

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

**LÊ PHONG**

**GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO**  
**CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRƯỜNG**  
**CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ – 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 2013**

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

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1: TS. ĐÀO HỮU HÒA

Phản biện 2 PGS.TS. BÙI THỊ TÁM

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 9 tháng 3 năm 2013

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

Giáo dục luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của mỗi quốc gia. Với một cơ sở đào tạo thì hai nhân tố có vai trò quan trọng là người dạy và người học. Số liệu thống kê hiện nay cho thấy đội ngũ giảng viên tại các trường đại học và cao đẳng nhìn chung vẫn còn đang thiếu. Việc tuyển dụng giảng viên đáp ứng được các yêu cầu đã khó, việc giữ chân các giảng viên, nhất là những giảng viên giỏi, nhiều kinh nghiệm lại càng khó khăn. Sự ổn định trong đội ngũ giảng viên cũng như đội ngũ nhân viên còn giúp đơn vị giáo dục hoạt động hiệu quả, tiết kiệm được thời gian và chi phí (tuyển dụng, đào tạo, qui hoạch, ...), tạo niềm tin và tinh thần đoàn kết trong nội bộ. Việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc cho CNCNV là việc làm rất quan trọng nhằm góp phần nâng cao chất lượng đào tạo. Xuất phát từ lý do đó, Tác giả quyết định chọn đề tài “*Giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên tại trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng*” làm luận văn thạc sỹ chuyên ngành quản trị kinh doanh.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Đề tài được thực hiện nhằm đến các mục tiêu sau:

❖ **Về mặt lý thuyết:** Tổng hợp học thuyết về nhu cầu, động cơ và các giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc.

#### ❖ Về mặt thực tiễn

➤ Phân tích thực trạng hoạt động thúc đẩy động cơ làm việc tại trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng

➤ Đề xuất một số giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên tại trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng.

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

- *Đối tượng nghiên cứu* là những vấn đề lý luận, thực tiễn liên quan đến việc thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động.

- *Phạm vi nghiên cứu*

*Về nội dung*, đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao.

*Về thời gian*, Cuộc nghiên cứu này được bắt đầu thực hiện từ tháng 8 năm 2011

*Về không gian*, đề tài tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp để nhằm thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động tại trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng những phương pháp luận nghiên cứu khoa học sau: Phương pháp điều tra; Phương pháp phân tích và tổng kết kinh nghiệm; Phương pháp chuyên gia;- Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết

#### **5. Bố cục đề tài**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài có 3 phần chính:

Chương 1:Những vấn đề lý luận chung thúc đẩy động cơ làm việc

Chương 2:Thực trạng công tác thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng

Chương 3:Giải pháp nhằm thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên trường CĐ Đức Trí – Đà Nẵng

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## **CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC**

### **1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ VÀ CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC**

#### **1.1.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực**

#### **1.1.2. Vai trò quản trị nguồn nhân lực**

#### **1.1.3. Chức năng của quản trị nguồn nhân lực**

##### **a. Nhóm chức năng thu hút nguồn lao động**

*b. Chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân sự*

*c. Chức năng duy trì nguồn lao động*

## **1.2. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **1.2.1. Một số khái niệm cơ bản**

#### *a. Nhu cầu*

Theo wikipedia, 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.

#### *b. Động cơ*

Động cơ của con người đều dựa trên những nhu cầu. Nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi có 3 yếu tố: sự mong muốn, sự chờ đợi; tính hiện thực của sự mong muốn; hoàn cảnh môi trường xung quanh.

#### *c. Thúc đẩy*

Thúc đẩy là quá trình tâm lý diễn ra do sự tác động có mục đích và theo định hướng của con người. Trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, thúc đẩy là những tác động hướng đích của doanh nghiệp nhằm động viên nhân viên nâng cao thành tích và giúp họ hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả

#### *d. Động cơ thúc đẩy*

Động cơ thúc đẩy là thuật ngữ chung áp dụng cho toàn bộ nhóm các xu hướng, ước mơ, nhu cầu, nguyện vọng và những thói thúc tư tưởng hành động của con người. Khi các nhà quản trị thúc đẩy nhân viên có nghĩa là họ làm những việc mà hy vọng họ sẽ đáp ứng những xu hướng và nguyện vọng của nhân viên để thúc đẩy các nhân viên làm việc theo một hình thức mong muốn.

### **1.2.2. Vai trò của việc thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động**

Thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động có vai trò hết sức quan trọng và có ý nghĩa quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp

### **1.3. CÁC LÝ THUYẾT THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**

#### **1.3.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow**

Thuyết phân cấp nhu cầu của A.Braham Maslow cho rằng con người được thúc đẩy bởi nhiều nhu cầu khác nhau và những nhu cầu này được phân cấp theo thứ bậc gồm: (Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu quan hệ xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện)

#### **1.3.2. Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg**

Frederick Herzberg đã phát triển một thuyết động cơ thúc đẩy phổ biến khác là thuyết hai yếu tố. Ông cho rằng những yếu tố của công việc đem lại sự không thỏa mãn là rất khác so với những yếu tố đem lại sự thỏa mãn.

- ☞ Những yếu tố duy trì
- ☞ Những yếu tố thúc đẩy

#### **1.3.3. Thuyết kì vọng**

Thuyết kì vọng cho rằng động cơ thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Thuyết kì vọng được biết đến qua công trình của Victor Vroom.

