

# Xây dựng và sử dụng khung năng lực của chuyên viên trường đại học theo vị trí việc làm

## Phạm Đình Mạnh

Trường Đại học Vinh  
182 Lê Duẩn, thành phố Vinh,  
tỉnh Nghệ An, Việt Nam  
Email: manhpd@vinhuni.edu.vn

**TÓM TẮT:** Trên cơ sở làm rõ các khái niệm chuyên viên, vị trí việc làm, năng lực, khung năng lực, sự cần thiết phải xây dựng khung năng lực, bài báo đưa ra khung năng lực của chuyên viên trường đại học gồm 6 năng lực cơ bản: Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ; Năng lực tham mưu; Năng lực phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin; Năng lực triển khai thực hiện; Năng lực làm việc nhóm; Năng lực tin học, ngoại ngữ. Đồng thời, bài báo còn đề cập đến vấn đề sử dụng khung năng lực để phát triển đội ngũ chuyên viên trường đại học.

**TỪ KHÓA:** Năng lực; khung năng lực; chuyên viên; trường đại học.

→ Nhận bài 29/4/2019 → Nhận kết quả phản biện và chỉnh sửa 19/5/2019 → Duyệt đăng 25/6/2019.

## 1. Đặt vấn đề

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luôn luôn là sự quan tâm hàng đầu của các trường đại học (ĐH). Trong các trường ĐH, ngoài đội ngũ giảng viên, đội ngũ chuyên viên (CV) giữ một vai trò quan trọng. Vị trí việc làm (VTVL) của họ rất đa dạng, từ hành chính tổng hợp, tổ chức cán bộ, đào tạo, đảm bảo chất lượng, nghiên cứu khoa học, hợp tác quốc tế đến quản lý (QL) sinh viên... Mỗi VTVL đòi hỏi những yêu cầu nhất định đối với các CV. Vì thế, để nâng cao chất lượng đội ngũ CV, các trường ĐH cần tiếp tục đổi mới tổ chức bộ máy; Xác định rõ cơ cấu và (VTVL) của CV trong từng đơn vị; Quy định rõ quyền hạn, trách nhiệm hành chính và trách nhiệm vật chất của CV trên từng vị trí công tác; Hoàn thiện chính sách và quy trình QL CV theo hướng nâng cao tính chuyên nghiệp; Thực hiện QL CV theo khối lượng và chất lượng công việc được giao... Trong đó, xây dựng và sử dụng khung năng lực (NL) để phát triển đội ngũ CV trường ĐH là một yêu cầu có tính cấp thiết.

## 2. Nội dung nghiên cứu

### 2.1. Một số khái niệm

#### 2.1.1. Chuyên viên

CV là công chức hành chính có yêu cầu chuyên môn nghiệp vụ cơ bản về một hoặc một số lĩnh vực trong các cơ quan, tổ chức hành chính từ cấp huyện trở lên, có trách nhiệm tham mưu, tổng hợp và triển khai thực hiện chế độ, chính sách theo ngành, lĩnh vực hoặc địa phương. CV phải có trình độ ĐH; có chứng chỉ về bồi dưỡng nghiệp vụ QL nhà nước ngạch CV, chứng chỉ ngoại ngữ, tin học theo quy định. CV có các nhiệm vụ sau đây: Xây dựng kế hoạch, quy hoạch, các quy định cụ thể để triển khai nhiệm vụ QL nhà nước thuộc ngành, lĩnh vực; Nghiên cứu giải quyết theo thẩm quyền hoặc tham mưu trình cấp có thẩm quyền quyết định xử lý các vấn đề cụ thể; Tham gia kiểm tra, thu thập thông tin, thống kê, QL hồ sơ, lưu trữ tư liệu, số liệu phục vụ cho công tác QL nhà nước được chặt chẽ, chính xác, đúng nguyên tắc; Tổng hợp tình hình, tiến hành phân tích tổng kết, đánh giá hiệu quả công việc và báo cáo cấp trên;

Trực tiếp thực thi thừa hành công vụ, nhiệm vụ và thực hiện các nhiệm vụ khác khi được cấp trên giao...

