

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**NGUYỄN TIẾN ĐÀ**

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ,  
GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG  
THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG**

*Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh*

*Mã số : 60. 34. 05*

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN**

**Phản biện 1: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

**Phản biện 2: GS.TS. NGUYỄN ĐÌNH HƯƠNG**

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ ngành Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 9 năm 2011.

*Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực luôn đóng một vai trò quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Để khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực, vấn đề quan trọng là tìm kiếm những giải pháp tạo ra và không ngừng nâng cao động lực thúc đẩy họ làm việc phát huy hết khả năng của mình.

Tại Trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng (CĐTMDN), thời gian qua đã quan tâm phát triển nguồn nhân lực, có các giải pháp tạo ra động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên (CB, GV). Tuy nhiên, với yêu cầu hiện nay, các giải pháp của trường còn nhiều bất cập, chưa kích thích, khai thác hết mọi tiềm năng của người lao động, đây là lý do tác giả chọn đề tài: **“Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên tại Trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng”** làm luận văn tốt nghiệp cho mình.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động trong các tổ chức.
- Phân tích thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên tại Trường CĐTMDN thời gian qua.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên tại Trường CĐTMDN thời gian đến.

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

- *Đối tượng nghiên cứu*

Là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

- *Phạm vi nghiên cứu*

+ Về nội dung, đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên.

+ Về không gian, đề tài chỉ nghiên cứu nội dung trên tại Trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

+ Về thời gian, các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa từ nay đến năm 2015.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện các mục tiêu nghiên cứu trên, đề tài sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử,
- Phương pháp điều tra, khảo sát, phân tích, tổng hợp,
- Phương pháp phân tích thực chứng, phân tích chuẩn tắc,
- Các phương pháp khác...

#### **5. Bộ cục của đề tài**

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài được chia thành các chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động trong các tổ chức

Chương 2: Thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên tại Trường Cao đẳng Thương mại thời gian qua

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên tại Trường Cao đẳng Thương mại thời gian đến.

### ***CHƯƠNG 1***

## **MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CÁC TỔ CHỨC**

### **1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG**

#### **1.1.1. Một số khái niệm**

##### **a. Nhu cầu và phân loại nhu cầu**

Nhu cầu (NC) là tính chất của cơ thể sống, biểu hiện trạng thái thiếu hụt hay mất cân bằng của chính cá thể đó và do đó phân biệt nó với môi trường sống, là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao.

Nhu cầu được phân thành nhiều loại, theo Abraham Maslow:

NC sinh lý; NC về an toàn; NC về tình cảm và địa vị (còn gọi là nhu cầu xã hội); NC được quý trọng; NC được thể hiện mình.

### **b. Động cơ và các thuyết về nâng cao động cơ**

Động cơ được xem như là trạng thái nội tâm kích thích hay thúc đẩy hoạt động. Động cơ ám chỉ nỗ lực bên trong nhằm đạt mục tiêu chủ quan của cá nhân.

Theo nhà tâm lý học Victor Vroom, động cơ như một quá trình chi phối việc lựa chọn hành vi cá nhân, nếu một người tin tưởng rằng sự nỗ lực làm việc của mình sẽ được tương thưởng xứng đáng, thì sự nỗ lực đó có động cơ.

### **c. Động lực và nâng cao động lực thúc đẩy người lao động**

Động lực là tổng thể các yếu tố vật chất, tinh thần tác động tạo ra sức mạnh, giúp tổ chức khai thác tốt nhất mọi nguồn lực để thúc đẩy phát triển với tốc độ cao, bền vững và hiệu quả.

Các yếu tố tạo ra và nâng cao động lực thúc đẩy bằng vật chất, tinh thần nếu được sử dụng hợp lý sẽ giúp người lao động hăng say, phấn khởi, tự giác, sáng tạo và có trách nhiệm trong công việc, nhờ vậy mà công việc được hoàn thành với năng suất, chất lượng, hiệu quả cao. Ngược lại, họ sẽ chán nản, gây ngừng trệ hoạt động của tổ chức.

Nâng cao động lực thúc đẩy làm việc là gia tăng thêm những động lực để tiếp tục kích thích tính tích cực của người lao động.

#### **\* Các lý thuyết về nâng cao động lực thúc đẩy làm việc**

- *Lý thuyết nhu cầu bậc thang của A.Maslow*

Thuyết này chỉ ra rằng, chỉ những NC chưa được thỏa mãn mới có thể ảnh hưởng đến hành vi. Bao gồm: NC vật chất, tinh thần theo 5 bậc thang (bậc thang thấp nhất là NC vật chất). Việc tạo ra và nâng cao động lực thúc đẩy được thực hiện bằng cách thỏa mãn các nhu cầu của người lao động theo các mức độ nhu cầu vật chất, tinh thần.

- *Lý thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg*

Thuyết này chỉ ra rằng, để tạo ra và nâng cao động lực thúc đẩy người lao động, bên cạnh việc sử dụng những yếu tố vật chất phải sử dụng cả yếu tố tinh thần.

*- Lý thuyết Cân bằng về sự thúc đẩy của Adams*

Thuyết này đề cập đến việc phải thực hiện những đãi ngộ thỏa đáng, công bằng với công sức đóng góp của người lao động như trả lương đúng, kích thích được họ hoặc tạo điều kiện làm việc tốt hơn, tạo cơ hội thăng tiến, được đào tạo sẽ nâng cao động lực thúc đẩy làm việc.

*- Lý thuyết về Động cơ văn hóa pha trộn của Hofstede*

Thuyết này cho rằng, NC có thể có mức độ quan trọng khác nhau giữa những người lao động trong các môi trường có yếu tố văn hóa khác nhau. Học thuyết chỉ ra sự vận dụng hợp lý các giải pháp nâng cao động lực đối với người lao động trong các môi trường có hoàn cảnh và đặc điểm khác nhau.

**d. Mối quan hệ giữa nhu cầu, động cơ và động lực thúc đẩy người lao động**

**1.1.2. Ý nghĩa của việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động**

**a. Giúp cho tổ chức phát triển bền vững, tạo ra năng suất lao động ngày càng cao hơn**

**b. Giúp cho người lao động phấn khởi làm việc có chất lượng, hiệu quả hơn**

**1.1.3. Một số đặc điểm của nguồn nhân lực trong các cơ sở đào tạo có ảnh hưởng đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động**

**a. Người lao động trong các cơ sở đào tạo muốn được nâng cao trình độ, được thể hiện mình, được tôn trọng**

**b. Người lao động trong các cơ sở đào tạo luôn có nhu cầu được đào tạo cao hơn các tổ chức khác**

**c. Nhu cầu được tạo điều kiện làm việc, nâng cao đời sống vật chất, vì tiền lương trong các trường còn thấp**

## 1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG CƠ SỞ ĐÀO TẠO

### 1.2.1. Bằng công tác tiền lương

Là việc sử dụng tiền lương làm đòn bẩy vật chất kích thích tính gắn bó và hăng say lao động của người lao động với tổ chức.

