

QUẢN LÝ NHÂN SỰ Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT THEO HƯỚNG TIẾP CẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TỔNG THỂ

• ThS. HOÀNG THỊ MINH PHƯƠNG
Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Vinh

Mọi việc đều do con người quyết định, do vậy quản lý nhân sự là một nhiệm vụ quan trọng luôn được mọi tổ chức quan tâm. Tiềm năng và sức sáng tạo sẵn có của mỗi con người tạo ra chất lượng[9] là một triết lý quan trọng của quản lý chất lượng tổng thể. Bởi vậy, để tạo ra chất lượng của tổ chức nhà trường việc quan trọng hàng đầu là phải quản lý tốt con người trong tổ chức. Trong quản lý con người, cần tạo mọi điều kiện thuận lợi để mỗi người trong tổ chức phát huy cao độ tiềm năng và sức sáng tạo để lao động một cách tự giác trong phạm vi chức danh được tổ chức phân công.

Để làm được điều này, mỗi người lao động, từ người quản lý đến nhân viên cần hiểu một cách rõ ràng những công việc cụ thể họ phải làm và những việc không được phép làm trong phạm vi chức danh của mình. Chỉ có như vậy, họ mới có thể chủ động và sáng tạo được trong công việc cũng như phấn đấu, tích lũy kinh nghiệm để trở thành người lao động giỏi.

Với mục đích trên, để quản lý nhân sự theo quan điểm quản lý chất lượng tổng thể cần thực hiện các biện pháp sau đây:

1. Xây dựng bản mô tả việc làm/nghề (Job Description)

Bản mô tả việc làm là bản mô tả các nhiệm vụ và công việc mà người lao động phải hoàn thành ở vị trí chức danh của họ trong quá trình hành nghề, vì vậy còn được gọi là bản mô tả nghề. Nếu mỗi người lao động ở mọi chức danh đều có được bản mô tả nghề thì họ sẽ hình dung rõ những việc họ phải làm để từ đó chủ động thực hiện và không bỏ sót công việc thuộc phạm vi mình chịu trách nhiệm.

Để xây dựng bản mô tả việc làm của từng chức danh lao động cần tiến hành phân tích việc làm. Nội dung phân tích việc làm là phân tích hoạt động nghề nghiệp trên thực tế của những

người lao động giỏi ở vị trí lao động/chức danh của họ để xác định: Trong quá trình lao động thực tế, họ được giao những nhiệm vụ gì? Để thực hiện từng nhiệm vụ họ phải thực hiện những công việc cụ thể nào? Các điều kiện để thực hiện và mức độ/chuẩn cần đạt được của từng công việc.

1.1. Tác dụng của bản mô tả việc làm của từng chức danh đến việc quản lý chất lượng của trường:

+ Bản mô tả việc làm là cơ sở để mọi người trong tổ chức biết được các nhiệm vụ và công việc mình phải làm một cách rõ ràng, cụ thể để chủ động, tự giác và sáng tạo trong nhiệm vụ của mình, không bỏ sót công việc, ngược lại cũng không làm những công việc không thuộc trách nhiệm của mình để tránh chồng chéo. Trong thực tế, khi chưa có bản mô tả việc làm thì các cán bộ cũng như nhân viên của trường, thậm chí ngay cả các giảng viên của trường cũng không hình dung được một cách tường minh và đầy đủ các nhiệm vụ và công việc mà mình cần phải hoàn thành. Do vậy, nhiều khi bỏ sót hoặc làm những việc ngoài phạm vi chức danh của mình.

+ Bản mô tả việc làm là căn cứ để trường thử việc và tuyển dụng được những người có năng lực phù hợp với công việc theo từng chức danh mà họ được tuyển dụng. Do vậy, họ sẽ có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình nếu được tuyển dụng.

+ Bản mô tả việc làm là căn cứ để lãnh đạo trường và các đơn vị của trường phân công công việc cho nhân viên một cách hợp lý trong từng tập thể. Giao việc đúng người, đúng nhiệm vụ, đúng khả năng.

+ Bản mô tả việc làm là căn cứ để lãnh đạo trường và các đơn vị biết được những mặt yếu kém của nhân viên, những công việc mà họ chưa biết cách làm hoặc làm chưa thành thạo để tổ chức các khoá bồi dưỡng một cách phù hợp và có hiệu quả.

