

ỨNG DỤNG HỌC THUYẾT CỦA HERZBERG TRONG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀ TĨNH

● PHAN THỊ ÁI - NGUYỄN THỊ THANH HUYỀN

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc (ĐLLV) của giảng viên Trường Đại học Hà Tĩnh (HTU) dựa trên mô hình Hai yếu tố của Học thuyết Herzberg, từ đó đưa ra một số giải pháp tạo ĐLLV cho đội ngũ giảng viên của trường.

Từ khóa: giảng viên, động lực làm việc, Học thuyết Herzberg.

1. Đặt vấn đề

Khi xu thế tự chủ đại học diễn ra vài năm gần đây, sự khác biệt về chế độ của giảng viên giữa các trường đại học công lập và ngoài công lập càng diễn ra rõ rệt. ĐLLV của giảng viên đại học là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả công việc, từ đó, ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo và uy tín của trường đại học đối với xã hội. Vì thế, người lãnh đạo, quản lý trường đại học cần chú trọng thực hiện các biện pháp tạo động lực cho đội ngũ giảng viên (GV).

Trong bài viết này, chúng tôi nghiên cứu các yếu tố tác động đến ĐLLV của giảng viên HTU dựa trên mô hình Hai yếu tố của Herzberg, từ đó đưa ra một số giải pháp tạo ĐLLV cho GV của Trường. Bên cạnh đó, việc áp dụng học thuyết của Herzberg vào quản lý giảng viên còn giúp tạo ra một sự thay đổi tích cực trong nền văn hóa tổ chức của trường đại học. Khi giảng viên được quản lý và đối xử tốt hơn, họ sẽ có xu hướng đóng góp tích cực

và chủ động hơn trong việc xây dựng và phát triển trường đại học.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Học thuyết Hai yếu tố của Herzberg

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động, như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Bằng kinh nghiệm chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau: khi con người cảm thấy không thỏa mãn với công việc của mình thì họ rất lo lắng về môi trường làm việc, còn khi họ cảm thấy hài lòng về công việc lại thì họ rất quan tâm đến công việc.

Học thuyết của Herzberg về trọng tâm ĐLLV

Bảng 1. Bảng nội dung của thuyết Hai yếu tố

Chỉ tiêu	Yếu tố thúc đẩy	Yếu tố duy trì
Định nghĩa	Là các yếu tố thuộc bên trong công việc. Đây chính là nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc.	Là các yếu tố khách quan bên ngoài công việc, tác động tới khả năng duy trì, tiếp tục công việc của người lao động.
Nội dung	Yếu tố thúc đẩy là các yếu tố tạo nên động cơ làm việc: - Được ghi nhận thành tích (liên quan đến đánh giá thực hiện công việc) - Được phát triển cá nhân và thăng tiến (liên quan đến đào tạo và phát triển) - Được chịu trách nhiệm về công việc (liên quan đến đặc điểm công việc)	Yếu tố duy trì là các yếu tố nếu không được thỏa mãn sẽ dẫn đến sự bất mãn khiến sa sút động cơ làm việc: - Môi trường và điều kiện làm việc của người lao động. - Tiền lương, thưởng, các phụ cấp và phúc lợi. - Các quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp.
Vai trò	Các yếu tố thúc đẩy nếu không được thỏa mãn sẽ dẫn đến động cơ làm việc kém, nếu được thỏa mãn có tác dụng tạo động lực.	Các yếu tố này khi được tổ chức tốt có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

tập trung vào Hai yếu tố chính, đó là các yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy. Cụ thể như Bảng 1.

Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó đã đảo lộn nhận thức thông thường. Các nhà quản lý thường cho rằng đối nghịch với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng, Herzberg lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

2.2. Ứng dụng học thuyết Hai yếu tố Herzberg đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho giảng viên tại Trường Đại học Hà Tĩnh

2.2.1. Khái quát về tổ chức khảo sát thực trạng

- Mục tiêu khảo sát: Làm rõ thực trạng các biện pháp tạo ĐLLV cho GV của HTU.

