

# TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIÁNG VIÊN TRÔNG BỐI CẢNH ĐỔI MỚI GIÁO DỤC ĐẠI HỌC

NGUYỄN ĐỨC KIM NGÂN\*

*Đổi mới giáo dục đại học đã và đang đặt ra nhiều cơ hội và những thách thức nhất định trong phát triển đội ngũ giảng viên, trong đó, tạo động lực làm việc cho giảng viên có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực chuyên môn của giảng viên, khẳng định uy tín và đáp ứng yêu cầu mục tiêu phát triển của cơ sở giáo dục đại học. Bài viết phân tích, làm rõ bản chất của động lực làm việc của giảng viên đại học, từ đó đề xuất một số biện pháp đối với giáo dục đại học nhằm tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên đại học hiện nay.*

*Từ khóa:* Đổi mới; giáo dục đại học; Việt Nam; tạo động lực làm việc; giảng viên.

*Renovating higher education has been posing both certain opportunities and challenges in developing the contingent of lecturers; thereby, creating work motivation for lecturers plays an important role in improving their professional capacity, meeting the development goals and requirements of higher education institutions as well as affirming their prestige. The article analyzes and clarifies the nature of the work motivation of university lecturers, then proposes a number of measures to create work motivation for tertiary lecturers.*

*Keywords:* Renovation; higher education; Vietnam; creating work motivation; lecturers.

NGÀY NHẬN: 26/11/2023    NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 03/01/2024    NGÀY DUYỆT: 16/02/2024

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.337.2024.771>

## 1. Đặt vấn đề

Ngày 04/11/2013, Hội nghị lần thứ tám Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) ban hành Nghị quyết số 29-NQ/TW về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo đã nêu rõ mục tiêu: tạo ra sự chuyển biến căn bản, mạnh mẽ về chất lượng, hiệu quả giáo dục - đào tạo nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn công cuộc xây dựng, bảo vệ Tổ quốc và nhu cầu học tập của Nhân dân... Phần đầu đến năm 2030, nền giáo dục Việt Nam đạt trình độ tiên tiến trong khu vực. Bên cạnh đó, Luật sửa đổi, bổ sung một số điều

của Luật Giáo dục đại học năm 2018 và Luật Giáo dục năm 2019 được ban hành tạo hành lang pháp lý cho các hoạt động đổi mới giáo dục đại học.

Động lực làm việc của giảng viên là một nhân tố quan trọng trong sự thành công của một cơ sở giáo dục; là một trong những yếu tố góp phần tối đa hóa hiệu suất làm việc của giảng viên. Vì vậy, tạo động lực làm việc

\* ThS, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

cho giảng viên là một yêu cầu tất yếu mang tính cấp thiết trong công tác quản lý chất lượng đào tạo tại các cơ sở giáo dục đại học hiện nay.

### 2. Quan niệm về động lực làm việc của giảng viên

Động lực làm việc là vấn đề được nhiều nhà khoa học tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau, có thể hiểu: “Động lực là một sự thúc đẩy cho việc khởi xướng, kiên trì, định hướng và sức mạnh của hành vi đến mục tiêu<sup>1</sup> hay động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức”<sup>2</sup>.

Nguồn gốc của động lực làm việc được xuất phát từ bản chất công việc và nhiệm vụ được giao, thiết kế công việc và môi trường làm việc,... được gọi là động lực nội tại. Động lực bên ngoài được bắt nguồn từ các yếu tố như tiền lương, đánh giá và các yêu cầu công việc khác<sup>3</sup>. Cả hai yếu tố này ảnh hưởng đồng thời đến động lực làm việc của giảng viên.

Như vậy, động lực làm việc xuất phát từ bản thân của mỗi giảng viên, ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu và mong muốn khác nhau. Chính vì sự khác biệt trong động lực làm việc của họ, nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau để đạt được mục tiêu của mình.

Động lực làm việc giúp giảng viên chủ động nắm bắt công việc, hành động một cách sáng tạo, tích cực đem lại hiệu quả làm việc tốt, chất lượng và năng suất cao. Vì vậy, để đánh giá động lực làm việc của giảng viên cần phải xem xét dưới góc độ như sau:

*Thứ nhất, mức độ tham gia vào công việc của giảng viên.*

Tham gia vào công việc là trạng thái nhận thức hoặc niềm tin của sự đồng nhất

tâm lý<sup>4</sup>. Chẳng hạn, mối quan hệ trực tiếp giữa động lực làm việc với sự tham gia của giảng viên vào việc ra quyết định trong cơ sở đào tạo sẽ góp phần làm tăng động lực và hiệu suất công việc của họ. Mức độ tham gia của giảng viên vào công việc có thể được biểu hiện qua nhiều khía cạnh, như: (1) Mức độ tập trung vào công việc; (2) Mức độ kiên trì trước những nhiệm vụ khó khăn; (3) Mức độ tham gia vào các hoạt động tập thể, kết quả làm việc của giảng viên, nỗ lực đạt được các mục tiêu; (4) Mức độ muốn rời bỏ công việc<sup>5</sup>.

