

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ, GIẢNG VIÊN CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TƯ THỰC

Nguyễn Đại Lâm *

Nguyễn Thị Phương **

Tóm tắt: Tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên trong các trường đại học tư thực luôn được các chủ thể quản lý đặc biệt quan tâm. Mặc dù các trường đã có một số thành tựu giải quyết vấn đề này, nhưng cũng còn không ít những điểm cần tích cực xử lý, hoàn thiện trong thời gian tới. Bài viết đi sâu phân tích các giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên tại các trường đại học tư thực thông qua tình hình cụ thể của Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

Từ khóa: Động lực, tạo động lực làm việc, trường đại học ngoài công lập, Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.

Abstract: Motivation to work for officials and lecturers in private universities is always a matter of special concern to management subjects. Although motivating workforce at the private universities has had certain achievements, but there are still many issues that need to be solved. The article analysis methods of solving motivation to increase work of officials and lecturers at the private universities through concrete conditions of Hanoi University of Business and Technology.

Keywords: Motivation, motivating work, non-public university, Hanoi University of Business and Technology.

1. Đặt vấn đề

Tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên các trường đại học tư thực là vấn đề luôn được các chủ thể quản lý đặc biệt quan tâm, bởi nó là yếu tố quyết định chất lượng, hiệu quả giáo dục - đào tạo của các trường, giúp trường phát triển trường tồn.

2. Cơ sở lý thuyết về động lực và tạo động lực làm việc

Động lực làm việc và tạo động lực làm việc đã được nhiều tác giả trong và ngoài nước đề cập đến, như Vroom (1964), Warr, Cook và Wall (1979), Amabile (1993), khái niệm tương đối

phổ biến, thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Với các góc độ tiếp cận và mức độ nghiên cứu khác nhau, các tác giả đã đưa ra nhiều định nghĩa về động lực làm việc.

Động lực là trạng thái tâm lý được hình thành khi người lao động kỳ vọng sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn, nếu họ nỗ lực thực hiện công việc - Theo Vroom (1964).

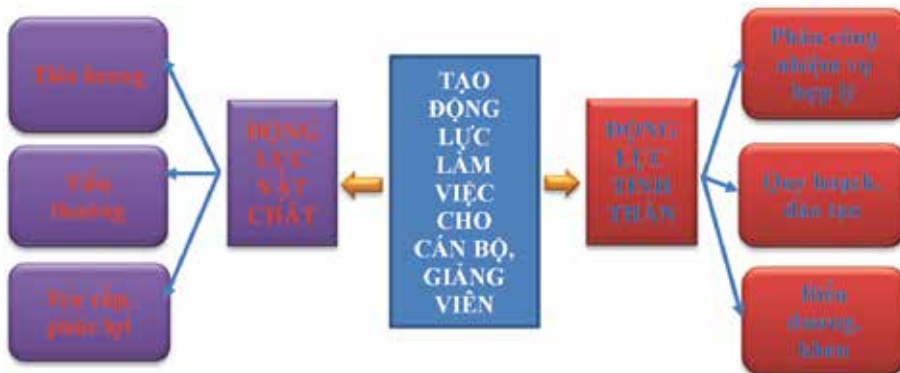
Theo các tác giả Deci (1975), Warr, Cook và Wall (1979), Amabile (1993), Mujah, Ruziana, Sigh and D’Cruz (2011),...; Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy

*, ** Trường ĐH KD&CN Hà Nội

Hương,... Các tác giả cho rằng động lực làm việc là khả năng của một cá nhân làm việc một cách ham muốn, tự nguyện trên cơ sở các yếu tố mang đến cho họ sự phấn khích, sai khiến, hài lòng và thu hút. Động lực làm việc là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu, kết quả nào đó. Họ thừa nhận có hai loại động lực trong công việc là động lực bên trong (nội tại) và động lực bên ngoài. Động lực bên trong bao gồm các hoạt động có thể thỏa mãn mong muốn để hiểu được khả năng và tự quyết trong công việc, thúc đẩy mong muốn thử thách trong công việc của cá nhân. Còn động lực bên ngoài chính là những yếu tố bên ngoài kích thích hiệu quả làm việc của bản thân cá nhân đó, bao gồm: khen thưởng, phần thưởng, lương thưởng, thăng tiến, yêu cầu công việc, thời hạn hoàn thành công việc, phản hồi công việc và hoạt động giám sát.

