

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001-2008

TRẦN VIỆT ĐỨC

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HẢI PHÒNG, 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

TRẦN VIỆT ĐỨC

GIẢI PHÁP
TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY LÀM VIỆC CHO GIẢNG
VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ DU LỊCH
VÀ DỊCH VỤ HẢI PHÒNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Nguyễn Xuân Năm

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Tôi xin cam đoan rằng mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện Luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong Luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Học viên thực hiện Luận văn

Trần Viết Đức

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành Luận văn thạc sỹ này, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới TS Nguyễn Xuân Năm – người Thầy đã tận tình hướng dẫn, chỉ bảo và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để tác giả có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tác giả cũng xin chân thành cảm ơn đến Ban Giám hiệu Trường Cao đẳng Nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng cùng các thầy cô giáo giảng viên, các bộ phận, văn phòng Khoa của trường đã giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu và thu thập số liệu. Bên cạnh đó, tác giả gửi lời cảm ơn đến các thầy cô khoa Quản trị Kinh doanh của Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã tạo điều kiện thuận lợi nhất cho toàn bộ các học viên lớp MB01 khóa 1 hoàn thành tốt Luận văn của mình.

Trong quá trình thực hiện Luận văn, do hạn chế về lý luận cũng như kinh nghiệm của bản thân, thời gian nghiên cứu còn eo hẹp nên Luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Nhà khoa học, các Thầy (Cô) giáo và các bạn để Luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Trần Viết Đức

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
1.Lý do chọn đề tài.....	1
2.Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
2.1. Tình hình nghiên cứu tại nước ngoài.	2
2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước.....	3
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....	4
3.1. Mục tiêu nghiên cứu	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	5
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Những đóng góp mới của Đề tài	6
7. Bố cục và kết cấu Đề tài.....	6
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN.....	7
1.1. Khái niệm về tạo động lực và giảng viên đại học	7
1.1.1. Khái niệm về động lực, tạo động lực	7
1.1.2. Khái niệm giảng viên tại các trường đại học.....	9
1.1.2.1. Khái niệm	9
1.1.2.2. Đặc điểm của giảng viên tại các trường đại học	10
1.1.3. Vai trò của tạo động lực trong quản trị nguồn nhân lực	11
1.1.3.1. Đối với bản thân nhân viên	11
1.1.3.2. Đối với tổ chức.....	11
1.1.3.3. Đối với xã hội.....	12
1.1.4. Mục đích, ý nghĩa của tạo động lực trong tổ chức.....	13

1.2. Các học thuyết về tạo động lực	13
1.2.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow.....	13
1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams.....	16
1.2.3. Mô hình hai yếu tố động cơ của Frederic Herzberg	17
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	17
1.2.5. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke	17
1.3. Các chỉ tiêu cơ bản đo lường động lực làm việc của giảng viên	18
1.3.1. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người giảng viên	18
1.3.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên	19
1.3.3. Mức độ hài lòng của người giảng viên	19
1.4. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực cho giảng viên.....	19
1.4.1. Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của giảng viên	19
1.4.2. Giúp nhân viên đặt ra mục tiêu hiệu quả	20
1.4.3. Sử dụng các biện pháp kích thích tài chính	21
1.4.3.1. Tiền lương	21
1.4.3.2. Tiền thưởng	22
1.4.3.3. Các chế độ phúc lợi.....	22
1.4.4. Sử dụng các biện pháp kích thích phi tài chính	23
1.4.4.1. Phân tích công việc tốt làm cơ sở bố trí nhân lực phù hợp với khả năng của người lao động.	23
1.4.4.2. Đánh giá và sử dụng bảng kết quả đánh giá thực hiện công việc công bằng, khách quan trong các chính sách quản trị nhân lực.	23
1.4.4.3. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động.....	23
1.4.4.4. Cơ hội thăng tiến cho người lao động hoàn thành tốt công việc và có nhiều đóng góp cho tổ chức	24
1.4.4.5. Tạo động lực thông qua sự quan tâm của lãnh đạo.....	24

1.4.4.6. Môi trường và điều kiện làm việc	25
1.5. Các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc của người lao động	25
1.5.1. Các yếu tố khách quan thuộc về môi trường bên ngoài.....	25
1.5.1.1. 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.	25
1.5.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương.....	26
1.5.1.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động	26
1.5.1.4. Vị thế ngành trong xã hội.....	26
1.5.1.5. Chính sách tạo động lực của tổ chức khác	27
1.5.2. Các yếu tố chủ quan thuộc về môi trường bên trong tổ chức	27
1.5.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức	27
1.5.2.2. Văn hóa tổ chức.....	27
1.5.2.3. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động	27
1.5.2.4. Phong cách lãnh đạo.....	28
1.5.2.5. Cơ cấu lao động của tổ chức	28
1.5.3. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	28
1.5.3.1. Hệ thống nhu cầu của người lao động.	29
1.5.3.2. Các giá trị thuộc về cá nhân người lao động.....	29
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực cho giảng viên tại một số trường cao đẳng và bài học rút ra cho Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng	30
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực cho giảng viên tại một số trường cao đẳng.....	30
1.6.1.1. Trường Cao đẳng Nghề Du lịch Huế	30
1.6.1.2. Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.....	31
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng	32

TIÊU KẾT CHƯƠNG 1.....	33
Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIÁNG VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ DU LỊCH VÀ DỊCH VỤ HẢI PHÒNG	34
2.1. Tổng quan về Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng....	34
2.1.1. Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của Trường	34
2.1.2. Sứ mệnh, tầm nhìn và lộ trình phát triển:	34
2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý.....	37
2.1.3. Ngành nghề và quy mô đào tạo.....	40
2.1.4. Hoạt động nghiên cứu khoa học	41
2.1.5. Cơ sở vật chất của Trường.	42
2.2. Thực trạng đội ngũ giáo viên Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.....	43
2.2.4. Những thuận lợi và khó khăn trong vấn đề tạo động lực làm việc cho giảng viên của Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.....	50
2.2.4.1. Thuận lợi	50
2.2.4.2. Khó khăn	51
2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng	51
2.3.1. Tạo động lực thông qua kích thích vật chất.....	51
2.3.2. Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tinh thần.....	61
2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực cho giáo viên Trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng	73
2.4.1. Ưu điểm của hoạt động tạo động lực tại trường	73
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	74
TIÊU KẾT CHƯƠNG 2.....	77
Chương 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO	

GIÁO VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ DU LỊCH VÀ DỊCH VỤ HẢI PHÒNG	78
3.1. Các căn cứ cho việc đề xuất giải pháp	78
3.1.1. Xu thế phát triển của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa.....	78
3.1.2. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống.....	78
3.1.3. Mục tiêu và định hướng phát triển trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng trong thời gian tới.....	79
3.1.4. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp	82
3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng	82
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống thù lao lao động	83
3.2.1.1. Hoàn thiện chính sách trả lương gắn với kết quả thực hiện công việc của giáo viên.....	83
3.2.1.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn	85
3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của giảng viên.....	89
3.2.2.1. Mục đích của đánh giá:	89
3.2.2.2. Nội dung giải pháp	90
3.2.3. Hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển và cơ hội thăng tiến	102
3.2.3.1. Hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển.....	102
3.2.3.2. Quan tâm hơn đến công tác bố trí, đề bạt và cơ hội thăng tiến của người lao động.....	104
3.2.4. Cải thiện môi trường làm việc.....	105
3.2.4.1. Hoàn thiện cơ chế điều hành để tạo bầu khgoong khí văn hóa, dân chủ	105
3.2.4.2. Hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các bộ phận	106
3.2.4.3. Tăng cường vai trò của phòng ban, tổ chức đoàn thể	108
TIÊU KẾT CHƯƠNG 3.....	110

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	111
1. Kết luận	111
2. Kiến nghị.....	112
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	113

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Hình 1.1. sơ đồ cơ cấu tổ chức.....	37
Bảng 2.1. Cơ sở vật chất của trường.....	43
Bảng 2.2. Bảng thống kê số liệu giáo viên theo từng khoa 2010-2015.....	44
Bảng 2.3. Cơ cấu đội ngũ giáo viên theo khoa chuyên môn từ 2010-2015...45	
Bảng 2.4. Cơ cấu giới tính đội ngũ giáo viên theo giới tính từ 2010-2015...46	
Bảng 2.5. Cơ cấu đội ngũ giáo viên theo độ tuổi từ 2010-2015.....	47
Bảng 2.6. Thống kê trình độ đội ngũ giáo viên.....	48
Bảng 2.7: Đánh giá mức độ hài lòng của giáo viên về tiền lương.....	54
Bảng 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng của giáo viên về tiền lương theo độ tuổi.....	55
Bảng 2.9: Đánh giá của giáo viên về yếu tố tiền thưởng.....	58
Bảng 2.10 Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về phúc lợi, dịch vụ.....	60
Bảng 2.11: Đánh giá của GV về phân công công việc.....	62
Bảng 2.12: Hệ thống tiêu chí đánh giá thi đua của giáo viên.....	64
Bảng 2.13: Đánh giá của giáo viên về công tác đánh giá thực hiện công việc.....	65
Bảng 2.14 Số lượng giảng viên nhà trường được đi đào tạo.....	68
Bảng 2.15: Đánh giá của giáo viên về công tác đào tạo.....	69
Bảng 2.16: Mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến của giảng viên.....	70
Bảng 2.17: Đánh giá của giáo viên về điều kiện làm việc.....	72
Bảng 3.1:Đánh giá quá trình làm việc đối viên chức giảng dạy.....	96

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn lực con người luôn đóng vai trò cực kì quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp hay các tổ chức. Một tổ chức có thể đạt được năng suất lao động cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực thúc đẩy làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, công tác quản lý nguồn lực con người muốn đạt được hiệu quả đòi hỏi người quản lý phải có sự hiểu biết về con người ở nhiều khía cạnh và lấy con người là yếu tố trung tâm cho sự phát triển. Từ quan niệm đó, nhiều kỹ thuật quản lý nhân lực đã ra đời nhằm mục đích giúp con người phát huy hết khả năng tiềm ẩn, giảm lãng phí nguồn lực, tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Muốn vậy, điều quan trọng nhất là các đơn vị phải tạo động lực cho người lao động làm việc với sự sáng tạo cao.

Trên thực tế đã có rất nhiều học thuyết về việc tạo động lực cho người lao động nhưng việc áp dụng vào mỗi tổ chức là khác nhau. Từ thực tiễn đó, nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong tình hình hiện nay, nên sau một thời gian nghiên cứu, tìm hiểu, tôi đã chọn đề tài: ***“Giải pháp tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên tại Trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng”*** làm luận văn tốt nghiệp cao học của mình. Đề tài được sự quan tâm, ủng hộ của lãnh đạo trường, bởi lẽ đề tài sẽ góp phần thực hiện nhiệm vụ chiến lược về xây dựng động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên nhằm phát huy sức mạnh tập thể, tạo ra một tập thể vững mạnh, bằng cách sử dụng các chính sách cụ thể để thắt chặt hơn sợi dây liên kết, gắn bó đội ngũ giảng viên với nhà trường.

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

Vấn đề động lực và tạo động lực nhằm kích thích tính tích cực, sáng tạo của con người trong lao động từ lâu đã thu hút sự quan tâm nghiên cứu của các nhà khoa học trong và ngoài nước, tùy theo phương pháp tiếp cận, các nhà khoa học có những quan niệm và các cách thức lý giải khác nhau về động lực thúc đẩy các hoạt động của con người.

2.1. Tình hình nghiên cứu tại nước ngoài.

Ở nước ngoài, đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến vấn đề này, tiêu biểu như các nghiên cứu của Abraham Harold Maslow (1943), Clayton Alderfer (1972), David Mc Clelland, Friderick Herzberg (1959)... Điểm chung của các nghiên cứu trên là các tác giả đều cho rằng: nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người. Từ đó các nhà nghiên cứu tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của họ. Tuy vậy, các nghiên cứu trên mới chỉ lý giải được việc thỏa mãn nhu cầu làm phát sinh động lực lao động, chứ chưa giải thích được rằng tại sao con người lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và đạt được mục tiêu của họ.

Một số công trình nghiên cứu khác, xuất phát từ quá trình hình thành động lực để lý giải việc con người lựa chọn các hành vi để thỏa mãn các nhu cầu của họ như thế nào. Công trình nghiên cứu tiêu biểu của J. Stacy Adam (1965) với học thuyết về sự công bằng, cho rằng: con người trong tổ chức mong muốn được đối xử một cách công bằng, và đối xử công bằng sẽ tạo động lực cho nhân viên; Victor Vroom (1964) cho rằng: động lực làm việc phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng như họ mong muốn, động lực làm việc của người lao động sẽ trở nên mạnh mẽ khi họ tin rằng một sự nỗ

lực nhất định của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả và phần thưởng như họ mong muốn. L. Porter và E. Lawler thì cho rằng có 3 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động: khả năng thực hiện công việc, sự nỗ lực làm việc và sự ủng hộ của tổ chức. Nếu một trong ba yếu tố trên không được đảm bảo thì kết quả thực hiện công việc của cá nhân sẽ không đạt được như mong đợi.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, chỉ khi sự nghiệp đổi mới toàn diện đất nước được khởi xướng, thì vấn đề tạo động lực, khơi dậy tiềm năng và phát huy tính tích cực của yếu tố con người mới được quan tâm nghiên cứu nhằm cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho Đảng và Nhà nước ta hoạch định chính sách phát triển kinh tế - xã hội, thực hiện thành công sự nghiệp Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa đất nước. Từ đó đến nay, đã có khá nhiều đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, luận án Tiến sĩ, Thạc sĩ được thực hiện về chủ đề này.

Đề tài nghiên cứu khoa học cấp nhà nước “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội”, mã số KX-07-03 thuộc Chương trình KX-07, (1991 – 1995) do GS.TS Lê Hữu Tầng làm chủ nhiệm đã làm rõ tiềm năng to lớn của con người Việt Nam và đưa ra một số giải pháp nhằm khai thác, phát huy vai trò động lực của con người trong sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Luận án Tiến sĩ triết học: “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”, của tác giả Lê Thị Kim Chi (2002), đã phân tích nội dung hoạt động của con người và vai trò động lực của nhu cầu đối với phát triển kinh tế - xã hội, làm rõ các căn cứ xác định nhu cầu cấp bách hiện nay, đồng thời nêu một số giải pháp để đáp ứng những nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

Tiếp đến là luận án tiến sĩ: “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)” của tác giả Lê Đình Lý (Đại học Kinh tế Quốc dân – 2010), đã đưa ra cơ sở lý luận, thực trạng tạo động lực làm việc của cán bộ công chức, làm rõ các ưu và nhược điểm của chế độ chính sách Nhà nước hiện hành, từ đó đề xuất các quan điểm, giải pháp hoàn thiện chính sách nhằm tạo động lực làm việc tốt cho cán bộ công chức nói chung, cũng như cán bộ công chức cấp xã trong tình hình mới.

Nhìn chung những công trình trên đã góp phần làm sáng tỏ một số vấn đề về lý luận và thực tiễn quan trọng của công tác tạo động lực, kích thích lao động. Tuy nhiên, những công trình đó chủ yếu tiếp cận vấn đề về mặt phương pháp luận, quan điểm, nguyên tắc của công tác cán bộ hoặc là tập trung vào việc phân tích, đánh giá thực trạng và nêu ra giải pháp nói chung, và ở phạm vi vĩ mô, chứ chưa có sự đi sâu vào việc phân tích một cách toàn diện cơ sở lý luận, thực tiễn tạo động lực tại một cơ sở đào tạo cụ thể. Đặc biệt, cho đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về tạo động lực lao động cho giảng viên trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng. Chính vì thế sau một thời gian làm việc và tìm hiểu tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng, tác giả đã lựa chọn vấn đề tạo động lực làm đề tài nghiên cứu của mình, qua đó nhằm bổ sung và hoàn thiện kiến thức về tạo động lực đồng thời đóng góp một số ý kiến cá nhân về công tác này đối với trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng nhằm giúp Nhà trường sử dụng đội ngũ giảng viên được hiệu quả hơn.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Xây dựng giải pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động. Đánh giá thực trạng về động lực làm việc của giảng viên, tìm ra các điểm hạn chế nhằm đề xuất các giải pháp mang tính khả thi về động lực làm việc của giảng viên tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Đội ngũ giảng viên tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Nghiên cứu và đề xuất các giải pháp để tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

- Phạm vi về thời gian: giai đoạn nghiên cứu 2011-2016 và ứng dụng các giải pháp từ năm 2017-2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Với các mục tiêu trên, đề tài được phân tích và phát triển dựa trên các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thu thập và xử lý tài liệu: tập hợp các tài liệu sẵn có đã thu thập từ các công trình nghiên cứu, các bài báo, tạp chí, các trang web liên quan đến đề tài và sử dụng các tài liệu đã được công bố của Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng... Phương pháp này dùng để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu.

- Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp đánh giá: phương pháp này được sử dụng để phân tích thực trạng công tác tạo động lực tại công ty.

- Phương pháp khảo sát bằng phiếu điều tra (điều tra toàn diện số giáo viên Nhà trường).

- Phương pháp thống kê mô tả

6. Những đóng góp mới của Đề tài

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

Về thực tiễn: Đề tài phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng. 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 nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

7. Bố cục và kết cấu Đề tài

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực lao động trong tổ chức.

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho giảng viên ở trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN

1.1. Khái niệm về tạo động lực và giảng viên đại học

1.1.1. Khái niệm về động lực, tạo động lực

Xung quanh vấn đề động lực và tạo động lực đến nay có nhiều khái niệm như:

a) Động lực trong lao động.

Trong giai đoạn hiện nay nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động.

Có nhiều quan niệm khác nhau về tạo động lực trong lao động nhưng đều có những điểm chung cơ bản nhất.

Theo giáo trình quản trị nhân lực của ThS. Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”

Theo giáo trình hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

Suy cho cùng động lực trong lao động là sự khao khát và tự nguyện nhằm tăng cường mọi sự nỗ lực của con người để đạt tới một mục đích và kết quả cụ thể nào đó của tổ chức.

Từ những quan điểm về động lực trong lao động ở trên ta nhận thấy, tuy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực, nhưng đều nói lên bản chất của động lực là những gì kích thích con người hành động để đạt tới mục tiêu nào đó. Mục tiêu của người lao động đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của người lao động và quyết định hành động của họ. Vậy động cơ lao động là gì và được thể hiện như thế nào? và mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt

hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức.

b) Động cơ lao động:

Động cơ lao động được thể hiện ở:

- *Mục tiêu thu nhập:* Đây là mục tiêu hàng đầu của người lao động khi họ tham gia vào quá trình lao động, vì thu nhập là nguồn vật chất chủ yếu đảm bảo sự tồn tại và phát triển của con người.

- *Mục tiêu phát triển cá nhân:* Là mục tiêu hoàn thiện nhân cách cá nhân con người thông qua hoạt động xã hội. Khi thu nhập đã đảm bảo cuộc sống hàng ngày về mặt vật chất ở một mức nào đó thì người lao động luôn có xu hướng học tập để nâng cao sự hiểu biết cũng như nâng cao trình độ chuyên môn của mình.

- *Mục tiêu về thỏa mãn hoạt động xã hội:* Con người muốn được thể hiện mình thông qua tập thể khi các mục tiêu về thu nhập và mục tiêu phát triển cá nhân đã được đáp ứng thì người lao động luôn có xu hướng tìm cách để khẳng định vị trí của mình trong xã hội thông qua các hoạt động xã hội.

Qua đó, để đạt được hiệu quả sản xuất cao thì các nhà quản lý phải xác định được động cơ của người lao động, hay nói cách khác là phải xác định được nhu cầu của người lao động trong từng giai đoạn phát triển của họ đang ở mức độ nào, từ đó có thể đưa ra những phương án để thỏa mãn những nhu cầu đó một cách hợp lý, qua đó tạo động lực cho người lao động.

c). 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 làm việc 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.

Theo PGS.TS 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, tr.91 . “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”.

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. Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu 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 quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Đó chính là việc xác định các nhu cầu và làm 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 làm việc 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.

1.1.2. Khái niệm giảng viên tại các trường đại học

1.1.2.1. Khái niệm

Theo Điều 21 Luật Giáo dục: “Nhà giáo là người làm nhiệm vụ giảng dạy, giáo dục trong nhà trường, cơ sở giáo dục khác” [tr.23].

Trong hệ thống giáo dục quốc dân của nước ta có các cấp học: Giáo dục mầm non, giáo dục phổ thông, giáo dục nghề nghiệp, giáo dục đại học và sau đại học. Trong đó, Giáo dục đại học và sau đại học đào tạo trình độ cao đẳng, trình độ đại học, trình độ thạc sĩ, trình độ tiến sĩ. Tương ứng với mỗi cấp học, nhà giáo sẽ có tên gọi khác nhau.

Theo Đại từ điển tiếng Việt, trang 624: “Giảng viên là người giảng dạy tại trường đại học hay lớp huấn luyện cán bộ”.

Còn theo Khoản 23 Điều 1 Luật số 44/2009/QH12 ngày 25/11/2009 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật giáo dục số 38/2005/QH11 của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam có đưa ra “Nhà giáo giảng dạy ở cơ sở giáo dục đại học, trường cao đẳng nghề gọi là giảng viên” [tr.8].

Từ đó, Giảng viên là người tham gia công tác giảng dạy tại trường đại học, cao đẳng và cao đẳng nghề.

1.1.2.2. Đặc điểm của giảng viên tại các trường đại học

Giảng viên cũng như người lao động khác đều là đối tượng chính của các hoạt động quản trị nhân lực. Tuy nhiên do đặc thù nghề nghiệp, giảng viên có đặc điểm riêng. Cụ thể đó là:

Thứ nhất, giảng viên là lực lượng lao động chất xám, có trình độ, trí thức khoa học, có tính sáng tạo, tự trọng cao. Không giống như các lao động trực tiếp giản đơn khác, việc đánh giá và đo lường thực hiện công việc đối với lao động trí óc gặp khó khăn hơn nhiều so với lao động bình thường;

Thứ hai, các hoạt động của giảng viên rất đa dạng, có thể thực hiện ở nhiều hình thức khác nhau. Kết quả công việc của giảng viên vừa rõ ràng vừa không rõ ràng, vừa định lượng được vừa không định lượng được. Ngoài hai nhiệm vụ chính là giảng dạy và nghiên cứu khoa học thì giảng viên còn tham gia nhiều công tác khác như sinh hoạt chuyên môn, coi thi, chấm thi.. .Kết quả công việc liên quan về mặt hành chính có thể định lượng được đó là số giờ thực giảng, luận án và luận văn hướng dẫn., nhưng cũng có những mặt khó xác định như khả năng truyền đạt, thái độ giảng dạy. Để đánh giá thực hiện công việc của giảng viên cần căn cứ vào chất lượng giảng dạy, nghiên cứu khoa học. Tuy nhiên những nội dung này khó đánh giá, đặc biệt là phải qua thời gian mới đánh giá được. Điều này ảnh hưởng đặc biệt tới việc xác định chu kỳ đánh giá cũng như xây dựng các tiêu chí đánh giá cho phù hợp;

Thứ ba, đối với giảng viên thì đối tượng lao động chính là sinh viên - học viên, những người có trình độ và nhận thức nhất định. Qua hoạt động giảng dạy của giảng viên, sinh viên không những nắm được kiến thức, kỹ năng phục vụ cho công việc sau này mà còn phát triển nhân cách của mình. Chính đối tượng đặc biệt như vậy nên yêu cầu về trình độ, kỹ năng phẩm chất của giảng viên càng ngày càng cao. Từ đó cho thấy sinh viên - học viên sẽ là nguồn cung cấp thông tin phản hồi chính xác về kết quả thực hiện công việc của giảng viên ;

Thứ tư, không giống như các lao động khác, thời gian lao động của giảng viên rất linh hoạt, giảng viên thường xuyên phải làm việc ngoài giờ. Giảng viên không thực hiện công việc theo giờ hành chính mà quy đổi thời gian làm việc của họ thành giờ chuẩn, bởi những thời gian không thực hiện ở trường như soạn giáo án, chấm thi, thời gian tự nghiên cứu, học tập và bồi dưỡng. Do đó khi đánh giá thực hiện công việc của giảng viên phải có phương pháp đo thích hợp;

Do những đặc điểm trên, công tác đánh giá thực hiện công việc cho giảng viên tại các trường đại học sẽ vừa dựa trên nền tảng của đánh giá thực hiện công việc chung, đồng thời đòi hỏi phải có những điều thích hợp với đặc thù nghề nghiệp.

1.1.3. Vai trò của tạo động lực trong quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động tạo động lực được xét trên ba khía cạnh: người lao động, tổ chức và xã hội.

1.1.3.1. Đối với bản thân nhân viên

Người lao động có hứng thú trong công việc: được làm việc với sự thoải mái làm cho người lao động có được trạng thái tinh thần tốt, không bị căng thẳng thần kinh, không ảnh hưởng tới sức khỏe, từ đó họ có thể khám phá ra được niềm vui trong công việc.

Tái tạo sức lao động cho người lao động: Khi người lao động được nhận phần khuyến khích về vật chất là tiền thưởng thì đây cũng là một khoản tiền giúp tái tạo sức lao động, họ có thể sử dụng nó vào việc nghỉ ngơi hoặc mua sắm những thứ họ cần, điều này cũng làm cho người lao động có tinh thần tốt hơn và muốn nhận được thêm những phần thưởng đó họ càng phải cố gắng. Cùng với sự cố gắng của người lao động là hiệu quả công việc ngày một nâng cao, chính nhờ sự cố gắng của mỗi người lao động đã tạo nên môi trường làm việc năng động, hiệu quả, điều này tác động vào người lao động khiến họ được cống hiến sức lao động trong môi trường chuyên nghiệp, con người sẽ được phát triển, năng động và sáng tạo hơn. Trong khi người lao động đang cố gắng để tạo thêm thu nhập cho mình thì họ cũng đã làm cho môi trường làm việc của họ ngày càng tốt hơn. Mỗi người sẽ có trách nhiệm với công việc hơn và thi đua nhau cùng cố gắng.

