

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**PHẠM TRUNG SĨ**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO GIẢNG VIÊN  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI, NĂM 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**PHẠM TRUNG SĨ**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO GIẢNG VIÊN  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ XUÂN SINH**

**HÀ NỘI, NĂM 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, Luận văn thạc sĩ với đề tài “Tạo động lực lao động cho giảng viên tại Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây” là sản phẩm nghiên cứu của riêng tôi.

Nội dung của Luận văn dựa trên quan điểm cá nhân của tác giả, trên cơ sở nghiên cứu lý luận, tổng hợp thực tiễn với sự hướng dẫn khoa học của thầy TS. Lê Xuân Sinh.

Các kết luận, số liệu trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng. Tác giả xin chịu trách nhiệm về công trình nghiên cứu khoa học của mình.

**Học viên**

**Phạm Trung Sĩ**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>3</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>4</b>
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....</b>	<b>I</b>
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ .....</b>	<b>II</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Lý do chọn đề tài .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>5. Phương pháp nghiên cứu.....</b>	<b>5</b>
<b>6. Những đóng góp mới của Luận văn .....</b>	<b>6</b>
<b>7. Kết cấu luận văn.....</b>	<b>6</b>
<b>CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Một số khái niệm liên quan .....</b>	<b>7</b>
1.1.1. Nhu cầu .....	7
1.1.2. Động cơ .....	7
1.1.3. Lợi ích .....	8
1.1.4. Động lực và tạo động lực lao động .....	8
1.1.5. Tạo động lực lao động cho giảng viên.....	11
<b>1.2. Các học thuyết liên quan về tạo động lực .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943).....	12
1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Fridetick Herzberg (1957).....	13

1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams (1963).....	14
<b>1.3. Nội dung tạo động lực .....</b>	<b>15</b>
1.3.1. Tạo động lực thông qua công cụ tài chính .....	15
1.3.2. Tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính.....	17
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho giảng viên .....</b>	<b>24</b>
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài .....	24
1.4.2. Các nhân tố bên trong .....	26
<b>1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số trường Đại học, Cao đẳng và bài học rút ra cho trường CĐSPHT .....</b>	<b>29</b>
1.5.1. Kinh nghiệm của một số trường Đại học, Cao đẳng.....	29
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây ....	32
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Tổng quan về Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây .....</b>	<b>34</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....	34
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ .....	35
2.1.3 Cơ cấu bộ máy tổ chức Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây .....	36
<b>2.2. Thực trạng hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giảng viên tại Trường cao đẳng sư phạm Hà Tây.....</b>	<b>38</b>
2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua công cụ tài chính.....	38
2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính .....	47
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho GV trường CĐSPHT .....	60
2.3.1. Các yếu tố bên ngoài .....	60
2.3.2. Các yếu tố bên trong .....	61
<b>2.4. Đánh giá chung .....</b>	<b>63</b>

2.4.1. Các mặt được.....	63
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân .....	64
<b>CHƯƠNG 3.....</b>	<b>66</b>
<b>GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp hoàn thiện công cụ tạo động lực lao động cho viên chức đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập.....</b>	<b>66</b>
3.1.1. Căn cứ vào định hướng phát triển của trường .....	66
3.1.2. Căn cứ vào thực trạng công tác tạo động lực lao động cho viên chức tại Trường CĐSPHT.....	67
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện biện pháp tạo động lực lao động cho viên chức tại Trường CĐSPHT trong thời gian tới.....</b>	<b>68</b>
3.2.1 Hoàn thiện công tác quỹ tiền lương, thưởng, phúc lợi .....	68
3.2.2 Hoàn thiện công tác tiền lương .....	70
3.2.3. Hoàn thiện công tác khen thưởng và phúc lợi .....	72
3.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	76
3.2.5 Xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.....	81
3.2.6 Xây dựng môi trường làm việc tích cực .....	85
3.2.7 Điều kiện làm việc .....	93
<b>3.3. Một số đề xuất, khuyến nghị.....</b>	<b>95</b>
3.3.1. Đối với bản thân giảng viên.....	95
3.3.2. Đối với cơ quan quản lý nhà nước .....	97
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>100</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>101</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>103</b>

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
CĐSP	Cao đẳng Sư phạm
GV	Giảng viên
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
HS-SV	Học sinh – sinh viên
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động

**DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

Bảng 1.1: Ảnh hưởng của các yếu tố duy trì và động viên.....	13
Bảng 2.1: Đánh giá của giảng viên về tiền lương .....	41
Bảng 2.2: Định mức các mức thưởng .....	45
Bảng 2.3: Đánh giá của giảng viên về phúc lợi tài chính.....	46
Bảng 2.4: Đánh giá về công tác đào tạo.....	49
Bảng 2.5: Đánh giá việc bố trí, sử dụng hợp lý giảng viên .....	52
Bảng 2.6: Bảng đánh giá của giảng viên về công tác đánh giá thực hiện công việc .....	57
Bảng 2.7: Đánh giá của giảng viên về điều kiện làm việc .....	60
Bảng 3.1: Đơn giá giờ giảng, phụ cấp.....	72
Bảng 3.2: Cơ cấu nguồn lực đưa đi đào tạo đến năm 2025 .....	80
Hình 2.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức trường.....	37



## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Một trong những yếu tố hàng đầu tạo nên chất lượng đào tạo của một trường đại học là số lượng và chất lượng đội ngũ giảng viên. Trong đội ngũ giảng viên thì trình độ và sự tâm huyết (kiến thức, kỹ năng, thái độ) là yếu tố cơ bản và trực tiếp quyết định đến chất lượng, vị thế và thương hiệu của một cơ sở đào tạo, một trường Đại học. Nâng cao trình độ, sự gắn bó tâm huyết của đội ngũ giảng viên chính là mục tiêu mà các nhà lãnh đạo và quản lý của nhà trường cần phải chú trọng thực hiện. Phương thức cơ bản để thực hiện mục tiêu đó chính là tạo được động lực lao động tích cực, ngày càng cao của đội ngũ cán bộ, giảng viên nhà trường nói chung, đặc biệt là đội ngũ giảng viên. Trong hơn 60 năm phát triển trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây luôn là địa chỉ tin cậy trong lĩnh vực đào tạo giáo viên. Đội ngũ giảng viên của nhà trường có trình độ chuyên môn cao. Cơ sở vật chất của nhà trường được nâng cấp, đầu tư nhiều trang thiết bị mới phục vụ cho công tác giảng dạy và học tập; số lượng sinh viên về quy mô và chất lượng ngày một tăng lên, việc khẳng định vị thế, thương hiệu và chất lượng đào tạo của nhà trường là những yêu cầu rất bức xúc và gay gắt đặt ra đối với lãnh đạo, quản lý nhà trường. Thực tế đời sống, môi trường lao động của giảng viên, động lực lao động của giảng viên cũng như những nhân tố tác động, tạo động lực cho giảng viên tại trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây đang còn không ít những vấn đề bất cập như: Việc thực hiện các chế độ, chính sách của nhà nước còn chậm trễ; các chế độ đãi ngộ và các khoản thu nhập từ lương, thưởng, phúc lợi chưa đảm bảo được đời sống của đội ngũ giảng viên; môi trường và điều kiện làm việc còn nhiều bất cập và chưa đảm bảo được hiệu quả và chất lượng đào tạo... Bao trùm trong đó là vấn đề các nhà lãnh đạo, quản lý nhà trường thiếu một quan niệm, một cách tiếp cận nhất quán, chưa có cơ sở khoa học về tạo

động lực lao động cho đội ngũ giảng viên, công nhân viên của nhà trường – trong đó trọng yếu là đội ngũ giảng viên. Từ yêu cầu cần thiết đó, từ những nhận thức và phương pháp thu nhận được qua chương trình Cao học Quản trị nhân lực, tôi quyết định chọn đề tài “Tạo động lực lao động cho giảng viên trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây” làm đề tài nghiên cứu. Với đề tài này, chúng tôi mong muốn sẽ đưa ra được các giải pháp tạo động lực lao động cho giảng viên của nhà trường, giúp cho bộ phận lãnh đạo và quản lý của nhà trường tạo được động lực lao động cho giảng viên của nhà trường, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo, uy tín và khẳng định thương hiệu của nhà trường. Cũng qua đó có cơ hội làm sâu sắc hơn những nội dung, kiến thức lý thuyết về Quản lý công, tổ chức và quản lý nhân sự.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Động lực và tạo động lực lao động là vấn đề không mới, được nhiều tác giả trong và ngoài nước nghiên cứu ở nhiều cấp độ khác nhau. Tác giả Nguyễn Thị Hồng Hải trong bài nghiên cứu “Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước” (Tạp chí Tổ chức Nhà nước) đã đưa ra quan niệm chung nhất về động lực lao động, tầm quan trọng của tạo động lực lao động cho cán bộ, công chức trong tổ chức hành chính nhà nước, từ đó đưa ra một số giải pháp tạo động lực cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước. Bài viết đã đưa ra cái nhìn tổng thể, chung nhất về động lực lao động, ảnh hưởng cũng như tầm quan trọng của tạo động lực đối với tổ chức hành chính nhà nước.

Lê Thị Kim Chi (2002), Đề tài “Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu”. Luận án tiến sĩ Triết học của tác giả đã phân tích nội dung hoạt động của con người và vai trò động lực của nhu cầu đối với sự phát triển kinh tế - xã

hội, làm rõ các căn cứ để xác định những nhu cầu bức bách hiện nay, đồng thời nêu một số giải pháp để đáp ứng những nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực của con người đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

Nguyễn Thị Phương Lan (2015), “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”. Luận án tiến sĩ Quản lý

Hành chính công đã đề xuất cách tiếp cận hệ thống đối với việc sử dụng các công cụ tạo động lực và vận dụng phù hợp trong bối cảnh cụ thể với những đặc thù của ngành nghề, của tổ chức sử dụng lao động và tâm lý người lao động. Bên cạnh đó, đề tài đã cung cấp những đề xuất nhằm hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực trong quản lý nhân sự góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng thực thi công vụ đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính hướng tới nền công vụ chuyên nghiệp, hiệu quả, phục vụ nhân dân một cách tốt nhất.

Lê Đình Lý (2010), “Biện pháp tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An). Luận án tiến sĩ kinh tế của tác giả đã phân tích yêu cầu về sự nghiệp đổi mới nói chung và đổi mới giáo dục nói riêng, nhằm cung cấp những cơ sở lý luận và thực tiễn, một số đề tài, công trình nghiên cứu đã tiếp cận về động lực lao động trên những phương diện khác nhau.

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Nhìn chung, các đề tài nghiên cứu đã được các tác giả phân tích làm rõ những vấn đề lý luận về động lực, động lực lao động, tạo động lực lao động cho người lao động nói chung và cho đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức nói riêng. Về thực tiễn, các đề tài trên đã đề xuất một số giải pháp góp phần giúp các nhà quản lý nâng cao động lực lao động cho từng đối tượng nhất định trong phạm vi nghiên cứu của đề tài. Đây là những công trình có ý nghĩa kế thừa cả về lý luận và thực tiễn cho những nghiên cứu tiếp theo. Tuy nhiên, chưa có đề tài nào nghiên cứu hoàn chỉnh về vấn đề động lực và tạo động lực làm việc cho viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập ngành giáo dục nói chung và viên chức làm việc tại Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây nói riêng. Vì vậy, đề tài nghiên cứu **“Tạo động lực lao động cho giảng viên Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây”** sẽ có những đóng góp mới nhằm nâng cao động lực lao động phù hợp với đặc trưng riêng về nghề nghiệp và môi trường làm việc của Giảng viên ngành giáo dục trong thời gian tới.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

- Mục đích nghiên cứu: Đề xuất giải pháp tạo động lực lao động cho giảng viên Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây.

- Nhiệm vụ nghiên cứu:

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động cho giảng viên trong cơ sở giáo dục.

Thứ hai, phân tích đánh giá thực trạng động lực lao động và các nhân tố tác động tới động lực lao động tại Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây từ đó rút ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.

Thứ ba, đề xuất giải pháp tạo động lực lao động cho giảng viên Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây.

#### 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu : Tạo động lực lao động cho giảng viên.
- Phạm vi nghiên cứu
- + Về không gian: Tại trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây.
- + Về thời gian: giai đoạn nghiên cứu 2017 - 2020 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

#### 5. Phương pháp nghiên cứu

##### + Phương pháp thu thập dữ liệu

##### • Dữ liệu thứ cấp.

- Thông tin chủ yếu thu tập từ giáo trình, sách tham khảo, chuyên khảo, các hội thảo khoa học, các bài đăng trên các tạp chí và công trình nghiên cứu khoa học đã công bố, luận án tiến sỹ, luận văn thạc sỹ có liên quan.

- Các dữ liệu thứ cấp lấy từ các báo cáo tổng kết đánh giá tình hình hoạt động và hoạt động tạo động lực làm việc cho cán bộ giảng viên của Trường CĐSP Hà Tây

##### • Dữ liệu sơ cấp

Để có cơ sở nhận xét, đánh giá đầy đủ, chính xác về thực trạng tình hình công tác tạo động lực cho đội ngũ giảng viên tại trường thời gian qua, tác giả đã tiến hành khảo sát bằng bảng câu hỏi, với số giảng viên phỏng vấn bằng phiếu điều tra là 85 giảng viên. Kết quả khảo sát như sau:

Số phiếu phát ra: 85 phiếu

Số phiếu thu về : 85 phiếu

Số phiếu hợp lệ : 85 phiếu

Tác giả sử dụng phương pháp thống kê, phân tích, đối chiếu để tổng hợp ý kiến với 05 mức độ sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý

3. Không có ý kiến rõ ràng

4. Đồng ý

5. Rất đồng ý

**+ Phương pháp xử lý dữ liệu**

Luận văn sử dụng một số phương pháp như: Phân tích số liệu, Đối chiếu so sánh, Ngoại suy, Thống kê để phân tích xử lý dữ liệu, ngoài ra luận văn còn sử dụng Excel để làm công cụ phân tích.

Các số liệu, kết quả được trình bày bằng bảng số liệu, biểu đồ.

**6. Những đóng góp mới của Luận văn**

Về lý luận: Luận văn đã hệ thống hóa lý thuyết liên quan đến tạo động lực lao động cho người lao động trong tổ chức.

Về thực tiễn: Luận văn phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên tại trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho đội ngũ giảng viên trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây.

**7. Kết cấu luận văn**

Ngoài lời mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, Luận văn được trình bày gồm 3 chương:

**Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực lao động cho giảng viên**

**Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho giảng viên Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây**

**Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động cho giảng viên Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây.**

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

### 1.1. Một số khái niệm liên quan

#### 1.1.1. Nhu cầu

*"Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó"*[4]. Như vậy nhu cầu chính là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được, nó là sự mong muốn, đòi hỏi, khao khát của con người về một vấn đề gì đó.

#### 1.1.2. Động cơ

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội.

Theo tác giả Đỗ Văn Phúc (2010), Tâm lý trong quản lý doanh nghiệp: “Động cơ là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu”.

Hay: “Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng hoạt động đó” của nhà tâm lý học người Thụy Sĩ J.Piaget.

Động cơ lao động có một số đặc điểm sau:

Động cơ xảy ra bên trong con người, nó ở dạng vật chất vô hình nên khó nhận biết. Nên để phát hiện ra động cơ lao động chỉ có thể quan sát từ biểu hiện bên ngoài, như vậy dẫn đến những đánh giá sai lệch, sai lầm do động cơ không phải lúc nào cũng đồng nhất với hành vi bên ngoài.

Động cơ lao động của con người đa dạng và biến đổi theo thời gian và chịu tác động của các yếu tố ngoại cảnh. Ngoài ra, động cơ của con người đôi khi là hành động vô thức.

Qua nghiên cứu đặc điểm của động cơ ta có thể kết luận được rằng rất khó nhận biết được động cơ song việc nhận biết nó lại rất quan trọng và cần thiết, hiểu rõ những mong muốn của người lao động, biết được động cơ nào là cần thiết cho lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp. Động cơ sẽ giúp ta trả lời cho các câu hỏi: “Vì sao người lao động lại làm việc”.

### ***1.1.3. Lợi ích***

“Lợi ích là kết quả mà con người nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu bản thân”. Lợi ích chính là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Như vậy có thể hiểu “Lợi ích là mức độ thỏa mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định”.

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn thì nó còn thúc đẩy con người hành động để rút ngắn khoảng cách đó. Đó chính là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

### ***1.1.4. Động lực và tạo động lực lao động***

#### ***\* Động lực lao động***

Trước khi xem xét động lực lao động là gì trước hết cần phải hiểu thế nào là động lực.



Theo Mitchell, ông cho rằng: Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình (khái niệm đưa ra trong cuốn sách Multlines, năm 1999 trang 418).

Theo Bolton: Động lực được định nghĩa như một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân nảy sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu.

“Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

Theo Marier và Lauler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Như vậy, động lực có tác động rất lớn đến kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Kết quả thực hiện công việc được xem như một hàm số của năng lực và động lực lao động. Năng lực làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Động lực lao động có thể nhanh chóng được cải thiện hơn và cần được thường xuyên duy trì so với năng lực làm việc.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: "Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu".

Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động. Bản chất của động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người. Giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và luôn có động lực để rút ngắn khoảng cách đó.

*\* Tạo động lực lao động*

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh.

Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức thì vấn đề động lực lao động là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả. Có nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động.

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”.

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Hay theo tác giả Lê Thanh Hà cho rằng: “Tạo động lực là xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến người lao động khiến cho người lao động yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể được giao” (2009), Giáo trình QTNL, NXB Lao động – Xã hội.

“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [17, tr.91]

Đối với người lao động, quá trình lao động ở tổ chức luôn có xu hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy, tinh thần thái độ và tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm cách rời khỏi tổ chức. Do đó, tổ chức cần sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động để người lao động luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao. Có những người lao động họ vẫn hoàn thành nhiệm vụ dù không có động lực lao động nhưng là nhà quản lý thì luôn muốn họ hoàn thành vượt mức, đạt kết quả xuất sắc nhất. Vì vậy các biện pháp tạo động lực sẽ giúp tổ chức thực hiện được mục đích đó.

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Tóm lại nhà quản lý của tổ chức cần xây dựng và thực thi hệ thống các chính sách, các biện pháp trong quá trình quản trị nguồn nhân lực nhằm tác động đến người lao động giúp họ có động cơ, động lực lao động nhằm tạo ra năng suất, chất lượng lao động cao, khả năng làm việc, chất lượng công việc đồng thời người lao động tự hoàn thiện bản thân, phát huy, sáng tạo, cải tiến trong quá trình làm việc.

#### ***1.1.5. Tạo động lực lao động cho giảng viên***

Tạo động lực lao động của giảng viên đại học là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả công việc, giúp trường đại học sử dụng tối ưu nguồn nhân lực giảng viên, giữ được giảng viên giỏi, nâng cao chất lượng đào tạo, tạo uy tín của trường đối với xã hội. Động lực lao động của giảng viên đại học biểu hiện qua thái độ và hành vi của giảng viên trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu khoa học, qua mức độ gắn bó và niềm tin đối với nhà trường.

## 1.2. Các học thuyết liên quan về tạo động lực

### 1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Một trong những học thuyết được ứng dụng phổ biến trong tạo động lực đó chính là học thuyết về phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow, một nhà tâm lý học người Mỹ. Thông qua nghiên cứu hệ thống nhu cầu của con người, ông cho rằng: mục tiêu, động lực thúc đẩy hoạt động của con người là nhằm thỏa mãn các nhu cầu. Theo đó, nhu cầu của con người được ông phân chia theo thứ bậc từ thấp đến cao, gồm 05 nhóm, đó là: Nhu cầu về sinh lý (vật chất), nhu cầu về an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và cao nhất là nhu cầu tự hoàn thiện.

Có thể nói, tháp nhu cầu của Maslow có ý nghĩa đặc biệt trong xác định các nhu cầu tự nhiên của con người nói chung, và người lao động nói riêng, từ đó giúp nhà quản lý đưa ra những biện pháp tác động phù hợp để xuất hiện nhu cầu, động lực lao động. Maslow đã có cái nhìn toàn diện và đạt tới đỉnh cao trong việc nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người mà cho đến nay chưa có lý thuyết nào có thể phủ nhận được.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm đã được thừa nhận, học thuyết này cũng tồn tại một số hạn chế. Con người là thực thể rất phức tạp, trong những trường hợp nhất định, có thể vì một nhu cầu cao hơn mà hi sinh các nhu cầu khác chứ không nhất thiết phải theo từng thứ bậc từ thấp đến cao, đồng thời trong mỗi một người có thể tồn tại nhiều loại nhu cầu khác nhau trong cùng một lúc.

Như vậy, có thể thấy rằng mặc dù thang bậc nhu cầu của Maslow là một hệ thống tinh, có phần cứng nhắc song không thể phủ nhận ý nghĩa, tác dụng to lớn của học thuyết này. Nó mang lại ý nghĩa đặc biệt trong việc nhận diện nhu cầu để các nhà quản lý tìm cách tạo động lực cho người lao động bằng việc thỏa mãn các nhu cầu mới hoặc nhu cầu chưa được đáp ứng.

### 1.2.2. Học thuyết hai yếu tố của Fridetick Herzberg (1957)

Với quan niệm tạo động lực là sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và có yếu tố không tạo nên sự thỏa mãn, Fridetick Herzberg đã nghiên cứu hàng trăm nhân viên vào những thời điểm khác nhau khi họ được kích thích cao độ và khi họ không được kích thích trong công việc. Với kết quả nghiên cứu và kinh nghiệm chuyên môn của mình, ông phát hiện có 02 nhóm yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động, đó là:

- Nhóm thứ nhất là những yếu tố duy trì có thể định lượng, là tác nhân của sự bất mãn, sự không hài lòng của nhân viên đối với công việc. Những yếu tố này được mô tả như: điều kiện làm việc, tiền lương, các quy định của tổ chức, các mối quan hệ cá nhân. Khi các yếu tố này không được bảo đảm tốt sẽ nảy sinh sự không hài lòng, ảnh hưởng tiêu cực đến nhân viên.

- Nhóm thứ hai là những yếu tố động viên hay thúc đẩy mang tính định tính, là tác nhân của sự thỏa mãn, sự hài lòng trong công việc. Những yếu tố này được mô tả như: Sự thành đạt, sự công nhận, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến. Khi các yếu tố này được đảm bảo tốt thì có tác dụng thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực và đạt được thỏa mãn cao hơn.

Ảnh hưởng của các yếu tố được thể hiện cụ thể qua bảng sau:

**Bảng 1.1: Ảnh hưởng của các yếu tố duy trì và động viên**

Các yếu tố duy trì		Các yếu tố động viên	
<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>	<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

*Nguồn: TS. Hà Văn Hội (Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa)*

Như vậy, qua bảng này có thể thấy: Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn cho các nhà quản lý, vì nó đã đảo ngược nhận thức thông thường từ trước đến nay. Chúng ta thường cho rằng: đối nghịch với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg lại cho rằng: đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn và đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn.

Học thuyết hai yếu tố của của Fridetick Herzberg tuy bị phê phán ở một số nội dung nhất định, nhưng không thể không thừa nhận, học thuyết này đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào thấy xa lạ trước những khuyến nghị mà ông đưa ra trong tạo động lực cho người lao động.

### ***1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams (1963)***

Thuyết công bằng là lý thuyết về sự động viên nhân viên do J. S. Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963 dựa trên quan điểm so sánh, tham chiếu giữa cá nhân và đối tượng khác. Theo ông, con người trong tổ chức luôn mong muốn được đối xử một cách công bằng, họ luôn có xu hướng so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác.

Khi bản thân người lao động so sánh, tham chiếu giữa đầu ra và đầu vào của họ, Adams cho rằng, sẽ xuất hiện 03 trường hợp tác động tới sự hài lòng, động lực lao động của người lao động, đó là: Người lao động được đối xử đúng với công sức đã bỏ ra; người lao động bị đối xử không tốt, không tương xứng với công sức bỏ ra và người lao động được phần thưởng, đãi ngộ cao hơn so với sự đóng góp của họ. Mỗi trường hợp sẽ tác động khác nhau tới động lực lao động của người lao động theo chiều hướng tích cực hoặc tiêu cực.

Học thuyết này của J.S. Adams đã chỉ ra: yếu tố công bằng có ý nghĩa quan trọng giúp thúc đẩy hoặc kìm hãm động lực lao động, để từ đó có sự thay

đôi trong cách thức tạo động lực cho người lao động. Đây là đóng góp lớn mà học thuyết này mang lại trong quản trị nguồn nhân lực hiện nay. Tuy nhiên, bên cạnh những đóng góp, học thuyết công bằng của Adams cũng tồn tại một số hạn chế như, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân, vào mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Vì vậy, những so sánh này chỉ mang tính tương đối, thiếu khách quan.

### **1.3. Nội dung tạo động lực**

#### ***1.3.1. Tạo động lực thông qua công cụ tài chính***

##### *Tiền lương*

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách định kỳ và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm).

Đối với người lao động, tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của họ, giúp họ và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết. Không chỉ vậy, tiền lương kiếm được còn ảnh hưởng tới địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng nghiệp, cũng như giá trị tương đối của họ với tổ chức và đối với xã hội. Khả năng kiếm được tiền lương cao sẽ thúc đẩy người lao động ra sức học tập, để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho người lao động thì hệ thống của tổ chức phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Trước hết phải đảm bảo tuân thủ theo những qui định về tiền lương của nhà nước đó là tiền lương của người lao động không được thấp hơn tiền lương tối thiểu chung của nhà nước, người lao động phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo qui định của nhà nước.

- Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động

và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

- Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Muốn vậy, cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả và đáng tin cậy, phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động.

### *Tiền Thưởng*

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Người lao động được khen thưởng sẽ cảm thấy hào hứng trước tổ chức và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc.

Hệ thống khen thưởng được xây dựng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc bình chọn, xét duyệt người được thưởng phải được tiến hành công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được khen thưởng phải là những người như hoàn thành xuất sắc công việc được giao, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức.

- Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi người lao động có hành vi được thưởng càng sớm càng tốt.



- Phải làm cho người lao động thấy rằng những nỗ lực của họ trong công việc sẽ đem lại kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà cá nhân người lao động đang theo đuổi. Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho người lao động nếu không đạt được hoặc quá dễ dẫn đến tâm lý coi thường, không phấn đấu. Mức thưởng phải hợp lý, có tác dụng kích thích không được quá cao hoặc quá thấp.

### *Phúc lợi*

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Ngoài ý nghĩa giảm bớt gánh nặng xã hội và nâng cao uy tín của công ty trên thị trường, phúc lợi còn có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, ví dụ như tiền hỗ trợ mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh... Các chế độ phúc lợi cho người lao động của công ty góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, mang lại cho người lao động thêm động lực lao động để cống hiến cho tổ chức.

Các phúc lợi lao động bao gồm phúc lợi bắt buộc như : bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và phúc lợi tự nguyện như : bảo hiểm nhân thọ, tiền trả cho thời gian không làm việc, và các loại dịch vụ cho người lao động như : giúp đỡ tài chính, xây nhà ở tập thể, chăm sóc y tế, thư viện và phòng đọc,... cho người lao động.

### ***1.3.2. Tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính***

Lương bổng và các thu nhập khác giữ vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, kích thích tinh thần cũng giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn nhu cầu ngày càng đa dạng của người lao động. Cùng với sự phát triển của xã hội thì các nhu cầu tinh thần ngày càng được chú trọng. Trong nhiều trường hợp nó còn đem lại hiệu quả cao hơn so với

kích thích vật chất.

*Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực*

Những tiến bộ về công nghệ không ngừng thay đổi dẫn đến sự thay đổi nhu cầu đối với nguồn nhân lực. Do đó, để khỏi bị lạc hậu cần phải cập nhật các kỹ năng và tri thức mới. Đối với người lao động, các chương trình đào tạo và phát triển có vai trò rất quan trọng, không chỉ giúp họ theo kịp những thay đổi của công nghệ, nâng cao trình độ mà còn làm cho họ tích cực hơn trong công việc.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai. Đào tạo và phát triển tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như trong tương lai. Đào tạo và phát triển đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động, tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc

Người lao động khi đã được đào tạo và phát triển họ cảm thấy an tâm, tự tin vào tay nghề của mình khi làm việc, nhờ đó họ có thể tự giám sát công việc của mình đồng thời giảm bớt được các tai nạn không đáng có do hạn chế về kiến thức. Việc cử người lao động đi học hoặc đào tạo theo hình thức nào đó sẽ tạo cho họ cảm nhận về vai trò của mình trong đơn vị và họ cũng cảm nhận được sự quan tâm của đơn vị, từ đó họ gắn bó với đơn vị và tích cực làm việc hơn.

-Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Những tổ chức lớn

nổi tiếng thường hấp dẫn các ứng viên do có chính sách đào tạo phong phú bởi không có sinh viên xuất sắc, vừa tốt nghiệp có thể làm được ngay và thích nghi ngay với môi trường làm việc của tổ chức. Điều này càng đúng đối với Việt Nam khi mà chương trình đào tạo đại học vẫn mang nặng tính hàn lâm, lý thuyết. Cả với những nhân viên đã làm việc lâu năm trong tổ chức thì trong bối cảnh toàn cầu hoá, các công nghệ kỹ thuật thay đổi chóng mặt nếu không được đào tạo và phát triển họ sẽ trở nên lạc hậu.

+ Với nhân viên được đào tạo họ sẽ trở nên chuyên nghiệp, có cách nhìn cách tư duy mới trong công việc để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Từ sự gắn bó với công việc sẽ làm cho họ gắn bó hơn với tổ chức. Đó là nhu cầu tự hoàn thiện của người lao động.

+ Với tổ chức: Kết quả mà người lao động đạt được cũng là thành quả của tổ chức. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Đào tạo và phát triển còn thể hiện nét đẹp văn hoá doanh nghiệp

Việc áp dụng thành công loại hình đào tạo nào còn tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của từng tổ chức. Có nhiều hình thức như: Tự đào tạo theo kiểu chỉ dẫn, học nghề, kèm cặp và chỉ bảo hay đào tạo do các tổ chức bên ngoài đảm nhiệm mà doanh nghiệp đứng ra tổ chức chi trả.

- Nguyên tắc:

+ Trong việc đào tạo con người thì đào tạo con người thực tiễn là quan trọng nhất.

+ Phải nghiên cứu những phương thức đào tạo phù hợp với trình độ nhân viên cũng như tài chính doanh nghiệp mình, không nên làm một cách tràn lan gây lãng phí.

+ Đào tạo phải theo kịp thời đại.

### *Bố trí, sử dụng hợp lý người lao động*

Bố trí nhân sự là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí công việc của tổ chức. Bố trí nhân sự bao gồm các hoạt động định hướng (hay còn gọi là hoà nhập) đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí làm việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển, đề bạt và xuống chức. Tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất, nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lý. Sử dụng nhân sự là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của người lao động một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc.

Như vậy, việc bố trí và sử dụng nhân sự có liên quan chặt chẽ với nhau: bố trí đúng thì mới có thể sử dụng được, ngược lại nếu doanh nghiệp tìm và bố trí được nhân viên có năng lực mà không biết cách sử dụng họ thì hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được. Bố trí và sử dụng đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ hiểu biết về từng công việc, biết được yêu cầu của từng công việc, am hiểu người lao động. Từ đó biết bố trí, sắp xếp người vào đúng việc, đúng sở trường của người lao động. Như vậy vấn đề đặt ra đầu tiên là phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động và bố trí họ đảm nhận công việc phù hợp để: Người lao động nhận được tiền công phù hợp với số lượng và chất lượng lao động đã hao phí; khai thác được tiềm năng của con người. Ngược lại nếu không thực hiện tốt hình thức này sẽ không tận dụng được khả năng của người lao động, không tạo được hứng thú làm việc cho người lao động khiến họ cảm thấy chán nản dẫn tới giảm năng suất lao động v.v.

Việc bố trí người làm việc hiệu quả cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới động lực lao động của người lao động. Trong công việc, người lao động luôn phải phối hợp với người lao động khác để hoàn thành nhiệm vụ chung, hoặc nhiệm vụ của bản thân mình. Trong một nhóm làm việc, nếu có một cá nhân không phù hợp sẽ gây nên tâm lý khó chịu cho cả người không phù hợp lẫn

những người khác trong nhóm, bản thân cá nhân đó cảm thấy bối rối và có nhiều áp lực khi phải thực hiện công việc không phù hợp với năng lực bản thân, kết quả thông thường không đúng như kỳ vọng, do vậy cá nhân đó thường bị chú ý, phàn nàn bởi các thành viên khác. Bản thân cá nhân được giao nhiệm vụ phù hợp cũng sẽ dễ mất động lực lao động, với các thành viên khác trong nhóm, một phần việc của nhóm bị đình trệ do cá nhân không được giao nhiệm vụ phù hợp, sẽ làm chậm tiến độ chung của cả nhóm, hoặc gây ảnh hưởng lên thành tích của từng người trong nhóm (do phải chờ đợi, hoặc phải tham gia trợ giúp cá nhân được giao việc không phù hợp), nếu tình hình không sớm thay đổi (các cá nhân được giao việc không phù hợp không thích nghi nhanh, hoặc có kkhông có khả năng hoàn thành nhiệm vụ, hoặc cá nhân đó không được thay thế bởi cá nhân khác), sẽ làm cho thành tích chung của nhóm không được như mong đợi, và sẽ làm mất động lực làm việc của toàn bộ thành viên còn lại.

#### *Công tác đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc thường biểu hiện là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mặc dù ở các công ty nhỏ đánh giá thực hiện công việc có thể được thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hằng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức. Trong một hệ thống chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động được đánh giá theo những khoảng thời gian quy định với sự sử dụng những phương pháp đánh giá

được thiết kế một cách có lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích của đánh giá. Tùy vào điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với người lao động để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thức thực hiện công việc tốt hơn.

Trên thực tế, có nhiều trường hợp người lao động làm việc theo một nhóm hoặc một tổ, đội. Khi đó, cần phải đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cả nhóm, tổ và mức độ đóng góp (thực hiện công việc) của từng người. Tuy nhiên, việc đánh giá sẽ không được coi là đầy đủ nếu chỉ dừng lại ở đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cả nhóm.

Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung.

Các mục tiêu mà đánh giá thực hiện công việc phục vụ có thể được quy định về hai mục tiêu cơ bản là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho những người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thăng tiến, kỷ luật... Quá trình đánh giá thực hiện công việc ở một mức độ nào đó, chính là sự mở rộng của thiết kế công việc và có những tác động cơ bản tới tổ chức nói chung. Do đó, ngoài việc giúp cho người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự, các kết quả đánh giá thực hiện công việc còn giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng tiến, đào tạo và các hoạt động khác, kiểm điểm được mức độ đúng đắn và hiệu quả của các hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp. Đồng thời, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí tâm lý-xã hội trong các tập thể lao động.

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình cảm của con người vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá kể cả khi tổ chức đã xây dựng và sử dụng một hệ thống các tiêu chuẩn khách quan của thực hiện công việc. Bản chất chủ quan của đánh giá thực hiện công việc chính là nguyên nhân của rất nhiều loại lỗi thường phạm phải trong quá trình đánh giá dẫn đến tình trạng làm sai lệch các ý kiến đánh giá về tình hình làm việc của người lao động, giảm động lực làm việc và dẫn đến các vấn đề khác trong quản lý nhân sự. Do đó, vấn đề đặt ra đối với mọi tổ chức là xây dựng và quản lý một hệ thống đánh giá có tác dụng hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và phát triển người lao động.

*Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, thân thiện*

Điều kiện làm việc bao gồm các điều kiện quy định về không khí, độ ẩm, tiếng ồn, công cụ, dụng cụ làm việc.v.v. những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp tới công việc của người lao động. Với điều kiện và môi trường xấu vượt quá tiêu chuẩn cho phép sẽ làm giảm năng suất lao động gây tâm trạng chán nản mệt mỏi về công việc. Một điều kiện lao động lý tưởng và môi trường đảm bảo sẽ là nguồn động lực rất lớn cho người lao động hăng say và an tâm trong công việc. Điều kiện lao động tốt làm giảm mức độ căng thẳng, mệt mỏi, tạo không khí phấn khởi tại nơi làm việc.

Một môi trường trong sạch, không gian tự nhiên thoáng mát, hòa đồng với cảnh vật thiên nhiên, không khí làm việc vui vẻ, mọi người hòa đồng luôn là môi trường lý tưởng cho người lao động, cần tạo cho họ một văn phòng làm việc với khoảng không gian nhất định tạo cho họ sự thoải mái trong tư duy sáng tạo. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc.

Tạo điều kiện để người lao động xây dựng một bầu không khí tập thể của riêng mình làm sao cho mọi người luôn thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động ngoại khóa, tại đó họ có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu về nhau hơn, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống thì họ sẵn sàng làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

Trang bị máy móc và công cụ cần thiết để đảm bảo công việc của cán bộ quản lý, Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe, phòng tránh tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, tạo môi trường làm việc an toàn, cải thiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái tại cơ sở họ quản lý.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho giảng viên**

##### **1.4.1. Các nhân tố bên ngoài**

*Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*

Luật pháp của Chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể, đó là những chính sách về tiền lương, lương làm thêm giờ, quy định về thời giờ nghỉ ngơi, làm việc, quy định về các chế độ bảo hiểm, phúc lợi,... sẽ tác động rất nhiều tới động lực lao động của người lao động. Nếu các quy định này có lợi cho người lao động, tạo ra động lực cao thì là những nguyên tắc bắt buộc tổ chức phải thực hiện.

*Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương*



Chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, các yếu tố chính trị - xã hội đều ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Trong nền kinh tế đang bị lạm phát và suy thoái như hiện nay thì đa số người lao động phải cố gắng làm việc với động cơ giữ việc làm, còn tổ chức buộc phải có các chính sách đảm bảo sự ổn định của công việc và thu nhập của người lao động trong tình trạng nền kinh tế suy thoái này. Việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của họ cao hơn trong thời kỳ lạm phát cũng sẽ tạo cho người lao động cảm giác an toàn, gắn bó với tổ chức và ham muốn làm việc, cống hiến nhiều hơn.

#### *Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động*

Cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường đang thừa lao động thì bản thân họ sẽ cảm thấy lo lắng sợ mất việc và sẽ cố gắng hoàn thành tốt hơn; nhưng ngược lại đang có tình trạng khan hiếm lao động đó, thì những người lao động đang làm trong ngành đó sẽ có nhiều cơ hội tham gia, học hỏi hoặc nhảy sang công việc. Do đó, tổ chức cần đưa ra chính sách nhân sự phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài.

#### *Vị thế ngành trong xã hội*

Vị thế ngành rất quan trọng trong vấn đề tạo động lực lao động. Một ngành có vị thế cao trong thị trường thì người lao động trong ngành đó sẽ cố gắng làm việc cao hơn để giữ được công việc hiện tại vì vị thế của ngành đã tạo ra sự hài lòng cho người lao động, bởi lẽ công việc họ đang làm là sự mong đợi của rất nhiều người trong xã hội.

#### *Chính sách tạo động lực của tổ chức khác*

Trong thời đại thông tin phát triển như hiện nay, người lao động luôn nhanh chóng nắm bắt được các thông tin ở đâu có môi trường làm việc tốt, ở đâu lương cao, ở đâu có chính sách phúc lợi tốt thì họ sẽ tìm đến và ứng

tuyên. Cho nên những tổ chức nào có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiếm ưu thế nhiều hơn trên thị trường lao động. Người lao động sẵn sàng từ bỏ nơi tổ chức cũ mà đến làm việc cho tổ chức kia vì sự khác nhau trong chính sách tạo động lực lao động giữa các tổ chức

#### **1.4.2. Các nhân tố bên trong**

##### *Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức*

Bất kỳ tổ chức nào cũng đều đặt ra mục tiêu và chiến lược phát triển cụ thể của mình. Và muốn làm được như vậy, cần phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác có hạn. Các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng đối với người lao động của từng tổ chức nói riêng phải hướng tới việc đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức.

##### *Văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức được tạo ra từ tổng thể mục tiêu, chính sách quản lý, mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc, phong cách làm việc, những biểu tượng vật chất và tinh thần sẽ tạo ra cho mỗi tổ chức có bản sắc riêng. Tổ chức nào có văn hóa tổ chức mạnh sẽ giúp các nhân viên trong tổ chức đó thêm gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức, của ngành.

##### *Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động*

Người sử dụng lao động chính là chủ sở hữu của mỗi tổ chức. Do vậy, quan điểm của họ có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào người sử dụng lao động cũng có quan điểm đúng; những chuyên gia, bộ phận quản lý nhân sự hay những người trong hội đồng quản trị của tổ chức cần cùng tư vấn, chứng minh những lợi ích mà tạo động lực mang lại cho tổ chức để thuyết phục

người sử dụng lao động. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực của người sử dụng lao động.

### *Phong cách lãnh đạo*

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động do đó phong cách lãnh đạo sẽ ảnh hưởng tâm lý, kết quả làm việc của cấp dưới, bầu không khí làm việc. Một lãnh đạo giỏi và nhiều kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với nhiều nhóm nhân viên khác nhau, từ đó tạo ra sự vui vẻ, hòa đồng trong môi trường làm việc, hiệu suất công việc cao hơn. Ngược lại, một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm sẽ làm cấp dưới không phục, làm việc thiếu nhiệt tình. Có 3 phong cách lãnh đạo rõ ràng:

- Người lãnh đạo có phong cách độc đoán, chuyên quyền: họ đưa ra các quyết định và người lao động phải thực hiện nên tạo tâm lý căng thẳng, không có động lực lao động. Ưu điểm: sẽ phát huy hiệu quả những khi cần quyết định nhanh, quyết đoán.

- Người lãnh đạo có phong cách dân chủ: trong quá trình ra quyết định sẽ tham khảo ý kiến của người lao động, tạo lập tinh thần hợp tác giữa hai bên. Tuy nhiên, đôi lúc sẽ chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán.

- Người lãnh đạo có phong cách tự do: những người này cho phép nhân viên cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, nhưng nếu cấp dưới không đủ năng lực sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Do vậy, để tạo động lực lao động hiệu quả, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

### *Vị thế, tiềm năng của tổ chức*

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Vị thế, tiềm năng của tổ chức càng cao thì

các nguồn lực phục vụ thực thi chính sách tạo động lực lao động càng lớn và hiệu quả.

#### *Cơ cấu lao động của tổ chức*

Các nghiên cứu cho thấy, tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động là khác nhau. Các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức vì thế sẽ phải được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu số đông người lao động làm việc trong tổ chức đó.

#### *Các yếu tố thuộc chủ quan thuộc về bản thân người lao động.*

Có khá nhiều các yếu tố thuộc về người lao động ảnh hưởng đến động lực lao động, chẳng hạn như:

#### *Nhu cầu của bản thân người lao động*

Mỗi người lao động đều có những nhu cầu riêng của bản thân mình và mong muốn được thỏa mãn. Nhà quản lý cần hiểu và biết được những mong muốn của người lao động, từ đó có biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ mới có thể tạo động lực lao động.

#### *Mục tiêu của cá nhân người lao động*

Bất kỳ một người lao động nào cũng đều có mục tiêu của cá nhân mình đó là phải làm gì và làm như thế nào để đạt được mục tiêu, đồng thời tạo động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để thay đổi mục tiêu. Bên cạnh đó, người lao động còn cần phải có trách nhiệm làm việc nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Trên thực tế, hai mục tiêu của cá nhân và tổ chức thường khó dung hòa được với nhau cùng lúc. Vấn đề đặt ra nhà quản lý phải hướng theo kỳ vọng của tổ chức, làm người lao động hiểu được thực hiện được mục tiêu của tổ chức chính là thực hiện mục tiêu cá nhân, nhằm thúc đẩy cá nhân nỗ lực vì tổ chức.

#### *Khả năng và kinh nghiệm lao động*

Mỗi người lao động có kinh nghiệm và khả năng làm việc càng cao thì luôn cảm thấy tự tin và mong muốn chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc. Những người này nếu được cấp trên và đồng nghiệp tin tưởng, được tự chủ trong công việc sẽ giúp cho họ tạo được động lực lao động. Do đó, cần bố trí những công việc phù hợp với khả năng, sở trường và kinh nghiệm làm việc của họ

## **1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số trường Đại học, Cao đẳng và bài học rút ra cho trường CDSPTH**

### **1.5.1. Kinh nghiệm của một số trường Đại học, Cao đẳng**

#### *1.5.1.1. Trường Đại học Vinh*

Trường Đại học Vinh là đơn vị hành chính sự nghiệp, trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo. Trường là cơ sở đào tạo đại học đa ngành, đa cấp ở khu vực Bắc Trung Bộ, cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao và thích ứng nhanh với thế giới việc làm; là trung tâm nghiên cứu khoa học, ứng dụng và chuyển giao công nghệ, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của khu vực Bắc Trung Bộ và cả nước; hướng đến là trường đại học trọng điểm quốc gia, là thành viên của mạng lưới các trường đại học Đông Nam Á (AUN), có một số ngành đạt tiêu chuẩn quốc tế. Hơn 60 năm xây dựng và trưởng thành, Trường Đại học Vinh được tặng thưởng nhiều phần thưởng, danh hiệu cao quý, luôn là địa chỉ tin cậy trong giáo dục đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cho khu vực và cho cả nước.

Nhà trường luôn đề cao vai trò động lực lao động của đội ngũ viên chức, vì vậy luôn quan tâm tạo động lực lao động cho đội ngũ này với các chế độ, chính sách cũng như chương trình đãi ngộ, tạo điều kiện thuận lợi nhất để họ yên tâm công tác cũng như phát triển chuyên môn, nghiệp vụ. Trong những năm qua, Trường Đại học Vinh đã đạt được nhiều kết quả cao trong tạo động lực lao động cho viên chức, cụ thể:

Về điều kiện, môi trường làm việc luôn được xác định là yếu tố cơ bản để duy trì động lực lao động cho viên chức. Vì vậy, trường đã có những biện pháp đầu tư mang lại hiệu quả cao. Trường Đại học Vinh có hệ thống thư viện, trang thiết bị học tập và cơ sở vật chất ngày càng được hoàn thiện, hiện đại hoá, đáp ứng yêu cầu đào tạo đa ngành. Hệ thống phòng học, giảng đường đạt tiêu chuẩn đã và đang được xây dựng; hệ thống phòng thí nghiệm, thư viện đang được hoàn chỉnh, hiện đại hoá... Ngoài diện tích hiện nay tại khu vực Bến Thủy - Trường Thi (16ha), Trường đã được quy hoạch và triển khai xây dựng tại cơ sở II thuộc huyện Nghi Lộc với diện tích 258ha (đã xây dựng xong khoa Nông Lâm Ngư, Trung tâm giáo dục Quốc phòng và một số đơn vị khác). Ngoài ra, Trường còn có Trung tâm nghiên cứu và thực hành nuôi trồng thủy sản đặt tại nhiều địa điểm như Hưng Nguyên - Nghệ An, Nghi Xuân - Hà Tĩnh. Nhà trường đã có nhiều giải pháp và kế hoạch tự chủ về tài chính, huy động nhiều nguồn tài chính hợp pháp, đáp ứng các hoạt động.

Về chế độ tiền lương: Ngoài tiền lương và phụ cấp cơ bản được chi trả theo hệ thống thang, bảng lương được pháp luật quy định, Nhà trường luôn quan tâm chế độ đãi ngộ, tiền thưởng cũng như các khoản thu nhập chính đáng từ việc giảng dạy, làm thêm vượt chuẩn, định mức quy định. Chính vì vậy, đa số thu nhập của viên chức tại trường được xếp vào loại khá, đảm bảo mức sống, đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động. Để làm được điều này, trong những năm qua, trường đã luôn chú trọng đến phát triển việc làm cũng như nâng cao chất lượng giảng dạy, là địa chỉ đào tạo và liên kết đào tạo tin cậy trong cả nước, từ đó tạo thêm nhiều việc làm cho đội ngũ viên chức, góp phần tăng thu nhập, đáp ứng nhu cầu của người lao động.

Ngoài các biện pháp cơ bản để duy trì động lực lao động, Trường Đại học Vinh cũng áp dụng nhiều hình thức để thúc đẩy đội ngũ viên chức của trường nỗ lực, cố gắng làm việc bằng nhiều biện pháp thiết thực như: chính

sách thu hút nhân tài, bố trí sử dụng, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật..., trong đó điểm sáng cần kể đến là biện pháp đào tạo, phát triển viên chức.

Làm thế nào để cho đội ngũ giáo viên tích cực học tập, tu dưỡng, tích cực cống hiến cho nhà trường, cho sự nghiệp giáo dục là câu hỏi mà nhiều cấp quản lý, nhiều lực lượng xã hội cần phối hợp để tìm ra lời giải. Trong vấn đề tạo động lực lao động, giúp viên chức toàn tâm toàn ý với sự nghiệp giáo dục, Trường Đại học Vinh đã có nhiều biện pháp thực hiện và đạt nhiều kết quả cao cần học hỏi và nhân rộng.

#### *1.5.1.2. Trường Cao đẳng Sư phạm đăklăk*

Trường Cao đẳng Sư phạm daklak là đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc Ủy ban nhân dân tỉnh daklak chịu sự quản lý nhà nước về giáo dục của Bộ Giáo dục và Đào tạo và chịu sự quản lý hành chính của Ủy ban nhân dân thành phố. Trong suốt chặng đường hình thành và phát triển từ năm 1976 đến nay, nhà trường luôn hoàn thành xuất sắc sứ mệnh nhiệm vụ chính trị được Đảng, Nhà nước giao phó. Sứ mạng của nhà trường là đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên có trình độ cao đẳng bậc Mầm non, Tiểu học, Trung học Cơ sở; bồi dưỡng Cán bộ quản lý giáo dục; đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng các ngành ngoài sư phạm; nghiên cứu khoa học, triển khai ứng dụng công nghệ; xây dựng nhà trường thành trung tâm đào tạo đa ngành có chất lượng cao của địa phương.

