

# CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC CHO GIẢNG VIÊN TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP Ở HÀ LAN VÀ GIÁ TRỊ THAM KHẢO CHO VIỆT NAM

NGUYỄN ĐỨC KIM NGÂN\*

*Tạo động lực làm việc cho giảng viên là một trong những nội dung quan trọng của hệ thống giáo dục quốc dân đối với tất cả các quốc gia. Hà Lan là quốc gia phát triển với hệ thống giáo dục tiên tiến, hiện đại cùng nhiều chính sách tạo động lực làm việc hiệu quả đã góp phần phát triển đội ngũ giảng viên cả về số lượng và chất lượng tại các trường đại học công lập. Trong phạm vi bài viết, tác giả nghiên cứu các chính sách tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập của Hà Lan, từ đó, rút kinh nghiệm cho Việt Nam trong quá trình đổi mới căn bản, toàn diện hệ thống giáo dục, đào tạo.*

*Từ khóa:* Giảng viên; tạo động lực làm việc; đại học công lập ở Hà Lan; kinh nghiệm cho Việt Nam.

*Creating motivation for lecturers is one of the important contents of the national education system for all countries. The Netherlands is a developed country with an advanced and modern education system and many effective working motivation policies that have contributed to the development of lecturers in both quantity and quality at public universities. This article examines the motivation policies for lecturers at public universities in the Netherlands and draws lessons for Vietnam in its process of fundamental and comprehensive reform of the education and training system.*

*Keywords:* Lecturers; creating working motivation; public university in the Netherlands; experience for Vietnam.

NGÀY NHẬN: 15/6/2024      NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 02/8/2024      NGÀY DUYỆT: 19/8/2024

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.343.2024.941>

## 1. Đặt vấn đề

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XIII nhấn mạnh, giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo là khâu then chốt, có tính quyết định để thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục: “Đổi mới mạnh mẽ chính sách đãi ngộ, chăm lo xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ

quản lý giáo dục là khâu then chốt. Sắp xếp, đổi mới căn bản hệ thống các cơ sở đào tạo sư phạm, thực hiện đồng bộ các cơ chế, chính sách và giải pháp để cải thiện mức

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

sống, nâng cao trình độ và chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục”<sup>1</sup>.

Những năm qua, các trường đại học công lập ở Việt Nam đã và đang quan tâm, đầu tư nhiều vào các chính sách tạo động lực làm việc cho giảng viên. Bên cạnh những mặt đã đạt được vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, như: chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi chủ yếu dựa vào thâm niên, ngạch, bậc, không dựa vào kết quả công việc; tiêu chí, hình thức khen thưởng chưa đa dạng làm cho giảng viên chưa thấy được ý nghĩa của việc khen thưởng. Công tác đánh giá kết quả công việc của giảng viên chưa linh hoạt, chưa thực sự bảo đảm tính công bằng giữa các giảng viên. Chế độ thanh toán các khóa đào tạo, bồi dưỡng được áp dụng theo quy chế chi tiêu nội bộ của từng trường nhưng không bảo đảm thực tế kinh phí chi trả khi giảng viên tham gia các hoạt động này...

Theo số liệu thống kê của Bộ Nội vụ, gần 3 năm qua, có khoảng 40.000 công chức, viên chức xin nghỉ việc, trong đó tính riêng ngành Giáo dục và Đào tạo có 16.427 người nghỉ việc (chiếm 41,53%)<sup>2</sup> do nhiều nguyên nhân khác nhau. Từ đó có thể thấy, tạo động lực làm việc và có cơ chế đãi ngộ cho giảng viên là yêu cầu tất yếu nhằm thu hút, giữ chân và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ giảng viên trong các trường đại học công lập hiện nay.

