

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

PHẠM NGUYỄN THỊ HOÀNG HOA

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC
THÚC ĐẨY CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CHỨC
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUY NHƠN**

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2012

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

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Võ Xuân Tiên

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày ... tháng... năm 2012.

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. Lí do chọn đề tài

Như đã biết, nhân lực bao giờ cũng là nhân tố quyết định sự phát triển của các tổ chức, doanh nghiệp. Do vậy các tổ chức, đơn vị trong quá trình hoạt động của mình luôn tìm cách khai thác, sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Yêu cầu này có thể được thực hiện bởi nhiều cách khác nhau, song việc tìm cách nâng cao động lực thúc đẩy tính tích cực của người lao động bao giờ cũng được chú ý hơn cả. Nhận thức được vấn đề này, Trường Đại học Quy Nhơn đã có nhiều biện pháp nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, công nhân viên chức và đã có nhiều kết quả. Tuy nhiên, công tác này ở đây vẫn còn nhiều vấn đề phải hoàn thiện. Đó là lí do tác giả chọn đề tài “*Giải pháp nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, công nhân viên chức (CBCC) Trường Đại học Quy Nhơn*” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lí luận liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.
- Phân tích thực trạng nâng cao động lực thúc đẩy CBCC của Trường Đại học Quy Nhơn thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp để nâng cao động lực thúc đẩy CBCC của Trường Đại học Quy Nhơn thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Là những vấn đề lí luận và hoạt động thực tiễn về nâng cao động lực thúc đẩy CBCC tại Trường Đại học Quy Nhơn.

b. Phạm vi nghiên cứu

- *Về mặt nội dung*: Đề tài tập trung nghiên cứu một số nội dung liên quan đến nâng cao động lực thúc đẩy CBCC của nhà trường.
- *Về mặt không gian*: Đề tài nghiên cứu các vấn đề trên tại Trường Đại học Quy Nhơn.

- *Về mặt thời gian*: Các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong 5 năm tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu trên, luận văn sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc,
- Phương pháp điều tra, khảo sát, chuyên gia,
- Phương pháp phân tích, so sánh, đối chiếu, tổng hợp,
- và các phương pháp khác...

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục luận văn được bố trí thành 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lí luận về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Chương 2. Phân tích thực trạng nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, công nhân viên chức tại Trường Đại học Quy Nhơn thời gian qua

Chương 3. Một số giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ, công nhân viên chức Trường Đại học Quy Nhơn thời gian tới.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA VẤN ĐỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Một số khái niệm

Nhân lực

Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người, là sức lực vốn có của bản thân từng con người cụ thể. Nó bao gồm cả thể lực, trí lực và nhân cách.

Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là tổng thể tiềm năng của các nhân lực trong một tổ chức. Nói cách khác, là tổng thể tiềm năng lao động của các cá nhân được tập hợp lại trong một tổ chức theo những yêu cầu nhất định nhằm thực hiện những, mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức đó.

Nhu cầu của người lao động và các lý thuyết về nhu cầu

Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau. Đó là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được.

Theo **David McClelland** cho rằng tất cả mọi người đều có sẵn nhu cầu mà nhu cầu đó khuyến khích lẫn nhau trong cuộc sống và trong công việc. Những nhu cầu đó là: *nhu cầu quyền lực, nhu cầu liên minh, nhu cầu thành tích,*

Theo **Thuyết X**: cho rằng, phần đông mọi người đều không thích làm việc, thích được chỉ huy hơn là tự chịu trách nhiệm, và hầu hết mọi người làm việc vì lợi ích vật chất, không hứng thú công việc và tránh làm việc bất cứ lúc nào có thể.

Theo **Thuyết Y**: cho rằng, con người sẽ thích thú hơn với công việc nếu có được những thuận lợi và họ có thể đóng góp nhiều hơn

trong tổ chức. Vì vậy, cần cải thiện mối quan hệ con người trong tổ chức, từ mối quan hệ giữa thủ trưởng với nhân viên đến mối quan hệ giữa các đồng sự ngang hàng, vì con người sẽ làm việc tốt hơn trong một môi trường quan hệ thân thiện.

Theo **Abraham Maslow**, nhu cầu của con người có thể chia làm 5 bậc được xếp từ thấp đến cao theo thứ tự: *nhu cầu vật chất, nhu cầu an toàn, nhu cầu hội nhập, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định mình.*

Động cơ

Là những gì thôi thúc con người có những ứng xử nhất định một cách vô thức hay hữu ý và thường gắn liền với những nhu cầu.

- Theo kinh tế học thì **động cơ** là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ hành động (làm theo động cơ đúng).

- Động cơ ám chỉ cả nỗ lực 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.

Động lực

Động lực như là một dạng năng lượng thúc đẩy người ta hành động. Như vậy, để nguồn nhân lực hưng phấn, tích cực làm việc các tổ chức cần cung cấp, bổ sung, tăng cường các yếu tố tạo nên động lực.

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Đó chính là quá trình các tổ chức gia tăng, cải thiện các yếu tố vật chất, tinh thần cho người lao động bằng các phương pháp, cách thức khác nhau trên cơ sở đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người lao động để họ phấn khởi, tích cực làm việc.

