

QUẢN LÝ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC NỘI VỤ HÀ NỘI

ĐỖ KHÁNH NĂM*

Ngày nhận bài: 01/08/2017; ngày sửa chữa: 11/08/2017; ngày duyệt đăng: 23/08/2017.

Abstract: High quality human resource is the key factor determining the quality of training of universities. In this article, author presents some theoretical issues on working motivation of human resources. Also, the article proposes some management solutions to motivate the teaching staff at Hanoi University of Home Affairs with aim to promote creativity and dedication of teaching staff as well as attract and retain talents.

Keywords: Motivation, lecturers, Hanoi University of Home Affairs.

Trường Đại học Nội vụ Hà Nội có chức năng tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực có trình độ đại học, sau đại học trong lĩnh vực công tác nội vụ và các ngành nghề khác có liên quan; hợp tác quốc tế; nghiên cứu khoa học và triển khai áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ phục vụ phát triển KT-XH cho đất nước. Hiện nay, Nhà trường có trên 400 cán bộ, giảng viên (GV) làm việc tại các đơn vị thuộc và trực thuộc. Do đó, việc tạo động lực (ĐL) làm việc trong giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phát triển đội ngũ GV là rất quan trọng. Về bản chất, tạo DL có ý nghĩa khích lệ, động viên GV nỗ lực làm việc một cách hăng say, tích cực nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, đáp ứng nhu cầu của xã hội đang là một trong những vấn đề cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

1. DL và tạo DL lao động

1.1. Động lực lao động

Có nhiều quan niệm khác nhau về DL. Theo Daniel H. Pink: "DL là các hệ điều hành mang tính khích lệ, hay là các bộ giả thuyết và hình mẫu về cách vận hành của thế giới và cách cư xử của con người. Các hệ này vận động đằng sau hệ thống luật pháp, kinh tế và hoạt động kinh doanh của chúng ta" [1]. Nguyễn Văn Điềm - Nguyễn Ngọc "DL lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó" [2]. Bùi Anh Tuấn - Phạm Thúy Hương "DL lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của DL là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động" [3].

DL là sự thúc đẩy từ bên trong chủ thể (người lao động) hoặc do sự tác động từ bên ngoài tới chủ thể khiến họ tự nguyện nỗ lực, phấn đấu vì mục tiêu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, qua đó

góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức.

Như vậy, DL xuất phát từ bản thân của mỗi người. Khi con người ở các vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau, sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì DL của mỗi người khác nhau nên nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau để đạt được mục tiêu trong quản lý.

1.2. Tạo DL lao động

Theo giáo trình *Hành vi tổ chức* của Bùi Anh Tuấn - Phạm Thúy Hương, "Tạo DL trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp, các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được DL để làm việc" [3].

Tạo DL là những kích thích nhằm thôi thúc, khuyến khích, động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Nó có vai trò rất quan trọng trong quản trị nhân lực; tạo sự gắn kết giữa lao động với tổ chức; tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của người lao động; tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động; là nền tảng để hoàn thành chức năng, nhiệm vụ của tổ chức.

2. Đặc điểm nghề nghiệp của GV

Hiện nay, ở các trường đại học lớn ở các quốc gia phát triển, GV đại học được định nghĩa trong ba chức năng chính: 1) Nhà giáo, 2) Nhà khoa học, 3) Nhà cung ứng dịch vụ cho cộng đồng.

GV = Nhà giáo + Nhà khoa học + Nhà cung ứng dịch vụ

2.1. Giảng viên - Nhà giáo

Năng lực của GV giảng dạy ở bậc đại học nói chung tập trung vào 4 năng lực cốt lõi sau:

- *Năng lực dạy học*: Là khả năng thực hành nghề nghiệp của mình. Đã là một GV thì nhiệm vụ trung tâm phải là giảng dạy, trao và truyền tri thức cùng cách thức, phương pháp để tạo ra chân lí đó. Năng

* Trường Đại học Nội vụ Hà Nội

lực dạy học cần thể hiện thông qua hoạt động thực tiễn dạy học và được đánh giá ở nhiều tiêu chí, khía cạnh khác nhau. Muốn đạt được năng lực này, trước hết người GV phải nắm vững chuyên môn của mình, sau đó không ngừng hun đúc, trau dồi kiến thức, kĩ năng và phương pháp dạy học thông qua con đường nghiên cứu, sáng tạo và tự học.

