

## GIẢI PHÁP ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIÁNG VIÊN KHỐI CÁC TRƯỜNG CAO ĐẲNG VÀ ĐẠI HỌC

TS. NGUYỄN THỊ THU HÀ <sup>(1)</sup>

### TÓM TẮT

*Công tác tạo động lực làm việc cho giảng viên được xem vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật. Hoạt động này đòi hỏi phải vận dụng hợp lý các phương pháp, quy luật, các mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên nó để kích hoạt khả năng lao động, sáng tạo, góp phần nâng cao năng suất và chất lượng giảng dạy của giảng viên. Xã hội luôn vận động, phát triển không ngừng, do vậy công tác tạo động lực làm việc cho giảng viên cũng cần đổi mới. Bài viết này gợi ra những giải pháp nhằm bổ sung, hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho giảng viên gắn với điều kiện thực tế hiện nay.*

**Từ khóa:** tạo động lực làm việc; giảng viên.

### 1. Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho giảng viên

Động lực xuất hiện do nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu của con người, là yếu tố thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó. Theo Từ điển tiếng Việt, *động lực* là cái thúc đẩy con người phát triển. Động lực là tất cả những gì làm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

Từ điển tiếng Anh (Longman Dictionary) cho rằng: “Động lực làm việc là một động lực kích thích hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi”. Theo nhóm tác giả Giáo trình “Hành vi tổ chức” cho rằng: “Động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng

nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động”<sup>(1)</sup> Hai cách hiểu trên về “động lực làm việc” giống nhau ở điểm: bản chất của động lực làm việc là sự kích thích, thôi thúc từ bên trong con người, thúc đẩy họ hành động để đạt mục tiêu. Như vậy, động lực làm việc là những yếu tố bên trong kích lệ con người nỗ lực, say mê làm việc với năng suất, hiệu quả cao để đạt được mục tiêu nào đó.

Cần phân biệt “động lực làm việc” và “động cơ làm việc” vì hai khái niệm này có điểm giống nhau: đều là yếu tố bên trong thôi thúc con người thực hiện mục tiêu - song “động cơ làm việc” là mục đích làm việc, là cái có trước, nằm bên trong suy nghĩ của mỗi con người. Còn “động lực làm việc” phải thông qua các biện pháp, phương tiện, công cụ; là cái có sau. Vì thế,

<sup>(1)</sup> Bùi Anh Tuấn, Phạm Thủy Hương: *Hành vi tổ chức*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2009, trang 85

muốn tạo động lực làm việc, người lãnh đạo, quản lý phải nắm bắt được "động cơ làm việc" của người lao động, từ đó có các biện pháp để tăng cường hiệu quả công việc.

Do vậy, tạo động lực làm việc trước hết là việc sử dụng hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý của người lãnh đạo tác động tới con người, nhằm làm cho họ có nhiệt huyết làm việc, thúc đẩy nhân viên nhiệt tình hơn với công việc và đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

So với doanh nghiệp, hoạt động nghề nghiệp của giảng viên ít được tạo động lực thông qua phần thưởng vật chất mà họ được khuyến khích làm việc nhiều hơn bởi các yếu tố tinh thần như lòng tự hào, ý thức trách nhiệm và niềm tin. Sự tác động của môi trường làm việc tới giảng viên thường mạnh hơn sự tác động của môi trường làm việc tới người làm việc ở doanh nghiệp. Cách thức tạo động lực làm việc cho giảng viên mang những đặc trưng riêng so với doanh nghiệp. Có những biện pháp tạo động lực phù hợp với doanh nghiệp nhưng không có hiệu quả khi áp dụng ở các trường cao đẳng, đại học.

Tạo động lực làm việc cho giảng viên là một trong những hoạt động của hiệu trưởng các trường cao đẳng, đại học thông qua việc sử dụng hệ thống chính sách, biện pháp mang đặc trưng riêng tác động đến giảng viên để khai thác năng lực, trình độ của họ nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc, hướng tới mục tiêu chung của các trường.

