ điều kiện xét tuyển;
- Thống nhất phiếu đánh giá ứng viên đối với từng vị trí;
- Thống nhất lịch phỏng vấn ứng viên.

Bước 8: Thông báo lịch phỏng vấn

- Liên hệ, thông báo lịch phỏng vấn cho ứng viên thông qua gmail và số điện thoại;
- Hướng dẫn, giải đáp thắc mắc của ứng viên về quy trình tuyển dụng của Viện.

Bước 9: Họp hội đồng tuyển dụng lần 3

Viện trưởng – Chủ tịch Hội đồng chủ trì cuộc họp với các nội dung chính sau:

- Hội đồng thảo luận và thống nhất về nguyên tắc đánh giá ứng viên;
- Thực hiện phỏng vấn từng ứng viên;
- Hội đồng thảo luận và chấm điểm đối với ứng viên tham gia vòng phỏng vấn;
- Hội đồng thống nhất và lựa chọn các ứng viên đạt yêu cầu.

Bước 10: Báo cáo Giám đốc Học viện về kết quả tuyển dụng

Hội đồng tuyển dụng hoàn thiện hồ sơ báo cáo kết quả tuyển dụng bao gồm:

- Tờ trình phê duyệt kết quả tuyển dụng;
- Báo cáo kết quả tuyển dụng;
- Tổng hợp kết quả điểm;
- Danh sách ứng viên trúng tuyển.

Bước 11: Thông báo kết quả tuyển dụng

Trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày Giám đốc Học viện phê duyệt kết quả tuyển dụng, Hội đồng tuyển dụng phải công bố công khai kết quả tuyển dụng và gửi thông báo đến các ứng viên trúng tuyển.

Bước 12: Ký kết hợp đồng lao động

- Trong vòng 30 ngày, kể từ khi nhận được thông báo tuyển dụng, người lao động phải đến Viện KTBD để thỏa thuận làm thủ, các nội dung của Hợp đồng lao động;

- Sau khi thống nhất Hợp đồng lao động với người lao động, Phòng Tổng hợp dự thảo Hợp đồng và trình Lãnh đạo Viện ký kết.

Trong giai đoạn 2021-2023, Viện KTBD luôn thực hiện quy trình tuyển dụng một cách chặt chẽ, đảm bảo đúng quy định của Học viện. Bảng 2.6 trình bày cụ thể về kết quả thực hiện quy trình tuyển dụng của Viện KTBD giai đoạn 2021-2023.

Bảng 2.6. Kết quả tuyển dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Chỉ tiêu tuyển dụng	Người	2	2	5
2	Số lượng ứng viên nộp hồ sơ	Người	2	2	5
3	Số hồ sơ đạt yêu cầu	Hồ sơ	2	2	5
4	Số lượng lao động được tuyển vào	Người	2	2	5
5	Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch	Người	100%	100%	100%

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Bảng 2.6 cho thấy, tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch tuyển dụng của Viện KTBD trong giai đoạn 2021-2023 đều đạt 100% cho thấy quy trình tuyển dụng của Viện KTBD đạt hiệu quả cao. Bên cạnh đó, số lượng lao động được tuyển vào của Viện Kinh tế Bưu điện tăng dần qua các năm cho thấy khối lượng công việc của Viện ngày càng tăng, đòi hỏi bổ sung nhân lực để đảm bảo công việc.

Hộp 2.2. Kết quả phỏng vấn

Câu hỏi: Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong tuyển dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì?

Trả lời: Do thông báo tuyển dụng của Viện KTBD chưa được công bố rộng rãi, dẫn đến số lượng ứng viên nộp hồ sơ chỉ bằng với chỉ tiêu tuyển dụng. Do đó, hầu như các ứng viên tham gia phỏng vấn đều được tuyển dụng, không có tính cạnh tranh dẫn đến giảm khả năng lựa chọn được nhân sự chất lượng cao, phù hợp với môi trường của Viện.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn Trưởng phòng Tổng hợp, ngày 16 tháng 5 năm 2024

2.3.2.2. Bố trí, sử dụng chuyên viên

a) Bố trí, sử dụng chuyên viên

Năm 2022, Hội đồng Học viện đã ban hành Nghị quyết số 71/NQ-HĐHV ngày 18 tháng 08 năm 2022 về việc Ban hành Danh mục vị trí việc làm của Học viện Công

nghệ Bưu chính Viễn thông. Căn cứ vào Nghị quyết trên, Viện KTBD cũng đã ban hành Bản mô tả vị trí công việc chi tiết đối với các vị trí việc làm tại Viện. Văn bản này đã quy định rõ trách nhiệm và quyền hạn của các vị trí công việc trong quá trình tác nghiệp nhằm tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân; giúp chuyên viên hiểu rõ chức năng nhiệm vụ của mình để chủ động thực hiện công việc và có sự phối hợp nhịp nhàng với các bộ phận, cá nhân khác.

Việc phân công, bố trí công việc cho chuyên viên luôn được Lãnh đạo Viện và Trưởng các đơn vị thực hiện đảm bảo nguyên tắc đúng người, đúng việc, phù hợp với chuyên môn, sở trường và năng lực của chuyên viên giúp chuyên viên yên tâm công tác, nhiệt tình với công việc, đảm bảo năng suất và chất lượng công việc.

Tuy nhiên, việc bố trí, sử dụng chuyên viên tại Viện KTBD sao cho phù hợp với năng lực của chuyên viên chủ yếu dựa vào khả năng và cảm nhận chủ quan của người quản lý do Viện KTBD chưa có các yêu cầu về trình độ, năng lực cụ thể đối với từng vị trí việc làm.

b) Luân chuyển, điều động, bổ nhiệm cán bộ

Bảng 2.7 sau đây trình bày cụ thể về các số liệu liên quan đến tuyển dụng, luân chuyển, điều động đã được Viện Kinh tế Bưu điện thực hiện trong giai đoạn 2021-2023.

Bảng 2.7. Báo cáo tình hình sử dụng lao động của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023

Chỉ tiêu	Phòng Tổng hợp			Phòng NC&ĐT Marketing			Phòng NC QTDN		
	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Số từ năm trước chuyển sang	5	6	5	0	0	4	1	1	1
Số tuyển mới	2	1	2	0	1	2	0	0	1
Số luân chuyển đến	0	1	0	0	3	1	0	0	0
Số luân chuyển đi	0	3	0	0	0	0	0	0	1
Số nghỉ việc	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Tổng số lao động tại thời điểm 31/12	6	5	7	0	4	7	1	1	1

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Năm 2022, do Viện được giao thêm nhiệm vụ tuyển sinh và tổ chức đào tạo đại học hệ VLVH nên 3 chuyên viên làm việc tại Phòng Tổng hợp được điều chuyển sang

Phòng NC&ĐT Marketing để thực hiện nhiệm vụ này. Điều này nhằm đảm bảo các Phòng của Viện thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ được giao, thuận tiện cho công tác quản lý của Lãnh đạo Viện.

Trong giai đoạn 2021 – 2023, Viện KTBD có 01 cán bộ được điều động từ Phòng NC QTDN đến Phòng Kế hoạch – Đầu tư, Học viện CNBCVT; 01 cán bộ được điều động từ Phòng Tài chính-Kế toán của Học viện CNBCVT về Phòng Tổng hợp của Viện để thực hiện nhiệm vụ Phụ trách Kế toán; 01 cán bộ được điều động về Phòng NC&ĐT Marketing và 01 chuyên viên kế toán nghỉ việc vì lý do gia đình. Điều này cho thấy, hầu hết các cán bộ của Viện đều đang được bố trí, sắp xếp công việc phù hợp với khả năng của bản thân. Nhờ đó, hầu hết chuyên viên đều gắn bó với công việc tại Viện.

Bên cạnh đó, năm 2023, 01 vị trí chuyên viên quản lý là Trưởng phòng Tổng hợp đã được Lãnh đạo Viện và các chuyên viên của phòng bổ nhiệm lại theo đúng quy định. Quy trình được thực hiện một cách công khai, minh bạch căn cứ Quyết định số 445/QĐ-HV ngày 01/6/2021 của Giám đốc Học viện CNBCVT về việc ban hành Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, thôi giữ chức vụ, từ chức, miễn nhiệm, điều động, biệt phái viên chức quản lý của các đơn vị thuộc và trực thuộc Học viện CNBCVT. Điều này phần nào thể hiện sự uy tín, khả năng quản lý của đội ngũ lãnh đạo đơn vị của Viện.

Nhìn chung, trong những năm qua, tình hình nhân sự của Viện không có nhiều biến động giúp Viện đảm bảo duy trì tốt hoạt động thường xuyên.

Hộp 2.3. Kết quả phỏng vấn

Câu hỏi: Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong sử dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì?

Trả lời: Tôi nhận thấy có một số nghiên cứu viên có năng lực, khả năng phù hợp với các công việc tuyển sinh cho hệ đại học VLVH hơn công việc nghiên cứu viên do họ có khả năng đối ngoại và có các mối quan hệ thân thiết với các trường học tại các tỉnh thành. Vì vậy, có thể cân nhắc luân chuyển chuyên viên trong nội bộ để tăng hiệu quả sử dụng lao động, đảm bảo hiệu quả công việc tốt nhất với các cá nhân nói riêng và toàn Viện nói chung.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn Phó Viện trưởng, ngày 03 tháng 5 năm 2024

2.3.3. Đào tạo và phát triển chuyên viên

2.3.3.1. Đào tạo chuyên viên

Quy trình đào tạo chuyên viên tại Viện Kinh tế Bruu điện được thực hiện như sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Viện KTBD xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào phân tích yêu cầu công việc. Trường các đơn vị căn cứ yêu cầu công việc và chất lượng của đội ngũ chuyên viên tại đơn vị mình để đề xuất triển khai các chương trình đào tạo chuyên viên.

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

- Xác định mục tiêu đào tạo: Mục tiêu chung của các chương trình đào tạo tại Viện Kinh tế Bruu điện là nâng cao trình độ và kỹ năng của chuyên viên để đảm bảo thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Đối với từng chương trình đào tạo, Viện Kinh tế Bruu điện sẽ xây dựng mục tiêu cụ thể, rõ ràng, phù hợp với thực tế, đảm bảo tính khả thi.

- Xác định đối tượng đào tạo: Đối tượng đào tạo là toàn bộ chuyên viên của Viện KTBD nhưng chủ yếu là các chuyên viên thực hiện nhiệm vụ tổ chức quản lý đào tạo đại học hình thức VLVH do đây là mảng nhiệm vụ mới của Viện.

- Xác định giảng viên: Giảng viên của các chương trình đào tạo có thể là Lãnh đạo Viện, Trưởng đơn vị hoặc thuê chuyên gia.

- Xác định phương pháp đào tạo: 2 phương pháp chính:

+ Đào tạo bên trong: Do Lãnh đạo Viện hoặc Trưởng đơn vị là những người có kinh nghiệm và chuyên môn cao hơn đào tạo cho chuyên viên cấp dưới.

+ Đào tạo bên ngoài: Chuyên viên được cử tham gia các lớp, khóa học để nâng cao trình độ chuyên môn.

- Dự tính chi phí đào tạo: Hằng năm, nguồn kinh phí đào tạo của Viện Kinh tế Bruu điện trong khoảng 20 triệu – 50 triệu bao gồm chi phí thuê chuyên gia, chi phí cơ sở vật chất, chi phí tài liệu,...

Bước 3: Tổ chức chương trình đào tạo

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo đã được Lãnh đạo Viện phê duyệt, Phòng Tổng hợp chủ trì phối hợp với các đơn vị liên quan tổ chức các chương trình đào tạo đảm bảo đạt mục tiêu đề ra.

