NATIONAL ACADEMY OF EDUCATION MANAGEMENT
Journal of Education Management, 2021, Vol. 13, No. 2, pp. 1-7
This paper is available online at http://jem.naem.edu.vn

MỘT SỐ HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG BỐI CẢNH HIỆN NAY

Phạm Hoàng Tú Linh[1], Phạm Hoàng Khánh Linh[2], Trần Thị Lan Hương[3]

Tóm tắt. Động lực làm việc của giảng viên dựa trên những nhu cầu, mục tiêu thuộc về bản thân, sự nhận thức của người giảng viên về những đáp ứng của trường đại học. Nghiên cứu của nhóm tác giả phân tích cơ sở lý luận tạo động lực, một số mô hình lý thuyết về tạo động cho giáo viên như: Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow, Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams; Mô hình hai yếu tố động cơ của Frederic Herzberg, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke; xây dựng các tiêu chí cơ bản đo lường động lực làm việc của giảng viên để giúp họ hoàn thành tốt nhất công việc của mình. Từ đó, đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên các trường đại học trong bối cảnh hiện nay.

Từ khóa: Học thuyết, tạo động lực, giảng viên, các trường đại học, bối cảnh hiện nay.

1. Đặt vấn đề

Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc (Stee và Porter, 1983). Để có động lực trước hết phải có nhu cầu, mong muốn thỏa mãn nhu cầu sẽ thúc đẩy con người hành động có chủ đích. Nói cách khác, nhu cầu, mong muốn thỏa mãn và kỳ vọng đạt được là cơ sở thúc đẩy con người hành động. Các lý thuyết tạo động lực đều xoay quanh vấn đề xem xét nhu cầu của con người. Muốn tạo động lực cho cán bộ, giảng viên, trước hết nhà quản lý cần phải quan tâm đến nhu cầu của họ, xem họ có những nhu cầu gì và tạo điều kiện cho họ phấn đấu để thỏa mãn nhu cầu.

Có nhiều học thuyết nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động nói chung và giảng viên nói riêng đã được đưa ra. Mỗi học thuyết đều có những điểm riêng biệt, có cái nhìn khác nhau về vấn đề này, đi sâu vào từng khía cạnh và khai thác các mặt khác nhau của các yếu tố ảnh hưởng. Điều đó cho thấy vấn đề tạo động lực trong lao động là một vấn đề phức tạp, chịu sự chi phối của nhiều mặt, nhiều yếu tố như lý thuyết về tháp nhu cầu của Maslow, lý thuyết hai yếu tố của Herzberg, lý thuyết công bằng của J. Stacy Adams, lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom... Mỗi lý thuyết xem xét việc tạo động lực làm việc cho giảng viên ở những góc độ khác nhau và cách tiếp cận khác nhau. Trong nghiên cứu này nhóm tác giả tập trung dựa trên học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow, học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams, mô hình hai yếu tố động cơ của Frederic Herzberg, học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke; xây dựng các tiêu chí cơ bản đo lường động lực làm việc của giảng viên để giúp họ hoàn thành tốt nhất công việc của mình. Từ đó, đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên các trường đại học trong bối cảnh hiện nay.

Ngày nhận bài: 15/12/2020. Ngày nhận đăng: 10/02/2021.
[1]Viện Nghiên cứu Khoa học Quản lý giáo dục, Học viện Quản lý giáo dục; e-mail: linhphamjeny@gmail.com.
[2]Khoa Quản lý, Học viện Quản lý giáo dục.
[3]Trường Tiểu học Thịnh Quang, Đống Đa, Hà Nội.

2. Một số khái niệm liên quan đến vấn đề nghiên cứu

2.1. Động cơ lao động

Theo nghiên cứu của nhà tâm lý học người Thụy Sỹ J. Piaget, động cơ là tất cả các yếu tố thúc đẩy cá thể hoạt động nhằm đáp ứng nhu cầu và định hướng hoạt động đó [1].

Nghiên cứu của tác giả Đỗ Văn Phức (2010), động cơ là sự thôi thúc con người hướng tới một hoạt động cụ thể nào đó nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu.

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội. Động cơ xảy ra bên trong con người, nó ở dạng vật chất vô hình nên khó nhận biết. Nên để phát hiện ra động cơ lao động chỉ có thể quan sát từ biểu hiện bên ngoài, như vậy dẫn đến những đánh giá sai lệch, sai lầm do động cơ không phải lúc nào cũng đồng nhất với hành vi bên ngoài [2].