- **Năng lực giáo dục:** Bên cạnh năng lực dạy học, GV cần có năng lực giáo dục phẩm chất, đạo đức cho sinh viên (SV), giúp họ phân biệt đúng sai và ngày càng hoàn thiện về nhân cách. Năng lực này có thể thông qua các bài học giáo dục được thuyết giảng, nhưng cũng có khi cần phải thông qua hành động thực tiễn và tấm gương của người thầy, người cô.

- **Năng lực chẩn đoán, đánh giá, tư vấn:** Đây là năng lực cần thiết giúp GV hiểu được tâm tư, tình cảm của người khác, đặc biệt là SV, từ đó có chính kiến, quan điểm lập trường về vấn đề, thậm chí đưa ra các cách thức giúp người khác giải quyết vấn đề. Muốn đạt được điều đó, cần phải có khả năng tự đặt mình vào vị trí của người khác, đóng các vai trò khác nhau trong suy nghĩ và hành động của người khác.

- **Năng lực phát triển nghề nghiệp và phát triển trường học:** Đây là việc cá nhân người GV cần nỗ lực không ngừng trong việc gây dựng sự nghiệp của mình. Việc phát triển nghề nghiệp đồng nghĩa với việc mỗi GV không ngừng rèn luyện khả năng chuyên môn, phẩm chất và năng lực để hoàn thiện chính bản thân và nghề nghiệp. Khả năng phát triển trường học được hiểu là sự quảng bá, giới thiệu hình ảnh của nhà trường đối với xã hội.

2.2. Giảng viên - Nhà khoa học

Ở vị trí này, GV thực hiện vai trò nhà khoa học với chức năng *giải thích, dự báo* các vấn đề của tự nhiên - xã hội mà loài người và khoa học chưa có lời giải. Nghiên cứu khoa học, tìm cách ứng dụng các kết quả nghiên cứu khoa học về thực tiễn đời sống và công bố các kết quả nghiên cứu cho cộng đồng (cộng đồng khoa học, xã hội nói chung, trong nước và quốc tế) là ba chức năng chính của một nhà khoa học. Từ đây có hai xu hướng nghiên cứu chính: *nghiên cứu cơ bản* (basic research) và *nghiên cứu ứng dụng* (applied research). Khác với nghiên cứu cơ bản mang tính giải thích và dự báo các vấn đề chưa khai phá của tự nhiên và xã hội, nghiên cứu ứng dụng là loại nghiên cứu hướng đến việc ứng dụng các kết quả của nghiên cứu cơ bản vào giải quyết các vấn đề cụ thể của xã hội. Thông thường, nghiên cứu cơ bản được coi là vai trò chính của các GV đại học. Còn nghiên cứu ứng dụng mang tính công nghệ thường là kết quả của mối liên kết giữa các nhà khoa học và nhà ứng dụng (các

doanh nghiệp, các tổ chức xã hội). Do vậy, nghiên cứu ứng dụng thường có màu sắc của các dự án tư vấn được đặt hàng bởi cộng đồng doanh nghiệp (và do doanh nghiệp tài trợ).

Nghiên cứu khoa học phải đi kèm với công bố kết quả nghiên cứu. Điều này có hai ý nghĩa. *Thứ nhất*, công bố kết quả nghiên cứu trên các tạp chí chuyên ngành uy tín chính là thước đo chất lượng có ý nghĩa nhất đối với một công trình nghiên cứu. *Thứ hai*, chỉ khi được công bố rộng rãi và đi vào ứng dụng nghiên cứu khoa học mới hoàn thành sứ mệnh xã hội của mình. Như vậy, trong vai trò nhà khoa học, GV đại học không chỉ phải nắm vững kiến thức chuyên môn, phương pháp nghiên cứu mà còn phải có kĩ năng viết báo khoa học.

2.3. Giảng viên - Nhà cung ứng dịch vụ cho xã hội

Đây là một vai trò mà rất nhiều GV đại học Việt Nam đang thực hiện - đó cũng là một vị trí mà xã hội đánh giá cao và kì vọng ở các GV. Ở vai trò này, GV cung ứng các dịch vụ của mình cho nhà trường, cho SV, cho các tổ chức xã hội - đoàn thể, cho cộng đồng và cho xã hội nói chung. Cụ thể đối với nhà trường và SV, một GV cần thực hiện các dịch vụ như tham gia công tác quản lí, công việc hành chính, tham gia các tổ chức xã hội, cố vấn cho SV, liên hệ thực tập, tìm việc làm cho SV... Với chuyên ngành của mình, GV làm phản biện cho các tạp chí khoa học, tham dự việc tổ chức các hội thảo khoa học.