1.1.3.2. Đối với tổ chức

Tăng năng suất lao động: người lao động có động lực làm việc thì họ sẽ có

gắng hoàn thành công việc được giao và có thể sáng tạo ra một số biện pháp cải tiến kỹ thuật, thao tác làm việc dẫn đến năng suất lao động được tăng lên. Từ đó tăng doanh thu và lợi nhuận cho tổ chức.

Ổn định hoạt động sản xuất - kinh doanh: Khi người lao động được thỏa mãn nhu cầu thì họ sẽ yên tâm làm việc cho tổ chức từ đó hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sẽ ổn định.

Thu hút được nhiều nhân tài: Khi chính sách tạo động lực của tổ chức tốt thì sẽ tạo được sự chú ý của người lao động có trình độ và năng lực trên thị trường lao động và họ rất có thể sẽ đến với tổ chức.

Giữ chân nhân tài: Tổ chức trong quá trình hoạt động chắc chắn sẽ không tránh khỏi những lúc gặp khó khăn, nếu việc giữ chân nhân tài không được tốt thì doanh nghiệp sẽ gặp tổn thất rất lớn, và tạo động lực giúp tổ chức làm được điều đó.

Tối thiểu hóa các chi phí như: chi phí nguyên vật liệu, thời gian do người lao động tiết kiệm được; chi phí tuyển dụng, đào tạo mới do giảm thiểu việc người lao động thôi việc...

Mối quan hệ trong tổ chức được cải thiện: Những quan hệ trong tổ chức như quan hệ giữa nhân viên với lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp..., đều có chiều hướng tốt nếu người lãnh đạo có phong cách lãnh đạo đúng đắn và tạo động lực làm việc cho nhân viên kịp thời. Nhân viên sẽ cảm thấy vui vẻ khi được làm việc, được nhận phần thưởng, hoạt động trong môi trường công bằng, minh bạch. Từ đó họ sẽ quý trọng lãnh đạo và mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo tốt đẹp lại chính là động lực để nhân viên làm việc tốt hơn, ngoài ra mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau tốt đẹp mọi người cùng muốn phấn đấu, không khí làm việc sẽ sôi nổi, thân thiện, mọi người cùng cảm thấy thoải mái, như vậy công việc sẽ tốt hơn.

Tinh thần làm việc, trách nhiệm được nâng cao: Khi những người Lao động được quan tâm, khuyến khích làm việc, họ sẽ nhận thấy tầm quan trọng của công việc mình đang làm nên họ sẽ có trách nhiệm cao hơn trong công việc.

1.1.3.3. Đối với xã hội

Khi động lực người lao động được phát huy làm cho năng suất lao động xã hội được tăng lên, từ đó nền kinh tế xã hội sẽ tăng trưởng theo. Đồng thời, khi đó con người sẽ cảm thấy yêu thích lao động, cảm thấy vui khi được lao động,

lúc đó xã hội sẽ phát triển và văn minh hơn.

1.1.4. Mục đích, ý nghĩa của tạo động lực trong tổ chức

a). Mục đích: Tạo động lực trong lao động chính là quản lý con người, sử dụng một cách hợp lý nguồn lao động, khai thác một cách hiệu quả nguồn lực của con người nhằm nâng cao năng suất lao động. Tổ chức nào nâng cao biện pháp sử dụng hiệu quả nguồn lực lao động thì sẽ kéo theo được hiệu quả trong sử dụng máy móc thiết bị, tiết kiệm vật chất, giảm chi phí từ đó hiệu quả kinh doanh sẽ cao hơn.

Mục đích khác của tạo động lực thu hút và gắn bó người lao động với tổ chức. Bởi khi người lao động có động lực làm việc sẽ giúp cho họ làm việc đạt năng suất hơn, mang đến hiệu quả cao cho tổ chức. Nhờ vậy, không chỉ người lao động gắn bó với tổ chức đó mà nhiều người lao động khác cũng muốn vào làm việc tại tổ chức như vậy.

b). Ý nghĩa của tạo động lực

Tạo động lực cho người lao động có ý nghĩa hết sức quan trọng, vì nó giúp cho công tác tuyển dụng, tuyển chọn được tốt hơn, công tác phân công, hợp tác lao động đạt hiệu quả cao hơn, quản lý lao động thuận lợi. Đối với các vấn đề khác của tổ chức như: an toàn lao động, văn hóa tổ chức, cải tiến phương pháp trong nhiều lĩnh vực, liên kết, hợp tác, phát triển,...thì khi có động lực trong lao động nó sẽ tạo ra hưng phấn làm việc cho họ. Họ sẽ cố gắng quán triệt tiết kiệm các chi phí cần thiết, đưa ra các sáng kiến phát triển,... nhằm phục vụ lợi ích chung của tổ chức.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực

Từ xưa đến nay có rất nhiều nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động, có nhiều học thuyết động lực đã được đưa ra. Mỗi học thuyết đều có những điểm riêng biệt, có cái nhìn khác nhau về vấn đề này, đi sâu vào từng khía cạnh và khai thác các mặt khác nhau của các nhân tố tác động, điều đó cho thấy vấn đề tạo động lực trong lao động là một vấn đề phức tạp, chịu sự chi phối của nhiều mặt, nhiều yếu tố.

1.2.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow

Ông Abraham Maslow là nhà tâm lý học người Mỹ đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người vào những năm 1950. Hệ thống các nhu cầu này nghiên cứu về động cơ của cá nhân rất đa dạng và phong phú, do đó học thuyết của ông chỉ ra các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao

động. Ông cho rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu từ thấp đến nhu cầu bậc cao. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thỏa mãn thì ngay lập tức các nhu cầu ở cấp độ cao hơn trở thành tác lực để thúc đẩy con người hành động. Theo ông có 5 cấp độ khác nhau về nhu cầu được thể hiện trong hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow (hay còn gọi là tháp Maslow)

Nhu cầu sinh lý hay còn được gọi là nhu cầu vật chất: đây là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng thỏa mãn và duy trì bởi sự tồn tại tự nhiên của cơ thể họ bao gồm: ăn, ở, mặc, duy trì nòi giống.... Đây là những nhu cầu xuất hiện sớm nhất, nó chi phối mong muốn của con người, nên nếu không được thỏa mãn ở mức độ cần thiết sẽ không đạt đến những nhu cầu cao hơn

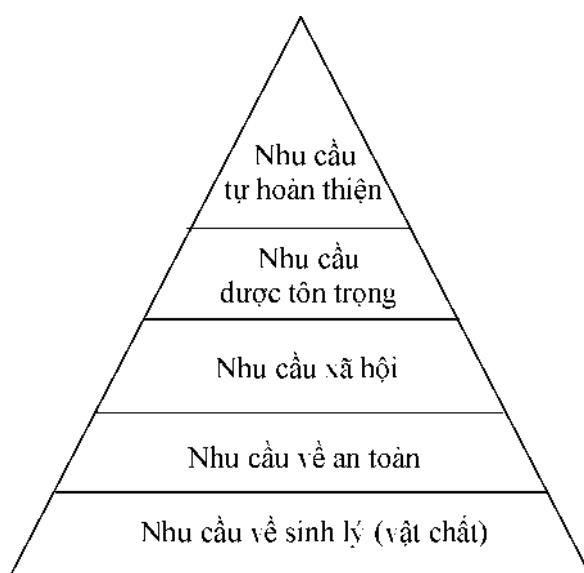
Nhu cầu an toàn: đây là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu sinh lý đã được thỏa mãn. Đó là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, người lao động sẽ phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, họ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong điều kiện an toàn. Trong một tổ chức, biểu hiện của sự đảm bảo về nhu cầu an toàn có thể là điều kiện làm việc, hợp đồng lao động, chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chính sách y tế, chế độ hưu trí,...

Nhu cầu xã hội (về liên kết và chấp nhận): do con người đều là thành viên của xã hội nên họ cần được người khác chấp nhận, có được sự thương yêu, tình đồng loại. Trong tổ chức, nhu cầu này được thể hiện qua mong đợi của người lao động về mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp cũng như cấp trên, được tham gia vào các hoạt động tập thể, làm việc theo nhóm. Con người sẽ cảm thấy trống vắng khi thiếu bạn bè, người thân và họ sẽ cố gắng tìm hiểu mọi người xung quanh.

Nhu cầu được tôn trọng: khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu, được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Ông Maslow đã chia làm 2 loại: các loại mong muốn về sức mạnh, sự đạt được, lòng tin đối với mọi người, đối với độc lập tự do. Loại khác mong muốn về công danh, uy tín, địa vị, thống trị, được chú ý, được thể hiện mình, trong tổ chức, nó được biểu hiện thông qua sự mong đợi của họ về sự khen thưởng về cống hiến của mình, sự thăng tiến trong công việc được đồng nghiệp nể phục, cấp trên tin tưởng.

Nhu cầu tự hoàn thiện mình: Theo Maslow cho rằng: “Mặc dù tất cả các nhu cầu trên được thỏa mãn, chúng ta vẫn cảm thấy sự bất mãn mới và sự lo lắng sẽ xuất hiện, từ khi các nhu cầu cá nhân đang làm những công việc mà phù hợp với mình”. Như vậy, sau khi đã thỏa mãn các nhu cầu thấp hơn trước đó thì sẽ đến nhu cầu này, không phải trong cùng một thời kỳ mà mọi người đều xuất hiện những nhu cầu như nhau mà phụ thuộc vào từng thời điểm thì mỗi người khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau. Trong tổ chức để thỏa mãn nhu cầu này, cần tạo cơ hội cho người Lao động được phát triển, được sáng tạo, được theo học các khóa huấn luyện kỹ năng để có đủ năng lực và tự tin thực hiện các công việc có thách thức mới.

Như vậy, để tạo động lực cho người Lao động nhà quản lý cần xác định nhu cầu của nhân viên và đưa ra các biện pháp



Nhu cầu sinh lý: Là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như ăn, mặc, ở, đi lại, nghỉ ngơi,...Maslow cho rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn ở mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được con người.

Nhu cầu về an ninh, an toàn: Là nhu cầu được sống trong một môi trường an toàn và ổn định, tránh được những nguy hiểm trong cuộc sống và sự đe dọa mất việc làm, tài sản hay nhà cửa.

Nhu cầu xã hội: Là nhu cầu về các mối quan hệ trong xã hội và được

những người khác chấp nhận (gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và các tổ chức xã hội).

Nhu cầu được tôn trọng: Khi con người được chấp nhận là một thành viên trong xã hội thì họ có xu hướng tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu về sự tôn trọng dẫn đến sự thỏa mãn về quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tin.

Nhu cầu tự thể hiện bản thân: Là sự mong muốn, niềm tin, lý tưởng cuộc sống của một con người, làm cho mọi tiềm năng của con người đạt mức tối đa nhằm hoàn thành mục tiêu nào đó của mình.

Maslow chia các nhu cầu ra thành hai cấp bậc: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là nhu cầu về sinh lý, về an ninh, an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu về xã hội, tôn trọng và sự tự thể hiện. Đầu tiên, các nhu cầu cấp thấp hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn, và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người, là nhân tố động cơ. Khi nhu cầu này thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, khi đó những nhu cầu cấp cao hơn sẽ xuất hiện.

1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Đây là công trình của giáo sư J. Stacy Adams thuộc trường Đại học Bắc Carolina ở Mỹ đã trở nên phổ biến. Học thuyết này chỉ ra người lao động muốn được đối xử công bằng, họ có xu hướng so sánh công sức họ bỏ ra cho tổ chức và kết quả mà họ nhận được với những người khác. Khi so sánh sẽ xảy ra 3 trường hợp:

Thứ nhất, người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng cũng như những đãi ngộ tương xứng với công sức của họ thì người lao động sẽ duy trì mức năng suất lao động như cũ.

Thứ hai, nếu người lao động không được đối xử tốt, kết quả nhận được không xứng đáng với công sức bỏ ra sẽ gây ra tình trạng bất mãn, không muốn làm việc và thậm chí sẽ bỏ việc.

Thứ ba, người lao động tự nhận thấy rằng phần thưởng và những đãi ngộ mà tổ chức dành cho họ cao hơn những mong muốn của họ thì họ sẽ làm việc tích cực hơn. Song, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng.

Khi đối mặt với sự không công bằng người lao động thường có xu hướng chấp nhận nhưng nếu tình trạng diễn ra liên tục sẽ gây ra bất mãn. Nhà quản lý cần quan tâm đến nhận thức của người lao động về sự công bằng, công bằng ở đây là công bằng trong nhận thức chứ không phải người lao động

được nhận bao nhiêu, bởi lẽ không có sự công bằng tuyệt đối.

1.2.3. Mô hình hai yếu tố động cơ của Frederic Herzberg

Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ, F. Herzberg chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm:

Nhóm 1: bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc (nội dung công việc): Sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong công việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến. Tập hợp các yếu tố này có tác dụng thúc đẩy thực sự, khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Nhóm 2: bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức, nhóm này được gọi là nhóm “yếu tố duy trì” (phạm vi công việc): các chính sách và chế độ quản lý của công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc. Nhóm này chỉ có tác dụng duy trì trạng thái tốt, ngăn ngừa các chứng bệnh, tuy nhiên chúng không làm cho con người làm việc tốt hơn.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực là sự thỏa mãn trong công việc.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết được xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: mối liên hệ giữa sự quyết tâm và kết quả lao động, tính hấp dẫn của công việc, kết quả làm việc với phần thưởng. Khi người lao động nỗ lực làm việc, họ sẽ mong đợi kết quả tốt đẹp với phần thưởng xứng đáng. Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực cho người lao động rất lớn nhưng như vậy phải có cách thức, phương tiện và điều kiện thực hiện nó. Những điều kiện này là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc,... mà tổ chức đảm bảo cho người lao động.

Đặc biệt khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để họ phát huy tiềm năng của bản thân nhưng cũng đủ thấp để họ nhìn thấy được kết quả sẽ thành công.

1.2.5. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke

Cuối những năm 1960 Edwin Locke và đồng sự Gary P.Latham đã cùng

chỉ ra mối quan hệ giữa “đường đi - mục đích”. Học thuyết này chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Vì vậy, để tạo động lực lao động cần có mục tiêu cụ thể rõ ràng, mang tính thách thức cũng như cần thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu. Ông cũng cho rằng khi con người làm việc để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, người ta cần các thông tin phản hồi để tiếp tục phát huy những ưu điểm và thay đổi hướng đi nếu thấy cần thiết.

Học thuyết tạo ra một hướng tiếp cận mới làm phong phú thêm quá trình tạo động lực của tổ chức. Để áp dụng thành công học thuyết, tổ chức cần thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu trong công việc của họ, cùng theo dõi giúp đỡ để người lao động có thể đạt được mục tiêu đề ra.

Từ việc phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết cân bằng của J. Stacy Adams thì học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke cho thấy muốn tạo động lực cần phải:

- + Xác định nhu cầu của người lao động, đưa ra biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động trên cơ sở đảm bảo tính công bằng.
- + Nhà quản lý cần hỗ trợ nhân viên thiết lập mục tiêu làm việc rõ ràng, gắn kết được các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức.

1.3. Các chỉ tiêu cơ bản đo lường động lực làm việc của giảng viên

Động lực giúp người lao động chủ động nắm bắt công việc, hành động một cách sáng tạo, tích cực đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao. Vì vậy, để đánh giá động lực làm việc của người lao động có thể xem xét các chỉ tiêu sau:

1.3.1. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người giảng viên

Người lao động chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Người lao động có động lực làm việc sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc. Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay thì nhà quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, làm theo mọi công việc được giao phó mà họ còn muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập, có nhiều sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc giúp người lao động nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình và yêu thích công việc hơn. Ngoài ra, tính chủ động còn biểu hiện ở mức độ tham gia các

hoạt động chung mà tổ chức đưa ra, sự chủ động giải quyết công việc, sự năng động của người lao động đó. Họ sẽ thể hiện ham muốn lao động, có tính tự giác khi làm việc, đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, sáng kiến được công nhận, khen thưởng. Những người lao động họ có thể tự đánh giá tính chủ động sáng tạo trong công việc của mình, hay do đồng nghiệp đánh giá hoặc từ người quản lý trực tiếp.

1.3.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng của nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người lao động có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc. Động lực làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc của người lao động. Đánh giá hiệu suất làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn...

1.3.3. Mức độ hài lòng của người giảng viên

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn nhận được những đánh giá, phản hồi về mức độ có hài lòng với tổ chức từ chính nhân viên của mình, vì điều đó cho thấy tổ chức đó có thành công hay không. Khi người lao động cảm thấy hài lòng họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức đó chính là bằng công cụ tạo động lực lao động có hiệu quả giúp họ luôn thấy thoải mái trong quá trình làm việc tại đây.

Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động thì tổ chức cần tiến hành đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của họ để biết được đánh giá của người lao động về các chính sách của công ty. Từ đó, điều chỉnh sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo ra sự hài lòng, gắn kết lâu dài của họ với tổ chức. Qua đó, tổ chức sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

1.4. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực cho giảng viên

1.4.1. Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của giảng viên

Con người nói chung hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo

nhu cầu, việc nhu cầu được thỏa mãn là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào thay đổi hành vi của con người. Nói cách khác, người quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu của người lao động làm cho họ làm việc tích cực hơn.

Để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để thỏa mãn các nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Chẳng hạn, khi một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã làm việc lâu năm, nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã ở mức cao thì động lực làm việc chính không phải là tiền lương nữa mà là cơ hội được thăng tiến, khẳng định mình.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là điều quan trọng giúp cho tổ chức có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Một khi nhu cầu của người lao động được thỏa mãn thì mức độ hài lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết và nỗ lực hơn với tổ chức đó.

1.4.2. Giúp nhân viên đặt ra mục tiêu hiệu quả

Theo nghiên cứu của Edwin Locke cho thấy ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động, mục tiêu càng cụ thể và thách thức thì sẽ dẫn đến kết quả thực hiện công việc tốt hơn. Đặt mục tiêu cho người lao động cũng là một phần quan trọng trong chương trình đánh giá và khen thưởng bởi vì nếu không có các mục tiêu thì kết quả không thể được đo một cách dễ dàng.

Phương pháp thiết lập mục tiêu làm việc cho nhân viên một cách hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý có thể thực hiện dễ dàng hơn nhiệm vụ của mình. Một phương pháp thiết lập mục tiêu hiệu quả sẽ giúp tổ chức loại bỏ những phản ứng bất lợi đồng thời phát huy khả năng và sự nhiệt tình công việc của nhân viên.

Để việc đặt mục tiêu cho nhân viên hiệu quả, thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, cần lưu ý:

Các mục tiêu cho người lao động phải rõ ràng và dễ hiểu. Mỗi mục tiêu phải cụ thể và mang tính thách thức.

Thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu.

Cần tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành mục tiêu, thường xuyên có thông tin phản hồi để đảm bảo rằng các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và người lao động vẫn đi đúng hướng hoặc thay đổi hướng đi nếu cần thiết.

Mục tiêu của cá nhân, các bộ phận phải phù hợp và hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.3. Sử dụng các biện pháp kích thích tài chính

1.4.3.1. Tiền lương

Tiền lương là yếu tố rất quan trọng bởi nó giúp người lao động có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của cuộc sống là những nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow (ăn, mặc, ở, đi lại,..). Khi tiền lương cao và ổn định, người lao động sẽ đảm bảo được cuộc sống từ đó tạo điều kiện cho họ có thể tái sản xuất sức lao động và có một phần cho tích lũy. Mặt khác, tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc mà nó còn thể hiện giá trị, địa vị của người lao động trong gia đình, trong tổ chức và xã hội.

Khi xây dựng quy chế trả lương cần đảm bảo tuân thủ nguyên tắc đó là:

- Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.

- Thu nhập từ tiền lương phải chiếm từ 70% đến 80% tổng thu nhập của người lao động. Nó phải phản ánh được chất lượng và kết quả lao động của người lao động thì khi đó tiền lương mới kích thích được người lao động làm việc hết mình cho tổ chức.

- Phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động giản đơn có nghĩa là phải đảm bảo mức chi tiêu tối thiểu của người lao động.

Tiền lương được trả dựa trên các chỉ tiêu lao động đã được xác định, nó phản ánh số lượng và chất lượng lao động mà người lao động đã cống hiến cho tổ chức. Hay chỉ tiêu lao động còn để so sánh mức độ thực hiện công việc giữa những người lao động với nhau.

Tiền lương được trả phải dựa vào trình độ chuyên môn mà người lao động có được, còn sự cống hiến dành cho tổ chức đó thể hiện ở số năm kinh nghiệm nghề nghiệp, số năm thâm niên làm việc tại tổ chức đó. Nếu làm tốt hai điều này người lao động sẽ thấy được vị trí của mình, họ sẽ yên tâm làm

việc và cố gắng khả năng thăng tiến của bản thân.

1.4.3.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất khi ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như: hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu, có sáng kiến mới mang lại hiệu quả cao. Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động hay tập thể lao động. Khi xây dựng quy chế trả thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động. Tiền thưởng phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Tiền thưởng gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Mỗi mức thưởng phải gắn với từng chỉ tiêu cụ thể, phân hạng rõ ràng để những người làm tốt hơn phải nhận được mức thưởng cao nhất.
- Đưa ra các hình thức thưởng đa dạng, có nhiều lựa chọn, đúng với nhu cầu mà người lao động đang mong muốn.
- Thời gian xét thưởng không nên quá kéo dài, cần cụ thể thời gian và thời điểm thưởng chính xác.

1.4.3.3. Các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và tổ chức. Các tổ chức, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm tới các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động, hỗ trợ phương tiện đi lại, tổ chức cho người lao động có những chuyến du lịch, thể dục thể thao... Qua đây có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả đến người lao động trong tổ chức. Tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công

bằng đáp ứng tâm tư, nguyện vọng của người lao động.

1.4.4. Sử dụng các biện pháp kích thích phi tài chính

1.4.4.1. Phân tích công việc tốt làm cơ sở bố trí nhân lực phù hợp với khả năng của người lao động.

Trong công tác quản trị nhân lực thì bước phân tích công việc là bước rất quan trọng, nó giúp tổ chức có những cơ sở để xây dựng chương trình và ra quyết định về các vấn đề quản lý nhân sự. Thông qua đó sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật. Đối với bản thân người lao động sẽ giúp họ hiểu chi tiết về công việc của mình. Bên cạnh đó, phân tích công việc là cơ sở để bố trí đúng người, đúng việc. Người lao động cần đáp ứng các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc, bố trí lao động phù hợp với công việc sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động nói riêng và hiệu quả công việc của nhà trường nói chung.

1.4.4.2. Đánh giá và sử dụng bảng kết quả đánh giá thực hiện công việc công bằng, khách quan trong các chính sách quản trị nhân lực.

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu 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 có ý nghĩa quan trọng đối với cả cá nhân và tổ chức, khi đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả của bảng đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với tổ chức. Có nhiều cách kết hợp và lựa chọn các phương pháp như: phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp so sánh... Dù áp dụng theo phương pháp nào thì hệ thống đánh giá thực hiện công việc cần đáp ứng các yêu cầu sau: phù hợp với mục tiêu quản lý, có khả năng phân biệt được người hoàn thành tốt công việc thực sự và những người đối phó với công việc được giao. Nếu tổ chức thực hiện đánh giá chính xác và cho người lao động thấy được việc ra các quyết định quản lý có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của người lao động thì sẽ tác động tới nỗ lực làm việc của họ.

1.4.4.3. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động

Trong điều kiện hiện nay thì đào tạo và phát triển là một yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Khi người lao động được đào tạo sẽ có năng lực, trình độ cao tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn.

Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một tổ chức khi có được đội ngũ lao động chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động. Khi được tham gia vào chương trình đào tạo của nhà trường, cán bộ giảng viên sẽ cảm thấy được nhà trường quan tâm và tin tưởng. Đây là động lực để cán bộ giảng viên gắn bó với nhà trường và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội người lao động hoàn thiện thêm bản thân mình, có cơ hội phát triển nghề nghiệp. Và khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

1.4.4.4. Cơ hội thăng tiến cho người lao động hoàn thành tốt công việc và có nhiều đóng góp cho tổ chức

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và tự hoàn thiện mình được xếp ở bậc cao. Việc khai thác đúng khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là tạo động lực thúc đẩy năng lực làm việc của người lao động. Người quản lý nên vạch ra những nấc thang nghề nghiệp kế tiếp cho họ, cho họ thấy được tương lai của mình ra sao khi gắn bó với tổ chức. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động và chính bản thân người lao động sẽ phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao trong nấc thang thăng tiến.

Khi tổ chức chọn đúng người có khả năng, có thành tích xuất sắc để đề bạt thì mang lại lợi ích rất lớn cho tổ chức cũng như người lao động. Và những người lao động khác sẽ noi gương theo mà cố gắng. Quan trọng là chính sách thăng tiến, đề bạt cần rõ ràng, minh bạch, cụ thể sẽ kích thích họ tăng thêm nỗ lực làm việc.