Bởi vì, tiền lương bù đắp những hao phí đã bỏ ra trong sinh hoạt, lao động, tái tạo và duy trì sức lao động, tạo điều kiện để thỏa mãn NC lên các mức độ ngày càng cao hơn.

Để tiền lương thật sự trở thành yếu tố vật chất tạo ra và nâng cao động lực thúc đẩy, tổ chức phải làm tốt các nội dung:

- Trả lương đúng, hợp lý cho người lao động
- Có chính sách tiền lương kích thích được người lao động
- Tìm cách nâng cao tiền lương cho người lao động.

### 1.2.2. Bằng công tác đào tạo

Tức là, xem công tác đào tạo (ĐT) như một yếu tố kích thích tính tích cực của người lao động.

Bởi vì, nhu cầu của người lao động muốn được phát triển, được nâng cao năng lực bản thân để làm việc có chất lượng, hiệu quả và năng suất hơn, đáp ứng những yêu cầu công việc của cơ quan.

Do vậy, để làm tốt công tác này, tổ chức phải tạo điều kiện cho người lao động đi học tập bằng các giải pháp:

Xác định được mục tiêu ĐT; Xác định đúng nhu cầu ĐT và phát triển; có chính sách khuyến khích người lao động đi đào tạo.

### 1.2.3. Bằng yếu tố tinh thần

Nâng cao động lực thúc đẩy bằng yếu tố tinh thần nghĩa là, dùng những lợi ích tinh thần để thỏa mãn các NC tinh thần, tạo ra sự yên tâm, tự tin, cảm giác thoải mái, an toàn, phấn khích, nhờ đó kích thích tính tích cực trong lao động.

Phải sử dụng yếu tố tinh thần bởi vì, bên cạnh những nhu cầu vật chất, con người luôn có nhu cầu tinh thần. Để nâng cao động lực thúc đẩy bằng yếu tố tinh thần tổ chức cần hoàn thiện các nội dung:

Xây dựng một môi trường văn hóa cơ quan tiên tiến, thỏa mãn các NC văn hóa của người lao động. Đề cao những tấm gương tốt trong công việc. Đẩy mạnh các hoạt động đoàn thể, tạo ra các phong trào thi đua thiết thực, sôi nổi. Tăng cường sự quan tâm, động viên của lãnh đạo, đồng nghiệp; lắng nghe, chia sẻ những góp ý, phê bình để xây dựng cá nhân tốt hơn.

#### **1.2.4. Bằng sự thăng tiến**

Nâng cao động lực thúc đẩy bằng sự thăng tiến chính là, sử dụng sự thăng tiến để kích thích tính hăng hái của người lao động.

Vì thăng tiến là nhu cầu trưởng thành, được đánh giá đúng năng lực, cống hiến, được quý trọng. Để thăng tiến thật sự trở thành động lực, đơn vị, tổ chức cần phải:

Công khai vị trí chức danh, tiêu chuẩn thăng tiến, chú trọng hiệu quả công việc, năng lực công tác, sự cống hiến, phẩm chất đạo đức. Định hướng, quy hoạch, tích lũy các điều kiện để hoàn thiện chức danh; tạo điều kiện tốt để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Tạo cơ hội, đúng lúc, kịp thời. Có chính sách động viên, giáo dục, giúp đỡ, khắc phục những hạn chế cá nhân. Đảm bảo công minh, công bằng, bình đẳng, đúng người, đúng việc, đúng vị trí, quy trình thăng tiến.

#### **1.2.5. Cải thiện điều kiện làm việc**

Nâng cao động lực thúc đẩy bằng cải thiện điều kiện làm việc là dùng việc nâng cấp cơ sở vật chất, trang bị điều kiện làm việc tiên tiến, đảm bảo an toàn, sức khỏe, vệ sinh lao động, kích thích khả năng hứng thú làm việc đạt năng suất hiệu quả hơn.



Điều kiện làm việc là yếu tố tạo thuận lợi hay gây khó khăn cho thao tác, hứng thu hay không trong lao động, ảnh hưởng đến sự hao tổn tâm trí, tinh thần, sức lực, cường độ lao động và năng suất lao động.

Muốn vậy, tổ chức cần phải thực hiện tốt các công việc: Tích cực thay đổi môi trường làm việc của người lao động, bố trí, sắp xếp hợp lý lao động để tăng khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Có một chiến lược đầu tư, cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất, môi trường làm việc một cách khoa học, toàn diện, hợp lý, tiết kiệm, phù hợp với hoàn cảnh và điều kiện hiện tại. Thực hiện trang bị bảo hộ, an toàn vệ sinh lao động cho người lao động. Xây dựng tác phong công nghiệp, chuẩn xác, tiết kiệm.

### 1.3. MỘT SỐ NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

#### 1.3.1. Nhân tố từ phía xã hội

Sản xuất, khoa học-công nghệ phát triển tạo ra nhiều hàng hóa, dịch vụ làm thay đổi NC trong đời sống, xã hội của người lao động.

#### 1.3.2. Những nhân tố từ phía tổ chức

Tại các hội nghị, những biểu quyết số đông về các giải pháp nâng cao động lực sẽ tác động đến nhà quản lý quan tâm giải quyết.

Môi trường văn hóa cơ quan, bầu không khí dân chủ thật sự và tinh thần làm chủ tập thể có rất nhiều ảnh hưởng thôi thúc sự tự giác của người lao động.

Việc lắng nghe và giải quyết thỏa đáng những nguyện vọng của người lao động từ phía các nhà quản trị là một nhân tố.

#### 1.3.3. Nhân tố từ phía người lao động

Mức độ nhận thức, sự lạc quan, kỳ vọng của người lao động có ảnh hưởng đến thái độ và động cơ phấn đấu của họ.

