

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



LÃNG SONG VÂN

**TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY GIÁO VIÊN LÀM VIỆC TẠI
TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ - KỸ THUẬT QUẢNG NAM**

**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: **TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 1: **TS. ĐÀO HỮU HÒA**

Phản biện 2: **GS. TSKH. LÊ DU PHONG**

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 17 tháng 01 năm 2012.

Có thể tìm Luận văn tại:

Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại Học Kinh Tế, Đại Học Đà Nẵng

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Với một cơ sở đào tạo thì hai nhân tố có vai trò quan trọng là người dạy và người học, để người học học tốt thì người dạy phải tốt. Trong bối cảnh Trường mới được nâng cấp thành trường cao đẳng, để thu hút được người học thì việc nghiên cứu và đánh giá đúng những nhân tố đang tác động đến động cơ làm việc của đội ngũ giáo viên, từ đó tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc là điều rất quan trọng để nâng cao chất lượng đào tạo, tạo sự gắn kết giữa giáo viên với Nhà trường. Xuất phát từ lý do đó, Tác giả quyết định chọn đề tài: “Tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc tại Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam” làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận về tạo động lực thúc đẩy.
- Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc hiện tại của Trường CĐ. Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam.
- Nghiên cứu nhu cầu và những yếu tố đang thực sự tác động đến thái độ, nhận thức và hành vi làm việc của giáo viên Nhà trường.
- Đề xuất giải pháp góp phần tạo động lực thúc đẩy giáo viên nhà trường làm việc tốt và gắn bó lâu dài với Nhà trường.

3. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu những nhu cầu hiện đang ảnh hưởng đến động cơ thúc đẩy làm việc của giáo viên Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam, và những biện pháp hiện tại mà Trường đang sử dụng để thúc đẩy giáo viên làm việc trong thời gian qua, với mốc thời gian khảo sát và đánh giá là từ năm 2008 đến 2010.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử; Phương pháp thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc; Phương pháp điều tra, phương pháp chuyên gia; Phương pháp phân tích, so sánh,...

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của luận văn

- Ý nghĩa khoa học: hệ thống hóa các kiến thức về tạo động lực thúc đẩy làm việc, nghiên cứu nhu cầu và các yếu tố tác động đến động cơ làm việc của người lao động trong một tổ chức, từ đó tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc một cách hăng say.

- Ý nghĩa thực tiễn: nghiên cứu được những nhu cầu hiện đang ảnh hưởng đến động cơ làm việc của giáo viên Trường Cao Đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam, cũng như những hạn chế của các chính sách nhằm tạo động lực thúc đẩy đội ngũ giáo viên làm việc hiện tại của Nhà trường, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực thúc đẩy giáo viên nhà trường làm việc.

6. Bố cục của luận văn:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, phần nội dung gồm 3 chương chính:

- Chương I: Những vấn đề lý luận về tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc.
- Chương II: Khái quát thực trạng Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam và công tác tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc của Nhà trường thời gian qua.
- Chương III: Giải pháp tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc tại Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam.

CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC

1.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Nhu cầu của người lao động

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý, là đòi hỏi, mong muốn của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

1.1.2. Động cơ thúc đẩy

Động cơ ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người, có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định.

1.1.3. Động lực thúc đẩy

Động lực thúc đẩy là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời, nó xuất phát từ bên trong mỗi người, đồng thời xuất phát từ chính trong môi trường sống và làm việc của con người.

1.1.4. Tạo động lực thúc đẩy

Tạo động lực thúc đẩy được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm kích lệ họ nâng cao thành tích và giúp họ hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả.

* Ứng dụng các lý thuyết tạo động lực thúc đẩy người lao động

a. Thuyết công bằng của J. Stacy Adams

➤ Nội dung học thuyết

Thuyết công bằng cho rằng con người được khuyến khích tìm kiếm sự công bằng trong các phần thưởng mà họ kỳ vọng đối với thành tích. Nếu con người nhận được sự đãi ngộ công bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng họ được đối xử công bằng.

➤ Ứng dụng học thuyết trong tạo động lực thúc đẩy

Người quản lý muốn tạo động lực thúc đẩy người lao động cần tạo ra, duy trì sự công bằng về quyền lợi: công bằng trong việc trả lương, thưởng, phân bổ công việc, cơ hội đào tạo, phát triển,...

b. Mô hình về sự kỳ vọng của Porter – Lawler

➤ Nội dung học thuyết

Mô hình kỳ vọng của L.Porter và E.Lawler chỉ ra rằng sự nỗ lực của nhân viên phụ thuộc vào giá trị phần thưởng và nhận thức khả năng nhận được phần thưởng, sự nỗ lực này là để thực hiện công việc, và quá trình này liên tục tái diễn trong nhận thức mỗi nhân viên.

➤ Ứng dụng của học thuyết trong tạo động lực thúc đẩy

Nhà quản lý cần tạo ra các phần thưởng cho sự nỗ lực của nhân viên, truyền thông để nhân viên nhận thức được giá trị của phần thưởng và con đường để đạt được phần thưởng một cách rõ ràng để kích thích sự nỗ lực của họ nhằm giành được phần thưởng đó.

c. Lý thuyết về sự tăng cường của động cơ thúc đẩy

➤ Nội dung học thuyết

Thuyết tăng cường chú trọng mối quan hệ giữa hành vi và kết quả, nó tập trung vào việc thay đổi hoặc sửa chữa hành vi của nhân viên đối với công việc thông qua việc sử dụng phần thưởng hay hình phạt một cách thích hợp.

➤ Ứng dụng của học thuyết trong tạo động lực thúc đẩy

Nhà quản lý nên chú ý đến những thành tích tốt của nhân viên, sử dụng khen thưởng là một công cụ hiệu quả trong việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên, tránh sử dụng các hình phạt. Sự khen thưởng được khuyến khích và tăng cường sử dụng, tuy nhiên cần có sự cải tiến liên tục theo hướng tăng cường, không nên lặp lại phần thưởng quá nhiều sẽ gây ra sự nhàm chán, giảm hiệu quả của phần thưởng.