## **2. Thực trạng việc tạo động lực cho giảng viên**

Những năm gần đây, đội ngũ giảng viên được quan tâm nhiều hơn ở nhiều phương diện, cả về vật chất và tinh thần. Các trường với cơ sở hạ tầng, phương tiện kỹ thuật phục vụ giảng dạy đã được đầu tư có chất lượng. Hệ thống văn bản quy phạm pháp luật, các quy định, quy chế, cơ chế, chính sách về cơ bản đã hoàn thiện. Các lợi ích kinh tế - chính trị, vật chất - tinh thần cho đội ngũ giảng viên được đáp ứng tương đối tốt. Môi trường làm việc thuận lợi, thực sự trong sạch,

lành mạnh, tạo được sự đồng thuận, khơi dậy lòng tin, tự hào, tự trọng để họ cống hiến. Tự nhiên, công tác tạo động lực làm việc cho giảng viên còn gặp những hạn chế cơ bản:

*Thứ nhất*, đòi hỏi về chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học đối với giảng viên ngày một cao song thu nhập của giảng viên cao đẳng, đại học nhìn chung còn thấp. Thông tư số 47/2014/TT-BGDĐT của Bộ Giáo dục và Đào tạo quy định chế độ làm việc như sau: "Tổng quỹ thời gian làm việc của giảng viên trong một năm học để thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, nghiên cứu khoa học, học tập bồi dưỡng và các nhiệm vụ khác trong nhà trường là 1.760 giờ sau khi trừ số ngày nghỉ theo quy định". Căn cứ Quy định về việc thực hiện chế độ tuần làm việc 40 giờ để quy ra tổng thời gian làm việc của giảng viên trong một năm học là 1.760 giờ. Trong một năm học, mỗi giảng viên phải hoàn thành các nhiệm vụ: giảng dạy (270 giờ chuẩn, trong đó, giờ chuẩn trực tiếp trên lớp chiếm tối thiểu 50% định mức quy định), nghiên cứu khoa học (ít nhất 1/3 tổng quỹ thời gian làm việc trong năm học), học tập bồi dưỡng và các nhiệm vụ khác trong nhà trường với tổng quỹ thời gian làm việc trong một năm học là 1.760 giờ. Giảng dạy là một lao động trí óc khá đặc biệt nhưng việc nâng lương, nâng bậc lương đối với giảng viên chưa thực sự phù hợp. Do vậy, trường không thể thực hiện chế độ khuyến khích, thu hút người tài, có trình độ cao đến làm việc nếu vẫn tiếp tục tuân theo cơ chế tiền lương, thang bảng lương còn mang tính cào bằng như hiện nay.

*Thứ hai*, ở nhiều trường, cơ sở vật chất chưa đảm bảo cho công tác giảng dạy, thiếu trang thiết bị dạy học như máy chiếu, máy tính, thiết bị thí nghiệm,... ảnh hưởng đến chất lượng giảng dạy cũng như động lực làm việc của giảng viên. Công tác bồi dưỡng giảng viên ở một số trường chưa được thực hiện thường xuyên. Giảng viên còn bị phân tán vì những sự vụ hoặc kiêm nhiệm nhiều công việc khác trong trường khiến họ khó tập trung toàn tâm toàn ý với công việc

chuyên môn. Những vấn đề này làm hạn chế sự cống hiến, sáng tạo của đội ngũ giảng viên; làm giảm chất lượng, hiệu quả giảng dạy.

### **3. Giải pháp để tạo động lực làm việc cho giảng viên**

#### **3.1. Giải pháp về cơ chế chính sách và sự quan tâm của xã hội**

##### **3.1.1. Hoàn thiện thể chế, chính sách và hệ thống pháp luật liên quan đến hoạt động tạo động lực làm việc cho giảng viên**

Nhà nước cần tiếp tục sửa đổi, điều chỉnh, hoàn thiện thể chế liên quan đến các hoạt động tạo động lực cho giảng viên. Việc hoàn thiện hệ thống những văn bản pháp luật của cơ quan nhà nước là giải pháp có ý nghĩa quan trọng. Những văn bản pháp luật liên quan đến tạo động lực làm việc cho giảng viên được xem là tiền đề cho việc thực hiện đúng, đủ và kịp thời các hoạt động liên quan đến động lực làm việc cho giảng viên tại các trường. Hệ thống văn bản pháp luật nếu thiếu, sai hay chưa cụ thể, rõ ràng cũng đều gây khó khăn, ảnh hưởng đến việc thực thi hoạt động tạo động lực làm việc cho các trường. Ảnh đạo các trường cần cập nhật thường xuyên và áp dụng có hiệu quả những quy định mới.

