

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

TRẦN CẨM ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG TRUNG CẤP
NGHỀ HÀ TĨNH**

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

TRẦN CẨM ANH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG TRUNG CẤP
NGHỀ HÀ TĨNH**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. VŨ HOÀNG NGÂN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Trần Cẩm Anh

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ	vi
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu	4
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	4
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	5
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	5
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Đóng góp mới của luận văn	6
7. Kết cấu luận văn	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	
TRONG TỔ CHỨC	8
1.1. Các khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Nhu cầu, động cơ và lợi ích.....	8
1.1.2. Động lực lao động.....	10
1.1.3. Tạo động lực lao động.....	11
1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động	11
1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow.....	11
1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacey Adam.....	14
1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner.....	15
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom.....	16
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động	17
1.4. Nội dung của tạo động lực lao động	19
1.4.1. Các biện pháp tạo động lực bằng kích thích vật chất.....	19

1.4.2. Các biện pháp tạo động lực bằng kích thích tinh thần	22
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số tổ chức	25
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại trường Cao đẳng nghề Việt – Đức	25
1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh	26
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI	
TRƯỜNG TRUNG CẤP NGHỀ HÀ TĨNH	29
2.1. Tổng quan về trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	29
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	29
2.1.2. Một số đặc điểm của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....	30
2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.....	39
2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	42
2.3.1. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích vật chất.....	43
2.3.2. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tinh thần	57
Biểu đồ 2.4: Ý kiến đánh giá của người lao động về môi trường làm việc tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.....	59
Bảng 2.13: Mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại phân theo.....	70
chức danh.....	70
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh... ..	72
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG	
TRUNG CẤP NGHỀ HÀ TĨNH.....	79
3.1. Phương hướng phát triển của nhà trường trong thời gian tới	79
3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của nhà trường	79
3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.....	80

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	81
3.2.1. Cải tiến chính sách tiền lương	81
3.2.2. Thực hiện tốt các chính sách khen thưởng về vật chất và tinh thần..	83
3.2.3. Sử dụng nhân lực sau đào tạo hợp lý	87
3.2.4. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc cho người lao động.	90
3.2.5. Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở phân công lao động hợp lý	92
3.2.6. Một số giải pháp khác	98
KẾT LUẬN.....	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	101
PHỤ LỤC.....	104

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
ATLĐ	An toàn lao động
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CCVCLĐ	Công chức viên chức lao động
CN	Công nhân
CNH	Công nghiệp hóa
CNVC	Công nhân viên chức
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
HĐH	Hiện đại hóa
HĐND	Hội đồng Nhân dân
HSSV	Học sinh sinh viên
LĐ	Lao động
LĐLĐ	Liên đoàn Lao động
LĐTBXH	Lao động – Thương binh – Xã hội
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
NXB	Nhà xuất bản
PTCV	Phân tích công việc
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
SL	Số lượng
UBND	Ủy ban Nhân dân
VND	Việt Nam Đồng
VSLĐ	Vệ sinh lao động
XKLĐ	Xuất khẩu lao động

DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

		TRANG
Bảng 2.1:	Cơ cấu lao động của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh theo giới tính	35
Bảng 2.2:	Cơ cấu lao động của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh theo trình độ	36
Bảng 2.3:	Cơ cấu lao động của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh theo độ tuổi	38
Bảng 2.4:	Quy định tỷ lệ % hưởng theo số chỉ tiêu giao/năm	44
Bảng 2.5:	Mức lương trả cho người lao động tại một số trường nghề trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh	45
Bảng 2.6:	Mức độ hài lòng đối với tiền lương của người lao động phân theo các đối tượng công việc	47
Bảng 2.7:	Bảng đánh giá điểm các phòng, khoa, trung tâm của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	51
Bảng 2.8:	Đánh giá xếp loại tập thể của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	52
Bảng 2.9:	Đánh giá của người lao động về chính sách đào tạo	62
Bảng 2.10:	Bảng quy định điểm đánh giá ý thức làm việc	65
Bảng 2.11:	Đánh giá của người lao động về đánh giá thực hiện công việc	66
Bảng 2.12:	Đánh giá của người lao động về phân công công việc	69
Bảng 2.13:	Mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại phân theo chức danh	70
Biểu đồ 2.1:	Tính công khai minh bạch của hệ thống tiền lương	46
Biểu đồ 2.2:	Mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền thưởng	53
Biểu đồ 2.3:	Mức độ hài lòng của người lao động đối với chế độ phúc lợi	56
Biểu đồ 2.4:	Ý kiến đánh giá của người lao động về môi trường làm việc tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	59

Biểu đồ 2.5:	Ý kiến đánh giá của người lao động về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên	73
Sơ đồ 1.1:	Tháp nhu cầu của Maslow	12
Sơ đồ 2.1:	Cơ cấu tổ chức bộ máy Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh	30

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nền tảng của bất kỳ một tổ chức nào chính là đội ngũ nhân sự (con người) vững mạnh, có năng lực và phù hợp với những công việc của tổ chức đó. Con người là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp, một tổ chức. Chính vì vậy việc quản lý con người trong tổ chức (hay quản trị nhân lực) là một lĩnh vực cực kỳ quan trọng, nó có mặt trong bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào, ở tất cả các phòng ban hay các đơn vị. Đặc biệt trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay, vai trò của quản trị nhân lực không còn đơn thuần chỉ là quản lý con người trên giấy tờ, sổ sách mà nó là một hệ thống các chức năng nhằm mục đích xây dựng cho mỗi tổ chức có một sức mạnh vững chắc để có thể ứng phó được trước những thách thức, biến động của nền kinh tế hiện nay.

Nền kinh tế thế giới đang trong giai đoạn khủng hoảng, suy thoái kéo theo đó là nền kinh tế Việt Nam cũng đang tăng trưởng chậm lại. Trước tình hình đó đòi hỏi các doanh nghiệp, tổ chức cần phải có những chính sách quản trị nhân lực phù hợp để có thể tạo động lực cho người lao động làm việc, giữ chân được những người tài nhằm giúp tổ chức thoát ra khỏi tình trạng khó khăn và tạo ra sức mạnh để tổ chức có thể đứng vững. Để làm được điều đó đòi hỏi phải nghiên cứu để tìm hiểu những nhu cầu về lợi ích vật chất cũng như tinh thần của người lao động nhằm kích thích họ phát huy được những khả năng, tiềm năng tiềm tàng của bản thân. Nếu mỗi doanh nghiệp, tổ chức có thể tạo lập, sử dụng và duy trì tốt nguồn lực này sẽ có cơ hội và lợi thế rất lớn trong việc phát triển tổ chức về sau.

Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh là một bộ phận trong hệ thống giáo dục quốc dân, dạy nghề có nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực trực tiếp trong sản xuất, kinh doanh và dịch vụ. Là một cơ sở đào tạo nghề trọng điểm của

tỉnh Hà Tĩnh, cung cấp một số lượng lớn lao động có tay nghề cao cho các khu công nghiệp, khu kinh tế trong toàn tỉnh. Với chức năng, nhiệm vụ là đào tạo nghề trình độ trung cấp, sơ cấp, dạy nghề dưới 3 tháng, giới thiệu việc làm, du học và xuất khẩu lao động chính vì thế nhà trường luôn xác định các cán bộ, giáo viên của nhà trường chính là yếu tố then chốt để tạo nên sự thành công và thu hút những người có nhu cầu học nghề đến với nhà trường. Những năm gần đây mặc dù chịu ảnh hưởng từ nhiều áp lực cạnh tranh đến từ các cơ sở dạy nghề khác nhưng nhà trường vẫn luôn quyết tâm thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên vẫn còn một số thiếu sót về tạo động lực lao động như hệ thống tiền lương còn chưa thật hấp dẫn và công bằng, các hình thức thưởng của nhà trường hiện nay còn chưa đa dạng, hay môi trường làm việc tại nhà trường chưa thực sự tốt, cơ hội thăng tiến sau đào tạo của người lao động rất mờ nhạt...Chính những điều đó đã hạn chế phần nào đến tạo động lực lao động tại nhà trường và làm cho tinh thần làm việc cũng như những của người lao động còn chưa cao. Vì lẽ đó nên trong thời gian tới trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh cần phải hạn chế và khắc phục những vấn đề trên để nhà trường có thể phát triển hơn nữa trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Để có cái nhìn cụ thể hơn về vấn đề này, trong quá trình học tập cũng như đi sâu tìm hiểu về trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh tác giả đã lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình với mục đích mang những kiến thức đã được học để áp dụng vào một vấn đề cấp thiết trong thực tế. Đồng thời cũng là để tìm hiểu những lợi ích của việc tạo tạo động lực lao động trong công tác quản trị nhân sự đến trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Qua việc tìm hiểu tại các website, các thư viện cũng như quá trình học tập và tích lũy kiến thức từ trường, tác giả nhận thấy rằng đã có rất nhiều đề tài, bài viết và các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động. Mặc dù đề tài về công tác tạo động lực lao động không còn mới nhưng lại được nhiều người nghiên cứu, tìm hiểu, điều này cho thấy rằng vấn đề tạo động lực là rất quan trọng, ảnh hưởng tới sự tồn tại và phát triển của bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào.

Đã có một số các công trình nghiên cứu cụ thể, mô tả chi tiết về tạo động lực lao động như:

Vũ Thị Uyên (2008), Luận án tiến sỹ kinh tế, “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*”. Tác giả đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong doanh nghiệp. Hệ thống đề xuất về động lực, tạo động lực lao động, các yếu tố và các biện pháp tạo động lực. Đồng thời tác giả cũng đã phân tích, đánh giá thực trạng động lực, các yếu tố tạo động lực, những mặt đạt được và những mặt còn tồn tại và đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nông nghiệp.

Lê Đình Lý (2010), Luận án tiến sỹ kinh tế, “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”. Luận án đã đóng góp nội dung về động lực của người lao động là cán bộ công chức cấp xã chịu nhiều tác động mạnh mẽ về tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, cơ hội phát triển, hơn là những tác động mang điều kiện vật chất. Từ đó đưa ra một số lưu ý khi tiến hành các phương thức tạo động lực cho đối tượng cán bộ này.

Vương Minh Kiệt (2005), “*Giữ chân nhân viên bằng cách nào*”, NXB Lao động xã hội. Cuốn sách đã chỉ ra những nguyên nhân tại sao người tài lại

ra đi và làm thế nào để giữ chân được người tài ở lại và gắn bó lâu dài với tổ chức.

Anne Bruce (2002), *How to motivate every employee: 24 proven tactics to spark productivity in the workplace*, do McGraw – Hill Professional Education phát hành. Cuốn sách đã đề cập 24 cách kích lệ tinh thần từng nhân viên như: tạo ra đội ngũ lao động đầy động cơ, biết cách thúc đẩy nhân viên, củng cố mối liên hệ giữa động cơ và thành tích, giúp nhân viên đạt hiệu quả cao hơn trong công việc, phân minh về khen thưởng và công nhận, khen thưởng và kích lệ tinh thần, giữ chân nhân viên...từ đó tạo dựng và duy trì tinh thần làm việc cao cho đội ngũ nhân viên trong tổ chức và tăng thêm giá trị cho tổ chức mình.

Từ những nội dung đã đề cập ở trên, ta có thể nhận thấy rằng tạo động lực lao động là một hoạt động đã, đang được thực hiện ở các tổ chức, doanh nghiệp thuộc nhiều ngành nghề, lĩnh vực mà mỗi ngành nghề, lĩnh vực đó lại có những đặc thù riêng. Đây cũng là vấn đề được rất nhiều học viên lựa chọn làm đề tài luận văn của mình và mặc dù không phải là vấn đề mới nhưng nó vẫn luôn là một vấn đề cấp thiết đối với bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào. Tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh cho đến nay vẫn chưa có ai nghiên cứu về vấn đề này. Vì vậy, đề tài luận văn này hoàn toàn mới và có tính thực tiễn cao xét từ nhiều mặt. Luận văn này sẽ tập trung nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động cũng như đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động tại trường trung cấp nghề Hà Tĩnh.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề tài nhằm mục đích nghiên cứu và làm sáng tỏ các vấn đề lý luận cơ bản về vấn đề tạo động lực lao động trong hoạt động của một tổ chức. Từ đó, đề tài sẽ phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động, tìm

ra nguyên nhân làm hạn chế động lực và đề ra các giải pháp tạo động lực lao động tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu và khái quát cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực lao động trong tổ chức.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: thực trạng tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh, các biện pháp tạo động lực lao động đã được thực hiện, hạn chế trong việc tạo động lực và các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

- Về thời gian: đề tài tập trung nghiên cứu tạo động lực trong những năm gần đây (năm 2012 – 2014).

- Về không gian: tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

5. Phương pháp nghiên cứu

▼ Phương pháp thu thập thông tin :

- Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng Hành chính – Tổng hợp, số liệu của nhà trường để phân tích thực trạng nguồn nhân lực.

- Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi

- Đối tượng điều tra: Lãnh đạo và nhân viên tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.
- Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động, mức độ thỏa mãn với công việc của người lao động.
- Địa điểm khảo sát: trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh, số 454, đường Hà Huy Tập, thành phố Hà Tĩnh, tỉnh Hà Tĩnh.
- Số lượng phiếu khảo sát: Có tất cả 100 phiếu khảo sát được phát. Trong 100 phiếu thì có 95 phiếu hợp lệ, tổng số 11 câu hỏi được phát tận tay cho NLĐ có kèm theo hướng dẫn để NLĐ dễ dàng hơn trong việc trả lời. Đó là những thông tin liên quan đến tiền lương, thưởng, phúc lợi và các yếu tố thuộc về môi trường, điều kiện làm việc, quan hệ lãnh đạo.

▼ Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê số liệu: Tổng hợp số liệu của nhà trường có liên quan đến tạo động lực lao động.
- Phương pháp so sánh: sử dụng so sánh để đối chiếu giữa các kỳ và năm hoạt động của nhà trường.
- Phương pháp phân tích: phân tích các báo cáo liên quan đến tình hình hoạt động của nhà trường và các biện pháp tạo động lực đã được thực hiện.
- Phương pháp điều tra xã hội học: Phiếu phỏng vấn bằng bảng hỏi.

6. Đóng góp mới của luận văn

Về lý luận: Làm rõ thêm các lý luận liên quan đến tạo động lực lao động trong tổ chức.

Về thực tiễn: Phân tích, đánh giá về vấn đề tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh, những điểm đạt được và những điểm còn hạn chế.

Luận văn đề xuất một số quan điểm và giải pháp để áp dụng thực tế vào tổ chức nghiên cứu và hoàn thiện thêm vấn đề tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh. Qua đó, tạo động lực thúc đẩy thêm tinh thần và khả năng của người lao động trong công việc, đóng góp cho sự phát triển của nhà trường.

7. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn bao gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu, động cơ và lợi ích

"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" [3, tr.146].

Mỗi hoạt động của con người lại hướng vào những cái đích nhất định, khi tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn thoả mãn một nhu cầu, mong muốn nào đó. Việc không ngừng thoả mãn những nhu cầu của con người là một trong những nhân tố quan trọng để làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm....Khi xuất hiện, nhu cầu chỉ dừng lại ở mức ước ao, mong muốn được đáp ứng. Khi gặp đối tượng có thể đáp ứng được, nhu cầu điều khiển hoạt động lao động và trở thành động cơ trực tiếp thúc đẩy NLD nhằm vào đối tượng đó.

Nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong điều kiện xã hội đó. Nhưng dù trong nền sản xuất nào thì nhu cầu của NLD cũng gồm hai nhóm chính, đó là:

▼ **Nhu cầu vật chất:** Là nhu cầu thiết yếu, hàng đầu như nhu cầu về ăn, mặc, ở, đi lại,... đảm bảo cho NLD có thể sống để tạo ra của cải vật chất, thoả mãn được những nhu cầu tối thiểu. Trình độ phát triển của xã hội ngày càng cao thì nhu cầu vật chất ngày càng nhiều, càng phức tạp hơn, thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi.

▼ **Nhu cầu tinh thần:** Khi xã hội ngày càng phát triển ở trình độ cao hơn thì nhu cầu của NLD lại tập trung chủ yếu vào các vấn đề như: Tự khẳng định mình, được tôn trọng, được phát triển....Đó chính là nhu cầu tinh thần,

nó đòi hỏi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí lực nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái trong quá trình lao động.

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu của con người là hiện tượng tâm lý dễ thay đổi theo thời gian và tùy thuộc vào hoàn cảnh, điều kiện. Nó luôn luôn biến đổi, với mỗi cá nhân khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo quan điểm của từng cá nhân. Khi nhu cầu này được thỏa mãn thì lập tức nhu cầu khác xuất hiện, nhưng nó tùy thuộc vào từng giai đoạn trọng cuộc đời mỗi con người.

Trong lao động cần quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của NLĐ vì đó chính là nguồn gốc nảy sinh tính tích cực hoạt động cá nhân. Bên cạnh đó, cũng cần quan tâm đến sự thay đổi nhu cầu của họ để có thể đưa ra những giải pháp đúng đắn để nâng cao động lực lao động.

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau cả về ý chí hành động hay sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy con người làm việc phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ.

“Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động con người (cộng đồng, tập thể, xã hội), là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra”[3, tr.217]. Như vậy, động cơ lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu của NLĐ: ăn, mặc, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng, tự khẳng định bản thân. Nếu NLĐ có động cơ lao động cao sẽ cố gắng nhiều hơn trong công việc và có năng suất, chất lượng lao động cao và ngược lại.

“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 thỏa mãn nhu cầu bản thân”[3, tr.217].

Lợi ích có vai trò to lớn trong quản lý, nó tạo động lực mạnh mẽ cho các hoạt động nhất định của con người, nó buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm phương thức thực hiện có hiệu quả nhất các mục tiêu thỏa mãn những nhu cầu của mình. Tương tự như các dạng nhu cầu, lợi ích cũng gồm hai dạng là lợi ích vật chất là lợi ích tinh thần. Lợi ích tạo ra động lực lao động. Ngày nay, lợi ích không chỉ dừng lại là những gì mà tổ chức mang lại cho NLD mà còn do các yếu tố khác như các yếu tố bên ngoài (đánh giá của xã hội, đánh giá của các đối tác, sự đánh giá và sự kỳ vọng của người thân, bạn bè...) và các yếu tố thuộc về bản thân NLD (lý tưởng, hoài bão, các kế hoạch của cá nhân trong tương lai...).

Giữa lợi ích và nhu cầu có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu và lợi ích cũng không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện con người sẽ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu càng được rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Lợi ích đạt được càng cao thì động lực thôi thúc càng mạnh. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa 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.

1.1.2. Động lực lao động

Các nhà quản lý trong tổ chức luôn cố gắng nâng cao hiệu quả làm việc của NLD. Để làm được điều này họ luôn phải tìm cách tạo động lực cho NLD trong quá trình làm việc. Vậy động lực lao động là gì?

“Động lực lao động được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức”[1, tr.128]. Động lực là một trạng thái bên trong để tiếp sinh lực

chuyển đổi và duy trì hành vi con người để đạt được mục tiêu. Động lực lao động gắn với các thái độ chuyển hành vi của con người hướng vào công việc và ra khỏi trạng thái nghỉ ngơi giải trí, hoặc các lĩnh vực khác của cuộc sống. Động lực là động cơ mạnh thúc đẩy con người hoạt động một cách tích cực có năng suất chất lượng hiệu quả, khả năng thích ứng cao sáng tạo nhất với tiềm năng của họ. Động lực lao động có thể thay đổi giống như những hoạt động khác trong cuộc sống thay đổi.

1.1.3. Tạo động lực lao động

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức”[2, tr.145].

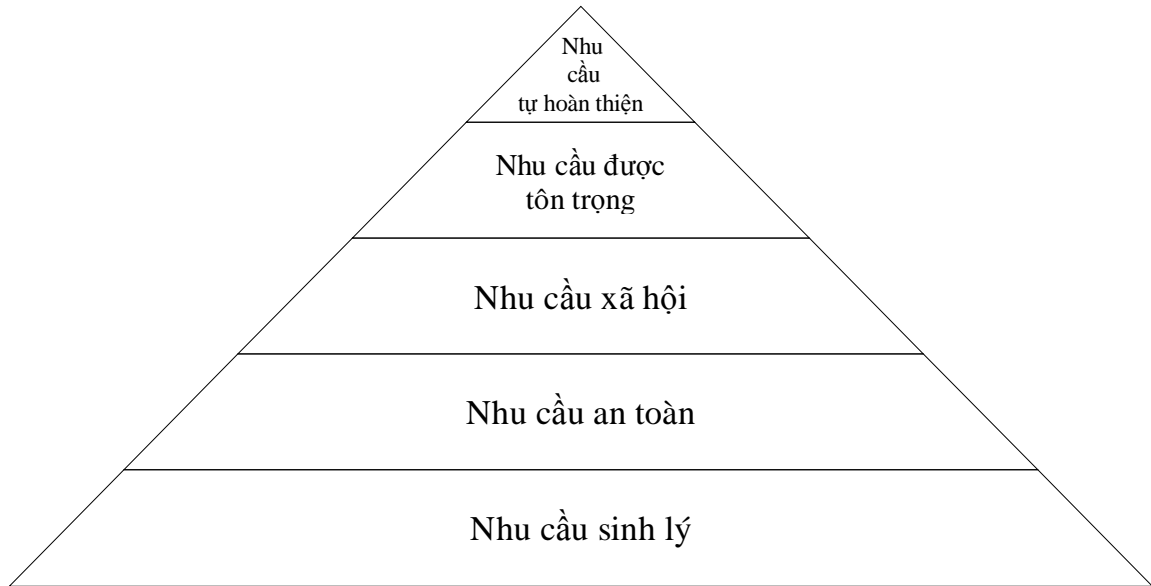
Vậy tạo động lực lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào NLD nhằm tạo ra động lực cho NLD như: thiết lập những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của NLD vừa thỏa mãn được mục đích của tổ chức, sử dụng các biện pháp kích thích về mặt vật chất lẫn tinh thần....Do đó vấn đề quan trọng của động lực đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD, tạo cho NLD sự nỗ lực phấn đấu trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục tiêu hướng tới của NLD là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của NLD hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Học thuyết Maslow do nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970) nghiên cứu. Maslow cho rằng hành vi của mỗi cá nhân tại một thời điểm nào đó thường được quyết định bởi một nhu cầu mạnh nhất của họ.

Bởi vậy, điều quan trọng đối với các nhà quản lý là phải biết được những nhu cầu thông thường quan trọng nhất. Do vậy, hệ thống nhu cầu của Maslow nhằm vào việc xác định nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.



Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

Nguồn: Quản trị nhân lực II (2009)

Hệ thống nhu cầu của Maslow bao gồm nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình.

▼ Nhu cầu sinh lý bao gồm ăn, mặc, ở, đi lại và các nhu cầu thể xác khác. Đây là nhu cầu tối cần thiết, là những đòi hỏi cơ bản và là nhu cầu xuất hiện sớm nhất mà con người luôn tìm cách thỏa mãn nó. Khi nhu cầu này đã được thỏa mãn thì lại xuất hiện nhu cầu bậc cao hơn.

▼ Nhu cầu an toàn bao gồm sự tránh sự nguy hiểm về thân thể, sự đe dọa mất việc làm, mất tài sản, được đảm bảo về y tế, việc làm và tài chính. Đây là nhu cầu xuất hiện ngay sau khi nhu cầu sinh lý được thỏa mãn, nhu

cầu này muốn được ổn định, được chắc chắn, được bảo vệ khỏi những điều bất chắc hoặc tự bảo vệ mình.

▼ Nhu cầu xã hội là nhu cầu được quan hệ với người khác để trao và nhận tình cảm, sự quý mến, chăm sóc hoặc hiệp tác, là nhu cầu bạn bè, giao tiếp của con người. Khi các nhu cầu sinh lý và an toàn được thoả mãn tới mức nào đó, các nhu cầu xã hội trở nên chiếm ưu thế. Hầu hết mọi người đều muốn có những tác động qua lại, quan hệ và chung sống với những người khác trong những hoàn cảnh mà ở đó họ cảm thấy thích hợp và được mọi người chấp nhận.

▼ Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu với những địa vị khác nhau được tôn trọng và cũng như tự tôn trọng mình. Nhu cầu được tôn trọng xuất hiện dưới một số hình thức động cơ liên quan: là uy tín và quyền lực.

▼ Nhu cầu tự hoàn thiện mình (tự khẳng định mình) là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, đạt được những thành tích mới, sáng tạo. Tự khẳng định mình là một nhu cầu khó nhận biết và khó xác định nhưng đó lại là nhu cầu trong đó con người được trưởng thành và phát triển cũng như được sáng tạo

Qua học thuyết, Maslow đã khẳng định:

▼ Mỗi cá nhân NLD có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thoả mãn bằng nhiều cách thức, phương tiện khác nhau.

▼ Về nguyên tắc con người cần được thoả mãn các nhu cầu ở bậc thấp hơn trước khi được khuyến khích để thoả mãn những nhu cầu ở bậc cao hơn.

▼ Người quản lý phải quan tâm đến các nhu cầu của NLD. Từ đó có biện pháp để thoả mãn nhu cầu đó một cách hợp lý.

Áp dụng hệ thống nhu cầu của Maslow trong công tác quản trị nhân lực cần nghiên cứu cần nghiên cứu NLD, tập thể NLD đang ở đâu trong thứ bậc nhu cầu. Ngoài ra, cần quan tâm đến định hướng cam kết thoả mãn được

những nhu cầu bức thiết và quan trọng của NLD sau những nỗ lực làm việc của họ.

