

# GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO ĐỘI NGŨ GIÁNG VIÊN CÁC TRƯỜNG CAO ĐẲNG GIÁO DỤC NGHỀ NGHIỆP TỈNH SƠN LA

NGUYỄN BÁ DUY\* -  
TRƯƠNG THỊ LAN ANH\*\*

**T**ạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao cống hiến, sự tự nguyện của người lao động, nỗ lực, cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Đây là một quá trình bao gồm các bước cơ bản như: xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá kết quả tạo động lực. Các biện pháp tạo động lực với mỗi đối tượng khác nhau cũng sẽ không giống nhau do nhu cầu và sự thỏa mãn của họ là khác nhau. Chính vì vậy, tạo động lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, là một sức mạnh vô hình từ bên trong thúc đẩy đội ngũ giảng viên làm việc hăng say hơn, góp phần nâng cao chất lượng dạy và học trong nhà trường.

## 1. Các yếu tố tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên các trường cao đẳng giáo dục nghề nghiệp tại Sơn La

Thứ nhất, tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền lương. Trong các công cụ tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên thì tiền lương được coi là yếu tố hàng đầu. Việc chi trả tiền lương và các khoản phụ cấp theo lương quy định tại Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ và các văn bản hiện hành. Tiền lương của đội ngũ giảng viên được các trường cao đẳng chi trả hàng tháng, căn cứ

vào chế độ tiền lương của Nhà nước quy định và hệ số lương theo tiêu chuẩn chức danh viên chức. Đây là khoản tiền lương tối thiểu, bắt buộc phải trả cho cán bộ, viên chức trong chỉ tiêu biên chế và cán bộ hợp đồng trong biên chế (cán bộ, viên chức phải thực hiện đủ định mức lao động theo chế độ quy định).

Về thời gian trả lương được quy định như sau: thời gian nộp bảng chấm công, phòng Tổ chức - Hành chính hoặc Phòng Tổ chức - Hành chính - Quản trị gửi về phòng Kế hoạch - Tài chính trước ngày 04 hằng tháng; đối với cán bộ, viên chức trong chỉ tiêu biên chế: tiền lương tháng nào được chi trả vào tháng đó trong khoảng thời gian từ ngày 08 - 15 hằng tháng. Đối với cán bộ hợp đồng lao động: tiền lương tháng được chi trả sau khi nhận được Bảng chấm công (hoặc báo cáo kết quả thực hiện định mức lao động). Ngoài tiền lương, giảng viên được hưởng phụ cấp khu vực, chức vụ (đối với giảng viên có chức vụ lãnh đạo), phụ cấp đặc thù ngành, phụ cấp ưu đãi đối với nhà giáo.

Về chi trả tiền lương tăng thêm, căn cứ vào nguồn thu và kết quả tiết kiệm chi, hiệu trưởng quyết định hệ số chi tiền thu nhập

\* ThS, Sở Giáo dục và Đào tạo tỉnh Sơn La

\*\* ThS, Trường Cao đẳng Sơn La

tăng thêm sau khi đã thống nhất với tổ chức công đoàn của đơn vị; quyết định việc chi trả tiền lương, tiền công theo chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc trên nguyên tắc những bộ phận, cá nhân có thành tích, có đóng góp làm tăng thu, tiết kiệm chi, có hiệu suất công tác cao thì được trả tiền thu nhập tăng thêm nhiều hơn. Trên cơ sở quy chế của từng trường mà các đơn vị tổ chức xét và tổng hợp kết quả xếp loại cán bộ, viên chức thuộc đơn vị gửi về phòng Tổ chức - Hành chính hoặc phòng Tổ chức - Hành chính - Quản trị trước ngày 05 của tháng sau để tổng hợp trình Hội đồng Thi đua - Khen thưởng của nhà trường thông qua trước ngày 15 của tháng đầu quý sau và chuyển về phòng Kế hoạch - Tài chính làm cơ sở thanh toán. Phòng Kế hoạch - Tài chính căn cứ kết quả xét thi thưởng của cán bộ, viên chức và tình hình kinh phí của nhà trường lên phương án chi trả thu nhập tăng thêm cho cán bộ, viên chức trình ban giám hiệu phê duyệt thực hiện.