*Thứ hai, mức độ hài lòng của giảng viên.*

Sự hài lòng trong công việc là một trạng thái cảm xúc vui vẻ hoặc tích cực do việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người<sup>6</sup>. Sự hài lòng của giảng viên luôn là vấn đề quan trọng đối với các cơ sở đào tạo. Khi giảng viên cảm thấy hài lòng, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn và gắn bó hơn với nhà trường. Đây là phương thức tạo động lực làm việc có hiệu quả giúp giảng viên luôn cảm thấy thoải mái cả về môi trường làm việc và nhu cầu của cá nhân.

*Thứ ba, năng suất công việc của giảng viên.*

Năng suất là thước đo hiệu suất và hiệu quả công việc của giảng viên. Tạo động lực làm việc cho giảng viên là cơ sở để nhà trường khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng, thể mạnh của giảng viên; giúp giảng viên có hành vi tích cực trong các hoạt động, từ đó góp phần nâng cao năng suất làm việc và hiệu quả công việc. Đánh giá năng suất làm việc của giảng viên có thể thông qua hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc của họ cả về số lượng, chất lượng và tinh thần, thái độ của giảng viên. Có thể sử dụng các chỉ tiêu định lượng, như: năng suất làm việc, chỉ số hoàn thành công việc, tỷ lệ hoàn thành công việc đúng thời hạn...

### 3. Thực trạng đổi mới giáo dục đại học tạo động lực làm việc cho giảng viên

*Một là, chế độ tiền lương và chính sách đãi ngộ.*

Tiền lương đóng vai trò quan trọng đối với giảng viên, là nguồn thu nhập chủ yếu bảo đảm đời sống của họ và gia đình. Chính sách tiền lương đúng đắn là động lực thúc đẩy và khuyến khích giảng viên nâng cao năng suất và hiệu quả công việc. Hiện nay, bên cạnh việc thực hiện chế độ tiền lương theo quy định hiện hành, các cơ sở giáo dục đại học đã và đang triển khai thực hiện chi thu nhập tăng thêm cho giảng viên căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện nhiệm vụ của giảng viên. Tuy nhiên, tỷ lệ giảng viên nghỉ việc trong thời gian qua tại các cơ sở giáo dục đại học chưa có dấu hiệu suy giảm. Điều này cho thấy, các chính sách về tiền lương chưa thực sự thỏa đáng, chưa đáp ứng được điều kiện sống và chưa tạo ra động lực cho giảng viên an tâm công tác và cống hiến.

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học, cùng với sự phát triển về kinh tế - xã hội và yêu cầu trình độ chuyên môn của giảng viên ngày càng cao nhưng chính sách tiền lương chưa gắn với vị trí việc làm và trình độ của giảng viên; tiền lương còn mang tính bình quân, cào bằng, chưa tạo ra sự cạnh tranh mạnh mẽ trong việc thu hút giảng viên. Trong khi các cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập với tiềm lực kinh tế của mình, đưa ra nhiều chế độ tiền lương và đãi ngộ hấp dẫn tạo ra sự cạnh tranh mạnh mẽ trong việc thu hút giảng viên. Đây chính là nguyên nhân tỷ lệ giảng viên nghỉ việc gia tăng tại các cơ sở giáo dục đại học công lập.

*Hai là, cơ hội thăng tiến.*

Để đáp ứng yêu cầu đổi mới giáo dục đại học, nâng cao chất lượng giảng dạy, đòi hỏi đội ngũ giảng viên giữ chức vụ lãnh đạo,

quản lý có chuyên môn cao, phù hợp với xu thế hội nhập giáo dục quốc tế. Công tác quy hoạch, bổ nhiệm chức danh lãnh đạo, quản lý là một khâu quan trọng trong công tác cán bộ, đồng thời là giải pháp tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp của giảng viên, đặc biệt là những giảng viên trẻ, tài năng.