Học thuyết này ra đời là một bước tiến quan trọng trong nghệ thuật quản trị nhân lực, tạo tiền đề cho việc xây dựng và thực hiện các chính sách nhân lực có tính tạo động lực cao. Tuy nhiên, học thuyết của Maslow vẫn còn có những hạn chế nhất định của nó như chưa giải thích được với nhiều vùng lãnh thổ, do đặc tính văn hóa hay tôn giáo, nhu cầu xã hội lại đặt trước cả nhu cầu sinh lý hay cũng khó giải thích được tại sao một số cá nhân lại có thể bỏ qua nhu cầu bậc thấp để mong đạt được những nhu cầu bậc cao ngay. Đôi khi việc tách bạch các nhu cầu đôi khi là không hoàn toàn đúng vì các nhu cầu của cá nhân luôn có xu hướng đan xen nhau, không phân định rõ ràng nhu cầu nào nảy sinh trước và sau, mà tùy thuộc vào điều kiện, hoàn cảnh mà nảy sinh nhu cầu.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacey Adam

Theo J.Stacey Adam, NLD rất quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. NLD luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \geq < \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Người lao động cảm thấy tổ chức đối xử với họ công bằng khi tỷ lệ giữa quyền lợi họ nhận được và sự đóng góp của họ bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác. Khi mà NLD cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho NLD cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty. Như vậy, để tạo động lực cho NLD thì trong mọi chính sách của tổ chức phải đảm bảo tính

công bằng giữa những NLD; chính sách đãi ngộ phải dựa trên năng lực và đóng góp của từng người hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

Học thuyết có giá trị ứng dụng cao trong việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động trong tổ chức, đòi hỏi các chính sách áp dụng phải có tiêu chuẩn rõ ràng, minh bạch và dễ dàng đo lường, phân loại.

1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner

Học thuyết do nhà tâm lý học người Mỹ Burrhus Frederic Skinner đưa ra, cho rằng nhà quản lý có thể tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động thông qua các tác động tăng cường:

- ▼ Những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không lặp lại.

- ▼ Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại.

- ▼ Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng/phạt đến thay đổi hành vi càng cao.

- ▼ Phạt tuy có thể tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng.

Như vậy, theo học thuyết, để tạo động lực lao động người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích tốt đó, có chính sách thưởng phạt chính xác và phù hợp với người lao động. Áp dụng học thuyết này tổ chức cần đặc biệt chú trọng tới vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể; thưởng phải kịp thời nhưng cũng phải chú ý sử dụng các hình thức phạt khi người lao động mắc lỗi để họ tránh lạm dụng việc phạm lỗi đó.

Ưu điểm của học thuyết này là hướng người quản lý đến cách thức tiếp cận thúc đẩy hành vi bằng khuyến khích, có ý nghĩa thiết thực trong việc ra quyết định và thực hiện các hình thức thưởng phạt trong tổ chức. Tuy nhiên,

thưởng cho người lao động chỉ nên dừng lại ở mức độ dưới mức xứng đáng được hưởng để cho người lao động luôn có xu hướng phấn đấu hơn nữa để nâng cao thành tích của họ.

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom

Học thuyết này được Victor H.Vroom đưa ra vào năm 1964 trong cuốn “Công việc và động lực”, nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức, theo đó động lực là chức năng của sự kỳ vọng của mỗi cá nhân. Con người có động lực thì sẽ đạt được kết quả tốt. Học thuyết còn chỉ ra rằng, các cá nhân sẽ có động lực lao động nếu họ tin vào:

- ▼ Mọi quan hệ xác thực giữa các cố gắng và thành tích đạt được.
- ▼ Thành tích nhận được của người lao động sẽ mang lại cho người lao động phần thưởng xứng đáng.
- ▼ Phần thưởng mà người lao động nhận được sẽ làm thỏa mãn những nhu cầu quan trọng của họ.
- ▼ Sự mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đủ mạnh để người lao động có những cố gắng cần thiết.

Học thuyết này của Victor đã giải quyết mối quan hệ giữa động lực và quản lý, theo đó, động lực lao động được phát sinh từ những kỳ vọng của cá nhân về việc nếu cá nhân có sự nỗ lực sẽ mang lại những thành tích nhất định và việc đạt được những thành tích đó sẽ mang lại cho họ những kết quả hoặc phần thưởng mong muốn.

Nhìn chung, qua các học thuyết trên ta thấy các tác giả đề cập đến cả yếu tố vật chất lẫn tinh thần, nhân tố thúc đẩy và nhân tố môi trường, nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài, nhu cầu bậc thấp và nhu cầu bậc cao....Việc kết hợp một cách hợp lý, công bằng các yếu tố đó là cơ sở của tạo động lực. Vì vậy, lựa chọn và sắp xếp những nhu cầu cấp thiết để thỏa mãn theo trật tự

từ thấp đến cao mới đem lại hiệu quả to lớn cho mỗi cá nhân cũng như tổ chức.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực của người lao động

▼ Mục tiêu, chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của riêng mình. Muốn đạt được những mục tiêu đó, tổ chức cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Hay nói cách khác, muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Chính vì vậy, các mục tiêu, chiến lược của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến chính sách tạo động lực.

▼ Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng to lớn đến tinh thần, ý thức, thái độ của người lao động, bầu không khí chung của tập thể, của tổ chức.

Phong cách lãnh đạo cũng có tác động mang tính quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Trong khi đó, một lãnh đạo quá dễ dãi có thể gây ra hiệu ứng không muốn làm việc vì dù có làm việc ít, hay nghỉ việc cũng chưa chắc bị phạt hoặc khấu trừ lương.

▼ Quan điểm về tạo động lực lao động của tổ chức

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy, quan điểm của họ về bất cứ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động. Tuy nhiên, không

phải khi nào người sử dụng lao động cũng có quan điểm đúng. Nếu như các cấp quản lý hoặc chuyên gia tư vấn đưa ra những lập luận và minh chứng chứng tỏ có cách khác tạo động lực tốt hơn, mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho tổ chức, phần lớn người lao động sẽ chấp nhận những đề nghị này. Vì vậy, khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động, những người được giao nhiệm vụ nên tìm hiểu quan điểm của người sử dụng lao động và tư vấn cho họ nếu cần thiết.

▼ *Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức*

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Một tổ chức có vị thế và tiềm năng thấp sẽ có các nguồn lực hạn chế. Ngược lại, với tổ chức có vị thế và tiềm năng cao, vấn đề quan trọng là cần phải tiếp tục giữ vững và phát triển vị thế, tiềm năng đó, và chính sách tạo động lực lao động lại sẽ tập trung vào các vấn đề thu hút và giữ chân nhân viên giỏi; khai thác có hiệu quả các khả năng và tiềm năng của nhân viên; thu hút được nhân tài từ các tổ chức khác v.v... Họ không phải lo sợ không đủ các nguồn lực cần thiết để tạo động lực lao động cho nhân viên.

▼ *Hệ thống thông tin nội bộ*

Động lực làm việc của người lao động sẽ cao khi tổ chức thiết lập được một hệ thống thông tin minh bạch, ít nhất cũng là để cho người lao động cảm nhận được rằng mình được đối xử công bằng hoặc cảm nhận được rằng tiền lương mà họ nhận được phù hợp với mức độ đóng góp của họ. Hệ thống thông tin càng minh bạch, người lao động càng có cảm nhận rằng mình được coi là “chủ”, động lực lao động của họ sẽ vì thế mà cao lên.

▼ *Văn hóa tổ chức*

Văn hóa tổ chức là hệ thống các giá trị truyền thống lịch sử, phong tục, tập quán, quan niệm giá trị đạo đức, lối sống, bầu không khí tâm lý xã hội...

được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức. Ngoài ra, có nhiều yếu tố hình thành nên văn hoá của tổ chức như: phong cách lãnh đạo, đặc tính của tổ chức, tiến trình quản trị, cơ cấu tổ chức....Việc tạo bầu không khí văn hoá tổ chức một cách vui vẻ, đoàn kết, thống nhất là cơ sở quan trọng tạo động lực cho người lao động.

1.4. Nội dung của tạo động lực lao động

1.4.1. Các biện pháp tạo động lực bằng kích thích vật chất

1.4.1.1. Tiền lương

“Tiền lương là giá cả của sức lao động, được hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa NLD và NSDLĐ thông qua hợp đồng lao động (bằng văn bản hoặc bằng miệng), phù hợp với quan hệ cung – cầu sức lao động trên thị trường lao động và phù hợp với các quy định tiền lương của pháp luật lao động”[8, tr.9].

Chính vì vậy, tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả những NLD mà còn đối với mọi tổ chức. Bởi với NLD, tiền lương là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho NLD.

Tiền lương mặc dù là một đòn bẩy nhằm thúc đẩy NLD làm việc tốt nhưng để tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ trả lương cần phải chú ý đến những nguyên tắc sau:

Hầu hết với tất cả NLD tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và ham muốn được làm

việc của họ. Khi tiền lương quá thấp hoặc không ổn định, NLD không được đảm bảo về điều kiện sống họ sẽ có nguy cơ rời bỏ công ty và tổ chức. Vì vậy yêu cầu trước nhất là tiền lương phải thỏa mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho NLD để họ có thể tái sản xuất sức lao động và có thể tích lũy một phần.

Yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày mà còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với những NLD trong cùng tổ chức mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà NLD được hưởng từ tổ chức so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các tổ chức hoạt động trong cùng lĩnh vực.

Hơn hết, mức lương NLD được hưởng cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho tổ chức. Một mức lương hợp lý mà công ty bỏ ra để giữ chân nhân viên cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự người nhân viên đó có những đóng góp đáng kể.

1.4.1.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền mà NLD xứng đáng được hưởng do đạt thành tích xuất sắc trong công việc, vượt mức quy định thông thường. Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng đột xuất và thưởng định kỳ. Thưởng định kỳ vào cuối năm, cuối quý, còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả nhân viên trong công ty hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể.

Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực lao động. Nó là một trong các công cụ đãi ngộ quan trọng, có tác dụng làm tăng thu nhập cho NLD, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên, cho họ thấy ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ. Cũng

giống như tiền lương, để tiền thưởng trở thành một động lực cho NLD thì phải đảm bảo những nguyên tắc sau:

Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó NLD sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thực sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho NLD sự phấn khởi trong công việc.

Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được NLD có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa. Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định.

Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

1.4.1.3. 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”[1, tr.243]. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả NLD và tổ chức. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho NLD. Qua đó giúp tăng cường uy tín của tổ chức. Các tổ chức thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến NLD, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho NLD.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định như BHXH, BHYT chi trả cho các trường hợp ốm đau, tai nạn, thai sản, hưu trí..., tổ chức cần quan tâm tới các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ NLD, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình xây dựng nhà ở cho NLD, hỗ trợ phương tiện đi lại, tổ chức cho NLD những chuyến du lịch, các hoạt động thể dục thể thao....Đồng thời tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư, nguyện vọng của NLD.

1.4.2. Các biện pháp tạo động lực bằng kích thích tinh thần

1.4.2.1. Tạo động lực thông qua tạo môi trường làm việc cho người lao động

Trong các nội dung tạo động lực lao động, vấn đề tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động đóng vai trò quan trọng. Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm stress, có khả năng phục hồi khả năng làm việc cao. Qua đó, động lực lao động sẽ tăng lên. Để tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động cần tập trung vào các hướng sau:

▼ Tạo môi trường làm việc an toàn: Để tạo được môi trường làm việc an toàn cần đầu tư, cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động như: bụi, hơi khí độc, vi sinh vật..., trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định.

▼ Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Việc đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế giúp thỏa mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của người lao động. Nó giúp người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động qua đó động lực lao động sẽ tăng lên.

▼ Đảm bảo chế độ làm việc – nghỉ ngơi hợp lý: Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và nhu cầu cơ bản của người lao động, tổ chức sẽ tối đa hóa được năng lực làm việc của người lao động đồng thời khả năng hồi phục sức khỏe của người lao động sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn. Người lao động sẽ không chán nản và mệt mỏi đối với công việc.

Để thực hiện tốt các nội dung trên, tổ chức cần thành lập bộ phận phụ trách an toàn và sức khỏe. Khi quy mô tổ chức đủ lớn, cần thành lập trạm y tế và mạng lưới an toàn vệ sinh riêng ngay trong tổ chức

1.4.2.2. Tạo động lực thông qua các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là giúp tổ chức sử dụng hiệu quả các tiềm năng của nguồn nhân lực thông qua việc trang bị cho NLD các kiến thức về chuyên môn cũng như nâng cao ý thức làm việc của NLD nhằm giúp họ thực hiện tốt công việc của mình và nâng cao khả năng thích ứng với công việc trong tương lai.

Qua quá trình đào tạo, NLD sẽ có cách nhìn mới về công việc của họ và đây là cơ sở để phát huy khả năng sáng tạo trong công việc của NLD. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để NLD hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho NLD.

1.4.2.3. Tạo động lực thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc

Trong tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả NLD và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho NLD. Kết quả ĐGTHCV càng chính xác càng kích thích NLD làm việc, tăng lòng tin của NLD với tổ chức vì thế tạo động lực cho NLD nâng cao NSLD, hiệu quả làm việc, tăng sự gắn bó với tổ chức.

Việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả không chỉ giúp cho tổ chức có được các quyết định nhân sự đúng đắn mà còn là biện pháp kích thích trực tiếp NLD trong quá trình thực hiện công việc, để đạt được các kết quả cao và tăng năng suất lao động. Các kết quả đánh giá cần công bằng, chính xác vì sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định như thăng tiến, thù lao, đào tạo, khen thưởng... vì thế nếu tổ chức thực hiện đánh giá chính xác và cho

NLĐ thấy được việc ra các quyết định đó có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của họ thì sẽ tác động lớn tới sự nỗ lực làm việc của NLĐ.

1.4.2.4. Tạo động lực thông qua phân công lao động hợp lý

Phân công lao động trong tổ chức là sự chia nhỏ các công việc của tổ chức để giao cho từng NLĐ với những nhiệm vụ phù hợp với trình độ lành nghề, khả năng, sở trường của họ.

Đối với bất kỳ một tổ chức nào, phân công lao động đều bao gồm các nội dung cơ bản như:

- ▼ Xác định yêu cầu kỹ thuật mà NLĐ phải đáp ứng.
- ▼ Xây dựng danh mục nghề nghiệp của tổ chức, thực hiện việc tuyển chọn một cách khách quan theo những yêu cầu hoạt động.
- ▼ Bố trí lao động theo đúng những yêu cầu công việc, áp dụng những phương pháp hướng dẫn có hiệu quả, sử dụng hợp lý những người đã đào tạo, bồi dưỡng và phát triển những NLĐ có khả năng, thuyên chuyển và đào tạo lại những NLĐ không phù hợp với công việc.

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

Sự quan tâm và nhìn nhận của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần và hiệu quả làm việc của nhân viên. Sự quan tâm của cấp trên với nhân viên sẽ tạo cho nhân viên có cảm giác mình là người quan trọng của tổ chức, tổ chức cần họ, quan tâm đến họ. Người quản lý cần động viên, an ủi NLĐ, giúp họ giải quyết các vướng mắc khi gặp khó khăn, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, thường xuyên theo dõi quá trình thực hiện công việc của nhân viên để có những hướng dẫn, điều chỉnh kịp thời nhằm giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn; ghi nhận thành tích, khen ngợi nhân viên đúng lúc; tôn trọng và lắng nghe các ý kiến của nhân viên. Điều này sẽ tạo nên mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và nhà

quản lý, làm cho NLĐ cảm thấy thoải mái, phát huy tính sáng tạo cao trong công việc, nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số tổ chức

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại trường Cao đẳng nghề Việt – Đức

Trường Cao đẳng nghề Việt - Đức được thành lập ngày 31/12/2007 tại Quyết định số: 1871/QĐ/BLĐTBXH của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Tiền thân Trường Dạy nghề kỹ thuật Việt - Đức thành lập tháng 5/2002 tại Quyết định số: 919/QĐ/UB-TC ngày 03/5/2002 của Ủy ban Nhân dân tỉnh Hà Tĩnh. Với ngành nghề đào tạo chủ yếu là đào tạo nhân lực kỹ thuật trực tiếp trong sản xuất, dịch vụ ở các trình độ cao đẳng nghề, trung cấp nghề và sơ cấp nghề nhằm trang bị cho người học năng lực thực hành nghề tương xứng với trình độ đào tạo, có đủ sức khỏe, đạo đức lương tâm nghề nghiệp, ý thức kỷ luật, tác phong công nghiệp, tạo điều kiện cho họ có khả năng tìm việc làm, tự tạo việc làm hoặc tiếp tục học lên trình độ cao hơn, đáp ứng yêu cầu thị trường lao động. Trường cũng đã thực hiện tốt mục tiêu đào tạo gắn với sản xuất, đào tạo theo hợp đồng doanh nghiệp, nên 100% học sinh ra trường đều được các đơn vị sản xuất tiếp nhận vào làm việc và có thu nhập ổn định. Trường đang thực hiện nhiệm vụ đào tạo nghề theo 3 cấp trình độ: Cao đẳng nghề, Trung cấp nghề và Sơ cấp nghề với quy mô ổn định. Trường mới thành lập được 8 năm song trường có bước tiến vượt bậc và có thành tích nổi trội, liên tục trong các năm đều được đón nhận bằng khen Thủ tướng Chính phủ, bằng khen của Bộ LĐTBXH, cờ thi đua xuất sắc và bằng khen của UBND tỉnh, Huân chương lao động Hạng 3 của Chủ tịch nước năm 2007. Hàng chục đề tài khoa học sáng kiến giảng dạy và quản lý được Tỉnh đánh giá Trường đầu đàn trong lĩnh vực đào tạo nghề của tỉnh Hà Tĩnh.

Chế độ phúc lợi: cũng được nhà trường khá quan tâm. NLD được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương ngày lễ, tết. Với những NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ, hàng năm đều được nhà trường tổ chức đi tham quan, nghỉ mát.

Về môi trường làm việc: Trường có cơ sở vật chất trang thiết bị đồng bộ, tiên tiến tiếp cận thiết bị dạy học của các nước phát triển, được lắp đặt khoa học đáp ứng tốt cho mục tiêu đào tạo chất lượng. Hiện trường đã và đang tổ chức hiệu quả các hoạt động chăm sóc NLD như dịch vụ y tế, chương trình bảo hiểm và chăm sóc sức khỏe, phục vụ bữa ăn...

Về đào tạo: tất cả giáo viên giảng dạy đều được đào tạo chuẩn hóa trong và ngoài nước thông qua các chương trình đào tạo nâng cao do dự án hỗ trợ đào tạo nghề do Chính phủ Cộng hòa Liên bang Đức viện trợ theo Hiệp định của hai Chính phủ về hỗ trợ phát triển giữa Việt Nam và Cộng hòa Liên bang Đức mang lại suốt từ năm 2002 cho đến nay, có 100% chương trình đang giảng dạy được xây dựng theo phương pháp Modul do các chuyên gia quốc tế, chuyên gia trong nước, giáo viên của trường và các cơ sở sản xuất tham gia xây dựng đang được áp dụng và cho kết quả tốt.

1.5.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh

Tiền thân là Trung tâm Đào tạo và Giới thiệu việc làm Công đoàn Hà Tĩnh, được thành lập tháng 3/1995, qua quá trình hoạt động tích cực đã góp phần đào tạo cung ứng nguồn lao động có tay nghề cho các đơn vị trong và ngoài nước, góp phần xây dựng và phát triển đất nước theo tiến trình CNH, HĐH và hội nhập quốc tế. Năm 2005, trường nâng cấp thành Trường Dạy nghề số 5; năm 2006 trường tiếp tục được nâng cấp thành trường Trung cấp số 5 thuộc Tổng LĐLĐ Việt Nam tại Hà Tĩnh. Từ ngày 14/7/2009 trường chính thức được nâng cấp thành Trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh.

Nhà trường có tới hai cơ sở đào tạo nghề kang trang tại thành phố Hà Tĩnh và Khu kinh tế Vũng Áng tỉnh Hà Tĩnh với diện tích hơn 20ha được trang bị các thiết bị hiện đại với hệ thống phòng làm việc, phòng học, khu nội trú, nhà xưởng, khu thực hành và khu thể thao vui chơi giải trí... Song song với cơ sở vật chất có được, đội ngũ cán bộ giáo viên cũng không ngừng tăng về số lượng và chất lượng.

Về lương: đa số mọi người trong nhà trường đều cho rằng với mức lương hiện nay, nhà trường đã đáp ứng được nhu cầu vật chất của NLD. Nhà trường luôn trả lương đúng hạn, bình quân tiền lương của NLD tại trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh khá cao so với các trường khác cùng lĩnh vực.

Về môi trường làm việc: hiện nay nhà trường đang triển khai lộ trình cải thiện môi trường làm việc để biến nhà trường thành một nơi làm việc lý tưởng không những cho cán bộ quản lý mà còn đối với đội ngũ giáo viên của nhà trường. Mục tiêu của nhà trường là tạo một môi trường làm việc văn minh, chuyên nghiệp. Ở đó, toàn thể cán bộ công nhân viên nói chung và đội ngũ giáo viên nói riêng có thể vui vẻ, say mê làm việc, giảng dạy; không ngừng sáng tạo, luôn đoàn kết, gắn bó với nhau. Bên cạnh đó nhà trường cũng thường tổ chức các hoạt động ngoại khóa để tăng cường tinh thần đoàn kết, làm việc nhóm, giảm căng thẳng sau giờ làm việc như tổ chức Cuộc thi nấu ăn cho các nhân viên nữ, tổ chức Ngày vì người nghèo thu hút gần 100 nhân viên tham gia.

Về đào tạo: Hiện nhà trường có 170 cán bộ giáo viên, trong đó có nhiều giáo viên có trình độ thạc sỹ và được học tập nâng cao trình tại độ tại Úc và Malaysia với mục tiêu hướng tới là đào tạo nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn trường dạy nghề chất lượng cao.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

Qua việc tìm hiểu hoạt động tạo động lực lao động tại Trường Cao đẳng nghề Việt – Đức và Trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh, em xin đưa ra một số bài học kinh nghiệm nhằm nâng cao hơn hiệu quả tạo động lực lao động cho NLD tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

Thứ nhất, để tạo động lực cho NLD không chỉ cần quan tâm đến vấn đề tiền lương mà nhà trường còn cần quan tâm, chăm lo cho đời sống tinh thần của NLD trong tổ chức như các hoạt động ngoại khóa nhằm tăng cường tinh thần đoàn kết, tinh thần đồng đội, tạo tâm lý thoải mái cho nhân viên sau những giờ làm việc căng thẳng.

Thứ hai, người lãnh đạo cần luôn tạo mọi điều kiện thuận lợi để NLD có cơ hội được đào tạo chuyên sâu hơn nhằm trau dồi và nâng cao trình độ của bản thân. Đồng thời, nhà trường cũng cần đưa ra những chính sách nhằm động viên, tạo động lực cho những NLD có nguyện vọng được đào tạo sâu hơn để họ thấy rằng công sức mình bỏ ra sẽ được đền đáp xứng đáng.