Đối với cộng đồng, GV trong vai trò của một chuyên gia cũng thực hiện các dịch vụ như tư vấn, cung cấp thông tin, viết báo. Trong chức năng này, GV đóng vai trò là cầu nối giữa khoa học và xã hội, để đưa nhanh các kiến thức khoa học vào đời sống cộng đồng. Viết báo thời sự (khác với báo khoa học) là một chức năng khá quan trọng và có ý nghĩa lớn trong việc truyền bá kiến thức khoa học và nâng cao dân trí.

Trong môi trường có tính học thuật cao như các trường đại học, yêu cầu đội ngũ GV đại học làm việc mang tính độc lập, tính hàn lâm và có khả năng sáng tạo, thể hiện ở quan điểm và phương pháp nghiên cứu. Những đặc điểm này là cơ sở then chốt giúp các nhà quản lí tìm ra giải pháp tạo ĐL thích hợp để thúc đẩy sự nỗ lực của GV trong việc sản sinh tri thức khoa học và truyền đạt cho người học.

3. Một số giải pháp quản lí tạo ĐL làm việc cho GV

3.1. Hoàn thiện chính sách về thu nhập. Giải quyết tốt chính sách lương, thưởng, chính sách về bảo hiểm xã hội, chính sách về các khoản phụ cấp,...

cho đội ngũ GV, đó chính là cái gốc của vấn đề, là điều kiện tiên quyết để nâng cao tính tích cực lao động cho họ trong quá trình làm việc. Trách nhiệm và quyền lợi là không thể tách rời, coi trọng hoặc xem nhẹ mặt nào cũng sẽ dẫn đến những sai lầm. Chưa thể nói tới việc đòi hỏi một GV hết lòng vì công việc, tận tâm tận lực với công việc, một khi nhà trường chưa quan tâm giải quyết thỏa đáng các chế độ chính sách cho họ ở mức đủ để sống. Để chính sách đãi ngộ đạt hiệu quả, cần được xây dựng theo các nguyên tắc: Có sự thay đổi về lợi ích của người được hưởng; Có tác động đủ lớn để khuyến khích GV tích cực làm việc trong công tác giảng dạy và nghiên cứu khoa học; Các chính sách phải được công khai, minh bạch để toàn bộ GV đều hiểu rõ về chính sách đãi ngộ; Phải công bằng và hợp lí, đơn giản dễ thực hiện. Ngoài ra, quy chế, quy định chế độ, phúc lợi còn hướng tới việc thu hút và “giữ chân” những nhân tài, đồng thời phát triển một hệ thống khen thưởng và công nhận cho phép tối ưu hóa các động cơ ở các phương diện khác của cá nhân hướng tới mục tiêu chung của nhà trường. Một hệ thống phúc lợi tốt sẽ tạo ra một “đòn bẩy” mạnh mẽ khiến GV tích cực làm việc nhằm nâng cao chất lượng đào tạo của nhà trường.

3.2. Tạo điều kiện làm việc và xây dựng văn hóa tổ chức. Nhà trường cần cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cho đội ngũ GV trong quá trình làm việc. Đặc điểm lao động của đội ngũ GV là hoạt động trí óc, sáng tạo tri thức; do đó, điều kiện làm việc thích hợp trước hết phải tạo sự thoải mái và giúp họ tập trung suy nghĩ là hết sức cần thiết. Bên cạnh đó các điều kiện về phương tiện làm việc như: máy tính, mạng internet, mạng wifi, máy chiếu, ampli, loa đài, các tài liệu tham khảo, giáo trình... cần phải trang bị đầy đủ, thuận tiện cho việc nghiên cứu và cập nhật thông tin khoa học.

“Văn hóa tổ chức” là hệ thống những niềm tin, giá trị, chuẩn mực, thói quen và truyền thống hình thành trong quá trình phát triển của nhà trường, được các thành viên trong nhà trường thừa nhận, làm theo và được thể hiện trong các hình thái vật chất và tinh thần, từ đó tạo nên bản sắc riêng của mỗi trường.

Văn hóa của một trường đại học được tạo nên từ không khí hoạt động khoa học. Không khí hoạt động khoa học sôi nổi sẽ tạo nên nét văn hóa mạnh, ngược lại không khí hoạt động khoa học thiếu sôi nổi tạo nên nét văn hóa yếu. Văn hóa mạnh hấp dẫn nhân tài và thúc đẩy niềm say mê nghiên cứu khoa học. Do đó, trong công tác tạo ĐL, cần xây dựng và duy trì một nền văn hóa mạnh trong lòng những người làm khoa học của trường.

