

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ THU HÀ

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG
DU LỊCH HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ THU HÀ

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG
DU LỊCH HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. HOÀNG VĂN HOAN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CẢM ƠN

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

Tác giả cũng xin chân thành cảm ơn đến Ban giám hiệu trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội cùng các thầy cô giáo giảng viên, các bộ phận, các văn phòng Khoa của trường đã giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu và thu thập số liệu. Bên cạnh đó, tác giả gửi lời cảm ơn đến các thầy cô khoa Sau đại học của trường đã tạo điều kiện thuận lợi nhất cho toàn bộ các học viên khóa 3 hoàn thành tốt Luận văn của mình.

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

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Phạm Thị Thu Hà

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sỹ Quản trị nhân lực với đề tài Tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội là công trình nghiên cứu khoa học của cá nhân tôi, chưa được công bố và sử dụng ở bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Nội dung của Luận văn dựa trên quan điểm cá nhân của tác giả, trên cơ sở nghiên cứu lý luận, tổng hợp thực tiễn với sự hướng dẫn khoa học của thầy PGS.TS. Hoàng Văn Hoan.

Các số liệu được trình bày trong luận văn được thu thập từ nhiều nguồn số liệu và liên hệ thực tế để viết ra. Không sao chép bất kỳ công trình của tác giả nào. Các số liệu kết quả trong luận văn đều trung thực và có nguồn gốc rõ ràng. Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình

Tác giả

Phạm Thị Thu Hà

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ.....	VI
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Những đóng góp mới của Luận văn	6
7. Kết cấu của Luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC	8
1.1. Khái niệm, vai trò, mục đích và ý nghĩa của động lực và tạo động lực	8
1.1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.2. Vai trò của tạo động lực trong quản trị nguồn nhân lực	12
1.1.3. Mục đích của tạo động lực trong tổ chức	14
1.1.4. Ý nghĩa của tạo động lực.....	15
1.2. Các học thuyết cơ bản về tạo động lực.....	15
1.2.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow	15
1.2.2. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams.....	18
1.2.3. Mô hình hai yếu tố động cơ của Frederic Herzberg	18
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	19
1.2.5. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke	20
1.3. Các chỉ tiêu cơ bản đo lường động lực làm việc của giảng viên	21
1.3.1. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người giảng viên.....	21
1.3.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên	21

1.3.3. Mức độ hài lòng của người giảng viên	22
1.4. Nội dung cơ bản của hoạt động tạo động lực cho giảng viên	23
1.4.1. Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của giảng viên.....	23
1.4.2. Giúp nhân viên đặt ra mục tiêu hiệu quả.....	24
1.4.3. Sử dụng các biện pháp kích thích tài chính.....	24
1.4.4. Sử dụng các biện pháp kích thích phi tài chính.....	27
1.5. Các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc của người lao động	30
1.5.1. Các yếu tố khách quan thuộc về môi trường bên ngoài.....	30
1.5.2. Các yếu tố thuộc chủ quan thuộc về môi trường bên trong tổ chức	32
1.5.3. Các yếu tố thuộc chủ quan thuộc về bản thân người lao động.....	34
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực cho giảng viên tại một số trường Đại học, Cao đẳng	35
1.6.1. Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội	35
1.6.2. Trường Đại học Văn hóa Hà Nội.....	37
1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.....	38
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1.....	39
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI.....	40
2.1. Tổng quan về Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.....	40
2.1.1. Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội	40
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ lao động của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội	43
2.1.3. Ngành nghề và quy mô đào tạo	44
2.1.4. Hoạt động nghiên cứu khoa học	45
2.1.5. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo.....	46
2.2. Thực trạng đội ngũ giảng viên của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.....	47
2.2.1. Thực trạng về số lượng.....	47
2.2.2. Thực trạng về cơ cấu.....	49

2.2.3. Thực trạng về chất lượng.....	52
2.2.4. Những thuận lợi và khó khăn trong việc vấn đề tạo động lực làm việc cho giảng viên của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.....	56
2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên trường CĐDLHN.....	57
2.3.1. Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của GV trường CĐDLHN.....	58
2.3.2. Thực trạng hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho đội ngũ giảng viên nhà trường.....	60
2.3.3. Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính	62
2.4. Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực bằng các biện pháp kích.....	70
thích phi tài chính (tinh thần)	70
2.4.1. Công tác phân công và bố trí công việc	70
2.4.2. Công tác đánh giá thực hiện công việc gắn với hệ thống trả lương, trả thưởng	73
2.4.3. Công tác đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ GV.....	76
2.4.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho GV.....	80
2.4.5. Môi trường và điều kiện làm việc.....	81
2.5. Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho GV trường CĐDLHN	83
2.5.1. Các yếu tố khách quan (thuộc môi trường bên ngoài).....	83
2.5.2. Các yếu tố chủ quan (thuộc về tổ chức).....	85
2.6. Đánh giá chung về công tác tạo động lực cho GV trường CĐDLHN.....	88
2.6.1. Ưu điểm của hoạt động tạo động lực tại trường.....	88
2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân	89
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2.....	91
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO GV TRƯỜNG CĐDLHN.....	93
3.1. Các căn cứ cho việc đề xuất giải pháp.....	93
3.1.1. Xu thế phát triển của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa.....	93

3.1.2. Xu thế nâng cao chất lượng cuộc sống	93
3.1.3. Mục tiêu và định hướng phát triển trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trong thời gian tới	94
3.1.4. Định hướng tạo động lực cho giảng viên nhà trường trong thời gian sắp tới	96
3.1.5. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp.....	97
3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội..	98
3.2.1. Thiết lập mục tiêu làm việc hiệu quả cho GV để giúp họ hoàn thành tốt nhất công việc của mình	98
3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính	100
3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính.....	104
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3.....	113
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	114
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	116
PHỤ LỤC 01	118
PHỤ LỤC 02	123
PHỤ LỤC 03.....	128
PHỤ LỤC 04	130

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CĐDLHN	Cao đẳng Du lịch Hà Nội
GV	Giảng viên
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
HS – SV	Học sinh – sinh viên
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Ảnh hưởng của các nhân tố.....	19
Bảng 2.1: Số lượng GV trường CĐDLHN phân chia theo độ tuổi.....	49
Bảng 2.2: Số lượng GV trường CĐDLHN phân chia theo thâm niên giảng dạy..	50
Biểu đồ 2.1: Biểu đồ cơ cấu GV trường CĐDLHN theo giới tính	52
Bảng 2.4: Thống kê trình độ tin học, ngoại ngữ của đội ngũ GV trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội	54
Bảng 2.3: Thống kê trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của GV trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.....	53
Bảng 2.5: Tổng hợp ý kiến đánh giá của CBQL, GV và sinh viên về chất lượng đội ngũ GV nhà trường.....	55
Bảng 2.6: Hệ thống nhu cầu của người GV đối với công việc.....	58
Bảng 2.7: Đánh giá của đội ngũ GV về hoạt động thiết lập mục tiêu	61
Bảng 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng của GV về tiền lương.....	64
Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của GV đối với tiền lương theo nhóm tuổi.....	65
Bảng 2.10: Đánh giá của GV về yếu tố tiền thưởng.....	67
Bảng 2.11: Đánh giá chung của đội ngũ GV về công tác phúc lợi.....	69
Bảng 2.12: Đánh giá của GV về yếu tố thuộc công việc	71
Bảng 2.13: Hệ thống tiêu chí đánh giá thi đua của GV trường	73
Bảng 2.14: Đánh giá của GV về công tác đánh giá thực hiện công việc.....	75
Bảng 2.16: Đánh giá của GV về hoạt động đào tạo	79
Bảng 2.15: Số lượng giảng viên nhà trường được đi đào tạo sau đại học giai đoạn 2011– 2014	78
Bảng 2.17: Mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến của giảng viên.....	80
Bảng 2.18: Đánh giá của GV về điều kiện làm việc	82
Bảng 2.19: Quy mô đào tạo của trường CĐDLHN qua các năm học.....	86
Bảng 3.1: Hệ số thi đua	106

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 1.1: Sự phân cấp nhu cầu của A.Maslow.....	16
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy tổ chức Trường CĐDLHN	43

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đang bước vào kỷ nguyên mới với những vận hội và thách thức mới. Hơn lúc nào hết, sự nghiệp giáo dục có ý nghĩa quan trọng lớn lao đối với sự phát triển của đất nước và đang là vấn đề được xã hội hết sức quan tâm. Để chuẩn bị nguồn nhân lực cho Việt Nam trong thời kỳ mới, thời kỳ hội nhập toàn cầu và cạnh tranh quốc tế, nền giáo dục Việt Nam cần có những cố gắng vượt bậc để đáp ứng được đòi hỏi của xã hội.

Vấn đề quyết định thành công của một trường đại học, cao đẳng hay trung cấp đó là nguồn nhân lực, với cốt lõi là chính sách tạo động lực để huy động sự nỗ lực, không ngừng sáng tạo khoa học của cán bộ giảng viên trong nhà trường. Việc lựa chọn và ứng dụng mô hình tạo động lực trong các nhà trường hiện nay có ý nghĩa thực tiễn rất quan trọng.

Trong bối cảnh hiện nay, khi nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới đã mở ra nhiều cơ hội cũng như thách thức khác nhau. Kể từ khi thành lập, trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội luôn là địa chỉ tin cậy trong lĩnh vực đào tạo nguồn nhân lực cho ngành du lịch; là nơi cung cấp số lượng lớn học viên chắc về kiến thức, giỏi về tay nghề, thành thạo ngoại ngữ, có đạo đức tốt cho các trung tâm du lịch – khách sạn hàng đầu Việt Nam. Nhiều học sinh của nhà trường đạt được giải thưởng cao tại các cuộc thi tay nghề ASEAN và thế giới. Đội ngũ giảng viên của nhà trường có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi; hầu hết cán bộ, giảng viên được đào tạo, bồi dưỡng tại nước ngoài. Cơ sở vật chất của nhà trường được nâng cấp, đầu tư nhiều trang thiết bị mới phục vụ cho công tác giảng dạy và học tập; số lượng sinh viên về quy mô và chất lượng ngày một tăng lên. Bên cạnh những yếu tố trên, đội ngũ giảng viên của nhà trường đang trong tình trạng vừa thiếu lại

vừa yếu, thiếu về cơ cấu bộ môn, yếu về chất lượng. Do đó công tác tạo động lực là một trong những khâu quan trọng trong công tác quản trị nhân lực nói riêng cũng như yếu tố làm nên thành công của mọi tổ chức nói chung nhằm phát huy hết sức mạnh của nguồn nhân lực để hoàn thành mục tiêu đề ra. Qua quá trình làm việc tại đây, tôi nhận thấy người lao động còn thiếu hăng say với công việc, chưa phát huy được hết năng lực làm việc hiện có. Một trong những nguyên nhân của tình trạng trên là do công cụ tạo động lực cho giảng viên của trường còn bị động, thiếu cơ sở thực tế và khoa học.

Trong khi đó tại đây chưa có nghiên cứu chuyên sâu nào về vấn đề tạo động lực cho người lao động, chưa có sự quan tâm hết mức về vấn đề này. Từ thực tiễn đó, nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong tình hình hiện nay nên sau thời gian nghiên cứu, tôi chọn đề tài: ***“Tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ của mình. Đề tài nhận được sự quan tâm, ủng hộ của lãnh đạo nhà trường, bởi lẽ đề tài này góp phần thực hiện được những chiến lược về xây dựng và thúc đẩy năng lực làm việc của giảng viên nhằm phát huy sức mạnh của tập thể, tạo ra một tập thể vững mạnh bằng cách sử dụng các chính sách cụ thể để thắt chặt hơn sợi dây liên kết, gắn bó giữa đội ngũ giảng viên với nhà trường.

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

Trên thế giới, có nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động được đưa ra bởi Maier và Lauler (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995), Higgins (1994) và khẳng định tạo động lực cho giảng viên giúp cho nhà trường tồn tại và phát triển. Một vài tài liệu đề cập đến hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực: nhóm yếu tố thuộc bản thân giảng viên và nhóm yếu tố môi trường.

Các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau: các học thuyết về nội dung (của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg) chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý; nhóm học thuyết về quá trình (của Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc. Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và các thực hiện. Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc. Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với sự lôi cuốn cấp dưới. Kovach (1987) chỉ ra 10 yếu tố ảnh hưởng đến động lực, trong đó công việc thích thú càng quan trọng khi thu nhập tăng, còn lương cao quan trọng hơn trong nhóm có thu nhập thấp. Một vài nhà nghiên cứu ở Việt Nam cũng nhấn mạnh lương cao có tác dụng kích thích lớn do tình trạng kinh tế thấp.

Tuy nhiên, các học thuyết trên chỉ đề cập tới một khía cạnh của vấn đề. Porter và Lauler (1968) đã kết hợp các học thuyết trên và đưa ra một mô hình tổng thể trong tạo động lực. Whetten và Cameron (1991), và Wood, Wallace, Zefane (2001) cũng ủng hộ mô hình này.

Trong nước, những nội dung liên quan đến chính sách đối với giảng viên nói chung và hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc cho giảng viên trong các nhà trường đã được công bố dưới dạng đề tài, chuyên đề, khảo sát và các bài đăng trên các tạp chí, sách, báo,... Có thể kể đến công trình của PGS.TS Phạm Thành Nghị chủ trì đề tài cấp Bộ “Nghiên cứu việc bồi dưỡng cán bộ giảng dạy đại học và giáo viên dạy nghề” đã chỉ ra những yếu kém và thiếu hụt về phương pháp sư phạm trong công tác đào tạo, bồi dưỡng giáo viên vào những năm 90 của thế kỷ trước; Đề tài cấp Bộ B2003-38-72 “Tăng

cường công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ viên chức trường đại học kinh tế quốc dân trong quá trình xây dựng trường trọng điểm quốc gia” chỉ ra những yêu cầu mới đối với người giảng viên trong thời đại mới. Đây cũng là những nội dung khá thích hợp đối với công tác đào tạo phát triển đội ngũ giảng viên đại học nói chung; Đề tài cấp Bộ B2002-38-38 “Hợp tác quốc tế trong lĩnh vực Đào tạo về Kinh tế và Quản trị Kinh doanh tại Đại học Kinh tế Quốc dân: Thực trạng và Giải pháp” đã đề cập đến tình hình thực hiện các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế của trường đại học đầu ngành về đào tạo cán bộ quản lý và kinh tế. Đề tài cũng đề cập đến tác động của các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế tới việc nâng cao năng lực mọi mặt của nhà trường trong đó có năng lực của đội ngũ giảng viên. Một nghiên cứu khác về “Đổi mới tổ chức và quản lý hoạt động hợp tác quốc tế phục vụ đào tạo và thực tiễn” (đề tài cấp Bộ B2003.38.73) cũng đề cập đến các vấn đề về mô hình quản lý hoạt động hợp tác đào tạo quốc tế.

Việc nghiên cứu và đưa ra giải pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên là một vấn đề mới ở trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội vẫn chưa có tác giả nào thực hiện.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và cơ sở thực tiễn về động lực và tạo động lực cho người lao động, luận văn nghiên cứu tạo động lực tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội nhằm đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được những mục tiêu trên cần thực hiện nhiệm vụ như sau: tập hợp các công trình đã được nghiên cứu trước đó có đề cập đến lý luận tạo động lực cho người lao động để đưa vào phần lý luận ở chương 1 của luận

văn. Bên cạnh đó, cần nghiên cứu các số liệu thứ cấp và điều tra xã hội học nhằm thu thập số liệu để phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội. Ngoài ra, cần nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực lao động ở các trường học, công ty khác ở trong nước và nước ngoài để rút thêm bài học kinh nghiệm. Và thông qua kết quả nghiên cứu, đánh giá hiện trạng, tìm ra các điểm hạn chế nhằm đề xuất các giải pháp mang tính khả thi đối với tạo động lực với người lao động tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Luận văn nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho giảng viên và đề xuất các giải pháp tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

- Phạm vi về thời gian: giai đoạn nghiên cứu 2010 – 2014 và đề xuất đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp luận, phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử, đồng thời kết hợp với các phương pháp cụ thể như: phân tích, tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng hỏi và phỏng vấn. Đồng thời, luận văn kế thừa kết quả nghiên cứu của các công trình khoa học có liên quan và sử dụng các tài liệu đã được công bố.

- Quy trình nghiên cứu:

Bước 1: Nghiên cứu mô hình lý thuyết về động lực và tạo động lực làm việc cho giảng viên;

Bước 2: Thiết kế mẫu phiếu điều tra bằng bảng hỏi sự thoả mãn của GV về các công cụ tạo động lực cho giảng viên. Mẫu phiếu được thiết kế chung cho 2 đối tượng đánh giá, gồm 150 người:

- Lãnh đạo nhà trường
- Giảng viên các khoa, bộ môn

Bước 3: Tiến hành khảo sát, phát phiếu, thu thập phiếu điều tra. Phiếu điều tra sẽ giúp cho việc nhìn nhận, đánh giá sự thoả mãn của giảng viên một cách khách quan.

Bước 4: Phân tích số liệu. Kết quả điều tra được xử lý bằng chương trình SPSS, các thông tin được sử dụng vào quá trình phân tích sâu về động lực và tạo động lực cho giảng viên; được tập hợp thành bảng so sánh với các tiêu chí khác nhau để làm rõ sự thoả mãn của giảng viên.

Bước 5: Kiến nghị các giải pháp hoàn thiện các công cụ tạo động lực cho giảng viên tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

- Phương pháp thu thập và xử lý số liệu
- Nguồn số liệu:
 - + Số liệu sơ cấp: Phiếu điều tra ý kiến và sự thoả mãn của giảng viên đối với công cụ tạo động lực của trường;
 - + Số liệu thứ cấp, bao gồm: các báo cáo, tài liệu, thông tin nội bộ từ năm 2010 đến 2014 của phòng tài chính kế toán, tổ chức hành chính,... nhà trường;
- Phương pháp phân tích số liệu:
 - + Phương pháp so sánh, đối chiếu: Luận văn nghiên cứu vấn đề tạo động lực làm việc cho giảng viên đặt trong mối liên hệ với chiến lược của nhà trường;
 - + Phương pháp phân tích: Dựa trên số liệu đã có để phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho giảng viên của nhà trường, từ đó đánh giá điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất các giải pháp.

6. Những đóng góp mới của Luận văn

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

Về thực tiễn: Luận văn phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho đội ngũ giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

7. Kết cấu của Luận văn

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

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

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho giảng viên ở trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm, vai trò, mục đích và ý nghĩa của động lực và tạo động lực

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1.1. Động cơ lao động

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội.

Theo GS. TS Đỗ Văn Phúc (2010), Tâm lý trong quản lý doanh nghiệp: “Động cơ là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu”.

Hay: “Động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng hoạt động đó” của nhà tâm lý học người Thụy Sĩ J.Piaget.

Động cơ lao động có một số đặc điểm sau:

Động cơ xảy ra bên trong con người, nó ở dạng vật chất vô hình nên khó nhận biết. Nên để phát hiện ra động cơ lao động chỉ có thể quan sát từ biểu hiện bên ngoài, như vậy dẫn đến những đánh giá sai lệch, sai lầm do động cơ không phải lúc nào cũng đồng nhất với hành vi bên ngoài.

Động cơ lao động của con người đa dạng và biến đổi theo thời gian và chịu tác động của các yếu tố ngoại cảnh. Ngoài ra, động cơ của con người đôi khi là hành động vô thức.

Qua nghiên cứu đặc điểm của động cơ ta có thể kết luận được rằng rất khó nhận biết được động cơ song việc nhận biết nó lại rất quan trọng và cần thiết, hiểu rõ những mong muốn của người lao động, biết được động cơ nào là

cần thiết cho lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp. Động cơ sẽ giúp ta trả lời cho các câu hỏi: “Vì sao người lao động lại làm việc”.

1.1.1.2. Khái niệm động lực lao động và tạo động lực lao động

** Động lực lao động*

Trước khi xem xét động lực lao động là gì trước hết cần phải hiểu thế nào là động lực.

Theo Mitchell, ông cho rằng: Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình (khái niệm đưa ra trong cuốn sách Multlines, năm 1999 trang 418).

Theo Bolton: Động lực được định nghĩa như một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân nảy sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu.

“Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức” [3].

Theo Marier và Lauler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân như sau:

Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực

Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Như vậy, động lực có tác động rất lớn đến kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Kết quả thực hiện công việc được xem như một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Năng lực làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Động lực làm việc có thể nhanh chóng được cải thiện hơn và cần được thường xuyên duy trì so với năng lực làm việc.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: *"Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu"*.

Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động. Bản chất của động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người. Giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và luôn có động lực để rút ngắn khoảng cách đó.

"Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó"[4]. Như vậy nhu cầu chính là cảm giác thiếu hụt một thứ gì đó mà con người có thể cảm thấy được, nó là sự mong muốn, đòi hỏi, khao khát của con người về một vấn đề gì đó.

"Lợi ích là kết quả mà con người nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thoả mãn nhu cầu bản thân"[4]. Lợi ích chính là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Như vậy có thể hiểu "Lợi ích là mức độ thoả mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định".

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thoả mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thoả mãn nhu cầu, kết quả của sự thoả mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu chưa được rút ngắn thì nó còn thúc đẩy con người hành động để rút ngắn khoảng cách đó. Đó chính là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó để đem lại lợi ích cao nhất.

** Tạo động lực lao động*

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh.

Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả. Có nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động.

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. *“Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”*.

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Hay theo PGS.TS Lê Thanh Hà cho rằng: “Tạo động lực là xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến người lao động khiến cho người lao động yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể được giao” (2009), Giáo trình QTNL, NXB Lao động – xã hội.

“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [17, tr.91]

Đối với người lao động, quá trình lao động ở tổ chức luôn có xu hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy, tinh thần thái độ và tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm cách rời khỏi tổ chức. Do đó, tổ chức cần sử dụng đúng đắn

các biện pháp kích thích động lực lao động để người lao động luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao. Có những người lao động họ vẫn hoàn thành nhiệm vụ dù không có động lực làm việc nhưng là nhà quản lý thì luôn muốn họ hoàn thành vượt mức, đạt kết quả xuất sắc nhất. Vì vậy các biện pháp tạo động lực sẽ giúp tổ chức thực hiện được mục đích đó.

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

Tóm lại nhà quản lý của tổ chức cần xây dựng và thực thi hệ thống các chính sách, các biện pháp trong quá trình quản trị nguồn nhân lực nhằm tác động đến người lao động giúp họ có động cơ, động lực làm việc nhằm tạo ra năng suất, chất lượng lao động cao, khả năng làm việc, chất lượng công việc đồng thời người lao động tự hoàn thiện bản thân, phát huy, sáng tạo, cải tiến trong quá trình làm việc.

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

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

1.1.2.1. Đối với bản thân nhân viên

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

Tái tạo sức lao động cho người lao động: Khi người lao động được nhận phần khuyến khích về vật chất là tiền thưởng thì đây cũng là một khoản tiền giúp tái tạo sức lao động, họ có thể sử dụng nó vào việc nghỉ ngơi hoặc mua sắm những thứ họ cần, điều này cũng làm cho người lao động có tinh

thần tốt hơn và muốn nhận được thêm những phần thưởng đó học càng phải cố gắng.

Cùng với sự cố gắng của người lao động là hiệu quả công việc ngày một nâng cao, chính nhờ sự cố gắng của mỗi người lao động đã tạo nên môi trường làm việc năng động, hiệu quả, điều này tác động vào người lao động khiến họ được cống hiến sức lao động trong môi trường chuyên nghiệp, con người sẽ được phát triển, năng động và sáng tạo hơn. Trong khi người lao động đang cố gắng để tạo thêm thu nhập cho mình thì họ cũng đã làm cho môi trường làm việc của họ ngày càng tốt hơn. Mỗi người sẽ có trách nhiệm với công việc hơn và thi đua nhau cùng cố gắng.

1.1.2.2. Đối với tổ chức

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

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

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

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

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

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

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

1.1.2.3. Đối với xã hội

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

1.1.3. Mục đích của tạo động lực trong tổ chức

Tạo động lực trong lao động chính là quản lý con người, sử dụng một cách hợp lý nguồn lao động, khai thác một cách hiệu quả nguồn lực của con người nhằm nâng cao năng suất lao động. Tổ chức nào nâng cao biện pháp sử dụng hiệu quả nguồn lực lao động thì sẽ kéo theo được hiệu quả trong sử

dụng máy móc thiết bị, tiết kiệm vật chất, giảm chi phí từ đó hiệu quả kinh doanh sẽ cao hơn.