Thứ ba, điều kiện làm việc, môi trường làm việc cũng là một nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động, tạo cho NLD tâm lý yên tâm, thoải mái khi làm việc. Mặt khác, vấn đề ATVSLĐ cũng cần được nhà trường quan tâm hơn nữa, nhà trường cần dành sự đầu tư hơn nữa cho vấn đề này. Bên cạnh đó, nhà trường cần cập nhật, phổ biến những thông tin mới nhất về các vụ tai nạn lao động, về sinh lao động trong toàn ngành tới toàn thể cán bộ, công nhân viên để mọi người có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho bản thân cũng như cho tập thể.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG TRUNG CẤP NGHỀ HÀ TĨNH

2.1. Tổng quan về trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

- Tên trường: Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh
- Tên tiếng Anh: Ha Tinh Vocational Intermediate School
- Cơ quan chủ quản: Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hà Tĩnh
- Địa chỉ trường:
- + Trụ sở chính: Số 454 – Đường Hà Huy Tập – Thành phố Hà Tĩnh – Tỉnh Hà Tĩnh
- + Cơ sở 2: Xã Thạch Ngọc – Huyện Thạch Hà – Tỉnh Hà Tĩnh
- Số điện thoại: 0393.885.472 – 0393.258.085
- Số Fax: 0393.885.993
- E-mail: thutruongnghe@gmail.com
- Website: www.truongtrungcapnghehatinh.edu.vn

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

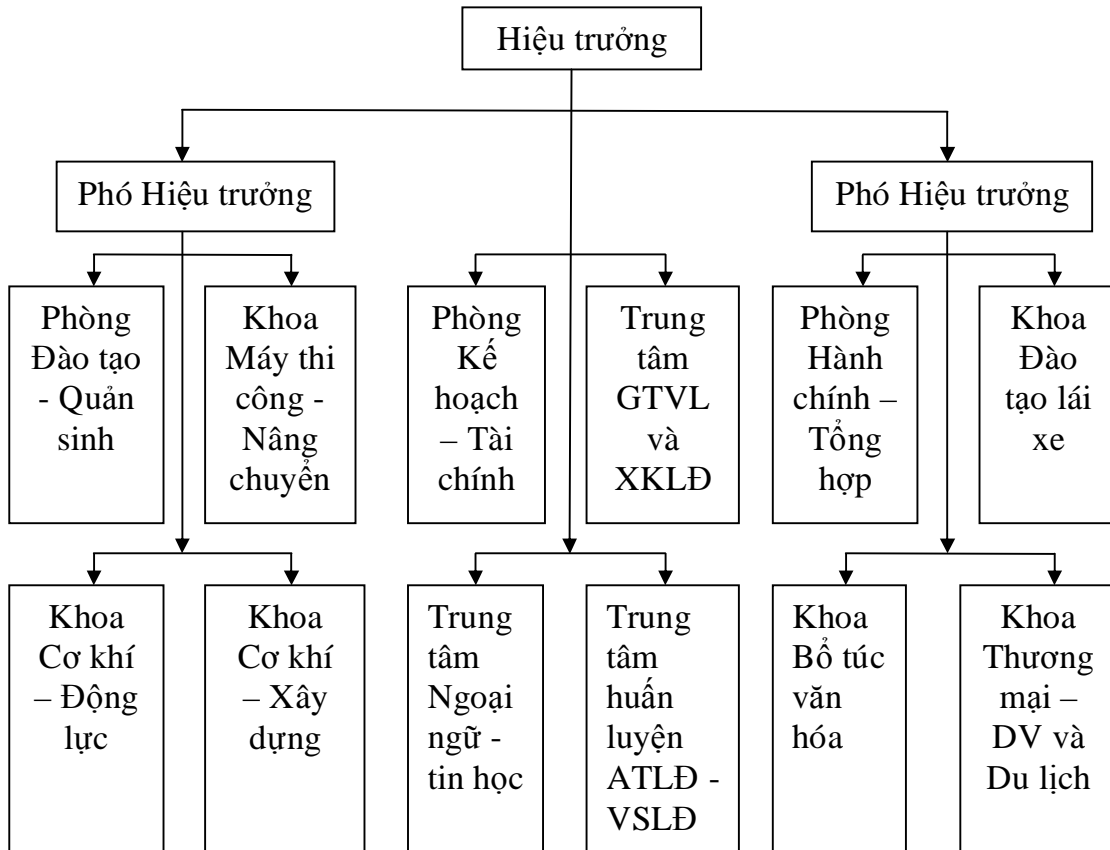
Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh trực thuộc Sở Lao động Thương binh và Xã hội tỉnh Hà Tĩnh, tiền thân là Trung tâm Dạy nghề và Hướng dẫn việc làm Hà Tĩnh được thành lập theo quyết định số: 283 QĐ/UB ngày 9 tháng 11 năm 1991 của UBND tỉnh Hà Tĩnh. Qua 05 lần đổi tên và bổ sung chức năng nhiệm vụ theo chiến lược phát triển kinh tế - xã hội từng thời kỳ, ngày 9 tháng 11 năm 2006, trên cơ sở là Trung tâm dạy nghề tỉnh Hà Tĩnh, trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh được thành lập theo Quyết định số: 2610/QĐ-UBND của UBND tỉnh Hà Tĩnh với chức năng, nhiệm vụ là: đào tạo nghề trình độ trung cấp, sơ cấp, dạy nghề dưới 3 tháng; giới thiệu việc làm và cung ứng xuất khẩu lao động. Tại thời điểm thành lập, trường có 02 khoa đào tạo nghề, 01 trung tâm giới thiệu việc làm. Qua gần 9 năm phát triển và xây dựng, hiện nay, trường có đội ngũ cán bộ, giáo viên đạt chuẩn, cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy nghề đồng

bộ, quy mô học sinh ngày càng tăng. Tổng số các đơn vị thuộc trường hiện có là: 11 đơn vị, trong đó có: 3 phòng chức năng, 5 khoa đào tạo nghề, 03 trung tâm.

Với sự tạo điều kiện, giúp đỡ của Bộ LĐTBXH, Tổng cục dạy nghề, HDND, UBND tỉnh Hà Tĩnh, sự chỉ đạo sát sao của Sở Lao động Thương binh và Xã hội Hà Tĩnh và các Sở, Ngành cấp tỉnh, trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã không ngừng lớn mạnh và trở thành cơ sở dạy nghề trọng điểm của tỉnh Hà Tĩnh, góp phần lớn vào công cuộc phát triển kinh tế - xã hội tỉnh nhà.

2.1.2. Một số đặc điểm của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức của trường



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

“Nguồn: Phòng Hành chính – Tổng hợp”

Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh có cơ cấu của một đơn vị sự nghiệp thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội tỉnh Hà Tĩnh gồm:

- Ban giám hiệu: Gồm Hiệu trưởng và hai Phó Hiệu trưởng
- Phòng chức năng gồm 3 phòng: Đào tạo – Quản sinh, Kế hoạch – Tài chính, Hành chính – Tổng Hợp.
- Khoa đào tạo: Khoa Cơ khí – Động lực, khoa Cơ khí – Xây dựng, khoa Máy thi công – Nâng chuyển, khoa Đào tạo lái xe, khoa Bổ túc văn hóa, khoa Thương mại – Dịch vụ và Du lịch.
- Trung tâm: Trung tâm Giới thiệu việc làm và Xuất khẩu lao động, trung tâm Ngoại ngữ - Tin học, trung tâm Huấn luyện An toàn lao động – Vệ sinh lao động.

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban

▼ Ban giám hiệu:

- Hiệu trưởng: Hiệu trưởng là người đại diện pháp nhân của nhà trường chịu trách nhiệm trước Nhà nước về mọi hoạt động của tổ chức mình. Hiệu trưởng là người có quyền điều hành và quản lý cao nhất của trường. Nhiệm vụ của hiệu trưởng là tổ chức thực hiện các nhiệm vụ của nhà trường theo hoạt động điều lệ của nhà trường.

- Các Phó Hiệu trưởng: là người giúp việc cho Hiệu trưởng và chịu trách nhiệm trước Hiệu trưởng về phần việc được phân công. Đồng thời cũng là người có nhiệm vụ cố vấn, hỗ trợ cho Hiệu trưởng trong công tác chỉ huy điều hành và quản lý nhà trường, đề xuất các định hướng phát triển.

▼ Phòng chức năng:

- Phòng Đào tạo – Quản sinh: Giúp Ban giám hiệu xây dựng kế hoạch, tiến độ đào tạo, kế hoạch giáo viên và quản lý công tác chuyên môn, quy chế chuyên môn dạy nghề chính quy trong toàn trường.

- Phòng Kế hoạch – Tài chính: là phòng chức năng của Nhà trường, tham mưu và giúp Nhà trường quản lý công tác tài chính, kế toán trong toàn trường theo Quy định của Điều lệ Trường đã được phê duyệt.

- Phòng Hành chính – Tổng hợp: trung tâm thông tin, tiếp nhận thông tin chính thức của Nhà trường, phục vụ công tác chỉ đạo, giám sát, kiểm tra của Ban giám hiệu Nhà trường. Phòng Hành chính - Tổng hợp giúp Ban giám hiệu Nhà trường quản lý công tác Hành chính, Tổng hợp, Tổ chức trong toàn trường.

▼ *Khoa đào tạo:*

- Khoa Máy thi công – Nâng chuyên có chức năng, nhiệm vụ chính gồm:

+ Tổ chức tuyển sinh, đào tạo nghề trình độ trung cấp nghề, sơ cấp nghề, dạy nghề dưới 3 tháng cho 3 nhóm nghề: vận hành máy thi công, vận hành cầu trục, cần trục, máy nâng hàng, bốc xếp tổng hợp.

+ Tổ chức phối kết hợp cho học thực hành và sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao tay nghề cho học sinh và hiệu quả trang thiết bị dạy nghề.

+ Quản lý học sinh, tổ chức cho học sinh các hoạt động ngoại khóa, thực hành, thực tập, sinh hoạt đoàn thể....

- Khoa Cơ khí – Động lực với chức năng, nhiệm vụ:

+ Tổ chức tuyển sinh, đào tạo nghề trình độ trung cấp nghề, sơ cấp nghề, dạy nghề dưới 3 tháng cho các nghề: công nghệ ô tô, sửa chữa hệ thống điện ô tô, vận hành - sửa chữa máy nông nghiệp, sửa chữa, bảo dưỡng xe gắn máy, sửa chữa máy thi công xây dựng.

+ Tổ chức phối kết hợp cho học thực hành và sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao tay nghề cho học sinh và hiệu quả trang thiết bị dạy nghề.

+ Quản lý học sinh, tổ chức cho học sinh các hoạt động ngoại khóa, thực hành, thực tập, sinh hoạt đoàn thể....

- Khoa Cơ khí – Xây dựng có chức năng, nhiệm vụ chính:
 - + Tổ chức tuyển sinh, đào tạo nghề trình độ trung cấp nghề, sơ cấp nghề, dạy nghề dưới 3 tháng cho 3 nhóm nghề: Cơ khí, Điện, May.
 - + Tổ chức phối kết hợp giữa học thực hành và sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao tay nghề cho học sinh và hiệu quả trang thiết bị dạy nghề.
 - + Quản lý học sinh, tổ chức cho học sinh các hoạt động ngoại khóa, thực hành, thực tập, sinh hoạt đoàn thể....
- Khoa Bổ túc Văn hóa: là một khoa có tính đặc thù của nhà trường tuyển sinh và đào tạo học sinh hệ Bổ túc Trung học phổ thông (học sinh học các môn: Văn, Toán, Lý, Hóa, Sinh, Sử, Địa) và học trung cấp nghề. Khoa được thành lập từ năm 2010 trên cơ sở là tổ Bổ túc THPT bắt đầu hoạt động từ năm học 2008 - 2009.
- Khoa Đào tạo lái xe: là khoa sở hữu nhiều trang thiết bị dạy nghề nhất của trường (các xe tập lái), khoa hoạt động từ năm 1991 khi mới thành lập Trung tâm dịch vụ việc làm Hà Tĩnh. Trải qua hơn 20 năm phát triển và trưởng thành, đến nay khoa Đào tạo lái xe đã khẳng định được uy tín về chất lượng, lưu lượng đào tạo trên địa bàn Hà Tĩnh và khu vực bắc miền Trung.
- Khoa Thương mại – Dịch vụ và Du lịch: được thành lập từ tháng 01/2015 với chức năng chính là quản lý học sinh, thực hiện đào tạo các ngành nghề như Kế toán doanh nghiệp, Công tác xã hội, Kỹ thuật chế biến món ăn, May thời trang, Nghiệp vụ nhà hàng, Nghiệp vụ du lịch.

▼ *Trung tâm:*

- Trung tâm giới thiệu việc làm và xuất khẩu lao động có chức năng, nhiệm vụ gồm:
 - + Giới thiệu việc làm cho lao động có nhu cầu vào làm việc tại các doanh nghiệp trong tỉnh Hà Tĩnh và trên cả nước trên cơ sở đơn đặt hàng và nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp.

+ Tư vấn về việc làm, học nghề, du học và xuất khẩu lao động cho mọi đối tượng có nhu cầu.

- Trung tâm Ngoại ngữ - Tin học với chức năng, nhiệm vụ là đào tạo trình độ A, B, C Tin học (văn phòng, chuyên ngành, đồ họa...), Ngoại ngữ (Tiếng Anh, Tiếng Hàn Quốc, Tiếng Nhật Bản, Tiếng Trung Quốc, Tiếng Lào, Tiếng Thái Lan) theo Quy định đào tạo Tin học, Ngoại ngữ của Bộ Giáo dục và Đào tạo.

- Trung tâm huấn luyện An toàn lao động, Vệ sinh lao động có chức năng, nhiệm vụ: tổ chức huấn luyện và cấp chứng nhận, chứng chỉ ATLĐ, VSLĐ cho tất cả các đối tượng theo Quy định tại Thông tư 27/2013/TT-BLĐTBXH quy định về Huấn luyện ATLĐ, VSLĐ.

2.1.2.3. Các ngành nghề đào tạo

Nhà trường chuyên đào tạo các nghề: Vận hành máy thi công; Vận hành máy xúc – đào; Vận hành máy ủi – san gạt; Cần trục; Vận hành máy nâng hàng; Dịch vụ cảng biển; Kỹ thuật neo buộc tàu biển; Công nghệ ô tô; Sửa chữa máy thi công xây dựng; Sửa chữa hệ thống điện ô tô; Sửa chữa, bảo trì xe gắn máy; Vận hành, sửa chữa máy nông nghiệp; Sửa chữa động cơ tàu biển; Kỹ thuật hàn; Chế tạo thiết bị cơ khí; Sửa chữa, bảo trì thiết bị cơ khí; Kỹ thuật điện; Lắp đặt, sửa chữa điện nước; May thời trang; Kỹ thuật chế biến món ăn; Kế toán doanh nghiệp; Công tác xã hội; Tin học; Ngoại ngữ.

2.1.2.4. Những thành tích, danh hiệu đạt được

Trong những năm qua, đặc biệt là từ khi được nâng cấp thành trường trung cấp nghề, dưới sự lãnh đạo của Chi uỷ Chi bộ, Ban Giám hiệu, cùng với sự quan tâm chỉ đạo trực tiếp của UBND tỉnh Hà Tĩnh, Tổng cục dạy nghề, Sở LĐTBXH tỉnh Hà Tĩnh và sự đoàn kết, nhất trí, nỗ lực phấn đấu của tập thể cán bộ CNVC - giáo viên và học sinh, nhà trường đã hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được cấp trên giao. Tập thể nhà trường liên tục được được Đảng,

Nhà nước, Bộ, Ngành và các đoàn thể Trung ương tặng nhiều phần thưởng cao quý.

- Bằng khen Chính phủ (Năm 2006)
- Huân chương lao động hạng Ba (Năm 2007)
- Huân chương lao động hạng Nhì (Năm 2012)
- Hầu hết các năm Nhà Trường đều được Bằng khen của UBND tỉnh Hà Tĩnh
- Cờ thi đua đơn vị tiên tiến xuất sắc của Thủ Tướng Chính phủ
- Cờ thi đua đơn vị tiên tiến xuất sắc liên tục nhiều năm của UBND tỉnh Hà Tĩnh.

2.1.2.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Lãnh đạo nhà trường luôn coi nguồn lực con người là tài sản quý giá nhất. Trong những năm qua nhà trường đã tạo lập được đội ngũ nhân viên, giáo viên có thái độ làm việc nhiệt tình, có đạo đức nghề nghiệp, trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao, là một nhân tố giúp cho nhà trường tạo lập uy tín trên thị trường.

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh theo giới tính

(Đơn vị: Người; %)

Tiêu chí	2012		2013		2014	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số LĐ	118	100	135	100	143	100
Nam	88	74,58	93	68,89	98	68,53
Nữ	30	25,42	42	31,11	45	31,47

“Nguồn: Báo cáo Thống kê lao động Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh năm 2012, 2013, 2014”

Nhìn vào số liệu bảng 2.1 có thể thấy tổng số LĐ của nhà trường giai đoạn 2012 – 2014 luôn không ngừng tăng lên. Nếu như năm 2012, tổng số LĐ của nhà trường là 118 người thì đến năm 2013 tăng lên thành 135 người, tăng thêm 17 người so với năm 2012. Năm 2014, tổng số LĐ của nhà trường tăng thêm 8 người so với năm 2013 và đạt 143 người.

Trong khi đó, xét về cơ cấu LĐ theo giới tính: nhìn vào bảng số liệu có thể thấy LĐ nam chiếm tỷ lệ khá lớn so với LĐ nữ. Cụ thể năm 2012 trong tổng số 118 LĐ của nhà trường thì LĐ nam chiếm tới 88 người tương ứng với 74,58% trong khi LĐ nữ chỉ là 30 người, chiếm 25,42% tổng LĐ của nhà trường. Tỷ lệ LĐ vào năm 2013 và 2014 mặc dù có xu hướng giảm xuống trong khi tỷ lệ LĐ nữ của nhà trường có xu hướng tăng lên, đến năm 2014 lao động nam chiếm 68,53% tổng LĐ còn lao động nữ chiếm 31,47% tổng LĐ. Tuy nhiên, nhìn chung tỷ lệ LĐ giữa nam và nữ tại nhà trường còn chênh lệch khá lớn. Điều này hoàn toàn có thể lý giải được bởi nhà trường chủ yếu đào tạo các nghề như sửa chữa ô tô, xe máy, đào tạo lái xe, vận hành các loại máy móc..., công việc đòi hỏi sức khỏe tốt và có tính kỹ thuật nên lao động nam chiếm tỷ lệ lớn, lao động nữ chủ yếu tập trung ở các phòng chức năng.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh theo trình độ

(Đơn vị: Người; %)

Tiêu chí \ Năm	2012		2013		2014	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số LĐ	118	100	135	100	143	100
Sau đại học – Đại học	81	68,64	91	67,41	99	69,23
Cao đẳng – Trung cấp	13	11,02	17	12,59	18	12,58
CN kỹ thuật	24	20,34	27	20	26	18,18

“Nguồn: Báo cáo Thống kê lao động Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh năm 2012, 2013, 2014”

Qua bảng 2.2 có thể thấy nhà trường đã có được một đội ngũ lao động có chất lượng khá cao. Lao động có trình độ đại học, sau đại học chiếm đa số, gần hai phần ba tổng số lao động của nhà trường. Cụ thể, tỷ trọng lao động có trình độ đại học – sau đại học năm 2012 chiếm 68,64% ứng với 81 người, con số này mặc dù có giảm nhẹ xuống còn 67,41% năm 2013 tuy nhiên lại có xu hướng tăng lên vào năm 2014 và chiếm tới 69,23% tổng số lao động của nhà trường. Những vị trí lãnh đạo chủ chốt của nhà trường chủ yếu là những người có trình độ Thạc Sĩ, có thâm niên công tác. Đây chính là lợi thế giúp nhà trường có được một đội ngũ quản lý là những người vừa có trình độ chuyên môn cao vừa có kinh nghiệm làm việc.

Mặt khác, tỷ trọng lao động có trình độ cao đẳng – trung cấp chiếm tỷ lệ thấp nhất, dao động từ 11,02% đến 12,58%, tỷ lệ này mặc dù tăng qua các năm nhưng không đáng kể. Bên cạnh đó lao động có trình độ công nhân kỹ thuật cũng chiếm tỷ trọng không lớn và tỷ trọng này đang có xu hướng giảm xuống qua các năm, năm 2012 chiếm 20,34% tổng lao động thì đến năm 2014 giảm xuống và chỉ chiếm 18,18% tổng số lao động của nhà trường. Nhìn chung lao động của nhà trường hiện nay đạt trình độ khá cao, trong thời gian tới nhà trường nên tiếp tục phát triển đội ngũ nhân lực trình độ sau đại học để tạo nên một lực lượng lao động chất lượng cao đóng góp vào quá trình đào tạo nghề của nhà trường và cũng là để cạnh tranh với những trường nghề khác.

Nhìn vào bảng 2.3 có thể thấy lao động trong độ tuổi từ 31 – 39 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất và có xu hướng tăng qua các năm. Tỷ trọng lao động trong độ tuổi này chiếm hơn một nửa trong tổng số lao động của nhà trường. Lao động dưới 30 tuổi cũng chiếm tỷ trọng khá lớn trên 30% tổng số lao động tuy nhiên tỷ trọng lao động dưới 30 tuổi đang có xu hướng giảm dần. Trong khi đó lao động trong độ tuổi từ 40 – 49 và lao động trên 50 tuổi lại chiếm tỷ

trọng thấp nhất, cụ thể lao động trong độ tuổi 40 – 49 tuổi chiếm khoảng 11,86% đến 11,89% tổng số lao động qua ba năm, lao động trên 50 tuổi lại có xu hướng tăng từ 4,24% năm 2012 lên 5,19% năm 2013 nhưng lại giảm xuống còn 3,5% trong tổng lao động năm 2014. Ở những độ tuổi này, NLĐ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm làm việc nhưng sức khỏe lại dần giảm sút và không còn năng động như trước nên thường sẽ không tham gia vào công tác giảng dạy mà chủ yếu những người này là những người đảm nhiệm những vị trí cao trong nhà trường.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh theo độ tuổi

(Đơn vị: Người; %)

Tiêu chí \ Năm	2012		2013		2014	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số LĐ	118	100	135	100	143	100
<30	38	32,20	41	30,37	43	30,07
31-39	61	51,69	71	52,59	78	54,55
40-49	14	11,86	16	11,85	17	11,89
>50	5	4,24	7	5,19	5	3,5

“Nguồn: Báo cáo Thống kê lao động Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh năm 2012, 2013, 2014”

Nhìn chung, lao động của nhà trường còn tương đối trẻ, có trình độ cao, là những người có lòng nhiệt huyết, năng động, hoài bão..., đặc biệt họ mong muốn được vận dụng khả năng cũng như năng lực của mình trong công việc để khẳng định bản thân. Chính vì vậy, với đội ngũ lao động này họ có nhu cầu rất lớn về vật chất cũng như tinh thần. Do đó, nhà trường cần phải có những biện pháp để đáp ứng được những nhu cầu đó, đồng thời cần phải không ngừng hoàn thiện những chính sách cho NLĐ để họ có thể yên tâm làm việc

cũng như tích cực đóng góp khả năng của mình vì sự phát triển của nhà trường.

2.2. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

▼ Mục tiêu, chiến lược phát triển của nhà trường

Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã xác định rõ mục tiêu phát triển nhà trường là: đổi mới cơ bản và toàn diện đảm bảo mang lại điều kiện làm việc thuận lợi, phát huy cao độ trí tuệ, năng lực cán bộ, giáo viên nhà trường cho sự nghiệp đào tạo nguồn nhân lực; tạo điều kiện thuận lợi cho người học để không ngừng nâng cao chất lượng học tập với những kỹ năng tiên tiến hiện đại và những kiến thức cần thiết để tiến thân lập nghiệp; phấn đấu trở thành cơ sở dạy nghề trọng điểm tiếp cận trình độ khu vực và quốc tế về đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao cho CNH, HĐH tỉnh Hà Tĩnh và khu vực. Việc làm của học sinh sau đào tạo là mục tiêu xuyên suốt của Nhà trường.

Nhà trường đã xây dựng được chiến lược phát triển, từ năm 2015, nhà trường mở rộng quy mô của các hội nghị để tập trung được các ý kiến từ nhiều đối tượng khác nhau, giúp nhà trường có cái nhìn toàn diện để làm căn cứ cho việc điều chỉnh mục tiêu, nhiệm vụ, chất lượng đào tạo sát với nhu cầu thực tế.

Giai đoạn 2015 - 2016, tăng cường công tác khảo sát thực tế để nắm bắt nhu cầu về lao động, yêu cầu về trình độ công nghệ để gắn đào tạo với nhu cầu sử dụng lao động của doanh nghiệp và địa phương. Tăng cường quảng bá và tư vấn nghề nghiệp đến với người học và các doanh nghiệp, xây dựng chuẩn đầu ra các ngành nghề đào tạo.

Giai đoạn 2015 - 2020, tăng cường công tác khảo sát thực tế để nắm bắt nhu cầu về lao động, yêu cầu về trình độ công nghệ để gắn đào tạo với nhu cầu sử dụng lao động của doanh nghiệp và địa phương.

▼ *Quan điểm và phong cách lãnh đạo*

Một trong những phương châm hoạt động của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh chính là sự hài lòng của NLD. Phương châm hoạt động nêu rõ NLD sẽ quyết định tương lai của nhà trường. Vì thế, cần thấu hiểu và chia sẻ nhu cầu, lắng nghe ý kiến để đảm bảo động lực làm việc của họ. Điều này thể hiện nhà trường rất quan tâm đến NLD và động lực lao động của họ trong tổ chức. Trên thực tế, do quy mô nhân lực nhỏ nên lãnh đạo nhà trường thường xuyên gặp gỡ, nói chuyện và tiếp xúc với NLD. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo nhà trường luôn quan tâm đến đời sống của NLD của nhà trường thông qua các chính sách lý: hệ thống thù lao, phúc lợi, đào tạo phát triển..., biết kết hợp giữa lãnh đạo và quyền lực khiến nhân viên nghiêm túc thực hiện công việc mà không tạo ra tâm lý gò bó, ép buộc. Như vậy, có thể thấy động lực lao động và tạo động lực được sự quan tâm và chú trọng của lãnh đạo trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh. Đây là một điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của hoạt động này tại nhà trường.

▼ *Quan điểm về tạo động lực lao động của nhà trường*

Ban lãnh đạo Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh rất quan tâm tới việc tạo động lực lao động trong tổ chức mình, lấy đó làm kim chỉ nam cho công tác quản trị nhân lực của nhà trường trong thời gian hiện tại cũng như lâu dài nhằm khẳng định uy tín của nhà trường, thúc đẩy và nâng cao hiệu quả lao động, cải tiến kỹ thuật...tạo sự ổn định và cùng có lợi giữa các bên. Ban lãnh đạo luôn hỗ trợ bộ phận nhân lực thực hiện những biện pháp hợp lý cho việc tạo động lực lao động.

▼ *Vị thế, tiềm năng phát triển của nhà trường*

- Uy tín và phản hồi từ học viên học nghề và người xuất khẩu lao động:

Số lượng học sinh đến đăng ký học nghề cũng như đào tạo nghề để XKLD tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh luôn ở mức cao so với các trường

nghe khác trên địa bàn tỉnh vì sự tin tưởng vào uy tín của nhà trường thể hiện qua việc thực hiện đúng các cam kết với học viên về chất lượng dạy nghề, tạo điều kiện cho học viên có cơ hội việc làm sau khi ra trường, thái độ quan tâm và nhiệt tình với học viên. Điều này thể hiện sự cố gắng nỗ lực không nhỏ của toàn bộ đội ngũ lao động trong việc xây dựng thương hiệu và uy tín của nhà trường, giúp nhà trường có một chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

- Đối tác:

Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã trở thành đối tác tin cậy và tín nhiệm của nhiều công ty trên địa bàn tỉnh, đặc biệt là tại khu kinh tế Vũng Áng bằng việc cung ứng lao động có chất lượng đã qua đào tạo nghề tại nhà trường.

Như vậy, có thể thấy trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã tạo dựng được vị thế cho riêng mình trên thị trường dạy nghề và XKLD được các học viên và các đối tác tin tưởng. Đây là một thuận lợi cho chính sách tạo động lực của nhà trường.