### **2. Chính sách tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập ở Hà Lan**

Quốc gia này có hệ thống giáo dục tốt xếp thứ ba thế giới, hiện có 46 trường đại học theo định hướng ứng dụng và 13 trường đại học theo định hướng nghiên cứu, trong đó có 5/13 trường đại học nghiên cứu lọt vào top 100 trường đại học hàng đầu thế giới<sup>3</sup>. Để tạo động lực làm việc cho giảng viên, Hà Lan đã ban hành nhiều chính sách cụ thể:

*Thứ nhất, chính sách tiền lương, thưởng, phụ cấp.* Các trường đại học ở Hà Lan sử

dụng hệ thống bảng lương có 18 ngạch gắn liền với trình độ chuyên môn của giảng viên<sup>4</sup>. Tương ứng với mỗi ngạch lương sẽ có các bậc lương khác nhau. Việc xếp ngạch lương cho giảng viên phụ thuộc vào năng lực, trình độ và kết quả công việc. Giảng viên sẽ được tăng bậc lương nếu được đánh giá hoàn thành xuất sắc hoặc hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao mà không cần phải chờ đợi 2 - 3 năm, trong trường hợp giảng viên không hoàn thành nhiệm vụ sẽ không được đề xuất tăng lương. Với chính sách này, giảng viên tại Hà Lan là một trong những quốc gia có mức lương cao nhất thế giới.

Đối với tiền thưởng, căn cứ vào kết quả công việc của giảng viên, nếu hiệu suất công việc vượt mức so với yêu cầu về thời gian hoàn thành và vị trí công việc, giảng viên sẽ nhận được khoản tiền thưởng tương xứng theo quy định về mức tiền thưởng. Cụ thể, tiền thưởng cuối năm dành cho giảng viên thấp nhất là 15% tiền lương nhận được trong năm dương lịch và mức tối đa là 2.250 euro<sup>5</sup>.

Các trường đại học tại Hà Lan quy định nhiều loại phụ cấp khác nhau dành cho giảng viên, như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp ngày nghỉ, ngày lễ,... Đặc biệt là phụ cấp ngoài giờ làm việc, mỗi giờ làm việc tương ứng với tỷ lệ phần trăm của tiền lương áp dụng cho giảng viên, gồm: mức 40% cho các ngày thứ Hai đến thứ Sáu (từ 0h - 7h) và các ngày thứ Bảy (từ 20h - 24h); mức 75% cho các giờ vào ngày Chủ nhật và ngày lễ. Với hình thức làm việc linh hoạt, Hà Lan còn quy định các khoản phụ cấp khi làm việc tại nhà cho giảng viên. Cụ thể, giảng viên được trợ cấp 4 euro mỗi tuần cho 2 ngày làm việc ở nhà và 25 euro trợ cấp phí internet hàng tháng. Các trường hỗ trợ toàn bộ hoặc một phần chi phí đi lại, di chuyển và nội trú của giảng viên; chi phí đi lại, ăn ở liên quan đến chuyển công tác<sup>6</sup>.

*Thứ hai, chính sách đánh giá kết quả làm việc của giảng viên.* Công tác đánh giá kết

quả công việc hằng năm của giảng viên tập trung vào các nội dung sau: (1) Năng lực làm việc, bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ của giảng viên; mức độ đáp ứng của năng lực so với yêu cầu của vị trí công việc; mục tiêu phát triển nghề nghiệp của giảng viên trong tương lai. (2) Kết quả công việc, số lượng nhiệm vụ được phân công; nội dung công việc được giảng viên thực hiện và thời gian hoàn thành công việc.

Trong quá trình đánh giá, giảng viên được quyền trao đổi, thảo luận với lãnh đạo về các nhiệm vụ được phân công, cách thức thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp<sup>7</sup>.

*Thứ ba, xây dựng kế hoạch hằng năm của giảng viên.* Hầu hết các trường đại học công lập ở Hà Lan đều quy định giảng viên phải xây dựng kế hoạch làm việc hằng năm làm cơ sở định hướng chung về trách nhiệm của giảng viên. Lập kế hoạch làm việc giúp giảng viên hiểu rõ được mục đích, kết quả của công việc đang thực hiện; làm chủ được công việc; tăng khả năng bao quát vấn đề và có khả năng xử lý được nhiều công việc trong một khoảng thời gian; dễ dàng điều động nhân sự cùng tham gia hoặc đề xuất hỗ trợ công việc. Đây là cơ sở quan trọng để đánh giá kết quả công việc của giảng viên<sup>8</sup>.

