

Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường Đại học công nghiệp TP. Hồ Chí Minh

Thạc sĩ TRẦN HỮU MINH



Trong nền kinh tế chuyển đổi của nước ta hiện nay, quản trị nguồn nhân lực sao cho có hiệu quả là một vấn đề cấp thiết và thách thức đối với hầu hết các tổ chức. Sự biến đổi mạnh mẽ, thường xuyên của môi trường, tình chất của sự cạnh tranh và hội nhập, yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của cán bộ viên chức trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản trị phải có những thay đổi và chính sách thích ứng với môi trường hoạt động, đặc biệt là các chính sách về nguồn nhân lực – điều này quyết định đến sự ổn định, tồn tại và phát triển của các tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực nhằm vào việc khai thác nhân tố con người trong quá trình sản xuất một cách tốt nhất. Nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản và quan trọng để phát triển tổ chức một cách bền vững và ổn định. Nguồn nhân lực còn được coi là “Nguồn tài sản vô hình”, giữ một vị trí đặc biệt

trong cơ cấu của một tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá trình độ của một tổ chức.

1. Kinh nghiệm của một số nước

1.1 Kinh nghiệm của Singapore:

Singapore là một quốc gia ở châu Á, đất nước này chú trọng đặc biệt đến giáo dục và đầu tư mạnh cho việc phát triển nguồn nhân lực. Singapore chú trọng các đặc trưng và di sản văn hóa bao gồm quyền lợi quốc gia đặt trên quyền lợi của cộng đồng, quyền lợi xã hội đặt trên quyền lợi cá nhân; gia đình là hạt nhân cơ bản của xã hội; sự giúp đỡ của cộng đồng và cá nhân được tôn trọng; đề cao việc hòa hợp chủng tộc và tôn giáo.

Singapore đưa ra các chính sách khích lệ và thu hút chất xám ở nước ngoài, tuyển chọn các công ty nước ngoài ổn định và có tiềm lực, có công nghệ tiên tiến để phát triển và đầu tư trong nước; chú trọng kích thích đầu

tư, chuẩn bị sẵn đội ngũ công nhân được đào tạo có kỹ thuật và kỹ luật cao. Trong kinh doanh, Singapore đưa ra cơ chế: Chú trọng hàng đầu là lợi ích xã hội, Nhà nước sẵn sàng cấp vốn và kiểm soát doanh nghiệp. Doanh nghiệp tự hạch toán chi phí, tự tuyển nhân viên và nhân viên tự do chọn doanh nghiệp. Tất cả các doanh nghiệp đều được khuyến khích phát triển.

1.2 Kinh nghiệm của Mỹ:

- Mỹ là một đất nước trẻ, giàu tài nguyên, thu hút người từ nhiều nơi trên thế giới tới kiếm sống với động lực thúc đẩy chủ yếu là các yếu tố tài chính, kinh tế. Đối với người Mỹ “Việc làm ra tiền là một trong những phương pháp hữu hiệu nhất để giành sự kính trọng xã hội”. Vì vậy, các tư tưởng làm giàu trong xã hội được kích thích. Vị trí, chức tước trong xã hội Mỹ không được đánh giá cao như những nơi có nền văn minh truyền thống, ngay cả giáo dục, đào tạo cũng chỉ được coi là một hình thức đầu tư cá

nhân. Văn hóa của Mỹ thể hiện tính thực dụng, tính cá nhân chủ nghĩa cao, quyền tự do cá nhân được xếp ưu tiên hàng đầu. Người Mỹ chấp nhận xung đột, coi xung đột là động lực phát triển. Thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của Mỹ luôn chú trọng đề cao các giá trị văn hóa, cuộc sống kiểu Mỹ và được đánh giá là một trong những trường phái quản trị mạnh và thành công nhất trên thế giới.

