ỨNG DỤNG HỌC THUYẾT NHU CẦU CỦA MASLOW ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO GIẢNG VIÊN TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP THUỘC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN ĐỨC KIM NGÂN
Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 25/6/2025. Sửa chữa xong 30/6/2025. Duyệt đăng 05/7/2025.

Abstract

Lecturers play an important role in ensuring training quality, meeting the requirements of higher education innovation, and contributing to enhancing the position and reputation of universities. Applying Maslow's hierarchy of needs enables leaders and managers to accurately identify lecturers' essential needs and develop solutions to motivate them. Based on the five levels of basic human needs, this study identifies groups of suitable solutions for effectively applying the theory to motivate lecturers at public universities in Ho Chi Minh City, including: (i) ensuring material conditions and income (physiological needs); (ii) stable employment policies and protection of lecturers' rights (safety needs); fostering a positive, friendly work environment and strengthening professional connections (social needs); recognizing achievements and promoting professional values (esteem needs); and facilitating comprehensive professional development and creativity (self-actualization needs).

Keywords: *Maslow's hierarchy of needs theory, lecturers, work motivation, public universities.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh đổi mới và phát triển giáo dục đại học, Đảng và Nhà nước Việt Nam luôn khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ giảng viên (GV) trong việc nâng cao chất lượng đào tạo. Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XI về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế nhấn mạnh nhiệm vụ phát triển đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đồng bộ về cơ cấu, đặc biệt chú trọng bồi dưỡng đạo đức nghề nghiệp và năng lực chuyên môn [1]. Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII khẳng định giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là khâu then chốt có tính quyết định để thực hiện mục tiêu phát triển giáo dục, trong đó *"Chú trọng đào tạo, đào tạo lại đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục, đào tạo"; "Đổi mới mạnh mẽ chính sách đãi ngộ, chăm lo xây dựng đội ngũ nhà giáo và cán bộ quản lý giáo dục là khâu then chốt"* [4].

GV là người trực tiếp giảng dạy và đóng vai trò quan trọng trong nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và phục vụ cộng đồng. Đặc biệt, trong bối cảnh đổi mới giáo dục, thực hiện cơ chế tự chủ đại học và chuyển đổi số, yêu cầu đặt ra đối với GV ngày càng cao về chuyên môn từ năng lực số, năng lực đổi mới sáng tạo trong phương pháp giảng dạy, đến khả năng công bố quốc tế, tham gia các dự án liên ngành và thích ứng với môi trường làm việc linh hoạt, đa văn hóa. Do đó, tạo động lực làm việc cho GV được xem là nhiệm vụ trọng tâm đối với sự phát triển bền vững của các trường đại học.

Hiện nay, có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực làm việc cho GV được tiếp cận ở các khía cạnh như mục tiêu công việc, sự công bằng, sự kỳ vọng,… của nhiều nhà nghiên cứu; một trong những

Email: nganndk@hcmussh.edu.vn

học thuyết nền tảng có thể vận dụng hiệu quả trong việc lý giải và triển khai các chiến lược tạo động lực làm việc cho GV là học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow. Học thuyết này phân chia nhu cầu của con người thành năm bậc từ thấp đến cao, gồm: (i) nhu cầu sinh lý; (ii) nhu cầu an toàn; (iii) nhu cầu xã hội; (iv) nhu cầu được tôn trọng; và (v) nhu cầu tự khẳng định bản thân. Mỗi cấp độ nhu cầu đều là động lực thúc đẩy hành vi của GV [6].

Việc ứng dụng học thuyết nhu cầu của Maslow vào thực tiễn quản lý đội ngũ GV thông qua chính sách tạo động lực làm việc không chỉ giúp các trường đại học công lập thuộc Thành phố Hồ Chí Minh xác định đúng trọng tâm của các chính sách nhân sự, mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, công bằng và giàu tiềm năng phát triển. Đây là nền tảng cốt lõi để phát triển đội ngũ GV một cách bền vững, hướng tới mục tiêu nâng cao chất lượng giáo dục đại học, đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế và đổi mới toàn diện trong thời kỳ chuyển đổi số.