Với cách tiếp cận ở nhiều góc độ khi bàn về động lực của người lao động, các tác giả thống nhất cho rằng động lực làm việc gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc nhất định và không có động lực làm việc chung chung mà không gắn với những công việc cụ thể. Mặt khác, các quan niệm trên đều cho rằng động lực làm việc là đặc điểm mang tính cách cá nhân, đồng nghĩa với việc sẽ có người có động lực và người không có động lực. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, tạo động lực làm việc sẽ giúp năng suất, hiệu quả công việc đạt được cao hơn.

Hiện tại, có nhiều cách hiểu khác nhau về tạo động lực làm việc, tuy nhiên theo cách hiểu chung nhất, có thể hiểu tạo động lực làm việc là tất cả những hoạt động mà một tổ chức có thể thực hiện được đối với người lao động, tác động đến khả năng tinh thần thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động.



Sơ đồ 1. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, giảng viên trong trường đại học tư thục

Tạo động lực làm việc cũng chính là hoạt động nhằm thu hút người lao động gắn bó với tổ chức. Người lao động có động lực làm việc sẽ say mê với công việc, gắn bó với nghề nghiệp, cống hiến nhiều

hơn cho tổ chức. Khi người lao động gắn bó với tổ chức sẽ lôi cuốn các đối tượng khác cũng muốn làm việc cho tổ chức.

Từ những phân tích trên, tiếp cận dưới góc độ khoa học quản trị kinh

doanh, có thể khẳng định tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên các trường đại học tư thục là hệ thống các phương pháp, chính sách, cách thức quản lý nhằm đạt được mục tiêu chung của các trường cũng như mục tiêu riêng của từng cán bộ, giảng viên.

Các chính sách và biện pháp kích thích nhằm thôi thúc, khuyến khích, động viên giảng viên trường đại học tư thục bao gồm những công việc liên quan đến đãi ngộ về vật chất và khuyến khích về tinh thần. Trong phạm vi nghiên cứu này, các tác giả xác định các chính sách, biện pháp đãi ngộ về vật chất gồm ba yếu tố: tiền lương; tiền thưởng; trợ cấp và phúc lợi và về tinh thần gồm các chính sách, biện pháp về phân công nhiệm vụ hợp lý, thực hiện quy hoạch, kế hoạch đào tạo và chế độ biểu dương, khen thưởng, tạo môi trường làm việc chủ động thoải mái đối với cán bộ, giảng viên.

3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên tại Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội

Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội được thành lập năm 1996. Qua hơn 25 năm hoạt động, đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ nghiên cứu và giảng viên đã không ngừng phát triển cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu. Hiện đội ngũ cán bộ, giảng viên cơ hữu của trường gồm có 1.124 người, trong đó, 130 người có trình độ tiến sĩ, phó giáo sư, và giáo sư, 320 người có trình độ thạc sĩ. Ngoài ra, trường có sự cộng tác của gần 300 giảng viên thỉnh giảng.

Dưới đây đi sâu phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên tại trường thông qua các yếu tố tác động về vật chất và tinh thần (Sơ đồ 1).

3.1. Tạo động lực làm việc bằng các yếu tố vật chất

Một là, tạo động lực cho cán bộ, giảng viên thông qua thực hiện chế độ tiền lương gắn với mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Bảng 1. Mức độ hài lòng của cán bộ, giảng viên với tiền lương

Đơn vị tính: người, %

Các tiêu chí khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Tiền lương hợp lý, công bằng dựa trên kết quả công việc	11	18	27	35	27	118
	9,31	15,25	22,88	29,66	22,88	100
Tiền lương được trả đảm bảo công bằng so với bên ngoài	4	21	19	24	52	118
	3,39	17,79	16,10	20,34	44,07	100
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	11	39	11	34	25	118
	9,32	33,05	9,32	28,81	21,19	100
Điều kiện tăng lương hợp lý	9	14	28	37	30	118
	7,63	11,86	23,73	31,36	25,42	100
Hài lòng với mức thu nhập	10	34	25	29	20	118
	18,64	28,81	17,79	19,49	16,95	100

Kết quả khảo sát ở B.1 cho thấy cán bộ, giảng viên của trường chưa thực sự hài lòng về tiền lương, trong đó, số phiếu không hài lòng về thu nhập là lớn nhất: 28,81%. Đứng thứ hai về mức độ không hài lòng là chỉ tiêu phân chia hợp lý giữa các chức danh công việc với tỷ lệ 33,05% không hài lòng và 9,32% rất không hài

lòng. Trường cần phải xem xét, tìm giải pháp tăng tiền lương nhằm thu hút lực lượng cán bộ, giảng viên cũng như để động viên và duy trì họ gắn bó với trường.