2. Định hướng phát triển :

- Mục tiêu của trường Đại học công nghiệp TP.HCM trong giai đoạn 2005 - 2010 :

- Tiếp tục xây dựng nhà trường trở thành trung tâm đào tạo đa ngành đa nghề, đa bậc học có tầm khu vực và cả nước trên cơ sở duy trì phát huy các ngành nghề hiện có và mở thêm một số ngành nghề mới như: công nghệ cất may, thiết kế thời trang, máy và thiết bị hóa chất, công nghệ hóa silicat, quản trị kinh doanh, cơ điện tử, công nghệ tự động hóa, công nghệ sinh học với các loại hình đào tạo đại học – cao đẳng – trung cấp – công nhân kỹ thuật bậc cao.

- Tạo bước chuyển biến cơ bản về chất lượng đào tạo theo hướng tiếp cận với trình độ tiên tiến của thế giới, phù hợp với thực tiễn của công nghiệp, phục vụ thiết thực cho sự phát triển kinh tế của đất nước. Thực hiện ISO 9001 – 2000 trong lĩnh vực quản lý nhằm nâng cao chất lượng đào tạo.

- Xây dựng một đội ngũ giáo viên theo tiêu chuẩn hóa, tiêu chuẩn quốc tế có khả năng giảng dạy, có năng lực nghiên cứu khoa học trong từng khoa, từng ngành.

- Thành lập trung tâm đào tạo quốc tế, trên cơ sở tiếp tục mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế trên một số lĩnh vực, như: đào tạo, tư vấn, trao đổi thông tin, hội thảo, hội nghị quốc tế. thuê mướn chuyên gia và tiếp nhận các chuyên gia trong quá trình liên kết đào tạo.

Trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đòi hỏi phải phát triển mạnh giáo dục – đào tạo đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực với qui mô, cơ cấu trình độ, ngành nghề hợp lý và đạt chất lượng cao. Sự đổi

mới mạnh mẽ về công nghệ trong sản xuất công nghiệp đang đặt ra yêu cầu rất cao đối với phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ cán bộ công nghệ. Để góp phần đáp ứng nhu cầu đó, trường Cao đẳng công nghiệp 4 xây dựng đề án đề nghị Bộ công nghiệp, Bộ giáo dục và đào tạo trình Thủ tướng Chính phủ cho phép trường được nâng cấp thành trường đại học để đào tạo kỹ sư công nghệ với các ngành: công nghệ cơ khí, công nghệ hóa học, công nghệ sinh học, công nghệ điện tử, công nghệ phần mềm, công nghệ kỹ thuật điện.

3. Một số biện pháp

3.1. Hoàn thiện công tác hoạch định nhu cầu nguồn nhân lực :

Hoạch định nguồn nhân lực là sự dự báo các nhu cầu về nguồn nhân lực của tổ chức và hoạch định các bước cần thiết để đáp ứng các nhu cầu này. Hoạch định nguồn nhân lực bao gồm các kế hoạch và các chương trình thực hiện và phát triển để đáp ứng đúng số lượng, đúng người, đúng lúc và đúng chỗ để thỏa mãn các nhu cầu của tổ chức.

- Mục đích hoạch định nguồn nhân lực :

- Dự báo và xác định nhu cầu của nguồn nhân lực.- Xác định nhu cầu tuyển dụng.

- Xác định nhu cầu đào tạo.- Phát triển nguồn nhân lực.

- Giảm chi phí do sự thừa hoặc thiếu.

- Sử dụng như là một công cụ để đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.

Như vậy, hoạch định nguồn nhân lực liên quan hầu hết đến các chính sách quản trị nguồn nhân lực. Có thể hình dung quá trình hoạch định nguồn nhân lực qua tiến trình hoạch định nguồn nhân lực

3.2. Hoàn thiện quá trình phân tích công việc:

- Phân tích và thiết lập các bảng phân tích công việc :

Phân tích công việc nhằm thiết lập hai loại tài liệu cơ bản của quản trị nguồn nhân lực là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Đây là hai công cụ nhằm cung cấp thông tin cho việc hoạch định, tuyển

dụng, trang thiết bị công nghệ, đánh giá công việc, thiết lập cơ cấu lương bổng, đánh giá thành tích nhân viên. Đây là công việc quan trọng trong một trường và cần sớm được tiến hành.