1.4.4.5. Tạo động lực thông qua sự quan tâm của lãnh đạo

Một lời khen ngợi kịp thời khi họ có thành tích tốt sẽ làm người lao động cảm thấy tự hào, đóng góp công sức của họ đã được ghi nhận, từ đó khuyến

khích họ tiếp tục làm việc tốt hơn. Người quản lý lúc đó cần động viên, an ủi, giúp người lao động giải quyết các vấn đề khó khăn, thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc để có những hướng dẫn, điều chỉnh kịp thời, tôn trọng và lắng nghe các ý kiến của họ. Cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao, ghi nhận thành tích, khen ngợi nhân viên đúng lúc. Điều này sẽ tạo nên môi quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và nhà quản lý của tổ chức, người lao động cảm thấy thoải mái, phát huy tính sáng tạo cao trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.4.6. Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Cách bài trí máy móc, thiết bị, màu sắc, ánh sáng, vệ sinh nơi làm việc có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động, môi trường vật chất đầy đủ, phù hợp sẽ giúp tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động. Do đó, để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc.

Xây dựng bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như: tổ chức phong trào thi đua tập thể, phong trào thể thao, văn nghệ... để mọi người thường xuyên được giao lưu, học hỏi, chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ niềm vui, khó khăn trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ thấy thoải mái, tinh thần làm việc phấn chấn, yêu thích công việc, gắn bó với đồng nghiệp và gắn bó với tổ chức hơn vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.5. Các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc của người lao động

1.5.1. Các yếu tố khách quan thuộc về môi trường bên ngoài

1.5.1.1. 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 làm việc 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.

1.5.1.2. 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 thị trường 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. Việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của họ đảm bảo được nhu cầu sinh hoạt gia đình họ ngang với mặt bằng chung của cán bộ viên chức nhà nước 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 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 mới khi ở môi trường mới với mức lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn. Do đó, tổ chức cần đưa ra chính sách nhân sự phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài.

1.5.1.3. 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 mới khi ở môi trường mới với mức lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn. Do đó, tổ chức cần đưa ra chính sách nhân sự phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài.

1.5.1.4. 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. 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.

1.5.1.5. 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 tuyển. 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.

1.5.2. Các yếu tố chủ quan thuộc về môi trường bên trong tổ chức

1.5.2.1. 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.

1.5.2.2. 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.

1.5.2.3. 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.

1.5.2.4. 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 làm việc. 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 làm việc 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.

1.5.2.5. 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.

1.5.3. Các nhân tố 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:

1.5.3.1. Hệ thống nhu cầu của người lao động.

- *Nhu cầu về vật chất*: là những nhu cầu cơ bản nhất đảm bảo cuộc sống của mỗi con người như ăn, mặc, đi lại, chỗ ở... Đây là nhu cầu chính và cũng là động lực chính khiến người lao động phải làm việc. Cuộc sống ngày càng được nâng cao, nhu cầu của con người cũng thay đổi chuyển dần từ nhu cầu về lượng sang nhu cầu về chất.

- *Nhu cầu về tinh thần*: là những nhu cầu đòi hỏi con người đáp ứng được những điều kiện để tồn tại và phát triển về mặt trí lực. Xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu về các giá trị tinh thần cũng nâng cao nó bao gồm:

- + Nhu cầu học tập để nâng cao trình độ.
- + Nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội.
- + Nhu cầu công bằng xã hội.

Nhu cầu vật chất và tinh thần của con người có quan hệ biện chứng với nhau điều đó bắt nguồn từ mối quan hệ vật chất - ý thức. Đây là hai nhu cầu chính và cũng là cơ sở để thực hiện tạo động lực cho lao động.

1.5.3.2. Các giá trị thuộc về cá nhân người lao động.

- *Năng lực thực tế của người lao động*: là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà người lao động đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên.

- *Tính cách cá nhân của mỗi người lao động*: Đây là yếu tố cá nhân bên trong mỗi con người và được thể hiện qua quan điểm của họ trước một sự việc, sự kiện nào đó. Quan điểm của người lao động có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực, do vậy tạo động lực cho người lao động còn chịu một phần ảnh hưởng từ tính cách của họ.

- *Các yếu tố bên trong công việc*: Các yếu tố phụ thuộc vào bản chất công việc mà người lao động đang làm. Đó là sự phù hợp giữa khả năng làm việc với trình độ của người lao động, khi người lao động cảm thấy công việc đang làm là phù hợp với mình, họ sẽ tích cực lao động để đạt được mục tiêu của mình. Ngược lại, khi công việc không phù hợp, người lao động dễ dẫn đến tình trạng chán nản, không tập trung vào công việc.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực cho giảng viên tại một số trường cao đẳng và bài học rút ra cho Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực cho giảng viên tại một số trường cao đẳng.

1.6.1.1. Trường Cao đẳng Nghề Du lịch Huế

Trường Cao đẳng nghề Du lịch Huế, đã trải qua lịch sử 15 năm liên tục phấn đấu, xây dựng và phát triển, Nhà trường luôn luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước và Thành phố giao cho trong sự nghiệp đào tạo cung cấp nguồn nhân lực trình độ cao trong các lĩnh vực Du lịch và dịch vụ, đáp ứng yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế Đặc biệt là khu vực Miền Trung – Tây Nguyên.

Nhà trường luôn đề cao vai trò tạo động lực lao động cho đội ngũ GV. Chính vì vậy nhà trường đưa ra các chế độ chính sách cũng như các chương trình đãi ngộ, động viên, khuyến khích, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho GV giảng dạy và làm việc tại trường để họ yên tâm công tác cũng như động viên tinh thần học tập, nâng cao trình độ của GV. Xây dựng Trường Cao đẳng nghề Du lịch Huế trở thành trường Cao đẳng đa ngành, đa lĩnh vực trong thương mại và du lịch, Dịch vụ là trung tâm giáo dục đào tạo bậc cao đẳng và TCCN đạt chuẩn chất lượng cao của Việt Nam và Quốc tế.

Công tác xây dựng và phát triển đội ngũ đặc biệt được chú trọng, xác định được tầm quan trọng của việc xây dựng đội ngũ cán bộ, giáo viên có phẩm chất chính trị, có đạo đức nghề nghiệp tốt, có trình độ chuyên môn giỏi, có năng lực quản lý, là yếu tố tiên quyết đối với việc nâng cao chất lượng đào tạo. Nhà trường đã tập trung đầu tư phát triển nguồn nhân lực, có chế độ tuyển dụng, ưu đãi, thực hiện tốt chế độ, chính sách, tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ, giáo viên không ngừng học tập, nâng cao trình độ. Đội ngũ cán bộ, giáo viên của nhà trường từng bước được củng cố, đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, cơ cấu hợp lý, đa dạng, phù hợp với chuyên ngành đào tạo, được trẻ hóa mạnh mẽ, có đủ năng lực, trình độ để hoàn thành nhiệm vụ.

Để khích lệ giảng viên tham gia nghiên cứu khoa học, nhà trường đưa ra các quy định, các định mức quy ra giờ chuẩn cho các hoạt động khoa học công nghệ, các mức tiền thưởng bằng tiền mặt cho những hoạt động nghiên cứu khoa học cụ thể nếu mang tính khả thi. Ban Giám hiệu nhà trường cũng

tổ chức các buổi họp mở, đối thoại cùng các giảng viên trẻ mới vào trường làm việc có cơ hội bày tỏ, góp ý, chia sẻ, những tâm tư, nguyện vọng, phản ánh những vấn đề mà họ quan tâm, về các hoạt động quá trình công tác của giảng viên. Từ đó đề xuất thêm những ý kiến nhằm phát huy vai trò của đội ngũ giảng viên, viên chức trẻ tạo ra các phong trào thi đua, tạo động lực phấn đấu góp phần vào sự phát triển chung của Nhà trường.

1.6.1.2. Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Là trường quốc gia đầu tiên đào tạo và bồi dưỡng cán bộ công nhân viên ngành Du lịch trực thuộc Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch, 43 năm qua, Trường đã đào tạo được hàng vạn lao động, hàng trăm nhà quản lý được đào tạo từ mái trường này đã và đang phát huy rất tốt trong các cơ quan quản lý về du lịch, các khách sạn, nhà hàng, doanh nghiệp du lịch. Đó là thành tựu đáng tự hào đánh dấu bước trưởng thành của lớp thế hệ cán bộ, giáo viên và sinh viên nhà trường, động lực mạnh mẽ tạo đà cho con tàu “HTC” vững bước hướng tới tương lai.

Luôn hiểu rõ tầm quan trọng của đội ngũ giảng viên đối với sự phát triển của nhà trường. Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đã đưa ra các chính sách để tạo động lực cho giảng viên của mình, bao gồm có tiền lương, tiền thưởng hỗ trợ, luôn tạo điều kiện cho giảng viên được đi học nâng cao trình độ trong và ngoài nước. Tiếp tục giữ vững mô hình đào tạo kết hợp nghiên cứu khoa học, từng bước mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo và nghiên cứu khoa học; phấn đấu trở thành một trong những trung tâm nghiên cứu lớn về văn hoá nói chung, về khoa học quản lý và nghiệp vụ văn hoá nói riêng của cả nước.

Trường còn tăng thêm những khoản thù lao cho giảng viên tham gia biên soạn giáo trình, viết báo, tạp chí hay những khoản chi cho giảng viên những hôm ra đề thi, chấm bài thi, hướng dẫn sinh viên trong quá trình thực tập, thực tế tại sơ sở, viết báo cáo, luận văn, các khoản dạy thêm giờ, công tác phí, các chế độ phúc lợi,... Bên cạnh đó, những cá nhân có thành tích xuất sắc trong việc đưa ra sáng kiến hay, phương pháp giảng dạy mới, đổi mới chương trình dạy học cho sinh viên. Thông qua những cách làm như trên, trường Cao đẳng du lịch Hà Nội đã thúc đẩy khả năng làm việc của đội ngũ giảng viên nhà trường tích cực hơn, tăng năng suất và hiệu quả lao động.

Năm 2012, nhà trường đã vinh dự đón nhận Huân chương Lao động

Hạng Nhất. Tuy đã đạt được nhiều thành tích đáng khích lệ nhưng cũng còn nhiều vấn đề đặt ra cho tập thể cán bộ, giáo viên của trường. Trong đó, công tác tổ chức nhân sự sẽ được chú trọng quan tâm và sẽ có sự chuyển biến mạnh mẽ hơn nữa; cơ sở vật chất kỹ thuật sẽ được tăng cường trên cơ sở duy trì những điều kiện vật chất hiện có; các chương trình đào tạo sẽ được nghiên cứu rà soát, điều chỉnh, hoàn thiện và đề xuất nhiều mã ngành mới cho phù hợp với năng lực của nhà trường và phù hợp với quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Bên cạnh đó, công tác nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ trong triển khai công tác đào tạo và quản lý đào tạo, nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học trong đội ngũ cán bộ giáo viên Nhà trường sẽ được tăng cường; mối quan hệ trong nước và quốc tế được duy trì và phát triển.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

- Tạo điều kiện tối đa cho người lao động phát huy tính chủ động và sáng tạo. Song song với đó là định hướng cho người lao động làm việc trong khuôn khổ phù hợp với luật pháp. Ban Giám hiệu nhà trường cần tạo điều kiện, hỗ trợ cho giảng viên 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 người lao động 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 người lao động một cách hiệu quả nhằm tạo ấn tượng tốt về tổ chức đối với người lao động.

- Xây dựng văn hóa công sở riêng cho nhà trường: tổ chức các hoạt động ngoại khóa, giao lưu giữa các giảng viên 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 người lao động. 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 người lao động 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 người lao động.

- 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, người lao động cùng với nhà trường xây dựng các chính sách hợp lý và cùng giám sát quá trình thực hiện.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào thì nguồn nhân lực được coi là nguồn lực quan trọng nhất. Bởi vì con người là yếu tố cấu thành, cùng vận hành và quyết định sự thành bại của tổ chức. Do đó, vấn đề tạo động lực nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lao động, phát huy tính tích cực của con người luôn chiếm vị trí hàng đầu.

Trong chương 1, tác giả đã đưa ra khái niệm, vai trò, mục đích và ý nghĩa của động lực và tạo động lực lao động, đồng thời đưa ra các học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động như: Học thuyết về hệ thống nhu cầu của Maslow, học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams, Mô hình 2 yếu tố của F. Herzbert, học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom và Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke... Từ những học thuyết đó, tác giả đã đưa ra vấn đề cần nghiên cứu trong tạo động lực: mục tiêu, nhu cầu của người lao động, các biện pháp kích thích tinh thần và vật chất. Đồng thời đưa ra các nhân tố bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến tổ chức.

Có nhiều yếu tố tác động đến động lực của người lao động, tuy nhiên tùy từng thời điểm, tùy thời gian và không gian người lao động sẽ chịu chi phối của những nhân tố nào nhiều hơn, quan trọng hơn. Các nhu cầu của người lao động sẽ thay đổi và tùy từng thời điểm, hoàn cảnh mà nhu cầu của mỗi người khác nhau. Vì vậy, người quản lý sẽ xây dựng các chính sách tạo động lực phù hợp và trên cơ sở tìm hiểu các vấn đề liên quan đến tạo động lực ở các trường đại học, cao đẳng khác nhau để từ đó học hỏi kinh nghiệm cho trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng nhằm góp phần đưa chất lượng lao động ngày một tốt đẹp hơn, phát huy tốt nguồn lao động hiện nay của nhà trường.

Chương 2:

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIẢNG VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ DU LỊCH VÀ DỊCH VỤ HẢI PHÒNG

2.1. Tổng quan về Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

2.1.1. Sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của Trường

Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng tiền thân là Trường Trung học nghiệp vụ Du lịch Hải Phòng được thành lập ngày 23/7/2004, trực thuộc Tổng Cục Du lịch Việt Nam (nay là Bộ Văn Hóa, Thể thao và Du lịch), bắt đầu đi vào tuyển sinh và hoạt động từ năm 2005. Năm 2007 Trường được nâng bậc đào tạo Cao đẳng nghề theo Quyết định số 1875/QĐ-BLĐTBXH ngày 31 tháng 12 năm 2007 của Bộ trưởng Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về việc thành lập Trường Cao đẳng nghề Du lịch Hải Phòng. Sau đó, Trường Cao đẳng nghề Du lịch Hải Phòng được đổi tên thành Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng theo Quyết định số 593/QĐ-BLĐTBXH ngày 12 tháng 5 năm 2009 của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội về việc đổi tên Trường Cao đẳng nghề Du lịch Hải Phòng thành Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

Tên đầy đủ: Trường Cao Đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

Địa chỉ: Xã Nam Sơn - Huyện An Dương - Hải Phòng

2.1.2. Sứ mệnh, tầm nhìn và lộ trình phát triển:

2.1.2.1. Sứ mệnh:

Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng có sứ mệnh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao để nâng cao chất lượng dịch vụ, năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp du lịch; góp phần giới thiệu hình ảnh, văn hóa của đất nước, con người Việt Nam với thế giới trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

2.1.2.2. Tâm nhìn

Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng trở thành cơ sở dạy nghề trình độ đại học tiên tiến, đào tạo đa cấp độ, đa ngành nghề. Đồng thời là trung tâm đánh giá tiêu chuẩn kỹ năng nghề và nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến trong lĩnh vực du lịch và dịch vụ.

2.1.2.3. Lộ trình phát triển

Giai đoạn 2014 - 2015: Được đầu tư để trở thành Trường cao đẳng nghề chất lượng cao, trong đó có một số nghề đào tạo đạt cấp độ khu vực Đông Nam Á và cấp độ Quốc tế.

Giai đoạn 2015-2020: Được Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội công nhận trong top 40 Trường Chất lượng cao đào tạo 5 nghề đạt cấp độ quốc tế là: Quản trị Lữ hành, Hướng dẫn Du lịch, Quản trị Nhà hàng, Quản trị Khách sạn, Chế biến món ăn và đến năm 2020 sẽ nâng cấp thành Trường đại học thực hành.

2.1.2.4. Chức năng, nhiệm vụ

Trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng là trường công lập trọng điểm thuộc Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch chuyên đào tạo nguồn lực du lịch chất lượng cao trên toàn quốc. Trường có chức năng, nhiệm vụ sau đây:

- Xây dựng chương trình đào tạo, kế hoạch giảng dạy và học tập cho các ngành đào tạo của trường trên cơ sở chương trình khung của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội. Tổ chức nghiên cứu, biên soạn, phê duyệt và ban hành giáo trình các môn học và tài liệu dạy nghề thuộc các ngành nghề được phép đào tạo theo quy định của pháp luật.

- Xây dựng kế hoạch tuyển sinh, tổ chức tuyển sinh theo chỉ tiêu, kế hoạch hàng năm được duyệt; tổ chức đào tạo, công nhận tốt nghiệp, cấp văn bằng, chứng chỉ các ngành học theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật.

2.1.2.5. Mục tiêu đào tạo của nhà trường

- Tổ chức đào tạo nguồn nhân lực du lịch ở các trình độ cao đẳng nghề, trung cấp nghề và sơ cấp nghề nhằm trang bị cho người học năng lực thực hành nghề tương xứng với trình độ đào tạo; có sức khỏe, đạo đức lương tâm nghề nghiệp, ý thức kỷ luật, tác phong công nghiệp; tạo điều kiện cho người học có khả năng tìm việc làm – tự tạo việc làm hoặc tiếp tục học lên trình độ cao hơn nhằm đáp ứng thị trường lao động;

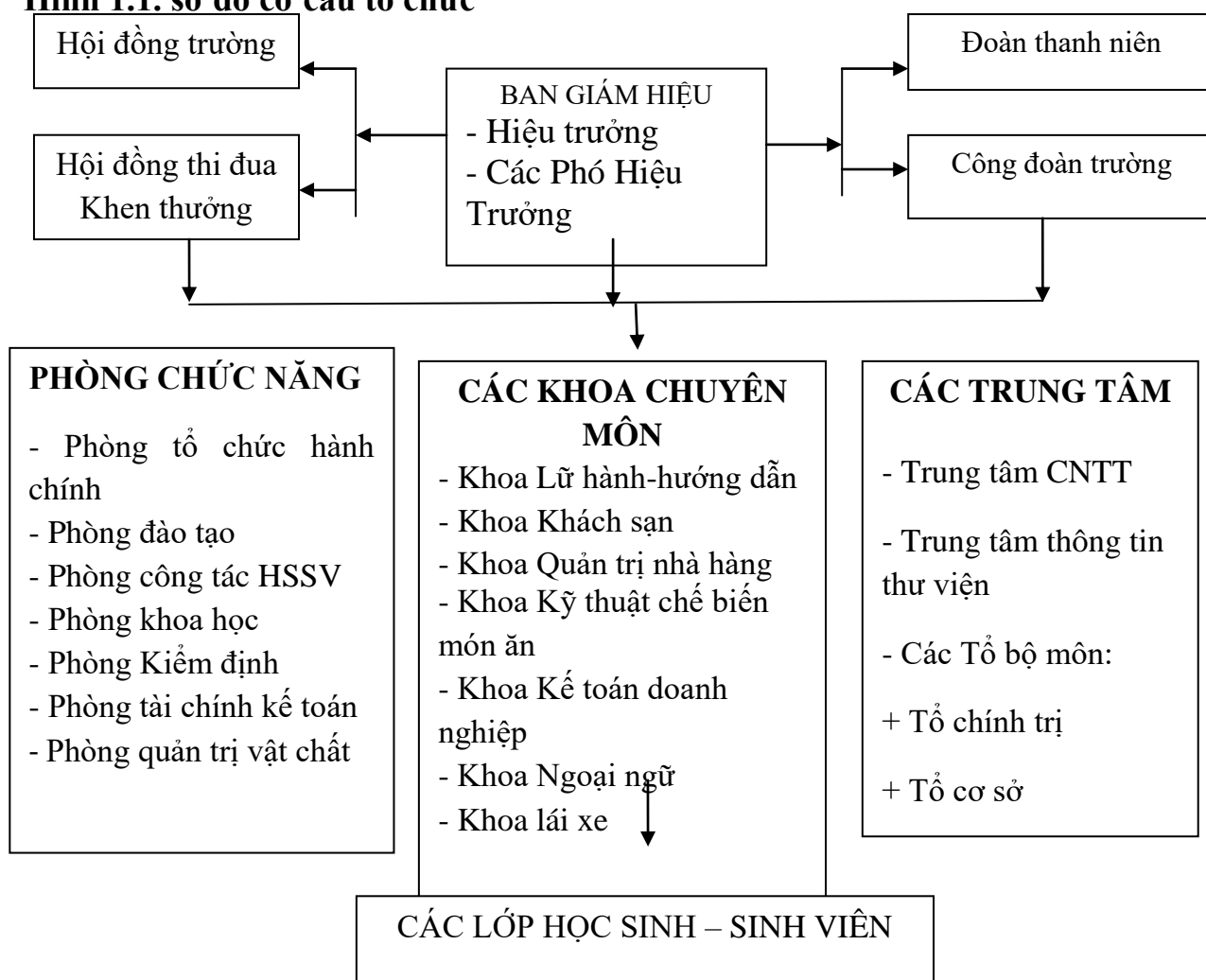
- Tổ chức đào tạo nguồn nhân lực du lịch theo hợp đồng được ký kết với các tổ chức, cá nhân nhằm đáp ứng yêu cầu về lao động của các doanh nghiệp trong và ngoài nước;

- Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng luôn là địa chỉ tin cậy, là cơ sở đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực du lịch cho vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ và cả nước. Là nơi cung cấp số lượng lớn học viên chắc về kiến thức, giỏi về tay nghề, thành thạo ngoại ngữ, đạo đức tốt cho các trung tâm du lịch – khách sạn hàng đầu tại Hải Phòng. Đội ngũ giáo viên của nhà trường có trình độ chuyên môn cao - tay nghề giỏi, hầu hết cán bộ, giáo viên đã được đào tạo, bồi dưỡng tại nước ngoài; Phấn đấu trở thành cơ sở dạy nghề chất lượng cao theo quy hoạch của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Cụ thể, năm 2015 đào tạo các nghề Quản trị khách sạn, Quản trị nhà hàng, Hướng dẫn du lịch, Quản trị lễ hành, Kỹ thuật chế biến món ăn đạt cấp độ quốc tế; các nghề Quản trị khu Resort, Quản trị lễ tân đạt cấp độ khu vực Đông Nam Á. Đến năm 2020 nâng cấp thành cơ sở dạy nghề trình độ đại học đào tạo các chuyên gia có năng lực quản lý, điều hành trực tiếp, có kỹ năng nghề chuyên sâu, có thái độ và kỷ luật lao động tốt, giỏi ngoại ngữ. Đủ năng lực tham gia thị trường lao động khu vực Đông Nam Á và quốc tế. Đảm bảo sinh viên tốt nghiệp ra trường có năng lực quản trị, điều hành các cơ sở kinh doanh du lịch và dịch vụ, có kỹ năng nghề chuyên sâu,

biết vận dụng hiểu biết về văn hóa dân tộc và thể giới trong giao tiếp, có ngoại ngữ. Đáp ứng yêu cầu thị trường, hỗ trợ nâng cao hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp; có khả năng tham gia thị trường lao động khu vực Đông Nam Á và quốc tế.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý

Hình 1.1. sơ đồ cơ cấu tổ chức



Hiện nay, bộ máy biên chế của nhà trường gồm 78 người. Cụ thể các phòng ban như sau:

1). Ban giám hiệu: gồm 2 người, Hiệu trưởng và một Phó hiệu trưởng.

Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm toàn diện trước Pháp luật, thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Hiệu trưởng theo các quy định của Pháp luật và của nhà trường.

Phó hiệu trưởng giúp Hiệu trưởng chỉ đạo, thực hiện từng lĩnh vực công tác và theo dõi một số đơn vị được Hiệu trưởng phân công; được sử dụng quyền hạn của Hiệu trưởng để giải quyết các công việc, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Hiệu trưởng về các quyết định của mình.

2). Các Hội đồng nhà trường:

Do Hiệu trưởng thành lập để lấy ý kiến của cán bộ quản lý và giảng viên, đại diện các tổ chức trong nhà trường nhằm thực hiện một số nhiệm vụ thuộc trách nhiệm và quyền hạn của Hiệu trưởng.

3). Phòng Đào tạo:

Giúp Ban giám hiệu xây dựng kế hoạch tuyển sinh và đào tạo hằng năm trên cơ sở nhiệm vụ của trường. Phòng có trách nhiệm giúp Ban giám hiệu trong việc chỉ đạo và tổ chức thực hiện, kiểm tra, giám sát các kế hoạch đào tạo, xây dựng phát triển trường.

4). Phòng Tổ chức hành chính (TC-HC):

Phòng Tổ chức - Hành chính là phòng chức năng tham mưu, giúp Hiệu trưởng trong công tác quản lý quy hoạch cán bộ, tuyển dụng đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, viên chức Nhà trường, kiện toàn tổ chức bộ máy, đảm bảo thực hiện đúng và kịp thời về lao động tiền lương, chế độ chính sách, thi đua khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, viên chức, nhân viên. đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ, viên chức Nhà trường, kiện toàn tổ chức bộ máy, đảm bảo thực hiện đúng và kịp thời về lao động tiền lương, chế độ chính sách, thi đua khen thưởng, kỷ luật đối với cán bộ, viên chức, nhân viên.

5). Phòng Tài chính - Kế toán:

Giúp Hiệu trưởng quản lý công tác tài chính, lập kế hoạch thu - chi kinh phí hàng năm. Tổ chức kiểm tra các khoản thu, chi tiêu các khoản tiền. vốn, sử dụng vật tư tài sản và chi phí khác trong nhà trường. Tổ chức, kiểm kê theo định kỳ và đánh giá tài sản thiết bị theo đúng quy định.