#### **1.3.4. Lý thuyết động cơ thúc đẩy theo nhu cầu của McClelland**

Theo McClelland có ba nhu cầu thúc đẩy cơ bản: Nhu cầu về quyền lực; Nhu cầu liên kết; Nhu cầu về sự thành đạt

#### **1.3.5. Học thuyết công bằng**

Được phát triển bởi J.Stacy Adams, thuyết công bằng cho rằng con người được khuyến khích tìm kiếm sự công bằng xã hội trong các phần thưởng mà họ kì vọng đối với thành tích

#### **1.3.6. Lý thuyết tăng cường của động cơ thúc đẩy**

Thuyết tăng cường (củng cố) chỉ ra rằng hành vi là một chức năng chịu sự chi phối của hậu quả (phần thưởng hay hình phạt).

## **1.4. CÁC CÔNG CỤ THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG HIỆN NAY**

**1.4.1. Thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động bằng yếu tố tài chính**

- a. Thúc đẩy động cơ làm việc bằng tiền lương*
- b. Thúc đẩy động cơ làm việc bằng tiền thưởng.*
- c. Thúc đẩy động cơ làm việc bằng phúc lợi, dịch vụ.*

**1.4.2. Thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động bằng yếu tố phi tài chính**

- a. Thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi*
- b. Sự tham gia*
- c. Làm phong phú công việc*
- d. Môi trường làm việc*
- e. Đánh giá thành tích công việc*
- f. Thúc đẩy thông qua chính sách đào tạo phát triển nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ*

## **CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG CÔNG TÁC THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ - ĐÀ NẴNG**

### **2.1. TỔNG QUAN VỀ TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ – ĐÀ NẴNG**

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

Trường được thành lập theo quyết định số: 962/ QĐ-BGD&ĐT ngày 08/03/ 2005 của Bộ trưởng Bộ Giáo Dục và Đào Tạo về việc thành lập trường Cao Đẳng tư thục Đức Trí.

Trường có trụ sở tại: 116 đường Nguyễn Huy Tưởng, Phường Hòa Minh, Quận Liên Chiểu, thành phố Đà Nẵng.

#### **2.1.2. Chức năng nhiệm vụ và quyền hạn của Trường Cao Đẳng Đức Trí**

- a. Thực hiện nghiêm chỉnh quy trình đào tạo*

***b. Xây dựng đội ngũ giảng viên cơ hữu đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng***

### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức và chức năng các bộ phận**

#### ***a. Sơ đồ bộ máy tổ chức quản lý của 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.

#### ***b. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận***

### **2.1.4. Tình hình sử dụng các nguồn lực tại trường Cao Đẳng**

#### **Đức Trí -ĐN**

#### ***a. Đánh giá tình hình cán bộ công nhân viên tại trường Cao đẳng Đức Trí giai đoạn 2009 -2011***

Số lượng CNCNV của nhà trường trong các năm vừa qua biến động theo chiều hướng giảm, hiện nay toàn trường có 66 người trong đó giảng viên là 48 và cán bộ phòng ban là 18.

#### ***b. Tình hình sử dụng cơ sở vật chất***

##### ***Qui mô về cơ sở vật chất***

- Trường Cao Đẳng Đức Trí – Đà Nẵng có diện tích 5000m<sup>2</sup>.

Trường hiện có 4 khu nhà, từ 2 đến 5 tầng với tổng số 47 Phòng học thoáng mát trong đó có 3 Hội trường, 3 Phòng thí nghiệm, 4 Phòng máy vi tính, 1 Thư viện có máy tính để truy cập thông tin. Trường mới xây thêm một ngôi nhà 5 tầng với tổng số 20 phòng học và sẽ liên kết xây dựng ký túc xá cho sinh viên.

### **2.1.5. Thực trạng về hoạt động đào tạo và kết quả đào tạo của trường Cao Đẳng Đức Trí – Đà Nẵng**

#### ***a. Thực trạng về hoạt động đào tạo***

##### **❖ Cơ cấu ngành nghề đào tạo:**

Hiện nay nhà trường hoạt động với 3 hệ đào tạo chính gồm: cao đẳng chính quy, cao đẳng liên thông và trung cấp chuyên nghiệp. Ngoài ra trường còn có các trung tâm đào tạo chứng chỉ.



**b. Kết quả đào tạo tại trường cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng**

**Bảng 2.3: Qui mô sinh viên qua các năm**

*DVT: Sinh viên*

| STT         | Khoa          | Năm<br>2006 | Năm<br>2007 | Năm<br>2008 | Năm<br>2009 | Năm<br>2010 | Năm<br>2011 | Tổng        |
|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1           | QTKD&DL       | 445         | 436         | 450         | 210         | 88          | 66          | 1695        |
| 2           | Kế toán &TCNH | 243         | 291         | 496         | 295         | 149         | 145         | 1619        |
| 3           | Điện, điện tử | 46          | 35          | 32          | 40          | 34          | 32          | 219         |
| 4           | Tin học       | 22          | 32          | 35          | 90          | 19          | 21          | 219         |
| 5           | CNSH&MT       | 64          | 242         | 150         | 35          | 62          | 65          | 618         |
| 6           | Xây dựng      | 73          | 79          | 72          | 91          | 93          | 95          | 503         |
| 7           | GDTC          | 85          | 188         | 133         | 90          | 51          | 43          | 590         |
| <b>Tổng</b> |               | <b>978</b>  | <b>1303</b> | <b>1368</b> | <b>851</b>  | <b>496</b>  | <b>467</b>  | <b>5463</b> |