#### 2.1.2. Vị trí việc làm

VTVL là công việc hoặc nhiệm vụ gắn với chức danh nghề nghiệp hoặc chức vụ QL tương ứng; Là căn cứ xác định số lượng người làm việc, cơ cấu viên chức để thực hiện tuyển dụng, sử dụng và QL viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập. VTVL được cấu thành bởi các thành phần sau: 1/ Tên gọi VTVL (Chức vụ); 2/ Nhiệm vụ và quyền hạn mà người đảm nhiệm VTVL cần phải thực hiện (chức trách); 3/ Yêu cầu về trình độ và kỹ năng chuyên môn mà người đảm nhiệm VTVL phải đáp ứng (tiêu chuẩn); 4/ Tiền lương được trả tương ứng với chức vụ, chức trách và tiêu chuẩn của người đảm nhiệm công việc. VTVL được thể hiện dưới hình thức bản mô tả công việc và khung NL để có thể thực hiện công việc đó. Mỗi VTVL đều đòi hỏi người làm việc phải có một trình độ và năng lực nhất định. Vì thế, VTVL chính là căn cứ để có thể xác định được số lượng cũng như cơ cấu công việc và chất lượng nguồn nhân lực có thể đảm bảo thực hiện những nhiệm vụ của các cơ quan, tổ chức, đơn vị; Đồng thời, cũng là căn cứ giúp cho các cơ quan, tổ chức, đơn vị xác định được trình độ, năng lực của nguồn nhân lực để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cũng như tuyển dụng, sắp xếp hợp lý nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu của từng VTVL.

#### 2.1.3. Năng lực

Trước những năm 1980, các nhà Tâm lý học Liên Xô (như V.A.Crutetxki, V.N. Miaxisóp, A.G. Còvaliốp, V.P. Iaguncôva...) đều cho rằng, NL không phải là một thuộc tính tâm lý duy nhất nào đó mà là sự tổng hợp các thuộc tính tâm lý cá nhân, đáp ứng được những yêu cầu của hoạt động và đảm bảo cho hoạt động đó đạt được kết quả mong muốn. Từ những năm 1980 trở lại đây, vấn đề NL tiếp tục nhận được sự quan tâm của nhiều tác giả. Thuật ngữ NL cũng được xem xét đa chiều hơn. Qua các tài liệu trong nước cũng như ngoài nước, có thể xem NL ở các phạm trù sau đây:

- NL được xem là khả năng (*ability, capacity, possibility*)

Đây là hướng tiếp cận thường thấy trong các tài liệu nghiên cứu của nước ngoài. Theo L. M. Dooley, K. E Paprock, I. Sun & E. G. Y. Gonzalez, NL được xem như là “*những khả năng cơ bản dựa trên cơ sở tri thức, kinh nghiệm, các giá trị và thiên hướng của một con người được phát triển thông qua thực hành giáo dục*” [1].

Theo F.E. Weinert, NL là “*tổng hợp các khả năng và kỹ năng sẵn có hoặc học được cũng như sự sẵn sàng của người học nhằm giải quyết những vấn đề nảy sinh và hành động một cách trách nhiệm, có sự phê phán để đi đến giải pháp*” [2]. Chương trình Giáo dục trung học bang Quebec, Canada (năm 2004), xem NL là một “*Khả năng hành động hiệu quả bằng sự cố gắng dựa trên nhiều nguồn lực*” [3]. Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế Thế giới (OECD) quan niệm NL là “*Khả năng đáp ứng một cách hiệu quả những yêu cầu phức hợp trong một bối cảnh cụ thể*” [4].

- NL được xem là những thuộc tính cá nhân

Đây là hướng tiếp cận thường thấy trong các tài liệu nghiên cứu trong nước. Tác giả Phạm Minh Hạc xem NL là “*Một tổ hợp phức tạp những thuộc tính tâm lý của mỗi người, phù hợp với những yêu cầu của một hoạt động nhất định, đảm bảo cho hoạt động đó diễn ra có kết quả*” [5]. Còn theo Nguyễn Thành Hưng, NL là thuộc tính cá nhân cho phép cá nhân thực hiện thành công hoạt động nhất định, đạt kết quả mong muốn trong những điều kiện cụ thể” [6].