6). Phòng Công tác học sinh - sinh viên (HSSV):

Quản lý sinh viên về học tập và rèn luyện, chú trọng công tác giáo dục phẩm chất chính trị, đạo đức và lối sống cho sinh viên. Cung cấp cho sinh viên thông tin cần thiết của nhà trường, nắm bắt tình hình tư tưởng, tâm tư, nguyện vọng và giải quyết kịp thời những thắc mắc của HSSV. Phối hợp với Đoàn thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh trong công tác HSSV.

7) Phòng Khoa học và hợp tác quốc tế

Lập kế hoạch nghiên cứu khoa học (bao gồm kế hoạch nghiên cứu các đề tài khoa học, kế hoạch nghiên cứu các chương trình khung và kế hoạch biên soạn giáo trình, giáo án...); ứng dụng kỹ thuật hàng năm trên cơ sở những đề tài tham gia nghiên cứu với Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Tổng cục Dạy nghề, các trường bạn và do yêu cầu liên quan đến ngành đào tạo của Trường.

Thực hiện việc đăng ký các đề tài nghiên cứu cấp trường, cấp ngành, cấp Bộ (Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch), cấp thành phố, cấp Nhà nước, và tổ chức thực hiện các đề tài đã được phê duyệt.

Hướng dẫn, tiếp nhận, thẩm định và trình Hiệu trưởng duyệt và quản lý các đề tài nghiên cứu khoa học kỹ thuật cấp trường, cấp thành phố, cấp bộ....

Nghiên cứu thị trường lao động trong và ngoài nước liên quan đến lĩnh vực đào tạo của Nhà trường nhằm mục đích tạo thị trường cho sinh viên ra trường, mở rộng liên doanh, liên kết đào tạo.

Thường xuyên rà soát lại chương trình, giáo trình để xây dựng kế hoạch biên soạn chương trình, giáo trình trên cơ sở nghiên cứu cải tiến, bổ sung cho phù hợp với thực tế, tiến hành thẩm định và trình Hiệu trưởng phê duyệt, nhằm thường xuyên đổi mới chương trình, giáo trình đào tạo theo tiêu chuẩn kỹ năng nghề.

Nghiên cứu thị trường trong và ngoài nước về các lĩnh vực liên quan đến các ngành nghề mà nhà trường đào tạo nhằm mục đích liên doanh, liên kết, mở rộng thị trường và thực hiện đào tạo sát với yêu cầu thực tế.

Tổ chức thực hiện việc liên doanh, liên kết, trao đổi, hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước.

8) Phòng Kiểm định và đảm bảo chất lượng giáo dục

Xây dựng các văn bản hướng dẫn về khảo thí và đảm bảo chất lượng trên cơ sở các quy chế của Bộ Giáo dục và Đào tạo và hướng dẫn tổ chức thực hiện các quy định và kiểm định chất lượng.

Tổ chức làm đề thi, thẩm định đề thi, xây dựng ngân hàng đề thi, in ấn đề thi cho tất cả các kỳ thi do trường tổ chức.

Tổ chức thanh tra giám sát đào tạo và giám sát các kỳ thi

Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động kiểm định và đảm bảo chất lượng.

Tổ chức tập huấn và tư vấn các hoạt động đảm bảo chất lượng cho cán bộ, giảng viên, hướng dẫn các bộ môn cách xây dựng các công cụ đánh giá, ngân hàng câu hỏi, cải tiến các hình thức, phương pháp đánh giá kết quả học tập của người học cho các hệ đào tạo khác nhau.

Nghiên cứu các tiêu chí và xây dựng công cụ đánh giá: giáo trình, chương trình, việc giảng dạy của giảng viên, việc học tập của sinh viên, việc làm của sinh viên sau tốt nghiệp...

Tham gia các hoạt động kiểm định chất lượng theo điều động của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

Triển khai thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học về lĩnh vực khảo thí và đảm bảo chất lượng.

Cập nhật, cung cấp các thông tin về mảng công tác của đơn vị mình cho Website của nhà trường.

9) Phòng Quản trị cơ sở vật chất

Xây dựng kế hoạch và tổ chức quản lý xây dựng cải tạo sửa chữa các công trình; quản lý, sửa chữa, mua sắm trang thiết bị; điều chuyển, bảo quản tài sản và cơ sở vật chất của nhà trường bảo đảm phục vụ tốt yêu cầu giảng dạy, học tập, nghiên cứu khoa học, sinh hoạt vật chất và tinh thần của Nhà trường.

10) Các Khoa nghề:

Tổ chức biên soạn chương trình, giáo trình thuộc các nghề, tổ chức thực hiện quá trình giảng dạy lý thuyết và thực hành. Tổ chức quản lý giáo viên theo các quy định về quản lý đào tạo, theo dõi đôn đốc đảm bảo tiến độ giảng dạy và kế hoạch giáo viên.

2.1.3. Ngành nghề và quy mô đào tạo.

Trường Cao đẳng nghề du lịch và Dịch vụ Hải Phòng hiện nay có quy mô đào tạo khoảng 5000 sinh viên, trong đó nhà trường quản lý trực tiếp khoảng 2.000 sinh viên. Nhà trường hiện đang triển khai hoạt động đào tạo

theo chương trình đào tạo của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. Các hệ đào tạo trong Nhà trường rất đa dạng bao gồm:

- Hệ cao đẳng gồm các nghề: Hướng dẫn Du lịch, Quản trị Lữ hành, Quản trị Nhà hàng, Quản trị Khách sạn, Kỹ thuật chế biến món ăn, Kế toán doanh nghiệp và Phiên dịch tiếng Anh thương mại.

- Hệ trung cấp gồm các nghề: Nghiệp vụ nhà hàng, Kỹ thuật chế biến món ăn, Kế toán doanh nghiệp.

- Hệ sơ cấp gồm các nghề: Nghiệp vụ bàn, Nghiệp vụ buồng, Nghiệp vụ lễ tân, Thuyết minh viên du lịch, Lái xe ô tô hạng B1, B2, Nghiệp vụ hướng dẫn du lịch cấp thẻ hướng dẫn viên du lịch và Đào tạo các nghề du lịch theo tiêu chuẩn kỹ năng nghề (VTOS)

Số lượng HSSV của Trường được triển khai đào tạo chủ yếu tại cơ sở chính của nhà trường. Đồng thời liên kết với các cơ sở đào tạo và tổ chức đào tạo tại nhiều địa phương với nhiều hệ đào tạo khác nhau.

- Quản lý hoạt động đào tạo của nhà trường được triển khai dựa trên sự phối hợp giữa các phòng chức năng: phòng đào tạo, phòng kiểm định chất lượng đào tạo và các khoa chuyên môn. Ngoài ra, phòng công tác sinh viên sinh viên có vai trò hỗ trợ trong giáo dục rèn luyện học sinh sinh viên. Do vậy, hoạt động này đã có nhiều chuyển biến tích cực về mọi mặt như: cơ sở vật chất được tăng cường, chất lượng đội ngũ giáo viên được nâng lên, công tác quản lý hoạt động đào tạo đã có những cải tiến về quy trình, thủ tục quản lý. Đặc biệt việc ứng dụng công nghệ thông tin trong việc điều hành kế hoạch đào tạo, tiến độ đào tạo, tiến độ giảng dạy, bố trí sắp xếp thời khóa biểu sao cho đạt hiệu quả tối ưu v.v...

2.1.4. Hoạt động nghiên cứu khoa học

Với quan điểm của Ban giám hiệu nhà trường thì việc nghiên cứu khoa học là hết sức quan trọng vì giúp chúng ta có cái nhìn tổng quát hơn khi các đề tài gắn liền với thực tiễn giúp sinh viên có thể tham khảo. Để từng bước nâng cao tính sáng tạo và hiệu quả trong công tác giảng dạy, ngoài việc đổi mới phương pháp giảng dạy, một yêu cầu đặt ra đối với giáo viên nhà trường là mọi người đều có trách nhiệm tham gia biên soạn, hiệu chỉnh chương trình, nội dung môn học, xây dựng và cải tiến đồ dùng dạy học... Các nghiên cứu này đều được hội đồng đào tạo nhà trường nghiệm thu, đánh giá và áp dụng

cho từng môn học. Cho đến nay số đầu giáo trình dùng cho các bậc học trong trường có tới hàng trăm đầu sách do các Khoa biên soạn.

2.1.5. Cơ sở vật chất của Trường.

Trường có trụ sở tại xã Nam Sơn - An Dương- Hải Phòng. Đây là địa điểm có vị trí thuận lợi trên mặt đường Quốc lộ 5, sát ngay Trung tâm thành phố Hải Phòng (tổng diện tích đất hơn 108.378 m²). Địa điểm trên có giao thông thuận tiện phù hợp với quy hoạch chung của khu vực và mạng lưới cơ sở dạy nghề của thành phố Hải Phòng. Trường được thiết kế xây dựng theo kiến trúc hiện đại với đầy đủ các phòng ban riêng biệt, các khối phòng học lý thuyết, xưởng thực hành,... có không gian rộng, thoáng mát tạo điều kiện thoải mái cho học sinh – sinh viên trong học tập.

Ngoài ra, nhà Trường còn được xây dựng thêm nhiều khối phòng chức năng khác đáp ứng được các nhu cầu của học sinh – sinh viên (HSSV) như: hội trường được bố trí 200 chỗ ngồi thuận tiện cho tổ chức hội họp, giao lưu văn nghệ; ký túc xá có thể giải quyết nhu cầu lưu trú cho HSSV của Trường. Đồng thời, để đáp ứng được nhu cầu học tập, nghiên cứu của HSSV, Trường tiếp tục đầu tư xây dựng nâng cấp thư viện của Trường.

Trường đặc biệt quan tâm đầu tư đến khối xưởng thực hành: có nhiều máy móc, thiết bị học tập được trang bị đồng bộ, hiện đại. HSSV sau giờ học lý thuyết sẽ được làm quen, thực hành ngay. Điều này đem lại sự hứng thú và đạt hiệu quả cao hơn trong học tập, cũng như giúp học viên nắm vững, nâng cao trình độ chuyên môn.

Bảng 2.1. Cơ sở vật chất của trường.

Đơn vị tính?

Nội dung	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
- Khu hiệu bộ	6.164,3	6.164,3	6.164,3
- Phòng học lý thuyết	15.111,3	15.111,3	15.111,3
- Xưởng thực hành	1300	1560	1560
- Thư viện	200	300	300
Ký túc xá	2500	2500	2500
Nhà ăn	600	800	800
Trạm y tế	200	200	200
Khu thể thao	0	1000	1000
Tổng số đầu sách của trường	2455	5000	5000
Trong đó, đầu sách chuyên ngành:	985	4000	4000
Tổng số máy tính của trường	156	270	270
- Dùng cho văn phòng	121	90	90
- Dùng cho học sinh học tập	35	180	180

(Nguồn: phòng quản trị cơ sở vật chất cung cấp)

2.2. Thực trạng đội ngũ giáo viên Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

2.2.1. Quy mô về số lượng đội ngũ giáo viên của nhà trường

Số lượng đội ngũ giáo viên trường Cao đẳng nghề Du lịch và dịch vụ Hải Phòng từ năm 2010 đến năm 2015

Đội ngũ cán bộ, giáo viên nhà trường từ năm 2010 đến năm 2015 có xu hướng giảm dần: Năm 2010 - 2011: 48 giáo viên; Năm 2012-2013: 43 giáo viên; Năm 2014- 2015: 42 giáo viên; .

Bảng 2.2. Bảng thống kê số liệu giáo viên theo từng khoa 2010-2015

STT	Khoa	2010– 2011		2011- 2012		2012- 2013		2013- 2014		2014- 2015	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Nhà hàng	7	15	9	18	4	9	6	14	5	12
2	Khách sạn	0	0	0	0	4	9	5	12	6	14
3	Chế biến	10	21	9	18	7	16	8	17	9	21
4	LH – HD	7	15	6	13	7	16	8	17	8	19
5	Kế toán	10	21	9	18	7	16	5	12	4	10
6	Ngoại ngữ	8	16	9	18	9	22	7	16	5	12
7	CNTT	3	6	4	8	3	7	3	7	3	7
8	Bô môn cơ sở	3	6	3	7	2	5	2	5	2	5
Tổng		48	100	49	100	43	100	44	100	42	100
Tổng CBGV		101		95		89		83		80	

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính cung cấp)

2.2.2. Thực trạng cơ cấu đội ngũ giáo viên từ năm 2010-2015

a). Cơ cấu theo khoa chuyên môn

Bảng 2.3. Cơ cấu đội ngũ giáo viên theo khoa chuyên môn từ 2010-2015

stt	Khoa	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
		SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
01	Nhà hàng	7	15	9	18	4	9	6	14	5	12
02	Khách sạn	0	0	0	0	4	9	5	12	6	14
03	Chế biến	10	21	9	18	7	16	8	17	9	21
04	LH – HD	7	15	6	13	7	16	8	17	8	19
05	Kế toán	10	21	9	18	7	16	5	12	4	10
06	Ngoại ngữ	8	16	9	18	9	22	7	16	5	12
07	CNTT	3	6	4	8	3	7	3	7	3	7
09	B/m cơ sở	3	6	3	7	2	5	2	5	2	5

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính cung cấp)

b). Cơ cấu theo giới tính và độ tuổi

Cơ cấu về giới tính, độ tuổi trong đội ngũ giáo viên trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng từ năm 2010 - 2015

- Về giới tính: Tỷ lệ giáo viên nữ và giáo viên nam trong trường có sự chênh lệch khá lớn về giới tính. Cụ thể: năm 2010-2011 tỷ lệ giáo viên Nữ chiếm tới 87,5% trong khi đó tỷ lệ giáo viên Nam chỉ chiếm 12,5%; sang đến

năm học 2015, tỷ lệ giáo viên nữ lại tiếp tục tăng lên chiếm 88,0%, tỷ lệ giáo viên nam giảm xuống chỉ còn 12,0%. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến khả năng đảm bảo kế hoạch giảng dạy của trường tại các cơ sở liên kết do giảng viên nữ gặp nhiều khó khăn hơn giảng viên nam trong việc đi công tác vì nhiều lý do khác nhau như gia đình, con nhỏ,..Chính vì vậy trong thời gian tới nhà trường ưu tiên tuyển giảng viên nam để tăng cường cho các cơ sở liên kết và ưu tiên cho giảng viên nữ có con nhỏ đi công tác vào các thời điểm thuận lợi như trong các dịp hè,.

Bảng 2.4. Cơ cấu giới tính đội ngũ giáo viên theo giới tính từ 2010-2015

Năm học	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015
Tổng giáo viên	48	49	43	44	42
Giáo viên nữ	42	43	37	36	37
Tỷ lệ nữ	87,5%	87,8%	86%	81,8%	88%

(Nguồn: phòng tổ chức hành - chính cung cấp)

- Về độ tuổi: Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ giáo viên Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng nhìn chung rất trẻ. Cụ thể: có tới 22,0% giáo viên có độ tuổi dưới 30; tỷ lệ giáo viên có độ tuổi từ 30 - 40 chiếm 74,0%, chỉ có 2,0% giáo viên ở độ tuổi 51-60. Do vậy sức bật rất lớn, ham hiểu biết, cầu tiến bộ là cơ sở để trường phát triển trong những năm gần đây.

Bảng 2.5. Cơ cấu đội ngũ giáo viên theo độ tuổi từ 2010-2015

Chỉ tiêu					
Cơ cấu giáo viên theo tuổi	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Dưới 30	31.25%	21%	19%	23%	22%
30-40	62.5%	61%	70%	73%	74%
41-50	6.25%	18%	11%	2%	2%
51-60	-	-	-	2%	2%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính cung cấp)

2.2.3. Thực trạng trình độ chuyên môn đội ngũ giáo viên

Số giảng viên của trường có trình độ đại học hiện đang chiếm tỉ lệ cao nhất (43,5%), tuy nhiên so với số giảng viên có trình độ cao học (32,6%), thạc sĩ (18,4%) thì tỷ lệ này cao hơn không nhiều lắm. Nếu theo đà phát triển của trường như hiện nay trong thời gian tới tỉ lệ giảng viên có trình độ tiến sĩ, thạc sĩ sẽ tăng lên đồng thời số giảng viên có trình độ đại học sẽ giảm dần, điều này đã thể hiện rõ trong kết quả số liệu phân tích năm 2010.

Bảng 2.6. Thống kê trình độ đội ngũ giáo viên

Chỉ tiêu	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Số lượng giáo viên	48		49		43		44		42	
Tỷ lệ bằng cấp chuyên môn	SL	Tỷ lệ 100%	SL	Tỷ lệ 100%	SL	Tỷ lệ 100%	SL	Tỷ lệ 100%	SL	Tỷ lệ 100%
Thạc sĩ	5	10	6	12	8	17	8	17	9	22
Đại học	41	85	42	86	33	77	34	77	31	74
Cao đẳng	2	5	1	2	2	2	2	5	2	5
Trung cấp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tỷ lệ có bằng cấp tiếng anh	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100%	SL	Tỷ lệ 100%
Đại học	10	21	10	20	12	28	11	25	11	26
Chứng chỉ A	2	4	3	6	3	7	1	2	0	0
Chứng chỉ B	6	12	7	14	8	19	10	22	10	24
Chứng chỉ C	12	25	14	29	10	23	11	25	13	4
Tỷ lệ có bằng cấp tin học	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100 %	SL	Tỷ lệ 100 %
Đại học	2	4	3	6	3	7	3	7	3	7
Chứng chỉ A	4	8	1	2	11	26	12	27	4	9
Chứng chỉ B	7	16	8	16	9	21	19	43	22	52
Chứng chỉ C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: phòng Tổ chức - Hành chính cung cấp)

Trong những năm qua việc đào tạo nâng chuẩn và bồi dưỡng ĐNGV đã được nhà trường chú trọng và quan tâm. Hàng năm số lượng giáo viên của nhà trường được tham gia các khóa học sau đại học tại các trường đại học ngày càng tăng, từ 10,0 % ở năm học 2010 – 2011, lên 22,0 % ở năm học 2014 – 2015. Nếu tính cả số cán bộ giáo viên đang theo học và sẽ tốt nghiệp thạc sỹ vào năm 2016-2017 thì số thạc sỹ của trường lên tới 33,3%, nhưng so với mục tiêu chiến lược phát triển của nhà trường thì con số này vẫn còn khá thấp. Số lượng cán bộ, giáo viên được cử đi đào tạo ngắn hạn và dài hạn ở nước ngoài tăng khá (năm 2010 là 6 người, chiếm 13% tổng số cán bộ giáo viên, đến năm 2015 đã tăng lên 30 người, chiếm 71%).

Bên cạnh bằng cấp chuyên môn, bằng cấp về tin học, ngoại ngữ cũng là một trong những tiêu chí quan trọng đối với người giáo viên dạy nghề. Xem xét trình độ ngoại ngữ của đội ngũ giáo viên ta thấy, tỷ lệ cán bộ, giáo viên có bằng cấp đại học tiếng Anh tăng từ 21,0 % năm học 2010 – 2011 lên 26,0 % năm học 2014 – 2015, tỷ lệ tốt nghiệp đại học tin học cũng tăng từ 4,0 % năm 2010 lên 7 % năm 2015. Tuy nhiên tốc độ tăng này còn quá chậm không đáp ứng được tiêu chuẩn đặt ra đối với yêu cầu phát triển trường đẳng cấp quốc tế mà nhà trường đang phấn đấu. Để khắc phục tình trạng này, nhà trường đã đưa ra những biện pháp mạnh nhằm tạo động lực thúc đẩy người giáo viên giảng dạy trong tất cả các nhóm ngành để đáp ứng được các tiêu chuẩn của giáo viên dạy nghề theo đúng quy định.

Về nghiệp vụ sư phạm:

Nhà trường có tới 100% GV đã qua các lớp đào tạo, bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm dạy nghề hoặc sư phạm bậc 1 và bậc đại học. Đặc biệt một số GV của trường đã được bồi dưỡng phương pháp giảng dạy hiện đại theo mô hình của Úc do các chuyên gia học viên Chisholm - Úc trực tiếp truyền đạt. Tuy nhiên, để nâng cao kỹ năng, phương pháp giảng dạy cho GV chuyên

ngành, nhà trường cần bồi dưỡng thêm về phương pháp giảng dạy hiện đại cho đội ngũ giảng viên này.

2.2.4. Những thuận lợi và khó khăn trong vấn đề tạo động lực làm việc cho giảng viên của Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

2.2.4.1. Thuận lợi

Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng là trường quốc lập đầu tiên trên địa bàn thành phố Hải Phòng chuyên đào tạo và bồi dưỡng cán bộ công nhân viên ngành du lịch ở khu vực phía Bắc. Cơ cấu tổ chức bộ máy gọn nhẹ, Ban lãnh đạo nhà trường và đội ngũ giáo viên trẻ, khỏe, có năng lực cao, có nhiều sáng kiến cải tiến đổi mới phương pháp dạy học, đổi mới chương trình sách giáo khoa nhằm giúp cho học sinh - sinh viên tiếp thu được nhiều kiến thức mới. Giáo viên đã ý thức được cần phải học tập, nâng cao trình độ của bản thân mình, trau dồi thêm kiến thức phục vụ cho công tác giảng dạy. Bên cạnh đó nhà trường cũng hỗ trợ một phần kinh phí giúp đỡ cho giáo viên học tập lên cao, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho giáo viên làm việc và nghiên cứu chuyên sâu.

Ban lãnh đạo nhà trường có chiến lược phát triển trường ngày càng vững mạnh hơn, những thế hệ sinh viên ra trường đang làm việc tại các cơ quan quản lý về du lịch, các khách sạn, nhà hàng, doanh nghiệp du lịch là minh chứng rõ nhất về công sức lao động và làm việc của toàn bộ đội ngũ giáo viên cho sự phát triển của nhà trường hiện nay.

Mức sống của giáo viên nhà trường khá cao và ổn định so với mặt bằng chung với các trường Cao đẳng trên địa bàn thành phố; điều kiện làm việc tốt, nhà trường rộng rãi khang trang, sạch đẹp. Lãnh đạo nhà trường quan tâm đến công tác đào tạo bồi dưỡng năng lực cho đội ngũ giáo viên.

2.2.4.2. Khó khăn

Các chính sách hỗ trợ cũng như hoạt động sinh hoạt, đã ngoại cho cán bộ giáo viên chưa thường xuyên và chất lượng.

Khoảng cách giữa trường với trung tâm thành phố quá xa (khoảng 15 km), lại giáp đường quốc lộ 5 quá nhiều xe vận tải lớn đi qua, cộng với mức tiền lương theo ngạch công chức tuy có cao và ổn định so với các trường ngoài công lập nhưng so với nhu cầu cuộc sống hiện tại vẫn còn thấp, nên cũng có xu hướng nghỉ việc ở một số giáo viên, đây là điều cần đưa ra giải pháp hợp lý để giảm bớt khó khăn đi lại và cải thiện chế độ làm việc của giáo viên.

Việc đánh giá kết quả làm việc của giáo viên còn mang tính trừu tượng, chưa cụ thể, cần có tiêu chí rõ ràng, khi thực hiện phải mang tính đồng nhất. Môi trường làm việc cũng như điều kiện làm việc chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu giảng dạy.

Cơ sở thực hành cho sinh viên thiếu; nguồn tài liệu giáo trình ở thư viện chưa được cập nhật, đổi mới theo yêu cầu đào tạo; việc quản lý, tổ chức, phục vụ nhu cầu người học còn nhiều bất cập chưa xây dựng được thư viện điện tử.

2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên tại Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

2.3.1. Tạo động lực thông qua kích thích vật chất

Ý thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho đội ngũ giảng viên đối với việc gia tăng hiệu quả, ý thức làm việc của đội ngũ giảng viên liên quan trực tiếp đến kết quả đào tạo, những năm qua, Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng đã sử dụng rất nhiều hình thức kích thích vật chất để khuyến khích, động viên cán bộ, giáo viên, chủ yếu là các hình thức lương, thưởng và phúc lợi dịch vụ.

2.3.1.1. Tạo động lực thông qua chính sách tiền lương.

a) Chế độ làm việc và định mức khối lượng giảng dạy của giảng viên

+ Chế độ làm việc của giảng viên

- Đối với các khoa, tổ chuyên môn

- Trưởng Khoa phụ trách tất cả các mảng công tác của khoa và chịu trách nhiệm trước Ban giám hiệu về nhiệm vụ được giao. Thực hiện các nhiệm vụ khác theo yêu cầu và quy định của nhà trường.

- Đối giảng viên: Giảng viên chịu trách nhiệm giảng dạy các môn học được phân công bao gồm công việc chuẩn bị giảng dạy: Soạn giáo án, giáo trình, lập đề cương bài giảng, chuẩn bị tài liệu, trang bị phục vụ cho việc giảng dạy, đứng lớp, chấm bài thi và kiểm tra và thực hiện các nhiệm vụ khác theo yêu cầu và quy định của nhà trường. Tiêu chuẩn giờ dạy của giảng viên cơ hữu trong năm học với trung bình là 450 tiết/người/năm. Đây là mức chuẩn không quá cao nhưng cũng không phải dễ đạt được nếu giảng viên chỉ dạy từ một đến hai môn của các ngành ít sinh viên như: Kế toán, Chính trị, An ninh Quốc phòng...

