



DOI: [https://doi.org/ 10.52714/dthu.14.01S.2025.1498](https://doi.org/10.52714/dthu.14.01S.2025.1498)

## CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA VIÊN CHỨC TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐỒNG THÁP

Nguyễn Thị Mỹ Xuân<sup>1,2\*</sup>, Huỳnh Quốc Tuấn<sup>3</sup> và Trần Thị Lụa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Học viên cao học, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam

<sup>2</sup>Phòng Kế hoạch - Tài chính, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam

<sup>3</sup>Khoa Kinh tế - Luật, Trường Đại học Đồng Tháp, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: [nmxuan@dthu.edu.vn](mailto:nmxuan@dthu.edu.vn)

### Lịch sử bài báo

Ngày nhận: 04/02/2025; Ngày nhận chỉnh sửa: 13/02/2025; Ngày duyệt đăng: 27/02/2025

### Tóm tắt

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức tại Trường Đại học Đồng Tháp. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 250 viên chức làm việc tại các khoa, phòng/ban và trung tâm trực thuộc Trường. Các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng đã được sử dụng, bao gồm phỏng vấn sâu chuyên gia, thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính bội. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng có 5 yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc, bao gồm: (1) Công nhận thành tích; (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Phong cách lãnh đạo; và (5) Môi trường làm việc.

**Từ khóa:** Động lực làm việc, Trường Đại học Đồng Tháp, viên chức.

Trích dẫn: Nguyễn, T. M. X., Huỳnh, Q. T., & Trần, T. L. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp. *Tạp chí Khoa học Đại học Đồng Tháp*, 14(01S), 34-50. <https://doi.org/10.52714/dthu.14.01S.2025.1498>.

Copyright © 2025 The author(s). This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 License.

## **FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' WORK MOTIVATION AT DONG THAP UNIVERSITY**

**Nguyen Thi My Xuan<sup>1,2\*</sup>, Huynh Quoc Tuan<sup>3</sup>, and Tran Thi Lua<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>Postgraduate, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

*<sup>2</sup>Office of Planning and Finance, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

*<sup>3</sup>Faculty of Economics and Law, Dong Thap University, Cao Lanh 870000, Vietnam*

*\*Corresponding author, Email: ntmxuan@dthu.edu.vn*

### **Article history**

*Received: 04/02/2025; Received in revised form: 13/02/2025; Accepted: 27/02/2025*

### **Abstract**

*This study identified and evaluated the factors affecting the work motivation of employees at Dong Thap University. Data were collected from 250 employees working in faculties, departments, and centers of the university. Both qualitative and quantitative research methods were applied, including in-depth expert interviews, descriptive statistics, scale reliability testing, exploratory factor analysis (EFA), correlation analysis, and multiple linear regression analysis. The research results revealed five key factors influencing work motivation: (1) Achievement recognition; (2) Training and advancement opportunities; (3) Income and benefits; (4) Leadership style; and (5) Working environment.*

**Keywords:** *Dong Thap University, employee motivation, employees.*

## **1. Giới thiệu**

Động lực làm việc là sự mong muốn và sự tự nguyện của người lao động nhằm nỗ lực không ngừng trong công việc để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo Stee và Porter (1983), để có được động lực làm việc, trước tiên cần xác định rõ nhu cầu; việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu đó sẽ thúc đẩy con người hành động một cách có mục đích và liên tục phấn đấu để đạt được mục tiêu. Vì vậy, để tạo động lực làm việc, lãnh đạo cần hiểu và đáp ứng nhu cầu của người lao động, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để họ phát triển. Ngoài ra, Filak và Sheldon (2008), còn cho rằng “Tạo động lực là yếu tố then chốt đối với sự thành công và hiệu suất dài hạn của bất kỳ hệ thống giáo dục nào”. Điều này cho thấy, việc tạo động lực làm việc không chỉ quan trọng đối với mỗi trường đại học mà còn có tác động lớn đến sự phát triển của hệ thống giáo dục và quốc gia. Các trường đại học luôn chú trọng đến động lực làm việc của viên chức, xem đây là yếu tố quyết định để thúc đẩy sự phát triển của nhà trường.

Liên quan đến tầm quan trọng về động lực làm việc của người lao động đối với tổ chức, những năm gần đây đã có nhiều tác giả đã thực hiện những nghiên cứu về chủ đề này như Trần & cs. (2019), Janke & cs. (2019), Daumiller & cs. (2020), Đinh & Nguyễn (2021), Nguyễn & cs. (2022), Nguyễn (2022), Wahyudi (2022), Collie (2023), Nguyễn (2023), Trần & Nguyễn (2024). Kết quả nổi bật từ các nghiên cứu này chỉ ra rằng các yếu tố chính tác động đến động lực làm việc bao gồm: (1) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (2) Công nhận thành tích; (3) Thu nhập và phúc lợi; (4) Môi trường làm việc; (5) Môi quan hệ đồng nghiệp; và (6) Phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, các nghiên cứu này vẫn gặp một số hạn chế như phạm vi nghiên cứu hẹp, quy mô mẫu nhỏ và đối tượng chưa đa dạng, dẫn đến khó khăn trong việc áp dụng kết quả vào nhiều bối cảnh giáo dục khác nhau.

Cũng như các tổ chức khác, Trường Đại học Đồng Tháp luôn coi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi mang lại thành công và sự phát triển của nhà trường. Tuy nhiên, hiện nay, việc tạo động lực làm việc cho viên chức chưa thực sự hiệu quả. Theo dữ liệu nội bộ từ năm 2021 đến 2023 của trường, số lượng viên chức xin nghỉ việc tăng dần qua các năm, lần lượt là 2, 8, và 13 người. Ngoài ra, một số viên chức không hoàn thành nhiệm vụ được giao, sức sáng tạo của một bộ phận viên chức còn thấp, và hiệu quả làm việc giữa các viên chức chưa đồng đều. Từ những vấn đề trên, việc thực hiện nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp” là cần thiết nhằm đề xuất một số giải pháp quản lý phù hợp với đặc thù của trường để nâng cao động lực làm việc, đóng góp vào sự phát triển chất lượng của nhà trường.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Khái niệm**

#### *2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc*

Động lực làm việc được định nghĩa là sự sẵn sàng và nỗ lực cao của cá nhân nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, với điều kiện các nhu cầu cá nhân của họ được đáp ứng trong khả năng của mình (Robbins & cs., 1998). Theo Mitchell (1982), động lực làm việc thể hiện qua quá trình tâm lý tạo ra sự kích thích, định hướng và kiên trì trong các hành động tự nguyện để đạt được mục tiêu. Nói cách khác, động lực làm việc là lý do khiến nhân viên làm việc, duy trì sự cam kết và đóng góp tích cực vào môi trường làm việc của họ. Để đạt được mục tiêu, mỗi cá nhân cần hiểu rõ những gì mình muốn đạt được, được khuyến khích và tự nguyện cam kết với sự nhiệt tình để hướng tới mục tiêu đó. Động lực làm việc có khả năng chuyển đổi trạng thái từ chán nản sang thích thú (Islam & Ismail, 2008). Cần phân biệt giữa động lực thúc đẩy và sự thỏa mãn. Động lực thúc đẩy đề cập đến xu hướng và sự nỗ lực để đạt được mong muốn hoặc mục tiêu, trong khi sự thỏa mãn liên quan đến cảm giác tự nguyện khi nhu cầu đã

được đáp ứng. Như vậy, động lực thúc đẩy biểu thị xu hướng hướng tới kết quả, còn sự thỏa mãn thể hiện kết quả đã đạt được (Trần & Nguyễn, 2011).