2. Khái quát chung về học thuyết nhu cầu của Maslow để tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập

2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) là nhà tâm lý học người Mỹ. Ông cho rằng, hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu và chịu sự chi phối bởi các nhu cầu chưa được thỏa mãn. Khi một nhu cầu được thỏa mãn, con người sẽ khát khao những nhu cầu cao hơn. Maslow chia nhu cầu của con người thành 5 cấp bậc từ thấp đến cao [8]:

2.1.1. Cấp bậc thứ nhất: nhu cầu sinh lý

Nhu cầu sinh lý được xem là cấp bậc đầu tiên, cơ bản và thiết yếu trong hệ thống phân cấp nhu cầu của con người. Đây là những nhu cầu gắn liền với sự tồn tại của con người, bao gồm ăn uống, nghỉ ngơi, duy trì sức khỏe và các điều kiện sống tối thiểu. Tác giả Maslow nhấn mạnh rằng các nhu cầu ở cấp bậc cao hơn sẽ không xuất hiện nếu nhu cầu sinh lý chưa được thỏa mãn đầy đủ; tức là khi các nhu cầu sinh lý chưa được đáp ứng, chúng sẽ trở thành động lực chủ yếu, thúc đẩy cá nhân hành động nhằm tìm kiếm sự thỏa mãn.

Trong quá trình làm việc, các nhu cầu sinh lý của GV được biểu hiện thông qua yếu tố về tiền lương và thu nhập đủ đáp ứng chi phí sinh hoạt; thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý; điều kiện chăm sóc sức khỏe; chế độ bảo hiểm y tế; bữa ăn; hỗ trợ đi lại;.... Đảm bảo những nhu cầu này là tiền đề quan trọng để duy trì thể trạng, tinh thần và năng lực làm việc của GV đồng thời tạo điều kiện để họ hướng tới các nhu cầu phát triển cao hơn trong nghề nghiệp.

2.1.2. Cấp bậc thứ hai: nhu cầu an toàn

Nhu cầu an toàn giữ vai trò thiết yếu trong việc đảm bảo sự ổn định và phát triển của con người. Nhu cầu này phản ánh mong muốn được bảo vệ trước các nguy hiểm hoặc những nguy cơ đe dọa về thể chất, tinh thần, bao gồm: an toàn sinh mạng, an toàn lao động, an toàn nghề nghiệp, an toàn tài chính và an toàn tâm lý. Nếu con người cảm thấy không an toàn thì quá trình làm việc sẽ bị ảnh hưởng, thậm chí bị đình trệ, kéo theo việc không thể thỏa mãn các nhu cầu ở mức cao hơn. Trong môi trường tổ chức, nhu cầu an toàn của GV được thể hiện thông qua việc đảm bảo ổn định việc làm, được làm việc trong môi trường không độc hại, ít rủi ro, có các chính sách bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần, cũng như có sự bảo đảm về pháp lý và thu nhập. Đáp ứng đầy đủ nhu cầu an toàn không chỉ giúp GV yên tâm công tác mà còn tạo điều kiện thuận lợi để họ phát huy năng lực, gắn bó lâu dài với tổ chức.

2.1.3. Cấp bậc thứ ba: nhu cầu xã hội

Nhu cầu xã hội phản ánh mong muốn của con người trong việc được giao tiếp, gắn liền với việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ, sự gắn kết đồng nghiệp và sự thừa nhận trong môi trường xã hội. Đặc trưng của con người là mang tính xã hội, do đó việc được kết nối với người khác không chỉ góp phần định hình nhân cách mà còn ảnh hưởng đến động lực và hiệu suất làm việc.

