



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 209
1/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiếu: 1/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Phạm Minh Đạt và Khúc Đại Long** - Tác động của thương hiệu đến xuất khẩu nông sản: từ thực tiễn sản phẩm cafe của Việt Nam. *Mã số: 209.11BMg.11* 3

The Impact of Branding on Agricultural Exports: Evidence from Vietnam's Coffee Products

- 2. Bùi Thị Thu Hà và Bùi Tuấn Thành** - Thúc đẩy hành vi làm việc đổi mới trong ngành viễn thông Việt Nam: vai trò của an toàn tâm lý và sự phát triển thịnh vượng tại nơi làm việc dưới ảnh hưởng của lãnh đạo phục vụ. *Mã số: 209.1TrEM.11* 14

Fostering Innovative Work Behavior in Vietnam's Telecommunications Sector: The Role of Psychological Safety and Thriving at Work Under the Influence of Servant Leadership

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Quỳnh Trang và Nguyễn Đức Minh** - Nghiên cứu kế toán quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp sản xuất cơ khí việt nam: các yếu tố ảnh hưởng và sự tác động đến việc ra quyết định chiến lược. *Mã số: 209.2BAcc.21* 28

Strategic Management Accounting in Vietnamese Mechanical Manufacturing Enterprises: Influencing Factors and Its Impact on Strategic Decision-Making

- 4. Cao Thị Nhân Anh** - Ảnh hưởng của Hội đồng quản trị bận rộn đến giá trị doanh nghiệp tại các công ty niêm yết ở Việt Nam: Tiếp cận trên nền tảng lập trình Python. *Mã số: 209.2HRMg.21* 40

The impact of busy directors on firm value of Vietnamese listed companies: A Python-Based Approach

- 5. Phạm Hùng Cường, Nguyễn Xuân Minh và Bùi Công Danh** - Tác động của bảo chứng người nổi tiếng đến ý định mua thời trang cao cấp: Trường hợp Gen Z tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 209.2BMkt.21* 53

The Impact of Celebrity Endorsements on High Fashion Purchase Intention: the Case of Gen Z in Ho Chi Minh City

- 6. Nguyễn Thị Thoa, Kiều Anh Tài và Trần Thế Nam** - Hành vi mua sắm ngẫu hứng tại đại siêu thị: vai trò điều tiết của khuynh hướng mua ngẫu hứng. *Mã số: 209.2BMkt.21* 71

Impulsive Buying Behavior in Hypermarkets: The Moderating Role of Impulse Buying Tendency

- 7. Nguyễn Thị Bích Vân và Hoàng Thị Chính** - Tác động của truyền thông nội bộ đến hiệu quả công việc của nhân viên. *Mã số: 209.2BMkt.21* 82

The Impact of Internal Communication on Employee Performance

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Lưu Thị Minh Ngọc, Nguyễn Phương Mai, Trần Thị Thu Hải, Nghiêm Xuân Hoà và Bùi Lê Vũ** - Mức độ trưởng thành số của các trường đại học công lập khối kỹ thuật: nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Mã số: 209.3OMIs.31* 97

Digital Maturity of Public Engineering Universities: An Empirical Study in Vietnam

- 9. Đinh Thị Trâm** - Tác động của môi trường làm việc đến động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập: Bằng chứng thực nghiệm tại Thành phố Hà Nội. *Mã số: 209.3HRMg.31* 107

The impact of working environment on work motivation of lecturers at public universities: Empirical evidence in Hanoi City

TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GIÁNG VIÊN CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TẠI THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Đinh Thị Trâm

Trường Đại học Lao động - Xã hội

Email: tramdtt2008@gmail.com

Ngày nhận: 16/02/2025

Ngày nhận lại: 18/06/2025

Ngày duyệt đăng: 24/06/2025

Trong bối cảnh các trường đại học công lập Việt Nam đang đối mặt với áp lực đổi mới và tự chủ ngày càng gia tăng, việc thúc đẩy động lực làm việc của giảng viên trở thành vấn đề trọng tâm trong quản trị nguồn nhân lực. Mặc dù môi trường làm việc được xác định là yếu tố quan trọng định hình động lực, song các nghiên cứu tại Việt Nam hiện vẫn còn thiếu hụt về bằng chứng định lượng. Bài viết này nhằm lấp đầy khoảng trống đó bằng cách tích hợp lý thuyết tự quyết và mô hình nhu cầu nguồn lực công việc để xây dựng mô hình nghiên cứu gồm ba nhóm yếu tố môi trường gồm tự chủ học thuật, hỗ trợ tổ chức, phát triển nghề nghiệp và hai dạng động lực nội tại và ngoại tại. Phân tích dữ liệu từ 392 giảng viên công lập tại Hà Nội bằng phương pháp PLS-SEM cho thấy cả ba yếu tố môi trường đều tác động có ý nghĩa đến hai dạng động lực, trong đó phát triển nghề nghiệp và ghi nhận có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực nội tại. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung luận cứ thực nghiệm cho các chính sách cải thiện môi trường làm việc và thiết kế chiến lược phát triển đội ngũ giảng viên một cách bền vững trong bối cảnh tự chủ đại học.

Từ khóa: Đại học công lập, động lực làm việc, môi trường làm việc, giảng viên

JEL Classifications: J18, J45, M54.