1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC

1.2.1. Thỏa mãn nhu cầu người lao động

Người quản lý bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của nhân viên làm cho họ háng hái và chăm chỉ hơn với công việc, phấn chấn hơn khi thực hiện nhiệm vụ và tận tụy hơn với nhiệm vụ đảm nhận.

1.2.2. Tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc

Các công cụ được sử dụng để tạo động lực thúc đẩy làm việc:

1.2.2.1. Hệ thống lương trong tổ chức

Lương là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng nó cũng là nhân tố dễ gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc xấu hơn đó là sự rời bỏ công ty mà đi của người lao động.

1.2.2.2. Chính sách phúc lợi

Phúc lợi luôn là một trong những điều quan trọng nhất đối với người đi làm và cũng là mối bận tâm hàng đầu đối với các tổ chức.

1.2.2.3. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc được thể hiện qua: chế độ làm việc, nghỉ ngơi; điều kiện tâm sinh lý lao động, xã hội; điều kiện thẩm mỹ;...

1.2.2.4. Tạo điều kiện xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp

Mối quan hệ đồng nghiệp là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc, là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và giúp người lao động hoàn thiện tốt nhiệm vụ của họ.

1.2.2.5. Chính sách quản lý của tổ chức

Việc quản trị sẽ hiệu quả nhất khi các nhà quản trị biết kết hợp đúng đắn, nhuần nhuyễn và linh hoạt các phương pháp quản trị.

1.2.2.6. Bản thân và ý nghĩa công việc

Bản thân mỗi công việc tạo nên sự thoả mãn đối với công việc của người lao động. Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa ngay cả khi ở những điều kiện bình thường nhất.

1.2.2.7. Trách nhiệm của nhân viên khi tham gia vào công việc

Việc ủy quyền có thể khiến nhân viên làm việc tận tâm và nỗ lực hơn. Ủy quyền luôn bao hàm sự tin cậy của cấp trên với cấp dưới, từ đó nâng cao trách nhiệm của người lao động với công việc.

1.2.2.8. Sự công nhận

Được biểu dương là một nhu cầu rất quan trọng của hầu hết con người. Nói đơn giản, biểu dương là xác nhận và đánh giá cao sự đóng góp của một cá nhân hoặc một tập thể cho tổ chức.

1.3. ĐẶC TRƯNG NGHỀ DẠY HỌC VÀ Ý NGHĨA CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC VỚI NHÀ GIÁO

Động cơ làm việc của nhà giáo thường được hiểu là cái tạo nên sức mạnh bên trong kích thích nhà giáo nỗ lực thực hiện nhiệm vụ được giao, nâng cao chất lượng dạy học. Và để làm rõ động lực nhà giáo, người ta thường sử dụng thuyết Herzberg phối hợp với thuyết của Maslow trong quan hệ bổ sung cho nhau.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ-KỸ THUẬT QUẢNG NAM VÀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY GIÁO VIÊN LÀM VIỆC THỜI GIAN QUA

2.1. KHÁI QUÁT VỀ TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ-KỸ THUẬT QUẢNG NAM

2.1.1. Quá trình phát triển của Trường

Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Quảng Nam được thành lập năm 2006, trên cơ sở nâng cấp từ một trường, là một trường cao đẳng của địa phương, phát triển theo hướng đa cấp, đa ngành, đa hệ.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của nhà trường

2.1.2.1. Chức năng

2.1.2.2. Nhiệm vụ

2.1.3. Bộ máy tổ chức của Nhà trường

Bộ máy tổ chức được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ, Điều lệ trường Cao đẳng và đặc điểm tình hình của Nhà trường.

2.1.4. Quy mô và cơ cấu ngành nghề đào tạo của nhà trường

2.1.4.1. Quy mô và cơ cấu ngành nghề đào tạo

2.1.4.2. Phạm vi và loại hình đào tạo

2.1.5. Thực trạng về quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực

2.1.5.1. Quy mô nguồn nhân lực

Toàn trường hiện có 237 lao động: biên chế sự nghiệp là 124 người, chiếm 46,8%, hợp đồng dài hạn 141 người, chiếm 53,2%.

2.2. CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY GIÁO VIÊN LÀM VIỆC CỦA NHÀ TRƯỜNG TRONG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Chính sách lương

Thu nhập của giáo viên nhà trường gồm 3 phần: lương, thu nhập tăng thêm, thu nhập từ giờ giảng hợp đồng.

Bảng 2.3. Thu nhập hiện tại của giáo viên Nhà trường.

| Thời điểm trả | Tháng | 3 tháng | Năm |
|---------------|--------------------------|----------------------------|---|
| Đầu tháng | $H_i * 830 * (1 + 0.25)$ | | |
| Đầu quý sau | | $H_i * 830 * 50\% H_t * 3$ | |
| Cuối năm | | | $(H_i * 830 * 50\% H_t * 12) + L_{hd} + G_{pl}$ |

Trong đó: H_i : là tổng các hệ số lương; Lương cơ bản: 830 ngàn đồng; H_t : hệ số thu nhập tăng thêm; G_{pl} : tiền phúc lợi, mức thấp nhất 1.000.000 đồng; L_{hd} : tiền dạy hợp đồng.

a. Thu nhập từ lương

Lương hàng tháng của giáo viên thường được chi trả vào tuần đầu tiên của tháng và thu nhập từ lương được tính theo quy định:

$$\text{Lương} = (\text{Hệ số LCB} + \text{Phụ cấp chức vụ} + \text{Phụ cấp vượt khung}) * \text{Mức LCB} * (1 + \text{Hệ số phụ cấp ưu đãi ngành})$$

$$\text{Mức LCB} * (1 + \text{Hệ số phụ cấp ưu đãi ngành})$$

b. Thu nhập tăng thêm

Nhà trường chi trả thu nhập tăng thêm theo phương thức sau:

$$(\text{Hệ số LCB} + \text{Phụ cấp chức vụ} + \text{Phụ cấp thâm niên vượt khung}) * 830.000 * \text{Hệ số thu nhập tăng thêm}$$

$$830.000 * \text{Hệ số thu nhập tăng thêm}$$

Thu nhập tăng thêm được chi trả theo mức xếp loại hằng tháng theo 03 mức: A=100%; B=80%; C=60% và theo hệ số thu nhập tăng thêm của từng đối tượng. Và được chi trả 50% vào cuối quý, số còn lại

sẽ được thanh toán vào cuối năm, sau khi Nhà trường quyết toán chênh lệch thu lớn hơn chi (thanh toán theo mức độ hoàn thành công việc).

c. Phần thu nhập từ việc dạy hợp đồng

Giáo viên của trường đã hoàn thành định mức giờ chuẩn trong năm học, được mời giảng dạy phải ký hợp đồng với nhà trường và được thanh toán theo hợp đồng đã ký.