Quy trình đào tạo chuyên viên được Viện KTBD thực hiện chặt chẽ, thường xuyên, giúp chuyên viên nâng cao kiến thức và hiệu quả công việc. Bảng 2.8 sau đây

mô tả kết quả đào tạo của Viện Kinh tế Bưu điện qua 2 phương pháp đào tạo chính là đào tạo bên ngoài và đào tạo nội bộ.

Bảng 2.8. Kết quả đào tạo chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Đào tạo bên ngoài	Người	1	1	2
2	Đào tạo nội bộ				
2.1	Phòng Tổng hợp	Lớp	0	0	1
2.2	Phòng NC&ĐT Marketing	Lớp	0	3	4
2.3	Phòng NC QTDN	Lớp	0	0	1

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Công tác đào tạo của Viện KTBD chủ yếu là theo hình thức đào tạo nội bộ nhằm tập huấn cho các chuyên viên thực hiện công việc chuyên môn liên quan đến tổ chức đào tạo VLVH của Phòng NC&ĐT Marketing và Phòng NC QTDN như công tác nhập học cho sinh viên và tư vấn tuyển sinh. Ngoài ra, năm 2023 Phòng Tổng hợp đã tổ chức lớp tập huấn về kỹ năng soạn thảo văn bản cho chuyên viên của Phòng.

Mặc dù Ban Lãnh đạo Viện đang ngày càng quan tâm tới công tác đào tạo chuyên viên, số lượng các lớp đào tạo tăng dần qua các năm nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế như xác định nhu cầu đào tạo chưa dựa vào nhu cầu của chuyên viên, kế hoạch đào tạo chưa được xây dựng bài bản.

Ngoài ra, quy trình đào tạo của Viện KTBD chưa thực hiện bước đánh giá kết quả của các lớp đào tạo. Đây là bước rất quan trọng để Viện nâng cao hiệu quả đào tạo của mình, giúp chuyên viên nâng cao trình độ và hiệu quả công việc sau đào tạo.

2.3.3.2. Phát triển chuyên viên

Quy hoạch cán bộ là khâu quan trọng trong công tác phát triển chuyên viên nhằm phát hiện sớm nguồn cán bộ có phẩm chất, năng lực, uy tín, có triển vọng phát triển để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, bổ nhiệm, tạo nguồn cán bộ lãnh đạo, quản lý.

Trong giai đoạn 2021-2023, hằng năm, Viện KTBD đều thực hiện rà soát, bổ sung quy hoạch nhiệm kỳ 2020-2025 và xây dựng quy hoạch nhiệm kỳ 2026-2031 nhằm bảo đảm sự chuyển tiếp, liên tục, vững vàng giữa các thế hệ, chủ động xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, người đứng đầu đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ.

Viện Kinh tế Bưu điện thực hiện rà soát, bổ sung quy hoạch cán bộ thường xuyên, theo đúng yêu cầu của Học viện CNBCVT, cụ thể tại bảng 2.9.

Bảng 2.9. Quy trình thực hiện rà soát, bổ sung quy hoạch cán bộ tại Viện KTBD

	Nội dung	Chủ trì	Thành phần
Bước 1	Hội nghị Tập thể Lãnh đạo (lần 1) - Thông qua danh sách nhân sự đương nhiên đưa ra khỏi quy hoạch - Bỏ phiếu đưa ra khỏi quy hoạch đối với những nhân sự không còn đủ tiêu chuẩn, điều kiện hoặc không có triển vọng phát triển theo quy định. - Xem xét, thông qua danh sách nhân sự giới thiệu bổ sung quy hoạch để lấy ý kiến tại các hội nghị sau.	Viện trưởng	Cấp uỷ, lãnh đạo Viện, lãnh đạo phòng
Bước 2	Hội nghị toàn thể Lấy ý kiến phát hiện, giới thiệu nhân sự quy hoạch (bằng phiếu kín).	Viện trưởng	Cấp uỷ, lãnh đạo Viện, toàn thể viên chức, NLD của Phòng
Bước 3	Hội nghị Tập thể Lãnh đạo mở rộng Trên cơ sở kết quả giới thiệu nhân sự ở bước 2, tập thể lãnh đạo mở rộng tiến hành thảo luận và lấy phiếu giới thiệu nhân sự quy hoạch (bằng phiếu kín).	Viện trưởng	Cấp uỷ, lãnh đạo Viện, Trưởng phòng
Bước 4	Hội nghị Tập thể Lãnh đạo (lần 2) Căn cứ vào cơ cấu, số lượng, tiêu chuẩn, điều kiện, đối tượng, độ tuổi, tỉ lệ cán bộ trẻ, cán bộ nữ, cán bộ người dân tộc thiểu số theo quy định, đồng thời trên cơ sở tình hình đội ngũ cán bộ, yêu cầu nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị và kết quả giới thiệu nhân sự ở bước 2 và bước 3, tập thể lãnh đạo tiến hành thảo luận và biểu quyết giới thiệu nhân sự (bằng phiếu kín) để đưa vào danh sách đề nghị phê duyệt quy hoạch. - Kết quả biểu quyết tại bước 4 được công bố tại hội nghị tập thể lãnh đạo. Đối với kết quả kiểm phiếu phát hiện, giới thiệu ở các bước còn lại không công bố tại hội nghị tương ứng.	Viện trưởng	Cấp uỷ, lãnh đạo Viện, lãnh đạo phòng

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Các cán bộ trong danh sách quy hoạch của Viện KTBD luôn đảm bảo các tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định. Bảng 2.10 cho thấy kết quả quy hoạch chuyên viên của

Viện KTBD vào các vị trí Trưởng phòng, Phó Trưởng phòng trong giai đoạn 2021-2023 sau quá trình rà soát, bổ sung quy hoạch hàng năm của Viện.

Bảng 2.10. Kết quả quy hoạch cán bộ Viện Kinh tế Bưu điện nhiệm kỳ 2020-2025 và nhiệm kỳ 2026-2031

STT	Nội dung	Nhiệm kỳ 2020-2025	Nhiệm kỳ 2026-2031
1	Số lượng chuyên viên quy hoạch chức danh Trưởng phòng	3	1
2	Số lượng chuyên viên quy hoạch chức danh Phó Trưởng phòng	8	5

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Quy trình quy hoạch cán bộ của Viện KTBD luôn được thực hiện chặt chẽ, đúng quy định, đảm bảo các cán bộ quy hoạch đáp ứng đầy đủ điều kiện, tiêu chuẩn. Nhờ đó, Viện KTBD luôn chủ động trong việc đề bạt, bổ nhiệm chuyên viên vào các vị trí quản lý khi xảy ra sự thiếu hụt và tạo được động lực phấn đấu cho chuyên viên.

Hộp 2.4. Kết quả phỏng vấn

Câu hỏi: Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong đào tạo và phát triển chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì ?

Trả lời: Hiện nay vẫn còn xuất hiện hiện tượng khả năng làm việc của chuyên viên sau đào tạo chưa được cải thiện nhiều, hiệu quả công việc chưa cao. Điều này cho thấy công tác đào tạo của Viện KTBD vẫn còn mang tính chất hình thức, chưa kích thích được tinh thần tự giác và nâng cao kỹ năng, trình độ chuyên môn của chuyên viên.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn Phó Viện trưởng, ngày 03 tháng 5 năm 2024

2.3.4. Đánh giá và đãi ngộ chuyên viên

2.3.4.1. Đánh giá chuyên viên

Viện KTBD thực hiện đánh giá chuyên viên theo quý và đánh giá tổng kết năm theo đúng quy định chung tại Nghị định số 90/2020/NĐ-CP của Chính phủ về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức và các quy định của Học viện CNBCVT, cụ thể như sau:

Bước 1: Chuyên viên tự đánh giá theo mẫu (mẫu Báo cáo đánh giá tại phụ lục 7, 8) và nộp cho trường đơn vị Báo cáo đánh giá kết quả công tác của cá nhân trước ngày 20 cuối mỗi quý.

Tiêu chí xếp loại mức độ hoàn thành nhiệm vụ:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: Tổng điểm đạt từ 95 điểm trở lên
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ: Tổng điểm đạt từ 80 điểm đến 94 điểm
- Hoàn thành nhiệm vụ: Tổng điểm đạt từ 50 điểm đến 79 điểm
- Không hoàn thành nhiệm vụ: Tổng điểm nhỏ hơn 50 điểm

Bước 2: Các trường đơn vị tổ chức họp đơn vị và thống nhất về đánh giá xếp loại đối với chuyên viên không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý. Biên bản họp và Báo cáo đánh giá kết quả công tác của các cá nhân gửi về Phòng Tổng hợp trước ngày 24 cuối mỗi quý.

Bước 3: Lãnh đạo Viện tổ chức họp Ban Lãnh đạo Viện và Trưởng các đơn vị để thống nhất về đánh giá xếp loại đối với chuyên viên giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý. Biên bản họp và Bảng tổng hợp kết quả đánh giá xếp loại của toàn Viện gửi về Phòng TCCB-LĐ, Học viện trước ngày 26 cuối mỗi quý.

Bước 4: Giám đốc Học viện ban hành Quyết định về việc phê duyệt kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng viên chức, người lao động thuộc Học viện CNBCVT.

Bảng 2.11 trình bày số lượng và tỷ lệ chuyên viên được đánh giá, xếp loại theo từng mức độ hoàn thành nhiệm vụ đã được Giám đốc Học viện phê duyệt qua các năm.

Bảng 2.11. Kết quả đánh giá, xếp loại chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023

STT	Xếp loại	2021		2022		2023	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	2	28,6	3	30	2	13,3
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	3	42,8	7	70	10	66,7
3	Hoàn thành nhiệm vụ	0	0	0	0	0	0
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	0	0	0	0	0	0
5	Không đánh giá xếp loại do chưa đủ thời gian công tác	2	28,6	0	0	3	20
	Tổng	7	100	10	100	15	100

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Qua số liệu bảng 2.11, trong giai đoạn 2021-2023, tỷ lệ cán bộ, người lao động hoàn thành xuất sắc và tốt nhiệm vụ chiếm tỷ lệ 70% trở lên, không có cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ. Điều này cho thấy hầu hết chuyên viên đều có ý thức kỷ luật tốt, năng lực và kỹ năng tốt, hoàn thành 100% nhiệm vụ chuyên môn cũng như nhiệm vụ quản lý đơn vị được giao.

Về tỷ lệ chuyên viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, vào năm 2021 và năm 2022, tỷ lệ này tương đối cao lần lượt là 28,6% và 30%. Tuy nhiên, đến năm 2023, tỷ lệ này giảm xuống còn 13,3%, nguyên nhân là do sự thay đổi trong quy định đánh giá, xếp loại viên chức của nhà nước. Căn cứ điều 1 Nghị định số 48/2023/NĐ-CP của Chính phủ về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 90/2020/NĐ-CP ngày 13 tháng 8 năm 2020 về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức, Phòng TCCB-LĐ của Học viện CNBCVT đã quy định tỷ lệ xét chuyên viên xếp loại hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ không quá 20%. Do đó, số lượng chuyên viên hoàn thành xuất sắc của Viện năm 2023 giảm xuống 2 chuyên viên tương đương 13%.

Việc đánh giá chuyên viên của Viện KTBD được thực hiện với tần suất ít (3 tháng/lần) dẫn đến việc đánh giá mang tính hình thức, chưa đánh giá được sát sao chất lượng, hiệu quả công việc của cán bộ.

Hộp 2.5. Kết quả phỏng vấn

Câu hỏi: Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong đánh giá chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì?

Trả lời: Kết quả đánh giá của Viện KTBD hiện nay chưa phản ánh sát với thực tế. Cụ thể, một số chuyên viên rất ít khi tham mưu cho lãnh đạo Viện và lãnh đạo đơn vị trong công việc nhưng vẫn được điểm tối đa cho tiêu chí này.

Bên cạnh đó, một số chuyên viên làm công tác đào tạo chưa có ý thức trong cập nhật các quy định, quy chế mới của nhà nước dẫn đến thiếu kiến thức chuyên sâu, còn lúng túng khi có tình huống phát sinh xảy ra. Điều này cũng chưa được phản ánh trong kết quả đánh giá chuyên viên.