*Nguồn: Phòng Đào tạo*

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ – ĐÀ NẴNG**

### **2.2.1. Cơ sở để xây dựng bảng câu hỏi nghiên cứu động cơ làm việc của cán bộ công nhân viên trường cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng**

Để có cơ sở đưa ra các giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc Nghiên cứu này kết hợp lý thuyết của **Herzberg** và mô hình nghiên cứu của **Smith (1969)** cùng với sự tham khảo của các chuyên gia trong lĩnh vực này. Bên cạnh đó tác giả còn sử dụng kết quả của mô hình nghiên cứu sự hài lòng của Giảng Viên ở Thành Phố HCM năm 2010. Việc thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng phụ thuộc vào các nhân tố sau: Công việc (Work itself), cơ hội đào tạo và thăng tiến (Advancement opportunities), thu nhập (Salary), lãnh đạo (Supervisor support), đồng nghiệp (Co-worker relations)

a. Thang đo

b. Chọn mẫu

c. Bảng câu hỏi và quá trình thu thập thông tin

d. Kiểm định thang đo

**2.2.2. Phân tích thực trạng thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên tại trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng**

**a. Thực trạng thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động thông qua yếu tố tài chính**

\* Chính sách tiền lương

+ Đối với cán bộ giảng viên

Đối với cán bộ là giảng viên thì tiền lương được tính theo công thức sau:

**Tiền lương = Lương cơ bản + Các khoản phụ cấp**

Ngoài cách tính lương như trên thì hàng năm mỗi giảng viên phải đảm nhận 520 tiết 1 năm. Trong đó số tiết được quy đổi như sau:

Nếu giáo viên vượt trên mức giờ chuẩn quy định thì nhà trường trả lương tăng thêm được tính như sau:

**Bảng 2.5 - Bảng đơn giá tiền vượt giờ**

| TT | Hệ số lương | Đơn giá/tiết |
|----|-------------|--------------|
| 1  | 2,34        | 25.000       |
| 2  | 2,67        | 27.000       |
| 3  | 3,00        | 30.000       |
| 4  | 3,33        | 33.000       |

Nguồn: Phòng tổ chức hành chính

+ Đối với cán bộ làm việc các phòng ban:

**Tiền lương = Lương cơ bản + phụ cấp chức vụ (Nếu có) + phụ cấp khác**

Với cách tính lương như trên nên làm cho tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên trong nhà trường có mức thu nhập bình quân như sau:

**Bảng 2.8 - Thu nhập hiện tại của CBCNV**

|       |                  | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|-------|------------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Valid | Dưới 3 triệu     | 14               | 23.3           | 23.3                 | 23.3                      |
|       | từ 3 đến 5 triệu | 38               | 63.3           | 63.3                 | 86.7                      |
|       | Trên 5 triệu     | 8                | 13.3           | 13.3                 | 100.0                     |
|       | <b>Total</b>     | <b>60</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

*\* Chính sách khen thưởng và phúc lợi*

***Chính sách khen thưởng***

+ *Thưởng cuối năm:*

+ *Thưởng nhân các ngày lễ lớn:*

***Các khoản phúc lợi***

Thực hiện đúng các khoản phúc lợi theo quy định của Nhà Nước

*\* Đánh giá chung về công tác thúc đẩy động cơ làm việc bằng yếu tố tài chính*

Để đánh giá mức độ hài lòng về nhân tố này được phân tích qua kết quả bảng 2.10 như sau:

**Bảng 2.10 – Kết quả mô tả mức độ hài lòng về thu nhập của CBCNV**

|  | <b>N</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
|--|----------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| Mức lương phù hợp năng lực đóng góp      | 60       | 1.00           | 5.00           | 3.1500      | 1.079                 |
| Thưởng xứng đáng với hiệu làm việc       | 60       | 1.00           | 5.00           | 3.2167      | 1.325                 |
| Phụ cấp hợp lý                           | 60       | 2.00           | 5.00           | 3.2500      | 0.767                 |
| Lương thưởng phụ cấp phân phối công bằng | 60       | 2.00           | 5.00           | 3.2000      | 0.705                 |

|  |           |      |      |        |       |
|--|-----------|------|------|--------|-------|
| Sống hoàn toàn dựa vào thu nhập nhà trường | 60        | 1.00 | 5.00 | 3.0333 | 0.745 |
| <b>Valid N (listwise)</b>                  | <b>60</b> |      |      |        |       |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

Đa số cán bộ công nhân viên trong nhà trường thật sự chưa hài lòng về mức thu nhập của mình hiện nay và các điểm số trung bình đều < 4. Vì vậy trong thời gian tới nhà trường cần phải có các giải pháp nhằm tạo thêm thu nhập cho cán bộ công nhân viên, đồng thời cũng cần phải cải thiện lại việc phân phối lương thưởng và phụ cấp cho phù hợp với người lao động.

