

SỰ THỎA MÃN NGHỀ NGHIỆP CỦA ĐỘI NGŨ VIÊN CHỨC HÀNH CHÍNH TRONG CÁC ĐẠI HỌC VÙNG Ở VIỆT NAM

ThS. PHẠM THẾ KIÊN

Đại học Huế

1. Đặt vấn đề

Sự thỏa mãn nghề nghiệp được định nghĩa như là sự cảm nhận tích cực hoặc tiêu cực của nhân viên về công việc của họ [1]. Nếu cảm nhận tích cực, họ sẽ hài lòng cao, ngược lại nếu cảm nhận tiêu cực thì mức độ hài lòng về công việc của họ sẽ thấp. Nghiên cứu này nhằm xác định mức độ thỏa mãn nghề nghiệp của đội ngũ viên chức hành chính (ĐNVCHC) trong các đại học (ĐH) vùng, góp phần đưa ra các giải pháp quản lý phù hợp, giúp ĐNVCHC thỏa mãn hơn, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao, hạn chế được sự “chảy máu” chất xám, góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản lý ĐNVCHC trong các ĐH vùng ở Việt Nam, đáp ứng yêu cầu đổi mới quản lý giáo dục ĐH hiện nay ở nước ta.

2. Nghiên cứu sự thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC trong các ĐH vùng ở Việt Nam

Tùy theo các cách tiếp cận khác nhau mà các học giả đưa ra các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc khác nhau. Các nghiên cứu ở nước ngoài cho thấy, nhìn chung các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc bao gồm: Bản chất công việc, cơ hội đào tạo - thăng tiến, sự công nhận, sự giám sát của cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự đãi ngộ và các phần thưởng (thăng tiến, điều kiện vật chất của môi trường làm việc, cơ cấu của tổ chức) [2]. Ở Việt Nam, các nghiên cứu hầu hết cho rằng sự thỏa mãn trong công việc bị tác động bởi các nhóm nhân tố cơ bản sau: Bản chất công việc, tiền lương, thưởng và phụ cấp, quan hệ làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, điều kiện vật chất [3]. Nghiên cứu này tiếp cận theo quan điểm quản lý nguồn nhân lực, trên cơ sở kết quả của các nghiên cứu trước đây về sự thỏa mãn trong công việc và tình hình thực tế tại 3 trường ĐH vùng (ĐH Đà Nẵng, ĐH Huế và ĐH Thái Nguyên), chúng tôi lựa chọn 08 nhân tố để đo lường sự thỏa mãn nghề nghiệp cá nhân của ĐNVCHC trong các ĐH vùng, gồm: Bản chất công việc; đào tạo và bồi dưỡng; đánh giá viên chức hành chính (VCHC); kế hoạch phát triển nghề nghiệp; sự tham gia quản lý; cơ hội phát triển nghề nghiệp; hệ thống lương, thưởng; môi trường làm việc. Sự thỏa mãn nghề nghiệp sẽ tạo động lực, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của ĐNVCHC.

Nghiên cứu được thực hiện qua 5 giai đoạn: (1) Xây dựng phiếu hỏi, (2) Khảo sát thử, (3) Khảo sát chính thức, (4) Phỏng vấn sâu, (5) Phân tích và xử lý số liệu. Thời gian tiến hành là từ tháng 11/2014 đến tháng 5/2015.

Phương pháp nghiên cứu chính là điều tra bằng bảng hỏi. Bảng hỏi sử dụng thang đo thái độ 5 bậc của Likert từ “hoàn toàn không thỏa mãn” đến “hoàn toàn thỏa mãn” với 8 nhân tố và 27 biến quan sát để đánh giá sự thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC trong các ĐH vùng ở Việt Nam. Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, bảng hỏi đã được khảo sát thử trên 70 VCHC. Kết

quả phân tích độ tin cậy cho thấy, thang đo đánh giá nhận thức về tính chủ động của ĐNVCHC trong công việc có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha = 0,955. Hệ số tương quan của từng item với tổng thể thang đo đều từ 0,387 trở lên. Mỗi item bị loại đi đều khiến cho hệ số Cronbach's Alpha giảm xuống (xem Bảng 1). Các giá trị này cho phép kết luận thang đo là đáng tin cậy, có thể sử dụng và đem lại những kết quả chính xác, khoa học.