Câu hỏi: Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong công tác đánh giá chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay?

Trả lời: Về việc đánh giá kỹ năng của chuyên viên, các chuyên viên chưa được đánh giá cụ thể về các kỹ năng quan trọng phục vụ công việc như kỹ năng tin học, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng ngoại ngữ. Hầu hết chuyên viên của Viện KTBD có kỹ năng tin học và làm việc nhóm tốt nhưng kỹ năng ngoại ngữ cần phải cải thiện rất nhiều. Nếu thêm tiêu chí này trong các tiêu chí đánh giá thì có thể giúp chuyên viên nhận ra được nhược điểm của mình và cố gắng cải thiện trong tương lai.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn Phó Viện trưởng, ngày 03 tháng 5 năm 2024

2.3.4.2. Đãi ngộ chuyên viên

a) Tiền lương

Ngày 19 tháng 12 năm 2011, Viện trưởng Viện KTBD đã ban hành Quy chế trả lương cho tập thể, cá nhân trong Viện KTBD. Tuy nhiên, Quy chế này ban hành vào thời điểm Viện KTBD thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu là chủ yếu nên quy chế này phù hợp với nghiên cứu viên của Viện. Sau khi Viện được giao thêm nhiệm vụ quản lý đào tạo, Quy chế này bộc lộ nhiều hạn chế khi áp dụng đối với chuyên viên thực hiện hoạt động đào tạo.

Do đó, trong giai đoạn 2021-2023, Viện trả lương cho chuyên viên theo vị trí việc làm, trên cơ sở Quy chế tạo lập và sử dụng quỹ tiền lương của Khối Quản lý và Đào tạo phía Bắc do Giám đốc Học viện ban hành kèm theo Quyết định số 468/QĐ-TCCB ngày 26 tháng 07 năm 2012.

Các khoản phụ cấp được tính vào lương gồm:

- Cước điện thoại:

+ Đối với vị trí Trưởng phòng: 400.000 đồng/tháng;

+ Đối với vị trí Phó Trưởng phòng: 250.000 đồng/tháng.

- Phụ cấp ăn trưa: 730.000 đồng/tháng/người

Với các khoản trích theo lương bao gồm: BHXH (8%); BHYT (1,5%); BHTN (1%); Công đoàn phí (1%)

Hàng tháng, Viện KTBD đều tiến hành trả đủ 100% quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng cho cán bộ theo công thức sau:

Lương thực nhận = Tổng lương tạm ứng tháng + Cước điện thoại (nếu có) + Phụ cấp ăn trưa – Các khoản trích theo lương.

Bảng 2.12. Tiền lương tạm ứng tháng bình quân theo vị trí việc làm của chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021-2023

ĐVT: đồng

STT	Chức danh	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Trưởng phòng	9.000.000	13.000.000	17.000.000
2	Phó Trưởng phòng	8.000.000	11.500.000	15.000.000
3	Chuyên viên hành chính, tổng hợp	6.000.000	10.000.000	11.000.000
4	Chuyên viên kế toán	7.000.000	11.000.000	13.000.000
5	Chuyên viên tuyển sinh, quản lý đào tạo	7.000.000	11.000.000	14.000.000

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Bảng 2.12 cho thấy, nhờ nguồn thu từ đào tạo hệ VLVH, mức lương tạm ứng của các chuyên viên thay đổi rõ rệt trong giai đoạn 2021-2023, đặc biệt là chuyên viên tuyển sinh, quản lý đào tạo có mức lương tăng lên gấp 02 lần từ 7.000.000 đồng vào năm 2021 lên 14.000.000 đồng vào năm 2023. Nhờ đó, chuyên viên được cải thiện đời sống và nâng cao tinh thần làm việc của mình.

Vào tháng 03 hàng năm, sau khi trích quỹ lương dự phòng, Viện KTBD sẽ quyết toán quỹ lương của năm trước và tiến hành quyết toán lương, bổ sung thu nhập cho chuyên viên căn cứ vào tỷ lệ đóng góp công việc của các cá nhân. Tỷ lệ đóng góp này do Trưởng đơn vị đề xuất và Hội đồng lương quyết định.

Bên cạnh đó, trên cơ sở cân đối quỹ lương, Viện KTBD thường bổ sung thu nhập tương đương 01 tháng lương cho chuyên viên vào các ngày truyền thống hay ngày kỷ niệm như kỷ niệm thành lập Viện KTBD (28/5), kỷ niệm thành lập Học viện CNBCVT (17/9) và ngày Nhà giáo Việt Nam (20/11),...

Để khảo sát và đánh giá công tác tiền lương Viện KTBD đang làm có phù hợp với chuyên viên hay không tác giả đã khảo sát đánh giá qua 15 chuyên viên của Viện KTBD với 3 câu hỏi. Bảng 2.13 cho thấy kết quả khảo sát của chuyên viên.

Bảng 2.13. Kết quả khảo sát đánh giá mức thu nhập của chuyên viên

STT	Nội dung điều tra	ĐVT	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Mức lương hiện tại phù hợp với mong muốn của anh/chị	Người	0	1	1	10	3
		Tỷ lệ(%)	0	6,67	6,67	66,67	20
2	Anh/chị nhận được lương đúng hạn	Người	0	0	0	12	3
		Tỷ lệ(%)	0	0	0	80	20
3	Mức lương anh/chị được trả phù hợp với vị trí, kỹ năng của bản thân	Người	0	1	0	13	1
		Tỷ lệ(%)	0	6,67	0	86,67	6,67

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ số liệu khảo sát

Theo bảng 2.13, với mức thu nhập nhận được hiện tại phần lớn chuyên viên cảm thấy hài lòng (66,67 % cảm thấy hài lòng, 20% cảm thấy rất hài lòng). Khi được hỏi về việc nhận lương đúng hạn thì tất cả chuyên viên đều nhận được lương đúng hạn và khi được hỏi mức lương được trả có phù hợp với khả năng của bản thân thì có đến 93,3% chuyên viên hài lòng. Tuy nhiên, vẫn còn 6,67% chuyên viên cho

rằng mức lương được trả chưa phù hợp với vị trí, kỹ năng của bản thân, nguyên nhân có thể do tiền lương trả cho chuyên viên chưa dựa vào trình độ, kỹ năng của họ. Điều này làm cho chuyên viên của Viện ít có động lực và sự tự giác trong nâng cao trình độ chuyên môn.

Bên cạnh đó, hiện nay Viện chưa có lương tạm ứng hàng tháng theo kết quả công việc. Do chỉ có mức lương tạm ứng hàng tháng trả theo vị trí việc làm nên dẫn đến chưa tạo được động lực để chuyên viên làm việc, cống hiến cho Viện.

b. Tiền thưởng

- Thưởng nhân dịp lễ, tết

Chuyên viên của Viện KTBD luôn được nhận thưởng đầy đủ vào các dịp lễ, tết theo đúng quy định, cụ thể tại bảng 2.14.

Bảng 2.14. Mức chi các ngày lễ trong năm của Viện Kinh tế Bưu điện giai đoạn 2021 – 2023

ĐVT: đồng

Nội dung	2021	2022	2023
Tết Nguyên đán	2.000.000	2.000.000	4.000.000
Tết dương lịch	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ngày 2/9	200.000	500.000	500.000
Ngày 30/4	500.000	500.000	500.000
Ngày 1/5	500.000	500.000	500.000
Ngày 10/3	500.000	500.000	500.000
Ngày 20/11	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ngày 8/3	200.000	300.000	500.000
Ngày 20/10	200.000	300.000	500.000

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

Để đánh giá về mức thưởng của Viện, tác giả đã tiến hành khảo sát toàn bộ chuyên viên của Viện KTBD, kết quả như sau:

Bảng 2.15. Kết quả khảo sát đánh giá mức thưởng của chuyên viên

STT	Nội dung điều tra	ĐVT	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Anh/ chị hài lòng với chỉ tiêu thưởng và mức thưởng hiện tại.	Người	0	0	5	7	3
		Tỷ lệ(%)	0	0	33,33	46,67	20,00
2	Viện có chính sách khen thưởng thỏa đáng, kịp thời.	Người	0	0	4	9	2
		Tỷ lệ(%)	0	0	26,67	60,00	13,33
3	Chính sách khen thưởng trong Viện là công bằng.	Người	0	0	0	13	2
		Tỷ lệ(%)	0	0	0	86,67	13,33

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ số liệu khảo sát

Qua bảng 2.15 cho thấy nhìn chung quy chế thưởng của Viện đã thỏa đáng, kịp thời, công bằng, phần nào kích thích được động lực làm việc cho mỗi cá nhân nhưng tỷ lệ chuyên viên hoàn toàn hài lòng chưa cao. Ngoài ra, Viện nên trích thêm các khoản thưởng dành cho những chuyên viên hoàn thành xuất sắc và hoàn thành tốt nhiệm vụ.

c. Các khoản phụ cấp, phúc lợi xã hội

- Chế độ khám sức khỏe: hằng năm, chuyên viên đều được tổ chức thăm khám sức khỏe định kỳ, vấn đề sức khỏe luôn được Lãnh đạo Viện quan tâm bởi khi nhân viên có sức khỏe thì mới có thể làm việc hiệu quả.

- Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu: được tổ chức hàng năm vào kỉ niệm ngày thành lập Học viện và thành lập Viện.

- Ngoài việc động viên trực tiếp chuyên viên, Viện cũng đã rất quan tâm đến gia đình, người thân của họ thông qua các chế độ phúc lợi tập thể khác như chi thăm viếng, hiếu hi; chi quà cho con CBCNV,...

- Chế độ nghỉ ngơi: Viện luôn thực hiện chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ, tết cho chuyên viên theo đúng quy định của Nhà nước.

Để đánh giá về chế độ phụ cấp, phúc lợi dành cho chuyên viên của Viện KTBD, tác giả đã tiến hành khảo sát toàn bộ chuyên viên của Viện KTBD, kết quả như sau:

Bảng 2.16. Kết quả khảo sát đánh giá chế độ phụ cấp, phúc lợi của chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện

STT	Nội dung điều tra	ĐVT	Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1	Anh/ chị hài lòng với chế độ phụ cấp, phúc lợi hiện tại.	Người	0	0	4	10	1
		Tỷ lệ(%)	0	0	26,67	66,67	6,67
2	Viện có những chế độ phụ cấp, phúc lợi khác biệt.	Người	0	1	8	5	2
		Tỷ lệ(%)	0	6,67	53,33	33,33	13,33
3	Viện thực hiện tốt các chế độ nghỉ ngơi.	Người	0	0	0	13	2
		Tỷ lệ(%)	0	0	0	86,67	13,33
4	Anh/ chị hài lòng khi tham gia các hoạt động tập thể của Viện.	Người	0	0	3	12	0
		Tỷ lệ(%)	0	0,00	20,00	80,00	0,00

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ số liệu khảo sát

Kết quả điều tra cho thấy, tổ chức đã thực hiện tốt phúc lợi xã hội theo quy định nhà nước nhưng cũng có 4,67% số người được hỏi cho rằng các phúc lợi riêng có của tổ chức là chưa có nhiều. Điều này có thể ảnh hưởng không nhỏ tới động lực làm việc của chuyên viên trong Viện. Đây cũng là điều mà thời gian tới Viện cần cải thiện, không phải chỉ tập trung vào số lượng các chế độ mà phải tập trung vào chất lượng của các chương trình phúc lợi.

2.4. Đánh giá chung thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

2.4.1. Đánh giá việc thực hiện mục tiêu

2.4.1.1. Đánh giá số lượng chuyên viên

Quy mô chuyên viên của Viện KTBD ngày được mở rộng. Năm 2021, Viện KTBD có 07 chuyên viên và đến năm 2023, con số này đã tăng gấp 02 lần là 15 chuyên viên.

