

## BIỆN PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Hào,  
Nguyễn Thị Thúy Dung<sup>\*</sup>

Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh  
*+Tác giả liên hệ • Email: nguyenthithuydung@hcmussh.edu.vn*

### Article history

Received: 05/11/2025

Accepted: 18/12/2025

Published: 05/02/2026

### Keywords

Measures, work motivation, lecturers, Viet Nam National University Ho Chi Minh City

### ABSTRACT

Work motivation plays a critical role in determining the effectiveness and contributions of university lecturers. Based on theoretical foundations and empirical findings from member universities of Vietnam National University, Ho Chi Minh City, this study proposes several measures to enhance lecturers' work motivation. These measures aim to influence lecturers' perceptions, emotions, and professional attitudes, while strengthening their sense of attachment and commitment to the institution – factors that directly affect motivational levels. The findings provide a scientific basis and practical guidance for university leaders in developing appropriate policies and creating supportive working environments that foster motivation and improve the overall performance of the academic workforce.

### 1. Mở đầu

Động lực làm việc (ĐLLV) là yếu tố then chốt quyết định năng suất, chất lượng và mức độ gắn bó của người lao động trong mọi tổ chức (Deci và Ryan, 2000). Đối với đội ngũ giảng viên đại học (GVĐH), ĐLLV có vai trò đặc biệt quan trọng, càng đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hiện nay, khi các cơ sở giáo dục đại học đang thực hiện tự chủ và chuyển đổi số mạnh mẽ. Tự chủ đại học đòi hỏi giảng viên (GgV) tích cực phấn đấu trong nghiên cứu và giảng dạy để đóng góp cho sự phát triển uy tín và năng lực cạnh tranh của nhà trường (Altbach và Salmi, 2011). Bên cạnh đó, chuyển đổi số cũng đặt ra những áp lực đối với GgV khi phải thích ứng với công nghệ, nâng cao năng lực số và triển khai các hình thức dạy học linh hoạt, sáng tạo (Díaz-García và cộng sự, 2022). GVĐH cần có ĐLLV cao để vượt qua những thách thức và áp lực trong công việc. Khi có ĐLLV mạnh mẽ, GgV sẽ chủ động phát huy năng lực, đổi mới sáng tạo và đóng góp hiệu quả vào chất lượng đào tạo và nghiên cứu. Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM) là một trong hai hệ thống đại học quốc gia, là cơ sở giáo dục đại học trọng điểm của Việt Nam, đang thực hiện tự chủ và chuyển đổi số sâu rộng, càng cần có đội ngũ GgV có ĐLLV cao, để thực hiện tầm nhìn của ĐHQG-HCM “trở thành hệ thống đại học nghiên cứu trong топ đầu châu Á, nơi hội tụ nhân tài và lan tỏa tri thức, văn hóa Việt Nam” (<https://vnuhcm.edu.vn/ve-dhqg-hcm?t=tam-nhin-su-mang-and-gia-tri-cot-loi>). Vì thế, việc nghiên cứu và đề xuất các biện pháp nâng cao ĐLLV cho đội ngũ GgV ĐHQG-HCM là yêu cầu cấp thiết, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của ĐHQG-HCM trong hệ thống các trường đại học trong nước và khu vực, trong bối cảnh tự chủ và chuyển đổi số mạnh mẽ hiện nay.

Bài báo phân tích cơ sở lý luận, cơ sở thực tiễn, làm căn cứ đề xuất hai nhóm biện pháp nâng cao ĐLLV cho GgV ĐHQG-HCM, gồm nhóm biện pháp về công tác tư tưởng và nhóm biện pháp xây dựng và thực thi các chính sách.

### 2. Kết quả nghiên cứu

#### 2.1. Cơ sở đề xuất biện pháp

##### 2.1.1. Cơ sở lý luận

Nhiều tác giả trên thế giới và trong nước đã quan tâm nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của GVĐH. Các yếu tố được xác định, như: môi trường làm việc (Winter và Sarros, 2002); điều kiện làm việc, quy trình và quy định làm việc theo chuẩn (Sinniah và cộng sự, 2018); mô hình 6 yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của GVĐH của Munyengabe và cộng sự (2017); mô hình 12 nhân tố của Trương Đức Thao (2017); mô hình 8 nhóm yếu tố của Phạm Thị Tân và Đặng Thị Hoa (2018); mô hình 6 yếu tố của Trần Hữu Ai và cộng sự (2019); mô hình 5 yếu tố của Nguyễn Thanh Huyền (2024)... Một số tác giả quan tâm đến tình cảm, thái độ hình thành trong quá trình GgV làm việc tại trường đại học, như: sự gắn kết trong công việc, gắn bó với tổ chức (Myint, 2017); sự hài lòng trong công việc (Munyengabe và cộng sự, 2017). Các nghiên cứu quốc tế gần đây cũng bổ sung những góc nhìn quan trọng về yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của GVĐH, như: môi trường và cấu trúc tổ chức (Azizi và Firdaus, 2024); niềm tin, cảm xúc