Bảng 1: Hệ số tương quan giữa từng item và tổng thang đo sự thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC

Item	Hệ số tương quan giữa từng item và tổng thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha nếu item bị loại
Item 1	0,642	0,954
Item 2	0,793	0,952
Item 3	0,714	0,953
Item 4	0,613	0,954
Item 5	0,660	0,954
Item 6	0,684	0,953
Item 7	0,673	0,953
Item 8	0,530	0,954
Item 9	0,697	0,953
Item 10	0,387	0,954
Item 11	0,506	0,954
Item 12	0,735	0,953
Item 13	0,685	0,953
Item 14	0,671	0,954
Item 15	0,596	0,954
Item 16	0,735	0,953
Item 17	0,569	0,954
Item 18	0,595	0,954
Item 19	0,692	0,953
Item 20	0,689	0,953
Item 21	0,692	0,953
Item 22	0,619	0,954
Item 23	0,620	0,954
Item 24	0,541	0,954
Item 25	0,679	0,953
Item 26	0,788	0,952
Item 27	0,741	0,953

(Ghi chú: Nội dung các item được thể hiện ở Mục 3)

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên ý kiến đánh giá của 314 VCHC của 3 cơ quan ĐH vùng, 12 trường ĐH thành viên (3 Trường ĐH Sư phạm, 2 Trường ĐH Nông Lâm, 2 Trường ĐH Kinh tế, 1 Trường ĐH Khoa học, 1 Trường ĐH Luật, 1 Trường ĐH Y - Dược, 1 Trường ĐH Nghệ thuật, 1 Trường ĐH Ngoại ngữ) của 3 ĐH vùng. Số VCHC tham gia khảo sát trải đều ở văn phòng, các ban chức năng của các ĐH vùng và phòng chức năng của các trường ĐH thành viên.

Đa số VCHC tham gia khảo sát có trình độ ĐH (61,5%) và thạc sĩ (32,5%), hình thức đào tạo chính quy là



chủ yếu (83,4%). Hầu hết các VCHC đều đã có các chứng chỉ ngoại ngữ và tin học trở lên. Phần lớn có tuổi dưới 40 (77,1%); VCHC là nam và nữ tương đối đồng đều, lần lượt là 42,0% và 53,8%. Số năm công tác của VCHC tham gia khảo sát phân bố đều theo các nhóm từ 5 năm trở xuống (36,7%), từ 6 đến 10 năm (28,3%) và trên 10 năm (28%).

Ngoài ra, nghiên cứu cũng đã tiến hành phỏng vấn sâu 25 cá nhân, bao gồm 01 thành viên trong ban giám đốc ĐH vùng, 04 thành viên ban giám hiệu của trường ĐH thành viên ĐH vùng, 06 viên chức quản lý (VCQL) của ĐH vùng, 04 viên chức vừa là VCQL của ĐH vùng vừa là nhà nghiên cứu về khoa học quản lý và 10 VCHC.

Kết quả khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS phiên bản 16.0. Các chỉ số thống kê được sử dụng trong nghiên cứu này là tỉ lệ phần trăm, điểm trung bình (ĐTB), độ lệch chuẩn (ĐLC) và phân tích so sánh hai giá trị trung bình.