• Đánh giá công việc :

Đây là bước nối tiếp sau tiến trình phân tích công việc, trường tiến hành đánh giá và phân loại công việc thành một hệ thống hoàn chỉnh và thống nhất trong toàn trường. Hệ thống đánh giá là cơ sở cho việc thiết lập chính sách trả lương. Căn cứ theo tình hình thực tế cho thấy trường nên sử dụng kết hợp phương pháp xếp hạng và phương pháp đánh giá bằng điểm.

Mỗi tiêu thức được một số điểm nhất định, tổng số điểm được đề nghị tối đa là 200 điểm. Công việc có thể được xếp hạng bằng điểm, có mức phân hạng mỗi nhóm cách nhau 20 điểm. Điểm càng cao thì công việc được đánh giá càng quan trọng và ngược lại. Từ đó hệ thống đánh giá này làm căn cứ để trả lương. Trọng số của các nhân tố được xác định căn cứ vào: cơ cấu và qui mô của trường, tính chất sản xuất kinh doanh, mục tiêu, chiến lược của tổ chức, đặc điểm về văn hoá trường.

• Xếp hạng công việc:

Sau khi đã tiến hành đánh giá công việc, bước tiếp theo sẽ là xếp hạng công việc thành từng nhóm có số điểm gần giống nhau. Các công việc có thể hoàn tất khác nhau trong cùng một nhóm điểm (gọi là cấp bậc công việc) xem như được đánh giá là tương đương với nhau về mặt giá trị đóng góp cho tổ chức. Các công việc trong cùng một cấp bậc có thể được hưởng cùng một mức lương hoặc một khoản mức lương. Việc phân thành nhóm có một khoản điểm chênh lệch có khả năng loại trừ sai sót trong quá trình đánh giá công việc. Số cấp bậc do nhà trường quy định tùy thuộc vào quy mô cơ cấu của trường, đặc thù của trường, và đặc điểm văn hóa của tổ chức.

3.3 Cải tiến công tác tuyển dụng:

Sau khi đã tiến hành hoạch định nguồn nhân lực, phân tích, đánh giá và xếp hạng cho các công việc, bước

tiếp theo là cải tiến công tác tuyển dụng tại trường bao gồm quản trị tuyển chọn và hội nhập.

3.3.1 Quản trị quá trình tuyển dụng :

- Xác định nguồn cung và các kênh tuyển dụng :

Đây là công tác quan trọng của quá trình tuyển dụng. Nguồn cung cấp nhân lực cho trường đầu tiên là nguồn từ nội bộ thông qua chính sách điều khiển và đề bạt. Chính sách đề bạt tạo cho nhân viên cảm giác an toàn và nhận thức được quyền lợi lâu dài trong trường. Sự đề bạt hợp lý những người có khả năng thật sự luôn là sự động viên và là yếu tố quan trọng tạo động cơ cho nhân viên. Đây cũng là phương cách tiết kiệm chi phí tuyển dụng cho trường. Mặt khác các nhân viên được đề bạt đã hiểu rõ về trường và các thành viên khác nên có thể hội nhập vào chức vụ mới dễ dàng hơn. Ngược lại, nếu đề bạt không đúng sẽ gây ra tâm lý bất mãn, bất phục tùng ảnh hưởng đến công việc chung. Vì vậy sự đề bạt phải dựa trên sự công bằng thông qua chính sách đánh giá thành tích của nhân viên. Tuy nhiên, sự đề bạt từ nguồn nội bộ cũng có nhược điểm là không tạo ra sức sống mới và sự sáng tạo do nhân viên cũ đã quá quen với nề nếp cũ, tập quán cũ và ngại thay đổi. Ngoài ra, nó còn tạo ra tâm lý "sống lâu lên lão làng" trong việc đề bạt theo thâm niên.