**a. Thực trạng thúc đẩy động cơ làm việc thông qua yếu tố phi tài chính**

*\* Thực trạng thúc đẩy động cơ làm việc thông qua điều kiện làm việc*

Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về vấn đề này như thế nào thông qua kết quả điều tra sau:

**Bảng 2.11- Kết quả thống kê mô tả mức độ hài lòng về điều kiện làm việc**

|   | <b>N</b>  | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>Mean</b> | <b>Std. Deviation</b> |
|---|-----------|----------------|----------------|-------------|-----------------------|
| Được cung cấp đầy đủ phương tiện làm việc | 60        | 2.00           | 5.00           | 3.4000      | 1.02841               |
| Nơi LV đảm bảo tiện nghi và an toàn       | 60        | 2.00           | 5.00           | 3.5000      | .89253                |
| Khối lượng công việc phân công hợp lý     | 60        | 1.00           | 5.00           | 3.3000      | .97945                |
| Thời gian làm việc bố trí hợp lý          | 60        | 2.00           | 5.00           | 3.3167      | .87317                |
| <b>Valid N (listwise)</b>                 | <b>60</b> |                |                |             |                       |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

Để đánh giá mức độ hài lòng này thì được đo lường qua 4 tiêu chí nêu trên thì tiêu chí thì ta thấy rằng mức độ hài lòng của người lao động đối với các yếu tố là khác nhau và đa số đều chưa hài lòng.

*\* Thực trạng thúc đẩy động cơ làm việc qua đặc điểm công việc*

Để thấy được công việc giảng dạy cũng như các công việc của cán bộ công nhân viên ở các phòng ban như thế nào được thể hiện qua kết quả điều tra sau:

**Bảng 2.12 - KQ thống kê mức độ hài lòng về đặc điểm công việc**

|   | N         | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|---|-----------|---------|---------|--------|----------------|
| Yêu thích công việc                           | 60        | 2.00    | 5.00    | 4.0167 | 1.03321        |
| Hiểu rõ công việc                             | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.6167 | .90370         |
| Sử dụng tốt năng lực cá nhân                  | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.4667 | .91070         |
| Khối lượng công việc rất phù hợp với bản thân | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.2667 | .89947         |
| Công việc có nhiều thử thách và thú vị        | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.2500 | .89490         |
| Được quyền quyết định vấn đề thuộc Chuyên môn | 60        | 2.00    | 5.00    | 2.9833 | .77002         |
| <b>Valid N (listwise)</b>                     | <b>60</b> |         |         |        |                |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

Thông qua kết quả điều tra nêu trên, tác sử dụng 6 tiêu chí để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động thì ta thấy rằng mức độ hài lòng của người lao động về các tiêu chí là không đồng đều, Ngoài tiêu chí “Người lao động yêu thích công việc của mình” đạt mức điểm bình quân là 4,0167 là cao nhất thì các tiêu chí còn lại có mức độ hài long rất thấp <4.

*\* Thực trạng thúc đẩy động cơ làm việc thông qua cơ hội đào tạo và thăng tiến*

Để thấy được cán bộ công nhân viên làm việc tại trường Cao đẳng Đức Trí có cơ hội được đào tạo để nâng cao trình độ chuyên

môn cũng như có cơ hội thăng tiến trong công việc ra sao được thể hiện qua kết quả điều tra như sau:

**Bảng 2.13 - Kết quả thống kê mô tả mức độ hài lòng về cơ hội đào tạo và thăng tiến**

|   | N         | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|-----------|---------|---------|------|----------------|
| Đào tạo đầy đủ các kỹ năng làm việc         | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.32 | 1.03321        |
| Tạo điều kiện nâng cao kiến thức Chuyên môn | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.47 | .92913         |
| Tạo cơ hội thăng tiến                       | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.28 | .80447         |
| Chính sách công bằng                        | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.23 | .90884         |
| <b>Valid N (listwise)</b>                   | <b>60</b> |         |         |      |                |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

Nhìn chung mức độ hài lòng của CBCNV trong nhà trường là rất thấp. Vì vậy trong thời gian tới nhà trường cần phải làm tốt các chính sách về đào tạo cũng như tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động.

*\*Thực trạng thúc đẩy động cơ thông qua môi trường làm việc*

+ Mối quan tâm của lãnh đạo với cán bộ công nhân viên.

+ Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong tổ chức

### **2.2.3. Những vấn đề tồn tại trong công tác thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ công nhân viên tại trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng**

Qua việc phân tích các chính sách mà nhà trường áp dụng đối với người lao động, đồng thời kết hợp với việc điều tra khảo sát thì còn một số tồn tại như sau:

**Một là:** Mức thu nhập hiện nay của cán bộ công nhân viên trong nhà trường còn tương đối thấp,

**Hai là:** Điều kiện làm việc còn nhiều hạn chế.

**Ba là:** Chính sách đào tạo và thăng tiến của nhà trường chưa được hài lòng,

**Bốn là:** Môi quan tâm và phong cách lãnh đạo của nhà trường chưa thật sự mang lại hiệu quả cao.

**Năm là:** Chưa có hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

**Sáu là:** Lãnh đạo và công đoàn chưa thật sự quan tâm tới đời sống tinh thần của CBCNV

**Bảng 2.16 – Kết quả thống kê động cơ làm việc của cán bộ công nhân viên**

|                               | N         | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------|-----------|---------|---------|--------|----------------|
| Có động cơ khi LV tại trường  | 60        | 1.00    | 5.00    | 2.9833 | .98276         |
| Vui mừng chọn trường này LV   | 60        | 2.00    | 5.00    | 3.1333 | .87269         |
| Coi nơi LV như ngôi nhà thứ 2 | 60        | 2.00    | 5.00    | 2.9500 | .85222         |
| <b>Valid N (listwise)</b>     | <b>60</b> |         |         |        |                |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