Trong quá trình làm việc, các nhu cầu xã hội của GV được thể hiện rõ nét thông qua mong muốn được tham gia vào các hoạt động tập thể như các cuộc họp chuyên môn, sinh hoạt công đoàn, tham gia hoạt động văn nghệ, thể thao và các sự kiện khác trong và ngoài nhà trường. Bên cạnh đó, mối

quan hệ tương tác, phối hợp, hỗ trợ giữa đồng nghiệp, giữa GV và lãnh đạo nhà trường, cũng như giữa GV và sinh viên là những biểu hiện cụ thể cho nhu cầu được kết nối xã hội. Thỏa mãn nhu cầu xã hội sẽ tạo điều kiện để GV cảm thấy hài lòng, gắn bó với tổ chức, từ đó phát huy được năng lực chuyên môn và đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của nhà trường.

2.1.4. Cấp bậc thứ tư: nhu cầu được tôn trọng

Nhu cầu được tôn trọng của con người trong việc khẳng định giá trị cá nhân cũng như mong muốn nhận được sự công nhận từ người khác. Nhu cầu này bao gồm hai khía cạnh chính: lòng tự trọng và sự tôn trọng từ bên ngoài. Lòng tự trọng là nhu cầu nội tại, thể hiện qua việc cá nhân ý thức được giá trị của bản thân, tin tưởng vào năng lực, phẩm chất và danh tiếng của mình. Đây là nền tảng để hình thành sự tự tin, bản lĩnh, tinh thần độc lập, khả năng tự hoàn thiện và khao khát thể hiện năng lực cá nhân trong quá trình làm việc. Trong khi đó, nhu cầu được người khác tôn trọng là nhu cầu mang tính xã hội, thể hiện mong muốn được công nhận, đánh giá cao thông qua thành tích, năng lực, uy tín và địa vị xã hội. Khi cá nhân cảm nhận được sự đánh giá tích cực từ cộng đồng, tổ chức hay đồng nghiệp, họ sẽ có xu hướng nâng cao trách nhiệm nghề nghiệp, nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ và duy trì mối quan hệ xã hội tích cực. Đối với GV tại các trường đại học, nhu cầu được tôn trọng đóng vai trò thiết yếu trong việc tạo động lực làm việc bền vững. GV không chỉ mong muốn được ghi nhận thông qua các năng lực làm việc, thành tích giảng dạy, nghiên cứu khoa học mà còn kỳ vọng được đánh giá công bằng, khách quan; sự tín nhiệm từ đồng nghiệp và sinh viên. Khi được tôn trọng, GV sẽ có động lực tích cực để cống hiến và phát triển bản thân một cách toàn diện.

2.1.5. Cấp bậc thứ năm: nhu cầu tự khẳng định bản thân

Nhu cầu tự khẳng định bản thân là nhu cầu cao nhất trong hệ thống nhu cầu của con người. Đây là nhu cầu mang tính phát triển, thể hiện mong muốn được phát huy tối đa tiềm năng, năng lực và khả năng sáng tạo vốn có, từ đó đạt đến sự hoàn thiện về mặt cá nhân. Nhu cầu tự khẳng định không chỉ dừng lại ở kết quả công việc, thành tích mà còn là sự thôi thúc hành động nhằm hiện thực hóa những mục tiêu cao hơn, đóng góp ý nghĩa cho sự phát triển của cộng đồng, và không ngừng phát triển bản thân. Nhu cầu tự khẳng định bản thân gắn liền với sự sáng tạo, đổi mới, độc lập trong tư duy và hành động thông qua việc được chủ động trong công việc, cơ hội học tập, cơ hội thăng tiến,... Trong môi trường làm việc, đặc biệt là trong giáo dục đại học, nhu cầu này có vai trò đặc biệt quan trọng đối với đội ngũ GV. Khi GV được tạo điều kiện về nghiên cứu khoa học, tự chủ học thuật, tham gia các hoạt động chuyên môn GV sẽ có cơ hội phát huy tối đa năng lực chuyên môn, khẳng định vị thế cá nhân và đạt được sự hài lòng về nghề nghiệp. Việc thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định giúp GV phát triển bền vững, góp phần thúc đẩy chất lượng và uy tín của trường đại học trong dài hạn. Thông qua việc nghiên cứu học thuyết nhu cầu của Maslow, có thể nhận thấy rằng việc tác động vào các nhu cầu cá nhân là một trong những cơ sở quan trọng để điều chỉnh hành vi con người. Tại các trường đại học, GV là đội ngũ cốt lõi thực hiện công tác giảng dạy; vì vậy nhà lãnh đạo, quản lý cần sử dụng các công cụ, chính sách hoặc giải pháp phù hợp nhằm tác động trực tiếp đến từng cấp bậc nhu cầu của GV, từ đó tạo ra những ảnh hưởng đến động lực làm việc và định hướng hành vi của GV một cách hiệu quả.