Xây dựng văn hóa tổ chức nhằm tạo ĐL làm việc cho GV hướng tới mục đích: Tạo môi trường thuận lợi và khơi dậy ĐL làm việc cho tập thể sư phạm nói chung và GV của nhà trường nói riêng. Khuyến khích sự tích cực, nhiệt huyết, tinh thần ham học hỏi và tiềm năng của GV. Hạn chế những tiêu cực và xung đột, hỗ trợ điều phối và kiểm soát. Từ đó, góp phần nâng cao chất lượng công tác của GV, đồng thời xây dựng môi trường sư phạm lành mạnh, hiện đại, mang lại sự hỗ trợ thuận lợi nhất cho các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ cộng đồng của GV.

Thiết lập văn hóa nhà trường, là yếu tố tác động rất lớn đối với tập thể GV. Đây là môi trường và cũng là phương tiện để mỗi GV xác định các mục đích công hiến, động cơ và thái độ tích cực trong công tác giảng dạy. Đồng thời có cơ hội thể hiện năng lực của bản thân, cơ hội học hỏi cũng như nhận được sự hỗ trợ hữu ích từ tập thể GV trong nhà trường trong việc phát triển nghề nghiệp của cá nhân, đặc biệt đối với các GV trẻ.

3.3. Chú trọng đào tạo bồi dưỡng và khả năng thăng tiến trong công việc. Đối với môi trường làm việc hiện nay của nhà trường, sự phát triển về trình độ (học hàm, học vị) là thước đo đánh giá năng lực khoa học của GV. Vì vậy, tạo mọi điều kiện thuận lợi về cơ chế, chính sách, cử GV đi đào tạo ở trong nước và ngoài nước để GV được học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ sư phạm, trình độ lý luận chính trị, năng lực nghiên cứu khoa học, cũng góp phần tạo ĐL cho GV tích cực làm việc.

Thăng tiến trong công việc là sự phát triển trong nấc thang nghề nghiệp, thể hiện nhu cầu được công nhận, được khẳng định. Theo nghiên cứu của Frederick Herzberg, thăng tiến thuộc nhóm yếu tố thỏa mãn, có tính khuyến khích người lao động nỗ lực trong công việc. Trong thực tế, một GV giỏi thường có tinh thần cầu tiến, họ luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. Vì vậy, nhà trường cần chú trọng phát triển GV cốt cán và đội ngũ kế cận trong công tác quy hoạch cán bộ của tổ chức. Xây dựng chế độ thăng tiến giúp GV xác định các mục tiêu phấn đấu cụ thể, giúp nhà trường định hướng phát triển đội ngũ GV cốt cán, có trình độ cao. Đồng thời, tổ chức luôn có được đội ngũ cán bộ kế cận đủ năng lực tạo cho nhà trường phát triển trong tư thế ổn định và bền vững.

3.4. Tổ chức đánh giá kết quả thực hiện các nhiệm vụ của GV theo đúng quy trình

Kiểm tra, đánh giá nhằm kịp thời ngăn chặn những hạn chế, sai sót và là cơ sở để làm tốt công tác tuyên

(Xem tiếp trang 74)

văn minh, cảnh quan đẹp, phục vụ tốt, tạo thuận lợi cho học viên học tập, nghiên cứu. Vì vậy, các Trung tâm cần khai thác được thế mạnh và khắc phục hạn chế, khó khăn của địa phương để tổ chức có hiệu quả các hoạt động ĐT, BD của Trung tâm.