và mức độ tự chủ (Dörnyei và Ushioda, 2021); mối liên hệ chặt chẽ của ĐLLV với sự hài lòng, cam kết nghề nghiệp của GVĐH tại Việt Nam (Pham và cộng sự, 2021). Nguyễn Thị Thúy Dung và cộng sự (2022) kế thừa kết quả nghiên cứu của các tác giả đi trước, đồng thời xem xét người GVĐH là một bộ phận nằm trong hệ thống các mối quan hệ đa dạng; từ đó xác định một cách toàn diện 10 yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của GVĐH, bao gồm: (1) Nhận thức, tình cảm đối với nghề GVĐH (hình thành trong quá trình trưởng thành); (2) Tình cảm, thái độ của GVĐH hình thành trong quá trình làm việc tại trường đại học; (3) Đặc điểm công việc (mang tính khách quan, vốn có của công việc); (4) Đặc điểm công việc (do tác động của nhà quản lý); (5) Người lãnh đạo, quản lý (trực tiếp); (6) Lương, thưởng, đãi ngộ; (7) Cơ hội phát triển và thăng tiến; (8) Môi trường, điều kiện làm việc; (9) Người học; (10) Xã hội.

### 2.1.2. Cơ sở thực tiễn

Nghiên cứu thực tiễn thông qua bảng hỏi dành cho 457 GgV đến từ 6 trường thành viên lâu năm của ĐHQG-HCM, nằm trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, kết hợp phỏng vấn sâu 18 GgV được thực hiện sau bảng hỏi để làm rõ hơn các dữ liệu thu được từ bảng hỏi. Sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) bằng phần mềm SmartPLS để phân tích ảnh hưởng của các yếu tố đến ĐLLV của GgV, kết quả cho thấy, cả 10 yếu tố trong mô hình nghiên cứu đều ảnh hưởng đến ĐLLV của GgV ĐHQG-HCM, bao gồm 3 loại ảnh hưởng: *Loại 1: Ảnh hưởng trực tiếp* (direct effect): có 2 yếu tố, đó là: Yếu tố 1 (Nhận thức, tình cảm đối với nghề nghiệp hình thành trong quá trình trưởng thành từ gia đình, nhà trường, xã hội) và yếu tố 2 (Tình cảm, thái độ của GgV đối với trường đại học hình thành trong quá trình làm việc tại trường đại học). *Loại 2: Ảnh hưởng trực tiếp một phần, phần còn lại ảnh hưởng qua trung gian* (partial mediation): bốn yếu tố rơi vào trường hợp này, đó là: yếu tố 3 và yếu tố 10 ảnh hưởng trực tiếp một phần đến ĐLLV, phần còn lại thông qua trung gian là yếu tố 1. Yếu tố 6 và yếu tố 9 ảnh hưởng trực tiếp một phần đến ĐLLV, phần còn lại thông qua trung gian là yếu tố 2. Như vậy, các yếu tố về đặc điểm khách quan của công việc; lương, thưởng, đãi ngộ; người học và các yếu tố xã hội là những yếu tố rất quan trọng, ảnh hưởng đến ĐLLV của GgV; tuy nhiên, ảnh hưởng của chúng sẽ bị chia sẻ một phần qua nhận thức, thái độ của người GgV. Nói cách khác, vai trò của chủ thể GgV rất quan trọng. Có thể ví dụ: “lương, thưởng, đãi ngộ” là quan trọng, nhưng có thể không ảnh hưởng như nhau đến ĐLLV của mọi GgV; ảnh hưởng ít hay nhiều phần nào chịu sự chi phối bởi nhận thức, thái độ của mỗi GgV. *Loại 3: Ảnh hưởng gián tiếp hoàn toàn, tức toàn bộ ảnh hưởng đều thông qua trung gian* (full mediation): bốn yếu tố rơi vào trường hợp này, đó là: yếu tố 4, 5, 7, 8. Bốn yếu tố này không ảnh hưởng trực tiếp đến ĐLLV của GgV; mà ảnh hưởng gián tiếp thông qua trung gian là yếu tố 2 (“Tình cảm, thái độ được hình thành trong quá trình làm việc tại trường đại học”) (Nguyễn Thị Thúy Dung và cộng sự, 2023). Kết quả nghiên cứu một lần nữa khẳng định vai trò của chủ thể GgV; muốn nâng cao ĐLLV của họ phải có những biện pháp tác động được đến tầng nhận thức và tình cảm của họ.