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

1.1.4. Ý nghĩa của tạo động lực

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

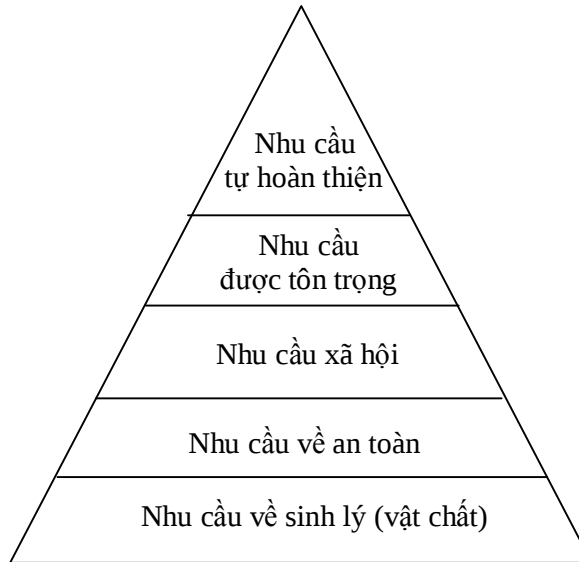
1.2. Các học thuyết cơ bản về tạo động lực

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

1.2.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow

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

thuyết của ông chỉ ra các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Ông cho rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu từ thấp đến nhu cầu bậc cao:



Hình 1.1: Sự phân cấp nhu cầu của A.Maslow

(Nguồn: Giáo trình QTNL, NXB Lao động xã hội, Hà Nội – PGS.TS Lê Thanh Hà)

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

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

đồng lao động, chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chính sách y tế, chế độ hưu trí,...

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

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

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

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

1.2.2. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

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

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

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

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

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

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

Dựa trên quan điểm tạo động lực là sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn. Bản thân mỗi yếu tố đều bao gồm cả hai mặt trên, tùy thuộc vào việc nó được thực thi như thế nào để thấy rõ bản chất của các yếu tố. Nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn còn

được gọi là nhân tố động viên, còn nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì hay lưỡng tính. Các nhân tố duy trì được liệt kê gồm: phương pháp giám sát, hệ thống phân phối thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, chính sách công ty, cuộc sống cá nhân và địa vị. Còn các nhân tố động viên gồm: sự thách thức của công việc, các cơ hội thăng tiến, ý nghĩa của các thành tựu, sự nhận dạng khi công việc được thực hiện và ý nghĩa của các trách nhiệm.

Thuyết hai nhân tố của F.Herzberg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện sau:

Thứ nhất, những nhân tố làm thỏa mãn người lao động khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Do đó, không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

Thứ hai, việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm.

Bảng 1.1: Ảnh hưởng của các nhân tố

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>	<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Nguồn: TS. Hà Văn Hội (Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa)

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết được xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: mối liên hệ giữa sự quyết tâm và kết quả lao động, tính hấp dẫn của công việc, kết quả làm việc với phần thưởng. Khi người lao động nỗ lực

làm việc, họ sẽ mong đợi kết quả tốt đẹp với phần thưởng xứng đáng. Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực cho người lao động rất lớn nhưng như vậy phải có cách thức, phương tiện và điều kiện thực hiện nó. Những điều kiện này là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc,... mà tổ chức đảm bảo cho người lao động.

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

1.2.5. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke

Cuối những năm 1960 Edwin Locke và đồng sự Gary P.Latham đã cùng chỉ ra mối quan hệ giữa “đường đi – mục đích”. Học thuyết này chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Vì vậy, để tạo động lực lao động cần có mục tiêu và cụ thể rõ ràng, mang tính thách thức cũng như cần thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu. Ông cũng cho rằng khi con người làm việc để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, người ta cần các thông tin phản hồi để tiếp tục phát huy những ưu điểm và thay đổi hướng đi nếu thấy cần thiết.

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

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

- + Xác định nhu cầu của người lao động, đưa ra biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động trên cơ sở đảm bảo tính công bằng.

+ Nhà quản lý cần hỗ trợ nhân viên thiết lập mục tiêu làm việc rõ ràng, gắn kết được các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức

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

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

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

Người lao động chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Người lao động có động lực làm việc sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc.

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay thì nhà quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, làm theo mọi công việc được giao phó mà họ còn muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập, có nhiều sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc giúp người lao động nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình và yêu thích công việc hơn.

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

1.3.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng của nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người lao động có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc. Động lực làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc của người lao động.

Đánh giá hiệu suất làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn...

Có thể đánh giá hiệu quả của công việc và hiệu suất làm việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng số lao động}}{\text{Tổng doanh thu}} \quad (\text{Đơn vị: đồng/người})$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 1 năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

1.3.3. Mức độ hài lòng của người giảng viên

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

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

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

1.4.1. Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của giảng viên

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

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

Hiểu được nhu cầu của người lao động là điều quan trọng giúp cho tổ chức có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Một khi nhu cầu của người lao động được thỏa mãn thì mức độ hài

lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết và nỗ lực hơn với tổ chức đó.

1.4.2. Giúp nhân viên đặt ra mục tiêu hiệu quả

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

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

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

- Các mục tiêu cho người lao động phải rõ ràng và dễ hiểu. Mỗi mục tiêu phải cụ thể và mang tính thách thức.
- Thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu.
- Cần tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành mục tiêu, thường xuyên có thông tin phản hồi để đảm bảo rằng các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và người lao động vẫn đi đúng hướng hoặc thay đổi hướng đi nếu cần thiết.
- Mục tiêu của cá nhân, các bộ phận phải phù hợp và hướng đến mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.3. Sử dụng các biện pháp kích thích tài chính

1.4.3.1. Tiền lương

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

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

- Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.
- Thu nhập từ tiền lương phải chiếm từ 70% đến 80% tổng thu nhập của người lao động. Nó phải phản ánh được chất lượng và kết quả lao động của người lao động thì khi đó tiền lương mới kích thích được người lao động làm việc hết mình cho tổ chức.
- Phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động giản đơn có nghĩa là phải đảm bảo mức chi tiêu tối thiểu của người lao động.
- Tiền lương được trả dựa trên các chỉ tiêu lao động đã được xác định, nó phản ánh số lượng và chất lượng lao động mà người lao động đã cống hiến cho tổ chức. Hay chỉ tiêu lao động còn để so sánh mức độ thực hiện công việc giữa những người lao động với nhau.
- Tiền lương được trả phải dựa vào trình độ chuyên môn mà người lao động có được, còn sự cống hiến dành cho tổ chức đó thể hiện ở số năm kinh nghiệm nghề nghiệp, số năm thâm niên làm việc tại tổ chức đó. Nếu làm tốt hai điều này người lao động sẽ thấy được vị trí của mình, họ sẽ yên tâm làm việc và cố gắng khả năng thăng tiến của bản thân.

1.4.3.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) cho sự thực hiện công việc của người lao động. [3, tr.236]

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất khi ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như: hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu, có sáng kiến mới mang lại hiệu quả cao.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức cống hiến của người lao động hay tập thể lao động. Khi xây dựng quy chế trả thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho mỗi người lao động. Tiền thưởng phải đáp ứng những yêu cầu sau:

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

1.4.3.3. Các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động [3, tr.243]. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và tổ chức. Các tổ chức, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

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

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

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

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

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

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động. [3, tr.142]

Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng đối với cả cá nhân và tổ chức, khi đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả của bảng đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với tổ chức.

Có nhiều cách kết hợp và lựa chọn các phương pháp như: phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp so sánh... Dù áp dụng theo phương pháp nào thì hệ thống đánh giá thực hiện công việc cần đáp ứng các yêu cầu sau: phù hợp với mục tiêu quản lý, có khả năng phân biệt được người hoàn thành tốt công việc thực sự và những người đối phó với công việc được giao. Nếu tổ chức thực hiện đánh giá chính xác và cho người lao động thấy được việc ra các quyết định quản lý có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của người lao động thì sẽ tác động tới nỗ lực làm việc của họ.

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

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

Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một tổ chức khi có được đội ngũ lao động chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Khi được tham gia vào chương trình đào tạo của nhà trường, cán bộ giảng viên sẽ cảm thấy được nhà trường quan tâm và tin tưởng. Đây là động lực để cán bộ giảng viên gắn bó với nhà trường và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội người lao động hoàn thiện thêm bản thân mình, có cơ hội phát triển nghề nghiệp. Và khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

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

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

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

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

Một lời khen ngợi kịp thời khi họ có thành tích tốt sẽ làm người lao động cảm thấy tự hào, đóng góp công sức của họ đã được ghi nhận, từ đó khuyến khích họ tiếp tục làm việc tốt hơn. Người quản lý lúc đó cần động viên, an ủi, giúp người lao động giải quyết các vấn đề khó khăn, thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc để có những hướng dẫn, điều

chỉnh kịp thời, tôn trọng và lắng nghe các ý kiến của họ. Cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao, ghi nhận thành tích, khen ngợi nhân viên đúng lúc.

Điều này sẽ tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và nhà quản lý của tổ chức, người lao động cảm thấy thoải mái, phát huy tính sáng tạo cao trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.4.4.6. Môi trường và điều kiện làm việc

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

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

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

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

Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Luật pháp của Chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể, đó là những chính sách về tiền lương, lương làm thêm giờ, quy định về thời giờ nghỉ ngơi, làm việc, quy định về các chế độ bảo hiểm, phúc lợi,... sẽ tác động rất nhiều tới động lực làm việc của người lao động. Nếu các quy định này có lợi cho người lao động, tạo ra động lực cao thì là những nguyên tắc bắt buộc tổ chức phải thực hiện.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương

Chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát, các yếu tố chính trị - xã hội đều ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Trong nền kinh tế đang bị lạm phát và suy thoái như hiện nay thì đa số người lao động phải cố gắng làm việc với động cơ giữ việc làm, còn tổ chức buộc phải có các chính sách đảm bảo sự ổn định của công việc và thu nhập của người lao động trong tình trạng nền kinh tế suy thoái này. Việc điều chỉnh tiền lương sao cho tiền lương thực tế của họ cao hơn trong thời kỳ lạm phát cũng sẽ tạo cho người lao động cảm giác an toàn, gắn bó với tổ chức và ham muốn làm việc, cống hiến nhiều hơn.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường đang thừa lao động thì bản thân họ sẽ cảm thấy lo lắng sợ mất việc và sẽ cố gắng hoàn thành tốt hơn; nhưng ngược lại đang có tình trạng khan hiếm lao động đó, thì những người lao động đang làm trong ngành đó sẽ có nhiều cơ hội tham gia, học hỏi hoặc nhảy sang công việc mới khi ở môi trường mới với mức lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn.

Do đó, tổ chức cần đưa ra chính sách nhân sự phù hợp để thu hút và giữ chân nhân tài.

Vị thế ngành trong xã hội

Vị thế ngành rất quan trọng trong vấn đề tạo động lực lao động. Một ngành có vị thế cao trong thị trường thì người lao động trong ngành đó sẽ cố gắng làm việc cao hơn để giữ được công việc hiện tại vì vị thế của ngành đã tạo ra sự hài lòng cho người lao động, bởi lẽ công việc họ đang làm là sự mong đợi của rất nhiều người trong xã hội.

Chính sách tạo động lực của tổ chức khác

Trong thời đại thông tin phát triển như hiện nay, người lao động luôn nhanh chóng nắm bắt được các thông tin ở đâu có môi trường làm việc tốt, ở đâu lương cao, ở đâu có chính sách phúc lợi tốt thì họ sẽ tìm đến và ứng tuyển. Cho nên những tổ chức nào có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiếm ưu thế nhiều hơn trên thị trường lao động. Người lao động sẵn sàng từ bỏ nơi tổ chức cũ mà đến làm việc cho tổ chức kia vì sự khác nhau trong chính sách tạo động lực lao động giữa các tổ chức.

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

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Bất kỳ tổ chức nào cũng đều đặt ra mục tiêu và chiến lược phát triển cụ thể của mình. Và muốn làm được như vậy, cần phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác có hạn. Các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng đối với người lao động của từng tổ chức nói riêng phải hướng tới việc đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức.

Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức được tạo ra từ tổng thể mục tiêu, chính sách quản lý, mối quan hệ đồng nghiệp, bầu không khí làm việc, phong cách làm việc,

những biểu tượng vật chất và tinh thần sẽ tạo ra cho mỗi tổ chức có bản sắc riêng. Tổ chức nào có văn hóa tổ chức mạnh sẽ giúp các nhân viên trong tổ chức đó thêm gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức, của ngành.

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động chính là chủ sở hữu của mỗi tổ chức. Do vậy, quan điểm của họ có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào người sử dụng lao động cũng có quan điểm đúng; những chuyên gia, bộ phận quản lý nhân sự hay những người trong hội đồng quản trị của tổ chức cần cùng tư vấn, chứng minh những lợi ích mà tạo động lực mang lại cho tổ chức để thuyết phục người sử dụng lao động. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực của người sử dụng lao động.

Phong cách lãnh đạo

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động do đó phong cách lãnh đạo sẽ ảnh hưởng tâm lý, kết quả làm việc của cấp dưới, bầu không khí làm việc. Một lãnh đạo giỏi và nhiều kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với nhiều nhóm nhân viên khác nhau, từ đó tạo ra sự vui vẻ, hòa đồng trong môi trường làm việc, hiệu suất công việc cao hơn. Ngược lại, một nhà quản lý thiếu kinh nghiệm sẽ làm cấp dưới không phục, làm việc thiếu nhiệt tình. Có 3 phong cách lãnh đạo rõ ràng:

- Người lãnh đạo có phong cách độc đoán, chuyên quyền: họ đưa ra các quyết định và người lao động phải thực hiện nên tạo tâm lý căng thẳng, không có động lực làm việc. Ưu điểm: sẽ phát huy hiệu quả những khi cần quyết định nhanh, quyết đoán.

- Người lãnh đạo có phong cách dân chủ: trong quá trình ra quyết định sẽ tham khảo ý kiến của người lao động, tạo lập tinh thần hợp tác giữa hai bên. Tuy nhiên, đôi lúc sẽ chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán.

- Người lãnh đạo có phong cách tự do: những người này cho phép nhân viên cấp dưới đưa ra các quyết định, giám chi phí quản lý trung gian, nhưng nếu cấp dưới không đủ năng lực sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Do vậy, để tạo động lực làm việc hiệu quả, tổ chức cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm cán bộ đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý.

Vị thế, tiềm năng của tổ chức

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Vị thế, tiềm năng của tổ chức càng cao thì các nguồn lực phục vụ thực thi chính sách tạo động lực lao động càng lớn và hiệu quả.

Cơ cấu lao động của tổ chức

Các nghiên cứu cho thấy, tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động là khác nhau. Các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức vì thế sẽ phải được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu số đông người lao động làm việc trong tổ chức đó.

1.5.3. Các yếu tố thuộc chủ quan thuộc về bản thân người lao động

Có khá nhiều các yếu tố thuộc về người lao động ảnh hưởng đến động lực lao động, chẳng hạn như:

Nhu cầu của bản thân người lao động

Mỗi người lao động đều có những nhu cầu riêng của bản thân mình và mong muốn được thỏa mãn. Nhà quản lý cần hiểu và biết được những mong muốn của người lao động, từ đó có biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ mới có thể tạo động lực lao động.

Mục tiêu của cá nhân người lao động

Bất kỳ một người lao động nào cũng đều có mục tiêu của cá nhân mình đó là phải làm gì và làm như thế nào để đạt được mục tiêu, đồng thời tạo động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để thay đổi mục tiêu. Bên cạnh đó, người lao động còn cần phải có trách nhiệm làm việc nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Trên thực tế, hai mục tiêu của cá nhân và tổ chức thường khó dung hòa được với nhau cùng lúc. Vấn đề đặt ra nhà quản lý phải hướng theo kỳ vọng của tổ chức, làm người lao động hiểu được thực hiện được mục tiêu của tổ chức chính là thực hiện mục tiêu cá nhân, nhằm thúc đẩy cá nhân nỗ lực vì tổ chức.

Khả năng và kinh nghiệm lao động

Mỗi người lao động có kinh nghiệm và khả năng làm việc càng cao thì luôn cảm thấy tự tin và mong muốn chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc. Những người này nếu được cấp trên và đồng nghiệp tin tưởng, được tự chủ trong công việc sẽ giúp cho họ tạo được động lực lao động. Do đó, cần bố trí những công việc phù hợp với khả năng, sở trường và kinh nghiệm làm việc của họ.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực cho giảng viên tại một số trường Đại học, Cao đẳng

1.6.1. Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội

Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội, đã trải qua lịch sử 50 năm liên tục phấn đấu, xây dựng và phát triển, Nhà trường luôn luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ mà Đảng, Nhà nước và Thành phố giao cho trong sự nghiệp đào tạo cung cấp nguồn nhân lực trình độ cao trong các lĩnh vực thương mại - du lịch và dịch vụ, đáp ứng yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước và hội nhập quốc tế.

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

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

Để khích lệ GV tham gia nghiên cứu khoa học, nhà trường đưa ra các quy định, các định mức quy ra giờ chuẩn cho các hoạt động khoa học công nghệ, các mức tiền thưởng bằng tiền mặt cho những hoạt động nghiên cứu khoa học cụ thể nếu mang tính khả thi. Ban giám hiệu nhà trường cũng tổ chức các buổi họp mở, đối thoại cùng các GV trẻ mới vào trường làm việc có cơ hội bày tỏ, góp ý, chia sẻ, những tâm tư, nguyện vọng, phản ánh những vấn đề mà họ quan tâm, về các hoạt động quá trình công tác của GV. Từ đó đề xuất thêm những ý kiến nhằm phát huy vai trò của đội ngũ GV, viên chức

trẻ tạo ra các phong trào thi đua, tạo động lực phấn đấu góp phần vào sự phát triển chung của nhà trường.

1.6.2. Trường Đại học Văn hóa Hà Nội

Là trường đại học lớn nhất của Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch, 50 năm qua, trường đã đào tạo được hàng chục nghìn cán bộ văn hoá hiện đang công tác trên khắp mọi miền đất nước. Hầu hết đội ngũ cán bộ văn hoá ở các cơ quan trung ương và địa phương đều đã hoặc đang là sinh viên Đại học Văn hoá Hà Nội. Trong số họ có rất nhiều cán bộ đang làm công tác quản lý và lãnh đạo, giữ vai trò chủ chốt trong các cơ quan của chính phủ và ngành văn hoá- thông tin. Nhiều cán bộ văn hoá của Lào và Căm- Pu- Chia cũng đã được đào tạo tại trường.

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

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

1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Tạo điều kiện tối đa cho NLD phát huy tính chủ động và sáng tạo. Song song với đó là định hướng cho NLD làm việc trong khuôn khổ phù hợp với luật pháp. Ban Giám hiệu nhà trường cần tạo điều kiện, hỗ trợ cho GV có cơ hội được tích lũy thật nhiều kinh nghiệm trong công tác giảng dạy và học tập.

Luôn ghi nhận và đánh giá những đóng góp của NLD bằng nhiều hình thức để họ thấy vai trò của họ được tổ chức tôn vinh và nhìn nhận một cách khách quan và công bằng. Áp dụng các biện pháp tài chính và phi tài chính một cách linh hoạt, tác động trực tiếp đến tâm lý của NLD một cách hiệu quả nhằm tạo ấn tượng tốt về tổ chức đối với NLD.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp riêng cho nhà trường: tổ chức các hoạt động ngoại khóa, giao lưu giữa các GV trong nhà trường, các chương trình kỷ niệm mang dấu ấn riêng của nhà trường.

Xây dựng thang, bảng lương, quy chế lương thưởng phù hợp nhằm đảm bảo mức thu nhập xứng đáng với năng lực của NLD. Tạo mọi điều kiện thuận lợi để họ có mức thu nhập ổn định.

Tạo ra những cách thức tạo động lực đột phá, mới mẻ, hấp dẫn cho NLD để họ hào hứng và phấn khởi trong lao động. Xây dựng thêm nhiều chính sách mới: thưởng hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc, thưởng sáng kiến trong giảng dạy, tăng tiền đứng giờ dạy,...

Thực hiện các biện pháp tạo động lực một cách công bằng, khách quan và công khai, phổ biến cụ thể đến từng NLD. Cần linh hoạt trong việc xây dựng cơ chế đãi ngộ, chiêu mộ nhân tài, áp dụng được các biện pháp có nhiều điểm nhấn khác biệt trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực. Đồng thời, NLD cùng với nhà trường xây dựng các chính sách hợp lý và cùng giám sát quá trình thực hiện.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

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

Trong luận văn, tôi dựa trên hệ thống nhu cầu của Maslow để phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho GV của trường CĐDLHN. Để đánh giá thực trạng vấn đề này chặt chẽ và rõ ràng, tác giả đã đưa ra vấn đề cần nghiên cứu trong tạo động lực: mục tiêu, nhu cầu của NLĐ, các biện pháp kích thích tinh thần và vật chất. Đồng thời đưa ra các nhân tố bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến tổ chức.

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

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG CAO ĐẲNG DU LỊCH HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

2.1.1. Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội tiền thân là Trường Công nhân kỹ thuật Khách sạn Việt Nam được thành lập ngày 24/7/1972 theo Quyết định số 1151/CA/QĐ về việc thành lập Trường công nhân khách sạn du lịch của Bộ trưởng Bộ Công an.

Tháng 6/1984, Tổng cục Du lịch Việt Nam có Quyết định số 146/TCDL đổi tên Trường Công nhân Khách sạn Du lịch thành Trường Du lịch Việt Nam.

Ngày 24/7/1997, Tổng cục Du lịch ban hành Quyết định số 239/QĐ-TCDL về việc nâng cấp trường Du lịch Hà nội thành Trường Trung học Nghiệp vụ Du lịch Hà Nội.

Năm 2003, Trường được nâng cấp từ Trường Trung học nghiệp vụ Du lịch Hà Nội thành trường cao đẳng theo quyết định số 5907/QĐ-BGD-ĐT-TCCB ngày 27/10/2003 của Bộ trưởng Bộ GD&ĐT về việc thành lập Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội. Trường có trụ sở chính tại đường Hoàng Quốc Việt, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội. Sau khi trở thành đơn vị trực thuộc Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đã ra Quyết định số 2846/QĐ-BVHTTDL ngày 25/6/2008 quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội.

2.1.1.1. Sứ mệnh của trường

Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội là cơ sở đào tạo cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cao, ứng dụng khoa học - công nghệ vào thực tiễn đáp ứng nhu cầu phát triển của ngành du lịch, góp phần vào sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội của đất nước trong bối cảnh hội nhập khu vực và quốc tế.

Đổi mới cơ bản, toàn diện và đảm bảo môi trường thuận lợi cho cán bộ, giảng viên phát huy toàn bộ năng lực, trí tuệ vào sự nghiệp phát triển nhà trường.

Tạo môi trường học tập và nghiên cứu hiện đại, không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo và kỹ năng nghề nghiệp cho sinh viên.

Hàng vạn lao động, hàng trăm nhà quản lý được đào tạo từ dưới mái trường này đã và đang phát huy rất tốt trong cơ quan quản lý về du lịch, các khách sạn, nhà hàng, doanh nghiệp du lịch. Đó là thành tựu đáng tự hào đánh dấu bước trưởng thành của lớp thế hệ cán bộ, giáo viên và sinh viên Nhà trường, là động lực mạnh mẽ tạo đà cho con tàu “HTC” vững bước hướng tới tương lai.

2.1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của nhà trường

Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội là đơn vị sự nghiệp, thuộc Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch, có chức năng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng, cao đẳng nghề và trình độ thấp hơn trong lĩnh vực du lịch và các lĩnh vực liên quan đến du lịch; tổ chức nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ trong lĩnh vực hoạt động của Trường nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Trường có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng; có tài khoản tại Kho bạc Nhà nước và ngân hàng.