2.2.2. Công tác thực hiện chính sách phúc lợi

Nhà trường thực hiện đầy đủ các chính sách về phúc lợi xã hội theo quy định, Quỹ phúc lợi hằng năm bằng 90% trên chênh lệch thu chi sau khi trả thu nhập tăng thêm và trích quỹ hoạt động giáo dục.

2.2.3. Chế độ làm việc của giáo viên Nhà trường

Thời gian làm việc của giảng viên trong năm là 44 tuần theo chế độ làm việc 40 giờ/tuần. Tổng quỹ thời gian làm việc của giảng viên trong một năm học là 1760 giờ và được phân chia theo chức danh giảng viên và cho từng nhiệm vụ: giảng dạy, nghiên cứu khoa học, tự học tập, nghiên cứu và các nhiệm vụ khác.

2.2.4. Chính sách đào tạo và phát triển

Hiện tại Nhà trường đang dành mọi sự ưu tiên và đãi ngộ cho đào tạo Tiến sĩ, đào tạo Thạc sĩ bị hạn chế, đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ được giảm trừ vào nhiệm vụ, nhưng không được tạo điều kiện về thời gian và kinh phí.

2.2.5. Chính sách khen thưởng, kỷ luật và công tác đánh giá, bình xét danh hiệu thi đua

2.2.5.1. Chính sách khen thưởng, kỷ luật

Hình thức khen thưởng: bằng khen và tiền với đơn vị, cá nhân được khen thưởng bằng tiền, từ 100.000 đến 300.000 đồng tùy theo mức độ danh hiệu thi đua nhận được.

Mức độ kỷ luật sẽ tùy thuộc vào mức độ vi phạm để xử lý.

2.2.5.2. Công tác đánh giá, bình xét danh hiệu thi đua

Đánh giá theo tháng mục đích làm căn cứ để trả thu nhập tăng thêm theo tháng, và theo 3 mức xếp loại A=100%, B=80%, C=60%.

Đánh giá theo năm học, chủ yếu dành cho giáo viên và theo 4 mức như sau: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Hoàn thành tốt nhiệm vụ, Hoàn thành nhiệm vụ, Không hoàn thành nhiệm vụ.

Đánh giá thường niên, dành cho tất cả các cán bộ, giáo viên Nhà trường và dựa vào các tiêu chí: Chính trị, tư tưởng; Công tác chuyên môn; Đoàn thể.

2.2.6. Đánh giá chung về thực trạng thực hiện các chính sách nhằm tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc của Trường CD Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam thời gian qua

➤ Về chế độ làm việc:

+ Áp lực công việc lớn do phải dạy nhiều môn trong kỳ, nhiều môn mới; giáo viên đa phần là nữ và số lượng giáo viên trẻ khá đông nên chưa làm quen kịp thời với cường độ công việc.

+ Độ hấp dẫn của công việc bị giảm do phải lo lắng, chịu áp lực trong việc chuẩn bị bài, tạo cảm giác bản thân không đủ khả năng tự kiểm soát công việc, không đủ khả năng đảm nhận công việc, nhiều khi thực hiện đối phó, làm giảm tự tin của bản thân giáo viên, từ đó tạo cảm giác chất lượng giảng dạy không cao.

+ Chưa có những chính sách để khuyến khích giáo viên thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, mà quy định thành nhiệm vụ bắt buộc.

+ Coi thi, chấm thi chiếm tỷ trọng khá lớn làm giảm độ hấp dẫn của công việc, hơn nữa nhiệm vụ coi thi, chấm thi thực hiện cùng lúc với nhiệm vụ giảng dạy tạo cảm giác mệt mỏi cho giáo viên.

➤ Chính sách đào tạo và phát triển:

+ Dành mọi chính sách ưu tiên đào tạo Tiến sĩ, hạn chế đào tạo Thạc sĩ, điều này không thực sự sát với thực tế, yêu cầu của Trường.

+ Các giáo viên được cử đi học là các giáo viên trẻ, học xong có một số giáo viên không tiếp tục công việc ở Trường, chấp nhận bồi thường để tìm công việc khác. Điều này cho thấy Nhà trường cần xem xét lại các chính sách đãi ngộ để giữ chân giáo viên.

➤ Chính sách lương và phúc lợi:

+ Chính sách phúc lợi ở Nhà trường hiện chỉ mới thực hiện ở mức hạn chế, chỉ mới dừng lại ở việc thực hiện đầy đủ các chính sách phúc lợi theo quy định của Nhà nước; còn xem nhẹ, chưa quan tâm đến việc sử dụng chính sách này trong việc tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc và giữ chân các giáo viên có năng lực.

+ Cách trả thu nhập của Nhà trường tạo cảm giác thu nhập hàng tháng là rất thấp, tạo gánh nặng trong việc chi tiêu cho cuộc sống; đồng thời tạo ra một khoảng cách rất lớn về thu nhập giữa cán bộ và giáo viên: khoảng cách thứ nhất được tạo ra từ những hệ số về phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên vượt khung, sau đó lại nhân với hệ số thu nhập tăng thêm; tạo ra khoảng cách lần 2, trong khi hệ số thu nhập tăng thêm của cán bộ đã có sự chênh lệch lớn với giáo viên.

+ Việc giáo viên được trả thu nhập tăng thêm tương đương với khối văn phòng, trong khi họ cảm thấy nhiệm vụ quá nhiều so với khối văn phòng, phải dạy cả thứ 7 trong khi khối văn phòng được nghỉ, nếu không dạy thì phải họp Khoa, hoặc sinh hoạt chuyên môn. Hơn nữa nhiệm vụ nghiên cứu khoa học là bắt buộc và là một tiêu chí quan trọng để đánh giá hoàn thành nhiệm vụ cuối năm, xét nhận phần thu nhập tăng thêm còn lại, trong khi khối văn phòng không có.