Trải qua quá trình phát triển, tập thể nhà trường đã được tặng thưởng nhiều Giấy khen, Bằng khen, Huân Huy chương các loại. Để đạt được những thành tích trên có sự đóng góp chủ yếu từ đội ngũ cán bộ, viên chức của trường qua các thời kỳ. Nhận thấy tầm quan trọng đó, thời gian qua, trường CĐSP daklak đã quan tâm đến vấn đề nâng cao sự chất lượng đội ngũ viên chức, thúc đẩy họ nỗ lực cố gắng làm việc, gắn bó với trường với sự nghiệp giáo dục với nhiều biện pháp khác nhau, cụ thể như:

Về cải thiện điều kiện làm việc: Muốn thực hiện công việc tốt, điều kiện làm việc cần được đảm bảo để người viên chức phát huy sáng tạo và duy trì tốc độ làm việc. Cơ sở vật chất kỹ thuật của Nhà trường đã được đầu tư xây dựng kiên cố và từng bước được trang bị hiện đại, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng, nghiên cứu khoa học và đời sống sinh hoạt của cán bộ, viên chức và sinh viên nhà trường. Đảm bảo điều kiện làm việc là cơ sở để duy trì trạng thái tinh thần và thể lực, từ đó giúp viên chức hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Bên cạnh đó, để tạo động lực lao động, việc đào tạo và phát triển cho đội ngũ viên chức đã được trường quan tâm, với mục tiêu phấn đấu của trường đến năm 2025 có 10% giảng viên đạt trình độ tiến sĩ (11 người), có 70% giảng viên có trình độ thạc sĩ (90 người). Vì vậy, tùy theo từng chuyên ngành đào tạo, nhà trường xây dựng định hướng và có chính sách hỗ trợ cho viên chức tham gia nâng cao trình độ chuyên môn để đảm bảo chất lượng. Để khích lệ viên chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, trường đã thực hiện nhiều biện pháp, trong đó người tham gia học tập nâng cao trình độ ngoài khoản hỗ trợ từ dự toán ngân sách nhà nước hàng năm, còn nhận được sự hỗ trợ thêm từ phía nhà trường và chế độ ưu đãi của tỉnh, tạo điều kiện đầu tư cho phát triển đội ngũ giảng viên của trường.

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây***

Tạo điều kiện tối đa cho NLD phát huy tính chủ động và sáng tạo. Song song với đó là định hướng cho NLD làm việc trong khuôn khổ phù hợp với luật pháp. Ban Giám hiệu nhà trường cần tạo điều kiện, hỗ trợ cho GV có cơ hội được tích lũy thật nhiều kinh nghiệm trong công tác giảng dạy và học tập.

Luôn ghi nhận và đánh giá những đóng góp của NLD bằng nhiều hình thức để họ thấy vai trò của họ được tổ chức tôn vinh và nhìn nhận một cách khách quan và công bằng. Áp dụng các biện pháp tài chính và phi tài chính



một cách linh hoạt, tác động trực tiếp đến tâm lý của NLĐ một cách hiệu quả nhằm tạo ấn tượng tốt về tổ chức đối với NLĐ.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp riêng cho nhà trường: tổ chức các hoạt động ngoại khóa, giao lưu giữa các GV trong nhà trường, các chương trình kỷ niệm mang dấu ấn riêng của nhà trường.

Xây dựng thang, bảng lương, quy chế lương thưởng phù hợp nhằm đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của NLĐ. Tạo mọi điều kiện thuận lợi để họ có mức thu nhập ổn định.

Tạo ra những cách thức tạo động lực đột phá, mới mẻ, hấp dẫn cho NLĐ để họ hào hứng và phấn khởi trong lao động. Xây dựng thêm nhiều chính sách mới: thưởng hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc, thưởng sáng kiến trong giảng dạy, tăng tiền đứng giờ dạy,...

Thực hiện các biện pháp tạo động lực một cách công bằng, khách quan và công khai, phổ biến cụ thể đến từng NLĐ. Cần linh hoạt trong việc xây dựng cơ chế đãi ngộ, chiêu mộ nhân tài, áp dụng được các biện pháp có nhiều điểm nhấn khác biệt trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực. Đồng thời, NLĐ cùng với nhà trường xây dựng các chính sách hợp lý và cùng giám sát quá trình thực hiện.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY

#### **2.1. Tổng quan về Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây**

##### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển***

Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây là cơ sở giáo dục, đào tạo công lập trong hệ thống giáo dục quốc dân, trực thuộc Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội, chịu sự quản lý Nhà nước về giáo dục của Bộ Giáo dục và Đào tạo;

Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây là đơn vị sự nghiệp công lập tự đảm bảo một phần chi phí thường xuyên, có tư cách pháp nhân, được sử dụng con dấu riêng (kể cả con dấu nội), được mở tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và Ngân hàng thương mại theo quy định của pháp luật.

Trụ sở của Trường, đặt tại: Thị trấn Thường Tín, huyện Thường Tín, thành phố Hà Nội.

Điện thoại giao dịch: 04.33853218

Fax: 04.33760170

Email: [tcdspht@hanoi.gov.vn](mailto:tcdspht@hanoi.gov.vn)

Website: <http://www.cdsphthn.edu.vn>.

Trường Cao Đẳng Sư phạm Hà Tây tiền thân là trường Trung cấp Sư phạm liên tỉnh Hà Nội - Hà Đông - Sơn Tây được thành lập ngày 12/11/1959 tại khu học xá Đông Phù, thuộc xã Đông Mỹ, huyện Thanh Trì - Hà Nội.

Trong suốt chặng đường hình thành và phát triển từ năm 1959 đến nay, nhà trường luôn hoàn thành xuất sắc sứ mệnh nhiệm vụ chính trị được Đảng, Nhà nước giao phó. Sứ mạng của nhà trường là đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên có trình độ cao đẳng bậc Mầm non, Tiểu học, Trung học Cơ sở; bồi dưỡng Cán bộ quản lý giáo dục; đào tạo bồi dưỡng nguồn

nhân lực có trình độ cao đẳng các ngành ngoài sư phạm; nghiên cứu khoa học, triển khai ứng dụng công nghệ; xây dựng nhà trường thành trung tâm đào tạo đa ngành có chất lượng cao của địa phương.

### **2.1.2. Chức năng nhiệm vụ**

#### **2.1.2.1. Chức năng**

Tổ chức các hoạt động giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng nhân lực ngành sư phạm của thành phố Hà Nội ở trình độ cao đẳng, trung cấp và các trình độ khác cho các tổ chức, cá nhân có nhu cầu đúng quy định pháp luật. Xuất phát từ trường trong hệ thống các trường sư phạm, Trường CĐSP Hà Tây có chức năng sau:

Đào tạo giáo viên các bậc Trung học cơ sở, Tiểu học, Mầm non cho toàn thành phố Hà Nội và các tỉnh thành trong cả nước, liên kết đào tạo cấp bằng đại học, nghiên cứu khoa học, tổ chức triển khai các kết quả nghiên cứu trong phạm vi trường.

#### **2.1.2.2. Nhiệm vụ và quyền hạn**

- Đào tạo giáo viên cho các trường trung học cơ sở, Tiểu học, giáo viên mầm non có trình độ chuyên môn cao tinh thần trách nhiệm, có tác phong của người giáo viên, có trí thức khoa học có tâm đức với nghề, yêu trường mến trẻ

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển nhà trường dài hạn, ngắn hạn trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và tổ chức triển khai thực hiện;

- Xây dựng và phát triển chương trình đào tạo theo mục tiêu xác định; bảo đảm liên thông giữa các chương trình và trình độ đào tạo;

- Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực trình độ cao đẳng, trung cấp và các trình độ khác cho người học là học sinh, sinh viên của thành phố Hà Nội và các vùng lân cận khi có đủ điều kiện và nhu cầu học tập theo quy định pháp luật;

- Tuyển sinh, tổ chức thực hiện chương trình đào tạo, công nhận tốt nghiệp, cấp bằng, chứng chỉ theo đúng quy định của pháp luật;

- Đăng ký, tổ chức triển khai kiểm định chất lượng giáo dục và chịu sự quản lý chất lượng của cơ quan kiểm định chất lượng giáo dục; công khai những cam kết của trường về chất lượng đào tạo, chất lượng đào tạo thực tế, các điều kiện đảm bảo chất lượng hàng năm;

- Triển khai hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học - công nghệ và hợp tác quốc tế; hợp tác với các tổ chức kinh tế, giáo dục, văn hóa, thể dục, thể thao, y tế, nghiên cứu khoa học trong nước và nước ngoài để phát triển khoa học sư phạm của nhà trường đúng quy định;

- Huy động, quản lý, sử dụng các nguồn nhân lực đúng quy định, đạt chất lượng và hiệu quả tốt; quản lý, sử dụng đất đai, cơ sở vật chất, trang thiết bị;

- Thực hiện các nhiệm vụ khác khi được Thành phố và Bộ Giáo dục và Đào tạo giao theo quy định của pháp luật.

### **2.1.3 Cơ cấu bộ máy tổ chức Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây**

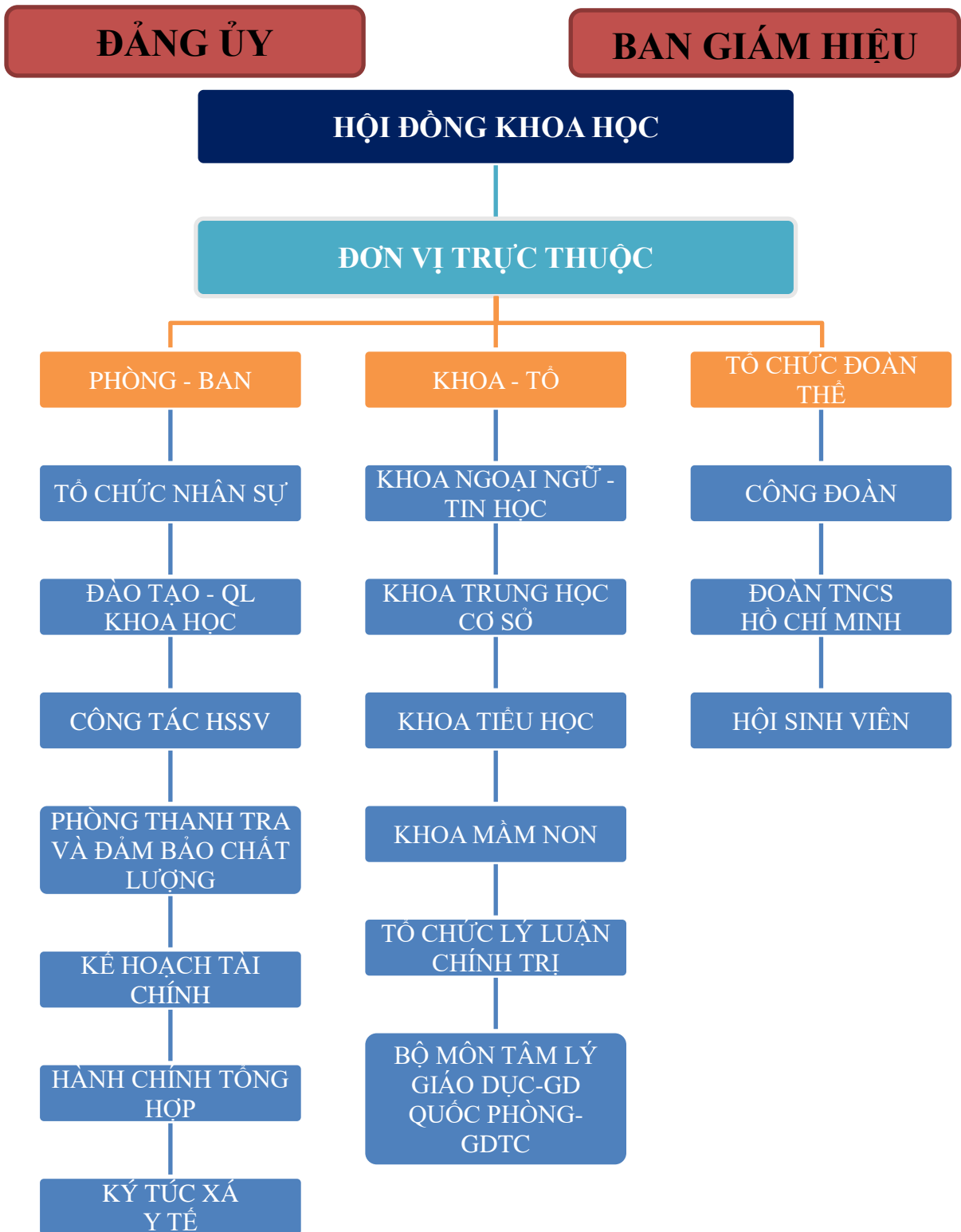
*Về Cơ cấu tổ chức bộ máy của Trường CĐSP Hà Tây*

Ban Giám hiệu: Gồm 01 Hiệu trưởng và 02 hiệu phó

Các phòng ban: Gồm 7 phòng ban, gồm: Phòng Tổ chức nhân sự; Phòng đào tạo quản lý khoa học; Phòng CTSV; Phòng Hành chính tổng hợp; Phòng kế hoạch tài chính; Phòng Thanh tra và Đảm bảo chất lượng; Ban quản lý ký túc xá.

Tổ chức Đảng, đoàn thể: Văn phòng Đảng; Đoàn thanh niên; Hội sinh viên.

Các tổ bộ môn: Tổ lý luận chính trị; Bộ môn Tâm lý giáo dục-GD quốc phòng - GDTC. Các khoa đào tạo: Khoa ngoại ngữ tin học; Khoa trung học cơ sở; Khoa Tiểu học; Khoa Mầm non; và 01 Trung tâm liên kết đào tạo và bồi dưỡng.



**Hình 2.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức trường**

*Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự*

#### **2.1.4. Hệ thống cơ sở vật chất của Trường**

Cơ sở vật chất của nhà trường được xây dựng mở rộng trên diện tích 14 ha bao gồm 81 phòng học và giảng đường đạt tiêu chuẩn, 10 phòng thực hành, thí nghiệm; Trung tâm thư viện hiện đại với diện tích trên 2000m<sup>2</sup>, nhà tập Đa năng, sân vận động đã đưa vào sử dụng. Hệ thống dịch vụ hỗ trợ trong nhà trường cũng được quan tâm đầu tư như kí túc xá, nhà ăn, dịch vụ thư viện,...

Trong những năm tới đây, Nhà trường sẽ tiếp tục đầu tư hoàn thành những hạng mục còn lại của dự án xây dựng mở rộng trường và sử dụng tốt cơ sở vật chất hiện có để phục vụ cho công tác đào tạo.

## **2.2. Thực trạng hoạt động tạo động lực cho đội ngũ giảng viên tại Trường cao đẳng sư phạm Hà Tây**

### **2.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua công cụ tài chính**

#### **2.2.1.1. Tạo động lực bằng công cụ tiền lương**

\* Chế độ làm việc và định mức khối lượng giảng dạy của giảng viên:

Đội ngũ giảng viên đã và đang làm việc ở các phòng chức năng như: Phòng Hành chính – Quản trị; Phòng Tổ chức nhân sự, Phòng Đào tạo và quản lý khoa học, Trung tâm thư viện.... của nhà trường. Họ là những người tham gia làm việc cho trường theo giờ hành chính và được hưởng phụ cấp ưu đãi theo quy định (40% mức lương hiện hưởng) của ngành giáo dục. Đây là những người tham gia các công việc theo chức năng của mình đúng bộ phận đảm trách được quy định trong Điều lệ trường Cao đẳng và tùy theo thực tế của nhà trường được Hiệu trưởng ra quyết định và thực hiện. Với đội ngũ lao động này họ làm việc theo giờ hành chính mà nhà nước quy định (1 tuần làm việc 40 giờ). Số giờ được giảm theo thông tư Số 20/2020/ TT-BGDĐT ngày 27/7/2020 về Quy định chế độ làm việc của giảng viên cơ sở giáo dục đại học.

Định mức giờ chuẩn giảng dạy của giảng viên Trường CĐSP Hà Tây thực hiện như sau:

\* Khung định mức giờ chuẩn giảng dạy của giảng viên.

<b>Chức danh</b>	<b>Giảng dạy</b>		<b>Nghiên cứu khoa học</b>		<b>Nhiệm vụ khác</b>
	Số giờ thực	Giờ chuẩn	Số giờ thực	Giờ chuẩn	Số giờ thực
Giảng viên	810	270	360	120	440
Giảng viên chính	810	270	390	130	410

Công thức tính trả lương cho giảng viên tại trường CĐSP Hà Tây hiện nay như sau:

- Công thức tính lương, phụ cấp cho giảng viên
- Tiền lương tháng của giảng viên bao gồm:
- -Lương theo qui định nhà nước ( Lcb)

$$Lcb = \frac{\text{Lương cơ sở}}{\text{Chung của Nhà nước}} \times \frac{\text{hệ số lương phụ cấp}}{\text{theo qui định Nhà nước}} + \text{Thâm niên nhà giáo}$$

- Hệ số lương phụ cấp theo qui định gồm:
- Hệ số lương cơ bản được tính theo trình độ đào tạo
- Hệ số phụ cấp chức vụ
- Phụ cấp ưu đãi ngành giáo dục
- Thâm niên vượt khung
- Thâm niên, PC ưu đãi ngành giáo dục được tính bằng công thức:

PC ưu đãi ngành GD	=	Lương cơ sở Chung của Nhà nước	x	hệ số lương, PC chức vụ, vượt khung	x	% PC ưu đãi
PC thâm niên GD	=	Lương cơ sở Chung của Nhà nước	x	hệ số lương, PC chức vụ, vượt khung	x	% thâm niên

Ngoài lương chính được trả hàng tháng. Kết thúc năm học mỗi cán bộ giảng viên phải nộp bảng thống kê tổng số giờ dạy vượt về khoa tổng hợp và cân đối nội bộ từng bộ môn trong khoa. Báo cáo nhà trường để thành hội đồng nghiệm thu thừa giờ cấp trường thẩm định trước khi chi trả theo thông tư liên tịch Số: 07/2013/TTLT-BGDĐT-BNV-BTC ngày 08/03/2013 hướng dẫn thực hiện chế độ trả lương dạy thêm giờ đối với nhà giáo trong các cơ sở giáo dục công lập. Cụ thể:

- Thanh toán thừa giờ của giảng viên trong (định mức dưới 150%):  
80.000đ/giờ

- Nếu số giờ dạy vượt 150% định mức thì dạy theo hợp đồng, định mức thanh toán:

+ Tiến sỹ: 110.000đ/giờ

+ Thạc sỹ: 95.000đ/giờ

+ Cử nhân: 80.000đ/giờ

Đối với những giảng viên không hoàn thành nhiệm vụ nghiên cứu khoa học của năm học theo quy định, số giờ dành cho nghiên cứu khoa học không hoàn thành sẽ chuyển thành giờ chuẩn giảng dạy theo thông tư Số 20/2020/TT-BGDĐT ngày 27/7/2020 về Quy định chế độ làm việc của giảng viên cơ sở giáo dục đại học.

Mặc dù mô hình đặc thù của nhà trường là cơ quan hành chính sự nghiệp đảm bảo một phần kinh phí. Ngoài kinh phí ngân sách nhà nước cấp. Trường còn liên kết đào tạo đan xen một số ngành ngoài sư phạm có thu học phí



như Tiếng anh, Tin học, Âm nhạc, Quản lý giáo dục, .... Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây là đơn vị giáo dục miễn học phí hoàn toàn nên nguồn thu học phí tại trường đã giảm nhiều làm ảnh hưởng rất lớn đến khoản thu nhập tăng thêm cho đội ngũ GV nhà trường từ nguồn thu học phí.

Tuy vậy để đánh giá khách quan hơn, xem tiền lương hiện nay tại trường có tạo ra động lực làm việc cho giảng viên hay không thì cần phải đánh giá qua mức độ hài lòng của giảng viên đối với tiền lương.

**Bảng 2.1: Đánh giá của giảng viên về tiền lương**

*Đơn vị: %*

<b>TT</b>	<b>Tiêu thức</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mình	7.0	14.0	20.2	47.3	11.6
2	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ trường	3.8	22.5	26.4	36.4	10.9
3	Tiền lương được trả công bằng, hợp lý giữa các giáo viên	0.0	9.3	21.7	57.4	11.6
4	Mức lương hiện tại của Anh/Chị phù hợp với mặt bằng chung của thị trường lao động	4.6	12.4	18.6	60.5	3.9
5	Điều kiện xét tăng lương là phù hợp	2.3	3.1	24.0	65.2	5.4
6	Anh/Chị hài lòng với mức lương hiện tại của mình	1.5	22.5	21.0	55.0	0.0

*Nguồn: Thống kê, tổng hợp từ kết quả phiếu điều tra, khảo sát*

Qua kết quả khảo sát cho thấy phần lớn GV đánh giá là việc trả lương tương xứng với kết quả làm việc của bản thân 47,3% và họ có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập chiếm 36,4%; so với mặt bằng chung của thị trường lao động GV cũng đồng ý 60,5% là mức lương nhà trường trả là phù hợp và họ hài lòng với mức lương hiện tại chiếm tỷ lệ 55%. Điều này cho thấy đây là một điều kiện để nhà trường có thể thu hút đội ngũ giảng viên có trình độ trong tỉnh và khu vực.

Tuy nhiên còn tỷ lệ 22,5% chưa hài lòng với mức lương hiện tại của mình là tập trung vào đối tượng giảng viên mới, thâm niên công tác dưới 5 năm mà đặc biệt là giảng viên chưa đủ 1 năm công tác vì chưa được xét nâng lương và thâm niên nhà giáo. Mức thu nhập này là quá thấp so với mặt bằng chung của thị trường lao động và trong bối cảnh giá cả các hàng hoá tiêu dùng ngày càng tăng cao như hiện nay. Khi thu nhập không đủ để trang trải cho các khoản chi tiêu nơi thành thị làm cho không ít giảng viên cảm thấy bí bách, thiếu thốn khiến cho tâm lý không thoải mái để chuyên tâm và cống hiến hết mình cho công việc. Bên cạnh đó, vẫn còn 18,6% trung lập và 12,4% không đồng ý với mức lương hiện tại. Qua kết quả khảo sát nhóm không đồng ý thuộc về những giảng viên có trình độ sau đại học và có thâm niên công tác. Điều này cho thấy đội ngũ giảng viên này sau thời gian học tập và nghiên cứu với rất nhiều công sức và chất xám thì họ cần được coi trọng và được trả lương tương xứng. Vì vậy mức lương hiện tại không phù hợp với công sức đã bỏ ra.

Các khuyến khích tài chính thể hiện qua sự nâng lương trước thời hạn đối với những giảng viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo kết quả công việc hay các phần thưởng hoặc chế độ trả công mang tính khuyến khích, nhằm tạo động lực lao động cho người lao động, giúp họ làm việc vượt mức chỉ tiêu ban đầu mà nhà trường giao cho hoặc mục tiêu ban đầu do chính người giảng viên tự đề ra cho mình. Đối với trường CĐSP Hà Tây vào đầu năm học mỗi GV phải đăng ký thi đua năm học. Để mỗi giảng viên có thể xác định rõ ràng được cái đích mà họ cần phấn đấu, cũng như xác định các nỗ lực cần thiết để vượt qua mục tiêu đã xác định từ trước, đòi hỏi mục tiêu cần phải được xác định một cách cụ thể, có thể định lượng, so sánh được.

#### *2.2.1.2. Tạo động lực thông qua công cụ tiền thưởng*

Ngoài tiền lương nhà trường còn quan tâm đến chính sách khen thưởng

nhằm động viên cán bộ viên chức toàn trường về mặt vật chất cũng như về tinh thần. Xác định được vai trò kích thích của tiền thưởng đối với người lao động nhà trường đã áp dụng các hình thức sau:

**\* Hình thức thưởng định kỳ**

Hàng năm, Nhà trường thực hiện chế độ thưởng định kỳ nhiều lần, hình thức thưởng này áp dụng cho tất cả CBCNV trong toàn trường.

Mỗi năm nhà trường chi 4 đợt thu nhập tăng thêm.

Đợt 1: Nhân ngày lễ 30/4 và 1/5

Đợt 2: Nhân ngày quốc khánh 2/9

Đợt 3: Nhân ngày nhà giáo việt nam 20/11

Đợt 4: Nhân dịp tết Âm lịch

03 đợt đầu tính theo mức bình quân với mức 1.000.000 đ/đợt, đợt 4 nhà trường tính theo mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Cuối năm cân đối tình hình tài chính tiết kiệm từ nguồn thu tại đơn vị và nguồn ngân sách nhà nước cấp. Nhà trường căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ năm học trước đó để xác định thưởng tăng thêm cho đợt 4.

Căn cứ vào tổng số tiền thu nhập tăng thêm chia cho tổng hệ số hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân, sau đó tính cho từng người. Hệ số hoàn thành nhiệm vụ lấy kết quả thi đua của năm học trước đó để tính.

Hệ số lương thu nhập tăng thêm như sau:

<b>Hệ số mức độ hoàn thành</b>	<b>Hệ số</b>
Hoàn thành nhiệm vụ	1,0
Đạt lao động tiên tiến	1,2
Đạt CSTĐ cấp cơ sở	1,4
Đạt CSTĐ cấp tỉnh	1,6

*Nguồn: Trích quy chế chi tiêu nội bộ trường CĐSP Hà Tây*

Lương tăng thêm cuối năm là một phần thưởng có tính chất động viên

tinh thần người lao động, sau một năm cố gắng làm việc chăm chỉ cũng như là một món quà nhà trường dành cho cán bộ giảng viên để chào đón năm mới. Nhìn chung, cán bộ giảng viên khi nhận được phần thưởng này đều vui mừng, tuy nhiên có thể thấy rằng đây là một phần thưởng không cao nhưng nhà trường đã có nhiều cố gắng trong bối cảnh đất nước đang trong tình trạng khó khăn.

Qua bảng hệ số thu nhập tăng thêm cho thấy sự chênh lệch hệ số về mức độ phân đấu hoàn thành công việc giữa các cá nhân là cao, điều này cho thấy nhà trường rất quan tâm đến sức lao động mà GV đã bỏ ra. Qua thực tế cho thấy các giảng viên nhận thức được tầm quan trọng của kết quả công việc ảnh hưởng đến tiền lương tăng thêm, vì vậy GV đã có sự cố gắng hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy và các nhiệm vụ được giao khác. Mặc dù lương tăng thêm không đáng kể nhưng cũng là yếu tố thuận lợi trong việc tạo động lực thúc đẩy GV cố gắng hoàn thành nhiệm vụ gắn bó hơn với nhà trường.