Các nhiệm vụ của nhà trường thực hiện theo căn cứ của Quyết định số 2846/QĐ-BVHTTDL ngày 25/6/2008 của Bộ trưởng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội, trong đó những nhiệm vụ cơ bản bao gồm:

Trình Bộ trưởng đề án xây dựng chiến lược phát triển trường, kế hoạch dài hạn, hàng năm về công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực du lịch và tổ chức thực hiện sau khi được phê duyệt.

Xây dựng chương trình đào tạo, kế hoạch giảng dạy và học tập cho các ngành đào tạo của trường trên cơ sở chương trình khung của Bộ GD&ĐT, Bộ Lao động Thương binh và Xã hội. Tổ chức biên soạn, phê duyệt, in ấn và phát hành giáo trình, đề cương bài giảng, tài liệu tham khảo, các ấn phẩm khoa học khác phục vụ hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học của trường theo quy định của pháp luật.

Xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh và tổ chức tuyển sinh theo chỉ tiêu được duyệt; tổ chức đào tạo, thi, kiểm tra, công nhận tốt nghiệp, cấp văn bằng, chứng chỉ cho các ngành học được phép đào tạo theo quy định của pháp luật.

Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và các hoạt động đào tạo trong phạm vi ngành nghề, trình độ đào tạo, phương thức đào tạo theo mục tiêu, chương trình đào tạo các chuyên ngành, nghề về du lịch được các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền cho phép.

Tiến hành nghiên cứu khoa học; triển khai, ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ và kết quả nghiên cứu vào thực hiện hoạt động của Trường.

Xây dựng trang tin điện tử (Website) riêng, quản lý và cung cấp các nguồn thông tin khoa học của Trường, tham gia vào hệ thống thông tin chung của các trường cao đẳng, các Bộ, ngành có liên quan.

Xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ, GV nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của Trường, của ngành và xã hội.

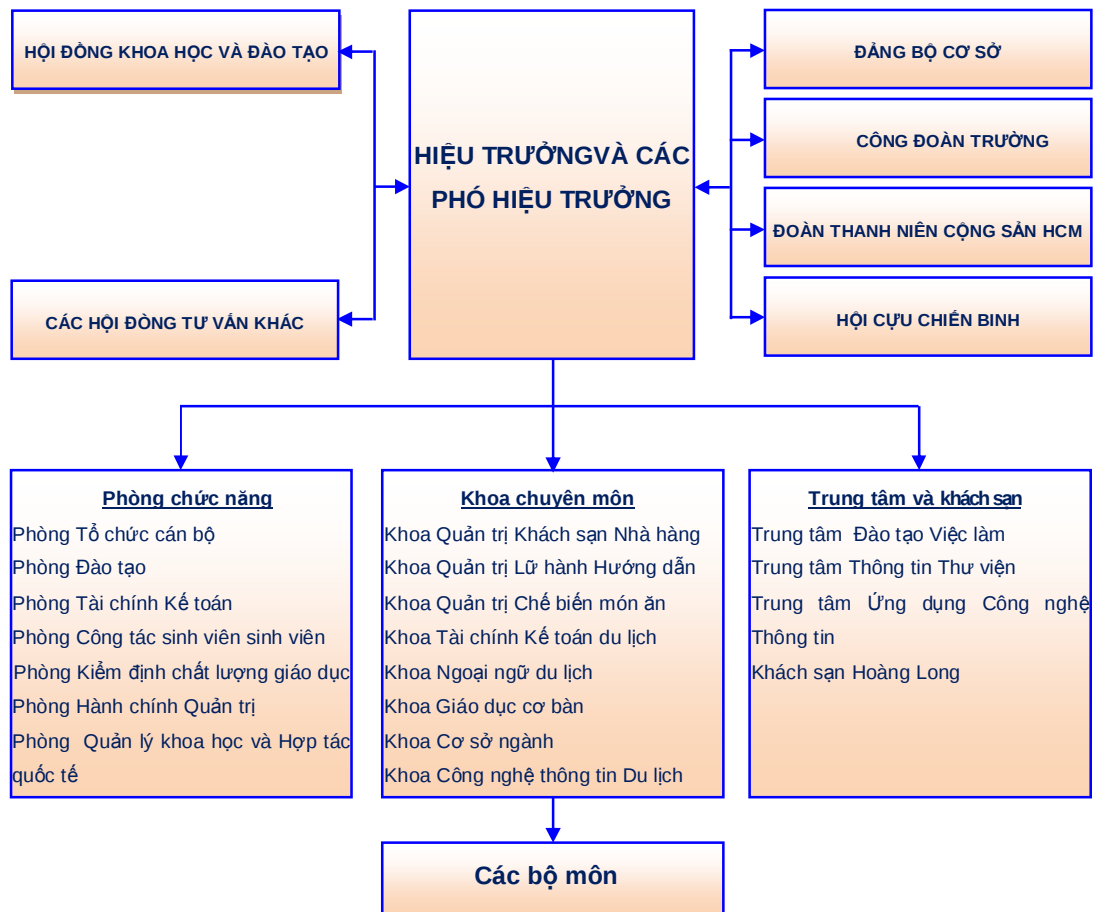
Cải tiến công tác quản lý, hoàn thiện bộ máy tổ chức của Trường theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, hoạt động có hiệu quả; thực hiện các nội dung cải cách hành chính theo chương trình, kế hoạch của Bộ.

Hợp tác, liên kết với các cơ sở đào tạo, các tổ chức, cá nhân nghiên cứu khoa học trong nước và nước ngoài thuộc lĩnh vực du lịch và các lĩnh vực liên quan đến du lịch nhằm thúc đẩy và nâng cao chất lượng đào tạo theo quy định của pháp luật.

Tổ chức các hoạt động dịch vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao và theo quy định của pháp luật.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ lao động của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Hiện nay, trường CDDLHN hiện có 19 đơn vị trực thuộc gồm 07 phòng, 08 khoa, 03 trung tâm và 01 khách sạn. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của trường được thể hiện qua sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu bộ máy tổ chức Trường CDDLHN

2.1.3. Ngành nghề và quy mô đào tạo

Trường CDDLHN hiện nay có quy mô đào tạo khoảng 8.000 sinh viên, sinh viên trong đó nhà trường quản lý trực tiếp khoảng 5000 sinh viên. Nhà trường hiện đang triển khai hoạt động đào tạo theo chương trình đào tạo của Bộ GD&ĐT, và Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. Các hệ đào tạo trong Nhà trường rất đa dạng với tổng số 10 mã ngành và 32 chương trình (không tính các chương trình thuộc hệ đào tạo sơ cấp nghề):

(1) Hệ Cao đẳng:

Quản trị khách sạn	Tiếng Anh (chuyên ngành Tiếng Anh)
Quản trị nhà hàng và dịch vụ ăn uống	- Quản trị khách sạn, nhà hàng)
Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành	Tiếng Anh (chuyên ngành Tiếng Anh)
Quản trị kinh doanh (chuyên ngành Quản trị kinh doanh)	- Quản trị lữ hành, hướng dẫn du lịch)
Quản trị chế biến món ăn)	Hệ thống thông tin quản lý (chuyên ngành Tin học ứng dụng du lịch)
Tài chính - Ngân hàng	
Kế toán	Hệ thống thông tin quản lý (chuyên ngành Tin học quản lý)
Việt Nam học (chuyên ngành Hướng dẫn du lịch)	

(2) Hệ Trung cấp chuyên nghiệp:

Nghệ vụ lễ tân	Kỹ thuật chế biến món ăn
Nghệ vụ nhà hàng, khách sạn	Kế toán doanh nghiệp
Nghệ vụ hướng dẫn du lịch	

3) Hệ liên thông Trung cấp chuyên nghiệp lên cao đẳng:

Quản trị kinh doanh khách sạn	Quản trị chế biến món ăn
Quản trị kinh doanh nhà hàng	Tài chính - kế toán du lịch
Quản trị kinh doanh lữ hành	Hướng dẫn du lịch

(4) Hệ Cao đẳng nghề:

Quản trị khách sạn	Hướng dẫn du lịch
--------------------	-------------------

Quản trị lễ hành	Kỹ thuật chế biến món ăn
Dịch vụ nhà hàng	Kế toán doanh nghiệp

(5) Hệ Trung cấp nghề:

Nghệ vụ lễ tân	Kỹ thuật chế biến món ăn
Dịch vụ nhà hàng	Kế toán doanh nghiệp
Hướng dẫn du lịch	

(6) Hệ đào tạo sơ cấp nghề: 12 tháng, 9 tháng, 4 tháng:

Nghệ vụ lễ tân	Nghệ vụ buồng
Nghệ vụ nhà hàng	Nghệ vụ chế biến món ăn
	Và các nghiệp vụ khác...

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

Quản lý hoạt động đào tạo của nhà trường được triển khai dựa trên sự phối hợp giữa các phòng chức năng: phòng đào tạo, phòng kiểm định chất lượng đào tạo và các khoa chuyên môn. Ngoài ra, phòng công tác sinh viên sinh viên có vai trò hỗ trợ trong giáo dục rèn luyện sinh viên sinh viên.

Những năm qua, công tác quản lý hoạt động đào tạo đã có nhiều chuyển biến tích cực về mọi mặt. Với sự gia tăng quy mô tuyển sinh hàng năm, khối lượng công việc, cán bộ, GV cũng tăng lên. Trong điều kiện hiện có về cơ sở vật chất, đội ngũ GV, công tác quản lý hoạt động đào tạo đã có những cải tiến về quy trình, thủ tục quản lý. Đặc biệt việc ứng dụng công nghệ thông tin trong việc điều hành kế hoạch đào tạo, tiến độ đào tạo, tiến độ giảng dạy, bố trí sắp xếp thời khóa biểu sao cho đạt hiệu quả tối ưu.

2.1.4. Hoạt động nghiên cứu khoa học

Với quan điểm của Ban giám hiệu nhà trường thì việc nghiên cứu khoa học là hết sức quan trọng vì giúp chúng ta có cái nhìn tổng quát hơn khi các

đề tài gắn liền với thực tiễn giúp sinh viên có thể tham khảo. Nhằm từng bước nâng cao tính sáng tạo và hiệu quả trong công tác giảng dạy của GV hiện nay, nhà trường đã không ngừng thay đổi phương pháp giảng dạy, giáo viên tham gia biên soạn chương trình đào tạo. Xây dựng và cải tiến nội dung môn học cũng như đồ dùng học tập. Sau đó, được ban giám hiệu nhà trường nghiệm thu, đánh giá và áp dụng phù hợp với từng môn học.

Để từng bước nâng cao tính sáng tạo và hiệu quả trong công tác giảng dạy, ngoài việc đổi mới phương pháp giảng dạy một yêu cầu đặt ra đối với GV nhà trường đều có trách nhiệm tham gia biên soạn, hiệu chỉnh chương trình, nội dung môn học, xây dựng và cải tiến đồ dùng dạy học, được hội đồng đào tạo nhà trường nghiệm thu, đánh giá và áp dụng cho từng môn học. Cho đến nay số đầu giáo trình dùng cho các bậc học trong trường có hơn 100 đầu sách do các Khoa biên soạn.

2.1.5. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

Hiện nay, Nhà trường có 3 cơ sở, cơ sở chính tại đường Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hà Nội, là nơi đặt trụ sở và khu vực giảng đường, ký túc xá sinh viên; Khu vực khách sạn Hoàng Long thuộc xã Xuân Đình, Từ Liêm Hà Nội là khu vực kinh doanh khách sạn, phục vụ đào tạo và tham quan, thực tập cho sinh viên; Khu vực thứ 3 là cơ sở cũ tại Phường Nghĩa Đô, Cầu Giấy, Hà Nội, là khu vực ký túc xá sinh viên và khu vực tập thể cán bộ, công nhân, viên chức Nhà trường.

Như vậy, qua các số liệu về ngành nghề đào tạo, về cơ cấu tổ chức bộ máy nhà trường hiện nay, có thể thấy trường CDDLHN đang trên đà phát triển, quy mô đào tạo của nhà trường ngày càng được mở rộng cả về số lượng và chất lượng, cơ sở vật chất của nhà trường về cơ bản đáp ứng được yêu cầu phát triển đào tạo đến năm 2016 và những năm tiếp theo. Tuy nhiên, điều đó đặt ra cho cán bộ quản lý và đội ngũ GV nhà trường một thách thức lớn đó là

phải có tầm nhìn xa, trông rộng và có chính sách tạo động lực lao động cho GV hăng say làm việc nhằm đáp ứng yêu cầu đào tạo trong giai đoạn mới.

2.2. Thực trạng đội ngũ giảng viên của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Thực trạng của đội ngũ GV về số lượng, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực, phẩm chất,... là vấn đề cần được quan tâm và phân tích một cách cụ thể nhằm đảm bảo tính khoa học. Đây là vấn đề có ý nghĩa quan trọng trong việc xác định các giải pháp để xây dựng và phát triển đội ngũ GV trong những năm tới. Mọi giải pháp luôn hướng tới sự đáp ứng về nhu cầu và mục đích của tương lai trên cơ sở khắc phục và hạn chế tới mức thấp nhất những khó khăn, trở ngại hay những tồn tại cả về chủ quan và khách quan. Những giải pháp đúng đắn và khả thi sẽ không thể được xây dựng nếu như không có sự phân tích và nhận định chính xác.

2.2.1. Thực trạng về số lượng

Trường CĐDLHN trải qua 40 năm xây dựng và phát triển, nhà trường đạt được thành tích cao trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực du lịch cho ngành. Số lượng cán bộ GV ngày một tăng lên, tỷ lệ thuận với đội ngũ GV có chất lượng, trình độ cao cũng được tăng lên, tuy nhiên tỷ lệ tăng bình quân hàng năm vẫn chưa thực sự đáp ứng so với nhiệm vụ đào tạo của nhà trường.

Đến tháng 10 năm 2014, tổng số lao động trong toàn Trường là 417 người với tỷ lệ cơ cấu như sau:

- Hưởng lương biên chế nhà nước: 135 người (chiếm 32,37%)
- Hưởng lương bằng nguồn tự chủ của Trường: 282 người (chiếm 67,62%)
- Xét theo vị trí làm việc, cơ cấu lao động trong toàn Trường gồm:
 - + Cán bộ quản lý giáo dục: 96 người (chiếm 23%)
 - + GV, giáo viên: 191 người (chiếm 45,8%)
 - + GV, GV kiêm giảng: 16 người.
 - + Nhân viên phục vụ: 114 người (chiếm 27,34%)

Theo số liệu đã nêu, trong số lao động của Trường có 237 người là cán bộ quản lý giáo dục và GV chiếm tỷ lệ 66,37%. Tính đến tháng 10 năm 2013, Nhà trường có 01 phó giáo sư, 04 tiến sĩ, 117 thạc sĩ, 14 cán bộ, GV hiện đang là nghiên cứu sinh, hơn 40 cán bộ, GV khác đang theo học chương trình cao học tại các trường đại học, viện nghiên cứu trong và ngoài nước, dự kiến đến cuối năm 2013, sẽ bổ sung thêm được 2 tiến sĩ từ nguồn cán bộ GV đang làm nghiên cứu sinh trên đây.

Trong tình hình hiện nay và xu thế phát triển của Nhà trường, số lượng cán bộ quản lý và GV như vậy tuy đã bước đầu đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ nhưng còn chưa nhiều, cần được tiếp tục bổ sung, phát triển.

Số lượng của đội ngũ nhà giáo của trường có trình độ đại học trở lên đã và đang gia tăng nhanh chóng. Nhà trường luôn quan tâm đến xây dựng đội ngũ GV dạy hệ cao đẳng không chỉ đảm bảo dạy tốt lý thuyết mà năng lực hướng dẫn thực hành. Tuy nhiên, đội ngũ GV trẻ có học vị thạc sĩ đúng chuyên ngành còn thiếu, cần tập trung quan tâm hỗ trợ, bồi dưỡng nhằm đảm bảo nhiệm vụ kế cận vừa đảm đương nhiệm vụ giảng dạy ở cấp độ cao hơn.

Đội ngũ cán bộ quản lý giáo dục, đặc biệt là các cán bộ lãnh đạo chủ chốt đều được luân chuyển, trải qua các lĩnh vực công tác liên quan nên có kinh nghiệm về công tác quản lý. Tuy nhiên, xu thế cạnh tranh về đào tạo và nhu cầu đào tạo theo xã hội đã và đang đặt ra nhiều hình thức đào tạo mới, cách thức tiếp cận và giải quyết các vấn đề về cơ chế quản trị cơ sở đào tạo đòi hỏi những nỗ lực lớn đáp ứng năng lực, trình độ về lĩnh vực quản lý. Thực hiện chỉ đạo của Ban Cán sự Đảng Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Nhà trường đã thực hiện việc quy hoạch cán bộ theo hai giai đoạn 2011 - 2016, 2016 - 2021 để từng bước nhằm định hướng phát triển đội ngũ cán bộ, GV, GV cả về lượng và chất trong thời gian tới.

2.2.2. Thực trạng về cơ cấu

2.2.2.1. Về cơ cấu độ tuổi

Bảng 2.1: Số lượng GV trường CDDLHN phân chia theo độ tuổi

Đơn vị: Người, %

Tổng số GV	< 30 tuổi	31- 40 tuổi	41-50 tuổi	51 - 60
237	42	128	45	22
100%	17,72	54,01	18,99	9,28

(Nguồn: Thống kê của phòng TCCB – Trường CDDLHN)

Qua số liệu thống kê về độ tuổi của GV trường CDDLHN cho thấy:

Ở độ tuổi từ 51 – 60 có 22 người chiếm tỷ lệ 9,28%. Đây là số GV có thâm niên nghề nghiệp cao, được đào tạo chuẩn và trên chuẩn, phần lớn trong số đó hiện đang giữ cương vị chủ chốt lãnh đạo chuyên môn ở các Khoa, các tổ bộ môn là lực lượng GV đầu đàn, GV chính của nhà trường. Tuy nhiên, số GV này sắp đến tuổi về hưu nên cần có lực lượng kế cận kịp thời.

Độ tuổi từ 41 – 50 chiếm tỷ lệ 18,99% có 45 người. Đây là lực lượng nòng cốt vì phần lớn GV đã đạt trình độ chuẩn và trên chuẩn quy định, độ tuổi chín muồi về kỹ năng nghề nghiệp, chuyên môn nghiệp vụ đã được khẳng định. Số GV này vẫn còn khả năng tiếp tục được đào tạo bồi dưỡng lên trình độ cao hơn. Đội ngũ này nếu được quản lý phát triển tốt sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến chất lượng giảng dạy của cả đội ngũ giáo viên. Hàng năm, nhà trường cần xem xét cụ thể về trình độ chuyên môn nghiệp vụ để có hình thức đào tạo và bồi dưỡng trình độ.

Số lượng GV có độ tuổi từ 31 – 40 chiếm tỷ lệ khá lớn là 128 người là 54,01%. Phần lớn trong số này có thâm niên nghề nghiệp trên 10 năm giảng dạy, có kinh nghiệm, chuyên môn, nghiệp vụ vững vàng, nhiệt tình hăng say công tác, nhạy bén với cái mới, có khả năng tiếp thu nhanh tri thức hiện đại.

Cuối cùng là số GV dưới 30 tuổi có 42 người chiếm tỷ lệ 17,72%. Số lượng GV này không nhiều nhưng là lực lượng hết sức quan trọng. Với mục tiêu trẻ hóa đội ngũ nhân lực của nhà trường nên số GV được bổ sung có tuổi đời trẻ, sung sức, có sức khỏe, lòng nhiệt tình, khả năng thích ứng nhanh với tri thức và khoa học hiện đại. Số lượng GV này rất thuận lợi cho việc quy hoạch, bồi dưỡng nâng cao trình độ thạc sỹ, tiến sỹ trong giai đoạn tới. Với sức trẻ, nhạy bén và những điều kiện thuận lợi họ sẽ vươn lên nhanh chóng, là nguồn bổ sung, thay thế, kế cận kịp thời đội ngũ GV trên 50 tuổi của nhà trường.

Do đặc điểm về độ tuổi khác nhau nên nhu cầu đối với công việc đối với mỗi nhóm tuổi cũng khác nhau. Đối với những GV trẻ họ sẽ quan tâm đến chế độ đãi ngộ, với GV lâu năm của trường họ sẽ quan tâm đến việc thăng chức. Do vậy, lãnh đạo nhà trường, các nhà quản lý nên quan tâm đến nhu cầu của từng nhóm tuổi để có các biện pháp kích thích hợp lý nhằm tăng cường hoạt động giảng dạy trong nhà trường.

2.2.2.2. Về thâm niên giảng dạy

Bảng 2.2: Số lượng GV trường CDDLHN phân chia theo thâm niên giảng dạy

Đơn vị: Người, %

Tổng số GV	< 5 năm	Từ 5-10 năm	Từ 11-20 năm	Từ 21-30 năm	> 30 năm
237	55	89	64	18	11
100%	23,21	37,55	27,01	7,59	4,64

(Nguồn: Thống kê phòng TCCB trường CDDLHN)

Kết quả thống kê cho thấy: số lượng GV có thâm niên giảng dạy từ 5 – 10 năm chiếm tỷ lệ lớn (37,55%) trong tổng số đội ngũ GV nhà trường. Đây là điều kiện rất thuận lợi trong công tác quy hoạch phát triển đội ngũ cốt cán, GV đầu đàn trong tương lai nhà trường.

Với GV có thâm niên từ 11 – 20 năm chiếm tỷ lệ khá lớn (27,01%), đây là số GV thường có độ tuổi từ 35 – 45, họ đã ổn định gia đình và thường chuyên tâm đến vấn đề giảng dạy nghiên cứu, học tập.

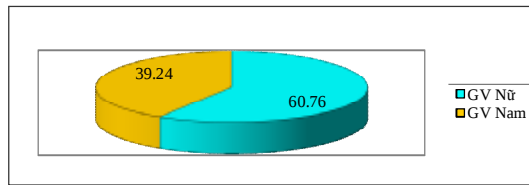
Tiếp theo là GV mới vào trường làm việc dưới 5 năm chiếm tỷ lệ 23,21%. Hầu hết số GV này mới được tuyển dụng trong vòng 4 năm trở lại đây, tuy họ có sức trẻ và lòng nhiệt tình trong công tác nhưng còn thiếu kinh nghiệm trong giảng dạy, nghiên cứu, còn hạn chế về kỹ năng sống, phẩm chất chính trị chưa thật sự ổn định. Vì vậy, trong quản lý các nhà quản lý cần quan tâm, quan sát và có kế hoạch bồi dưỡng thường xuyên để đội ngũ GV phát huy được những mặt mạnh của mình.

Số GV có thâm niên từ 21 năm trở lên chiếm tỷ lệ 7,59%, đây là điểm thuận lợi đối với nhà trường bởi họ đang ở độ chín muồi cả về tuổi đời lẫn tuổi nghề. Trong khi đó, GV có thâm niên trên 30 năm chiếm 4,64%, họ có tuổi đời cao nên điều kiện học tập lên trình độ cao ngày càng hạn chế, họ ngại tiếp xúc với trang thiết bị dạy học hiện đại. Đây là bài toán cần các nhà quản lý có kế hoạch bồi dưỡng, động viên họ để biết cách sử dụng các thiết bị dạy học hiện đại đưa vào phương pháp giảng dạy đạt hiệu quả cao nhất.

2.2.2.3. Về cơ cấu giới tính

Cơ cấu đội ngũ phân chia theo giới tính trong một bộ máy tổ chức có ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả của các hoạt động mà bản thân mỗi cá nhân, tổ chức đó mang lại. Tuy nhiên cần phải xem xét, phân tích đặc thù của từng ngành nghề, từng công việc cụ thể để đánh giá mức độ tác động của yếu tố giới tính đến công việc của tổ chức, cá nhân đó như thế nào. Tổng số GV của trường CĐDLHN là 237 người trong đó nữ 144 người chiếm tỷ lệ 60,76%; nam 93 người chiếm tỷ lệ 39,24%.

Đơn vị: %



Biểu đồ 2.1: Biểu đồ cơ cấu GV trường CĐDLHN theo giới tính

Qua biểu đồ ta thấy tỷ lệ GV nữ so với nam chênh lệch không nhiều, số GV nữ chiếm tỷ lệ 60,76% còn GV nam chiếm 39,24%. Đây là điều bình thường đối với một trường Cao đẳng đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực. Tuy nhiên, ở trường có một số đặc điểm đặc trưng như sau:

- GV nữ chiếm số đông là 60,76%, nhưng phần lớn tuổi đời từ 35 – 40 tuổi. GV nữ họ xây dựng gia đình nên có chế độ nghỉ thai sản và việc nghỉ nuôi con ốm xảy ra thường xuyên. Nên nguy cơ thiếu GV khá cao, nên nhà trường luôn tuyển GV là đa phần là nữ và luôn có GV dự phòng.