1.2. Những căn cứ để xây dựng bản mô tả việc làm các chức danh của trường

1.2.1. Các văn bản pháp quy của Nhà nước

Để xây dựng bản mô tả việc làm trước hết cần căn cứ vào những quy định của nhà nước về nhiệm vụ và quyền hạn của một số chức danh công chức nhà nước như Quyết định Số 538/TCCP-TC, ngày 18 tháng 12 năm 1995 của Ban Tổ chức – Cán bộ Chính phủ về việc thay đổi tên gọi các ngạch công chức giảng dạy và tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch trong trường đại học – cao đẳng [2], Nghị định Số 116/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lý cán bộ, công chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước [6],... Mỗi công chức đều phải tuân thủ các quy định này, do vậy bản mô tả việc làm trước hết phải mô tả đầy đủ các nhiệm vụ đã được nhà nước quy định cho từng chức danh.. Tuy nhiên, những nhiệm vụ được quy định trong các văn bản này thường còn mang tính chung, chưa thật cụ thể. Do vậy, cần căn cứ vào tình hình cụ thể trên thực tế để cụ thể hoá hoặc bổ sung cho đầy đủ và sát với công việc hàng ngày của từng chức danh.

1.2.2. Các quy định của trường

Bên cạnh các văn bản pháp quy của Nhà nước, với đặc điểm ngành nghề đào tạo và điều kiện cụ thể của mình, mỗi trường đại học đã ban hành những quy chế riêng của trường như “Quy chế làm việc của trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Vinh”, “Quy chế về tổ chức và hoạt động của trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên”,... Trong những văn bản này có quy định về nhiệm vụ của một số chức danh chủ chốt của trường. Đây là những căn cứ quan trọng để xây dựng bản mô tả việc làm cho các chức danh của trường.

1.2.3. Phân tích việc làm cụ thể của từng chức danh

Những quy định của các trường cũng chỉ quy định được nhiệm vụ chung cho một số chức danh chủ chốt của trường như một số trưởng khoa, trưởng phòng. Tuy nhiên, trong thực tế, công việc của các chức danh ở các đơn vị khác nhau có những khác biệt so với quy định. Do vậy, để vận dụng vào thực tế một cách có hiệu quả,

cần phân tích việc làm cụ thể của các chức danh để việc xây dựng bản mô tả nghề được đầy đủ và sát với thực tiễn hơn.

1.3. Phương pháp xây dựng bản mô tả việc làm

Có nhiều phương pháp để xây dựng bản mô tả việc làm như:

+ Phương pháp nghiên cứu lí luận: Thu thập các văn bản có liên quan, phân tích, tổng hợp để rút ra những kết luận cần thiết.

+ Phương pháp ghi nhật kí việc làm: Bản thân người lao động ghi nhật kí các nhiệm vụ mình được giao và các công việc mình thực hiện hàng ngày, liên tục trong một khoảng thời gian nhất định tùy thuộc vào từng loại việc làm.

+ Phương pháp “chụp ảnh” việc làm: Người nghiên cứu quan sát, theo dõi ghi chép các hoạt động thực tế của người lao động tại vị trí lao động của họ, hệ thống hoá, phân tích và sàng lọc để xác định các nhiệm vụ và công việc của việc làm.

+ Phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi những người lao động giỏi: Để thu nhận ý kiến của họ về những nhiệm vụ được giao và những công việc họ phải làm hàng ngày.

+ Phương pháp DACUM (Develop A Curriculum): Là phương pháp phân tích việc làm/ngành đang được sử dụng phổ biến hiện nay ở nhiều nước trên thế giới để xây dựng chương trình đào tạo. Với phương pháp này, cần thành lập một nhóm DACUM bao gồm một số người lao động giỏi của nghề đang cần được phân tích, một số nhà quản lí sử dụng lao động và một số nhà khoa học có hiểu biết về xu thế phát triển của nghề. Hội đồng này sẽ họp dưới sự điều khiển của một người am hiểu về phương pháp DACUM để mọi người nêu ý kiến một cách tự do, dân chủ và trao đổi để đi đến kết luận về các nhiệm vụ và công việc của việc làm, những năng lực và điều kiện cần thiết để người lao động có thể hoàn thành được tất cả các công việc của việc làm/ngành để từ đó xây dựng nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp với yêu cầu của sản xuất, của thị trường lao động [8].