##### **3.1.2. Duy trì sự tôn trọng và quan tâm của xã hội về giá trị nghề nghiệp của giảng viên**

Giảng viên sẽ làm việc tích cực hơn khi nghề nghiệp của họ được xã hội coi trọng và tôn vinh. Họ phải cần được tôn trọng và có những đãi ngộ xứng đáng với những cống hiến của họ đã bỏ ra, làm được như vậy, giảng viên sẽ nhiệt tình hơn trong giảng dạy. Muốn duy trì được sự tôn trọng và quan tâm của xã hội, giảng viên phải hướng đến các giá trị như: trách nhiệm, liêm chính, khách quan, công bằng, sáng tạo, uy tín, tuân thủ luật pháp, hướng đến mục tiêu giảng dạy chuyên nghiệp, hiệu quả.

### **3.2. Giải pháp về phía hệ thống trường học**

#### **3.2.1. Đối với lãnh đạo**

Xây dựng quan điểm, tư tưởng lãnh đạo hiện đại, hợp lý; phát huy vai trò lãnh đạo với phong

cách dân chủ

Phong cách lãnh đạo dân chủ, phù hợp luôn là mục tiêu hướng tới của các trường cao đẳng, đại học. Hiệu trưởng cần biết tranh thủ ý kiến giảng viên, để giảng viên tham gia vào việc tham mưu và soạn thảo các quyết định, tạo những điều kiện thuận lợi cho giảng viên phát huy sáng kiến, tham gia vào việc lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch; đồng thời tạo không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản lý. Hiệu trưởng cần quan tâm, chăm lo đến các nhu cầu chính đáng của giảng viên, tạo dựng niềm tin, môi trường làm việc phấn khởi, hăng say cho giảng viên và hơn hết là tạo ra một động lực làm việc thật sự cho giảng viên.

Khen thưởng, đánh giá đúng cùng là yêu cầu quan trọng đối với hiệu trưởng. Khi hiệu trưởng đánh giá, khen thưởng và xử phạt đúng quy định, khách quan và đúng mức thì sẽ khích lệ được giảng viên hăng say giảng dạy một cách nghiêm túc và chất lượng hơn. Chính vì vậy, cần:

Nâng cao nhận thức của giảng viên về công tác thi đua - khen thưởng. Phải khen thưởng theo nguyên tắc: Chính xác, công khai, công bằng, kịp thời.

Luôn đổi mới phong trào thi đua - khen thưởng. Đổi mới hình thức tổ chức phát động thi đua, đảm bảo thiết thực, hiệu quả; tránh phô trương, hình thức. Mục tiêu thi đua phải gắn với nhiệm vụ giảng dạy, với mục đích, yêu cầu chung của trường. Chuyển từ khen thưởng cuối năm là chủ yếu, sang khen thưởng thường xuyên, đột xuất. Khen thưởng và công nhận thành tích của người làm việc xuất sắc bằng vật chất và tinh thần không chỉ có ý nghĩa động viên một cá nhân mà sẽ tác động đến các giảng viên để họ noi theo, hoàn thiện bản thân.

#### **Công nhận những đóng góp của giảng viên**

Đây là một trong những hoạt động quan trọng trong việc xây dựng một quan điểm hiện đại, hợp tình, hợp lý của hiệu trưởng; góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm cho giảng viên. Giảng viên thường thiếu động lực làm việc nếu

mọi nỗ lực làm việc của họ không được ghi nhận. Khi được đánh giá đúng mức và được trân trọng, họ sẽ cống hiến không ngừng. Những đóng góp của giảng viên cần được tổ chức và cấp trên công nhận bằng nhiều hình thức khác nhau như: khen thưởng, giao việc hoặc giao quyền nhiều hơn. Tuy nhiên, để thực hiện tốt những hoạt động này, cần xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá khoa học và khách quan.