### 1.4. MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA

#### 2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA TRƯỜNG CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY

##### 2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức của nhà trường

###### a. Quá trình thành lập và phát triển nhà trường

###### b. Chức năng, nhiệm vụ

###### c. Bộ máy quản lý

##### 2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của nhà trường

###### a. Nguồn nhân lực

Trong những năm qua, nguồn nhân lực của trường tăng đều, đảm bảo các yêu cầu nhiệm vụ hiện tại, điều đó được thể hiện như sau:

**Bảng 2.1. Tình hình lực lượng CB, GV của nhà trường từ 2006-2010**

Năm	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	SL (người)	TL (%)	SL	TL	SL	TL	SL	TL
<b>Tổng số LĐ</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>93</b>	<b>100</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>134</b>	<b>100</b>
<b>1. Trong đó:</b>								
- Nam	41	47.1	45	48.4	52	47.3	45	33.6
- Nữ	46	52.9	48	51.6	68	61.8	89	66.4
<b>2. Trong đó:</b>								
- Giáo viên	52	77.0	57	62.0	70	66.7	92	68.7
- CB quản lý	35	23	36	38	40	33.3	42	31.3

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính nhà trường)

Tuy nhiên, đa số là CB, GV trẻ chiếm khoảng 70%, có nhiều thuận lợi cho đảm trách nhiệm vụ lâu dài, nhưng khó khăn trong các công việc đòi hỏi có trình độ cao và nhiều kinh nghiệm. Nữ còn chiếm tỷ lệ cao.

Hơn 70% tốt nghiệp đại học chính quy, nhưng tỷ lệ Ths thấp, TS không có. Đa số đảm nhận công việc đúng chuyên môn và tỷ lệ GV

giảng liên môn cao. Tỷ lệ GV trên tổng số CB, GV còn thấp, nên GV phải đảm nhận giờ giảng nhiều gây trở ngại cho học tập, nghiên cứu.

Cơ cấu nhân lực nhà trường bị hạn chế chủ yếu về trình độ cao chưa đáp ứng nâng cấp trường lên đại học, nên giải pháp sử dụng đào tạo để nâng cao động lực thúc đẩy là rất thực tế.

### **b. Nguồn lực tài chính**

Qua các năm, các nguồn thu tăng từ 18,2 tỷ đồng (2006) tăng lên 29,2 tỷ đồng (2009), chủ yếu là thu học phí tăng do tăng quy mô đào tạo, đạt từ 5 tỷ đồng năm 2006 (chiếm 27,5% trong tổng thu) tăng lên 9,3 tỷ đồng (chiếm 31,9% trong tổng thu) năm 2009.

Sự gia tăng nguồn lực tài chính giúp nhà trường đảm bảo các nhu cầu hoạt động, thực hiện đầy đủ các nội dung chi đúng theo quy định Nhà nước, trong đó ngoài việc chi đủ tiền lương cơ bản còn tăng dần mức chi cho phụ cấp hàng tháng, thưởng, phúc lợi và các khoản chi hoạt động chuyên môn, có tác dụng nâng cao được đời sống CB, GV. Hơn nữa, có hỗ trợ cho NC đào tạo nâng cao trình độ và cải thiện điều kiện làm việc tạo ra được động lực kích thích.

Tuy vậy, các khoản chi có tốc độ tăng chậm, chưa nâng cao động lực thúc đẩy làm việc.

### **c. Nguồn lực cơ sở vật chất - kỹ thuật**

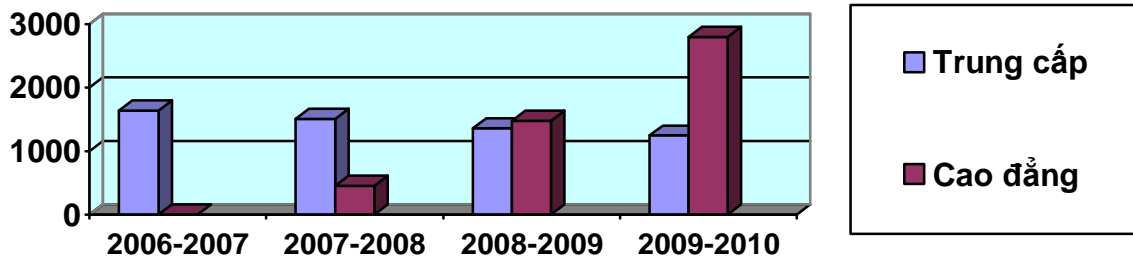
Qua các năm, nhà trường có chú ý đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật. Tổng số phòng (làm việc, học, thực hành, ký túc) năm 2006 là 113 phòng, tăng lên 130 phòng năm 2010; Trong đó số phòng học, thực hành tăng từ 26 lên 38 phòng, cho thấy những nỗ lực của trường để đáp ứng quy mô đào tạo đang tăng.

Tuy nhiên, so với NC hiện nay, cơ sở vật chất chỉ đáp ứng được 80% quy mô đào tạo hiện tại, chưa đủ cho học tập, giảng dạy, nghiên cứu và nâng cấp thành trường đại học.

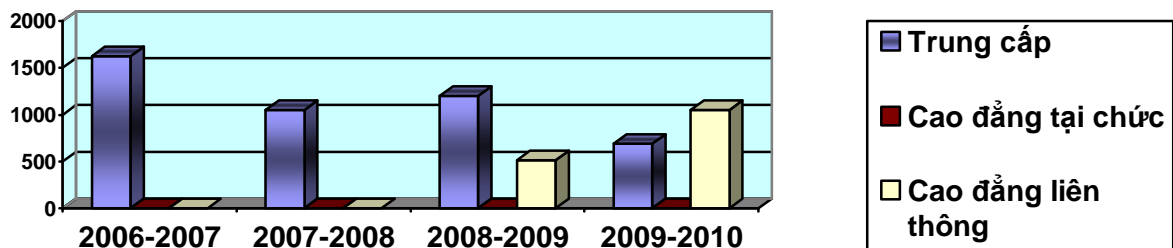
## **2.1.3. Tình hình hoạt động của nhà trường trong thời gian qua**

### **a. Quy mô đào tạo**

Quy mô ĐT của nhà trường tăng nhanh qua các năm nhưng không đều giữa các hệ, ngành. Trong đó, hệ chính quy: Quy mô cao đẳng tăng, trung cấp giảm. Hệ không chính quy: Quy mô trung cấp giảm, cao đẳng chưa mở được lớp; liên thông trung cấp lên cao đẳng tăng, được thể hiện qua đồ thị dưới đây:



Hình 2.2. Quy mô đào tạo trung cấp và cao đẳng chính quy từ 2006-2010



Hình 2.3. Quy mô đào tạo trung cấp và cao đẳng không chính quy từ 2006-2010

(Nguồn: Phòng Đào tạo nhà trường)

Giữa các ngành đào tạo như Kế toán; Quản trị kinh doanh; Thương mại quốc tế; Tài Chính ngân hàng; Du lịch; Kinh doanh xăng dầu, số lượng HS-SV còn chênh lệch lớn, chủ yếu tập trung ở ngành Quản trị kinh doanh và Kế toán. Điều đó cho thấy, quy mô phát triển đào tạo của trường chưa hợp lý và chưa bền vững.