Để xây dựng được bản mô tả việc làm cho từng chức danh/chức vụ của trường ĐHSPT một cách đúng đắn, chúng tôi đã vận dụng

phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi và phương pháp DACUM để xuất quy trình gồm 3 bước sau đây:

- *Bước 1: Xác định các chức danh/chức vụ chủ yếu trong trường đại học sư phạm kĩ thuật (ĐHSPKT)*

Căn cứ vào các quy định trong Điều lệ trường ĐHSPTK và một số văn bản khác của nhà nước về chức danh tiêu chuẩn công chức, căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của trường, của từng đơn vị để xác định các chức danh/chức vụ chủ yếu trong trường ĐHSPTK.

- *Bước 2: Xác định các nhiệm vụ phải hoàn thành của từng chức danh/chức vụ*

Một số tiêu chí để xác định nhiệm vụ của việc làm:

- + Nhiệm vụ mô tả một lĩnh vực của việc làm;
- + Là chủ đề chung cho một số công việc có liên quan của việc làm;
- + Có thể tồn tại độc lập, không phụ thuộc nhưng có liên quan với các nhiệm vụ khác của việc làm.

- *Bước 3: Phân tích các nhiệm vụ*

Sau khi phân tích việc làm để xác định các nhiệm vụ của việc làm, cần phân tích từng nhiệm vụ để xác định các công việc của từng nhiệm vụ mà người lao động phải hoàn thành ở vị trí lao động/chức danh của mình.

Một số tiêu chí để xác định một công việc của việc làm:

- Đại diện duy nhất cho một đơn vị nhỏ nhất của nghề, được xác định cụ thể;
- Có điểm bắt đầu và điểm kết thúc rõ ràng;
- Bao gồm hai hoặc một số bước;
- Có thể quan sát, đo đếm và đánh giá được;
- Có thể thực hiện độc lập với các công việc khác trong một thời gian giới hạn;
- Kết quả là một sản phẩm, một dịch vụ hoặc một quyết định;
- Có thể phân công, giao việc hàng ngày.

Cùng với việc xây dựng bản mô tả công việc, cần xây dựng chuẩn của từng công việc. Chuẩn phải rất cụ thể trên các mặt: chất lượng cần đạt, số lượng sản phẩm/kết quả công việc và thời gian hoàn thành. Chuẩn công việc là hết sức cần thiết để người thực hiện công việc biết

được cái đích mà mình phải đạt được để từ đó chủ động trong việc thực hiện và luôn tự đánh giá được công việc của mình để phấn đấu đạt chuẩn. Chuẩn công việc cũng là căn cứ để các nhà quản lí đánh giá mức độ hoàn thành từng công việc.

2. Xây dựng chuẩn năng lực các chức danh chủ yếu của trường

Chuẩn năng lực là những kiến thức, kĩ năng và thái độ cần thiết mà người lao động cần phải có để có thể thực hiện tốt các nhiệm vụ của chức danh mà mình đảm nhiệm.

Hiện nay chuẩn nghiệp vụ các chức danh của một số công chức nhà nước và của những người làm công tác giảng dạy ở các trường đại học đã được quy định trong một số văn bản của Nhà nước như Quyết định Số 538/TCCP-TC, ngày 18 tháng 12 năm 1995 của Ban Tổ chức - Cán bộ chính phủ về việc thay đổi tên gọi các ngạch công chức giảng dạy và tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch trong trường đại học - cao đẳng [2], Nghị định Số 116/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lí cán bộ, công chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước [6], Quyết định số 153/2003/QĐ-TTg ngày 30/7/2003 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Điều lệ trường đại học [7], Quyết định Số 414/TCCP-TC của Ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ ban hành ngày 29 tháng 5 năm 1993 về việc ban hành tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức ngành hành chính[1]. Tuy nhiên, chuẩn các chức danh được Nhà nước ban hành mới chỉ quy định chuẩn về trình độ đào tạo (bằng cấp) và một số hiểu biết chủ yếu của các chức danh mà chưa quy định *chuẩn về năng lực cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của từng chức danh (được gọi là chuẩn năng lực)*. Trong khi đó, thực tế cho thấy rằng chuẩn về trình độ và chuẩn về năng lực thực tế để thực hiện các nhiệm vụ của chức danh nhiều khi có sự khác biệt khá xa.

2.1. Tác dụng của Chuẩn năng lực các chức danh đối với quản lí chất lượng của trường

+ Chuẩn năng lực chức danh là căn cứ tuyển dụng được các giảng viên, nhân viên có

chất lượng đáp ứng yêu cầu về chất lượng của trường.

+ Chuẩn năng lực chức danh là căn cứ để đánh giá được thực chất năng lực của từng giảng viên, cán bộ quản lí cũng như nhân viên của trường.