3. Phân tích kết quả nghiên cứu sự thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC trong các trường ĐH vùng ở Việt Nam

Nhìn chung, sự thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC trong các ĐH vùng ở Việt Nam ở mức "bình thường" (ĐTB = 3,40; ĐLC = 0,50), trong đó, nhân tố được đánh giá thỏa mãn nhất là "Môi trường làm việc". Môi trường làm việc là những yếu tố xung quanh tác động đến công việc của cá nhân, trong đó các mối quan hệ xã hội giữa người với người đóng vai trò quan trọng nhất. Môi trường làm việc tích cực sẽ tạo sự gắn kết các thành viên trong đơn vị lại với nhau, tạo động lực cho mọi người làm việc tốt, nâng cao hiệu quả công việc. Mặc dù nhân tố này được đánh giá là thỏa mãn cao nhất song mức độ thỏa mãn cũng chỉ trên mức trung bình (ĐTB = 3,67; ĐLC = 0,61). Kết quả khảo sát cho thấy khá nhiều VCHC trong các ĐH vùng "chưa thỏa mãn" hoặc cảm thấy "bình thường" về các vấn đề như: "Được bảo đảm điều kiện về cơ sở vật chất cho cá nhân thực hiện tốt công việc được giao" (35,3%), "Chế độ, chính sách công bằng, theo đúng quan điểm của Đảng, chính sách của nhà nước và pháp luật về tiền lương, khen thưởng, kỉ luật, đào tạo, bồi dưỡng..." (43,0%), "Đội ngũ VCQL trực tiếp là người có năng lực, công tâm, tâm huyết với công việc" (43,6%), "Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp là tin tưởng, tôn trọng, hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau trong công việc" (37,3%) và "Đơn vị là một tập thể đoàn kết. Tổ chức luôn kịp thời phát hiện và giải quyết những mâu thuẫn cá nhân bên trong đơn vị" (36,0%). Để nâng cao hiệu quả công việc hành chính, các ĐH vùng cần có những biện pháp để thay đổi môi trường làm việc theo hướng tích cực cho ĐNVCHC.

Bảng 2: Mức độ thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC

TT	Các nhân tố	ĐTB	ĐLC
1	Bản chất công việc	3,33	0,66
2	Đào tạo và bồi dưỡng	3,37	0,66
3	Đánh giá đội ngũ VCHC	3,31	0,57
4	Kế hoạch phát triển nghề nghiệp	3,28	0,72
5	Hệ thống lương, thưởng	3,35	0,73
6	Môi trường làm việc	3,67	0,61
7	Sự tham gia quản lý	3,41	0,66
8	Cơ hội phát triển nghề nghiệp	3,32	0,71
Đánh giá chung về mức độ thỏa mãn nghề nghiệp		3,40	0,50

Để thành công trong công việc, mỗi VCHC cần có "Kế hoạch phát triển nghề nghiệp". Kế hoạch phát triển nghề nghiệp là tập hợp những hoạt động, những công việc được sắp xếp theo một trình tự nhất định giúp mỗi VCHC đạt được các mục tiêu trong công việc. Bản kế hoạch phát triển nghề nghiệp có thể xem là công cụ hữu ích giúp VCHC định hướng nghề nghiệp, phát triển những kiến thức và kĩ năng cần thiết cho công việc tương lai. Mặc dù đóng vai trò quan trọng như vậy nhưng nhân tố này lại có mức thỏa mãn thấp nhất trong số 8 nhân tố mà chúng tôi đưa ra (ĐTB = 3,28; ĐLC = 0,72). Nhiều VCHC chưa thỏa mãn về các nội dung: "Được tổ chức tìm hiểu nguyện vọng nghề nghiệp và có định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho bản thân" (thể hiện qua việc có 68,2% VCHC chọn mức "hoàn toàn không thỏa mãn", "không thỏa mãn" và "bình thường"), "Nhu cầu phát triển của cá nhân được kết hợp hài hòa với nhu cầu phát triển của đơn vị" (thể hiện qua việc có 62,5% VCHC chọn mức "hoàn toàn không thỏa mãn", "không thỏa mãn" và "bình thường").