#### *Tạo cơ hội thăng tiến cho giảng viên*

Theo hệ thống bậc thang nhu cầu của học thuyết Abraham Maslow và thực tiễn cuộc sống bất kỳ ai cũng đều có nhu cầu được thăng tiến trên con đường chức nghiệp trong quá trình làm việc và phấn đấu; có địa vị xã hội, muốn thể hiện mình và muốn được xã hội tôn trọng. Để làm tốt việc tạo cơ hội thăng tiến cho giảng viên có năng lực, cần thực hiện một số giải pháp sau:

1) Quy hoạch, bổ nhiệm giảng viên dựa trên tiêu chí năng lực phù hợp và cạnh tranh khách quan để tìm ra được người thực sự xứng đáng và đảm bảo tính công bằng. Từ quan điểm này, các giảng viên trẻ sẽ có động lực, cố gắng thể hiện bản thân, phát huy năng lực để được đưa vào quy hoạch, bổ nhiệm.

2) Tôn trọng quy hoạch. Việc bổ nhiệm giảng viên phải đúng quy hoạch ban đầu, giảng viên trong trường nên được ưu tiên hàng đầu, thể hiện sự ghi nhận qua quá trình lao động cống hiến của giảng viên.

Trong quy hoạch giảng viên cần lưu ý:

Thiết kế nhiều loại hình quy hoạch: những giảng viên có tài năng nhưng không muốn hoặc không có sở trường lãnh đạo, quản lý thì cần bồi dưỡng họ thành các chuyên gia trong các lĩnh vực cụ thể.

Khắc phục quan điểm máy móc, gàn độn trong công tác quy hoạch giảng viên bằng cách quy hoạch theo quan điểm "mềm": chính sách tiến cử, thăng chức vượt cấp nhằm trọng dụng, không bỏ sót nhân tài.

Bảo đảm dân chủ, công bằng, công khai trong công tác quy hoạch giảng viên. Thực tế

cho thấy, việc công khai quy hoạch là đúng đắn, có nhiều ưu điểm. Nó tạo điều kiện cho mọi người giám sát, giúp đỡ giảng viên để họ có định hướng phấn đấu, phát triển.

Bảo đảm tính cạnh tranh trong công tác bổ nhiệm giảng viên đã quy hoạch. Cạnh tranh chủ yếu là thông qua hình thức đánh giá kết quả, thành tích công tác của giảng viên quy hoạch. Tiêu chí năng lực, hiệu quả hoạt động thực tiễn là cơ sở quan trọng để xem xét bổ nhiệm giảng viên. Cần tạo điều kiện và cơ hội cho giảng viên thăng tiến bằng thi tuyển cạnh tranh đối với một số chức danh lãnh đạo, quản lý, tạo ra sự công bằng cho tất cả mọi người, nâng cao chất lượng, hiệu quả của công tác quy hoạch giảng viên.

#### *Đảm bảo hợp lý trong phân công, bố trí công việc cho giảng viên*

Khi giảng viên được giao công việc phù hợp với khả năng, sở trường, họ sẽ phát huy năng lực tối đa và đem lại hiệu quả công việc tốt nhất. Vì vậy, bên cạnh chuyên môn, các trường cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của họ để sắp xếp giảng dạy cho phù hợp. Cần chú ý vào danh mục vị trí việc làm, mức độ phức tạp của công việc để bố trí, sử dụng giảng viên và có chế độ đãi ngộ phù hợp.

Phân tích công việc của giảng viên làm cơ sở để bố trí, phân công công việc khoa học, hợp lý.

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho giảng viên. Nhờ có phân tích công việc mà giảng viên có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình. Bản phân tích càng rõ ràng, chặt chẽ thì càng tạo động lực mạnh mẽ cho giảng viên làm việc. Hiệu trưởng cần chỉ đạo xây dựng được hai tài liệu cơ bản là Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc giúp cho giảng viên nắm bắt được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn/trách nhiệm của họ khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp giảng viên nhận thấy được nhà trường đánh giá họ một cách đúng

lần, khách quan nhất.