- Do đặc điểm về giới, phụ nữ phải chăm lo gia đình nên việc đầu tư cho công tác chuyên môn, học tập nâng cao trình độ là một sự cố gắng lớn của phụ nữ (hiện số GV nữ có trình độ thạc sỹ và đang học cao học chiếm 30% số GV có trình độ thạc sỹ của nhà trường). Với đức tính chu đáo, cẩn thận, phụ nữ thường làm tốt hơn nam giới, song phụ nữ có tư tưởng an phận, điều kiện và nhu cầu học tập ở trình độ cao ít. Vì thế trong công tác quản lý phát triển GV nhà trường cần quan tâm chú ý những điều kiện, khả năng của giới trẻ động viên, khuyến khích giúp GV nữ khắc phục được những khó khăn về giới để ngày càng vươn lên nữa.

2.2.3. Thực trạng về chất lượng

2.2.3.1. Về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm

Bảng 2.3: Thống kê trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm của GV trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Đơn vị: Người, %

Tổng số Giáo viên	Trình độ chuyên môn				Trình độ nghiệp vụ SP		
	PGS -Tiến sỹ	Thạc sỹ	Đại học	Cao đẳng	Bậc 1	Bậc 2	Tốt nghiệp ĐHSP
237	11	101	117	8	76	118	43
100%	4,64	42,62	49,37	3,38	32,07	49,79	18,14

(Nguồn: Thống kê của phòng TCCB – trường CĐDLHN)

Qua bảng trên cho thấy:

Trình độ chuyên môn của đội ngũ GV nhà trường còn chưa cao. Cụ thể ở trình độ PGS – Tiến sỹ là 4,64%, Thạc sỹ chiếm 42,62%, Đại học chiếm 49,37% còn lại là trình độ Cao đẳng chiếm 3,38%. Như vậy, so với yêu cầu của ngành và yêu cầu thực tiễn của nhà trường hiện nay chưa thực sự bảo đảm. Với trình độ chuyên môn như vậy để chuẩn hóa và nâng cao chất lượng đội ngũ GV cần có sự nỗ lực rất lớn của chính bản thân các GV nhà trường. Bên cạnh đó, lãnh đạo nhà trường cần có chính sách thu hút và tạo điều kiện cho đội ngũ GV tham gia học tập đạt chuẩn, vượt chuẩn nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ phục vụ sự nghiệp chung của nhà trường.

Về trình độ nghiệp vụ sư phạm: với 100% GV đã tốt nghiệp các trường sư phạm hoặc được bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm do các cơ sở được Bộ Giáo dục cấp phép tổ chức. Họ đã đáp ứng đủ tiêu chuẩn GV được quy định trong điều lệ trường Cao đẳng, đây là cố gắng lớn của nhà trường và đội ngũ GV thể hiện sự nghiêm túc của nhà trường trong việc tuyển dụng, bồi dưỡng GV đạt chuẩn về nghiệp vụ sư phạm.

2.2.3.2. Trình độ tin học, ngoại ngữ

Bảng 2.4: Thống kê trình độ tin học, ngoại ngữ của đội ngũ GV trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Đơn vị: Người, %

Nội dung	Trình độ A		Trình độ B		Trình độ C	
	SL	TL	SL	TL	SL	TL
Tin học	-	-	166	70,04	71	29,96
Ngoại ngữ	-	-	80	33,76	157	66,24

(Nguồn: Thống kê của phòng TCCB – trường CDDLHN)

Qua bảng cho ta thấy:

Về trình độ tin học: nhà trường có 166 GV đạt trình độ B (tin học văn phòng) chiếm tỷ lệ 70,04%; còn số GV ở trình độ C là 71 người chiếm tỷ lệ 29,96%. Tuy nhiên vẫn còn một số ít GV lớn tuổi thì việc sử dụng máy tính còn nhiều hạn chế.

Về trình độ ngoại ngữ: đa số GV có trình độ C ngoại ngữ gồm tiếng Anh, bên cạnh đó còn có tiếng Trung, tiếng Pháp,... chiếm tỷ lệ khá cao là 66,24% và ở trình độ B là 80 người chiếm tỷ lệ 33,76%. Vì là ngôi trường đào tạo nhân lực cho ngành du lịch nên ngoại ngữ luôn được các GV chú trọng tự bồi dưỡng, học hỏi thêm nâng cao vốn từ ngữ và kỹ năng truyền lại cho lớp thế hệ học sinh – sinh viên tương lai nhằm đáp ứng nhu cầu của các cơ sở du lịch, các công ty lớn, nhà hàng, khách sạn.

Đặc biệt trong thời kỳ hiện nay khi Việt Nam đã gia nhập Tổ chức thương mại quốc tế WTO thì cơ hội giao lưu về du lịch càng được mở rộng, khách du lịch nước ngoài sẽ sang thăm Việt Nam và là cơ hội để chúng ta có thể quảng bá hình ảnh đất nước nên bản thân nhà trường luôn bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ GV ở cả ngoại ngữ và tin học để họ nắm thật tốt kiến thức truyền tải lại cho thế hệ sinh viên nhà trường.

2.2.3.3. Điều tra khảo sát về chất lượng đội ngũ GV nhà trường

Để làm cơ sở đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực cho GV trường CDDLHN sát thực hơn trong giai đoạn hiện nay, ngoài việc tìm hiểu và thống kê về thực trạng chất lượng đội ngũ GV nhà trường về trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tin học,... Tác giả đã tiến hành khảo sát và xin ý kiến các đồng chí cán bộ quản lý, GV và học sinh – sinh viên của trường về phẩm chất nhà giáo, trình độ chuyên môn, năng lực sư phạm và năng lực nghiên cứu khoa học của GV nhà trường. Kết quả thu thập ý kiến được tập hợp thành một bảng như sau, ý kiến đánh giá của 35 cán bộ quản lý và 110 sinh viên nhà trường:

Bảng 2.5: Tổng hợp ý kiến đánh giá của CBQL, GV và sinh viên về chất lượng đội ngũ GV nhà trường

Đơn vị tính: Người, %

Các tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá							
	Tốt		Khá		Trung bình		Yếu	
	TS	%	TS	%	TS	%	TS	%
1. Phẩm chất nhà giáo	118	81,38	21	14,48	6	4,14	0	0
2. Trình độ chuyên môn	92	63,45	42	28,97	11	7,59	0	0
3. Năng lực sư phạm	84	57,93	37	25,52	24	16,55	0	0
4. Năng lực NCKH	36	24,83	48	33,10	61	42,07	0	0

(Nguồn: Kết quả khảo sát chất lượng đội ngũ GV trường CDDLHN)

Nhận xét: Qua kết quả tổng hợp phiếu xin ý kiến của cán bộ quản lý và học sinh – sinh viên nhà trường, có thể kết luận rằng:

- Đa số GV của trường được đánh giá là có phẩm chất tốt và trình độ chuyên môn khá, tốt.

- Năng lực sư phạm và năng lực nghiên cứu khoa học của GV không đồng đều, còn nhiều phiếu ở mức đánh giá trung bình. Vì vậy, bản thân GV cần bồi dưỡng thêm.

** Nhận định đánh giá chung về chất lượng đội ngũ GV*

- Vẫn còn một số ít GV chưa đạt chuẩn về trình độ chuyên môn đối với GV dạy ở bậc Cao đẳng (8 người: có 3 người chiếm tỷ lệ 3,38%); số lượng GV đạt trình độ Phó Giáo sư, Tiến sĩ chiếm tỷ lệ không cao, mặt khác một số lượng tương đối lớn GV đã cao tuổi nên khó có điều kiện để tiếp tục bồi dưỡng nâng cao trình độ.

- Trình độ tin học của đội ngũ GV đều ở trình độ tin học B trở lên nên khả năng sử dụng máy tính và ứng dụng phần mềm như một phương tiện hiệu quả vào công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học có nhiều thuận lợi. Nhưng vì một số ít GV lớn tuổi không sử dụng máy tính thành thạo nên ảnh hưởng đến việc đổi mới phương pháp dạy học.

- Với trình độ ngoại ngữ: vì là trường về du lịch nên trình độ ngoại ngữ của GV trong trường là khá tốt, nhiều GV biết được nhiều loại ngoại ngữ khác nhau.

2.2.4. Những thuận lợi và khó khăn trong việc vấn đề tạo động lực làm việc cho giảng viên của trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

2.2.4.1. Thuận lợi

Trường CĐDLHN là trường quốc gia đầu tiên đào tạo và bồi dưỡng cán bộ công nhân viên ngành du lịch ở khu vực phía Bắc. Cơ cấu tổ chức bộ máy gọn nhẹ, Ban lãnh đạo nhà trường và đội ngũ GV trẻ, khỏe, có năng lực cao, có nhiều sáng kiến cải tiến đổi mới phương pháp dạy học, đổi mới chương trình sách giáo khoa nhằm giúp cho học sinh – sinh viên tiếp thu được nhiều kiến thức mới, hay.

GV đã ý thức được cần phải học tập, nâng cao trình độ của bản thân mình, trau dồi thêm kiến thức phục vụ cho công tác giảng dạy. Bên cạnh đó nhà trường cũng hỗ trợ một phần kinh phí giúp đỡ cho GV học tập lên cao, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho GV làm việc và nghiên cứu chuyên sâu.

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

Mức sống của GV so với mặt bằng chung với các trường Cao đẳng có mức bình quân khá cao; điều kiện làm việc tốt, nhà trường khang trang, sạch đẹp. Lãnh đạo nhà trường cũng quan tâm đến công tác đào tạo bồi dưỡng năng lực cho GV.

2.2.4.2. Khó khăn

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

Đội ngũ những GV trẻ chưa thỏa đáng với mức lương nhận được nên cũng có xu hướng nghỉ việc, đây là điều cần đưa ra giải pháp hợp lý để cải thiện chế độ làm việc của GV.

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

Với diện tích của Nhà trường như hiện nay sinh viên chưa có đủ không gian để vui chơi và giải lao sau giờ học. Nguồn tài liệu giáo trình ở thư viện chưa được cập nhật, đổi mới theo yêu cầu đào tạo, việc quản lý, tổ chức, phục vụ nhu cầu người học còn nhiều bất cập chưa xây dựng được thư viện điện tử, chưa khai thác mạng internet phục vụ cho sinh viên tự học.

2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực cho giảng viên trường CDDLHN

Trong quá trình thu thập dữ liệu và tiến hành điều tra tại trường CDDLHN, tác giả nhận thấy rằng có khá nhiều các cách thức tạo động lực cho GV đang được nhà trường áp dụng và có ảnh hưởng trực tiếp đến động

lực làm việc của GV hiện nay. Vì vậy, dưới đây tác giả sẽ đi sâu vào tập trung phân tích, nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực đó.

2.3.1. Nghiên cứu hệ thống nhu cầu của GV trường CDDLHN

Nhu cầu là trạng thái tâm lý cảm thấy thiếu hụt một cái gì đó và mong muốn đạt được. Cả lý thuyết và thực tế đều chỉ ra cho ta thấy nhu cầu của con người rất đa dạng, không giống nhau, mỗi hoàn cảnh và thời điểm khác nhau nó sẽ không ngừng thay đổi. Công tác tạo động lực đòi hỏi nhà quản lý phải có kỹ năng, kinh nghiệm để có thể tìm hiểu nhu cầu của người lao động, từ đó có những chính sách thúc đẩy sự thỏa mãn nhu cầu của NLĐ nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Hiện nay, nhà trường vẫn chưa có sự thống kê hay thăm dò nào nhằm xác định nhu cầu hiện tại của đội ngũ GV. Để nghiên cứu hệ thống nhu cầu của GV, tác giả đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi *Phụ lục 1* với 150 phiếu khảo sát, với đa dạng các đối tượng về chức danh, độ tuổi, cấp bậc,...*Phụ lục 2*. Có thể thấy, nhu cầu của con người khá đa dạng bởi ngoài vấn đề tiền lương thì NLĐ cần rất nhiều các nhu cầu khác cũng mong muốn được thỏa mãn như: thăng tiến, được học tập nâng cao trình độ, sự quan tâm của cấp trên.

Do hạn chế về thời gian, tác giả đã lựa chọn mười yếu tố quan trọng (thông qua phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ GV nhà trường và tham khảo các kết quả nghiên cứu trước đây) như: tính chất công việc, điều kiện làm việc,...để tiến hành khảo sát và đã thu được kết quả dưới đây:

Bảng 2.6: Hệ thống nhu cầu của người GV đối với công việc

Đơn vị tính: Người

TT	Nhu cầu	Mức độ quan trọng				
		Ban giám hiệu	Trưởng, phó khoa	GV	Cán bộ CNV	Chung
1	Công việc thú vị, thách thức	1	5	9	7	9
2	CV phù hợp khả năng sở trường	3	3	4	4	3

3	Công việc ổn định	2	1	1	2	1
4	Được tự chủ trong công việc	5	7	8	5	6
5	Đánh giá đầy đủ các CV đã làm	6	8	7	6	7
6	Điều kiện làm việc tốt	10	6	5	3	4
7	Cơ hội học tập nâng cao trình độ	9	10	3	9	5
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	8	9	10	8	10
9	Thu nhập cao	4	2	2	1	2
10	Cơ hội thăng tiến	7	4	6	10	8

(Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về hệ thống nhu cầu của nhà trường)

Theo bảng 2.7, nhu cầu được đánh giá quan trọng nhất của NLD trong nhà trường là công việc ổn định, tiếp theo là thu nhập cao và công việc phù hợp với khả năng, sở trường. Theo cách đánh giá chủ quan, mức thu nhập cao hay thấp sẽ được NLD tập trung nhất, vì thu nhập bình quân năm 2013 là khoảng 5 đến 7 triệu, chưa phải là mức thu nhập cao. Tâm lý này xuất phát từ thực trạng trong vài năm qua, rất nhiều NLD rơi vào tình trạng thất nghiệp hoặc đe dọa mất việc làm, điều đó đe dọa đến cuộc sống ổn định của NLD, do đó việc làm ổn định trong giai đoạn hiện nay là quan trọng nhất. Thứ hai là nhu cầu về thu nhập cao, như đã nói mức thu nhập của cán bộ nhân viên trong trường chỉ đạt ở mức khá nên nhu cầu đó đang là nguyện vọng và đích phấn đấu quan trọng của mỗi người. Thứ ba là nhu cầu công việc phù hợp với khả năng, sở trường. Ai cũng đều hiểu rằng khi bố trí lao động, quan trọng nhất là phù hợp với khả năng, sở trường để NLD phát huy tốt nhất khả năng của họ phục vụ công việc. Nhưng do chủ trương cắt giảm nhân sự ở mức tối đa nên nhiều người phải kiêm nhiệm nhiều việc khác nhau, trong đó cần đào tạo công việc mới cho họ lại không hề được chú trọng nên tạo tâm lý không thoải mái, gây khó khăn cho người thực hiện tiếp công việc. Tiếp theo đó là các nhu cầu về điều kiện làm việc, cơ hội học tập, nâng cao trình độ và nhu cầu ít hơn cả là công việc thú vị, thách thức và quan hệ đồng nghiệp tốt.

Dựa vào bảng thống kê về hệ thống nhu cầu của cán bộ công nhân viên nhà trường thì có một sự khác biệt khá lớn về nhu cầu của NLĐ theo chức danh công việc. Đối với cán bộ công nhân viên thì nhu cầu có một mức thu nhập cao là nhu cầu quan trọng, sau đó sẽ là điều kiện làm việc, công việc ổn định. Đối với những nhân viên (tạp vụ, bảo vệ, ...) nhà trường cần đưa ra các công cụ tạo động lực hiệu quả đó là tiền lương và điều kiện làm việc tốt hơn. Còn đối với cán bộ, trưởng phó khoa hay GV trong trường thì công việc ổn định, thu nhập cao và đặc biệt có cơ hội được đi học tập, nâng cao trình độ. Trong khi đó, đối với ban lãnh đạo nhà trường thì thứ bậc quan trọng nhất phải có sự khác biệt rõ rệt, đó là với họ nhu cầu quan trọng nhất là công việc thú vị và thách thức, nhu cầu về công việc ổn định và thu nhập sẽ được xếp sau cùng.

Ngoài ra, thông qua việc quan sát và phỏng vấn một số cán bộ công nhân viên, tác giả nhận thấy đối với lao động nữ thì nhu cầu về điều kiện làm việc tốt là khá quan trọng. Có thể thấy, với lao động nữ họ dễ dàng chấp nhận làm công việc có tính nhàm chán hơn đàn ông nhưng điều kiện làm việc tốt phải được đảm bảo.

Như vậy, để tạo động lực hiệu quả, nhà trường cần quan tâm đến các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hiện tại được đánh giá là quan trọng nhất đối với NLĐ nói chung là: đảm bảo công việc được duy trì ổn định, nâng cao thu nhập cho NLĐ và bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng, sở trường của NLĐ. Ngoài ra, nhà trường cũng cần có chính sách phù hợp với từng nhóm đối tượng lao động khác nhau.

2.3.2. Thực trạng hoạt động thiết lập mục tiêu làm việc cho đội ngũ giảng viên nhà trường

Việc hiểu rõ các mục tiêu trong tương lai của nhà trường cũng chính là một trong các yếu tố tạo ra động lực thúc đẩy cán bộ GV làm việc có hiệu quả

hơn. Bởi vì mục tiêu phát triển của nhà trường gắn liền với việc tăng các quyền lợi và lợi ích của GV.

Do đó hiểu rõ mục tiêu tương lai sẽ giúp NLD có được mục tiêu phấn đấu rõ ràng, từ đó làm tăng động lực làm việc cho nhân viên. Tại trường CDDLHN, sứ mệnh tầm nhìn, các chiến lược, đều được phổ biến đến từng cán bộ công nhân viên, GV nhà trường nắm rõ cụ thể từng nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.7: Đánh giá của đội ngũ GV về hoạt động thiết lập mục tiêu

Đơn vị tính: Người, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	1	2	3	4	5	Tổng
Hiểu rõ những định hướng tương lai, chiến lược phát triển của nhà trường	54	75	60	30	18	237
	22,78	31,65	25,32	12,66	7,59	100%
Biết công việc của mình đóng góp một phần vào sự thành công của nhà trường	25	72	84	42	14	237
	10,55	30,38	35,44	17,72	5,91	100%
Người quản lý thường xuyên hỗ trợ GV xây dựng mục tiêu	22	115	45	36	19	237
	9,28	48,52	18,99	15,19	8,02	100%
GV có mục tiêu làm việc cụ thể, rõ ràng	26	108	69	20	14	237
	10,97	45,57	29,11	8,44	5,91	100%
Có sự gắn kết mục tiêu cá nhân và mục tiêu của nhà trường	34	68	72	47	16	237
	14,35	28,69	30,38	23,21	6,75	100%

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

Qua bảng cho thấy, hoạt động thiết lập mục tiêu cho GV chưa được coi trọng. Nhà trường chưa có nhiều hoạt động chính thức nào hỗ trợ cho GV, tỷ lệ NLD lựa chọn mức 1 và mức 2 là họ không có mục tiêu làm việc cụ thể, người quản lý không thường xuyên hỗ trợ họ hiểu được chiến lược và định hướng tương lai của công ty. Về khía cạnh đánh giá sự gắn kết giữa mục tiêu

cá nhân và mục tiêu tổ chức thì 29,96% trả lời đồng ý và số người không đồng ý là 28,69%.

Qua kết quả khảo sát có thể thấy những NLD hiểu rất mơ hồ về định hướng, kế hoạch phát triển của nhà trường. Cán bộ, GV nhà trường cũng không có mục tiêu làm việc cụ thể, rõ ràng. Lý do này nằm ở chỗ nhà trường chú trọng nhiều đến định hướng chiến lược dài hạn, phát triển và mở rộng khuôn viên nhà trường hay các kế hoạch ngắn hạn đều rất cụ thể và có được sự thông qua của Ban giám hiệu nhà trường ký duyệt và triển khai xuống các phòng ban. Tuy nhiên, có một số ít cán bộ công nhân viên nhà trường, hay một số GV có thể đang đi công tác xa ở tỉnh hoặc ở nước ngoài, hoặc nhà có việc riêng cũng không nắm bắt rõ các mục tiêu, định hướng cụ thể.

2.3.3. Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tài chính

2.3.3.1. Tiền lương

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

Khi nhà trường đưa ra một cơ cấu tiền lương hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền lương công bằng nhất cho từng người GV cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền công đó. Tiền lương phải tương xứng với công sức của GV, phân phối thu nhập công bằng.

Theo quy chế tiền lương đang được áp dụng theo hệ thống lương, ngạch, bậc chức vụ theo Nghị định 204/2004/NĐ – CP ngày 14/12/2004 của

Chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Các chế độ thu nhập được thực hiện theo Quy chế chi tiêu nội bộ của Trường.

Công thức tính lương cá nhân hiện nay là:

$$L_{CN} = L_{TT} \times (H1 + H2) \times (1 + H3)$$

Trong đó:

L_{CN} : Lương cá nhân

L_{TT} : Mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định

H1 : Hệ số lương theo ngạch bậc của cá nhân

H2 : Hệ số phụ cấp theo quy định của Nhà nước

H3 : Hệ số phụ cấp ưu đãi giáo dục

Hệ số phụ cấp ưu đãi H3 quy định: mức 0,25 đối với GV và GV kiêm chức; 0,4 đối với giảng dạy trong các trường sư phạm; 0,45 đối với GV Khoa lý luận chính trị.

Ngoài tiền lương chính, hàng tháng GV nhà trường được hưởng thêm các khoản thu nhập tăng thêm. Gắn tiền lương với trách nhiệm và mức độ phức tạp công việc, năng suất và hiệu quả công việc của từng GV. Hàng năm, Hiệu trưởng tạm thời quyết định hệ số thu nhập tăng thêm chung sau khi thống nhất với chủ tịch Công đoàn, bộ phận nhân sự và phòng kế toán làm cơ sở để trả thu nhập tăng thêm. Căn cứ để trả thu nhập tăng thêm dựa vào nguyên tắc đạt hiệu suất cao, đóng góp nhiều cho nhà trường. Công thức xác định thu nhập tăng thêm như sau:

$$L_{TTCN} = L_{TT} \times (H1 + H2) \times T1 \times T2$$

Trong đó:

L_{TTCN} : Thu nhập tăng thêm cá nhân

T1 : Hệ số điều chỉnh thu nhập tăng thêm chung

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

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

Cùng với việc tăng số lượng GV qua các năm thì tiền lương bình quân của GV cũng tăng lên. Do là đơn vị sự nghiệp nên tiền lương của GV trong trường thay đổi phụ thuộc chủ yếu vào thâm niên công tác và mức lương tối thiểu. Vì vậy, tiền lương bình quân của GV sẽ tăng lên qua các năm khi tiền lương tối thiểu chung của Nhà nước được điều chỉnh. Bên cạnh đó, nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương đối với động lực lao động của GV nên lãnh đạo nhà trường đã không ngừng tìm các giải pháp để góp phần làm cho thu nhập bình quân của GV tăng lên.