- Đánh giá các hình thức tuyển dụng:

- Các hình thức tuyển dụng đều có những ưu điểm và nhược điểm của chúng. Mỗi hình thức chỉ có ưu thế về từng loại lao động riêng, do đó trường cần phải khảo sát và hiểu biết các kênh để sử dụng có hiệu quả nhất trong từng trường hợp. Ngoài ra trường cũng phải tiến hành tiếp cận với các hình thức tuyển dụng, hiểu rõ hơn về phương thức thời gian, loại lao động của các hình thức nhằm có sự nhận xét chính xác. Vấn đề đặt ra là phải đánh giá các hình thức tuyển dụng thông qua chi phí tuyển dụng và lợi ích mà chúng mang lại cho trường. Do đó, Phòng quản trị nguồn nhân lực phải thường xuyên cập nhật số liệu, thông tin về các hình thức tuyển dụng,

phân loại so sánh các kênh để phục vụ cho quá trình tuyển dụng

- Đánh giá công tác quản trị :

Để thực hiện tốt công tác quản trị cần phải có công tác đánh giá quá trình tuyển dụng, tính toán đến các yếu tố ảnh hưởng như hoạch định nhân sự, các chính sách đối với công tác tuyển dụng, thị trường lao động và các xu thế của nó.

3.3.2 Tuyển chọn :

Công tác tuyển dụng của trường trong thời gian qua chưa thực sự dựa trên cơ sở khoa học của quản trị nguồn nhân lực. Do đó, để cải tiến công tác tuyển dụng cần phải thực hiện các nguyên tắc cơ bản theo trình tự tuyển chọn dựa trên nguồn ứng viên đã chọn.

- Xác định yêu cầu đối với người được tuyển chọn :

Người được tuyển phải phù hợp với yêu cầu của trường về mặt chất lượng. Do đó người được tuyển chọn phải thỏa mãn 3 điều kiện sau: Thực hiện tốt công việc được phân công theo yêu cầu của trường, Có khả năng phát triển kiến thức và kỹ năng để có thể đảm đương trách nhiệm lớn hơn, thích ứng được với môi trường của tổ chức, quan hệ tốt với đồng nghiệp. Sẵn sàng hợp tác với đồng nghiệp ở mọi cấp, mọi ngành nghề trong tổ chức.

- Xác định phương pháp tuyển chọn:

Phương pháp tuyển chọn là cơ sở cho quyết định tuyển chọn và phải được đánh giá thường xuyên tính hiệu quả của phương pháp tuyển chọn. Có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn, phương pháp trắc nghiệm hoặc kết hợp cả hai phương pháp trong quá trình tuyển dụng.

- Thực hiện tuyển chọn :

Tùy theo loại lao động và khả năng thực hiện có thể giảm bớt các bước không cần thiết Ví dụ tuyển lao động sản xuất giản đơn chỉ cần kiểm tra đầy đủ hồ sơ và phỏng vấn một lần là đủ. các ứng viên quan trọng thì cần thực hiện đầy đủ các bước: Chuẩn bị quá trình tuyển dụng, ra thông báo tuyển dụng, thu nhận, nghiên cứu hồ sơ, phỏng vấn.