*Thường xuyên thay đổi cách thức tạo động lực làm việc*

Các yếu tố tuổi tác, giới tính, trình độ học vấn, điều kiện kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp tới nhu cầu làm việc của giảng viên. Việc xuất hiện những nhu cầu làm việc sẽ dẫn đến những động lực làm việc cũng khác nhau. Hiệu trưởng cần chú trọng đến yếu tố này để xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc cho giảng viên sao cho phù hợp và hiệu quả.

*Hiện đại, chuyên nghiệp hóa đội ngũ giảng viên để bắt kịp xu thế của thời đại*

Việc xây dựng một đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp, hiện đại, phù hợp với xu thế hội nhập hiện nay là một yêu cầu bức thiết. Bản thân giảng viên sẽ cảm thấy phấn khởi, năng động và có động lực làm việc cao hơn trong môi trường chuyên nghiệp. Các trường cần đầu tư ứng dụng khoa học - kỹ thuật, công nghệ thông tin vào hoạt động giảng dạy nhằm mang lại nhiều kết quả tích cực, nâng cao hiệu quả. Tập trung cải thiện công tác quản lý, điều hành giảng viên thông qua website và phần mềm để giao tiếp trực tiếp với giảng viên... Tiến hành bồi dưỡng đội ngũ giảng viên để đáp ứng sự đòi hỏi của yêu cầu mới, phù hợp với đặc thù lĩnh vực.

Mỗi trường cần xây dựng và hoàn chỉnh bản quy chế làm việc một cách khoa học và sát với thực tiễn. Điều này giúp đem lại hiệu quả trong quản lý giảng viên cũng như xây dựng được môi trường làm việc chuyên nghiệp tại đơn vị. Một môi trường chuyên nghiệp luôn là động lực quan trọng để giảng viên giảng dạy và làm việc hiệu quả.

**3.2.2. Đối với giảng viên**

*Cụ thể hóa mục tiêu cá nhân và xác định cách thức thực hiện*

Mỗi giảng viên có các mục tiêu khác nhau. Xác định rõ mục tiêu công việc là yếu tố quan trọng giúp họ có động lực để phấn đấu, chủ động tìm cách đạt được mục tiêu đó. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá cao hoặc quá thấp, chỉ mang

tính hình thức không thể thực hiện được thì sẽ gây tâm lý chán nản và mất động lực làm việc. Vì vậy, cần căn cứ vào mục tiêu của trường, các chỉ tiêu đánh giá khen thưởng cuối năm để mỗi giảng viên phải đề ra những mục tiêu hoạt động cho cá nhân.

*Chủ động nâng cao khả năng và kinh nghiệm giảng dạy*

Giảng viên cần chủ động, tích cực học tập, rèn luyện và phát triển chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp. Giảng viên là những người có trình độ cao, nhận thức sâu rộng. Tuy nhiên, kiến thức luôn thay đổi theo thời gian nên cần thường xuyên, liên tục học tập, bồi dưỡng và tự bồi dưỡng những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật để phục vụ tốt cho giảng dạy. Có nhiều hình thức để nâng cao trình độ, năng lực, kỹ năng cho giảng viên, chẳng hạn như: tham gia đào tạo, bồi dưỡng tại các cơ sở đào tạo; tự đào tạo, bồi dưỡng thông qua việc giảng dạy thực tế, thông qua hội thảo khoa học, trao đổi kinh nghiệm; tranh thủ các cơ hội để phát triển năng lực,...

Giảng viên phải thường xuyên tự đánh giá bản thân trong quá trình giảng dạy. Tự đánh giá là quá trình nhìn lại, đánh giá lại những kiến thức, kỹ năng để xem những kiến thức, kỹ năng đó có còn phù hợp với thời đại không. Việc tự đánh giá giúp mỗi giảng viên biết được họ đã làm được gì, kết quả ra sao trong hoạch định của bản thân. Từ đó, họ có những chuẩn bị tốt nhất về tinh thần, vật chất để hoàn thiện kế hoạch cá nhân của mình. Thông qua những văn bản quy định về công tác đánh giá, giảng viên sẽ đưa ra những tiêu chí tự đánh giá bản thân.