Động cơ lao động của con người đa dạng và biến đổi theo thời gian và chịu tác động của các yếu tố ngoại cảnh. Ngoài ra, động cơ của con người đôi khi là hành động vô thức. Qua phân tích nêu trên, có thể rút ra kết luận rằng rất khó nhận biết được động cơ song việc nhận biết nó lại rất quan trọng và cần thiết, hiểu rõ những mong muốn của người lao động, biết được động cơ nào là cần thiết cho lợi ích của tổ chức, doanh nghiệp.

2.2. Động lực lao động

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

Theo Bolton, động lực là một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân nảy sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu. Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức [1].

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

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

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

Động lực = Khao khát x Tự nguyện

Như vậy, động lực có tác động rất lớn đến kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân. Kết quả thực hiện công việc được xem như một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Năng lực làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Động lực làm việc có thể nhanh chóng được cải thiện hơn và cần được thường xuyên duy trì so với năng lực làm việc [3].

Từ những phân tích nêu trên, động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

2.3. Tạo động lực lao động

Tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức. Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất [5].

Theo tác giả Lê Thanh Hà (2009), tạo động lực là xây dựng và thực thi một hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản trị tác động đến người lao động khiến cho người lao động yêu thích và sáng tạo hơn trong công việc để đạt được kết quả tốt nhất có thể đối với mỗi nhiệm vụ cụ thể được giao, Giáo trình QTNL, NXB Lao động - xã hội. Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc [4;91].

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất. Như vậy, nhà quản lý của tổ chức cần xây dựng và thực thi hệ thống các chính sách, các biện pháp trong quá trình quản trị nguồn nhân lực nhằm tác động đến người lao động giúp họ có động cơ, động lực làm việc nhằm tạo ra năng suất, chất lượng lao động cao, khả năng làm việc, chất lượng công việc đồng thời người lao động tự hoàn thiện bản thân, phát huy, sáng tạo, cải tiến trong quá trình làm việc.

3. Các học thuyết cơ bản về tạo động lực

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

3.1. Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow

Ông Abraham Maslow là nhà tâm lý học người Mỹ đã xây dựng học thuyết về nhu cầu của con người vào những năm 1950. Hệ thống các nhu cầu này nghiên cứu về động cơ của cá nhân rất đa dạng và phong phú do đó học thuyết của ông chỉ ra các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Ông cho rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu từ thấp đến nhu cầu bậc cao:

Hình 1. Sự phân cấp nhu cầu của A. Maslow

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

Nhu cầu sinh lý hay là nhu cầu vật chất: là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng thỏa mãn và duy trì bởi sự tồn tại tự nhiên của cơ thể họ bao gồm: ăn, ở, mặc, duy trì nòi giống. Đây là những nhu cầu xuất hiện sớm nhất, nó chi phối mong muốn của con người, nên nếu không được thỏa mãn ở mức độ cần thiết sẽ không đạt đến những nhu cầu cao hơn. Nhu cầu an toàn: là nhu cầu sẽ xuất hiện tiếp theo khi nhu cầu sinh lý đã được thỏa mãn. Đó là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể, người lao động sẽ phản ứng lại đối với những dấu hiệu nguy hiểm, có nguy cơ đe dọa đến bản thân, họ không thích làm việc trong những điều kiện nguy hiểm mà thích được làm việc trong điều kiện an toàn. Trong một tổ chức, biểu hiện của sự đảm bảo về nhu cầu an toàn có thể là điều kiện làm việc, hợp đồng lao động, chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chính sách y tế, chế độ hưu trí. Nhu cầu xã hội: do con người đều là thành viên của xã hội nên họ cần được người khác chấp nhận, có được sự thương yêu, tình đồng loại. Trong tổ chức, nhu cầu này được thể hiện qua mong đợi của người lao động về mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp cũng như cấp trên, được tham gia vào các hoạt động tập thể, làm việc theo nhóm. Nhu cầu được tôn trọng: khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu, được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Trong tổ chức, nó được biểu hiện thông qua sự mong đợi của họ về sự khen thưởng về cống hiến của mình, sự thăng tiến trong công việc được đồng nghiệp nể phục, cấp trên tin tưởng. Nhu cầu tự hoàn thiện mình: theo Maslow, mặc dù tất cả các nhu cầu trên được thỏa mãn, chúng ta

vẫn cảm thấy sự bất mãn mới và sự lo lắng sẽ xuất hiện, từ khi các nhu cầu cá nhân đang làm những công việc mà phù hợp với mình. Như vậy, trong tổ chức để thỏa mãn nhu cầu này, cần tạo cơ hội cho người lao động được phát triển, được sáng tạo, được theo học các khóa huấn luyện kỹ năng để có đủ năng lực và tự tin thực hiện các công việc có thách thức mới. Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý cần xác định nhu cầu của nhân viên và đưa ra các biện pháp [6].

