

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHÍNH SÁCH TẠO ĐỘNG LỰC VÀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP Ở VIỆT NAM

Hoàng Thị Thu Phương^{1,+},
Nguyễn Vũ Bích Hiền²

¹Trường Đại học Thủ đô Hà Nội;

²Đảng ủy các trường Đại học, Cao đẳng Hà Nội

+Tác giả liên hệ • Email: httpuong@daihocthudo.edu.vn

Article history

Received: 10/12/2025

Accepted: 26/12/2025

Published: 20/02/2026

Keywords

Work motivation,
motivation-enhancing
policies, university lecturers,
public universities

ABSTRACT

Lecturers' work motivation is a critical determinant of teaching quality, research performance, and the overall reputation of higher education institutions. This study examines the effects of key influencing factors—namely the legal framework, material resources, and human resources—on policies aimed at enhancing employees' work motivation. Data were collected from 528 lecturers and administrators across 10 local public universities in Vietnam. The findings reveal that all examined factors exert significant and positive effects on the development and implementation of motivational policies. These results provide robust empirical evidence to support the refinement of human resource policies in higher education, particularly in the context of institutional autonomy, performance orientation, and accountability, with the aim of attracting and retaining high-quality academic staff. The study further highlights the need to strengthen the legal framework and autonomy mechanisms, enhance leadership capacity and human resource management practices, and design performance-based, transparent, and competitive policies related to evaluation, compensation, professional development, and working conditions. Such measures are essential for fostering sustainable work motivation among lecturers in public universities.

1. Mở đầu

Giáo dục đại học giữ vai trò then chốt trong việc cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và đổi mới sáng tạo quốc gia. Đội ngũ giảng viên (GgV) không chỉ là lực lượng trực tiếp tổ chức quá trình dạy học mà còn là chủ thể của hoạt động nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ và tham gia hoạch định chính sách phát triển giáo dục. Vì vậy, động lực làm việc (ĐLLV) của GgV là một trong những điều kiện tiên quyết bảo đảm chất lượng và tính bền vững của hệ thống giáo dục đại học. Trong bối cảnh trao quyền tự chủ rộng hơn cho các cơ sở giáo dục đại học, GgV công lập phải đối mặt với nhiều thách thức mới: áp lực đổi mới chương trình, yêu cầu công bố quốc tế, cạnh tranh trong xếp hạng đại học, khối lượng giảng dạy và công việc hành chính lớn, trong khi chế độ đãi ngộ chưa tương xứng và điều kiện nghiên cứu còn hạn chế. Nhiều nghiên cứu về ĐLLV của GgV đã được thực hiện, song thường mới dừng ở việc mô tả thực trạng hoặc phân tích một vài chính sách đơn lẻ như lương, phúc lợi hay môi trường làm việc (Nguyễn Thị Thúy Dung và cộng sự, 2023). Ít nghiên cứu xây dựng mô hình tích hợp, đồng thời xem xét tác động của các nhóm yếu tố bối cảnh tới hệ thống chính sách tạo động lực và ĐLLV của GgV như một cấu trúc đa chiều.

Bài báo này tập trung trả lời ba câu hỏi: (1) Các yếu tố pháp lý, nguồn lực vật chất, nguồn lực con người tác động như thế nào đến các nhóm chính sách tạo động lực? (2) Các nhóm chính sách tạo động lực ảnh hưởng ra sao tới ba chiều cạnh của ĐLLV của GgV? (3) Tổng tác động (trực tiếp và gián tiếp) của các yếu tố nói trên đến ĐLLV của GgV là như thế nào? Việc trả lời các câu hỏi này không chỉ có ý nghĩa bổ sung bằng chứng khoa học cho lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong giáo dục đại học mà còn cung cấp gợi ý thực tiễn cho việc thiết kế và điều chỉnh chính sách ở cả cấp vĩ mô và cấp cơ sở đào tạo.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý luận vấn đề nghiên cứu

