

TAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN THÔNG QUA CÁC CÔNG CỤ PHI TÀI CHÍNH TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC HIỆN NAY

✍ NGUYỄN HUYỀN NGÀ*

Ngày nhận: 15/01/2022

Ngày phản biện: 20/01/2022

Ngày duyệt đăng: 15/02/2022

Tóm tắt: Tạo động lực làm việc cho giảng viên các trường đại học (sau đây gọi tắt là giảng viên và được viết tắt là GV) thông qua các công cụ phi tài chính được các trường đại học xác định là hoạt động có ý nghĩa trước mắt và lâu dài trong động viên, khuyến khích giảng viên yêu nghề, yêu trường, nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Để làm rõ hơn tạo động lực làm việc cho giảng viên, trong bài viết này tập trung phân tích các nội dung về: vai trò, bản chất, công cụ phi tài chính, các chủ thể, các tiêu chí đánh giá và đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính trong các trường đại học hiện nay.

Từ khóa: Tạo động lực làm việc cho giảng viên; công cụ phi tài chính; trường đại học.

MAKING MOTIVATION TO WORK FOR LECTURER IN THE UNIVERSITIES BY NON-FINANCIAL INSTRUMENTS NOW

Abstract: Making motivation to work for lecturer in the universities by non-financial instruments is meaningful activities in the short and long term to encourage lecturers improve their teaching quality and scientific research. To make better in making motivation to work for lecturers, this article focuses on analyzing the contents: role, essential, non-financial instruments, subjects, evaluation standards and offer solutions to make working motivation for lecturers by non-financial instruments in the universities now.

Keywords: Making motivation to work for lecturers; non-financial instruments; university.

1. Một số vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính

Thứ nhất, vai trò ý nghĩa tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính

Tạo động lực làm việc cho GV giúp cho GV tích cực, tự giác, hăng say giảng dạy và nghiên cứu khoa học, cố gắng vượt mọi khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ. Tạo động lực làm việc giúp cho GV gắn bó với nhà trường; nhà trường sẽ giữ được người giỏi, giảm tỉ lệ nghỉ việc, giảm công sức tuyển dụng và bồi dưỡng GV mới. Điều này đặc biệt quan trọng đối với mỗi trường ĐH trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Tạo động lực làm việc cho GV thông qua các công cụ phi tài chính trong các trường đại học hiện nay có ý nghĩa đặc biệt, tạo ra động lực làm việc của giảng viên một cách chủ động, tự giác, tích cực, hăng say, có ý nghĩa quý trọng hơn nhiều yếu tố vật chất đối với giảng viên trên giảng đường đại học.

Thứ hai, khái niệm tạo động lực làm việc cho giảng viên

Động lực làm việc cho giảng viên là sự thúc đẩy từ bên trong hoặc do sự tác động từ bên ngoài tới giảng viên, để họ tự nguyện, nỗ lực, phấn đấu cho sự nghiệp đào tạo, vì mục tiêu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao chất lượng, sự thành công của trường đại học.

Tạo động lực làm việc cho giảng viên chính là

việc các nhà lãnh đạo, quản lý (sau đây gọi tắt là người quản lý) trong trường đại học vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý thiết lập nên những triết lý, giá trị cốt lõi, mục tiêu thiết thực, vừa phù hợp với mục tiêu làm việc, phấn đấu, cống hiến của giảng viên, vừa thỏa mãn được mục đích của phát triển bền vững của trường đại học. Đồng thời người quản lý trong trường đại học sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực làm việc, nhằm tác động cho đội ngũ giảng viên luôn tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao của người thầy cô giáo, thái độ làm việc đúng đắn, chuẩn mực, từ đó đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Tạo động lực làm việc cho giảng viên trong các trường đại học là việc sử dụng các biện pháp nhất định để kích thích giảng viên làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả công việc tốt nhất. Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng... Ngoài tiền lương và các khuyến khích vật chất thì khuyến khích tinh thần cũng là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc tạo động lực cho giảng viên trong các trường đại học. Nhiều khi giảng viên đến trường giảng dạy không chỉ vì mục tiêu vật chất mà còn là niềm đam mê và sở thích nghề nghiệp hay một lý do nào khác có liên quan đến tinh thần. Giảng viên cảm thấy làm việc

* Trường Đại học Công đoàn

một cách thoải mái và cống hiến sức lực của mình vào sự phát triển chung của giáo dục. Đây được gọi là tạo động thông qua các công cụ phi tài chính.