Tốc độ tăng chuyên viên của Viện KTBD trong giai đoạn 2021 – 2023 là tương đối ổn định với 142% vào năm 2022 và 150% vào năm 2023. Tốc độ tăng này phù hợp với tình hình phát triển của Viện khi Viện tuyển sinh thêm các khóa sinh viên đại học VLVH thì khối lượng công việc tăng lên đòi hỏi tăng nhân lực để đảm bảo thực hiện nhiệm vụ.

Tuy nhiên, số lượng chuyên viên của Viện KTBD hiện nay vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu của các đơn vị đặc biệt là đơn vị thực hiện nhiệm vụ tổ chức đào tạo VLVH. Nguyên nhân là do sự hạn chế về chỉ tiêu nhân lực của cơ quan cấp trên đối với Viện KTBD.

2.4.1.2. Đánh giá cơ cấu chuyên viên

Về trình độ chuyên môn, chuyên viên có trình độ thạc sĩ luôn chiếm tỷ lệ cao hơn so với trình độ cử nhân cho thấy trình độ chuyên môn của chuyên viên Viện KTBD phần nào đảm bảo yêu cầu ngày càng cao của ngành giáo dục nói chung và xã hội nói riêng. Tuy nhiên hiện nay Viện KTBD chưa có chuyên viên có trình độ Tiến sĩ trở lên, do đó Viện cần thu hút thêm nhân sự trình độ này để nắm giữ các vị trí quản lý đơn vị.

Về độ tuổi, chuyên viên Viện KTBD đang ngày càng được trẻ hóa, tỷ lệ chuyên viên từ 18 đến 35 tuổi ngày càng tăng. Đây là một thế mạnh của Viện KTBD trong thời gian tới, đặc biệt là trong thời đại công nghệ ngày càng phát triển thì những chuyên viên trẻ tuổi sẽ dễ dàng thích nghi và đáp ứng tốt với yêu cầu của xã hội.

Về giới tính, chuyên viên Viện KTBD đang có sự chênh lệch lớn giữa tỷ lệ nam và nữ, chuyên viên nữ chiếm tỷ lệ cao (80%). Điều này phù hợp với tính chất công việc của Viện tuy nhiên đôi khi có thể dẫn đến những khó khăn nhất định trong thực hiện công việc, đặc biệt là những công việc cần sử dụng kiến thức công nghệ thông tin.

2.4.1.3. Đánh giá chất lượng chuyên viên

Về kiến thức, chuyên viên của Viện KTBD đã nắm được những kiến thức cơ bản liên quan đến nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên đối với bộ phận quản lý đào tạo, do đây là mảng công việc mới của Viện nên các chuyên viên còn chưa trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên sâu dẫn đến việc lúng túng trong giải quyết các tình huống phát sinh.

Về kỹ năng, hầu hết chuyên viên của Viện KTBD đều có kỹ năng tin học cơ bản, kỹ năng làm việc nhóm để thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, một số chuyên viên còn chưa chủ động đề xuất tham mưu giải quyết công việc và chưa chủ động nghiên cứu, cập nhật kịp thời các kiến thức pháp luật và kiến thức chuyên môn nghiệp vụ. Bên cạnh đó, kỹ năng sử dụng ngoại ngữ của chuyên viên còn yếu, cần cải thiện để phù hợp với xu thế toàn cầu hóa.

Về ý thức kỷ luật, chuyên viên Viện KTBD đã thực hiện nghiêm túc các quy định, quy chế, có thái độ làm việc đúng mực, có đạo đức tốt.

Về kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao, hầu hết các chuyên viên hoàn thành 100% nhiệm vụ được giao, đảm bảo về chất lượng và tiến độ đề ra.

2.4.2. Ưu điểm

- Về hoạch định đội ngũ chuyên viên: Quy trình hoạch định rõ ràng, đầy đủ, chặt chẽ giúp Viện KTBD có căn cứ, cơ sở cho việc tuyển dụng nhân lực trong năm.

- Về tuyển dụng chuyên viên: Quy trình tuyển dụng chặt chẽ, đảm bảo quy định của cơ quan cấp trên. Nhờ vào đó, Viện KTBD tuyển được số lượng chuyên viên đúng với chỉ tiêu đặt ra.

- Về sử dụng chuyên viên:

+ Bố trí, sử dụng chuyên viên theo vị trí việc làm giúp Lãnh đạo Viện bố trí đúng người, đúng việc đảm bảo năng suất và chất lượng công việc của chuyên viên.

+ Điều động, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện đúng quy định, không có nhiều sự biến động về nhân sự. Điều đó cho thấy công tác bố trí, sử dụng nhân sự hợp lý đã giúp Viện KTBD giữ chân được cán bộ của mình và đảm bảo hoạt động thường xuyên.

- Về đào tạo và phát triển chuyên viên: Đào tạo chuyên viên được thực hiện thường xuyên đảm bảo chuyên viên có đầy đủ kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc. Quy hoạch cán bộ được thực hiện với quy trình rõ ràng, cụ thể giúp Viện chủ động trong bổ nhiệm cán bộ quản lý.

- Về đánh giá chuyên viên: Quy trình đánh giá chặt chẽ với các tiêu chí rõ ràng, đảm bảo tính công bằng trong đánh giá chuyên viên.

- Về đãi ngộ chuyên viên

+ Viện KTBD trả lương tạm ứng hàng tháng theo vị trí việc làm, phần lớn chuyên viên hài lòng với mức lương hiện tại;

+ Viện KTBD thưởng cho chuyên viên đầy đủ trong các dịp lễ, tết với mức thưởng tăng dần theo năm.

+ Ngoài việc động viên trực tiếp chuyên viên, Viện cũng đã rất quan tâm đến gia đình, người thân của họ.

+ Chế độ nghỉ ngơi, khám sức khỏe và hoạt động ngoại khóa luôn được thực hiện đầy đủ, thường xuyên, đúng quy định của Nhà nước.

2.4.3. Hạn chế

- Về hoạch định đội ngũ chuyên viên:

+ Việc hoạch định đội ngũ chuyên viên chưa dự báo được nhu cầu trong tương lai.

+ Viện chưa hoạch định được về nâng cao chất lượng của chuyên viên.

- Về tuyển dụng chuyên viên: số lượng ứng viên nộp hồ sơ tuyển dụng chưa nhiều, giảm tính cạnh tranh giữa các ứng viên dẫn đến khó khăn trong việc lựa chọn được ứng viên có trình độ cao, phù hợp với môi trường của Viện.

- Về sử dụng chuyên viên: việc bố trí, sử dụng chuyên viên chưa dựa vào các yêu cầu về trình độ, năng lực đối với từng vị trí, chưa thực hiện luân chuyển cán bộ sang các vị trí phù hợp hơn.

- Về đào tạo và phát triển chuyên viên: hiệu quả đào tạo chưa cao, vẫn còn hiện tượng chuyên viên chưa cải thiện hiệu quả công việc sau đào tạo. Quy trình đào tạo còn thiếu bước đánh giá kết quả đào tạo.

- Về đánh giá chuyên viên:

+ Việc đánh giá chuyên viên của Viện KTBD được thực hiện với tần suất ít dẫn đến chưa đánh giá sát sao hiệu quả làm việc của chuyên viên.

+ Các tiêu chí đánh giá về kỹ năng của chuyên viên chưa cụ thể.

- Về đãi ngộ chuyên viên:

+ Một số chuyên viên chưa hài lòng với mức lương tạm ứng hàng tháng do chưa được tính theo kết quả công việc.

+ Tiền lương trả cho chuyên viên chưa dựa vào trình độ, kỹ năng của họ.

+ Viện KTBD chưa thưởng cho chuyên viên theo đánh giá hoàn thành nhiệm vụ.

+ Các phúc lợi riêng có của tổ chức là chưa có nhiều.

2.4.4. Nguyên nhân của hạn chế

2.4.4.1. Nguyên nhân chủ quan

- Về hoạch định đội ngũ chuyên viên: Chiến lược phát triển dài hạn và mục tiêu phát triển của Viện KTBD chưa được ban hành chính thức.

- Về tuyển dụng chuyên viên: Các hình thức và các kênh thông tin đại chúng được sử dụng để công bố thông báo tuyển dụng của Viện KTBD chưa được Ban Lãnh đạo Viện quy định theo hướng công bố rộng rãi dẫn đến khó khăn trong việc tiếp cận nguồn tuyển dụng bên ngoài.

- Về sử dụng chuyên viên: Các yêu cầu, quy định về trình độ, năng lực đối với từng vị trí việc làm chưa được xây dựng và ban hành chính thức.

- Về đào tạo và phát triển chuyên viên:

+ Quy trình đào tạo và phát triển chuyên viên chưa bao gồm xác định nhu cầu của chuyên viên và đánh giá hiệu quả các khóa đào tạo.

+ Cán bộ, viên chức, người lao động chưa tự có ý thức nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn.

- Về đánh giá chuyên viên: quy định về đánh giá chuyên viên theo tháng chưa được Ban Lãnh đạo Viện xây dựng và thực hiện.

- Về đãi ngộ chuyên viên:

+ Quy chế tiền lương của Viện chưa có mức lương hàng tháng được tính theo kết quả công việc của tháng.

+ Nguồn lực tài chính còn hạn chế dẫn đến quỹ tiền thưởng chưa cao và chưa có mức thưởng dành cho cá nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ.

+ Các quy định về phúc lợi còn chưa đa dạng, khác biệt so với các đơn vị khác.

- Về phong cách lãnh đạo, quản lý: Lãnh đạo Viện chưa dành nhiều sự quan tâm đối với đời sống tinh thần của chuyên viên trong khi đây là một yếu tố quan trọng giúp tạo động lực, nâng cao hiệu quả làm việc của chuyên viên.

- Về văn hóa của đơn vị: Chuyên viên của Viện chủ yếu thực hiện công việc theo cách truyền thống, chưa hình thành được văn hóa ứng dụng sự phát triển của công nghệ thông tin trong thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả làm việc.

2.4.4.2. Nguyên nhân khách quan

- Về hoạch định đội ngũ chuyên viên: Cơ quan cấp trên giao chỉ tiêu thấp hơn so với nhu cầu của Viện KTBD

- Về đào tạo và phát triển chuyên viên: Học viện CNBCVT chưa tổ chức nhiều khóa đào tạo về chuyên môn cho chuyên viên của Học viện.

- Về môi trường pháp lý: Là đơn vị sự nghiệp công lập và vẫn có cơ quan chủ quản nên cơ chế tiền lương và chế độ đãi ngộ vẫn phải tuân theo quy định của cơ quan cấp trên và nhà nước.

- Về đối thủ cạnh tranh: Hiện nay nhiều cơ sở giáo dục đại học khác có danh tiếng và thương hiệu tốt dẫn đến Viện KTBD gặp khó khăn trong thu hút nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN TẠI VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN - HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG ĐẾN NĂM 2030

3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030

Trong thời gian tới, Viện Kinh tế Bưu điện đẩy mạnh hoạt động đào tạo, lấy đào tạo dài hạn làm trọng tâm, phát triển hình thức đào tạo ngắn hạn và đào tạo từ xa;

Tăng cường doanh thu đào tạo từ hệ đại học vừa làm vừa học; phấn đấu tổng doanh thu và quỹ lương năm sau tăng 10-15% so với năm trước;

Duy trì nguồn công việc ổn định cho lĩnh vực nghiên cứu;

Tập trung phát triển nguồn lực giảng viên, chuyên viên, nghiên cứu viên theo định hướng đảm bảo tính bền vững, tăng cường công tác tuyển dụng nhân sự có trình độ cao;

Nâng cao chất lượng quản lý nguồn nhân lực, xây dựng hệ thống chế độ đãi ngộ hấp dẫn, thu hút nguồn nhân lực mới, giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng tiếp tục làm việc cho Viện từ đó nâng cao động lực và hiệu quả công việc của cá nhân cũng như hiệu quả hoạt động của Viện.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Trong giai đoạn tới, Viện KTBD sẽ thực hiện nhiều biện pháp để hoàn thiện quản lý chuyên viên:

- Hoạch định đội ngũ chuyên viên theo hướng chú trọng chất lượng và từ nguồn nội bộ.