Như vậy, NL là tổ hợp các thuộc tính tâm lý của cá nhân, được hình thành và phát triển trong một lĩnh vực hoạt động cụ thể. Khái niệm NL sử dụng ở đây được hiểu là NL thực hiện, đó là việc sở hữu kiến thức, kỹ năng, thái độ và đặc điểm nhân cách mà một người cần có để đáp ứng các yêu cầu của một nhiệm vụ cụ thể.

## 2.2. Khung năng lực của chuyên viên trường đại học

### a. Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ

NL chuyên môn nghiệp vụ là khả năng một người nắm vững nội dung, quy trình, công cụ và kỹ thuật của vị trí việc làm để hoàn thành tốt các yêu cầu của công việc. Ở trường ĐH, NL chuyên môn, nghiệp vụ của CV có những biểu hiện sau đây:

- *Chủ động tìm hiểu và nắm vững các tài liệu về chuyên môn, nghiệp vụ theo VTVL*: Mỗi VTVL trong trường ĐH đều có một hệ thống tài liệu về chuyên môn, nghiệp vụ. Để có thể xử lý tốt công việc theo VTVL, CV của trường ĐH cần chủ động tìm hiểu và nắm vững các tài liệu này.

- *Có khả năng tổng hợp và hệ thống hóa được một khối lượng lớn các tài liệu về chuyên môn, nghiệp vụ theo vị trí việc làm, chủ động cập nhật các kiến thức mới về nghiệp vụ để nâng cao trình độ*: Không chỉ nắm vững các tài liệu theo VTVL, CV trường ĐH còn phải có khả năng tổng hợp và hệ thống hóa tài liệu phục vụ cho công việc chuyên môn của mình. Có khả năng tổng hợp và hệ thống hóa tài liệu, CV mới có thể tham mưu cho lãnh đạo trong xây dựng chiến lược, hoạch định chính sách, khai thác nguồn lực để phát triển nhà trường.

- *Có khả năng vận dụng được các kiến thức chuyên môn*

*vào công việc, thực hiện công việc một cách có định hướng*: Đối với CV trường ĐH, kiến thức chuyên môn chính là kiến thức về VTVL. Kiến thức đó cần phải được vận dụng một cách linh hoạt và sáng tạo trong giải quyết công việc hàng ngày. Nếu thiếu sự linh hoạt và sáng tạo khi vận dụng kiến thức chuyên môn thì sẽ tạo nên sự cứng nhắc, máy móc trong hoạt động công vụ của CV.

- *Đánh giá được hiệu quả công việc của những người khác cùng chuyên môn nghiệp vụ, phân tích được những tình huống phát sinh trong công việc*: Đánh giá được hiệu quả công việc của những người khác, phân tích được những tình huống phát sinh trong công việc là biểu hiện ở mức độ cao của NL chuyên môn, nghiệp vụ. Để đánh giá được hiệu quả công việc của những người khác, bản thân CV đó không chỉ hiểu rõ công việc người khác đang làm mà quan trọng hơn là phải biết so sánh kết quả người khác đã làm với mục tiêu công việc, từ đó rút ra những nhận xét phù hợp. CV trường ĐH phải có khả năng phân tích được những tình huống phát sinh trong công việc để chủ động trong đề xuất các phương án giải quyết phù hợp và tối ưu.

- *Có khả năng đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho những người mới*: Khả năng này thể hiện trách nhiệm “*người đi trước đối với người đi sau*” của CV trường ĐH. Chính trong quá trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho những người mới, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của CV cũng được nâng lên.

- *Đúc rút được những phương pháp, kỹ thuật mới để thực hiện công việc ngày càng tốt hơn*: Phương pháp, kỹ thuật mới rất cần thiết cho việc thực hiện công việc của CV trường ĐH. Tuy nhiên, phương pháp, kỹ thuật mới này không tự nhiên mà có. Bản thân từng CV phải có quá trình tích lũy, đúc rút và tổng kết từ hoạt động công vụ hàng ngày của mình.