### *2.1.2. Khái niệm về viên chức*

Theo quy định tại Điều 2 Luật Viên chức số 58/2010/QH12: “Viên chức là công dân Việt Nam được tuyển dụng theo vị trí việc làm, làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập theo chế độ hợp đồng làm việc, hưởng lương từ quỹ lương của đơn vị sự nghiệp công lập theo quy định của pháp luật” (Quốc hội, 2010).

Theo quy định tại khoản 1, Điều 9 của Luật Viên chức số 58/2010/QH12, viên chức phải là những người làm việc tại đơn vị sự nghiệp công lập, cụ thể: “Đơn vị sự nghiệp công lập là tổ chức do cơ quan có thẩm quyền của Nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội thành lập theo quy định của pháp luật, có tư cách pháp nhân, cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản lý nhà nước” (Quốc hội, 2010).

Từ quy định nói trên, có thể đưa ra cách hiểu về viên chức của Trường Đại học Đồng Tháp như sau: Viên chức là công dân Việt Nam, được tuyển dụng theo vị trí việc làm tại Trường Đại học Đồng Tháp, được hưởng lương từ ngân sách nhà nước theo các quy định của pháp luật.

Thứ nhất, đội ngũ giảng viên là viên chức chuyên môn chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và đào tạo. Nhiệm vụ của giảng viên được xác định ở các khía cạnh: thực hiện công tác đào tạo, giảng dạy theo đúng quy định của pháp luật và điều lệ nhà trường, giữ gìn phẩm chất, danh dự và uy tín của nhà giáo; tôn trọng nhân cách, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người học. Bên cạnh đó, giảng viên cần không ngừng học tập, rèn luyện để nâng cao phẩm chất đạo đức, trình độ chính trị, chuyên môn nghiệp vụ, đồng thời nêu gương trong phương pháp giảng dạy cho người học.

Thứ hai, theo khoản 1 Điều 3 Luật Viên chức số 58/2010/QH12, viên chức quản lý là những người được bổ nhiệm giữ chức vụ quản lý có thời hạn, chịu trách nhiệm điều hành và tổ chức thực hiện một hoặc một số công việc trong đơn vị sự nghiệp công lập, và được hưởng phụ cấp chức vụ quản lý. Trong khi đó, theo điểm b khoản 1 Điều 3 Nghị định 115/2020/NĐ-CP, viên chức không giữ chức vụ quản lý là những người thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, nghiệp vụ theo chức danh nghề nghiệp trong đơn vị sự nghiệp công lập (Chính phủ, 2020).

Nhìn chung, khái niệm viên chức tại Trường Đại học Đồng Tháp vừa mang những đặc điểm chung của viên chức, vừa có các đặc thù riêng của đơn vị. Viên chức tại đây bao gồm các nhà khoa học, giảng viên, viên chức quản lý và các chuyên viên làm việc tại các phòng ban, đơn vị trực thuộc Trường Đại học Đồng Tháp.

### *2.1.3. Các lý thuyết nền*

*Theo thuyết nhu cầu của Maslow (1943)*, con người hành động theo năm cấp bậc nhu cầu tăng dần, từ nhu cầu cơ bản đến nhu cầu tự thể hiện. Cấp độ 1 là nhu cầu sinh lý (ăn uống, nhà ở), cấp độ 2 là nhu cầu an toàn (bảo vệ và đảm bảo an ninh), cấp độ 3 là nhu cầu xã hội (tình bạn, gia đình, sự thân mật), cấp độ 4 là nhu cầu tự trọng (sự công nhận, thành tựu), và cấp độ 5 là nhu cầu tự thể hiện (phát huy tiềm năng, tự hoàn thiện). Nhu cầu được chia thành hai nhóm: nhu cầu cấp thấp (cấp 1 và 2) chủ yếu thỏa mãn từ bên ngoài, và nhu cầu cấp cao (cấp 3, 4, 5) chủ yếu thỏa mãn từ bên trong. Thuyết này, được áp dụng rộng rãi trong các thập niên 1960-1970, đã giúp nghiên cứu động lực làm việc tại Trường Đại học Đồng Tháp làm rõ các nhu cầu của viên chức. Bằng cách đáp ứng các cấp độ nhu cầu, nhà trường có thể tạo môi trường làm việc tích cực, công nhận thành tích, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và hiệu quả công việc.

*Thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1953)* cho rằng hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại, trong khi hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ giảm dần. Tác động thưởng/phạt càng diễn ra gần thời điểm xảy ra hành vi thì càng hiệu quả. Tuy nhiên, thưởng được coi là hiệu quả hơn phạt do phạt có thể gây hậu quả tiêu cực. Để áp dụng học thuyết này, tổ chức cần xác định rõ các hành vi tích cực cần khuyến khích và các hành vi tiêu cực cần tránh, xây dựng hệ thống thưởng phạt công bằng, và thông báo rõ ràng đến nhân viên. Nghiên cứu áp dụng thuyết này vào Trường Đại học Đồng Tháp đã chỉ ra rằng một môi trường làm việc tích cực, nơi phong cách lãnh đạo và mối quan hệ đồng nghiệp được khuyến khích, cùng với hệ thống thưởng phạt minh bạch và kịp thời, sẽ thúc đẩy viên chức duy trì động lực làm việc cao và phát triển bền vững.

*Thuyết công bằng của Stacy Adams (1963)* cho rằng nhân viên thường đánh giá mức độ công bằng bằng cách so sánh giữa công sức họ bỏ ra và những gì họ nhận được, sau đó đối chiếu với các đồng nghiệp khác. Kết quả của sự so sánh này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên. Nếu họ nhận thấy thù lao thấp hơn so với công sức đã bỏ ra, xu hướng chán nản và bỏ bê công việc có thể xảy ra. Ngược lại, nếu kết quả so sánh cho thấy sự cân bằng, nhân viên sẽ duy trì nỗ lực làm việc. Trong trường hợp thù lao nhận được vượt trội hơn so với công sức bỏ ra, nhân viên có xu hướng tăng cường nỗ lực làm việc để tương xứng với những gì họ được hưởng. Nhóm tác giả đã áp dụng thuyết công bằng của Adams trong nghiên cứu này, tập trung vào việc đánh giá mức độ hài lòng của viên chức. Theo đó, nếu viên chức cảm thấy thu nhập và phúc lợi, phong cách lãnh đạo độc tài áp đặt, và cơ hội đào tạo không tương xứng với công sức họ bỏ ra, sự hài lòng trong công việc sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực, từ đó làm suy giảm động lực làm việc.