▼ *Hệ thống thông tin nội bộ*

Xây dựng hệ thống thông tin nội bộ được xác định nhằm đảm bảo bộ máy hoạt động nhịp nhàng, hiệu quả theo đúng định hướng chiến lược. Hệ thống thông tin nội bộ cần các yêu cầu như:

- Hoàn thiện cơ chế điều hành, ban lãnh đạo nhà trường nhằm làm rõ vai trò và trách nhiệm của từng cấp, từng vị trí trong quản lý.
- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực; xây dựng quy trình tuyển dụng, đánh giá và đào tạo nhằm sử dụng và phát triển nguồn nhân lực một cách hữu hiệu.
- Thiết lập quy trình quản lý nội bộ, hợp lý hóa quy trình làm việc, bảo mật thông tin, hệ thống lập kế hoạch và báo cáo v.v.

- Thiết lập những chuẩn mực, nguyên tắc ứng xử trong và ngoài nhà trường, phù hợp với giá trị văn hoá mà tổ chức theo đuổi.

- Xác định các chế độ, lệ lối làm việc, biện pháp khuyến khích, khen thưởng cho từng đối tượng lao động v.v. nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động.

▼ Văn hóa tổ chức

Nhà trường rất chú trọng tới các phong trào đoàn thể để giúp các thành viên trong nhà trường có cơ hội giao lưu, từ đó nhằm tăng tinh thần đoàn kết giữa các thành viên trong công ty. Những phong trào đoàn thể đã dần trở thành một nhân tố không thể thiếu tại nhà trường. Kết quả trên cho thấy một sự nỗ lực trong việc gắn kết các thành viên trong nhà trường với nhau.

Trường cũng thường xuyên tổ chức các hoạt động tập thể, các buổi tham quan du lịch cho toàn thể cán bộ công nhân viên. Có những buổi gặp mặt vào dịp đầu xuân hay cuối năm hoặc những buổi tổ chức cho nhân viên công ty đi thăm hỏi những gia đình có người thân ốm đau, thai sản, những cuộc thi tay nghề nấu ăn giỏi dành cho các cán bộ công nhân viên nữ được tổ chức vào dịp mừng 8/3 hoặc 20/10 hàng năm luôn là nơi thể hiện sự gắn kết giữa các thành viên trong công ty... Đặc biệt, những cán bộ công nhân viên có con cái là học sinh giỏi cấp tỉnh, huyện, cấp quốc gia đều được nhà trường tặng phần thưởng và bằng khen.

2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

Cùng với việc tìm hiểu và thu thập số liệu, tài liệu của nhà trường thì trong thời gian qua tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của cán bộ công nhân viên, lao động về vấn đề tạo động lực lao động tại nhà trường thông qua bảng hỏi. Từ đó phân tích, đánh giá việc tạo động lực lao động của nhà trường một

cách chính xác và khách quan, có thể đưa ra giải pháp nhằm nâng cao động lực lao động tại nhà trường một cách tốt nhất.

2.3.1. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích vật chất

2.3.1.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền lương

Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của NLD trong bất cứ tổ chức nào, là đơn vị sự nghiệp công lập Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã quan tâm và thực hiện tốt các chính sách tiền lương do nhà nước ban hành. Mặc dù chưa có hệ thống thang bảng lương riêng nhưng nhà trường đã xây dựng và thực hiện quy chế trả lương riêng của nhà trường.

▼ Tiền lương trả cho NLD của nhà trường

Do đặc điểm của nhà trường là một đơn vị đào tạo nghề với đội ngũ lao động chủ yếu là giáo viên nên quy chế trả lương của nhà trường có những đặc thù riêng. Tiền lương tháng của CBCNV áp dụng cho toàn thể công chức, viên chức, lao động hợp đồng không xác định thời hạn, lao động hợp đồng vụ việc; giáo viên cơ hữu, giáo viên thỉnh giảng trong trường được chi trả như sau:

$$\mathbf{Lcb = (Hi + Pci) \times TLmin}$$

Trong đó: Lcb: Lương cơ bản

Hi : Hệ số lương theo thang, bảng lương Nhà nước

PCi : Các khoản phụ cấp

TLmin : Tiền lương tối thiểu chung của Nhà nước

Các bộ phận hoạt động theo thời gian hành chính: được hưởng lương thời gian gồm: Ban Giám hiệu; viên chức, lao động phòng Hành chính – tổng hợp; viên chức, lao động phòng Kế hoạch – tài chính; viên chức, lao động phòng Đào tạo – quản sinh.

Tiền lương tháng của NLD được tính theo công thức sau:

$$Ltg = \frac{(Hi + PCi) \times TLmin \times ntti}{ncđi}$$

Trong đó: Ltg: Lương thời gian

ntti: Ngày công thực tế của người i

ncđi: Ngày công chế độ của tháng

Các bộ phận hoạt động theo cơ chế khoán chi: gồm các khoa đào tạo nghề và các trung tâm.

Nguồn được hưởng theo cơ chế khoán của các phòng, khoa, trung tâm, phải căn cứ vào tổng học phí đã nộp tại thời điểm, thu từ thực tập sản xuất và dạy nghề ngắn hạn và chỉ được thanh toán những chi phí phục vụ trực tiếp cho công tác đào tạo. Hàng tháng đơn vị nhận khoán làm bảng lương và các chi phí phục vụ chuyên môn của khoa trình phòng Kế hoạch – Tài chính căn cứ vào nguồn để chi trả (1 quý quyết toán nguồn 1 lần để điều chỉnh quý tiếp theo cho phù hợp với tình hình thực hiện thực tế và mức độ hoàn thành nhiệm vụ).

Việc chi trả tiền lương cho lao động ở mỗi khoa trên nguyên tắc tự cân đối theo tỷ lệ nguồn thu được hưởng và chỉ tiêu giao/năm cho khoa nhưng không được thấp hơn mức lương tối thiểu quy định của Nhà nước.

Bảng 2.4: Quy định tỷ lệ % hưởng theo số chỉ tiêu giao/năm

(Đơn vị: Người, %)

Chỉ tiêu tuyển sinh	Tỷ lệ hưởng
130	30
180	35
230	40
280	45
330	50

“Nguồn: Quy chế tiền lương 2015”

Ví dụ: Trong một năm, khoa đào tạo nghề Máy thi công – Nâng chuyên được giao chỉ tiêu tuyển sinh ít nhất 130 học viên các hệ với tổng học phí thu được là 800.000.000 VND thì tiền lương tính cho khoa là:

$$TLk = 800.000.000VND \times 30\% = 240.000.000VND$$

Trong thời gian qua, cùng với sự tăng lên về lượng lao động qua các năm, tiền lương bình quân được trả cho CBCNV của nhà trường cũng không ngừng được cải thiện. Nhà trường đã nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương ảnh hưởng đến động lực làm việc NLD nên không ngừng tìm các biện pháp nhằm nâng cao tiền lương cho CBCNV gắn với đóng góp của họ.

▼ *So sánh tiền lương trả cho NLD của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh với một số trường khác*

Để so sánh mức lương của nhà trường với thị trường bên ngoài, tác giả bài viết có điều tra về mức lương trả cho nhân viên kế toán và giáo viên dạy nghề tại một số trường nghề trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh. Số liệu thu về được trình bày qua bảng sau:

Bảng 2.5: Mức lương trả cho người lao động tại một số trường nghề trên địa bàn tỉnh Hà Tĩnh

(Đơn vị: VND)

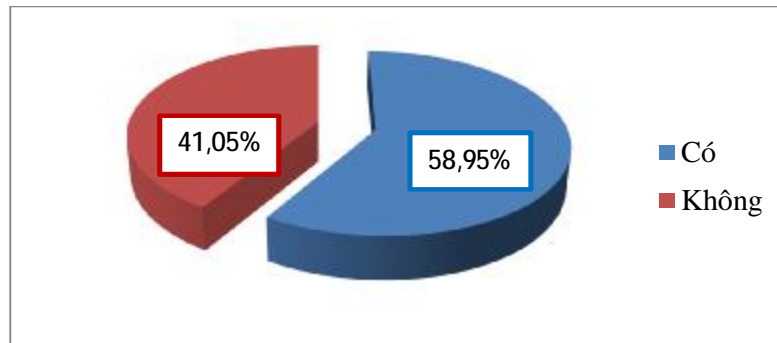
Trường	Loại nhân viên	Nhân viên kế toán	Giáo viên dạy nghề
Trường Cao đẳng nghề Việt – Đức		3.000.000	4.500.000
Trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh		3.000.000	4.000.000
Mức lương bình quân		3.000.000	4.250.000
Mức lương của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh		3.000.000	4.300.000

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Nhìn vào bảng trên ta có thể thấy mức lương đối với nhân viên kế toán của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh bằng với mức lương mà các trường nghề

khác trên địa bàn trả cho NLD. Trong khi đó mức lương đối với giáo viên dạy nghề của nhà trường mặc dù cao hơn so với mức lương của trường Cao đẳng nghề Công nghệ Hà Tĩnh nhưng vẫn còn thấp hơn so với mức lương trường Cao đẳng nghề Việt – Đức trả cho NLD.

Tính công khai minh bạch của hệ thống tiền lương: Để xem xét mức độ tính công khai minh bạch của hệ thống tiền lương tại nhà trường thì câu hỏi được đặt ra là: Anh/ chị có tìm hiểu về quy chế lương, các chính sách lương của nhà trường không? Kết quả thu được thể hiện như sau:



Biểu đồ 2.1: Tính công khai minh bạch của hệ thống tiền lương

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Mặc dù nhà trường đã xây dựng quy chế tiền lương và được áp dụng rộng rãi trong toàn trường. Hàng tháng NLD được trả lương qua thẻ nhưng qua kết quả khảo sát cho thấy 41,05% người được hỏi không biết và không hiểu về quy chế trả lương của nhà trường. Đây là một vấn đề mà nhà trường cần khắc phục vì nếu không được phổ biến, tìm hiểu rõ về mức lương cụ thể mà mình được nhận thì rất dễ gây tâm lý mơ hồ, không cố gắng trong công việc. Tính công khai minh bạch của hệ thống tiền lương không chỉ giúp cho NLD biết được chính sách lương của nhà trường mà còn hiểu được mức lương hiện nay mình nhận được đã đúng với khả năng làm việc của bản thân chưa. Từ đó tạo động lực cho NLD cố gắng làm việc để nhận được mức lương xứng đáng với những gì bản thân mình đã cống hiến.

Bảng 2.6: Mức độ hài lòng đối với tiền lương của người lao động phân theo các đối tượng công việc

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Đối tượng	Mức độ hài lòng với tiền lương							Mean
	Không hài lòng	Chưa hài Lòng	Tương đối hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng		
						%	SL	
Lãnh đạo nhà trường	0%	0%	0%	50%	50%	100	2	4,5
Lãnh đạo phòng, khoa, trung tâm	11,11%	11,11%	22,22%	44,44%	11,11%	100	9	3,33
LĐ chuyên môn nghiệp vụ	11,9%	26,19%	35,71%	20,24%	5,95%	100	84	2,82

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Qua điều tra khảo sát có thể thấy rằng tạo động lực bằng tiền lương đã có tác dụng đối với NLD tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết NLD. Một điều đáng chú ý khi khảo sát về mức độ hài lòng đối với tiền lương thì có sự chênh lệch lớn theo đối tượng công việc. NLD làm việc ở các chức danh càng thấp thì mức độ hài lòng đối với tiền lương càng giảm. Cụ thể, các chức danh lãnh đạo nhà trường có mức độ “rất hài lòng” chiếm tới 50%, “hài lòng” chiếm 50%, tỷ lệ người trả lời “tương đối hài lòng”, “chưa hài lòng” và “không hài lòng” là 0%. Đối với lãnh đạo phòng/khoa, tỷ lệ số người trả lời “rất hài lòng” và “hài lòng” là 55,55%. Trong khi đó, lao động chuyên môn nghiệp vụ là đối tượng có mức độ hài lòng thấp nhất với 38,09% số người được hỏi “chưa hài lòng” và “không hài lòng” với mức thu nhập hiện tại.

Như đã trình bày ở chương 1 theo tháp nhu cầu của Maslow nhu cầu đầu tiên của con người chính là nhu cầu sinh lý bao gồm ăn, mặc, ở, đi lại...Để thỏa mãn được những nhu cầu đó thì điều đầu tiên NLD cần phải có

chính là có một mức tiền lương đáp ứng tối thiểu những vấn đề kể trên. Khi tiền lương không thể đáp ứng được nhu cầu cơ bản nhất của NLD thì không thể tạo được động lực làm việc cho chính bản thân họ và ngược lại. Bên cạnh đó với mức tiền lương hấp dẫn thì NLD mới có mục tiêu phấn đấu trong công việc từ đó mới thúc đẩy họ làm việc để có mức tiền lương tương xứng với đóng góp của mình. Có thể nhận thấy rằng trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã khá chú trọng đến việc trả lương cho CBCNV. Chính sách tiền lương của nhà trường đảm bảo tuân thủ đúng quy định của Nhà nước. Với cách tính lương khoán đối với bộ phận giáo viên nhà trường, mức lương đối với từng NLD được trả dựa vào số ngày công thực tế, đồng thời cũng tính đến mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân.

Tuy nhiên, bên cạnh đó có thể nhận thấy rằng một số khía cạnh khiến NLD vẫn chưa thực sự hài lòng với công tác tiền lương do một số nguyên nhân sau:

Thứ nhất, nguyên tắc xếp bậc lương và xét tăng lương chủ yếu dựa trên thâm niên và bằng cấp mà chưa thực sự dựa trên đánh giá năng lực, kết quả hoàn thành công việc trong thực tế. NLD còn chưa thực sự hài lòng với điều kiện xét tăng lương chủ yếu dựa trên thâm niên công tác. Theo Quy chế tiền lương thì NLD phải có thời gian giữ bậc ít nhất 24 tháng và trong quá trình làm việc không bị áp dụng hình thức kỷ luật từ khiển trách trở lên thì mới được xét nâng bậc lương chức danh. Chính vì vậy, những người có thâm niên công tác càng cao thì mức lương họ nhận được càng cao, trong khi đó những lao động trẻ, chưa làm việc lâu dài với nhà trường nhưng họ có trình độ cao và có những kỹ năng cần thiết lại không được trả lương cao như vậy. Từ đó họ không cảm thấy được sự quan tâm của nhà trường đối với những cống hiến của họ.

Thứ hai, hiện nay nhà trường chỉ mới đang trong quá trình xây dựng quy chế lương theo vị trí việc làm, do đó NLD đặc biệt là lao động thuộc các bộ phận hành chính còn đang hưởng lương theo thời gian. Điều này sẽ dẫn tới việc lao động chỉ cần đi làm đầy đủ là sẽ được hưởng đầy đủ lương hàng tháng, không tạo được động lực làm việc cho người lao động. Trong khi bộ phận giáo viên trong nhà trường lại hưởng lương theo hình thức khoán đòi hỏi phải không ngừng phấn đấu để hoàn thành công việc được giao. Chính sự khác nhau lớn về cách tính lương giữa hai bộ phận người lao động trong nhà trường dễ tạo nên tâm lý thiếu công bằng, bất mãn giữa những người lao động với nhau.

Thứ ba, hiện nay tại các khoa, trung tâm có nguồn thu từ học phí, lệ phí...mặc dù việc chi trả lương theo nguyên tắc tự cân đối theo tỷ lệ nguồn thu được hưởng và chỉ tiêu giao năm nhưng nhìn chung việc trả lương còn mang tính cào bằng, ít có sự chênh lệch giữa những người lao động với nhau, người làm việc ít cũng được hưởng mức lương như người làm việc nhiều, điều này sẽ khiến những NLD làm việc nhiều dễ gây bất mãn còn những người làm việc ít lại có xu hướng ý lại, không tạo được động lực làm việc cho họ.

Thứ tư, các mức lương trường Trung cấp nghề đưa ra nhìn chung chỉ ở mức trung bình so với các trường nghề khác trên địa bàn. Đây là yếu tố gây tác động không nhỏ tới tâm lý và động lực làm việc của NLD bởi NLD thường có xu hướng tìm cho mình những nơi làm việc có thù lao cao hơn.

2.3.1.2. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng

Nhà trường áp dụng chế độ tiền thưởng ngoài lương theo thông tư 05 của Bộ Lao động và Thương binh xã hội. Nguồn tiền thưởng được trích từ quỹ tiền thưởng của nhà trường. Cách xác định tiền thưởng cho từng bộ phận và cá nhân khi hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chuyên môn của mình trong.

$$\text{Mức tiền thưởng BQ tháng} = \frac{\text{Quỹ tiền thưởng}}{\sum (\text{Số công làm việc/người} \times \text{hệ số thưởng})}$$

Căn cứ vào kế hoạch của của các đơn vị xây dựng và Nhà trường giao nhiệm vụ cho các phòng, khoa, trung tâm trong năm, kế hoạch đó thực hiện trong 06 tháng đầu năm là 40% kế hoạch, 06 tháng cuối năm là 60% kế hoạch, riêng khoa Bộ túc văn hóa chỉ tiêu tuyển sinh cả năm mới xét một lần.

Căn cứ kết quả hoạt động 6 tháng, năm Hội đồng Thi đua khen thưởng Trường đánh giá, phân loại cho phòng, khoa, trung tâm từ đó căn cứ vào cơ cấu tỷ trọng và điểm đánh giá xếp loại của Nhà trường quy định bình xét cho từng công chức, viên chức, lao động trong bộ phận mình quản lý (Phụ lục 02).

Đối với các đơn vị khoán chi: Căn cứ theo chỉ tiêu giao khoán tại Quy chế Tuyển sinh và Quy chế Chi tiêu nội bộ, quy định tại Quy chế Dân chủ cơ sở.

Đối với các bộ phận không có chỉ tiêu bằng số: (Phòng Đào tạo – Quản sinh, Phòng Hành chính – Tổng hợp, Phòng Kế hoạch – Tài chính): Căn cứ nhiệm vụ được giao đánh giá điểm xếp loại theo thang bảng điểm chung. Các bộ phận phải có kế hoạch nhiệm vụ thực hiện trong tháng, 6 tháng, cụ thể để đối chiếu đánh giá xếp loại.

Căn cứ quy chế trả lương, trả thưởng của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh, các phòng, khoa, trung tâm, xây dựng thang bảng điểm tính thưởng như sau:

**Bảng 2.7: Bảng đánh giá điểm các phòng, khoa, trung tâm
của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh**

TT	Các tiêu chí	Hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn		Các tiêu chí khác (đàn kết nội bộ; tác phong thái độ; nội quy, quy chế; kỷ luật lao động)	
		Tỷ lệ	Điểm	Loại	Điểm
1	Loại 1	Từ 90 - 100%	65- 70	Tốt	25- 30
2	Loại 2	Từ 80 đến dưới 90%	45- 64	Khá	20 – 24
3	Loại 3	Từ 60 đến dưới 80%	30- 44	Trung bình	15 – 19
4	Loại 4	Dưới 60%	10	Yếu	14

“Nguồn: Quy chế thi đua khen thưởng 2015”

Tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được tính theo tỷ lệ điểm tương ứng.

✓ Điểm đánh giá xếp loại cho tập thể:

- Điểm phân loại

- Loại I (Tốt): 95 đến 100 điểm.
- Loại II (Khá): Từ 80 đến 94 điểm.
- Loại III (Trung bình): Từ 60 đến 79 điểm
- Loại IV (Yếu): Dưới 60 điểm

- Điểm hạ loại.

• Căn cứ theo số liệu tại Quy chế Tuyển sinh và Quy chế Chi tiêu nội bộ, Quy chế Dân chủ cơ sở...

- Vi phạm 14 nhóm điều cấm kỵ cán bộ, công chức, viên chức.

• Các tổ chức đoàn thể trong Nhà trường phải có đánh giá xếp loại đoàn viên của mình gửi về Thường trực Hội đồng thi đua khen thưởng trước ngày 15/6, 15/11. Nếu cá nhân nào được tổ chức, đoàn thể xếp loại 02 thì không được xếp loại 01 Thi đua khen thưởng trong kỳ đó và cả năm.

- Đối với CCVCLĐ quản lý các đơn vị có hưởng phụ cấp, chậm báo cáo và các loại văn bản theo yêu cầu, 02 lần trong kỳ bình xét thì không được xếp loại 01 trong kỳ đó và cả năm.

- **Xếp loại năm:**

Bảng 2.8: Bảng đánh giá xếp loại cho tập thể

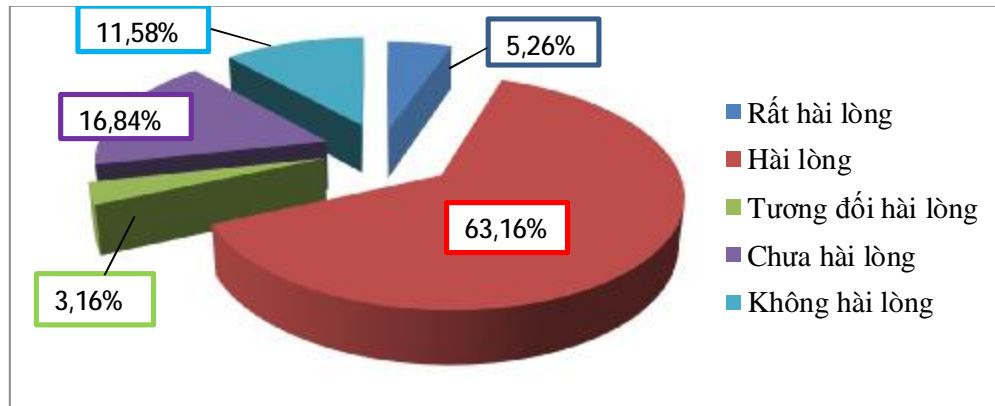
6 tháng đầu năm	6 tháng cuối năm	Cả năm
Loại 1	Loại 2	Loại 2
Loại 1	Loại 3	Loại 2
Loại 1	Loại 4	Loại 3
Loại 2	Loại 1	Loại 1
Loại 2	Loại 3	Loại 3
Loại 2	Loại 4	Loại 3
Loại 3	Loại 1	Loại 2
Loại 3	Loại 2	Loại 2
Loại 3	Loại 4	<i>Không xét</i>
Loại 4	Loại 3	Loại 3

“Nguồn: Quy chế thi đua, khen thưởng 2015”

✓ Điểm đánh giá xếp loại cá nhân

- Loại I (Tốt): Từ 95 đến 100 điểm
- Loại II (Khá): Từ 80 đến 94 điểm
- Loại III (Trung bình): Từ 70 đến 79 điểm
- Loại IV (Yếu): Dưới 70 điểm.
- Trên 0,5 quy đổi lên 1
- Dưới 0,5 quy đổi xuống
- Trong đánh giá nếu có 01 tiêu chí bị điểm liệt (điểm 0): Không được khen thưởng.

Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách khen thưởng của nhà trường được thể hiện qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.2: Mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền thưởng

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Qua biểu đồ 2.2 có thể thấy chính sách khen thưởng của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh nhìn chung đã tạo được động lực làm việc mạnh mẽ cho NLD. Kết quả khảo sát cho thấy, tỷ lệ lao động “rất hài lòng” và “hài lòng” với chính sách tiền thưởng của nhà trường chiếm tới 68,42% ứng với 65 người trong khi có 28,42% lao động tương ứng với 27 người được hỏi “chưa hài lòng” và “không hài lòng” với chính sách tiền thưởng của nhà trường.

Hiện nay Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã ban hành quy chế tiền thưởng áp dụng cho từng đối tượng lao động của nhà trường. Tiền thưởng của nhà trường đã được quy định khá rõ ràng, đối tượng phù hợp, có các quy định cụ thể về các tiêu chuẩn xét thưởng. Tuy nhiên nhà trường mới chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán bộ công nhân viên mà chưa quan tâm đến thưởng bằng các hình thức khác.

Từ thực tế tại nhà trường cho thấy tiền thưởng là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho NLD. Vì vậy, ban lãnh đạo nhà trường cần có biện pháp xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý, thỏa đáng hơn. Nhà trường nên có các biện pháp khen thưởng bằng tinh thần và có sự phân chia mức thưởng cho người lao động một cách rõ ràng, thay tính cào bằng bằng tính công bằng, phản ánh đúng mức độ đóng góp của từng cá nhân.

2.3.1.3. Tạo động lực cho người lao động thông qua các chế độ phúc lợi

Bao gồm các phúc lợi cụ thể như sau:

- Phụ cấp làm thêm giờ: Làm thêm giờ phải được ban giám hiệu đồng ý và hưởng thù lao theo quy định.

- Phụ cấp chức vụ: Được hưởng theo chế độ Nhà nước.

- Phụ cấp trách nhiệm (đơn vị bổ nhiệm):

- Đối với trưởng phòng, trưởng khoa, giám đốc trung tâm, do ban giám hiệu quyết định hệ số phụ cấp: 0,35.

- Đối với phó phòng, phó phòng kiêm phụ trách, phó giám đốc trung tâm, hưởng phụ cấp: 0,25.

- Các tổ trưởng tổ bộ môn trực thuộc các phòng khoa, các tổ chức đoàn thể được hưởng phụ cấp kiêm nhiệm theo chế độ của tổ chức đó. Trường hợp chế độ chưa quy định thì trưởng của các tổ chức đoàn thể được hưởng: 0,1.

- Phụ cấp đứng lớp:

- Phụ cấp đứng lớp cho giáo viên đạt tiêu chuẩn dạy hệ Trung cấp nghề được hưởng phụ cấp đứng lớp là 30% hệ số lương.