"Đánh giá đội ngũ viên chức hành chính" là công việc được thực hiện thường xuyên hàng năm. Đánh giá ĐNVCHC nhằm làm căn cứ tiếp tục bố trí, sử dụng, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỉ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với đội ngũ này. Đánh giá ĐNVCHC là một trong những nội dung quan trọng trong việc tạo động lực lao động. Tuy nhiên, đây lại là một trong bốn nhân tố có mức độ thỏa mãn khá thấp (ĐTB = 3,31; ĐLC 0,57). Trong đó, hai nội dung của nhân tố này có mức độ thấp nhất trong số 27 nội dung của tám nhân tố mà chúng tôi đưa ra, đó là nội dung "Hệ thống đánh giá theo tiêu chuẩn vị trí việc làm (về đạo đức nghề nghiệp; về trình độ đào tạo, bồi dưỡng; về năng lực chuyên môn, nghiệp vụ) và theo kết quả thực hiện công việc" (ĐTB = 3,15; ĐLC = 0,75) và nội dung "Các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể, hợp lí, có thể phân loại đánh giá viên chức hành chính" (ĐTB = 3,18; ĐLC = 0,74). Nguyên nhân có thể do công tác đánh giá hiện nay ở các ĐH vùng chưa được thực hiện tốt. Một số VCHC được phỏng vấn cũng cho rằng công tác đánh giá ĐNVCHC trong các ĐH vùng vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập, đó là chưa xây dựng được hệ thống đánh giá công bằng, chính xác; việc đánh giá đang thiếu nhiều tiêu chuẩn khách quan, gần như phụ thuộc cảm tính của VCQL, hệ thống đánh giá mới chỉ là hình thức và chung chung, chưa căn cứ vào kết quả thực hiện công việc...

ĐNVCHC sẽ được nâng cao vị thế và trình độ chuyên môn nghiệp vụ nếu họ có những cơ hội phát triển nghề nghiệp. Kết quả điều tra cho thấy ĐNVCHC chưa thỏa mãn cao đối với nhân tố "Cơ hội phát triển nghề nghiệp" (ĐTB = 3,32; ĐLC = 0,71), cụ thể họ chưa thỏa mãn với các vấn đề: "Được tạo cơ hội thăng tiến, được tạo điều kiện tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng" và "Được giao các công việc mới đòi hỏi cao về trình độ, năng lực và được cử người hướng dẫn, kèm cặp" (60,1% và 65,6%). Hiện nay, đa số các vị trí VCQL cấp trưởng tại các bộ phận chức năng của ĐH vùng được quy định phải là giảng viên, điều này dẫn đến hầu như cấp phó được bổ nhiệm cũng ưu tiên là giảng viên, ngoài ra, một số VCQL khi trả lời phỏng vấn cũng cho rằng, năng lực của VCHC chưa đáp

ứng được yêu cầu, đây có thể là nguyên nhân ảnh hưởng đến cơ hội phát triển và làm cho đội ngũ này chưa thỏa mãn với cơ hội phát triển của mình.

Với nhân tố "*Bản chất công việc*" (ĐTB = 3,33; ĐLC = 0,66), đây là một trong bốn nhân tố có mức độ thỏa mãn khá thấp, có đến 60,2% VCHC chưa thỏa mãn với nội dung "*Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn đã được đào tạo*" (thể hiện qua việc chọn "hoàn toàn không thỏa mãn", "không thỏa mãn", và "bình thường"), 55,7% chưa thỏa mãn với nội dung "*Công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân*" và có 68,1% chưa thỏa mãn với nội dung "*Công việc đòi hỏi cao về trình độ, năng lực*". Nguyên nhân của thực trạng này có thể là do công tác phân tích công việc hành chính, công tác tuyển dụng và sử dụng ĐNVCHC trong các ĐH vùng chưa được thực hiện tốt. Điều này cũng phù hợp với bối cảnh các ĐH vùng phải sử dụng nhân sự cũ, bố trí vào bộ phận mới nhằm thực hiện đúng các quy định của Thông tư 08/2014/TT-BGDĐT ngày 20/3/2014 của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của ĐH vùng và các cơ sở giáo dục ĐH thành viên.