## 2.2. Các biện pháp được đề xuất

### 2.2.1. Nhóm biện pháp về công tác tư tưởng

a. *Mục tiêu của nhóm biện pháp*: Chú trọng công tác tư tưởng nhằm phát triển nhận thức, tình cảm tốt đẹp của GgV đối với nghề nghiệp và các nhiệm vụ nghề nghiệp, từ đó sẽ nâng cao ĐLLV của GgV.

b. *Nội dung, cách thực hiện và điều kiện thực hiện*:

- *Nội dung*: (1) Chú trọng bồi dưỡng nhận thức nghề nghiệp, lòng yêu nghề cho GgV (về ý nghĩa, giá trị của nghề GVĐH, các đặc điểm ưu việt của nghề GVĐH); (2) Nâng cao hiểu biết xã hội cho GgV (về tình hình xã hội, giá trị và chuẩn mực xã hội liên quan đến nghề GVĐH, các chính sách của Nhà nước và ngành Giáo dục đối với GVĐH...); (3) Chú trọng bồi dưỡng nhận thức về tầm quan trọng của giảng dạy và đào tạo; (4) Chú trọng bồi dưỡng nhận thức về tầm quan trọng của nghiên cứu khoa học (NCKH); (5) Chú trọng bồi dưỡng nhận thức về tầm quan trọng của nhiệm vụ phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác.

- *Cách thực hiện*: Lãnh đạo nhà trường lồng ghép nội dung bồi dưỡng nhận thức cho GgV trong các hội nghị, cuộc họp trực tiếp với GgV ở phạm vi toàn trường, các cuộc họp với các bộ phận... có nội dung liên quan đến các nhiệm vụ của GgV; chỉ đạo CBQL các đơn vị chú trọng lồng ghép nội dung bồi dưỡng nhận thức cho GgV trong các cuộc họp triển khai công tác tại đơn vị; lồng ghép bồi dưỡng nhận thức cho GgV có thể thực hiện ngay trong nội dung các văn bản triển khai, tổng kết, sơ kết hoạt động của nhà trường; chỉ đạo tuyên truyền trên websites của nhà trường, băng rôn, khẩu hiệu, góc tuyên truyền...; chỉ đạo phối hợp tốt với các tổ chức chính trị xã hội trong nhà trường (Công đoàn, Đoàn Thanh niên,...) để tuyên truyền, phát động các phong trào thi đua thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp; tổ chức các lễ, hội vinh danh nghề nghiệp, vinh danh và ghi nhận thành tích trong thực hiện các nhiệm vụ của GgV.

- *Điều kiện thực hiện*: Ban lãnh đạo các nhà trường đại học thành viên và đội ngũ CBQL các khoa của trường có nhận thức sâu sắc về nghề GVĐH, nhận thức thấu đáo về tầm quan trọng của các nhiệm vụ của người GVĐH; thấu

hiếu và thông cảm với các khó khăn của GgV, trân trọng đối với quá trình thực hiện mỗi loại nhiệm vụ và những kết quả đạt được của GgV trong từng nhóm nhiệm vụ. Các tổ chức chính trị xã hội hoạt động mạnh và phối hợp tốt với lãnh đạo nhà trường; đội ngũ cán bộ đoàn thể năng nổ, nhiệt tình và sáng tạo.

### 2.2.2. Nhóm biện pháp xây dựng và thực thi các chính sách

*a. Mục tiêu của nhóm biện pháp:* Chú trọng xây dựng và thực thi các chính sách (các chính sách chung, các chính sách liên quan từng nhóm nhiệm vụ cụ thể của GgV) nhằm hình thành/phát triển tình cảm, thái độ tích cực của GgV đối với trường đại học, từ đó sẽ nâng cao ĐLLV của GgV tại trường đại học.