- Hoà nhập cán bộ viên chức:

Hoà nhập nhằm giúp cho cán bộ

viên chức mới thích ứng được với văn hóa và điều kiện làm việc của nhà trường, nơi mà các ứng viên hòa nhập và cống hiến cho trường. Nếu hòa nhập không tốt sẽ sinh tâm lý ức chế, năng suất thấp và cuối cùng là chán nản dẫn tới bỏ việc làm hao tổn chi phí tuyển dụng và đào tạo ban đầu. Do đó hoà nhập ứng viên mới vào nhà trường là nhiệm vụ quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Tiến trình hoà nhập bao gồm :Tiếp đón ứng viên, phổ biến về văn hóa trường và bố trí công việc, Hoà nhập cán bộ viên chức

3.3.3 Đào tạo và phát triển nhân viên :

- Đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ :

- Đây là hình thức đào tạo nhằm bổ sung kiến thức về chuyên môn và nghiệp vụ cho cán bộ viên chức. Hình thức này tuy được lãnh đạo nhà trường quan tâm nhưng chưa đề ra những chính sách cụ thể, hầu hết là mang tính tự phát, không có hoạch định chiến lược cụ thể. Trong thực tế một số lớn nhân viên của Phòng tổ chức hành chánh và Phòng đào tạo của nhà trường không đảm đương nổi toàn bộ phạm vi công việc của mình. Do đó nhà trường cần phải lập kế hoạch đào tạo trong ngắn hạn và dài hạn về chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên của Nhà trường.

- Đào tạo kỹ năng, tay nghề cho học sinh, sinh viên :

Quá trình đào tạo này sẽ giúp cho học sinh, sinh viên hiểu được công việc của mình, các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc. Nhà trường nên tổ chức các cuộc thi tay nghề định kỳ nhằm xác định tay nghề, qua đó đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, tạo được không khí thi đua, nỗ lực từ phía học sinh, sinh viên. Với hình thức đào tạo kèm cặp tại chỗ rất có lợi, giúp cho việc xây dựng các bản hướng dẫn công việc, tích lũy được kinh nghiệm, làm tài liệu đào tạo sau này.

- Đào tạo để phát triển nhân viên:

Mục đích của phương thức đào tạo này là để bổ sung vào các vị trí kế cận dự trù trong tương lai và là cơ hội để nhân viên thăng tiến và được đề

bạt. Đây là một trong những động lực kích thích nhân viên làm việc, cạnh tranh, thăng tiến và gắn bó lâu dài với nhà trường. Đào tạo để phát triển về chuyên môn quản lý. Đây là hình thức nhằm giúp nhân viên phát triển nghề nghiệp của mình và thăng tiến vào các chức vụ cao hơn trong tương lai.

3.4. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:

Có nhiều phương pháp để xác định nhu cầu đào tạo tại nhà trường như phương pháp tính toán trên căn cứ vào số lượng học sinh, sinh viên; hoặc phương pháp căn cứ vào chỉ số tăng khối lượng học sinh, sinh viên... các phương pháp này đều áp dụng cho việc xác định nhu cầu giáo viên và đòi hỏi phải tính toán được các định mức lao động chính xác trong tất cả các khâu, kết quả cho được mang tính ước lượng.

3.4.1. Đánh giá hiệu quả đào tạo:

Đánh giá hiệu quả đào tạo thường qua 2 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo.

- Giai đoạn 2: học viên áp dụng những kỹ năng đã học hỏi được vào trong thực tế thực hiện như thế nào?

Để đánh giá có thể sử dụng các phương pháp như phương pháp thực nghiệm, phương pháp đánh giá những thay đổi của học viên. Tóm lại, quá trình đào tạo và phát triển nhân viên phải dựa trên nhu cầu của Nhà trường trong từng giai đoạn cụ thể và khả năng tài chính của Nhà trường. Do đó việc kết hợp chính sách đào tạo và các chính sách khác của quản trị nguồn nhân lực phải được thực hiện chặt chẽ để tạo ra một nguồn nhân lực đủ mạnh, đáp ứng yêu cầu phát triển của nhà trường.

3.4.2. Giải pháp duy trì nguồn nhân lực tại nhà trường:

Đây là những giải pháp quan trọng trong việc sử dụng nhân lực, giúp đánh giá đúng năng lực thực sự của nhân viên từ đó có căn cứ thực hiện việc trả lương thưởng hợp lý và công bằng, giúp người lao động cảm thấy thoải mái, gắn bó, làm việc lâu dài và cống hiến cho sự phát triển chung của nhà trường.