## **2.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết**

**Giả thuyết 1 (H1):** Công nhận thành tích là việc tổ chức đánh giá và ghi nhận đóng góp của viên chức một cách công bằng, minh bạch thông qua các hình thức như khen thưởng, danh hiệu thi đua, hoặc ghi nhận phi tài chính. Khi được công nhận đúng cách, viên chức cảm thấy nỗ lực của họ được coi trọng, từ đó tăng động lực, sự hài lòng và tinh thần cống hiến, đồng thời tạo môi trường làm việc tích cực (Trần & cs., 2019);

**Giả thuyết 2 (H2):** Cơ hội đào tạo và thăng tiến đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc, hiệu suất và sự gắn bó của viên chức. Đào tạo giúp phát triển kiến thức, kỹ năng và tăng sự tự tin khi đối mặt với thách thức công việc, từ đó làm việc hiệu quả hơn. Nghiên cứu của Daumiller & cs. (2020) cũng khẳng định đào tạo hiệu quả làm tăng sự hài lòng và động lực làm việc;

**Giả thuyết 3 (H3):** Thu nhập và phúc lợi của viên chức bao gồm lương cơ bản, phụ cấp, thù lao trách nhiệm, thưởng, và các hỗ trợ khác như chi phí học tập, nhà ở, chế độ thai sản, tham quan, nghỉ mát theo quy chế của Trường. Nghiên cứu của Trần & cs. (2019) và Đinh & Nguyễn (2021) khẳng định mức thu nhập phù hợp có mối quan hệ tích cực với động lực làm việc và hiệu suất của viên chức;

**Giả thuyết 4 (H4):** Môi trường làm việc ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc, hiệu suất cá nhân và tổ chức. Các yếu tố vật lý như ánh sáng, không gian, và trang thiết bị tạo điều kiện làm việc thoải mái, giúp nhân viên tập trung. Môi trường tích cực thúc đẩy nhiệt tình, năng suất và văn hóa tổ chức lành mạnh (Trần & cs., 2019). Ngược lại, môi trường thiếu hỗ trợ hoặc áp lực cao làm giảm động lực, hiệu suất và có thể dẫn đến việc rời bỏ tổ chức (Nguyễn & cs., 2022);

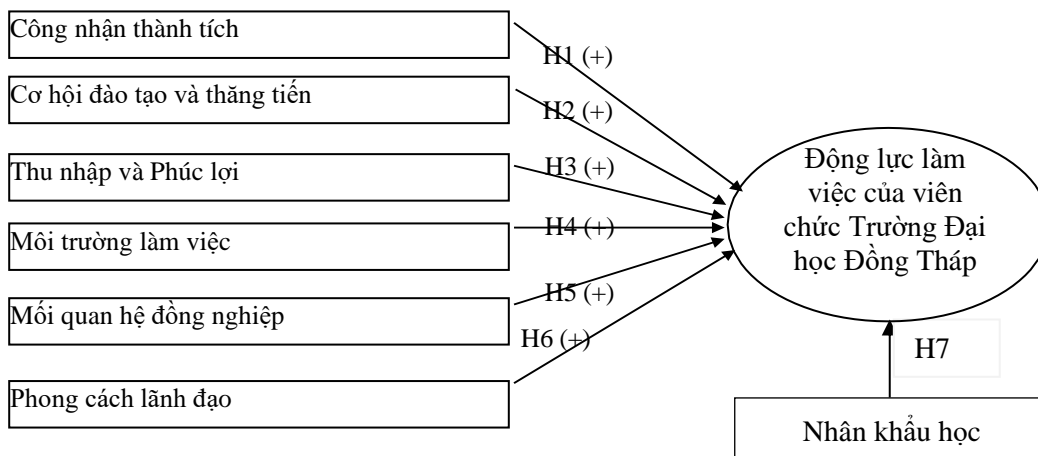
**Giả thuyết 5 (H5):** Mối quan hệ đồng nghiệp tích cực, dựa trên sự tôn trọng và hỗ trợ, giúp viên chức tự tin, thoải mái chia sẻ ý tưởng, tăng sự hài lòng và động lực làm việc

(Wahyudi, 2022). Ngược lại, mối quan hệ tiêu cực gây căng thẳng, giảm tinh thần hợp tác và động lực làm việc, thậm chí dẫn đến ý định rời bỏ tổ chức (Trần & Nguyễn, 2024);

**Giả thuyết 6 (H6):** Phong cách lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích sáng tạo, phát triển cá nhân và truyền cảm hứng, góp phần tăng năng suất và động lực làm việc (Daumiller & cs., 2020). Ngược lại, lãnh đạo độc đoán làm giảm động lực làm việc do kiểm soát quá mức, trong khi lãnh đạo hỗ trợ, tập trung lắng nghe và giải quyết vấn đề, thúc đẩy quan hệ tích cực và động lực làm việc (Collie, 2023);

**Giả thuyết 7 (H7):** Các đặc điểm nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, thâm niên, trình độ chuyên môn và vị trí công tác ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc. Viên chức trẻ ưu tiên cơ hội thăng tiến, trong khi người có thâm niên quan tâm đến thu nhập và sự ổn định (Nguyễn & cs., 2022). Trình độ chuyên môn cao thường gắn với nhu cầu đào tạo và phong cách lãnh đạo, còn nhóm trình độ thấp hơn chú trọng thu nhập, phúc lợi (Daumiller & cs., 2020). Viên chức giảng dạy đề cao công nhận thành tích và phát triển, trong khi viên chức hành chính quan tâm đến môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ (Collie, 2023).

Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết và nghiên cứu có liên quan, mô hình nghiên cứu được đề xuất như nội dung Hình 1 dưới đây.



**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

### 3. Phương pháp chọn mẫu và phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp chọn mẫu và quan sát mẫu

Cỡ mẫu: Dựa theo Gorsuch (1983) và Hoàng và Chu (2008), số lượng mẫu cần gấp 4-5 lần số biến quan sát. Với 35 biến quan sát trong nghiên cứu, cỡ mẫu tối thiểu là 175. Tuy nhiên, nghiên cứu chọn cỡ mẫu 250 để tăng tính chính xác và loại các phiếu khảo sát không hợp lệ như phiếu khảo sát thiếu thông tin hoặc ít có độ tin cậy. Cỡ mẫu nghiên cứu (n = 250): 3 cán bộ ban lãnh đạo, 44 viên chức quản lý, 125 giảng viên, 78 viên chức hành chính).