Thông qua kết quả điều tra nêu trên ta thấy rằng động cơ làm việc của cán bộ công nhân viên trường Cao đẳng Đức Trí – Đà Nẵng rất thấp chỉ đạt mức độ trung bình là 2,98 < 3 hay điều này đồng nghĩa với việc họ không có động cơ làm việc. Đây là vấn đề mà nhà trường cần phải cải thiện trong thời gian tới. Bên cạnh đó thì thông qua tiêu chí “Coi nơi làm việc là ngôi nhà thứ hai” mức độ đồng ý về vấn đề này rất thấp. Điều này cũng chứng tỏ rằng mức độ trung thành của cán bộ, giảng viên, nhân viên đối với nhà trường còn rất thấp. Điều này là một vấn đề hết sức khó khăn đối với nhà trường trong

tương lai. Vì vậy, trong thời gian tới nhà trường không những có chính sách thúc đẩy động cơ làm việc cho người lao động mà cần phải có những chính sách giữ chân nhân viên.

### **Nguyên nhân của hạn chế**

Do nhà trường mới thành lập, tình hình tài chính của nhà trường còn khó khăn.

Mục tiêu về lợi nhuận vẫn là vấn đề mà hội đồng quản trị luôn đặt lên hàng đầu nên để đạt mục tiêu này thì việc kiểm soát chặt chi phí là việc làm không thể tránh khỏi

Trong những năm trở lại đây hoạt động tuyển sinh có xu hướng giảm nên ảnh hưởng đến nguồn thu của nhà trường.

Chưa có cán bộ chuyên trách trong việc lập kế hoạch tiền lương cho nhà trường.

## **CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ – ĐÀ NẴNG**

### **3.1. PHÂN TÍCH CĂN CỨ TIỀN ĐỀ**

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

**3.1.2. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh của nhà trường**

**3.1.3. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống**

**3.1.4. Mục tiêu chiến lược đào tạo của nhà trường trong thời gian tới**

**3.1.5. Những mong muốn của cán bộ công nhân viên trong thời gian tới.**



### 3.2. GIẢI PHÁP THỨC ĐẨY ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG ĐỨC TRÍ – ĐÀ NẴNG

#### 3.2.1. Nhóm giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua yếu tố tài chính

##### *a. Giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua CS tiền lương*

Về chính sách tiền lương thì theo bản thân tác giả xin đề ra giải pháp như sau:

##### **Hình thức thanh toán**

Nhà trường nên áp dụng hình thức thanh toán lương cho cán bộ công nhân viên theo hình thức chuyển khoản.

##### **Cách tính lương**

*Đối với cán bộ các phòng ban.*

Trong thời gian nhà trường cần trả lương theo công thức sau:

$$T = T1 + T2 + T3$$

*Trong đó:*

- **T**: là tiền lương nhận được của một người trong tháng.
- **T<sub>1</sub>**: tiền lương cơ bản.
- **T<sub>2</sub>**: các khoản phụ cấp nếu có = **tổng Hspc\*Lcb**

##### **Bảng 3.1 Bảng hệ số phụ cấp chức vụ**

| TT | Chức vụ                            | Hệ số phụ cấp |
|----|------------------------------------|---------------|
| 1  | Trưởng phòng, trưởng khoa          | 0,6           |
| 2  | Phó phòng, trợ lý khoa             | 0,4           |
| 3  | Giáo vụ                            | 0,3           |
| 4  | Phụ trách phòng khoa học công nghệ | 0,2           |
| 5  | Phụ cấp chủ nhiệm                  | 0,1           |

- **T<sub>3</sub>** Là tiền phụ cấp thâm niên công tác

$$T_3 = \text{Hệ số thâm niên} * LCB$$

**Bảng 3.2 Bảng hệ số thâm niên công tác**

| <b>TT</b> | <b>Số năm công tác</b> | <b>Hệ số thi thâm niên</b> |
|-----------|------------------------|----------------------------|
| 1         | $\geq 3$ năm           | 0,1                        |
| 2         | $\geq 6$ năm           | 0,15                       |
| 3         | $\geq 9$ năm           | 0,2                        |
| 4         | Trên 12 năm            | 0,25                       |

**Đối với cán bộ giảng viên**

Đây là một lực lượng chiếm tỷ trọng rất lớn trong nhà trường. Và nó quyết định đến chất lượng đào tạo của nhà trường. Đối với đội ngũ giảng viên thì nhà trường trả lương như sau:

$$T = T1 + T2 + T3 + T4$$

Trong đó:

T1 là tiền lương cơ bản = hệ số lương \* đơn giá tiền lương

T2 là tiền phụ cấp đứng lớp = lương cơ bản \* 25%

T3 Tiền phụ cấp thâm niên (giống như cán bộ văn phòng)

T4. Phụ cấp thành tích công việc.

**Bảng 3.3 - Bảng phụ cấp thành tích công việc**

ĐVT: VNĐ

| <b>TT</b> | <b>Thành tích</b>                        | <b>Phụ cấp</b> |
|-----------|--|----------------|
| 1         | Hoàn thành xuất sắc                      | 500.000        |
| 2         | Hoàn thành tốt công việc                 | 300.000        |
| 3         | Hoàn thành công việc ở mức khá           | 100.000        |
| 4         | Hoàn thành công việc ở mức độ trung bình | 0              |

(Căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích công việc của cán bộ giảng viên ở các khoa vào cuối mỗi học kỳ trong năm.)