- *Có khả năng suy nghĩ phân biện, tìm lý do và tự giải quyết vấn đề của mình*: Đây cũng là một biểu hiện của NL chuyên môn nghiệp vụ mà CV trường ĐH cần phải có. Muốn giải quyết tốt các vấn đề liên quan đến VTVL của mình, CV phải biết nhìn nhận vấn đề theo nhiều chiều hướng, khía cạnh khác nhau, đặc biệt là phải có khả năng phân biện lại những ý kiến của chính bản thân mình và người khác.

### b. Năng lực tham mưu

Tham mưu đóng vai trò quan trọng trong hầu hết các công việc của một đơn vị, tổ chức. Người thực hiện công tác tham mưu là người hiến kế, đưa ra ý kiến, kế hoạch, tư tưởng, chiến lược tối ưu nhất để làm gợi ý đề xuất cho người đứng đầu đơn vị, cơ quan tham khảo hoặc dựa vào ý kiến đó để đưa ra quyết định. Đây được xem là NL cốt lõi nhất của CV trường ĐH. NL tham mưu của CV trường ĐH có các biểu hiện sau đây:

- *Am hiểu sâu sắc lĩnh vực mình phụ trách*: Đây là tiền đề của NL tham mưu. Muốn tham mưu cho lãnh đạo nhà trường về một vấn đề nào đó thì bản thân người tham mưu phải nắm vững vấn đề đó..

- *Có tính nguyên tắc cao nhưng xem xét giải quyết công việc cụ thể với thái độ khách quan, biện chứng*: Yêu cầu

này có ý nghĩa rất quan trọng trong công tác tham mưu nói chung, tham mưu của CV trường ĐH nói riêng. Tính nguyên tắc đảm bảo cho công tác tham mưu không bị chi phối bởi những ảnh hưởng chủ quan.

- *Có tư duy nhạy bén đối với các vấn đề cần tham mưu cho lãnh đạo*: Hiệu quả tham mưu phụ thuộc rất nhiều vào tư duy nhạy bén của người tham mưu. Nếu người tham mưu có tư duy nhạy bén thì ý kiến tham mưu của họ sẽ giúp lãnh đạo nhà trường đưa ra được những quyết sách cho sự phát triển của đơn vị.

- *Không có đầu óc vụ lợi, thiên vị, xen động cơ cá nhân vào xem xét, đề xuất, giải quyết các công việc đặc biệt quan trọng của nhà trường (nhân sự, tài chính, chế độ, chính sách...)*: Đây được xem là “phương diện đạo đức” trong NL tham mưu của CV trường ĐH. Thiếu “phương diện đạo đức” này, hoạt động tham mưu của CV trường ĐH sẽ bị lệch hướng, thậm chí sai lầm, vi phạm pháp luật.

- *Dám đề xuất và dám chịu trách nhiệm trước những đề xuất của mình*: Tham mưu thực chất là đề xuất, hiến kế đối với lãnh đạo nhà trường. Đề ý kiến tham mưu có cơ sở pháp lý, bản thân người tham mưu không chỉ dám đề xuất mà còn dám chịu trách nhiệm trước những đề xuất của mình. Vì thế, rất cần có những quy định xử phạt đối với những người tham mưu sai, dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng.

#### c. Năng lực phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin

Đối với việc giải quyết vấn đề, ra quyết định thì thông tin là yếu tố rất quan trọng. Vì thế, trong thời đại bùng nổ thông tin như hiện nay, NL phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin trở thành một trong những NL quan trọng của CV trường ĐH. Nhờ NL này, họ có thể nhanh chóng đưa ra ý kiến tham mưu cho lãnh đạo nhà trường một cách tối ưu nhất. Năng lực tổng hợp, phân tích, xử lý thông tin có các biểu hiện sau đây:

- *Nắm vững nguyên tắc và phương pháp phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin*: Đây là yêu cầu rất cần thiết đối với NL phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin. Không nắm vững nguyên tắc và phương pháp phân tích, tổng hợp, xử lý thông tin thì CV trường ĐH không thể sử dụng thông tin phục vụ cho công việc của mình được.