Như vậy, tạo động lực làm việc cho giảng viên là một nội dung trong chức năng lãnh đạo của chủ thể quản lý trường đại học, là hệ thống những biện pháp của chủ thể quản lý trường đại học tác động đến GV nhằm làm cho GV có động lực làm việc tốt.

Thứ ba, khái niệm tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính

Tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính, chính là việc người quản lý trong trường đại học sử dụng các công cụ phi tài chính để kích thích, động viên giảng viên tự nguyện, nỗ lực, phấn đấu cho sự nghiệp đào tạo, vì mục tiêu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, góp phần nâng cao chất lượng, sự thành công của trường đại học.

Thứ tư, công cụ phi tài chính được sử dụng để tạo động lực làm việc cho giảng viên

Công cụ phi tài chính mà người quản lý sử dụng để tạo động lực làm việc cho giảng viên bao gồm: Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm và định mức giảng dạy, nghiên cứu khoa học của giảng viên phù hợp với từng giảng viên; đảm bảo việc làm ổn định và phân công công việc phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo của giảng viên; đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách khách quan và công bằng; thực hiện tốt việc đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giảng viên; tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho giảng viên; tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi cho giảng viên làm việc; thực hiện công bằng trong khen thưởng, kỷ luật.

Thứ năm, các chủ thể tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính

Chủ thể tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính trong các trường đại học bao gồm: Đảng ủy; Hội đồng trường, Chủ tịch Hội đồng trường; Hiệu trưởng, các phó Hiệu trưởng; các trưởng, phó các khoa, bộ môn, tổ môn; các trưởng, phó phòng, ban, các đơn vị trong trường đại học. Tuy nhiên, vai trò của Hiệu trưởng, các phó Hiệu trưởng; các trưởng, phó các khoa, bộ môn, tổ môn là chủ thể trực tiếp trong quản lý, động viên, tạo động lực làm việc cho giảng viên.

Thứ sáu, các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính

Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính bao gồm: (i) Mức độ nỗ lực của giảng viên: Nỗ lực là mức độ cao hơn mức độ hoạt động thông thường trong công việc của giảng viên. Nỗ lực được biểu hiện bằng sự cố gắng, tích cực, hăng say, nhiệt tình, khả năng khắc phục khó khăn trong thực hiện công việc; phản ánh mức độ tiêu hao cả thể lực và trí lực của người lao động; cũng như thể hiện ở cường độ lao động để hoàn thành công việc được

giao. Đây là biểu hiện của động lực làm việc của giảng viên xuất phát từ bên trong, từ chính bản thân giảng viên khi nhận thức được đầy đủ mục đích, ý nghĩa và trách nhiệm với công việc của mình. Đánh giá mức độ nỗ lực của giảng viên giúp người quản lý có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ giảng viên với nhà trường. (ii) Sự hài lòng với công việc của giảng viên: Giảng viên có cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân không, có hài lòng với những gì mình nhận được từ phía nhà trường và người quản lý hay không, nhất là sự hài lòng về vị trí việc làm, chế độ đãi ngộ, về cách đánh giá và ghi nhận kết quả thực hiện công việc và công tác tạo động lực làm việc. Nếu hài lòng, giảng viên sẽ hứng khởi và tin tưởng để phát huy hết khả năng của mình, nỗ lực làm việc đem lại hiệu quả lao động sáng tạo cao hơn. Ngược lại, đó sẽ là sự cản trở đến hiệu quả làm việc của giảng viên. (iii) Chất lượng bài giảng, giờ giảng, cũng như chất lượng các sản phẩm khoa học mà họ nghiên cứu, cũng như việc hoàn thành hoặc hoàn thành định mức giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Người quản lý có thể tiến hành đo lường chất lượng thông qua dự giờ, nghiêm thu sản phẩm nghiên cứu khoa học, đánh giá của sinh viên, đánh giá của Hội đồng chuyên môn. (iv) Sự gắn bó của của giảng viên. Mức độ gắn bó của giảng viên với nhà trường được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với nhà trường.