2.2. Tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập

Tác giả Ryan & Deci (2000) đã chỉ ra, động lực làm việc là sự thúc đẩy ai đó làm việc để đạt được mục tiêu, và họ sẽ nỗ lực để thực hiện hành động này [3]. Động lực làm việc là một quá trình tâm lý ảnh hưởng đến hành vi của cá nhân đối với việc đạt được các mục tiêu và nhiệm vụ tại nơi làm việc [2]. Động lực làm việc là sự khao khát, mong muốn nhằm duy trình hoặc thúc đẩy hành vi của con người nhằm đạt được mục tiêu được thể hiện thông qua sự nỗ lực, cống hiến, nhiệt tình, và hiệu suất công việc đóng góp cho các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức [7]. Nhóm tác giả Gibson, Ivancevich và Donnelly (2000) quan niệm, tạo động lực làm việc là hệ thống các phương thức tác động lên nhu cầu của người lao động để thay đổi, điều chỉnh, thúc đẩy hành vi hướng đến mục tiêu phát triển của tổ chức [5]. Theo tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009), *"Tạo động lực làm việc là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ*

thuật quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong lao động" [9]. *"Tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động trong thực thi công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức"* [6].

Như vậy, tạo động lực làm việc cho GV là quá trình tác động có chủ đích thông qua các phương thức quản lý (hoạt động quản lý, chính sách và môi trường làm việc) nhằm khơi dậy, duy trì và phát huy tối đa nội lực, tinh thần trách nhiệm và sự hứng thú nghề nghiệp của đội ngũ giảng viên trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của giảng viên (như thu nhập, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển chuyên môn, sự ghi nhận và tôn trọng). Mỗi GV sẽ có những nhu cầu khác nhau, đòi hỏi nhà lãnh đạo, quản lý phải sử dụng đa dạng các phương thức để tác động phù hợp.

2.3. Sự cần thiết phải ứng dụng học thuyết nhu cầu của Maslow để tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập

Đối với trường đại học, GV là lực lượng nòng cốt góp phần đảm bảo chất lượng đào tạo, thúc đẩy phát triển hoạt động nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo và nâng cao năng lực cạnh tranh của Nhà trường. Tuy nhiên, hiện nay, nhiều GV đang dần mất đi động lực làm việc bởi các chế độ, chính sách mà Nhà trường đang áp dụng chưa gắn liền với nhu cầu của GV. Vì vậy, việc ứng dụng học thuyết nhu cầu của Maslow vào quản lý GV trở nên cần thiết.

2.3.1. Học thuyết cung cấp hệ thống lý thuyết nền tảng để xác định các nhu cầu cần thiết của giảng viên

Học thuyết nhu cầu của Maslow cung cấp hệ thống lý thuyết nền tảng và có tính khoa học và logic giúp nhà lãnh đạo, quản lý xác định các nhu cầu cần thiết của GV trong quá trình công tác. Ứng dụng học thuyết này cho phép các trường đại học hiểu rõ GV đang ở cấp độ nhu cầu nào, từ đó xây dựng các chính sách tạo động lực làm việc phù hợp với thực tiễn gắn liền với từng đối tượng.

2.3.2. Học thuyết cho phép trường đại học thực hiện các chính sách tạo động lực làm việc phù hợp với từng nhóm giảng viên

Học thuyết nhu cầu của Maslow có tính linh hoạt cao, cho phép Nhà trường thực hiện các chính sách tạo động lực làm việc phù hợp với từng nhóm GV theo độ tuổi, thâm niên, năng lực và định hướng phát triển cá nhân. Cụ thể, với GV trẻ sẽ ưu tiên tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ chuyên môn, giao nhiệm vụ nghiên cứu khoa học và ghi nhận thành tích để kích thích nhu cầu tự khẳng định; riêng đối với GV lâu năm cần hướng đến đảm bảo các chế độ phúc lợi, tạo sự ổn định và các vị trí cố vấn chuyên môn sẽ đáp ứng các nhu cầu an toàn và được tôn trọng.