- *Vận dụng được các công cụ và kỹ thuật thu thập thông tin, dữ liệu liên quan đến công việc được giao*: Thông tin, dữ liệu liên quan đến công việc được giao của CV trường ĐH rất đa dạng, từ nhiều nguồn khác nhau. Vì thế, muốn thu thập thông tin, dữ liệu, CV phải vận dụng được các công cụ và kỹ thuật hỗ trợ như cách thức truy cập thông tin, dữ liệu từ Internet, tra cứu văn bản trong các kho dữ liệu...

- *Trình bày một cách tự tin, rõ ràng và rành mạch các thông tin, dữ liệu thu thập được theo hướng phân tích có dẫn chứng*: Các thông tin, dữ liệu liên quan đến công việc được giao của CV cần được trình bày một cách tự tin, rõ ràng và rành mạch theo hướng phân tích có dẫn chứng.

- *Vận dụng công cụ và kỹ thuật phù hợp để lập và triển khai kế hoạch công tác của cá nhân và đơn vị*: Ở từng VTVL của mình, CV trường ĐH đều phải lập kế hoạch và triển khai kế hoạch công tác của cá nhân và đơn vị. Để

thực hiện công việc này một cách nhanh chóng, hiệu quả, CV phải biết vận dụng các công cụ và kỹ thuật phù hợp như mẫu các kế hoạch, cách thức xây dựng kế hoạch, quy trình triển khai kế hoạch...

- *Lựa chọn và vận dụng các kỹ thuật để viết báo cáo cụ thể*: Viết báo cáo là một yêu cầu “mang tính nghề nghiệp” của CV trường ĐH. Định kì hằng tháng/quý/năm, CV đều phải viết các loại báo cáo. Mỗi loại báo cáo có những quy định khác nhau. Do đó, CV phải có khả năng lựa chọn và vận dụng các kỹ thuật để viết các loại báo cáo cụ thể.

#### d. Năng lực triển khai thực hiện

Triển khai thực hiện là NL không thể thiếu đối với đội ngũ CV nói chung, đội ngũ CV trường ĐH nói riêng. Tất cả các hoạt động trong bộ máy hành chính của nhà trường vận hành như thế nào đều tùy thuộc vào NL triển khai của đội ngũ CV. NL này có các biểu hiện sau đây:

- *Nắm vững các đầu công việc của từng vị trí việc làm*: Ở từng VTVL, đều có một số đầu công việc mà CV cần phải nắm vững. Có nắm vững các đầu công việc thì CV mới “biết việc mà làm” và quan trọng hơn là không để sót việc.

- *Có khả năng kế hoạch hóa việc thực hiện các nhiệm vụ được giao*: Trong triển khai thực hiện nhiệm vụ được giao, tính kế hoạch có ý nghĩa rất quan trọng đối với từng CV của trường ĐH. Nhờ có tính kế hoạch, CV mới có thể hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn.

- *Biết tổ chức giải quyết các công việc theo những quy trình nhất định*: Trong giải quyết các công việc được giao, muốn nhanh chóng và hiệu quả, CV trường ĐH phải biết quy trình hóa việc giải quyết các công việc. Khi giải quyết các công việc được quy trình hóa sẽ giảm thiểu tối đa những sai sót có thể xảy ra.

- *Biết lựa chọn cách thức triển khai phù hợp với yêu cầu của từng loại công việc/nhiệm vụ và điều kiện thực tế của đơn vị*: CV trường ĐH cần phải nắm được cách thức triển khai từng loại công việc/nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị.

- *Biết tìm kiếm, huy động các nguồn lực để triển khai thực hiện công việc/nhiệm vụ được giao*: Trong triển khai thực hiện công việc/nhiệm vụ được giao, CV trường ĐH phải biết tìm kiếm, huy động các nguồn lực. Các nguồn lực này có thể tìm kiếm, huy động ngay ở đơn vị của mình hoặc ở các đơn vị khác trong và ngoài nhà trường.