- Nội dung khảo sát: đánh giá về các biện pháp tác động trực tiếp vào GV thông qua nghiên cứu hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến ĐLLV của giảng viên theo học thuyết Herzberg.

- Mẫu khảo sát: GV cơ hữu HTU. Mẫu khảo sát bao gồm 100 người, được chọn bằng cách lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng tại tất cả các khoa của HTU. (Biểu đồ 1)

- Phương pháp khảo sát:

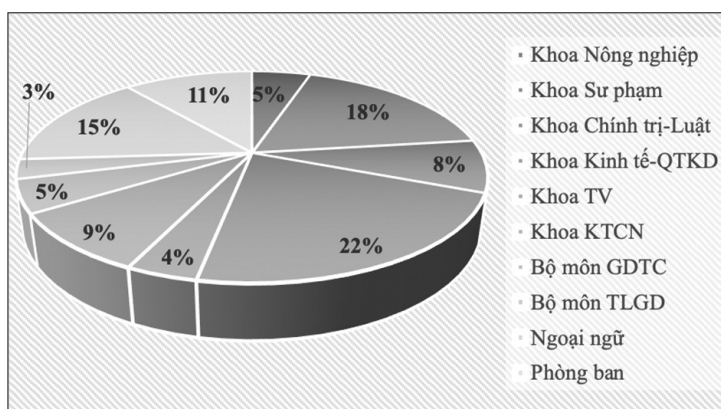
+ Phương pháp điều tra bằng hỏi với đối tượng là GV tại HTU. Nghiên cứu sử dụng thang điểm Likert 5 điểm, với: 1 là hoàn toàn không đồng ý, 2 là không đồng ý, 3 là bình thường, 4 là đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý.

Khi đó:

Giá trị khoảng cách = (Maximum - Minimum) / n = (5-1)/5 = 0.8

Ý nghĩa các mức giá trị trung bình Mean như sau: 1.00 - 1.80: Hoàn toàn không đồng ý; 1.81 - 2.60: Không đồng ý; 2.61 - 3.40: Đồng ý; 3.41 - 4.20: Rất đồng ý; 4.21 - 5.00: Hoàn toàn đồng ý.

Biểu đồ 1: Mẫu khảo sát thực trạng



Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả

+ Phương pháp phỏng vấn sâu về các biện pháp tạo ĐLLV cho GV tại HTU.

2.2.2. Kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực làm việc cho đội ngũ giảng viên tại Trường Đại học Hà Tĩnh

a. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua nhóm các yếu tố thúc đẩy (Bảng 2)

- *Phân công công việc:* Kết quả khảo sát cho thấy, GV đánh giá phân công công việc ở mức đồng ý; trong đó, nội dung PCCV1 được đánh giá cao nhất với Điểm trung bình 4,17, tiếp theo là nội dung PCCV2 với Điểm trung bình 4,10; PCCV5 với Điểm trung bình 3,94; PCCV3 với Điểm trung bình 3,93; và PCCV4 với Điểm trung bình là 3,92. HTU đã ban hành Quy chế làm việc của GV quy định rõ về chính sách đối với GV thực hiện nghĩa vụ NCKH [3]. Hiện nay, Chế độ làm việc và NCKH được chia làm các mức để GV lựa chọn phù hợp với năng lực và định hướng phát triển của bản thân. Kết quả phỏng vấn cũng khẳng định, GV được giao công

việc phù hợp trình độ chuyên môn, năng lực cụ thể họ sẽ cảm thấy gắn bó với công việc và thích thú với nó. Đối với tiêu chí GV có cơ hội để chủ động, sáng tạo và phát triển bản thân trong công việc được đánh giá thấp, nguyên nhân được nhiều GV cho biết đó là do đặc thù công việc dạy học. Như vậy, kết quả điều tra bằng bảng hỏi, nghiên cứu các văn bản quản lý của HTU và phỏng vấn sâu cho phép nhận định rằng việc thực hiện phân công công việc cho GV thông qua công việc được đánh giá tốt.