- Phụ cấp đứng lớp cho giáo viên đạt tiêu chuẩn dạy hệ Sơ cấp nghề được hưởng phụ cấp đứng lớp là 20% hệ số lương.

- Giáo viên được điều động dạy chương trình dự án được hưởng theo Quyết định điều động.

- Công tác phí: Căn cứ vào yêu cầu công tác, kế hoạch công tác được duyệt Ban giám hiệu.

Cử người đi công tác, ghi rõ thời gian đi và mức thanh toán công tác phí được áp dụng trên cơ sở Thông tư 97/2010/ TT-BCT ngày 6/7/2010 của Bộ tài chính và điều kiện đặc điểm của chức năng nhiệm vụ của Nhà trường.

Đối với các bộ phận thực hiện theo cơ chế khoán thì tiền công tác phí được thanh toán trong nguồn được hưởng (trường hợp BGH đi công tác thuộc

nhiệm vụ của bộ phận nào thì bộ phận đó phải chịu toàn bộ chi phí). Số cán bộ còn lại sẽ được áp dụng thanh toán theo cơ chế sau:

+ Đi công tác nội tỉnh:

- Trường hợp đi công tác (hoặc đi dạy) thì được phụ cấp thêm theo mức: Cách Trường trên 15 km: 50.000đ/ngày (không được thanh toán lưu trú).

- Từ 30 km trở lên bằng phương tiện cá nhân được thanh toán 60.000đ/100 km, làm việc quá nửa ngày được phụ cấp công tác phí 60.000 đ/ngày nhưng không thanh toán quá 15 ngày/tháng.

- Nếu đi công tác thời gian liên tục 15 ngày được thanh toán phụ cấp khoán gọn 300.000 đ/tháng.

- Nếu nghỉ lại, tiền thuê nhà nghỉ không vượt quá 150.000 đ/ngày/người (chỉ được thuê nhà nghỉ bán kính công tác trên 35 km và được ban giám hiệu đồng ý).

- Nếu đi lẻ một người tiền thuê phòng nghỉ không vượt 150.000đ/ngày. Trường hợp đi tàu xe thanh toán theo vé Nhà nước quy định. Đi ô tô cơ quan không được thanh toán tiền phương tiện. Trường hợp không có vé thì thanh toán theo mức giá cước ô tô khách, phụ cấp công tác phí: 60.000 đ/ngày. Đi công tác ngoại tỉnh tại các thành phố thị xã, vùng sâu, vùng xa phụ cấp lưu trú 100.000 đ/ngày.

+ Riêng đi công tác ở các tỉnh, thành phố lớn cách Trường 350 km trở lên thì được thanh toán phụ cấp lưu trú tối đa 150.000đ/ngày. Tiền phòng nghỉ được thanh toán không vượt quá 500.000đ/ngày/phòng 2 người. Nếu đi lẻ 1 người hoặc đi khác giới tiền phòng nghỉ được thanh toán không vượt quá 350.000 đ/ngày/phòng, nếu tự túc phòng nghỉ thanh toán 200.000 đ/ngày đêm, mức thuê phòng và công tác phí mỗi chuyến đi phải được Chủ tài khoản đồng ý phê duyệt.

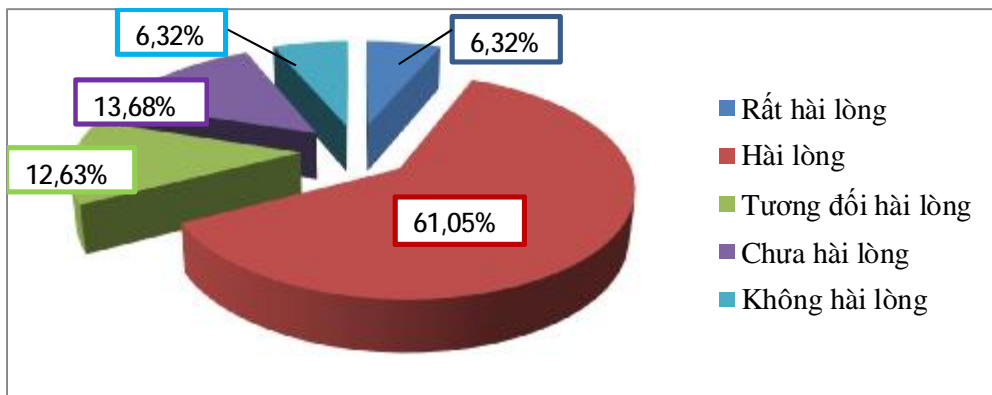
Khoản công tác phí thường xuyên cho cán bộ các phòng, khoa, bộ phận làm công tác hành chính dưới 20 km/chuyến cho một tháng từ 100.000đ - 300.000đ/tháng/người khi hết nhiệm kỳ thì cắt chế độ (giao Trưởng phòng, khoa, bộ phận hàng tháng làm đề nghị xác nhận).

Ngoài ra nhà trường còn có một số phúc lợi như:

- Viên chức, lao động cưới vợ (chồng): 500.000đ/người.
- Thăm viên chức lao động có bố/mẹ, vợ/chồng, con: mồ, tai nạn và bệnh hiểm nghèo: 300.000đ/người.
- Bố/mẹ, vợ/chồng, con mất: 300.000đ/người.
- Lễ, tết dương lịch: 200.000đ – 3.000.000đ/người.
- Tết âm lịch: 2.000.000đ – 7.000.000đ/người.
- Gặp mặt đầu xuân: 20.000 – 100.000đ/người.

Chi tiền lễ, tết căn cứ vào khả năng tài chính của đơn vị tại thời điểm và thông qua công đoàn trình ban giám hiệu xem xét quyết định thực hiện.

Đánh giá về mức độ hài lòng của lao động về hệ thống phúc lợi của nhà trường được thể hiện qua biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.3: Mức độ hài lòng của người lao động đối với chế độ phúc lợi

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Qua biểu đồ trên, có thể thấy rõ số lượng lao động “rất hài lòng” và “hài lòng” với hệ thống phúc lợi của nhà trường chiếm tỷ lệ khá cao: 67,37%

tương đương với 64 người. Trong khi đó chỉ có 13,68% “chưa hài lòng” và 6,32% “không hài lòng” với hệ thống phúc lợi của nhà trường. Điều này chứng tỏ hệ thống phúc lợi của nhà trường đã phát huy được vai trò và ý nghĩa của nó, tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động tại nhà trường, giúp người lao động khắc phục các khó khăn và rủi ro trong cuộc sống, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của họ, thúc đẩy người lao động nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động.

2.3.2. Tạo động lực bằng các biện pháp kích thích tinh thần

2.3.2.1. Tạo động lực thông qua tạo môi trường làm việc cho người lao động

Môi trường làm việc ảnh hưởng lớn đến tâm lý và động lực lao động của NLD, môi trường làm việc tốt sẽ kích thích NLD, môi trường làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng đến tâm lý, và làm cho NLD mệt mỏi.

Môi trường làm việc tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh là môi trường bao gồm khu văn phòng, khu phòng học và khu dạy ngoài trời với những điều kiện lao động và bảo hộ lao động như sau:

▼ Điều kiện làm việc:

- Lao động của nhà trường được làm việc trong điều kiện văn phòng công sở, có các thiết bị hiện đại : máy tính kết nối Internet; các phần mềm chuyên dụng như phần mềm quản lý, phần mềm kế toán...; văn phòng có điều hòa, tủ lạnh....

- Phòng học có hệ thống đèn chiếu sáng đủ ánh sáng và quạt trần, quạt tường đảm bảo đáp ứng đầy đủ sự giảng dạy của giáo viên cũng như việc học tập của học viên.

- Nhà trường trang bị tủ thuốc riêng với các loại thuốc cơ bản như : dầu gió, thuốc đau đầu, salonpas, salonship..., đảm bảo trang bị các đồ dùng y tế cần thiết.

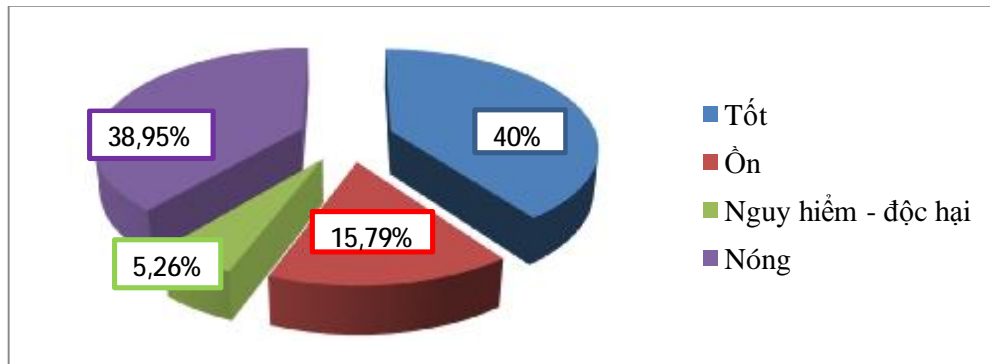
- Bảo hộ lao động: Các thiết bị phòng cháy, chữa cháy được bố trí trong các tòa nhà và văn phòng của công ty đảm bảo theo quy định. Các thiết bị điện được thiết kế và sắp xếp gọn gàng, an toàn, đi theo hệ thống và có bộ phận cách điện tốt. Nhà trường luôn quan tâm cải thiện điều kiện lao động, môi trường làm việc cho NLD như: Bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, trang bị đầy đủ dụng cụ, trang thiết bị phục vụ sản xuất, bảo hộ lao động cá nhân, thường xuyên kiểm tra các thông số về an toàn kỹ thuật, môi trường làm việc, bố trí máy móc thiết bị phù hợp với điều kiện sản xuất để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho NLD.

✓ *Thời gian làm việc và nghỉ ngơi của người lao động*

- Thời gian làm việc: Nhà trường quy định người lao động làm việc 5 ngày/tuần và làm việc 8h trong một ngày. Thời gian làm việc từ 8h00 đến 17h00.

- Thời gian nghỉ ngơi: Nhà trường quy định người lao động nghỉ ăn trưa từ 12h00 đến 13h30 và mỗi tháng người lao động được nghỉ phép 1 ngày nhận nguyên lương. Các ngày nghỉ hưởng nguyên lương khác theo quy định của Pháp luật:

- Tết dương lịch: 1 ngày
- Tết âm lịch: theo quy định của công ty tùy theo từng năm.
- Ngày giỗ tổ 10/3 âm lịch: 1 ngày
- Ngày 30/4: 1 ngày
- Ngày 1/5: 1 ngày
- Ngày 2/9: 1 ngày
- Bản thân kết hôn: 3 ngày
- Con kết hôn: 1 ngày.
- Bố mẹ (2 bên) mất, vợ/chồng, con mất: 3 ngày.



Biểu đồ 2.4: Ý kiến đánh giá của người lao động về môi trường làm việc tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Kết quả từ biểu đồ 2.4 cho thấy môi trường làm việc tại nhà trường chưa thực sự tốt khi chỉ có 40% tương ứng với 38 người được hỏi thấy rằng môi trường làm việc tại nhà trường “tốt” trong khi 15,79% người được hỏi thấy rằng môi trường làm việc của nhà trường “ổn”; 5,26% cho rằng môi trường làm việc tại nhà trường “nguy hiểm – độc hại” và có tới 38,95% ứng với 37 người cho rằng môi trường làm việc của nhà trường còn “nóng”. Nguyên nhân khách quan xuất phát từ một số ngành đào tạo nghề của nhà trường có yếu tố gây hại cho sức khỏe NLD như: yếu tố độc hại – nguy hiểm chủ yếu là của bộ phận giáo viên giảng dạy các ngành nghề như hàn, sửa chữa máy móc, thực hành lái xe... nhất là tiếng ồn từ máy móc, tiếng ồn do động cơ cái loại xe. , NLD thường xuyên phải tiếp xúc với một lượng âm thanh của máy móc nhưng lại chưa được trang bị những thiết bị chống ồn. Việc đầu tư đổi mới trang thiết bị máy móc hiện đại giảm tiếng ồn hay cung cấp thêm các trang thiết bị bảo hộ tốt hơn cho NLD là việc làm cần thiết. Bên cạnh đó do hiện nay hệ thống các phòng học, thực hành cho học viên tại nhà trường chủ yếu là các dãy nhà một tầng lợp mái tôn cộng với điều kiện khí hậu miền Trung rất nắng nóng vào mùa hè nên các phòng học này mặc dù đã được trang bị hệ thống quạt điện nhưng nhìn chung vẫn còn rất nóng. Còn đối với

bộ phận người lao động là các giáo viên dạy lái xe hầu như không có các phương tiện bảo hộ lao động cũng như họ thường xuyên phải làm việc ngoài trời. Do đó, thời gian tới nhà trường cần quan tâm đến vấn đề này hơn nữa nhằm giảm thiểu tác nhân gây bệnh nghề nghiệp.

2.3.2.2. Tạo động lực thông qua các chính sách đào tạo

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn là vấn đề được lãnh đạo trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh quan tâm. Trong những năm qua nhà trường đã triển khai nhiều chương trình đào tạo với nhiều hình thức khác nhau nhằm nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động.

Các hình thức đào tạo trong nhà trường chủ yếu bao gồm 3 hình thức: Đào tạo mới khi bắt đầu nhận việc, đào tạo nâng cao nghiệp vụ và đào tạo phát triển cho tương lai. Cụ thể các hình thức đào tạo như sau:

✓ Đào tạo mới khi bắt đầu nhận việc:

- Mục đích:
 - Giúp cho người lao động mới làm quen và hiểu được bản chất công việc.
 - Được rèn luyện và bổ sung thêm những kỹ năng, kiến thức để hoàn thành tốt công việc.
- Thời gian đào tạo: Ngay khi người lao động bắt đầu công việc.
- Phương pháp đào tạo: Kèm cặp, chỉ dẫn.

✓ Đào tạo nâng cao nghiệp vụ:

- Mục đích:
 - Thời gian đào tạo: theo kế hoạch đào tạo của nhà trường.
 - Phương pháp đào tạo: tổ chức các buổi đào tạo tại nhà trường.

✓ Đào tạo phát triển cho tương lai:

- Mục đích:
 - Nhằm phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của nhà trường.

- Nhằm mục đích đề bạt lên, mở rộng trách nhiệm, quyền hạn cho người lao động.

- Thời gian đào tạo: theo kế hoạch đào tạo của nhà trường.
- Phương pháp đào tạo: gửi đi học ở các trường, lớp, khóa đào tạo.

▼ *Chi phí dành cho đào tạo:*

Đối với các hình thức đào tạo mới và đào tạo nâng cao nghiệp vụ, trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh có chính sách hỗ trợ 100% kinh phí đào tạo cho nhân viên. Đối với hình thức đào tạo phát triển, nhà trường hỗ trợ 70% kinh phí và 30% do nhân viên tự trả khi tham gia các khóa đào tạo. Qua đó, có thể thấy trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh rất chú trọng đến công tác đào tạo nhân viên, giúp nhân viên có thêm nhiều hiểu biết và kỹ năng thực hiện công việc, nâng cao năng suất lao động.

Các chính sách, chương trình đào tạo trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đưa ra đều mang tính thực tế và có tính ứng dụng rất cao, mang lại hiệu quả lớn. Trình độ, kiến thức và các kỹ năng của người lao động đều tăng cao sau khi được đào tạo. Tuy công tác đào tạo được tổ chức thực hiện thành công nhưng việc tạo động lực qua đào tạo thì chưa thực sự hiệu quả.

Nhìn vào bảng 2.9 cho thấy NLD khá hài lòng về công tác đào tạo tại nhà trường với mức đánh giá trung bình về mức độ hài lòng là 3,52. Tỷ lệ người trả lời “rất hài lòng” chiếm 13,68% và tỷ lệ người trả lời “hài lòng” chiếm tới 48,42%. NLD đánh giá cao mức độ hài lòng về các khía cạnh: họ “được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả” (mean = 3,94) khi có tới 44,21% số người được hỏi hoàn toàn hài lòng” và 31,58% số người được hỏi thấy “hài lòng”. “Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai” cũng là một tiêu chí nhận được sự hài lòng cao của NLD với điểm trung bình cao nhất (mean = 3,97); có tới 81,06% người được hỏi “hoàn toàn hài lòng” và “hài lòng”.

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về chính sách đào tạo

(Đơn vị tính: số phiếu, %)

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	Mức độ					Tổng		Mean
	1	2	3	4	5	%	SL	
Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	7,37	11,58	5,26	31,58	44,21	100	95	3,94
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	5,26	8,42	5,26	46,32	34,74	100	95	3,97
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo	21,05	35,79	10,53	26,32	6,32	100	95	2,61
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	12,63	31,58	15,79	30,53	9,47	100	95	2,93
Phương pháp đào tạo phù hợp	15,79	37,89	11,58	20	14,74	100	95	2,8
Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	8,42	17,89	21,05	42,11	10,53	100	95	3,28
Có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo	22,11	34,74	23,16	15,79	5,26	100	95	2,51
Hài lòng với công tác đào tạo	7,37	9,47	21,05	48,42	13,68	100	95	3,52

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Tuy nhiên, vẫn có một tỷ lệ khá cao NLD “không hài lòng” và “chưa hài lòng” về “nội dung đào tạo phù hợp kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo” khi tỷ lệ này chiếm tới 56,84% số người được hỏi. “Phương pháp đào tạo phù hợp” cũng là một tiêu chí nhận được nhiều đánh giá “không hài lòng” (15,79%) và “chưa hài lòng” (37,89%). Bên cạnh đó “có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo” là một trong những tiêu chí ít nhận được sự hài lòng nhất của người lao động với điểm trung bình thấp nhất (mean = 2,51); có

56,85% số người được hỏi “không hài lòng” và “chưa hài lòng” trong khi chỉ có 15,79% số người được hỏi cảm thấy “hài lòng”.

Nguyên nhân các chính sách đào tạo chưa tạo được động lực lao động cho NLD, khiến họ không hài lòng là do kết quả đào tạo NLD không được liên kết với các chính sách quản trị khác khiến công tác đào tạo trở nên rời rạc, không thu hút người lao động.

Thứ nhất, NLD được đào tạo xong có kết quả làm việc tốt hơn nhưng không được khen thưởng hay tăng lương. Mức lương cũ không phù hợp với mức lao động, mức đóng góp mới mà NLD cống hiến. NLD không nhìn thấy những lợi ích mà đào tạo mang đến cho họ, gây ra tâm lý chán nản, động lực tham gia đào tạo và làm việc giảm sút.

Thứ hai, cơ hội thăng tiến của NLD qua các chính sách đào tạo rất mờ nhạt, không rõ ràng trong khi đây chính là một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy mạnh mẽ động lực lao động của NLD, giúp họ có cơ hội thể hiện bản thân và có địa vị trong nhà trường. Không có cơ hội thăng tiến, nhu cầu được tôn trọng và cơ hội thể hiện bản thân không được đáp ứng sẽ khiến cho động lực làm việc của người lao động giảm sút một cách mạnh mẽ.

Thứ ba, mặc dù đã nhận thức rõ được việc cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu còn mang tính chung chung, chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét đến khả năng của từng cá nhân. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa có các tiêu chí rõ ràng về trình độ, năng lực, vận dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc của NLD. Việc tìm hiểu được suy nghĩ của NLD sẽ giúp nhà trường tổ chức được các khóa đào tạo phù hợp hơn cho NLD.

2.3.2.3. Tạo động lực thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc

Các cơ sở đánh giá người lao động trong nhà trường bao gồm:

▼ Thời gian và chu kì đánh giá : Đánh giá thực hiện công việc tại nhà trường được thực hiện theo chu kỳ 1 tháng/lần và tiến hành vào cuối tháng.

▼ Các tiêu chí đánh giá để đánh giá người lao động tại nhà trường bao gồm:

- Thời giờ làm việc
- Thời gian nghỉ trong tháng
- Hiệu quả công việc
- Các tiêu chí khác.

Các tiêu chí đánh giá người lao động có tính định lượng cao, được quy định theo mức cụ thể, giúp cho công tác đánh giá có tính nhất quán cao, kết quả đánh giá ít chịu ảnh hưởng của người đánh giá, tạo ra sự công bằng, khách quan khi đánh giá.

▼ Phương pháp đánh giá: phương pháp tính điểm, mỗi lao động có 100 điểm trong mỗi tháng. Cuối tháng dựa vào bảng đánh giá, người lao động sẽ được nhận số điểm trừ và số điểm cộng tương ứng với kết quả làm việc. Tổng điểm sau khi đánh giá là căn cứ để nhà trường xét khen thưởng.

Phương pháp tính điểm có ưu điểm là tránh được các lỗi như xu hướng trung bình hoặc quá dễ dãi hoặc quá nghiêm khắc. Kết quả đánh giá được lượng hóa thành điểm số thuận lợi cho việc so sánh kết quả đánh giá giữa những người có cùng chức danh công việc, tạo thuận lợi cho nhà quản lý khi ra quyết định và giải đáp một phần các thắc mắc của người lao động về sự khác biệt mức lương, mức thưởng giữa những người lao động, giảm thiểu bất bình lao động.

▼ Quy trình đánh giá và người đánh giá:

Đánh giá thực hiện công việc tại nhà trường được chia thành 2 phần:

- Phần 1 – đánh giá chung bao gồm tiêu chí (1), (2) do phòng Hành chính – Tổng hợp đánh giá dựa trên chấm công hàng ngày và bảng định điểm chung rồi chấm điểm. Điểm của mỗi nhân viên trong tiêu chí (1) – thời giờ làm việc được tính theo ngày và chia trung bình trong tháng.

- Phần 2 bao gồm tiêu chí (3), (4) do các trưởng phòng ban trực thuộc đánh giá. Các trưởng phòng là người đánh giá các phó trưởng phòng và nhân viên theo quyền hạn quản lý của mình.

Sự phân chia quyền hạn trong đánh giá như vậy giúp nhà trường giảm được lỗi chủ quan, thiên vị khi đánh giá, nhân viên cảm thấy được đánh giá công bằng và yên tâm làm việc.

Bảng 2.10. Bảng quy định điểm đánh giá ý thức làm việc

STT	Tiêu chí	Nội dung	Điểm
1	Thời giờ làm việc	Đi làm đúng giờ	+2
		Đến muộn 5 phút	- 5
		Đến muộn 6 – 10 phút	- 10
		Đến muộn từ 11 – 20 phút	- 15
		Đến muộn trên 20 phút	- 20
2	Thời gian nghỉ trong tháng	Nghỉ 1 ngày phép	- 0
		Nghỉ nửa ngày	- 5
		Nghỉ 1 ngày	- 10
		Nghỉ nhiều hơn 1 ngày	-10 x số ngày nghỉ

“Nguồn : Nội quy làm việc 2015”

✓ Biểu mẫu đánh giá: Biểu mẫu đánh giá hiệu quả làm việc: Phụ lục 02

Kết quả điều tra ý kiến người lao động về mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc như sau:

Kết quả khảo sát từ bảng 2.11 cho thấy NLD còn “chưa hài lòng” về việc ĐGTHCV khi có 30,53% số người lựa chọn, bên cạnh đó cũng có 14,74% trong tổng số người được hỏi “không hài lòng” về việc ĐGTHCV và 17,89% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về ĐGTHCV. Nguyên nhân dẫn đến sự chưa hài lòng của NLD với công tác ĐGTHCV cũng cho thấy có tới 47,37% NLD cho rằng nguyên nhân khiến họ “không hài lòng” và “chưa hài lòng” là do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, hợp lý; 49,47% cho rằng vì thiếu thông tin phản hồi.

Bảng 2.11: Đánh giá của người lao động về đánh giá thực hiện công việc

(Đơn vị: số phiếu, %)

Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	Mức độ					Tổng		Mean
	1	2	3	4	5	%	SL	
Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào	5,26	7,37	9,47	36,85	41,05	100	95	4,01
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	7,37	40	10,53	34,74	7,37	100	95	2,95
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	10,53	32,63	24,21	23,16	9,47	100	95	2,88
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	11,58	20,05	18,96	31,58	16,84	100	95	3,19
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	16,84	32,63	16,84	25,26	8,42	100	95	2,76
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL	10,53	33,68	10,53	37,89	7,37	100	95	2,98
Nhà trường luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể	12,36	29,47	11,58	35,79	10,53	100	95	3,02
Hài lòng với công tác ĐGTHCV	14,74	30,53	17,89	28,42	8,42	100	95	2,85

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Hoạt động ĐGTHCV vẫn chưa làm NLD thực sự hài lòng do một số hạn chế như:

Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng. Nhà trường chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác ĐGTHCV. Vì các trưởng phòng là những người không phải am hiểu về nghiệp vụ đánh giá thực hiện công việc như cán bộ chuyên môn ban tổ chức nhân sự nên thiếu sự hướng dẫn họ sẽ khó thực hiện tốt hoạt động đánh giá.

Kết quả ĐGTHCV chưa được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực. Nhà trường chủ yếu chỉ sử dụng kết quả đánh giá để phân loại CBCNV phục vụ cho việc tính tiền thưởng, đánh giá danh hiệu thi đua cuối năm mà chưa sử dụng kết quả ĐGTHCV để phục vụ cho việc bố trí nhân lực, thăng tiến, đào tạo phát triển nhân lực... và quan trọng nhất là để giúp NLD cải tiến sự thực hiện công việc. Chính vì kết quả hoạt động đánh giá chưa được sử dụng hiệu quả trong các quyết định nhân sự nên NLD cho rằng đánh giá chỉ mang tính hình thức, điều này làm ảnh hưởng tới sự nỗ lực hoàn thành công việc của NLD.

Kết quả ĐGTHCV chưa phân loại được đâu là NLD nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, đâu là NLD thực hiện công việc theo cách đối phó.