*Thứ tư, chính sách đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực giảng viên.* Để bảo đảm chuyên môn của giảng viên phù hợp với yêu cầu của vị trí việc làm, việc nâng cao năng lực cho giảng viên rất quan trọng. Đồng thời, công tác đào tạo, bồi dưỡng nhằm duy trì và phát triển chuyên môn, nghiệp vụ của giảng viên là trách nhiệm, nghĩa vụ chung của các trường đại học và bản thân giảng viên.

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực giảng viên tại các trường đại học công lập ở Hà Lan tập trung vào 3 trụ cột chính, gồm: đào tạo, bồi dưỡng bắt buộc;

đào tạo, bồi dưỡng theo đề xuất của các đơn vị và cá nhân giảng viên; đào tạo, bồi dưỡng thông qua trải nghiệm thực tế. Trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng, giảng viên phải tham gia ít nhất ba ngày mỗi năm để phát triển chuyên môn; thời gian tham gia sẽ do giảng viên đăng ký và được lưu vào hồ sơ cá nhân trên cơ sở thỏa thuận bằng văn bản giữa lãnh đạo nhà trường và giảng viên vào đầu năm.

Công tác đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện trên cơ sở nhu cầu của giảng viên, tuy nhiên, lãnh đạo nhà trường có thể yêu cầu giảng viên phải tham gia để thực hiện tốt công việc hiện tại hoặc trong tương lai. Bên cạnh đó, giảng viên có quyền yêu cầu lãnh đạo nhà trường cung cấp những điều kiện cần thiết để tham gia khóa đào tạo, bồi dưỡng. Lãnh đạo nhà trường có trách nhiệm cung cấp các phương tiện cần thiết theo yêu cầu; đồng thời, hoàn trả chi phí học tập và đi lại cho giảng viên trong suốt quá trình tham gia khóa học; thời gian tham gia các khóa học được tính vào thời gian làm việc và có thể diễn ra trong giờ làm việc<sup>9</sup>.

*Thứ năm, hỗ trợ sự phát triển nghề nghiệp của giảng viên.* Các trường đại học công lập ở Hà Lan rất chú trọng việc thúc đẩy cơ hội phát triển nghề nghiệp của giảng viên. Đối với những giảng viên có hợp đồng làm việc cố định từ hai năm trở lên sẽ có cơ hội nhận được tư vấn, định hướng phát triển nghề nghiệp từ các tổ chức chuyên nghiệp về phát triển nhân lực. Chi phí tư vấn, định hướng này do nhà trường chi trả. Đối với giảng viên có hợp đồng làm việc không xác định thời hạn được quyền hưởng các dịch vụ tư vấn, định hướng phát triển nghề nghiệp mỗi năm một lần. Ngoài ra, để phát triển năng lực của giảng viên, các trường đại học công lập ở Hà Lan còn quy định chi phí hỗ trợ cho giảng viên tham dự hội nghị, chi phí đi đào tạo trong và ngoài nước, chi phí mua tài liệu chuyên môn<sup>10</sup>.

### 3. Giá trị tham khảo cho Việt Nam

*Một là*, thiết kế hệ thống tiền lương gắn liền với vị trí việc làm nhằm phản ánh đầy đủ năng lực của giảng viên và kết quả công việc. Tiền lương được chi trả gắn liền với thành tích, mức độ đóng góp, năng lực cá nhân; đồng thời, phản ánh đầy đủ tính chất, đặc thù, độ phức tạp của công việc, vị trí việc làm của giảng viên nhằm hướng tới sự công bằng trong trả lương, qua đó bảo đảm khả năng thu hút, giữ chân và tạo động lực làm việc cho giảng viên.