2.1.1. Chính sách tạo động lực làm việc của giảng viên

Theo Nguyễn Lộc (2010), khái niệm động lực được sử dụng trong quản lý nhằm miêu tả một sự thúc đẩy từ bên trong mỗi cá nhân khiến cho người đó xác định được mức độ và phương thức để có thể tạo ra những nỗ lực không ngừng trong công việc. Nguyễn Thị Thúy Dung và cộng sự (2022) cho rằng, ĐLLV của GgV đại học là sự thúc đẩy bên trong định hướng hoạt động cho GgV đại học, giúp GgV đại học duy trì hoạt động và nỗ lực làm việc hết sức mình để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của trường đại học. Như vậy, ĐLLV của GgV được xem là yếu tố quyết định hiệu quả chuyên môn, mức độ gắn bó nghề nghiệp, sự hài lòng công việc và cam kết đối với sứ mệnh đào tạo nghiên cứu của Nhà trường. Từ những quan niệm trên, trong nghiên cứu này, ĐLLV của GgV được đo lường theo ba chiều cạnh: (1) Tinh thần làm việc (TTLV): thể hiện thái độ tích cực, cảm xúc hào hứng, mức độ sẵn sàng nhận nhiệm vụ, cảm giác có năng lượng trong công việc; (2) Nỗ lực trong công việc và sự gắn kết (NLGK): thể hiện mức độ cố gắng vượt chuẩn, sẵn sàng đầu tư thời gian, mong muốn gắn bó lâu dài, tự hào và tham gia các hoạt động phát triển nhà trường; (3) Sáng tạo và hiệu suất công việc (STHS): phản ánh khả năng đề xuất sáng kiến, áp dụng đổi mới trong giảng dạy và nghiên cứu, tự đánh giá và cải tiến chất lượng, cũng như mức độ đạt được mục tiêu chuyên môn. Ba chiều cạnh này cho phép tiếp cận ĐLLV như một cấu trúc đa chiều, vừa bao hàm yếu tố thái độ, vừa hàm chứa yếu tố hành vi và kết quả.

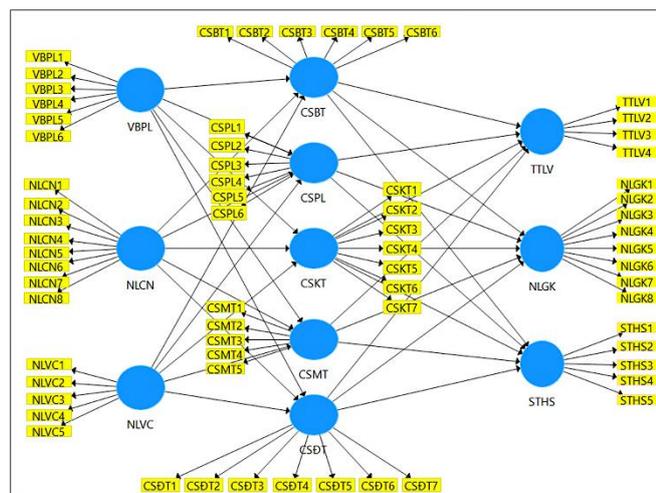
Theo Mạc Thị Việt Hà (2022), chính sách là tập hợp các biện pháp có giá trị pháp lý nhằm giải quyết các vấn đề trong thực tiễn theo những mục tiêu xác định. Chính sách do các cơ quan hay các cấp chính quyền trong bộ máy nhà nước ban hành nhằm giải quyết những vấn đề có tính cộng đồng được gọi là chính sách công. Từ đó có thể hiểu, trong các Nhà trường thì chính sách tạo ĐLLV cho GgV đại học là một bộ phận trong hệ thống chính sách đối với cán bộ, GgV, người lao động. Đó là tổng thể các quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp nhằm tạo ĐLLV tích cực cho GgV đại học trong quá trình thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao.

2.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực

Theo Nguyễn Thị Hồng Hải (2013), ĐLLV trong khu vực công được hình thành từ ba nhóm yếu tố cơ bản: Thể chế - chính sách, tổ chức và cá nhân, trong đó mỗi quan hệ tương tác giữa ba nhóm này quyết định mức độ hiệu quả của chính sách và sự cam kết của người lao động. Bên cạnh đó, học thuyết hiện đại về động lực như thuyết tự quyết (Self-Determination Theory) của Deci và Ryan (2000) cũng chỉ ra rằng động lực bền vững chỉ hình thành khi các nhu cầu tâm lý cơ bản của con người - tự chủ (autonomy), năng lực (competence) và gắn kết (relatedness) - được đáp ứng trong môi trường làm việc. Do vậy, việc thiết kế chính sách tạo động lực cho GgV cần được tiếp cận theo hướng hài hòa giữa yếu tố thể chế, tổ chức và nhu cầu cá nhân. Dựa trên tiếp cận này, chúng tôi cho rằng, có ba nhóm yếu tố bối cảnh được xác định: (1) Yếu tố pháp lý (VBPL): bao gồm các luật, nghị định, thông tư, quyết định về giáo dục đại học, tự chủ tài chính, viên chức, tiền lương, thi đua - khen thưởng... và mức độ trao quyền cho nhà trường trong thiết kế chính sách; (2) Yếu tố nguồn lực vật chất (NLVC): bao gồm năng lực tài chính, cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, nguồn kinh phí cho đào tạo, nghiên cứu và đãi ngộ; (3) Yếu tố nguồn lực con người (NLCN): phản ánh năng lực lãnh đạo, tầm nhìn chiến lược, khả năng quản trị của đội ngũ quản lý; chất lượng đội ngũ GgV hiện có (trình độ, kinh nghiệm, văn hóa tổ chức). Ba nhóm yếu tố này vừa tạo ra ràng buộc, vừa mở ra không gian cho việc thiết kế và triển khai các chính sách tạo động lực của từng trường.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế định lượng dạng khảo sát cắt ngang. Khách thể gồm GgV và CBQL tại 10 trường đại học công lập trực thuộc tỉnh/thành phố đại diện cho ba miền: Bắc, Trung, Nam. Phương pháp chọn mẫu là ngẫu nhiên phân tầng theo khối địa lý; trong mỗi trường, tất cả GgV và CBQL tiếp cận đều được mời tham gia khảo sát. Bộ câu hỏi được gửi trực tuyến qua Google Forms (<https://byvn.net/b5YD>). Sau khi làm sạch, loại bỏ các phiếu trả lời thiếu thông tin hoặc có mẫu hình bất thường, thu được 528 phiếu hợp lệ: 69.9 nữ; 79.7% là GgV trực tiếp giảng dạy; độ tuổi chủ yếu từ 30-50; 71.8% có trình độ thạc sĩ/nghiên cứu sinh