3.2. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Đây là công trình của giáo sư J. Stacy Adams thuộc trường Đại học Bắc Carolina ở Mỹ. Học thuyết này chỉ ra người lao động muốn được đối xử công bằng, họ có xu hướng so sánh công sức họ bỏ ra cho tổ chức và kết quả mà họ nhận được với những người khác. Khi so sánh sẽ xảy ra 3 trường hợp: Thứ nhất, người lao động tin rằng họ được đối xử đúng, phần thưởng cũng như những đãi ngộ tương xứng với công sức của họ thì người lao động sẽ duy trì mức năng suất lao động như cũ. Thứ hai, nếu người lao động không được đối xử tốt, kết quả nhận được không xứng đáng với công sức bỏ ra sẽ gây ra tình trạng bất mãn, không muốn làm việc và thậm chí sẽ bỏ việc. Thứ ba, người lao động tự nhận thấy rằng phần thưởng và những đãi ngộ mà tổ chức dành cho họ cao hơn những mong muốn của họ thì họ sẽ làm việc tích cực hơn. Song, họ có xu hướng giảm giá trị của phần thưởng. Khi đối mặt với sự không công bằng người lao động thường có xu hướng chấp nhận nhưng nếu tình trạng diễn ra liên tục sẽ gây ra bất mãn. Nhà quản lý cần quan tâm đến nhận thức của người lao động về sự công bằng trong nhận thức chứ không phải người lao động được nhận bao nhiêu, bởi lẽ không có sự công bằng tuyệt đối [7].

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

Dựa trên quan điểm tạo động lực là sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn. Bản thân mỗi yếu tố đều bao gồm cả hai mặt trên, tùy thuộc vào việc nó được thực thi như thế nào để thấy rõ bản chất của các yếu tố. Nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn còn được gọi là nhân tố động viên, còn nhân tố liên quan đến bất mãn được gọi là các nhân tố duy trì hay lưỡng tính. Các nhân tố duy trì được liệt kê gồm: phương pháp giám sát, hệ thống phân phối thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, chính sách công ty, cuộc sống cá nhân và địa vị. Còn các nhân tố động viên gồm: sự thách thức của công việc, các cơ hội thăng tiến, ý nghĩa của các thành tựu, sự nhận dạng khi công việc được thực hiện và ý nghĩa của các trách nhiệm. Thuyết hai nhân tố của F. Herzbeg có ý nghĩa rất quan trọng đối với các nhà quản trị trên các phương diện sau: Thứ nhất, những nhân tố làm thỏa mãn người lao động khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn. Do đó, không thể mong đợi sự thỏa mãn của người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn. Thứ hai, việc động viên nhân viên đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả hai nhóm nhân tố duy trì và động viên, không thể chỉ chú trọng một nhóm [8].

Bảng 1. Ảnh hưởng của các nhân tố

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

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

3.3.1. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết được xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: mối liên hệ giữa sự quyết tâm và kết quả lao động, tính hấp dẫn của công việc, kết quả làm việc với phần thưởng. Khi người lao động nỗ lực làm việc, họ sẽ mong đợi kết quả tốt đẹp với phần thưởng xứng đáng. Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực cho người lao động rất lớn nhưng như vậy phải có cách thức, phương tiện và điều kiện thực hiện nó. Những điều kiện này là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc mà tổ chức đảm bảo cho người lao động. Đặc biệt khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để họ phát huy tiềm năng của bản thân nhưng cũng đủ thấp để họ nhìn thấy được kết quả sẽ thành công [9].

3.3.2. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke

Cuối những năm 1960 Edwin Locke và đồng sự Gary P. Latham đã cùng chỉ ra mối quan hệ giữa "đường đi - mục đích". Học thuyết này chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và nhiều thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Vì vậy, để tạo động lực lao động cần có mục tiêu và cụ thể rõ ràng, mang tính thách thức cũng như cần thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu. Ông cũng cho rằng khi con người làm việc để thực hiện một nhiệm vụ nào đó, người ta cần các thông tin phản hồi để tiếp tục phát huy những ưu điểm và thay đổi hướng đi nếu thấy cần thiết. Học thuyết tạo ra một hướng tiếp cận mới làm phong phú thêm quá trình tạo động lực của tổ chức. Để áp dụng thành công học thuyết, tổ chức cần thu hút người lao động tham gia vào quá trình đặt mục tiêu trong công việc của họ, cùng theo dõi giúp đỡ để người lao động có thể đạt được mục tiêu đề ra. Từ việc phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết cân bằng của J. Stacy Adams thì học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke cho thấy muốn tạo động lực cần phải:

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

+ Nhà quản lý cần hỗ trợ nhân viên thiết lập mục tiêu làm việc rõ ràng, gắn kết được các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức [10].