### b. Địa bàn đào tạo

Địa bàn ĐT của trường tập trung hầu hết ở Đà Nẵng và các khu vực lân cận. Số HS-SV đến từ khu vực này chiếm khoảng 82,4%. Từ các địa bàn khác như các khu vực phía Bắc; Tây Nguyên; Khánh Hòa chiếm tỷ lệ thấp. Các lớp liên kết với các địa phương còn ít, chưa tạo điều kiện cho GV thay đổi môi trường làm việc, tăng số lượng công việc.

Nhìn chung, quy mô ĐT có phát triển qua các năm nên nhà trường có điều kiện quan tâm đến các yếu tố nâng cao động lực thúc đẩy.

Những tồn tại đã nêu ra là do nhà trường chưa sử dụng tốt các yếu tố vật chất kích thích CB, GV tham gia vào việc mở rộng quy mô đào tạo. Việc phân công giờ giảng, sự bố trí hợp lý giữa giảng dạy chính quy, tại chức; bố trí GV giảng một môn, nhiều môn chưa tốt ...ảnh hưởng đến việc tham gia đóng góp mở rộng thị trường đào tạo.

Cần có những giải pháp thúc đẩy tốt hơn để huy động toàn bộ CB, GV tham gia vào khắc phục tình trạng này.

## 2.2. THỰC TRẠNG VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG THỜI GIAN QUA

### 2.2.1. Điều tra nhu cầu và mức độ hài lòng của CB, GV nhà trường

Qua điều tra, khảo sát nhu cầu và mức độ hài lòng của hai khối: CB quản lý và GV về thực trạng các yếu tố nâng cao động lực tại nhà trường (thực hiện trên 5 tiêu chí và 5 mức độ)

Việc đánh giá mức độ hài lòng: Được tiến hành theo các mức độ: (1) Rất tốt; (2) Tốt; (3) Bình thường; (4) Chưa tốt; (5) Không tốt. Kết quả chung được thể hiện như sau:

#### **Bảng 2.3. Tổng hợp chung kết quả đánh giá của CB, GV nhà trường về thực trạng các yếu tố nâng cao động lực thúc đẩy**

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ & MỨC ĐỘ HÀI LÒNG
<p><i>* Về công tác tiền lương</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Công tác chi trả tiền lương cơ bản (đúng, hợp lý)</li> <li>- Trả lương kích thích lao động (phụ cấp, khen thưởng, phúc lợi...)</li> <li>- Thực hiện chính sách nâng cao tiền lương</li> </ul> <p><i>* Công tác đào tạo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tỷ lệ hài lòng phân bổ cao ở mức 1,2,3 cho cả hai khối CB, GV.</li> <li>- Đa số ý kiến cả hai khối CB &amp; GV phân bổ ở mức 3,4,5 cho thấy thực hiện chưa tốt, chưa tạo động lực. Các hệ số tiền phụ cấp chưa cải tiến hợp lý.</li> <li>- Tỷ lệ mức 3,4,5 cao. Việc tăng lương trước thời hạn, chuyển ngạch, bậc chưa triển khai kịp thời.</li> <li>- Có tỷ lệ phân bổ ở mức 3,4,5 khá cao ở hai khối.</li> </ul>

* <i>Yếu tố tinh thần ( văn hóa, dân chủ, thi đua, động viên..)</i>	- Phần lớn cả hai khối CB & GV cho rằng bình thường hoặc chưa được tốt.
* <i>Yếu tố thăng tiến</i>	- Một số ít CB, GV ở độ tuổi dưới 40 và từ 50-60 có tỷ lệ đánh giá cao ở mức 1,2. Ngược lại, đa số khối CB, GV còn lại có tỷ lệ đánh giá cao ở mức 3,4,5.
* <i>Về cải thiện cơ sở vật chất, điều kiện làm việc.</i>	- Ý kiến cả hai khối đánh giá bình quân là 55% tốt, còn lại ở mức 3,4.

(Nguồn: Kết quả điều tra thống kê)

Các đánh giá nhìn chung ở mức tốt, bình thường và chưa được tốt. Đây là cơ sở để xây dựng các giải pháp nâng cao động lực cho phù hợp.

## **2.2.2. Thực trạng về nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên bằng yếu tố tiền lương**

### **a. Công tác trả lương tại trường**

Qua số liệu thống kê cho thấy: Nguồn dự toán chi lương cơ bản bình quân hàng năm là 35% trong tổng chi, nhà trường đã thực hiện chi đúng định mức này.

Tất cả CB, GV được nhận lương đúng, đủ theo tính toán chi lương hàng tháng (đúng ngạch, bậc thang lương; đúng hệ số phụ cấp, đúng thời gian thâm niên - theo công thức tính lương cơ bản được Bộ chủ quản phê duyệt). Tổng quỹ lương cơ bản năm 2006 là 5,7 tỷ (31,2%) đã chi đủ cho 87 CB, GV. Đến năm 2010 tăng lên 10,560 tỷ (36,2%) đã được chi đủ cho số CB, GV tăng đến 134 người đúng theo quy định.

Khi có thay đổi lương, điều chỉnh kịp thời cho CB, GV. Không để xảy ra khiếu nại về lương cơ bản. Việc này đã tạo ra sự an tâm, phấn khích cho người lao động về sự ổn định của tiền lương được nhận.

Tuy nhiên, đối với CB, GV tập sự, chuyên công tác từ nơi khác đến hoặc các đối tượng có cống hiến lâu năm, do hoàn cảnh bị hạn chế về học tập, thăng tiến, có hệ số lương bị thiệt thòi, nhà trường chưa có

giải pháp điều chỉnh tiền lương thỏa đáng. Việc giúp cho CB, GV nhận thức đầy đủ về cơ cấu tiền lương, những điều kiện thay đổi lương, tăng lương, truy lĩnh lương là chưa kịp thời.