Để nâng cao hiệu quả làm việc cho ĐNVCHC, các ĐH vùng cần phải thực hiện tốt công tác "*Đào tạo và bồi dưỡng*". Đào tạo và bồi dưỡng đối với VCHC là nhằm cập nhật kiến thức, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ được giao; góp phần xây dựng ĐNVCHC có đạo đức nghề nghiệp, có đủ trình độ và năng lực chuyên môn đảm bảo chất lượng của hoạt động nghề nghiệp. Kết quả khảo sát cho thấy ĐNVCHC chưa thỏa mãn cao về các nội dung thuộc nhân tố "*Đào tạo và bồi dưỡng*" (ĐTB = 3,37; ĐLC = 0,66). Có 61,4% VCHC khi được hỏi đã chọn mức độ "hoàn toàn không thỏa mãn", "không thỏa mãn" và "bình thường" ở nội dung "*Được đào tạo nhằm cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ công việc và phát triển nghề nghiệp*". Tỷ lệ các mức độ này ở nội dung "*Được đào tạo, bồi dưỡng trước khi thay đổi chức danh nghề nghiệp hoặc nhằm bổ sung, cập nhật kiến thức, kỹ năng phục vụ hoạt động nghề nghiệp*" và "*Được tạo điều kiện áp dụng các kiến thức đã học vào thực tế thực hiện công việc*" lần lượt là 66,6% và 56,7%. Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy, việc xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cho VCHC ở các ĐH vùng chủ yếu là dựa trên việc nâng cấp "học vị" mà chưa dựa trên việc bổ sung kỹ năng phục vụ công việc; sau khi VCHC kết thúc các khóa đào tạo, bồi dưỡng, các ĐH vùng cũng hầu như không thực hiện việc đánh giá hiệu quả đào tạo, bồi dưỡng nhằm nắm được nội dung VCHC đã tiếp thu, học hỏi được và việc áp dụng kiến thức đó vào thực tế thực hiện công việc.

Việc tạo điều kiện cho ĐNVCHC "tham gia quản lý" vừa thừa nhận vai trò, chức năng của đội ngũ này - phù hợp với triết lý quản lý nguồn nhân lực hiện đại; vừa nâng cao giá trị cá nhân, giá trị nghề nghiệp - điều này có tác động rất lớn đến những thứ mà đội ngũ này muốn duy trì hay giành được; đồng thời, còn tăng sự đóng góp của đội ngũ này cho các ĐH vùng. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cũng cho thấy mức độ thỏa mãn về nhân tố "*Sự tham gia quản lý*" (ĐTB = 3,41; ĐLC = 0,66) cũng chưa cao. Các tỷ lệ VCHC chưa thỏa mãn với các vấn đề "*Được tạo điều kiện tham mưu những vấn đề mang tính chuyên môn gắn với công việc hoặc nhiệm vụ được giao*"; "*Được khuyến*

khích tham gia ý kiến vào những vấn đề chung của đơn vị" và "*Được tạo cơ hội đưa ra các sáng kiến nhằm hoàn thiện các hoạt động của đơn vị*" khá lớn, lần lượt là 57,6%, 55,7% và 55,0%.