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

- Tạo nên sự phát triển lâu dài và bền vững của đơn vị.
- Hoàn thành các mục tiêu chiến lược của đơn vị tốt hơn.
- Kích thích tính tích cực của người lao động, sử dụng NNL có

hiệu quả.

- d. Tạo nên sự ổn định và phát triển nguồn nhân lực.
- e. Đem lại lợi ích cho chính bản thân người lao động.

1.1.3. Đặc điểm của cán bộ công chức trong các trường đại học và ảnh hưởng của nó đến việc nâng cao động lực thúc đẩy

- a. CBCC luôn có nhu cầu học tập, NC để nâng cao trình độ chuyên môn.
- b. Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu cơ bản trong đời sống tinh thần của họ.
- c. Nhu cầu vật chất là nhu cầu cần thiết đối với CBCC, song không phải khi nào cũng là nhu cầu cao nhất.
- d. Môi trường và điều kiện làm việc của CBCC có những đặc thù riêng.

1.2 NỘI DUNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY

1.2.1 Công tác tiền lương

Tiền lương được hiểu là số tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã bỏ ra và chịu sự tác động chi phối của qui luật cung cầu.

A. Các yếu tố của tiền lương

Lương cơ bản: Tiền lương cơ bản, là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về trình độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện trung bình của từng ngành nghề công việc.

Lương cơ bản được tính theo các bậc lương trong hệ thống thang bảng lương của Nhà nước.

Phụ cấp lương là khoản tiền ngoài tiền lương cơ bản, bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người LĐ khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt

hơn. Có rất nhiều loại tiền thưởng được phân theo hiệu quả công việc hoặc sáng kiến kỹ thuật... và cách tính thưởng cũng rất đa dạng.

Phúc lợi: là khoản lương đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính cho người lao động để hỗ trợ cuộc sống và động viên tinh thần cho người lao động và được chi trả trực tiếp cho người lao động.

B. Căn cứ để trả lương

Nếu đơn giá tiền lương được xác lập có căn cứ khoa học, thì sẽ có tác dụng động viên mọi người rất lớn. Bởi vì, đó là một trong những biểu hiện của công bằng trong phân phối.

C. Quĩ tiền lương

D. Điều chỉnh mức lương

1.2.2. Nâng cao đời sống tinh thần người lao động

a. Đời sống tinh thần là tất cả những gì thuộc về trạng thái tâm lí con người, không thể định lượng được.

Nâng cao đời sống tinh thần tức là dùng những lợi ích tinh thần như quan tâm chăm sóc, động viên, tuyên dương, khen thưởng, sử dụng các hoạt động văn thể, phong trào... để kích thích tích cực trong trạng thái tâm lí.

b. Chúng ta phải chú ý đến đời sống tinh thần vì khi nhu cầu tinh thần được đáp ứng, tính tích cực của người lao động sẽ được phát huy, người lao động sẽ hưng phấn làm việc với niềm hăng say, ra sức sáng tạo, nhiệt tình cống hiến, hy sinh, gắn bó đoàn kết với đồng nghiệp với tổ chức, đơn vị...

c. Động lực tinh thần chỉ có thể được tạo ra khi môi trường lao động thực sự lành mạnh, mọi người được tôn trọng, thành tích của mỗi người được đánh giá đúng, các hoạt động giải trí được tổ chức thường xuyên và tạo ra sự phát triển tự do và toàn diện của mỗi cá nhân.

1.2.3. Sự thăng tiến

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng sự thăng tiến tức là sử dụng công tác bổ nhiệm, thăng chức để tạo ra những vị trí

công tác cao hơn, nhằm ghi nhận sự trưởng thành trong công tác, thành tích đóng góp, cống hiến cho đơn vị; tạo ra vị thế thích hợp với năng lực, để kích thích tính hăng hái của người lao động, thúc đẩy họ có thể cống hiến nhiều hơn.

1.2.4. Điều kiện làm việc

Cải thiện điều kiện làm việc là tạo ra môi trường vật chất thuận lợi và đầy đủ hơn cho người lao động để kích thích tính tích cực của họ. Cải thiện điều kiện làm việc còn là việc thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

Cải thiện điều kiện làm việc không những để bảo vệ sức khỏe, tránh bệnh nghề nghiệp mà còn tăng năng suất và chất lượng công việc.

1.2.5. Văn hóa của tổ chức

Lý luận và thực tiễn cho thấy, văn hóa là một nguồn lực nội sinh có thể tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững của một tổ chức, khi tổ chức đó biết khai thác, vận dụng các yếu tố văn hóa vào hoạt động của mình. Với những lý do như vậy, các loại hình tổ chức ngày càng nhận thức được vai trò quan trọng của xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp để nâng cao sức cạnh tranh và tạo ra khả năng phát triển bền vững.

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

+ Sự phát triển của kinh tế, xã hội tác động đến nhu cầu người lao động. Thu nhập dần ổn định và phát triển theo đà phát triển kinh tế của đất nước đã ảnh hưởng đến việc hình thành những động cơ mới của người lao động.