### **b. Chính sách tiền lương**

Theo kết quả điều tra thống kê và số liệu thực trạng cho thấy: do quy mô đào tạo tăng, thu học phí gia tăng, nhà trường có cơ sở để chi trả lương kích thích CB, GV.

Đã chi tiền phụ cấp hàng tháng bình quân từ 1,5 trđ/người (2006) tăng lên đến 2,15 trđ/người (2010); Chi phúc lợi với mức chi tăng dần qua các năm, bình quân 2,5 trđ/người/năm (2006) tăng lên 3,2 trđ/người/năm (2010). Chi khen thưởng đầy đủ cho các danh hiệu thi đua cuối năm như lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua ... góp phần tăng thêm thu nhập, có tác dụng kích thích CB, GV tốt hơn trước đây.

Trong việc này, cách tính hệ số phụ cấp để nâng cao hơn tiền phụ cấp hàng tháng, đơn giá các khoản chi khen thưởng chưa hợp lý so với các nguồn thu vào, chưa thật sự khuyến khích CB, GV.

Nhà trường đã thực hiện việc chuyển ngạch, nâng bậc lương đúng hạn tăng lương; nâng cao hệ số lương cho các đối tượng đủ điều kiện thay đổi lương từ GV sang GV chính; GV tập sự sang ngạch GV cơ hữu. Đã thực hiện việc tăng lương cơ bản trước thời hạn 3 năm cho những CB, GV có thành tích công tác xuất sắc nhiều năm liền.

Tuy vậy, công tác nâng cao tiền lương còn những tồn tại: Chưa hướng dẫn, phổ biến quyền lợi và điều kiện để chuyển ngạch hoặc tăng lương trước thời hạn, chưa có giải pháp động viên rộng rãi và chưa triển khai thường xuyên nên nhiều CB, GV trẻ chưa có ý thức phấn đấu.

### **c. Về tiền lương bình quân**

Trong thời gian qua, nhà trường đã nâng cao được tiền lương bình quân cho CB, GV qua các năm thể hiện ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.11. Kết quả tiền lương bình quân của CB, GV nhà trường từ năm 2006-2010**

NĂM	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Tiền	Tốc độ	Tiền	Tốc độ	Tiền	Tốc độ	Tiền	Tốc độ
<b>CB,GV</b>	(Tr.đ)	(lần)	(Tr.đ)	(lần)	(Tr.đ)	(lần)	(Tr.đ)	(lần)
1. Khối CB	3,53	0	4,26	0.20	5,19	0.22	6,38	0.23
2. Khối GV	2,93	0	3,49	0.19	4,17	0.19	5,02	0.20
<b>Bình quân:</b>	3,18	0	3,75	0.18	4,46	0.19	5,39	0.20

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán nhà trường)

Tiền lương bình quân tăng dần qua các năm đã tạo được động lực kích thích CB, GV. Tuy nhiên, khối CB có mức lương bình quân cao hơn GV là điều chưa hợp lý; Tốc độ tăng lương bình quân vẫn còn chậm và lương bình quân CB, GV thuộc loại trung bình trong khu vực.

### 2.2.3. Thực trạng về công tác đào tạo cán bộ, giáo viên nhà trường

Qua các năm, số lượng CB, GV đi ĐT, được thể hiện ở bảng sau:

**Bảng 2.12. Số lượng nguồn nhân lực nhà trường được đào tạo từ năm 2006-2010**

Năm	2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	SL	TL	SL	TL	SL	TL	SL	TL
<b>Cấp đào tạo</b>	(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)	(Người)	(%)
<b>Tổng số lao động:</b>	87	100	93	100	110	100	134	100
- Có trình độ TS	0	0	0	0	0	0	0	0
- Có trình độ Ths	8	9.20	12	12.90	14	12.73	18	13.43
- Chưa có Ths, TS	79	90.8	81	87.10	96	87.27	116	86.57
<b>Số CB, GV đi đào tạo/chưa đào tạo</b>								
- Tiên sĩ (TS)	0	0	0	0	0	0	3	0.26
- Thạc sĩ (Ths)	6	7.59	5	6.17	7	7.29	8	6.89

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính nhà trường)

Số lượng CB, GV được đào tạo Ths hàng năm có tăng so với các năm trước. Từ 2009, trường đã quan tâm đào tạo TS. CB, GV được đào



tạo đúng chuyên môn ở các ngành nghề đang giảng dạy, công tác tại trường như: Kế toán - Tài chính; Quản trị kinh doanh; Quản lý giáo dục.

Thực hiện hỗ trợ kinh phí học tập hàng năm từ 50% - 100%/người theo các đối tượng ưu tiên; Thu xếp các công việc ở trường để tạo điều kiện học tập. Sau đào tạo được tăng hệ số phụ cấp và bố trí đúng nhiệm vụ, đã tạo ra được động lực kích thích được CB, GV.

Đến nay, số lượng Ths có tăng dần lên qua các năm, so với NC nâng cấp trường vẫn chưa đáp ứng nhưng đã thể hiện được sự quan tâm, động viên của nhà trường. Những tồn tại trên là do việc sử dụng ĐT để nâng cao động lực thúc đẩy CB, GV còn mang tính kế hoạch, tự phát; công tác kích thích ĐT như: tư vấn, phân loại đối tượng, giúp đỡ, giới thiệu cho CB, GV lựa chọn hình thức ĐT, lĩnh vực ĐT còn hạn chế.

#### **2.2.4. Thực trạng về đời sống tinh thần của cán bộ, giáo viên nhà trường**

Qua kết quả khảo sát, thực trạng đời sống tinh thần của CB, GV nhà trường thể hiện ở các mặt sau đây:

##### **a. Công tác xây dựng môi trường văn hóa cơ quan**

Nhà trường đã ban hành các quy định về văn hóa và dân chủ trường học từ năm 2006 để khuyến khích CB, GV tự hoàn thiện mình; Hàng năm, tổ chức hơn 2 diễn đàn nhằm phát huy tinh thần làm chủ tập thể của CB, GV, tham gia góp ý, bày tỏ nguyện vọng chính đáng, kích thích sự đóng góp vào công việc chung.

##### **b. Hoạt động hỗ trợ của các tổ chức, đoàn thể nhà trường**

Công đoàn đã tổ chức hỗ trợ vật chất cho các trường hợp đau, ốm, hiếu, hi, sinh nhật, tử tuất (bình quân 500.000đ/lượt so với trước đây tăng hơn 200.000đ); tham quan trong nước (1 trđ/người/năm tăng so với các năm trước), tham quan ngoài nước (duy trì 3 người/đợt/năm); tổ chức nhiều phong trào thi đua hàng năm...có tác dụng nâng cao đời sống tinh thần, kích thích được tính hăng hái của CB, GV.