Ngoài ra, ĐNVCHC cũng chưa thỏa mãn với các nội dung thuộc nhân tố "*Hệ thống lương, thưởng*" (ĐTB = 3,35; ĐLC = 0,73). Điều này cho thấy hệ thống lương (lương cơ bản, lương tăng thêm) ở các ĐH vùng hiện nay có thể chưa phù hợp với vị trí việc làm, chức danh nghề nghiệp và các chế độ đãi ngộ, khen thưởng tương xứng với giá trị công việc; chưa được xây dựng căn cứ vào kết quả thực hiện công việc; chưa xứng đáng với sự cống hiến của cá nhân và cũng chưa đảm bảo được mức sống trung bình cho VCHC thông qua thu nhập từ đơn vị. Kết quả phỏng vấn cũng cho thấy, hệ thống lương, thưởng cho ĐNVCHC đã được các ĐH vùng chú trọng thay đổi, nhưng nhìn chung lương, thưởng hiện nay ở các ĐH vùng được thực hiện theo hướng dàn đều, chưa chú ý đến kết quả và năng lực chuyên môn, nghiệp vụ.

4. Kết luận và một số đề xuất

Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ thỏa mãn nghề nghiệp của ĐNVCHC trong các ĐH vùng ở Việt Nam chỉ ở mức "bình thường". So với các nhân tố khác, nhân tố "*Môi trường làm việc*" có mức độ thỏa mãn nhất. Các nhân tố có mức độ thỏa mãn khá thấp là "*Kế hoạch phát triển nghề nghiệp*", "*Đánh giá đội ngũ viên chức hành chính*", "*Cơ hội phát triển nghề nghiệp*" và "*Bản chất công việc*". Để tăng mức độ thỏa mãn cho ĐNVCHC trong các ĐH vùng, chúng tôi đề xuất các nội dung sau:

- **Phân tích công việc hành chính trong các ĐH vùng:** Phân tích công việc giúp cho các đơn vị xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn vị trí việc làm, làm cơ sở để thực hiện tốt công tác định biên, tuyển dụng, sử dụng, công tác đào tạo, phát triển, đánh giá... đội ngũ [4, tr.72]. Căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn vị trí việc làm, các ĐH vùng sẽ tuyển được đúng người, sắp xếp được công việc phù hợp với trình độ chuyên môn của VCHC, giúp VCHC sử dụng tốt các năng lực cá nhân để thực hiện công việc; xây dựng được hệ thống đánh giá công bằng, chính xác dựa trên tiêu chuẩn vị trí việc làm và tiêu chuẩn thực hiện công việc (kết quả thực hiện công việc)...; xác định được nội dung, kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo, bồi dưỡng nhằm phục vụ công việc và phát triển nghề nghiệp...

- **Đảm bảo chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý:** Nhìn chung, lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ, khen thưởng hiện nay ở các ĐH vùng được thực hiện theo hướng dàn đều, chưa chú ý đến kết quả thực hiện công việc. Đảm bảo chính sách, chế độ đãi ngộ ĐNVCHC hợp lý là xây dựng được hệ thống lương (lương cơ bản, lương tăng thêm) và các chế độ đãi ngộ, khen thưởng phù hợp, có thể khuyến khích được đội ngũ này.

- **Gia tăng sự tham gia quản lý, xây dựng và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ viên chức hành chính:** ĐNVCHC là những người quản lý theo chức năng, việc gia tăng sự tham gia quản lý cho đội ngũ này một mặt đáp ứng được nguyện vọng của đa số VCHC, mặt khác còn nâng cao hiệu quả tham mưu, giúp việc cho VCQL của đội ngũ này. Để gia tăng sự tham gia quản lý cho ĐNVCHC, các ĐH vùng cần phải tạo điều kiện cho



họ được quyết định vấn đề mang tính chuyên môn gắn với công việc hoặc nhiệm vụ được giao; khuyến khích họ tham gia vào việc ra quyết định liên quan đến hoạt động chung và tạo cơ hội cho đội ngũ này đưa ra các sáng kiến nhằm hoàn thiện các hoạt động của đơn vị.