- Tuyển dụng, thu hút đội ngũ chuyên viên có chất lượng, trình độ chuyên môn cao;

- Bố trí và sử dụng chuyên viên hợp lý để chuyên viên có điều kiện phát huy tính chủ động, sáng tạo và tận dụng tối đa năng lực của bản thân để phục vụ công việc;

- Chú trọng công tác đào tạo và phát triển kiến thức, kỹ năng chuyên môn để nâng cao hiệu quả làm việc;

- Đánh giá sự thực hiện công việc phải luôn khoa học, công bằng và minh bạch;
- Thực hiện các chính sách tạo động lực làm việc cho chuyên viên thông qua hệ thống đãi ngộ, chăm lo cho đời sống của chuyên viên cả về mặt vật chất và tinh thần.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện hoạch định đội ngũ chuyên viên

** Căn cứ hình thành giải pháp:*

Như đã phân tích ở chương 2, việc hoạch định đội ngũ chuyên viên chưa dự báo được nhu cầu trong tương lai và chưa hoạch định được về nâng cao chất lượng của chuyên viên.

Lãnh đạo Học viện không phê duyệt số lượng lao động cần bổ sung đúng theo nhu cầu mà Viện đề xuất.

** Nội dung của giải pháp:*

- Để xác định chính xác nhu cầu nhân lực, Ban Lãnh đạo Viện cần xác định rõ mục tiêu mong muốn đạt được trong tương lai thông qua việc xây dựng chiến lược phát triển dài hạn của Viện KTBD, từ đó xác định được nhu cầu về số lượng và chất lượng của chuyên viên để đạt được mục tiêu phát triển đó.

- Chú trọng hoạch định về chất lượng của chuyên viên thông qua hoạch định cụ thể về số lượng chuyên viên sẽ được đào tạo trong năm và số lượng chuyên viên được điều động, luân chuyển trong năm đảm bảo thực hiện chiến lược phát triển của Viện.

Hơn nữa, việc chú trọng nâng cao chất lượng còn giúp Viện KTBD khắc phục được hạn chế về việc Lãnh đạo không phê duyệt số lượng lao động cần bổ sung đúng theo nhu cầu mà Viện đề xuất bởi khi chất lượng được nâng cao thì nhu cầu về số lượng của Viện KTBD sẽ giảm đi. Từ đó, Viện sẽ chủ động hơn trong công tác tổ chức nhân sự của mình.

- Công tác hoạch định đội ngũ chuyên viên có thể thực hiện như sau:

+ Ban Lãnh đạo Viện xây dựng chiến lược phát triển của Viện và phổ biến cho các đơn vị và chuyên viên;

+ Căn cứ chiến lược phát triển và khối lượng, yêu cầu của công việc, Trưởng đơn vị rà soát tại đơn vị mình và đề xuất kế hoạch sử dụng chuyên viên, chú trọng về nâng cao chất lượng chuyên viên;

+ Ban Lãnh đạo Viện kiểm tra, rà soát lại toàn bộ hệ thống nhân sự của các đơn vị, tổ chức cuộc họp để các Trưởng đơn vị báo cáo về kế hoạch đã xây dựng và phê duyệt kế hoạch.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng và sử dụng chuyên viên

3.2.2.1. Giải pháp hoàn thiện tuyển dụng chuyên viên

** Căn cứ hình thành giải pháp:*

Số lượng ứng viên nộp hồ sơ tuyển dụng chưa nhiều, giảm tính cạnh tranh giữa các ứng viên dẫn đến khó khăn trong việc lựa chọn được ứng viên có trình độ cao, phù hợp với môi trường của Viện.

** Nội dung của giải pháp:*

Viện cần mở rộng tuyển dụng bằng cách đăng tải thông báo tuyển dụng trên nhiều trang web tuyển dụng uy tín như Vietnamworks, TopCV,... Bên cạnh đó, Viện cũng có thể đăng tải trên các fanpage của Viện ở các trang mạng xã hội như Facebook, Zalo,... Nhờ đó, nhiều người sẽ biết đến nhu cầu tuyển dụng của Viện hơn và sẽ thu hút được nhiều ứng viên nộp hồ sơ dự tuyển.

Viện cần đổi mới các chính sách thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài. Viện có thể xây dựng các chính sách thu hút đối với sinh viên tốt nghiệp loại giỏi, xuất sắc của Viện, Học viện và các trường đại học hàng đầu khác thông qua quảng bá, nhấn mạnh về chế độ đãi ngộ hấp dẫn, môi trường làm việc chuyên nghiệp,...

Bên cạnh đó, để thu hút các ứng viên có trình độ cao, Viện cần nâng cao tiêu chuẩn, điều kiện ứng tuyển với một số vị trí đòi hỏi chuyên môn cao. Viện có thể yêu cầu về trình độ chuyên môn là Thạc sĩ trở lên hoặc nếu là cử nhân thì cần cam kết nâng cao trình độ trong thời hạn ngắn. Nhờ đó, Viện có thể xây dựng được đội ngũ chuyên viên có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc.

3.2.2. Giải pháp hoàn thiện sử dụng chuyên viên

** Căn cứ hình thành giải pháp:*

- Việc bố trí, sử dụng chuyên viên chưa dựa vào các yêu cầu về trình độ, năng lực đối với từng vị trí.

- Chưa thực hiện luân chuyển cán bộ có năng lực phù hợp từ các vị trí khác của Viện để khắc phục thiếu hụt lao động trong đào tạo.

** Nội dung của giải pháp:*

- Ban Lãnh đạo Viện cần rà soát lại bản mô tả vị trí việc làm, trong đó có yêu cầu cụ thể về trình độ và năng lực của chuyên viên để đảm bảo hoàn thành tốt công việc của vị trí việc làm đó (mẫu Mô tả vị trí việc làm tại phụ lục 9). Nhờ vào đó, Ban Lãnh đạo có thể sắp xếp, sử dụng lao động một cách khoa học, có căn cứ cho xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.

- Ban Lãnh đạo Viện cần cân nhắc, xem xét luân chuyển một số nghiên cứu viên sang thực hiện nhiệm vụ của chuyên viên tuyển sinh để họ có thể phát huy được tối đa năng lực của bản thân và giúp Viện giải quyết được khó khăn về nhân lực thực hiện nhiệm vụ đào tạo.

3.2.3. Giải pháp hoàn thiện đào tạo và phát triển chuyên viên

** Căn cứ hình thành giải pháp:*

- Xây dựng kế hoạch đào tạo chưa dựa vào nhu cầu của chuyên viên.
- Chưa thực hiện đánh giá kết quả của các lớp đào tạo.
- Hiệu quả đào tạo chưa cao, vẫn còn hiện tượng chuyên viên chưa cải thiện hiệu quả công việc sau đào tạo.
- Cán bộ, viên chức, người lao động chưa tự có ý thức nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn.

** Nội dung của giải pháp:*

- Việc xây dựng kế hoạch đào tạo cần phải gắn liền với nhu cầu của chuyên viên. Vào đầu năm, Viện KTBD cần tổ chức khảo sát nhu cầu đào tạo để làm căn cứ cho việc lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo của Viện. Hơn nữa, khi chuyên viên được tham gia các khoá đào tạo do chính mình đề xuất thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn và việc đào tạo có thể đem lại hiệu quả cao hơn.

- Dựa trên các yêu cầu về trình độ và năng lực được đề cập ở trên, Ban Lãnh đạo Viện cần rà soát lại trình độ và năng lực của toàn thể chuyên viên để nắm được thực trạng và xây dựng kế hoạch đào tạo, tập huấn đảm bảo chuyên viên luôn được cập nhật đầy đủ kiến thức và kỹ năng để phục vụ công việc của mình.

- Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo là vô cùng quan trọng bởi nó giúp Lãnh đạo Viện nhận diện được hiệu quả so với kinh phí đào tạo đã bỏ ra, phát hiện ra các hạn chế nếu hiệu quả đào tạo không cao và khắc phục hạn chế trong tương lai. Do đó, bộ phận quản lý nhân lực cần linh hoạt đánh giá, nhận xét, không chỉ dừng lại ở một số thủ tục

mang tính hình thức như bằng cấp, chứng chỉ, giấy xác nhận kết quả học viên tại các khóa học mà cần đánh giá thông qua hệ thống câu hỏi, phỏng vấn, bảng đánh giá và đặc biệt là đánh giá qua việc áp dụng kiến thức vào xử lý công việc tại Viện.

- Viện KTBD cần đa dạng hoá cách thức và loại hình đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo như:

+ Mời chuyên gia trong và ngoài Học viện, những người có kiến thức sâu rộng và kỹ năng giảng dạy đến Viện để đào tạo nội bộ.

+ Đào tạo online thông qua video clip sẽ giúp cho chuyên viên có thể chủ động được thời gian học tập, có thể xem đi xem lại những phần chưa rõ và không gây ảnh hưởng đến thời gian làm việc.

- Để các chuyên viên có thể tự ý thức được về tầm quan trọng của việc nâng cao trình độ, Ban Lãnh đạo cần tích cực tuyên truyền, phổ biến tại các cuộc họp, hội nghị và Ban Lãnh đạo cũng cần chủ động học tập, tích lũy để làm gương cho các chuyên viên noi theo.

3.2.4. Giải pháp hoàn thiện đánh giá và đãi ngộ chuyên viên

3.2.4.1. Giải pháp hoàn thiện đánh giá chuyên viên

** Căn cứ hình thành giải pháp:*

- Việc đánh giá chuyên viên của Viện KTBD được thực hiện với tần suất ít dẫn đến chưa đánh giá sát sao hiệu quả làm việc của chuyên viên.

- Các tiêu chí đánh giá về kỹ năng của chuyên viên chưa cụ thể.

** Nội dung của giải pháp:*

- Viện KTBD cần bổ sung quy định về đánh giá chuyên viên theo tháng để đảm bảo đánh giá đúng hiệu quả công việc của chuyên viên và có giải pháp kịp thời khi xuất hiện tình trạng chuyên viên lơ là công việc. Quy trình đánh giá theo tháng cần được thực hiện giống với quy trình đánh giá theo quý và theo năm để đảm bảo tính chặt chẽ và khoa học.

- Viện KTBD cần bổ sung các tiêu chí đánh giá về kỹ năng như kỹ năng tin học, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng ngoại ngữ vào biểu mẫu đánh giá chuyên viên để đảm bảo tính công bằng và tạo động lực cho chuyên viên cải thiện kỹ năng của mình.

- Ngoài ra, Viện KTBD cần xây dựng bảng đánh giá chuyên viên thông qua các đối tượng khác như đồng nghiệp, sinh viên để đảm bảo tính khách quan, đa chiều.

3.2.4.2. Giải pháp hoàn thiện đãi ngộ chuyên viên

* Căn cứ hình thành giải pháp:

- Tiền lương trả cho chuyên viên chưa dựa vào trình độ, kỹ năng của họ.
- Một số chuyên viên chưa hài lòng với mức lương tạm ứng hàng tháng do chưa được tính theo kết quả công việc.
- Viện KTBD chưa thưởng cho chuyên viên theo đánh giá hoàn thành nhiệm vụ.
- Các phúc lợi riêng có của tổ chức là chưa có nhiều.

* Nội dung của giải pháp:

- Về tiền lương: Viện KTBD có thể tham khảo phương pháp tính lương 3P để xây dựng một hệ thống lương công bằng, bình đẳng, khuyến khích chuyên viên nâng cao năng lực và hiệu quả làm việc.