Tuy vậy, các giải pháp chỉ dừng ở hình thức, thiếu sự tìm hiểu quan tâm động viên chia sẻ, giúp đỡ những CB, GV có hoàn cảnh khó khăn để họ yên tâm gắn bó với nhà trường. Chưa gắn kết quả thi đua với lợi ích khác nên chưa nâng cao được động lực thúc đẩy CB, GV.

### **2.2.5. Thực trạng về công tác thăng tiến đối với cán bộ, giáo viên**

Theo kết quả khảo sát, nhà trường đã thực hiện thăng tiến CB, GV qua việc bổ nhiệm những người có chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt, đảm nhận các chức vụ ở các tổ, phòng, khoa từ cấp phó đến cấp trưởng, đảm bảo cơ cấu CB cho nhà trường hoạt động tốt ngay khi bắt đầu nâng cấp thành trường cao đẳng.

Tuy nhiên, công tác thăng tiến chưa thật sự nâng cao động lực thúc đẩy do chưa chú trọng vào năng lực công tác vượt trội. Công tác giáo dục, giúp đỡ CB, GV thăng tiến chưa tốt; chưa tạo điều kiện giúp đỡ cá nhân tích lũy dần các tiêu chuẩn; chưa coi trọng giới thiệu thành tích, năng lực công tác trước khi đề bạt; chưa tạo cơ hội thăng tiến kịp thời.

### **2.2.6. Thực trạng về nâng cao động lực bằng công tác cải thiện điều kiện làm việc**

Qua điều tra nhu cầu và phân tích số liệu ở phần thực trạng cơ sở vật chất kỹ thuật cho thấy rằng:

Những năm vừa qua, số thiết bị các loại phục vụ giảng dạy tăng từ: 42 cái (2006) tăng lên 74 cái (2010). Sách báo đọc và nghiên cứu tăng mỗi năm hơn 120 cuốn. Số đàn máy tính từ 140 cái (2006) tăng lên 242 cái năm 2010. Nhà trường đã tận dụng tối đa các nguồn lực vật chất để phục vụ CB, GV làm việc, giảng dạy ngày càng tốt hơn. Tạo dựng môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, văn minh, hiện đại, GV có điều kiện thực hiện được các phương pháp giảng dạy tích cực.

Tuy nhiên, việc sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật là yếu tố để nâng cao động lực thúc đẩy CB, GV còn gặp những hạn chế như:

Chưa thực hiện tốt việc thay đổi môi trường làm việc cho CB, GV giúp tăng khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Thiết bị, nhà xưởng phục vụ

giảng dạy, nghiên cứu, thực hành còn thiếu và không đồng bộ, chưa đáp ứng nâng cấp trường lên đại học. Số lượng SV trong một số lớp học còn đông, từ 60 - 120 SV/lớp. GV và HS-SV phải làm việc trong điều kiện còn khó khăn, nên giải pháp cải thiện điều kiện làm việc là rất cần thiết.

### **2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA CÁC THỰC TRẠNG VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TẠI NHÀ TRƯỜNG**

#### **2.3.1. Những nguyên nhân xuất phát từ tình hình chung của ngành giáo dục**

#### **2.3.2. Nguyên nhân xuất phát từ phía nhà trường**

Lãnh đạo nhà trường ý thức được vai trò của nguồn nhân lực trong sự nghiệp phát triển nhà trường nên đã có sự chuẩn bị liên tục các điều kiện để tạo ra động lực cho CB, GV làm việc gắn bó với trường.

Tình hình tăng trưởng của nhà trường về DT, đã tạo điều kiện để thực hiện các giải pháp khuyến khích, thúc đẩy CB, GV.

Tuy nhiên, những tồn tại có nguyên nhân: các giải pháp mang tính hành chính hơn là một giải pháp khoa học toàn diện. Cách làm kế thừa, chậm đổi mới. Chưa gắn kết được kết quả lao động của cá nhân với những lợi ích tinh thần, thăng tiến nên chưa tạo ra động lực khai thác hết tiềm năng của đông đảo đội ngũ CB, GV.

## **CHƯƠNG 3**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG THỜI GIAN ĐẾN**

#### **3.1. CĂN CỨ CỦA VIỆC SỬ DỤNG GIẢI PHÁP**

##### **3.1.1. Sự biến động của các yếu tố môi trường**

- a. Những đổi mới về chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo**
- b. Yếu tố về khoa học - công nghệ**
- c. Yếu tố kinh tế**
- d. Yếu tố văn hóa - xã hội**

### **3.1.2. Chiến lược phát triển của nhà trường trong thời gian tới**

#### **a. Mục tiêu, chiến lược của nhà trường trong thời gian tới**

Đến năm 2015, phấn đấu trở thành Trường Đại học, đào tạo nguồn nhân lực thực hành trong lĩnh vực thương mại và du lịch.

#### **b. Các nội dung của mục tiêu chiến lược**

### **3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, giáo viên**

#### **a. Các giải pháp về nâng cao động lực phải phục vụ cho mục tiêu, chiến lược phát triển nhà trường**

#### **b. Các giải pháp nâng cao động lực phải đảm bảo tính khoa học, thực tế và hiệu quả**

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG**

### **3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương**

#### **a. Trả lương cơ bản đúng, đầy đủ, kịp thời**

Tính toán, chi trả đúng lương cơ bản cho từng đối tượng: mới tuyển dụng; chuyển công tác từ nơi khác đến; công hiến lâu năm nhưng có hệ số lương bị thiệt thòi. Chi trả đúng các khoản phụ cấp theo lương, phụ cấp ngành nghề, chức vụ. Trước khi chi trả lương thông báo tình hình lương, tăng lương, phụ cấp, truy lĩnh, khấu trừ cho CB, GV.

#### **b. Trả lương kích thích sự phấn đấu của cán bộ, giáo viên**

- Hoàn thiện việc chi trả tiền phụ cấp hàng tháng (trường gọi là Lương năng suất hay Lương tăng thêm), qua việc đưa vào đánh giá chất lượng công việc bên cạnh đánh giá số giờ công việc như hiện nay, qua đó làm tăng các hệ số phụ cấp, dẫn đến tăng được tiền phụ cấp. Khối CB quản lý, định mức lại khối lượng công việc; Khối GV, giao thêm việc ngoài giảng dạy để tăng khối lượng công việc. Kết hợp với đánh giá chất lượng công tác hàng tháng kích thích sự phấn đấu.