+ Các chính sách pháp luật của Nhà nước có ảnh hưởng đến định hướng động cơ phần đầu cho người lao động.

+ Nhận thức của người lao động có ảnh hưởng đến thái độ động cơ phần đầu của họ.

Chương 2

THỰC TRẠNG NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUY NHƠN

2.1. ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN CỦA TRƯỜNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ CÔNG CHỨC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Quá trình thành lập

Trường Đại học Quy Nhơn được thành lập năm 1977 tiền thân là cơ sở Đại học Sư Phạm Quy Nhơn. Hiện Trường đang đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực; là trung tâm nghiên cứu ứng dụng, triển khai các lĩnh vực khoa học và công nghệ.

b. Chức năng và nhiệm vụ của nhà trường

Nhiệm vụ chủ yếu của trường hiện nay là: Đào tạo cử nhân, kỹ sư, thạc sĩ, giáo viên. Bồi dưỡng cho giáo viên khu vực Nam Trung Bộ và Tây Nguyên. Nghiên cứu và ứng dụng khoa học phục vụ phát triển kinh tế-xã hội.

c. Bộ máy quản lý của trường

Bộ máy nhà trường là mô hình phối hợp với sự phân cấp quản lý rõ ràng và hợp lý giữa các bộ phận và đơn vị trong trường.

2.1.2 Đặc điểm các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

Hiện nay, tổng số cán bộ của Nhà trường là 775 người. Trong đó, có 517 giảng viên, chiếm tỉ lệ 67%.

Nhìn chung nguồn nhân lực của Trường tương đối đông nhưng chưa mạnh và chưa đều giữa các đơn vị.

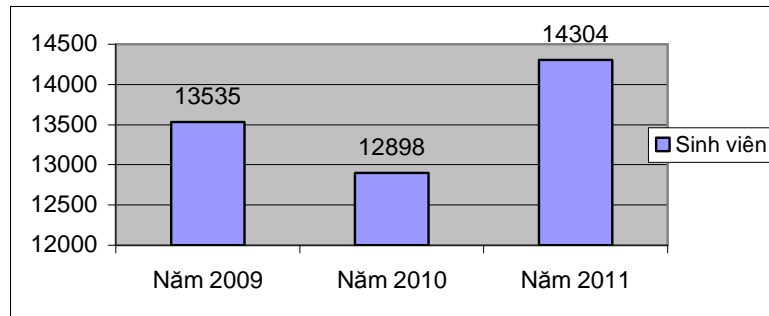
b. Nguồn tài chính

Nhìn chung nguồn lực này ở Trường ĐH Quy Nhơn không mạnh. Tuy nhiên, những năm gần đây Trường vẫn mạnh dạn đầu tư vào con người, cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học và nâng cao đời sống tinh thần cho CBCC.

c. Nguồn lực cơ sở vật chất

2.1.3. Tình hình hoạt động của trường thời gian qua

Hiện tại, nhà trường có 46 chuyên ngành đào tạo gồm các ngành sư phạm (17), cử nhân (14), cử nhân kinh tế và kỹ sư (15). Đến năm 2011, quy mô đào tạo của Trường đạt 14.304 sinh viên chính qui. Biểu đồ sau cho thấy sự tăng trưởng của qui mô đào tạo hệ chính qui.



(Nguồn: Phòng đào tạo)

Hình 2.1. Biểu đồ tăng trưởng đào tạo chính qui từ năm 2009 – 2011

Đào tạo không chính qui của Trường những năm qua chưa thật sự phát triển. Nếu năm 2008 số lượng sinh viên là 5995, thì năm 2011 con số này là 3717.

Còn đào tạo sau đại học, cũng có những bước tiến bộ. Tuy nhiên so với các trường khác thì số học viên và ngành còn quá ít. Năm 2010, Trường cũng chỉ tuyển sinh được 181 học viên của 5 chuyên ngành đào tạo.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, CÔNG CHỨC TẠI TRƯỜNG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Khảo sát yếu tố nâng cao động lực thúc đẩy CBCC

Tìm hiểu về thực trạng nâng cao động lực thúc đẩy CBCC trường Đại học Quy Nhơn, tác giả đã tiến hành phỏng vấn bằng phiếu điều tra (mẫu phiếu phỏng vấn tại phụ lục 1) và Kết quả cho thấy:

Bảng 2.1. Kết quả khảo sát động lực làm việc của cán bộ công chức tại trường Đại học Quy Nhơn năm 2011

ĐVT: %

	Quan trọng nhất	Quan trọng	Bình thường	Ít quan trọng	Ít quan trọng nhất
Đào tạo về ch môn	61.5	29.0	9.5		
Lương	9.5	78.0	12.5		
Cơ hội thăng tiến	14.0	12.0	74.0		
Công việc phù hợp		34.5	60.5	5.0	
Văn hóa nhà trường		16.5	74.0	9.0	.5
Điều kiện làm việc		17.5	77.5	5.0	
Quan hệ giữa L Đ và nhân viên	17.0	72.0	8.5	1.5	1.0

(Đánh giá theo thang điểm Likert)

Kết quả trên cho biết rằng mỗi cán bộ công nhân viên có một cách nhìn nhận khác nhau về mỗi nhân tố. Theo tổng hợp thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp, các nhân tố *đào tạo nâng cao trình độ, lương, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên đồng nghiệp tốt* là những nhân tố được quan tâm nhiều nhất. Đây chính là động lực quan trọng nhất để người lao động làm việc tích cực và hăng say, phát huy hết năng lực và sự sáng tạo của mình để tạo nên năng suất và hiệu quả cao .