Phương pháp tính lương 3P là phương pháp tính lương dựa trên 3 yếu tố gồm: trả lương dựa trên vị trí công việc (P1 – pay for position), trả lương dựa trên năng lực của người giữ vị trí công việc (P2 – pay for person) và trả lương dựa trên hiệu suất làm việc của người giữ vị trí công việc (P3 – pay for performance).

+ Lương theo vị trí công việc (P1): là lương tính theo giá trị công việc được đánh giá theo mức độ phức tạp của vị trí công việc. Để xác định các yếu tố đánh giá mức độ phức tạp của vị trí công việc, có thể áp dụng các phương pháp CRG (CRG - Consulting Resource Group - đây là 1 tổ chức của Mỹ) có 7 nhóm yếu tố đánh giá:

- Mức độ tác động lên tổ chức
- Mức độ quản lý
- Phạm vi trách nhiệm
- Mức độ phối hợp trong công việc
- Kinh nghiệm và hiểu biết về công việc
- Khả năng giải quyết vấn đề
- Điều kiện làm việc

+ Lương theo năng lực của chuyên viên (P2): Là lương được đánh giá theo năng lực của vị trí công việc xác định trên 02 yếu tố:

- Mức độ quan trọng của năng lực đối với vị trí công việc;
- Mức độ thành thạo năng lực cần thiết để vị trí công việc có thể hoàn thành được tốt nhiệm vụ.

+ Lương tính theo kết quả công việc (P3): xác định hàng quý thông qua hoạt động giao chỉ tiêu, kế hoạch định kỳ cho các đơn vị và cá nhân dựa trên 2 yếu tố:

- Kết quả hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân;
- Kết quả hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị cá nhân đó làm việc.

Lãnh đạo Viện sẽ ban hành Quy chế phân phối tiền lương trong đó quy định về mức điểm P1, P2, P3 đối với từng vị trí việc làm. Sau đó, hằng năm, Hội đồng lương sẽ họp để quyết định về mức điểm P1, P2, P3 đối với từng cá nhân tương ứng với các vị trí việc làm.

Căn cứ vào điểm P1, P2, P3 của các cá nhân để tính đơn giá tiền lương P1, P2, P3 của toàn Viện và sau đó tính được tiền lương cụ thể của từng cá nhân dựa vào công thức sau:

Tiền lương của cá nhân = Điểm P1 x Đơn giá P1 + Điểm P2 x Đơn giá P2 + Điểm P3 x Đơn giá P3

Như vậy, tiền lương của cá nhân được tính dựa trên 3 yếu tố chính là vị trí việc làm, năng lực và kết quả công việc. Nhờ đó đảm bảo công bằng giữa các chuyên viên và tạo động lực cho chuyên viên nâng cao trình độ và cải thiện kết quả công việc.

- Về thưởng hoàn thành công việc: Viện KTBD cần cân đối thu chi và bổ sung thêm quỹ tiền thưởng dựa trên kết quả đánh giá chuyên viên để tạo động lực cho chuyên viên phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tiền thưởng hoàn thành công việc có thể tính theo tỷ lệ % so với lương của chuyên viên và tỷ lệ này do Lãnh đạo Viện quyết định.

- Về phúc lợi: Viện KTBD có thể tăng thêm các khoản phụ cấp có thể là phụ cấp đi lại với chuyên viên phải đi làm xa. Áp lực lớn, công việc nhiều, tập thể ban lãnh đạo nên có những khoản phụ cấp thêm để củng cố, gia tăng tinh thần làm việc cho chuyên viên.

3.2.5. Các giải pháp khác

Cấp trên cần quan sát, lắng nghe ý kiến, phản ánh của các cá nhân đồng thời khuyến khích sự sáng tạo của chuyên viên đến mức độ cao nhất. Trực tiếp trao đổi thẳng thắn, tìm hiểu về điểm yếu, điểm mạnh và đời sống của chuyên viên. Từ đó tìm hiểu mong muốn và đáp ứng hợp lý nhất cho chuyên viên để tiếp tục thực hiện công việc. Tất cả những điều trên sẽ tạo động lực làm việc cho chuyên viên.

Ngoài giờ làm việc, Viện KTBD có thể mở các hoạt động cho chuyên viên như đối với nhân viên nam tổ chức các hoạt động thể thao như các giải bóng rổ trợ về tiền sân thuê, đối với nhân viên nữ hỗ trợ mua phiếu tập nhảy, tập yoga sau giờ làm. Điều này giúp

CBCNV tái tạo sức lao động để góp phần nâng cao sức khỏe, nâng cao đời sống tinh thần nhằm tạo cho nhân viên tinh thần thoải mái nhất trong công việc, giải tỏa những áp lực từ công việc mang lại.

Lãnh đạo Viện và chuyên viên tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin như các nền tảng quản trị tổ chức để nâng cao hiệu quả làm việc, tiết kiệm thời gian, tối ưu hóa công việc của chuyên viên.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Đối với Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Học viện cần tạo điều kiện hơn nữa về chỉ tiêu lao động, chỉ tiêu tuyển dụng trong năm để Viện KTBD đảm bảo về số lượng và chất lượng chuyên viên đáp ứng khối lượng công việc ngày càng lớn và đòi hỏi ngày càng cao của thị trường.

Học viện mở thêm các khóa đào tạo nội bộ và cho phép chuyên viên của Viện tham gia để nâng cao trình độ chuyên môn, học hỏi kinh nghiệm quản lý, tổ chức đào tạo từ những chuyên gia có kinh nghiệm ở trong và ngoài Học viện.

3.3.2. Đối với Bộ Thông tin và truyền thông

Bộ Thông tin và truyền thông cần giao nhiều quyền tự chủ hơn cho các đơn vị sự nghiệp công lập về cơ chế tiền lương và chế độ đãi ngộ để các đơn vị chủ động trong việc tạo động lực làm việc cho chuyên viên của mình, từ đó gia tăng doanh thu và vị thế của đơn vị.

Bộ Thông tin và truyền thông có thể hỗ trợ các đơn vị sự nghiệp trực thuộc nói chung và Viện KTBD nói riêng trong công tác quảng bá hình ảnh của Viện để Viện được nhiều người biết đến hơn và từ đó thu hút được nhân lực chất lượng cao làm việc tại Viện.

KẾT LUẬN

Quản lý chuyên viên là vấn đề hết sức quan trọng đối với mỗi đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và các cơ sở giáo dục đại học nói riêng. Vì vậy, việc tìm ra các giải pháp quản lý chuyên viên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị sự nghiệp công lập là rất cần thiết. Quản lý chuyên viên hiệu quả sẽ góp phần giúp cơ sở giáo dục đại học đạt được những mục tiêu như đạt chỉ tiêu doanh thu, thu hút được nhiều sinh viên theo học tại trường.

Trong đề án tốt nghiệp, em đã nêu ra khung nghiên cứu về quản lý chuyên viên và thực trạng quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện. Em nhận thấy được công tác quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện trong những năm gần đây đã bước đầu được xây dựng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực cho chuyên viên. Song, em cũng chỉ ra những hạn chế và định hướng phát triển Viện KTBD trong thời gian tới và đề xuất các giải pháp hiệu quả để nâng cao chất lượng quản lý chuyên viên tốt hơn cho Viện. Viện KTBD cần đưa ra các giải pháp và thực hiện chúng một cách hợp lý, nghiêm túc như hoạch định nguồn nhân lực, nâng cao công tác tuyển dụng nguồn nhân lực, nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực, cải thiện chế độ lương thưởng,... để sử dụng chuyên viên một cách tối ưu nhằm hướng tới mục tiêu chung của Viện KTBD.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Đề án, em đã vận dụng những kiến thức tiếp thu được trong quá trình học tập tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và những kiến thức thực tế. Em hy vọng với Đề án tốt nghiệp này sẽ góp phần giúp ích được Viện KTBD phần nào trong quản lý nguồn nhân lực. Do thời gian, số liệu còn hạn chế và trình độ nhất định nên Đề án không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo và góp ý của quý thầy cô, Lãnh đạo Viện cùng toàn thể Anh, Chị chuyên viên của Viện KTBD.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới GS.TS. Đỗ Thị Hải Hà, TS. Phan Đăng Sơn và Viện Kinh tế Bưu điện, Học viện CNBCVT đã nhiệt tình giúp đỡ em hoàn thành Đề án tốt nghiệp này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Nội Vụ (2014), *Thông tư số 11/2014/TT-BNV về Quy định chức danh, mã số ngạch và tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn các ngạch công chức chuyên ngành hành chính, ban hành ngày 09 tháng 10 năm 2014.*
2. Chính Phủ (2020), *Nghị định số 90/2020/NĐ-CP về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức, ban hành ngày 13 tháng 8 năm 2020.*
3. Chính Phủ (2023), *Nghị định số 48/2023/NĐ-CP về sửa đổi, bổ sung một số điều của, ban hành ngày 17 tháng 7 năm 2023.*
4. Chính Phủ (2020), *Nghị định số 106/2020/NĐ-CP về vị trí việc làm và số lượng người làm việc trong đơn vị sự nghiệp công lập, ban hành ngày 10 tháng 9 năm 2020.*
5. Nguyễn Hữu Thân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội
6. Nguyễn Ngọc Ánh (2016), *Hoàn thiện công tác quản lý nhân sự tại công ty TNHH MTV Quản lý Tài sản VAMC*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Bách Khoa.
7. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
8. Phạm Thị Mai Liên (2014), *Thực trạng và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Bách Khoa.
9. Phan Thị Huyền Trân (2024), *Luong 3P là gì? Cách xây dựng hệ thống lương 3P dành cho doanh nghiệp?*, truy cập ngày 08 tháng 05 năm 2024, từ < <https://thuvienphapluat.vn/lao-dong-tien-luong/luong-3p-la-gi-cach-xay-dung-he-thong-luong-3p-danh-cho-doanh-nghiep-10758.html>>
10. Phan Đình Mạnh (2019), *Xây dựng và sử dụng khung năng lực của chuyên viên trường đại học theo vị trí việc làm*, nghiên cứu lý luận, Trường Đại học Vinh.
11. Phan Đình Mạnh (2020), *Giải pháp phát triển đội ngũ chuyên viên trường đại học theo tiếp cận vị trí việc làm*, nghiên cứu lý luận, Trường Đại học Vinh.
12. Thái Hòa (2024), *Phương pháp tính lương 3P và mối liên hệ với KPI*, truy cập ngày 08 tháng 05 năm 2024, từ < <https://diginet.com.vn/phuong-phap-tinh-luong-3p-va-moi-lien-he-voi-kpi.html#:~:text=Ph%C6%B0%C6%A1ng%20ph%C3%A1p%20t%C3%ADnh%20l%C6%B0%C6%A1ng%203P%20l%C3%A0%20ph%C6%B0%C6%A1ng%20ph%C3%A1p%20t%C3%ADnh%20l%C6%B0%C6%A1ng,P3%20%E2%80%A2>>

80%93%20pay%20for%20performance>

13. Trần Thị Thu và Vũ Hoàng Ngân (2011), *Giáo trình Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân
14. Trần Công (2020), *Quản lý nhân lực tại Ban Quản lý các dự án Bộ Giáo dục và Đào tạo*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
15. Trịnh Thị Lê (2015), *Quản lý nguồn nhân lực giảng viên tại Trường Đại học Kinh tế Nghệ An*, luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
16. Trần Xuân Cầu (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

Quản lý chuyên viên tại Viện Kinh tế Bưu điện,

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

A. PHẦN THÔNG TIN CỦA CHUYÊN VIÊN ĐÁNH GIÁ

1. **Họ và tên:**

2. **Giới tính:** Nam Nữ

3. **Độ tuổi:** 18 – 35 tuổi 36 – 45 tuổi Trên 46 tuổi

4. **Trình độ:** Đại học Trên đại học

B. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CHUYÊN VIÊN

Thang đo Likert có 5 cấp độ phổ biến từ 1 (hoàn toàn không đồng ý hay rất không hài lòng) đến 5 (hoàn toàn đồng ý hay rất hài lòng) để tìm hiểu mức độ đánh giá của người trả lời, mức độ đánh giá cụ thể như sau:

1: Hoàn toàn không đồng ý. 2: Không đồng ý. 3: Bình thường.