3.4.3. Sử dụng nguồn nhân lực:

Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực hợp lý là một công tác quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Sử dụng nguồn nhân lực hợp lý là bố trí nhân viên làm việc vào đúng khả năng của họ, tạo điều kiện môi trường sao cho nhân viên phát huy được những điểm mạnh của cá nhân phục vụ tốt nhất cho nhà trường.

Sử dụng nguồn nhân lực hợp lý còn phụ thuộc vào việc bố trí công việc sao cho hợp lý giữa các nhân viên không để người quá nhiều việc, người ít việc sẽ gây ra đổ kỵ so sánh giữa các nhân viên cùng phòng ban với nhau.

Muốn bố trí nhân sự hợp lý cần phải dựa vào cơ cấu của tổ chức, xem xét khối lượng thực hiện của từng phòng ban, khoa, các tổ và dựa vào bảng mô tả, bảng tiêu chuẩn công việc để đánh giá năng lực của từng người mà có sự sắp xếp nhân sự vào từng vị trí, công việc thích hợp. Đây là một công tác khó, đòi hỏi phải có sự tham gia của lãnh đạo các cấp trong nhà trường. Ngoài ra, nhà trường cần áp dụng các chính sách nhằm tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào công tác quản lý, cải thiện môi trường làm việc. Trong đó chú trọng vào công tác nâng cao hiệu quả đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, công tác quản trị lương thưởng hợp lý, công bằng, đánh giá đúng và trả công xứng đáng cho người có năng lực.

3.4.5. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá nhân sự tại nhà trường:

Đánh giá là sự xác định về thành tích thực tế đạt được của nhân viên trong một giai đoạn nào đó và năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Do đó, nhà trường cần đánh giá nhân viên trên hai lĩnh vực: đánh giá thành tích và đánh giá năng lực. Mục đích của việc đánh giá nhằm: Thông tin cho nhân viên về thành tích đạt được, xét duyệt khen thưởng, xác định nhu cầu đào tạo, bố trí sắp xếp lại công việc hoặc đề bạt.

Ngoài ra, đánh giá còn có tác dụng tăng cường sự hiểu biết giữa thủ trưởng và nhân viên thông qua giao tiếp, là động lực kích thích nhân viên, là mục tiêu cho nhân viên phấn đấu, và đánh giá còn có tác dụng thiết lập đạo đức lao động vì dựa trên cơ sở sự

công bằng. Việc đánh giá phải dựa trên hai công cụ chủ yếu là biểu mẫu đánh giá và phỏng vấn để đánh giá.

3.5. Quản trị hệ thống tiền lương tiền thưởng:

3.5.1. Hoàn thiện chính sách trả lương:

Chính sách trả lương phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Phải phù hợp với khả năng, mục tiêu, chiến lược và văn hóa nhà trường.

- Phải xác định đúng giá trị của công việc và phương thức phân phối tiền lương theo công việc một cách hợp lý. Đây là tiến trình được xác định phân tích, đánh giá và xếp hạng công việc đã được đề cập trong các phần trước.

- Hệ thống lương bổng phải phù hợp với thị trường: chính sách lương bổng nhằm tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động. Do đó, hệ thống lương bổng phải dựa trên hai cơ sở chủ yếu là đánh giá công việc và khảo sát thị trường

- Hệ thống lương bổng phải thực sự mang tính khuyến khích động cơ lao động: thể hiện ở sự phù hợp với thị trường, công bằng và phản ánh đúng giá trị của công việc, phải gắn với thành tích và thể hiện sự phát triển sự nghiệp của mỗi cá nhân.