#### *b. Nội dung, cách thực hiện và điều kiện thực hiện*

- *Đối với xây dựng và thực thi các chính sách chung:*

+ *Chính sách liên quan đến công việc:* Yêu cầu: Các quy định, quy trình triển khai, phân công, phân phối, đánh giá, giải quyết công việc... cần công khai, minh bạch, thuận lợi cho GgV. Cách thực hiện: (1) *Xây dựng các quy định, quy trình thực hiện và giải quyết công việc:* Các phòng/ban chức năng của trường kê khai danh mục các công việc liên quan đến GgV (thuộc phạm vi trách nhiệm của từng phòng/ban chức năng); dự thảo quy trình từng công việc; lấy ý kiến các khoa, các đơn vị; tổng hợp ý kiến; tổ chức họp, tọa đàm... để thảo luận, bàn bạc; nhà trường ban hành các quy định, quy trình; công khai trên websites từng phòng/ban chức năng; websites nhà trường; (2) *Thực thi các quy định, quy trình thực hiện và giải quyết công việc:* Nhà trường chú trọng công tác tuyên truyền đối với đội ngũ GgV toàn trường về vai trò tự chủ của GgV, các nhiệm vụ và quyền hạn của GgV trong nhà trường. GgV có quyền được biết các thông tin về công việc liên quan đến họ, được tham gia đóng góp ý kiến xây dựng quy trình, được tham gia giám sát và có ý kiến phản ánh trong quá trình thực hiện công việc, được tự chủ trong phạm vi quyền hạn của mình. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách liên quan đến công việc của GgV:* Đội ngũ CBQL khoa và các bộ phận chức năng giúp việc cho hiệu trưởng am hiểu công việc; nhà trường có quy chế dân chủ được xây dựng và thực hiện tốt trong nhà trường; đội ngũ GgV có tinh thần hợp tác và ý thức tập thể cao.

+ *Chính sách liên quan đến phát triển đội ngũ quản lý cấp khoa, ngành:* Yêu cầu: Bao gồm những GgV có phẩm chất, năng lực quản lý, phong cách quản lý đáp ứng yêu cầu quản lý GVĐH. *Cách thực hiện:* Thực hiện tốt công tác quy hoạch đội ngũ CBQL cấp khoa và ngành; thực hiện tốt quy trình tuyển chọn và sử dụng, có lấy ý kiến GgV từ cấp khoa và ngành; thực hiện tốt công tác đào tạo và bồi dưỡng về năng lực quản lý (tạo điều kiện tham gia các lớp bồi dưỡng, tập huấn về quản lý giáo dục đại học, quản lý nhân sự...); thực hiện tốt công tác đánh giá đối với đội ngũ CBQL cấp khoa và ngành (có tiêu chí đánh giá, quy trình đánh giá, quy trình phản hồi... rõ ràng, công khai); thực hiện tốt các chế độ, chính sách đãi ngộ, phụ cấp chức vụ tương xứng với đội ngũ CBQL cấp khoa và ngành để họ có ĐLLV và yên tâm công tác. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách liên quan đến phát triển đội ngũ quản lý cấp khoa và ngành:* Lãnh đạo nhà trường nhận thức sâu sắc về vai trò của đội ngũ CBQL khoa và ngành; am hiểu công tác phát triển đội ngũ; công bằng và công khai trong phát triển đội ngũ CBQL khoa và ngành.

+ *Chính sách liên quan đến môi trường và điều kiện làm việc:* Yêu cầu: Đảm bảo cơ sở vật chất, trang thiết bị, văn hóa nhà trường thuận lợi cho giảng dạy, NCKH và các nhiệm vụ khác của GgV (giảng đường, phòng học, phòng làm việc an toàn, sạch sẽ, đủ ánh sáng; trang bị đầy đủ phương tiện, thiết bị cần thiết cho giảng dạy, NCKH...); đảm bảo môi trường tinh thần thân thiện nhằm tạo sự gắn bó của GgV với đồng nghiệp, với tập thể. *Cách thực hiện:* (1) *Xây dựng môi trường vật chất:* Các bộ phận chức năng tiến hành rà soát và báo cáo tình hình toàn bộ giảng đường, phòng học, các văn phòng khoa...; lấy ý kiến của GgV và sinh viên các khoa về mức độ đáp ứng của giảng đường, phòng học, phòng làm việc, trang thiết bị... đối với yêu cầu của hoạt động giảng dạy và NCKH; nhà trường xây dựng kế hoạch từng bước cải tạo, sửa chữa và xây mới phù hợp các văn bản pháp lý của cấp trên, tình hình hiện có của trường; xây dựng quy tắc ứng xử của GgV, sinh viên, nhân viên đối với giảng đường, phòng học, phòng làm việc, thiết bị...; chú trọng công tác tư tưởng, tuyên truyền, giáo dục đội ngũ GgV, sinh viên... trong bảo quản và giữ gìn giảng đường, phòng học, trang thiết bị...; chỉ đạo, theo dõi, kiểm tra việc thực hiện của GgV và sinh viên, đội ngũ nhân viên phục vụ trong quá trình sử dụng, bảo quản và giữ gìn, xử lý các trường hợp vi phạm theo quy định; (2) *Xây dựng môi trường tinh thần:* Nhà trường phối hợp với Công đoàn, Đoàn Thanh niên... xây dựng kế hoạch thi đua với các chủ đề cụ thể; phối hợp xây dựng kế hoạch tổ chức các chuyến du lịch, dã ngoại, các sinh hoạt tập thể trong và ngoài nhà trường...; phối hợp tổ chức các hoạt động thể thao, văn nghệ cho GgV toàn trường tham gia. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách liên quan môi trường, điều kiện làm việc:* Ý thức giữ gìn của công và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ GgV, nhân viên, sinh viên của trường; sự quan tâm của các cấp quản lý đối với nhà trường; mối quan hệ tốt đẹp đối với các tổ chức xã hội và cơ quan, tổ chức bên ngoài nhà trường tạo thuận lợi trong vận động