2.3.2.4. Tạo động lực thông qua phân công lao động hợp lý

Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh phân công lao động chủ yếu theo 4 tiêu chí như sau: Trình độ của NLD, kết quả đào tạo của NLD, giới tính, kinh nghiệm làm việc và sở trường của NLD.

▼ Phân công lao động theo trình độ của NLD: NLD có trình độ càng cao thì thực hiện các công việc có mức độ phức tạp càng cao. Mức độ phức tạp của công việc được xác định dựa trên đánh giá của ban giám hiệu về : mức độ yêu cầu các kỹ năng của công việc, mức độ áp lực của công việc. Tuy nhiên,

cách đánh giá mức độ phức tạp của công việc như vậy còn khá chung chung và thiếu cơ sở.

▼ Phân công lao động theo kết quả đào tạo của NLD tại nhà trường: Sau khi tham gia chương trình đào tạo của nhà trường, NLD sẽ đảm nhiệm các công việc phù hợp với nội dung đào tạo và kết quả đào tạo.

▼ Phân công lao động dựa vào giới tính: NLD có giới tính là nam sẽ được phân công những công việc có mức độ nặng nhọc hơn, đòi hỏi phải di chuyển nhiều hơn, tiếp xúc với môi trường độc hại, nguy hiểm... nhiều hơn so với lao động nữ.

▼ Phân công lao động theo kinh nghiệm và sở trường của NLD: NLD có kinh nghiệm, khả năng và sở trường trong công việc nào thì sẽ được phân công đảm nhiệm công việc đó. Ví dụ như: người lao động có kinh nghiệm trong công việc tiếp xúc với khách hàng, có khả năng ăn nói, tư vấn sẽ được đảm nhiệm các công việc tư vấn xuất khẩu lao động, tư vấn tuyển sinh...

Như vậy, công tác phân công lao động tại nhà trường đã hướng tới mục đích phát triển NLD một cách toàn diện, phù hợp với năng lực, sở trường và chuyên môn đào tạo của NLD, giúp chuyên môn hóa, nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên, do công tác phân công lao động tại nhà trường được tiến hành chủ yếu dựa vào trình độ, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý, các trưởng phòng nên các căn cứ để phân công lao động của nhà trường còn chưa có cơ khoa học và chưa có tính hệ thống.

Hiện nay Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đang tiến hành xây dựng hệ thống Tiêu chuẩn chức danh công việc quy định nhiệm vụ, chức năng của từng chức danh; yêu cầu đối với người đảm nhiệm chức danh. Đây là cơ sở phục vụ cho công tác tuyển dụng, bố trí lao động đảm bảo đúng người đúng việc, là cơ sở cho hoạt động đào tạo...

Bảng 2.12: Đánh giá của người lao động về phân công công việc

(Đơn vị tính: số phiếu, %)

Mức độ Tiêu chí	Mức độ hài lòng với các yếu tố							
	1	2	3	4	5	Tổng		Mean
						%	SL	
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý	5,26	20	8,42	54,74	11,58	100	95	3,47
Công việc thú vị, thử thách	11,58	45,26	10,53	26,32	6,32	100	95	2,53
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	4,21	7,37	8,42	27,37	52,63	100	95	4,17
Khối lượng công việc hợp lý	6,32	15,79	9,47	43,16	25,26	100	95	3,65
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	12,63	17,89	7,37	33,68	34,74	100	95	3,79
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	6,32	7,37	11,58	53,68	21,05	100	95	3,76
Làm đúng vị trí yêu thích	28,42	29,47	8,42	23,16	10,53	100	95	2,58
Phù hợp với khả năng, sở trường	20	21,05	6,32	44,21	8,42	100	95	3
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	9,47	31,58	7,37	43,16	8,42	100	95	3,09

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Từ bảng 2.12 có thể thấy rằng NLD khá “hài lòng với công việc hiện tại” với mức điểm trung bình 3,09. Có 51,58% số người được hỏi “rất hài lòng” và “hài lòng”. Tuy nhiên, tỷ lệ NLD “không hài lòng” và “chưa hài lòng” với vị trí công việc hiện tại cũng chiếm tới 41,05% tổng số người được hỏi. Cụ thể, các yếu tố được NLD đánh giá mức độ hài lòng cao là “nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng hợp lý” (mean = 3,47) với mức độ “rất hài lòng” và “hài lòng” chiếm tới 66,32%; tiêu chí “hiểu rõ nhiệm vụ, yêu

cầu công việc” có điểm trung bình cao nhất 4,17; mức độ “rất hài lòng” và “hài lòng” là 80%; mức độ hài lòng đối với “khối lượng công việc hợp lý” cũng đạt tỷ lệ cao với 68,42%. Những tiêu chí ít làm hài lòng NLD đó là “công việc thú vị, thử thách” khi có số điểm trung bình thấp nhất là 2,53; có tới 56,84% người được hỏi “không hài lòng” và “chưa hài lòng”; về “làm đúng vị trí yêu thích” (mean = 2,58) có 28,42% NLD thấy “không hài lòng” và 29,47% NLD “chưa hài lòng”.

Bảng 2.13: Mức độ hài lòng với vị trí công việc hiện tại phân theo chức danh

(Đơn vị: số phiếu, %)

Tiêu chí	Mức độ hài lòng							
	Không hài lòng	Chưa hài lòng	Tương đối hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng		Mean
						%	SL	
Lãnh đạo nhà trường	0%	0%	50%	50%	0%	100	2	4,5
Lãnh đạo phòng, khoa, trung tâm	11,11%	22,22%	22,22%	33,33%	11,11%	100	9	3,11
LĐ chuyên môn nghiệp vụ	10,71%	27,38%	38,1%	19,05%	4,76%	100	84	2,8

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

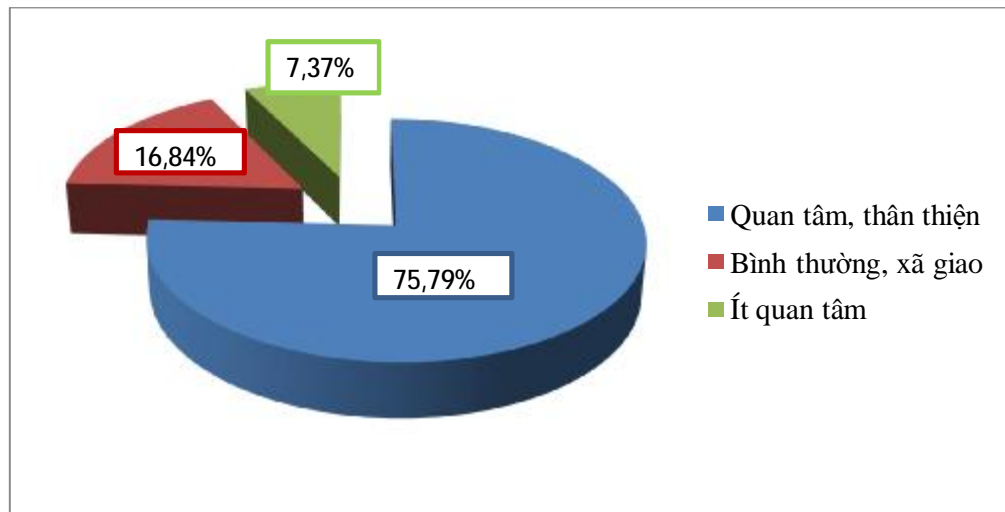
Từ bảng 2.13 cho thấy mức độ hài lòng với vị trí công việc đang đảm nhận có sự khác biệt giữa các chức danh. Cụ thể, chức danh lãnh đạo nhà trường có mức độ hài lòng cao nhất với 50% “tương đối hài lòng” và 50% “hài lòng”. Chức danh công việc càng thấp thì mức độ hài lòng càng giảm, với LD chuyên môn nghiệp vụ có 38,09% người được hỏi “không hài lòng” và “chưa hài lòng” với vị trí công việc hiện tại. Lý do chủ yếu là do họ không hài lòng với các yếu tố như “công việc thú vị, thử thách”; “không được làm đúng vị trí yêu thích”. Trong khi đối với chức danh lãnh đạo nhà trường và

lãnh đạo phòng/khoa/trung tâm, yếu tố có mức độ hài lòng thấp đó là “cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc” và “mức độ căng thẳng trong công việc”.

Qua những phân tích ở trên, ta có thể nhận thấy công tác tạo động lực của nhà trường thông qua phân công lao động chưa thực sự đạt hiệu quả. Nhà trường cần có những biện pháp thay đổi trong công việc, làm mới công việc, phân công và bố trí lao động phù hợp để NLD trở nên hào hứng và làm việc hiệu quả.

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

Mối quan hệ giữa NLD – lãnh đạo nhà trường thân thiện, gắn bó, quan tâm sẽ là một nhân tố mạnh mẽ tăng cường động lực lao động.



Biểu đồ 2.5: Ý kiến đánh giá của người lao động về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên

“Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả”

Từ biểu đồ 2.5 có thể thấy rằng lãnh đạo Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã làm tốt trong việc tạo mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Trong số 95 người được khảo sát có tới 72 người (chiếm 75,79%) cho rằng lãnh đạo nhà trường đã “quan tâm, thân thiện” với nhân viên của mình. 16 người (chiếm 16,84%) cho rằng mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong nhà

trường chỉ mới ở mức “bình thường, xã giao”; hầu hết những người cho rằng mối quan hệ giữa bản thân mình là “bình thường, xã giao” là những người chỉ mới làm việc tại nhà trường dưới một năm, chưa tiếp xúc nhiều với lãnh đạo. Chính sự quan tâm, thân thiện của người lãnh đạo và nhân viên sẽ có sức động viên rất lớn với NLD tại nhà trường, giúp gắn kết giữa lãnh đạo và NLD, góp phần củng cố và tăng cường niềm tin vào lãnh đạo nhà trường và cũng là động lực thúc đẩy NLD làm việc tốt hơn.

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

Trong thời gian qua, với những nỗ lực của lãnh đạo nhà trường, hoạt động tạo động lực cho NLD tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã đạt được những kết quả rất cụ thể và đáng ghi nhận. Tuy nhiên, cùng với đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục nhằm tạo động lực hiệu quả cho NLD. Cụ thể:

▼ Về tiền lương:

- Ưu điểm:

Thực đúng quy định pháp luật. Những chế độ tiền lương này đã gắn chặt tiền lương của mỗi người với thành tích làm việc của nhà trường nên đã có tác dụng nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi người đối với công việc của mình và của cả nhà trường.

- Hạn chế:

- NLD chấp nhận mức lương hiện tại nhưng chưa thực sự hài lòng.
- Công tác phổ biến cho NLD về các quy định, chính sách về tiền lương hiện nay chưa tốt, chưa chi tiết, nhiều người còn không biết cách tính lương, gây tâm lý mơ hồ, giảm động lực làm việc.
- Mức lương đối với các bộ phận hoạt động theo cơ chế khoán chi còn mang tính cào bằng gây tâm lý bất mãn đối với những người làm việc nhiều

và tạo ra sự ỷ lại đối với những người làm việc ít, gây ảnh hưởng tới động lực làm việc.

- Nguyên nhân:

- Tiền lương tại nhà trường hiện nay chưa gắn với hiệu quả làm việc thực tế, trình độ khả năng của mỗi người mà chủ yếu dựa trên thâm niên và bằng cấp của NLD.

- Hiện nay nhà trường chỉ mới đang trong quá trình xây dựng quy chế trả lương theo vị trí việc làm. Do đó, chính sự khác nhau lớn về cách tính lương giữa hai bộ phận hành chính và bộ phận khoán chi trong nhà trường để tạo nên tâm lý thiếu công bằng, bất mãn giữa những người lao động với nhau.

- Nhà trường chưa có đội ngũ cán bộ làm công tác tiền lương có trình độ, chưa được đào tạo bài bản và đúng chuyên ngành nên chưa xây dựng được hệ thống tiền lương thật hấp dẫn và công bằng cho NLD.

✓ *Về tiền thưởng:*

- Ưu điểm:

Nhà trường đã xây dựng được hệ thống chính sách tiền thưởng phù hợp với tình hình thực tế của nhà trường, tuân thủ theo quy định của pháp luật.

- Hạn chế:

- Nhà trường chỉ chú trọng việc thưởng bằng vật chất cho NLD chứ chưa quan tâm đến hình thức khen thưởng bằng tinh thần.

- Hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá dùng làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế nên dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được.

- Nguyên nhân:

Do nhà trường chưa thực sự quan tâm đầy đủ đến công tác khen thưởng mà chỉ chú trọng thưởng bằng tiền, chưa xây dựng được một hệ thống khen thưởng bằng tinh thần, điều này sẽ làm cho NLD cảm thấy lãnh đạo nhà

trường chỉ chú trọng vào mặt vật chất chứ chưa thật sự quan tâm đến mặt tinh thần của NLD.

✓ *Về phúc lợi*

- Các chính sách đưa ra đều rất cụ thể, có quy định rõ ràng, thực hiện công khai minh bạch.

- Hệ thống phúc lợi, phụ cấp mang tính thực tiễn cao, đảm bảo ngăn ngừa các rủi ro cho người lao động, giúp người lao động yên tâm và nâng cao đời sống vật chất – tinh thần cho họ.

✓ *Về môi trường làm việc*

- Ưu điểm:

- Nhà trường đã tạo được môi trường làm việc khá thoải mái.

- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, tái tạo sức lao động cho người lao động.

- Hạn chế:

- Môi trường làm việc tại nhà trường chưa thực sự tốt khi còn khá nóng, ồn và có một số yếu tố độc hại.

- Nhà trường còn chưa trang bị những thiết bị chống ồn cho những bộ phận giáo viên thường xuyên làm việc với những thiết bị phát ra tiếng ồn lớn.

- Bộ phận giáo viên dạy lái xe hầu như không có các phương tiện bảo hộ lao động trong khi họ thường xuyên phải làm việc ngoài trời và tiếp xúc với nhiều khói bụi từ động cơ xe.

- Nguyên nhân:

- Nguyên nhân khách quan xuất phát từ một số ngành đào tạo nghề của nhà trường có yếu tố gây hại cho sức khỏe NLD như: yếu tố độc hại – nguy hiểm chủ yếu là của bộ phận giáo viên giảng dạy các ngành nghề như hàn, sửa chữa máy móc, thực hành lái xe...

- Do điều kiện kinh phí còn hạn hẹp nên nhà trường còn chưa đầu tư, đổi mới được các trang thiết bị máy móc hiện đại giảm tiếng ồn và độc hại cho NLĐ.

✓ *Về chính sách đào tạo*

- Ưu điểm:

- Các hình thức và chương trình đào tạo đa dạng, hướng tới sự phát triển của người lao động qua việc trang bị thêm các kiến thức và kỹ năng cần thiết.

- Các chính sách, chương trình đào tạo trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đưa ra đều mang tính thực tế và có tính ứng dụng rất cao, mang lại hiệu quả lớn.

- Trình độ, kiến thức và các kỹ năng của người lao động đều tăng cao sau khi được đào tạo.

- Hạn chế:

- Vấn đề sử dụng kết quả sau khi đào tạo không tốt. Kết quả đào tạo NLĐ không được liên kết với các chính sách quản trị khác khiến công tác đào tạo trở nên rời rạc, NLĐ được đào tạo xong có kết quả làm việc tốt hơn nhưng không được khen thưởng hay tăng lương. Mức lương cũ không phù hợp với mức lao động, mức đóng góp mới mà người lao động cống hiến. NLĐ không nhìn thấy những lợi ích mà đào tạo mang đến cho họ, gây ra tâm lý chán nản, động lực tham gia đào tạo và làm việc giảm sút.

- Cơ hội thăng tiến của NLĐ qua các chính sách đào tạo rất mờ nhạt, không rõ ràng, không đáp ứng được nhu cầu được tôn trọng và cơ hội thể hiện bản thân khiến cho động lực làm việc của NLĐ giảm sút một cách mạnh mẽ.

- Nguyên nhân:

- NLĐ được đào tạo xong có kết quả làm việc tốt hơn nhưng không được khen thưởng hay tăng lương. Mức lương cũ không phù hợp với mức lao động, mức đóng góp mới mà NLĐ cống hiến. NLĐ không nhìn thấy những

lợi ích mà đào tạo mang đến cho họ, gây ra tâm lý chán nản, động lực tham gia đào tạo và làm việc giảm sút.

- Cơ hội thăng tiến của NLD qua các chính sách đào tạo rất mờ nhạt, không rõ ràng trong khi đây chính là một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy mạnh mẽ động lực lao động của NLD, giúp họ có cơ hội thể hiện bản thân và có địa vị trong nhà trường. Không có cơ hội thăng tiến, nhu cầu được tôn trọng và cơ hội thể hiện bản thân không được đáp ứng sẽ khiến cho động lực làm việc của người lao động giảm sút một cách mạnh mẽ.

- Mặc dù đã nhận thức rõ được việc cần thiết phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu còn mang tính chung chung, chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét đến khả năng của từng cá nhân. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa có các tiêu chí rõ ràng về trình độ, năng lực, vận dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc của NLD. Việc tìm hiểu được suy nghĩ của NLD sẽ giúp nhà trường tổ chức được các khóa đào tạo phù hợp hơn cho NLD.

✓ *Về công tác đánh giá thực hiện công việc*

- Ưu điểm:

- Công tác đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, đã có hệ thống quy củ, chặt chẽ, đánh giá thực hiện công việc đa phương diện: theo hiệu quả làm việc, theo ý thức làm việc của người lao động. Kết quả đánh giá phản ánh chính xác, tạo sự hài lòng, thỏa mãn, tránh gây bất bình cho người lao động.

- Các tiêu chí đánh giá người lao động có tính định lượng cao, được quy định theo mức cụ thể, giúp cho công tác đánh giá có tính nhất quán cao, kết quả đánh giá ít chịu ảnh hưởng của người đánh giá, tạo ra sự công bằng, khách quan khi đánh giá.

- Hạn chế:

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa phân loại được đâu là NLD nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, đâu là NLD thực hiện công việc theo cách đối phó do tiêu chí đánh giá còn chưa đầy đủ, mức điểm chia hạng khen thưởng còn dễ dãi, chưa khuyến khích được NLD làm việc.

- Kết quả ĐGTHCV chưa được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực. Chính vì kết quả hoạt động đánh giá chưa được sử dụng hiệu quả trong các quyết định nhân sự nên NLD cho rằng đánh giá chỉ mang tính hình thức, điều này làm ảnh hưởng tới sự nỗ lực hoàn thành công việc của NLD.

- Nguyên nhân:

- Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng. Nhà trường chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác ĐGTHCV. Vì các trưởng phòng, ... là những người không phải am hiểu về nghiệp vụ đánh giá thực hiện công việc như cán bộ chuyên môn ban tổ chức nhân sự nên thiếu sự hướng dẫn họ sẽ khó thực hiện tốt hoạt động đánh giá.

- Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng.

- Thiếu thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc.

✓ *Về phân công lao động*

- Ưu điểm:

- Công tác phân công lao động tại nhà đã hướng tới mục đích phát triển NLD một cách toàn diện, phù hợp với năng lực, sở trường và chuyên môn đào tạo của NLD, giúp chuyên môn hóa, nâng cao năng suất lao động.

- Nhiệm vụ, trách nhiệm của NLD được phân định cụ thể, rõ ràng.

- Khối lượng công việc hợp lý.

- NLD hiểu rõ được nhiệm vụ, yêu cầu của công việc.

- Hạn chế:

Công tác phân công lao động của nhà trường chưa được xây dựng trên một cơ sở khoa học nào, chưa nghiên cứu mức độ phức tạp của công việc và các yêu cầu đối với lao động thực hiện công việc khiến NLD chưa được làm việc theo đúng trình độ, cảm thấy công việc nhàm chán và giảm có động lực làm việc.

- Nguyên nhân:

Do công tác phân công lao động tại nhà trường được tiến hành chủ yếu dựa vào trình độ, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý, các trưởng phòng nên các căn cứ để phân công lao động của nhà trường còn chưa có cơ sở khoa học và chưa có tính hệ thống.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG TRUNG CẤP NGHỀ HÀ TĨNH

3.1. Phương hướng phát triển của nhà trường trong thời gian tới

3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của nhà trường

Tiếp tục duy trì sự ổn định và phát triển của Nhà trường đứng vào tốp đầu trong các trường dạy nghề của tỉnh; củng cố và phát triển hơn nữa các ngành nghề đào tạo mà Nhà trường có thế mạnh: Vận hành máy Xúc - Đào, Vận hành cần trục, cầu trục, ủi, san gạt, lu, bốc xếp tổng hợp, Công nghệ ô tô, Hàn, Điện công nghiệp, May thời trang, Kỹ thuật chế biến món ăn, Lái xe mô tô, ô tô các hạng A1, B1, B2, C, D, E, FC... Tập trung củng cố và xây dựng 3 nghề trọng điểm đã được Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội phê duyệt trong năm 2013: Sửa chữa máy Thi công Xây dựng; Hàn; Vận hành máy thi công nền. Đây là ba nghề trọng điểm định hướng cho công tác đào tạo nghề thời gian tới và là cơ sở để Nhà trường xin nâng cấp lên thành Trường Cao đẳng nghề vào năm 2015; quản lý, sử dụng và khai thác hiệu quả tài sản, máy móc, trang thiết bị dạy nghề. Trong đào tạo thực hiện tốt phương châm đào tạo nghề theo nhu cầu của thị trường và thị hiếu người học nghề, gắn với công tác giới thiệu việc làm và XKLD; tranh thủ sự ủng hộ và giúp đỡ của các cấp để xin nguồn đầu tư xây dựng cơ bản, chương trình mục tiêu quốc gia phục vụ cho dạy nghề.

Có cơ sở vật chất kỹ thuật đầy đủ, đồng bộ, hiện đại về công nghệ; nội dung, chương trình đào tạo hoàn thiện, đảm bảo theo qui chuẩn phù hợp với thị trường lao động trong thời kỳ hội nhập, trên cơ sở phù hợp với thực tiễn sản xuất hiện nay, có sự đóng góp tích cực từ phía doanh nghiệp và chủ sử dụng lao động.

3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

Trong giai đoạn 2015 – 2018, nhà trường duy trì số lượng nhân lực ở mức ổn định khoảng 145 - 155 nhân viên.

Phấn đấu tăng thu nhập cho người lao động để họ ổn định cuộc sống gia đình, yên tâm làm việc và gắn bó với nhà trường, thông qua đó tăng hiệu quả của các hoạt động.

Tiếp tục nâng cao tinh thần làm việc cho người lao động thông qua các công tác chăm lo đến đời sống vật chất và tinh thần của họ.

Hoàn thiện công tác quản trị để nâng cao hiệu quả của việc sử dụng lao động, nâng cao chất lượng lao động.

Xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân lực có tinh thần trách nhiệm, kỷ luật lao động, tác phong công nghiệp cao, đủ năng lực và trình độ đảm bảo đáp ứng yêu cầu triển khai các hoạt động của hoạt động trong giai đoạn mới.

Xây dựng và củng cố đội ngũ giáo viên và cán bộ quản lý đạt chuẩn, đủ sức để hoàn thành nhiệm vụ chính trị của Nhà trường trong thời gian tới, đáp ứng mọi tiêu chí khi Nhà trường đã được nâng cấp thành Trường Cao đẳng nghề. Về giáo viên cơ hữu phấn đấu 100% có trình độ đại học trở lên, có đầy đủ trình độ sư phạm nghề, tin học, ngoại ngữ, kỹ năng nghề và phấn đấu đến năm 2015 trong số này phải có 40% có trình độ thạc sỹ, tiến sỹ. Bên cạnh đó cần có những chính sách tạo động lực hợp lý để người lao động tích cực tham gia vào quá trình đào tạo cũng như có cơ hội thăng tiến sau đào tạo. Phấn đấu trong năm 2015 Nhà trường có đầy đủ các vị trí lãnh đạo trường, phó các phòng, khoa, trung tâm, tổ chuyên môn.

Tầm nhìn đến năm 2020 nhà trường sẽ xây dựng được đội ngũ lao động giỏi, có tinh thần trách nhiệm cao cũng như có ý thức đóng góp cho sự phát triển của nhà trường.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

3.2.1. Cải tiến chính sách tiền lương

Giai đoạn hiện nay hoạt động đào tạo tại các trường nghề đang chững lại cùng với đó hoạt động xuất khẩu lao động ngày càng được thắt chặt hơn sẽ ảnh hưởng tới nguồn thu của nhà trường. Bên cạnh đó nhà nước đang thực hiện chính sách tự chủ về tài chính đối với các đơn vị sự nghiệp công lập, ngân sách nhà nước cấp cho nhà trường sẽ dần giảm xuống. Chính vì vậy, việc đảm bảo về tiền lương ổn định và hợp lý cho người lao động là biện pháp hàng đầu để ổn định tâm lý nhân viên, tạo động lực cho họ làm việc một cách hiệu quả.

Ngoài ra, nhà trường có thể tham khảo mức lương trả cho NLD trên thị trường để có thể đưa ra mức lương hợp lý. Mức lương trả cho NLD trên thị trường là một trong những yếu tố tác động rất lớn đến tâm lý của họ cũng như công tác tạo động lực trong nhà trường. NLD trong nhà trường có thể so sánh mức lương mà họ nhận được với mức lương bên ngoài thị trường qua nhiều kênh thông tin khác nhau. Trong trường hợp nhà trường đang trả mức lương thấp hơn mức bên ngoài thị trường rất dễ khiến cho nhân viên có một tâm lý không tốt khi làm việc, không nhiệt tình với công việc và sẵn sàng chuyển sang các trường khác trả lương cao hơn cho họ. Còn trong trường hợp nhà trường trả lương cao hơn mức lương ngoài thị trường sẽ kích thích tinh thần cũng như ý thức làm việc của người lao động lên cao, làm cho họ mong muốn gắn bó với công ty hơn và không dễ dàng rời bỏ nhà trường. Bên cạnh đó, việc trả lương cao hơn sẽ thu hút nguồn nhân lực bên ngoài, làm tăng thương hiệu và vị trí cạnh tranh của nhà trường trên thị trường, giúp nhà trường tuyển được đội ngũ nhân lực giỏi. Do đó, cần phải khảo sát, tìm hiểu mức lương cho các loại lao động của các trường có cùng đặc điểm hoạt động ở trên cùng địa

bàn khu vực: huyện, thị, thành phố... để đưa ra mức lương phù hợp nhất với tình hình bên trong và bên ngoài của nhà trường.