Hai là, tạo động lực cho giảng viên thông qua thực hiện chế độ tiền thưởng lũy tiến gắn với chế độ tiền lương và mức độ hoàn thành nhiệm vụ.

Bảng 2. Mức độ hài lòng của cán bộ, giảng viên đối với tiền thưởng

Đơn vị tính: người, %

Các tiêu chí khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Các khoản thưởng công bằng dựa trên kết quả làm việc	9	37	14	24	34	118
	7.63	31.36	11.86	20.34	28.81	100
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý	9	37	11	55	6	118
	7.63	31.36	9.32	46.61	5.08	100
Mức thưởng là hợp lý	15	33	31	29	10	118
	12.71	27.97	26.27	24.58	8.47	100
Khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	8	30	31	25	24	118
	6.78	25.42	26.27	21.19	20.34	100
Hài lòng với mức thưởng nhận được	7	36	13	52	10	118
	5.93	30.51	11.02	44.07	8.47	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của các tác giả)

Số liệu ở B. 2 cho thấy có 52,54% số cán bộ, giảng viên hài lòng và rất hài lòng với mức thưởng nhận được. Tuy nhiên, chưa hài lòng cũng chiếm tỷ lệ không nhỏ, trong đó, tỷ lệ không hài lòng là 30,51% và rất không hài lòng là 5,93%. Đồng thời, không hài lòng về các tiêu chí khác, như về phân chia tiền thưởng theo hiệu quả công việc, thưởng hợp lý, rõ ràng, kích thích khen thưởng,... đều ở

mức khá cao: từ 30% đến 40%.

Ba là, tạo động lực cho cán bộ, giảng viên thông qua chế độ bảo hiểm và phúc lợi.

Kết quả khảo sát ở B.3 cho thấy cán bộ, giảng viên cảm thấy hài lòng và rất hài lòng đối với chế độ phúc lợi của trường đạt tỷ lệ 40,67%. Nhưng cũng có 18,64% số người không đồng ý với những phúc lợi được nhận của.

Bảng 3. Mức độ hài lòng của cán bộ, giảng viên đối với các chế độ phúc lợi

Đơn vị tính: người, %

Các tiêu chí khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Các khoản phúc lợi được thể hiện rõ ràng, cụ thể	0	16	55	38	9	118
	0	13,56	46,61	32,2	7,63	100
Hài lòng với chính sách phúc lợi của nhà trường hiện nay	7	15	48	40	8	118
	5,93	12,71	40,68	33,89	6,78	100
Hiểu và biết rõ các khoản phúc lợi đang được nhận	9	14	39	45	11	118
	7,63	11,86	33,05	38,14	9,32	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của các tác giả)

Tuy nhiên, trường còn quan tâm tới đời sống của cán bộ, giảng viên bằng cách dành cho họ tỷ lệ tiền bảo hiểm xã hội (không chỉ với những cán bộ, giảng viên trong độ tuổi lao động, mà cả với những người đã nghỉ hưu). Bằng cách đó, trường đã động viên

họ yên tâm làm việc lâu dài ở trường.

3.2. Tạo động lực làm việc bằng các yếu tố tinh thần

Một là, tạo động lực tinh thần cho cán bộ, giảng viên thông qua việc phân công nhiệm vụ hợp lý.

Bảng 4. Mức độ hài lòng của cán bộ, giảng viên về công việc được phân công

Đơn vị tính: phiếu, %

Các tiêu chí khảo sát	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến	Tương đối hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công	5	21	11	62	19	118
	4,2	17,8	9,3	52,5	16,1	100
Công việc thú vị, thử thách	10	35	12	51	10	118
	8,5	29,7	10,2	43,2	8,5	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	5	8	9	34	62	118
	4,2	6,8	7,6	28,8	52,5	100
Khối lượng công việc phù hợp với năng lực, sở trường	9	17	14	44	34	118
	7,6	14,4	11,9	37,3	28,8	100
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	9	25	17	33	34	118
	7,6	21,2	14,4	27,9	28,8	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	8	12	15	59	24	118
	6,8	10,2	12,7	50	20,3	100
Làm đúng vị trí yêu thích	14	35	15	38	16	118
	11,9	29,7	12,7	32,2	13,6	100
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	9	31	11	55	12	118
	7,6	26,3	9,3	46,6	10,2	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của các tác giả)

Kết quả khảo sát ở B.4 cho thấy cán bộ, giảng viên khá hài lòng về công việc, vị trí đang đảm nhận: 46,6% số người được hỏi hài lòng và 10,2% rất hài lòng và 26,3% không hài lòng. Các yếu tố được đánh giá ở mức độ hài lòng cao là: hiểu rõ nhiệm vụ (81,3%), cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc (70,3%), khối lượng công việc hợp lý (66,1%). Về tính thú vị, thử thách của công việc có 29,7% không hài lòng và 8,5% hoàn toàn không hài lòng; với mức độ căng thẳng trong công việc, có 21,2% số người không hài lòng.