**3.3. Triển khai, thực hiện hiệu quả các chính sách tạo động lực làm việc cho giảng viên**

**3.3.1. Đảm bảo chế độ đãi ngộ khoa học, hợp lý**

Để cải thiện thu nhập và chế độ đãi ngộ tạo động lực làm việc cho giảng viên, cần lưu ý: thay thế việc trả lương bình quân bằng trả lương theo năng lực, trình độ, kỹ năng; theo năng suất.

hiệu quả công việc và mức độ hoàn thành công việc. Cần quản lý chi tiêu để tiết kiệm kinh phí và lấy nguồn đó tăng thêm thu nhập cho giảng viên. Có thể tiết kiệm chi tiêu từ những khoản như: máy móc, trang thiết bị, văn phòng phẩm, trà nước, hội họp, phát hành văn bản; áp dụng công nghệ thông tin vào giải quyết công việc. Thực hiện tốt việc phòng chống tham nhũng, lãng phí, mua sắm không có kế hoạch.

### 3.3.2. Đảm bảo thực hiện có hiệu quả các chế độ phúc lợi cho giảng viên

Việc chăm lo cho đời sống tinh thần cho giảng viên cần được quan tâm, đặc biệt là giảng viên nữ. Tổ chức các hoạt động vui chơi giải trí mừng ngày 8/3, 20/10, 1/5, 2/9,... để giảng viên có dịp gặp gỡ, quan tâm chia sẻ tâm tư, tình cảm, gia đình. Cần thực hiện nghiêm các quy định của pháp luật về chế độ, chính sách đối với giảng viên, cụ thể: chế độ thai sản, phụ cấp giảng ngoài giờ hành chính, quy định về thời gian nghỉ ngơi khi bệnh tật, con đau yếu,... Bên cạnh đó, cần phối hợp với Công đoàn xây dựng và duy trì các hoạt động hỗ trợ cho giảng viên có hoàn cảnh khó khăn, thăm hỏi giảng viên lúc ốm đau, sinh nở,... chia sẻ với giảng viên những vui buồn; tạo sân chơi cho giảng viên có nơi giao lưu, giải trí, đảm bảo sức khỏe, tinh thần sau giờ làm việc. Đảm bảo chế độ tham quan nghỉ mát cho giảng viên hàng năm.

### 4. Kết luận

Động lực làm việc của giảng viên thể hiện ở sự nhiệt tình, tích cực nỗ lực cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho ngành giáo dục. Do đó, việc nghiên cứu, tìm kiếm những giải pháp

hữu hiệu nhằm nâng cao động lực làm việc cho giảng viên và hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc thật sự cần thiết. Công việc nào được xã hội, nơi công tác quan tâm, tôn trọng thì người làm việc sẽ nhiệt tình cống hiến. Vì vậy, lãnh đạo các trường phải điều chỉnh các mặt, tạo điều kiện tốt nhất để giảng viên hứng thú với công việc. Cần thực hiện các biện pháp nâng cao hình ảnh và vị thế, cách nhìn nhận của xã hội đối với nghề giáo. Lãnh đạo các cấp và các phương tiện truyền thông cần nhấn mạnh đến vai trò, tầm quan trọng của giảng viên để họ được tôn trọng. Từ đó, người giảng viên sẽ đem hết tri thức, năng lực để trao truyền cho thế hệ tương lai.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cảnh Chí Dũng: "Mô hình tạo động lực trong các trường đại học công lập", Tạp chí *Cộng sản*, số 15 2012.
2. Mai Thanh Lan: "Ảnh hưởng của chế độ đãi ngộ và phong cách lãnh đạo đến động lực làm việc của đội ngũ nhà giáo - nghiên cứu tại tỉnh Bình Định", Tạp chí *Khoa học Thương Mại*, số 10. 2014.
3. Phạm Vũ Luận: *Chuỗi phản ứng động cơ thúc đẩy cá nhân*, Nxb. Trẻ, Hà Nội. 2005.
4. Nguyễn Văn Lược: "Một số yếu tố khác biệt quan tác động đến động cơ giảng dạy của giảng viên đại học", Tạp chí *Khoa học ĐHQGHN*, Khoa học Xã hội và Nhân văn. 2012.
5. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (đồng chủ biên): *Hành vi tổ chức*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. 2009.