2.3.3. Học thuyết hướng đến phát triển đội ngũ giảng viên một cách bền vững

Học thuyết nhu cầu của Maslow là cơ sở để trường đại học nhận diện các cấp độ nhu cầu của GV từ đó xây dựng các chính sách phát triển đội ngũ GV một cách bền vững. Việc đáp ứng các nhu cầu từ cơ bản đến cấp bậc cao của giảng viên, từ đảm bảo điều kiện sống (nhu cầu sinh lý và an toàn), xây dựng môi trường làm việc thân thiện (nhu cầu xã hội), ghi nhận và tôn vinh thành tích (nhu cầu được tôn trọng), đến tạo điều kiện để khẳng định năng lực bản thân qua nghiên cứu, giảng dạy, và sáng tạo, đổi mới (nhu cầu thể hiện bản thân) góp phần xây dựng động lực nội tại mạnh mẽ và dài hạn của mỗi GV. Điều này giúp đội ngũ GV phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn, và mức độ gắn bó với trường đại học.

3. Giải pháp ứng dụng học thuyết nhu cầu của Maslow để tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập thuộc Thành phố Hồ Chí Minh

Nhằm ứng dụng hiệu quả học thuyết nhu cầu của Maslow để tạo động lực làm việc cho giảng viên tại các trường đại học công lập thuộc Thành phố Hồ Chí Minh cần thực hiện đồng bộ các giải pháp sau:

3.1. Đáp ứng nhu cầu sinh lý thông qua đảm bảo điều kiện vật chất và thu nhập cho giảng viên

Hiện nay, mức lương cơ bản của GV tại các trường đại học công lập còn tương đối thấp so với những trường đại học tư thục và so với mặt bằng giá cả chung tại Thành phố Hồ Chí Minh. Một số GV trẻ, đặc biệt là GV hợp đồng còn gặp nhiều khó khăn về mức thu nhập. Vì vậy, cần phải thực hiện giải pháp cải thiện thu nhập thực tế và điều kiện làm việc thông qua:

- Chi trả phụ cấp giảng dạy theo giờ vượt định mức

- Thưởng năng suất giảng dạy, năng suất nghiên cứu khoa học

- Hỗ trợ sinh hoạt phí hoặc nhà ở công vụ cho giảng viên trẻ.

- Đảm bảo không gian làm việc như phòng làm việc riêng, phòng nghỉ ngơi của GV, hệ thống ánh sáng, điều hòa, bàn ghế đạt tiêu chuẩn.

3.2. Đáp ứng nhu cầu an toàn thông qua tăng cường chính sách ổn định nghề nghiệp và bảo vệ quyền lợi cho giảng viên

Trong bối cảnh các trường đại học công lập đang thực hiện cơ chế tự chủ tài chính, một số GV lo ngại bị tinh giản biên chế, thay đổi vị trí việc làm hoặc chuyển đổi sang hợp đồng khoán dẫn đến mất ổn định. Vì vậy, giải pháp cần được triển khai gồm:

- Xây dựng và ban hành các quy chế, quy định liên quan đến nghề nghiệp của GV cụ thể, rõ ràng, minh bạch và công bằng như Quy chế làm việc của GV; Quy chế chi tiêu nội bộ; Quy chế về tuyển dụng viên chức; Quy chế về đánh giá, xếp loại chất lượng viên chức;….

- Thực hiện đóng đầy đủ các loại bảo hiểm xã hội, y tế, thất nghiệp cho GV theo đúng quy định của pháp luật.

- Thành lập tổ chức đại diện quyền lợi GV, xây dựng cơ chế tiếp nhận, xử lý khiếu nại, kiến nghị, tranh chấp một cách minh bạch và kịp thời.