Bảng 2.8: Đánh giá mức độ hài lòng của GV về tiền lương

Đơn vị tính: Người, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với tiền lương					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả THCS	11	18	27	35	27	118
	9,31%	15,25%	22,88%	29,66%	22,88%	100%
Tiền lương được trả đảm bảo công bằng so với bên ngoài	4	21	19	24	52	118
	3,39%	17,79%	16,10%	20,34%	44,07%	100%
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	11	39	11	34	25	118
	9,32%	33,05%	9,32%	28,81%	21,19%	100%
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	9	14	28	37	30	118
	7,63%	11,86%	23,73%	31,36%	25,42%	100%
Hài lòng với mức thu nhập	10	34	25	29	20	118
	18,64%	28,81%	17,79%	19,49%	16,95%	100%

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

Kết quả ở bảng đánh giá của NLD về tiền lương cho thấy NLD vẫn chưa thực sự hài lòng với các yếu tố tiền lương. Trong đó số phiếu không hài lòng về thu nhập là lớn nhất, mức độ không hài lòng về thu nhập. Đúng thứ hai về mức độ không hài lòng là chỉ tiêu phân chia hợp lý giữa các chức danh công việc với tỷ lệ 33,05% không hài lòng và 9,32% là rất không hài lòng. Tỷ lệ này tương đối cao. Đây là vấn đề nhà trường cần phải xem xét để tìm giải pháp tăng tiền lương nhằm thu hút lực lượng GV cũng như để động viên và duy trì gắn bó với nhà trường. GV không hài lòng với điều kiện xét tăng lương vì quá trình đánh giá vẫn còn mang tính cảm quan và nhiều tiêu chí không có tiêu chuẩn đánh giá cụ thể. Nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa vào thâm niên và hiệu quả lao động tại thời điểm đánh giá mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế cả quá trình. Những người có thâm niên càng cao thì mức lương họ nhận được càng cao trong khi những GV trẻ mới vào trường, kinh nghiệm cũng như kỹ năng chưa có nhiều nên tiền lương vẫn thấp. Để hiểu rõ hơn về mức độ hài lòng về tiền lương, tác giả tiến hành phân tích mức độ hài lòng của GV phân theo độ tuổi. Và kết quả cụ thể như sau:

Bảng 2.9: Mức độ hài lòng của GV đối với tiền lương theo nhóm tuổi

Mức độ Nhóm tuổi	Mức độ hài lòng về tiền lương					Tổng
	1	2	3	4	5	
Dưới 30 tuổi	4	5	2	3	2	16
	25	31,25	12,5	18,75	12,5	100
Từ 31 – 40 tuổi	5	18	26	9	4	62
	8,06	29,03	41,94	14,52	6,45	100
Từ 41 – 50 tuổi	5	8	6	4	2	25

	20	32	24	16	8	100
Từ 51 – 60 tuổi	0	2	4	3	6	15
	0	13,33	26,67	20	40	100

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

Qua bảng trên ta nhận thấy, mức độ rất không hài lòng (mức 1) về tiền lương nằm ở độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ lệ khá cao khoảng 56,25%; khi độ tuổi càng cao thì mức độ này có chiều hướng giảm xuống ở độ tuổi từ 51 – 60 tuổi là 13,33%. Thường với những GV ở độ tuổi trẻ mới ra trường, mức lương nhận được thấp, không đủ đáp ứng nhu cầu của bản thân nên nhà trường nên cần có chế độ đãi ngộ để tạo điều kiện giúp đỡ những GV trẻ mới vào trường.

Và ngược lại, mức độ hoàn toàn hài lòng rơi vào độ tuổi từ 51 – 60 tuổi chiếm tỷ lệ 60%, cao hơn độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 31,25%. Nguyên nhân bởi ở những người cao tuổi vấn đề về tiền lương không còn gánh nặng nữa, họ đã có gia đình và điều kiện kinh tế tương đối ổn định, mức lương bình quân họ được nhận cao hơn.

2.3.3.2. Khen thưởng và phúc lợi

Công tác khen thưởng luôn được nhà trường chú trọng và xây dựng quy chế cụ thể, rõ ràng nhằm khen tặng cho những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực. Điều đó giúp cho NLD hăng say, phấn khởi, nhiệt tình với công việc nên tiền thưởng là một công cụ tạo động lực lao động rất tốt cho NLD.

Trường CĐDLHN, tiền thưởng có 2 loại là thưởng thường xuyên theo định kỳ và thưởng đột xuất.

- Thưởng định kỳ: GV được tính theo thu nhập tăng thêm hàng tháng là hệ số T2 (tính theo công thức trên).

- Thưởng đột xuất: theo quy định của nhà trường:

+ Mức chi khen thưởng cho các danh hiệu:

- Giấy khen của Hiệu trưởng : 300.000đ
 - Chiến sỹ thi đua cấp Trường : 500.000đ
 - Lao động tiên tiến : 300.000đ
 - Nhà giáo ưu tú : 1.000.000đ
- + Mức chi khen thưởng cho các chức danh:
- Giáo sư, phó Giáo sư : 2.500.000đ
 - Tiến sỹ : 1.500.000đ

Với hình thức thưởng thường xuyên định kỳ là chủ yếu và được trả và thu nhập tăng thêm của người GV nhưng vẫn ở mức thấp, chưa là đòn bẩy kích thích GV làm việc. Còn thưởng đột xuất cũng không đáng kể nên để làm rõ hơn mức độ thỏa mãn của GV trong trường về công tác khen thưởng, tác giả tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi thông qua bảng sau:

Bảng 2.10: Đánh giá của GV về yếu tố tiền thưởng

Đơn vị tính: Người, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV	9	37	14	24	34	118
	7.63%	31.36%	11.86%	20.34%	28.81%	100%
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	9	37	11	55	6	118
	7.63%	31.36%	9.32	46,61%	5.08%	100%
Mức thưởng là hợp lý	15	33	31	29	10	118
	12.71%	27.97%	26.27%	24.58%	8.47%	100%
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	8	30	31	25	24	118
	6.78%	25.42%	26.27%	21.19%	20.34%	100%
Hài lòng với mức thưởng nhận được	7	36	13	52	10	118
	5.93%	30.51%	11.02%	44.07%	8.47%	100%

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

Qua số liệu ở bảng trên cho thấy có 52,54% số GV đánh giá tương đối hài lòng và hoàn toàn hài lòng với mức thưởng nhận được. Tuy nhiên, số người chưa hài lòng về mức tiền thưởng của nhà trường cũng chiếm tỷ lệ không nhỏ, trong đó tỷ lệ GV không hài lòng là 30,51% và rất không hài lòng là 5,93%. Bên cạnh đó, các tiêu chí khác như mức độ không hài lòng về tiêu chí phân chia tiền thưởng theo hiệu quả công việc, tiêu chí thưởng hợp lý rõ ràng, mức thưởng hợp lý, khen thưởng ở mức kích thích cao đều ở mức độ không hài lòng khá cao từ 30% - 40%.

Mặc dù Ban giám hiệu nhà trường đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác khen thưởng có tác động trực tiếp đến tâm lý làm việc và hiệu quả làm việc của GV. Có sự kết hợp khá chặt chẽ giữa khen thưởng vật chất với khen thưởng tinh thần. Đảm bảo tính thống nhất giữa tính chất, hình thức và đối tượng khen thưởng; có quy chế khen thưởng rõ ràng, công khai để NLĐ hiểu rõ. Nhưng, một bộ phận lớn GV vẫn cảm thấy chưa hài lòng với chính sách khen thưởng của Công ty. Để tạo động lực bằng tiền thưởng có hiệu quả hơn nữa thì lãnh đạo nhà trường cần có những biện pháp khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong vấn đề trả thưởng cho người đội ngũ GV.

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

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

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

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

+ GV được trợ cấp đi lại khi đi công tác xa theo quy định của chế độ công tác phí ở nhà trường.

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

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

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

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

Bảng 2.11: Đánh giá chung của đội ngũ GV về công tác phúc lợi

Đơn vị tính: Người, %

TT	Tiêu thức	1	2	3	4	5	Tổng
1	Các khoản phúc lợi được thể hiện rõ ràng, cụ thể	0	16	55	38	9	118
		0	13,56%	46,61%	32,2%	7,63%	100%
2	Hài lòng với chính sách phúc lợi của nhà trường hiện nay	7	15	48	40	8	118
		5,93%	12,71%	40,68%	33,89%	6,78%	100%
3	Hiểu và biết rõ các khoản phúc lợi đang được nhận	9	14	39	45	11	118
		7,63%	11,86%	33,05%	38,14%	9,32%	100%

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

Nhìn chung qua khảo sát ta thấy, GV cảm thấy khá hài lòng và hoàn toàn hài lòng phúc lợi mà nhà trường đưa ra với tỷ lệ 40,67%; nhưng có 18,64% người GV không đồng ý với những phúc lợi được nhận tại nhà trường. Nhà trường vẫn có quan tâm tới đời sống của GV, giúp họ yên tâm công tác. Các mức thưởng cụ thể như sau:

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

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

2.4. Phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực bằng các biện pháp kích thích phi tài chính (tinh thần)

2.4.1. Công tác phân công và bố trí công việc

Ban lãnh đạo nhà trường luôn quan tâm đến công tác phân tích công việc, bằng cách tiến hành xây dựng và ban hành bộ quy định tiêu chuẩn chức danh công việc cho đội ngũ GV nhà trường. Văn bản đó quy định rõ ràng chức năng và nhiệm vụ của từng công việc ra sao, tránh sự chồng chéo chức năng nhiệm vụ giữa các công việc cụ thể. Từ bản tiêu chuẩn chức danh công việc đó giúp GV hiểu rõ chức năng và nhiệm vụ của công việc đó để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao nhất và giúp cho ban lãnh đạo nhà trường bố

trí, phân công công việc cho từng NLD đạt hiệu quả cao nhất.

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

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

Bảng 2.12: Đánh giá của GV về yếu tố thuộc công việc

Đơn vị tính: Người, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân	5	21	11	62	19	118

	4,2%	17,8%	9,3%	52,5%	16,1%	100%
Công việc thú vị, thử thách	10	35	12	51	10	118
	8,5%	29,7%	10,2%	43,2%	8,5%	100%
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	5	8	9	34	62	118
	4,2%	6,8%	7,6%	28,8%	52,5%	100%
Khối lượng công việc hợp lý phù hợp với khả năng, sở trường	9	17	14	44	34	118
	7,6%	14,4%	11,9%	37,3%	28,8%	100%
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	9	25	17	33	34	118
	7,6%	21,2%	14,4%	27,9%	28,8%	100%
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	8	12	15	59	24	118
	6,8%	10,2%	12,7%	50%	20,3%	100%
Làm đúng vị trí yêu thích	14	35	15	38	16	118
	11,9%	29,7%	12,7%	32,2%	13,6%	100%
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	9	31	11	55	12	118
	7,6%	26,3%	9,3%	46,6%	10,2%	100%

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

Qua bảng trên cho thấy GV khá hài lòng về công việc, vị trí mà họ đang đảm nhận có tới 46,6% số người được hỏi trả lời và 10,2% trả lời hoàn toàn hài lòng, tỷ lệ người không hài lòng là 26,3%. Trong đó các yếu tố được NLD đánh giá mức độ hài lòng cao là: NLD hiểu rõ nhiệm vụ với mức độ hài lòng là 81,3%; có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc với tỷ lệ 70,3%; khối lượng công việc hợp lý chiếm 66,1%. Về tính thú vị, thử thách của công việc có tới 29,7% số người được hỏi không hài lòng và có 8,5% hoàn toàn không hài lòng; có 21,2% số người không hài lòng với mức độ căng thẳng trong công việc.

Nhà trường về cơ bản đã tiến hành phân tích công việc rõ ràng, phân công công việc cho các GV một cách khoa học để họ nắm rõ được nhiệm vụ

cụ thể đối với từng công việc mà họ đảm nhận. Bên cạnh phân tích công việc nhà trường cũng luôn quan tâm đến công tác bố trí sử dụng lao động. Tuy nhiên, thực tế bố trí lao động của nhà trường vẫn còn một số vị trí chưa được bố trí phù hợp với chuyên môn mà NLĐ đã được đào tạo. Do đó, nhà trường nên lưu ý hơn tới công tác bố trí lao động phù hợp trong tổ chức, và dựa trên cả các yếu tố sở thích, năng lực, sở trường của NLĐ.

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

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

Bảng 2.13: Hệ thống tiêu chí đánh giá thi đua của GV trường

Đơn vị tính: Điểm

TT	Tổng số điểm	100
1	Công tác giảng dạy của GV	50
2	Có công trình nghiên cứu khoa học được Hội đồng Khoa học nhà trường xác nhận đạt chất lượng cao. Có sáng kiến mới, cải tiến áp dụng thành tựu khoa học vào đổi mới phương pháp giảng dạy	25
3	Có tinh thần đoàn kết cao, đấu tranh phê bình và tự phê bình, giúp đỡ đồng nghiệp, có mối quan hệ đồng nghiệp tốt	10
4	Làm tốt công tác giáo dục, đào tạo, quản lý và rèn luyện HS – SV. Thực hiện tốt trách nhiệm khi làm chủ nhiệm lớp	6

5	Học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, hoàn thành các khóa đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch của nhà trường, đạt điểm trung bình khá trở lên	4
6	Tham gia hoạt động công tác Đảng, Đoàn, Công đoàn, Hội và các hoạt động xã hội khác	3
7	Quản lý tốt tài sản, cơ sở vật chất trong phạm vi mình quản lý	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ trường CĐDLHN)

Quy trình đánh giá thường gồm 2 bước: đầu tiên do chính bản thân GV tự đánh giá và cho điểm theo phiếu đánh giá; tiếp theo sẽ do bộ phận nơi GV đang làm việc được người chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp đánh giá. Cuối cùng là ở cấp trường sẽ có một Hội đồng bình xét thi đua họ sẽ đánh giá và so sánh, đối chiếu với phiếu đánh giá của bản thân GV và kết quả đánh giá người quản lý trực tiếp để xem có vi phạm gì không để công bố danh hiệu thi đua của từng GV. Đôi khi kết quả đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào quan điểm và thói quen của người lãnh đạo, yêu ghét không rõ ràng nên dễ dẫn đến kết quả đánh giá không được chính xác.

Quá trình xét tăng lương cho NLD căn cứ vào kết quả đánh giá nhưng chỉ để tham chiếu chứ chưa phải là yếu tố quyết định. Vì nhà trường chưa quy định rõ GV nào thì tương ứng với mức điều chỉnh lương như thế nào do đó khả năng kích thích tạo động lực qua đánh giá nguồn nhân lực gắn liền với công tác trả lương còn chưa cao.

Sau đó kết quả đánh giá sẽ được công bố trong buổi họp mặt tất cả các GV trong trường, sẽ có tác dụng về mặt tinh thần vừa mang ý nghĩa vật chất. Bên cạnh đó, tác giả cũng đã tiến hành khảo sát ý kiến của GV về mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá tại trường.

Bảng 2.14: Đánh giá của GV về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị tính: Người, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.	5	7	9	42	55	118
	4,24%	5,93%	7,63	35,59%	46,61	100%
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	17	36	12	42	11	118
	14,41%	30,51%	10,17%	35,59%	9,32%	100%
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	5	38	25	29	21	118
	4,24%	32,20%	21,19%	24,58%	17,79%	100%
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	19	34	16	24	25	118
	16,1%	28,81%	13,56%	20,34%	21,19%	100%
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	21	38	15	30	14	118
	17,79%	32,2%	12,71%	25,42%	11,86%	100%
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL	9	41	12	45	11	118
	7,63%	34,75%	10,17%	38,14%	9,32%	100%
Hài lòng với công tác đánh giá THCv	16	33	22	30	17	118
	13,56%	27,97%	18,64%	25,42%	14,41%	100%

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

Kết quả khảo sát trên cho thấy với chỉ tiêu hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc thì người trả lời tương đối hài lòng chiếm 25,42% và thực sự hài lòng chỉ có 14,41%; 18,64% là không có ý kiến rõ ràng. Số GV không hài lòng chiếm tỷ lệ khá cao là 41,53%.

Các khía cạnh thuộc hoạt động đánh giá thực hiện công việc được đánh giá có mức độ hài lòng cao, chẳng hạn như: hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào có tỷ lệ đánh giá hài lòng và rất hài lòng là 82,2%; tính chính xác và công bằng của hệ thống với tỷ lệ 24,58% tương đối hài lòng và 17,79% rất hài lòng. Các tiêu chí khác mức độ hài lòng cũng khá

cao, dao động từ 40 đến 50%. Một số tiêu chí vẫn bị đánh giá không hài lòng khá nhiều, trong đó có tiêu chí NLĐ luôn được phản hồi về kết quả thực hiện công việc khi có tới 49,99% không hài lòng; tiêu chí đánh giá rõ ràng, hợp lý có đến 44,92% không hài lòng; tiếp đến là tiêu chí chu kỳ đánh giá hợp lý, kết quả đánh giá được sử dụng hợp lý trong quản trị nhân lực cũng ở mức độ không hài lòng khoảng trên dưới 40%.

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

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

2.4.3. Công tác đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ GV

Công tác đào tạo cho đội ngũ GV là hoạt động đặc biệt được nhà trường coi trọng, bởi nó ảnh hưởng đến công tác giảng dạy và uy tín, vị thế của trường CĐDLHN.

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

- Mục tiêu, chiến lược, định hướng lâu dài của nhà trường. Đây là điểm quan trọng đầu tiên trong việc xác định nhu cầu đào tạo.

- Phân tích tình hình lao động hiện tại của nhà trường để xác định đối tượng, nội dung cần đào tạo nhằm đảm bảo đủ số lượng, chất lượng đội ngũ GV đáp ứng yêu cầu của nhà trường.

- Căn cứ tiêu chuẩn chức danh công việc của từng GV mà cần xem xét cần có kiến thức và kỹ năng gì phải hoàn thiện để hoàn thành tốt công việc được giao.

- Căn cứ vào yêu cầu của công việc: đổi mới phương pháp giảng dạy, đổi mới chương trình học của học sinh – sinh viên, đào tạo cho học sinh – sinh viên thêm kiến thức để tham dự các kỳ thi tuyển quan trọng dẫn đến cần thiết phải bổ sung kiến thức, kỹ năng cho NLD nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc.

Và căn cứ theo nhu cầu phát triển nhân lực của nhà trường, quy hoạch cán bộ, thăng tiến cho một số GV giỏi của trường nên cần học tập, đào tạo nâng cao trình độ cho bước phát triển trong tương lai. Các phòng, Khoa sẽ xây dựng kết hoạch đào tạo và gửi về phòng Đào tạo nhà trường và chờ Ban lãnh đạo phê duyệt. Sau đó phòng Đào tạo sẽ cùng phối hợp với các bộ phận liên quan triển khai chương trình đào tạo theo kế hoạch.

Từ nhiều năm nay, hầu như mọi nguyện vọng được đi đào tạo sau đại học của các GV trong trường đều được nhà trường ủng hộ và tạo mọi điều kiện. Số lượng GV được đi đào tạo tiến sỹ và thạc sỹ ngày càng tăng lên.

Bảng 2.15: Số lượng giảng viên nhà trường được đi đào tạo sau đại học giai đoạn 2011– 2014

Đơn vị tính: Người

Nội dung đào tạo \ Năm	2011tr	2012	2013	2014
1. Đào tạo tiến sỹ	5	8	12	15
2. Đào tạo thạc sỹ	10	14	17	22
Tổng số	15	22	29	37

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ)

Nhìn bảng trên ta thấy, công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ cho đội ngũ GV nhà trường được tiến hành khá đều đặn, số lượng người được đi đào tạo cao hơn năm trước. Số lượng GV của năm 2014 là 37 người, gấp 1,29 lần so với năm 2013. Điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo nhà trường với công tác đào tạo, nâng cao năng lực cho đội ngũ GV. Nhà trường đã dành ra nguồn kinh phí để hỗ trợ cho GV đi học tập cho thấy ban lãnh đạo đã cực kỳ quan tâm đến công tác này. Song vấn đề đào tạo, nâng cao năng lực thông qua con đường đào tạo nâng cao trình độ học vấn để lấy bằng tiến sỹ và thạc sỹ mới chỉ dừng lại ở việc đáp ứng nhu cầu, đề nghị từ phía cá nhân GV. Nói cách khác, vai trò định hướng, cân đối, kiểm soát đầy đủ về công tác này từ nhà trường vẫn còn chưa rõ ràng, do vậy còn dẫn đến một số bất cập như: sự phát triển trình độ học vấn không đồng đều ở mỗi Khoa, phòng ban; tình trạng không hoàn thành khóa học đúng thời hạn hoặc có thể tình trạng không về nước sau khi kết thúc quá trình đào tạo đang diễn ra khá phổ biến.

Bên cạnh đó, nhà trường còn tạo điều kiện cho đội ngũ GV đi học tập chương trình sau đại học, các chương trình bồi dưỡng, nâng cao kiến thức. Tổ chức bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm cho giáo viên mới tuyển và giáo viên chưa qua bồi dưỡng để cấp chứng chỉ theo quy định của Bộ GD&ĐT đồng thời yêu cầu các GV phải chủ động nghiên cứu và đổi mới phương pháp giảng

dạy phù hợp mục tiêu, nội dung và đối tượng kết hợp đổi mới phương pháp kiểm tra đánh giá kết quả học tập của sinh viên.

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

Bảng 2.16: Đánh giá của GV về hoạt động đào tạo

Đơn vị tính: Người, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	5	15	9	34	55	118
	4,24%	12,71%	7,63	28,81%	46,61%	100%
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	15	33	22	30	18	118
	12,71%	27,97%	18,64%	25,42%	15,25%	100%
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	14	31	26	28	19	118
	11,86%	26,27%	22,03%	23,73%	16,1%	100%
Phương pháp đào tạo phù hợp	15	39	12	43	9	118
	12,71%	33,05%	10,17%	36,44%	7,63%	100%
Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp	9	16	17	55	21	118
	7,63%	13,56%	14,41%	46,61%	17,79%	100%
Kết quả THCV	8	43	14	41	12	118

được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	6,78%	36,44%	11,86%	34,75%	10,17%	100%
Hài lòng với công tác đào tạo	5	17	15	39	42	118
	4,24%	14,41%	12,71%	33,05%	35,59%	100%

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

Qua kết quả ở bảng cho thấy GV cũng khá hài lòng với công tác đào tạo tại nhà trường ở mức cao nhất với tỷ lệ 35,59%; còn tương đối hài lòng chiếm 33,05%. GV đánh giá ở khía cạnh được tham gia đầy đủ các khóa học cần thiết cho công việc với tổng số phiếu hài lòng là 75,42%; có sự theo dõi đánh giá kết quả phù hợp là 64,4% và nội dung đào tạo phù hợp với công việc tỷ lệ 40,67%. Tuy nhiên, vẫn còn tỷ lệ GV không hài lòng với phương pháp đào tạo 45,76%; tỷ lệ GV cho rằng nội dung không phù hợp với kiến thức và kỹ năng họ mong muốn được đào tạo.

2.4.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho GV

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

Bảng 2.17: Mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng tới khả năng thăng tiến của giảng viên

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng
1	Uy tín bản thân trong tập thể	1
2	Năng lực, sở trường	2
3	Quan hệ tốt trong tập thể	3
4	Thâm niên công tác	4
5	Bằng cấp	5

6	Mức độ hoàn thành công việc	6
7	Vị trí công tác hiện tại	7

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

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

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

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

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

- Nhà trường chưa giải thích rõ cho GV chưa có cơ hội phát triển nghề nghiệp tại trường, không có sự trao đổi về nghề nghiệp phát triển nghề nghiệp của NLD. Chính vì thế GV rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.4.5. Môi trường và điều kiện làm việc

Tạo những điều kiện thuận lợi cho NLD làm tốt công việc được giao chính là góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Vì vậy, trường

CDDLHN luôn quan tâm tới việc điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho đội ngũ GV.

Ngoài cơ sở chính tại đường Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hà Nội là nơi đặt trụ sở và khu vực giảng đường, ký túc xá sinh viên, trường CDDLHN còn có 2 cơ sở khác là khu vực khách sạn Hoàng Long thuộc xã Xuân Đình, Từ Liêm Hà Nội là khu vực kinh doanh khách sạn, phục vụ đào tạo và tham quan, thực tập cho sinh viên và thứ 3 là cơ sở cũ tại Phường Nghĩa Đô, Cầu Giấy, Hà Nội, là khu vực ký túc xá sinh viên và khu vực tập thể cán bộ, công nhân, viên chức Nhà trường.

Văn phòng làm việc của GV đều được trang bị máy lạnh, hệ thống thông tin liên lạc bằng mạng nội bộ, có hệ thống wifi phủ khắp toàn trường nên thuận lợi cho công tác truy cập. Tuy nhiên, cơ sở vật chất nhà trường chưa đánh giá đến diện tích làm việc của GV trong các khoa, bộ môn, trung tâm và khi cơ sở vật chất chưa đủ tốt thì GV không thể tập trung toàn tâm toàn lực cho công tác giảng dạy cũng như nghiên cứu khoa học, điều này sẽ ảnh hưởng đến động lực làm việc của GV.

Tác giả đưa ra kết quả khảo sát của GV về điều kiện làm việc của nhà trường ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của họ hay không.