+ Hoạt động nghiên cứu khoa học

Qua thực tế cho thấy hầu hết các giảng viên chỉ làm đề tài với mục đích là thực hiện theo quy định, chưa mang tính chất nghiên cứu, ứng dụng thực tế mà gần như mang tính đối phó. Bởi vì đa số giảng viên cho rằng họ không được hỗ trợ nhiều cho hoạt động này, đồng thời một nguyên nhân nữa là giảng viên không đủ thời gian cho hoạt động nghiên cứu vì họ phải đảm nhận khối lượng giảng dạy lớn.

b) Thực trạng tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền lương tại trường

Từ trước đến nay, tiền lương luôn là một trong những yếu tố hàng đầu để tạo động lực cho người lao động. Do đó, việc tạo động lực cho giảng viên thông qua công cụ tiền lương được lãnh đạo nhà trường rất quan tâm.

Tiền lương là một trong những động lực chính thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc. Đối với người giáo viên, tiền lương là một phần cơ bản trong thu nhập, giúp họ trang trải những chi tiêu sinh hoạt hàng ngày, tiền lương còn ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, có giá trị đối với tổ chức cũng như với xã hội. Hơn nữa khi có được tiền lương cao sẽ tạo động lực thúc đẩy người giáo viên cố gắng làm việc, ra sức học tập, nâng cao trình độ giúp cho việc nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

Các hình thức trả lương cho giảng viên của trường hiện nay:

Tùy vào trình độ chuyên môn, học hàm, học vị, thâm niên giảng dạy, chất lượng công việc giảng dạy mà nhà trường áp dụng cách tính lương khác nhau đối với từng giảng viên.

- Thu nhập hàng tháng của giảng viên bao gồm các khoản chính sau:

+ Lương cơ bản + phụ cấp (giờ giảng vượt giờ, hỗ trợ tăng thêm, chức vụ, chủ nhiệm)

Trong đó :

Lương cơ bản = (Hệ số lương * mức lương cơ bản Nhà nước quy định)
+ mức phụ cấp lên lớp 30%.

+ Phụ cấp chủ nhiệm: 100.000đ/tháng

+ Phụ cấp thu nhập tăng thêm: 500.000 – 1000.000đ/tháng

+ Thu nhập cuối kỳ: Lương vượt giờ : (25.000đ)/tiết

Nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương là động lực lao động của giáo viên nên ngoài tiền lương chính (gồm mức lương tối thiểu và thâm niên công tác), lãnh đạo nhà trường đã không ngừng tìm các giải pháp để có thêm các khoản thu nhập khác, góp phần làm cho thu nhập bình quân của giáo viên tăng lên.

Bảng 2.7: Đánh giá mức độ hài lòng của giáo viên về tiền lương

	Mức độ hài lòng với tiền lương (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
1. Tiền lương hợp lý và công bằng	24,56	52,76	22,68	100
2. Tiền lương tương xứng với các trường khác	21,2	34,7	44,1	100
3. Tiền lương hợp lý giữa các chức danh	42,4	34,4	21,2	100
4. Điều kiện xét tăng lương hợp lý	19,4	55,2	25,4	100
5. Hài lòng với mức thu nhập hiện nay	47,4	35,7	16,9	100

(Nguồn: Số liệu điều tra)

Kết quả ở bảng đánh giá mức độ hài lòng về tiền lương cho thấy giáo viên vẫn chưa thực sự hài lòng với các yếu tố tiền lương. Trong đó số phiếu không hài lòng với mức thu nhập hiện nay là lớn nhất, chiếm 47,4%, đứng thứ hai về mức độ không hài lòng là chỉ tiêu Tiền lương hợp lý giữa các chức danh công việc với tỷ lệ 42,4%. Đây là vấn đề nhà trường cần phải xem xét để tìm giải pháp tăng tiền lương nhằm thu hút lực lượng giáo viên cũng như để động viên và duy trì gắn bó giữa giáo viên với nhà trường.

Giáo viên không hài lòng với điều kiện xét tăng lương vì quá trình đánh giá vẫn còn mang tính cảm quan và nhiều tiêu chí không có tiêu chuẩn đánh giá cụ thể. Bởi vì, nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa vào thâm niên và phụ cấp chức vụ, học hàm học vị tại thời điểm đánh giá mà

chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế cả quá trình. Những người có thâm niên càng cao thì mức lương họ nhận được càng cao trong khi những giáo viên trẻ mới vào trường, kinh nghiệm cũng như kỹ năng chưa có nhiều nên tiền lương vẫn thấp.

Để hiểu rõ hơn về mức độ hài lòng về tiền lương, tác giả tiến hành phân tích mức độ hài lòng của giáo viên phân theo độ tuổi, kết quả cụ thể như sau:

Bảng 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng của giáo viên về tiền lương theo độ tuổi

Nhóm tuổi	Mức độ hài lòng với tiền lương (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Dưới 30 tuổi	56,5	31,0	12,5	100
- Từ 31-40 tuổi	37,2	56,3	6,5	100
- Từ 41 – 50 tuổi	52,0	40,0	8,0	100
- từ 51-60 tuổi	13,4	26,6	60,0	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của GV tại trường)

Qua bảng trên ta nhận thấy, mức độ rất không hài lòng (mức 1) về tiền lương nằm ở độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ khá cao khoảng 56,5%; khi độ tuổi càng cao thì mức độ này có chiều hướng giảm xuống ở độ tuổi từ 51 - 60 tuổi là 13,4%. Thường với những giáo viên ở độ tuổi trẻ mới ra trường, mức lương nhận được thấp, không đủ đáp ứng nhu cầu của bản thân nên nhà trường nên có chế độ đãi ngộ để tạo điều kiện giúp đỡ những giáo viên trẻ mới vào trường. Ngược lại, mức độ hoàn toàn hài lòng rơi vào độ tuổi từ 51 - 60 tuổi chiếm tỷ lệ 60%, cao hơn độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 12,5%. Nguyên nhân bởi ở những người cao tuổi tiền lương không còn gánh nặng nữa, họ đã

có gia đình và điều kiện kinh tế tương đối ổn định, mức lương bình quân họ được nhận cao hơn.

2.3.1.2. Thực trạng tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng

Công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý và hiệu quả làm việc của giáo viên nên được nhà trường chú trọng và xây dựng quy chế cụ thể, rõ ràng nhằm khen tặng cho những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực. Điều đó giúp cho người lao động hăng say, phấn khởi, nhiệt tình với công việc và trở thành công cụ tạo động lực lao động rất tốt cho người lao động. Để làm tốt công tác khen thưởng, Nhà trường đã kết hợp chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất với khen thưởng tinh thần, đảm bảo tính thống nhất giữa tính chất, hình thức và đối tượng khen thưởng; có quy chế khen thưởng rõ ràng, công khai để người lao động hiểu rõ.

Trong những năm qua, Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng thực hiện tiền thưởng theo 2 loại là thưởng theo định kỳ và thưởng đột xuất.

- 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 cán bộ công nhân viên trong trường. Mục đích của hình thức thưởng này là nhằm khuyến khích người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ kế hoạch nhà trường giao. Cách làm cụ thể như sau:

Hàng năm, Hiệu trưởng quyết định hệ số thu nhập tăng thêm chung sau khi thống nhất với chủ tịch Công đoàn, bộ phận nhân sự và phòng kế toán làm cơ sở để trả thu nhập tăng thêm. Căn cứ để trả thu nhập tăng thêm dựa vào nguyên tắc đạt hiệu suất cao, đóng góp nhiều cho nhà trường. Công thức xác định thu nhập tăng thêm như sau:

$$L_{ttn} = L_{tt} \times (H1 + H2) \times T1 \times T2$$

Trong đó:

Ltten : Thu nhập tăng thêm cá nhân

Ti : Hệ số điều chỉnh thu nhập tăng thêm chung

T2 : Hệ số thi đua cá nhân theo kết quả bình bầu thi đua hàng năm

T2 là 1,2 đối với chiến sĩ thi đua cấp cơ sở, GV giỏi; 1,1 đối với lao động tiên tiến; 1,0 đối với lao động hoàn thành nhiệm vụ; 0,8 đối với lao động không hoàn thành nhiệm vụ.

+ Mức chi khen thưởng cho các danh hiệu:

Giấy khen của Hiệu trưởng : 300.000đ

Chiến sỹ thi đua cấp Trường : 500.000đ

Lao động tiên tiến : 300.000đ

Nhà giáo ưu tú : 1.000.000đ

+ Mức chi khen thưởng cho các chức danh:

Tiến sỹ : 1.500.000đ

Thạc sỹ: 1.000.000đ

Với hình thức thưởng thường xuyên định kỳ theo các định mức trên vẫn ở mức thấp, chưa thực sự là đòn bẩy kích thích giáo viên làm việc,

- Hình thức thưởng đột xuất

Hiện nay trường chưa có những quy định cụ thể về hình thức đột xuất. Bởi vì đây là hình thức khen thưởng theo quyết định của Ban Giám hiệu 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 Hiệu trưởng quyết định.

- Các trường hợp đãi ngộ đặc biệt 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.

Để làm rõ hơn mức độ thỏa mãn của giáo viên trong trường về công tác khen thưởng, tác giả tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi, kết quả như bảng sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của giáo viên về yếu tố tiền thưởng

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với tiền thưởng (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	39,0	32,2	28,8	100
- Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	39,0	55,6	5,4	100
- Mức thưởng là hợp lý	46,6	44,9	8,5	100
- Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	32,2	47,4	20,4	100
- Hài lòng với mức thưởng nhận được	36,4	55,1	8,5	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của GV tại trường)

Qua số liệu ở bảng trên cho thấy, có tới 55,1% số giáo viên đánh giá hài lòng với mức thưởng nhận được. Tuy nhiên, số người chưa hài lòng về mức tiền thưởng của nhà trường cũng chiếm tỷ lệ không nhỏ, trong đó tỷ lệ giáo viên không hài lòng là 36,4% và rất không hài lòng là 8,5%. Bên cạnh đó, các tiêu chí khác như mức độ không hài lòng về tiêu chí phân chia tiền thưởng theo hiệu quả công việc, tiêu chí thưởng hợp lý rõ ràng, mức thưởng hợp lý, khen thưởng ở mức kích thích cao đều ở mức độ không hài lòng khá cao từ 32,2% - 46,6%.

Để tạo động lực bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn nữa thì lãnh đạo nhà trường cần có những biện pháp khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong vấn đề trả thưởng cho đội ngũ giáo viên.

2.3.1.3. Thực trạng tạo động lực làm việc bằng công cụ phúc lợi

Song song với chế độ tiền lương, tiền thưởng, nhà trường cần quan tâm đến chế độ phúc lợi. Vì đối với người lao động, phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo nâng cao cuộc sống vật chất và tinh thần. Nhận thức được điều đó lãnh đạo nhà trường đã luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi cho đội ngũ giáo viên gồm có:

- Phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước: Theo quy định của Nhà nước, nhà trường đã thực hiện đầy đủ và nghiêm túc chính sách bảo hiểm đối với giáo viên, vì nó tạo sự yên tâm cho mọi người lao động trong quá trình tham gia làm việc tại tổ chức. Các chế độ bảo hiểm được toàn bộ giáo viên nhà trường hưởng ứng tham gia đầy đủ.

- Phúc lợi tự nguyện: Công đoàn nhà trường cùng với ban lãnh đạo có chương trình phúc lợi riêng dành cho giáo viên của mình. Cụ thể:

+ Quỹ dành riêng cho thăm hỏi nhân viên ốm đau, thai sản, hiếu hỷ, ma chay,...

+ Giáo viên được trợ cấp đi lại do hoàn cảnh trụ sở trường ở xa thành phố và trợ cấp khi đi công tác xa theo quy định của chế độ công tác phí ở nhà trường.

+ Hỗ trợ 100% học phí ở mức cao nhất trong khung học phí quy định của Thủ tướng Chính phủ đối với trường hợp giáo viên được cử đi học Thạc sỹ, Tiến sỹ. Ngoài ra, với những giáo viên đi học tập, đào tạo mức kinh phí sẽ do Hiệu trưởng quyết định:

+ Trường tổ chức các buổi liên hoan, giao lưu văn nghệ, thể thao, hội diễn, tạo đời sống tinh thần cho cán bộ giáo viên nhà trường.

+ Những dịp lễ tết, ngày truyền thống nhà trường thì tất cả giáo viên đều nhận được các khoản tiền thưởng hoặc hiện vật.

+ Hàng năm tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho giáo viên.

Năm qua nhà trường đã đưa ra và thực hiện các định mức chi cụ thể như sau:

Ngày Nhà giáo Việt Nam:	300.000đ
Ngày thành lập trường:	200.000đ
Nghỉ mát:	1.500.000đ
Cưới hỏi:	500.000đ
Tứ thân, phụ mẫu mất:	500.000đ
Các ngày lễ (30/4, 1/5, 2/9,...):	100.000đ
Tết Nguyên Đán:	1.000.000đ
Quà sinh nhật:	200.000đ

Bảng 2.10 Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về phúc lợi, dịch vụ

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với phúc lợi, dịch vụ (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Các khoản thưởng được thể hiện rõ ràng, cụ thể	13,6	78,8	7,6	100
- Hài lòng với chính sách phúc lợi của nhà trường hiện nay	18,6	74,6	6,8	100
- Hiểu và biết rõ các khoản phúc lợi đang được nhận	19,4	71,3	9,3	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của GV tại trường)

Nhìn chung qua khảo sát ta thấy, giáo viên cảm thấy hài lòng phúc lợi mà nhà trường đưa ra với tỷ lệ 74,6%; nhưng có 18,6% giáo viên không đồng ý với những phúc lợi được nhận tại nhà trường.

Các chính sách phúc lợi của nhà trường đều mang tính chất khích lệ, động viên giáo viên sau những đóng góp của họ đối với sự phát triển chung của nhà trường. Chế độ này giúp họ lấy lại tinh thần cũng như động lực làm việc tốt hơn, gắn bó lâu dài với nhà trường.

2.3.2. Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tinh thần

2.3.2.1. Công tác phân công và bố trí công việc

Ban lãnh đạo nhà trường luôn quan tâm đến công tác phân tích công việc, bằng cách tiến hành xây dựng và ban hành bộ tiêu chuẩn chức danh công việc cho đội ngũ giáo viên nhà trường. Từ bản tiêu chuẩn chức danh công việc đó, tiến hành phân công công việc cho các giáo viên một cách khoa học để họ nắm rõ được nhiệm vụ cụ thể đối với từng công việc mà họ đảm nhận.

Tuy nhiên, nội dung bộ tiêu chuẩn chức danh công việc đối với người thực hiện còn đơn giản, chưa chi tiết cụ thể. Các yêu cầu chủ yếu quan tâm đến bằng cấp, chứng chỉ của giáo viên mà chưa quan tâm nhiều đến năng lực, kỹ năng, phẩm chất cần thiết của họ để đảm nhận chức danh công việc. Ở mỗi chức danh công việc, bản tiêu chuẩn chức danh mới chỉ nêu được một số nhiệm vụ chính mà chưa nêu ra được tương ứng với mỗi nhiệm vụ chính họ có những nhiệm vụ cụ thể gì. Trong mô tả công việc của người lao động, bản tiêu chuẩn chức danh công việc cũng chưa có quy định về mối quan hệ trong công việc, sự phối kết hợp trong thực hiện công việc để nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cá nhân, các bộ phận hướng tới thực hiện mục tiêu chung của tổ chức.

Hoạt động phân tích công việc chưa làm rõ tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với mỗi chức danh. Đây là cơ sở chính cho đánh giá thực hiện công việc, hoạch định đào tạo, tuyển dụng... Chính vì vậy mà việc đánh giá thực hiện công việc tại nhà trường chỉ dựa trên những tiêu chí chung chung, không mang tính định lượng, điều này ảnh hưởng đến tính chính xác của hệ thống đánh giá.

Bảng 2.11: Đánh giá của GV về phân công công việc

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với phân công công việc (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công	12,5	71,4	16,1	100
- Công việc thú vị, thử thách	38,2	53,3	8,5	100
- Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	11,7	35,8	52,5	100
- Khối lượng công việc hợp lý phù hợp với khả năng, sở trường	15,1	66,1	18,8	100
- Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	21,2	53,0	25,8	100
- Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	17,0	70,3	12,7	100
- Làm đúng vị trí yêu thích	29,7	56,7	13,6	100
- Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	26,3	63,5	10,2	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của giảng viên tại trường)

Qua bảng trên cho thấy giáo viên khá hài lòng về công việc, vị trí mà họ đang đảm nhận có tới 63,5% số người được hỏi trả lời và 10,2% trả lời hoàn toàn hài lòng, tỷ lệ người không hài lòng là 26,3%. Trong đó các yếu tố được

người lao động đánh giá mức độ hài lòng cao là: Người lao động hiểu rõ nhiệm vụ và trách nhiệm được phân công với mức độ hài lòng là 71,4%; có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân với tỷ lệ 70,3%; khối lượng công việc hợp lý chiếm 66,1%. Về tính thú vị, thử thách của công việc có tới 29,7% số người được hỏi không hài lòng, có 21,2% số người không hài lòng với mức độ căng thẳng trong công việc.

2.3.2.2. Đánh giá thành tích thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc phải gắn với hệ thống trả lương, trả thưởng.

Những năm qua, Nhà trường đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa khai thác được hết giá trị của hệ thống này mang lại. Việc đánh giá hàng tháng chủ yếu phục vụ cho mục đích trả lương do vậy hầu như người lao động đều được đánh giá hoàn thành công việc để hưởng đủ lương. Công tác đánh giá thực hiện công việc phục vụ cho việc xét thưởng dựa vào bảng đánh giá thi đua của giáo viên. Các tiêu chí được xây dựng dựa trên các quy định về nhiệm vụ của giáo viên theo điều 63, 64 của Luật giáo dục 2005.

Bảng 2.12: Hệ thống tiêu chí đánh giá thi đua của giáo viên

Số TT	Các chỉ tiêu đánh giá	Điểm 100 đ
1	Công tác giảng dạy của GV	50
2	Có công trình nghiên cứu khoa học được Hội đồng Khoa học nhà trường xác nhận đạt chất lượng cao. Có sáng kiến mới, cải tiến áp dụng thành tựu khoa học vào đổi mới phương pháp giảng dạy	25
3	Có tinh thần đoàn kết cao, đấu tranh phê bình và tự phê bình, giúp đỡ đồng nghiệp, có mối quan hệ đồng nghiệp tốt	10
4	Làm tốt công tác giáo dục, đào tạo, quản lý và rèn luyện HS - SV. Thực hiện tốt trách nhiệm khi làm chủ nhiệm lớp	6
5	Học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, hoàn thành các khóa đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch của nhà trường, đạt điểm trung bình khá trở lên	4
6	Tham gia hoạt động công tác Đảng, Đoàn, Công đoàn, Hội và các hoạt động xã hội khác	3
7	Quản lý tốt tài sản, cơ sở vật chất trong phạm vi mình quản lý	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính trường)

Quy trình đánh giá thực hiện công việc thường gồm 2 bước: đầu tiên do chính bản thân giáo viên tự đánh giá và cho điểm theo phiếu đánh giá; tiếp theo sẽ do bộ phận nơi giáo viên đang làm việc được người chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp đánh giá. Cuối cùng là ở cấp trường sẽ có một Hội đồng bình xét thi đua, họ sẽ đánh giá và so sánh, đối chiếu với phiếu đánh giá của bản

thân giáo viên và kết quả đánh giá người quản lý trực tiếp để xem có vi phạm gì không để công bố danh hiệu thi đua của từng giáo viên. Đôi khi kết quả đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm của người lãnh đạo, yêu ghét không rõ ràng nên dễ dẫn đến kết quả đánh giá không được chính xác.

Do đó khả năng kích thích tạo động lực qua đánh giá thường nguồn nhân lực chưa cao. Để làm rõ vấn đề này, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của giáo viên về mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thưởng tại trường.

Bảng 2.13: Đánh giá của giáo viên về công tác đánh giá thực hiện công việc

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào	10,2	43,2	46,6	100
- Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	44,9	54,2	9,3	100
- Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	36,4	45,8	17,8	100
- Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	44,3	34,5	21,2	100
- Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	50,0	38,1	11,9	100
- Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL	42,4	48,4	9,2	100
- Hài lòng với công tác đánh giá THCV	58,5	27,1	14,4	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của GV tại trường)

Kết quả khảo sát trên cho thấy với chỉ tiêu hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc thì người trả lời hài lòng chiếm 27,1% và rất hài lòng chỉ có 14,4%; 18, Số giáo viên không hài lòng chiếm tỷ lệ khá cao là 58,5%. Các khía cạnh thuộc hoạt động đánh giá thực hiện công việc được đánh giá có mức độ hài lòng cao, chẳng hạn như: hiểu rõ kết quả thực hiện công việc có tỷ lệ đánh giá hài lòng và rất hài lòng là 89,8%; đánh giá thực hiện chính xác và công bằng với tỷ lệ hài lòng là 45,8%, rất hài lòng và 17,8%. Các tiêu chí khác mức độ hài lòng cũng khá cao, dao động từ 38% đến 48%. Một số tiêu chí bị đánh giá không hài lòng khá cao, trong đó có tiêu chí luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc có tới 50,0% không hài lòng; tiêu chí đánh giá rõ ràng, hợp lý có đến 44,9% không hài lòng; tiếp đến là tiêu chí chu kỳ đánh giá hợp lý, kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý trong quản trị nhân lực cũng ở mức độ không hài lòng là 42,4%.

Như vậy, có thể thấy công tác đánh giá thực hiện công việc đã được ban giám hiệu quan tâm và việc đánh giá cũng được thực hiện khá thường xuyên. Bên cạnh đó, có một số hạn chế như: phương pháp đánh giá sử dụng thang điểm, nhưng việc thiết kế thang đo lại đơn giản, các tiêu thức đánh giá còn sơ sài nên dẫn đến bị ảnh hưởng rất nhiều từ những lỗi chủ quản của người đánh giá.

Ngoài ra, công tác phản hồi thông tin cho giáo viên chưa được thực hiện tốt, chỉ dừng lại ở việc thông báo cho họ xếp loại gì, chứ Ban lãnh đạo nhà trường chưa ngồi lại cùng giáo viên để tìm hiểu những khó khăn, vướng mắc mà họ gặp phải trong quá trình làm việc. Hay như kết quả đánh giá thực hiện công việc vẫn chỉ sử dụng cho việc tính tiền lương, đánh giá danh hiệu thi đua mỗi năm chứ không phục vụ cho việc bố trí nhân lực, thăng tiến và đào tạo phát triển nhân lực.

2.3.2.3. Tạo động lực làm việc bằng chính sách đào tạo phát triển và cơ hội thăng tiến cho đội ngũ giáo viên

a) Về công tác đào tạo

Công tác đào tạo cho đội ngũ giáo viên là hoạt động đặc biệt được nhà trường coi trọng, bởi nó ảnh hưởng đến công tác giảng dạy và uy tín, vị thế của trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng.

Hiện tại xác định nhu cầu đào tạo của giáo viên nhà trường chủ yếu dựa vào việc phân tích các yếu tố sau:

Một là, căn cứ vào mục tiêu, chiến lược, định hướng lâu dài của nhà trường. Đây là điểm quan trọng đầu tiên trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

Hai là, căn cứ vào việc phân tích tình hình lao động hiện tại của nhà trường để xác định đối tượng, nội dung cần đào tạo nhằm đảm bảo đủ số lượng, chất lượng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu phát triển của nhà trường.

Ba là, căn cứ tiêu chuẩn chức danh công việc của từng giáo viên để xem xét họ cần được trang bị thêm kiến thức và kỹ năng gì để hoàn thành tốt công việc được giao.

Bốn là, căn cứ vào yêu cầu của công việc: đổi mới phương pháp giảng dạy, đổi mới chương trình học của học sinh - sinh viên, đào tạo cho học sinh - sinh viên thêm kiến thức để tham dự các kỳ thi tuyển quan trọng dẫn đến cần thiết phải bổ sung kiến thức, kỹ năng cho đội ngũ giáo viên nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc. Và căn cứ theo nhu cầu phát triển nhân lực của nhà trường, quy hoạch cán bộ, thăng tiến cho một số giáo viên giỏi của trường nên cần học tập, đào tạo nâng cao trình độ cho bước phát triển trong tương lai.

Các phòng, Khoa sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo và gửi về phòng Đào tạo nhà trường để Ban lãnh đạo phê duyệt. Sau đó phòng Đào tạo sẽ cùng phối hợp với các bộ phận liên quan triển khai chương trình đào tạo theo kế hoạch.

Từ nhiều năm nay, hầu như mọi nguyện vọng được đi đào tạo sau đại học của các giáo viên trong trường đều được nhà trường ủng hộ và tạo mọi điều kiện. Số lượng giáo viên được đi đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu ở nước ngoài, đào tạo tiến sỹ và thạc sỹ ngày càng tăng lên.

Bảng 2.14 Số lượng giảng viên nhà trường được đi đào tạo

Đơn vị tính: Người

Số TT	Nội dung đào tạo	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Bồi dưỡng NC kiến thức ở trong nước	32	35	46
2	Bồi dưỡng NC kiến thức ở nước ngoài	8	20	1
3	Bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm	6	8	4
4	Đào tạo Thạc sỹ	4	12	3
5	Đào tạo Tiến sỹ		1	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Nhìn bảng trên ta thấy, công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ cho đội ngũ giáo viên nhà trường được tiến hành khá đều đặn, số lượng người được đi đào tạo năm sau cao hơn năm trước. Số lượng giáo viên của năm 2015 là 46 người, gấp 1,5 lần so với năm 2013. Điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo nhà trường với công tác đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ giáo viên. Nhà trường đã dành ra nguồn kinh phí để hỗ trợ cho giáo viên đi học thạc sỹ, tiến sỹ cho thấy ban lãnh đạo rất quan tâm đến công tác này. Song sự phát triển trình độ học vấn không đồng đều ở mỗi Khoa, phòng ban; việc lựa chọn ngũ giáo viên đi học tập chương trình sau đại học, các chương trình bồi dưỡng, nâng cao kiến thức còn tràn lan, chưa đúng với quy hoạch. Tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm cho giáo viên mới tuyển và giáo viên chưa qua bồi dưỡng để cấp chứng chỉ theo quy định của Bộ GD&ĐT chưa kịp thời; giáo viên chưa chủ động nghiên cứu và đổi mới phương pháp giảng dạy phù

hợp mục tiêu, nội dung và phương pháp kiểm tra đánh giá kết quả học tập của sinh viên.