➤ Chính sách khen thưởng, kỷ luật và công tác đánh giá, bình xét danh hiệu thi đua:

+ Công tác kiểm soát hiện tại của Nhà trường với giáo viên khá chặt chẽ, hoạt động thanh tra, kiểm tra, dự giờ được đề cao, gây cảm giác mệt mỏi, áp lực cho giáo viên trong việc tổ chức hoạt động dạy.

Từ đó dẫn tới tình trạng đối phó, giảm sự hài lòng với chính bản thân mỗi giáo viên và với Nhà trường.

+ Chính sách khen thưởng được thực hiện hạn chế, chỉ theo quy định của Bộ, Nhà Nước, trong khi phạt thực hiện theo quy định của Trường, và gắn với thu nhập của giáo viên, từ đó tạo cảm giác phạt được coi trọng hơn khen, làm cho giáo viên cảm nhận mình không được coi trọng.

2.3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU NHU CẦU CỦA GIÁO VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ - KỸ THUẬT QUẢNG NAM

2.3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Xác định những nhân tố có tác dụng tạo động lực thúc đẩy giáo viên Nhà trường làm việc và gắn kết lâu dài với Nhà trường.

2.3.2. Kết quả nghiên cứu nhu cầu của giáo viên Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam

2.3.2.1. Mức độ mong muốn đối với các nhóm nhu cầu

Bảng 2.18. Đánh giá nhu cầu của giáo viên Nhà trường

Đơn vị tính: %

| NHÓM NHU CẦU | R.thấp | Thấp | T.bình | Cao | R.cao |
|-----------------------|--------|------|--------|------|-------|
| (I) Sinh lý | 0,9 | 0,9 | 1,9 | 12 | 84,3 |
| (II) An toàn | 1,9 | 3,7 | 25 | 16,7 | 52,7 |
| (III) Các mối quan hệ | 9,3 | 25 | 18,5 | 30,5 | 16,7 |
| (IV) Được tôn trọng | 23,1 | 12 | 22,2 | 18,5 | 24,2 |
| (V) Độc lập | 59,3 | 13 | 10,2 | 10,2 | 7,4 |
| (VI) Tự hoàn thiện | 88 | 8,3 | 2,8 | 0 | 0,9 |

2.3.2.2. Mong đợi cụ thể của giáo viên trong từng nhóm nhu cầu

a. Mong đợi của giáo viên liên quan đến tiền lương

➤ Tiền lương là công cụ quan trọng để thỏa mãn các nhu cầu bậc thấp, nhưng hiện tại kết quả nghiên cứu cho thấy nhu cầu sinh lý ở mức độ mong muốn rất cao là 84,3%, và nhu cầu an toàn ở mức độ

mong muốn từ cao đến rất cao 69,4%, vì vậy Nhà trường cần có những thay đổi với chính sách lương.

➤ Trong nhóm nhu cầu độc lập, nhu cầu "Tôi muốn được độc lập về tài chính" được nhiều giáo viên Nhà trường mong muốn được thỏa mãn, có tới 55,6% giáo viên được hỏi mong muốn đối với nhu cầu này, và 23,1% giáo viên được hỏi có thể hiện sự quan tâm.

➤ "Tôi muốn độc lập về tài chính" thể hiện mong muốn được "tự do" trong việc chi tiêu, có thêm được nhiều sự lựa chọn,...

b. Mong đợi của giáo viên gắn với chính sách phúc lợi

Bảng 2.19. Những mong đợi gắn liền với chính sách phúc lợi

| Nhóm nhu cầu | Mong muốn cụ thể | Tỷ lệ % |
|-------------------------|--|---------|
| Nhu cầu sinh lý | - Tôi muốn khỏe mạnh hơn | 85,2 |
| | - Tôi muốn có tình trạng sức khỏe tốt hơn | 70,4 |
| | - Tôi muốn được bác sĩ kiểm tra sức khỏe thường xuyên hơn | 40,8 |
| | - Tôi muốn chăm sóc sức khỏe mình nhiều hơn | 46,3 |
| Nhu cầu an toàn | - Tôi muốn tương lai tôi được vững chắc hơn | 74,1 |
| | - Tôi muốn hoạch định tốt hơn sự an toàn của tôi trong tương lai | 37,0 |
| Nhu cầu các mối quan hệ | - Tôi muốn có thêm nhiều bạn trong những đồng sự của tôi | 45,4 |
| | - Tôi muốn mọi người khuyên tôi phải làm gì | 57,4 |

c. Những mong đợi của giáo viên có thể được thỏa mãn bằng việc cải thiện điều kiện làm việc

Cải thiện điều kiện làm việc sẽ giúp giảm bớt những căng thẳng, mệt mỏi, đồng thời thể hiện sự quan tâm, coi trọng của Nhà trường với đội ngũ giáo viên, "Tôi muốn công việc tôi làm được đánh giá cao hơn".

Điều kiện làm việc sẽ giúp thể hiện bản thân "Tôi muốn thể hiện mình nhiều hơn", giúp nhận được sự coi trọng của người khác "Tôi muốn được tôn trọng hơn".

d. Những mong đợi của giáo viên gắn với công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, khen thưởng, bình xét danh hiệu thi đua