Bảng 2.18: Đánh giá của GV về điều kiện làm việc

Đơn vị tính: Người, %

Chỉ tiêu	Mức độ	Mức độ hài lòng				
		Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không ý kiến	Hài lòng	Rất hài lòng
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái		7.5	15.8	12.6	34	30.1
Luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ thành viên khác		9,6	7,1	14,1	42,2	27
Hài lòng với mối quan hệ đồng nghiệp		11,1	6,7	10,8	30,1	41,3
						100%

Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	6,3	14,9	8,6	33,8	36,4	100%
ATVS lao động luôn được lãnh đạo quan tâm	5,1	7,5	11,5	31,8	44,1	100%
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	10,8	8,3	19,4	28,4	33,1	100%
Hài lòng với môi trường, điều kiện làm việc	6,6	12,8	13,3	40,9	26,4	100%

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

Qua đó cho thấy phần lớn GV nhà trường cảm thấy hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc tại nhà trường, tỷ lệ số người không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng với điều kiện làm việc chiếm tỷ lệ 19,4%. Các khía cạnh khác như: các trang thiết bị có được trang bị đầy đủ hay không, có tỷ lệ số người đánh giá hoàn toàn hài lòng chiếm tỷ lệ 36,4%, giảng viên cũng có mức độ hài lòng khá cao đối với mối quan hệ tập thể với bầu không khí tập thể tốt đẹp, sự trao đổi cởi mở, sự hợp tác giữa các thành viên đều có tỷ lệ số người tương đối hài lòng và hoàn toàn hài lòng đạt trên 60%.

Qua phân tích về môi trường và điều kiện làm việc có thể thấy nhà trường đã có sự quan tâm không ngừng nhằm tạo điều kiện hết mức có thể, làm tăng sáng tạo, học hỏi không ngừng của GV. Tuy nhiên có một số ít không hài lòng về điều kiện làm việc của nhà trường vì lý do nhà trường còn có nhiều cơ sở khác nhau nên việc xây dựng kế hoạch giảng dạy, việc đi lại của GV có khó khăn đặc biệt là GV có con nhỏ và ở xa trường. Hay những GV trẻ mới được tuyển dụng vào trường nên gặp khó khăn về nhà ở, dù nhà trường có khu tập thể dành cho GV ở nhưng số lượng GV quá đông nên một số ít vẫn phải đi thuê nhà trọ nên họ vẫn chưa thực sự yên tâm công tác.

2.5. Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho GV trường CĐDLHN

2.5.1. Các yếu tố khách quan (thuộc môi trường bên ngoài)

Chính sách của Chính phủ và pháp luật của Nhà nước

Chính sách của Nhà nước về lao động, tiền lương và các vấn đề xã hội liên quan khác quy định trong các văn bản quy phạm pháp luật sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của các trường nói chung và trường CĐDLHN nói riêng, đặc biệt liên quan chặt chẽ đến công tác tạo động lực lao động của đội ngũ GV trường CĐDLHN. Các quy định đó là cơ sở, căn cứ để giúp nhà trường xây dựng, triển khai áp dụng các chính sách cho nên nó sẽ bị chi phối nhiều từ các quy định trong văn bản luật và văn bản dưới luật của Nhà nước như: Luật giáo dục, luật thi đua khen thưởng, các quy định về chế độ tiền lương, chế độ làm việc của GV, các quy định nghỉ lễ, nghỉ phép... Tất cả các quy định trên đều căn cứ để nhà trường xây dựng các chế độ cho đội ngũ GV và nó tác động đến công tác tạo động lực cho GV trong trường.

Đặc điểm lao động và cơ cấu thị trường lao động

Việt Nam gia nhập WTO, Nhà nước có nhiều chính sách thu hút sự đầu tư từ nước ngoài, sự cạnh tranh công bằng trên thị trường đặt ra nhiều cơ hội và thách thức mới. Các trường học phải cạnh tranh nhau trên nhiều phương diện, đặc biệt là nguồn lực con người. Hiện nay, với các trường Đại học, Cao đẳng danh tiếng luôn sẵn sàng trả một mức lương cao và chính sách đãi ngộ hấp dẫn cho những GV có trình độ xuất sắc tham gia giảng dạy cho họ hoặc với tư cách chuyên gia. Do đó, bản thân trường CĐDLHN cũng phải có những chính sách thu hút và giữ chân GV ở lại để đảm bảo đủ nguồn nhân lực phục vụ cho sự nghiệp phát triển giáo dục của nhà trường.

Với tính chất đặc thù của nghề du lịch, quản trị về mảng nhà hàng, khách sạn, dẫn tour, chế biến món ăn, buồng phòng,... đều là những ngành nghề khá nặng nhọc, đòi hỏi sự tinh tế và tỉ mỉ cao, cẩn thận, làm vừa hài lòng thượng đế nên yêu cầu cần tính cẩn thận và xử lý công việc khéo léo và do đó mức lương cũng là điểm cạnh tranh để các công ty du lịch, nhà hàng cạnh tranh nhau để tìm được những ứng viên xuất sắc về tất cả các mặt, có trình độ

hiều biết tốt làm việc tại đó, chấp nhận điều kiện làm việc đôi khi khắc nghiệt này nên cần có chế độ, chính sách, cơ chế đãi ngộ thỏa đáng để thu hút nhân lực cho ngành này.

Sự cạnh tranh giữa các trường đào tạo cùng ngành

Sự cạnh tranh giữa các trường trong cùng ngành đã bắt đầu khốc liệt hơn. Những năm gần đây, tỷ lệ tuyển sinh đầu vào của trường đang có xu hướng giảm nhiều vì nhiều trường khác cũng có chuyên ngành đào tạo với trường: Đại học Kinh tế quốc dân, Viện Đại học mở Hà Nội, Cao đẳng Kinh tế kỹ thuật thương mại, Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội, Cao đẳng Văn hóa Nghệ thuật và Du lịch Hạ Long. Để nâng cao vị thế và uy tín của trường trong lĩnh vực đào tạo chuyên ngành, những năm qua nhà trường đã không ngừng đưa ra các biện pháp để nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn cho đội ngũ GV. Các chế độ phúc lợi cũng được nhà trường quan tâm để tạo sự đoàn kết gắn bó với công việc, các yếu tố này sẽ góp phần làm cho động lực làm việc của GV tăng lên.

Các quy định về phúc lợi xã hội

Nhà nước quy định bảo hiểm xã hội bắt buộc được áp dụng trong các tổ chức, NLĐ được hưởng các chế độ trợ cấp bảo hiểm xã hội, ốm đau, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tiền tuất. Các quy định ở trên đều hướng đến NLĐ, đảm bảo hỗ trợ cuộc sống của họ khi đã nghỉ hưu, tạo cho họ cảm giác yên tâm nếu xảy ra những bất ổn trong cuộc sống của mình, yên tâm công tác. Điều đó có tác động to lớn tới động lực làm việc của NLĐ.

2.5.2. Các yếu tố chủ quan (thuộc về tổ chức)

Mục tiêu và chiến lược phát triển của nhà trường

Tầm nhìn chiến lược của nhà trường là mong muốn trở thành ngôi trường đào tạo ra các nhân tài phục vụ cho đất nước, là nơi đào tạo nguồn nhân lực cho ngành du lịch, có đạo đức tốt, chắc về kiến thức, giỏi về tay nghề.

Chiến lược phát triển của nhà trường là thu hút đông số lượng HS – SV tham gia học tập tại trường, tăng thêm tài chính phục vụ những lợi ích tiếp theo mà chiến lược phát triển mà nhà trường đã đặt ra. Tiếp tục thiết lập mối quan hệ với các cơ sở đào tạo, trung tâm giới thiệu việc làm, liên kết hợp tác với các tổ chức nước ngoài, tạo cơ hội cho GV có những xuất học bổng được đào tạo ở nước ngoài,.. Điều này đòi hỏi nhà trường phải có một đội ngũ GV có chất lượng để đáp ứng cho mục tiêu mà nhà trường đã đặt ra, đây là nguồn lực rất quan trọng giúp nhà trường ngày một vững mạnh, có những bước phát triển mới. Nhà trường cần có chính sách phù hợp, đặc biệt là chính sách tạo động lực để thúc đẩy sự nỗ lực của GV cho sự phát triển của nhà trường.

Khả năng tài chính của nhà trường

Ngoài khoản tài chính do Ngân sách Nhà nước cấp, mọi hoạt động của nhà trường được duy trì cũng là nhờ vào các khoản thu từ học phí, các loại dịch vụ khác nhau. Số lượng HS – SV tham gia học tập tại trường cũng là yếu tố giúp tăng khả năng tài chính của nhà trường và tạo thêm uy tín, nâng cao vị thế của trường qua từng giai đoạn.

Bảng 2.19: Quy mô đào tạo của trường CDDLHN qua các năm học

Đơn vị tính: Người, %

Hệ đào tạo \ Năm	2012-2013	2013-2014	So sánh (2014/2013)	
			Chênh lệch	Tỷ lệ
Hệ Cao đẳng	2346	2448	102	4,17
Hệ TC chuyên nghiệp	1188	1205	17	1,41
Hệ liên thông TCCN lên CĐ	725	800	75	9,38
Hệ Cao đẳng nghề	348	408	60	14,71
Hệ Trung cấp nghề	118	139	21	15,11
Hệ ĐT sơ cấp nghề	275	230	-75	-37,5

(4, 9, 12 tháng)				
Tổng số	5000	5230	230	4,39

(Nguồn: Phòng Công tác sinh viên trường CDDLHN)

Trong những năm học gần đây, số lượng HS – SV được đào tạo theo các hệ có sự thay đổi và tăng lên đáng kể. Cụ thể năm 2014 số lượng tăng lên ở hầu hết các bậc đào tạo của nhà trường so với năm học 2013 chủ yếu là hệ cao đẳng, hệ trung cấp nghề, hệ cao đẳng nghề, hệ liên thông từ TCCN lên Cao đẳng với tỷ lệ lần lượt là 4,17%; 15,11%; 14,71%; 9,38%. Bên cạnh đó, có hệ đào tạo sơ cấp nghề thì năm 2014 tỷ lệ bị giảm đi so với năm 2013 là 75 người với tỷ lệ 37,5%.

Với số lượng quy mô đào tạo như vậy, cho thấy sức hút của nhà trường đối với các bậc phụ huynh cũng như đối với học sinh – sinh viên rất lớn. Song điều này là áp lực đối với GV nhà trường, khi quy mô đào tạo cao thì buộc các GV phải làm việc với cường độ rất lớn, có nhiều GV ở một số bộ môn phải dạy vượt giờ chuẩn so với mức quy định. Với những giáo viên trẻ mới về trường vừa phải tham gia giảng dạy tốt vừa tham gia học tập nâng cao trình độ nên thời gian đi thực tế lấy kinh nghiệm không nhiều, không đầu tư nhiều cho việc nâng cao chất lượng giảng dạy, hay tham gia nghiên cứu khoa học. Vì vậy, nhà trường nên có giải pháp giảm tải bớt giờ giảng dạy cho GV để họ có thời gian đầu tư thêm kỹ năng và phương pháp giảng dạy, đó cũng là chính sách tạo động lực lao động hợp lý và mang đến hiệu quả cao.

Như vậy, với khả năng tài chính ổn thỏa, biết cách quản lý và sử dụng nguồn vốn hiệu quả, Nhà trường sẽ có cơ sở để đầu tư trang bị máy móc, thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác giảng dạy, có điều kiện để nâng cao thu nhập và cải thiện điều kiện làm việc góp phần nâng cao sự thỏa mãn trong công việc, làm tăng động lực và mức độ cam kết làm việc tại trường của GV.

Cơ cấu tổ chức bộ máy của trường

Bộ máy tổ chức của nhà trường cũng giống nhiều trường khác là tổ chức thành các Phòng, Ban, Khoa chuyên môn hóa theo từng lĩnh vực. Ưu điểm của cách tổ chức này thuận lợi để quản lý chung và mỗi phòng, khoa được chuyên sâu vào lĩnh vực của mình. Tuy nhiên nó cũng có điểm hạn chế là giảm sự gắn bó giữa các phòng ban, các GV nhiều khi còn chẳng biết nhau, các GV mới vào trường cũng chỉ biết các GV trong Khoa mình. Điều này sẽ làm cho mối quan hệ giữa các GV và đồng nghiệp trở nên lỏng lẻo, xa cách.

Mỗi Khoa đều có các trưởng, phó khoa chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp GV của mình, nên khả năng GV tiếp xúc được với người quản lý cao nhất là Hiệu trưởng gần như là rất ít, trừ khi có những cuộc thi đánh giá, sát hạch,.. Bên cạnh chính sách quy định chung của Nhà trường là lương, thưởng, chế độ phúc lợi thì mỗi Khoa lại có đặc điểm riêng như: bầu không khí làm việc, thời gian làm việc, chế độ lương, thưởng lại khác nhau, không đồng nhất cho nên công tác tạo động lực cho mỗi GV trong trường lại gặp nhiều khó khăn.

2.6. Đánh giá chung về công tác tạo động lực cho GV trường CDDLHN

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

Qua việc phân tích thực trạng hoạt động tạo động lực cho GV của trường cho thấy Ban giám hiệu nhà trường đã thực sự quan tâm đến hoạt động này, đã thực hiện khá tốt công tác tạo động lực góp phần quan trọng giúp nhà trường gặt hái được nhiều thành tích cao trong các hoạt động. Vì vậy, công tác tạo động lực lao động đã mang lại kết quả nhất định như sau:

- Vấn đề lương, thưởng của GV: Nhà trường đã thực hiện đúng theo quy định của pháp luật, mức lương bình quân của GV qua các năm đã tăng lên.
- Các chế độ phúc lợi mà GV được nhận tương đối đầy đủ và kịp thời, tạo không khí phấn khởi và niềm tin cho đội ngũ GV nhà trường.

- Nhà trường cùng cấp đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công tác giảng dạy của GV, có nhân viên kỹ thuật hỗ trợ trong giờ lên lớp nếu máy móc xảy ra tình trạng hỏng hóc.

- Tạo môi trường làm việc an toàn, điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn, vệ sinh, sức khỏe cho GV.

- Các Khoa đều xây dựng và thực hiện bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho GV, xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn của mỗi người. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc làm cơ sở để phân công công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, luôn đảm bảo khối lượng công việc được phân công tương đối phù hợp với năng lực và khả năng của từng GV.

- Hoạt động đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn được đặc biệt coi trọng, nhà trường luôn có các buổi hội thảo trao đổi kinh nghiệm về phương pháp giảng dạy, đổi mới chương trình dạy học của GV luôn được chú ý. Lãnh đạo nhà trường luôn có chính sách khuyến khích, động viên và tạo điều kiện cho GV đi học.

- Mọi quan hệ giữa lãnh đạo nhà trường với GV trong trường rất tốt đẹp, thân thiện. Điều đó giúp tạo ra bầu không khí cởi mở, thoải mái, tăng hiệu quả làm việc.

- Những năm gần đây, số lượng GV nhà trường xin nghỉ việc chuyển công tác đã giảm đi nhiều phần nào cho thấy thành công của công tác tạo động lực cho GV nhà trường.

2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.6.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm nổi bật về công tác tạo động lực cho GV thì vẫn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục để hoàn thiện hơn công tác này, đó là:

- Nhà trường chưa có hoạt động chính thức để xác định hệ thống nhu cầu của GV. Vì thế các biện pháp tạo động lực chưa hoàn toàn đáp ứng mong muốn, nhu cầu của toàn bộ GV nhà trường nên ảnh hưởng tới hiệu quả của các biện pháp mà nhà trường đưa ra.

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

- Điều kiện cơ sở vật chất của trường tương đối tốt, tuy nhiên tài liệu phục vụ cho công tác giảng dạy của thầy và học tập của trò các ngành mới mở như sách giáo trình, tài liệu tham khảo còn hạn chế.

- Công tác phân tích công việc cũng như đánh giá thực hiện công việc của nhà trường còn thực hiện sơ sài, mang tính hình thức. Các tiêu chí đánh giá còn chung chung, vì vậy chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của các GV.

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

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

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

2.6.2.2. Nguyên nhân

Nhà trường đã và đang từng bước thay đổi các chính sách, chiến lược phát triển nhằm tăng động lực làm việc cho GV, đã có sự nhìn nhận đúng đắn về vai trò của GV trong trường học. Mặc dù vậy, trường vẫn chưa có sự đầu tư đúng mực cho công tác tạo động lực này. Những nguyên nhân chính là:

- Công cụ tạo động lực vật chất cho GV của trường chưa có sự đột phá, vẫn mang nhiều tính hình thức.

- Hoạt động đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự được chú trọng, đa số GV thực hiện quá trình đánh giá này một cách gượng ép, bản thân họ ngại và chưa nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nên quá trình đánh giá chỉ mang tính gượng ép, nên mục đích của việc đánh giá để bình xét thi đua và thực hiện công tác thi đua là chính.

- Một số ít GV cho rằng điều kiện nghiên cứu chuyên môn của họ chưa được thuận lợi. Vì họ vẫn phải đảm bảo thời gian đứng lớp, các công việc hành chính khác nên thời gian tập trung làm nghiên cứu chuyên môn không được đầu tư.

- Các tài liệu, giáo trình của thư viện trường còn thiếu, ảnh hưởng đến việc nghiên cứu chuyên sâu của GV trong trường. Nhà trường chưa đầu tư nhiều cho việc mua tài liệu tham khảo cho GV và sinh viên ở các môn học mới còn hạn chế.

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

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Động lực lao động luôn là vấn đề được các nhà quản lý quan tâm ở mọi thời đại, đặc biệt trong xã hội hiện đại thì vấn đề này đang trở thành mục tiêu chiến lược giữa các tổ chức, doanh nghiệp,... Với các trường đại học, cao đẳng thì bên cạnh cơ chế hình thành động lực như những thành phần lao động khác, mục tiêu làm cho giảng viên giảng dạy tốt và nghiên cứu khoa học có hiệu quả luôn là vấn đề quan tâm hàng đầu của các cấp quản lý. Hiện tại, trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội đang sử dụng nhiều công cụ tạo động lực lao động: lương, thưởng, chế độ đãi ngộ kích thích vật chất và tinh thần tác động đến người lao động. Tuy nhiên, những chính sách tạo động lực và các công cụ

này trong nhiều năm chưa có những thay đổi điều chỉnh phù hợp. Trong bối cảnh phát triển nhanh như hiện nay, những công cụ tạo động lực chưa phát huy được hết hiệu quả như mong muốn nên người lao động chưa hăng say với công việc, còn làm việc mang tính cầm chừng và chưa thật sự yêu thích nghề, tâm lý của giảng viên trẻ còn mang tính trì trệ. Trong bài Luận văn, sau quá trình tìm hiểu và nghiên cứu tác giả đã đưa ra những nguyên nhân cơ bản dẫn đến những biểu hiện tiêu cực của giảng viên nhà trường và từ đó tìm ra những giải pháp khắc phục, phương hướng giải quyết góp phần nâng cao động lực làm việc cho giảng viên nhà trường.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO GV TRƯỜNG CDDLHN

3.1. Các căn cứ cho việc đề xuất giải pháp

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

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

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

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

3.1.2. Xu thế nâng cao chất lượng cuộc sống

Việc tạo động lực lao động cho đội ngũ GV là việc hết sức cần thiết vì xuất phát từ yêu cầu của thực tiễn, gắn liền với nhiệm vụ chính trị của nhà trường, họ có động lực làm việc thì mới truyền dạy cho thế hệ học sinh, sinh viên trong tương lai những bài học bổ ích đem lại cho đất nước những thế hệ tương lai kế cận, giúp ích cho đời sau.

3.1.3. Mục tiêu và định hướng phát triển trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trong thời gian tới

3.1.3.1. Định hướng phát triển của trường

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

Mục tiêu cụ thể:

Xây dựng đội ngũ GV đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, phấn đấu số GV có trình độ trên Đại học đạt 100%, hầu hết là GV đều có trình độ đại học ngoại ngữ đạt 80%, GV biết ít nhất 2 thứ tiếng ngoại ngữ để có thể tham gia các dự án của người nước ngoài hay các chương trình liên kết đào tạo của trường với các nước.

Mục tiêu về đào tạo:

- Đào tạo, bồi dưỡng thêm nghiệp vụ cho cán bộ GV có trình độ cao đẳng, đại học và sau đại học cho ngành du lịch nhằm đáp ứng cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cao cho ngành.

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

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

- Tăng cường năng lực nhận thức công nghệ cho học sinh, sinh viên, tăng thêm tần suất thực tập của sinh viên, liên kết với các trung tâm hỗ trợ việc làm dành cho sinh viên sắp ra trường và liên kết với các doanh nghiệp nhằm tạo cơ hội cho sinh viên được trau dồi thêm kiến thức thực tế ngoài xã hội giúp các em có cái nhìn khái quát nhất khi ra làm việc ở ngoài khác với học lý thuyết ra sao.

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

Mục tiêu về nghiên cứu khoa học

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

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

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

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

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

- Hợp tác, phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học với các trường Đại học, Cao đẳng về ngành du lịch nhằm thực hiện đào tạo nâng cao năng lực nghiên cứu khoa học, triển khai tiến bộ kỹ thuật và công nghệ cho cán bộ, GV và sinh viên, triển khai các đề tài khoa học về quản trị nhà hàng – khách sạn vào thực tiễn tại các công ty du lịch và các cơ sở đào tạo du lịch góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế.

3.1.3.2. Mục tiêu của Ban lãnh đạo nhà trường

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

3.1.4. Định hướng tạo động lực cho giảng viên nhà trường trong thời gian sắp tới

Trong thời kỳ cạnh tranh như hiện nay, lãnh đạo và Ban giám hiệu nhà trường cần chủ động hội nhập, tích cực học hỏi, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và có những quyết định kịp thời. Để thực hiện tốt các mục tiêu đề ra của nhà trường ban giám hiệu cần thực hiện thành công những giải pháp đột phá: giải pháp về con người, giải pháp về quản lý.

Trong các giải pháp đó, nhà trường sẽ dành nhiều thời gian, công sức cho giải pháp xây dựng đội ngũ giảng viên nhà trường. Nhà trường nhận thức rõ có được sự phát triển mạnh và bền vững hay không chính nhờ yếu tố quyết định là nhân lực. Chính vì thế hoạt động tạo động lực cho người lao động luôn được quan tâm hàng đầu.

Nhà trường luôn nắm rõ tạo động lực cho người lao động là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên, là giải pháp bền

vững để thu hút và giữ chân nhân tài. Tạo động lực lao động là các hoạt động nhằm mục đích thay đổi hành vi, thái độ của người lao động theo hướng tích cực. Bên cạnh đó, tạo động lực cho người lao động đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo chăm lo cho đời sống của người lao động ở cả mặt vật chất và tinh thần.

Định hướng tạo động lực cho người lao động trong thời gian tới của nhà trường sẽ hướng tới việc chăm lo cho người lao động toàn diện cả về vật chất và tinh thần. Chính là tạo cơ hội phát triển cho người lao động, đào tạo cán bộ giảng viên nhà trường đáp ứng được yêu cầu công việc, bố trí sử dụng lao động hợp lý và xây dựng các chính sách đãi ngộ xứng đáng.

Nhà trường cần quan tâm tạo điều kiện cho người lao động thể hiện năng lực cũng như tạo cơ hội phát triển cho người lao động, công tác đào tạo chính là một trong những nhiệm vụ cấp bách được ưu tiên hàng đầu.

Về bố trí, sử dụng nhân lực nhà trường cần chú trọng xây dựng cơ chế bố trí đúng người, đúng việc, sử dụng hợp lý lao động phù hợp với năng lực và sở trường của người lao động. Đồng thời, cần có chính sách đãi ngộ, tôn vinh người tài.

Bên cạnh đó, Ban giám hiệu nhà trường cũng quyết tâm xây dựng một tập thể lãnh đạo đoàn kết, phát huy vai trò tập thể, đề cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu nhà trường và mỗi thành viên của Ban giám hiệu nhà trường, hành động kiên quyết, kiên trì và sáng tạo, hợp tác, hỗ trợ cùng nhau phấn đấu hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ được giao.