Để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của giáo viên hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của giáo viên về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo, kết quả được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.15: Đánh giá của giáo viên về công tác đào tạo

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	17,2	36,2	46,6	100
- Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	40,7	44,1	15,2	100
- Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	38,1	45,7	16,2	100
- Phương pháp đào tạo phù hợp	45,8	46,6	7,6	100
- Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	21,2	61,0	17,8	100
- Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	43,2	46,6	10,2	100
- Hài lòng với công tác đào tạo	18,6	45,8	35,6	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của GV)

Qua kết quả ở bảng cho thấy giáo viên hài lòng và rất hài lòng với công tác đào tạo tại nhà trường với tỷ lệ rất cao, tới 81,4%; còn không hài lòng chỉ

chiếm 18,6%. Giáo viên đánh giá ở khía cạnh được tham gia đầy đủ các khóa học cần thiết cho công việc với tổng số phiếu hài lòng là 36,2%, rất hài lòng là 46,6%; có sự theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp với số phiếu hài lòng là 61,0%, rất hài lòng là 17,8% và nội dung đào tạo phù hợp với công việc có số phiếu hài lòng đạt tỷ lệ 44,1%. Tuy nhiên, vẫn còn tỷ lệ giáo viên không hài lòng với phương pháp đào tạo là 45,8%; tỷ lệ giáo viên cho rằng nội dung không phù hợp với thực hiện công việc họ mong muốn được đào tạo là 43,2%..

b) Tạo cơ hội thăng tiến cho giáo viên

Với triết lý “con người là cội nguồn”, lãnh đạo nhà trường luôn có chính sách trọng dụng người tài, luôn tạo điều kiện cho giáo viên có cơ hội học tập, phát triển tốt nhất. Hoạt động đề bạt thăng tiến tại trường được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Hoạt động bổ nhiệm cán bộ được quy định trong hướng dẫn ISO về công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, xác định rõ thời hạn, tiêu chuẩn, quy trình bổ nhiệm.

Bảng 2.1.6: Mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến của giảng viên

Số TT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Uy tín bản thân trong tập thể	1
2	Năng lực, sở trường	2
3	Quan hệ tốt trong tập thể	3
4	Thâm niên công tác	4
5	Bằng cấp	5
6	Mức độ hoàn thành công việc	6
7	Vị trí công tác hiện tại	7

(Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của GV trường)

Qua ý kiến từ phiếu khảo sát đánh giá từ giáo viên về các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến của bản thân, kết quả thu được cho thấy mức độ quan trọng nhất là uy tín của bản thân trong tập thể, tiếp đến là năng lực, sở trường của bản thân và quan hệ tốt trong tập thể. Quy trình bổ nhiệm có các bước đề cử, lấy phiếu tín nhiệm nên quan hệ trong tập thể có ảnh hưởng lớn đến khả năng thăng tiến. Cuối cùng yếu tố bằng cấp và thâm niên công tác được đánh giá có mức độ quan trọng hơn kết quả thực hiện công việc và vị trí công tác của giáo viên

Bên cạnh những kết quả đạt được, công tác đề bạt thăng tiến còn có một hạn chế do các nguyên nhân sau:

Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng, mang tính hình thức, chung chung; chỉ quy định về bằng cấp, trình độ chính trị, tuổi đời, năng lực làm việc nên giáo viên khó có căn cứ để phấn đấu đạt mục tiêu.

Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của người lao động, chỉ chủ yếu là những người có thâm niên công tác, có uy tín sẽ được đề cử và bổ nhiệm. Những người trẻ mới vào trường giảng dạy dù có năng lực nhưng ít có cơ hội thăng tiến. Chính vì thế mà giáo viên trẻ rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.3.2.4. Môi trường và điều kiện làm việc

Tạo những điều kiện thuận lợi cho người lao động làm tốt công việc được giao chính là góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Vì vậy, trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng luôn quan tâm tới việc tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ giáo viên.

Năm 2010, trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng hoàn thành việc xây dựng trường với diện tích gần 11 ha đất với đầy đủ khu giảng đường, hội trường, thư viện, ký túc xá sinh viên và văn phòng làm việc của cán bộ giáo viên nhà trường.

Văn phòng làm việc của giáo viên đều được trang bị máy lạnh, hệ thống thông tin liên lạc bằng mạng nội bộ, có hệ thống wifi phủ khắp toàn trường nên thuận lợi cho công tác truy cập, tạo điều kiện tốt cho công tác giảng dạy cũng như nghiên cứu khoa học của giáo viên.

Tác giả đưa ra kết quả khảo sát của giáo viên về điều kiện làm việc của nhà trường ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của họ hay không. Kết quả khảo sát cho thấy:

Bảng 2.17: Đánh giá của giáo viên về điều kiện làm việc

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố (%)			
	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng số %
- Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	23,3	46,6	30,1	100
- Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác	16,7	56,3	27,0	100
- Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp	17,8	40,9	41,3	100
- Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	21,2	42,4	36,4	100
- An toàn vệ sinh lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	12,6	43,3	44,1	100
- Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	15,8	51,1	33,1	100
- Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc	19,1	54,5	26,4	100

(Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của GV)

Qua đó cho thấy phần lớn giáo viên nhà trường cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại nhà trường, tỷ lệ số người không hài

lòng với điều kiện làm việc chỉ chiếm 19,1%. Các khía cạnh khác như: không gian làm việc, trang thiết bị có đáp ứng yêu cầu công việc có tỷ lệ số người đánh giá hài lòng và rất hài lòng chiếm 78,8%, giảng viên cũng có mức độ hài lòng và rất hài lòng khá cao tới đối với bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái và luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác giữa các thành viên đều có tỷ lệ số người hài lòng và rất hài lòng đạt từ 76,7% đến 83,3%; luôn hài lòng và rất hài lòng với quan hệ đồng nghiệp đạt tỷ lệ 82,2%.

Qua phân tích về môi trường và điều kiện làm việc có thể thấy nhà trường đã có sự quan tâm rất cao nhằm tạo môi trường làm việc tốt nhất cho giáo viên nhà trường. Tuy nhiên có một số ít không hài lòng về môi trường làm việc do việc đi lại của giáo viên có khó khăn đặc biệt là giáo viên có con nhỏ và ở xa trường.

2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực cho giáo viên Trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

2.4.1. Ưu điểm của hoạt động tạo động lực tại trường

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực cho giáo viên 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 giáo viên: Nhà trường đã thực hiện đúng theo quy định của pháp luật, mức lương bình quân của giáo viên qua các năm đã tăng lên.

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

Nhà trường cung cấp đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công tác giảng dạy của giáo viên, 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 và điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn, vệ sinh, sức khỏe cho giáo viên.

Các Khoa đều xây dựng và thực hiện bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho giáo viên, 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 giáo viên.

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 giáo viên luôn được chú ý. Lãnh đạo nhà trường luôn có chính sách khuyến khích, động viên và tạo điều kiện cho giáo viên đi học để nâng cao trình độ.

Mối quan hệ giữa lãnh đạo nhà trường với giáo viên 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 giáo viên 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 giáo viên nhà trường.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những ưu điểm nổi bật về công tác tạo động lực cho giáo viên 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 giáo viên. Vì thế các biện pháp tạo động lực chưa hoàn toàn đáp ứng

mong muốn, nhu cầu của toàn bộ giáo viên nhà trường nên ảnh hưởng tới hiệu quả của các biện pháp mà nhà trường đưa ra.

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

- 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 như sách giáo trình, tài liệu tham khảo còn hạn chế.

- 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, vì vậy chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của các giáo viên.

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

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

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

Nguyên nhân những hạn chế trên là do:

- Công cụ tạo động lực vật chất cho giáo viên 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 giáo viên thực hiện quá trình đánh giá này một cách gượng ép, chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc là nhằm tạo động lực làm việc mà chỉ coi đây là công việc để bình xét thi đua và thực hiện công tác thi đua mà thôi.

- Một số ít giáo viên cho rằng điều kiện nghiên cứu chuyên môn của họ chưa được thuận lợi. Vì họ vẫn phải đảm bảo thời gian đứng lớp và các công

việc hành chính khác, nên thời gian tập trung làm nghiên cứu chuyên môn không được coi trọng.

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

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Động lực lao động luôn là vấn đề được các nhà quản lý quan tâm ở mọi thời đại, đặc biệt trong xã hội hiện đại thì vấn đề này đang trở thành mục tiêu chiến lược giữa các tổ chức, doanh nghiệp,... Với các trường đại học, cao đẳng thì bên cạnh cơ chế hình thành động lực như những thành phần lao động khác, mục tiêu làm cho giảng viên giảng dạy tốt và nghiên cứu khoa học có hiệu quả luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của các cấp quản lý. Hiện tại, trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng đang sử dụng nhiều công cụ tạo động lực lao động: lương, thưởng, chế độ đãi ngộ kích thích vật chất và tinh thần tác động đến người lao động. Tuy nhiên, những chính sách tạo động lực và các công cụ này trong những năm qua chưa có những thay đổi điều chỉnh phù hợp. Trong bối cảnh phát triển nhanh như hiện nay, những công cụ tạo động lực chưa phát huy được hết hiệu quả như mong muốn nên người lao động chưa hăng say với công việc, còn làm việc mang tính cầm chừng và chưa thật sự yêu thích nghề, tâm lý của giảng viên trẻ còn mang tính trì trệ. Trong bài Luận văn này, Tác giả đã phân tích làm rõ thực trạng tạo động lực làm việc cho giảng viên tại trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng và đưa ra những nguyên nhân cơ bản dẫn đến những hạn chế dẫn đến biểu hiện tiêu cực của giảng viên nhà trường và từ đó tìm ra những giải pháp khắc phục, góp phần nâng cao động lực làm việc cho giảng viên nhà trường sẽ được trình bày cụ thể trong chương 3 của luận văn.

Chương 3:
GIẢI PHÁP
TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO GIÁO VIÊN
TRƯỜNG CAO ĐẲNG NGHỀ DU LỊCH VÀ DỊCH VỤ
HẢI PHÒNG

3.1. Các căn cứ cho việc đề xuất giải pháp

3.1.1. Xu thế phát triển của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa

Theo xu thế phát triển toàn cầu hóa thì việc tạo động lực thúc đẩy lao động của cán bộ giáo viên và cán bộ quản lý giáo dục của nhà trường là nhiệm vụ của các cấp ủy và chính quyền, coi đó là một bộ phận quan trọng trong công tác cán bộ của Đảng và Nhà nước. Vì nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là cán bộ đông đảo nhất, có vai trò quan trọng hàng đầu trong sự nghiệp nâng cao dân trí, xây dựng nhân tài, xây dựng con người, đào tạo nguồn nhân lực cho đất nước.

Việc xây dựng, phát triển và tạo động lực cho giáo viên nhằm nâng cao chất lượng trên cơ sở số lượng và cơ cấu hợp lý phải quan tâm đến tính đồng bộ, toàn diện, đồng thời phải có trọng tâm, trọng điểm để đáp ứng được nhu cầu vừa nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục.

Để phát triển nền kinh tế tri thức, cần chuẩn hóa đội ngũ giáo viên ở tất cả các mặt như vững vàng về chính trị, gương mẫu về đạo đức, trong sạch về lối sống, có trí tuệ, kiến thức và năng lực hoạt động thực tiễn.

3.1.2. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống

Người lao động ngày nay không chỉ được động viên bởi yếu tố tiền bạc mà còn nhiều yếu tố khác nữa. Vì vậy việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên là hết sức cần thiết vì xuất phát từ yêu cầu của thực tiễn, gắn liền với nhiệm vụ chính trị của nhà trường. Họ có động lực làm việc thì mới truyền dạy cho thế hệ học sinh, sinh viên trong tương lai những bài học bổ ích

đem lại cho đất nước những thế hệ tương lai kế cận, giúp ích cho đời sau. Điều này đòi hỏi các đơn vị cần có các giải pháp để đáp ứng các nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

3.1.3. Mục tiêu và định hướng phát triển trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng trong thời gian tới

3.1.3.1. Định hướng phát triển của trường

Trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng luôn phấn đấu trở thành một ngôi trường trọng điểm, là cơ sở đào tạo cung cấp nguồn lao động có chất lượng cao của ngành du lịch. Để có được điều đó nhà trường cần có đội ngũ cán bộ giáo viên đạt trình độ mức chung của ngành và có cơ cấu phù hợp nhằm tạo uy tín và khẳng định vị thế của trường. Sinh viên khi ra trường được trang bị kiến thức và phương pháp có đủ năng lực trong môi trường cạnh tranh.

- Phát triển trường nghề chất lượng cao để đào tạo nhân lực kỹ thuật trực tiếp trong sản xuất, dịch vụ có kiến thức, kỹ năng và trách nhiệm nghề nghiệp cao, nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh của người lao động và của quốc gia trong bối cảnh hội nhập quốc tế, góp phần thực hiện thành công mục tiêu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

3.1.3.2. Mục tiêu của Trường đến năm 2020

a) Mục tiêu tổng quát

Phấn đấu đến năm 2020 thành trường cao đẳng nghề chất lượng cao đủ năng lực đào tạo một số nghề được các nước tiên tiến trong khu vực ASEAN hoặc quốc tế công nhận, góp phần đổi mới căn bản, toàn diện đào tạo nghề ở Việt Nam và đáp ứng yêu cầu nhân lực chất lượng cao cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

b) Mục tiêu cụ thể

Mục tiêu về giáo viên

Xây dựng đội ngũ giáo viên đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, phấn đấu đến năm 2020 có 100% giáo viên đạt chuẩn quy định, có trình độ tin học IC3 hoặc tương đương trở lên, trình độ ngoại ngữ tiếng Anh đạt 350 điểm TOEIC hoặc tương đương trở lên. Trong đó, giáo viên dạy các nghề trọng điểm được chuyển giao có trình độ ngoại ngữ tiếng Anh đạt 450 điểm TOEIC hoặc tương đương trở lên.

Mục tiêu về đào tạo:

Đào tạo, bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho cán bộ giáo viên có trình độ cao nhằm đáp ứng cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cao cho ngành, cụ thể là: 100% học sinh, sinh viên tốt nghiệp hệ trung cấp nghề đạt bậc 2/5, hệ cao đẳng nghề đạt bậc 3/5 của tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc gia và có trình độ tin học đạt tiêu chuẩn IC3 hoặc tương đương trở lên, trình độ ngoại ngữ tiếng Anh đạt 300 điểm TOEIC hoặc tương đương trở lên. Trong đó, học sinh, sinh viên tốt nghiệp các nghề trọng điểm theo chương trình đào tạo được chuyển giao từ nước ngoài có trình độ ngoại ngữ tiếng Anh đạt 450 điểm TOEIC hoặc tương đương trở lên và được các tổ chức giáo dục, đào tạo có uy tín của khu vực ASEAN hoặc quốc tế công nhận văn bằng, chứng chỉ.

Xây dựng đổi mới chương trình dạy học và các chương trình thực hành nghề để trở thành trường trọng điểm của khu vực duyên hải Bắc Bộ và cả nước trong việc đào tạo nhân lực cho ngành du lịch.

Thực hiện trao đổi cán bộ khoa học với các trường cao đẳng, đại học trong khu vực và trong cả nước nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và khả năng nghiên cứu cho cán bộ giáo viên.

Tăng cường năng lực nhận thức công nghệ cho học sinh, sinh viên, tăng thêm tần suất thực tập của sinh viên, liên kết với các trung tâm hỗ trợ việc làm dành cho sinh viên sắp ra trường và liên kết với các doanh nghiệp nhằm tạo cơ hội cho sinh viên được trau dồi thêm kiến thức thực tế ngoài xã hội giúp

các em có cái nhìn khái quát nhất khi ra làm việc ở ngoài khác với học lý thuyết ra sao.

Xây dựng thêm các chương trình học kỹ năng mềm giúp các em khi tiếp xúc với môi trường làm việc có thể xử lý tốt các vấn đề xảy ra, tự tin trong giao tiếp, có vốn kiến thức rộng và hiểu biết trong lĩnh vực du lịch.

Mục tiêu về nghiên cứu khoa học

Thực hiện các hoạt động nghiên cứu khoa học, thông tin tuyển sinh đầu vào ở các tổ chức nước ngoài, phát triển nghề và dịch vụ nhà hàng, khách sạn trong điều kiện và khả năng cho phép.

Hướng tới mục tiêu trở thành một ngôi trường cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cao, ứng dụng khoa học - công nghệ vào thực tiễn đáp ứng nhu cầu phát triển ngành du lịch trọng điểm của khu vực duyên hải Bắc Bộ và của cả nước.

Kết hợp thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và đào tạo nhằm nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo đáp ứng yêu cầu về nguồn nhân lực khoa học và công nghệ trình độ cao.

Thực hiện trao đổi cán bộ khoa học với các trường Đại học, Cao đẳng trong nước và một số trường trong khu vực để nâng cao trình độ chuyên môn và khả năng nghiên cứu cho cán bộ giảng viên.

Thực hiện nâng cao tần suất thực tập của sinh viên, tăng cường năng lực nhận thức cho HSSV, liên kết xây dựng “trung tâm hỗ trợ sinh viên và liên kết với doanh nghiệp” để thực hiện giới thiệu sinh viên nhà trường có trình độ cao làm việc cho các công ty du lịch, các khách sạn - nhà hàng hoặc các tổ chức khác.

Hợp tác, phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học với các trường Đại học, Cao đẳng về ngành du lịch nhằm thực hiện đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học, triển khai tiến bộ kỹ thuật và công nghệ cho cán bộ,

giáo viên và sinh viên, triển khai các đề tài khoa học về quản trị nhà hàng - khách sạn vào thực tiễn tại các công ty du lịch và các cơ sở đào tạo du lịch góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế.

Mục tiêu của Ban lãnh đạo nhà trường

Nghề giáo luôn là nghề được Nhà nước tôn trọng và đánh giá cao. Theo quan điểm của Ban lãnh đạo nhà trường thì vấn đề tạo động lực cho giáo viên của nhà trường công hiến và làm việc hết sức mình để giúp trường khẳng định được uy tín của trường trong cái nhìn về các doanh nghiệp tuyển dụng nhân lực ngành du lịch hay chính từ cái nhìn của học sinh, sinh viên khi chọn trường thi và xét tuyển đầu vào.

3.1.4. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp

- Công tác tạo động lực phải đảm bảo cải thiện đời sống cho cán bộ giáo viên trong nhà trường, giúp cho người lao động yên tâm công tác, đóng góp một cách tích cực cho nhà trường.

- Không những thế, công tác tạo động lực còn phải quan tâm đến đời sống tinh thần cho người lao động, tạo ra được môi trường làm việc thân thiện, tạo ra sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, xây dựng mối quan hệ bình đẳng và cộng tác giữa các cán bộ, giáo viên trong nhà trường.

Đó chính là quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất các giải pháp mang tính khả thi trong việc tạo động lực lao động cho họ.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng

Việc đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc cho giáo viên nhằm mục đích không chỉ giữ chân họ gắn bó lâu dài với nhà trường mà họ còn cống hiến nhiều thành tích cao hơn nữa. Ngoài ra, những giải pháp này còn giúp nhà trường có thể đạt được các mục tiêu phát triển đã đề ra. Các giải pháp đó là:

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống thù lao lao động

3.2.1.1. Hoàn thiện chính sách trả lương gắn với kết quả thực hiện công việc của giáo viên

Trong bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc. Nó không những là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động giúp trang trải những chi tiêu, sinh hoạt dịch vụ cần thiết mà còn ảnh hưởng đến địa vị của họ trong xã hội. Chính vì vậy, một mức tiền lương công bằng, cùng với phương thức tính lương và cách thức trả lương hợp lý sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức.

Để tạo động lực làm việc cho giáo viên và giữ họ gắn bó lâu dài thì nhà trường cần trả lương đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường. Cùng với những thực tế đã nghiên cứu trong trường, tác giả xin đề xuất một số giải pháp như sau:

Một là, phổ biến rộng rãi và giải thích rõ cho người lao động hiểu về quy chế trả lương đang áp dụng tại trường, cách tính toán lương, hệ số lương chức danh... để người lao động hiểu rõ về mức lương mà họ nhận được, thấy được sự công bằng khi so sánh với thu nhập của những người lao động khác trong nhà trường.

Quy chế trả lương là văn bản quy định những nội dung, nguyên tắc, phương pháp hình thành, sử dụng và phân phối quỹ tiền lương trong nhà trường nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực trong trả lương. Chính vì vậy, nhà trường cần phải nghiên cứu, xây dựng và áp dụng quy chế trả lương chung cho tất cả cán bộ, giáo viên nhà trường. Để có thể xây dựng quy chế trả lương hợp lý, nhà trường cần dựa vào:

- Bộ luật Lao động hiện hành;

- Các Văn bản về tiền lương do chính phủ và các Bộ, Ngành chức năng ban hành;

- Các Văn bản quy định tiền lương riêng đối với ngành giáo dục và dạy nghề;

Khi xây dựng quy chế trả lương, nhà trường cũng cần phải chú ý đảm bảo các nguyên tắc:

- Công khai, dân chủ

- Phân phối theo lao động, trả lương gắn với năng suất, chất lượng và hiệu quả của từng người, từng bộ phận lao động, khắc phục tình trạng phân phối bình quân, không gắn với kết quả lao động.

- Cán bộ công nhân viên làm công việc gì, giữ chức vụ gì thì được hưởng lương theo công việc đó, chức vụ đó.

- Quỹ tiền lương được phân phối trực tiếp cho người lao động làm việc trong doanh nghiệp, không sử dụng vào mục đích khác.

- Lãnh đạo nhà trường tổ chức phối hợp với tổ chức Công đoàn cùng cấp để xây dựng quy chế trả lương.

Hai là, hoàn thiện hệ thống tiền lương phù hợp hơn theo hướng:

Tiền lương cần đảm bảo tái sản xuất sức lao động, là nguồn thu nhập chủ yếu của người lao động nên nó cần đảm bảo cuộc sống của họ cũng như phải tích lũy. Do đó, nhà trường cần xem xét sự biến động của chỉ số giá tiêu dùng trên thị trường để ấn định lương sao cho hợp lý và đảm bảo tính cạnh tranh trong việc thu hút giáo viên giỏi của nhà trường.

Tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc cả về mặt số lượng và chất lượng, đồng thời cần có tính phân biệt giữa các loại công việc đặc thù khác nhau của các giáo viên.

Ba là, xây dựng cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng. Hiện tại, việc đánh giá thực hiện

công việc của nhà trường được thực hiện mang tính hình thức, chưa phản ánh chính xác đóng góp của người lao động. Do đó, tiền lương chưa phản ánh mức độ đóng góp khác nhau của giáo viên, với việc hoàn thiện bản mô tả công việc rõ ràng, xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, thành tích của giáo viên cần được theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc hoàn thành mà còn đánh giá ở năng lực, hành vi và thái độ trong quá trình làm việc. Theo đó, tiền lương tăng lên gắn liền với kết quả đánh giá và năng lực thể hiện trong thực tế của từng giáo viên.

Bốn là, đôi với tiền lương tăng thêm, công thức tính lương tăng thêm nên được duy trì nhưng tăng thêm hệ số. Việc điều chỉnh hệ số này ngoài căn cứ vào quỹ thu chi của nhà trường cũng cần xem xét điều chỉnh với sự biến động của các yếu tố khác trên thị trường. Nếu quỹ thu chi bị thâm hụt thì nhà trường cần sử dụng đến quỹ dự phòng để hỗ trợ thêm cho đội ngũ giáo viên. Đây là việc làm hết sức quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống của giáo viên và có tác động đến tinh thần, thái độ làm việc của họ, tránh tình trạng tiền lương của họ giảm hoặc tăng chậm hơn so với mức đô trượt giá trong khi mức giá luôn tăng cao liên tục.

3.2.1.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn

a) Về công tác khen thưởng

Tuy có giá trị không lớn bằng tiền lương, nhưng phụ cấp và tiền thưởng đóng góp một phần không nhỏ vào thu nhập cho người lao động. Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như một biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Trên thực tế, tiền thưởng có thể truyền cảm hứng cho động lực của nhân viên, nhưng chỉ

khi các nhà quản lý thưởng đúng và kịp thời cho người lao động. Nói chung, nhân viên có nhiều khả năng phản ứng thuận lợi cho một phần thưởng nếu lựa chọn hình thức thưởng phù hợp và nhân viên nhận ra được giá trị phần thưởng cũng như giá trị nỗ lực họ sẽ làm để đạt được điều đó.

Do vậy, Nhà trường phải áp dụng chính sách thưởng phạt phân minh. Không gì làm nản lòng giảng viên bằng người có công, người làm việc hiệu quả cao lại không được thưởng trong khi người làm việc hiệu quả kém, người làm sai được thưởng, hoặc người có công, có thành tích cũng như người không có thành tích đều được thưởng như nhau. Để làm tốt công tác khen thưởng nhà trường cần thực hiện một số biện pháp sau:

- Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng: hiện tại hình thức khen thưởng chủ yếu thưởng bằng tiền mặt, nhà trường có thể đa dạng hóa bằng các hình thức như: chuyến du lịch nước ngoài, một kỳ nghỉ phép đối với những giáo viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao thay vì chỉ chú trọng thưởng vào các dịp lễ, tết. Ngoài ra, có một hình thức ít tốn kém nhưng lại có tác dụng to lớn đó là trao bằng khen cho các thành viên có thành tích xuất sắc trong các hoạt động nghiên cứu chuyên môn như: nghiên cứu khoa học, đổi mới phương pháp giảng dạy, sáng kiến trong hoạt động chuyên môn. Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, người lao động sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của họ.