2.2.2. Thực trạng về công tác tiền lương

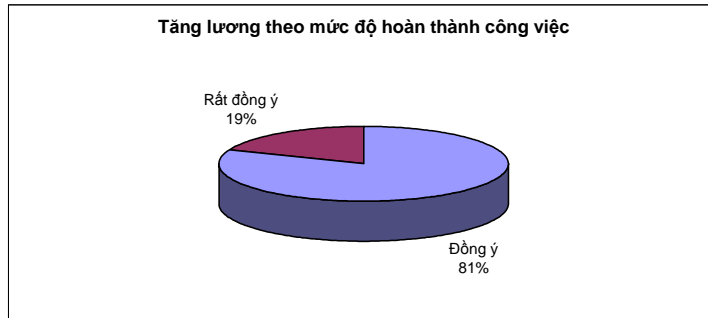
A. Các yếu tố cấu thành tiền lương

Trong những năm qua, Trường rất coi trọng vai trò của các yếu tố cấu thành tiền lương và sử dụng chúng như những công cụ nâng cao động lực thúc đẩy CBCC nhà Trường. Bởi vì, mỗi yếu tố cấu thành tiền lương đều có ý nghĩa nhất định trong việc nâng cao động lực thúc đẩy họ.

B. Nâng cao động lực thông qua tính hợp lý của căn cứ trả lương

- **Căn cứ trả lương được nhà Trường chú ý xác lập có cơ sở khoa học.** Đó là, trả lương theo mức độ hoàn thành công việc, Chứ không

nên chỉ căn cứ vào chức danh có được **cho nên được nhiều người ủng hộ**. Kết quả điều tra sau cho thấy mức độ phản ứng của cán bộ công chức về vấn đề này.



Hình 2.2. Ý kiến của CBCC về trả lương theo mức độ hoàn thành CV

Số liệu điều tra cho thấy, nếu xét theo chức danh công việc thì cơ bản mọi người đều muốn trả lương theo mức độ hoàn thành công việc. Có 81% đồng ý và 19% rất đồng ý với quan điểm này. Ví dụ,

- **Đối với tiền lương cơ bản**, Trường căn cứ vào Quy định của Nhà nước để ấn định mức chi trả.

- **Với tiền vượt giờ** được tính trên cơ sở số giờ vượt định mức, đơn giá cho một tiết giảng quy đổi vượt định mức giờ chuẩn là 33.000đ.

- **Đối với tiền lương tăng thêm**, căn cứ vào Quy chế chi tiêu nội bộ đã được thông qua để chi trả.

- **Tiền lương làm thêm giờ**: Việc thanh toán căn cứ vào kế hoạch làm thêm giờ đã được Hiệu trưởng phê duyệt và được tính theo quy định của nhà nước.

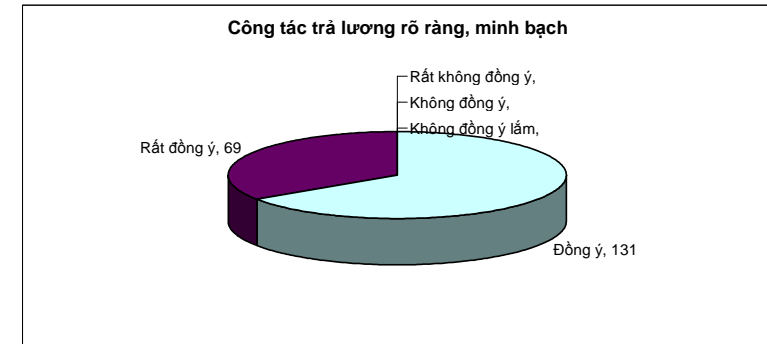
- **Tiền công nhật**: Tiền công tính trên cơ sở, khối lượng, hiệu quả công việc và thực hiện thông qua hợp đồng lao động.

- Hoặc, **tiền thưởng** tương xứng với thành tích

Tuy nhiên, với tiền thưởng thì cán bộ công chức cũng chưa thật sự hài lòng.

Không dừng lại ở đó, Trường rất chú ý đến **tính minh bạch** trong việc trả lương nên được nhiều người ủng hộ.

Hình vẽ sau sẽ chứng minh nhận định này.



Hình 2.3. Đánh giá của CBCC về tính minh bạch của CT trả lương

Đối với tiền lương cơ bản Trường căn cứ vào Quy định của Nhà nước để ấn định mức chi trả.