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

Trên cơ sở về việc tạo động lực cho GV của trường thì cần dựa trên nền tảng của việc tuyển dụng đúng và sử dụng hợp lý đội ngũ GV của nhà trường. Làm thế nào để đưa ra được các đề xuất mang tính khả thi trong việc tạo động lực lao động cho họ, đó là cần chú trọng việc rèn luyện, giữ gìn và nâng cao

phẩm chất đạo đức cho GV, đổi mới hệ thống tổ chức bộ máy cán bộ, cơ chế chính sách hợp lý đảm bảo thực hiện chủ trương xã hội hóa sự nghiệp giáo dục.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực cho giảng viên trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội

Sau khi đã phân tích về thực trạng công tác tạo động lực lao động cho GV của trường và chỉ ra được những ưu điểm và hạn chế của nó thì tác giả mạnh dạn đưa ra một số giải pháp và kiến nghị để Nhà trường có thể hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho GV nhằm không chỉ giữ chân họ gắn bó lâu dài với nhà trường mà họ còn cống hiến hơn nữa nhằm đem lại nhiều thành tích cao hơn nữa. Ngoài ra, những giải pháp này còn giúp nhà trường có thể đạt được các mục tiêu phát triển đã đề ra.

3.2.1. Thiết lập mục tiêu làm việc hiệu quả cho GV để giúp họ hoàn thành tốt nhất công việc của mình

Thiết lập mục tiêu là một trong các bước trong việc tạo động lực cho NLD, nâng cao tính tự chủ của chính họ vì họ được tham gia trực tiếp vào việc tạo ra mục tiêu cho chính mình. Phương pháp này giúp NLD hiểu rõ hơn những mục tiêu, chiến lược của tổ chức, thấy được họ là mắc xích quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu và chiến lược chung.

Đầu tiên, cần nâng cao nhận thức của các cấp lãnh đạo về tầm quan trọng của hoạt động thiết lập mục tiêu tới động lực và hiệu quả làm việc của nhân viên. Và như vậy, các cấp lãnh đạo cần đầu tư về thời gian, nguồn lực cho việc áp dụng và thực hiện biện pháp tạo động lực bằng cách thiết lập mục tiêu hiệu quả cho từng cá nhân NLD.

Nhà trường có thể tổ chức các buổi hội thảo, các khóa đào tạo về kỹ năng mềm trong đó có kỹ năng thiết lập mục tiêu cho các cấp quản lý từ cao xuống thấp về các kiến thức cơ bản và cần thiết có thể áp dụng hiệu quả trong

thực tế. Việc tiến hành đào tạo có thể liên kết với các cơ sở đào tạo đạt chuẩn hoặc mời chuyên gia về dạy tại trường.

Trong các cuộc họp hàng tuần, tháng, quý, năm Ban giám hiệu nhà trường trực tiếp phổ biến, giải thích chiến lược phát triển, mục tiêu của nhà trường và của các phòng ban để đảm bảo toàn bộ cán bộ GV, công nhân viên nhà trường hiểu rõ và cam kết cùng thực hiện mục tiêu chung.

Các trưởng, phó Khoa là người trực tiếp cùng nhân viên của mình thiết lập mục tiêu làm việc. Cần quy định rõ trách nhiệm của người lãnh đạo trực tiếp là người có trách nhiệm hỗ trợ nhân viên thuộc phạm vi mình quản lý thiết lập mục tiêu làm việc.

Luôn thu hút NLD vào cùng tham gia vào quá trình đặt mục tiêu, để họ tự đề ra mục tiêu của họ dựa trên mục tiêu chung của tổ chức. Sau đó người quản lý cần thảo luận, trao đổi với nhân viên để có sự thống nhất cần thiết các mục tiêu đã định. Các nhân viên là người hiểu được mình có khả năng đạt được mục tiêu đó hay không, do đó trong quá trình xây dựng mục tiêu cần bàn bạc, tham khảo thêm ý kiến của cán bộ công nhân viên nhà trường.

Một số lưu ý đối với mục tiêu được đưa ra:

Mục tiêu của các GV, cán bộ công nhân viên, các phòng ban, các khoa phải hướng tới mục tiêu chung của nhà trường.

Mục tiêu được thiết lập phải luôn đảm bảo tính rõ ràng, cụ thể, đo lường được, khả thi và có thời hạn. Mục tiêu phải mang tính thách thức mới khuyến khích nhân viên nỗ lực đạt được mục tiêu.

Từ bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản lý sẽ xác định các nhiệm vụ mà nhân viên cần phải thực hiện, các thông tin trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ giúp họ có cơ sở xác định kết quả công việc cần đạt được. Việc hoàn thiện các văn bản phân tích công việc, làm rõ nhiệm vụ cụ thể của NLD, xây dựng tiêu chuẩn thực hiện

công việc rõ ràng cho các chức danh công việc sẽ là căn cứ để thiết lập mục tiêu cụ thể, phù hợp cho nhân viên.

Các mục tiêu công việc cần được gắn trọng số để thể hiện mức độ quan trọng và ưu tiên của các mục tiêu.

Mức độ hoàn thành các mục tiêu sẽ là tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ (áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc được học viên đề xuất trong phần giải pháp hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc).

3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách trả lương gắn với kết quả thực hiện công việc của GV

Nhu cầu lương cao vẫn chiếm ưu thế tác động tới động lực làm việc của NLĐ nói chung và GV nhà trường nói riêng. Để tạo động lực làm việc cho GV và giữ họ gắn bó lâu dài thì nhà trường cần trả lương đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường. Cùng với những thực tế đã nghiên cứu trong trường, tác giả xin đề xuất một số giải pháp như sau:

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

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

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

- Tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc cả về mặt số lượng và chất lượng.

- Tiền lương của GV trường phải đảm bảo bằng hoặc cao hơn mức trung bình của các trường cao đẳng trong khối ngành du lịch trên địa bàn thành phố Hà Nội và các tỉnh phía Bắc để đảm bảo tính cạnh tranh của nhà trường.

- Tiền lương cần có tính phân biệt giữa các loại công việc đặc thù khác nhau của các GV.

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

Bốn là, đối với tiền lương tăng thêm, công thức tính lương tăng thêm nên được duy trì nhưng tăng thêm hệ số T1. Việc điều chỉnh hệ số này ngoài căn cứ vào quỹ thu chi của nhà trường cũng cần xem xét điều chỉnh với sự biến động của các yếu tố khác trên thị trường. Nếu quỹ thu chi bị thâm hụt thì nhà trường cần sử dụng đến quỹ dự phòng để hỗ trợ thêm cho đội ngũ GV. Đây là việc làm hết sức quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống của GV và có tác động đến tinh thần, thái độ làm việc của họ, tránh tình trạng tiền lương của họ giảm hoặc tăng chậm hơn so với mức đô trượt giá trong khi mức giá luôn tăng cao liên tục.

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

Về công tác khen thưởng

Khen thưởng là một biện pháp tạo động lực của NLD có hiệu quả, giúp kích thích NLD nâng cao năng suất lao động, có nhiều sáng tạo, sáng kiến cải tiến trong quá trình làm việc. Để làm tốt công tác khen thưởng nhà trường cần thực hiện một số biện pháp sau:

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

- Thời hạn xét thưởng hợp lý: quyết định xét thưởng phải đưa ra một cách kịp thời, đúng nơi, đúng lúc. Khi thời điểm GV có thành tích xuất sắc và nên xét thưởng luôn nhưng bỏ quên xa sẽ khiến họ cho rằng lãnh đạo nhà trường đã không nhìn nhận đúng lúc đóng góp của họ. Bởi vậy, nhà trường cần ghi nhận kịp thời với những thành tích xuất sắc, cần khen ngợi ngay nếu chưa có phần thưởng tài chính để tăng tự hào cho bản thân GV. Học thuyết tăng cường tích cực của Skinner đã chỉ ra rằng khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi với thời điểm thưởng/ phạt càng ngắn bao nhiêu càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu

- Điều chỉnh mức tiền thưởng phù hợp với giá cả thị trường: phần thưởng cho NLD có ý nghĩa nhất định đối với NLD thì mới tạo ra sự hy vọng, sự mong đợi kích thích NLD tăng cường nỗ lực bản thân để đạt được phần thưởng. Nhà trường cần nghiên cứu điều chỉnh nâng cao giá trị các mức

thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay, khi xây dựng được các quy định rõ ràng về các mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho GV để làm tăng kỳ vọng cho họ về quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

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

Về chính sách phúc lợi

Các chế độ phúc lợi bắt buộc và tự nguyện được nhà trường thực hiện khá nghiêm túc. Để tăng thêm tính đa dạng các chương trình phúc lợi nhằm khuyến khích đội ngũ cán bộ công nhân viên nhà trường phát huy cao nhất khả năng của bản thân mình thì các phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Tùy vào từng thời kỳ và khả năng tài chính của nhà trường mà nhà trường cần duy trì và nâng cao hơn mức chi các loại phúc lợi như các ngày lễ, tết, các trợ cấp cho giáo dục đào tạo,... Với các khoản mức chi của từng loại phúc lợi đó cần quy định mức cụ thể và công khai với cán bộ nhân viên nhà trường.

Nhà trường cần thông tin thường xuyên, giải thích rõ cho GV hiểu các chế độ phúc lợi mà họ nhận được, Các chương trình hội diễn văn nghệ, giao lưu thể thao, hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè giúp cán bộ nhân viên giải tỏa những căng thẳng sau giờ làm việc, phục hồi lại sức khỏe, tăng thêm tinh thần đoàn kết, hiểu biết giữa cấp trên và cấp dưới góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong những giai đoạn tiếp theo.

Khi nhà quản lý lựa chọn các loại phúc lợi nào cần xem xét đến tính khả thi của nó và phản ứng của người GV, bởi lựa chọn đó có thể thất bại nếu không có được sự ủng hộ và tham gia tự nguyện của các GV trong nhà

trường, đó là bằng cách tiến hành khảo sát nhằm thu hút GV tham gia đóng góp ý kiến. Chương trình phúc lợi nên chú ý đến từng GV khác nhau để điều chỉnh cho phù hợp, với những GV trẻ còn khó khăn về kinh tế nên có những hỗ trợ tốt về nhà ở và quan tâm hơn đến đời sống tinh thần khi phải thường xuyên xa gia đình của các GV nhà trường.

3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính

3.2.3.1. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc trở thành thước đo chính xác mức đóng góp của đội ngũ GV trường CDDLHN

Mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc là phản ánh chính xác và công bằng kết quả làm việc của GV. Để đánh giá thực hiện công việc tạo được động lực lao động thì hệ thống tiêu chí đánh giá và quy trình đánh giá phải minh bạch, đảm bảo tính khoa học và mang lại hiệu quả cao. Sau đây, tác giả muốn đề xuất của cá nhân liên quan đến công tác đánh giá ở trường:

Một là, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân sự của trường.

Bản kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở đánh giá NLD của NLD với các quyết định nhân sự của tổ chức, cho thấy việc đánh giá này không mang tính hình thức mà nó liên quan đến lợi ích của họ. Cụ thể:

- Sử dụng trong công tác trả lương, thưởng: kết quả đó là cơ sở để xét tăng lương, xét thi đua khen thưởng.
- Sử dụng trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực: căn cứ vào bản này sẽ phát hiện nguyên nhân vì sao GV chưa hoàn thành nhiệm vụ hoặc hoàn thành với chất lượng thấp. Từ đó, nhà trường xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho GV được chính xác.
- Kết quả đánh giá của bản thực hiện công việc được sử dụng trong công tác đề bạt, thăng tiến, kỷ luật: từng bản đánh giá kết quả thực hiện công

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

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

ail à, khâu xét thi đua cấp trường. Cần cải tiến, bỏ qua các công đoạn rườm rà, mất thời gian. Hiện tại hình thức xét thi đua là bỏ phiếu kín nhưng không đảm bảo tính minh bạch, rõ ràng. Có thể thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Hội đồng bình xét thi đua cấp trường tiến hành so sánh kết quả bình xét ở cấp đơn vị của từng GV, dựa thêm vào thông tin vi phạm quy chế giảng dạy, coi thi của GV (số liệu được theo dõi tại Phòng đào tạo) để đối chiếu, phân tích.

Bước 2: Quyết định danh hiệu thi đua của từng trường hợp bằng biểu quyết giơ tay thay vì bỏ phiếu kín.

Ba là, luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên đặc biệt là đội ngũ GV luôn phấn đấu đạt kết quả cao trong công việc, xét hệ số thi đua cần có sự phân biệt rõ giữa GV giỏi và GV tiên tiến, giữa GV hoàn thành nhiệm vụ và GV không hoàn thành nhiệm vụ. Nhà trường có thể áp dụng mức thi đua như sau:

Bảng 3.1: Hệ số thi đua

STT	Danh hiệu	Hệ số thi đua hiện tại	Hệ số thi đua đề xuất
1	Lao động không hoàn thành công việc	0,7	0,6
2	Lao động hoàn thành tốt công việc	1,0	1,1
3	Lao động tiên tiến	1,1	1,2
4	GV giỏi và chiến sĩ thi đua cấp cơ sở	1,2	1,4

3.2.3.2. *Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học của GV trong toàn trường*

Văn hóa của môi trường ở trường đại học, cao đẳng khác với các trường phổ thông chính là hoạt động nghiên cứu khoa học. Ở trường nào có hoạt động nghiên cứu khoa học mạnh sẽ tạo nên văn hóa mạnh ngược lại không khí hoạt động khoa học thiếu sôi nổi sẽ tạo nên văn hóa yếu. Nhà trường cần chú ý tới việc hoạt động nghiên cứu khoa học trong GV, đây là cách làm tăng thêm tính hấp dẫn và thách thức trong công việc cho GV.

Nhà trường nên tổ chức, phát động các cuộc thi đua như dạy tốt, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật hoặc có đề tài nghiên cứu khoa học cho GV phát huy khả năng của mình. Cần quy định rõ ràng, cụ thể về thời gian hoàn thành các kết quả nghiên cứu cần đạt được trong từng năm học, các khoa xây dựng định hướng nghiên cứu khoa học cho từng nhóm GV, xác định ưu thế nghiên cứu khoa học của khoa trong từng giai đoạn.

Nhà trường hỗ trợ kinh phí cho các đề tài nghiên cứu khoa học ở cấp Trường. Số lượng các đề tài nghiên cứu cũng nên mở rộng hơn ở các Khoa, có biện pháp khuyến khích các GV cùng nghiên cứu chung để nhiều người được nghiên cứu khoa học. Kết nối với một số trường đại học, viện nghiên cứu để xây dựng các nhóm giáo viên trẻ tiếp tục nghiên cứu. Tập trung đầu tư trang thiết bị tạo ra những định hướng nghiên cứu cho phép trường tiếp cận

với những trường trọng điểm trong nước, vươn tới hội nhập, thông qua các bài báo được xuất bản trong tạp chí chuyên ngành trong nước và quốc tế.

Với những đề tài cấp trường không được phê duyệt, GV có thể xin được nghiên cứu đề tài cấp khoa (xin kinh phí hỗ trợ của Khoa), các trưởng, phó khoa sẽ căn cứ vào đề tài cấp khoa của GV để gửi đăng ký cấp Trường.

3.2.3.3. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho NLD

Môi trường làm việc ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của NLD và hiệu quả làm việc của họ. Nhà trường nên quan tâm đến các giải pháp để tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, thoải mái cho cán bộ công nhân viên trong nhà trường, đó là:

- Sửa chữa các trang thiết bị dạy học, máy móc, máy chiếu phòng học theo định kỳ đảm bảo luôn hoạt động tốt. Thường xuyên kiểm tra, bảo quản và kiểm kê tài sản theo định kỳ.

- Đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học, đầu tư đủ phòng học, phòng thực hành của khoa chế biến. Luôn có nhân viên phụ trách kỹ thuật am hiểu máy móc thiết bị để giúp GV khi lên lớp lúc cần thiết.

- Lãnh đạo nhà trường cần quan tâm tạo điều kiện cho GV trong giờ giấc làm việc, tự chủ trong công việc sẽ giúp họ có thêm thời gian nghiên cứu khoa học và nghiên cứu thêm lấy kiến thức nhằm nâng cao trình độ bản thân mình.

- Có thể giảm bớt các công việc hành chính, các cuộc hội họp để GV đầu tư thêm thời gian cho nghiên cứu chuyên môn phục vụ giảng dạy

- Tạo nguồn kinh phí để thực hiện mua sắm vật tư nguyên liệu, những linh kiện thay thế trong máy móc, thiết bị nhằm phục vụ kịp thời trong quá trình giảng dạy.

- Với đội ngũ GV trẻ mới vào trường nhà trường có thể tạo điều kiện về nhà ở bằng cách hỗ trợ một khoản tiền hàng tháng với các GV phải thuê nhà

trợ, có thể xây dựng khu tập thể trong trường cho nhân viên ở. Đối với những GV có trình độ cao đã được ưu tiên trong tuyển dụng thì nhà trường có thể lập đề án trình Bộ để xây dựng nhà chung cư cao tầng cho GV.

3.2.3.4. Tăng cường cơ hội học tập, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho GV

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

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

Phương thức tiến hành: đa dạng hóa các loại hình đào tạo nhằm thu hút số lượng GV tham gia nhiều nhất. Khuyến khích thêm việc đào tạo ở nước ngoài ngoài Luxembourg mà có thể ở những nơi danh tiếng hơn. Cần đổi mới quá trình đào tạo theo hướng hiện đại và thuộc về chuyên môn của lĩnh vực đào tạo sau đại học

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

việc quy hoạch diện những GV học đào tạo nâng cao trình độ học vấn để lập danh sách cử GV đi đào tạo hàng năm.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2.3.5. Giải pháp đối với bản thân GV để tăng động lực lao động

Bản thân NLĐ khó có động lực làm việc cao nếu họ không có nhận thức và có hành vi tích cực. Để có động lực cao trong công việc thì GV cần có

thái độ hợp tác trong công việc, cải tiến hành vi của chính bản thân. Do đó, bản thân họ cần:

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

Nâng cao đạo đức nghề giáo:

Đạo đức của nhà giáo có ảnh hưởng to lớn đến việc hình thành nhân cách, đạo đức của người học. Đảm trách sứ mệnh quan trọng và thiêng liêng đó không ai khác chính là đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục. Bởi vậy, nâng cao phẩm chất của nhà giáo vô cùng quan trọng

Nhà giáo cần có đạo đức nghề nghiệp: “tâm huyết với nghề nghiệp, có ý thức giữ gìn danh dự, lương tâm nhà giáo”, có tinh thần đoàn kết, thương yêu, giúp đỡ đồng nghiệp, đối xử hòa nhã với người học, đồng nghiệp, sẵn sàng giúp đỡ, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người học, đồng nghiệp và chung cả cộng đồng. Cần “công bằng trong giảng dạy”, “chống bệnh thành tích”, luôn thường xuyên học tập nâng cao trình độ chuyên môn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của sự nghiệp giáo dục.

Để nâng cao hơn nữa đạo đức nhà giáo đáp ứng yêu cầu đào tạo của nhà trường nói riêng và sự nghiệp giáo dục nói chung, nhà trường cùng với cán bộ GV đẩy mạnh việc “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí

Minh”, rèn luyện có phẩm chất chính trị vững vàng, có lối sống và ứng xử chuẩn mực, thực sự là tấm gương cho người học noi theo. .

Đây là yếu tố khá quan trọng giúp người GV ý thức rõ vai trò của mình, tự tạo thêm động lực lao động cho bản thân trong quá trình làm việc tại nhà trường.

GV cần có đủ sức khỏe để làm việc

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

3.2.3.6. Thường xuyên theo dõi, đánh giá kết quả các hoạt động tạo động lực

Hoạt động tạo động lực có thể được đánh giá thông qua các chỉ tiêu gián tiếp như: năng suất làm việc, hiệu quả công việc, tinh thần làm việc, căn cứ vào số nhân viên đã bỏ việc, mức độ hài lòng của nhân viên. Từ đó đưa ra các giải pháp kịp thời và đúng đắn về công tác tạo động lực lao động.

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

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

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

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

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực lao động và những căn cứ, định hướng phát triển ở trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội trong những năm tới. Tác giả đã đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm tăng cường động lực làm việc cho giảng viên nhà trường. Một trong những giải pháp được nhắc đến chính là việc thực hiện quy chế lương, thưởng, chế độ đãi ngộ đối với giảng viên nhà trường sẽ là động lực to lớn thúc đẩy họ hoàn thành tốt công việc hơn. Song song với giải pháp này nhà trường cũng cần thúc đẩy các giải pháp khác về mặt tinh thần để tạo một môi trường làm việc lành mạnh, bầu không khí vui vẻ , đoàn kết để người lao động có tâm lý thoải mái khi đến làm việc.

Biện pháp kích thích vật chất kết hợp với tinh thần một cách hài hòa sẽ mang đến năng suất, chất lượng lao động cao. Trong quá trình tìm hiểu chuyên sâu về tạo động lực cho giảng viên tại trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội cũng như ở một trường Đại học, Cao đẳng khác, tác giả cũng đã đưa ra một số khuyến nghị cơ bản với cơ quan quản lý để góp phần thúc đẩy công tác tạo động lực lao động cho giảng viên ngày một tốt hơn.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Kết luận

“Nguồn nhân lực – chìa khóa của sự thành công”, điều đó thực sự đúng trong giai đoạn hiện nay và ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trước cánh cửa hội nhập kinh tế quốc tế. Vấn đề tạo động lực lao động có vai trò rất yếu trong công tác quản trị nhân lực. Trong nhà trường, công tác tạo động lực thúc đẩy làm việc cho đội ngũ GV và công nhân viên giúp họ hăng say làm việc, nâng cao trình độ để đổi mới phương pháp giảng dạy, mang đến hiệu quả cho người học. Mặt khác, còn giúp cho đội ngũ GV yên tâm làm việc, gắn bó với nhà trường hơn.

Để đảm bảo được nguồn lực GV của trường luôn ổn định và có hiệu quả làm việc cao, Ban giám hiệu trường CDDLHN cần quan tâm đặc biệt đến các công cụ tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV của trường. Vì thế đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có kỹ năng thuyết phục, khuyến khích động viên và tạo động lực làm việc cho người giáo viên. Hiện nay, có rất nhiều quan điểm và công cụ tạo động lực khác nhau. Mỗi một quan điểm đều có các điểm mạnh, điểm yếu nhất định cho nên Ban giám hiệu trường CDDLHN cần lựa chọn những công cụ phù hợp nhất với phong cách lãnh đạo và hoàn cảnh cụ thể của trường trong từng giai đoạn.

Tác giả hy vọng những giải pháp nêu trên nếu được áp dụng sẽ phần nào thúc đẩy việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ GV của nhà trường. Và trong thời gian tới nhà trường nên quan tâm hơn đến hoạt động tạo động lực để NLD nỗ lực cống hiến và làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả công việc

Do kiến thức còn hạn chế nên luận văn không thể tránh khỏi sai sót, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của Thầy cô và các bạn để có thể được hoàn thiện hơn

Khuyến nghị đối với Nhà nước đối với công tác tạo động lực lao động cho GV trường CDDLHN

Sau một thời gian tìm hiểu và đưa ra các giải pháp tạo động lực của NLD nói chung và của trường CDDLHN nói riêng, tác giả xin đưa ra một số khuyến nghị như sau:

Thực hiện theo mục tiêu của ngành giáo dục thì muốn xây dựng được đội ngũ những người yêu nghề thực sự thì vấn đề hiện này là mức tiền lương cho GV cần được thay đổi. Đó là mức lương của họ có phản ánh đúng trọng trách và công sức mà họ bỏ ra hay không, có đủ đảm bảo cho cuộc sống hiện nay đối với những người công tác trong ngành giáo dục nói chung cũng như bộ phận GV của nhà trường nói riêng. Đồng thời, mức lương của nghề dạy học cần phải đủ hấp dẫn nhằm lôi kéo được các thầy cô giỏi vào trường.