- Thời hạn xét thưởng hợp lý: quyết định xét thưởng phải đưa ra một cách kịp thời, đúng nơi, đúng lúc. Khi thời điểm giáo viên có thành tích xuất sắc và nên xét thưởng luôn nhưng bỏ quên xa sẽ khiến họ cho rằng lãnh đạo nhà trường đã không nhìn nhận đúng lúc đóng góp của họ. Bởi vậy, nhà trường cần ghi nhận kịp thời với những thành tích xuất sắc, cần khen ngợi ngay nếu chưa có phần thưởng tài chính để tăng tự hào cho bản thân giáo

viên. Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner đã chỉ ra rằng khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi với thời điểm thưởng/ phạt càng ngắn bao nhiêu càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.

- Điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp với giá cả thị trường: phần thưởng cho người lao động có ý nghĩa nhất định đối với người lao động thì mới tạo ra sự hy vọng, sự mong đợi kích thích người lao động tăng cường nỗ lực bản thân để đạt được phần thưởng. Nhà trường cần nghiên cứu điều chỉnh nâng cao giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay, khi xây dựng được các quy định rõ ràng về các mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho giáo viên để làm tăng kỳ vọng cho họ về quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

- Phần thưởng phải gắn trực tiếp với thành tích của người lao động: công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên thành tích của người lao động, tránh tình trạng khen thưởng đại trà. Vì thế, ngoài tiêu chí xét thưởng rõ ràng còn cần tới khả năng và sự công tâm đánh giá của người quản lý. Khi đã có quy định rõ ràng về xét thưởng cần phải thông báo và giải thích rõ cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng

Để nâng cao hiệu quả của tiền thưởng, Nhà trường cần phải tăng cường công tác giáo dục tư tưởng cho người lao động, hạn chế tình trạng dĩ hòa vi quý nhằm làm cho tiền thưởng vận hành an toàn thể hiện đúng vai trò khuyến khích lao động. Người lao động cần phải hiểu rõ ý nghĩa, vai trò của tiền thưởng này và phải có sự đánh giá công bằng, xứng đáng đối với những người có thành tích tốt, có những đóng góp to lớn trong hoạt động giáo dục. Cách xác định hệ số thưởng nên được cải tiến và nhà trường cũng cần xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn cụ thể rõ ràng để xác định hệ số thưởng ứng với những công việc đặc thù khác nhau.

Với đặc điểm của trường dạy nghề về Du lịch, chủ yếu sử dụng lao động trí óc, thì sự nhiệt tình, đặc biệt là sự sáng tạo của người lao động sẽ góp một phần quan trọng vào nâng cao chất lượng dạy nghề. Vì vậy, các chế độ tiền thưởng và phụ cấp phải tương xứng, sao cho đó trở thành động lực mạnh mẽ để người lao động phát huy hết tiềm năng của mình, đem lại hiệu quả cho nhà trường. Mức tiền thưởng cao hay thấp phụ thuộc vào mức độ hoàn thành điểm thi đua theo phương pháp đánh giá thực hiện công việc của cán bộ giáo viên. Điều này sẽ kích thích người lao động làm việc nỗ lực hơn, hăng say hơn, bỏ nhiều tâm huyết cho việc tìm tòi, nghiên cứu cải tiến phương pháp giảng dạy hiệu quả và nghiên cứu khoa học.

Ngoài ra, không chỉ thưởng bằng tiền, Nhà trường cũng nên mở rộng hình thức thưởng bằng tinh thần. Nhân viên hiểu làm thế nào để lấy phần thưởng, các phần thưởng được liên kết rõ ràng với những hành vi cụ thể và giảng viên nhìn thấy hệ thống khen thưởng là công bằng.

b) Về chính sách phúc lợi

Mặc dù công tác phúc lợi tại trường đã được thực hiện tương đối tốt, nhưng để công tác này được đa dạng hoá hơn, đáp ứng tốt hơn nhu cầu cán bộ giảng viên, nhà trường cần thực hiện nghiêm túc các chế độ phúc lợi bắt buộc và tự nguyện. Tùy vào từng thời kỳ và khả năng tài chính mà nhà trường cần duy trì và nâng cao hơn mức chi các loại phúc lợi như các ngày lễ, tết, các trợ cấp cho giáo dục đào tạo,... Với các khoản mức chi của từng loại phúc lợi đó cần quy định mức cụ thể và công khai với cán bộ nhân viên nhà trường.

Nhà trường cần thông tin thường xuyên, giải thích rõ cho giáo viên hiểu các chế độ phúc lợi mà họ nhận được. Các chương trình hội diễn văn nghệ, giao lưu thể thao, hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè giúp cán bộ nhân viên giải tỏa những căng thẳng sau giờ làm việc, phục hồi lại sức khỏe, tăng

thêm tinh thần đoàn kết, hiểu biết giữa cấp trên và cấp dưới, góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong những giai đoạn tiếp theo.

Khi nhà quản lý lựa chọn các loại phúc lợi nào cần xem xét đến tính khả thi của nó và phản ứng của người giáo viên, bởi lựa chọn đó có thể thất bại nếu không có được sự ủng hộ và tham gia tự nguyện của các giáo viên trong nhà trường, đó là bằng cách tiến hành khảo sát nhằm thu hút giáo viên tham gia đóng góp ý kiến. Chương trình phúc lợi nên chú ý đến từng giáo viên khác nhau để điều chỉnh cho phù hợp, với những giáo viên trẻ còn khó khăn về kinh tế nên có những hỗ trợ tốt về nhà ở và quan tâm hơn đến đời sống tinh thần khi phải thường xuyên xa gia đình của các giáo viên nhà trường.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của giảng viên

3.2.2.1. Mục đích của đánh giá:

Mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc là phản ánh chính xác và công bằng kết quả làm việc của giáo viên, nhằm cổ vũ việc học tập, tu dưỡng, phấn đấu vươn lên của giảng viên, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong giáo dục đại học.

Đánh giá thực hiện công việc: “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”. Trong lĩnh vực đào tạo, đánh giá thực hiện công việc của giảng viên là sự so sánh giữa tình hình thực hiện nhiệm vụ của viên chức giảng dạy với yêu cầu đề ra của một trường về giảng dạy, nghiên cứu khoa học và thực hiện các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Nhà trường. Thực chất của việc đánh giá là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người giảng viên so với yêu cầu đề ra của nhà trường.

Kết quả đánh giá giảng viên về giảng dạy, nghiên cứu khoa học, và hoạt động phục vụ xã hội là những cơ sở để các nhà quản lý đánh giá năng lực

toàn diện của một giảng viên và đó cũng là cơ sở để đề bạt, điều chỉnh lương. Đồng thời họ cũng nhận được các lợi ích như: có được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng, được đào tạo một cách hợp lý, biết rõ hiệu quả làm việc của mình từ đó xác định được những điểm cần cải tiến để nâng cao hiệu quả và đề đạt ý kiến để cải thiện điều kiện lao động... Tất cả những lợi ích đó sẽ tạo cho người lao động có động lực làm việc tốt vì họ nhận được sự quan tâm, khích lệ cổ vũ của người quản lý.

Tuy nhiên, trong thực tế việc đánh giá giảng viên hàng năm ở các trường đại học Việt Nam nói chung, ở Trường cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng nói riêng còn mang tính hình thức, thiếu khách quan và đôi khi không chính xác. Do vậy, trong một chừng mực nào đó đánh giá giảng viên đã không mang lại nhiều tác dụng mà đôi khi nó còn kìm hãm sự phấn đấu vươn lên của đội ngũ giảng viên. Sự thiếu chính xác và khách quan của việc đánh giá thể hiện ở việc chưa có một bộ chuẩn đánh giá một cách cụ thể, cho nên việc đánh giá thường dựa vào nhận định chủ quan của người đánh giá. Chính vì vậy, nhà trường cần xây dựng một hệ thống đánh giá rõ ràng, cụ thể.

3.2.2.2. Nội dung giải pháp

Một hệ thống đánh giá khoa học, hợp lý phải bao gồm bốn nội dung cơ bản sau:

Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của giảng viên

Cơ sở của việc xây dựng bộ tiêu chuẩn thực hiện công việc của giáo viên được xác định dựa trên quá trình phân tích công việc. Nếu quá trình phân tích công việc mà được thực hiện tốt sẽ giúp có được các tiêu chuẩn cần thiết về giảng dạy, nghiên cứu khoa học và thực hiện các nhiệm vụ văn hóa xã hội khác. Những tiêu chuẩn này phải cho viên chức giảng dạy thấy được cần phải làm những gì trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào? Đồng thời, nó phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất

lượng của thực hiện công việc. Theo đó, Bộ tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho viên chức giảng dạy trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng cần bao gồm các nội dung sau:

a) Nội dung thứ nhất: Giảng dạy

Một trong những chức năng rất quan trọng của giáo viên nhà trường là truyền đạt kiến thức. Một giảng viên giỏi không chỉ truyền thụ kiến thức mà đồng thời còn giúp sinh viên phát triển những kỹ năng phát hiện vấn đề và kỹ năng phân tích và qua đó họ có thể phát triển suy nghĩ của riêng mình. Do đó, để đánh giá đầy đủ năng lực của giảng viên trong lĩnh vực giảng dạy, cần có những tiêu chí đánh giá bao quát toàn bộ những yêu cầu về hoạt động giảng dạy đối với mỗi giảng viên. Các tiêu chí đó là:

Tiêu chuẩn 1: Về khối lượng giảng dạy:

- Viên chức giảng dạy đảm bảo dạy đủ giờ tiêu chuẩn hoặc vượt giờ tiêu chuẩn.

Viên chức giảng dạy dạy đủ giờ và vượt giờ tiêu chuẩn vẫn để một mức đánh giá. Còn đối với những viên chức giảng dạy không dạy đủ số giờ tiêu chuẩn do cơ cấu chương trình mà có sự giải trình đúng, tức là do lỗi khách quan không phải bản thân viên chức giảng dạy thì về tiêu chí này họ vẫn đạt đủ điểm.

Tiêu chuẩn 2 về chất lượng giảng dạy:

- Kết quả phản hồi từ phía người học.

Kết quả của việc đánh giá chưa được sử dụng đúng mục đích của nó. Một trong những mục tiêu quan trọng của công tác đánh giá là cổ vũ việc học tập, tu dưỡng, phấn đấu của giảng viên. Nhưng những năm qua việc đánh giá thường được tiến hành trong nội bộ giảng viên không có sự tham gia của sinh viên (thường qua các phiếu điều tra), không tính đến chất lượng công việc của giảng viên thông qua kết quả học tập và phấn đấu của sinh viên. Do vậy việc

đánh giá giảng viên không giúp gì cho việc tiến bộ của sinh viên trong suốt quá trình dạy học. Hơn nữa các giảng viên cũng thường ngại khi phải nhận xét, đánh giá đồng nghiệp, nhất là trong các đợt bình bầu các danh hiệu thi đua cuối năm học. Do vậy việc đánh giá chất lượng giảng dạy phải có sự tham gia của sinh viên. Đây là một yếu tố quan trọng khi đánh giá chất lượng giảng dạy của viên chức giảng dạy và là một nguồn thông tin khách quan để đánh giá.

- Phương pháp sư phạm hiện đại (Khoa học, logic, phát huy sáng tạo tích cực của người học, có sáng kiến đổi mới trong giảng dạy).

Một viên chức giảng dạy có kiến thức, chuẩn bị nội dung khoa học nhưng lại không sử dụng phương pháp giảng dạy thích hợp thì khó có thể truyền tải được hết kiến thức cho người học, thu hút người học nghe giảng. Do đó cần phải đưa ra tiêu chuẩn này vì phương pháp phù hợp nó sẽ nâng cao hiệu quả giảng dạy, phát huy tính sáng tạo, tích cực của người học.

- Về sáng kiến đổi mới phương pháp giảng dạy: Đây là một cách để khuyến khích viên chức giảng dạy tự giác học tập, tìm tòi để hoàn thiện phương pháp và chương trình giảng dạy. Sáng kiến đổi mới phương pháp này được ghi nhận, đánh giá thông qua đơn vị hoặc Nhà trường. Điều này có thể biết được thông qua sự tham dự giờ giảng của viên chức giảng dạy trong quá trình giảng dạy.

- Nội dung bài giảng có sử dụng tình huống hoặc minh họa thực tiễn

Thực hiện tốt tiêu chuẩn này sẽ làm tăng sự tập trung chú ý của người học, giúp người học được trải nghiệm, được quan sát, rút ngắn khoảng cách giữa lý luận và thực tiễn.

b) Nội dung thứ hai: Nghiên cứu khoa học

Nghiên cứu khoa học được quan niệm là một chức năng đặc trưng của giáo dục đại học. Để phù hợp với chức năng này, yêu cầu người giảng viên

phải tham gia các hoạt động nghiên cứu khoa học và hoạt động này cần được đánh giá.

Có rất nhiều cách để đánh giá năng lực nghiên cứu khoa học cũng như các hoạt động sáng tạo của giảng viên. Tuy nhiên, một số chỉ báo dưới đây có thể dùng để đánh giá chất lượng hoạt động nghiên cứu khoa học của giảng viên, cụ thể là:

Tiêu chí 1: Số lượng các đề tài, dự án, các công trình nghiên cứu khoa học tham gia.

Tiêu chí 2: Vai trò làm chủ nhiệm các đề tài/dự án nghiên cứu khoa học.

Tiêu chí 3: Tham gia các hội nghị/hội thảo

Hoạt động nghiên cứu khoa học của nhà trường gắn kết chặt chẽ với quá trình đào tạo, cần có định mức giờ chuẩn nghiên cứu đối với giáo viên nhà trường. Xét đến yếu tố cán bộ giảng dạy có tuổi đời còn trẻ, kinh nghiệm nghiên cứu chưa nhiều thì nên áp dụng định mức giờ chuẩn nghiên cứu với đối tượng khác nhau. Riêng bộ môn Ngoại ngữ sẽ rất khó để có nghiên cứu khoa học, vì thế tiêu chí này không áp dụng cho viên chức giảng dạy bộ môn ngoại ngữ.

c) Nội dung thứ ba: Phục vụ xã hội/cộng đồng

Phục vụ xã hội là một lĩnh vực mà hầu như chưa được quan tâm tới khi đánh giá giảng viên ở nước ta trong thời gian qua. Đánh giá chất lượng công việc của giảng viên trong lĩnh vực phục vụ xã hội không hề đơn giản bởi nó phụ thuộc vào nhiều yếu tố và không phải lúc nào cũng có thể phân định rõ vai trò của từng cá nhân. Do đó, một điều cần lưu ý là, khi đánh giá tổng hợp về những đóng góp của giảng viên trong lĩnh vực phục vụ xã hội/cộng đồng, nên nhấn mạnh đến hiệu quả của cá nhân hơn là phạm vi tham gia của họ. Các tiêu chí được mô tả dưới đây có thể là những căn cứ giúp chúng ta đánh giá được đóng góp của bản thân mỗi giảng viên trong lĩnh vực này, gồm:

- Về hoạt động đoàn thể, cộng đồng: Các hoạt động này thông qua:

Tham gia sinh hoạt khoa học, chuyên đề, tham dự các buổi họp đầy đủ và đúng giờ, tham gia tích cực các hoạt động động xã hội khác; chấp hành các nhiệm vụ khác khi được lãnh đạo, quản lý đơn vị giao.

- Về học tập, nâng cao trình độ (trình độ đạt được): Đây là tiêu chí đánh giá về ý thức nâng cao trình độ của viên chức giảng dạy, từ đó sẽ nâng cao chất lượng giảng dạy. Đối với các viên chức giảng dạy nếu sau 3 hoặc 5 năm mà không tham gia nâng cao trình độ như học thạc sĩ hay nghiên cứu sinh thì Nhà trường sẽ điều chuyển làm công tác hành chính hoặc chấm dứt hợp đồng làm việc. Đây cũng coi là hình phạt đối với những viên chức giảng dạy không tham gia nâng cao trình độ. Ngoài ra, để ghi nhận những đóng góp trong quá trình công tác của viên chức giảng dạy, các danh hiệu được Nhà nước phong tặng cần đưa vào thang điểm phù hợp.

Về tỷ trọng của các tiêu chuẩn, mức độ đánh giá tầm quan trọng của các tiêu chí được chia làm 3 mức: mức 1 (tương đương 1 điểm) là mức đánh giá tiêu chí có tỷ trọng ở mức chỉ cần thực hiện đúng yêu cầu của Nhà trường; mức 2 (tương đương 2 điểm) là mức đánh giá tiêu chí có tỷ trọng ở mức cần thực hiện tốt các yêu cầu đặt ra; mức 3 (tương đương 3 điểm) là mức đánh giá tiêu chí có tỷ trọng ở mức cần thực hiện xuất sắc các yêu cầu đặt ra.

Nói tóm lại, đánh giá giảng viên là một công việc hoàn toàn không đơn giản, tuy nhiên để công việc này có ý nghĩa cho việc tạo động lực thúc đẩy sự phấn đấu vươn lên của mỗi giảng viên thì việc nhà trường căn cứ vào sứ mạng, nhiệm vụ cụ thể của trường mình để thiết kế, xây dựng một hệ thống các tiêu chí liên quan đánh giá toàn diện các hoạt động của giảng viên là một vấn đề rất quan trọng và cần làm ngay. Tuy nhiên, bên cạnh các tiêu chí đánh giá thì việc lựa chọn các nguồn đánh giá và các công cụ đánh giá thích hợp

cũng là một nội dung không kém phần quan trọng mà các nhà quản lý cần quan tâm.

Một là, Tiến hành đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn.

Đây là yếu tố trung tâm của đánh giá. Bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức giảng dạy nêu trên đã phản ánh rõ những tiêu thức cần được đo lường trong công việc của người giáo viên. Đồng thời hệ thống đo lường này đã hướng vào việc sử dụng các kết quả của công việc và hành vi thực hiện công việc của người giáo viên khi thực hiện công việc.

Hai là, cung cấp thông tin phản hồi từ phía học sinh

Cung cấp thông tin phản hồi nhằm đưa ra những nhận xét về ảnh hưởng của một hành vi hay hiệu quả làm việc của một cá nhân. Đối với viên chức giảng dạy cần lấy ý kiến phản hồi của học sinh sinh viên và giáo viên dự giờ. Ví dụ như tiêu chí về phương pháp giảng dạy, muốn đánh giá được cần dự giờ giảng của viên chức giảng dạy. Các viên chức giảng dạy tham gia dự giảng ghi lại nhận xét của mình, sau đó trao đổi với viên chức giảng dạy để họ có thể rút kinh nghiệm đồng thời bản nhận xét đó gửi về bộ môn để làm cơ sở đánh giá họ sau này. Đối với sinh viên, Nhà trường cần áp dụng phiếu lấy ý kiến người học về hoạt động giảng dạy của viên chức giảng dạy được đánh giá bằng thang đo từ 1 đến 5 (1 là hoàn toàn không đồng ý, 2 là không đồng ý, 3 là không ý kiến, 4 là đồng ý, 5 là hoàn toàn đồng ý) là phù hợp với thực tiễn của Nhà trường.

Việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động chỉ có thể đem lại kết quả cao nhất khi mối quan hệ giữa người cung cấp và người nhận thông tin là cởi mở, chân thật và tôn trọng lẫn nhau. Đây là một công việc hết sức quan trọng bởi vì nếu không cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động thì sẽ tạo cho họ cảm giác bị cô lập. Khi những khó khăn không được hiểu và

đánh giá đúng, người lao động sẽ không thể tiến bộ và thỏa mãn trong công việc, từ đó làm giảm động lực lao động.

Sau đây xin đưa ra mẫu phiếu đánh giá mà nhà trường có thể tham khảo áp dụng:

Bảng 3.1: Đánh giá quá trình làm việc đối viên chức giảng dạy

Họ và tên:

Mã số nhân viên:

Bộ phận:

Chức vụ:

Học kỳ.....

Năm học

Bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức giảng dạy

Số TT	Tiêu chuẩn Tiêu chí đánh giá	Phân bổ điểm (%)	Điểm đánh giá		
			Cá Nhân tự chấm	Trưởng bộ môn	Hội đồng Thi đua Khen thưởng
1	Tiêu chuẩn liên quan đến giảng dạy (45% điểm)	45			
1.1	Khối lượng giảng dạy	30			
1.2	Tiêu chuẩn về chất lượng giảng dạy (15% điểm)	15			
1.2.1	Phản hồi của người học	8			
1.2.2	Phương pháp sư phạm hiện đại	4			
1.2.3	Nội dung bài giảng có sử dụng tình huống hoặc ví dụ thực tiễn	3			
2	Tiêu chuẩn về nghiên cứu khoa học (35%)	35			
2.1	Khối lượng giờ nghiên cứu khoa học quy đổi	35			

3	Hoạt động đoàn thể, cộng đồng và hoạt động chuyên môn khác (13%)	13			
3.1	Tham gia các hoạt động phong trào của Trường	8			
3.2	Chấp hành các nhiệm vụ khác của lãnh đạo, quản lý đơn vị	4			
3.3	Cố vấn/Giám khảo các cuộc thi học thuật, câu lạc bộ của sinh viên	1			
4	Trình độ đạt được (7%)	7			
4.1	Có trình độ Tiến sĩ	3			
4.2	Có trình độ Thạc sĩ	2			
4.3	Có trình độ đại học Ngoại ngữ	1			
4.4	Có trình độ tin học	1			
Tổng điểm ban đầu		100			
6	Điểm công (điểm)	10			
6.1	Viên chức giảng dạy có thành tích nghiên cứu khoa học xuất sắc	5			
6.2	Được các tổ chức, cơ quan ghi nhận thành tích đóng góp trong năm	1			
6.3	Bảo vệ thành công luận án Tiến sĩ trong năm	3			
	Bảo vệ thành công luận văn	2			

	Thạc sĩ trong năm				
6.4	Hoàn thành một khóa học chuyên môn được cấp chứng chỉ, chứng nhận				
7	Điêm trừ	10			
7.1	Một lần vi phạm quy chế tuyển sinh/coi thi	2			
7.2	Một lần vi phạm về chấm bài	2			
7.3	Một lần vi phạm giờ giấc giảng dạy/coi thi	2			
7.4	Một lần bị lãnh đạo, quản lý đơn vị phê bình về tác phong/thái độ/hiệu suất làm việc	2			
7.5	Một lần làm mất/hư hỏng tài sản	2			
	Tổng điêm cuối cùng				
	Điêm nghiên cứu khoa học thực tế				

Bốn là, Lựa chọn phương pháp đánh giá và cách đánh giá

Phương pháp đánh giá phù hợp đối với Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng là đánh giá dựa trên phương pháp thang đo đồ họa. Thang điêm chuẩn để chấm là 100 điêm, tỷ trọng tương ứng từng nội dung chính, ngoài ra kết cấu thêm phần điêm cộng và điêm trừ. Cách đánh giá cụ thể như sau:

Một là, Chấm điêm cho các tiêu chí:

- Bộ tiêu chí liên quan đến các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc của viên chức giảng dạy, với các tiêu chí chính gồm: Tiêu chuẩn liên quan đến giảng dạy là 45 điểm, tương ứng 45% tỷ trọng đánh giá, trong đó tiêu chí về khối lượng giảng dạy là 30 điểm, các tiêu chí liên quan đến chất lượng giảng dạy của viên chức giảng dạy như: Phản hồi của người học: 8 điểm (8% tỷ trọng), Phương pháp sư phạm hiện đại: 4 điểm (4% tỷ trọng), Nội dung bài giảng có sử dụng tình huống hoặc ví dụ thực tiễn: 3 điểm (3% tỷ trọng).

- Tiếp đó là tiêu chí về Khối lượng giờ nghiên cứu khoa học có số điểm tối đa là 35 điểm (35% tỷ trọng).

- Các tiêu chí liên quan đến hoạt động phong trào, đoàn thể: 8 điểm (8% tỷ trọng), chấp hành nhiệm vụ khác của lãnh đạo, quản lý đơn vị: 4 điểm (4% tỷ trọng); Cố vấn/Giám khảo các cuộc thi học thuật, câu lạc bộ của sinh viên: 1 điểm (1% tỷ trọng). Tiêu chí liên quan đến trình độ, chức danh, danh hiệu có tổng điểm là 7 điểm (7% tỷ trọng).

Ngoài ra, học viên đề xuất cộng điểm một số tiêu chí để khích lệ viên chức giảng dạy, bên cạnh đó cần có tiêu chí trừ điểm nếu vi phạm.

Hai là, Xếp loại cuối kỳ đánh giá

Khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc, viên chức giảng dạy tự đánh giá để tăng trách nhiệm trong quá trình làm việc của viên chức giảng dạy, đồng thời để viên chức giảng dạy đề xuất thắc mắc, bất cập trong quá trình làm việc. Tổng hợp tất cả các ý kiến đánh giá do giáo viên tự chấm, các đánh giá phản hồi, đánh giá của trưởng bộ môn thì Nhà trường sẽ có điểm đánh giá về công tác giảng dạy của viên chức giảng dạy. Riêng đối với những viên chức giảng dạy trong học kỳ dạy nhiều lớp thì điểm đánh giá cuối cùng của viên chức giảng dạy là điểm trung bình của các điểm đánh giá đó. Kết quả đánh giá cuối cùng này sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc

của viên chức giảng dạy. Các mức điểm sẽ là cơ sở để cho điểm trong Bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức giảng dạy.