Phương pháp chọn mẫu: Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng. Dựa trên tổng thể nghiên cứu là viên chức Trường Đại học Đồng Tháp, được chia thành các nhóm dựa trên đơn vị công tác. Trên cơ sở tỷ lệ các nhóm tham gia vào tổng thể, nhóm tác giả đã xác định số lượng các phần tử trong từng nhóm tham gia vào mẫu nghiên cứu tương ứng với tỷ lệ các nhóm tham gia vào tổng thể (Bảng 1). Đồng thời, phương pháp chọn mẫu này áp dụng để lựa chọn từng phần tử tham gia vào mẫu nghiên cứu. Trong mỗi tầng đã chia, tiến hành chọn mẫu ngẫu nhiên sao cho các thành viên trong mỗi tầng đều có cơ hội như nhau

đề được chọn. Tỷ lệ mẫu trong mỗi tầng có thể xác định theo tỷ lệ của tầng trong tổng thể hoặc chọn cân bằng tùy theo mục tiêu nghiên cứu. Tổng hợp mẫu: Sau khi hoàn tất chọn mẫu trong từng tầng, các mẫu được tổng hợp lại thành một mẫu chung đại diện cho toàn tổng thể. Mẫu tổng hợp này sẽ được dùng cho quá trình khảo sát và phân tích.

Cơ cấu mẫu quan sát là 250 viên chức được chọn ngẫu nhiên từ các phòng ban, trung tâm và các khoa trong các tầng nêu ở Bảng 1 dưới đây.

**Bảng 1. Cơ cấu mẫu quan sát**

STT	Tên đơn vị	Số lượng viên chức	Tỷ lệ %	Số lượng viên chức khảo sát
1	Lãnh đạo Trường	5	1,20	3
2	Trường Sư phạm	5	1,20	3
3	Phòng Bảo đảm chất lượng	11	2,40	6
4	Phòng Công tác Đảng - Đoàn thể	9	2,00	5
5	Phòng Công tác sinh viên và Truyền thông	13	2,40	6
6	Phòng Đào tạo	13	2,80	7
7	Phòng Đào tạo Sau đại học	7	1,60	4
8	Phòng Hành chính - Tổng hợp	28	2,40	6
9	Phòng Hợp tác quốc tế	7	1,20	3
10	Phòng Khoa học và Công nghệ	7	1,60	4
11	Phòng Thanh tra - Pháp chế	8	1,60	4
12	Phòng Thiết bị và Xây dựng cơ bản	32	3,20	8
13	Phòng Kế hoạch - Tài chính	10	2,00	5
14	Phòng Tổ chức cán bộ	10	2,00	5
15	Trung tâm Dịch vụ	10	1,60	4
16	Trung tâm Học liệu Lê Vũ Hùng	11	2,40	6
17	Trung tâm Liên kết đào tạo - Bồi dưỡng nghề	15	3,20	8
18	Trung tâm Ngoại ngữ và Tin học	12	2,40	6
19	Trung tâm Thực hành - Thí nghiệm	13	2,80	7
20	Trường THSP Mầm non Hoa Hồng	19	3,20	8
21	Khoa Công nghệ và Kỹ thuật	22	2,80	7
22	Khoa Giáo dục Chính trị	11	2,00	5
23	Khoa Giáo dục Tiểu học - Mầm non	41	8,00	20
24	Khoa Giáo dục Thể chất - Sư phạm Nghệ thuật	43	8,00	20
25	Khoa Kinh tế - Luật	29	4,00	10
26	Khoa Nông nghiệp, Tài nguyên và Môi trường	25	4,80	12
27	Khoa Ngoại ngữ	40	7,20	18
28	Khoa Sư phạm Khoa học tự nhiên	33	6,80	17
29	Khoa Sư phạm Khoa học xã hội	33	6,40	16
30	Khoa Sư phạm Toán - Tin	25	4,00	10
31	Khoa Văn hóa - Du lịch và Công tác xã hội	15	2,80	7
<b>Tổng cộng</b>		<b>562</b>	<b>100%</b>	<b>250</b>

### 3.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được ứng dụng trong nghiên cứu, cụ thể như sau:

**Nghiên cứu định tính:** Tiến hành phỏng vấn sâu 7 chuyên gia (n=7) bằng bản hỏi bán cấu trúc để hoàn thiện thang đo và bản câu hỏi chính thức. Giai đoạn này giúp xác định được thang đo chính thức, là nền tảng để thiết kế bảng câu hỏi phục vụ cho nghiên cứu định lượng.

**Nghiên cứu định lượng:** Bảng câu hỏi dùng khảo sát được thiết kế trực tuyến trên Google Form, dựa trên thang đo chính thức được xây dựng từ nghiên cứu định tính. Bảng câu hỏi gồm 3 phần chính: (1) Giới thiệu lý do thực hiện khảo sát; (2) Nội dung khảo sát với các phát biểu đo lường 6 biến độc lập và biến phụ thuộc "động lực làm việc", sử dụng thang đo Likert 5 mức độ: từ điểm 1 là "Hoàn toàn không đồng ý" đến điểm 5 là "Hoàn toàn đồng ý"; và (3) Thông tin bổ sung. Địa chỉ liên kết bảng khảo sát được gửi đến 250 viên chức của Trường Đại học Đồng Tháp, thu về 220 phản hồi hợp lệ sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ.

Dữ liệu thu thập được mã hóa và xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 thông qua các phân tích như: kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), kiểm định tương quan, tự tương quan, đa cộng tuyến, và xây dựng phương trình hồi quy nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc. Cuối cùng, kiểm định sự khác biệt về động lực làm việc dựa trên các biến nhân khẩu học được thực hiện.

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Kết quả phiếu khảo sát nhận được tất cả 250 phiếu và có 220 phiếu hợp lệ, các phiếu điều đạt yêu cầu khảo sát, đủ để phân tích các bước nêu bên dưới. Kết quả phân tích thống kê mô tả được trình bày ở Bảng 2.

**Bảng 2. Kết quả phân tích mẫu nghiên cứu**

	Phân loại	Mẫu nghiên cứu	
		Tần số	Tần suất %
Giới tính	Nam	110	50
	Nữ	110	50
TỔNG		220	100
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	6	2,7
	Từ 30 tuổi đến 40 tuổi	105	47,7
	Trên 40 tuổi	109	49,5
TỔNG		220	100
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	27	12,3
	Đã lập gia đình	193	87,7
TỔNG		220	100
Trình độ học vấn	Cử nhân	29	13,2
	Thạc sĩ	142	64,5
	Tiến sĩ	44	20
	Phó giáo sư, tiến sĩ	5	2,3
TỔNG		220	100,0
Thâm niên công tác	Từ 5 năm – dưới 10 năm	26	11,8
	Từ 10 năm – 20 năm	133	60,5
	Trên 20 năm	61	27,7
TỔNG		220	100
Loại viên chức	Giảng viên	100	45,5
	Chuyên viên (viên chức phòng ban, trung tâm, khoa,...)	76	34,5



Phân loại	Mẫu nghiên cứu	
	Tần số	Tần suất %
Viên chức quản lý (Trưởng, phó đơn vị; Trưởng, phó bộ môn)	44	20
<b>TỔNG</b>	<b>220</b>	<b>100</b>

## 4.2. Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha và EFA

### 4.2.1. Kiểm định thang đo Cronbach's Alpha

Dựa trên kết quả kiểm định được trình bày ở Bảng 3, tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha > 0,6. Đồng thời, các biến quan sát có mối tương quan giữa biến và tổng đều vượt mức 0,3. Trong đó, thành phần có hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất là 0,437 (thang đo nhóm môi trường làm việc của biến MT2). Kết quả này khẳng định rằng tất cả các biến đo lường đều đáp ứng tiêu chuẩn để tiếp tục sử dụng trong phân tích nhân tố khám phá (EFA) ở bước kế tiếp.