+ Nhà trường cần quy định lại mức giờ chuẩn cụ thể như sau:

Hiện nay, số giờ chuẩn quy định đối với giảng viên là 520 tiết/năm là quá cao. Thông qua kết quả điều tra một số trường cao đẳng trên địa bàn thành phố Đà Nẵng như sau:

**Bảng 3.4 - Bảng thống kê giờ chuẩn các trường cao đẳng  
trên địa bàn TP Đà Nẵng**

**ĐVT: tiết**

| <b>TT</b> | <b>Tên trường</b>             | <b>Giờ chuẩn/năm</b> |
|-----------|-------------------------------|----------------------|
| 1         | Cao đẳng nghề Hoàng Diệu – ĐN | 380                  |
| 2         | Cao đẳng nghề Đà Nẵng         | 480                  |
| 3         | Cao đẳng Bách Khoa – ĐN       | 400                  |
| 4         | Cao đẳng Thương Mại           | 300                  |
| 5         | Cao đẳng Đức Trí – ĐN         | 520                  |
| 6         | Đại học Đông Á (hệ cao đẳng)  | 450                  |

*Nguồn: Kết quả điều tra*

Thông qua bảng số liệu trên ta thấy giờ chuẩn quy định dành cho giảng viên trường cao đẳng Đức Trí là quá cao, Nếu theo bản thân tác giả nhà trường tiến hành hạ mức giờ chuẩn xuống còn 420 tiết/năm đến 450 tiết trên năm. Và giờ chuẩn này áp dụng như sau:

+ Đối với giảng viên có trình độ cử nhân thì 1 năm là 420 giờ chuẩn.

+ Đối với giảng viên trình độ thạc sỹ trở lên mỗi năm 450 tiết/năm.

Ngoài ra việc quy đổi tiết giảng được thay đổi như sau:

**Bảng 3.5 - Bảng quy đổi giờ chuẩn mới**

| <b>T</b> | <b>Nội dung</b>             | <b>Số tiết quy đổi</b>   |
|----------|-----------------------------|--|
| 1        | Giảng dạy lý thuyết         | 1 tiết = 1 tiết lý thuyết  |
| 2        | Dạy thực hành               | 1 tiết = 1/2 tiết lý thuyết  |
| 3        | Ra đề thi (đáp án kèm theo) | 1 đề thi = 2 tiết lý thuyết  |
| 4        | Coi thi (giáo viên)         | Nếu đề thi có thời gian $\leq 45$ phút = 1 tiết lý thuyết, đề thi trên 45 phút thì số tiết quy đổi = thời gian của đề thi/45 phút. |

|    |                                     |                                  |
|----|-------------------------------------|----------------------------------|
| 5  | Chấm thi                            | 1 tiết = 6 bài thi               |
| 6  | Hướng dẫn khóa luận                 | 15 tiết/sinh viên                |
| 7  | Hướng dẫn viết chuyên đề            | 3 tiết/sinh viên                 |
| 8  | Hướng dẫn thực tập cuối khóa        | 3 tiết/sinh viên                 |
| 9  | Chấm phần biện khóa luận tốt nghiệp | 2 tiết/khóa luận                 |
| 10 | Bài báo cấp trường                  | 30 tiết/bài                      |
| 11 | Bài báo cấp quốc gia                | 50 tiết/bài                      |
| 12 | Trực khoa                           | 1 buổi = 2 tiết lý thuyết        |
| 13 | Trực tuyển sinh                     | 1 buổi = 3 tiết lý thuyết        |
| 14 | Dự giờ chuyên môn                   | 1 tiết dự giờ = 1 tiết lý thuyết |
| 15 | Đi tư vấn tuyển sinh                | 1 buổi = 4 tiết lý thuyết        |

Như vậy, bình quân mỗi giảng viên giảng dạy mỗi tuần là 10,5 tiết đối với giảng viên có trình độ cử nhân và 11,25 tiết đối với giảng viên có thạc sỹ trở lên. Nếu tính bình quân hàng tuần giảng viên dạy vượt trên số tiết quy định thì nhà trường tiến hành trả tiền vượt 70% giá trị vượt giờ được cộng vào tiền lương tháng đó, và đơn giá vượt giờ được tính bằng với tiền thuê giáo viên thỉnh giảng có trình độ tương đương cụ thể là: đối với cử nhân là 35 ngàn đồng/ tiết, đối với trình độ thạc sỹ là 45 ngàn đồng/tiết.

Vậy thông qua giải pháp này giúp cho thu nhập hàng tháng của giảng viên tăng lên. Bên cạnh đó do số tiết chuẩn giảm xuống nên tạo điều kiện cho giảng viên có thời gian nghiên cứu kỹ hơn góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy, đồng thời giờ chuẩn giảm xuống tạo điều kiện cho giảng viên dạy vượt giờ để kiếm thêm thu nhập.

### **Đánh giá về chính sách tiền lương**

Thông qua chính sách tiền lương nhằm đáp ứng các nhu cầu sau:  
(Nhu cầu sinh lý, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự khẳng định).