4. Xây dựng các tiêu chí cơ bản đo lường động lực làm việc của giảng viên

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

Giảng viên chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Giảng viên có động lực làm việc sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc. Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay thì nhà quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, làm theo mọi công việc được giao phó mà họ còn muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập, có nhiều sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc giúp giảng viên nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình và yêu thích công việc hơn. Ngoài ra, tính chủ động còn biểu hiện ở mức độ tham gia các hoạt động chung mà tổ chức đưa ra, sự chủ động giải quyết công việc, sự năng động của giảng viên đó. Họ sẽ thể hiện ham muốn lao động, có tính tự giác khi làm việc, đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, sáng kiến được công nhận, khen thưởng. Giảng viên có thể tự đánh giá tính chủ động sáng tạo trong công việc của mình, hay do đồng nghiệp đánh giá hoặc từ người quản lý trực tiếp của bạn.

4.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên

Tạo động lực cho giảng viên là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng của nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, giảng viên có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc. Động lực làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của giảng viên, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc của giảng viên. Đánh giá hiệu suất làm việc của giảng viên có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của giảng viên. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn... Có thể đánh giá hiệu quả của công việc và hiệu suất làm việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị NSLĐ bình quân = Tổng số lao động (Đơn vị: đồng/người).

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

4.3. Mức độ hài lòng của người giảng viên

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn nhận được những đánh giá, phản hồi về mức độ có hài lòng với tổ chức từ chính nhân viên của mình, vì điều đó cho thấy tổ chức đó có thành công hay không. Khi người

giảng viên cảm thấy hài lòng họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức đó chính là bằng công cụ tạo động lực lao động có hiệu quả giúp họ luôn thấy thoải mái trong quá trình làm việc tại đây. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho giảng viên thì tổ chức cần tiến hành đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của họ để biết được đánh giá của giảng viên về các chính sách của tổ chức. Từ đó, điều chỉnh sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo ra sự hài lòng, gắn kết lâu dài của họ với tổ chức. Qua đó, tổ chức sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

5. Giải pháp tạo động lực thúc đẩy làm việc cho giảng viên các trường đại học trong bối cảnh hiện nay

- Kết quả nghiên cứu cho thấy các tiêu chí cơ bản ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên là tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người giảng viên, hiệu suất làm việc của giảng viên và mức độ hài lòng của người giảng viên. Do vậy, các nhà quản lý các cấp cần: (1) Thiết kế công việc phù hợp, luôn cho giảng viên có cơ hội thể hiện được sự sáng tạo và đóng góp nhiều hơn trong chuyên môn như thông qua việc đảm nhận các đề án, dự án thực tế; (2) Tạo điều kiện cho giảng viên được phát triển chuyên môn và các kỹ năng nghề nghiệp qua hoạt động chia sẻ tri thức được khởi xướng và tổ chức trong môi trường khoa/bộ môn.

- Quan tâm xây dựng và thực hiện nghiêm túc quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý cấp khoa/bộ môn bởi năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức của người lãnh đạo trực tiếp này sẽ quyết định đến sự công bằng trong thái độ đối xử và công bằng trong việc ban hành hay thực thi các quyết định của họ. Và điều này, theo như kết quả nghiên cứu, sẽ ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của giảng viên.

- Để có động lực làm việc nội tại, giảng viên phải là người tâm huyết và yêu nghề. Chính vì vậy, điều quan trọng là ngay từ đầu trong công tác tuyển dụng, các nhà quản lý cần sàng lọc và tuyển dụng những ứng viên có tố chất nghề nghiệp như ham học hỏi, có khả năng và say mê nghiên cứu khoa học, hiểu và có trách nhiệm với sinh viên... Điều này sẽ góp phần đáng kể nâng cao chất lượng đào tạo...

- Cần xây dựng, điều chỉnh quy trình đánh giá giảng viên để đảm bảo tính chính xác, khách quan của kết quả khảo sát, đồng thời cần sử dụng kết quả đánh giá này như một trong các tiêu chí để khen thưởng, ghi nhận thành tích hoặc tăng lương cho giảng viên. Theo kết quả khảo sát, quy trình sinh viên đánh giá giảng viên và việc sử dụng kết quả đánh giá hiện nay đã không tạo được động lực cho giảng viên trong việc đổi mới và nâng cao chất lượng bài giảng.