*Thứ hai*, tạo động lực làm việc bằng công cụ tiền thưởng qua đánh giá, tổng kết thi đua khen thưởng. Về khen thưởng định kỳ, ban giám hiệu các trường cao đẳng đã kịp thời động viên, khích lệ tinh thần làm việc trong đội ngũ giảng viên. Hàng năm, nhà trường chi khen thưởng cho tập thể, cá nhân đạt thành tích xuất sắc được Hội đồng thi đua khen thưởng nhà trường ban hành quyết định. Căn cứ vào đề xuất của các phòng, ban, khoa, tổ và hội đồng thi đua, khen thưởng, thủ trưởng xem xét và quyết định mức thưởng, bảo đảm động viên kịp thời các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc đóng góp vào kết quả thực hiện chức năng, nhiệm vụ của nhà trường.

Mỗi năm học, ban giám hiệu chỉ đạo các khoa, phòng, ban, trung tâm thực hiện việc đánh giá thành tích của đội ngũ cán bộ, giảng viên để có những hình thức khen thưởng, động viên kịp thời. Trên cơ sở những tiêu chí đã đề ra, mỗi giảng viên tự đánh giá

về bản thân và nộp về đơn vị quản lý. Các khoa, phòng, ban, trung tâm tiến hành đánh giá, nhận xét, bình bầu và biểu quyết các cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác chuyên môn và các hoạt động phong trào, đoàn thể. Sau khi các đơn vị bình xét và gửi kết quả về phòng chức năng, ban giám hiệu và công đoàn tiến hành họp và quyết định các danh hiệu cuối cùng.

Nhìn chung công tác đánh giá, ghi nhận thành tích hiện nay tại các trường bảo đảm theo đúng quy định, mang tính dân chủ, công khai, khen đúng người, đúng việc. Công tác này giúp cho đội ngũ giảng viên có sự cố gắng, nỗ lực, vượt khó để đạt được những kết quả tốt nhất trong nhiệm vụ được giao về chuyên môn và các hoạt động đoàn thể (văn hóa, văn nghệ, thể dục, thể thao...).

*Thứ ba*, tạo động lực làm việc bằng công cụ phúc lợi xã hội. Các trường cao đẳng giáo dục nghề nghiệp trên địa bàn tỉnh luôn thực hiện tốt các quy định của pháp luật trong việc thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, mở rộng các hình thức phúc lợi tự nguyện bảo đảm sự quan tâm, chia sẻ, phát triển toàn diện đối với đội ngũ giảng viên. Nội dung chi của quỹ phúc lợi: chi cho các hoạt động phúc lợi tập thể của cán bộ viên chức, người lao động; chi trợ cấp khó khăn đột xuất cho cán bộ viên chức, người lao động; chi cho cán bộ, viên chức và lao động hợp đồng dài hạn vào các ngày lễ, tết, khai giảng, ngày kỷ niệm lớn; chi thăm hỏi, hiếu, hỷ đối với cán bộ, viên chức và người thân (cán bộ đang công tác và đã nghỉ hưu); chi cho các hoạt động phong trào văn hóa, thể dục - thể thao..., với mức chi từ 200.000 - 500.000 đồng/người tùy từng nội dung hoạt động.

*Thứ tư*, tạo động lực làm việc bằng chính sách đào tạo, bồi dưỡng (ĐTBD), tạo nguồn và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Chính sách ĐTBD, tạo nguồn và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp là một trong những công cụ tạo động lực quan trọng đối với đội ngũ giảng viên. Trong thời gian qua, ban

giám hiệu các trường cao đẳng giáo dục nghề nghiệp tại Sơn La luôn quan tâm, chăm lo xây dựng đội ngũ giảng viên có chất lượng, có năng lực thông qua hoạt động ĐTBĐ; số lượng giảng viên được cử đi đào tạo, học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đặc biệt là trình độ thạc sỹ, tiến sỹ ngày càng tăng qua các năm học; bên cạnh đó, số lượng giảng viên đi học lý luận chính trị cũng có xu hướng gia tăng.