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

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

Cụ thể hơn cần phụ cấp đúng lớp và giờ dạy thêm vì GV là công việc của trí thức đòi hỏi tính trách nhiệm và sáng tạo cao. Áp lực về độ chính xác của nội dung bài giảng truyền tải đến cho sinh viên cũng cao, họ luôn phải tìm tòi và sáng tạo trong phương pháp sư phạm phù hợp với từng đối tượng người học.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp thành phố HCM
1. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. PGS.TS Mai Quốc Chánh (2011), *Bài giảng Tạo động lực cho NLĐ*, Trường Đại học Công đoàn, Hà Nội.
3. Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
4. PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà & PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học quản lý II*, NXB Khoa học kỹ thuật
5. TS. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
6. TS. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực II*, NXB Lao động xã hội
7. Nguyễn Thị Thu Hiền (2013), Luận văn “*Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho NLĐ tại Công ty sản xuất kinh doanh đầu tư và dịch vụ Việt Hà*” – ĐH Kinh tế quốc dân
8. Bùi Liên (2013), Luận văn *một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long*
<http://luanvan.net.vn/luan-van/luan-van-mot-so-giai-phap-hoan-thien-cong-tac-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-do-hop-ha-long-56477/>
9. Một số học thuyết tạo động lực,
<http://voer.edu.vn/m/mot-so-hoc-thuyet-ve-tao-dong-luc/431e26e6>
10. Phương pháp tạo động lực – bí quyết làm ít được nhiều
<http://kynang.7pop.net/2011/03/phuong-phap-tao-dong-luc-bi-quyet-lam-it.html>
11. Nguyễn Văn Sơn (2009), *Những vấn đề chung về tạo động lực lao động*

<http://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-cao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>

12. Cao động lực trong nhân viên,
http://hrclub.com.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=485:tong-lc-trong-nhan-vien&catid=57:thng-ngoai-tin&Itemid=144
13. Thống kê của Phòng Công tác sinh viên trường CĐDLHN
14. Thống kê của Phòng Tổ chức Cán bộ - trường CĐDLHN
15. PGS.TS Nguyễn Tiếp & TS. Lê Thanh Hà (2011), *Giáo trình Tiền lương – tiền công*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
16. PGS.TS Nguyễn Tiếp (2008), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
17. TS. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê
18. Ths. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
19. Vũ Thị Uyên (2006), *Văn hóa doanh nghiệp – Một động lực của NLĐ*, tạp chí Lao động và xã hội
20. Vũ Thị Uyên (2007), “*Giải tỏa sự căng thẳng trong công việc để duy trì động lực làm việc của lao động quản lý trong doanh nghiệp ở Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế và phát triển

PHỤ LỤC 01
DANH MỤC CÁC ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CÁC CẤP CỦA
TRƯỜNG CDDLHN

TT	Tên đề tài	Chủ nhiệm đề tài	Đơn vị chủ trì	Năm hoàn thành
I.	Đề tài NCKH cấp Bộ, Ngành			
1	Cơ sở khoa học cho việc đào tạo và bồi dưỡng giáo viên giảng dạy nghề du lịch-khách sạn	TS. Trịnh Xuân Dũng	Trường THNV Du lịch Hà Nội	2000
2	Nghiên cứu tổ chức và hoạt động của Khách sạn Trường trong mô hình Trường, Khách sạn	PGS.TS. Trịnh Xuân Dũng	Trường TH Nghiệp vụ Du lịch Hà Nội	2002
3	Nghiên cứu các món ăn phù hợp với khách du lịch ở một số nước là thị trường du lịch trọng điểm gửi khách tới Việt Nam	PGS.TS. Trịnh Xuân Dũng	Trường TH Nghiệp vụ Du lịch Hà Nội	2002
4	Nghiên cứu xây dựng chương trình đào tạo liên thông giữa Trung học chuyên nghiệp và cao đẳng trong hai chuyên ngành Quản trị kinh doanh khách sạn và hướng dẫn viên du lịch	PGS.TS. Trịnh Xuân Dũng	Trường TH Nghiệp vụ Du lịch Hà Nội	2004
5	Biên soạn giáo trình điện tử ứng dụng vào công tác giảng dạy và học tập chuyên ngành Lễ tân Khách sạn và Chế biến món ăn hệ Trung học nghiệp vụ	KS. Nguyễn Lê Minh	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2004

	Du lịch			
6	Nghiên cứu đánh giá tác động qua lại giữa môi trường xã hội với hoạt động du lịch nhằm góp phần phát triển du lịch bền vững tại thị xã Sầm Sơn – Thanh Hóa	GS.TS. Nguyễn Văn Đính	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2006 2007
7	Nghiên cứu đặc điểm và đề xuất giải pháp đẩy mạnh phát triển thị trường khách du lịch nội địa góp phần thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2010	GS.TS. Nguyễn Văn Đính	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2006 2007
8	Nghiên cứu đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác tuyên truyền quảng bá thông tin qua các ấn phẩm thông tin du lịch đối với một số thị trường du lịch quốc tế trọng điểm	TS. Lê Anh Tuấn	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2006 2007
9	Thực trạng và giải pháp đẩy mạnh loại hình du lịch chữa bệnh tại Việt Nam	TS. Nguyễn Mạnh Ty	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2007 2008
10	Thực trạng và giải pháp phát triển các sản phẩm du lịch hồ Thác Bà - Yên Bái nhằm nâng cao chất lượng hoạt động du lịch tại tỉnh Yên Bái	Ths. Nguyễn Trùng Khánh	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2008 2009
11	Các giải pháp xúc tiến quảng bá văn hoá ẩm thực Việt Nam đối với thị trường khách du lịch châu Âu	TS. Lê Anh Tuấn	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2008 2009

12	Nghiên cứu xây dựng mã ngành đào tạo du lịch bậc đại học ở Việt Nam	TS. Nguyễn Mạnh Ty – Phó Hiệu trưởng	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2008 – 2009
13	Nghiên cứu loại hình du lịch tâm linh ở Việt Nam	TS. Nguyễn Trùng Khánh	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2011 – 2012
14	Nghiên cứu món ăn Việt phục vụ phát triển du lịch	PGS.TS. Lê Anh Tuấn	Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2014 – 2015 <i>ang triể khai</i>
II.	Đề tài NCKH cấp Trường			
1	Một số giải pháp nâng cao ý thức trong học tập của học sinh, sinh viên tại trường CDDLHN	Ths. Thẩm Quốc Chính	Khoa QT Lữ hành - Hướng dẫn, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2010 – 2011
2	Thực trạng và giải pháp tăng cường hợp tác quốc tế nhằm nâng cao chất lượng GD&ĐT của Trường CDDLHN trong bối cảnh hội nhập	Ths. Vũ Hoài Nam	Phòng QLKH&HTQT, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2010 – 2011
3	Xây dựng bài giảng Tin học đại cương thực hiện bởi công cụ soạn bài giảng Viewlet	Ths. Vũ Việt Dũng	Khoa Công nghệ Thông tin Du lịch, Trường CĐ Du	2010 – 2011

			lịch Hà Nội	
4	Vận dụng và khai thác các hoạt động thực hành có tính chất hướng nghiệp trong lớp học ngoại ngữ chuyên ngành du lịch tại Trường CDDLHN	Ths. Nguyễn Việt Dũng	Khoa Ngoại ngữ Du lịch, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2010 - 2011
5	Nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác Thông tin và Thư viện	Ông Vũ Thế Phiệt	Trung tâm Thông tin - Thư viện, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2010 - 2011
6	Nghiên cứu đánh giá kết quả học tập ngoại ngữ của sinh viên Trường CDDLHN theo hướng phát triển năng lực	Ths. Hoàng Văn Thái	Khoa Ngoại ngữ Du lịch, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2013
7	Nghiên cứu nhu cầu của các doanh nghiệp du lịch đối với sản phẩm đào tạo của Trường CDDLHN	Ths. Nguyễn Thị Mai Sinh - Khoa Cơ sở Ngành	Khoa Cơ sở Ngành - Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2013
8	Một số giải pháp nâng cao chất lượng giảng dạy lý thuyết tại Trường CDDLHN	Ths. Nguyễn Tuấn Ngọc	Khoa Cơ sở Ngành - Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2013
9	Một số giải pháp nâng cao hiệu quả định hướng nghề nghiệp trong Trường CDDLHN hiện nay	Ông Vũ Việt Dũng	Khoa Công nghệ Thông tin Du lịch,	2013

			Trường CĐ Du lịch Hà Nội	
10	Xây dựng chương trình đào tạo theo tiếp cận năng lực đáp ứng yêu cầu phát triển trường CĐDLHN	Ths. Ngô Trung Hà	Phòng Đào tạo, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2014 (Đang triển khai)
11	Khảo sát và đánh giá động cơ học tập của học sinh, sinh viên trong trường CĐDLHN	Ths. Mai Quốc Tuấn	Khoa Cơ sở ngành, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2014 (Đang triển khai)
12	Đổi mới nâng cao chất lượng giảng dạy và học tập môn lý luận chính trị trường CĐDLHN	Ths. Nguyễn Văn Lin	Khoa Giáo dục cơ bản, Trường CĐ Du lịch Hà Nội	2014 (Đang triển khai)

PHỤ LỤC 02
PHIẾU ĐIỀU TRA
KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GV TRƯỜNG
CDDLHN

Để đánh giá công tác tạo động lực lao động cho NLD tại trường CDDLHN hiện nay. Để số liệu thu thập chính xác, chúng tôi rất mong nhận được câu trả lời chính xác của anh/ chị.

Xin cảm ơn Anh/ chị về sự hợp tác!

Họ tên anh/ chị:

Chức vụ:

Tuổi: **Giới tính:**

Khoa:.....

Trình độ:

- a. Giáo sư
- b. Phó Giáo sư
- c. Tiến sỹ
- d. Thạc sỹ
- e. Đại học

Thời gian làm việc tại trường:

- a. Dưới 3 năm
- b. Từ 3 đến 5 năm
- c. Từ 6 đến 10 năm
- d. Trên 10 năm

Trong các câu hỏi dưới đây, đối với những lựa chọn khác thì anh/ chị vui lòng nêu cụ thể ý kiến của bản thân

1. Vị trí công việc hiện tại của anh/chị tại trường
 - a. GV
 - b. Trưởng, phó khoa
 - c. Thành viên Ban giám hiệu nhà trường
 - d. Trưởng, phó cá bộ môn
2. Xin anh/ chị cho biết mức độ hài lòng đối với công việc đang làm tại nhà trường hiện nay (khoanh tròn vào ý kiến mà anh/ chị chọn)
 - a. Không có ý kiến gì
 - b. Không đồng ý
 - c. Hoàn toàn không đồng ý
 - d. Gần như đồng ý
 - e. Hoàn toàn đồng ý
3. Anh/ chị đánh giá thế nào về môi trường làm việc tại trường
 - a. Rất tốt
 - b. Bình thường
 - c. Cần thay đổi toàn diện
 - d. Cần điều chỉnh một số
4. Trong quá trình làm việc tại trường, anh/ chị có được đi học nâng cao trình độ hay tham dự các dự án, hội thảo của nhà trường không?
 - a. Thường xuyên, định kỳ
 - b. thỉnh thoảng
 - c. Phụ thuộc vào chương trình, kế hoạch của nhà trường
 - d. Chưa bao giờ
5. Anh/ chị đánh giá thế nào sau mỗi đợt đào tạo?
 - a. Rất hiệu quả
 - b. Không hiệu quả
 - c. Tùy vào từng đợt
 - d. Khác...

6. Anh/ chị cho biết mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố dưới đây liên quan đến công việc đang đảm nhận tại nhà trường hiện nay

1: *Rất không đồng ý* 2: *Không đồng ý* 3: *Không có ý kiến rõ ràng*
 4: *Gần như đồng ý* 5: *Hoàn toàn đồng ý*

Câu hỏi	Mức độ				
	1	2	3	4	5
1. Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả THCV					
2. Tiền lương đảm bảo công bằng so với bên ngoài					
3. Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh					
4. Điều kiện xét tăng lương là hợp lý					
5. Anh/ chị hài lòng với mức thu nhập hiện tại của mình					
6. Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV					
7. Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý					
8. Mức thưởng là hợp lý					
9. Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao					
10. Hài lòng với mức thưởng nhận được					
11. Các khoản phúc lợi được thể hiện rõ ràng, cụ thể					
12. Hài lòng với chính sách phúc lợi của nhà trường hiện nay					
13. Hiểu và biết rõ các khoản phúc lợi đang được nhận					
14. Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý					

15. Công việc thú vị, thử thách					
16. Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc					
17. Khối lượng công việc hợp lý phù hợp với khả năng, sở trường					
18. Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được					
19. Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
20. Làm đúng vị trí yêu thích					
21. HÀi lòng với vị trí công việc hiện tại					
22. Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.					
23. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
24. Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					
25. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
26. Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc					
27. Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNL					
28. HÀi lòng với công tác đánh giá THCV					
29. Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả					
30. Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai					
31. Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ					

32. Phương pháp đào tạo phù hợp					
33. Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp					
34. Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo					
35. HÀi lòng với công tác đào tạo					

7. Trong điều kiện làm việc hiện tại, anh/ chị có định tiếp tục làm việc tại trường không?

- a. Có
- b. Không
- c. Chưa biết

8. Để đưa ra lý do muốn nghỉ việc, theo anh/ chị đó là gì?

- a. Lương thấp
- b. Mâu thuẫn với cấp trên và đồng nghiệp
- c. Không có cơ hội phát triển
- d. Môi trường và điều kiện làm việc chưa tốt
- e. Lý do khác.....

9. Hiện nay anh/ chị đang được hưởng các chế độ phúc lợi nào?

- a. Được trợ cấp nhà ở
- b. Hỗ trợ bữa ăn trưa
- c. Trợ cấp đi lại khi đi công tác
- d. Thời gian làm việc linh hoạt
- e. Trợ cấp khác...

PHỤ LỤC 03

KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ VỀ CÁC CHẾ ĐỘ PHÚC LỢI CỦA TRƯỜNG CDDLHN

Để đánh giá công tác tạo động lực lao động cho NLD tại trường CDDLHN hiện nay. Để số liệu thu thập chính xác, chúng tôi rất mong nhận được câu trả lời chính xác của anh/ chị.

Xin cảm ơn Anh/ chị về sự hợp tác!

Họ tên anh/ chị:

Chức vụ:

Tuổi: **Giới tính:**

Khoa:.....

1. Trình độ:

- a. Giáo sư
- b. Phó Giáo sư
- c. Tiến sỹ
- d. Thạc sỹ
- e. Đại học

2. Thời gian làm việc tại trường:

- a. Dưới 3 năm
- b. Từ 3 đến 5 năm
- c. Từ 6 đến 10 năm
- d. Trên 10 năm

3. Hiện tại, anh/ chị đang được hưởng những loại phúc lợi nào?

- a. Được trợ cấp đi lại khi đi công tác
- b. Kiểm tra sức khỏe định kỳ
- c. Ngày nghỉ hàng năm

- d. Được hỗ trợ ăn trưa tại trường
- e. Được hỗ trợ nhà ở
- f. Thời gian làm việc linh hoạt

4. Ngoài những phúc lợi đang được hưởng, anh/ chị mong muốn nhận được những loại phúc lợi nào khác? (liệt kê những điều quan trọng nhất)

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 04

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

A. Thông tin chung

Về độ tuổi:

STT	Độ tuổi của GV	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 30 tuổi	42	17,72
2	Từ 31 - dưới 40 tuổi	128	54,01
3	Từ 41 - dưới 50 tuổi	45	18,99
4	Từ 51 – 60 tuổi	22	9,28
Tổng		237	100

Về giới tính

STT	Giới tính	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Nam	93	39,24
2	Nữ	144	60,76
Tổng		237	100

B. Tổng hợp kết quả điều tra

1. Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên kết quả THCV

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	11	9,31
Không đồng ý	18	15,25
Không có ý kiến rõ ràng	27	22,88
Gần như đồng ý	35	29,66
Hoàn toàn đồng ý	27	22,88
Tổng cộng	118	100

2. Tiền lương được trả đảm bảo công bằng so với bên ngoài

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	4	3,93
Không đồng ý	21	17,79
Không có ý kiến rõ ràng	19	16,01
Gần như đồng ý	24	20,34
Hoàn toàn đồng ý	52	44,07
Tổng cộng	118	100

3. Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	11	9,32
Không đồng ý	39	33,05
Không có ý kiến rõ ràng	11	9,32
Gần như đồng ý	34	28,81
Hoàn toàn đồng ý	25	21,19
Tổng cộng	118	100

4. Điều kiện xét tăng lương hợp lý

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,63
Không đồng ý	14	11,86
Không có ý kiến rõ ràng	28	23,73
Gần như đồng ý	37	31,36
Hoàn toàn đồng ý	30	25,42
Tổng cộng	118	100

5. Anh/ chị hài lòng với mức lương hiện tại của mình?

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	10	18,64
Không đồng ý	34	28,81
Không có ý kiến rõ ràng	25	17,79
Gần như đồng ý	29	19,49
Hoàn toàn đồng ý	20	16,95
Tổng cộng	118	100

6. Các khoản thưởng được phân chia công bằng dựa trên kết quả THCV

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,63
Không đồng ý	37	31,36
Không có ý kiến rõ ràng	14	11,86
Gần như đồng ý	24	20,34
Hoàn toàn đồng ý	34	28,81
Tổng cộng	118	100

7. Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,63
Không đồng ý	37	31,36
Không có ý kiến rõ ràng	11	9,32
Gần như đồng ý	55	46,61
Hoàn toàn đồng ý	6	5,08
Tổng cộng	118	100

8. Mức thưởng GV nhận được là hợp lý

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	15	12,71
Không đồng ý	33	27,97
Không có ý kiến rõ ràng	31	26,27
Gần như đồng ý	29	24,58
Hoàn toàn đồng ý	10	8,47
Tổng cộng	118	100

9. Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	8	6,78
Không đồng ý	30	25,42
Không có ý kiến rõ ràng	31	26,27
Gần như đồng ý	25	21,19
Hoàn toàn đồng ý	24	20,34
Tổng cộng	118	100

10. Anh/ chị hài lòng với mức thưởng nhận được không?

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	7	5,93
Không đồng ý	36	30,51
Không có ý kiến rõ ràng	13	11,02
Gần như đồng ý	52	44,07
Hoàn toàn đồng ý	10	8,47
Tổng cộng	118	100

11. Các khoản phúc lợi mà anh/ chị nhận được thể hiện rõ ràng, cụ thể

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	0	0
Không đồng ý	16	13,56
Không có ý kiến rõ ràng	55	46,61
Gần như đồng ý	38	32,2
Hoàn toàn đồng ý	9	7,63
Tổng cộng	118	100

12. Anh/ chị hài lòng với chính sách phúc lợi của nhà trường hiện nay

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	7	5,93
Không đồng ý	15	12,71
Không có ý kiến rõ ràng	48	40,68
Gần như đồng ý	40	33,89
Hoàn toàn đồng ý	8	6,78
Tổng cộng	118	100

13. Anh/ chị hiểu và biết rõ các khoản phúc lợi đang được nhận

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,63
Không đồng ý	14	11,86
Không có ý kiến rõ ràng	39	33,05
Gần như đồng ý	45	38,14
Hoàn toàn đồng ý	11	9,32
Tổng cộng	118	100

14. Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	5	4,2
Không đồng ý	21	17,8
Không có ý kiến rõ ràng	11	9,3
Gần như đồng ý	62	52,5
Hoàn toàn đồng ý	19	16,1
Tổng cộng	118	100

15. Theo anh/ chị công việc có thú vị và thách thức

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	10	8,5
Không đồng ý	35	29,7
Không có ý kiến rõ ràng	12	10,2
Gần như đồng ý	51	43,2
Hoàn toàn đồng ý	10	8,5
Tổng cộng	118	100

16. Anh/ chị có hiểu rõ nhiệm vụ và yêu cầu của công việc không

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	5	4,2
Không đồng ý	8	6,8
Không có ý kiến rõ ràng	9	7,6
Gần như đồng ý	34	28,8
Hoàn toàn đồng ý	62	52,5
Tổng cộng	118	100

17. Khối lượng công việc được giao có phù hợp với khả năng, sở trường của bản thân

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,6
Không đồng ý	17	14,4
Không có ý kiến rõ ràng	14	11,9
Gần như đồng ý	44	37,3
Hoàn toàn đồng ý	34	28,8
Tổng cộng	118	100

18. Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,6
Không đồng ý	25	21,2
Không có ý kiến rõ ràng	17	14,4
Gần như đồng ý	33	27,9
Hoàn toàn đồng ý	34	28,8
Tổng cộng	118	100

19. Anh/ chị có cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc không?

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	8	6,8
Không đồng ý	12	10,2
Không có ý kiến rõ ràng	15	12,7
Gần như đồng ý	59	50
Hoàn toàn đồng ý	24	20,3
Tổng cộng	118	100

20. Anh/ chị có làm đúng vị trí mà mình yêu thích không?

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	14	11,9
Không đồng ý	35	29,7
Không có ý kiến rõ ràng	15	12,7
Gần như đồng ý	38	32,2
Hoàn toàn đồng ý	16	13,6
Tổng cộng	118	100

21. Anh/ chị có hài lòng với vị trí công việc hiện tại không

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,6
Không đồng ý	31	26,3
Không có ý kiến rõ ràng	11	9,3
Gần như đồng ý	55	46,6
Hoàn toàn đồng ý	12	10,2
Tổng cộng	118	100

22. Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	5	4,24
Không đồng ý	7	5,93
Không có ý kiến rõ ràng	9	7,63
Gần như đồng ý	42	35,59
Hoàn toàn đồng ý	55	46,61
Tổng cộng	118	100

23. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	17	14,41
Không đồng ý	36	30,51
Không có ý kiến rõ ràng	12	10,17
Gần như đồng ý	42	35,59
Hoàn toàn đồng ý	11	9,32
Tổng cộng	118	100

24. Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	5	4,24
Không đồng ý	38	32,20
Không có ý kiến rõ ràng	25	21,19
Gần như đồng ý	29	24,58
Hoàn toàn đồng ý	21	17,79
Tổng cộng	118	100

25. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	19	16,1
Không đồng ý	34	28,81
Không có ý kiến rõ ràng	16	13,56
Gần như đồng ý	24	20,34
Hoàn toàn đồng ý	25	21,19
Tổng cộng	118	100

26. Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	21	17,79
Không đồng ý	38	32,2
Không có ý kiến rõ ràng	15	12,71
Gần như đồng ý	30	25,42
Hoàn toàn đồng ý	14	11,86
Tổng cộng	118	100

27. Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,63
Không đồng ý	41	34,75
Không có ý kiến rõ ràng	12	10,17
Gần như đồng ý	45	38,14
Hoàn toàn đồng ý	11	9,32
Tổng cộng	118	100

28. HÀi lòng với công tác đánh giá THCV

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	16	13,56
Không đồng ý	33	27,97
Không có ý kiến rõ ràng	22	18,64
Gần như đồng ý	30	25,42
Hoàn toàn đồng ý	17	14,41
Tổng cộng	118	100

29. Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	5	4,24
Không đồng ý	15	12,71
Không có ý kiến rõ ràng	9	7,63
Gần như đồng ý	34	28,81
Hoàn toàn đồng ý	55	46,61
Tổng cộng	118	100

30. Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	15	12,71
Không đồng ý	33	27,97
Không có ý kiến rõ ràng	22	18,64
Gần như đồng ý	30	25,42
Hoàn toàn đồng ý	18	15,25
Tổng cộng	118	100

31. Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	14	11,86
Không đồng ý	31	26,27
Không có ý kiến rõ ràng	26	22,03
Gần như đồng ý	28	23,73
Hoàn toàn đồng ý	19	16,1
Tổng cộng	118	100

32. Phương pháp đào tạo phù hợp

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	15	12,71
Không đồng ý	39	33,05
Không có ý kiến rõ ràng	12	10,17
Gần như đồng ý	43	36,44
Hoàn toàn đồng ý	9	7,63
Tổng cộng	118	100

33. Theo dõi đánh giá kết quả đào tạo phù hợp

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	9	7,63
Không đồng ý	16	13,56
Không có ý kiến rõ ràng	17	14,41
Gần như đồng ý	55	46,61
Hoàn toàn đồng ý	21	17,79
Tổng cộng	118	100

34. Kết quả THCV được cải thiện rất nhiều sau đào tạo

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	8	6,78
Không đồng ý	43	36,44
Không có ý kiến rõ ràng	14	11,86
Gần như đồng ý	41	34,75
Hoàn toàn đồng ý	12	10,17
Tổng cộng	118	100

35. HÀi lòng với công tác đào tạo

Phương án trả lời	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
Rất không đồng ý	5	4,24
Không đồng ý	17	14,41
Không có ý kiến rõ ràng	15	12,71
Gần như đồng ý	39	33,05
Hoàn toàn đồng ý	42	35,59
Tổng cộng	118	100