Tuy nhiên, công tác quy hoạch, bổ nhiệm lãnh đạo, quản lý hiện nay còn mang nặng tư tưởng “kinh nghiệm, thâm niên”. Công tác tuyển chọn thiếu tính cạnh tranh; các tiêu chí đánh giá cán bộ vẫn còn những hạn chế nhất định, chưa phát hiện được người có tài năng, phẩm chất đạo đức tốt để bổ nhiệm giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý.

Cùng với đó là sự thay đổi về tuổi nghỉ hưu của người lao động tại Điều 169 *Bộ luật Lao động* năm 2019: “Tuổi nghỉ hưu của người lao động trong điều kiện lao động bình thường được điều chỉnh theo lộ trình cho đến khi đủ 62 tuổi đối với lao động nam vào năm 2028 và đủ 60 tuổi đối với lao động nữ vào năm 2035”. Điều này sẽ tác động mạnh đến công tác quy hoạch, bổ nhiệm nhân sự lãnh đạo, quản lý tại các cơ sở giáo dục đại học cũng như cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của giảng viên.

*Ba là, áp lực công việc.*

Ngày nay, với sự thay đổi về mục tiêu giáo dục, nội dung, kiến thức, phương pháp giảng dạy; nhu cầu phát triển của xã hội, sự ra đời của nhiều ngành nghề, lĩnh vực, môn học mới buộc đội ngũ giảng viên phải thường xuyên cập nhật kiến thức, thay đổi phương pháp giảng dạy, gia tăng thời gian đầu tư cho những chuyên ngành mới đã tạo ra những căng thẳng, áp lực cho giảng viên. Mặt khác, trong lĩnh vực giáo dục - đào tạo, giảng viên không chỉ là người thầy giảng dạy, truyền đạt các kiến thức, kỹ năng cho người học mà còn là tấm gương, giáo dục

phẩm chất, đạo đức, giúp người học phát triển năng lực, phẩm chất và hình thành nhân cách.

### **4. Các giải pháp tạo động lực cho giảng viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học**

*Thứ nhất, nâng cao thu nhập cho giảng viên.*

Tiền lương là nguồn thu nhập chính, có ảnh hưởng lớn tới cuộc sống của giảng viên. Do đó, mong muốn có thu nhập cao vừa là mục đích, vừa là động lực để giảng viên nỗ lực, say mê trong công việc. Vì vậy, các cơ sở giáo dục đại học cần xây dựng hệ thống tiền lương bảo đảm tính khoa học, hợp lý, như: hoàn thiện chính sách tiền lương gắn liền vị trí việc làm, phù hợp với trình độ, năng lực thực tế của giảng viên, phù hợp với khả năng đóng góp của họ đối với cộng đồng; bảo đảm quyền lợi gắn liền với trách nhiệm giảng viên. Tiền lương được chi trả trên cơ sở kết quả thực hiện công việc nhằm phân định rõ giữa giảng viên làm việc hiệu quả, có trình độ, năng lực cao hơn so với những giảng viên làm việc kém hiệu quả, có trình độ, năng lực kém hơn.

Ngoài ra, cũng cần căn cứ vào giá trị thực tế của các công trình nghiên cứu khoa học, các dự án cộng đồng để có những khen thưởng phù hợp, kịp thời nhằm động viên, biểu dương những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong công tác, khơi dậy và phát huy truyền thống thi đua dạy tốt, học tốt, tạo động lực làm việc.

*Thứ hai, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho giảng viên.*

Phát triển nghề nghiệp là một nhu cầu thiết thực, chính đáng của người lao động nói chung và giảng viên nói riêng. Cơ hội phát triển nghề nghiệp có ý nghĩa trong việc hoàn thiện bản thân, tăng động lực làm việc cho giảng viên, đồng thời là cơ sở để thu hút, giữ chân giảng viên tài năng tại các cơ

sở giáo dục đại học. Bên cạnh đó, các cơ sở giáo dục đại học cần định hướng cơ hội thăng tiến rõ cho các cá nhân; quy định rõ về chính sách thăng tiến, bảo đảm dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và sự công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến cho mọi giảng viên.

Tiếp tục đổi mới công tác quy hoạch cán bộ theo hướng lựa chọn, giới thiệu người vào các chức danh quy hoạch công khai, dân chủ, thực chất, bảo đảm những người có đủ tiêu chuẩn trình độ, năng lực và phẩm chất đều được xem xét đưa vào quy hoạch. Tăng cường đội ngũ giảng viên nguồn dồi dào, tạo thế chủ động đón bắt những phát triển trong tương lai, kịp thời thay thế cho những vị trí, chức danh giảng viên đến tuổi nghỉ hưu, bảo đảm tính ổn định, liên tục và phát triển đội ngũ lãnh đạo, quản lý.