Hình 1. Thiết kế mô hình đo lường

và 28.2% tiến sĩ. Cỡ mẫu này đáp ứng đồng thời các yêu cầu: (1) Tối thiểu cho phân tích hồi quy ($n \geq 8m + 50$ với $m = 8$, n tối thiểu = 114); (2) Tối thiểu cho phân tích thang đo ($n \geq 5m$ với $m = 67$ biến quan sát, n tối thiểu = 335); (3) Tối thiểu cho khảo sát cộng đồng với công thức Cochran ($n \approx 385$ với $p = 0.5$; $d = 0.05$; $\alpha = 0.05$) (Tabachnick và Fidell, 2007; Al-Subaihi, 2003). Đề đo lường tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực và ĐLLV của GgV các trường đại học công lập, nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Đây là một mô hình đồng thời cho phép hồi quy nhiều mô hình cùng một lúc và cũng cho phép đo lường cả tác động trực tiếp và gián tiếp. Đồng thời nghiên cứu cũng đo lường tác động của các chính sách trên đến các chiều hướng của ĐLLV của GgV. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đo lường tác động gián tiếp của các yếu tố VBPL, NLVC và NLCN đến các chiều hướng của ĐLLV của GgV. Dựa trên các mục tiêu đo lường này, tác giả mô tả mô hình SEM sử dụng trong nghiên cứu dưới dạng sơ đồ (hình 1).

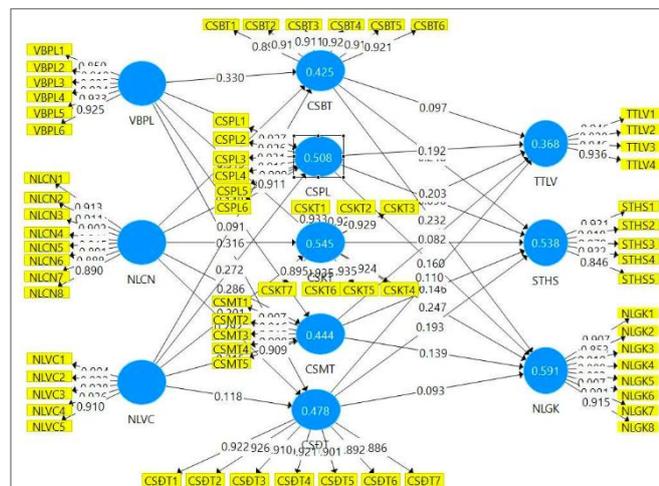
Các thang đo đại diện cho các biến độc lập có trong mô hình bao gồm: Thang đo VBPL với 6 biến quan sát (VBPL1 - VBPL6) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến các quy định pháp luật, văn bản pháp lí để nhà trường xây dựng các chính sách. Thang đo NLVC với 5 biến quan sát (NLVC1 - NLVC5) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến nguồn lực về tài chính và cơ sở hạ tầng của nhà trường trong việc xây dựng các chính sách. Thang đo NLCN với 8 biến quan sát (NLCN1 - NLCN8) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến nguồn lực về con người của nhà trường trong việc xây dựng các chính sách. Cả 3 thang đo trên đều đại diện cho 3 biến độc lập là các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực.