Các biện pháp nhằm hoàn thiện chính sách trả lương tại nhà trường được đề nghị như sau:

Chính sách trả lương thưởng được thực hiện dựa trên hoạt động của nhà trường và đánh giá thành tích của nhân viên. Chính sách trả lương thưởng tại trường được thực hiện theo ND 10/CP ngày 16.10.2002 của Thủ tướng Chính phủ theo đó tiền thưởng của nhân viên không vượt quá 3 tháng lương. Chính sách trả lương thưởng tại nhà trường được đề nghị như sau:

Căn cứ xét thưởng là dựa vào các hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc. Nhà trường cần có các chính sách như sau:

+ Cần có các chính sách thưởng sáng kiến với các sáng kiến tiết kiệm về thời gian thao tác, giảm hao phí nguyên phụ liệu trên cơ sở định mức đã đưa ra.v.v.

+ Cần có chính sách thưởng về

đảm bảo an toàn và môi trường lao động được xem xét hàng quý với mức lương cho cả khoa.

+ Nâng cao mức thưởng vượt năng suất để người lao động thực sự cảm thấy giá trị vật chất mang lại khi hoàn thành xuất sắc công việc.

+ Đánh giá thành tích nhân viên theo phương pháp đánh giá. Xếp loại công chức viên chức ở 4 mức: xuất sắc (A), khá trung bình (B), trung bình yếu (C), yếu (D). Nhân viên loại yếu phải kiểm điểm và cần thiết chuyển công tác.

Như vậy tiền thưởng của cán bộ viên chức bằng mức thưởng nhân cấp bậc tiền thưởng. Ngoài ra nhà trường còn phải quy định cụ thể tiêu chuẩn được xét khen thưởng như thời gian công tác, ngày công...v.v...để đảm bảo tính công bằng trong việc xét duyệt và phân phối thưởng.

3.5.2. Giải pháp về tổ chức bộ máy:

Công tác tổ chức luôn phải có những thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp với sự phát triển và gia tăng chức năng trong hoạt động đào tạo tại nhà trường. Để cho bộ máy tổ chức hoạt động thông suốt kết cấu các phòng khoa... và bố trí nhân sự hợp lý. Căn cứ để sắp xếp bộ máy tổ chức là dựa vào hoạt động thực tiễn tại nhà trường như chức năng hoạt động, quy mô đào tạo, các mục tiêu chiến lược phát triển của nhà trường. Căn cứ để bố trí nhân sự trong cơ cấu tổ chức dựa vào phân tích công việc, đánh giá năng lực và dựa vào các quy định của cấp trên, của nhà nước.

Trong những năm qua, bộ máy tổ chức nhà trường không ngừng thay đổi cho thích hợp với tình hình mới. Trước mắt, vẫn sử dụng mô hình trực tuyến chức năng trong cơ cấu tổ chức nhưng cần có những thay đổi nhất định đặc biệt là Phòng tổ chức hành chánh sao cho phù hợp chức năng của một phòng quản trị nhân lực, theo đó cần tiến hành như sau:

- Kết cấu lại Phòng tổ chức hành chánh cho phù hợp với tình hình thực tại. Cụ thể là phòng cần thể hiện được các chức năng của một phòng quản lý nguồn nhân lực.

- Tăng thêm nhân lực cho phòng trong việc phụ trách công tác tiền

lương nhằm giải phóng trường phòng về đúng với chức năng của quản trị gia về phòng nguồn nhân lực, có như thế trường phòng mới có đủ thời gian trong việc hoạch định nhân sự, cố vấn cho ban lãnh đạo về nhân lực, tham gia xây dựng các mục tiêu và chiến lược quản trị nguồn nhân lực cho trường. Công tác sắp xếp bộ máy tổ chức là một công tác khó, đòi hỏi nhiều nỗ lực và thời gian. Muốn thực hiện tốt các biện pháp trên cần có sự phối hợp giữa các phòng, khoa... và sự chỉ đạo của Ban giám hiệu. Công tác này cần phải được chú trọng và thường xuyên có những điều chỉnh nhằm luôn đảm bảo cho bộ máy hoạt động nhịp nhàng và mang lại hiệu quả nhất trong hoạt động Nhà trường.