+ Chuẩn năng lực chức danh là căn cứ để có kế hoạch bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho những người chưa đạt chuẩn.

+ Chuẩn năng lực chức danh là căn cứ để chọn lựa và đề bạt được những cán bộ có trình độ đáp ứng được yêu cầu của từng vị trí lãnh đạo của trường.

Do vậy, xây dựng chuẩn năng lực cho từng chức danh là một vấn đề cấp thiết để quản lí nhân lực của trường một cách có hiệu quả.

Với đặc thù của Trường ĐHSPT cũng như nhiều trường đại học khác của Việt Nam, đào tạo đa ngành nghề và đa hệ từ đại học đến dạy nghề, vì vậy, có nhiều loại chức danh. Riêng về giảng viên, có giảng viên chỉ dạy lí thuyết, có giảng viên vừa dạy lí thuyết vừa dạy thực hành và có những giáo viên chỉ dạy thực hành.

2.2. Phương pháp xây dựng chuẩn năng lực các chức danh

Để xây dựng chuẩn năng lực các chức danh của trường ĐHSPT có thể sử dụng các phương pháp sau đây:

+ *Phương pháp nghiên cứu lí luận*: nghiên cứu các văn bản của Nhà nước có liên quan như: Quyết định Số 538/TCCB-TC của Ban Tổ chức - Cán bộ chính phủ về việc thay đổi tên gọi các ngạch công chức giảng dạy và tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch trong trường đại học - cao đẳng [2], Quyết định Số 414/TCCP-TC của Ban Tổ chức - Cán bộ Chính phủ về việc ban hành tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức ngành hành chính [1], Quyết định Số 652/QĐ-GDĐT về Quy chế Tổ chức và hoạt động của trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên [3], Quyết định số 660/2006/QĐ-BLĐTBXH của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (LĐTB&XH) về việc quy định chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Vinh [4], Quyết định Số 686/QĐ-LĐTB&XH của Bộ trưởng Bộ LĐTB&XH quy định về chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của

trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Nam Định [5], Quy định nội bộ của trường ĐHSPT... Những văn bản này đã quy định một số chuẩn chung cho một số chức danh công chức, mọi cơ quan nhà nước cần tuân thủ nghiêm túc. Do vậy, cần căn cứ vào những quy định này để chi tiết hoá hoặc bổ sung thêm những yếu tố cần thiết về chuẩn năng lực các chức danh của trường sư phạm kĩ thuật.

+ *Phương pháp phân tích việc làm/nghề DACUM*: Như ở phần trên đã trình bày, sau khi phân tích việc làm, chúng ta đã có được các nhiệm vụ và các công việc mà người lao động phải thực hiện ở vị trí lao động/chức danh của mình. Tiếp theo, sẽ phân tích các công việc để xác định các kiến thức, kĩ năng và thái độ mà người lao động cần phải có để có thể hoàn thành được tất cả các công việc của nghề. Tất cả những kiến thức, kĩ năng, thái độ này là chuẩn năng lực mà người lao động phải có để hành nghề.

+ *Phương pháp chuyên gia*: Sau khi xây dựng được chuẩn năng lực cho các chức danh, tiến hành hỏi ý kiến của chính những người hiện đang giữ các chức danh/chức vụ ấy tại các trường ĐHSPT về các nội dung trên để bổ sung, hoàn thiện. Cuối cùng dùng phương pháp chuyên gia để hỏi lại lần cuối về nhiệm vụ, công việc và chuẩn năng lực của mỗi chức danh/chức vụ.

3. Xây dựng văn hoá của tổ chức

Văn hoá của tổ chức theo hướng tiếp cận Quản lí chất lượng tổng thể là "văn hoá chất lượng". Văn hoá chất lượng có các đặc trưng sau đây:

- Mọi người, mọi lúc, mọi nơi, trong mọi hoạt động của trường đều hướng tới việc nâng cao chất lượng, lấy chất lượng làm mục tiêu, thường xuyên cải tiến công việc để nâng cao chất lượng.