Các kênh thu thập thông tin về mức lương bên ngoài thị trường:

- Điều tra mức lương ngành qua các thống kê của Bộ Lao động thương binh và xã hội
- Điều tra mức lương ngành qua các sàn giao dịch việc làm
- Điều tra mức lương các sàn giao dịch khác qua các tin tuyển dụng tại các trang web tuyển dụng trên mạng: vietnamworks.com, vieclam.24h.com.vn....

Hiện nay, trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh chưa tiến hành xác định cụ thể tỷ lệ tiền lương cứng và tiền lương mềm trong cơ cấu tiền lương của mình. Bên cạnh đó, việc tỷ lệ lương cứng theo chức danh cao hơn so với tỷ lệ lương theo kết quả thực hiện công việc rất dễ dẫn tới tâm lý nhân viên thụ động, không muốn làm nhiều mà chỉ đủ để nhận mức lương cứng, khiến hiệu quả kinh doanh không cao. Chính vì vậy, việc xác định tỷ lệ giữa 2 loại lương này trong cơ cấu lương là hết sức quan trọng và là một động cơ mạnh mẽ thúc đẩy nhân viên làm việc. Tùy vào từng giai đoạn phát triển mà nhà trường phải có những điều chỉnh cơ cấu và mức tiền lương cho phù hợp để tạo động lực cho người lao động. Cụ thể như trong giai đoạn tình hình hoạt động còn khó khăn, nhà trường nên thay đổi tỷ lệ lương theo chức danh (tiền lương cứng) – tiền lương theo kết quả thực hiện công việc (lương mềm) và nâng cao tỷ lệ lương mềm: lương tính theo kết quả, hiệu quả làm việc trong cơ cấu tiền lương trả cho NLD. Chính sách thay đổi này sẽ kích thích người lao động hoạt động tích cực, làm việc hiệu quả hơn.

Mức cơ cấu áp dụng đối với NLD trả theo hình thức khoán chi có thể tham khảo ở mức tỷ lệ 70% tiền lương cứng – 30% tiền lương mềm hoặc 60%

– 40% để tạo áp lực doanh số, đối với khối văn phòng mức có thể tham khảo là 80% – 20%.

Xây dựng các mức tiền lương: Các tiêu chí để phân biệt các mức tiền lương có thể dựa trên mức độ phức tạp của công việc, mức độ trách nhiệm gắn với công việc, trình độ của NLD thực hiện công việc... Công việc có mức độ phức tạp càng lớn, tính trách nhiệm càng cao thì mức lương cao hơn và ngược lại. Đặc biệt đối với những bộ phận theo cơ chế khoán. Những lao động có trình độ cao, được đào tạo qua các hình thức trong nhà trường có mức lương cao hơn những nhân viên không tham gia đào tạo... Để xét nâng mức lương cho NLD cần có hệ thống đánh giá rõ ràng, kiểm tra chặt chẽ, tránh gây ra bất bình trong nhà trường. Việc xây dựng các mức tiền lương này có tác động rất lớn đến động lực làm việc của NLD trong nhà trường, tránh sự cào bằng, chung chung cho tất cả các chức danh công việc. NLD sẽ có động lực để phấn đấu có mức lương cao hơn.

3.2.2. Thực hiện tốt các chính sách khen thưởng về vật chất và tinh thần

▼ *Xây dựng các phương pháp chia thưởng cho NLD trong các phòng ban hợp lý*

Để tránh tình trạng chia thưởng một cách cào bằng cho những NLD trong từng phòng ban, cần phải xây dựng cách thức chia thưởng tùy theo mức độ đóng góp của từng NLD, đảm bảo chia thưởng công bằng ai đóng góp nhiều hưởng nhiều và ngược lại. Các phương pháp có thể áp dụng để chia thưởng cho người lao động trong từng phòng ban như:

- Chia theo số đầu công việc thực hiện tốt trong tháng, ai thực hiện tốt nhiều công việc hơn thì được thưởng nhiều hơn.
- Chia theo hệ số đóng góp của từng người vào hiệu quả trong công việc, ai đóng góp nhiều hơn thì được thưởng nhiều hơn.

Trong điều kiện và tình hình hoạt động của nhà trường, chia thưởng bằng phương pháp dùng hệ số tham gia lao động *hi* sẽ phản ánh chính xác nhất mức độ đóng góp của từng người lao động. Ưu điểm của phương pháp này là có thể phản ánh chính xác mức độ đóng góp của từng lao động do nó có tính đến tất cả các yếu tố đóng góp của NLD để hoàn thành công việc : số lượng, chất lượng, ý thức làm việc....Được đánh giá toàn diện về mức độ đóng góp thực hiện công việc như vậy, NLD sẽ có tâm lý thoải mái, hài lòng vì mọi hoạt động cống hiến đều được ghi nhận, có thêm động lực lao động mạnh mẽ, hăng say làm việc. Bên cạnh đó, biện pháp này còn giải quyết được tình trạng chia thưởng cào bằng, người làm ít cũng được thưởng bằng người làm nhiều, giảm được mâu thuẫn trong nội bộ nhà trường và bất bình của NLD. Tuy nhiên, do phương pháp này đòi hỏi người quản lý phải xây dựng các tiêu chí đánh giá và thang điểm thống nhất tùy từng chức danh công việc nên nhược điểm của phương pháp là có thể bị mắc lỗi chủ quan, không chính xác khi cho điểm và trọng số các tiêu chí. Đối với trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh, lỗi này có thể được khắc phục do mức độ hoàn thành công việc có tính định lượng cao: hoàn thành chỉ tiêu tuyển học viên học nghề, học viên học lái xe, số người XKLD, số tiết giảng dạy.... Chính vì vậy sử dụng phương pháp chia thưởng theo hệ số tham gia lao động *hi* có thể nói là phương án tối ưu, hiệu quả nhất.

- Cách xây dựng các tiêu chí đánh giá mức độ đóng góp của người lao động (*hi*): Để xác định hệ số tham gia lao động của từng người lao động, thực hiện theo các bước sau:

- Bước 1: Xác định những tiêu chí đánh giá mức độ tham gia công việc cho NLD. Đối với từng phòng ban khác nhau cần đưa ra những tiêu chí khác nhau.
- Bước 2: Xác định thang điểm của từng tiêu chí.

- Bước 3: Xác định điểm của từng người lao động theo từng tiêu chí và tổng số điểm.

$$P_i = \sum_{j=1}^n k_j P_{ij}$$

Trong đó:

P_i : tổng điểm người lao động thứ i

P_{ij} : điểm của người lao động i được đánh giá theo tiêu chí j

k_j : hệ số của tiêu chí j

n : số các tiêu chí.

- Bước 4: Xác định hệ số tham gia lao động.

$$h_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}$$

Trong đó:

h_i : hệ số tham gia lao động của người i

P_i : tổng điểm của người lao động i

$\sum P_i$: Tổng điểm của người lao động trong công ty.

- Công thức phân chia quỹ tiền thưởng trong phòng như sau:

$$T_{Ti} = \frac{F_{\text{thưởng phòng}}}{\sum_{i=1}^n h_i} \times h_i$$

Trong đó:

T_{Ti} : Tiền thưởng của người lao động thứ i

$F_{\text{thưởng phòng}}$: Quỹ tiền thưởng của phòng

h_i : hệ số tham gia lao động của người i

Hệ số tham gia lao động h_i phải được xây dựng trên các tiêu chí rõ ràng, có thể định lượng được, phản ánh được mức độ đóng góp của người lao

động vào công việc chung của cả phòng ban. Các tiêu chí có thể chia hệ số để phân biệt mức độ quan trọng.

▼ *Xây dựng các chính sách khen thưởng bằng tinh thần cho người lao động*

Khen thưởng cho NLD là một trong các biện pháp tạo động lực hiệu quả. Như đánh giá ở trên, các chính sách khen thưởng của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh còn chưa đa dạng, mới chỉ tập trung vào khen thưởng bằng tài chính và chưa đủ để kích thích được động lực lao động cho nhân viên. Các biện pháp khen thưởng bằng tinh thần có thể áp dụng như sau:

- Ghi nhận thành tích của những NLD có thành tích xuất sắc bằng việc tuyên dương trước toàn trường, giấy chứng nhận thành tích, bằng khen, kỷ niệm chương...

- Mở rộng phạm vi khen thưởng, tặng thưởng các danh hiệu đối với những nhân viên lâu năm, nhân viên có kết quả làm việc cao, có nhiều đóng góp cho nhà trường như: “Nhân viên của năm”, “Nhân viên của tháng”, “Nhân viên xuất sắc”...

- Khen thưởng bằng những lời nói động viên, gửi thư cảm ơn nhân viên qua email hoặc qua những tấm thiệp nhân dịp những ngày kỷ niệm: ngày 8/3, ngày 20/10, ngày thành lập trường,... phát biểu nhấn mạnh thành tích của nhân viên và cảm ơn trước toàn thể nhà trường.

- Khen thưởng bằng thời gian nghỉ ngơi: Thưởng cho NLD thêm một ngày nghỉ phép trong tháng đối với những nhân viên chăm chỉ làm việc, ham việc, không mấy sử dụng ngày nghỉ phép. Có thể cho phép nhân viên nghỉ từ buổi trưa vào 4 ngày cuối cùng của năm...

- Khen thưởng theo nhóm: rất nhiều tổ chức chỉ tập trung khen thưởng các cá nhân có thành tích xuất sắc mà không quan tâm đến sự đóng góp của cả nhóm. Điều này sẽ ảnh hưởng đến tinh thần đồng đội và năng suất chung

của tổ chức. Vì vậy, nhà trường cần phải có những đánh giá thành tích của nhóm, của phòng khi khen thưởng.

Khi xây dựng các biện pháp khen thưởng cần chú ý mắc phải những sai lầm như: khen thưởng không theo kế hoạch, chờ đến cuối năm mới khen thưởng, thiếu công bằng, minh bạch trong khen thưởng, thiếu tiêu chuẩn đánh giá khen thưởng gây ra bất bình lao động.

Trong tình hình nhà trường chưa có nhiều điều kiện về tài chính do gặp khó khăn trong hoạt động thì tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tinh thần là một giải pháp thực sự mang lại hiệu quả lớn và tiết kiệm nhiều chi phí.

3.2.3. Sử dụng nhân lực sau đào tạo hợp lý

Như đã phân tích và nhận định ở trên, Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh rất chú trọng đến công tác đào tạo NLD nhưng việc sử dụng kết quả đào tạo vẫn còn nhiều điểm chưa hợp lý. Sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo một cách hiệu quả sẽ giúp cho nhà trường tạo ra nhiều lợi nhuận hơn do NLD được nâng cao trình độ và hiệu quả lao động. Ngoài ra, nó còn giúp NLD thỏa mãn hơn với công việc, cảm thấy được nhà trường quan tâm và tạo điều kiện để tự hoàn thiện bản thân. Qua đó, mối quan hệ giữa chủ sử dụng lao động và người lao động sẽ trở nên mạnh mẽ hơn và động lực lao động sẽ tăng cao hơn. Công tác đào tạo của nhà trường cần hoàn thiện và bổ sung một số điều như sau:

✓ Mở rộng công việc cho NLD

Qua đào tạo, NLD có thêm nhiều kiến thức và kỹ năng làm việc, năng suất và hiệu quả làm việc cũng nâng cao, nhà trường có thể thiết kế lại công việc theo hướng mở rộng cho NLD, tạo cơ hội cho họ sử dụng các kiến thức và kỹ năng đào tạo. Mở rộng công việc cũng khiến cho NLD có mục tiêu mới trong làm việc, giảm nhàm chán trong công việc và tăng động lực lao động.

Có thể xây dựng mục tiêu mới cho NLD theo từng ngày, từng tuần hoặc từng tháng. Có thể chia nhân viên trong phòng thành những nhóm nhỏ và cùng thi đua đạt và vượt mục tiêu. Mục tiêu mới đề ra cần có tính cụ thể, có khả năng đạt được và có thời gian xác định. Bên cạnh đó, cần phải có các biện pháp khen thưởng phù hợp với mỗi mức mục tiêu đạt được, ghi nhận và biểu dương thành tích cá nhân, tập thể. Có mục tiêu mới trong công việc cũng như có cơ hội thể hiện bản thân mới, có cơ hội có thành tích, có khen thưởng và được vinh danh trong nhà trường chắc chắn sẽ là một động lực mạnh mẽ thúc đẩy tinh thần làm việc của NLD.

▼ *Đào tạo gắn với đánh giá thực hiện công việc*

Để NLD tham gia hăng hái và nhiệt tình hơn các chương trình đào tạo, trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh cần gắn công tác đào tạo với công tác đánh giá thực hiện công việc. Cụ thể như: đưa các tiêu chí về mức độ tham gia đào tạo vào các tiêu chí đánh giá. Các tiêu chí có thể đưa vào như: ý thức tham gia của NLD, có tham gia đầy đủ hay không..., kết quả sau đào tạo có đạt yêu cầu hay không... Như vậy, NLD sẽ được đánh giá một cách toàn diện hơn về mức độ tham gia vào các hoạt động của nhà trường và công tác đào tạo cũng sẽ có hiệu quả hơn, gián tiếp tác động vào động lực lao động của NLD, nâng cao khả năng và hiệu quả làm việc.

▼ *Đào tạo gắn với nâng mức lương*

Sau khi được đào tạo, NLD có một trình độ làm việc mới với kiến thức và kỹ năng hoàn thiện hơn. Thông qua mở rộng công việc và tăng chất lượng, năng suất lao động, nhà trường cũng cần có các biện pháp tăng thù lao lao động tương xứng với mức độ đóng góp mới của họ. Biện pháp này rất quan trọng trong công tác tạo động lực cho NLD cũng như công tác giữ chân lao động giỏi ở lại nhà trường. Khi có được mức thu nhập mới cao hơn, NLD sẽ có động lực làm việc cao hơn, cố gắng phấn đấu hơn và nhiệt tình tham gia

vào các chương trình đào tạo của nhà trường. Nếu như không chú ý đến vấn đề này một cách đầy đủ có thể dẫn tới tình trạng NLD nghỉ việc, tìm đến các đơn vị khác có mức thù lao cao hơn do đã được đào tạo.

▼ *Đào tạo gắn với khen thưởng*

Qua các phân tích ở trên, sau khi được đào tạo, NLD có năng suất làm việc cao hơn rất nhiều lần so với lúc chưa đào tạo. Nhà trường có thể áp dụng các biện pháp khen thưởng về vật chất và tinh thần đối với những NLD có thành tích cao sau đào tạo, tạo động lực cho họ phát huy hết những kiến thức và kỹ năng được đào tạo, giữ vững và nâng cao thành tích sau đào tạo, tăng hiệu quả làm việc. Trong đó, nhà trường nên chú trọng vào các biện pháp khen thưởng bằng tinh thần hơn các biện pháp khen thưởng bằng vật chất. Các biện pháp khen thưởng có thể áp dụng như sau:

- Khen thưởng bằng vật chất: Nhà trường có thể đưa ra các mức khen thưởng tương ứng với mức tăng năng suất sau khi đào tạo, tạo ra sự công bằng trong sự đánh giá mức độ tham gia và nỗ lực đào tạo của NLD.

- Khen thưởng bằng tinh thần: Tuyên dương kết quả sau đào tạo, tặng quà cho những NLD có thành tích sau đào tạo xuất sắc nhất, đưa họ thành những tấm gương sáng để toàn thể lao động trong nhà trường học hỏi.

▼ *Đào tạo gắn với đề bạt, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động*

Trên thực tế, công tác đào tạo của nhà trường đã gắn với các chính sách đề bạt ngang, đề bạt lên trong hình thức đào tạo phát triển cho tương lai với mục đích mở rộng trách nhiệm, quyền hạn cho NLD. Tuy nhiên, những tiêu chí đề bạt chưa được quy định rõ ràng và phổ biến tới NLD khiến họ chưa thấy rõ được cơ hội thăng tiến. Chính vì vậy, nhà trường cần đưa ra quy trình đề bạt và các tiêu chí đề bạt cụ thể để NLD trong nhà trường thấy rõ và phấn đấu thực hiện, qua đó nâng cao động lực lao động. Các tiêu chí xét đề bạt và

quy trình phải đảm bảo tính rõ ràng, minh bạch, đảm bảo tính công bằng với tất cả NLD.

3.2.4. Làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc cho người lao động

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những nhân tố quan trọng gây ảnh hưởng lớn tới động lực làm việc cho NLD. Trong nhiều trường hợp, tuy được trả lương cao nhưng chưa chắc động lực lao động của NLD đã cao. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, NLD còn mong muốn có sự công bằng trong đánh giá thực hiện công việc, được hưởng đúng những gì mà họ đã cống hiến. Bên cạnh đó, công tác đánh giá thực hiện công việc cần phải phân loại được đâu là NLD thật sự nhiệt tình với công việc, thực hiện tốt công việc, đâu là NLD thực hiện công việc theo cách đối phó để có thể khen thưởng đúng người đúng việc. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh vẫn còn những thiếu sót như: tiêu chí đánh giá còn chưa đầy đủ, mức điểm chia hạng khen thưởng còn dễ dãi, chưa khuyến khích được NLD làm việc. Chính vì vậy, cần đưa ra các biện pháp khắc phục, đẩy mạnh hơn nữa hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc với động lực lao động.

▼ Bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay, trong các tiêu chí đánh giá của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh chưa có các tiêu chí đánh giá việc tham gia các khóa đào tạo của nhà trường của NLD. Các tiêu chí đánh giá việc tham gia các khóa đào tạo của nhà trường sẽ bao gồm:

- Số lượng các khóa đào tạo tham gia: đầy đủ hay không đầy đủ.
- Kết quả đạt được sau quá trình đào tạo: có nâng cao hiệu quả làm việc hay không, nếu nâng cao thì phải chia theo từng mức mà đánh giá cho điểm.

Bên cạnh đó, cũng có thể bổ sung thêm một số các tiêu chí như đánh giá thái độ giúp đỡ đồng nghiệp thực hiện công việc, thâm niên công tác của người lao động...

▼ *Chia lại hạng mức khen thưởng*

Các hạng khen thưởng của trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh hiện nay mới chỉ cách biệt nhau 5 điểm, mức điểm này chưa đủ để có thể phân loại NLD. Bên cạnh đó, các mức điểm trừ và cộng đối với từng tiêu chí khá đồng đều, chưa phân trọng số để nhấn mạnh đâu là tiêu chí quan trọng khi thực hiện công việc. Thông qua việc bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá mới, nhà quản lý cần đưa ra mức cách biệt điểm mới để có thể phân loại một cách rõ ràng, chính xác đâu là NLD đạt mức khen thưởng loại 1 thật sự, tạo ra niềm vinh dự cho NLD khi nhận khen thưởng.

Ngoài ra, để công tác đánh giá thực hiện công việc có thể phát huy hơn nữa hiệu quả của nó, kích thích mạnh mẽ động lực lao động của NLD, nhà quản lý cần chú ý những điều sau:

- Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá dựa trên kết quả phân tích công việc và tham khảo ý kiến của nhân viên. Các tiêu chí được xây dựng đảm bảo sự rõ ràng, có thể định lượng được và được sự đồng thuận của nhân viên.
- Phương pháp đánh giá vẫn áp dụng phương pháp danh mục kiểm tra và tính điểm cộng dần.
- Biểu mẫu đánh giá: dựa trên biểu mẫu đánh giá có sẵn của nhà trường và thêm vào những tiêu chí đánh giá mới.
- Gắn khen thưởng với đánh giá thực hiện công việc qua khen thưởng vật chất và khen thưởng tinh thần.
- Quy trình đánh giá rõ ràng và nên cho nhân viên tham gia vào quá trình đánh giá.

- Có các biện pháp thích hợp để loại bỏ các lỗi có thể mắc phải trong quá trình đánh giá.

3.2.5. Hoàn thiện công tác phân tích công việc làm cơ sở phân công lao động hợp lý

Phân tích công việc là một trong những công cụ đắc lực giúp cho nhà trường có được những hướng giải quyết đúng đắn trong nhiều vấn đề liên quan đến quản trị nhân sự: kế hoạch hóa nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc..., giúp nhà trường có thể phân công lao động hiệu quả trong tổ chức, nâng cao năng suất lao động, xây dựng thang bảng lương, mức lương của mỗi lao động phụ thuộc vào mức độ đóng góp và thực hiện công việc của họ.

Thông qua phân tích công việc, nhà trường sẽ có những cơ sở để đánh giá mức độ phức tạp của công việc, xem xét công việc này yêu cầu, đòi hỏi NLD như thế nào, có những kỹ năng gì..., giúp cho nhà trường có thể phân công lao động một cách chính xác và tiết kiệm nguồn lực, đánh giá chính xác những cống hiến của NLD cho nhà trường. Bên cạnh đó, NLD sẽ hiểu rõ hơn về công việc, có động lực làm việc cao hơn, tránh xảy ra tình trạng nhân viên đùn đẩy trách nhiệm: “đây không phải là việc của tôi”. Phân tích công việc bao gồm: xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

▼ Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Nội dung và trình tự khi thực hiện phân tích công việc như sau:

- Xác định công việc cần phân tích và mục đích của việc phân tích, từ đó xác định phương pháp thu thập thông tin và chọn đối tượng tham gia.
 - Mục đích phân tích công việc: làm cơ sở để phân công lao động.

- Phạm vi phân tích công việc: để có thể phân công lao động trong nhà trường hiệu quả, cần phải phân tích công việc cho tất cả các chức danh công việc của nhà trường.

- Xác định phương pháp thu thập thông tin: Tùy thuộc vào tính chất công việc, khả năng tài chính của nhà trường và mỗi phương pháp thu thập thông tin đều có những ưu nhược điểm riêng. Cần xem xét lựa chọn xem phương pháp nào là hiệu quả nhất. Có thể sử dụng một số các phương pháp để thu thập thông tin như: sử dụng bảng hỏi, quan sát – trao đổi, phỏng vấn...

- Chuẩn bị nội dung và các phương pháp thu thập thông tin:

Các thông tin cần thu thập cho việc phân tích công việc bao gồm 14 vấn đề sau:

- Thông tin chung về vị trí công việc
- Giám sát và chịu sự giám sát
- Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp
- Sử dụng ngôn ngữ
- Sử dụng thị giác và các giác quan khác
- Các quyết định quản lý
- Các giao tiếp nội bộ với bên ngoài
- Các cuộc họp tham dự, làm chủ tọa hoặc khởi xướng
- Các hoạt động thể chất
- Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ
- Các điều kiện môi trường
- Các đặc tính khác của công việc

Trong mỗi vấn đề trên cần xây dựng các câu hỏi cụ thể hoặc vạch ra các nội dung cụ thể để tìm hiểu. Bên cạnh đó, cần chuẩn bị các phương tiện

để thu thập thông tin: Bảng hỏi, phiếu phỏng vấn, các phương tiện lưu trữ về âm thanh, hình ảnh cần thiết.

- Tiến hành phương pháp thu thập thông tin theo phương pháp đã định.
- Xử lý thông tin thu thập được, xác minh lại tính chính xác của nó.
- Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Các kết quả về công việc phải chính xác và phải được tất cả những người có liên quan hiểu rõ. Để đảm bảo chất lượng của các bản kết quả phân tích thực hiện công việc và thống nhất trong nhà trường cần tuân theo quy trình sau:

- (1) Trước hết viết bản thảo
- (2) Lấy ý kiến của người lao động và những lãnh đạo bộ phận có liên quan
- (3) Sửa lại bản thảo trên cơ sở các ý kiến đó
- (4) Tổ chức thảo luận với những chuyên gia và lãnh đạo cấp cao để tiếp tục hoàn thiện
- (5) Hoàn thiện, lấy chữ ký phê chuẩn của lãnh đạo để ban hành, gửi cho các bộ phận có liên quan và phòng Hành chính – Tổng hợp để lưu trữ.

▼ *Tiến hành phân tích công việc mẫu đối với chức danh “Nhân viên kế toán”*

- Mục đích phân tích công việc: Tổ chức phân công lao động và bố trí công việc hợp lý trong phòng Kế hoạch – tài chính.
- Phương pháp thu thập thông tin: Vì công việc mang tính linh hoạt thấp, độ di chuyển ít, thường cố định, có thể quan sát được đầy đủ quá trình thực hiện công việc nên việc thu thập thông tin theo phương pháp “quan sát – trao đổi” sẽ hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Bên cạnh đó, để khắc phục tình trạng do chưa có nhiều kinh nghiệm quan sát và không hiểu biết nhiều về công việc

gây thiếu sót thông tin và không quan sát được hết công việc, cần phải có một bước phỏng vấn lại để kiểm tra và bổ sung thông tin. Chính vì vậy, lựa chọn phương pháp thu thập thông tin thông qua phương pháp “quan sát – trao đổi” kết hợp với phỏng vấn.

- Tiến hành thu thập thông tin:

- Người quan sát: Chị Nguyễn Thị Quý – Nhân viên kế toán có 3 năm kinh nghiệm.