Các thang đo đo lường các biến là các chính sách tạo động lực bao gồm: Thang đo chính sách về bố trí công việc (CSBT) với 6 biến quan sát (CSBT1 - CSBT6) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến chính sách bố trí công việc cho GgV của nhà trường. Thang đo chính sách lương và phúc lợi (CSPL) với 6 biến quan sát (CSPL1 - CSPL6) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến chính sách về lương và phúc lợi đối với GgV của nhà trường. Thang đo chính sách đánh giá, khen thưởng, kỉ luật (CSKT) với 7 biến quan sát (CSKT1 - CSKT7) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến chính sách đánh giá, khen thưởng và kỉ luật đối với GgV của nhà trường. Thang đo chính sách tạo điều kiện, môi trường làm việc (CSMT) với 5 biến quan sát (CSMT1 - CSMT5) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến điều kiện, môi trường làm việc, cơ sở vật chất, văn hoá tổ chức của nhà trường. Thang đo chính sách đào tạo và thăng tiến (CSDT) với 7 biến quan sát (CSDT1 - CSDT7) đại diện cho các tiêu chí liên quan đến chính sách đào tạo, bồi dưỡng cũng như cơ hội phát triển của GgV. Cả 5 thang đo trên đều đại diện cho 5 biến trung gian là các chính sách tạo động lực có trong mô hình. Việc xây dựng các thang đo trong nghiên cứu được thực hiện thông qua kết quả đánh giá tổng quan tài liệu kết hợp với tham vấn ý kiến chuyên gia.

2.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực và động lực làm việc cho giảng viên

Đề đo lường tác động của các yếu tố đến chính sách tạo động lực và ĐLLV của GgV, nghiên cứu thực hiện hồi quy theo mô hình bên (hình 2). Trong mô hình này các chỉ số được tính toán bao gồm hệ số tác động trực tiếp của các yếu tố đến các chính sách tạo động lực cùng với mức ý nghĩa thống kê; Hệ số tác động trực tiếp của chính sách tạo động lực đến ĐLLV của GgV cùng với mức ý nghĩa của nó; Hệ số tác động gián tiếp của các yếu tố đến ĐLLV của GgV cùng với mức ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó các chỉ số khác cần được ước tính khi hồi quy bao gồm: Hệ số phóng đại phương sai (VIF), VIF đo lường hiện tượng đa cộng tuyến của các biến trong mô hình (hiện tượng các biến độc lập có quan hệ mật thiết với nhau) dẫn đến làm sai lệch các kết quả trong hồi quy. Chỉ số VIF thấp giúp tăng cường độ tin cậy và độ chính xác của các ước lượng trong mô hình, ngưỡng giá trị $VIF < 5.0$ (Jeng, 2023; Hair và cộng sự, 2019); Hệ số xác định R^2 , hệ số xác định R^2 sẽ cho biết mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc, hệ số R^2 cao đồng nghĩa với việc các biến độc lập có trong mô hình có khả năng giải thích tốt sự thay đổi của biến phụ thuộc.

Dựa vào kết quả phân tích tại hình 2, đối với mô hình đo lường tác động của các yếu tố đến chính sách tạo động lực và ĐLLV cho GgV có hệ số R^2



Hình 2. Mô hình hồi quy SEM
(Nguồn: Kết quả từ phân tích PLS SEM)

dao động trong khoảng từ 0.425 đến 0.545, điều này đồng nghĩa với việc các biến độc lập (VBPL, NLCN, NLVC) giải thích được khoảng 42.5% đến 54.5% sự thay đổi của các chính sách tạo động lực. Bên cạnh đó 5 biến đại diện cho 5 chính sách tạo động lực (CSBT, CSKT, CSMT, CSPL, CSĐT) đã giải thích được 53.8% sự thay đổi của STHS ($R^2 = 0.538$), giải thích được 59.1% sự thay đổi của NLGK ($R^2 = 0.591$) và giải thích được 36.8% sự thay đổi về TTLV ($R^2 = 0.368$).

Ngoài ra, kết quả đo lường hiện tượng đa cộng tuyến (xem bảng 1) thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến trong mỗi mô hình cho thấy hệ số VIF của tất cả các biến trong cả 2 nhóm mô hình (1 và 2) đều < 4 (ngưỡng khuyến nghị là 5). Do đó, mức độ đa cộng tuyến thấp, điều này làm tăng độ tin cậy và giá trị của các ước lượng hồi quy. Dựa vào kết quả hồi quy theo sơ đồ ở trên, nghiên cứu tổng hợp được kết quả đo lường mức độ tác động của các biến có trong mô hình (xem bảng 2).