#### e. Năng lực làm việc nhóm

Trong trường ĐH, NL làm việc nhóm của CV được thể hiện ở các hành vi (kỹ năng) sau đây:

- *Nắm vững mục tiêu làm việc chung của nhóm*: Để làm việc nhóm, CV trường ĐH phải nắm vững mục tiêu làm việc chung của nhóm. Có nắm vững mục tiêu làm việc chung của nhóm thì việc làm của nhóm mới đem lại kết quả mong muốn.

- *Biết bày tỏ ý kiến và các giải pháp để giải quyết vấn đề của nhóm*: Khi làm việc nhóm, yêu cầu quan trọng là mỗi CV trường ĐH phải biết bày tỏ ý kiến và các giải pháp để giải quyết vấn đề của nhóm. Nếu không làm được điều này, làm việc nhóm sẽ không có ý nghĩa.

- *Cởi mở, trung thực và tôn trọng lẫn nhau trong giao tiếp:* Trong khi làm việc nhóm, CV trường ĐH phải có thái độ cởi mở, trung thực và tôn trọng lẫn nhau. Thái độ giao tiếp của mỗi CV sẽ có ảnh hưởng lớn đến kết quả làm việc nhóm.

- *Biết thỏa thuận, đánh giá và giải quyết các vấn đề để hướng đến một giải pháp chung cho nhóm:* Kết quả làm việc nhóm, phải hướng đến một giải pháp chung cho nhóm. Vì thế, trong quá trình làm việc nhóm, cần có sự thỏa thuận, đánh giá và giải quyết các vấn đề giữa các CV.

- *Biết tin tưởng và lắng nghe ý kiến của các thành viên trong nhóm:* Đây là yêu cầu quan trọng để hình thành, phát triển NL làm việc nhóm của CV trường ĐH.

- *Biết kiểm chế những xung đột có thể xảy ra trong quá trình làm việc nhóm:* Trong quá trình làm việc nhóm, các ý kiến, quan điểm giữa các CV có thể khác nhau nên sự xung đột có thể xảy ra. CV trường ĐH cần phải biết kiểm chế những xung đột này.

*g. Năng lực sử dụng tin học và ngoại ngữ*

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập ngày càng sâu rộng, tin học và ngoại ngữ trở thành hai công cụ không thể thiếu của con người nói chung, CV trường ĐH nói riêng. Nếu thiếu hai công cụ này, người ta có thể sẽ mất đi cơ hội làm việc trong những công ti đa quốc gia và giảm đi cơ hội cạnh tranh trực tiếp với những ứng viên thông thạo tin học và ngoại ngữ. NL sử dụng tin học, ngoại ngữ có các biểu hiện sau đây:

- *Sử dụng thành thạo các phần mềm thông dụng như Word, Excel và Powerpoint:* Đây là những phần mềm mà bất cứ CV nào của trường ĐH đều phải nắm vững. Nhờ các phần mềm này, CV có thể giải quyết nhanh chóng các công việc thuần túy mang tính chất kĩ thuật.

- *Có khả năng tự tìm tòi, học hỏi cách dùng các công cụ khác nhau trên máy vi tính, đáp ứng yêu cầu vận hành hiệu quả trường ĐH:* Máy vi tính có nhiều công cụ khác nhau. Các công cụ này có thể không được đề cập tới trong chương trình Tin học. Vì thế, mỗi CV trường ĐH cần phải tự tìm tòi, học hỏi cách sử dụng các công cụ khác nhau trên máy vi tính phục vụ cho công việc của mình.

- *Có khả năng đọc hiểu chính xác tài liệu bằng tiếng nước ngoài, phục vụ cho công tác chuyên môn của mình:* Có nhiều tài liệu phục vụ cho công tác chuyên môn của CV trường ĐH viết bằng tiếng nước ngoài, chủ yếu là bằng tiếng Anh. Để có thể sử dụng được các tài liệu này, CV phải có khả năng đọc hiểu chính xác tài liệu bằng tiếng nước ngoài, nhất là trong bối cảnh giáo dục ĐH Việt Nam đang ngày càng hội nhập sâu với giáo dục ĐH thế giới.