Bảng 2.20. Những mong đợi của giáo viên Nhà trường

| Nhóm nhu cầu | Mong muốn cụ thể | Tỷ lệ % |
|-------------------------------|--|---------|
| Nhu cầu được tôn trọng | - Tôi muốn việc tôi làm được đánh giá cao hơn | 31,5 |
| | - Tôi muốn được hãnh diện hơn về nghề của tôi | 41,7 |
| | - Tôi muốn mọi người ít bất đồng ý kiến với tôi hơn | 56,5 |
| | - Tôi muốn được tôn trọng hơn | 31,5 |
| Nhu cầu an toàn | - Tôi muốn có một việc làm chắc chắn và ổn định hơn | 52,9 |
| | - Tôi muốn hoạch định tốt hơn cho sự an toàn của tôi trong tương lai | 55,6 |
| Nhu cầu độc lập | - Tôi muốn tự quyết định nhiều hơn những vấn đề liên quan đến cá nhân tôi. | 51,8 |

e. Mong đợi của giáo viên gắn với chính sách đào tạo

Bảng 2.21. Mong đợi của giáo viên gắn với chính sách đào tạo

| Nhóm nhu cầu | Mong muốn cụ thể | Tỷ lệ % |
|----------------------------|---|---------|
| Nhu cầu an toàn | - Tôi muốn tương lai tôi được vững chắc hơn | 74,1 |
| | - Tôi muốn có được một mức giáo dục cao hơn | 42,6 |
| Nhu cầu tự thể hiện | - Tôi muốn được nâng cao kiến thức | 42,6 |
| | - Tôi muốn học hỏi nhiều hơn | 57,4 |
| | - Tôi muốn không ngừng nâng cao trình độ | 66,7 |
| | - Tôi muốn được phát triển toàn diện | 77,8 |

2.3.3. Kết luận chung về kết quả nghiên cứu

Hiện các nhu cầu sinh lý và an toàn đang chiếm vị trí mong muốn rất cao trong đội ngũ giáo viên của Trường, các nhu cầu này chỉ có thể được cải thiện bằng các chính sách lương và phúc lợi. Điều này cho thấy hệ thống chính sách lương, phúc lợi của Nhà trường cần phải được cải thiện. Và nghiên cứu cũng đã chỉ ra một số các nhu cầu cụ thể trong mỗi nhóm có thể được giải quyết bằng các chính sách hiện tại của Nhà trường được hầu hết giáo viên mong muốn. Đây là căn cứ rất quan trọng để tác giả đưa ra giải pháp nhằm tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc và gắn kết lâu dài với Nhà trường.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY GIÁO VIÊN LÀM VIỆC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ - KỸ THUẬT QUẢNG NAM

3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Quan điểm và định hướng phát triển của Nhà trường

Toàn trường tập trung mọi nguồn lực, triển khai các giải pháp đồng bộ tiếp tục giữ vững và ổn định sự phát triển của Nhà trường.

3.1.2. Mục tiêu của giải pháp

Các giải pháp được đưa ra nhằm tạo động lực thúc đẩy giáo viên làm việc và gắn kết lâu dài với Nhà trường, từ đó nâng cao được chất lượng đào tạo của Nhà trường.

3.1.3. Nguyên tắc xây dựng giải pháp

- Xuất phát từ nhu cầu, mong muốn của giáo viên Nhà trường.
- Giải pháp được đưa ra theo thứ tự ưu tiên về tính cấp thiết của các nhu cầu và mong muốn hiện tại đang ảnh hưởng đến động cơ thúc đẩy giáo viên làm việc.

- Giải pháp phải mang tính thực tế và khả thi, đảm bảo sự công bằng, tạo ra được những phần thưởng mang tính khích lệ và được thực hiện dựa trên nguyên tắc thúc đẩy tăng cường.

3.2. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY GIÁO VIÊN LÀM VIỆC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG KINH TẾ - KỸ THUẬT QUẢNG NAM

3.2.1. Giải pháp với hệ thống lương

Thu nhập của giáo viên Nhà trường được xác định như sau:

Thu nhập (TN) = Lương + TN tăng thêm + TN giờ hợp đồng

* Giải pháp cụ thể với hệ thống lương

a. Tăng mức độ thỏa mãn đối với các nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn thông qua tiền lương

➤ **Tăng hệ số phần thu TN tăng thêm được chi trả hàng tháng, giảm tương ứng hệ số chi trả TN tăng thêm vào cuối năm**

Chỉ nên để lại 25% phần thu nhập tăng thêm vào cuối năm và thanh toán 75% vào từng tháng, tức là hệ số chi trả phần thu nhập tăng thêm hàng tháng là 0.45 và vào cuối năm là 0.15 (tính ở mức thấp nhất).

Bảng 3.1. Thu nhập mới (theo giải pháp) của giáo viên

| Thời điểm trả | Tháng | Năm |
|---------------|--|--|
| Đầu tháng | $H_i * 830 * (1 + 0.25 + 75\% H_{tt})$ | |
| Cuối năm | | $(H_i * 830 * 25\% H_{tt} * 12) + L_{hd} + G_{pl}$ |

H_i : là tổng các hệ số lương; Lương cơ bản: 830 ngàn đồng; L_{hd} : tiền dạy hợp đồng; H_{tt} : hệ số thu nhập tăng thêm; G_{pl} : tiền phúc lợi, mức thấp nhất 1.000.000 đồng.

➤ **Khắc phục hạn chế trong kê khai giờ giảng và trong việc thanh toán giờ dạy hợp đồng cho giáo viên trong Trường**

- Đưa ra 1 mẫu kê khai giờ giảng chung nhất về nội dung, hình thức và phải có sự kiểm định và thử nghiệm trước khi thực hiện thống nhất để tránh tình trạng kê khai đi kê khai lại.

- Cần có sự hướng dẫn cụ thể, có thể yêu cầu giáo viên tự thống kê giờ giảng của mình trước và lên kế hoạch tổ chức một buổi họp để

hướng dẫn cụ thể cho giáo viên thực hiện việc kê khai, và kê khai trực tiếp tại buổi họp để điều chỉnh những sai sót nếu có.

- Những nội dung về nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, học tập và bồi dưỡng chuyên môn cần được quy định thật cụ thể, chi tiết và nếu đã quy định cần thực hiện thống nhất khi thực hiện kê khai.

- Việc thanh toán các giờ hợp đồng cần được thực hiện nhanh chóng, chậm nhất là 3 tuần sau khi việc kê khai giờ giảng và các thủ tục khác được hoàn thành như cam kết của Nhà trường.

➤ **Tạo điều kiện cho giáo viên Nhà trường có thêm thu nhập**

- Nhà trường nên quy ra giờ giảng với các buổi coi thi: 1 buổi coi thi/ 2 môn thi được tính 1 tiết giảng.