Hai là, tạo động lực tinh thần cho cán bộ, giảng viên thông qua việc thực hiện quy hoạch, kế hoạch đào tạo

Trường thường xuyên tổ chức các hoạt động khoa học, trao đổi nghiệp vụ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, tổ chức công tác biên soạn giáo trình, học liệu và các chương trình tập huấn giảng dạy. Tuy nhiên, việc đào tạo bồi dưỡng đội ngũ giảng viên vẫn còn những bất cập. Đội ngũ giảng viên trẻ của trường chiếm số lượng lớn, rất cần được đào tạo, bồi dưỡng, nhưng trường thiếu chủ động, chưa có kế hoạch dài hạn, cụ thể. Nhìn chung, quá trình quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên của trường trong những năm qua còn nhiều hạn chế, do không đủ nguồn lực để tạo ra chính sách đãi ngộ thỏa đáng.

Ba là, tạo động lực tinh thần cho cán bộ, giảng viên thông qua thực hiện đúng đắn chế độ biểu dương, khen thưởng

Trường đã thấy tầm quan trọng của đánh giá hoạt động chuyên môn của giảng viên để biểu dương, khen thưởng

kịp thời. Việc đánh giá thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, giảng viên thường dựa vào bảng đánh giá thi đua theo các quy định của Luật giáo dục và kết quả đánh giá sẽ được công bố trong buổi họp mặt tất cả các cán bộ, giảng viên của trường, nên có tác dụng kích thích lớn về mặt tinh thần, đồng thời cũng mang ý nghĩa vật chất thông qua mức thưởng.

Tuy vậy, việc thực hiện nội dung này cũng còn một số hạn chế, như: năng lực và trách nhiệm của người đánh giá chưa được coi trọng, đôi khi kỹ năng đánh giá chưa tốt; sử dụng thang điểm chưa thật hợp lý, việc thiết kế thang điểm đánh giá còn đơn giản,... dẫn đến kết quả đánh giá thiếu chuẩn xác. Trường chưa quy định rõ cán bộ, giảng viên được đánh giá ở mức nào thì tương ứng với mức biểu dương, khen thưởng, điều chỉnh lương, do đó khả năng kích thích, thúc đẩy, tạo động lực qua đánh giá gắn liền với trả lương còn hạn chế.

4. Hàm ý một số giải pháp

Từ thực trạng trên, để tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên ở các trường đại học tư thục nói chung và Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội nói riêng, có thể cần phải thực hiện một số giải pháp sau đây:

Một là, hoàn thiện chính sách trả lương gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ của cán bộ, giảng viên

Hiện tại, việc đánh giá thực hiện nhiệm vụ do trường giao còn mang tính hình thức, chưa phản ánh chính xác đóng góp của cán bộ, giảng viên. Do đó, tiền lương chưa phản ánh mức độ đóng góp khác nhau của cán bộ, giảng viên, với

việc hoàn thiện bản mô tả công việc rõ ràng, xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, thành tích của cán bộ, 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 trong quá trình làm việc. Theo đó, tiền lương tăng lên phải gắn liền với kết quả đánh giá và năng lực thể hiện trong thực tế của từng cán bộ, giảng viên.

Hai là, xây dựng hệ thống khen thưởng đa dạng

Khen thưởng là một biện pháp tạo động lực cho cán bộ, giảng viên có hiệu quả, giúp kích thích nâng cao năng suất lao động, sáng tạo, có nhiều sáng kiến cải tiến trong quá trình làm việc. Để làm tốt công tác khen thưởng, trường cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng, như: chuyến du lịch nước ngoài, một kỳ nghỉ phép đối với những cán bộ, giảng viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao thay vì chỉ chú trọng thưởng vào các dịp lễ, tết. Ngoài ra, có một hình thức ít tốn kém, nhưng có tác dụng to lớn, đó là trao bằng khen cho các thành viên có thành tích xuất sắc trong các hoạt động chuyên môn, như nghiên cứu khoa học, đổi mới phương pháp giảng dạy, có nhiều sáng kiến,... Điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần cho người được khen thưởng và họ sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng.