*Thứ ba, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng giảng viên.*

Đào tạo, bồi dưỡng là một trong những nhu cầu cơ bản của giảng viên nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, tạo động lực làm việc cho giảng viên. Để công tác đào tạo, bồi dưỡng hiệu quả trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học, các cơ sở giáo dục đại học cần tiếp tục thực hiện các nội dung sau:

(1) Xây dựng và thực hiện đồng bộ chính sách về đào tạo, bồi dưỡng giảng viên, trong đó có bồi dưỡng theo chức vụ, chức danh nghề nghiệp; gắn công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng giảng viên với công tác quy hoạch đội ngũ lãnh đạo, quản lý. Tránh tình trạng giảng viên được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo, quản lý nhưng không đáp ứng yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ.

(2) Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phải gắn liền với nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của giảng viên. Việc xác định nhu cầu bồi dưỡng là bước quan trọng của quá trình đào tạo, bồi dưỡng, đây là căn cứ để các cơ sở giáo dục đại học xác định những “khoảng trống”



nhằm xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức, kỹ năng mới và nâng cao năng lực cho giảng viên. Đồng thời, cần làm tốt công tác thống kê, quy hoạch giảng viên để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng hợp lý, đúng người, đúng thời điểm, đúng chủ trương.

### 5. Kết luận

Giảng viên là nhân tố then chốt ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo trong các cơ sở giáo dục đại học. Động lực làm việc của giảng viên ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình học tập, tiếp thu kiến thức của sinh viên. Giảng viên có động lực làm việc sẽ tạo ra nhiều năng lượng tích cực tới sinh viên, tạo ra nhiều phương pháp giảng dạy. Giảng viên năng động, có năng lực, có động lực sẽ phần đầu cho sự phát triển của tổ chức, góp phần vào sự thành công của mục tiêu giáo dục. Vì vậy, tạo động lực cho giảng viên là một trong những nhiệm vụ quan trọng đối với nhà lãnh đạo, quản lý của các cơ sở giáo dục đại học □

#### Chú thích:

1. Colman, A.M. Motivation. *New York. Oxford University Press*, 2006, page 479.
2. Herzberg, Frederick. *The motivation to work*. New York. Wiley Publisher, 1959.
3. Reeve, J. Understanding Motivation and Emotion. New York. Harcourt College Publishers, 2001, page 169, 182.
4. Kanungo R.N. *Measurement of job and work involvement*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 67, 1982, page 341-349.
5. Nguyễn Thị Hồng Hải. *Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*. H. NXB Lao động, 2013, tr. 36.
6. Locke, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. Rand McNally, 1976, page 1297 - 1343.

#### Tài liệu tham khảo:

1. Bộ luật Lao động năm 2019.
2. Luật Giáo dục năm 2019.

3. Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Giáo dục đại học năm 2018.

4. Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XI) về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo.

5. Quyết định số 436/QĐ-TTg ngày 30/3/2020 của Thủ tướng Chính phủ ban hành Kế hoạch thực hiện Khung trình độ quốc gia Việt Nam đối với các trình độ của giáo dục đại học, giai đoạn 2020 - 2025.

6. Thông tư số 17/2021/TT-BGDĐT ngày 22/6/2021 của Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định về chuẩn chương trình đào tạo; xây dựng, thẩm định và ban hành chương trình đào tạo các trình độ của giáo dục đại học.

7. Coch, L., & French, J. H. *Overcoming resistance to change*. *Human Relations*, 4, 1948, page 512 - 532.

8. Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. *A psychological theory of work adjustment: An individual differences model and its applications*. Minneapolis. University of Minnesota Press, 1984.

9. Doyle, G.T. and Forsyth, R.A. *The relationship between teacher and student anxiety levels*. *Psychology in the Schools*, Vol. 10, No. 1, 1973, page 231 - 233.

10. Filak, V.F. *Student psychological need satisfaction and college teacher-course evaluations*. *Educational Psychology*, Vol. 23, No. 3, 2003, page 235 - 247.

11. Kanungo R.N. *Measurement of job and work involvement*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 67, 1982, page 341 - 349.

12. Locke, E. A. *The nature and causes of job satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. Rand McNally, 1976, page 1297 - 1343.

13. Likert, R. *New patterns of management*, 1961.

14. Mifflin. *Management and Organization*. New York. South-Western Publishing Co, 1995.

15. Reeve, J. *Understanding Motivation and Emotion*. New York. Harcourt College.

16. Robins, S.P. and Coulter, M. *Management, International (7<sup>th</sup> ed)*. A Pearson Education Company, 2005, page 424.