- Thiết lập cơ chế tư vấn tâm lý, phòng chống rủi ro nghề nghiệp như khủng hoảng tinh thần, bạo lực học đường, xâm phạm quyền học thuật.

- Xây dựng chính sách bảo vệ quyền lợi của GV trong các tranh chấp chuyên môn, học thuật, bảo vệ bản quyền học liệu, sáng kiến giảng dạy.

3.3. Đáp ứng nhu cầu xã hội thông qua phát triển môi trường làm việc tích cực, thân thiện và tăng cường kết nối chuyên môn của giảng viên

Nhu cầu xã hội ảnh hưởng trực tiếp đến sự phối hợp chuyên môn, tinh thần làm việc và văn hóa học thuật. Tuy nhiên, nhiều GV tại các trường đại học công lập do áp lực khối lượng công việc, lịch giảng dạy dày đặc dẫn đến GV thiếu sự tương tác đồng nghiệp và khó phát triển quan hệ nghề nghiệp. Vì vậy, Nhà trường cần xây dựng cơ chế hỗ trợ thiết lập sự kết nối chuyên môn thông qua:

- Thường xuyên tổ chức sinh hoạt chuyên môn cấp Khoa, cấp Bộ môn.

- Tạo dựng môi trường làm việc dựa trên sự tôn trọng, cởi mở và công bằng; khuyến khích giao tiếp đa chiều, đối thoại thường xuyên giữa ban lãnh đạo với giảng viên.

- Thành lập các nhóm nghiên cứu mạnh gắn liền với các ngành chủ lực là thế mạnh của Trường.

- Thiết kế các hoạt động ngoài giờ như thể thao, văn nghệ, kỷ niệm nghề nghiệp, ngày hội GV,… với sự tham gia tự nguyện của đội ngũ GV.

- Phát triển mạng lưới kết nối liên khoa, liên ngành hoặc hợp tác nghiên cứu nhóm.

3.4. Đáp ứng nhu cầu được tôn trọng thông qua ghi nhận thành tích và phát huy giá trị nghề nghiệp của giảng viên

Để đáp ứng nhu cầu được tôn trọng, Nhà trường cần thực hiện giải pháp:

- Thiết lập hệ thống đánh giá công bằng và khoa học dựa trên tiêu chí định lượng (số giờ chuẩn giảng dạy, số giờ nghiên cứu khoa học, hoạt động phục vụ cộng đồng, các hoạt động chuyên môn khác và mức độ hài lòng của người học) kết hợp định tính (chất lượng bài giảng, đổi mới phương pháp).

- Tổ chức trao giải thưởng, vinh danh cá nhân tiêu biểu ở các cấp (tổ, khoa, trường).

- Tạo điều kiện để GV làm chủ nhiệm đề tài nghiên cứu khoa học, cố vấn học thuật, hoặc đại biểu hội nghị, hội thảo khoa học quốc gia, quốc tế.

3.5. Đáp ứng nhu cầu tự khẳng định bản thân thông qua tạo điều kiện phát triển cá nhân toàn diện và sáng tạo chuyên môn của giảng viên

Đối với GV, nhu cầu tự khẳng định bản thân thể hiện rõ trong mong muốn được giảng dạy theo phong cách riêng, nghiên cứu theo hướng chuyên sâu, có cơ hội công bố khoa học. Giải pháp cần triển khai gồm:

- Xây dựng kế hoạch phát triển chuyên môn cho từng GV, với sự hỗ trợ từ đơn vị chuyên môn trong việc xác định mục tiêu dài hạn và lộ trình học tập, nâng cao năng lực.

- Khuyến khích GV đổi mới phương pháp giảng dạy, phát triển học liệu số, đề xuất sáng kiến cải tiến chuyên môn; đồng thời hỗ trợ kinh phí, thời gian và cơ sở vật chất cho hoạt động nghiên cứu khoa học có tính đổi mới.

- Cử GV tham gia các khóa đào tạo sau tiến sĩ, các chương trình trao đổi học thuật quốc tế hoặc cố vấn học thuật cấp cao.