Trong mô hình đo lường tác động của các yếu tố đến chính sách tạo động lực cho thấy VBPL là một yếu tố có tác động cùng chiều có ý nghĩa thống kê ($p.value < 0,05$) mạnh mẽ nhất đến tất cả các chính sách tạo động lực. Cụ thể, hệ số tác động của VBPL đến các chính sách tạo động lực (CSMT, CSKT, CSBT, CSĐT, CSPL) dao động trong khoảng từ 0,25 đến 0,38 điều này đồng nghĩa với việc trong điều kiện các yếu tố khác không đổi thì khi VBPL thay đổi theo hướng tăng lên 1 đơn vị sẽ làm cho các chính sách tạo động lực tăng lên từ 0,25 đến 0,38 đơn vị. Bên cạnh đó, trong các chính sách tạo động lực thì VBPL có tác động mạnh mẽ nhất đến CSPL (0,38) và CSĐT (0,37). Theo sau yếu tố VBPL thì NLCN cũng có tác động cùng chiều và mạnh mẽ đến các chính sách tạo động lực và sự tác động này có ý nghĩa thống kê ($p.value < 0,05$). Hệ số tác động của NLCN đến 5 chính sách tạo động lực dao động trong khoảng 0,15 đến 0,32. Điều này cũng đồng nghĩa với việc nếu nguồn lực về con người thay đổi theo hướng tăng lên 1 đơn vị sẽ thúc đẩy các chính sách tạo động lực tăng lên từ 0,15 đến 0,32 đơn vị (mức thay đổi cụ thể xem bảng 2). Ngoài ra, yếu tố NLVC cũng là một yếu tố quan trọng có tác động tích cực đến các chính sách tạo động lực, mặc dù yếu tố này không có tác động có ý nghĩa thống kê với CSBT ($P.value = 0,13$) nhưng nó đều có tác động có ý nghĩa thống kê ($P.value < 0,05$) đến 4 chính tạo động lực còn lại (CSKT, CSMT, CSĐT, CSPL). Cùng với đó, NLVC cũng là một yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến CSPL (0,27), trong khi đó hệ số tác động của nó đến các chính sách còn lại ở mức thấp hơn (từ 0,12 đến 0,22). Ngoài ra, dựa vào các kết quả trên, mô hình đo lường tác động của các yếu tố đến chính sách tạo động lực được viết lại dưới dạng phương trình tổng quát như sau:

$$CSBT = 0,31 \times NLCN + 0,33 \times VBPL \quad (1.1)$$

$$CSKT = 0,32 \times NLCN + 0,20 \times NLVC + 0,32 \times VBPL \quad (1.2)$$

$$CSMT = 0,29 \times NLCN + 0,22 \times NLVC + 0,25 \times VBPL \quad (1.3)$$

$$CSPL = 0,15 \times NLCN + 0,27 \times NLVC + 0,38 \times VBPL \quad (1.4)$$

$$CSĐT = 0,29 \times NLCN + 0,12 \times NLVC + 0,37 \times VBPL \quad (1.5)$$

Như vậy, kết quả đo lường ở trên cho thấy các yếu tố đưa vào nghiên cứu đều có tác động mạnh mẽ trong việc thúc đẩy các chính sách tạo động lực, trong đó yếu tố VBPL là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất, đồng thời CSPL cũng là chính sách chịu tác động mạnh mẽ nhất từ VBPL, NLCN và NLVC. Để giải thích điều này chúng tôi cho rằng các quy định của pháp luật đặc biệt là các quy định về chế độ lương, phúc lợi và các quy định liên quan đến

Bảng 1. Kết quả đo lường hiện tượng đa cộng tuyến (VIF)
(Nguồn: Kết quả từ phân tích PLS SEM)

Mô hình	(1) CSBT, CSKT, CSMT, CSPL, CSĐT	(2) NLGK, STHS, TTLV
Biến độc lập	VIF	VIF
CSBT		2,676
CSKT		3,762
CSMT		2,683
CSPL		2,825
CSĐT		3,678
NLCN	2,124	
NLVC	2,737	
VBPL	2,104	

Bảng 2. Kết quả phân tích hồi quy bằng mô hình SEM
(Nguồn: Kết quả từ phân tích PLS SEM)

Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Hệ số	SD	Giá trị t	p values
Tác động của các yếu tố đến chính sách tạo động lực						
NLCN			0,31**	0,05	5,80	0,00
NLVC	CSBT		0,09	0,06	1,51	0,13
VBPL			0,33**	0,06	5,97	0,00
NLCN			0,32**	0,05	6,16	0,00
NLVC	CSKT		0,20**	0,05	3,50	0,00
VBPL			0,32**	0,05	7,13	0,00
NLCN			0,29**	0,06	5,20	0,00
NLVC	CSMT		0,22**	0,07	3,10	0,00
VBPL			0,25**	0,05	4,76	0,00
NLCN			0,15**	0,05	3,03	0,00
NLVC	CSPL		0,27**	0,06	4,51	0,00
VBPL			0,38**	0,05	7,56	0,00
NLCN			0,29**	0,06	5,25	0,00
NLVC	CSĐT		0,12*	0,06	1,95	0,05
VBPL			0,37**	0,05	7,09	0,00
Tác động chính sách tạo động lực đến ĐLLV của GgV						
CSBT			0,10*	0,05	1,88	0,06
CSKT			0,20**	0,07	2,85	0,01
CSMT	TTLV		0,08	0,06	1,34	0,18
CSPL			0,19**	0,06	3,37	0,00
CSĐT			0,11	0,07	1,63	0,10
CSBT			0,25**	0,05	4,65	0,00
CSKT			0,15**	0,06	2,34	0,02
CSMT	STHS		0,15**	0,06	2,44	0,02
CSPL			0,10*	0,05	1,88	0,06
CSĐT			0,19**	0,07	2,81	0,01
CSBT			0,23**	0,06	3,78	0,00
CSKT			0,25**	0,07	3,61	0,00
CSMT	NLGK		0,14**	0,05	2,94	0,00
CSPL			0,16**	0,05	3,16	0,00
CSĐT			0,09	0,06	1,56	0,12
Tác động gián tiếp của các yếu tố đến ĐLLV của GgV						
NLCN			0,18**	0,03	5,56	0,00
NLVC	TTLV		0,13**	0,04	3,77	0,00
VBPL			0,23**	0,03	6,84	0,00
NLCN			0,24**	0,04	6,19	0,00
NLVC	STHS		0,13**	0,04	3,15	0,00
VBPL			0,27**	0,04	7,51	0,00
NLCN			0,24**	0,04	6,20	0,00
NLVC	NLGK		0,16**	0,04	3,52	0,00
VBPL			0,29**	0,04	7,58	0,00