3.6 Các kiến nghị với chính phủ, Bộ giáo dục- đào tạo, Bộ công nghiệp, Tổng cục dạy nghề :

- Đề nghị Chính phủ giúp trường quỹ đất để mở rộng cơ sở đào tạo nhằm khắc phục tình trạng quá tải hiện nay.

- Cho phép các trường chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm dựa trên năng lực, nguồn lực, cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên, mối quan hệ với công nghiệp và nhu cầu xã hội để xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh. Việc giao chỉ tiêu chỉ nên dựa vào những căn cứ, những chuẩn mực, năng lực của mỗi trường chứ không nên cào bằng.

- Cho phép các trường điều chỉnh cơ cấu ngành nghề đào tạo, hệ đào tạo, mở ngành nghề đào tạo mới và thôi không đào tạo những ngành nghề mà nhu cầu xã hội không cần.

- Tạo cơ sở pháp lý cho các trường chủ động tìm kiếm nguồn nhân lực để đầu tư nhằm gánh vác bớt một phần ngân sách với Chính phủ, cho cơ chế các trường vay vốn ưu đãi, giảm bớt những can thiệp khá sâu của các cơ quan Nhà nước vào các hoạt động của Nhà trường.

- Khung học phí theo Quyết định 70/1998 nay đã không còn phù hợp, vì chi phí đào tạo quá lớn, đề nghị tăng mức học phí để đảm bảo lấy thu bù chi, có như vậy các trường mới có cơ hội phát triển.

- Thí điểm thực hiện xã hội hoá giáo dục tại trường ĐH Công nghiệp

4 theo hướng thành lập dạng cổ phần hoá.

- Nhà nước cần có chính sách đào tạo, bồi dưỡng giáo viên dạy nghề trong nước và nước ngoài định kỳ 5 năm và có điều chỉnh hàng năm.

- Chính phủ cần sớm hoàn thiện và ban hành nghị định mới về cải cách chế độ tiền lương cho đội ngũ cán bộ giảng dạy và giáo viên dạy nghề.

Các giải pháp được đề xuất gắn liền với các chính sách mới sẽ góp phần giải quyết được các vấn đề thực tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực, gắn kết được cán bộ viên chức với Nhà trường, tạo lập được sự công bằng trong đánh giá năng lực nhân viên, trong việc trả lương thưởng, đề bạt chuyển chuyển nhằm góp phần ổn định, phát triển nguồn nhân lực, phát huy tối đa các phẩm chất năng lực của người thầy phục vụ cho sự nghiệp giáo dục.

Để thực hiện thành công việc cải tiến quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải có sự tham gia của tất cả các cấp, trong đó Ban giám hiệu đóng vai trò chủ đạo trong việc quyết định phương hướng cải tiến, chấp nhận các biện pháp cải tiến và quyết định ngân sách cho cải tiến. Phòng tổ chức – hành chánh và các cấp quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực theo phương hướng và chính sách được duyệt, vì vậy Phòng tổ chức hành chánh và các cấp trực tiếp đóng vai trò rất lớn trong quá trình cải tiến quản trị nguồn nhân lực tại trường. Các thành viên trong nhà trường phải nỗ lực lớn để thực hiện các chính sách cải tiến quản trị nguồn nhân lực. Chính bản thân họ phải tham gia tích cực vào quá trình cải tiến, nỗ lực phấn đấu không ngừng để tự hoàn thiện mình, đáp ứng nhu cầu và các chính sách quản trị nguồn nhân lực. Qua đó giúp nhà trường hoàn thiện mục tiêu, sứ mạng và chiến lược phát triển giáo dục trong giai đoạn mới trong xu hướng hội nhập quốc tế về giáo dục của Việt Nam trong khu vực vùng châu Á nói riêng và trên thế giới nói chung trong thời gian tới ■