- *Đào tạo và thăng tiến:* Kết quả khảo sát cho thấy, GV đánh giá công tác đào tạo, bồi dưỡng và cơ hội phát triển nghề nghiệp ở mức tốt với điểm trung bình là 3,76, trong đó: nội dung DT1 với Điểm trung bình 3,85. Để khuyến khích và thúc đẩy hoạt động bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ, HTU đã ban hành Kế hoạch Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ, giảng viên giai đoạn 2022 - 2026 với những chính sách hỗ trợ về thời gian và chi phí cho GV đi đào

Bảng 2. Ý kiến đánh giá về yếu tố thúc đẩy tại HTU

Nội dung (N = 100)	Mã hóa	Item Statistics	
		Mean	Std. Deviation
Phân công công việc		4,01	
Trường quy định về chế độ làm việc của GV (giảng dạy và NCKH) hợp lý	PCCV1	4,17	0,587
GV được phân công công việc phù hợp với năng lực chuyên môn và sở trường	PCCV2	4,10	0,595
GV được phân công công việc phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của GV	PCCV3	3,93	0,734
GV có cơ hội để chủ động, sáng tạo và phát triển bản thân trong công việc	PCCV4	3,92	0,763
GV được khuyến khích đưa ra cá ý kiến liên quan đến công việc	PCCV5	3,94	0,872
Đào tạo và thăng tiến		3,76	
Trường tạo điều kiện thuận lợi về thời gian và kinh phí cho GV để học tập nâng cao trình độ	DT1	3,85	0,809
Trường khuyến khích và có hỗ trợ đối với hoạt động NCKH của GV	DT2	3,72	0,753
Cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả GV	DT3	3,71	0,715
Đánh giá và công nhận		3,21	
Trường có tiêu chí đánh giá công việc của GV rõ ràng, cụ thể và phù hợp.	DG1	3,23	0,886
Trường có quy trình đánh giá hợp lý, có sự tham gia của GV	DG2	3,22	1,021
Các biện pháp khích lệ, động viên GV dựa trên kết quả đánh giá là phù hợp	DG3	3,18	0,809

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả

tạo, nhất là đào tạo tiến sĩ [1]. Tuy nhiên, một số GV đánh giá phần hỗ trợ kinh phí còn tương đối thấp, nguyên nhân chính là do những quy định tài chính hiện hành của Nhà nước và nguồn tài chính của Nhà trường phải cân đối cho nhiều hoạt động.

Tiêu chí DT2 được đánh giá ở mức thấp hơn 3,72, lý do được một số GV đưa ra là do chính sách hỗ trợ hoạt động NCKH vẫn còn thấp so với thời gian và công sức nghiên cứu cho mỗi công trình NCKH của GV. Tiêu chí DT3 ở mức thấp nhất với điểm trung bình 3,71. Một số GV mong muốn trường có những chính sách bố trí công việc phù hợp hơn cho GV trong và sau quá trình đào tạo để GV có cơ hội khẳng định được vị trí và năng lực của bản thân cũng như cống hiến nhiều hơn cho sự phát triển của nhà trường. Do đó, Nhà trường cần xây dựng các tiêu chí rõ ràng đối với từng vị trí chức danh cụ thể, công khai, minh bạch đến toàn thể GV để họ thấy được và có động lực phấn đấu đạt được mục tiêu thăng tiến trong nghề nghiệp.

- *Đánh giá và công nhận:* Hàng năm, HTU đã ban hành quy định đánh giá làm cơ sở xếp loại, bình bầu danh hiệu thi đua cho GV. Kết quả khảo sát cho thấy các tiêu chí về đánh giá và công nhận được GV đánh giá ở mức trung bình 3,21. Trong đó, tiêu chí DG1 được đánh giá ở mức 3,23, tiếp theo là DG2 ở mức 3,22 và DG3 dựa trên kết quả đánh giá là phù hợp mức 3,18. Kết quả phỏng vấn sâu một số GV cho thấy tiêu chí đánh giá của nhà trường cần

cụ thể hơn và tính đến cống hiến của GV ở tất cả các mặt hoạt động, nhất là công tác NCKH và công tác tuyển sinh. Mặt khác các biện pháp khích lệ động viên GV nhất là biện pháp tài chính vẫn còn hạn chế, chưa thực sự khuyến khích GV phát huy hết khả năng của bản thân.