- *Có khả năng viết các tài liệu như test plan, test spec, tổng hợp kết quả test:* Đây cũng là một yêu cầu về NL tin học và ngoại ngữ đối với CV trường ĐH.

Như vậy, khung NL của CV trường ĐH gồm 06 NL cơ bản. Đây là những NL chung cho mọi VTVL của đội ngũ CV trường ĐH. Tùy theo từng nhóm vị trí việc làm, có thể cụ thể hóa các NL chung này thành các NL riêng (hay NL chuyên biệt). Ví dụ, NL của CV nhóm việc làm Hành chính

- Tổng hợp, Tổ chức cán bộ; NL của CV nhóm việc làm Đào tạo, Khoa học, Hợp tác quốc tế; NL của CV nhóm việc làm Công tác chính trị - Học sinh, sinh viên; NL của CV nhóm việc làm Kế hoạch - Tài chính, Đầu tư ...

### 2.3. Sử dụng khung năng lực để phát triển đội ngũ chuyên viên trường đại học

Phát triển đội ngũ CV là phát triển một trong những nguồn nhân lực chủ yếu của trường ĐH, nhằm làm cho đội ngũ này đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và đảm bảo về chất lượng. Khung NL của CV trường ĐH có ý nghĩa quan trọng trong phát triển đội ngũ CV trường ĐH. Có thể sử dụng khung NL trong tuyển dụng đội ngũ CV trường ĐH; Bố trí, sắp xếp hợp lí đội ngũ CV trường ĐH; Bồi dưỡng đội ngũ CV trường ĐH và đánh giá đội ngũ CV trường ĐH.

#### 2.3.1. Sử dụng khung năng lực để tuyển dụng đội ngũ chuyên viên trường đại học

Tuyển dụng là khâu đầu tiên của phát triển đội ngũ nói chung, phát triển đội ngũ CV trường ĐH nói riêng. Có làm tốt khâu tuyển dụng mới có đội ngũ đáp ứng yêu cầu công việc. Trong tuyển dụng đội ngũ, việc đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng có ý nghĩa rất quan trọng. Các tiêu chuẩn tuyển dụng phải phản ánh được những năng lực mà ứng viên cần phải có cho từng VTVL. Vì thế, trong tuyển dụng đội ngũ CV trường ĐH, cần sử dụng khung NL của CV trường ĐH.

#### 2.3.2. Sử dụng khung năng lực để bố trí, sắp xếp hợp lí đội ngũ chuyên viên trường đại học

Bố trí, sắp xếp hợp lí đội ngũ CV trường ĐH có ý nghĩa rất quan trọng. Có bố trí, sắp xếp hợp lí đội ngũ CV trường ĐH thì mới tạo điều kiện cho đội ngũ này phát huy vai trò của mình, từ biết việc đến thạo việc. Cơ sở để bố trí, sắp xếp hợp lí đội ngũ CV trường ĐH chính là mức độ đáp ứng khung NL của CV ở mỗi vị trí việc làm. Khi đáp ứng khung NL ở mức độ cao, từng CV sẽ hoàn thành tốt công việc của mình, đồng thời có sự lan tỏa và hỗ trợ đối với các CV khác.

#### 2.3.3. Sử dụng khung năng lực để bồi dưỡng đội ngũ chuyên viên trường đại học

Khung NL vừa là mục tiêu, vừa là kết quả bồi dưỡng đội ngũ CV trường ĐH. Là mục tiêu khi khung NL định hướng cho hoạt động bồi dưỡng CV trường ĐH, là kết quả khi việc bồi dưỡng đội ngũ CV trường ĐH phải hình thành được ở cả đội ngũ và từng CV có NL chung và NL riêng, đặc trưng cho từng vị trí việc làm trong bộ máy hành chính của trường ĐH. Vì thế, cần căn cứ vào khung NL để xây dựng nội dung bồi dưỡng đội ngũ CV trường ĐH. Từ đó, nội dung bồi dưỡng đội ngũ CV trường ĐH bao gồm các vấn đề sau đây: Vai trò của đội ngũ CV trong trường ĐH; VTVL của đội ngũ CV trong trường ĐH; Những yêu cầu về phẩm chất, NL đối với CV ở từng vị trí việc làm; Con đường tự học, tự nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, NL và phẩm chất của CV trường ĐH...