- Xây dựng cơ chế đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng, công khai và minh bạch. Thực hiện nghiêm túc cơ chế này từ cấp cơ sở cho đến cấp cao hơn và lấy đó làm công cụ nòng cốt để cải cách hoạt động đào tạo trong nhà trường. Các giảng viên có thành tích trong chuyên môn, trong nghiên cứu khoa học cần được khen thưởng, xem xét trong việc đề bạt, nâng bậc lương, cần công khai việc khen thưởng, ghi nhận.

- Cần xây dựng cơ chế trả lương phù hợp với xu thế phát triển và nguyện vọng của người lao động trong đó có giảng viên; công khai minh bạch trong quy trình trả lương và các khoản thu nhập dựa trên kết quả đánh giá hoàn thành công việc một cách khách quan; giải quyết kịp thời, thấu đáo những thắc mắc của giảng viên liên quan đến các vấn đề này. Một thực tế hiện nay, với xu hướng xã hội hóa giáo dục đại học đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ thì sự công bằng về thu nhập là một tiêu chí thu hút giảng viên trong việc thay đổi chỗ làm việc của mình.

6. Kết luận

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

Đã có rất nhiều nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động, có nhiều học thuyết động lực đã được đưa ra như: Học thuyết phân cấp nhu cầu của Maslow, Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams, Mô hình hai yếu tố động cơ của Frederic Herzberg, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke. Điều này, cho thấy vấn đề tạo động lực trong lao động là một vấn đề phức tạp,

chịu sự chi phối của nhiều mặt, nhiều yếu tố.

Động lực làm việc của 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 có thể dựa vào các tiêu chí sau: (i) Tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người giảng viên, (ii) Hiệu suất làm việc của giảng viên và (iii) Mức độ hài lòng của người giảng viên.

Chính vì vậy, nhà quản lý cần tạo ra động lực cho người giảng viên dựa trên các nhóm giải pháp sau: Thiết kế công việc phù hợp cho giảng viên; Tạo điều kiện cho giảng viên được phát triển chuyên môn; Quan tâm xây dựng và thực hiện nghiêm túc quy trình bổ nhiệm cán bộ quản lý cấp khoa/bộ môn; các nhà quản lý cần sàng lọc và tuyển dụng những ứng viên có tố chất nghề nghiệp như ham học hỏi, có khả năng và say mê nghiên cứu khoa học; cần xây dựng, điều chỉnh quy trình đánh giá giảng viên để đảm bảo tính chính xác, khách quan; xây dựng cơ chế đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng, công khai và minh bạch và cần xây dựng cơ chế trả lương phù hợp với xu thế phát triển và nguyện vọng của người lao động trong đó có giảng viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006). *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài.* Nxb Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

[2] Mai Quốc Chánh (2011). *Bài giảng Tạo động lực cho người lao động.* Trường Đại học Công đoàn, Hà Nội.

[3] Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007). *Giáo trình Quản trị nhân lực.* Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

[4] Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002). *Giáo trình Khoa học quản lý II.* Nxb Khoa học kỹ thuật.

[5] Bùi Anh Tuấn (2003). *Giáo trình Hành vi tổ chức.* Nxb Thống kê.

[6] Maslow, A. (1954). *Motivation and Persionality.* Harper and Row, New York.

[7] Malik, ME. & Najma, I. (2011). *Level of Job satisfaction among University and college Men and Woman teachers.* Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(3), pp. 750-758.

[8] Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

[9] Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behaviour,* 2nd ed. Psychology Press, New York.

[10] Sharma, R.D, Jyoti, Jeevan (2010). *Job satisfaction of university teachers: an empirical study.* Journal of Services Research, 9 (2), pp. 51 - 80.

[11] Stee, R.M and Porter, L.W (1983). *Motivation: New directions for theory and research.* Academy of Management Review, 17 (1), pp. 80 - 88.

ABSTRACT

Some theories regarding work motivation for university lecturers in the current context

Motivation of lecturers based on the needs and objectives of the self, the awareness of the faculty of the university's response. Research by the authors analyze the rationale motivating some theoretical models about creating lecturers such as: Maslow's Hierarchical Needs Theory, Stacy Adams Theory of Equity, Frederic Herzberg's Two-Factor Model of Motivation, Victor Vroom's Theory of Expectation, Edwin Locke's Theory of Targeting; develop basic criteria to measure trainers' motivation to help them do their best. From there, propose solutions motivational work for the faculty of universities in the current context.

Keywords: *Theory, motivation, faculty, universities, current context.*