Từ số điểm đánh giá tổng hợp được Hội đồng thi đua khen thưởng nhà trường thông qua, tiến hành xếp loại viên chức giảng dạy theo 3 mức là:

- + Hoàn thành nhiệm vụ đạt từ 50 đến 60 điểm;
- + Hoàn thành tốt nhiệm vụ: đạt từ 60 điểm đến điểm cắt Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ;
- + Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: 15% tổng số viên chức giảng dạy có điểm cao từ trên xuống.

Việc hoàn thiện nội dung Bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức giảng dạy phù hợp với điều kiện của Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng là một vấn đề khó. Ban giám hiệu nhà trường và Phòng Tổ chức Hành chính cần tham khảo ý kiến của viên chức giảng dạy để lựa chọn phương pháp đánh giá cũng như hoàn thiện Bộ tiêu chí đánh giá thực hiện công việc một cách phù hợp nhất.

d) Điều kiện thực hiện

Để việc đánh giá thực hiện công việc thực sự tạo được động lực làm việc thì kết quả đánh giá không mang tính hình thức mà nó phải được mang lại hiệu quả cao liên quan đến lợi ích của họ, cụ thể:

- Sử dụng trong công tác trả lương, thưởng: kết quả đó là cơ sở để xét tăng lương, xét thi đua khen thưởng.

- Sử dụng trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực: căn cứ vào bản này sẽ phát hiện nguyên nhân vì sao giáo viên chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc hoàn thành với chất lượng thấp. Từ đó, nhà trường xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho giáo viên được chính xác.

- Kết quả đánh giá của bản thực hiện công việc được sử dụng trong công tác đề bạt, thăng tiến, kỷ luật: từng bản đánh giá kết quả thực hiện công

việc sẽ được lưu lại và làm cơ sở đưa ra các quyết định thăng chức hay kỷ luật sau này. Những giáo viên có thành tích xuất sắc, được đánh giá hoàn thành tốt công việc là cơ sở để người lãnh đạo đưa vào diện quy hoạch, đề bạt vào vị trí cao hơn và ngược lại làm căn cứ để xét kỷ luật hoặc xuống chức khi người lao động phạm lỗi.

- Kết quả đánh giá được sử dụng trong công tác sử dụng và bố trí nhân lực: mỗi người lao động có làm việc tốt hay không sẽ được đánh giá thông qua bản kết quả thực hiện công việc. Do đó những người có kết quả hoàn thành tốt có thể được giao thêm công việc khó hơn, có tính thử thách, nhiều cơ hội phát triển bản thân hơn. Với những giáo viên hoàn thành công việc không cao cần tìm hiểu nếu lặp đi lặp lại nhiều lần nhà trường có thể chuyển chuyên sang một công việc khác phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc.

Tóm lại, để việc tổ chức đánh giá cũng như tổng hợp kết quả đánh giá có hiệu quả cần phải hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại nhà trường như sau:

Một là, Hoàn thiện mục tiêu đánh giá. Xem xét một cách cụ thể, việc đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

- Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...
- Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyên, sa thải người lao động...
- Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hai là, Hoàn thiện các chỉ tiêu đánh giá. Căn cứ vào thực tế nhà trường để xây dựng các chỉ tiêu đánh giá về chất lượng giảng dạy, nghiên cứu khoa học và công tác văn hóa xã hội của giảng viên...

Ba là, Hoàn thiện phương pháp đánh giá.

Việc đánh giá sẽ do 2 người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Trình tự tiến hành như sau:

Bước một, Từ các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết kế ở trên, tiến hành phân bổ tổng số điểm tối đa cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.

Bước hai, tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá.

Bước ba, xử lý thông tin sau khi đánh giá.

3.2.3. Hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển và cơ hội thăng tiến

3.2.3.1. Hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển

Nghề giáo là một nghề cực kỳ cao quý và thiêng liêng. Con đường chinh phục kiến thức của họ không bao giờ dừng lại mà họ luôn trau dồi thêm kiến thức để phục vụ cho chính bản thân họ và thế hệ tương lai của đất nước. Học tập, nâng cao trình độ là điều mong muốn cao nhất đối với đội ngũ giáo viên nói chung, và là giải pháp chiến lược để tạo uy tín cho nhà trường. Tuy nhiên, để công tác này mang lại hiệu quả cao thì cần một số đổi mới sau:

- Việc lựa chọn trình độ học vấn: trường luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho tất cả các giáo viên luôn có được trình độ học vấn cao nhất. Mặt khác, đảm bảo cho đội ngũ giáo viên có năng lực và trình độ chuyên sâu cần đảm bảo sự thống nhất, liền mạch giữa lĩnh vực được đào tạo tại trường đại học với hướng nghiên cứu đào tạo sau đại học.

- Phương thức tiến hành: đa dạng hóa các loại hình đào tạo nhằm thu hút số lượng giáo viên tham gia nhiều nhất. Khuyến khích thêm việc đào tạo ở nước ngoài Luxembourg mà có thể ở những nơi danh tiếng hơn. Cần đổi mới

quá trình đào tạo theo hướng hiện đại và thuộc về chuyên môn của lĩnh vực đào tạo sau đại học

- Cách thức tổ chức thực hiện: đối tượng tham gia là tất cả các giáo viên chưa có trình độ học vấn cao nhất. Theo cách đào tạo hiện nay thì những giáo viên đang ở trình độ đại học thì sau 2 năm phải có bằng thạc sỹ và sau 5 đến 6 năm phải có bằng tiến sỹ. Đối với những người kéo dài thời hạn phải xử lý về cả vật chất lẫn tinh thần, với những người rút ngắn thời hạn cần động viên và khen thưởng. Cần kết hợp giữa những người đăng ký nguyện vọng được đi học với việc quy hoạch diện những giáo viên học đào tạo nâng cao trình độ học vấn để lập danh sách cử đi đào tạo hàng năm.

Có một số hình thức đào tạo có thể cung cấp thêm cho giáo viên, chẳng hạn như:

Bồi dưỡng chuẩn hóa: kiến thức kỹ năng, nghiệp vụ sư phạm,... Bồi dưỡng chuẩn hóa giúp giáo viên đạt chuẩn theo quy định của một giáo viên trường cao đẳng chất lượng cao. Đối với giáo viên mới được tuyển vào trường ở trình độ đại học cần bồi dưỡng chuẩn hóa về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm.

Bồi dưỡng thường xuyên: nội dung bồi dưỡng phong phú, đa dạng nên trường cần quan tâm và bồi dưỡng cho giáo viên trên các mặt: phẩm chất đạo đức, phẩm chất chính trị, chính sách, pháp luật về GD & ĐT, phương pháp giảng dạy, sử dụng phương tiện dạy học, ngoại ngữ, tin học.

Bồi dưỡng kiến thức công nghệ mới: nâng cao kiến thức về kỹ năng, kỹ xảo về nghề nghiệp khi sử dụng các trang thiết bị hiện đại.

Bồi dưỡng kỹ năng giảng dạy: bồi dưỡng phương pháp giảng dạy, nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng mềm.

Bồi dưỡng kiến thức bổ trợ: tin học, ngoại ngữ

Bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm: ở từng bậc tùy thuộc vào trình độ của từng giáo viên, xây dựng chương trình, giáo trình đề cương bài giảng, sử dụng các phương tiện và thiết bị dạy học hiện đại.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ có vai trò quan trọng nên nhà trường cần tập trung chỉ đạo, tổ chức và quản lý, bồi dưỡng Giảng viên đúng theo kế hoạch đã xây dựng.

3.2.3.2. Quan tâm hơn đến công tác bố trí, đề bạt và cơ hội thăng tiến của người lao động.

Với triết lý “con người là cội nguồn”, Trong những năm qua, lãnh đạo nhà trường luôn có chính sách trọng dụng người tài, luôn tạo điều kiện cho giáo viên có cơ hội học tập, phát triển tốt nhất. Hoạt động đề bạt thăng tiến tại trường được thực hiện mang tính công khai, dân chủ. Hoạt động bổ nhiệm cán bộ được quy định trong hướng dẫn của Bộ chủ quản và của Nhà trường về công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm, xác định rõ thời hạn, tiêu chuẩn, quy trình bổ nhiệm.

Tuy nhiên, công tác đề bạt thăng tiến còn có một hạn chế do các nguyên nhân sau:

Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng, còn mang tính hình thức, chung chung; chỉ quy định về bằng cấp, trình độ chính trị, tuổi đời, năng lực làm việc nên giáo viên khó có căn cứ để phấn đấu đạt mục tiêu.

Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của người lao động, chỉ chủ yếu là những người có thâm niên công tác, có uy tín sẽ được đề cử và bổ nhiệm. Những người trẻ mới vào trường giảng dạy dù có năng lực nhưng ít có cơ hội thăng tiến.

Để chủ động trong công tác sắp xếp, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho người lao động thăng tiến hợp lý, đòi hỏi Nhà trường phải quan tâm hơn đến việc quy hoạch đội ngũ cán bộ kế cận, hoạt động này nên tiến hành như sau:

- Xác định rõ tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt vào các vị trí công việc, chức danh cần quy hoạch và thời gian dự kiến thay thế cho từng vị trí, chức danh cụ thể để mọi người có căn cứ phấn đấu đạt mục tiêu.

- Thiết lập danh sách các vị trí công việc, chức danh cần quy hoạch và xác định số lượng người dự bị cho từng vị trí. Đồng thời dự đoán thời gian cần thay thế cho từng vị trí cụ thể và khả năng thay thế.

- Căn cứ vào nguồn nhân lực hiện có, tiến hành xem xét đánh giá và lựa chọn những cá nhân đáp ứng yêu cầu công việc cần quy hoạch.

- Xác định nội dung, chương trình và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ kế cận.

Sau khi thực hiện việc bồi dưỡng, đào tạo phát triển đội ngũ cán bộ kế cận theo yêu cầu và bảo đảm đáp ứng tốt công việc cho các chức danh. Đến thời hạn cần bổ nhiệm, Ban giám hiệu nhà trường căn cứ vào kết quả thực hiện công việc và thành tích đóng góp của người lao động, nếu xét thấy cá nhân trên thực sự có khả năng đứng vào đội ngũ lãnh đạo, thì sẽ chính thức tạo cơ hội thăng tiến cho họ.

Nhà trường cần đưa ra quy trình đề bạt, tiêu chí đề bạt gắn với kết quả đào tạo để người lao động thấy rõ và có cơ sở phấn đấu trong quá trình đào tạo, từ đó nâng cao hiệu quả đào tạo và nâng cao động lực lao động cho đội ngũ cán bộ giáo viên. Đồng thời việc đánh giá đội ngũ cán bộ quy hoạch phải được tiến hành công khai, công bằng theo những tiêu chuẩn, điều kiện đã công bố.

3.2.4. Cải thiện môi trường làm việc

3.2.4.1. Hoàn thiện cơ chế điều hành để tạo bầu khí văn hóa, dân chủ

Hoạt động tạo động lực có thể được đánh giá thông qua các chỉ tiêu gián tiếp như: năng suất làm việc, hiệu quả công việc, tinh thần làm việc, mức

độ hài lòng của nhân viên v.v.... Từ đó đưa ra các giải pháp kịp thời và đúng đắn về công tác tạo động lực lao động.

Nhà trường nên định kỳ một năm một lần tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập thông tin về mức độ thỏa mãn của người lao động đối với khía cạnh công việc mà giáo viên đang đảm nhận. Việc khảo sát này do bộ phận nhân sự chủ trì cùng phối hợp với các bộ phận khác. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các năm để biết mức độ thỏa mãn với công việc của giáo viên có được cải thiện hay không.

Nâng cao vai trò của nhà lãnh đạo, thu hẹp dần “khoảng cách quyền lực”.

Nhà trường cần tạo ra một môi trường làm việc thân thiện. Đối với mỗi giáo viên thì tính chất công việc là lao động khoa học, nên với một phong cách dân chủ, gần gũi, cởi mở sẽ làm giáo viên thể hiện tối đa năng lực và trách nhiệm của mình. Nhà lãnh đạo phải là người khéo léo xử lý tốt mọi căng thẳng xảy ra trong trường, phải khiến giáo viên của mình “tâm phục - khẩu phục” rút kinh nghiệm trong công việc ở những ngày sau.

Lãnh đạo nên thực hiện việc phân quyền cho cấp dưới vừa giúp nhà lãnh đạo không bị áp lực của công việc dồn nén mà còn có nhiều thời gian làm những công việc khó khăn hơn, quan trọng hơn. Việc phân quyền giúp thu hẹp hơn khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên, cấp dưới khi được phân quyền sẽ đóng góp thêm vào lợi ích chung của nhà trường mà ban lãnh đạo vẫn khai thác được năng lực của họ, góp phần giải quyết khúc mắc về mặt tinh thần cho giáo viên.

3.2.4.2. Hoàn thiện cơ chế phối hợp giữa các bộ phận

Cần quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ và trách nhiệm phối hợp giữa các bộ phận. Phải có sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau để giải quyết linh hoạt một số tình huống, tạo điều kiện lẫn nhau để cùng đạt thành tích cao hơn

Bản thân người lao động khó có động lực làm việc cao nếu họ không có thái độ hợp tác trong công việc, không có nhận thức và hành vi tích cực. Vì vậy, cần quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ và trách nhiệm phối hợp giữa các bộ phận và phải có sự quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau để giải quyết linh hoạt các tình huống, tạo điều kiện lẫn nhau để cùng đạt thành tích cao hơn. Do đó, bản thân họ cần:

- Có tinh thần, ý thức và trách nhiệm cao: chính bản thân giáo viên phải có ý thức làm việc tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao và hợp tác. Luôn cố gắng và nỗ lực trong công tác giảng dạy để trở thành một người giáo viên xuất sắc trong tập thể nhà trường, được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao thì chính họ sẽ thấy mình có động lực làm việc tốt hơn rất nhiều. Giáo viên phải luôn yêu nghề, tận tụy, quan tâm đến các mối quan hệ tốt hơn dựa trên thái độ sẵn sàng hợp tác trong công việc, luôn thể hiện là một người ham học hỏi, ghi nhận những lời khuyên có kinh nghiệm từ bạn bè, đồng nghiệp. Chính như vậy, mới cảm thấy tư tưởng thoải mái, tâm lý ổn định để phát huy hết khả năng trong công việc, phát triển bản thân và đóng góp cho sự nghiệp GD&ĐT của nhà trường.

- Nâng cao đạo đức nghề giáo: Đạo đức của nhà giáo có ảnh hưởng to lớn đến việc hình thành nhân cách, đạo đức của người học. Đảm trách sứ mệnh quan trọng và thiêng liêng đó không ai khác chính là đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục. Bởi vậy, nâng cao phẩm chất của nhà giáo là vô cùng quan trọng. Nhà giáo cần có đạo đức nghề nghiệp: “tâm huyết với nghề nghiệp, có ý thức giữ gìn danh dự, lương tâm nhà giáo”, có tinh thần đoàn kết, thương yêu, giúp đỡ đồng nghiệp, đối xử hòa nhã với người học, đồng nghiệp, sẵn sàng giúp đỡ, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người học, đồng nghiệp và chung cả cộng đồng. Cần “công bằng trong giảng dạy”, “chống

bệnh thành tích”, luôn thường xuyên học tập nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục.

Để nâng cao hơn nữa đạo đức nhà giáo đáp ứng yêu cầu đào tạo của nhà trường nói riêng và sự nghiệp giáo dục nói chung, nhà trường cùng với cán bộ giáo viên đẩy mạnh việc rèn luyện “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”, có phẩm chất chính trị vững vàng, có lối sống và ứng xử chuẩn mực, thực sự là tấm gương cho người học noi theo. Đây là yếu tố quan trọng giúp người giáo viên ý thức rõ vai trò của mình, tự tạo thêm động lực lao động cho bản thân trong quá trình làm việc tại nhà trường.

Giáo viên cần có đủ sức khỏe để làm việc: Khi có sức khỏe tốt con người có thể làm được tất cả mọi việc thành công và tốt đẹp hơn. Trong thời đại phát triển như hiện nay, bất kỳ một ngành nghề nào cũng đều có áp lực cao, sức khỏe của người lao động cần đảm bảo để hoàn thành tốt công việc. Khi có sức khỏe tốt, tâm lý cũng như vẻ mặt khi làm việc của giáo viên cũng vui vẻ - đó chính là sức hút của họ khi đứng trên giảng đường. Bên cạnh đó, cần luyện tập thể thao đều đặn để rèn luyện sức khỏe tốt nhất để vừa giảm sức ép trong công việc. Ngoài ra, còn giúp họ có cơ hội giao lưu với bạn bè, học hỏi thêm từ những người bạn vì thể thao dễ làm mọi người xích lại gần nhau hơn.

3.2.4.3. Tăng cường vai trò của phòng ban, tổ chức đoàn thể

Phát huy vai trò của tổ chức đoàn thể, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao...là rất quan trọng, vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động và làm cho cán bộ công nhân viên nhận thức được vai trò của mình. Trong những năm vừa qua, mặc dù các phong trào đoàn thể, phong trào thi đua của nhà trường là khá mạnh nhưng cần phải quan tâm hơn nữa đến các hoạt động như: tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của người lao

động, tạo điều kiện cho người lao động tham gia vào các cuộc thi giáo viên dạy giỏi do địa phương phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao....Các phong trào thi đua cần phải hướng vào nghiên cứu đổi mới phương pháp giảng dạy và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể cán bộ, giáo viên. Nhà trường cần phải đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú hóa các nội dung thi đua. Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích, đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực lao động và những căn cứ, định hướng phát triển ở trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng trong những năm tới. Tác giả đã đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm tăng cường động lực làm việc cho giảng viên nhà trường. Một trong những giải pháp được nhắc đến chính là việc thực hiện quy chế lương, thưởng, chế độ đãi ngộ đối với giảng viên nhà trường sẽ là động lực to lớn thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc hơn. Song song với giải pháp này nhà trường cũng cần thúc đẩy các giải pháp khác về mặt tinh thần như Hoàn thiện công tác đánh giá năng lực làm việc của giảng viên, hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển và cơ hội thăng tiến; Cải thiện môi trường làm việc để tạo một môi trường làm việc lành mạnh, bầu không khí vui vẻ, đoàn kết để người lao động có tâm lý thoải mái trong khi làm việc. Biện pháp kích thích vật chất kết hợp với tinh thần một cách hài hòa sẽ mang đến năng suất, chất lượng lao động cao. Trong quá trình tìm hiểu chuyên sâu về tạo động lực cho giảng viên tại trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng cũng như ở một trường Cao đẳng khác, tác giả cũng đã đưa ra một số khuyến nghị cơ bản với cơ quan quản lý để góp phần thúc đẩy công tác tạo động lực lao động cho giảng viên ngày một tốt hơn.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Tạo động lực làm việc là nhân tố vô cùng quan trọng trong công tác quản lý hiệu suất làm việc. Thực tế, việc này đóng vai trò chính yếu trong quản lý hiệu suất làm việc và là điều mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm. Nhà quản lý có thể huấn luyện nhân viên khắc phục thiếu sót và cải thiện hiệu suất làm việc, nhưng nhân viên ấy sẽ không chú tâm vào việc huấn luyện nếu bản thân anh ta không muốn hay không có động lực thúc đẩy. Nhà quản lý cũng có thể bỏ nhiều thời gian cho việc đánh giá hiệu suất hoạt động hàng năm của nhân viên và trao đổi về nó, nhưng thời gian ấy sẽ trở nên lãng phí nếu nhân viên không có động cơ tiến bộ.

Các nguyên tắc tạo động lực làm việc hiệu quả đã có từ rất lâu. Ở giai đoạn nào các nhà lãnh đạo và quản lý cũng nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực nên đã thử nghiệm nhiều cách khác nhau để đạt tới mục tiêu thúc đẩy con người lao động với một hiệu suất cao.

Đối với Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng, công tác tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên có ý nghĩa hết sức quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của trường. Sự thành công hay thất bại của trường là ở chỗ trường có sử dụng tốt các công cụ kích thích giảng viên để phát huy hết khả năng của họ nhằm nâng cao năng suất lao động, thúc đẩy các hoạt động đào tạo đem lại hiệu quả cao cho nhà trường hay không. Chính vì vậy, tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên là một đòi hỏi cấp thiết đối với Ban lãnh đạo nhà trường.

Để đảm bảo được nguồn lực giáo viên của trường luôn ổn định và có hiệu quả làm việc cao, Ban giám hiệu trường cần quan tâm đặc biệt đến các công cụ tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên của trường. Hiện nay, có rất nhiều quan điểm và công cụ tạo động lực khác nhau. Mỗi một quan điểm

đều có các điểm mạnh, điểm yếu nhất định cho nên Ban giám hiệu trường cần lựa chọn những công cụ phù hợp nhất với phong cách lãnh đạo và hoàn cảnh cụ thể của trường trong từng giai đoạn. Hy vọng những giải pháp nêu trên nếu được áp dụng sẽ phần nào thúc đẩy việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ giáo viên của nhà trường. Và trong thời gian tới nhà trường nên quan tâm hơn đến hoạt động tạo động lực để người lao động nỗ lực cống hiến và làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

2. Kiến nghị

Sau một thời gian tìm hiểu và đưa ra các giải pháp tạo động lực của người lao động nói chung và của Trường Cao đẳng nghề Du lịch và Dịch vụ Hải Phòng nói riêng, tác giả xin đưa ra một số khuyến nghị như sau:

Một là: Ban giám hiệu nhà trường cần nghiên cứu áp dụng công tác đánh giá thực hiện công việc do tác giả đề xuất (giải pháp 3.2.2) cho cán bộ giáo viên nhà trường vì việc đánh giá này phản ánh chính xác và công bằng kết quả làm việc của giáo viên. Đồng thời nhà trường cần sử dụng kết quả đánh giá này để xét tăng lương, xét thi đua khen thưởng; để xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho giáo viên được chính xác; để đề bạt, thăng tiến và kỷ luật cán bộ, giáo viên và để sử dụng và bố trí nhân lực một cách chính xác...

Hai là: Cần đẩy mạnh đầu tư, xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học cần thiết cho giáo viên nhà trường để họ có thể truyền tải được các kiến thức bổ ích cho thế hệ học sinh, sinh viên tương lai

Ba là: Trong quá trình ban hành các văn bản quy phạm pháp luật cần có lộ trình phù hợp, từ từ áp dụng vào thực tiễn. Đồng thời lắng nghe những ý kiến từ phía đội ngũ giáo viên cũng như ban giám hiệu nhà trường khi ban hành văn bản pháp quy./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp thành phố HCM
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. PGS.TS Mai Quốc Chánh (2011), *Bài giảng Tạo động lực cho NLD*, Trường Đại học Công đoàn, Hà Nội.
4. Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà & PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật
6. TS. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
7. TS. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động xã hội
8. Nguyễn Thị Thu Hiền (2013), *Luận văn “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho NLD tại Công ty sản xuất kinh doanh đầu tư và dịch vụ Việt Hà”* - ĐH Kinh tế quốc dân
9. Bùi Liên (2013), *Luận văn một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long* <http://luanvan.net.vn/luan-van/luan-van-mot-so-giai-phap-hoan-thien-cong-tac-cao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-do-hop-ha-long-56477/>
10. *Một số học thuyết tạo động lực*, <http://voer.edu.vn/m/mot-so-hoc-thuyet-ve-cao-dong-luc/431e26e6>
11. Phương pháp tạo động lực - bí quyết làm ít được nhiều <http://kynang.7pop.net/2011/03/phuong-phap-cao-dong-luc-bi-quyet-lam-it.html>

12. Nguyễn Văn Sơn (2009), *Những vấn đề chung về tạo động lực lao động*
<http://voer.edu.vn/m7nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>
13. PGS.TS Nguyễn Tiệp & TS. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Tiền lương - tiền công*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
14. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.
15. TS. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê
16. Ths. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
17. Vũ Thị Uyên (2006), *Văn hóa doanh nghiệp-Một động lực của NLD*, tạp chí Lao động và xã hội
18. Vũ Thị Uyên (2007), “*Giải tỏa sự căng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp ở Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế và phát triển
19. Nguyễn Đức Chính, Nguyễn Phương Nga, *Nghiên cứu xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động giảng dạy đại học và nghiên cứu khoa học của giảng viên trong Đại học Quốc gia Hà Nội*, Báo cáo nghiệm thu Đề tài trọng điểm cấp Đại học Quốc gia Hà Nội, 2006.
20. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị Nhân sự*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
21. Đoàn Gia Dũng, *Các nhân tố tác động tới khuynh hướng thay đổi nguồn nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
22. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2010), *Quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.

23. Trần Thùy Linh (2008), *Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao của tổng công ty hàng không Việt Nam*, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
24. Nguyễn Minh Đường, Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
25. Nguyễn Đức Chính, *Đánh giá giảng viên đại học*, Khoa Sư phạm ĐHQG Hà Nội, 2004
26. M. Baldrige, *Education Criteria for Performance Excellence*, Milwaukee, WI: American Society for Quality, 2000.
27. The Faculty of Science, *Criteria for Merit Increments, Tenure and Promotion*, University of Alberta, Canada, October 2006.
28. Faculty Evaluation Committee, *The Faculty Agreement*, University of Alberta, Canada, 2006.
29. ICS Staff Evaluation Criteria, <http://ics.at.ufl.edu/evaluations.html>, 2006.