- Nhà trường có thể ký hợp đồng giảng dạy với các cơ sở đào tạo khác trên địa bàn Tam Kỳ có nhu cầu mượn giáo viên để phục vụ cho công tác giảng dạy của họ, như vậy, vừa có thể đảm bảo quyền lợi cho giáo viên, tạo thêm thu nhập, và đồng thời cũng góp phần nâng cao uy tín cho Nhà trường.

b. Lương thể hiện sự công nhận

➤ **Ứng tiền phụ cấp chuẩn bị bài cho giáo viên từ tiền giờ giảng hợp đồng để cải thiện thu nhập hằng tháng, đồng thời giảm khoảng cách thu nhập của giáo viên với cán bộ quản lý, tăng**

Ứng trước 50% số tiền giờ giảng hợp đồng và xem đó là khoản tiền phụ cấp chuẩn bị bài, bồi dưỡng cho giáo viên và chia đều cho từng tháng, như vậy thu nhập từng tháng của giáo viên sẽ tăng lên.

➤ **Tăng thêm thu nhập cuối năm**

Tuy nhiên vấn đề đặt ra là tiền nhận cả năm sẽ giảm, vì vậy về lâu dài Nhà trường cần có cách để tăng đơn giá tiền giờ giảng lên:

- Tăng thêm tỷ lệ của hệ số học vị.
- Thêm phần hệ số theo thâm niên.

- Nhà trường có thể tách các lớp học, mỗi lớp từ 45 đến 50 học sinh, sinh viên. Hoặc với các lớp học đông có từ trên 50 học sinh trở lên sẽ tính theo hệ số lớp đông.

➤ **Hệ số thu nhập tăng thêm theo trình độ, học vấn**

Để thể hiện sự công nhận, Trường nên nhân thêm hệ số như đối với việc thanh toán giờ dạy hợp đồng trong hệ số thu nhập tăng thêm, với Thạc sĩ sẽ nhân thêm 1,3 và Tiến sĩ là 1,5.

3.2.2. Giải pháp với chính sách phúc lợi

a. Phúc lợi nhằm thỏa mãn những nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn đang thực sự ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của cán bộ, giáo viên Nhà trường

Thực hiện chính sách phúc lợi qua việc mua bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm nhân thọ:

❖ **Bảo hiểm sức khỏe, với sản phẩm Medicare**

- Mục đích: Đáp ứng các nhu cầu của cán bộ, giáo viên và nhân viên về Nhu cầu sinh lý, đặc biệt là các Nhu cầu liên quan đến sức khỏe.

- Đối tượng được hưởng chính sách phúc lợi: Các cán bộ, giáo viên và nhân viên hiện đang làm việc cho Nhà trường, có thời gian công tác từ 1 năm trở lên và hằng năm đều được đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Nội dung thực hiện: Nhà trường đóng toàn bộ phí bảo hiểm, và thực hiện như nhau với tất cả các đối tượng được hưởng chính sách phúc lợi này.

❖ **Bảo hiểm nhân thọ, với sản phẩm "Kế hoạch tài chính trọn đời"**

- Mục đích:

+ Đáp ứng các nhu cầu an toàn của cán bộ, giáo viên và nhân viên, đặc biệt là các nhu cầu liên quan đến sự an toàn của tương lai, "Tôi muốn tương lai tôi được vững chắc hơn", "Tôi muốn hoạch định tốt hơn cho sự an toàn của tôi trong tương lai", đây là nhu cầu chiếm tỷ lệ mong muốn khá cao.

+ Đảm bảo sự công bằng, tính công nhận, đây được xem là một phần thưởng của Nhà trường dành cho cán bộ, giáo viên và nhân viên làm việc tốt.

- Đối tượng được hưởng chính sách phúc lợi: Các cán bộ, giáo viên và nhân viên có thời gian làm việc tại Trường ít nhất 3 năm, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao qua các năm.

- Nội dung thực hiện:

+ Nhà trường sẽ chi trả 80% mức phí và đối tượng được hưởng đóng 20% phí còn lại.

+ Số tiền và thời hạn bảo hiểm mà Nhà trường mua sẽ căn cứ vào: năm công tác, chức vụ, trình độ, vị trí công việc.

+ Với những đối tượng giữ các chức vụ: Hiệu Trưởng, Hiệu phó, Trưởng và Phó các Khoa và Phòng ban nếu thời gian công tác còn lại dưới 3 năm Nhà trường sẽ chi trả toàn bộ phí với thời hạn bảo hiểm còn lại.

+ Phải bồi hoàn lại toàn bộ các khoản phí mà Nhà trường đã đóng đối với trường hợp nghỉ việc (trừ trường hợp nghỉ hưu), với các trường hợp khác (bị đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ, hoặc vi phạm kỷ luật của Nhà trường) sẽ phải tự đóng phí trong năm đó.

b. Phúc lợi nhằm tạo điều kiện xây dựng các mối quan hệ đồng nghiệp trong Nhà trường

➤ Tổ chức nhiều hơn nữa các hoạt động thể thao, văn nghệ vào các ngày kỷ niệm: 20/11, 8/3, 20/10,...

➤ Vào cuối năm học, mỗi Khoa thường tổ chức buổi báo cáo tổng kết năm học, Lãnh đạo trường ngoài việc chỉ đạo cần trực tiếp tham gia, tạo sự giao lưu giữa lãnh đạo Trường với các bộ, giáo viên và khuyến khích có sự tham gia của các Khoa khác.

➤ Đối với các buổi tọa đàm tổ chức liên khoa, có thể giữa 2 hoặc 3 Khoa cùng phối hợp tổ chức và có sự tham gia của Lãnh đạo Nhà trường.

➤ Lựa chọn những cán bộ hoạt động trong công tác đoàn thể thật năng động, là những người tiên phong, có sức lôi kéo và thuyết phục mọi người. Đồng thời phải có những chính sách động viên với các cá nhân này.

➤ Hằng năm, Nhà trường nên hỗ trợ một phần kinh phí và khuyến khích các Khoa, Phòng ban lập các quỹ công đoàn để hoạt động.