2. Thực trạng và một số giải pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính trong các trường đại học hiện nay

Những năm gần đây, nhờ những thành tựu to lớn của hơn 30 năm đổi mới, giáo dục đại học nói chung và các trường đại học có nhiều cơ chế chính sách tạo động lực làm việc cho giảng viên, nhất là các trường tự chủ đại học. Ngành giáo dục, cũng như các trường đại học xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng đồng bộ, phương tiện kỹ thuật phục vụ nhiệm vụ giáo dục, đào tạo được đầu tư có chất lượng; hoàn thiện hệ thống các quy định, quy chế, cơ chế, chính sách ưu đãi cơ bản toàn diện, giải quyết được nhiều khó khăn, vướng mắc của giảng viên. Các nhu cầu về lợi ích, bao gồm cả lợi ích kinh tế - chính trị, vật chất - tinh thần của giảng viên được đáp ứng tương đối tốt. Việc tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi, thực sự trong sạch, lành mạnh được quan tâm trên thực tiễn... qua đó, đã tạo được sự đồng thuận, khơi dậy lòng tự tin, tự hào, tự trọng của giảng viên để họ khát khao cống hiến.

Tuy nhiên, một số trường đại học công lập vẫn còn giảng viên chưa đạt chuẩn (theo quy định là từ thạc sỹ trở lên, trừ một số ngành đặc thù), một số giảng viên bị chuyển từ giảng viên sang trợ giảng hoặc không bố trí đứng lớp vì không đạt chuẩn; số lượng giảng viên có trình độ tiến sĩ chiếm 22,7% (mục tiêu đến năm 2020, tỷ lệ giảng viên có trình độ

tiến sĩ ít nhất đạt 35%); còn giảng viên, nhất là giảng viên giảng dạy các học phần đặc thù rất khó hoàn thành định mức nghiên cứu khoa học, không có đề tài nghiên cứu, chưa có bài báo đăng trên tạp chí khoa học trong nước và nước ngoài, trình độ ngoại ngữ còn hạn chế... áp lực của yêu cầu về giảng dạy và nghiên cứu khoa học ngày một cao, ít có thời gian để làm nghiên cứu khác. Ngoài ra, việc đánh giá giảng viên, nâng hạng, nâng bậc lương còn dẫn đến hiện tượng cào bằng; thi đua, khen thưởng chưa kịp thời, tỷ lệ giảng viên được khen thưởng ở mức cao còn thấp so với giảng viên có chức vụ... Những biểu hiện nêu trên đã tác động tiêu cực đến tâm lý, tình cảm, hạn chế sức cống hiến, sự sáng tạo của giảng viên làm cho chất lượng, hiệu quả trong giáo dục, đào tạo chưa tương xứng với vai trò của họ.

Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho giảng viên trong các trường đại học cần lập cần có giải pháp thông qua các công cụ phi tài chính như sau:

(i) Xây dựng và hoàn thiện tiêu chuẩn vị trí việc làm, định mức giảng dạy, nghiên cứu khoa học của giảng viên. Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm và định mức giảng dạy, nghiên cứu khoa học của giảng viên sẽ có tác động đến các hoạt động của giảng viên như: đánh giá thực hiện công việc, tính lương, thưởng, vượt giờ và nó sẽ giúp công tác tạo động lực lao động đạt được hiệu quả cao. Việc xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm và định mức giảng dạy, nghiên cứu khoa học của giảng viên sẽ làm cho giảng viên hiểu rõ được nhiệm vụ, định mức, trách nhiệm của họ tại vị trí công việc mà họ đảm nhận, để họ có kế hoạch, định hướng rõ ràng về công việc của mình giúp họ có thể thực hiện công việc hiệu quả hơn.

Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm và định mức giảng dạy, nghiên cứu khoa học của giảng viên một cách khoa học, cần căn cứ vào quy định của Nhà nước (hiện nay là thực hiện theo Thông tư số 20/2020/TT-BGDĐT Ngày 27/7/2020, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định chế độ làm việc của giảng viên cơ sở giáo dục đại học). Tuy nhiên, thủ trưởng cơ sở giáo dục đại học căn cứ mục tiêu, chiến lược phát triển của trường, khoa, bộ môn, tổ môn; đặc thù của môn học, ngành học và điều kiện cụ thể của đơn vị để quyết định định mức giờ chuẩn giảng dạy của giảng viên trong một năm học cho phù hợp, trong đó nên thực hiện định mức giảng dạy ở mức thấp nhất, nhưng định mức nghiên cứu khoa học ở mức cao nhất để nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Đồng thời cũng cần định mức cụ thể cho từng đối tượng giảng dạy của giảng viên, nhất là định mức nghiên cứu khoa học, giảng viên giảng dạy các học phần đặc thù như: Học phần chủ yếu giảng lý thuyết, học phần chủ yếu thực hành, hoặc học phần về kiến thức đại cương, ngành, chuyên ngành, học phần giáo dục thể chất, ngoại ngữ, tin học, khoa học cơ bản.

(ii) Đảm bảo việc làm ổn định và phân công công việc phù hợp với trình độ, chuyên môn đào tạo của

giảng viên. Trong nhà trường, thì việc phân công, bố trí giảng dạy và nghiên cứu khoa học cho giảng viên một cách hợp lý chính là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý. Bố trí công việc cho giảng viên theo đúng với năng lực bản thân và sở trường của họ thì sẽ làm họ hứng thú với công việc, tạo động lực, phát huy hết thế mạnh bản thân và sẽ thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn. Còn nếu công việc cho giảng viên không đúng với khả năng và trình độ chuyên môn của họ thì họ không thể phát huy được sở trường của bản thân, thực hiện công việc một cách khó khăn, dẫn đến mất hứng thú với công việc, giảm động lực lao động và dẫn tới hiệu quả làm việc không cao.

Vì vậy, trước hết, người quản lý cần bố trí đủ giờ chuẩn cho giảng viên (bao gồm giờ giảng dạy, nghiên cứu khoa học và công việc khác), tránh việc thiếu giờ giảng, nhất là giờ đứng lớp, để giảng viên phải thực hiện nhiệm vụ khác quy đổi ra giờ giảng; tránh để giảng viên phải giảng dạy quá nhiều học phần mới đủ giờ đứng lớp. Người quản lý phân công nhiệm vụ cho giảng viên phù hợp với nhu cầu vật chất và tinh thần, phù hợp với tính cách và khí chất, đặc biệt là phù hợp với chuyên môn được đào tạo, năng lực, sở trường, có cân nhắc đến hứng thú và sở thích của giảng viên đối với công việc sẽ phân công cho họ. Trong việc thực hiện nhiệm vụ giảng viên cần chú ý đến tạo điều kiện, môi trường để giảng viên tham gia nghiên cứu khoa học.

Giao cho giảng viên quyền tự chủ ở mức họ có thể đảm nhận và lôi cuốn sự tham gia vào quá trình quản lý công việc. Việc phân công giảng viên cần chú ý đến chuyên môn được đào tạo, hạn chế phân công giảng dạy nhiều học phần. Để hoàn thành giờ định mức nghiên cứu khoa học, cần mở rộng hình thức sinh hoạt khoa học, nhất là xem các giờ sinh hoạt chuyên môn là hình thức sinh hoạt khoa học để giảng viên, nhất là giảng viên giảng dạy các học phần đặc thù (như: toán, giáo dục thể chất) có thể hoàn thành định mức nghiên cứu khoa học.