(Ý nghĩa thống kê: * < 10%, ** < 5%)

mức độ tự chủ là cơ sở pháp lý để cơ sở giáo dục xây dựng các chính sách. Do đó khi các chính sách này thay đổi theo chiều hướng tích cực hoặc mở rộng phạm vi tự chủ thì khi đó trường đại học có thể xây dựng các chính sách tạo động lực mang tính hấp dẫn, cạnh tranh hơn. Cùng với nó, NLCN đề cập đến năng lực, tầm nhìn chiến lược của đội ngũ lãnh đạo cũng như nguồn lực từ đội ngũ GgV hiện có. Việc các nhà lãnh đạo có năng lực, có tầm nhìn sẽ có cái đánh giá khách quan về những gì nhà trường đang có từ đó xác định được những chiến lược trọng tâm nhằm thúc đẩy ĐLLV, thu hút và giữ chân nhân tài, điều này là cơ sở để họ đưa ra các chính sách hợp lý.

Trong mô hình đo lường tác động của các chính sách tạo động lực đến ĐLLV của GgV, CSKT là chính sách có tác động tích cực có ý nghĩa thống kê ($P.value < 0,5$) và mạnh mẽ nhất đến cả 3 chiều của ĐLLV (TTLV, STHS, NLGK). Trong các chiều của ĐLLV thì CSKT có tác động mạnh nhất đến NLGK (0,25) và TTLV (0,20) và tiếp đó là STHS (0,15). Điều này đồng nghĩa với việc nếu CSKT công bằng, minh bạch và hấp dẫn thì nó không chỉ thúc đẩy tinh thần làm việc, sự NLGK mà còn thúc đẩy sự sáng tạo cũng như hiệu suất công việc của họ. Theo sau CSKT là chính sách về lương và phúc lợi, và CSBT, cả chính sách này cũng có tác động cùng chiều có ý nghĩa thống kê đến cả 3 chiều của ĐLLV. Đối với tác động của CSPL thì chiều NLGK và chiều TTLV chịu tác động mạnh nhất (lần lượt là 0,20 và 0,19), trong khi đó với CSBT thì chiều STHS và chiều NLGK là 2 chiều chịu tác động mạnh nhất (tương ứng với 0,25 và 0,23). Đối với các chính sách còn lại (CSMT, CSĐT) mặc dù đều có tác động cùng chiều có ý nghĩa thống kê đến ĐLLV của GgV, tuy nhiên nó chỉ tác động lên một số chiều hướng đo lường nhất định. Cụ thể: CSĐT có tác động đáng kể (0,19) có ý nghĩa thống kê ($p.value < 0,05$) đến STHS, nhưng sự tác động của nó đến TTLV và NLGK lại không có ý nghĩa thống kê ($p.value < 0,10$); tương tự CSMT có tác động tích cực có ý nghĩa thống kê đến NLGK (0,14, $p.value < 0,05$) và STHS (0,15, $p.value < 0,02$) nhưng không có tác động có ý nghĩa thống kê với TTLV ($p.value > 0,18$). Dựa vào các kết quả phân tích ở trên, tác giả viết lại mô hình đo lường tác động của các chính sách đến từng chiều hướng đo lường động lực của GgV dưới dạng phương trình tổng quát như sau:

$$TTLV = 0,10 \times CSBT + 0,20 \times CSKT + 0,19 \times CSPL + 0,11 \times CSĐT \quad (2.1)$$

$$STHS = 0,25 \times CSBT + 0,15 \times CSKT + 0,15 \times CSMT + 0,10 \times CSPL + 0,19 \times CSĐT \quad (2.2)$$

$$NLGK = 0,23 \times CSBT + 0,25 \times CSKT + 0,14 \times CSMT + 0,16 \times CSPL \quad (2.3)$$

Như vậy, ĐLLV của GgV chịu tác động tích cực bởi các chính sách như CSBT, CSKT, CSPL, CSMT, CSĐT. Trong đó chính sách bố trí công việc, chính sách lương và phúc lợi và chính sách tạo điều kiện, môi trường làm việc có tác động đến cả 3 chiều của ĐLLV. Trong khi đó CSĐT mặc dù có tác động mạnh mẽ đến STHS nhưng không có tác động có ý nghĩa thống kê với TTLV, tương tự, CSMT cũng không có tác động có ý nghĩa thống kê đến TTLV nhưng có tác động tích cực đến STHS và NLGK.