tài trợ; sự phối hợp chặt chẽ với Đoàn Thanh niên, Hội Sinh viên trong trường phát động các chiến dịch bảo vệ của công...; các tổ chức đoàn thể hoạt động mạnh và phối hợp tốt với lãnh đạo nhà trường.

+ *Chính sách liên quan đến cơ hội phát triển và thăng tiến trong nghề nghiệp*: Yêu cầu: Đảm bảo sự công khai, minh bạch, công bằng cho mọi GgV; *Cách thực hiện*: (1) *Xây dựng và thực thi chính sách về đào tạo, bồi dưỡng GgV*: Hiệu trưởng phê duyệt kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ GgV của trường trong từng giai đoạn (trên cơ sở ý kiến tham mưu của các bộ phận chức năng và ý kiến từ GgV các khoa, kết hợp với phân tích nhu cầu của nhà trường về trình độ đội ngũ GgV, tình hình thực tiễn về các lĩnh vực mũi nhọn cần đầu tư, tình hình tài chính và tình hình đội ngũ GgV của trường). Từ kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng này, hiệu trưởng quyết định về các nội dung và hình thức học tập sẽ được hỗ trợ kinh phí, các đối tượng thụ hưởng, quy trình và thủ tục thanh toán kinh phí. Các nội dung này được bàn bạc dân chủ và được đưa vào quy chế chi tiêu nội bộ và các văn bản pháp lý liên quan khác của nhà trường. Xây dựng tiêu chí khen thưởng và định mức khen thưởng khi GgV hoàn thành nhiệm vụ học tập. Tiêu chí khen thưởng cần cân nhắc mở rộng đối tượng và nội dung học tập nâng cao trình độ phù hợp chức danh nghề nghiệp và vị trí việc làm, không chỉ chú trọng khen thưởng GgV hoàn thành học tập trình độ tiến sĩ, đạt các học hàm giáo sư và phó giáo sư; mà còn chú trọng khen thưởng GgV hoàn thành các khóa học nâng cao trình độ về chính trị, công nghệ thông tin, chuyên ngành... có giá trị và phục vụ công việc giảng dạy và NCKH. Trong các cuộc họp ở quy mô cấp khoa, cấp trường..., lãnh đạo trường chú trọng công tác tư tưởng, giải thích, chia sẻ về các khó khăn khách quan và các cố gắng của trường trong việc hỗ trợ kinh phí cho GgV học tập; trong thực hiện chế độ khen thưởng trong học tập, vì khen thưởng không chỉ có giá trị về vật chất, mà còn là sự động viên tinh thần và thể hiện thái độ trân trọng của lãnh đạo nhà trường với những thành quả của GgV trong học tập nâng cao trình độ góp phần phát triển nhà trường; (2) *Chính sách thăng tiến đối với GgV*: Công khai tiêu chuẩn và quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm. Thực hiện đúng tiêu chuẩn và quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm. Công khai kết quả; kịp thời phản hồi, giải thích khi phát sinh các thắc mắc từ khoa và ngành. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách về cơ hội phát triển và thăng tiến của GgV*: Lãnh đạo nhà trường nhận thức đúng vai trò quan trọng của việc GgV tích cực học tập nâng cao trình độ và có thái độ trân trọng đối với những cố gắng của GgV; các tổ chức đoàn thể hoạt động mạnh và phối hợp tốt với lãnh đạo nhà trường trong tổ chức các phong trào thi đua học tập trong nhà trường; quy chế chi tiêu nội bộ của trường được xây dựng công khai và dân chủ; các bộ phận và cá nhân đảm trách việc thanh toán tài chính học tập cho GgV có sự tận tâm và tinh thần trách nhiệm; GgV có ý thức trách nhiệm trong học tập và trung thực trong báo cáo kết quả học tập.