***b. Giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua chính sách tiền thưởng, và phụ cấp, trợ cấp***

#### **Chính sách Tiền thưởng**

+ Vào cuối mỗi năm căn cứ vào kết quả xếp loại thi đua của nhà trường thì nhà trường tiến hành thưởng tháng lương thứ 13 cho cán bộ công nhân viên như sau:

***Bảng tính tiền lương tháng 13***

| <b>TT</b> | <b>Thành tích</b>                        | <b>Mức thưởng</b>      |
|-----------|--|------------------------|
| 1         | Xuất sắc                                 | 1 tháng lương cơ bản   |
| 2         | Tốt                                      | 85% tháng lương cơ bản |
| 3         | Hoàn thành công việc ở mức khá           | 75% lương cơ bản       |
| 4         | Hoàn thành công việc ở mức độ trung bình | 50% lương cơ bản       |

Ngoài ra, nhân dịp ngày lễ lớn trong năm đặc biệt là ngày 20/11 và ngày thành lập trường (8/3). Nhà trường nên khen thưởng cho cán bộ công nhân viên căn cứ theo thời gian đóng góp như sau:

| <b>TT</b> | <b>Thời gian công tác</b> | <b>Mức thưởng</b> |
|-----------|---------------------------|-------------------|
| 1         | Dưới 3 năm                | 300.000 đồng      |
| 2         | Từ 3 đến 6 năm            | 400.000 đồng      |
| 3         | Trên 6 năm                | 500.000 đồng      |

#### **Chính sách phụ cấp, trợ cấp:**

Ngoài các chính sách phụ cấp và trợ cấp hiện nay nhà trường nên hỗ trợ tiền thuê nhà, tổ chức khám bệnh định kỳ cho cán bộ công nhân viên, tổ chức trao tặng hiện vật cho cán bộ công nhân viên khi họ hoàn thành xong chương trình đào tạo và gia tăng thêm ngày nghỉ cho cán bộ công nhân viên là phụ nữ mỗi khi họ sinh con, chăm sóc con. Có thể cho nợ và yêu cầu trả số tiết nợ này trong học kỳ đến.

### **Đánh giá về chính sách tiền thưởng và phụ cấp, trợ cấp.**

Nếu trong thời gian tới nhà trường áp dụng chính sách này thì đảm bảo được các nhu cầu cơ bản sau:

*Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu tự khẳng định mình.*

### **3.2.2. Nhóm giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua yếu tố phi tài chính**

***a. Giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua chính sách đào tạo và phát triển.***

#### **Các chính sách đối với người đi đào tạo**

Trong thời gian tới nhà trường cần có những chính sách hỗ trợ như sau:

+ Nhà trường khuyến khích cho giảng viên đi học cao học và hỗ trợ 50% học phí.

Trong thời gian tới nhà trường liên hệ với đại học sư phạm Đà Nẵng để mở lớp chứng chỉ giáo dục đại học cho giảng viên.

+ Hằng năm nhà trường tổ chức các hội thảo về đổi mới phương pháp giảng dạy, phương pháp nghiên cứu khoa học

+ Vào đầu mỗi học kỳ nhà trường mời các chuyên gia đầu ngành tham dự hội thảo và báo cáo chuyên đề.

+ Hằng năm, nhà trường cử các giảng viên ở các khoa tham gia giao lưu về hoạt động báo cáo khoa học ở các trường cao đẳng đại học trên địa bàn Đà Nẵng

Ngoài ra, nhà trường cũng cần phải có những biên bản cam kết giữa cán bộ giáo viên với nhà trường là sau khi được đào tạo xong phải phục vụ cho nhà trường ít nhất là 5 năm. Sau khi hoàn thành xong chương trình đào tạo thì nhà trường nâng thêm 1 bậc lương cho cán bộ công nhân viên. Bên cạnh đó cần bố trí họ vào các vị trí như tổ trưởng bộ môn, phó khoa.. để cho người học thấy được sau khi đào tạo mình có cơ hội phát triển trong nghề nghiệp.

### **Đánh giá về chính sách đào tạo phát triển của Công ty.**

Thông qua chính sách đào tạo phát triển thì cán bộ công nhân viên trong nhà trường sẽ thỏa mãn các nhu cầu sau:

Nhu cầu an toàn, nhu cầu thăng tiến. Ngoài ra giải pháp đào tạo và phát triển còn được thỏa mãn nhu cầu tôn trọng và nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tự khẳng định mình trước đồng nghiệp.

***b. Giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua đánh giá thành tích công việc.***

**Đối với cán bộ giảng viên**

Nhà trường cần phải đánh giá giảng viên căn cứ vào 3 mẫu đánh giá sau:

- + Mẫu đánh giá dành cho sinh viên đánh giá giảng viên
- + Mẫu đánh giá dành cho giảng viên
- + Mẫu dành cho đánh giá dự giờ và thao giảng

Bên cạnh đó nếu giảng viên có công trình nghiên cứu khoa học được hội đồng khoa học nhà trường chấp nhận thì được cộng thêm 10 điểm. Và kết quả sẽ được xếp loại như sau:

| <b>TT</b> | <b>Điểm</b>  | <b>Xếp loại</b> |
|-----------|--------------|-----------------|
| 1         | Trên 90 điểm | Xuất sắc        |
| 2         | 70 -89       | Tốt             |
| 3         | 50- 69       | Khá             |
| 4         | Dưới 50      | Trung bình      |