Phát triển nghề nghiệp nhằm giúp viên chức định hướng nghề nghiệp tương lai và phát huy những kiến thức, kĩ năng cần thiết để chuẩn bị cho công việc tương lai ở đơn vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp là một trong những mối quan tâm hàng đầu của họ khi làm việc cho các tổ chức, đơn vị. Tuy nhiên, "Kế hoạch phát triển nghề nghiệp" và "Cơ hội phát triển nghề nghiệp" là hai trong số ba nhân tố có mức độ thỏa mãn thấp nhất. Do đó, các ĐH vùng cần phải có những biện pháp để nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của ĐNVCHC về hai nhân tố này. Bên cạnh đó, phải tạo điều kiện cho VCHC tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng, tạo cơ hội cho VCHC thăng tiến, đồng thời phải giao các công việc mới đầy thách thức và cử người hướng dẫn, kèm cặp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Noordin, F., Jusoff, K., (2009), *Levels of Job Satisfaction amongst Malaysian Academic Staff*, Asian

Social Science, Vol 5, p 122-128.

[2]. Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., (1959), *The Motivation to Work* (Second Edition), John Wiley and Sons, New York.

[3]. Trần Kim Dung, *Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam*, Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, Tập 8, Số 12, năm 2005

[4]. Trần Kim Dung, (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.

SUMMARY

The paper identifies career satisfaction level of administrative staff at regional universities, contributes to making the appropriate management solution, helps them more satisfied, attracts high quality human resources, limits brain drain, contributes to improving the effectiveness of management at regional universities in Vietnam, meets requirements of renewing Vietnam current higher education management.

Keywords: Career satisfaction; administrative staff; regional universities.

QUY TRÌNH TUYỂN CHỌN, BỔ NHIỆM... (Tiếp theo trang 26)

toàn diện GD&ĐT đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế trên địa bàn.

5. Kết luận

Để xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ CBQL phòng GD&ĐT đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT và yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế, chúng ta cần xây dựng quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, sử dụng CBQL và triển khai thực hiện các quy trình trên một cách bài bản. Đảng bộ quận/huyện phải tăng cường sự chỉ đạo, UBND quận/huyện xây dựng quy hoạch CBQL phòng GD&ĐT đảm bảo khách quan, dân chủ và khả thi. Chỉ đạo các phòng tham mưu xây dựng và ban hành quy chế, quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển, sử dụng CBQL. Việc tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, sử dụng CBQL phải đúng với quy hoạch, yêu cầu phát triển sự nghiệp GD của địa phương; quan tâm đến yêu cầu về năng lực mới của CBQL phòng GD&ĐT trước bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện GD&ĐT.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1]. Đảng Cộng sản Việt Nam, (1997), *Văn kiện Hội nghị lần thứ III Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa VIII*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

[2]. Bộ GD&ĐT-Dự án Phát triển Giáo viên THPT và Trung cấp chuyên nghiệp, (2013), *Một số vấn đề lí luận và thực tiễn về lãnh đạo và quản lí GD trong thời kì đổi mới*,

NXB Văn hóa-Thông tin, Hà Nội.

[3]. Đảng Cộng sản Việt Nam, (2011), *Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

[4]. Đỗ Minh Cương, Nguyễn Thị Doan, (2001), *Phát triển nguồn nhân lực GD đại học Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

[5]. Phạm Minh Hạc, (1996), *Mười năm đổi mới GD&ĐT*, NXB GD, Hà Nội.

SUMMARY

Selection, appointment, dismissal, change and use of management staff in Department of Education and Training (DOET) is an important step to enhance quality of management staff; develop this team with good moral characters, strong political ideology, capable and master guidelines and policies of the Party and State's laws, be able to solve educational practical issues in the county / district. The article proposes the selection process, appointment, dismissal, change and use of management staff in DOET, contributes to successfully implement the Resolution 29-NQ/TW on the renewal of fundamental, comprehensive education and training. The author presents: 1/ The meaning of the selection, appointment, dismissal, change and use of management staff in DOET; 2 / Its selection, appointment, dismissal, change and use; 3 /Propose its selection process, appointment, dismissal, change and use.

Keywords: The selection; appointment; dismissal; change; use of management staff; Department of Education and Training (DOET).