Sinh thời, Chủ tịch Hồ Chí Minh đã coi CB là vấn đề quan trọng gắn liền với sự thành công hay thất bại của sự nghiệp cách mạng. Trong giai đoạn hiện nay, xây dựng và phát triển đội ngũ CB là nhiệm vụ mang tính chất chiến lược của Đảng và Nhà nước ta, nhất là phải đáp ứng yêu cầu về chất lượng CB phục vụ phát triển KT-XH trong thời kì mới. Với vị trí, vai trò đặc biệt quan trọng của MTTQ trong giai đoạn hiện nay, đội ngũ CB MTTQ cần ngày càng nâng cao trình LLCT, vững vàng về chuyên môn NV, có năng lực hoạt động thực tiễn cao. Vì vậy, việc QL BD LLCT và chuyên môn NV cho đội ngũ CB MTTQ nói chung, CB MTTQ cấp cơ sở nói riêng để hoàn thành tốt nhiệm vụ trong tình hình mới là rất cần thiết. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Chính phủ (2010). *Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 về đào tạo, bồi dưỡng công chức.*
- [2] Ban Bí thư Trung ương (khoá VII). *Quyết định số 100-QĐ/TW ngày 03/6/1995 “về việc tổ chức Trung tâm Bồi dưỡng chính trị cấp huyện”.*
- [3] Ban Bí thư Trung ương. *Quyết định số 185-QĐ/TW ngày 03/9/2008 về chức năng, nhiệm vụ, tổ chức bộ máy của trung tâm bồi dưỡng chính trị huyện, quận, thị xã, thành phố thuộc tỉnh.*
- [4] Ban Chấp hành Trung ương. *Quy chế về việc giảng dạy và học tập của Trung tâm bồi dưỡng chính trị cấp huyện* (ban hành kèm theo Quyết định số 1853-QĐ/BTGTW ngày 04/3/2010 của Trưởng ban Tuyên giáo Trung ương).
- [5] Ban Bí thư Trung ương. *Kết luận số 94-KL/TW ngày 28/3/2014 về việc tiếp tục đổi mới việc học tập lí luận chính trị trong hệ thống giáo dục quốc dân.*
- [6] Ban Chấp hành Trung ương. *Kết luận số 181-TB/TW về đổi mới và nâng cao chất lượng hoạt động của trường chính trị cấp tỉnh và trung tâm bồi dưỡng chính trị cấp huyện.*
- [7] Quốc hội (2015). *Luật Mặt trận Tổ quốc Việt Nam.*

Quản lí tạo động lực làm việc...

(Tiếp theo trang 62)

dương, khen thưởng, nhân rộng điển hình, tạo ĐL thúc đẩy năng lực công tác của GV. Tổ chức tốt công tác kiểm tra, đánh giá sẽ mang lại tính hiệu quả và tiết kiệm các nguồn lực cho nhà trường, đồng thời tạo nên tính chuyên nghiệp và là ĐL thúc đẩy cá nhân GV tiến bộ và phát triển. Vì vậy, nhà trường cần xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá; quy trình kiểm tra, đánh giá thực hiện các nhiệm vụ của GV một cách khoa học. Trong đó, cần xây dựng một hệ thống các tiêu chí kiểm tra, đánh giá phù hợp với đặc thù của từng nhiệm vụ, tính “trọng số” đối với những tiêu chí có liên quan đến đổi mới phương pháp giảng dạy và công trình nghiên cứu khoa học; đổi mới các hình thức kiểm tra, đánh giá để đảm bảo tính khách quan, công bằng. Chú trọng đổi mới các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện các nhiệm vụ của GV, trong đó tập trung vào phương pháp quản trị mục tiêu giúp họ hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

3.5. Hoàn thiện hệ thống đánh giá công tác thi đua, khen thưởng đối với GV

Hoàn thiện hệ thống đánh giá công tác thi đua, khen thưởng nhằm thúc đẩy phong trào phát triển đi lên, hướng tới thực chất “khen đúng, thưởng xứng” sẽ tạo cho đội ngũ GV tích cực hăng say làm việc. Nhà trường cần tạo phong trào sâu rộng, thực hiện tốt quy

chế, quy định khen thưởng; đồng thời thiết lập cơ chế thực hiện đảm bảo tính khách quan, công bằng trong công tác thi đua, khen thưởng. Thông qua các phong trào thi đua và thực hiện pháp luật về các hình thức khen thưởng sẽ phát huy tính tích cực, chủ động, sáng tạo của đội ngũ GV góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm của GV trong quá trình làm việc.

Đối với Trường Đại học Nội vụ Hà Nội, công tác tạo ĐL làm việc có vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy GV làm việc. Vì vậy, Ban Giám hiệu nhà trường cần đặc biệt quan tâm tới công tác tạo ĐL làm việc cho đội ngũ GV nhằm phát huy sức mạnh nội lực của họ, từ đó tạo nên sức mạnh của tập thể, góp phần làm tăng chất lượng, hiệu quả thực hiện các nhiệm vụ của GV. □

Tài liệu tham khảo

- [1] Daniel H.Pink (2013). *Động lực chèo lái hành vi.* NXB Lao động - Xã hội.
- [2] Nguyễn Văn Điềm - Nguyễn Ngọc Quân (2010). *Quản trị nhân lực.* NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3] Bùi Anh Tuấn - Phạm Thuý Hương (2009). *Hành vi tổ chức.* NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [4] Bộ Chính trị (2004). *Nghị quyết số 42-NQ/TW ngày 30/11/2004 về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lí thời kì đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.*
- [5] Bộ GD-ĐT (2014). *Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT ngày 31/12/2014 Quy định chế độ làm việc đối với giảng viên.*