Trong nghiên cứu này, chúng tôi cũng tiến hành đo lường tác động gián tiếp của các yếu tố (VBPL, NLCN, NLVC) đến động lực của GgV thông qua vai trò trung gian của các biến chính sách tạo động lực. Kết quả đo lường (xem bảng 2) cho thấy cả 3 yếu tố VBPL, NLCN, NLVC đều có tác động tích cực có ý nghĩa thống kê đến 3 chiều hướng của ĐLLV (TTLV, STHS, NLGK). Cũng tương tự như tác động đến chính sách tạo động lực thì VBPL là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực của GgV, hệ số tác động theo từng chiều của động lực là 0,23 (TTLV), 0,27 (STHS) và 0,29 (NLGK). Theo sau yếu tố VBPL thì yếu tố NLCN cũng có tác động mạnh mẽ đến TTLV, STHS và NLGK, với hệ số tác động lần lượt là 0,18, 0,24 và 0,24. Ngược lại với sự tác động mạnh mẽ của 2 yếu tố trên thì yếu tố NLVC có mức độ tác động đến động lực thấp hơn cả, hệ số tác động của nó đến các chiều hướng của động lực dao động trong khoảng 0,13 đến 0,16. Căn cứ vào các kết quả trên, tác giả viết lại mô hình đo lường tác động gián tiếp của các yếu tố đến ĐLLV của GgV dưới dạng phương trình tổng quát như sau:

$$TTLV = 0,18 \times NLCN + 0,13 \times NLVC + 0,23 \times VBPL \quad (3.1)$$

$$STHS = 0,24 \times NLCN + 0,13 \times NLVC + 0,27 \times VBPL \quad (3.2)$$

$$NLGK = 0,24 \times NLCN + 0,16 \times NLVC + 0,29 \times VBPL \quad (3.3)$$

* Kiểm định sự phù hợp của mô hình với tổng thể

Kiểm định này giúp đánh giá độ vững của các ước lượng trong mô hình nghiên cứu. Để kiểm tra sự phù hợp của mô hình trong nghiên cứu tác giả sử dụng phương pháp Bootstrap để hồi quy với mẫu lặp lại ngẫu nhiên 500 lần. Kết quả ước lượng từ 500 lần hồi quy sau đó sẽ được so sánh với kết quả ước lượng trên mẫu nghiên cứu và tính toán giá trị tới hạn của sự chênh lệch đó. Nếu giá trị tới hạn tính toán được $< 1,96$ (1,96 là giá trị tới hạn tương ứng với $p.value < 0,05$) thì kết luận rằng không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa kết quả ước lượng trên mẫu và kết quả ước lượng Bootstrap và khi đó mô hình mà tác giả xây dựng phù hợp với tổng thể.

Bảng 3 mô tả kết quả so sánh giữa mô hình ước lượng trên mẫu nghiên cứu và mô hình ước lượng từ 500 mẫu trong Bootstrap, trong đó kết quả đo lường tác động của các biến trong mô hình ước lượng từ mẫu và mô hình ước

lượng từ 500 mẫu ngẫu nhiên là không có sự chênh lệch đáng kể. Bên cạnh đó giá trị tới hạn về sự khác biệt trong kết quả ước lượng của 2 phương pháp trên đều $< 1,96$; do đó mô hình mà tác giả xây dựng trên mẫu có khả năng ước lượng tốt và phù hợp với tổng thể.