- Người phỏng vấn: Chị Nguyễn Thị Quý

- Người kiểm tra thông tin: Anh Nguyễn Trọng Đức – Trưởng phòng Kế hoạch – Tài chính.

- Chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn bao gồm:

(1) Tên chức danh công việc của anh/chị là gì?

(2) Ai là người chịu trách nhiệm giám sát anh/chị?

(3) Nhiệm vụ chính của anh/chị là gì?

(4) Anh/chị hãy kể tên và trình bày cách thức thực hiện những phần việc khó nhất trong công việc?

(5) Tiêu thức nào được sử dụng để đánh giá kết quả thực hiện công việc của anh/chị?

(6) Anh/chị thường hay làm việc trong điều kiện môi trường như thế nào?

(7) Những rủi ro nào có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc?

(8) Các máy móc, dụng cụ nào thường được sử dụng trong công việc? Công dụng, tính năng, tác dụng, cách thức vận hành?

(9) Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng hay bằng cấp chuyên môn nào cần phải có để anh/chị có thể thực hiện tốt công việc?

(10) Trong công việc, anh/chị thường phải làm việc với những ai? Những bộ phận nào?

(11) Anh/chị có quyền hạn như thế nào trong việc thực hiện công việc?

(12) Công việc của anh chị có những yêu cầu trách nhiệm, quyền hạn nào về tài chính, nhân sự hoặc những giá trị khác?

- Xử lý thông tin thu thập được và tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Áp dụng kết quả phân tích vào thực tiễn:

Phát huy hiệu quả của phân tích công việc trên thực tế mang ý nghĩa rất lớn đối với nhà trường và cần sự hợp tác của tất cả các thành viên. Như phân tích ở trên, hoạt động PTCV được áp dụng trên thực tế tại nhà trường tiến hành với hiệu quả thấp. Chúng ta cần có những cách thức sử dụng để phát huy hiệu quả của PTCV như:

- Phổ biến cho trưởng phòng Kế hoạch – Tài chính nắm được nội dung phân tích công việc, giao đúng người đúng việc, làm tốt phần đánh giá chính xác tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

- Phổ biến nội dung bản phân tích công việc cho nhân viên Kế toán, giúp họ nắm được nội dung công việc cần làm, và có thái độ hợp tác tích cực trong quá trình thực hiện bảng phân tích.

- Theo dõi tình hình thực hiện bản phân tích công việc nhằm xem xét bản phân tích đã phù hợp với tình hình thực hiện công việc tại nhà trường hay không, cần có những sửa đổi bổ sung kịp thời cho phù hợp.

- Việc tuyển dụng, đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên nên lấy các tiêu chí trong bản phân tích công việc làm cơ sở, căn cứ để có một cái nhìn đầy đủ và chính xác về tuyển dụng cũng như đánh giá.

- Tổ chức phân công lao động và bố trí công việc dựa trên kết quả phân tích công việc.

- Xây dựng lại các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, đánh giá chính xác mức độ đóng góp và hiệu quả làm việc của NLD.

- Căn cứ vào phân tích công việc và các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc để xây dựng thang bảng lương, chia lương cho NLD công bằng, khoa học và có cơ sở.

▼ *Tổ chức phân công lao động hợp lý*

Sau khi phân tích công việc, nhà trường cần tổ chức phân công lao động trên cơ sở các kết quả của phân tích công việc: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Có được các cơ sở dữ liệu chính xác, khoa học và hệ thống như vậy, công tác phân công lao động cũng sẽ chính xác, đảm bảo sử dụng lao động hợp lý, tiết kiệm sức lao động cũng như nguồn lực, nâng cao khả năng làm việc và tạo sự hứng thú, động lực làm việc lâu dài cho NLD. Cụ thể như sau:

- Phân công lao động theo trình độ của NLD và yêu cầu của công việc: Dựa trên bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc (kết hợp trong bản mô tả công việc), có thể dễ dàng so sánh NLD theo trình độ của họ và yêu cầu của công việc từ đó phân công lao động hợp lý. Cụ thể như:

Chức danh “Nhân viên kế toán” đòi hỏi trình độ lao động là cao đẳng trở lên, chuyên ngành kế toán, công việc tương đối phức tạp, cần sự tỉ mỉ, cẩn thận nên cần phân công hoặc tuyển dụng những NLD có năng lực kế toán, có khả năng tổng hợp, nắm vững chế độ kế toán, biết tổng hợp và phân tích báo cáo, sử dụng máy tính thành thạo...

- Phân công lao động theo kinh nghiệm và sở trường của NLD: Người lao động có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo nghề, xuất khẩu lao động có kỹ năng thuyết phục và giao tiếp khéo léo sẽ được phân công các công việc như tuyển sinh học nghề, tư vấn xuất khẩu lao động giúp họ phát huy hết những kinh nghiệm và năng lực mình có, qua đó tạo ra động lực làm việc hăng say cho họ.

3.2.6. Một số giải pháp khác

3.2.6.1. Tăng cường sự quan tâm của lãnh đạo nhà trường

Ban lãnh đạo nhà trường cần tiếp tục thực hiện mạnh mẽ các công tác quan tâm đến sức khỏe, đời sống, gia đình của NLĐ qua nhiều hình thức: thông qua các chương trình phúc lợi trong tổ chức và cùng tham gia với NLĐ trong các hoạt động tinh thần. Tổ chức thăm hỏi, trực tiếp đến động viên NLĐ trong nhiều trường hợp như nhân viên kết hôn, các trường hợp hiếu hi, thiên tai hỏa hoạn... Nâng cao thể lực và sức khỏe của NLĐ qua các hoạt động thể dục thể thao: bóng đá, bóng chuyền..., các phong trào thi đua tạo sân chơi và giải trí cho nhân viên. Tổ chức tiệc liên hoan, tặng thưởng cho con cái của NLĐ trong nhà trường: tiệc trung thu, mừng 1/6... Khi NLĐ được quan tâm trong tất cả các khía cạnh và lĩnh vực của cuộc sống như vậy, họ sẽ cảm thấy bản thân được tôn trọng, được nhà trường phát triển và có cơ hội để hoàn thiện bản thân. Theo tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu cao nhất trong thứ bậc các nhu cầu của con người. Vì vậy, khi được thỏa mãn, nhân viên sẽ có động lực lao động vô cùng lớn, hăng say làm việc và tăng năng suất lao động, đóng góp cho sự phát triển của nhà trường.

Thường xuyên có những cuộc điều tra, khảo sát, thăm dò ý kiến người lao động về các chính sách của nhà trường nói chung và tạo động lực nói riêng. Mục đích của những cuộc điều tra khảo sát là để kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện, tính hiệu quả và mức độ phù hợp của các chính sách với điều kiện hiện tại. Nhu cầu của NLĐ luôn luôn biến đổi theo thời gian đòi hỏi các nhà quản lý của nhà trường luôn phải nắm bắt kịp thời để có thể đưa ra những chính sách sửa đổi, bổ sung một cách hợp lý, phát huy hết hiệu quả của tạo động lực cho NLĐ. Bên cạnh đó, các cuộc điều tra, khảo sát còn là kênh tương tác gián tiếp giữa NLĐ và lãnh đạo nhà trường, vừa giúp NLĐ có thể bày tỏ nguyện vọng, nói lên tiếng nói của mình vừa giúp cho ban lãnh đạo

nhà trường có thể nắm bắt được tâm tư nguyện vọng của NLĐ một cách nhanh chóng nhất và chính xác nhất. Qua đó, gắn chặt thêm mối quan hệ người lao động – người sử dụng lao động, xây dựng quan hệ lao động tốt đẹp.

3.2.6.2. Tạo lập một bản sắc văn hóa tổ chức riêng của nhà trường

Bản chất của văn hóa tổ chức là xác định và lựa chọn một hệ thống các giá trị sẽ được sử dụng làm “thước đo” mọi hành vi, hoạt động của mọi thành viên trong tổ chức và những nguyên tắc cơ bản làm triết lý hành động. Để tạo lập được một bản sắc văn hóa tổ chức riêng cần thiết lập những phương pháp ra quyết định mang phong cách riêng của nhà trường. Nhà trường phải xây dựng được một phong cách làm việc chuyên nghiệp, vừa hiện đại, vừa trẻ trung và phải phù hợp với môi trường cạnh tranh. Phải nâng cao khả năng sáng tạo và đổi mới, bao gồm việc chủ động thay đổi và liên tục cải tiến hoặc áp dụng các phương pháp để thực hiện công việc, phản ứng nhanh chóng với đối thủ cạnh tranh và loại trừ những cản trở đối với sự đổi mới. Nhà trường cần xây dựng được đội ngũ LD giàu kinh nghiệm, nhiệt huyết, tinh thần trách nhiệm cao, luôn luôn học hỏi những cái mới có sự chọn lọc.

Xây dựng văn hóa tổ chức là một quá trình lâu dài, mỗi tổ chức có những cách thức riêng nhằm tạo nên một nền văn hóa với những nét đặc thù độc đáo. Tuy vậy, dù là nền văn hóa của tổ chức, doanh nghiệp nào đi nữa thì cũng cần hai đặc điểm sau: Đậm đà bản sắc dân tộc (để đảm bảo tính bền vững), có khả năng thích nghi và hội nhập với môi trường cạnh tranh hiện nay (để đảm bảo tính linh hoạt). Nhà trường cần tiến hành công tác đào tạo nhằm nâng cao nhận thức về văn hóa tổ chức cho toàn cán bộ công nhân viên, đây là một việc làm hết sức quan trọng, nó có tính chất quyết định đến sự thành bại trong việc xây dựng văn hóa tổ chức của nhà trường.

KẾT LUẬN

Tạo động lực không những có vai trò quan trọng trong thu hút và giữ gìn những người lao động giỏi của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh mà còn giúp cho nhà trường khuyến khích động viên nhân viên nỗ lực, say mê làm việc và nâng cao năng suất lao động, giúp nhà trường đạt được các mục tiêu đề ra. Để thực hiện tốt hoạt động tạo động lực một cách có hiệu quả, nhà trường không chỉ sử dụng đồng bộ các giải pháp mà còn phải biết kết hợp nhiều biện pháp khác nhau, không chỉ khuyến khích về mặt vật chất mà còn phải quan tâm đến khuyến khích tinh thần cho cán bộ nhân viên.

Qua quá trình tìm hiểu và nghiên cứu thực tế tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh đã cho thấy: Tạo động lực lao động tại nhà trường đã có một số thành tựu nhất định như tiền thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc.... Đây là những điểm mà nhà trường cần tích cực phát huy thường xuyên trong thời gian tới. Tuy nhiên vẫn còn nhiều vấn đề cần giải quyết như vấn đề lương thưởng, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và phân công công việc hợp lý....

Thông qua tìm hiểu và phân tích các vấn đề về hoạt động tạo động lực tại nhà trường, đề tài đã đưa ra một số biện pháp nhằm hoàn thiện hoạt động này, góp phần phát triển hoạt động tạo động lực tại nhà trường được tốt hơn như việc tăng cường tính hợp lý của tiền lương, phân phối tiền lương, tiền thưởng, phân tích công việc rõ ràng, bố trí công việc hợp lý, sử dụng nhân lực sau đào tạo....

Tạo động lực lao động là một công việc phức tạp, khó khăn đòi hỏi sự kiên trì, bền bỉ và sự thống nhất, quyết tâm của NLD cũng như các cấp quản lý trong nhà trường. Từ việc đề xuất giải pháp tạo động lực tại nhà trường, tác giả hy vọng có thể góp phần nhỏ vào việc tạo động lực lao động tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2003), *Quản trị nhân lực*, Giáo trình, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực I, II*, Giáo trình, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
3. Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Khoa học Quản lý II*, Giáo trình, NXB Khoa học kỹ thuật Hà Nội.
4. *Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh tháng 04 năm 2015.*
5. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. *Quy chế thi đua khen thưởng* (2015), Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.
7. *Quy chế tiền lương* (2015), Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.
8. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2010), *Tiền lương tiền công*, Giáo trình, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
9. Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh, *Báo cáo thống kê lao động* (2012, 2013, 2014).
10. Lương Văn Úc (2011), *Tâm lý học lao động*, Giáo trình, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
11. Lương Văn Úc & Phạm Thúy Hương (2003), *Xã hội học lao động*, Giáo trình, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
12. Văn bản, báo cáo và một số tài liệu thực tế tại Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh.

Tài liệu từ Internet

13. Nguyễn Thị Hồng Hải (2014), *Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước*, Tạp chí Tổ chức nhà nước:
http://tochucnhanuoc.gov.vn/Plus.aspx/vi/News/125/0/5020/0/6441/Tao_dong_luc_lam_viec_cho_can_bo_cong_chuc_nham_nang_cao_hieu_qua_hoat_dong_cua_to_chuc_hanh_chinh_nha
14. Nguyễn Thị Hằng (2012), *Đổi mới và phát triển dạy nghề nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*:
<http://www.hvct.edu.vn/doi-moi-va-phat-trien-day-nghe-nham-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc.aspx?tabid=466&a=583&pid=53>
15. Trần Hương Thanh (2008), *Một số giải pháp nhằm nâng cao tính tích cực lao động của cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước*:
caicachhanhchinh.gov.vn/uploads/News/2870/attachs/vi.bai%209.doc
16. VnExpress (2004), Bí quyết nắm đúng tâm lý nhân viên:
<http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/vi-mo/bi-quyet-nam-dung-tam-ly-nhan-vien-2677887.html>
17. VnExpress (2005), Chính sách nhân sự quyết định sự công hiến:
<http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/chinh-sach-nhan-su-quyet-dinh-su-cong-hien-2676214.html>
18. VnExpress (2004), Thành công nhờ biết lôi kéo tập thể:
<http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/thanh-cong-nho-biet-loi-keo-tap-the-2679268.html>

Tiếng Anh

19. Anne Bruce (2002), *How to motivate every employee: 24 proven tactics to spark productivity in the workplace*, McGraw – Hill Professional Education.
20. Dave Lavinsky (2012), The employee – motivation checklist:
<http://www.fastcompany.com/3002877/employee-motivation-checklist>
21. Gracia, J (2005), *The single most important principle of employee motivation*:
<http://www.motivation123.com/earticle5.html>
22. Gracia, J (2005), *Three secret to creating a dedicated workforce*:
<http://www.motivation123.com/earticle4.html>
23. Martin Zwilling (2012), *8 ways leaders can motivate employees beyond money*:
<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2012/01/10/8-ways-leaders-can-motivate-employees-beyond-money/>

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Bảng hỏi

**BẢNG HỎI THU THẬP THÔNG TIN VỀ TẠO ĐÔNG LỰC LAO
ĐỘNG TẠI TRƯỜNG TRUNG CẤP NGHỀ HÀ TĨNH
(Dành cho Lãnh đạo và nhân viên làm việc tại trường Trung cấp nghề
Hà Tĩnh)**

Kính thưa Anh/Chị!

Bảng hỏi này nhằm thu thập thông tin phục vụ đề tài luận văn: “Tạo động lực lao động tại trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh”

Chúng tôi rất mong nhận được sự hợp tác và ủng hộ của Anh/Chị thông qua việc cung cấp các thông tin và trả lời đầy đủ, chính xác các câu hỏi dưới đây. Tất cả thông tin được cung cấp chỉ để sử dụng phân tích tổng hợp cho nghiên cứu của đề tài.

Sự hợp tác của Anh/Chị sẽ giúp chúng tôi rất nhiều trong quá trình hoàn thành luận văn và giúp cho các cấp quản lý nhà trường có thể có những giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng thực hiện công việc, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của xã hội và nâng cao sự hài lòng của người lao động và đạt mục tiêu của nhà trường.

Xin trân trọng cảm ơn Anh/Chị!

PHẦN 1: THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT

1.1. Họ và tên:

1.2. Giới tính (Chọn 1 trả lời thích hợp)

Nam Nữ

1.3. Tuổi (Chọn 1 trả lời thích hợp):

Dưới 18 tuổi 26 – 30 tuổi 40-49 tuổi
 18 – 25 tuổi 31 – 39 tuổi Từ 50 tuổi trở lên

1.4. Trình độ học vấn (Chọn 1 trả lời thích hợp)::

Trung cấp CN Kỹ Thuật Cao đẳng
 Đại học Sau đại học

1.5. Số năm làm việc tại trường (Chọn 1 trả lời thích hợp):

Dưới 1 năm 3 – 5 năm
 1 - dưới 3 năm Trên 5 năm

1.6. Chức danh hiện nay của anh (chị) là gì?

Lãnh đạo nhà trường LD chuyên môn nghiệp vụ
 Lãnh đạo phòng, khoa, trung tâm

PHẦN 2: KHẢO SÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

2.1. Anh (chị) có hài lòng với tiền lương hiện tại của mình hay không? (Chọn 1 trả lời thích hợp)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rất hài lòng | <input type="checkbox"/> Hài lòng |
| <input type="checkbox"/> Tương đối hài lòng | <input type="checkbox"/> Chưa hài lòng |
| <input type="checkbox"/> Không hài lòng | |

2.2. Anh (chị) có tìm hiểu hay có được học về quy chế lương, các chính sách lương của nhà trường không? (Chọn 1 trả lời thích hợp):

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Có | <input type="checkbox"/> Không |
|-----------------------------|--------------------------------|

2.3. Anh (chị) đánh giá như thế nào về tiền thưởng của nhà trường? (Chọn 1 trả lời thích hợp):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rất hài lòng | <input type="checkbox"/> Hài lòng |
| <input type="checkbox"/> Tương đối hài lòng | <input type="checkbox"/> Chưa hài lòng |
| <input type="checkbox"/> Không hài lòng | |

2.4. Anh (chị) có thấy hài lòng với các chương trình phúc lợi dịch vụ của nhà trường? (Chọn 1 trả lời thích hợp):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rất hài lòng | <input type="checkbox"/> Hài lòng |
| <input type="checkbox"/> Tương đối hài lòng | <input type="checkbox"/> Chưa hài lòng |
| <input type="checkbox"/> Không hài lòng | |

2.5. Theo anh (chị) điều kiện và môi trường làm việc ở nhà trường như thế nào? (Chọn 1 trả lời thích hợp):

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Tốt | <input type="checkbox"/> Ổn |
|------------------------------|-----------------------------|

Nguy hiểm – độc hại

 Nóng

2.6. Đánh giá về hoạt động đào tạo: Hãy cho biết mức độ hài lòng của các yếu tố dưới đây bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng

Không hài lòng	Chưa hài lòng	Tương đối hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	2	3	4	5

TT	Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
		1	2	3	4	5
1	Được tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả					
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai					
3	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo					
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ					
5	Phương pháp đào tạo phù hợp					
6	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau đào tạo					
7	Có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo					
8	Hài lòng với công tác đào tạo					

2.7. Đánh giá về việc thực hiện công việc: Hãy cho biết mức độ hài lòng của các yếu tố dưới đây bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng

TT	Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
		1	2	3	4	5
1	Hiểu rõ kết quả thực hiện công việc được đánh giá như thế nào.					
2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
3	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
5	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc					
6	Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL					
7	Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể					
8	Hài lòng với công tác đánh giá THCV					

2.8. Đánh giá về phân công công việc: Hãy cho biết mức độ hài lòng của các yếu tố dưới đây bằng cách đánh dấu X vào ô tương ứng

TT	Tiêu chí	Mức độ hài lòng				
		1	2	3	4	5
1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân định cụ thể, rõ ràng, hợp lý					
2	Công việc thú vị, thử thách					
3	Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc					
4	Khối lượng công việc hợp lý					
5	Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được					

6	Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
7	Làm đúng vị trí yêu thích					
8	Phù hợp với khả năng, sở trường					
9	Hài lòng với vị trí công việc hiện tại					

2.9. Nhận xét của anh (chị) về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong nhà trường? (Chọn 1 trả lời thích hợp):

- Quan tâm, thân thiện Ít quan tâm
 Bình thường, xã giao

2.10. Anh (chị) có nhận xét gì về các hoạt động phong trào do nhà trường tổ chức (3-5 ý chính) ?

.....

.....

.....

.....

2.11. Kiến nghị của anh (chị) với nhà trường?

.....

.....

.....

.....

Phụ lục 02: Biểu mẫu đánh giá hiệu quả làm việc của Trường Trung cấp nghề Hà Tĩnh

Biểu 1: Đánh giá hiệu quả làm việc đối với lãnh đạo quản lý

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm	Ghi chú
I	Nhiệm vụ chuyên môn	40	
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	40	
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	30	
3	Hoàn thành nhiệm vụ	20	
II	Trách nhiệm quản lý	20	
1	Quản lý, điều hành hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	20	
2	Quản lý, điều hành hoàn thành tốt nhiệm vụ	15	
3	Quản lý, điều hành hoàn thành nhiệm vụ	10	
III	Ý thức tổ chức kỷ luật lao động	15	
1	Chấp hành kỷ luật LĐ, tổng ngày công thực tế làm việc từ 95-100% (không kể thời gian nghỉ hè)	15	
2	Chấp hành kỷ luật LĐ, tổng ngày công thực tế làm việc từ 85-94% (không kể thời gian nghỉ hè)	10	
3	Chấp hành kỷ luật LĐ, tổng ngày công thực tế làm việc từ 75-84% (không kể thời gian nghỉ hè)	5	
4	Chấp hành kỷ luật LĐ, tổng ngày công thực tế làm việc dưới 75% (không kể thời gian nghỉ hè)	0	
IV	Nội quy, quy chế	10	
1	Chấp hành tốt, luôn hưởng ứng	10	
2	Chấp hành bị nhắc nhở 1 lần trở lên	5	
V	Tác phong, thái độ, hoạt động phong trào khác	15	
1	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tự nguyện tham gia tích cực các hoạt động của Nhà trường	15	

2	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tham gia đầy đủ các hoạt động của Nhà trường (vắng hoặc chậm 20 phút/01 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét)	10	
3	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tham gia đầy đủ các hoạt động của Nhà trường (vắng hoặc chậm 02 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét). Có tham gia các hoạt động của Nhà trường ở mức độ bình thường, chưa tích cực và thiếu tự giác (vắng hoặc chậm 02 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét)	05	

Biểu 2: Đánh giá hiệu quả làm việc đối với nhân viên văn phòng

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm	Ghi chú
I	Nhiệm vụ chuyên môn	55	
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	55	
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	45	
3	Hoàn thành nhiệm vụ	30	
II	Ý thức tổ chức kỷ luật lao động	15	
1	Chấp hành tốt kỷ luật Lao động, tổng ngày công thực tế làm việc từ 95 - 100% (không kể thời gian nghỉ hè)	15	
2	Chấp hành tốt kỷ luật Lao động tổng ngày công thực tế làm việc từ 85 - 94 % (không kể thời gian nghỉ hè)	10	
3	Kỷ luật LD tổng ngày công thực tế làm việc từ 75 - 84% (không kể thời gian nghỉ hè)	5	
4	Kỷ luật LD kém, tổng ngày công thực tế làm việc dưới 75% (không kể thời gian nghỉ hè)	0	

III	Nội quy, quy chế	15	
1	Chấp hành tốt, luôn hưởng ứng	15	
2	Chấp hành nội quy, quy chế bị nhắc nhở 1 lần	10	
3	Trong chấp hành nội quy, quy chế còn vi phạm lỗi phải nhắc nhở 2 lần	5	
IV	Tác phong, thái độ, hoạt động chào cờ, phong trào khác	15	
1	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tự nguyện tham gia tích cực các hoạt động của Nhà trường	15	
2	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tham gia đầy đủ các hoạt động của Nhà trường (<i>vắng hoặc chậm 20 phút 01 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét</i>)	10	
3	Có tác phong thái độ chưa nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Có tham gia các hoạt động của Nhà trường ở mức độ bình thường, chưa tích cực và thiếu tự giác. (<i>vắng hoặc chậm 02 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét</i>)	5	

Biểu 3: Đánh giá hiệu quả làm việc đối với đội ngũ giáo viên

TT	Chỉ tiêu đánh giá	Thang điểm	Ghi chú
I	Nhiệm vụ chuyên môn	55	
1	Chất lượng giảng dạy	55	
2	Giáo án	45	
3	Bảo quản trang thiết bị giảng dạy	30	
II	Ý thức tổ chức kỷ luật lao động	15	
1	Chấp hành tốt kỷ luật Lao động, tổng ngày công	15	

	thực tế làm việc từ 95 - 100% (không kể thời gian nghỉ hè)		
2	Chấp hành tốt kỷ luật Lao động tổng ngày công thực tế làm việc từ 85 - 94 % (không kể thời gian nghỉ hè)	10	
3	Kỷ luật LĐ tổng ngày công thực tế làm việc từ 75 - 84% (không kể thời gian nghỉ hè)	5	
4	Kỷ luật LĐ kém, tổng ngày công thực tế làm việc dưới 75% (không kể thời gian nghỉ hè)	0	
III	Nội quy, quy chế	15	
1	Chấp hành tốt, luôn hưởng ứng	15	
2	Chấp hành nội quy, quy chế bị nhắc nhở 1 lần	10	
3	Trong chấp hành nội quy, quy chế còn vi phạm lỗi phải nhắc nhở 2 lần	5	
IV	Tác phong, thái độ, hoạt động chào cờ, p. trào khác	15	
1	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tự nguyện tham gia tích cực các hoạt động của Nhà trường	15	
2	Có tác phong thái độ nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Tham gia đầy đủ các hoạt động của Nhà trường (<i>vắng hoặc chậm 20 phút 01 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét</i>)	10	
3	Có tác phong thái độ chưa nghiêm túc trong sinh hoạt và trong công việc. Có tham gia các hoạt động của Nhà trường ở mức độ bình thường, chưa tích cực và thiếu tự giác. (<i>vắng hoặc chậm 02 lần trở lên không có lý do trong kỳ bình xét</i>)	5	