- Hỗ trợ GV tiếp cận nguồn học bổng, tài trợ tham dự hội thảo quốc tế, công bố nghiên cứu trên tạp chí uy tín; đồng thời tạo điều kiện hợp tác học thuật với các chuyên gia trong và ngoài nước.

- Thiết lập các hình thức khen thưởng linh hoạt (theo quý, theo năm, theo chuyên đề), vinh danh GV tiêu biểu trong các lĩnh vực chuyên môn, sáng kiến, đóng góp tập thể,… với giá trị cả về vật chất và tinh thần.

4. Kết luận

Tạo động lực làm việc cho GV là chiến lược dài hạn mang tính quyết định đến sự phát triển bền vững của các trường đại học công lập thuộc Thành phố Hồ Chí Minh. Qua nghiên cứu, có thể khẳng định, học thuyết nhu cầu của Maslow là nền tảng lý luận giúp nhận diện và phân loại các tầng nhu cầu đa dạng của GV, từ đó làm nền tảng cho việc xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp và hiệu quả. Đối với GV, ở cấp bậc nhu cầu sinh lý, việc bảo đảm thu nhập hợp lý, cải thiện điều kiện làm việc cơ bản như phòng làm việc, thiết bị dạy học là yếu tố nền tảng. Ở cấp bậc nhu cầu an toàn, GV mong muốn có một môi trường làm việc ổn định, được bảo vệ về quyền lợi nghề nghiệp. Nhu cầu xã hội yêu cầu Nhà trường xây dựng môi trường làm việc gắn kết, có các diễn đàn học thuật, sinh hoạt chuyên môn để tăng cường tương tác, giao lưu giữa đồng nghiệp. Cấp bậc nhu cầu được tôn trọng cần được đáp ứng thông qua các chính sách ghi nhận đóng góp, khen thưởng minh bạch, tạo cơ hội cho GV được khẳng định vai trò trong tập thể chuyên môn. Ở cấp bậc cao nhất, nhu cầu tự khẳng định bản thân yêu cầu về các điều kiện để GV phát triển cá nhân, thể hiện năng lực nghiên cứu, đổi mới phương pháp giảng dạy và tham gia các hoạt động học thuật chuyên sâu. Đây là cơ sở quan trọng để thúc đẩy GV cố gắng, nỗ lực và phát huy toàn bộ khả năng của bản thân trong quá trình làm việc tại Trường.

Tài liệu tham khảo

[1] Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2013), *Nghị quyết số 29-NQ/TW ngày 04/11/2013 về đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục và đào tạo, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập quốc tế*.

[2] Bennell, P. S., & Acheampong, K. (2003), *Research project application to DFID: Teacher motivation and incentives in low-income developing countries* (*Đơn xin tài trợ nghiên cứu gửi DFID: Động lực và khuyến khích giáo viên ở các quốc gia đang phát triển thu nhập thấp*), Knowledge and skills for development.

[3] Dörnyei, Z. (2001), *Motivational Strategies in the Language Classroom* (*Chiến lược tạo động lực trong lớp học ngôn ngữ*), Cambridge: Cambridge University Press.

[4] Đảng Cộng sản Việt Nam (2021), *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII* (tập 1 và 2), NXB Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.

[5] Gibson, James L., Ivanchevich, John M. và Jr. James H. (2000), *Organization - Behaviour - Structure - Process* (*Tổ chức - Hành vi - Cơ cấu - Quy trình*), Boston: McGraw-Hill.

[6] Học viện Hành chính Quốc gia (2014), *Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*, NXB Đại học Bách khoa, Hà Nội.

[7] Ifinedo, P. (2003), *Employee motivation and job satisfaction in Finnish organization: A study of employee in the Oulu Region, Finland* (*Động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc tại tổ chức Phần Lan: Nghiên cứu nhân viên tại khu vực Oulu, Phần Lan*), Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, London: University of London.

[8] Maslow, A. H. (1943), *A theory of human motivation* (*Lý thuyết về động lực con người*), *Psychological Review*, 50(4), 370.

[9] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.