Kết thúc giai đoạn kiểm định Cronbach's Alpha, đối với thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức có 26/35 biến quan sát đạt yêu cầu và được sử dụng cho phân tích nhân tố khám phá trong giai đoạn tiếp theo. Chín biến quan sát bị loại do có hệ số tương quan biến tổng < 0,3 (TNPL1, TNPL5, DDTT1, DDTT2, DDTT3, LD5, DN5, MT1, DL4). Đối với thang đo công nhận thành tích, sau khi kiểm định Cronbach's Alpha thì 04/04 biến đạt yêu cầu và được sử dụng cho phân tích EFA.

**Bảng 3. Kết quả kiểm định thang đo Cronbach's Alpha**

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>Thu nhập và phúc lợi (TNPL) Alpha = 0,826</b>			
TNPL2	3,959	0,717	0,724
TNPL3	3,886	0,557	0,879
TNPL4	4,009	0,789	0,656
<b>Công nhận thành tích (TT): Alpha = 0,837</b>			
TT1	11,382	0,699	0,781
TT2	11,055	0,699	0,783
TT3	11,205	0,685	0,787
TT4	11,291	0,602	0,823
<b>Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DDTT): Alpha = 0,828</b>			
DDTT4	7,469	0,715	0,732
DDTT5	7,555	0,663	0,784
DDTT6	7,577	0,679	0,769
<b>Phong cách lãnh đạo (LD): Alpha = 0,831</b>			
LD1	11,436	0,698	0,770
LD2	11,477	0,682	0,777
LD3	11,482	0,670	0,784
LD4	11,436	0,596	0,814
<b>Quan hệ đồng nghiệp (DN): Alpha = 0,874</b>			
DN1	10,818	0,743	0,836
DN2	10,791	0,737	0,837
DN3	10,750	0,741	0,835
DN4	10,814	0,708	0,848

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
<b>Môi trường làm việc (MT): Alpha = 0,652</b>			
MT2	7,546	0,437	0,602
MT3	7,491	0,448	0,586
MT4	7,636	0,522	0,468
<b>Động lực làm việc (DL): Alpha = 0,833</b>			
DL1	15,068	0,493	0,836
DL2	15,159	0,683	0,785
DL3	15,091	0,684	0,785
DL5	15,196	0,778	0,755
DL6	15,159	0,547	0,823

#### 4.2.2. Kiểm định nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích EFA cho thấy các biến quan sát thuộc các nhân tố đều có hệ số (FL) > 0,5, điều này chứng tỏ đạt giá trị hội tụ và chênh lệch giữa 02 giá trị Factor Loading của cùng một biến thuộc 02 nhân tố phải lớn hơn 0,3 chứng tỏ đạt giá trị phân biệt. Kết quả được trình bày chi tiết ở bảng 4.

Kết quả EFA có hệ số KMO = 0,798 (trong bảng 4) điều này chứng tỏ việc phân tích nhân tố khám phá EFA đối với thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức là phù hợp ( $0,50 \leq KMO \leq 1$ ).

Kiểm định Bartlett được thực hiện để kiểm tra giả thuyết  $H_0$  rằng mức độ tương quan giữa các biến quan sát bằng 0 trong tổng thể. Kết quả từ bảng 4 cho thấy giá trị Sig = 0,000 < 0,05, do đó giả thuyết  $H_0$  bị bác bỏ. Điều này đồng nghĩa với việc chấp nhận giả thuyết rằng các biến quan sát có mối tương quan với nhau trong tổng thể ở mức ý nghĩa 5%. Hơn nữa, giá trị Engenvalue trong bảng 4 đạt 1,237, và tổng phương sai trích là 72,231%  $\geq$  50%. Điều này cho thấy số nhân tố rút trích có khả năng giải thích được 72,231% sự biến thiên của tập dữ liệu quan sát.

**Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA**

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
TNPL2					0,846	
TNPL3					0,798	
TNPL4					0,899	
TT1		0,808				
TT2		0,821				
TT3		0,788				
TT4		0,737				
DDTT4				0,837		
DDTT5				0,804		
DDTT6				0,840		
LD1			0,821			
LD2			0,788			
LD3			0,775			

	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
LD4			0,748			
DN1	0,830					
DN2	0,853					
DN3	0,831					
DN4	0,841					
MT2						0,804
MT4						0,825
<b>Hệ số KMO = 0,798</b>						
<b>Giá trị P của kiểm định Bartlett's = 0,000</b>						
<b>Phần trăm phương sai trích = 72,231%</b>						
<b>Eigenvalues = 1,237</b>						

Sau khi thực hiện phân tích EFA đối với các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp. Kết quả có 20/20 biến quan sát đạt yêu cầu (thỏa mãn điều kiện hội tụ và phân biệt) và được tổ chức thành 6 nhóm nhân tố. Nhìn chung, các biến quan sát không có sự thay đổi vị trí giữa các nhân tố so với cấu trúc ban đầu. Vì vậy nhóm tác giả quyết định giữ lại tên biến như đề xuất ban đầu.

#### ***Phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với thang đo biến phụ thuộc***

Kết quả phân tích EFA đối với thang đo “động lực làm việc” được nhóm tác giả trình bày ở bảng 5. Các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố  $> 0,50$  nên tất cả các biến quan sát đều được giữ lại. Ngoài ra, phần trăm phương sai trích là  $60,387\% > 50\%$ , điều này nói lên rằng nhân tố rút trích ra giải thích được  $60,387\%$  sự biến thiên của tập quan sát. Chỉ số KMO =  $0,815$  (trong Bảng 5) điều này chứng tỏ việc phân tích nhân tố khám phá EFA đối với thang đo “động lực làm việc” là phù hợp ( $0,50 \leq \text{KMO} \leq 1$ ).

Kiểm định Bartlett để xem xét giả thuyết  $H_0$ : mức độ tương quan giữa các biến quan sát bằng 0 trong tổng thể. Nhóm tác giả thấy rằng trong bảng 5, giá trị Sig =  $0,000 < 0,05$  ta bác bỏ giả thuyết  $H_0$  là các biến có mối tương quan bằng 0 trong tổng thể mà chấp nhận giả thuyết là các biến có mối tương quan với nhau trong tổng thể với mức ý nghĩa 5%.