(iii) Đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách khách quan và công bằng. Việc này có thể tạo ra động lực lao động mạnh mẽ cho từng giảng viên. Để đánh giá kết quả thực hiện công việc một cách khách quan và công bằng, cần xây dựng tiêu chí đánh giá, tiêu chí đánh giá phải được xây dựng rõ ràng, cụ thể, có thể định lượng được và được mọi người hiểu rõ và chấp nhận; quy trình đánh giá phải được thực hiện công khai, minh bạch, có sự tham gia của chính giảng viên, của tổ chức công đoàn; kết quả đánh giá phải công khai và làm cơ sở chủ yếu khi xem xét nâng lương, tiền thưởng, thăng tiến... của giảng viên.

(iv) Thực hiện tốt việc đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giảng viên. Tạo cơ hội cho giảng viên học tập, tự học tập nâng cao chuyên môn nghề nghiệp sẽ khuyến khích về tinh thần làm việc của giảng viên, giúp giảng viên tăng tính thỏa

mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn sẽ khiến cho giảng viên tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo giảng viên sẽ cảm thấy được nhà trường tin tưởng. Đây là một động lực để giảng viên gắn bó với nhà trường và sẵn sàng đón nhận những thử thách khoa học mới, môn học mới.

Vì thế, nhà trường cần kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Đối với việc đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho giảng viên cần chú trọng đối tượng được cử đi đào tạo, bồi dưỡng và từ đó kết hợp các khóa dài hạn hoặc ngắn hạn, chính quy, tập trung hoặc vừa làm vừa học, không tập trung và việc hỗ trợ, tạo môi trường để giảng viên tự đào tạo, bồi dưỡng hoặc thông qua sinh hoạt khoa học, hỗ trợ giúp đỡ đồng nghiệp của tập thể giảng viên. Có những chế độ thưởng cho người đi học ít nhất bằng với chi phí về thời gian công sức mà họ bỏ ra trong quá trình học tập. Nhà trường cần tăng cường cử giảng viên đi tiếp cận thực tế, thực tiễn phát triển của ngành, nghề, cần tích cực tham dự và chia sẻ thông tin, kết quả nghiên cứu, tư vấn,... ở các hội thảo, hội nghị chuyên môn.

(v) Tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho giảng viên. Thăng tiến nghề nghiệp cho giảng viên bao gồm thăng hạng ngạch của giảng viên, thăng tiến về chức vụ chuyên môn, chức vụ quản lý, vị trí công việc. Khi mức sống của giảng viên ngày càng được cải thiện rõ rệt, trình độ chuyên môn của giảng viên ngày càng được nâng cao, khi họ đã thỏa mãn được các nhu cầu cơ bản về vật chất như tiền lương cơ bản, thưởng, trợ cấp, phúc lợi thì khi đó giảng viên sẽ mong muốn thể hiện bản thân để có được những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được cấp trên công nhận để giao cho thực hiện những công việc mang tính chất thử thách cao để có thể khẳng định giá trị bản thân họ, được nâng hạng ngạch. Thăng tiến chính là mốc quan trọng trong sự nghiệp của mỗi giảng viên, là phần thưởng xứng đáng cho giảng viên có cống hiến cho nhà trường, là khẳng định năng lực làm việc của giảng viên. Việc tạo cơ hội thăng tiến cho giảng viên sẽ tạo cho nhân viên động lực làm việc và làm họ gắn bó với nhà trường, gắn bó với nghề nghiệp. Nhà quản lý khi tiến bước trên con đường nghề nghiệp của mình thì cũng cần phải tạo ra hướng phát triển sự nghiệp cho những giảng viên đi sau. Nhà quản lý cần đưa ra những quyết định, những hướng đi để giảng viên biết mục tiêu phấn đấu, tạo cơ hội để giảng viên thăng tiến, bởi thăng tiến cũng là một trong những yếu tố có tác động đến động lực lao động. Nhà quản lý cần quan sát, chú ý để đề bạt và tạo cơ hội cho giảng viên được đảm nhiệm những vị trí có đòi hỏi chuyên môn cao hơn, thu nhập cao hơn, trách nhiệm và quyền hạn lớn hơn vị trí cũ của họ. Việc này làm cho giảng viên hiểu được sự ghi nhận của nhà trường đối với cố gắng của mình, với