➤ Lãnh đạo Nhà trường, Khoa khi giao nhiệm vụ cho cá nhân hoặc nhóm làm việc thì cần có sự hướng dẫn và thảo luận trực tiếp để giúp họ hiểu rõ và tìm được cách thức thực hiện công việc tốt nhất, không nên chỉ dừng lại ở việc giao công việc và phó mặc cho họ, từ đó có thể tạo sự tin tưởng và thoải mái cho giáo viên hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

3.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc

* Các biện pháp cụ thể

➤ Tạo điều kiện tin học hóa trong Nhà trường

- Đầu tư các phòng thực hành có chất lượng để tạo hứng thú cho cả người dạy lẫn người học, từ đó chất lượng giảng dạy sẽ được nâng cao.

- Có chính sách hỗ trợ giáo viên mua máy tính xách tay, xây dựng môi trường làm việc tin học hóa. Ưu tiên cho các giáo viên kiêm nhiệm vụ quản lý, giáo viên được đánh giá kết quả công việc cao các năm (ít nhất là 3 năm), giáo viên kết hợp được các phương pháp giảng dạy tiên tiến và có hiệu quả, giáo viên có đóng góp tích cực cho sự phát triển của Nhà trường.

- Đầu tư thêm nhiều máy chiếu, tính toán ít nhất 3 lớp học có 1 máy chiếu, và phòng học phục vụ cho những buổi học thảo luận, thuyết trình: phòng kín, có điều hòa, bàn ghế được bố trí phù hợp, vừa tạo sự tập trung cho sinh viên của buổi học đó, vừa không ảnh hưởng đến các lớp học khác.

- Nâng cao hiệu quả hơn công thông tin qua mạng internet.

- Xây dựng hệ thống học tập trực tuyến.

➤ Tạo không gian để các giáo viên được tiếp xúc với nhau.

- Nhà trường cần đầu tư các trang thiết bị cần thiết, nước uống, vệ sinh phòng cho các phòng đợi ở các khu giảng đường.

- Và ngoài các văn phòng Khoa ở khu hiệu bộ, Nhà trường cần bố trí thêm văn phòng của các Khoa ở các khu giảng đường.

➤ **Cung cấp các điều kiện nhằm tăng thêm uy tín và tầm quan trọng của các giáo viên kiêm quản lý.**

Cần có khu vực dành cho các Tổ bộ môn, có bàn làm việc riêng cho các Tổ trưởng, khu vực để các Tổ sinh hoạt chuyên môn và lưu trữ những tài liệu của từng Tổ bộ môn.

3.2.4. Hoàn thiện công tác thanh tra, kiểm tra, đánh giá, khen thưởng, bình xét danh hiệu

* Các biện pháp cụ thể

a. Thanh tra, kiểm tra nhằm đảm bảo sự công bằng và làm cơ sở cho việc đánh giá thành tích.

- Truyền thông để cán bộ, giáo viên và nhân viên nhà trường thấy được mục đích của việc thanh tra, kiểm tra, đánh giá thành tích là nhằm đảm bảo sự công bằng, thể hiện sự công nhận của Nhà trường với những đóng góp của cán bộ, giáo viên và nhân viên cho công tác đào tạo và sự phát triển của Trường.

- Phải xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn xếp loại và đánh giá cụ thể, đảm bảo tính công bằng và được thực hiện một cách thống nhất và triệt để.

- Cần xây dựng lại mẫu tiêu chí đánh giá hàng tháng phù hợp hơn, đảm bảo sự công bằng.

b. Thanh tra, kiểm tra nhưng vẫn phải khuyến khích tính linh hoạt, sáng tạo trong công việc.

Cần tạo một mức độ tự do nhất định để loại bỏ sự nhàm chán, hãy tin tưởng, tạo điều kiện và khuyến khích tính linh hoạt và sáng tạo của giáo viên trong việc giảng dạy:

- Việc dự giờ giáo viên Nhà trường nên giao trách nhiệm cho Khoa, và tổ bộ môn hơn là việc dự giờ đột xuất mà Nhà trường thường thực hiện với sự tham gia của các phòng ban.

- Việc quản lý và tổ chức lớp học Nhà trường nên tin tưởng vào giáo viên, hoạt động dạy và học đòi hỏi một sự linh hoạt và tính sáng tạo cao, không nên quá gò ép giáo viên.

- Không nên can thiệp quá sâu vào việc đánh giá kết quả học tập, để giáo viên đánh giá đúng thái độ học tập và chất lượng của người học.

c. Hoàn thiện các chính sách khen thưởng thể hiện sự công nhận với đội ngũ giáo viên

➤ *Ký hợp đồng dài hạn với các cán bộ, giáo viên*

Những giáo viên đã qua 1 hoặc 2 năm kinh nghiệm, nếu Nhà trường xét thấy đủ các điều kiện, các tiêu chuẩn thực hiện ký hợp đồng dài hạn 3 năm thay vì 1 năm.

➤ *Biểu dương, khen thưởng luôn là phần thưởng có ý nghĩa và có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ và hành vi của giáo viên*

Mức độ đánh giá mới có thể được xây dựng thoáng hơn như sau:

Bảng 3.4. Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ theo năm

| Mức độ đánh giá | Chỉ tiêu |
|------------------------------|---|
| Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ | - Xếp loại A hàng tháng - Có tham gia nghiên cứu khoa học - Hoàn thành nhiệm vụ của năm học |
| Hoàn thành tốt nhiệm vụ | - Có nhiều nhất 1 tháng xếp loại B - Hoàn thành nhiệm vụ năm học (số giờ chuẩn quy định, bao gồm cả giờ chuẩn với nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, tự học tập và nghiên cứu được quy đổi) |
| Hoàn thành nhiệm vụ | - Có nhiều nhất 2 tháng xếp loại B - Hoàn thành nhiệm vụ năm học (số giờ chuẩn quy định, bao gồm cả giờ chuẩn với nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, tự học tập và nghiên cứu được quy đổi) |
| Không hoàn | - Xếp loại B từ 2 tháng trở lên |

| | |
|----------------|--|
| thành nhiệm vụ | - Không hoàn thành nhiệm vụ của năm học (không kể các trường hợp do không giao đủ giờ chuẩn) |
|----------------|--|

- Hình thức khen thưởng với những giáo viên đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ: tiền (200.000 đến 300.000 đồng), kèm theo bằng khen công nhận, và cần tổ chức trao thưởng long trọng, có thể là trong buổi tổng kết cuối năm học hoặc khai giảng năm học mới. Với những giáo viên hoàn thành tốt nhiệm vụ sẽ có khoản tiền thưởng từ 100.000 đến 200.000 đồng, và được xướng tên trong các buổi khen thưởng như trên.