b. Thực trạng tạo động lực làm việc thông qua nhóm các yếu tố duy trì

- *Thu nhập và phúc lợi:* HTU là một trường đại học công lập trực thuộc Ủy ban Nhân dân Tỉnh. Hiện tại, Trường đã xây dựng Quy chế chi tiêu nội bộ quy định đầy đủ, chi tiết các chế độ lương, thưởng, phụ cấp và các khoản khác cho GV theo quy định hiện hành của Nhà nước và phù hợp với điều kiện cụ thể của nhà trường [2]. Trong những năm qua, thực hiện từng bước cơ chế tự chủ tài chính và trước áp lực cạnh tranh về tuyển sinh, Nhà trường có những khó khăn khách quan nhất định về tài chính, tuy nhiên, lãnh đạo Trường đã có nhiều cố gắng trong cân đối thu chi và lương thưởng cho GV để khích lệ ĐLLV của GV.

Số liệu khảo sát cho thấy GV nhận định việc chi trả lương và thưởng cho GV tại HTU đã được thực hiện tốt. Ý kiến đánh giá của GV có sự thống nhất cao trong tất cả các nội dung ý kiến về việc chi trả phụ cấp, phúc lợi cho GV. GV đánh giá cao Nhà trường chi trả mức lương đúng quy định và phù hợp với đóng góp của GV cũng như Chế độ phúc lợi đầy đủ, đúng đối tượng GV được hưởng. Tuy nhiên,

Bảng 3. Ý kiến đánh giá về các yếu tố duy trì tại HTU

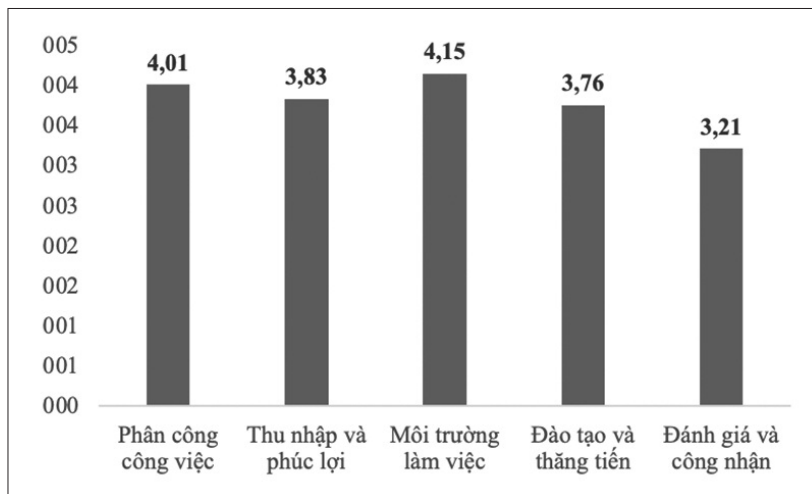
Nội dung (N = 100)	Mã hóa	Item Statistics	
		Mean	Std. Deviation
<i>Thu nhập và phúc lợi</i>		3,83	
Nhà trường chi trả mức lương phù hợp với năng lực và đóng góp của GV	TN1	3,84	0,657
Chính sách khen thưởng kịp thời, rõ ràng, công khai và minh bạch	TN2	3,81	0,647
Chế độ phúc lợi đầy đủ và đúng đối tượng GV được hưởng	TN3	3,85	0,662
<i>Môi trường làm việc</i>		4,15	
Trường có môi trường làm việc chuyên nghiệp, chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức	MTLV1	4,16	0,598
Đồng nghiệp luôn phối hợp tốt và hỗ trợ nhau trong công việc	MTLV2	4,17	0,570
Điều kiện làm việc an toàn, thoải mái, đầy đủ trang thiết bị	MTLV3	4,12	0,608

chính sách khen thưởng kịp thời và phù hợp được đánh giá ở mức thấp hơn 3,81. GV mong muốn có chính sách khen thưởng tốt hơn, đặc biệt là đối với hoạt động NCKH.