Các trường đại học công lập tại Việt Nam cần xây dựng hệ thống tiền lương theo nguyên tắc 3P. Đây là phương pháp tính toán tiền lương dựa trên 3 tiêu chí cốt lõi: P1 (Pay for Position): tiền lương gắn liền với vị trí công việc, đây là khoản ngân sách chi lương cố định cho giảng viên. P2 (Pay for Person): tiền lương phản ánh được năng lực, trình độ chuyên môn cá nhân của giảng viên, nghĩa là trả lương theo năng lực. Khoản tiền này được chi trả dựa trên khung đánh giá năng lực giảng viên. P3 (Pay for Performance): tiền lương gắn liền với kết quả công việc dựa trên hiệu suất công việc và lợi ích mang lại cho nhà trường.

Như vậy, tiền lương giảng viên nhận được trong tháng là  $P = P1 + P2 + P3$ . Trong đó, P1 sẽ là khoản lương cố định, lãnh đạo nhà trường muốn nâng cao thu nhập sẽ phụ thuộc vào yếu tố P2 và P3. Hệ thống lương này sẽ bảo đảm sự công bằng cho giảng viên, phản ánh chính xác mức độ hoàn thành công việc và năng lực làm việc của giảng viên; góp phần khắc phục những nhược điểm trong cách tính lương truyền thống ở nhiều trường đại học công lập hiện nay khi quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên công tác.

*Hai là*, ban hành quy định lập kế hoạch làm việc hằng năm của giảng viên. Các trường đại học công lập cần xác định rõ việc lập kế hoạch làm việc hằng năm là một nhiệm vụ trong công tác quản lý giảng viên.

Đây được xem là nhiệm vụ đầu tiên và quan trọng đối với giảng viên trong quá trình làm việc. Nội dung kế hoạch làm việc bao gồm: công việc được phân công (giảng dạy, nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng); mục tiêu thực hiện công việc cụ thể, rõ ràng, chi tiết; giải pháp thực hiện công việc; thời hạn hoàn thành công việc; dự kiến kết quả đạt được; những nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc; định hướng phát triển nghề nghiệp (kế hoạch tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng; thăng hạng chức danh nghề nghiệp, quy hoạch, bổ nhiệm,...).

*Ba là*, tăng cường tính tự chủ cho các trường đại học công lập, cụ thể:

(1) Tự chủ trong quản lý điều hành hoạt động của nhà trường, chủ động xây dựng kế hoạch và lộ trình tự chủ hướng đến tự chủ hoàn toàn trong công tác quản lý, điều hành hoạt động, tự chủ trong công tác tổ chức, nhân sự, tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng, thu hút giảng viên.

(2) Tự chủ tài chính: tăng cường phân cấp cho các đơn vị trực thuộc; mở rộng nguồn thu khoán chi; hoàn thiện quy chế chi tiêu nội bộ; quy định trách nhiệm giải trình về tài chính giữa các cấp, các đơn vị trong trường; tổ chức hoạt động kiểm soát nội bộ và công khai tài chính; đào tạo nâng cao năng lực quản lý tài chính cho các đơn vị trong trường.

(3) Tự chủ trong phát triển đội ngũ giảng viên: tăng cường phân cấp trong tuyển dụng đối với các đơn vị trực thuộc nhằm việc xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng giảng viên gắn liền với trình độ chuyên môn của chương trình đào tạo; sử dụng, bố trí đúng người, đúng việc phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi người.

(4) Tự chủ về học thuật và đào tạo: các trường đại học cần căn cứ vào tiềm lực của trường để tiếp tục mở các ngành học mới theo nhu cầu của thực tiễn và theo hướng đa dạng hóa các ngành nghề đào tạo. Liên kết với các trường đại học có uy tín trong khu

vực và các nước phát triển để đào tạo, tiếp cận chương trình, giáo trình giảng dạy tiên tiến, hiện đại.