#### **\* Hình thức thưởng đột xuất**

Hiện nay trường chưa có quy định cụ thể về hình thức thưởng đột xuất. bởi vì đây là hình thức khen thưởng theo quy định của hội đồng nhà trường, căn cứ đề xuất của các trường đơn vị, thưởng đề tài, dự án, thưởng thành tích hay đóng góp đặc biệt cả những thành tựu học tập và nghiên cứu khoa học, giá trị thưởng và hình thức khen thưởng do hội đồng nhà trường quyết định.

#### **\* Các trường hợp đãi ngộ khác**

Thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật. Hình thức thưởng này được áp dụng cho những cá nhân xuất sắc có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật hoặc đưa ra một mô hình tổ chức đào tạo mới có tính khả thi và mang lại lợi ích thiết thực cho nhà trường. Định mức các mức thưởng như sau:

**Bảng 2.2: Định mức các mức thưởng***Đơn vị tính: Đồng*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>số tiền</b>
	Chiến sĩ thi đua cấp tỉnh	1,750,000
	Chiến sĩ thi đua cơ sở:	1,150,000
	Giấy khen của Hiệu Trưởng	200,000
	Tập thể lao động tiên tiến	600,000
	Tập thể lao động xuất sắc	1,150,000
	Kỷ niệm chương vì sự nghiệp ngành giáo dục	1,000,000
	Kỷ niệm chương vì sự nghiệp ngành công đoàn	690,000
	Huy hiệu 30 năm tuổi Đảng	1,750,000
	Khen thưởng GV hoàn thành chương trình Thạc sĩ	2,000,000
0	Khen thưởng GV hoàn thành chương trình Tiến sĩ	4,000,000
1	Hỗ trợ giảng viên bảo vệ luận văn Thạc sĩ	2,000,000
2	Hỗ trợ giảng viên bảo vệ luận án Tiến sĩ	6,000,000
3	Hỗ trợ tài liệu học Thạc sĩ	1,200,000
4	Hỗ trợ tài liệu học Tiến sĩ	2,000,000
5	GV tham gia hội thi, hội diễn đạt giải thưởng cấp tỉnh	500,000

*Nguồn: Phòng Kế hoạch - Tài chính trường CDSP Hà Tây***2.2.1.3. Tạo động lực thông qua công cụ phúc lợi tài chính.**

Nhà trường luôn thực hiện tốt mọi quy định của pháp luật trong việc thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, mở rộng các hình thức phúc lợi tự nguyện bảo đảm sự quan tâm, chăm sóc, chia sẻ, sự quan tâm phát triển toàn diện con người, các chương trình phúc lợi thiết thực đó trực tiếp mang lại cho cán bộ giảng viên, tác động đến thái độ, động cơ làm việc tự giác, sáng tạo của tất cả mọi thành viên. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số mặt hạn chế. Chính vì

vậy nhà trường cần thực hiện tốt hơn nữa để luôn hướng đến việc khơi dậy trong lòng mỗi giảng viên sự tin tưởng, sự thỏa mãn, cảm giác công bằng với những đóng góp được bù đắp xứng đáng.

Ngoài tiền lương, thưởng cán bộ giảng viên còn được hưởng các khoản phúc lợi như: được chi động viên vào các ngày lễ, tết, hiếu, hỷ, tết trung thu, tết thiếu niên nhi đồng cho con cán bộ giảng viên, tham quan nghỉ mát hàng năm, được hưởng đầy đủ các khoản bảo hiểm theo quy định nhà nước. Đây là những điều cần phát huy để nâng cao hơn nữa sự hài lòng của GV.

**Bảng 2.3: Đánh giá của giảng viên về phúc lợi tài chính**

*Đơn vị: %*

STT	Tiêu thức	1	2	3	4	5
1	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích	1.6	19.4	30.2	39.5	9.3
2	Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	0.0	17.8	31.8	47.3	3.1
3	Anh/Chị hài lòng với tiền thưởng nhận được	0.0	27.1	29.5	41.9	1.6
4	Các phúc lợi của nhà trường được thể hiện rõ ràng	0.0	10.0	2.4	84.5	3.1
5	Chế độ BHYT, BHXH, BHTN tốt	0.0	8	2.1	84.5	5.4
6	Anh/Chị hài lòng với chương trình phúc lợi của nhà trường	0.0	13.2	26.4	55.8	4.7

*Nguồn: Thống kê, tổng hợp từ kết quả phiếu điều tra, khảo sát*

Nhìn chung qua khảo sát số giảng viên cho là mức thưởng không hợp lý, còn quá thấp so với tình hình giá cả ngày càng tăng như hiện nay. Số giảng viên hài lòng với chương trình phúc lợi của nhà trường là 55,8%. Với mức thưởng của nhà trường hiện nay chưa có tác dụng khuyến khích giảng viên làm việc vì mức thưởng còn quá thấp.

Tuy nhiên các phúc lợi dành cho giảng viên đã được nhà trường quan tâm thể hiện rõ đã được GV đánh giá cao đạt tỷ lệ 84,5% số GV đồng ý, vì vậy nhà trường cần phát huy thêm các chương trình phúc lợi tạo tâm lý an tâm cho GV công tác.

### **2.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua công cụ phi tài chính**

#### **2.2.2.1. Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực**

Đặc điểm lao động sư phạm phải đòi hỏi hết sức coi trọng chất lượng của từng giảng viên, trước hết là tập thể sư phạm. Kinh nghiệm thực tiễn phong phú từ các trường Sư phạm tiên tiến cho thấy ý nghĩa của việc chăm lo công tác đào tạo, bồi dưỡng xây dựng đội ngũ giảng viên vững mạnh là một điều kiện để nâng cao và phát huy chất lượng của mỗi giảng viên; ngược lại, chất lượng của từng giảng viên tạo nên chất lượng của cả đội ngũ. Như vậy, việc đào tạo, bồi dưỡng giảng viên trong trường Sư phạm có một vị trí đặc biệt: Nó không những phục vụ cho chính bản thân ngành giáo dục mà còn có ý nghĩa sống còn đối với phát triển sự nghiệp giáo dục. Sự phát triển của đội ngũ giảng viên về số lượng và chất lượng phụ thuộc một phần quan trọng vào quy mô và trình độ đào tạo của hệ thống các trường Sư phạm. Việc tổ chức và quản lý đội ngũ này nếu không hợp lý, chắc chắn sẽ ảnh hưởng lớn tới chất lượng Giáo dục và Đào tạo.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên, đây là công tác được Ban giám hiệu Nhà trường đặc biệt quan tâm vì nó là một trong những nhân tố quan trọng quyết định đến chất lượng đào tạo. Vì vậy thời gian qua Ban giám hiệu Nhà trường luôn chú trọng xây dựng và phát triển đội ngũ giáo viên nhằm từng bước nâng cao trình độ, năng lực, phẩm chất đạo đức của cán bộ và giảng viên phù hợp với xu thế phát triển của nhà trường trở thành trường Đại học. Với đội ngũ giảng viên trong nhà trường qua các năm đã duy trì được quá trình đào tạo nguồn nhân lực cho thành phố.

Trong thời gian qua, nhà trường luôn chủ động xây dựng kế hoạch và nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên trong từng năm học phù hợp với quy mô của trường, tiến độ trong quy hoạch phát triển đội ngũ giảng viên của trường giai đoạn 2020- 2025.

Đội ngũ giảng viên đều đạt trình độ chuẩn và có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm theo quy định hiện hành; thực hiện tốt nguyên tắc ứng xử của nhà giáo, không có giảng viên nào vi phạm quy định về đạo đức nhà giáo.

Đảm bảo thực hiện vị trí việc làm của giảng viên trong năm không vượt quá tỷ lệ sinh viên/ giảng viên đã quy định đối với từng ngành đào tạo; đảm bảo đầy đủ số giảng viên cơ hữu đối với những ngành đào tạo hiện có ở các trình độ.

Về tỷ lệ giảng viên cơ hữu, về số lượng giảng viên có trình độ tiến sĩ, thạc sĩ đúng chuyên ngành theo quy định hiện hành. Giảng viên cơ bản hoàn thành hoạt động nghiên cứu khoa học trong kế hoạch được giao của năm học theo quy định trong chế độ làm việc đối với giảng viên; đảm bảo đúng tiến độ, đáp ứng yêu cầu về chất lượng, hiệu quả. Giảng viên thường xuyên quan tâm đến công tác tự bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, công nghệ thông tin, hàng năm nhà trường sắp xếp cử giảng viên thi cao học, nghiên cứu sinh để nâng cao trình độ chuyên môn.

Qua số liệu trên cho thấy số lượng người đưa đi đào tạo qua các năm có tăng, điều này chứng tỏ nhà trường ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo. Tuy nhiên số lượng người cử đi đào tạo cũng còn ít, nguyên nhân do tình hình giảng viên của trường hiện tại còn thiếu vì vậy giảng viên phải thực hiện nhiệm vụ giảng dạy khó sắp xếp thời gian để học tập, ôn thi đạt hiệu quả. Việc đào tạo bồi dưỡng nhà trường tập trung quan tâm đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ trong và ngoài nước, với chủ trương này của nhà trường cũng tạo ra động lực làm việc, phấn đấu của đội ngũ giảng viên.



Qua số liệu thực tế trên cho thấy, số lượng GV được đào tạo nâng cao về trình độ phân bố đều qua các năm, bảo đảm cân đối giữa các chuyên ngành, giữa lực lượng GV giảng dạy và đi học, giữa GV trẻ và GV có kinh nghiệm còn trong độ tuổi đi học nâng cao trình độ. Phần lớn đội ngũ GV đã có ý thức khắc phục khó khăn, tích cực học tập để nâng cao trình độ từ cử nhân lên thạc sĩ, tiến sĩ. Song vẫn còn không ít GV có trình độ đại học khó có thể nâng cao trình độ cao hơn do chuyên ngành đào tạo, điều kiện, tuổi tác ...

Từ năm 2017 đến nay, ngoài số GV được đào tạo nâng cao trình độ lên thạc sĩ, tiến sĩ; còn có trên 90% cán bộ giảng viên và CBQL tham gia nghiên cứu khoa học, sáng kiến kinh nghiệm đã được nghiệm thu (chủ yếu là cấp trường) là khá cao. Nhà trường đã tổ chức các hội nghị, hội thảo khoa học cho toàn thể cán bộ giảng viên nhằm bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ từ các hội nghị chuyên đề, các lớp dự án của Bộ GD & ĐT. Phong trào tự học, tự nghiên cứu, tự bồi dưỡng để nâng cao về phẩm chất, năng lực trong quá trình làm việc đã được đông đảo GV hưởng ứng và tích cực tham gia. Đánh giá kết quả các khóa đào tạo nhìn chung là đạt yêu cầu, thiết thực, tương đối hiệu quả và đáp ứng được yêu cầu cá nhân.

Toàn bộ chi phí đào tạo bồi dưỡng GV theo chế độ hiện hành của Nhà nước quy định. Địa phương không có chế độ đãi ngộ, khuyến khích gì đáng kể.

Ngoài những đề tài khoa học, sáng kiến kinh nghiệm đã được nhà trường nghiệm thu, một số cán bộ giảng dạy đã tham gia viết sách (chủ yếu là sách hướng dẫn, sách tham khảo và giáo trình bồi dưỡng chuẩn hóa giáo viên tiểu học, trung học cơ sở) để phục vụ công tác giảng dạy, một số cán bộ giảng dạy đã có bài đăng trên tạp chí chuyên ngành trong nước.

\*Công tác tự học, tự bồi dưỡng : Giảng viên mới dưới 2 năm công tác được khoa chuyên ngành lập kế hoạch đào tạo bồi dưỡng như:

- Thuyết trình một số nội dung thuộc môn được phân công nghiên cứu, hội đồng khoa sẽ chất vấn qua đó giảng viên mới sẽ thấy những hạn chế trong chuyên môn cũng như được nghe hội đồng khoa đánh giá qua đó góp phần nâng cao kiến thức chuyên môn giảng dạy.

- Dự giờ các giáo viên có kinh nghiệm trong giảng dạy vừa học tập phương pháp cũng như bổ sung kiến thức.

- Khoa tổ chức dự giờ tập thể đối với giáo viên mới, sau buổi dự sẽ có đánh giá góp ý để giảng viên mới nâng cao trình độ cũng như phương pháp giảng dạy.

Bên cạnh đó nhà trường còn tổ chức các buổi hội thảo về phương pháp giảng dạy để qua đó giúp giảng viên chia sẻ với nhau trong phương pháp giảng dạy.

Tuy nhiên để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của giảng viên từ đó góp phần thúc đẩy họ làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của giảng viên về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo.

**Bảng 2.4: Đánh giá về công tác đào tạo**

*Đơn vị: %*

STT	Tiêu thức	1	2	3	4	5
1	Chính sách đào tạo của nhà trường thể hiện rõ ràng	0. 0	17. 8	56. 6	25.6	0. 0
2	Đối tượng cử đi đào tạo là hợp lý	0. 0	19. 4	34. 9	45.7	0. 0
3	Anh/chị được nhà trường tạo điều kiện để học tập tốt	0. 0	12. 4	24. 8	56.6	6. 2
4	Anh/Chị được nhà trường đào tạo các kỹ năng để thực hiện tốt nhiệm vụ giảng viên	0. 0	16. 3	38. 0	45.7	0. 0
5	Anh/Chị hài lòng với chính sách đào tạo của nhà trường	0. 0	20. 2	17. 8	62.0	0. 0

*Nguồn: Thống kê, tổng hợp từ kết quả phiếu điều tra, khảo sát*

Qua kết quả khảo sát cho thấy phần lớn giảng viên phân vân với chính sách đào tạo của nhà trường chiếm tới 56,6%, đây là tỷ lệ khá cao chứng tỏ công tác đào tạo giảng viên của nhà trường chưa thực sự thu hút nhu cầu đào tạo của giảng viên. Vì hiện nay số giảng viên cần đào tạo thì bản thân không có nhu cầu do thâm niên công tác khá cao mặc dù nhà trường đã động viên khuyến khích nhiều lần.

Hiện nay nhà trường có đến 21 giảng viên ở độ tuổi từ 50 đến 55 (sinh năm 1960 - 1965 ) và 16 giảng viên ở độ tuổi từ 55 đến 60 (sinh năm 1956-1960). Như vậy hàng năm số giảng viên nghỉ hưu từ 6 đến 7 người, nên việc khuyến khích đi học là rất khó.

Tuy vậy vẫn còn một bộ phận giảng viên 24,8% không đồng ý với việc nhà trường tạo điều kiện để học tập tốt vì qua thực tế còn có một số giảng viên theo học vào các ngày thứ 7 và chủ nhật, ngày thường thì giảng dạy vì vậy cũng ảnh hưởng đến sức khỏe và thời gian đầu tư cho học tập. Bên cạnh đó còn 17,8% không đồng ý với việc chính sách đào tạo của nhà trường thể hiện rõ ràng, 19,4% giảng viên cho là đối tượng cử đi đào tạo là không hợp lý và 20,2 % không hài lòng với chính sách đào tạo của trường. Đây là vấn đề nhà trường cần xem xét rà soát để đưa ra chính sách, tiêu chuẩn được đào tạo cụ thể hơn.

Nhìn chung công tác đào tạo bồi dưỡng đội ngũ giảng viên của nhà trường tương đối tốt, tuy nhiên nhà trường cần làm tốt hơn để tạo động lực mạnh hơn và thu hút giảng viên gắn bó hơn với nhà trường qua việc hoàn thiện công tác đào tạo bồi dưỡng dựa trên tỷ lệ không hài lòng ở bảng trên.

#### *2.2.2.2. Bố trí, sử dụng hợp lý giảng viên*

Nhu cầu quan trọng nhất đối với người giảng viên là hài lòng với công việc hiện tại điều đó cho thấy họ thật sự muốn được làm công việc đem lại sự

hứng thú thì họ sẽ làm rất tốt. điều này đặt ra đòi hỏi với việc phân công công việc, bố trí giảng viên phù hợp với khả năng sở trường và cần lưu ý thiết kế, làm mới công việc để thu hút sự nỗ lực của GV.

Để đánh giá xem việc bố trí, sử dụng giảng viên tại trường có phù hợp, có tạo ra động lực làm việc cho giảng viên hay không thì cần phải đánh giá qua mức độ hài lòng của giảng viên đối với việc bố trí và sử dụng hợp lý giảng viên.

**Bảng 2.5: Đánh giá việc bố trí, sử dụng hợp lý giảng viên**

*Đơn vị: %*

STT	Tiêu thức	1	2	3	4	5
1	Anh/Chị giảng dạy đúng chuyên môn, sở thích	0.0	2.3	12.4	83.7	1.6
2	Anh/Chị hài lòng với công việc giảng dạy của mình	0.0	11.6	38,0	50.4	0.0
3	Việc bố trí giảng viên sang thực hiện nhiệm vụ ở các phòng chức năng là phù hợp	0.0	24.1	39.5	36.4	0.0

*Nguồn: Thống kê, tổng hợp từ kết quả phiếu điều tra, khảo sát*

Qua bảng cho thấy phần lớn giảng viên được bố trí đúng với chuyên môn sở thích chiếm 83,7%, đây là tỷ lệ khá cao, điều này cho thấy việc bố trí giảng viên là hợp lý, đáp ứng được mong muốn của giảng viên. Tuy nhiên lại còn 12,3% giảng viên không dạy đúng chuyên ngành. Mức độ hài lòng với công việc giảng dạy chiếm 50,4% và ở mức độ phân vân 38%.

Bên cạnh việc bố trí giảng viên thì việc sử dụng giảng viên cũng đáng quan tâm. Hiện tại nhà trường đã chuyển chuyên một số giảng viên thuộc khoa tự nhiên, khoa ngoại ngữ tin học, khoa xã hội và nhân văn sang làm việc tại các phòng chức năng như: Phòng đào tạo, Phòng hành chính quản trị, Phòng khảo thí và Trung tâm thư viện mà các giảng viên chuyển chuyên này đều ở trình độ thạc sĩ; điều chuyển một số giảng viên đang làm công việc kiêm

nhiệm hành chính về khoa làm công tác giảng dạy và nghiên cứu. việc điều chuyển nhân sự nằm trong quy hoạch của nhà trường nhằm làm mới phương pháp quản lý tạo môi trường làm việc tích cực, năng động. Qua khảo sát có tới 24,1% không đồng tình với việc chuyển chuyên giảng viên sang các phòng chức năng và thực tế nhà trường đang rất cần những giảng viên có trình độ thạc sĩ tham gia công tác hành chính nhằm tạo điều kiện thuận lợi hơn trong khâu quản lý, điều hành mang tính chuyên nghiệp

Đối với giảng viên công việc chính là giảng dạy và làm công tác nghiên cứu khoa học nhưng thực tế đã bị chi phối bởi các công việc hành chính khá nhiều, vì vậy cường độ làm việc của giảng viên là cao kết hợp thêm với các biện pháp hành chính khi không hoàn thành các nhiệm vụ đã tạo cho giảng viên áp lực, căng thẳng khi thực hiện nhiệm vụ và đó cũng là nguyên nhân làm cho giảng viên thiếu tính sáng tạo và chủ động trong công việc. Vì vậy với con số 24,1% giảng viên không đồng ý với việc bố trí giảng viên sang thực hiện nhiệm vụ ở các phòng chức năng là phù hợp, ý kiến này là cơ sở để nhà trường xem xét về việc luân chuyển giảng viên sang các phòng chức năng. Đây là con số mà nhà trường cũng cần quan tâm để ngày càng hoàn thiện tốt hơn đối với việc bố trí giảng viên đúng chuyên môn, sở thích để tạo động lực làm việc tốt hơn.

#### 2.2.2.3. *Đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá thực hiện công việc có vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích giảng viên làm việc ngày càng tốt hơn. Đây được coi là một đòn bẩy tạo động lực lao động. Việc đánh giá này không những mang ý nghĩa định lượng mà còn mang ý nghĩa công nhận năng lực và thành tích của người giảng viên trong khoảng thời gian nhất định. Việc đánh giá đúng hiệu quả lao động sẽ giúp cho việc trả lương, trả công hợp lý, xác định chế độ thưởng phạt phù hợp, ngược lại nếu đánh giá không đúng, sơ sài, chủ quan sẽ làm ảnh

hưởng đến tinh thần của người giảng viên, dẫn đến họ không gắn kết với nhà trường.

Tóm lại, việc đánh giá kết quả làm việc cho từng giảng viên trong nhà trường là rất cần thiết, tạo động lực làm việc cho giảng viên, khuyến khích họ phát huy năng lực đồng thời cũng giúp cho giảng viên nhận ra những hạn chế yếu kém để nhanh chóng khắc phục.

Cùng với việc áp dụng những quy định chung của nhà nước về tiêu chuẩn đánh giá xếp loại lao động nhằm phục vụ cho công tác thi đua khen thưởng cuối năm, nhà trường cũng đã xây dựng phiếu đánh giá xếp loại cho từng cán bộ GV trong nhà trường.

Việc đánh giá xếp loại GV được Ban giám hiệu nhà trường đưa vào xét thi đua năm học, đánh giá xếp loại làm cơ sở để xét thi đua cuối năm; làm căn cứ để tính thu nhập tăng thêm cho giảng viên, nhằm khuyến khích trực tiếp cho người lao động và tăng thu nhập. Phiếu đánh giá xếp loại của nhà trường được xây dựng dựa trên các tiêu chí cụ thể để phân loại lao động .

Các tiêu chí đánh giá xếp loại kết quả lao động của giảng viên. Phiếu đánh giá phải được liệt kê các công việc, sau đó thống kê những mặt hạn chế của từng thành viên, hội đồng xem xét quyết định sau cùng. Từ kết quả bình xét đó, kế toán mới tính chế độ tăng thêm thu nhập cho từng người theo quy chế chi tiêu nội bộ

Với các tiêu chí và chế độ được hưởng của NLD như cách tính trên tuy có khuyến khích NLD nhưng vẫn mang tính hình thức, chưa đánh giá được thật sự hiệu quả công việc mà người GV đạt được, đồng thời nó còn mang tính chất chung chung như đối với GV làm việc hành chính thì chỉ đánh giá được thời gian đi làm của họ, còn chất lượng và hiệu quả công việc thì khó đánh giá chính xác. Do vậy bình thường trong các công việc thường nhật của mỗi bộ phận thì bộ phận nào cũng đều báo cáo tốt, nhưng thực tế xét riêng

từng người trong bộ phận lại khác nhau phụ thuộc vào ý thức, tinh thần trách nhiệm của mỗi người trong từng bộ phận.

Hiện nay công tác đánh giá giảng viên tại trường Cao đẳng sư phạm Hà Tây được thực hiện như sau:

\* Các tiêu chuẩn đánh giá:

Các tiêu thức và tiêu chuẩn dùng để đánh giá nhiệm vụ giảng viên của trường được qui định trong văn bản hướng dẫn đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ năm học và tiêu chuẩn xét danh hiệu thi đua năm học đối với cán bộ, giảng viên được qui định như sau:

- Cá nhân tự viết bảng đánh giá

Nội dung:

+ Kết quả thực hiện công việc hay nhiệm vụ

+ Quy định về đạo đức nghề nghiệp

+ Tinh thần trách nhiệm, thái độ, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp, và thực hiện quy tắc ứng xử của viên chức trong trường học.

+ Chấp hành nội quy của nhà trường và quy chế đào tạo của Bộ GD&ĐT

- Bản tự đánh giá được nộp về trường đơn vị nơi giảng viên đang công tác và tiến hành tổ chức họp bình xét và góp ý

- Chuyển bản tự nhận xét của GV lên hội đồng thi đua khen thưởng nhà trường sau khi đã được trường đơn vị bộ phận thông qua

- Tại buổi họp Hội đồng xét thi đua khen thưởng sẽ căn cứ vào những quy định chung để xếp loại GV. Sau đó kết quả xét thi đua khen thưởng sẽ được nhà trường công bố để tất cả các giảng viên biết.

\* Xếp loại thi đua năm học:

Danh hiệu lao động tiên tiến giảng viên đạt các tiêu chuẩn sau:

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đạt năng suất và chất lượng cao;

- Chấp hành tốt nội quy, quy định của cơ quan, đơn vị và chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước; có tinh thần khắc phục khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ; đoàn kết, tương trợ giúp đỡ đồng nghiệp; tích cực tham gia các phong trào thi đua;

- Tích cực học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ;
- Có đạo đức tốt, lối sống lành mạnh.

- Tích cực tham gia các phong trào thi đua; thực hiện đủ khối lượng, nội dung kiến thức của môn học theo quy định hiện hành, giảng dạy theo đúng lịch trình của khoa, trường; bài giảng đảm bảo tính chính xác, cập nhật được những thông tin, thành tựu khoa học mới, rèn luyện được kỹ năng phẩm chất nghề nghiệp cho sinh viên; hướng dẫn sinh viên hoàn thành đúng thời hạn tiểu luận, bài tập lớn, khóa luận, đồ án, luận văn tốt nghiệp;

Danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở giảng viên đạt các tiêu chuẩn sau:

- Đạt danh hiệu “Lao động tiên tiến”;
- Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật hoặc giải pháp công tác, hoặc áp dụng quy trình mới để cải cách thủ tục hành chính, tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả công tác của cơ quan, đơn vị được Hội đồng xét duyệt sáng kiến cấp có thẩm quyền công nhận, hoặc chủ trì đề tài nghiên cứu khoa học từ cấp cơ sở đã được đánh giá nghiệm thu.

- Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật hoặc áp dụng công nghệ mới vào giảng dạy nhằm đổi mới nội dung, phương pháp giảng dạy nâng cao hiệu quả đào tạo hoặc có đề tài nghiên cứu khoa học được Hội đồng Khoa học, sáng kiến cấp trường xếp loại khá trở lên và được áp dụng trong quá trình đào tạo, sản xuất đem lại hiệu quả thiết thực hoặc đạt giải trong các kỳ thi giảng viên dạy giỏi của trường;

Tuy nhiên, để xem công tác đánh giá của trường có tạo được động lực làm việc hay không, giảng viên có hài lòng với cách đánh giá hiện tại không,



tác giả đã tiến hành khảo sát lấy ý kiến của giảng viên về mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá tại trường

**Bảng 2.6: Bảng đánh giá của giảng viên về công tác đánh giá thực hiện công việc**

*Đơn vị tính: %*

STT	Tiêu thức	1	2	3	4	5
1	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	0.0	10.9	55.8	28.7	4.7
2	Tiêu chí đánh giá hợp lý	0.0	16.3	56.6	27.1	0.0
3	Đánh giá công bằng	0.0	19.4	60.5	18.7	1.5
4	Phương pháp đánh giá chưa phù hợp	0.0	17.8	56.6	25.6	0.0
5	Anh/Chị hài lòng với cách đánh giá hiện tại	0.0	24.8	48.1	27.1	0.0

*Nguồn: Thống kê, tổng hợp từ kết quả phiếu điều tra, khảo sát*

Qua kết quả khảo sát cho thấy phần lớn cán bộ giảng viên rất quan tâm đến cách đánh giá thực hiện công việc hiện nay của nhà trường. Đặc biệt qua bảng phân tích trên cho thấy tỷ lệ GV phân vân không biết cách đánh giá như hiện nay có phù hợp với thực tế hay không chiếm tỷ lệ khá cao. Số người không hài lòng với cách đánh giá 16.3% và 56.6% đang phân vân, đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc 28,7% trả lời đồng ý, số người đang ở mức độ phân vân chiếm dưới 55,8%, điều này cho thấy cách đánh giá hiện tại là chưa kích thích được động lực làm việc. Tuy nhiên mức độ phân vân về tiêu chí đánh giá và phương pháp đánh giá chiếm khá cao đến 56,6%. Với những con số này cũng là vấn đề để nhà trường rà soát lại nhằm hoàn thiện hơn công tác đánh giá để qua đó tạo động lực tốt hơn cho giảng viên cũng như góp phần thu hút đội ngũ giảng viên trẻ và duy trì lòng trung thành của giảng viên.

#### 2.2.2.4. Điều kiện và môi trường làm việc

Muốn thực hiện công việc tốt thì đương nhiên điều kiện làm việc cần được đảm bảo thì người giảng viên mới phát huy sáng tạo và duy trì tốc độ làm việc. Xu hướng hiện đại, người thầy giáo ngày càng phải đảm nhận nhiều nhiệm vụ, đòi hỏi tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, được cung cấp trang thiết bị, dụng cụ giảng dạy là rất cần thiết, được bố trí nơi làm việc, giảng dạy một cách khoa học, đảm bảo đường truyền thông tin trong quản lý là ngắn nhất nhằm giảm tối đa sự sai số của thông tin. Điều kiện đảm bảo còn thúc đẩy trạng thái tinh thần và thể lực, từ đó giúp giảng viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Đối với trường CĐSP Hà Tây, Nhà trường có hệ thống phòng học thoáng mát, sạch sẽ là nơi để học tập và giảng dạy tốt, có phòng hội thảo để giảng viên thực hiện các hoạt động trao đổi chuyên môn, làm công tác nghiên cứu khoa học, hệ thống thông tin liên lạc trong nhà trường bằng mạng nội bộ, có hệ thống Wifi phủ khắp toàn trường nên thuận lợi cho công tác truy cập giảng dạy tại lớp. Nhà trường có trang bị thiết bị giảng dạy như Projector nhưng số lượng còn ít bình quân 6GV/1 máy, máy chiếu và phong màn chiếu cố định ở lớp học, hệ thống âm thanh ở phòng học được trang bị đầy đủ, có micro không dây để thuận lợi trong việc trao đổi giữa thầy và trò.

Hàng năm, nhà trường đầu tư mua trang thiết bị phục vụ cho học tập lý thuyết và thực hành của sinh viên. Nhà trường cũng đã trang bị cố định máy chiếu các phòng học nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho giảng viên trong quá trình giảng dạy. Tuy nhiên, so với nhu cầu thực tế, cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo còn thiếu, không đồng bộ và chưa đảm bảo cho việc thực hiện đào tạo theo hệ thống tín chỉ.

- Phần mềm quản lý đào tạo hiện có đã đáp ứng cơ bản các hoạt động nghiệp vụ đào tạo. Tuy vậy, ở những phần công việc liên quan khác, còn phải

đầu tư thêm rất nhiều và quá trình triển khai cần chú ý xử lý mối quan hệ với các phần mềm ứng dụng hiện có để vừa đảm bảo công việc bình thường vừa tiến tới tích hợp vào một phần mềm thống nhất. Đây chính là một trụ cột của việc quản trị tiên tiến.

Để đánh giá khách quan hơn, xem điều kiện làm việc tại trường có tạo ra động lực làm việc cho giảng viên hay không thì cần phải đánh giá qua mức độ hài lòng của giảng viên đối với điều kiện làm việc.

**Bảng 2.7: Đánh giá của giảng viên về điều kiện làm việc**

*Đơn vị tính: %*

STT	Tiêu thức	1	2	3	4	5
1	Trang thiết bị hỗ trợ giảng dạy tốt, thuận lợi	3.1	7.0	59.7	24.8	5.4
2	Điều kiện nghiên cứu phục vụ chuyên môn tốt	2.3	14.7	60.5	22.5	0.0
3	Phòng học và phòng làm việc thoáng mát, thoải mái	0.0	5.4	14.7	78.3	1.6
4	Nhiệt độ, ánh sáng hợp lý	0.0	4.6	9.3	76.0	10.1
5	Anh/Chị thấy hài lòng về điều kiện làm việc	0.0	7.0	40.3	49.6	3.1

*Nguồn: Thống kê, tổng hợp từ kết quả phiếu điều tra, khảo sát*

Phần lớn trang thiết bị hỗ trợ dạy học được các giảng viên đánh giá đạt mức trung bình 59,7% và rất tốt ở mức 24,8%. Bên cạnh đó điều kiện phục vụ nghiên cứu chuyên môn cũng được các giảng viên hài lòng với tỷ lệ 60,5%, đây là vấn đề mà nhà trường cần quan tâm, nó là cơ sở để giúp giảng viên nâng cao trình độ chuyên môn phục vụ giảng dạy nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cho nhà trường, về điều kiện phục vụ nghiên cứu chuyên môn có cả điều kiện về vật chất như thư viện, kết nối mạng và cả điều kiện về thời gian.

Vì vậy nhà trường cần xem xét các yếu tố mà trong đó thời gian cho giảng viên là vấn đề được quan tâm.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho GV trường CĐSPHT**

#### **2.3.1. Các yếu tố bên ngoài**

##### *Chính sách của Chính phủ và pháp luật của Nhà nước*

Chính sách của Nhà nước về lao động, tiền lương và các vấn đề xã hội liên quan khác quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của các trường nói chung và trường CĐSPHT nói riêng, đặc biệt liên quan chặt chẽ đến công tác tạo động lực lao động của đội ngũ GV trường CĐSPHT. Các quy định đó là cơ sở, căn cứ để giúp nhà trường xây dựng, triển khai áp dụng các chính sách cho nên nó sẽ bị chi phối nhiều từ các quy định trong văn bản luật và văn bản dưới luật của Nhà nước như: Luật giáo dục, luật thi đua khen thưởng, các quy định về chế độ tiền lương, chế độ làm việc của GV, các quy định nghỉ lễ, nghỉ phép... Tất cả các quy định trên đều căn cứ để nhà trường xây dựng các chế độ cho đội ngũ GV và nó tác động đến công tác tạo động lực cho GV trong trường.

##### *Đặc điểm lao động và cơ cấu thị trường lao động*

Việt Nam gia nhập WTO, Nhà nước có nhiều chính sách thu hút sự đầu tư từ nước ngoài, sự cạnh tranh công bằng trên thị trường đặt ra nhiều cơ hội và thách thức mới. Các trường học phải cạnh tranh nhau trên nhiều phương diện, đặc biệt là nguồn lực con người. Hiện nay, với các trường Đại học, Cao đẳng danh tiếng luôn sẵn sàng trả một mức lương cao và chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho những GV có trình độ xuất sắc tham gia giảng dạy cho họ hoặc với tư cách chuyên gia. Do đó, bản thân trường CĐSPHT cũng phải có những chính sách thu hút và giữ chân GV ở lại để đảm bảo đủ nguồn nhân lực phục vụ cho sự nghiệp phát triển giáo dục của nhà trường.

##### *Sự cạnh tranh giữa các trường đào tạo cùng ngành*

Sự cạnh tranh giữa các trường trong cùng ngành đã bắt đầu khốc liệt hơn. Những năm gần đây, tỷ lệ tuyển sinh đầu vào của trường đang có xu hướng giảm nhiều vì nhiều trường khác cũng có chuyên ngành đào tạo với trường: Đại học Sư phạm Hà Nội, Đại học Thủ đô, Đại học Sư phạm Hà Nội 2, Trường Cao đẳng Sư phạm Trung ương. Để nâng cao vị thế và uy tín của trường trong lĩnh vực đào tạo chuyên ngành, những năm qua nhà trường đã không ngừng đưa ra các biện pháp để nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn cho đội ngũ GV. Các chế độ phúc lợi cũng được nhà trường quan tâm để tạo sự đoàn kết gắn bó với công việc, các yếu tố này sẽ góp phần làm cho động lực làm việc của GV tăng lên.

#### *Các quy định về phúc lợi xã hội*

Nhà nước quy định bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng trong các tổ chức, NLD được hưởng các chế độ trợ cấp bảo hiểm xã hội, ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tiền tuất. Các quy định ở trên đều hướng đến NLD, đảm bảo hỗ trợ cuộc sống của họ khi đã nghỉ hưu, tạo cho họ cảm giác yên tâm nếu xảy ra những bất ổn trong cuộc sống của mình, yên tâm công tác. Điều đó có tác động to lớn tới động lực lao động của NLD.

### **2.3.2. Các yếu tố bên trong**

#### *Mục tiêu và chiến lược phát triển của nhà trường*

Tầm nhìn chiến lược của nhà trường là mong muốn trở thành ngôi trường đào tạo ra các nhân tài phục vụ cho đất nước, là nơi đào tạo nguồn nhân lực cho ngành giáo dục, có đạo đức tốt, chắc về kiến thức, giỏi về tay nghề.

Chiến lược phát triển của nhà trường là thu hút đông số lượng HS – SV tham gia học tập tại trường, tăng thêm tài chính phục vụ những lợi ích tiếp theo mà chiến lược phát triển mà nhà trường đã đặt ra. Tiếp tục thiết lập mối quan hệ với các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm, liên kết hợp tác

với các tổ chức nước ngoài, tạo cơ hội cho GV có những xuất học bổng được đào tạo ở nước ngoài,.. Điều này đòi hỏi nhà trường phải có một đội ngũ GV có chất lượng để đáp ứng cho mục tiêu mà nhà trường đã đặt ra, đây là nguồn lực rất quan trọng giúp nhà trường ngày một vững mạnh, có những bước phát triển mới. Nhà trường cần có chính sách phù hợp, đặc biệt là chính sách tạo động lực để thúc đẩy sự nỗ lực của GV cho sự phát triển của nhà trường.

#### *Cơ cấu tổ chức bộ máy của trường*

Bộ máy tổ chức của nhà trường cũng giống nhiều trường khác là tổ chức thành các Phòng, Ban, Khoa chuyên môn hóa theo từng lĩnh vực. Ưu điểm của cách tổ chức này thuận lợi để quản lý chung và mỗi phòng, khoa được chuyên sâu vào lĩnh vực của mình. Tuy nhiên nó cũng có điểm hạn chế là giảm sự gắn bó giữa các phòng ban, các GV nhiều khi còn chẳng biết nhau, các GV mới vào trường cũng chỉ biết các GV trong Khoa mình. Điều này sẽ làm cho mối quan hệ giữa các GV và đồng nghiệp trở nên lỏng lẻo, xa cách.

Mỗi Khoa đều có các trưởng, phó khoa chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp GV của mình, nên khả năng GV tiếp xúc được với người quản lý cao nhất là Hiệu trưởng gần như là rất ít, trừ khi có những cuộc thi đánh giá, sát hạch,.. Bên cạnh chính sách quy định chung của Nhà trường là lương, thưởng, chế độ phúc lợi thì mỗi Khoa lại có đặc điểm riêng như: bầu không khí làm việc, thời gian làm việc, chế độ lương, thưởng lại khác nhau, không đồng nhất cho nên công tác tạo động lực cho mỗi GV trong trường lại gặp nhiều khó khăn.

## 2.4. Đánh giá chung

### 2.4.1. Các mặt được

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực cho GV của trường cho thấy Ban giám hiệu nhà trường đã thực sự quan tâm đến hoạt động này, đã thực hiện khá tốt công tác tạo động lực góp phần quan trọng giúp nhà trường gặt hái được nhiều thành tích cao trong các hoạt động. Vì vậy, công tác tạo động lực lao động đã mang lại kết quả nhất định như sau:

- Vấn đề lương, thưởng của GV: Nhà trường đã thực hiện đúng theo quy định của pháp luật, mức lương bình quân của GV qua các năm đã tăng lên.

- Các chế độ phúc lợi mà GV được nhận tương đối đầy đủ và kịp thời, tạo không khí phấn khởi và niềm tin cho đội ngũ GV nhà trường.

- Nhà trường cung cấp đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công tác giảng dạy của GV, có nhân viên kỹ thuật hỗ trợ trong giờ lên lớp nếu máy móc xảy ra tình trạng hỏng hóc.

- Tạo môi trường làm việc an toàn, điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn, vệ sinh, sức khỏe cho GV.

- Các Khoa đều xây dựng và thực hiện bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho GV, xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn của mỗi người. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở để phân công công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, luôn đảm bảo khối lượng công việc được phân công tương đối phù hợp với năng lực và khả năng của từng GV.

- Hoạt động đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn được đặc biệt coi trọng, nhà trường luôn có các buổi hội thảo trao đổi kinh nghiệm về phương pháp giảng dạy, đổi mới chương trình dạy học của GV luôn được chú ý. Lãnh đạo nhà trường luôn có chính sách khuyến khích, động viên và tạo điều kiện cho GV đi học.

- Mọi quan hệ giữa lãnh đạo nhà trường với GV trong trường rất tốt đẹp, thân thiện. Điều đó giúp tạo ra bầu không khí cởi mở, thoải mái, tăng hiệu quả làm việc.

- Những năm gần đây, số lượng GV nhà trường xin nghỉ việc chuyển công tác đã giảm đi nhiều phần nào cho thấy thành công của công tác tạo động lực cho GV nhà trường.

## **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

### **2.4.2.1. Hạn chế**

Bên cạnh những ưu điểm nổi bật về công tác tạo động lực cho GV thì vẫn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục để hoàn thiện hơn công tác này, đó là:

- Nhà trường chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của GV. Vì thế các biện pháp tạo động lực chưa hoàn toàn đáp ứng mong muốn, nhu cầu của toàn bộ GV nhà trường nên ảnh hưởng tới hiệu quả của các biện pháp mà nhà trường đưa ra.

- Có một số ít GV cảm thấy chưa thỏa mãn với các chính sách phúc lợi, lương, thưởng tại trường.

- Công tác phân tích công việc cũng như đánh giá thực hiện công việc của nhà trường còn thực hiện sơ sài, mang tính hình thức. Các tiêu chí đánh giá còn chung chung, chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của các GV.

- Công tác nghiên cứu khoa học của GV còn hạn chế.

- Lãnh đạo trực tiếp đôi khi chưa thực sự quan tâm hết tới tất cả các thông tin phản hồi của GV, thiết lập mục tiêu làm việc cho GV.

### **2.4.2.2. Nguyên nhân**

Nhà trường đã và đang từng bước thay đổi các chính sách, chiến lược phát triển nhằm tăng động lực lao động cho GV, đã có sự nhìn nhận đúng đắn



về vai trò của GV trong trường học. Mặc dù vậy, trường vẫn chưa có sự đầu tư đúng mực cho công tác tạo động lực này. Những nguyên nhân chính là:

- Công cụ tạo động lực vật chất cho GV của trường chưa có sự đột phá, vẫn mang nhiều tính hình thức.

- Hoạt động đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự được chú trọng, đa số GV thực hiện quá trình đánh giá này một cách gượng ép, bản thân họ ngại và chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nên quá trình đánh giá chỉ mang tính gượng ép, nên mục đích của việc đánh giá để bình xét thi đua và thực hiện công tác thi đua là chính.

- Một số ít GV cho rằng điều kiện nghiên cứu chuyên môn của họ chưa được thuận lợi. Vì họ vẫn phải đảm bảo thời gian đứng lớp, các công việc hành chính khác nên thời gian tập trung làm nghiên cứu chuyên môn không được đầu tư.

- Các tài liệu, giáo trình của thư viện trường còn thiếu, ảnh hưởng đến việc nghiên cứu chuyên sâu của GV trong trường. Nhà trường chưa đầu tư nhiều cho việc mua tài liệu tham khảo cho GV và sinh viên ở các môn học mới còn hạn chế.

Nhà trường chưa thực sự chú trọng đẩy mạnh các biện pháp tạo động lực nghiên cứu khoa học cho GV, chưa tạo được sự hấp dẫn và thách thức trong nghiên cứu khoa học cho GV.

- Điều kiện cơ sở vật chất của trường tương đối tốt, tuy nhiên tài liệu phục vụ cho công tác giảng dạy của thầy và học tập của trò các ngành mới mở như sách giáo trình, tài liệu tham khảo còn hạn chế.

- Việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo đôi khi dựa vào cảm tính của lãnh đạo, chưa xác định rõ các kiến thức, kỹ năng còn thiếu hụt của NLD, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng.

## CHƯƠNG 3

### GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY

#### **3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp hoàn thiện công cụ tạo động lực lao động cho viên chức đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập**

##### ***3.1.1. Căn cứ vào định hướng phát triển của trường***

Là một Trường Cao đẳng Sư phạm có truyền thống, bề dày trong hoạt động, có uy tín, chỗ đứng trong hệ thống giáo dục quốc dân của thành phố, để phát triển bắt kịp với xu thế chung, trong những năm qua Chủ trương xây dựng Trường CĐSPHT thành Trường Đại học là chủ trương chung của các cấp lãnh đạo qua các thời kỳ:

Trong Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường CĐSPHT đã chỉ rõ định hướng phát triển Trường giai đoạn 2020 – 2025 là: *“Phấn đấu đến năm 2025 xây dựng Trường CĐSPHT thành một trường Đại học đa ngành và là trung tâm sư phạm chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng giáo viên, cán bộ quản lý và nhân viên phục vụ cho các trường phổ thông trong tỉnh, giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, tâm huyết với nghề, có đạo đức trong sáng, có lập trường tư tưởng vững vàng, đồng thời từng bước mở rộng ngành nghề đào tạo để đáp ứng nhiệm vụ chủ yếu là đào tạo, bồi dưỡng giáo viên của thời kỳ đổi mới chương trình, nội dung và phương pháp dạy học, đào tạo một số ngành nghề ngoài sư phạm đáp ứng sự phát triển kinh tế - xã hội của thành phố”*

Để đạt được mục tiêu đề ra, từ đó đến nay, Trường đã tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ viên chức, đặc biệt là viên chức giảng dạy, xây dựng hệ thống cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật khang trang, hiện đại cũng như

đổi mới chương trình giáo dục, đào tạo, chuẩn bị mọi điều kiện để nâng cấp Trường thành Trường Đại học. Trong các nhóm giải pháp thì giải pháp căn bản mang tính quyết định để thực hiện mục tiêu, định hướng phát triển Trường là xây dựng nguồn nhân lực có chất lượng cao, có tâm huyết, sự cống hiến say mê với nghề nghiệp.

### ***3.1.2. Căn cứ vào thực trạng công tác tạo động lực lao động cho viên chức tại Trường CĐSPHT***

Cùng với sự phát triển của đất nước, nhiều ngành nghề ở khu vực tư đang cho thấy sức hút, mức hấp dẫn trong chiều mộ nhân tài, sự linh hoạt trong động viên, khuyến khích người lao động làm việc, cống hiến. Trong khi đó ở khu vực công nói chung, đặc biệt là các đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập lại đang bộc lộ sự kém thú vị, hấp dẫn người tài, sự cứng nhắc, thiếu kịp thời trong động viên, khuyến khích người lao động. Với những phân tích về thực trạng tạo động lực lao động cho viên chức ở cả hai khối giảng dạy và phục vụ giảng dạy tại Trường, chúng ta có thể thấy điều này rõ hơn.

Mặc dù, trong những năm qua các chính sách thu hút nhân tài, khuyến khích động viên người lao động hăng say làm việc đã có sự cải thiện, chú trọng hơn về chất lượng nhưng động lực lao động của đội ngũ viên chức có thể nhận xét là chưa cao, chưa có bước đột phá, thậm chí có một bộ phận không nhỏ thừa nhận mất động lực, mong muốn rời khỏi cơ quan để tìm công việc tốt hơn, phù hợp với nhu cầu của bản thân.

Từ thực tiễn nghiên cứu tại Trường, có thể khẳng định để đạt được mục tiêu đề ra đến năm 2020, để tăng hiệu suất làm việc, nâng cao chất lượng đào tạo thì việc tiếp tục quan tâm, triển khai thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động cho cả viên chức làm công tác giảng dạy và viên chức làm công tác phục vụ giảng dạy là giải pháp căn bản, cần được sự quan tâm thực hiện của các cấp lãnh đạo.

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện biện pháp tạo động lực lao động cho viên chức tại Trường CĐSPHT trong thời gian tới**

Để tạo động lực lao động cho tất cả viên chức, đồng thời phù hợp với đặc thù nghề nghiệp, nhu cầu của từng nhóm viên chức là công việc khó khăn, đòi hỏi phải có sự nhất quán về chủ trương của các cấp và sự đồng bộ trong triển khai tất cả các biện pháp, phù hợp với điều kiện chung của nhà Trường cũng như đặc thù riêng của từng nhóm viên chức trong từng giai đoạn phát triển. Trong tất cả các biện pháp tạo động lực lao động thì nhóm biện pháp duy trì phải đảm bảo thực hiện đầy đủ, biện pháp thúc đẩy cần phải quan tâm thực hiện đồng bộ, hợp lý. Đối với biện pháp duy trì động lực, cần quan tâm thực hiện biện pháp cải thiện chế độ tiền lương và phúc lợi ở cả hai nhóm viên chức giảng dạy và viên chức hành chính. Đối với biện pháp thúc đẩy động lực lao động, cần quan tâm đổi mới thực hiện tất cả các biện pháp, trong đó ưu tiên cải thiện biện pháp bố trí sử dụng, biện pháp đánh giá, biện pháp đào tạo – bồi dưỡng và khen thưởng, kỉ luật phù hợp với thực trạng ở từng nhóm viên chức của Trường. Trong phạm vi nghiên cứu, tác giả xin đề xuất một số giải pháp hoàn thiện biện pháp tạo động lực lao động cho viên chức làm công tác giảng dạy và viên chức làm công tác phục vụ giảng dạy.

#### **3.2.1 Hoàn thiện công tác quỹ tiền lương, thưởng, phúc lợi**

Phần thực trạng đã đưa ra nhận xét là hiện nay, đại bộ phận viên chức nhà trường đều mong muốn có “ thu nhập cao ”, vì vậy trước hết lãnh đạo nhà trường cần có các biện pháp kích thích vật chất. Để làm được điều đó câu hỏi đặt ra là muốn có thu nhập cao, vậy nguồn chi lấy từ đâu trong khi quỹ lương ngân sách cấp là cố định. Việc làm cho quỹ tiền lương thực tế của nhà trường không ngừng tăng lên là một vấn đề quan trọng. Muốn làm được điều này nhà trường cần mở rộng quỹ tiền lương, thưởng, phúc lợi nên muốn tăng quỹ lương, thưởng, phúc lợi không còn cách nào khác là phải tăng nguồn thu để

bổ sung vào các quỹ của nhà trường. Để làm được điều này, nhà trường cần phải có một chiến lược cụ thể để tăng các nguồn thu tại đơn vị như:

Tăng số lượng sinh viên các ngành ngoài sư phạm, tăng số lượng sinh viên cao đẳng các hệ vừa làm vừa học tại trường, tăng số lượng sinh viên các ngành liên kết với các trường Đại học.

Đối với liên kết đào tạo, cần thỏa thuận các điều, khoản trong hợp đồng liên kết đào tạo về các học phần mà giảng viên của Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây có thể tham gia giảng dạy. Như vậy giảng viên của trường sẽ có khoản tăng thêm thu nhập mà quỹ lương nhà trường vẫn không thay đổi.

Một thực tế là tỷ lệ sinh viên sau khi tốt nghiệp đi xin việc làm, các nhà truyền dụng luôn đòi hỏi ứng viên phải có chứng chỉ ngoại ngữ và tin học đáp ứng nhu cầu công việc. Nhà trường có trung tâm ngoại ngữ - tin học đảm bảo chất lượng cho công tác đào tạo và cấp chứng chỉ ngoại ngữ - tin học trình độ A,B. Nhưng hiện tại nhà trường vẫn chưa khai thác tối đa nguồn tài nguyên sẵn có này. Vì vậy cần có đề án cụ thể để sớm triển khai thực hiện nhằm tăng thêm thu nhập cho cán bộ giảng viên mà nhà trường còn có nguồn thu bổ sung thêm quỹ tiền lương, thưởng, phúc lợi.