C. Quỹ tiền lương và lương bình quân

Nâng cao động lực thúc đẩy bằng công tác trả lương còn được thể hiện ở quỹ lương và mức lương bình quân tăng lên qua các năm. Nhìn chung qua các năm gần đây, quỹ lương của trường đã tăng từ 19.795 triệu đồng năm 2008 đến 23.160 năm 2009 và tăng lên 27.104 vào năm 2010.

D. Điều chỉnh mức lương

Kết quả khảo sát cho thấy mọi người chưa đồng ý với mức lương hiện tại và rất muốn có sự thay đổi. Có đến 98 số người được hỏi *Không đồng ý* duy trì mức lương hiện tại. Và nhóm *Không đồng ý* cao nhất thuộc về những người có trình độ Sau đại học là 48 người và tiếp đó là Khoa 47 người điều đó chứng tỏ những người có trình độ và giảng viên sau thời gian học tập và nghiên cứu với rất nhiều công sức, chất xám thì họ cần phải được coi trọng và được trả lương xứng đáng và mức lương hiện tại không phù hợp với những người có trình độ cao.

Nhà trường cần nghiên cứu thêm về chính sách trả lương cho những người lao động có trình độ và bằng cấp chuyên môn.

E. Hạn chế trong công tác trả lương

+ Chi trả chưa công bằng giữa các hệ đào tạo.

Thu nhập của cán bộ công nhân viên là trung bình so với thu nhập với cán bộ giáo viên trong địa bàn tỉnh. Tuy nhiên so với các trường khác thì trường Đại học Quy Nhơn có mức thu nhập trung bình là thấp. So với các ngành nghề khác thì thu nhập của nhà giáo nhìn chung là thấp chưa đủ trang trải cuộc sống.

Đánh giá tác động việc nâng cao động lực thúc đẩy bằng công tác tiền lương của Trường thời gian qua cho thấy:

+ Tiền lương nhìn chung là hợp lý giữa cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên.

+ Khi trả lương, nhà trường luôn tuân thủ theo quy định của Nhà nước đã tạo ra tâm lý yên tâm cho người lao động.

+ Mức lương hiện tại chưa thỏa mãn với người lao động, mức lương này không theo kịp sự thay đổi về giá.

+ Chính sách thưởng của nhà trường đã quy định rõ ràng, song mức thưởng chưa cao nên chưa tạo được động lực để thúc đẩy phong trào thi đua phấn đấu trong tập thể và cá nhân. Tạo nên tâm lý chưa hài lòng ở người lao động.

- Về chính sách phúc lợi thì được phân chia công bằng điều này tạo ra tâm lý rất tốt cho sự cống hiến của cán bộ, công chức.

2.2.2. Thực trạng về đời sống tinh thần

Nhà trường rất chú ý trong việc nâng cao động lực thúc đẩy cán bộ công nhân viên chức bằng đời sống tinh thần. Luôn tìm cách để phát huy tinh thần làm chủ tập thể thông qua các hình thức: tổ chức cho cán bộ công nhân viên chức tham gia góp ý xây dựng các văn bản của nhà trường, tham gia góp ý cán bộ lãnh đạo.

Tuy nhiên, các hoạt động trên chưa đạt hiệu quả như mong muốn, chưa có sức thuyết phục và gắn kết với lợi ích thực tế của người lao động cho nên đã làm giảm phần nào động cơ phấn đấu của người lao động. Biểu số liệu sau cho chúng ta thấy thêm điều đó.

Bảng 2.2: Đánh giá của CBCC về đời sống tinh thần

	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không đồng ý lắm	Đồng ý	Rất đồng ý
Chính sách thi đua khen thưởng rõ ràng	0	0	20	122	58
Mức khen thưởng tương xứng với sự cống hiến của nhân viên	52	96	52	0	0
Nhà trường có quan tâm tổ chức tham quan du lịch, nghỉ dưỡng cho CBCC	0	0	24	144	32
Nhà trường có khu vui chơi giải trí cho cán bộ công nhân viên chức sau giờ làm việc	18	107	52	21	2
Phong trào văn nghệ, thể thao được tổ chức tốt	34	122	29	12	3

(Nguồn: Xử lý số liệu năm 2011)

2.2.3. Thực trạng về đào tạo

Nhà trường luôn coi trọng công tác đào tạo và coi đó là khoản đầu tư hết sức cần thiết để xây dựng chiến lược phát triển lâu dài. Sau khi được đào tạo thì người lao động mong muốn được cống hiến công sức của mình cho sự phát triển của đơn vị. Do vậy, nếu Trường có chính sách sử dụng và đãi ngộ thỏa đáng sẽ có tác dụng nâng cao động lực thúc đẩy người lao động. Biểu số liệu sau minh chứng vấn đề này.