Kết thúc phân tích EFA, có 20/20 biến quan sát đối với thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc thỏa mãn yêu cầu và 05/05 biến quan sát đạt yêu cầu đối với thang đo động lực làm việc. Kết quả tổng hợp được trình bày ở bảng 5.

**Bảng 5. Ma trận nhân tố đã xoay đối với thang đo động lực làm việc**

Biến	Nhân tố
	1
DL1	0,646
DL2	0,819
DL3	0,816
DL5	0,882
DL6	0,699

Biến	Nhân tố
	1
<b>Hệ số KMO = 0,815</b>	
<b>Giá trị P của kiểm định Bartlett's = 0,000</b>	
<b>Phần trăm phương sai trích = 60,387%</b>	
<b>Eigenvalues = 3,019</b>	

Sau khi phân tích EFA, đối với thang đo “thu nhập và phúc lợi” loại bớt 02 biến quan sát “TNPL1” và “TNPL5”; thang đo “cơ hội đào tạo và thăng tiến” loại bớt 03 biến là “DDTT1”, “DDTT2” và “DDTT3”; thang đo “phong cách lãnh đạo” loại bớt 01 biến là “LD5”; thang đo “quan hệ đồng nghiệp” loại bớt 01 biến là “DN5”; thang đo “Môi trường làm việc” loại bớt 02 biến là “MT1” và “MT3”; thang đo “động lực làm việc” loại bớt 02 biến là “DL4”. Nhìn chung, các biến quan sát còn lại không có hiện tượng thay đổi vị trí giải thích cho thang đo đại diện so với đề xuất ban đầu và số nhân tố rút trích được là 07 nhân tố. Do đó, nhóm tác giả quyết định sử dụng mô hình đề xuất ban đầu, cũng như giả thuyết mà nhóm tác giả đề xuất trước đó được giữ nguyên và phục vụ cho bước phân tích tiếp theo.

### 4.3. Phân tích tương quan Pearson

Kết quả kiểm tra hệ số tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc bằng phương pháp Pearson (Bảng 6) cho thấy, mối tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc có hệ số Pearson ở mức trung bình, với giá trị dao động từ 0,270 đến 0,586. Ma trận tương quan cũng chỉ ra rằng các thành phần: (1) “TNPL”, (2) “TT”, (3) “DDTT”, (4) “LD”, (5) “DN” và (6) “MT” đều có mối quan hệ tương quan với biến phụ thuộc (Sig. < 0,05). Vì vậy, 6 thành phần này được xác định là các biến độc lập để sử dụng trong phân tích hồi quy.

**Bảng 6. Kết quả phân tích tương quan Pearson**

		TNPL	TT	DDTT	LD	DN	MT
TNPL	Hệ số tương quan	1					
	Mức ý nghĩa						
TTT	Hệ số tương quan	0,131	1				
	Mức ý nghĩa	0,052					
DDTT	Hệ số tương quan	0,247**	0,290**	1			
	Mức ý nghĩa	0,000	0,000				
LLD	Hệ số tương quan	0,184**	0,415**	0,300**	1		
	Mức ý nghĩa	0,006	0,000	0,000			
DDN	Hệ số tương quan	0,132	0,199**	0,265**	0,265**	1	
	Mức ý nghĩa	0,050	0,003	0,000	0,000		
MMT	Hệ số tương quan	0,132	0,291**	0,131	0,195**	0,077	1
	Mức ý nghĩa	0,050	0,000	0,053	0,004	0,256	
DDL	Hệ số tương quan	<b>0,394**</b>	<b>0,586**</b>	<b>0,567**</b>	<b>0,479**</b>	<b>0,270**</b>	<b>0,313**</b>
	Mức ý nghĩa	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Từ Bảng 6, cho thấy các biến độc lập TNPL, TT, DDTT, DN, LD, MT có tương quan với biến phụ thuộc ở mức ý nghĩa 5 %, Do đó, 06 thành phần này được xem là biến độc lập trong phân tích hồi quy.

#### 4.4. Phân tích hồi quy

Kết quả tóm tắt mô hình hồi quy bằng lệnh Enter (đưa đồng thời các biến độc lập vào mô hình) được thể hiện trên (Bảng 7) cho thấy, mô hình gồm các biến độc lập (DDTT) Cơ hội đào tạo và thăng tiến; (TT) Công nhận thành tích; (TNPL) Thu nhập và phúc lợi; (MT) Môi trường làm việc; (DN) Môi quan hệ đồng nghiệp; (LD) Phong cách lãnh đạo, giải thích được 59,4% sự biến thiên của biến phụ thuộc tác động đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp.

**Bảng 7. Tóm tắt mô hình hồi quy**

Mô hình	Hệ số R	Hệ số R bình phương	Hệ số R bình phương hiệu chỉnh	Độ lệch chuẩn của sai số ước lượng	Durbin-Watson
1	0,778 <sup>a</sup>	0,605	0,594	0,336	1,952

a. Predictors: (Constant), MT, DN, TNPL, LD, DDTT, TT

b. Dependent Variable: DL

Kết quả phân tích ANOVA (Bảng 8) cho thấy, giá trị thống kê F đạt 54,307, với mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,05. Điều này chứng minh giả thuyết H<sub>0</sub> (các biến độc lập không có mối liên hệ với biến phụ thuộc) đã bị bác bỏ. Do đó, mô hình hồi quy được lựa chọn là phù hợp với dữ liệu tổng thể của Trường.

**Bảng 8. Kết quả phân tích ANOVA**

Model	Tổng các bình phương	Bậc tự do (df)	Trung bình bình phương	F	Sig.
Hồi quy	36,827	6	6,138	54,307	0,000 <sup>b</sup>
1 Phần dư	24,074	213	0,113		
Tổng cộng	60,901	219			

a. Dependent Variable: DL

b. Predictors: (Constant), MT, DN, TNPL, LD, DDTT, TT

Dựa trên kết quả phân tích, phương trình hồi quy ước lượng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp được thiết lập như sau:

$$DL = 0,501 + 0,233*TT + 0,148*LD + 0,214*TNPL + 0,294*DDTT + 0,084*MT$$

Trong đó:

DL: Động lực làm việc của viên chức

TT: Công nhận thành tích

DDTT: Cơ hội đào tạo, thăng tiến

TNPL: Thu nhập, phúc lợi

LD: Phong cách lãnh đạo

MT: Môi trường làm việc

**Bảng 9. Kết quả hồi quy (Sử dụng phương pháp Enter)**

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số đã chuẩn hóa	Giá trị t	Mức ý nghĩa	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số VIF
Hằng số	0,501	0,205		2,440	0,015		
TT	0,233	0,032	0,358	7,246	0,000	0,757	1,321
LD	0,148	0,043	0,166	3,402	0,001	0,780	1,282
1 TNPL	0,214	0,044	0,218	4,851	0,000	0,919	1,088
DDTT	0,294	0,040	0,347	7,396	0,000	0,843	1,187
MT	0,084	0,037	0,103	2,266	0,024	0,901	1,109

#### 4.5. Kiểm định sự khác biệt

Kết quả kiểm định T-test và ANOVA cho thấy, ở thời điểm hiện tại chưa tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê đối với các đặc điểm nhân khẩu học về động lực làm việc của viên chức tại Trường Đại học Đồng Tháp gồm: giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công tác và thâm niên công tác. Kết quả kiểm định T-test và ANOVA đều có giá trị Sig. > 0,05, cao nhất là 0,986 và thấp nhất là 0,191.