4: Đồng ý. 5: Hoàn toàn đồng ý.

TT	Nội dung điều tra	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Mức lương hiện tại phù hợp với mong muốn của anh/chị					
2	Anh/chị nhận được lương đúng hạn					
3	Mức lương anh/chị được trả phù hợp với vị trí, kỹ năng của bản thân					
4	Anh/ chị hài lòng với chỉ tiêu thưởng và mức thưởng hiện tại.					
5	Viện có chính sách khen thưởng thỏa đáng, kịp thời.					

TT	Nội dung điều tra	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
6	Chính sách khen thưởng trong Viện là công bằng.					
7	Anh/ chị hài lòng với chế độ phụ cấp, phúc lợi hiện tại.					
8	Viện có những chế độ phụ cấp, phúc lợi khác biệt.					
9	Viện thực hiện tốt các chế độ nghỉ ngơi.					
10	Anh/ chị hài lòng khi tham gia các hoạt động tập thể của Viện.					

PHỤ LỤC 2

BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN SÂU

Kính chào Anh/Chị!

Hiện tại tôi đang tiến hành hoạt động khảo sát, điều tra và thu thập thông tin có liên quan đến quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát.

Bảng câu hỏi phỏng vấn dưới đây được thiết kế dựa trên dạng hỏi – đáp, người hỏi sẽ đặt ra những câu hỏi. Anh/Chị vui lòng trả lời theo những câu hỏi đó và gắn với thực tiễn công việc.

Tôi xin được đảm bảo tính bí mật của thông tin được cung cấp. Những dữ liệu thu thập được là căn cứ để tôi hoàn thiện các giải pháp trong quản lý chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Lãnh đạo Viện và Trưởng Phòng Tổng hợp.

Họ và tên người được phỏng vấn:.....

Chức vụ:.....

Ngày phỏng vấn:..... Thời gian:.....

Câu hỏi phỏng vấn:

1. Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong hoạch định đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện hiện nay là gì ?

2. Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong hoạch định đội ngũ chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện hiện nay?

3. Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong tuyển dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện hiện nay là gì ?

4. Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong công tác tuyển dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện hiện nay?

5. Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong sử dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bru điện hiện nay là gì ?

6. Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong công tác sử dụng chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay?

7. Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong đào tạo và phát triển chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì ?

8. Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong công tác đào tạo và phát triển chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay?

9. Theo anh/ chị, hạn chế lớn nhất trong đánh giá chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay là gì ?

10. Nếu có thể quyết định, anh chị muốn thay đổi gì trong công tác đánh giá chuyên viên của Viện Kinh tế Bưu điện hiện nay?

PHỤ LỤC 3

BIỂU MẪU ĐĂNG KÝ KẾ HOẠCH SỬ DỤNG LAO ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ

STT	Danh mục vị trí việc làm	Số lượng người làm việc hiện tại	Kế hoạch số lượng người làm việc năm 20...	Số lượng người làm việc cần tăng/giảm	Yêu cầu của vị trí cần bổ sung					Ghi chú
					Độ tuổi	Tiêu chuẩn năng lực				
						Trình độ	Chuyên ngành	Trình độ ngoại ngữ	Các kỹ năng cần thiết	
1	Trưởng phòng									
2	Phó Trưởng phòng									
3	Chuyên viên ...									
4	Chuyên viên ...									
5	...									
	Tổng số									

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

PHỤ LỤC 4
KẾ HOẠCH ĐỘI NGŨ CHUYÊN VIÊN NĂM 2021
CỦA VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN

STT	Danh mục vị trí việc làm	Số lượng người làm việc hiện tại (thời điểm Tháng 12/2020)	Kế hoạch người làm việc năm 2021	Số lượng người làm việc cần bổ sung	Yêu cầu của vị trí cần bổ sung					Nguồn bổ sung	
					Độ tuổi	Tiêu chuẩn năng lực				Nội bộ	Từ bên ngoài
						Trình độ	Chuyên ngành	Trình độ ngoại ngữ	Kỹ năng cần thiết		
1	Viện trưởng	0	1	1	24-45	Tiến sỹ	Kinh tế	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)			X
2	Phó Viện trưởng	0	1	1	24-45	Tiến sỹ	Kinh tế	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)			X
3	Kế toán trưởng	1	1	0							
4	Trưởng phòng Tổng hợp	1	1	0							
5	Kế toán tổng hợp	1	2	1	24-45	Cử nhân	Kế toán tài chính				X
6	Chuyên viên hành chính	1	1	0							
7	Chuyên viên tổng hợp	1	1	0							
8	Chuyên viên tuyển sinh, đào tạo	0	2	2	24-30	Cử nhân/Thạc sỹ	Quản lý giáo dục	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)			X
9	Chuyên viên giáo vụ và quản lý sinh viên	0	1	1	24-30	Cử nhân/Thạc sỹ	Quản lý giáo dục	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)			X
10	Phó Trưởng phòng NC QTDN	1	1	0							
11	Nghiên cứu viên Quản trị doanh nghiệp	0	0	0							
	Tổng số	6	12	6							

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

PHỤ LỤC 5
KẾ HOẠCH ĐỘI NGŨ CHUYÊN VIÊN NĂM 2022
CỦA VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN

STT	Danh mục vị trí việc làm	Số lượng người làm việc hiện tại (thời điểm Tháng 12/2021)	Kế hoạch người làm việc năm 2022	Số lượng người làm việc cần bổ sung	Yêu cầu của vị trí cần bổ sung					Nguồn bổ sung	
					Độ tuổi	Tiêu chuẩn năng lực				Nội bộ	Từ bên ngoài
						Trình độ	Chuyên ngành	Trình độ ngoại ngữ	Kỹ năng cần thiết		
1	Viện trưởng	0	1	1	24-45	Tiến sỹ	Kinh tế	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)			X
2	Phó Viện trưởng	1	1	0							
3	Kế toán trưởng	1	1	0							
4	Trưởng phòng Tổng hợp	1	1	0							
5	Kế toán tổng hợp	1	2	1	24-45	Cử nhân	Kế toán tài chính				X
6	Chuyên viên hành chính	0	1	1	24-45	Cử nhân	Kinh tế				X
7	Chuyên viên tổng hợp	0	1	1	24-45	Cử nhân	Kinh tế				X
8	Phó Trưởng phòng NC QTDN	1	1	0							
9	Nghiên cứu viên Quản trị doanh nghiệp	0	0	0							
10	Chuyên viên tuyển sinh, đào tạo	2	3	1	24-30	Cử nhân/Thạc sỹ	Quản lý giáo dục	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)			X
11	Chuyên viên giáo vụ và quản lý sinh viên	1	1	0							
	Tổng số	8	13	5							

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

PHỤ LỤC 6
KẾ HOẠCH ĐỘI NGŨ CHUYÊN VIÊN NĂM 2023
CỦA VIỆN KINH TẾ BƯU ĐIỆN

STT	Danh mục vị trí việc làm	Số lượng người làm việc hiện tại (thời điểm Tháng 12/2022)	Kế hoạch người làm việc năm 2023	Số lượng người làm việc cần bổ sung	Yêu cầu của vị trí cần bổ sung				Nguồn bổ sung	
					Độ tuổi	Tiêu chuẩn năng lực			Nội bộ	Từ bên ngoài
						Trình độ	Chuyên ngành	Trình độ ngoại ngữ		
1	Viện trưởng	0	1	1	24-45	Tiến sỹ	Kinh tế	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)		
2	Phó Viện trưởng	1	2	1	24-45	Tiến sỹ	Kinh tế	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)		
3	Kế toán trưởng	1	1	0						
4	Trưởng phòng Tổng hợp	1	1	0						
5	Kế toán tổng hợp	1	2	1	24-45	Cử nhân	Kế toán tài chính			
6	Chuyên viên hành chính	1	1	0						
7	Chuyên viên tổng hợp	1	2	1	24-45	Cử nhân	Kinh tế			
8	Phó Trưởng phòng NC QTDN	1	1	0						
9	Nghiên cứu viên Quản trị doanh nghiệp	0	1	1	24-30	Cử nhân/Thạc sỹ	Quản trị kinh doanh	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)		
10	Chuyên viên tuyển sinh, đào tạo	3	5	2	24-30	Cử nhân/Thạc sỹ	Quản lý giáo dục	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)		
11	Chuyên viên giáo vụ và quản lý sinh viên	1	3	2	24-30	Cử nhân/Thạc sỹ	Quản lý giáo dục	Tiếng Anh (Sử dụng tốt 4 kỹ năng)		
	Tổng số	11	20	9						

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

PHỤ LỤC 7

MẪU BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG TÁC CỦA CÁ NHÂN THEO QUÝ

TT	TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	ĐIỂM TỐI ĐA	ĐIỂM CCVC TỰ CHẤM	Điểm thực tế đạt được (cấp có thẩm quyền chấm)	GHI CHÚ
1	2	3	4	5	6
I	Ý thức tổ chức kỷ luật (<i>Ở từng tiêu chí trừ 01 điểm/lần vi phạm. Trường hợp đã trừ hết số điểm của tiêu chí nhưng tiếp tục vi phạm thì trừ bổ sung vào tổng số điểm đạt được trước khi xếp loại</i>)	20			
1	Thực hiện nghiêm túc các quy định, quy chế, nội quy của cơ quan, đơn vị nơi công tác.	5			
2	Chấp hành sự phân công của tổ chức.	4			
3	Có thái độ đúng mực và phong cách ứng xử, lễ lối làm việc chuân mực, đáp ứng yêu cầu của văn hóa công vụ.	4			
4	Có trách nhiệm với công việc, phương pháp làm việc khoa học, đúng nguyên tắc.	4			
5	Báo cáo đầy đủ, kịp thời, trung thực với cấp trên; cung cấp thông tin chính xác, khách quan về những nội dung liên quan đến việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao và hoạt động của cơ quan, đơn vị.	3			
II	Năng lực và kỹ năng	20			
A	Đối với công chức, viên chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý	20		0	
1	Có năng lực tập hợp công chức, viên chức, xây dựng đơn vị/bộ phận đoàn kết, thống nhất có kỷ luật, kỷ cương.	2			
2	Chỉ đạo, điều hành, kiểm soát tốt việc thực hiện nhiệm vụ của đơn vị/bộ phận đảm bảo kịp thời, không bỏ sót nhiệm vụ.	2			
3	Phối hợp, tạo lập mối quan hệ tốt với cá nhân, tổ chức có liên quan trong thực hiện nhiệm vụ.	2			
4	Hoàn thành kịp thời và bảo đảm chất lượng, hiệu quả nhiệm vụ đột xuất.	2			
5	Làm tốt công tác tham mưu, hoạch định, xây dựng văn bản quy phạm pháp luật và thi hành pháp luật.	2			