Bảng 2.3. Đánh giá của CBCC về công tác đào tạo

	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không đồng ý lắm	Đồng ý	Rất đồng ý
Được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết	59	66	37	37	1
Được tham gia những chương trình theo yêu cầu của công việc	21	108	22	47	2
Công tác đào tạo đạt hiệu quả	0	7	45	111	37
Sử dụng tốt nguồn nhân lực được đào tạo	2	133	32	33	0

(Nguồn: Xử lý số liệu năm 2011)

2.2.4. Thực trạng về điều kiện làm việc

Cơ sở vật chất của Trường xuống cấp nghiêm trọng và lạc hậu, đặc biệt là các phòng thí nghiệm. Diện tích bình quân cho 1 sinh viên thấp so với tiêu chuẩn hiện hành, chưa đáp ứng yêu cầu đào tạo.

Bảng 2.4: Đánh giá của CBCC trường đại học Quy Nhơn về điều kiện làm việc.

	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không đồng ý lắm	Đồng ý	Rất đồng ý
Thời gian làm việc phù hợp	0	1	39	126	34
Môi trường làm việc tốt	0	0	38	128	34
Thư viện hiện đại	107	70	23	0	0

(Nguồn: Xử lý số liệu năm 2011)

2.2.5. Thực trạng về văn hóa tổ chức

Có văn hóa tổ chức nhưng những chuẩn mực không được nêu ra bằng lời nói và hình ảnh và không được đưa vào trong chiến lược của nhà trường.

2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA NHỮNG TỒN TẠI TRONG VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ CÔNG CHỨC**2.3.1. Do nhận thức của cán bộ lãnh đạo**

- Các cán bộ quản lý chưa được quy hoạch và đào tạo có hệ thống, do đó yếu kém kéo dài mà chậm được khắc phục.

Chính vì những yếu kém về mặt quản lý cho nên lãnh đạo đã đưa ra mục tiêu của năm 2011 là “*Nâng cao năng lực quản lý của cán bộ lãnh đạo nhà trường*”.

2.3.2. Do điều kiện vật chất

Cơ sở hạ tầng cho việc học gặp nhiều khó khăn.

Thiết bị dạy học chậm đổi mới và lạc hậu.

2.3.3. Do trình độ cán bộ quản lý

Chương 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, CÔNG CHỨC TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUY NHƠN THỜI GIAN TỚI

3.1. CƠ SỞ XÂY DỰNG 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 GD&ĐT

b. Yếu tố khoa học - công nghệ

Sự phát triển của KH-CN đòi hỏi sự phát triển tất yếu của GD&ĐT, đặt ra cho CB&GV phải nghiên cứu, nắm bắt những yêu cầu mới về KH-CN.

c. Yếu tố kinh tế

Kinh tế tăng trưởng, cơ sở vật chất xã hội phát triển, hàng hóa ngày càng phong phú...tạo ra nhiều nhu cầu vật chất khác nhau thúc đẩy nhu cầu lên những bậc thang mới trong Tháp nhu cầu của A.Maslow.

d. Yếu tố văn hóa - xã hội

3.1.2. Định hướng chiến lược phát triển của trường Đại học Quy Nhơn trong thời gian tới

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

Nội dung các giải pháp về nâng cao động lực không được trái với chủ trương, đồng thời phải cụ thể hóa, bổ sung và phục vụ đắc lực cho những giải pháp về nhiệm vụ cụ thể để triển khai và thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển nhà trường trong thời gian tới.

b. Các giải pháp nâng cao động lực phải đảm bảo tính thực tế và hiệu quả

Các giải pháp về nâng cao động lực được đề ra phải đảm bảo tính thực tế của Trường và nhu cầu đặc thù của cán bộ, giáo viên.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY CÁN BỘ, GIÁO VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUY NHƠN

3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương

Mục tiêu của giải pháp là sử dụng công tác trả lương đúng; trả lương kích thích được CBCC; tích cực tăng lương; tăng các khoản chi hỗ trợ, phúc lợi, tiền thưởng để làm đòn bẩy vật chất kích thích CBCC gắn bó với nhà trường, làm việc tốt hơn, góp phần tăng thu nhập cá nhân để ít nhất có được lương bình quân ngang bằng hoặc cao hơn so với các trường cao đẳng đang có xu thế nâng cấp đại học ở khu vực Miền Trung.

a. Trả lương đầy đủ, kịp thời

Tính toán, chi trả đúng lương cho từng đối tượng: đối tượng mới tuyển dụng; đối tượng đã có lương chuyển công tác từ nơi khác đến; đối tượng công hiến lâu năm nhưng có hệ số lương bị thiệt thòi. Tính toán, chi trả đúng các khoản phụ cấp theo lương theo đối tượng CB&GV; phụ cấp ngành nghề, phụ cấp chức vụ.

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

** Hoàn thiện việc chi trả tiền phụ cấp*

Khoản chi này phụ thuộc rất nhiều vào phương pháp và chất lượng đánh giá công việc hàng tháng, được thể hiện ở Bảng quy định Hệ số hiệu suất phụ cấp.

** Thực hiện tốt các khoản chi khuyến khích hoạt động chuyên môn, phúc lợi, tiền thưởng*

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

- Cải tiến đơn giá giờ giảng.

Không những tăng thu cho GV dạy ngoài chính quy mà còn tăng việc thu hút các GV thỉnh giảng có học vị, học hàm cao, có chất lượng về dạy tại trường góp phần giao lưu sư phạm.