Đối với giảng viên được cử đi ĐTBĐ, tham gia học tập kinh nghiệm ở nước ngoài, tham gia hội thảo, tọa đàm trong và ngoài tỉnh, các trường luôn chú trọng đến các chế độ, chính sách cho giảng viên, bảo đảm chi trả kịp thời theo quy định chung của pháp luật và quy chế chi tiêu nội bộ của các nhà trường nhằm hỗ trợ một phần kinh phí cho đội ngũ giảng viên trong quá trình ĐTBĐ, góp phần chuẩn hóa giảng viên, nâng cao chất lượng ĐTBĐ trong tình hình mới.

*Thứ năm*, tạo động lực bằng việc xây dựng môi trường và trang thiết bị làm việc... Các trường cao đẳng đã chú trọng đầu tư, xây dựng môi trường làm việc khang trang, khoa học, thân thiện với đầy đủ các phòng làm việc, hệ thống công trình phụ trợ; đầu tư trang thiết bị làm việc tương đối đầy đủ, đồng bộ; xây dựng bầu không khí chia sẻ, hợp tác thông qua tổ chức đa dạng các cuộc thi, hội thi, phong trào, hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể dục - thể thao trong đội ngũ giảng viên để mỗi giảng viên thường xuyên học hỏi, trao đổi, giao lưu, tăng cường tinh thần đoàn kết, góp phần nâng cao chất lượng giảng dạy và đào tạo.

## **2. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên**

Tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên luôn được đảng ủy, ban giám hiệu các trường cao đẳng quan tâm, lãnh đạo, chỉ đạo các phòng, ban chức năng, các khoa, trung tâm thực hiện. Bên cạnh đó, việc xác định vai trò, tầm quan trọng của đội ngũ giảng viên

trong hoạt động đào tạo cũng như chú trọng xây dựng hệ thống các chính sách áp dụng đối với giảng viên bằng các công cụ tạo động lực, như: chính sách tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi xã hội, ghi nhận khen thưởng, động viên kịp thời những nỗ lực, cố gắng của giảng viên trong công tác chuyên môn, nghiên cứu khoa học, tham gia các phong trào và hoạt động xã hội, các trường cao đẳng giáo dục nghề nghiệp của tỉnh Sơn La đã xây dựng nguồn giảng viên giàu kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, đam mê, nhiệt huyết và gắn bó với nghề nghiệp. Đội ngũ này luôn xác định được vai trò, trách nhiệm của mình đối với sự nghiệp phát triển chung của nhà trường, nhất là trong giai đoạn tình hình kinh tế - xã hội có nhiều biến động như hiện nay.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện các chính sách và công cụ tạo động lực làm việc cho giảng viên, các trường cũng gặp không ít khó khăn do tình hình dịch bệnh Covid-19 kéo dài; chế độ trả các khoản thu nhập ngoài lương giảm do công tác tuyển sinh khó khăn, số lượng học sinh, sinh viên giảm... Bên cạnh đó, với xu thế hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa, yêu cầu bản thân mỗi giảng viên phải tự học, tự nghiên cứu, tham gia các khóa ĐTBĐ nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng đòi hỏi của công việc; các chế độ, chính sách cho giảng viên được cử đi ĐTBĐ tuy đã được điều chỉnh, bổ sung, nâng cao so với trước song còn thấp, chưa phù hợp với tình hình thực tiễn.

## **3. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên các trường cao đẳng giáo dục nghề nghiệp tại tỉnh Sơn La**

*Một là, tiếp tục hoàn thiện hệ thống cơ chế đánh giá thực hiện công việc và trả thù lao lao động.*

Cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc, gắn tiền lương với hiệu quả, năng suất và chất lượng công việc. Thành tích của giảng viên cần được

theo dõi, đánh giá toàn diện không chỉ ở kết quả công việc hoàn thành mà còn đánh giá ở năng lực, hành vi và thái độ ứng xử, giao tiếp với lãnh đạo, đồng nghiệp và Nhân dân đối tác trong quá trình làm việc. Theo đó, tiền lương tăng lên gắn liền với kết quả đánh giá và năng lực thể hiện trong thực tế của từng giảng viên. Khen thưởng là một trong những biện pháp tạo động lực làm việc của giảng viên, giúp kích thích giảng viên nâng cao năng suất làm việc, có nhiều sáng tạo, sáng kiến cải tiến trong quá trình giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Do đó, các trường cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng ngoài tiền mặt, như: du lịch trong nước/nước ngoài, tham quan, nghỉ dưỡng đối với những giảng viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao thay vì chỉ chú trọng thưởng vào các dịp lễ, tết. Bên cạnh đó, thời hạn xét thưởng hợp lý: quyết định xét thưởng phải đưa ra một cách kịp thời, dân chủ, công khai, minh bạch, đúng người, đúng nơi, đúng lúc.

*Hai là, cần tiếp tục hoàn thiện và đa dạng hóa các chế độ phúc lợi xã hội.*

Tùy vào từng thời kỳ và khả năng tài chính của nhà trường để duy trì và nâng cao hơn mức chi các loại phúc lợi, trợ cấp khó khăn... Với các khoản mức chi của từng loại phúc lợi đó cần quy định mức cụ thể và công khai với cán bộ, nhân viên nhà trường; thông tin thường xuyên, giải thích rõ cho giảng viên hiểu các chế độ phúc lợi mà họ nhận được. Phúc lợi nên chú ý đến từng đối tượng giảng viên khác nhau để điều chỉnh cho phù hợp, tạo thêm động lực cho giảng viên trong quá trình làm việc.

*Ba là, hoàn thiện các chính sách ĐTBĐ, tạo nguồn và cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.*

Các trường cao đẳng cần thường xuyên phổ biến, tuyên truyền nâng cao nhận thức của giảng viên trong vấn đề học tập, bồi dưỡng trình độ chuyên môn; chú trọng đến việc xây dựng chính sách ĐTBĐ phù hợp với

từng thời kỳ, tăng kinh phí, chế độ, chính sách đãi ngộ của nhà trường, của các tổ chức đoàn thể, cho vay vốn để học tập... Hoàn thiện cơ chế sử dụng giảng viên phù hợp, ưu tiên trong quy hoạch, tạo nguồn và thăng tiến sau khi học tập nâng cao trình độ.

*Bốn là, tăng cường đầu tư, cải thiện điều kiện cơ sở vật chất, môi trường làm việc.*

Các trường cần tăng cường công tác sửa chữa các trang thiết bị dạy học, máy móc, máy chiếu phòng học theo định kỳ bảo đảm luôn hoạt động tốt. Thường xuyên kiểm tra, bảo quản và kiểm kê tài sản theo định kỳ. Lãnh đạo các trường cao đẳng giáo dục nghề nghiệp cần quan tâm tạo điều kiện hơn nữa cho giảng viên trong công việc, tự chủ trong công việc sẽ giúp giảng viên có thêm thời gian nghiên cứu khoa học nhằm nâng cao trình độ bản thân. Có thể giảm bớt các công việc hành chính, các cuộc họp chưa thật sự cần thiết để giảng viên đầu tư thêm thời gian cho nghiên cứu chuyên môn, khoa học phục vụ giảng dạy □

### **Chú thích:**

1. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương. *Giáo trình Hành vi tổ chức*. H. NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2011, tr. 85.

### **Tài liệu tham khảo:**

1. Mai Quốc Chánh. *Bài giảng Tạo động lực cho người lao động*. Trường Đại học Công đoàn, Hà Nội, 2011.

2. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà. *Giáo trình Tiền lương - tiền công*. H. NXB Lao động - xã hội, 2011.

3. Nguyễn Thị Hồng Hải. *Giáo trình động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*. H. NXB Lao động, 2013.

4. *Luật Giáo dục năm 2019*.

5. *Luật Giáo dục nghề nghiệp năm 2014*.

6. *Nghị quyết số 09-NQ/TW ngày 21/01/2021 của Ban Chấp hành Đảng bộ tỉnh Sơn La về phát triển nguồn nhân lực tỉnh Sơn La giai đoạn 2021 - 2025*.

7. Nguyễn Trang Thu. *Tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức*. H. NXB Giáo dục Việt Nam, 2013.