### 5. Kết luận và hàm ý quản trị

#### 5.1. Kết luận

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức trường Đại học Đồng Tháp được sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng từ cao đến thấp đó là: Công nhận thành tích (0,358); Cơ hội đào tạo và thăng tiến (0,347); Thu nhập và phúc lợi (0,218); Phong cách lãnh đạo (0,166); và Môi trường làm việc (0,103). Vì thế 6 giả thuyết đề xuất ban đầu được chấp nhận 5 giả thuyết (loại giả thuyết H<sub>5</sub>). Từ kết quả của việc kiểm định sự khác biệt của mô hình cho thấy rằng không có sự khác biệt nào đối với các biến giới tính, tình trạng hôn nhân, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công tác và thâm niên công tác.

#### 5.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy, ở thời điểm hiện tại có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp. Mức độ ảnh hưởng (quan trọng) của các yếu tố này được xếp theo trình tự từ cao xuống thấp là: (1) Công nhận thành tích (beta = 0,358); (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến (beta = 0,347); (3) Thu nhập và phúc lợi (beta = 0,218); (4) Phong cách lãnh đạo (beta = 0,166) và (5) Môi trường làm việc (beta = 0,103).

Kết quả kiểm định khác biệt theo các đặc điểm nhân khẩu học của viên chức cho thấy ở thời điểm hiện tại chưa tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

Đối chiếu kết quả này với các nghiên cứu trước và phỏng vấn chuyên gia ở nghiên cứu định tính. Các ý kiến thống nhất giải thích kết quả nghiên cứu này như sau:

Các yếu tố được kiểm định có ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức Trường Đại học Đồng Tháp trong nghiên cứu này là tương đồng với kết quả của một số nghiên cứu trước. Cụ thể:

- Bốn yếu tố công nhận thành tích: Thầy/Cô và các đồng nghiệp được ghi nhận xứng đáng với những đóng góp của mình trong đơn vị; Việc ghi nhận thành tích tại Trường Thầy/Cô

là đúng người, đúng việc; Quy trình ghi nhận thành tích trong Trường Thầy/Cô là khách quan; Quy trình ghi nhận thành tích tại Trường Thầy/Cô là nhất quán đối với tất cả mọi người là tương đồng với kết quả nghiên cứu (Nguyễn, 2023).

- Ba yếu tố cơ hội đào tạo và thăng tiến: Cơ hội được bổ nhiệm viên chức quản lý tại Trường Thầy/Cô là như nhau đối với những người có năng lực tương đương; Việc bổ nhiệm viên chức quản lý tại Trường Thầy/Cô dựa trên năng lực, không dựa trên thâm niên hay quan hệ; Nhà Trường có chính sách thăng tiến rõ ràng và công khai là tương đồng với kết quả nghiên cứu của Nguyễn (2023); Trần và Nguyễn (2024).

- Ba yếu tố thu nhập và phúc lợi: Thu nhập và các khoản phúc lợi, khen thưởng đã thực sự kích thích Thầy/Cô làm việc; Thu nhập và các khoản phúc lợi, khen thưởng trong Trường là - Bốn yếu tố phong cách lãnh đạo: Cấp trên luôn tạo cơ hội và lắng nghe ý kiến đóng góp của Thầy/Cô, Cấp trên sẵn sàng hỗ trợ Thầy/Cô khi giải quyết công việc; Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của Thầy/Cô; Cấp trên thực hiện công tác đánh giá một cách công bằng đối với tất cả Thầy/Cô là tương đồng với kết quả nghiên cứu của Trần & Nguyễn (2024).

- Hai yếu tố môi trường làm việc: Thầy/cô cảm thấy mức độ ổn định về công việc của mình tại Trường trong tương lai; Thầy/Cô đang làm việc trong môi trường an toàn là tương đồng với kết quả nghiên cứu của Đinh & Nguyễn (2021).

### **5.3. Hàm ý quản trị**

Dựa trên kết quả nghiên cứu, chúng tôi đề xuất hàm ý quản trị theo nhóm yếu tố như sau:

**Hàm ý quản trị về công nhận thành tích:** Để nâng cao động lực làm việc, cần xây dựng hệ thống đánh giá thành tích minh bạch, công bằng với tiêu chí cụ thể, phản ánh đúng nỗ lực và kết quả công việc của viên chức. Các hình thức khen thưởng nên đa dạng, kết hợp giữa tài chính và tinh thần, như thư khen, bằng khen, hoặc vinh danh. Việc công nhận thành tích cần thực hiện kịp thời, đúng người, đúng việc, tránh chậm trễ làm giảm hiệu quả động viên. Đồng thời, khuyến khích đồng nghiệp tham gia ghi nhận và tôn vinh lẫn nhau, góp phần xây dựng văn hóa làm việc tích cực. Ngoài ra, duy trì mức thưởng xứng đáng cho thành tích xuất sắc, đặc biệt vào các dịp lễ, tết hoặc sự kiện quan trọng của Trường.

**Hàm ý quản trị về cơ hội đào tạo và thăng tiến:** Để phát triển động lực làm việc, cần xây dựng chương trình đào tạo toàn diện và liên tục, phù hợp với từng vị trí công tác, giúp viên chức nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm. Các phương pháp hiện đại như học trực tuyến, hội thảo, và trao đổi chuyên môn cần được tích hợp, đồng thời nội dung đào tạo phải định kỳ cập nhật theo nhu cầu thực tiễn. Bên cạnh đó, cần thiết lập lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch dựa trên khung năng lực, công khai tiêu chí và điều kiện phát triển sự nghiệp, đảm bảo cơ hội công bằng cho tất cả viên chức. Các nhiệm vụ đặc biệt và dự án thách thức nên được triển khai để tạo cơ hội chứng minh năng lực, đồng thời tăng cường hỗ trợ nghiên cứu khoa học nhằm khuyến khích và phát huy đóng góp nổi bật của viên chức.