Ba là, hoàn thiện hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Tùy vào từng thời kỳ và khả năng tài chính, trường cần duy trì và nâng cao hơn mức chi các loại phúc lợi, như trong

các ngày lễ, tết, trợ cấp cho giáo dục đào tạo,... Với các khoản chi cho từng loại phúc lợi đó, trường cần quy định mức cụ thể và công khai, cần thông tin thường xuyên, giải thích rõ cho cán bộ, giảng viên hiểu các chế độ phúc lợi mà họ nhận được. Các chương trình hội diễn văn nghệ, giao lưu thể thao, hoạt động thăm quan, nghỉ mát vào dịp hè,... giúp cán bộ, giảng viên giải tỏa những căng thẳng sau giờ làm việc, phục hồi lại sức khỏe, tăng thêm tinh thần đoàn kết, hiểu biết lẫn nhau, góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong những giai đoạn tiếp theo.

Bốn là, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho cán bộ, giảng viên

Môi trường làm việc ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của cán bộ, giảng viên và hiệu quả làm việc của họ. Cần quan tâm đến các giải pháp để tạo điều kiện cho cán bộ, giảng viên về giờ giấc làm việc, tự chủ trong công việc, giúp họ có thêm thời gian nghiên cứu khoa học, bổ sung thêm kiến thức nhằm nâng cao trình độ về mọi mặt. Cần đầu tư trang bị các phương tiện kỹ thuật, công nghệ, duy trì hiện trạng hoạt động tốt của chúng nhằm phục vụ hữu hiệu quá trình giảng dạy, nghiên cứu, làm việc của cán bộ, giảng viên.

Năm là, tăng cường cơ hội học tập, nâng cao trình độ cho cán bộ, giảng viên

Trường cần khuyến khích và tạo điều kiện cho tất cả các cán bộ, giảng viên luôn có cơ hội đạt được trình độ học vấn cao nhất. Mặt khác, đảm bảo cho đội ngũ cán bộ, giảng viên có điều kiện nâng cao năng lực và trình độ chuyên sâu, đảm

bảo sự thống nhất, liền mạch giữa lĩnh vực được đào tạo tại trường. Cần kết hợp giữa những người đăng ký nguyện vọng được đi học với việc quy hoạch diện những người được đào tạo nâng cao trình độ học vấn để lập danh sách cử đi đào tạo hàng năm. Bên cạnh đó, cần quan tâm bồi dưỡng cho cán bộ, giảng viên trên các mặt: phẩm chất đạo đức, phẩm chất chính trị, chính sách, pháp luật về giáo dục và đào tạo, phương pháp giảng dạy, sử dụng phương tiện dạy học, ngoại ngữ, tin học,...

Sáu là, đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu khoa học của cán bộ, giảng viên

Trường cần chú ý tới việc hoạt động nghiên cứu khoa học trong cán bộ, giảng viên, góp phần làm tăng thêm tính hấp

dẫn và thách thức trong công việc. Theo đó, nên tổ chức, phát động các cuộc thi dạy tốt, cải tiến kỹ thuật hoặc có đề tài nghiên cứu khoa học để cán bộ, giảng viên phát huy khả năng của mình. Cần quy định rõ ràng, cụ thể về thời gian hoàn thành các kết quả nghiên cứu cần đạt được trong từng năm học. Các khoa xây dựng định hướng nghiên cứu khoa học cho từng nhóm cán bộ, giảng viên, hỗ trợ kinh phí cho các đề tài nghiên cứu khoa học. Tập trung đầu tư trang thiết bị tạo ra những định hướng nghiên cứu cho phép trường tiếp cận với các trường trọng điểm trong nước, vươn tới hội nhập, thông qua các bài báo được xuất bản trong các tạp chí chuyên ngành trong nước và quốc tế./.

Tài liệu tham khảo

1. Tan Teck-Hong and Amna Waheed, 2011. Herzberg's Motivation - Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No. 1, 73-94.
2. Chử Thị Liên, Quyền Đình Hà, 2014. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp phi chính thức ở Hà Nội, *Tạp chí Khoa học và phát triển*, số 6, trang 15-18.
3. Abraham H. Maslow. (2013). *A Theory of Human Motivation*. The USA: Wilder Publications.
4. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, 2012. *Giáo trình hành vi tổ chức*. Nxb Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương, 2013. *Giáo trình hành vi tổ chức*. Hà Nội: Nxb Đại học kinh tế quốc dân.