### 2.3.4. Sử dụng khung năng lực để đánh giá đội ngũ chuyên viên trường đại học

Khung NL thực chất là chuẩn nghề nghiệp của CV trường ĐH. Dựa vào khung NL, có thể đánh giá được hiệu quả làm việc của từng CV trường ĐH. Tuy nhiên, để đánh giá đội ngũ CV trường ĐH theo khung NL thì ở từng NL cần cụ thể hóa thành các biểu hiện (các tiêu chí). Ở từng biểu hiện (tiêu chí) lại phải chia ra thành các mức độ (đạt, khá, tốt).

Ở biểu hiện (tiêu chí) như: *Đánh giá được hiệu quả công việc của những người khác cùng chuyên môn nghiệp vụ; Phân tích được những tình huống phát sinh trong công việc* lại có thể chia làm các mức độ: 1/ Mức đạt: Đánh giá được hiệu quả công việc của những người khác cùng chuyên môn nghiệp vụ; 2/ Mức khá: Đánh giá được hiệu quả công việc của những người khác cùng chuyên môn nghiệp vụ; Phân tích được những tình huống phát sinh trong công việc; 3/ Mức tốt: Đánh giá được hiệu quả công việc của những

người khác cùng chuyên môn nghiệp vụ; Đưa ra cách giải quyết tối ưu các tình huống phát sinh trong công việc... Như vậy, trong phát triển đội ngũ CV trường ĐH, có thể sử dụng khung NL trong tuyển dụng đội ngũ CV; trong bố trí, sắp xếp hợp lý đội ngũ CV; trong bồi dưỡng đội ngũ CV và trong đánh giá đội ngũ CV.

### 3. Kết luận

Đội ngũ CV là một nguồn lực không thể thiếu được của trường ĐH. Nguồn lực này đảm bảo cho bộ máy hành chính của trường ĐH hoạt động thông suốt và hiệu quả. Khung NL giữ vai trò quan trọng trong chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nói chung, đội ngũ CV trường ĐH nói riêng. Vì thế, cần thiết phải xây dựng khung NL của CV trường ĐH và sử dụng khung NL này trong phát triển đội ngũ CV trường ĐH.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] L. M. Dooley, K. E Paprock, I. Sun & E. G. Y. Gonzalez, (2001), *Differences in priority for competencies trained between U.S. and Mexican trainers*, Unpublished manuscript.
- [2] Weinenrt F.E, (2001), *Vergleichende Leistungsmessung in Schulen-eineumstrittene Selbstvertrondlichkeit*, in F.E. Weinenrt (eds) *Leistungsmessung in Schulen*, Weinheim und Basejl: Beltz Verlag.
- [3] Québec- Ministère de L'Education, (2004), *Québec Education Program, Secodary School Education, Cycle One*.
- [4] OECD, (2002), *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Fundation*.
- [5] Phạm Minh Hạc, chủ biên (1988), *Tâm lý học*, Tập 1, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [6] Đặng Thành Hưng (2012), *Năng lực và giáo dục theo tiếp cận năng lực*, Tạp chí Quản lý Giáo dục, số 43.

## UNIVERSITY PROFESSIONAL CAPACITY FRAMEWORK CORRESPONDING TO JOB POSITION

### Phạm Đình Mạnh

Vinh University  
182 Le Duan, Vinh city, Nghe An province,  
Vietnam  
Email: manhpdm@vinhuni.edu.vn

**ABSTRACT:** *Improving human resource in university is one of the most important challenge to maintain education quality. By clarifying concepts of competency, also showing the need to build a capacity framework, the article had set the capacity framework of university experts including 6 competencies: professional competence; advisory capacity; capacity to analyze, synthesize and process information; implementation capacity; team work capacity; IT and foreign language competencies. Based on theses concepts, there proposed the issue of using the capacity framework to develop a team of university experts. The article also suggested capacity building and evaluation solutions in order to improve university human resource.*

**KEYWORDS:** Competence; capacity framework; experts; universities.