3. Kết luận

Nghiên cứu đã sử dụng mô hình SEM với dữ liệu từ 528 GgV và CBQL tại các trường đại học công lập địa phương ở Việt Nam để đo lường tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực và ĐLLV của GgV. Kết quả phân tích cho thấy, VBPL là yếu tố tác động cùng chiều mạnh mẽ nhất đến tất cả các chính sách tạo động lực, CSPL chịu tác động mạnh mẽ nhất từ các yếu tố ảnh hưởng, CSKT có tác động tích cực và mạnh mẽ nhất đến cả ba chiều của ĐLLV của GgV. Các kết quả này là cơ sở quan trọng để khẳng định rằng, để nâng cao ĐLLV bền vững cho đội ngũ GgV, cần phải hoàn thiện đồng bộ hệ thống chính sách tạo động lực theo hướng chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình dựa trên hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Các kết quả này là cơ sở quan trọng để khẳng định rằng, để nâng cao ĐLLV bền vững cho đội ngũ GgV, cần phải hoàn thiện đồng bộ hệ thống chính sách tạo động lực theo hướng chuyển từ mô hình quản lý hành chính sang mô hình dựa trên hiệu quả và trách nhiệm giải trình. Đặc biệt, cần chú trọng nâng cao năng lực quản trị của đội ngũ lãnh đạo để chuyển hóa hiệu quả các nguồn lực thành chính sách thực tế, thông qua việc tăng cường tự chủ thực chất, chuẩn hóa đánh giá, thiết kế chính sách lương thưởng cạnh tranh và tăng cường giá trị của các hình thức khen thưởng nhằm thúc đẩy đồng thời cả tinh thần, sự gắn kết và hiệu suất sáng tạo của GgV. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng khảo sát sang các trường đại học tư thục hoặc nhóm trường trọng điểm để so sánh mức độ tác động của các yếu tố và chính sách, nhằm xây dựng khung chính sách tạo động lực toàn diện và phù hợp hơn với yêu cầu hội nhập quốc tế.

Bảng 3. Kết quả kiểm định Bootstrap

(Nguồn: Kết quả từ phân tích PLS SEM)

Biến độc lập	Biến phụ thuộc	Mẫu NC	Bootstrap	Chênh lệch	SE	t(0,05)
CSBT	NLGK	0,232	0,236	-0,004	0,003	1,56
CSKT		0,247	0,248	-0,001	0,003	0,36
CSMT		0,139	0,139	0,000	0,002	0,00
CSPL		0,160	0,160	0,000	0,002	0,00
CSDT		0,093	0,089	0,004	0,003	1,41
CSBT	STHS	0,248	0,250	-0,002	0,003	0,78
CSKT		0,148	0,145	0,003	0,003	1,19
CSMT		0,146	0,147	-0,001	0,002	0,40
CSPL		0,096	0,096	0,000	0,002	0,00
CSDT		0,193	0,192	0,001	0,003	0,34
CSBT	TTLV	0,097	0,096	0,001	0,002	0,43
CSKT		0,203	0,200	0,003	0,003	1,11
CSMT		0,082	0,082	0,000	0,002	0,00
CSPL		0,192	0,193	-0,001	0,002	0,41
CSDT		0,110	0,112	-0,002	0,003	0,70
NLCN	CSBT	0,314	0,314	0,000	0,003	0,00
NLVC		0,091	0,091	0,000	0,003	0,00
VBPL		0,330	0,331	-0,001	0,002	0,41
NLCN	CSKT	0,316	0,313	0,003	0,002	1,30
NLVC		0,201	0,202	-0,001	0,003	0,40
VBPL		0,319	0,322	-0,003	0,002	1,50
NLCN	CSMT	0,286	0,283	0,003	0,002	1,21
NLVC		0,215	0,217	-0,002	0,003	0,66
VBPL		0,252	0,252	0,000	0,002	0,00
NLCN	CSPL	0,148	0,146	0,002	0,002	0,92
NLVC		0,272	0,274	-0,002	0,003	0,72
VBPL		0,376	0,377	-0,001	0,002	0,43
NLCN	CSDT	0,292	0,289	0,003	0,003	1,19
NLVC		0,118	0,117	0,001	0,003	0,36
VBPL		0,371	0,373	-0,002	0,002	0,88
NLCN	NLGK	0,242	0,239	0,003	0,002	1,68
NLVC		0,155	0,157	-0,002	0,002	-1,02
VBPL		0,285	0,286	-0,001	0,002	-0,59
NLCN	STHS	0,237	0,236	0,001	0,002	0,56
NLVC		0,133	0,132	0,001	0,002	0,52
VBPL		0,274	0,273	0,001	0,002	0,62
NLCN	TTLV	0,179	0,177	0,002	0,001	1,35
NLVC		0,132	0,132	0,000	0,002	0,00
VBPL		0,230	0,232	-0,002	0,001	-1,39

Tài liệu tham khảo

- Al-Subaihi, A. A. (2003). Sample size determination. Influencing factors and calculation strategies for survey research. *Neurosciences Journal*, 8(2), 79-86.
- 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
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Jeng, C. C. (2023). Why a variance inflation factor of 10 is not an ideal cutoff for multicollinearity diagnostics. *Journal of Education Studies*, 57(2), 67-93. <https://doi.org/10.53106/199044282023105702004>
- Mạc Thị Việt Hà (2022). Chính sách tạo động lực làm việc cho giáo viên phổ thông - Một số vấn đề lý luận. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 18(S3), 8-14.
- Nguyễn Lộc (2010). *Li luận về quản lý*. NXB Đại học Sư phạm.
- Nguyễn Thị Hồng Hải (2013). *Giáo trình Động lực làm việc trong tổ chức hành chính nhà nước*. NXB Lao động.
- 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*, 18(12), 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>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics (Vol. 5)*. Boston, MA: Pearson.