+ *Chính sách liên quan đến lương, thưởng và đãi ngộ*: Yêu cầu: Đảm bảo sự hài lòng và yên tâm cho GgV làm việc. *Cách thực hiện*: (1) *Chính sách liên quan đến lương cho GgV*: Lãnh đạo trường chú trọng công tác kiểm tra, rà soát để thực hiện đúng quy định của nhà nước, đúng đối tượng, ngạch, bậc...; (2) *Chính sách liên quan đến thưởng*: Các bộ phận chức năng nghiên cứu các văn bản pháp lý liên quan và phân tích tình hình thực tiễn về các hoạt động của nhà trường; trên cơ sở đó tham mưu cho hiệu trưởng về các nội dung thưởng, tiêu chuẩn thưởng, các định mức thưởng và đợt thưởng khả thi; tổ chức lấy ý kiến từ các đơn vị và Hội nghị Cán bộ - Viên chức của trường; đưa các nội dung, tiêu chuẩn thưởng và định mức thưởng vào Quy chế chi tiêu nội bộ của trường; chú trọng thực hiện công tác tư tưởng, tuyên truyền, giải thích cho đội ngũ GgV về các văn bản pháp lý của nhà nước và cấp trên liên quan đến thực hiện chế độ thưởng cho GgV, những khó khăn khách quan của nhà trường về tài chính, những cố gắng của lãnh đạo trường trong việc khắc phục các khó khăn để tăng mức thưởng cho đội ngũ GgV có ý nghĩa nhất định trong tiêu dùng... Việc tuyên truyền, giải thích này được thực hiện gián tiếp thông qua đội ngũ cán bộ lãnh đạo khoa, hoặc do lãnh đạo trường trực tiếp thực hiện trong các cuộc họp, hội nghị, các dịp gặp mặt... với GgV ở các khoa hoặc phạm vi toàn trường; (3) *Chính sách liên quan đến các dịch vụ, đãi ngộ*: Các phòng, ban, trung tâm..., phối hợp với các tổ chức chính trị xã hội trong trường như Công đoàn, Đoàn Thanh niên tìm hiểu, nghiên cứu về các loại dịch vụ có thể thực hiện để hỗ trợ cho cuộc sống của GgV (hỗ trợ thủ tục mua nhà, mua xe, du lịch, khám sức khỏe định kì,...). Phân công nhiệm vụ cho các bộ phận cụ thể triển khai các dịch vụ khả thi; theo dõi việc thực hiện trên cơ sở xem xét hồ sơ, lấy ý kiến của các bên liên quan (tổ chức, cơ quan, đơn vị,...). Tổng kết và rút kinh nghiệm việc thực hiện các dịch vụ. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách về lương, thưởng, đãi ngộ*: (1) Đội ngũ cán bộ giúp việc cho hiệu trưởng (các phó hiệu trưởng, bộ phận chức năng, hội đồng thi đua - khen thưởng của trường) am hiểu các văn bản pháp lý liên quan công tác khen thưởng, am hiểu bối cảnh xã hội, tình hình thực tiễn của nhà trường; (2) Mối quan hệ tốt của nhà trường với địa phương, các ban, ngành, các tổ chức xã hội và các đơn vị, tổ chức sản xuất kinh doanh... để có sự ủng hộ; (3) Các tổ chức đoàn thể trong trường hoạt động mạnh và phối hợp tốt với lãnh đạo nhà trường.

+ *Chính sách liên quan đến người học: Yêu cầu:* Đảm bảo cho người học thực sự trở thành một yếu tố nâng cao ĐLLV cho đội ngũ GgV. *Cách thực hiện:* Ban hành Bộ quy tắc ứng xử của người học trong quá trình học tập tại nhà trường để đảm bảo người học có thái độ, hành vi ứng xử chuẩn mực với GgV, bạn bè... trong môi trường học đường. Chỉ đạo thường xuyên thực hiện công tác tuyên truyền, giáo dục người học về văn hóa ứng xử, về thái độ tích cực trong học tập, thông qua các hình thức tuyên truyền, giáo dục đa dạng, hấp dẫn, sáng tạo, phù hợp với đối tượng người học (hội thi, tọa đàm, sáng tác, văn nghệ, băng rôn, khẩu hiệu, góc tuyên truyền, websites...). Chỉ đạo phòng công tác sinh viên và học viên, các khoa, trung tâm phối hợp với Đoàn Thanh niên, Hội Sinh viên... tổ chức các phong trào thi đua, nâng cao thành tích học tập. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách về người học:* Nhà trường có văn hóa học đường tốt đẹp, có các Bộ quy tắc ứng xử của các đối tượng trong nhà trường; tổ chức Đoàn Thanh niên, Hội Sinh viên hoạt động mạnh và phối hợp tốt với lãnh đạo nhà trường trong mọi hoạt động.