TT	TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	ĐIỂM TỐI ĐA	ĐIỂM CCVC TỰ CHẤM	Điểm thực tế đạt được (cấp có thẩm quyền chấm)	GHI CHÚ
6	Làm tốt công tác kiểm tra, thanh tra, giám sát, giải quyết khiếu nại, tố cáo theo thẩm quyền (không để xảy ra các vụ, việc vi phạm kỷ luật, vi phạm pháp luật phải xử lý, tình trạng khiếu nại, tố cáo kéo dài).	5			
7	Xây dựng chương trình, kế hoạch hoạt động hàng Quý của cơ quan, đơn vị, xác định rõ kết quả thực hiện các chỉ tiêu, nhiệm vụ cụ thể.	5			
B	Đối với viên chức, người lao động không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý	20			
1	Chủ động nghiên cứu, cập nhật kịp thời các kiến thức pháp luật và kiến thức chuyên môn nghiệp vụ để tham mưu, tổ chức thực hiện công việc có chất lượng.	2			
2	Chủ động đề xuất tham mưu giải quyết công việc, không bỏ sót nhiệm vụ.	2			
3	Phối hợp, tạo lập mối quan hệ tốt với cá nhân, tổ chức có liên quan trong thực hiện nhiệm vụ.	2			
4	Có trên 50% nhiệm vụ được giao hoàn thành vượt mức, có chất lượng và hiệu quả.	10			
5	Sẵn sàng tiếp nhận, xử lý kịp thời các nhiệm vụ được cấp trên giao.	2			
6	Hoàn thành kịp thời và bảo đảm chất lượng, hiệu quả nhiệm vụ đột xuất.	2			
III	Kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao (VCNLD chỉ điền vào 01 dòng duy nhất trong số các dòng bên dưới các đề mục in đậm)	60			
A	Đối với công chức, viên chức lãnh đạo, quản lý	60		0	
	Thực hiện nhiệm vụ được giao đảm bảo tiến độ và chất lượng	30		0	
1	Hoàn thành từ 100% nhiệm vụ trở lên	30			
2	Hoàn thành từ 80% đến dưới 100 % nhiệm vụ	20			
3	Hoàn thành từ 50% đến dưới 80% nhiệm vụ	10			
4	Hoàn thành dưới 50% nhiệm vụ	0			
	Thực hiện chức trách, nhiệm vụ	30		0	

TT	TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	ĐIỂM TỐI ĐA	ĐIỂM CCVC TỰ CHẤM	Điểm thực tế đạt được (cấp có thẩm quyền chấm)	GHI CHÚ
5	Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành các cơ quan, đơn vị hoặc lĩnh vực công tác được giao phụ trách hoàn thành tất cả các chỉ tiêu, nhiệm vụ, trong đó ít nhất 50% chỉ tiêu, nhiệm vụ hoàn thành vượt mức; 100% cơ quan, đơn vị thuộc thẩm quyền phụ trách, quản lý trực tiếp được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên, trong đó ít nhất 70% hoàn thành tốt hoặc hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.	30			
6	Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành các cơ quan, đơn vị hoặc lĩnh vực công tác được giao phụ trách hoàn thành tất cả các chỉ tiêu, nhiệm vụ, trong đó ít nhất 80% hoàn thành đúng tiến độ, bảo đảm chất lượng; 100% cơ quan, đơn vị thuộc thẩm quyền phụ trách, quản lý trực tiếp được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên (Đối với viên chức quản lý thêm tiêu chí 70% các cơ quan, đơn vị thuộc thẩm quyền phụ trách, quản lý trực tiếp đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên).	20			
7	Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành các cơ quan, đơn vị hoặc lĩnh vực công tác được giao phụ trách hoàn thành trên 50% các chỉ tiêu, nhiệm vụ; Có ít nhất 50% cơ quan, đơn vị thuộc thẩm quyền phụ trách, quản lý trực tiếp được đánh giá hoàn thành nhiệm vụ trở lên.	10			
8	Cơ quan, đơn vị hoặc lĩnh vực công tác được giao phụ trách hoàn thành dưới 50% các chỉ tiêu, nhiệm vụ.	0			
B	Đối với viên chức, người lao động không giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý:	60			
1	Hoàn thành từ 100% nhiệm vụ trở lên	60			
2	Hoàn thành từ 80% đến dưới 100 % nhiệm vụ	40			
3	Hoàn thành từ 50% đến dưới 80% nhiệm vụ	10			
4	Hoàn thành dưới 50% nhiệm vụ	0			
	Tổng số điểm đạt được (I+II+III)	100			
	Số điểm bị trừ bổ sung (nếu có)				
	TỔNG SỐ ĐIỂM CHÍNH THỨC (*) (= Tổng số điểm đạt được - Số điểm bị trừ bổ sung)	100			

Nguồn: Phòng Tổng hợp – Viện Kinh tế Bưu điện

PHỤ LỤC 8

MẪU BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG TÁC CỦA CÁ NHÂN THEO NĂM

**BỘ THÔNG TIN VÀ
TRUYỀN THÔNG
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ
BUỒI CHÍNH VIỄN THÔNG**

**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

PHIẾU ĐÁNH GIÁ, XẾP LOẠI CHẤT LƯỢNG VIÊN CHỨC

Năm

Họ và tên:

Chức danh nghề nghiệp:

Đơn vị công tác:.....

I. KẾT QUẢ TỰ ĐÁNH GIÁ

1. Chính trị tư tưởng:

.....

2. Đạo đức, lối sống:

.....

3. Tác phong, lễ lối làm việc:

.....

4. Ý thức tổ chức kỷ luật:

.....

5. Kết quả thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao (xác định rõ nội dung công việc thực hiện; tỷ lệ hoàn thành, chất lượng, tiến độ công việc):

.....

6. Thái độ phục vụ nhân dân, doanh nghiệp (đối với những vị trí tiếp xúc trực tiếp hoặc trực tiếp giải quyết công việc của người dân và doanh nghiệp):

.....

PHẦN DÀNH RIÊNG CHO VIÊN CHỨC QUẢN LÝ

7. Kết quả hoạt động của cơ quan, tổ chức, đơn vị được giao quản lý, phụ trách:

.....

8. Năng lực lãnh đạo, quản lý:

.....

9. Năng lực tập hợp, đoàn kết:

.....
II. TỰ NHẬN XÉT, XẾP LOẠI CHẤT LƯỢNG

1. Tự nhận xét ưu, khuyết điểm:

.....
2. Tự xếp loại chất lượng:

.....
(Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; hoàn thành tốt nhiệm vụ; hoàn thành nhiệm vụ; không hoàn thành nhiệm vụ).

Hà Nội, ngày tháng 11 năm

NGƯỜI TỰ NHẬN XÉT

(Ký, ghi rõ họ tên, chức danh)

III. Ý KIẾN CỦA TẬP THỂ ĐƠN VỊ VÀ LÃNH ĐẠO TRỰC TIẾP QUẢN LÝ VIÊN CHỨC

1. Ý kiến của tập thể đơn vị nơi viên chức công tác:

.....
2. Nhận xét của Trưởng đơn vị trực tiếp quản lý viên chức:

.....
3. Dự kiến đề xuất đánh giá, phân loại viên chức:

.....
(Phân loại đánh giá theo 1 trong 4 mức sau: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; hoàn thành tốt nhiệm vụ; hoàn thành nhiệm vụ; không hoàn thành nhiệm vụ)

Ngày tháng 11 năm

TRƯỞNG ĐƠN VỊ TRỰC TIẾP

(1)

(ký tên, ghi rõ họ tên)

IV. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ, XẾP LOẠI CHẤT LƯỢNG VIÊN CHỨC (Phần dành cho cấp có thẩm quyền đánh giá)

1. Nhận xét ưu, khuyết điểm:

.....

2. Kết quả đánh giá, xếp loại chất lượng:

.....

(Một trong 4 mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ; hoàn thành tốt nhiệm vụ; hoàn thành nhiệm vụ; không hoàn thành nhiệm vụ).

Hà Nội, ngày....tháng....năm....

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ⁽¹⁾

(Ký, ghi rõ họ tên, chức vụ, đóng dấu)

PHỤ LỤC 9
BẢN MÔ TẢ VỊ TRÍ VIỆC LÀM

Tên Vị trí việc làm:	Mã vị trí việc làm:
	Ngày bắt đầu thực hiện:
Quy trình công việc liên quan	(tên tài liệu, quy trình công việc liên quan VTVL)

1- Mục tiêu vị trí việc làm: (Tóm tắt tổng quan về vị trí việc làm)

2- Các công việc và tiêu chí đánh giá

TT	Các nhiệm vụ, công việc		Tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc
	Nhiệm vụ, Mảng công việc	Công việc cụ thể	
...	(Thực hiện các nhiệm vụ khác do thủ trưởng giao).		

3- Các mối quan hệ công việc

3.1- Bên trong

Được quản lý trực tiếp và kiểm duyệt kết quả bởi	Quản lý trực tiếp (số công chức thuộc quyền quản lý)	Các đơn vị phối hợp chính

3.2- Bên ngoài

Cơ quan, tổ chức có quan hệ chính	Bản chất quan hệ

4- Phạm vi quyền hạn

TT	Quyền hạn cụ thể
4.1	Được chủ động về phương pháp thực hiện công việc được giao.

4.2	Tham gia ý kiến hoặc kiến nghị trong điều động công chức, viên chức thuộc đơn vị.
4.3	Được cung cấp thông tin về công tác chỉ đạo điều hành của cơ quan, đơn vị trong phạm vi nhiệm vụ được giao.
4.4	Được yêu cầu cung cấp thông tin, đánh giá mức độ xác thực của thông tin phục vụ cho nhiệm vụ được giao.
4.5	Được tham gia các cuộc họp trong và ngoài cơ quan theo sự phân công của thủ trưởng.

5- Các yêu cầu về trình độ, năng lực

5.1- Yêu cầu về trình độ

Nhóm yêu cầu	Yêu cầu cụ thể
Trình độ đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> Tốt nghiệp trở lên (<i>Chuyên ngành phù hợp với yêu cầu của VTVL</i>) Lý luận chính trị:.....
Kiến thức bổ trợ	<ul style="list-style-type: none"> Quản lý hành chính nhà nước..... Bồi dưỡng tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức (<i>đối với viên chức</i>)..... Bồi dưỡng nghiệp vụ..... Ngoại ngữ: Tin học: Kiến thức khác:
Kinh nghiệm (thành tích công tác)	<ul style="list-style-type: none"> Nêu kinh nghiệm, thành tích liên quan đến VTVL đảm nhiệm
Phẩm chất cá nhân	<ul style="list-style-type: none"> Tuyệt đối trung thành, tin tưởng, nghiêm túc chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, quy định của cơ quan. Tinh thần trách nhiệm cao với công việc với tập thể, phối hợp công tác tốt Trung thực, kiên định nhưng biết lắng nghe Điềm tĩnh, cẩn thận Khả năng sáng tạo, tư duy độc lập Khả năng đoàn kết nội bộ Phẩm chất khác (<i>phù hợp với yêu cầu của VTVL</i>)

Các yêu cầu khác	<ul style="list-style-type: none"> • Có khả năng, đề xuất những chủ trương, giải pháp giải quyết các vấn đề thực tiễn liên quan đến mảng công việc được phân công và liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của • Có khả năng tổ chức triển khai nghiên cứu, thực hiện các đề tài, đề án thuộc lĩnh vực chuyên môn; • Hiểu biết về <i>lĩnh vực công tác</i> và định hướng phát triển.
------------------	--

5.2- Các năng lực

STT	Nhóm năng lực	Tên năng lực	Cấp độ
a.	<i>Nhóm năng lực chung</i>	• Đạo đức và bản lĩnh	
		• Tổ chức thực hiện công việc	
		• Soạn thảo và ban hành văn bản	
		• Giao tiếp ứng xử	
		• Quan hệ phối hợp	
		• Sử dụng công nghệ thông tin	
		• Sử dụng ngoại ngữ	
b.	<i>Nhóm năng lực quản lý</i>	• Tư duy chiến lược	
		• Quản lý sự thay đổi	
		• Ra quyết định	
		• Quản lý nguồn lực	
		• Phát triển nhân viên	
c.	<i>Nhóm năng lực chuyên môn</i>	•	Theo yêu cầu của từng VTVL và căn cứ tiêu chuẩn chuyên môn của ngành công chức/chức danh nghề nghiệp viên chức tương ứng với từng VTVL
	•		
	•		
	•		
	•		

Phê duyệt của lãnh đạo