- Cải tiến tiền chi trả tham gia học thuật, biên soạn, viết báo, tạp chí

Cải tiến các khoản thù lao thỏa đáng cho tác giả các đề tài khoa học cấp trường trở lên.

- Tăng đơn giá các khoản chi trả: ra đề thi, chấm thi, hướng dẫn HS-SV đề cương, báo cáo ...Đơn giá thanh toán hiện nay cho các mức này qua nhiều năm điều chỉnh tăng rất chậm, chưa hợp lý.

- Tăng mức tiền thưởng, phúc lợi cho các danh hiệu đạt được cuối năm học; tăng tiền thưởng đột xuất; thưởng các ngày lễ, thưởng cuối năm, thưởng năm mới, tăng mức chi cho tham quan, công tác phí...

- Thanh toán tiền vượt giờ hợp lý: Điều chỉnh lại kế hoạch công tác CB&GV, tác động đến sự ổn định và tăng thu nhập nhờ vượt giờ hợp lý

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

*** Tăng nguồn thu để tăng chi lương**

Theo kết quả điều tra đa số CB&GV vẫn cho rằng tăng lương là đòn bẩy vật chất cơ bản để phát triển động lực làm việc.

*** Tăng tiền lương cơ bản hàng tháng**

Đối với những người đã tốt nghiệp cao học, có thâm niên trên 10 năm, căn cứ các quy định hiện hành, Ban Giám hiệu và Phòng Tổ chức – Hành chính hướng dẫn họ tích lũy điều kiện như nắm bắt hệ thống văn bản quản lý, giáo dục, chuyên môn, hoàn tất thủ tục hồ sơ và cách thức dự thi để chuyển sang ngạch GV chính, nâng cao được hệ số lương cơ bản, nhờ đó nâng cao tiền lương.

3.2.2. Chính sách hỗ trợ người được đào tạo

Mục tiêu là thực hiện tốt các giải pháp đào tạo tạo để thúc đẩy CBCC tích cực làm việc, tăng năng suất và hiệu quả lao động. Qua đó,

chuẩn hóa đội ngũ để đáp ứng cho nhu cầu đào tạo trong những năm tới, đồng thời nâng cao trình độ kiến thức, vị thế của đội ngũ CBCC.

a. Xác định đúng nhu cầu đào tạo

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

b. Thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý

Sau khi điều chỉnh các kế hoạch đào tạo cá nhân; tổng hợp xây dựng một “Chương trình đào tạo” bao gồm: Các lĩnh vực đào tạo; Các cấp, bậc, loại hình đào tạo; Nơi đào tạo; Thời gian đào tạo; chọn lọc các đối tượng theo kế hoạch đào tạo cá nhân, sắp xếp theo thứ tự ưu tiên; việc cử CB&GV luân phiên đào tạo thực hiện theo hình thức “Gói đầu và Đón đầu”.

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

Tạo mọi điều kiện cho CBCC thực hiện tốt nghĩa vụ và đảm bảo mọi quyền lợi cá nhân.

3.2.3. Nâng cao đời sống tinh thần cho CBCC

Mục tiêu của giải pháp là tạo ra một không khí đoàn kết, gắn bó với tập thể, tạo ra đời sống tinh thần vui tươi, thoải mái.

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

Nhà trường phải sử dụng kết hợp những phương tiện như Phòng truyền thống; Tạp chí; Diễn văn trong các dịp lễ kỷ niệm; Website... có tài liệu, hình ảnh, để giới thiệu đầy đủ về truyền thống phát triển nhà trường cho thế hệ CB&GV trẻ, qua đó giữa những người

mới và người cũ có sự am hiểu, thông cảm nhau hơn. Người mới có được sự trân trọng, người cũ có được sự tôn trọng.

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

Đề cao, nêu gương tốt các CB&GV gương mẫu, tiên phong trong công việc, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Khởi dậy và phát huy tiềm năng của CB&GV (đặc biệt là giảng dạy và nghiên cứu khoa học). Đối với các CB&GV có những thành tích, cống hiến xuất sắc tạo điều kiện bình xét thường xuyên các danh hiệu “Nhà giáo nhân dân; Nhà giáo ưu tú; GV giỏi; Chiến sĩ thi đua...” nhằm tôn vinh nghề nghiệp.

c. Tăng cường sự hỗ trợ của đoàn thể (chủ yếu là Công đoàn nhà trường)

Tăng cường khả năng giám sát, hỗ trợ của Công đoàn trong việc thực thi các nhiệm vụ. Nâng cao chất lượng các phong trào thi đua, xem thi đua là động lực thật sự để thúc đẩy CBCC.

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

Thái độ quan tâm của lãnh đạo, đồng nghiệp đến tất cả mọi người trong nhà trường, một động lực tinh thần rất lớn.

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

Đây là cơ sở nâng cao động lực tinh thần rất lớn. Làm rõ hơn lợi ích của công tác thi đua, khen thưởng. Gắn thi đua với những lợi ích vật chất, tinh thần như Tăng lương trước thời hạn; Tăng tiền thưởng; Phân tích thành tích cá nhân khi giới thiệu đề bạt; Tôn vinh; Nêu gương tốt.