- *Đối với xây dựng và thực thi các chính sách liên quan đến nhiệm vụ cụ thể của GgV:*

+ *Chính sách phân loại GgV: Yêu cầu:* Phân loại GgV (“GV định hướng giảng dạy”, “GgV định hướng nghiên cứu”...) với các định mức giảng dạy và NCKH tương ứng với từng loại; GgV được đăng kí loại phù hợp với năng lực và mục tiêu bản thân. *Cách thực hiện:* Xây dựng dự thảo về chính sách phân loại GgV trên cơ sở các văn bản pháp lí liên quan đến GgV và tình hình thực tế của nhà trường; tổ chức lấy ý kiến các khoa, ngành, các đơn vị về bản dự thảo; tổ chức họp, tọa đàm, hội nghị, họp hội đồng Khoa học và đào tạo... để bàn bạc, thảo luận; thống nhất, ban hành văn bản; theo dõi, kiểm tra việc thực hiện; rút kinh nghiệm. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách phân loại GgV:* Việc thực hiện chính sách đào tạo được đảm bảo nhờ đội ngũ CBQL am hiểu pháp lí, giàu kinh nghiệm vận dụng định mức giảng dạy và nghiên cứu chuẩn quốc tế; kết hợp với việc phát huy quy chế dân chủ cơ sở giúp GgV chủ động đóng góp ý kiến và thực hiện nhiệm vụ với trách nhiệm cao.

+ *Thành lập các nhóm nghiên cứu: Yêu cầu:* Các nhóm nghiên cứu bao gồm GgV có học hàm và học vị cao, các GgV yêu thích và có năng lực NCKH... làm tiên phong để đẩy mạnh hoạt động NCKH. *Cách thực hiện:* Tổ chức lấy ý kiến về dự thảo quy chế hoạt động của các nhóm nghiên cứu (nêu rõ mục đích, nhiệm vụ, quyền hạn, thành phần, cách thức hoạt động...); Ban hành và triển khai văn bản; Tạo điều kiện để các nhóm nghiên cứu được thành lập và hoạt động; Chỉ đạo, kiểm tra quá trình thực hiện; rút kinh nghiệm.

+ *Chính sách đãi ngộ trong nghiên cứu khoa học: Yêu cầu:* Chi trả kinh phí và chi thường xứng đáng cho việc thực hiện đề án, đề tài NCKH các cấp và công bố kết quả nghiên cứu. *Cách thực hiện:* Rà soát tình hình thực hiện đề án, đề tài NCKH các cấp, tình hình hỗ trợ kinh phí và chi thường cho công bố kết quả NCKH; Nghiên cứu các văn bản pháp lí liên quan; Tìm hiểu kinh nghiệm các đại học trong nước, khu vực và quốc tế; Lấy ý kiến góp ý từ các khoa, đơn vị liên quan; Ban hành văn bản liên quan đến kinh phí hỗ trợ NCKH và chi thường công bố kết quả NCKH; Theo dõi, kiểm tra việc thực hiện, rút kinh nghiệm. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách về NCKH:* Đội ngũ cán bộ giúp việc cho hiệu trưởng và các bộ phận chức năng am hiểu các văn bản pháp lí liên quan GVĐH và NCKH; đội ngũ GgV có trình độ, năng lực và tinh thần trách nhiệm cao trong thực hiện chính sách liên quan đến NCKH.

+ *Quy định cụ thể về nhóm nhiệm vụ “phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác”:* *Yêu cầu:* (1) Xác định được danh mục các loại công việc thuộc nhóm “phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác”, quy định loại công việc, định mức phù hợp đối với từng chức danh nghề nghiệp GgV; (2) Xác định được tiêu chí rõ ràng và cụ thể đối với từng loại công việc thuộc nhóm “phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác”, đồng thời cũng xác định rõ quy trình đánh giá việc thực hiện của GgV. *Cách thực hiện:* Lãnh đạo nhà trường chỉ đạo rà soát và thống kê từ các khoa và các phòng, ban chức năng về danh mục các nhiệm vụ “phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác” (những nhiệm vụ “có tên gọi” trong các văn bản pháp lí và những nhiệm vụ phát sinh trong thực tiễn hoạt động của nhà trường; những nhiệm vụ thường xuyên và những nhiệm vụ mang tính “thời vụ” nhưng ổn định hằng năm); chỉ đạo xây dựng dự thảo các tiêu chí và quy trình đánh giá việc GgV thực hiện nhiệm vụ “phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác”; lấy ý kiến đóng góp của các khoa, các đơn vị liên quan về dự thảo; tổng hợp ý kiến đóng góp của các khoa, các phòng, ban liên quan, tiến hành chỉnh sửa bản dự thảo; ra quyết định chính thức và chỉnh sửa một số tiêu chí (nếu có) sau một thời gian thực hiện. *Điều kiện thực hiện tốt chính sách về phục vụ cộng đồng và các nhiệm vụ khác:* Nhà trường tích cực thực hiện hoạt động phục vụ cộng đồng, có mối quan hệ hợp tác chặt chẽ và tốt đẹp với các địa phương, tổ chức, cơ quan bên ngoài. Sự trung thực, cẩn thận, trách nhiệm của đội ngũ CBQL khoa và các phòng, ban chức năng; hệ thống văn bản pháp lí của trường được xây dựng đầy đủ và rõ ràng.