Nhà trường ít đầu tư vào nguồn thu từ cho thuê mượn cơ sở vật chất như: Căn tin, nhà xe ... Ví dụ: Hiện tại số lượng sinh viên nhà trường không ngừng tăng lên nhưng căn tin nhà trường chủ yếu là phục vụ giải khát cho sinh viên. Nhà trường cần đầu tư mở rộng căn tin để đa dạng các mặt hàng phục vụ nhu cầu thiết yếu cho sinh viên, vì hiện tại số lượng sinh viên ở Ký túc xá trên 1.000 người (Ký túc xá có trang bị bếp cho sinh viên tự nấu ăn). Như vậy đơn giá cho thuê căn tin không những tăng mà còn rất thuận tiện cho sinh viên mỗi khi tan học.

Bên cạnh công tác tăng nguồn thu cần tăng cường công tác tiết kiệm chống lãng phí. Muốn nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực bằng vật chất

cho GV thì phải tăng cường công tác quản lý tiền lương, gắn tiền lương với các yếu tố khác như: Tiết kiệm vật tư, công cụ, dụng cụ, bảo quản khi sử dụng máy móc thiết bị....Phần tiết kiệm này sẽ được số sung vào quỹ tiền lương, thưởng, phúc lợi ...Như vậy, thu nhập của giảng viên sẽ tăng thêm. Ngược lại nếu sử dụng lãng phí không hiệu quả làm tăng chi phí vật tư, công cụ dụng cụ, chi phí bảo trì sửa chữa máy móc thiết bị hay mua sắm mới....sẽ làm tăng thêm chi phí mà chính họ là người phải gánh chịu, phần tăng thêm chi phí này chính là phần thu nhập của họ bị giảm đi. Ngoài ra việc máy móc thiết bị hỏng phải chờ sửa chữa lại làm ảnh hưởng rất lớn đến công tác giảng dạy

### **3.2.2 Hoàn thiện công tác tiền lương**

#### *Hoàn thiện công tác tiền lương*

Mục tiêu của giải pháp là sử dụng công tác trả lương đúng, trả lương kích thích sự phấn đấu của giảng viên để làm đòn bẩy kích thích giảng viên làm việc tốt hơn, gắn bó lâu dài thì nhà trường cần trả lương đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường, ít nhất lương bình quân ngang bằng hoặc cao hơn so với các trường đang có xu thế nâng cấp lên Đại học ở khu vực miền trung. Do vậy, để đáp ứng nhu cầu, làm tăng sự hài lòng và động lực lao động của đội ngũ viên chức thì nhà trường nên quan tâm đến một số vấn đề sau đây khi thực hiện các biện pháp động viên nhân viên:

*Một là*, Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động, bởi bản chất của tiền lương được đảm bảo bằng tiền của giá trị sức lao động, là nguồn thu nhập chủ yếu của người lao động nên nó phải đảm bảo được cuộc sống của người lao động và có một phần để tích lũy. Do đó, nhà trường cần phải xem xét đến sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định mức lương.

*Hai là*, Tiền lương phải thỏa đáng với công sức của giảng viên và phải công bằng. Hệ số trả công phải làm cho giảng viên trong nhà trường nhìn thấy

và có niềm tin dài hạn về mối quan hệ khăng khít giữa cái mà họ đóng góp và cái họ nhận được. Bởi vậy, nhà trường phải luôn quan tâm tới cải tiến hệ thống trả công cho giảng viên.

*Ba là*, tính toán chi trả đúng lương cho từng đối tượng: đối tượng mới tuyển, đối tượng chuyển công tác từ đơn vị khác đến, đối tượng đã công tác lâu năm nhưng có hệ số lương bị thiệt thòi...vv... Tính toán chi trả đúng các khoản phụ cấp theo lương, phụ cấp ngành nghề, phụ cấp thâm niên nhà giáo, phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm, .... để từ đó tính toán chi trả đúng, đủ các khoản BHXH nhằm đảm bảo quyền lợi của mỗi cán bộ giảng viên khi hưởng các chế độ nhận được từ cơ quan BHXH.

*Bốn là*, đối với những giảng viên đã tốt nghiệp cao học, có thâm niên công tác trên 10 năm, căn cứ quy định hiện hành, Ban Giám hiệu và phòng Tổ chức nhân sự hướng dẫn họ tích lũy điều kiện như nắm bắt hệ thống văn bản quản lý, giáo dục, chuyên môn, hoàn tất thủ tục hồ sơ và cách thức thi chuyển ngạch giảng viên chính, nâng cao hệ số lương cơ bản qua đó nâng cao tiền lương.

*Hoàn thiện chi trả tiền phụ cấp:*

Giải pháp chính là cải tiến Quy chế chi tiêu nội bộ nhằm điều chỉnh các mức chi hợp lý hơn nhằm kích thích cán bộ giảng viên vươn lên hoàn thành xuất sắc công việc, cụ thể:

- Tăng đơn giá giờ giảng: Hiện nay đơn giá giờ giảng còn thấp, việc tăng đơn giá giờ giảng không những tăng thu nhập cho giảng viên mà còn tăng việc thu hút các giảng viên thỉnh giảng có học vị, học hàm cao có chất lượng về dạy tại trường góp phần học hỏi giao lưu sư phạm.

**Bảng 3.1: Đơn giá giờ giảng, phụ cấp**

Dạy các lớp	Trợ giảng	Giảng viên	Giảng viên chính	Giảng viên cao cấp
Cao đẳng	60.000 đ/tiết	70.000 đ/tiết	80.000 đ/tiết	95.000 đ/tiết

*Nguồn: Đề xuất của tác giả luận văn*

- **Tăng đơn giá các khoản chi trả:** Ra đề thi, coi thi, chấm thi, hướng dẫn sinh viên viết bài tập lớn, báo cáo....Đơn giá thanh toán hiện nay cho các mức này qua nhiều năm điều chỉnh tăng nhưng rất chậm, chưa hợp lý.

- **Thanh toán tiền vượt giờ hợp lý:** Theo Nghị định 54/2011/NĐ-CP ban hành ngày 04/7/2011 về chế độ phụ cấp thâm niên đối với nhà giáo và Thông tư liên tịch số 68/2011/TTLT-BGDĐT-BNV-BTC-BLĐTBXH ngày 30/12/2011 hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 54/2011/NĐ-CP về chế độ phụ cấp thâm niên đối với nhà giáo. Thì thông tư nghị định trên chỉ áp dụng cho giảng viên có thâm niên đủ từ 5 năm trở lên. Với những giảng viên công tác dưới ba năm, chưa tăng lương, chưa có thâm niên nhà giáo thì mức lương hiện tại là rất thấp khoảng 3,3 triệu đồng/ người/ tháng. Với mức thu nhập trên giảng viên khó trang trải cho cuộc sống khi vật giá tiêu dùng ngày càng tăng. Nhà trường cần điều chỉnh lại kế hoạch công tác của cán bộ giảng viên, giao thêm việc cho nhóm đối tượng này để tăng thu nhập vượt giờ hợp lý như: Hợp đồng giảng dạy đối với những học phần nằm trong chuyên môn mà nhóm giảng viên này có thể dạy được thay vì mời thỉnh giảng bên ngoài.

### **3.2.3. Hoàn thiện công tác khen thưởng và phúc lợi**

Phần thực trạng đã đưa ra nhận xét là hiện nay, đại bộ phận GV tại trường đề cao nhu cầu “thu nhập cao”, vì vậy trước hết các nhà quản lí cần nhấn mạnh các biện pháp kích thích vật chất. Tuy nhiên, tiếp theo đó nhu cầu về tinh thần như “được đánh giá và ghi nhận những đóng góp”, “được phát triển và thăng tiến” cũng được nhắc đến nhiều. Do vậy, để đáp ứng nhu cầu,



làm tăng sự hài lòng và động lực lao động của đội ngũ GV thì nhà trường nên quan tâm đến một số vấn đề sau đây khi thực hiện các biện pháp động viên nhân viên:

Khi lương của giảng viên bắt buộc phải tuân theo quy định chung của nhà nước thì các khoản tiền thưởng, phụ cấp có vai trò lớn trong việc nâng cao thu nhập. Điều đó, đòi hỏi ngoài việc tìm nguồn để chi thì việc không kém phần quan trọng là phải phân phối công bằng, hợp lí dựa trên kết quả hoàn thành công việc và sự đóng góp của các cá nhân.

Việc cung cấp các phúc lợi không những giúp đảm bảo đời sống, phục hồi sức khỏe mà còn góp phần giảm gánh nặng của nhà nước trong việc chăm lo cho người lao động. Việc tăng phúc lợi cũng đồng nghĩa với việc thỏa mãn nhu cầu an toàn cho người lao động. Các cơ quan có sử dụng lao động luôn cam kết tuân thủ pháp luật về lao động, đảm bảo đúng đắn và đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động .

Nên duy trì việc tổ chức các chương trình quần chúng như thi đấu thể thao, thi nữ công gia chánh .... giữa các bộ phận trong trường để thúc đẩy sự giao lưu và giải tỏa sự căng thẳng. Duy trì hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè giúp cho cán bộ giảng viên phục hồi sức khỏe, mọi người có điều kiện gần gũi và trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết và hiểu biết giữa cấp trên và cấp dưới góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong những giai đoạn tiếp theo. Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình này nên có sự kết hợp với công đoàn, đoàn thanh niên để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của cán bộ giảng viên.

Tuy nhiên, lựa chọn cung cấp loại phúc lợi nào cần phải xem xét đến tính thịnh hành của chúng. Muốn có sự thành công trong việc cung cấp các chương trình phúc lợi thì cần có sự tìm hiểu ý kiến của mọi người thông qua bảng hỏi để cân đối với nguồn quỹ nhằm xác định được một chương trình phúc lợi tối ưu nhất như:

*Một là*, tăng tiền thưởng, phúc lợi cho các danh hiệu đạt được cuối năm học, tăng tiền thưởng đột xuất, thưởng các ngày lễ, thưởng cuối năm, thưởng năm mới, tăng mức chi tham quan...

- Thưởng cán bộ, GV có đề tài khoa học được các cấp công nhận, GV đạt danh hiệu GV giỏi.

- Thưởng GV có thành tích đặc biệt xuất sắc.

*Hai là*, đa dạng hóa các hình thức thưởng: nhà trường không nên chỉ chú trọng đến thưởng tết, lễ, mà nên chú trọng hơn đến hình thức thưởng đối với giảng viên hoàn thành xuất sắc từng nhiệm vụ được giao. Đặc biệt chú ý đến hình thức ít tốn kém nhưng lại có tác dụng lớn đó là trao bằng khen cho các thành viên có thành tích xuất sắc trong các hoạt động chuyên môn như: nghiên cứu khoa học, đổi mới phương pháp và nội dung giảng dạy, sáng kiến trong các hoạt động chuyên môn...nhưng điều quan trọng cần tạo được ấn tượng tốt cho người được thưởng về cái mà họ nhận được, không được có biểu hiện thiên vị trong thực hiện thưởng. Với những người thực hiện công việc liên tục xuất sắc nên áp dụng hình thức tăng lương tương xứng, tăng lương trước niên hạn để kích thích sự nỗ lực trong công việc của họ. Tuy nhiên, Ban lãnh đạo nhà trường cần xây dựng rõ quy định và công khai về tỉ lệ tăng lương và niên hạn tăng lương.

*Ba là*, quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà giảng viên đạt được. Quyết định thưởng nên công khai trước hội đồng nhà trường để tăng niềm tự hào của cá nhân và nêu gương sáng cho những người khác học tập với hi vọng có cơ hội được khẳng định chính mình trước tập thể. Tuy nhiên, cần lưu ý tránh tình trạng thưởng trở thành nguồn thu nhập chính khi đó sẽ làm mất

vai trò của tiền thưởng. Theo nguyên tắc của Taylor, để thưởng thực sự phát huy vai trò thì thưởng chỉ nên  $\leq 30\%$  tiền lương.

*Bốn là*, đặc biệt với cán bộ quản lý như trưởng/ phó phòng, khoa có vai trò “ đứng mũi - chịu sào” rất quan trọng với sự hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị thì nên gắn chặt trách nhiệm, quyền hạn của họ với kết quả thực hiện công việc của cả nhân viên dưới quyền. Theo học thuyết nhu cầu của Maslow khi con người càng thỏa mãn ở những mức độ cao hơn thì càng muốn khẳng định bản thân bằng trình độ cao để phát huy sáng tạo và sự tự quản trong công việc. Tức là để tạo động lực cho người lao động cần hướng họ vào những công việc và nhiệm vụ mang tính thách thức để thúc đẩy hành vi của chính họ. Vì vậy họ chỉ được thưởng khi tất cả các công việc của đơn vị trong kì đánh giá hoàn thành tốt và bị phạt (không được thưởng, khiển trách, cảnh cáo,...) khi công việc sai sót, chậm tiến độ

*Năm là*, cần nghiên cứu điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích giảng viên phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Khi đã có các qui định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho giảng viên để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng

*Sáu là*, nhà trường cần tạo điều kiện để khuyến khích cán bộ giảng viên toàn trường tham gia đóng góp ý kiến cho việc xây dựng chương trình khen thưởng để hiểu rõ nguyện vọng của họ muốn được gì khi làm tốt công việc. Đồng thời khuyến khích sự giám sát của chính họ trong việc thực hiện các hình thức khen thưởng của nhà trường nhằm đảm bảo phát hiện các sai lầm trong thực hiện từ đó có những sự điều chỉnh cần thiết cho những kì sau thực hiện tốt hơn. Giúp họ hiểu rõ hệ thống khuyến khích tài chính nên sẽ chủ động phấn đấu trong công việc để đạt được hiệu quả cao nhằm giành được phần thưởng xứng đáng.

Mặc dù nhà trường có nhà công vụ dành cho giảng viên đang công tác mà chưa có nhà riêng nhưng số lượng vẫn không đủ để đáp ứng nhu cầu của giảng viên khi đội ngũ giảng viên ngày càng trẻ hóa về độ tuổi. Vì vậy, nhà trường cần có chính sách ưu đãi cho những giảng viên mới an tâm công tác.

*Bảy là*, căn tin nhà trường cần mở rộng thêm về quy mô nhằm phục vụ cho những giảng viên buổi trưa không về nhà mà ăn nghỉ tại trường. Bên cạnh cuộc sống hiện đại mọi người thường hay tranh thủ giao lưu hay nắm bắt thêm thông tin khi giải lao. Tổ chức nhà ăn có các món ăn ngon với giá ưu đãi nhằm thu hút giảng viên ăn ở căn tin nhà trường. Như vậy không những nâng cao phúc lợi cho giảng viên, nhà trường còn tạo cơ hội giao tiếp cho họ.

*Tám là*, đa dạng hóa cách tổ chức họp mặt như : Ngày gia đình Việt Nam, ngày thành lập hội phụ nữ Việt Nam, ngày quốc tế phụ nữ,...

#### **3.2.4. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đối với việc đào tạo là nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của giảng viên để họ thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Hoạt động đào tạo nó vừa mang lại lợi ích cho tổ chức vừa thỏa mãn nhu cầu, học tập phát triển của giảng viên đồng thời nó cũng là giải pháp chiến lược để tạo uy tín cho nhà trường

Mục tiêu là thực hiện tốt công tác đào tạo để tạo điều kiện cho cán bộ giảng viên tích cực làm việc, tăng năng suất và hiệu quả lao động. Qua đó, chuẩn hóa đội ngũ để đáp ứng nhu cầu đào tạo hiện tại và trong những năm tới. Đồng thời nâng cao trình độ, kiến thức, vị thế cho đội ngũ cán bộ giảng viên

*Xác định đúng nhu cầu đào tạo:*

Xác định nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ giảng viên đến năm 2025. Bảo đảm trình độ, kiến thức nhằm nâng cao chất lượng theo chuẩn của Bộ giáo dục và đào tạo và phù hợp định hướng phát triển của trường. Sau đây tác giả đưa ra một số giải pháp:

Tăng cường công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho các bộ phận, triển khai ứng dụng đồng bộ và có hiệu quả phần mềm quản lý đào tạo theo hệ thống tín chỉ.

- rà soát lại nguồn nhân lực ở các bộ phận phòng, khoa đã đủ số lượng và đảm bảo chất lượng phát huy được khả năng của từng thành viên trong đơn vị hay chưa?

- Kiểm tra lại hồ sơ quản lý cán bộ xem bản thân người cán bộ trong trường, giữ chức danh quản lý bộ phận họ đã được đào tạo, bổ sung cập nhật những kiến thức cơ bản về công tác quản lý chưa để có hướng bố trí đưa đi đào tạo, và sắp xếp thời gian, công việc để bản thân họ được tham gia đào tạo, nâng dần chất lượng, hiệu quả công việc.

- Đối với cán bộ, nhân viên có tham gia giảng dạy, tạo điều kiện và khuyến khích bản thân tự nâng cao trình độ, phát huy khả năng thực có để cùng nhà trường hoàn thành mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực có trình độ cao đáp ứng sự nghiệp phát triển chung của nhà trường hiện tại cũng như trong tương lai.

- Nhà trường cần nắm bắt và tổng hợp nhu cầu theo một kế hoạch dài hạn hơn thông qua mục tiêu dài hạn của cá nhân. Tập hợp, thống kê kết quả đăng ký, tổ chức hội đồng duyệt mục tiêu dài hạn cá nhân, xác định các cấp độ, loại hình cần thiết đào tạo, tư vấn, giới thiệu cho cán bộ giảng viên lựa chọn một cách phù hợp. Qua đó tư vấn cho cá nhân về sự hợp lý của kế hoạch mục tiêu. Sự hợp lý của việc lựa chọn chuyên ngành đào tạo, thời gian đào tạo.

*Thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý:*

Giảng viên khi tham gia giảng dạy được sự phân công của Ban Giám hiệu và cán bộ Phòng đào tạo, nên việc phân công chuyên môn rất cần thiết, vì họ cho rằng đây là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy nâng cao chất

lượng dạy của nhà trường. Bởi khi biết mình được phân giảng dạy môn nào thì phải chuẩn bị tài liệu, soạn giảng, tham gia dự giờ, học hỏi những đồng nghiệp đã giảng dạy trước đây môn học đó ... để nâng cao năng lực chuyên môn của bản thân cũng như đảm bảo tự tin đứng trước đám đông là những học sinh, sinh viên đang cần mình truyền đạt kiến thức. Vì vậy để nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ nhà giáo cần bồi dưỡng nguồn nhân lực với nội dung sau:

- Bồi dưỡng kiến thức chuyên môn
- Bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ sư phạm
- Bồi dưỡng kỹ năng nghiên cứu khoa học
- Bồi dưỡng kiến thức chính trị xã hội
- Bồi dưỡng ngoại ngữ
- Bồi dưỡng tin học
- Bồi dưỡng kiến thức bổ trợ khác

Đồng thời cần đa dạng hoá các hình thức bồi dưỡng cho nguồn nhân lực như bồi dưỡng ngắn hạn, dài hạn, bồi dưỡng thường xuyên, bồi dưỡng tại trường, tổ chức Semina, hội thảo, hội giảng, tham quan thực tế, nghiên cứu đề tài, tổng kết rút kinh nghiệm, tự học, tự bồi dưỡng.

Khảo sát, tổng hợp tình hình và phân loại nhu cầu đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực của nhà trường.

Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho từng thành viên, xác định đúng đối tượng cần đào tạo và bồi dưỡng.

Tổ chức, phối hợp thực hiện tốt các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực theo chức năng, theo từng đơn vị trong nhà trường.

Cử GV tham gia các lớp bồi dưỡng, chuyên môn nghiệp vụ do Bộ tổ chức, tham dự hội thảo khoa học trong và ngoài trường, hoặc đưa đi đào tạo

sau đại học ở trong nước và ngoài nước. việc cử cán bộ giảng viên luân phiên đào tạo thực hiện theo hình thức “ Gõ đầu và đón đầu”

Công khai hóa về quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực đến từng đơn vị phòng, khoa làm cho mỗi thành viên nhận thức được nhiệm vụ học tập, bồi dưỡng để không ngừng nâng cao trình độ về mọi mặt, coi đó là nghĩa vụ và quyền lợi của mỗi người.

Việc lựa chọn, bố trí người đi đào tạo, bồi dưỡng cần tiến hành xem xét kỹ lưỡng, chọn lọc các đối tượng theo kế hoạch đào tạo cá nhân, sắp xếp thứ tự ưu tiên, lựa chọn hình thức đào tạo, nơi đào tạo phù hợp với yêu cầu đào tạo, thời gian đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực.

Mở các lớp đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ về ngoại ngữ, tin học và các lớp tập huấn về đổi mới phương pháp giảng dạy, sử dụng thiết bị, phương tiện dạy học hiện đại.

Thường xuyên tổ chức hội giảng, thao giảng, dạy tốt để qua đó mọi người có thể trao đổi, rút kinh nghiệm đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Khuyến khích, tạo điều kiện về thời gian, kinh phí cho mỗi thành viên tự học, tự bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ và các kiến thức bổ trợ khác.

Trong thực tiễn hoạt động quản lý đội ngũ giảng viên trường CĐSP Hà Tây từ năm 2010 đến nay, công tác xây dựng quy hoạch và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên đã được quan tâm ở mức độ nhất định. Tuy nhiên, với yêu cầu phát triển ngành Sư phạm và thực tế tại trường CĐSP Hà Tây, phấn đấu từ nay đến năm 2020 mục tiêu đặt ra có 10% giảng viên đạt trình độ tiến sĩ và 70% giảng viên có trình độ thạc sĩ.

Như vậy, sau 6 năm nữa số giảng viên của trường phải có trình độ tiến sĩ là 11 người, trình độ thạc sĩ là 90 người. Khó có thể đạt được do chính sách chưa đủ mạnh để động viên, nhưng nhà trường sẽ tạo điều kiện thuận lợi nhất cho giảng viên học tập nâng cao trình độ.

**Bảng 3.2: Cơ cấu nguồn lực đưa đi đào tạo đến năm 2025**

STT	Trình độ	2021	2022	2023	2024	2025
1	Tiến sĩ	1	2	1	2	1
2	Thạc sĩ	3	5	3	5	4
<b>Cộng</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

*Nguồn : Phòng tổ chức nhân sự*

Trong thời gian tới nhà trường tùy theo từng chuyên ngành cần đào tạo mà định hướng cho giảng viên tham gia nâng cao trình độ chuyên môn theo từng chuyên ngành để đảm bảo chất lượng cho giảng viên.

### **c) Hoạt động nghiên cứu khoa học và công nghệ**

Tăng cường công tác quản lý, kiểm tra hoạt động NCKH của giảng viên nhà trường, chấm dứt tình trạng tổ chức mang tính hình thức đối phó để đủ định mức NCKH. Tất cả các hoạt động tổ chức Semina, ngoại khóa, báo cáo chuyên đề.... đều phải đưa vào kế hoạch sinh hoạt chuyên môn của bộ môn, khoa vào đầu năm học có sự phê duyệt của khoa, bộ môn và nhà trường.

Tổ chức nghiệm thu đề tài NCKH đúng quy định, từng bước nâng cao chất lượng NCKH, hỗ trợ kinh phí nghiên cứu, kiểm tra đánh giá nghiệm thu sản phẩm NCKH đảm bảo thiết thực hiệu quả, phát huy khả năng, đầu tư công sức nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu nghiên cứu khoa học vào thực tiễn giảng dạy.

Xây dựng kế hoạch NCKH dài hạn, trung hạn đối với từng cá nhân và đơn vị. Đặc biệt là cần triển khai đăng ký thực hiện đề tài cấp tỉnh, cấp bộ; các đề tài mang tính ứng dụng thiết thực trong việc đổi mới giáo dục đại học và giáo dục phổ thông. Có chế độ chính sách hợp lý, động viên, khuyến khích đội ngũ cán bộ giảng viên có tâm huyết và trình độ đăng ký chủ trì.

Đẩy mạnh việc sử dụng đa dạng kênh thông tin trong hoạt động khoa học, công nghệ để nhiều người tham gia trao đổi chia sẻ; xây dựng và đưa vào



hoạt động trang sinh hoạt học thuật, chia sẻ tài nguyên khoa học trên Website nhà trường.

#### *Về kinh phí đào tạo bồi dưỡng*

Về kinh phí đào tạo bồi dưỡng nhà trường chủ yếu từ nguồn ngân sách nhà nước giao trong dự toán hàng năm cho những giảng viên trong biên chế và có quy hoạch đào tạo được nhà trường báo cáo lên UBND thành phố hàng năm.

Ngoài ra, người tham gia học tập nâng cao trình độ cũng cần sự hỗ trợ thêm từ phía nhà trường như giảm định mức giảng dạy và bố trí linh hoạt thời gian phù hợp với lịch học tập.

#### **3.2.5 Xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc**

Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của giảng viên, nó đóng vai trò quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực nói chung và trong tạo động lực cho GV nói riêng. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc không chỉ là cấp trên đánh giá cấp dưới và sự đánh giá của cấp dưới đối với cấp trên mà còn là việc tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân đồng thời cũng giúp cho chính GV nhận ra những hạn chế để nhanh chóng khắc phục.