3.2.4. Thực hiện tốt công tác thăng tiến

Mục tiêu của giải pháp là đánh giá đúng năng lực, thành tích, phẩm chất, những cống hiến của CB&GV; đề bạt, thăng tiến vào những vị trí thích hợp để CB&GV phấn khởi, hăng hái tiếp tục cống hiến.

a. Thực hiện tốt công tác phát triển đội ngũ

Căn cứ vào kết quả khảo sát phân nhóm CB&GV có nhu cầu thăng tiến theo độ tuổi để có kế hoạch bố trí gánh vác các công việc dài hạn. Sắp xếp, bố trí những người không có nhu cầu thăng tiến để động viên gánh vác công việc phù hợp, cần có thời gian bàn giao cho những người kế cận, nhằm hạn chế sự hụt hẫng về nhân sự.

b. Cải tiến công tác đánh giá cán bộ

Cải tiến nội dung “Kê khai thành tích cá nhân” hàng năm bằng việc xác định rõ hai mặt chất và lượng kết quả công tác, qua đó, xác định sở trường, năng.

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

Đối với những cá nhân có nhu cầu thăng tiến, tạo ra cho họ cơ hội để tích lũy dần các tiêu chuẩn (cần thay đổi quan điểm “thăm dò” dư luận về CB&GV bằng quan điểm “tạo điều kiện để thể hiện tài năng”).

d. Có chính sách động viên cá nhân thăng tiến

Đảm bảo hài hòa 3 lợi ích: lợi ích vật chất; lợi ích tinh thần và lợi ích chính trị.

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

Mục tiêu của giải pháp là tiếp tục cải thiện môi trường làm việc. Đồng thời tạo ra cơ sở hiện đại đủ tiêu chuẩn.

a. Cải thiện môi trường làm việc cho cán bộ, giáo viên

Các giải pháp cụ thể trong việc này như sau:

*** Điều chỉnh kế hoạch công tác, thay đổi vị trí công việc**

- **Đối với khối CB quản lý**, thực hiện sắp xếp lại công việc các bộ phận công tác trong các Phòng, Ban một cách khoa học, hợp lý. Qua đó, thực hiện thay đổi vị trí công tác theo hai hướng: thay đổi dài hạn; thay đổi ngắn hạn.

- Đối với khối GV

Thực hiện giao đủ khối lượng tiết giảng tiêu chuẩn trong năm gồm tiết lên lớp và các tuần công tác khác quy đổi ra tiết theo định mức

tiết giảng của từng GV bằng các cách sau:

- + Thay đổi định mức quy chuẩn.
- + Tạo điều kiện cho GV vươn lên giảng liên môn.
- + Tăng cường mở lớp ở các địa phương với việc đa dạng các

loại hình đào tạo.

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

Khai thác các nguồn lực bên trong từ phía đội ngũ CB&GV. Và các nguồn lực bên ngoài từ những đề án của Bộ.

c. Đầu tư, trang bị hợp lý

Các đề án thiết kế xây dựng, mua sắm phải xuất phát từ nhu cầu phát triển nhà trường, nhu cầu của đông đảo CB&GV. Muốn vậy:

d. Quan tâm chăm sóc sức khỏe cán bộ, giáo viên

Khám sức khỏe định kỳ với chất lượng dịch vụ cao.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Kết luận

Nâng cao động lực cho người lao động làm việc đang trở thành chiến lược giúp cho cơ quan, đơn vị tồn tại, phát triển và cạnh tranh lành mạnh trong nền kinh tế thị trường. Việc nghiên cứu, đề xuất các giải pháp tạo ra và nâng cao động lực thúc đẩy làm việc cho CB&GV ở trường Đại học Quy Nhơn là việc làm vì sự phát triển của nhà trường và người lao động.

Tạo điều kiện cho CB&GV hăng hái lao động. Sử dụng tốt các yếu tố kích thích lao động bằng tinh thần như phát huy văn hóa trường học; Đề cao vai trò, vị trí của nhà giáo, các gương sáng điển hình trong công tác; Tăng cường sự quan tâm động viên của lãnh đạo, sự hỗ trợ của các tổ chức, đoàn thể trong nhà trường, để khai thác mọi điều kiện, tiềm năng trong CB&GV vì lợi ích lâu dài của cá nhân và nhà trường.

Kiến nghị

Để thực hiện các giải pháp nêu ra trong bài viết, cần có sự ủng hộ và hỗ trợ đồng loạt của Ban giám hiệu, các phòng, khoa, tổ và tập thể CB&GV nhà trường qua việc cụ thể chương trình thực hiện cho các giải pháp.

Để các giải pháp phát huy tác dụng, cần có những chỉ đạo làm thay đổi thật sự những hạn chế hiện nay, như đổi mới công tác cán bộ; công tác phát triển nguồn nhân lực; công tác thi đua, khen thưởng; tiếp tục cải cách tiền lương và các chế độ vật chất cho CB&GV.