những thành tích mà mình đã đạt được và nó cũng thể hiện sự quan tâm của nhà trường đối với những người đã cố gắng phấn đấu làm việc, phát huy hết khả năng sáng tạo, học hỏi của mình vào thực hiện công việc. Cần phải có quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến trong nhà trường để đảm bảo việc thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo tính công bằng.

(vi) Tạo môi trường sư phạm và điều kiện làm việc thuận lợi. Cần xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện, giúp đỡ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp và xây dựng phong cách của người quản lý dân chủ, biết lắng nghe và quan tâm đến giảng viên. Một trường đại học muốn hoạt động tốt thì cần có sự gắn kết giữa các cá nhân, nhất là tự trọng của mỗi giảng viên. Để xây dựng môi trường tinh thần thuận lợi, tạo sự gắn bó của giảng viên với nhà trường và sự tin tưởng, tự hào của giảng viên là một thành viên của tập thể nhà trường, cần chú trọng thực hiện các biện pháp như:

Nhà trường cần duy trì bầu không khí làm việc sư phạm, tôn trọng đạo, thầy ra thầy và trò ra trò, các cá nhân, đồng nghiệp quan tâm giúp đỡ lẫn nhau, mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau, giữa cấp trên với cấp dưới luôn luôn hài hòa, thân thiện, tôn trọng nhau, gắn kết với nhau, giúp đỡ nhau hoàn thành tốt công việc.

Cần phát huy tốt quy chế dân chủ trong trường đại học, văn hóa trường học. Bên cạnh đó, nhà trường cần chú ý quan tâm đến điều kiện làm việc của giảng viên, thường xuyên cải thiện, nâng cao điều kiện làm việc.

Người quản lý cần rèn luyện kỹ năng quan sát và lắng nghe ý kiến từ giảng viên, kịp thời phát hiện các vấn đề cần giải quyết; lãnh đạo Khoa/bộ môn/tổ môn cần quan tâm hơn nữa đến tâm tư, nguyện vọng của giảng viên trong đơn vị, tạo động cơ hội nâng cao nghiệp vụ; phối hợp chặt chẽ với các tổ chức chính trị xã hội trong trường đại học như: Công đoàn, Đoàn Thanh niên,... để tổ chức các phong trào thi đua, hoạt động vui chơi tập thể, các chuyến du lịch hoặc nghỉ mát chung vào dịp nghỉ hè, nghỉ lễ, tết; thăm hỏi giảng viên khi ốm đau, các sự kiện vui, buồn trong cuộc sống cá nhân và gia đình của họ. □

Tài liệu tham khảo

1. Luật Giáo dục đại học.
2. Nguyễn Thị Kim Ánh (2017), "Giải pháp tạo động lực cho nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Đà Nẵng dựa trên tháp nhu cầu của Maslow", *Tạp chí Tài chính*.
3. Nguyễn Thị Kim Dung (2017), Tạo động lực làm việc cho giảng viên Trường Đại học Kinh tế Nghệ An, luận án tiến sĩ, *Học viện Hành chính Quốc gia*.
4. Phạm Thị Minh Ly, Đào Thanh Nguyệt Nga (2016), "Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên đại học tại các trường đại học trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 223.
5. Nguyễn Thị Kim Ánh (2017), "Giải pháp tạo động lực cho nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Đà Nẵng dựa trên tháp nhu cầu của Maslow", *Tạp chí Tài chính*.