Thông thường, việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc được nhà trường thực hiện một lần/ năm. Đánh giá thực hiện công việc nhằm xác định kết quả làm việc cụ thể của từng cá nhân trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Đồng thời, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên, nội dung đào tạo và những vấn đề khác. Phân tích và đánh giá thực hiện công việc còn là cơ sở cho việc bố trí, sử dụng GV, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, khen thưởng, kỷ luật và thực hiện chế độ, chính sách đối với GV. Trên cơ sở đó còn là cho việc trả thù lao và tạo cơ hội cho GV phát triển.

Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết. Bên cạnh đó hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phải làm sao không chỉ kích thích giảng viên hoàn thành nhiệm vụ mà còn phải cho giảng viên thấy được sự phấn đấu để được đào tạo, thăng tiến cũng như liên quan đến kỷ luật.

Phần thực trạng đã trình bày, việc đánh giá của nhà trường phần lớn nhằm mục tiêu để trả tiền lương, tiền thưởng ít liên quan đến làm cơ sở để xét đối tượng được đào tạo, bồi dưỡng, bổ nhiệm, miễn nhiệm cũng như liên quan đến kỷ luật. Việc đánh giá thực hiện công việc ở nhà trường chủ yếu bằng phương pháp tự nhận xét cá nhân, sau đó có tự bình bầu trong Phòng/ Khoa, rồi người quản lý bộ phận căn cứ vào đó xếp loại theo một vài tiêu thức như số lượng nhân viên trong Phòng/ Khoa, số lượng công việc, chất lượng công việc, đảm bảo ngày công, tuân thủ kỉ luật. Về nguyên tắc làm như vậy cũng rất tốt có sử dụng sự tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và cấp trên đánh giá nhưng do sự cả nể, tiêu chuẩn đánh giá chung chung. Điều đó làm triệt tiêu động lực của những người làm việc tốt. Bởi vậy, cần nhất thiết phải cải tiến hệ thống đánh giá thực hiện công việc một cách khoa học trong đó bao gồm các tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng, các phương pháp đo lường khoa học và sự phản hồi thông tin một cách kịp thời đến GV.

Như vậy, việc đánh giá kết quả làm việc của từng GV trong nhà trường là rất cần thiết, tạo động lực làm việc cho GV, khuyến khích họ phát huy năng lực. Cùng với việc áp dụng những quy định chung của nhà nước về tiêu chuẩn đánh giá xếp loại lao động nhằm phục vụ cho công tác thi đua khen thưởng cuối năm, nhà trường cần xây dựng phiếu đánh giá xếp loại hàng quý cho từng cán bộ GV trong nhà trường.

Việc đánh giá xếp loại lao động hàng quý phải được Ban giám hiệu nhà trường đưa vào xét thi đua từng quý, khi trường xây dựng quy chế chi tiêu nội

bộ thì việc đánh giá xếp loại hàng quý là căn cứ để tính thu nhập tăng thêm cho GV, nhằm khuyến khích trực tiếp và tăng thu nhập hàng quý. Phiếu đánh giá xếp loại hàng quý của nhà trường cần được xây dựng cụ thể trên các tiêu chí phân loại lao động. Sau đây là một số đề xuất của tác giả liên quan đến công tác đánh giá của nhà trường:

Loại A: những GV xếp loại A trong quý phải đạt những tiêu chuẩn sau:

- Chấp hành tốt qui chế, qui định về giảng dạy: Hồ sơ chuyên môn (Kế hoạch giảng dạy môn học; đề cương môn học); ra đề thi, coi thi, giảng dạy đúng giờ, đúng lịch trình kế hoạch.

- Có tác phong giảng dạy nghiêm túc, gương mẫu
- Nộp điểm đúng thời gian qui định
- Hoàn thành nhiệm vụ công tác giáo viên chủ nhiệm, cố vấn học tập
- Không vi phạm qui định thực hành tiết kiệm, chống lãng phí
- Chấp hành sự phân công của lãnh đạo đơn vị
- Tham gia sinh hoạt, hội họp tại đơn vị và cấp trường đầy đủ
- Hoàn thành nhiệm vụ tổ chức đảng, đoàn thể giao

Ngoài 8 tiêu chuẩn qui định trên đối với tháng cuối học kỳ nếu không hoàn thành báo cáo nghiên cứu thực tế, kết quả học tập bồi dưỡng sẽ không được xếp loại A

+ Cá nhân phải xuất sắc và có kết quả công việc cụ thể theo từng nhiệm vụ được giao trong tháng được bản thân và tập thể đánh giá cao, làm cơ sở trình hội đồng xem xét

Loại B: Những GV xếp loại B trong quý phải đạt những tiêu chuẩn của A, nhưng chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và kết quả công việc cụ thể trong quý đạt yêu cầu chưa cao, bị tập thể nhắc nhở như.

- Có 1 buổi bỏ coi thi không có lý do
- Vi phạm giờ giấc giảng dạy quá 15 phút

- Nộp bảng điểm trễ so với thời gian qui định
- Không thông báo điểm kiểm tra giữa kỳ và điều kiện dự thi cho sinh viên biết

- Không hoàn thành công tác chủ nhiệm lớp về cố vấn học tập

Loại C: Dựa trên mức xếp loại B nhưng chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao như:

- Có 1 buổi bỏ giảng không lý do
- Có 2 buổi bỏ coi thi không lý do

\* Phương pháp đánh giá

Vào cuối mỗi quý giảng viên sẽ làm báo cáo đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ trong quý và tự xếp loại cho mình nộp về trường các bộ phận vào ngày 25 tháng cuối quý, sau đó trường bộ phận tiến hành họp xét phân loại giảng viên theo Khoa/Phòng, tổng hợp báo cáo và xếp loại thi đua quý của giảng viên đến phòng tổ chức hành chính vào ngày 26 và 27, sau đó phòng tổ chức hành chính tổng hợp gửi cho Hội đồng thi đua nhà trường họp xem xét, thông thường việc họp hội đồng để xét được thực hiện vào đầu quý kế tiếp.

Tại buổi họp Hội đồng sẽ căn cứ vào những hạn chế, sai sót căn cứ với tiêu chuẩn để xếp loại. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào biên bản xét thi đua. Sau đó kết quả xét thi đua sẽ được nhà trường công bố để tất cả các giảng viên đều có thể xem được kết quả của mình.

Như vậy, các tiêu chí đánh giá xếp loại kết quả lao động của GV hàng quý sẽ thiết thực và chính xác từng thời điểm. Từ kết quả bình xét đó, kế toán mới tính chế độ tăng thêm thu nhập cho từng người theo quy chế chi tiêu nội bộ, với mức tăng thêm như sau:

Giảng viên xếp loại A, được hưởng 100% lương tăng thêm

Giảng viên xếp loại B, được hưởng 80% lương tăng thêm.

Giảng viên xếp loại C, được hưởng 50% lương tăng thêm.

Với các tiêu chí và chế độ được hưởng của GV như cách tính trên sẽ khuyến khích nguồn nhân lực, nhưng ban giám hiệu nhà trường cũng cần mạnh dạn thực hiện đúng chính xác, tránh sự thiếu công bằng giữa các bộ phận mới đem lại hiệu quả thiết thực cho nguồn nhân lực.

### ***3.2.6 Xây dựng môi trường làm việc tích cực***

Động lực làm việc khó có thể nâng cao nếu bản thân người lao động không có những nhận thức và hành vi tích cực. Vì vậy, để có động lực cao trong công việc thì người GV cần phải quan tâm cải tiến chính bản thân và có thái độ hợp tác tích cực trong công việc. Để làm được điều đó thì bản thân người GV cần quan tâm làm tốt một số khía cạnh sau:

#### *Đảm bảo sức khỏe trong công việc*

Con người có sức khỏe tốt sẽ tạo ra những lực đẩy quan trọng để thúc đẩy cá nhân làm việc chăm chỉ. Sức ép công việc ngày càng cao, điều đó đòi hỏi người GV càng cần có sức khỏe dẻo dai. Đồng thời sức khỏe tốt cũng làm cho hình thức của người GV luôn thay đổi. Đó chính là sức hút với người đối diện khi thực hiện các mối quan hệ trong công việc. Ngoài giờ lên lớp, nghiên cứu sắp xếp công việc có tính khoa học, cần phải tự tìm cho mình một môn thể thao phù hợp để rèn luyện sức khỏe và giảm sức ép trong công việc, biết chăm sóc sức khỏe cho bản thân như: Tham gia các hoạt động xã hội nếu thấy phù hợp...

#### *Nêu cao tinh thần trách nhiệm và ý thức hợp tác*

Bản thân người GV phải tự nâng cao cho mình ý thức làm việc tích cực, có tinh thần trách nhiệm và hợp tác. Trước khi đưa ra những nhu cầu, đòi hỏi với nhà trường thì cần xem lại tinh thần lao động và kết quả thực hiện công việc của mình thực hiện đến đâu. Luôn cố gắng và nỗ lực trong công việc để trở thành người xuất sắc trong tập thể, khi được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao thì động lực làm việc của bạn sẽ gia tăng, từ đó mà kết quả

thực hiện tốt hơn. Cần chủ động làm việc tích cực bằng cách: xác định mục tiêu công việc, ý nghĩa công việc, cố gắng hết sức để hoàn thành những công việc đó. Cần quan tâm đến tạo các mối quan hệ tốt nơi làm việc dựa trên thái độ sẵn sàng hợp tác. Ở môi trường sư phạm nên cần chú ý đến các lễ nghi và cách sử dụng từ ngữ giao tiếp với nhiều người ở các độ tuổi khác nhau, rèn luyện khả năng giao tiếp để nâng cao vị thế bản thân trước đồng nghiệp và luôn là tấm gương sáng cho các giáo sinh học hỏi và noi theo. Trong tranh luận và giải quyết mâu thuẫn cần nhìn sự việc từ vị trí của đôi phương, đồng thời luôn luôn bình tĩnh và chân thành. Mong muốn nhận được những lời khuyên của đồng nghiệp những người có nhiều kinh nghiệm trong chuyên môn.

Được tinh thần như vậy thì mỗi GV mới cảm thấy tư tưởng thoải mái, tâm lí ổn định để phát huy hết khả năng trong công việc, phát triển bản thân và đóng góp vào *việc hoàn thành mục tiêu chung của nhà trường.*

#### *Giải tỏa sự căng thẳng trong công việc*

Công việc của người GV là loại hình lao động đặc biệt, Lao động trí óc cao. Sự căng thẳng trong công việc luôn là vấn đề thường trực hàng ngày nếu người GV không biết cách giải tỏa nó. Khi sự căng thẳng tăng cũng đồng nghĩa với động lực làm việc giảm. Để giải tỏa sự căng thẳng người GV có thể quan tâm tới một số khía cạnh sau.

Xác định rõ nguyên nhân của sự căng thẳng, xác định vấn đề gây ra sự căng thẳng: căng thẳng của họ gây ra là do thời gian, do tình hình, do xung đột trong quá trình làm việc hay do các kì vọng đặt ra chưa phù hợp. Từ đó có thể chia theo bốn nhóm sau.

<u>Căng thẳng về thời gian</u> - Quá nhiều việc - Kế hoạch chưa rõ ràng - Thiếu sự kiểm soát theo tiến trình	<u>Căng thẳng do tình hình</u> - Điều kiện không đảm bảo - Thay đổi quá nhanh chóng
<u>Căng thẳng do xung đột</u> - Vai trò đảm nhận - Vấn đề cụ thể - Hành vi thực hiện	<u>Căng thẳng về các kì vọng đặt ra</u> - Không hài lòng với kì vọng - Sợ hãi không đạt được

*Lập các khẩu hiệu để thúc đẩy tinh thần.*

Để đạt hiệu quả cao trong công việc, thì người GV cần đưa ra các khẩu hiệu riêng để tự thu hút sự tập trung tư tưởng và tạo cảm giác phấn khích trong thực hiện công việc. Các khẩu hiệu cần được thiết kế ngắn gọn, dễ nhớ, thu hút sự chú ý, và có tính khơi dậy tinh thần hăng say làm việc. Các khẩu hiệu này cần làm cho GV thấy luôn yêu thích công việc của bản thân và cảm nhận được làm việc là để phát triển chính bản thân, khẳng định địa vị trong trường và tạo được uy tín trước tập thể. Các khẩu hiệu có thể như “*phấn đấu để vươn lên*” hay “*Giảng viên là tấm gương sáng cho vinh viên noi theo*”. Các khẩu hiệu này nên dán trước bàn làm việc để khi ngược mắt nhìn nó sẽ như một sự động viên và khích lệ bạn tiến tới đích. Tuy nhiên, khi các khẩu hiệu đã làm bạn cảm thấy nhàm chán thì có thể đặt các khẩu hiệu khác thay thế để tạo ra tâm trạng mới mẻ trong thực hiện công việc.

*Trau dồi đạo đức nghề nghiệp*

Quy định về đạo đức nhà giáo là cơ sở để các nhà giáo nỗ lực tự rèn luyện phù hợp với nghề dạy học được xã hội tôn vinh, đồng thời là một trong những cơ sở để đánh giá, xếp loại và giám sát nhà giáo nhằm xây dựng đội ngũ nhà giáo có bản lĩnh chính trị vững vàng, có phẩm chất và lương tâm nghề nghiệp trong sáng, có tính tích cực học tập, không ngừng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ và phương pháp sư phạm, có lối sống và cách ứng xử chuẩn mực, thực sự là tấm gương cho người học noi theo.

Đạo đức nghề nghiệp được hiểu là toàn bộ các nghĩa vụ và nguyên tắc ứng xử của GV đối với đồng nghiệp, sinh viên của mình cũng như đối với các cá nhân đến trường thực hiện nhiệm vụ công tác. Trong chừng mực nào đó, đạo đức nghề nghiệp có thể được hiểu là một loạt các quy định về nghĩa vụ nghề nghiệp tại các điều quy định tại *Quyết định số 16/2008/QĐ-BGDĐT ngày 16 tháng 4 năm 2008 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về đạo đức nhà giáo*

Điều 3. Phẩm chất chính trị

Điều 4. Đạo đức nghề nghiệp

Điều 5. Lối sống, tác phong

Điều 6. Giữ gìn, bảo vệ truyền thống đạo đức nhà giáo

Đây cũng là yếu tố quan trọng xuất phát từ bản thân mỗi người GV để làm tăng động lực cho chính mình.

*Về phong cách lãnh đạo và văn hóa nhà trường*

\*Về phong cách lãnh đạo

Phần thực trạng đã đưa ra nhận xét là hiện nay (Bảng 3.3 Đánh giá của giảng viên về phong cách lãnh đạo của nhà trường) có 19,4% giảng viên được hỏi cho là lãnh đạo thể hiện quyền lực và 29,5% đang ở mức trung lập về lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược. Vì vậy lãnh đạo nhà trường nên tạo môi trường làm việc thân thiện hơn. Trong nhà trường, tính chất công việc của giảng viên là lao động khoa học sư phạm, vì vậy phong cách quản lý thích hợp nhất cho hiệu suất lao động là phong cách dân chủ, một phong cách gần gũi, cởi mở, tạo môi trường cho mỗi cá nhân thể hiện tối đa năng lực và trách nhiệm của mình trước công việc và nhiệm vụ được giao, vì vậy tác giả xin đưa ra một vài đề xuất với mong muốn lãnh đạo nhà trường xem xét về vấn đề này để hiệu quả làm việc của giảng dạy ngày càng phát huy cao hơn.



- Người lãnh đạo với tư cách là người quản lý sẽ là những người tham gia vào xây dựng nên các chính sách để quản lý nguồn nhân lực toàn trường các chính sách đó lại có tác động tới chính họ. Bởi vậy, họ cần hiểu mỗi mắc xích trong công việc thuộc quyền họ quản lý, biết thông cảm và hiểu người khác muốn gì, họ phải luôn tự tin trong công việc và trước tập thể. Người lãnh đạo cần phải hăng hái tham gia trong công việc, cần tạo được uy tín trước tập thể thông qua kiến thức, trình độ, kỹ năng quản lý, lối sống, sự quan tâm đến giảng viên dưới quyền, khả năng tập hợp mọi người, v.v. Người lãnh đạo phải phân việc cho giảng viên phù hợp với khả năng, làm họ cảm nhận là thành viên của tổ chức bằng cách lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của các Phòng/Khoa. Người lãnh đạo phải chỉ ra những mục tiêu hấp dẫn để giảng viên phấn đấu, khi họ thành công cần phải khen ngợi kịp thời và thông báo công khai. Giảng viên cần được giao quyền gắn trách nhiệm, được cung cấp những chương trình đào tạo phù hợp để giúp họ thực hiện tốt công việc được giao.

- Quyết định của người lãnh đạo đưa ra có được thực hiện tốt hay không đòi hỏi cần phải có sự hợp tác của những người dưới quyền trong quá trình thực hiện. Cách tiếp cận hợp lý của cấp trên sẽ làm cho cấp dưới cảm nhận được sự tôn trọng, chân thành và do đó sẽ hợp tác thực hiện và đưa ra ý kiến đóng góp để thực hiện nhiệm vụ của tập thể tốt hơn. Bởi vậy người lãnh đạo có thể lưu ý một số khía cạnh sau để nâng cao khả năng truyền tải trong công việc.

- Cần xác định rõ vấn đề cần truyền tải để hướng nội dung, mục đích vào vấn đề cần trao đổi chứ không nói chung chung hay vòng vo làm cho cấp dưới khó hiểu hoặc cố tình hiểu sai.

- Các thông tin đưa ra phải có sự kết nối về nội dung tức là diễn giải các sự kiện theo trình tự để người nghe hiểu. Quá trình truyền tải không

nên đề cập đến vấn đề ảnh hưởng đến điều riêng tư cá nhân. Đồng thời cần hướng mọi người vào các giải pháp có vấn đề trong đó làm rõ trách nhiệm của những người liên quan trong quá trình thực hiện. Trong quá trình giao tiếp cần phải kiểm soát được lời nói và cử chỉ theo đúng mục tiêu, tránh gây tranh cãi sẽ làm hỏng mục tiêu cần đạt được.

- Điều quan trọng là người lãnh đạo cần biết lắng nghe cấp dưới nghĩ gì về những thông tin vừa truyền tải và muốn đề xuất vấn đề gì cho tình huống cụ thể tức là giao tiếp phải theo hai chiều chứ không phải theo cách thụ động cấp trên ra lệnh và cấp dưới phải tuân thủ hoàn toàn sẽ làm triệt tiêu động lực trong công việc.

- Phê bình và động viên giảng viên đúng lúc theo cách riêng. Hãy tham gia trực tiếp vào các đánh giá kết quả công việc và đưa ra những ý kiến thẳng thắn, hữu ích và cụ thể.

- Lãnh đạo cần tham quan nơi làm việc để đối thoại với cấp dưới. Các giảng viên có thể đặt câu hỏi và biểu đạt suy nghĩ của mình. Còn với lãnh đạo, lắng nghe và nhận phản hồi là điều rất quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với giảng viên. Lãnh đạo luôn chan hòa với cấp dưới, quan tâm và động viên khiến họ cảm nhận thành tích được thừa nhận, bản thân được tôn trọng. Cần có nghệ thuật khi phê bình để nhân viên “tâm phục - khẩu phục” và thực sự rút kinh nghiệm trong công việc.

- Tổ chức nhiều buổi hội họp giúp các giảng viên có cơ hội tiếp xúc trực tiếp với nhau, tăng tình đoàn kết và tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo với giảng viên.

- Hộp thư góp ý có thể đặt ở một số nơi, khuyến khích giảng viên đóng góp ý kiến, hay nhận xét.

- Phương pháp lãnh đạo “mở rộng cửa” là một hình thức lãnh đạo thông thoáng, công khai và cởi mở, giúp xóa bỏ kiểu quản lý “áp đặt” và khoảng cách vô hình giữa lãnh đạo với giảng viên.

### *Về văn hóa nhà trường*

Văn hóa nhà trường tích cực giúp cho giảng viên, sinh viên có cảm giác tự hào, hãnh diện vì được là thành viên của nhà trường. Được làm việc vì những mục tiêu cao cả của nhà trường. Phân thực trạng ở (Bảng 3.3 Đánh giá của giảng viên về văn hóa của nhà trường) đã nêu có 3,9% giảng viên được hỏi cho là không tự hào là giảng viên của trường và 24% phân vân về mức độ trung thành với nhà trường.

Khi khả năng đáp ứng nhu cầu thấp, động lực lao động của giảng viên là thu nhập. Khi thu nhập ở mức độ nhất định thì người giảng viên có thể đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc trong một môi trường hòa đồng, thân thiện, thoải mái, được cống hiến, sáng tạo và được thừa nhận, tôn trọng.

Muốn tạo ra động lực cần khơi dậy nhu cầu và đáp ứng nhu cầu chính đáng cho giảng viên tác giả xin đưa ra một số ý kiến nhằm hoàn thiện công tác văn hóa nhà trường như sau:

- Trước hết người lãnh đạo cần có tầm nhìn về xây dựng môi trường văn hóa cho nhà trường trong tương lai, xây dựng kế hoạch dài hạn, trung hạn và ngắn hạn theo từng nội dung cụ thể.

- Cùng với các cá nhân, tập thể xây dựng kế hoạch và công khai kế hoạch cho toàn thể thành viên trong nhà trường được biết.

- Người lãnh đạo chủ động đề xuất các biện pháp xây dựng môi trường văn hóa nhà trường trong quá trình xây dựng kế hoạch hành động, tiếp đó lãnh đạo phải biết cách tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện kế hoạch xây dựng môi trường văn hóa nhà trường.

- Khi nhà trường phải đối mặt với một vấn đề phức tạp, chính văn hóa nhà trường là điểm tựa tinh thần, người lãnh đạo và đội ngũ giảng viên cần phải hợp tác phát huy trí tuệ để có những quyết định và sự lựa chọn đúng đắn.

Mặc khác văn hóa nhà trường còn hạn chế tiêu cực và xung đột, giúp các thành viên thống nhất về cách nhận thức vấn đề, cách đánh giá, lựa chọn, định hướng, hành động và tạo thành khối đoàn kết.

- Ngoài ra, văn hóa nhà trường còn hỗ trợ điều phối và kiểm soát hành vi của các cá nhân bằng các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc và bằng dư luận.

Lãnh đạo phải chủ trương thực hiện phong trào “ Xây dựng trường học thân thiện – học sinh tích cực” . Xây dựng môi trường thân thiện mà nơi đó mọi người biết thương yêu, giúp đỡ lẫn nhau, có lối sống văn hóa lành mạnh, ứng xử giữa con người với con người phải thật văn hóa.

- Lãnh đạo cũng cần phải biết lắng nghe và tôn trọng những ý kiến đóng góp của cán bộ giảng viên trong việc đề xuất các biện pháp xây dựng môi trường văn hóa. Đồng thời phải làm sao cho giảng viên xem trường như là nhà của mình thì họ mới thật sự an tâm công tác lâu dài, có ý thức xây dựng văn hóa trường học lành mạnh. Cố gắng tìm cách cải thiện tinh thần và vật chất cho cán bộ giảng viên trong trường.

Tổng hợp các yếu tố trên, từ sự gắn kết, tạo động lực, điều phối kiểm soát và hạn chế những nguy cơ giảm sức mạnh đoàn kết trong nhà trường. trên cơ sở đó dần dần tạo nên những phẩm chất đặc trưng khác biệt cho tổ chức trường học. Đó là cơ sở nâng cao uy tín “ thương hiệu” của nhà trường, tạo đà cho các bước phát triển tốt hơn.

Hiện nay có 10,9% giảng viên cho là đồng nghiệp ít chia sẻ công việc. Lãnh đạo cần xây dựng bầu không khí dân chủ, cởi mở, hợp tác, cùng chia sẻ hỗ trợ lẫn nhau: mọi người đều được tôn trọng, luôn coi trọng và có cơ hội thể hiện, phát triển khả năng của mình. Xây dựng cơ chế giám sát, đánh giá, khen thưởng hợp lý thúc đẩy mọi người làm việc.

Bên cạnh lãnh đạo, mỗi thành viên trong nhà trường cũng phải nhận thức được đầy đủ và đúng đắn về vai trò và công tác xây dựng môi trường văn hóa. Xây dựng văn hóa nhà trường không của riêng ai mà là trách nhiệm, nghĩa vụ, là trí tuệ, công sức của mỗi thành viên trong nhà trường. Thông qua các hội thảo, sinh hoạt tổ chuyên môn, các đoàn thể, họp hội đồng sư phạm hàng tháng, sinh hoạt chủ nhiệm... mỗi thành viên trong trường góp ý kiến về các giải pháp cụ thể để xây dựng tốt các mối quan hệ; mỗi người chuẩn bị cho mình lối sống trong sáng, lành mạnh, trách nhiệm, ngay thẳng, bao dung; không ngừng học tập bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, tác phong làm việc khoa học, nhanh nhẹn, kịp thời, nói đi đôi với làm; hành vi, cử chỉ, điệu bộ phải mẫu mực.

Vì vậy nhà trường có thể xem xét công nhận và khen thưởng khuyến khích các danh hiệu chẳng hạn như “ Công đoàn viên hỗ trợ đồng nghiệp nhiệt tình nhất trong năm”, “Công đoàn viên cởi mở nhất trong năm”, ...nhằm khuyến khích tăng sự chia sẻ công việc nhằm học hỏi kỹ năng cũng như kinh nghiệm từ đội ngũ giảng viên có thâm niên công tác

### **3.2.7 Điều kiện làm việc**

Như phần thực trạng đã nêu. Điều kiện làm việc của nhà trường vẫn chưa đáp ứng đủ nhu cầu giảng dạy của giảng viên, thể hiện vẫn còn nhiều GV ở các khoa chưa hài lòng về cơ sở vật chất cũng như trang thiết bị dạy học. Đặc điểm của đào tạo theo hệ thống tín chỉ là phát huy tính tự học, tự tìm tòi và sáng tạo của sinh viên.