**Hàm ý quản trị về thu nhập và phúc lợi:** Để nâng cao động lực làm việc, cần điều chỉnh mức thu nhập phù hợp và cạnh tranh trong ngành giáo dục bằng cách tăng lương và cơ chế thưởng hiệu suất dựa trên kết quả công việc, áp dụng chính sách "làm theo năng lực, hưởng theo cống hiến" để đảm bảo công bằng. Đồng thời, chính sách thu nhập cần được rà soát và cập nhật định kỳ để duy trì sức hút nhân lực. Về phúc lợi, cần đa dạng hóa các chương trình hỗ trợ như chi phí y tế, bảo hiểm, giáo dục cho con em viên chức, hỗ trợ chỗ ở cho viên chức khó khăn, và tăng phúc lợi xã hội thông qua thưởng lễ, tết. Ngoài ra, các hình thức phúc lợi phi tài chính như tham quan, nghỉ dưỡng và hoạt động gắn kết tập thể cũng cần được đẩy mạnh để gia tăng sự hài lòng và gắn bó của viên chức.

**Hàm ý quản trị về phong cách lãnh đạo:** Để nâng cao hiệu quả quản lý, cần tập trung đào tạo và phát triển kỹ năng lãnh đạo cho các cấp quản lý thông qua các chương trình chuyên sâu về giao tiếp, lắng nghe và giải quyết xung đột, đồng thời khuyến khích tham gia hội thảo và khóa học thực hành để nâng cao tư duy quản lý hiện đại. Việc xây dựng cơ chế phản hồi từ nhân viên giúp lãnh đạo nhận diện và điều chỉnh phong cách quản lý, tạo môi trường làm việc minh bạch và tôn trọng ý kiến đóng góp. Ngoài ra, cần triển khai phong cách lãnh đạo chuyển đổi, nơi lãnh đạo trở thành nguồn cảm hứng, đưa ra tầm nhìn rõ ràng, quan tâm cá nhân hóa và thúc đẩy sự sáng tạo. Việc phân công nhiệm vụ hợp lý, tránh tình trạng quá tải và tăng cường giao tiếp trực tiếp giữa lãnh đạo và viên chức sẽ tạo môi trường làm việc tích cực, gắn kết đội ngũ và thúc đẩy hiệu quả công việc.

**Hàm ý quản trị về môi trường làm việc:** Để cải thiện môi trường làm việc, cần nâng cấp cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại, đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc và nâng cao hiệu suất lao động. Không gian làm việc cần được thiết kế an toàn, tiện nghi và thân thiện, đồng thời thực hiện bảo trì và nâng cấp cơ sở hạ tầng định kỳ để đảm bảo chất lượng lâu dài. Bên cạnh đó, cần thúc đẩy văn hóa tổ chức tích cực bằng cách xây dựng môi trường làm việc thân thiện, khuyến khích sự hỗ trợ và tôn trọng giữa đồng nghiệp và quản lý. Các hoạt động gắn kết như sự kiện tập thể, hội thảo hoặc chương trình thiện nguyện nên được tổ chức thường xuyên để tăng cường tinh thần hợp tác. Việc minh bạch, công bằng và khuyến khích đổi mới trong văn hóa tổ chức sẽ góp phần xây dựng lòng tin và sự cam kết của viên chức đối với tổ chức.

#### **5.4. Hạn chế nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo**

**Hạn chế nghiên cứu:** Trong nghiên cứu này còn nhiều yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức nhưng chưa được đề cập (giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh đã chứng minh). Nghiên cứu này cũng chưa xem xét mối quan hệ giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu đề xuất, cũng như vai trò của các biến trung gian để việc giải thích vấn đề nghiên cứu được đầy đủ hơn.

**Hướng nghiên cứu trong tương lai mở rộng phạm vi nghiên cứu:** Các nghiên cứu tiếp theo có thể áp dụng mô hình nghiên cứu cho các trường đại học khác hoặc các tổ chức công lập khác để so sánh và kiểm định độ phù hợp của các yếu tố ảnh hưởng trong các bối cảnh khác nhau.

#### **Tài liệu tham khảo**

- Chính Phủ. (2020). *Nghị định 115/2020/NĐ-CP, Quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức.*
- Collie, R. J. (2023). Teachers' work motivation: Examining perceived leadership practices and salient outcomes. *Teaching and Teacher Education, 135*, 104348.
- Daumiller, M., Stupnisky, R., & Janke, S. (2020). Motivation of higher education faculty: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *International Journal of Educational Research, 99*, 101502.
- Đình, T. M. H., & Nguyễn, V. T. T. (2021). Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, giảng viên các trường cao đẳng, đại học trên địa bàn tỉnh Phú Yên. *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng, Số 234*, 47-57.
- Filak, V. F., & Sheldon, K. M. (2008). Teacher support, student motivation, student need satisfaction, and college teacher course evaluations: Testing a sequential path model. *Educational Psychology, 28*(6), 711-724.



- Gorsuch, R. L., & Venable, G. D. (1983). Development of an "age universal" IE scale. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 181-187.
- Hà, N. K. G., & Lê, H. T. (2021). Về động lực làm việc của nhân viên Trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ thuật Vinatex Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công Thương* 1, 106-113.
- Hoàng, T., & Chu, N. M. N. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Lao động - Xã hội.
- Islam, R., & Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344-362.
- Janke, S., Bardach, L., Oczlon, S., & Lüftenegger, M. (2019). Enhancing feasibility when measuring teachers' motivation: A brief scale for teachers' achievement goal orientations. *Teaching and Teacher Education*, 83, 1-11.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mitchell, R. E., Billings, A. G., & Moos, R. H. (1982). Social support and well-being: Implications for prevention programs. *Journal of Primary Prevention*, 3(2), 77-98.
- Nguyễn, H. N. (2022). Tạo động lực làm việc cho giảng viên thông qua các công cụ phi tài chính tại các trường đại học hiện nay. *Tạp chí Nghiên cứu khoa học Công Đoàn*, 25, 88-91.
- Nguyễn, T. T. D. & cs. (2022). Tổng quan về động lực làm việc của giảng viên đại học. *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam* 12, 6-11.
- Nguyễn, V. N. (2023). *Mối quan hệ giữa đặc điểm công việc, sự công bằng và động lực làm việc của giảng viên các trường đại học khu vực Đồng bằng Sông Cửu Long*. Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Lạc Hồng.
- Quốc hội. (2010). *Luật số 58/2010/QH12, ngày 29 tháng 11 năm 2010, Luật Viên chức*.
- Robbins, W. H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). Effects of Procedural and Distributive Justice on Factors Predictive of Turnover. *Journal of Social Behavior & Personality*, 13(4).
- Skinner, B. F. (1953). Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole. *American Psychologist*, 8(2), 69.
- Stee, R. M., & Porter, L. W. (1983). Motivation: New directions for theory and research. *Academy of Management Review*, 17(1):80-88.
- Tran, H. A., Phan, T. T. M., & Pham, T. C. M. (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.
- Trần, A. C., & Nguyễn, T. N. T. (2024). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại các trường đại học tư thục tại Thành Phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học*, 40, 79-90.
- Wahyudi, W. (2022). Five components of work motivation in the achievement of lecturer performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473.