- Thực hiện tốt các khoản chi khuyến khích hoạt động chuyên môn, phúc lợi, khen thưởng: Tăng đơn giá giờ giảng các lớp dạy ngoài chính quy; Tăng tiền chi trả tham gia học thuật, biên soạn, viết báo, tạp chí; đưa vào áp dụng chế độ nhuận bút. Tăng các khoản chi trả: ra đề thi, chấm thi, hướng dẫn viết đề cương, báo cáo; tiền thưởng, phúc lợi... Điều chỉnh lại kế hoạch công tác CB, GV, tác động đến tăng tiền vượt giờ giảng hợp lý.

### **c. Tìm cách nâng cao tiền lương cho cán bộ, giáo viên**

- Giải pháp là tăng thu để tăng nguồn chi lương bằng việc: tìm cách tăng các khoản thu từ hoạt động sự nghiệp (thu do số lượng HS-SV đầu vào tăng). Cải tiến công tác tuyển sinh, tăng cường quảng cáo thu hút HS-SV vào trường. Đánh giá lại chương trình GD, giảng dạy, tìm ra nguyên nhân các ngành nghề, địa bàn ĐT đang thu hẹp để có giải pháp khắc phục. Tích cực mở ngành mới theo chiều ngang, chiều sâu; đa dạng hóa, chuyển đổi ngành nghề, cấp, loại hình ĐT để đáp ứng NC xã hội. Tăng cường dự báo, khảo sát NC liên kết ĐT với các địa phương, các trường trong và ngoài nước...

- Tăng tiền lương cơ bản hàng tháng:

+ Tăng lương cơ bản theo đúng định kỳ. Tích cực giám sát, nhắc nhở CB, GV hạn chế các tình trạng sai phạm đến mức bị xử lý kỷ luật, bị kéo dài thời hạn tăng lương định kỳ.

+ Khi có thay đổi kết cấu tiền lương cơ bản như: được thăng tiến, tăng hệ số chức vụ; điều chỉnh lương; tăng phụ cấp nghề nghiệp... nhà trường phải thực hiện tăng kịp thời và truy lĩnh cho CB, GV.

+ Thực hiện chuyển ngạch sớm cho CB, GV tập sự tốt.

+ Hướng dẫn GV đủ điều kiện theo quy định dự thi để chuyển ngạch sang ngạch GV chính, qua đó tăng được hệ số lương.

+ Tăng lương trước thời hạn cho CB, GV có thành tích xuất sắc.

### **3.2.2. Chính sách hỗ trợ người được đào tạo**

### **a. Xác định đúng nhu cầu đào tạo và phát triển, tư vấn, tổ chức đào tạo**

Nắm bắt đúng nhu cầu ĐT của cá nhân; xác định các cấp độ, loại hình cần thiết ĐT; Đối với CB, GV lớn tuổi còn nhu cầu ĐT, tư vấn, giới thiệu cho họ khóa ĐT phù hợp, thiết thực để có cơ hội hoàn thành ĐT. Đối với CB, GV trẻ, tư vấn, giới thiệu cho họ lựa chọn ngành, nơi ĐT thích hợp, trọng tâm, đạt hiệu quả nhanh.

Tích cực hợp tác với các trường đại học nước ngoài, giới thiệu CB, GV tham gia ĐT ở nước ngoài.

### **b. Thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý**

Xây dựng một chương trình ĐT toàn diện cho CB, GV gồm: lĩnh vực ĐT; Các cấp, bậc, loại hình ĐT; Nơi ĐT; Thời gian ĐT. Chọn lọc đối tượng, sắp xếp theo thứ tự ưu tiên, khoa học, có tính đến nhiệm vụ công tác, sự công bằng, yêu cầu cấp bách của nhà trường.

### **c. Hỗ trợ tạo mọi điều kiện thuận lợi cho đào tạo.**

CB, GV đi ĐT hưởng đầy đủ lương; Hưởng học phí, TS: 100%; Ths: 70-100% theo mức độ cống hiến với nhà trường. Sắp xếp công việc tại trường tạo thuận lợi cho ĐT. Tốt nghiệp có thưởng thỏa đáng,

## **3.2.3. Nâng cao đời sống tinh thần**

### **a. Phát huy truyền thống, uy tín của nhà trường, xây dựng văn hóa công sở**

Tổ chức các hoạt động giới thiệu truyền thống phát triển nhà trường cho các thế hệ CB, GV, giúp am hiểu, tôn trọng, thông cảm nhau trong quá trình làm việc.

Đẩy mạnh các hoạt động nghiên cứu, khuếch trương uy tín, thương hiệu của nhà trường. Cải tiến phương pháp góp ý, phê bình sao cho CB, GV có thêm nghị lực và động lực phấn đấu.

### **b. Đề cao hình ảnh và tiếng nói của nhà giáo, những gương điển hình tốt trong công việc**

Đề cao các CB, GV gương mẫu, tiên phong, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Khơi dậy lòng tự trọng, noi gương tốt trong công việc cho CB, GV khác.

Khơi dậy và phát huy tiềm năng của CB, GV đặc biệt là giảng dạy và nghiên cứu khoa học, gắn kết quả nghiên cứu khoa học với đánh giá thành tích, thù lao thỏa đáng về lợi ích vật chất và lợi ích chính trị.

Bình xét thường xuyên các danh hiệu “Nhà giáo nhân dân; Nhà giáo ưu tú; GV giỏi; Chiến sĩ thi đua...” để tôn vinh giá trị nghề nghiệp.

### **c. Tăng cường sự hỗ trợ của đoàn thể**

Qua công đoàn, phản ánh những sáng kiến, thắc mắc, đề đạt nguyện vọng của CB, GV đến với lãnh đạo, quản lý kịp thời.

Thúc đẩy các hoạt động tinh thần: cải tiến và công khai tiêu chuẩn quyền lợi; Trợ cấp, thăm hỏi động viên đau ốm, hiếu, hỉ, tổ chức sinh nhật, tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ làm phong phú đời sống văn hóa tinh thần CB, GV.

### **d. Tăng cường sự quan tâm, động viên của lãnh đạo, đồng nghiệp**

Lãnh đạo đơn vị, Ban giám hiệu tích cực tiếp xúc, quan tâm, tìm hiểu những khuất mắt trong CB, GV về hoàn cảnh, tâm tư, bâng khuâng, lo lắng... để có giải pháp giáo dục, động viên, giúp đỡ.