- Với các cá nhân là chủ trì của các đề tài nghiên cứu khoa học, các tập thể thực hiện các đề tài nghiên cứu khoa học đã nghiệm thu được đánh giá cao, có khả năng ứng dụng vào thực tế cần được tuyên dương khen thưởng, tiền và bằng khen và được tổ chức trao thưởng long trọng trước tập thể.

- Tổ chức buổi lễ tôn vinh nhà giáo với những danh hiệu cho các giáo viên, được thực hiện hằng năm, có thể tổ chức vào đầu năm học mới hoặc vào ngày 20/11 hằng năm.

- Việc giới thiệu, tôn vinh giáo viên đạt các danh hiệu trên phải đảm bảo dân chủ, khách quan và phải có thông tin từ phía sinh viên.

3.2.5. Mở rộng chính sách đào tạo

* *Giải pháp cụ thể mở rộng chính sách đào tạo*

➤ Nhà trường cần mở rộng quy mô của chính sách đào tạo và quan trọng là xác định nhu cầu đào tạo thật chuẩn để tránh lãng phí nguồn lực, nâng cao thật sự chất lượng đội ngũ giáo viên. Nhà trường có thể xây dựng kế hoạch đào tạo theo từng bộ phận chức danh theo bảng sau:

Bảng 3.5. Xây dựng kế hoạch đào tạo chuyên môn

| Số TT | Họ và tên | Chức vụ | Bộ phận | Nội dung | Hình thức, phương pháp đào tạo | Thời gian đào tạo | Dự trù kinh phí |
|-------|-----------|---------|---------|----------|--------------------------------|-------------------|-----------------|
| 1 | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|
| 2 | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

Việc xác định nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào các nội dung:

- Mục tiêu phát triển của Nhà trường trong thời gian tới.
- Gắn quy hoạch cán bộ, giáo viên với đào tạo, bồi dưỡng.
- Yêu cầu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng tiêu chuẩn ngạch công chức, giảng viên do Nhà nước ban hành.
- Yêu cầu công việc đối với từng vị trí chức danh.
- Thực trạng trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

➤ Với những giáo viên đang được cử đi học Thạc sĩ, Tiến sĩ, ngoài những chính sách ưu tiên hiện đang được thực hiện, và những ràng buộc hiện có, Nhà trường cần theo dõi kế hoạch học tập, và có chính sách khuyến khích, tạo điều kiện cho các giáo viên vừa thực hiện nhiệm vụ học tập, vừa tham gia công tác tại trường tạo sự gắn kết giữa giáo viên với công việc, với Nhà trường.

➤ Nhà trường cần truyền thông để giáo viên thấy được đào tạo là một phần thưởng xứng đáng mà Nhà trường dành cho giáo viên, với những gì mà họ đã nỗ lực cho công việc giảng dạy, cho sự phát triển của Nhà trường. Nhà trường cũng cần đặt ra một số chỉ tiêu để ưu tiên xét duyệt tạo điều kiện cho việc được đào tạo Thạc sĩ hay Tiến sĩ, vì số lượng giáo viên mong muốn đi học thì nhiều mà nguồn lực Nhà trường có hạn, và để đảm bảo công tác giảng dạy được ổn định. Và đồng thời nó cũng sẽ đảm bảo tính công bằng và thể hiện sự công nhận cao.

➤ Với một số lớp học bồi dưỡng chuyên môn thiết thực với nhu cầu đào tạo của Nhà trường, Lãnh đạo trường có thể xem xét ngoài tạo điều kiện về thời gian, có thể hỗ trợ một phần kinh phí.

3.3. HẠN CHẾ VÀ CÁC NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

KẾT LUẬN

Động lực nhà giáo thường được hiểu là cái tạo nên sức mạnh bên trong kích thích nhà giáo nỗ lực thực hiện nhiệm vụ được giao, nâng cao chất lượng dạy học. Tại trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam, kết quả nghiên cứu nhu cầu cho thấy hiện các nhu cầu về sinh lý và an toàn đang là những yếu tố tác động mạnh đến động cơ làm việc của đội ngũ giáo viên, vì vậy Nhà trường cần ưu tiên giải quyết thật tốt các yếu tố cơ bản như tiền lương, thu nhập tăng thêm, chế độ làm việc, công việc ổn định, các chính sách phúc lợi. Ngoài ra với những đặc trưng riêng của nghề nhà giáo, và kết quả điều tra cũng cho thấy tuy hiện tại mức độ mong muốn với các nhu cầu bậc cao còn thấp so với nhu cầu cơ bản, nhưng đội ngũ giáo viên Nhà trường với riêng một số nhu cầu trong những nhóm các nhu cầu bậc cao vẫn cho điểm khá cao, và khi những nhu cầu cơ bản được giải quyết tốt thì chúng sẽ nhanh chóng giảm mức độ ảnh hưởng tới động cơ làm việc, khi đó các nhu cầu bậc cao sẽ nhanh chóng thể vị trí. Vì vậy, Nhà trường cũng cần chú trọng tới các yếu tố thể hiện sự công nhận, thể hiện được bản chất cao quý của nghề dạy học, như: sự phát triển của nghề, kết quả học tập của học sinh sinh viên, tiếng nói nhà giáo, mối quan hệ đồng nghiệp và xã hội, cơ hội được học tập và nâng cao trình độ để tự hoàn thiện mình.

Qua đây, Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn chân thành đến Cô giáo hướng dẫn TS. Nguyễn Thị Bích Thu đã tận tình hướng dẫn và đóng góp những ý kiến quý báu để giúp đỡ tôi hoàn thiện luận văn này. Đồng thời Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và tạo điều kiện của Ban Giám Hiệu Nhà trường, các Khoa và Phòng ban, cùng toàn thể các cán bộ, giáo viên và nhân viên Trường Cao đẳng Kinh tế-Kỹ thuật Quảng Nam trong việc thực hiện và hoàn thành luận văn.