Hoạt động dạy và học không thể thực hiện tốt nếu không đảm bảo các điều kiện cần thiết về cơ sở vật chất: phòng học, trang thiết bị học tập, nguồn học liệu... Trong đó hệ thống nguồn học liệu đầy đủ về số lượng, phong phú về nội dung và chuẩn mực về chất lượng là một yêu cầu không thể thiếu trong hoạt động dạy và học. Nhận thức được vai trò quan trọng của yếu tố này, nhà

trường cần có kế hoạch để không ngừng cải thiện điều kiện cơ sở vật chất của mình như:

- Đầu tư mua sắm thêm trang thiết bị phương tiện dạy học (máy chiếu, thiết bị nghe nhìn, micro không dây, ...) cố định ở các phòng học vừa tiện dụng cho giảng viên vừa giảm rủi ro khi phải di chuyển máy thường xuyên nhằm phục vụ tốt nhu cầu đổi mới phương pháp giảng dạy cũng như kiểm tra đánh giá.

- củng cố, nâng cấp, mở rộng hệ thống phòng học lớn cho lớp học ghép,

- Mở rộng nguồn tư liệu điện tử, thiết bị dạy học... bằng cách ứng dụng các thành tựu công nghệ thông tin hiện đại.

- Nhà trường cần trang bị thêm cho Trung tâm thiết bị và thư viện nhiều sách giáo trình, sách tham khảo (cập nhật) cho những ngành đào tạo mới (Tài chính ngân hàng, kế toán, công tác xã hội, mầm non...) và máy tính nối mạng đủ để đáp ứng nhu cầu tự học, tự nghiên cứu của sinh viên. Vì hiện tại số lượng sách và máy tính tại thư viện nhà trường còn hạn chế.

- Cải tiến hoạt động của trung tâm thư viện, hiện tại thư viện nhà trường chưa có thư viện điện tử nên nhà trường cần nghiên cứu và trang bị thêm cho thư viện để sinh viên khai thác tìm kiếm tài liệu.

- Nhà trường cần trang bị nhiều máy chiếu hoặc TV màn hình rộng, hoặc các thiết bị khác đủ cho nhu cầu sử dụng của giảng viên trong giảng dạy.

- Nên giảm biên chế lớp cho các học phần thực hành Tiếng Anh như nghe, nói, luyện âm xuống còn khoảng 30 sinh viên/ 1 lớp để giáo viên có thể tổ chức các hoạt động thực hành giao tiếp và luyện âm hiệu quả hơn.

- Khi bắt đầu chuyển đổi đào tạo theo hệ thống tín chỉ, sự quan tâm đến phần mềm quản lý đào tạo là đương nhiên. Tuy vậy, bài học rút ra là cần quan tâm tới việc triển khai ứng dụng phần mềm trong tất cả các lĩnh vực của nhà

trường mới thực sự đáp ứng yêu cầu chuyển đổi và đồng thời, phải rất chú ý tới việc đảm bảo cơ sở dữ liệu, an ninh mạng và công tác hỗ trợ người dùng phần mềm. Nếu người dùng phần mềm được hỗ trợ tốt, hệ thống mạng tốt thì việc phân cấp quản lý đào tạo trong đào tạo tin chỉ sẽ được thực hiện tốt hơn nhiều so với hiện nay.

- Cần tăng cường tài liệu giáo trình

- Củng cố trang Website của nhà trường, tăng cường khả năng khai thác các tiện ích của mạng nội bộ

- Lãnh đạo trường cần quan tâm tạo điều kiện cho giảng viên tự chủ trong công việc của mình.

- Kiểm tra định kỳ, sửa chữa kịp thời đối với hệ thống âm thanh, quạt máy tại các phòng học nhằm đảm bảo cho việc giảng dạy và học tập; kiểm tra và trang bị bổ sung quạt ở khu vực giảng viên đứng giảng.

- Điều kiện về thời gian như giảm bớt các công việc hành chính như: báo cáo, hội họp để giảng viên đầu tư thời gian cho nghiên cứu chuyên môn phục vụ giảng dạy cũng như đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học.

- Linh hoạt thời gian làm việc để giảng viên tự sắp xếp việc nghiên cứu nâng cao trình độ chuyên môn phục vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

### **3.3. Một số đề xuất, khuyến nghị**

#### **3.3.1. Đối với bản thân giảng viên**

Động lực lao động sẽ quyết định một giảng viên làm việc tích cực hay không tích cực, động lực khó đo lường nhưng thông qua biểu hiện hành vi có thể nhận biết. Vì vậy, để nâng cao động lực lao động từ đó nâng cao trách nhiệm và hành vi cần phải thay đổi từ nhận thức đến hành động của giảng viên, trong đó nhận thức phải đi trước, cụ thể:

*Một là, bản thân giảng viên phải nâng cao trách nhiệm, có tinh thần, ý thức làm việc tích cực.*

Là giảng viên, sự yêu nghề mong muốn gắn bó, cống hiến cho ngành giáo dục cần phải được duy trì và không ngừng bồi đắp. Có yêu nghề, thích thú với việc giảng dạy họ mới có tâm huyết, sự sáng tạo, tích cực học hỏi tìm tòi những kiến thức, những kinh nghiệm mới để truyền thụ cho người học. Có yêu nghề họ mới vượt qua những khó khăn, trở ngại trước mắt để gắn bó với nhà Trường, với nghề nghiệp.

Đối với VCHC, cần có sự thay đổi trong nhận thức về tầm quan trọng của công việc phục vụ giảng dạy, là khâu có tính cơ sở giúp hoạt động dạy và học diễn ra thông suốt, có hiệu quả. Vì vậy, VCHC cần có sự cần cù, chịu khó, tận tụy với nghề. Là đội ngũ có động lực lao động chưa cao so với VCGD, nên cần tập trung thay đổi thái độ, nhận thức của đội ngũ này về nhiệm vụ mình đảm nhận.

#### *Hai là, nâng cao đạo đức nghề nghiệp*

Đạo đức nhà giáo và đạo đức công vụ là vấn đề cần phải bồi dưỡng, rèn luyện thường xuyên, trong đó để đạt hiệu quả cao bản thân giảng viên đóng vai trò quyết định. Là cơ sở giáo dục, nhiệm vụ dạy học là nhiệm vụ trọng tâm của Trường. Trong dạy học, bên cạnh việc dạy nghề, dạy kiến thức, kỹ năng luôn có dạy làm người, hình thành nhân cách cho người học. Để hoàn thành các mục tiêu đó, đội ngũ giảng viên phải là những tấm gương vững vàng về tư tưởng chính trị, có đạo đức nghề nghiệp, mẫu mực về lối sống, chuẩn mực trong lời nói và hành động.

Đối với cả VCGD và VCHC việc nâng cao đạo đức nghề nghiệp sẽ góp phần tích cực trong rèn luyện nghề nghiệp, nâng cao động lực lao động, giảm thiểu những tiêu cực, tệ nạn trong quá trình công tác.

#### *Ba là, rèn luyện nâng cao thể chất, tinh thần*

Điều kiện cần để một người lao động làm việc tích cực, hăng say là phải có một nền tảng thể chất khỏe mạnh, tinh thần lạc quan, vui vẻ. Khi



luyện tập thể thao đều đặn sẽ vừa duy trì, nâng cao thể lực vừa có thể giải tỏa những căng thẳng, áp lực trong công việc, đồng thời tạo thêm cơ hội để giao lưu, học hỏi, tạo mối quan hệ thân thiện, gắn bó giữa các đồng nghiệp, bạn bè.

### **3.3.2. Đối với cơ quan quản lý nhà nước**

#### *3.3.2.1. Ổn định tổ chức, kiện toàn bộ máy lãnh đạo của trường*

Một bộ máy ổn định với các vị trí lãnh đạo, quản lý đủ đức, đủ tài là điều kiện then chốt để tập hợp khối đoàn kết thống nhất giảng viên, đưa Trường phát triển ổn định, vượt qua những thách thức, trở ngại đáp ứng sự nghiệp, sứ mạng, tầm nhìn mà Trường đã xác định. Hiện nay bộ máy của Trường chưa được kiện toàn tạo nên những xáo trộn về tư tưởng, tâm lý làm cho một bộ phận không nhỏ giảng viên chưa yên tâm công tác. Bên cạnh đó khi bộ máy chưa được kiện toàn, nhiều vị trí chủ chốt còn thiếu sẽ ảnh hưởng lớn tới các quyết sách trong duy trì và thúc đẩy động lực lao động của giảng viên. Do đó, trong thời gian tới các cấp quản lý mà trực tiếp là cơ quan chủ quản UBND TP. Hà Nội và Sở Nội vụ, Sở Giáo dục – Đào tạo và các cơ quan liên quan cần đẩy mạnh thực hiện quy trình bổ nhiệm Hiệu trưởng và các vị trí viên chức quản lý đơn vị trực thuộc còn thiếu để ổn định tổ chức, kiện toàn bộ máy là yêu cầu cần phải thực hiện trong thời gian sớm nhất.

#### *3.3.2.2. Hoàn thiện hệ thống các quy định của Đảng và Nhà nước về viên chức, đặc biệt là viên chức làm việc trong đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập*

Là bộ phận lao động được đánh giá là ảnh hưởng lớn tới sự phát triển bền vững của quốc gia trong tương lai, vì vậy Đảng và Nhà nước cần tiếp tục xây dựng, hoàn thiện các cơ chế, chính sách để đãi ngộ, tạo động lực lao động cho đội ngũ lao động trong các cơ sở giáo dục công lập.

Luật Viên chức, Luật Giáo dục ra đời đã bước đầu có những đổi mới trong quản lý viên chức, trong xác định quyền, nghĩa vụ của Nhà giáo, tuy nhiên quy định về chế độ, đãi ngộ cho viên chức ngành giáo dục chưa tạo

được bước đột phá trong duy trì, thúc đẩy động lực lao động, cống hiến của đội ngũ này.

Ngoài ra, trong đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục có nhiều loại viên chức khác nhau, vì vậy tiêu chuẩn và nhiệm vụ của từng loại được quy định theo văn bản của các cơ quan quản lý khác nhau. Như viên chức giảng dạy thì quy định tại Thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 28 tháng 11 năm 2014 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ trưởng Bộ Nội vụ quy định mã số và tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập, nhưng đối với viên chức hành chính lại chưa có quy định riêng mà đang áp dụng chung như với công chức hành chính tại Thông tư số 11/2014/TT-BNV ngày 09 tháng 10 năm 2014 của Bộ Nội vụ quy định chức danh, mã số ngạch và tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn các ngạch công chức chuyên ngành hành chính. Điều này cho thấy, hệ thống quy định dành cho viên chức chưa thực sự đồng bộ, còn thiếu, đôi lúc còn chồng chéo, bỏ sót phạm vi điều chỉnh.

Từ thực trạng đó, để duy trì được động lực, thúc đẩy viên chức làm việc, trước hết cần phải hoàn thiện hệ thống chính sách, pháp luật của các cấp về viên chức, đặc biệt quan tâm đến cải cách chế độ tiền lương, phụ cấp, các chế độ cho viên chức. Đây chính là cái gốc của vấn đề vừa giúp viên chức làm việc trong đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập yên tâm công tác, không bất mãn với chế độ đãi ngộ đồng thời giảm thiểu các tiêu cực phát sinh do thu nhập không đảm bảo mức sống.

Muốn hoàn thiện hệ thống các quy định của Đảng và Nhà nước về viên chức, đặc biệt là viên chức làm việc trong đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập cần phải thực hiện các yêu cầu sau:

*Thứ nhất:* Cơ chế, chính sách phải luôn cập nhật, thường xuyên tiến hành rà soát, đổi mới phù hợp với thực tế phát triển kinh tế - xã hội của đất

nước tiệm cận với xu thế quốc tế và khu vực. Khi xây dựng pháp luật phải trên cơ sở hợp pháp và hợp lý, trong đó chú ý yêu cầu hợp lý, đồng thời phải mang tính dự báo trong dài hạn để tạo khung pháp lý ổn định, tạo công cụ đắc lực giúp duy trì và thúc đẩy động lực lao động cho viên chức nói chung và viên chức đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập nói riêng.

*Thứ hai:* Cần tập trung cải cách chế độ tiền lương và phúc lợi cho viên chức ngành giáo dục theo hướng thay đổi cách chi trả tiền lương.

Hiện nay, hệ thống lương của viên chức đang được chi trả theo hệ số thâm niên công tác, theo bảng cấp với hệ thống ngạch, bậc nhiều thang bậc nhưng ít quan tâm đến kết quả làm việc thực sự của người lao động. Trong các đơn vị sự nghiệp giáo dục hiện nay, đôi khi người được hưởng lương cao chưa chắc đã là người có hiệu quả làm việc tốt hơn so với những người hưởng mức lương thấp hơn. Vì vậy, cách chi trả tiền lương như hiện nay chưa thực sự thôi thúc viên chức cố gắng thực hiện công việc, nỗ lực đạt kết quả lao động tốt nhất.

### 3.3.2.3. Xây dựng định hướng phát triển cho các trường Cao đẳng Sư phạm

Trong thời gian qua “*số phận*” của các Trường Cao đẳng Sư phạm trên khắp cả nước đang là đề tài thảo luận của các cấp lãnh đạo từ Trung ương đến địa phương. Tuy nhiên, hiện nay vấn đề đặt ra là các Trường này nếu tồn tại thì sẽ thuộc đơn vị chủ quan là ai? Quy mô đào tạo sẽ được giới hạn hay mở rộng? Đây là những vấn đề cần được các cấp tiếp tục nghiên cứu để có chủ trương thống nhất, giúp các Trường Cao đẳng Sư phạm có định hướng phát triển cũng như ổn định bộ máy, nâng cao hiệu quả hoạt động, chất lượng đào tạo góp phần xây dựng đội ngũ nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước trong tương lai.

## KẾT LUẬN

Viên chức làm việc trong đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập là nhân tố quyết định trong sự nghiệp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực có chất lượng cao cung cấp cho sự phát triển của một quốc gia. Họ là những người lao động có nghề nghiệp đặc thù, tạo ra những sản phẩm đặc biệt, kết quả lao động của đội ngũ này có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của toàn xã hội. Chính vì vậy, viên chức ngành giáo dục phải có trình độ chuyên môn đồng thời phải có phẩm chất đạo đức tốt, có tinh thần trách nhiệm, nhiệt tình trong công việc. Do vậy, vấn đề về xây dựng động lực lao động cho viên chức ngành giáo dục nhằm nâng cao chất lượng lao động của đội ngũ này là một nhiệm vụ quan trọng hiện nay.

Luận văn đã làm rõ những vấn đề lý luận về động lực, tạo động lực lao động của lao động nói chung và sự khác biệt về động lực lao động, các biện pháp tạo động lực lao động cho viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục nói riêng. Kết quả nghiên cứu cho thấy, hiện nay động lực lao động của viên chức tại Trường CĐSPHT không cao, viên chức thiếu sự đam mê, nhiệt tình trong công việc, mức độ hoàn thành nhiệm vụ còn thấp, chưa thực sự yên tâm với vị trí công tác. Xuất phát từ những nghiên cứu về thực trạng, luận văn đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động cho viên chức tại Trường CĐSPHT nói riêng và viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục nói chung.

Vấn đề động lực và tạo động lực lao động là vấn đề tuy không mới nhưng chứa đựng nhiều mâu thuẫn, phức tạp. Do trình độ, năng lực, kinh nghiệm của tác giả còn hạn chế, thời gian nghiên cứu không nhiều, bởi vậy luận văn còn nhiều thiếu sót. Tác giả kính mong các thầy, cô giáo, các nhà quản lý, các nhà khoa học đóng góp để luận văn được hoàn chỉnh hơn./.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2015), *Điều lệ Trường cao đẳng, ban hành kèm theo Thông tư số 01/2015/TT-BGDĐT ngày 15/01/2015 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo*
  2. Bộ Giáo dục đào tạo & Bộ nội vụ & Bộ tài chính (2011), *Chế độ phụ cấp thâm niên đối với nhà giáo*, Nghị Định 54/2011/NĐ-CP ngày 04/7/2011
  3. Bộ Giáo dục đào tạo & Bộ nội vụ & Bộ tài chính (2011), *hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 54/2011/NĐ-CP*, Thông tư liên tịch số 68/2011/TTLT-BGDĐT-BNV-BTC-BLĐTBXH ngày 30/12/2011
  4. Bộ Giáo dục đào tạo (2010), *Đạo đức nhà giáo*, Quyết Định số 16/2008/QĐ-BGDĐT.
  5. Bộ Giáo dục đào tạo (2020), *Quy định chế độ làm việc của giảng viên cơ sở giáo dục đại học*, thông tư Số 20/2020/ TT-BGDĐT ngày 27/7/2020
  6. Bộ Giáo dục đào tạo (2010), *Sửa đổi bổ sung của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo về Chế độ làm việc đối với giảng viên*, Thông tư 36/2010/TT-BGDĐT ngày 15/12/2010
  7. Bộ Giáo dục đào tạo & Bộ nội vụ & Bộ Nội vụ (2014), *quy định về chuẩn chức danh nghề nghiệp giảng viên*, Thông tư liên tịch số thông tư liên tịch số 36/2014/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 28/11/2014
  8. Bộ Giáo dục đào tạo (2014), *Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam*, Thông tư số 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24/01/2014.
  9. Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây (2020), *Quy chế chi tiêu nội bộ*.
  10. Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây (2015), *Quy chế dân chủ*.
  11. Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây (2020), *Báo cáo đào tạo, bồi dưỡng giai đoạn 2015-2020*.
- Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây (2017, 2018, 2019, 2020), *Báo cáo*

*biên chế* ,.

12. Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây (2017), *Quy chế nâng bậc lương thường xuyên, thâm niên vượt khung và nâng bậc lương trước thời hạn*.

13. Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tây (2019), *Quy chế thi đua – khen thưởng* , Hà Nội.

14. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

15. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.

16. Nguyễn Thị Hồng (2021), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Trường Đại học Lao động - Xã hội, Hà Nội.

17. Đỗ Văn Phúc (2010), *Tâm lý trong quản lý doanh nghiệp*

18. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.

19. Đỗ Thị Mỹ Duyên (2014), *Tạo động lực cho đội ngũ giảng viên tại trường Cao đẳng Sư phạm daklak*.

20. Lê Đình Lý (2010), *Biện pháp tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An*.

21. Nguyễn Thị Mây (2013), *Hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho đội ngũ giảng viên trường Đại học Hải Dương*.

22. Một số học thuyết tạo động lực,

<http://voer.edu.vn/m/mot-so-hoc-thuyet-ve-tao-dong-luc/431e26e6>

23. Phương pháp tạo động lực – bí quyết làm ít được nhiều  
<http://kynang.7pop.net/2011/03/phuong-phap-tao-dong-luc-bi-quyet-lam-it.html>

24. Tạo động lực trong nhân viên,

[http://hrclub.com.vn/index.php?option=com\\_content&view=article&id=485:tong-ly-trong-nhan-vien&catid=57:thng-ngoaitin&Itemid=144](http://hrclub.com.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=485:tong-ly-trong-nhan-vien&catid=57:thng-ngoaitin&Itemid=144)

## **PHỤ LỤC**

### **PHỤ LỤC 01**

#### **PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY**

*Để đánh giá công tác tạo động lực lao động cho NLD tại trường CĐSPHT hiện nay. Để số liệu thu thập chính xác, chúng tôi rất mong nhận được câu trả lời chính xác của anh/ chị.*

*Xin cảm ơn Anh/ chị về sự hợp tác!*

#### **I. THÔNG TIN CHUNG**

- a. Giáo sư
- b. Phó Giáo sư
- c. Tiến sỹ
- d. Thạc sỹ
- e. Đại học

Thời gian làm việc tại trường:

- a. Dưới 3 năm
- b. Từ 3 đến 5 năm
- c. Từ 6 đến 10 năm
- d. Trên 10 năm

**Vị trí công việc hiện tại của anh/chị tại trường**

- a. Giảng viên
- b. Trưởng, phó khoa
- c. Thành viên Ban giám hiệu nhà trường
- d. Trưởng, phó các bộ môn

#### **II. NỘI DUNG CỤ THỂ**

Anh/Chị vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của Anh/Chị đối với từng

câu phát biểu dưới đây. Đánh dấu X vào từng ô thích hợp được qui ước như sau :

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Phân vân, không biết có đồng ý hay không (trung lập)
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

**Câu 1. Động lực làm việc của Anh/chị tại trường** (Đánh dấu X vào ô phù hợp)

- |   |                             |                          |
|---|-----------------------------|--------------------------|
| 1 | Nâng cao thu nhập           | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Công việc phù hợp           | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Cơ hội thăng tiến           | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Công tác đào tạo, bồi dưỡng | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Công tác thi đua            | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Môi trường làm việc tốt     | <input type="checkbox"/> |

**Câu 2. Ý kiến của Anh /chị về lựa chọn ngành nghề** (Đánh dấu X vào ô phù hợp)

- |   |                                       |                          |
|---|---------------------------------------|--------------------------|
| 1 | Truyền thống gia đình                 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Không có sự lựa chọn nào khác         | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Phù hợp khả năng, nguyện vọng cá nhân | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Theo lời khuyên của cha mẹ, bạn bè    | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Quảng cáo trên phương tiện thông tin  | <input type="checkbox"/> |



STT	Tiêu thức	Rất không	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Rất đồng
<b>Câu 3. Đánh giá của về tiền lương</b>						
1	Anh/Chị được trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mình					
2	Anh/Chị có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ trường					
3	Tiền lương được trả công bằng, hợp lý giữa các giáo viên					
4	Mức lương hiện tại của Anh/Chị phù hợp với mặt bằng chung của thị					
5	Điều kiện xét tăng lương là phù hợp					
<b>Câu 4. Đánh giá về phúc lợi tài chính</b>						
1	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích					
2	Khen thưởng đúng lúc và kịp thời					
3	Anh/Chị hài lòng với tiền thưởng nhận được					
4	Các phúc lợi của nhà trường được thể hiện rõ ràng					
5	Chế độ BHYT, BHXH, BHTN tốt					
6	Anh/Chị hài lòng với chương trình phúc lợi của nhà trường					
<b>Câu 5. Đánh giá về công tác đào tạo</b>						
1	Chính sách đào tạo của nhà trường thể hiện rõ ràng					

2	Đối tượng cử đi đào tạo là hợp lý					
3	Anh/chị được nhà trường tạo điều kiện để học tập tốt					
4	Anh/Chị được nhà trường đào tạo các kỹ năng để thực hiện tốt nhiệm vụ					
5	Anh/Chị hài lòng với chính sách đào tạo của nhà trường					
<b>Câu 6. Đánh giá việc bố trí, sử dụng hợp lý giảng viên</b>						
1	Anh/Chị giảng dạy đúng chuyên môn, sở thích					
2	Anh/Chị hài lòng với công việc giảng dạy của mình					
3	Việc bố trí giảng viên sang thực hiện nhiệm vụ ở các phòng chức năng là					
<b>Câu 7. đánh giá của giảng viên về công tác đánh giá thực hiện công việc</b>						
1	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc					
2	Tiêu chí đánh giá hợp lý					
3	Đánh giá công bằng					
4	Phương pháp đánh giá chưa phù hợp					
5	Anh/Chị hài lòng với cách đánh giá hiện tại					
<b>Câu 8. Đánh giá về điều kiện làm việc</b>						
1	Trang thiết bị hỗ trợ giảng dạy tốt, thuận lợi					

2	Điều kiện nghiên cứu phục vụ chuyên môn tốt					
3	Phòng học và phòng làm việc thoáng mát, thoải mái					
4	Nhiệt độ, ánh sáng hợp lý					
5	Anh/Chị thấy hài lòng về điều kiện làm việc					

**Câu 10. Theo Anh/chị yếu tố nào ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến (Đánh dấu X vào ô phù hợp)**

- |   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| 1 | Mức độ hoàn thành công việc, năng lực làm việc | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Quan hệ tốt với cấp trên                       | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Quan hệ tốt với đồng nghiệp                    | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Thâm niên công tác                             | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Bằng cấp                                       | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Sự hỗ trợ từ người khác                        | <input type="checkbox"/> |

## PHỤ LỤC 02

### KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ VỀ CÁC CHẾ ĐỘ PHÚC LỢI CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG SƯ PHẠM HÀ TÂY

*Để đánh giá công tác tạo động lực lao động cho NLD tại trường CĐSPHT hiện nay. Để số liệu thu thập chính xác, chúng tôi rất mong nhận được câu trả lời chính xác của anh/ chị.*

*Xin cảm ơn Anh/ chị về sự hợp tác!*

**1. Trình độ:**

- a. Giáo sư
- b. Phó Giáo sư
- c. Tiến sỹ
- d. Thạc sỹ
- e. Đại học

**2. Thời gian làm việc tại trường:**

- a. Dưới 3 năm
- b. Từ 3 đến 5 năm
- c. Từ 6 đến 10 năm
- d. Trên 10 năm

**3. Hiện tại, anh/ chị đang được hưởng những loại phúc lợi nào?**

- a. Được trợ cấp đi lại khi đi công tác
- b. Kiểm tra sức khỏe định kỳ
- c. Ngày nghỉ hàng năm
- d. Được hỗ trợ ăn trưa tại trường
- e. Được hỗ trợ nhà ở
- f. Thời gian làm việc linh hoạt

**4. Ngoài những phúc lợi đang được hưởng, anh/ chị mong muốn nhận được những loại phúc lợi nào khác? (liệt kê những điều quan trọng nhất)**

.....  
.....  
.....