### **e. Thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng của nhà trường**

Làm rõ lợi ích của công tác thi đua, khen thưởng. Gắn với lợi ích vật chất, tinh thần, thẳng tiến rõ ràng. Thảo luận và cụ thể hóa các tiêu chuẩn thi đua của Luật Thi đua, khen thưởng một cách hợp lý nhất. Cải tiến công tác đánh giá thi đua, đảm bảo công bằng, khoa học, đúng công trạng, đúng tiêu chuẩn, tránh bệnh thành tích.

### **3.2.4. Thực hiện tốt công tác thăng tiến cán bộ**

### **a. Thực hiện tốt công tác phát triển đội ngũ**

Làm rõ các tiêu chuẩn thăng tiến, chú trọng vào năng lực công tác, phẩm chất, thành tích và cống hiến. Đảm bảo công bằng và tạo điều kiện cho mọi người cùng có cơ hội thăng tiến.

### **b. Cải tiến công tác đánh giá cán bộ**

Xây dựng hoàn chỉnh “Bộ tiêu chí đánh giá cán bộ”, đánh giá toàn diện các yếu tố, xóa bỏ đánh giá cảm tính. Xác định sở trường, năng lực của cá nhân và xu hướng phát triển.

Lập sổ CB, GV theo hình thức “Thẻ điện tử CB, GV” để theo dõi, cập nhật kết quả công tác cá nhân qua các năm một cách chính xác, cung cấp kết quả này cho lãnh đạo các đơn vị, từ đó định hướng, quy hoạch, tích lũy các điều kiện để hoàn thiện chức danh cho CB, GV.

### **c. Cải tiến công tác giới thiệu, đề bạt cán bộ**

Tạo mọi điều kiện để CB, GV thể hiện tài năng. Tổ chức giới thiệu thành tích, năng lực công tác cá nhân trước khi sử dụng phiếu tín nhiệm. Công tác thăng tiến cho mỗi CB, GV phải tiến hành kịp thời cơ.

### **d. Xây dựng chính sách động viên, bồi dưỡng, giáo dục, giúp đỡ cá nhân thăng tiến**

Giúp đỡ cá nhân khắc phục những hạn chế để tiến bộ. Tạo ra thêm điều kiện vật chất, tinh thần tốt để họ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (cơ sở để thăng tiến). Tìm hiểu lý do CB, GV tốt, không thăng tiến được phải xin chuyển công tác.

Đảm bảo công minh, công bằng, bình đẳng, đúng người, đúng việc, đúng vị trí, đúng quy trình.

## **3.2.5. Cải thiện điều kiện làm việc cho cán bộ, giáo viên**

### **a. Thay đổi môi trường làm việc cho cán bộ, giáo viên**



- Đối với khối CB quản lý, thực hiện:

Thay đổi dài hạn: Định mức khối lượng công việc của các vị trí, phát hiện các vị trí thừa, thiếu, điều chuyển CB theo nhiệm vụ dài hạn.

Thay đổi ngắn hạn, cục bộ: điều chuyển CB thiếu việc thực hiện những nhiệm vụ ngắn hạn ở các đơn vị khác.

- Đối với khối GV:

Tăng số tuần chuyên môn quy đổi ra tiết (ngoài tiết lên lớp), để đầu tư cho biên soạn, khai thác, chế tạo thiết bị giảng dạy, thực hành.

Tạo điều kiện cho GV giảng liên môn, thay đổi môi trường giảng dạy.

### **b. Khai thác các nguồn lực phục vụ cho việc nâng cấp, mở rộng cơ sở vật chất**

Tận dụng sự hỗ trợ của ngân sách về đề án nâng cấp trường. Tạo ra nhiều nguồn thu từ hoạt động sự nghiệp để có chi cho mua sắm. Thực hiện tiết kiệm, chống lãng phí, chống đầu tư kém hiệu quả.

### **c. Đầu tư, trang bị hợp lý**

Các đề án thiết kế xây dựng, mua sắm phải xuất phát từ NC phát triển nhà trường, NC của đông đảo CB, GV và phục vụ tốt nghiên cứu, giảng dạy, sinh hoạt tập thể.

Đầu tư xây dựng phòng học mới, ký túc xá, xưởng thực hành hiện đại. Mua sắm, thiết bị phục vụ làm việc, nghiên cứu, giảng dạy cơ động, hiệu quả, qua các phương thức tham khảo ý kiến CB, GV; đấu thầu lựa chọn chào hàng tốt nhất; tổ chức thi ý tưởng về thiết kế cơ sở vật chất, trang thiết bị.

### **d. Quan tâm chăm sóc sức khỏe CB, GV**

Sử dụng bảng viết bằng gương dùng bút dạ thay cho các bảng sơn chống loá viết bằng phấn bụi nặng như hiện nay. 100% phòng học trang

bị CPU cố định tốc độ xử lý nhanh. Khai thác các dịch vụ của ngân hàng về cho vay ưu đãi đối với CB, GV để có nguồn tín dụng cho việc mua sắm thiết bị giảng dạy cá nhân và phương tiện đi lại tốt hơn...

Tổ chức nơi ăn, uống, giải lao, chỗ nghỉ lại trưa cho CB, GV ở xa trường. Khôi phục lại công tác khám sức khỏe định kỳ.

### **3.3. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

#### **3.3.1. Kết luận**

Việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp tạo ra và nâng cao động lực thúc đẩy làm việc cho CB, GV ở Trường CĐTMDN là việc làm vì sự phát triển nhà trường và CB, GV của trường.

Trong phạm vi cơ sở lý thuyết được trang bị và nghiên cứu thực trạng tại nhà trường, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy theo các đối tượng CB, GV của trường.

#### **3.3.2. Kiến nghị**

Đề tài cần có sự ủng hộ đồng loạt của Ban giám hiệu và tập thể CB, GV để cụ thể chương trình thực hiện cho các giải pháp.

Tùy thuộc vào tình hình để lựa chọn những giải pháp thích hợp, khi có điều kiện về gia tăng nguồn tài chính, thực hiện tăng lương. Khi gặp khó khăn, sử dụng tốt hơn yếu tố tinh thần để động viên CB, GV. Tích cực tạo mọi điều kiện cho CB, GV trẻ được đào tạo, sử dụng tốt yếu tố thăng tiến và tạo ra điều kiện làm việc tốt hơn khi có điều kiện thuận lợi.