- *Môi trường làm việc*: Kết quả khảo sát cho thấy các yếu tố thuộc môi trường làm việc đều có mức độ ý kiến rất đồng ý. Tiêu chí MTLV2 được đánh giá ở mức cao nhất 4,17. Thời gian qua, HTU đã chú trọng xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp thông qua ban hành Bộ quy tắc ứng xử của công chức, viên chức, người lao động, học sinh, sinh viên, học viên đang làm việc và học tập tại HTU [4]. Quy định về chuẩn mực ứng xử là cơ sở để GV nỗ lực tự rèn luyện để phù hợp với nghề dạy học được xã hội tôn vinh, đồng thời là một trong những cơ sở để đánh giá, xếp loại và giám sát. Nhờ chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức nên tiêu chí MTLV1 được đánh giá ở mức cao 4,16. Nhà trường cũng đã quan tâm đầu tư cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ dạy học và tiêu chí MTLV3 ở mức 4,12. Đây là một lợi thế của Nhà trường để tạo môi trường làm việc thuận lợi cho GV hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhóm biện pháp Môi trường làm việc là nhóm biện pháp được thực hiện tốt nhất tại HTU. Trong số các nhóm biện pháp còn lại, nhóm biện pháp đánh giá và công

Biểu đồ 2: Ý kiến đánh giá các biện pháp tạo ĐLLV cho GV



nhận là nhóm biện pháp cần được tiếp tục được nghiên cứu và thực hiện tốt hơn. (Biểu đồ 2)

3. Kết luận

Thời gian qua, công tác tạo ĐLLV cho GV của HTU đã được quan tâm thực hiện với 5 nhóm biện pháp bao gồm 18 biện pháp cụ thể. Ban Giám hiệu HTU đã quan tâm thực hiện toàn diện nhóm biện pháp tác động trực tiếp vào GV, được GV đánh giá cao. Bên cạnh đó, vẫn còn một số hạn chế như: cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, chính sách hợp lý để thu giữ GV sau đào tạo và vấn đề đánh giá và công nhận. Kết quả nghiên cứu là cơ sở thực tiễn giúp Ban giám hiệu Nhà trường, các nhà hoạch định chính sách có các đổi mới trong công tác tăng ĐLLV cho GV, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo của nhà trường ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Trường Đại học Hà Tĩnh (2022). *Kế hoạch Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ, giảng viên giai đoạn 2022 - 2026 của Trường Đại học Hà Tĩnh*.
2. Trường Đại học Hà Tĩnh (2019). *Quyết định số 788/QĐ-TĐHHT ngày 14 tháng 11 năm 2019 về việc ban hành Quy chế chi tiêu nội bộ*.
3. Trường Đại học Hà Tĩnh (2022). *Quyết định số 566/QĐ-TĐHHT ngày 14 tháng 10 năm 2022 về việc ban hành Quy chế làm việc đối với giảng viên của Trường Đại học Hà Tĩnh*.

4. Trường Đại học Hà Tĩnh (2023). *Quyết định số 122/QĐ-TĐHHT ngày 09 tháng 03 năm 2023 về việc ban hành Quy định văn hóa công sở tại Trường Đại học Hà Tĩnh*.

5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

Ngày nhận bài: 12/3/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 12/4/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 21/4/2023

Thông tin tác giả:

1. ThS. PHAN THỊ ÁI

2. TS. NGUYỄN THỊ THANH HUYỀN

Trường Đại học Hà Tĩnh

USING THE HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY TO CREATE A MOTIVATING WORK ENVIRONMENT FOR HA TINH UNIVERSITY'S LECTURERS

● Master. **PHAN THI AI**

● Ph.D **NGUYEN THI THANH HUYEN**

Ha Tinh University

ABSTRACT:

This study explores the factors affecting the work motivation of lecturers at Ha Tinh University by using the Herzberg's two-factor theory. Based on the study's findings, some solutions are proposed to create a motivating work environment for Ha Tinh University's lecturers.

Keywords: lecturer, work motivation, Herzberg's theory.