- Trong mọi công việc, mọi người đều hướng tới khách hàng, nhằm thoả mãn khách hàng, khách hàng bên ngoài cũng như khách hàng nội bộ trong trường. Để xây dựng văn hoá chất lượng của trường, trước hết cần làm cho mọi người trong trường hiểu được quy luật cung cầu và vai trò của các loại khách hàng của nhà trường trong cơ chế thị trường, khách hàng có tác động như thế nào đến sự tồn tại và phát triển

của nhà trường trong cơ chế thị trường. Do vậy, cần làm cho mọi người hiểu được khách hàng của mình là những ai? Họ cần gì, muốn gì và mong đợi điều gì ở nhà trường để từ đó có những đổi mới nâng cao chất lượng đào tạo nhằm thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và xây dựng thương hiệu, uy tín của trường.

- Mọi người làm việc với tinh tự chủ cao, biết tự quản lí công việc của mình đồng thời tham gia vào quá trình quản lí các công việc chung. Với khái niệm: Quản lí không phải là duy trì sự hoạt động đều đặn của cơ quan mà là tổ chức các hoạt động để cải tiến các công việc của cơ quan nên tinh tự chủ của mỗi thành viên trong tổ chức có một ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng của cơ quan. Để làm được điều này, cần xây dựng cơ chế tự quản trong trường cũng như trong từng đơn vị để mọi người có thể tự quản lí các công việc của mình. Bên cạnh đó, cần quy định mối quan hệ giữa người quản lí và người lao động trong việc tự quản các công việc của họ. Bộ máy nhà trường sẽ vận hành nhịp nhàng và hiệu quả khi mọi người đều am hiểu công việc của mình và hoạt động trong cơ chế tự quản.

- Công việc của mỗi người trong mỗi đơn vị đều có liên quan đến công việc của người khác, do vậy mọi người làm việc với trách nhiệm cá nhân cao và với tinh thần tập thể: mình vì mọi người, mọi người vì mình, hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.

- Để xây dựng được văn hoá chất lượng của tổ chức, một vấn đề quan trọng là cần triệt để phân cấp quản lí và thay đổi phong cách quản lí, thay đổi quan hệ giữa lãnh đạo và bị lãnh đạo, xây dựng bầu không khí tập thể đoàn kết, gần bó, cùng chịu trách nhiệm. Mọi chủ trương, kế hoạch phải được xây dựng từ dưới lên không phải mệnh lệnh, áp đặt từ trên xuống, thực sự phát huy dân chủ để lôi cuốn được mọi người vào tham gia vào các hoạt động của trường.

- Một vấn đề nữa không kém quan trọng là cần cung cấp thông tin kịp thời, đầy đủ và chuẩn xác cho mọi người trong tổ chức về các hoạt động của tổ chức, đặc biệt là về những đổi mới của tổ chức để mọi người cùng chia sẻ các thành tựu cũng như tham gia tìm cách xử lí các tình huống có vấn đề.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Tổ chức Cán bộ Chính phủ, *Quyết định Số 414/TCCP-TC, ngày 29 tháng 5 năm 1993 về việc ban hành tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức ngành hành chính*, 1993.
2. Ban Tổ chức Cán bộ Chính phủ, *Quyết định Số 538/TCCP-TC, ngày 18 tháng 12 năm 1995 về việc thay đổi tên gọi các ngạch công chức giảng dạy và tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch trong trường đại học – cao đẳng*, 1995.
3. Bộ Giáo dục và đào tạo, *Quyết định Số 652/QĐ-GD&ĐT ngày 19/08/2003 về Quy chế Tổ chức và hoạt động của trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên*, 2003.
4. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, *Quyết định số 660/2006/QĐ-BLĐTBXH ngày 03/5/2006 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội về việc quy định chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Vinh*, 2006.
5. Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, *Quyết định Số 686/QĐ-LĐTB&XH ngày 19/05/2008 của Bộ trưởng Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội quy định về chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Nam Định*, 2008.
6. Chính phủ, *Nghị định Số 116/2003/NĐ-CP ngày 10/10/2003 của Chính phủ về việc tuyển dụng, sử dụng và quản lí cán bộ, công chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước, Hà Nội*, 2003.
7. Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định số 153/2003/QĐ-TTg ngày 30/7/2003 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Điều lệ trường đại học*, 2003.
8. Robert E. Norton, *DACUM HANDBOOK, State University Columbus, Ohio*, 1997.
9. Terry Richardson, *Total Quality Management, Thomson Publishing Company, USA*, 1997.

SUMMARY

In order to create the quality of school organization the most important is good management of humans in the organization because their potentials and creativity will create quality – that is the important philosophy in the total quality management approach. Based on this principle the technical teacher training universities have to manage the manpower by measures as proposed by the author preparation of job description, ability standards for major positions of the institutions, building the organization's culture.