**Đối với cán bộ công nhân viên, và cán bộ quản lý.**

***Bảng 3.7- Bảng đánh giá kết quả thi đua của cán bộ phòng ban***

|                       |            |                   |            |            |                 |
|-----------------------|------------|-------------------|------------|------------|-----------------|
| Cấp quản lý trực tiếp | Ký tên     | Ngày tháng năm    |            |            |                 |
| Trưởng đơn vị         | Ký tên     | Ngày tháng năm    |            |            |                 |
| <b>BẢNG ĐIỂM</b>      |            |                   |            |            |                 |
| <b>Thang điểm</b>     | <b>Kém</b> | <b>Trung bình</b> | <b>Khá</b> | <b>Tốt</b> | <b>Xuất sắc</b> |

|  |     |   |     |    |    |
|--|-----|---|-----|----|----|
| <b>Thực hiện công việc (điểm tối đa: 45)</b> |     |   |     |    |    |
| Kiến thức về công việc                       | 3   | 6 | 9   | 12 | 15 |
| Chất lượng công việc                         | 3   | 6 | 9   | 12 | 15 |
| Năng suất làm việc                           | 3   | 6 | 9   | 12 | 15 |
| <b>Tính chất công việc (điểm tối đa 55)</b>  |     |   |     |    |    |
| Quan hệ khách hàng                           | 2   | 4 | 6   | 8  | 10 |
| Mở rộng công việc                            | 2   | 4 | 6   | 8  | 10 |
| Khả năng sáng tạo                            | 2   | 4 | 6   | 8  |    |
| Khả năng giao tiếp                           | 2   | 4 | 6   | 8  | -  |
| Thái độ đối với sự giám sát                  | 2   | 4 | 6   | 8  | -  |
| Mối quan hệ với đồng nghiệp                  | 2   | 4 | 6   | 8  | -  |
| Sự đúng giờ                                  | 0,5 | 1 | 1,5 | -  | -  |
| Ngoại hình                                   | 0,5 | 1 | 1,5 |    |    |
| Khả năng lãnh đạo và phát triển NV           | 1   | 2 | 3   | -  | -  |
| <b>Tổng</b>                                  |     |   |     |    |    |

### **Cách thức thực hiện.**

***Kết quả xếp loại như sau:***

| <b>TT</b> | <b>Điểm</b> | <b>Xếp loại</b> |
|-----------|-------------|-----------------|
| 1         | 90 -100     | Xuất sắc        |
| 2         | 70 -89      | Tốt             |
| 3         | 50- 69      | Khá             |
| 4         | Dưới 50     | Trung bình      |

### **Đánh giá về giải pháp đánh giá thành tích công việc.**

Vậy trong những năm vừa qua nhà trường chưa có tháng lương 13 cho cán bộ công nhân viên, và chưa có trường hợp nào được tăng lương trước thời hạn. Vậy thông qua kết quả đánh giá thành tích công việc nêu trên là căn cứ để thực hiện việc thưởng tháng lương thứ 13 Ngoài ra, thông qua hình thức đánh giá thành tích công việc này. Nếu những nhân viên nào trong vòng 2 năm liên tiếp hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thì tăng lương trước thời hạn.

Đồng thời thông qua quá trình đánh giá trên sẽ thỏa mãn những nhu cầu cơ bản sau:



*Nhu cầu được tôn trọng.*

*Nhu cầu tự khẳng định mình.*

**c. Giải pháp thúc đẩy động cơ làm việc thông qua việc quan tâm tới đời sống tinh thần của cán bộ công nhân viên**

Nhân dịp các ngày lễ lớn như: Quốc khánh, 30/4- 1/5 ngày kỷ niệm thành lập thành lập trường

+ Nhà trường tiến hành tổ chức các chức các hoạt động giao lưu văn nghệ, tổ chức các chuyến thăm quan cho cán bộ công nhân viên...

+ Công đoàn nhà trường cần quan tâm nhiều hơn đến đời sống về vật chất cũng như tinh thần cho công nhân viên

+ Tổ chức khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên trong nhà trường có thành tích xuất sắc trong học tập nhân dịp ngày lễ Quốc tế thiếu nhi (1- 6).

+ Nhà trường đứng ra bảo lãnh với ngân hàng hoặc nhà trường cho vay không lãi suất cho nhân viên đó vay tiền để xây dựng nhà cửa, mua sắm phương tiện đi lại, đồ dùng sinh hoạt nhằm cải thiện cuộc sống hiện tại.

+ Hằng quý nhà trường phối hợp với công đoàn nhà trường tổ chức tiệc chúc mừng sinh nhật cho CBCNV

+ Nhà trường may đồng phục cho cán bộ công nhân viên trong nhà trường nhằm tạo ra tính chuyên nghiệp của cơ quan hơn.

**3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

Để thực hiện được các giải pháp nhằm thúc đẩy động cơ làm việc cho các nhân viên tại trường Cao đẳng Đức Trí, rất cần sự nỗ lực của tất cả mọi bộ phận, hội đồng quản trị và ban giám hiệu nhà trường để đưa ra những chính sách đúng đắn.

Nhà trường cũng cần xây dựng một văn hóa mở, chân thành chia sẻ, và hợp tác để tạo một không khí dễ chịu và truyền thông tốt nhằm giúp nhân viên và nhà quản trị nhận được những phản hồi kịp thời để điều chỉnh và đưa ra những hành động hợp lý. Một văn hóa mở, phẳng, và định hướng việc trao quyền sẽ giúp nhân viên tự chủ hơn trong hành động, giúp họ tự tin thể hiện bản thân và tích cực trong công việc.

## KẾT LUẬN

Thúc đẩy động cơ làm việc cho cán bộ giảng viên 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 Đức Trí – Đà Nẵng, kết quả nghiên cứu nhu cầu cho thấy 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.