**Bốn là,** tiếp tục rà soát, sửa đổi, bổ sung chính sách đào tạo, bồi dưỡng đối với giảng viên. Đào tạo, bồi dưỡng là nhiệm vụ và trách nhiệm của trường và giảng viên. Hằng năm, căn cứ vào nhu cầu của giảng viên trên cơ sở kế hoạch làm việc và yêu cầu vị trí việc làm để có chính sách hỗ trợ giảng viên tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng... bằng cách giảm trừ giờ chuẩn giảng dạy, ưu tiên các công trình nghiên cứu khoa học các cấp; hỗ trợ kinh phí cho giảng viên nâng cao năng lực ngoại ngữ, đăng bài báo quốc tế. Bên cạnh đó là các chính sách đãi ngộ về điều kiện làm việc, bổ nhiệm chức danh nhà giáo... Tuy nhiên, cần có chế tài cụ thể đối với những giảng viên được cử đi học nhưng không trở về làm việc cho trường bằng cách thu hồi kinh phí đào tạo, bồi dưỡng theo quy định.

**Năm là,** đổi mới chính sách đánh giá giảng viên. Việc tổ chức đánh giá phải được tiến hành công khai, minh bạch, đúng quy trình, tiêu chí cụ thể, rõ ràng và lấy kết quả đánh giá làm tiêu chí cơ bản để bình xét thi đua, bổ nhiệm, tăng lương... Các nội dung đánh giá tập trung vào năng lực làm việc, kết quả công việc, tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống. Bảo đảm cân đối giữa việc giảng dạy với nghiên cứu khoa học nhằm khắc phục tình trạng giảng viên chỉ chú tâm đến giảng dạy mà không tích cực tham gia nghiên cứu khoa học. Công tác đánh giá cần phải có những thông tin phản hồi từ phía giảng viên, lãnh đạo, người học để nâng cao tính khách quan trong kết quả đánh giá.

#### 4. Kết luận

Trong những năm qua, Đảng, Nhà nước, các bộ, ngành và các trường đại học đã có những chính sách tạo động lực làm việc của giảng viên ngày càng đa dạng, có sự đổi mới phù hợp với tình hình phát triển kinh tế - xã

hội. Tuy nhiên, vẫn còn không ít giảng viên thiếu động lực làm việc, mặt khác, tình trạng chảy máu chất xám đang diễn ra tại các trường đại học công lập. Với những chính sách tạo động lực làm việc cho giảng viên của các trường đại học công lập, Hà Lan đã trở thành quốc gia thu hút và giữ chân được nhiều nhà nghiên cứu, nhà khoa học và giảng viên giỏi trên thế giới. Những kinh nghiệm, thực tiễn của Hà Lan là cơ sở để Việt Nam nghiên cứu, tham khảo, vận dụng một cách phù hợp vào công tác tạo động lực làm việc cho giảng viên trong bối cảnh đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo □

#### Chú thích:

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. Tập I*. H. NXB Chính trị quốc gia Sự thật, tr. 138 - 139.

2. *Gần 40.000 công chức, viên chức nghỉ việc, giáo dục, y tế nghỉ nhiều nhất*. <https://tuoitre.vn>, ngày 22/10/2022.

3. *Giáo dục đại học Hà Lan với các trường đại học ứng dụng: Kinh nghiệm cho việc xây dựng hệ thống phân tầng ở Việt Nam. Hội thảo quốc tế về quan hệ tương tác giữa Nhà trường và Doanh nghiệp*. <https://lypham.net>, ngày 08/10/2013.

4, 5, 6, 7, 8, 9, 10. CAO Nederlandse Universiteiten 1 april 2023 t/m 30 juni 2024. <https://www.universiteitenvannederland.nl/cao-universiteiten>, truy cập ngày 20/7/2024.

#### Tài liệu tham khảo:

1. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2013). *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.

2. Nguyễn Đức Kim Ngân (2024). *Tạo động lực làm việc cho giảng viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học*. Tạp chí Quản lý nhà nước số 337 (tháng 2/2024), tr. 69.

3. *Trả 55 triệu đồng/tháng vẫn không tuyển đủ giảng viên*. <https://thanhnien.vn>, ngày 28/11/2022.