### 3. Kết luận

Các biện pháp tạo ĐLLV cho đội ngũ GgV tại các trường thành viên của ĐHQG-HCM được đề xuất dựa trên cơ sở lí luận về các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV và kết quả nghiên cứu thực tiễn tại ĐHQG-HCM. Các biện pháp này

không chỉ hướng tới việc tác động vào nhận thức, tình cảm của GgV đối với nghề nghiệp và các nhiệm vụ nghề nghiệp, mà còn tác động vào tình cảm, thái độ của GgV đối với trường đại học nơi GgV làm việc, là 2 yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự hình thành và phát triển ĐLLV của đội ngũ GgV. Việc triển khai đồng bộ và linh hoạt sẽ góp phần thúc đẩy động lực nội tại, nâng cao hiệu quả công tác giảng dạy, nghiên cứu và đóng góp của GgV cho sự phát triển bền vững của nhà trường. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tiếp tục mở rộng theo hướng đánh giá hiệu quả của từng biện pháp, qua đó hoàn thiện mô hình quản lý và phát triển đội ngũ GgV dựa trên động lực nội tại. Những kết quả trong bài báo góp phần cung cấp cơ sở khoa học và gợi mở định hướng thực tiễn cho lãnh đạo các trường thành viên của ĐHQG-HCM trong việc xây dựng chính sách và môi trường làm việc thúc đẩy ĐLLV cho đội ngũ GgV.

**Lời cảm ơn:** Nghiên cứu được tài trợ bởi Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh trong khuôn khổ đề tài mã số: C2022-18b-12.

### Tài liệu tham khảo

- Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. Washington, DC: The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8805-1>
- Azizi, A., & Firdaus, V. (2024). Key drivers of organizational commitment worldwide through motivation and environment. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25(2). <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i2.1143>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Díaz-García, V., Montero-Navarro, A., Rodríguez-Sánchez, J.-L., & Gallego-Losada, R. (2022). Digitalization and digital transformation in higher education: A systematic review. *Education and Information Technologies*, 27(9), 12879-12903. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1081595>
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2021). *Teaching and researching motivation*. 3rd Edition, Routledge, New York, USA.
- Munyengabe, S., Haiyan, H., Yiyi, Z., & Jiefei, S. (2017). Factors and levels associated with lecturers' motivation and job satisfaction in a Chinese university. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(10), 6415-6430.
- Myint, Y. M. (2017). *Motivational Factors and Work Engagement of Teachers at Monywa University of Economics*. Department of Commerce, Monywa University of Economics.
- Nguyễn Thanh Huyền (2024). Xây dựng tiêu chí đánh giá các yếu tố tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên ở Đại học Thái Nguyên. *Tạp chí Giáo dục*, 24(23), 7-12. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/2649>
- Nguyễn Thị Thúy Dung, Hoàng Mai Khanh, Nguyễn Thị Hào, Trần Thanh Hương, Nguyễn Thị Thu Hiền (2022). Tổng quan về động lực làm việc của giảng viên đại học. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 12(18), 6-11.
- Nguyễn Thị Thúy Dung, Hoàng Mai Khanh, Trần Thanh Hương (2023). Yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Giáo dục*, 23(21), 34-40. <https://tcgd.tapchigiaoduc.edu.vn/index.php/tapchi/article/view/1093>
- Phạm Thị Tân, Đặng Thị Hoa (2018). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Lâm nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp*, 3, 84-93.
- Pham, D. C., Dang, D. D., & Vu, H. T. (2021). Impact of work motivation on satisfaction and turnover of public universities lecturers. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1135-1144.
- Sinniah, S., Mohamed Makhbul, Z. K., Perumal, G., & Haji Mohamed, R. K. M. (2018). Career Motivation among Lecturers' Working at Private Universities in Malaysia. *International Journal of Business & Management Science*, 8(2), 241-254.
- Tran Huu Ai, Phan Thi Tra My, Phan Thi Chieu My (2019). Work motivation of lecturers in non-public universities: The case of Ho Chi Minh city, Vietnam. *The EUrASEANs: Journal on Global Socio-economic Dynamics*, 4(17), 46-58.
- Trương Đức Thao (2017). *Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam*. Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Winter, R., & Sarros, J. (2002). The academic work environment in Australian universities: A motivating place to work?. *Higher Education Research & Development*, 21(3), 241-258.