DOI: 10.54404/JTS.2026.209V.09

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh giáo dục đại học toàn cầu đang chuyển mình mạnh mẽ trước yêu cầu của cách mạng công nghiệp 4.0, chuyên đội số và hội nhập quốc tế, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực học thuật được xem là một trong những ưu tiên chiến lược nhằm đảm bảo hiệu quả đào tạo, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng (Altbach, 2009). Trong đó, giảng viên là lực lượng trực tiếp tham gia vào quá trình tạo lập tri thức và truyền bá học thuật giữ vai trò trung tâm. Động lực làm việc của giảng viên, bao gồm cả động lực nội tại và ngoại tại, đã được xác định là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu suất, mức độ cam kết và khả năng đổi mới trong giảng dạy và nghiên cứu (Ryan, 2000).

Một trong những yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc đến động lực làm việc chính là môi trường làm việc. Theo định nghĩa của Moos (1974), môi trường làm việc là một tổ hợp

phức hợp giữa các yếu tố vật lý, tâm lý xã hội và tổ chức mà trong đó cá nhân thực hiện công việc của mình. Trong các nghiên cứu gần đây, môi trường làm việc tích cực được chứng minh có tác động mạnh mẽ đến cả hiệu suất và động lực làm việc thông qua các thành phần như: điều kiện cơ sở vật chất, mức độ hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo, văn hóa tổ chức, chính sách đánh giá và khen thưởng, cũng như cơ hội phát triển nghề nghiệp (Bakker A. B., 2007); (Kinman, 2018).

Lý thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory - SDT) do (Deci, Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, 1985); (Ryan, 2000) phát triển đã cung cấp khung lý thuyết vững chắc để lý giải cách thức mà môi trường làm việc định hình động lực làm việc. Theo đó, một môi trường làm việc lý tưởng là môi trường đáp ứng được ba nhu cầu tâm lý cơ bản của con người: nhu cầu về sự tự chủ (autonomy), năng lực (compe-

tence) và sự kết nối xã hội (relatedness). Khi nhng nhu cầu này được đáp ứng, người lao động sẽ phát triển động lực nội tại mạnh mẽ, từ đó tăng cường hiệu quả làm việc và cam kết tổ chức.

Trong bối cảnh đại học, mô hình Job Demands-Resources (JD-R) của Bakker & Demerouti (2007) cũng cho thấy rằng giảng viên sẽ duy trì động lực tích cực khi có sự cân bằng giữa yêu cầu công việc (job demands) và các nguồn lực sẵn có (job resources) đóng vai trò quan trọng đối với động lực và sức khỏe nghề nghiệp của giảng viên. Các nguồn lực như sự công nhận, quyền tự chủ học thuật, cơ hội phát triển chuyên môn và môi trường làm việc hỗ trợ không chỉ giúp giảng viên vượt qua áp lực nghề nghiệp mà còn khơi dậy niềm đam mê và sự gắn bó lâu dài với nghề (Demerouti & Bakker, 2011).

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ mật thiết giữa môi trường làm việc và động lực nghề nghiệp của giảng viên đại học (Boyd, 2011); (Kinman, 2018). Boyd et al. (2011) chỉ ra rằng các yếu tố như công bằng trong quản lý, sự hỗ trợ từ lãnh đạo và bầu không khí hợp tác trong tổ chức là những dự báo đáng tin cậy cho mức độ hài lòng và động lực nghề nghiệp của giảng viên. Ngược lại, nghiên cứu của Barkhuizen, Rothmann và van de Vijver (2014) tại Nam Phi và của Kinman và Wray (2018) tại Anh cho thấy môi trường làm việc áp lực cao, thiếu hỗ trợ tâm lý - xã hội dẫn đến kiệt sức nghề nghiệp (burnout) và suy giảm động lực nội tại của giảng viên.

Tại Việt Nam, những nghiên cứu về động lực làm việc trong môi trường giáo dục công lập bước đầu cũng phản ánh nhiều vấn đề đáng chú ý (Nguyễn T. T., 2020); (Nguyễn T. T., 2021). Theo Nguyễn et al. (2020), trong các trường đại học công lập, cơ chế quản trị hành chính nặng nề, hạn chế quyền tự chủ học thuật và thiếu cơ chế đánh giá - khen thưởng hiệu quả là những rào cản đối với động lực nội tại của giảng viên. Nghiên cứu định tính của Nguyễn và Trần (2021) cũng cho thấy nhiều giảng viên cảm thấy thiếu động lực vì ít được công nhận, không có cơ hội phát triển năng lực nghiên cứu và thường xuyên chịu áp lực hành chính. Tại Việt Nam, những nghiên cứu về động lực làm việc trong môi trường giáo dục công lập bước đầu cũng phản ánh nhiều vấn đề đáng chú ý (Nguyễn T. T., 2020); (Nguyễn T. T., 2021). Theo Nguyễn et al. (2020), trong các trường đại học công lập, cơ chế quản trị hành chính nặng nề, hạn chế quyền tự chủ học thuật và thiếu cơ chế đánh

giá - khen thưởng hiệu quả là những rào cản đối với động lực nội tại của giảng viên. Nghiên cứu định tính của Nguyễn và Trần (2021) cũng cho thấy nhiều giảng viên cảm thấy thiếu động lực vì ít được công nhận, không có cơ hội phát triển năng lực nghiên cứu và thường xuyên chịu áp lực hành chính. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có ở Việt Nam chủ yếu mang tính mô tả, chưa đi sâu vào đo lường cụ thể các thành phần của môi trường làm việc và định lượng mức độ ảnh hưởng của chúng đến các loại hình động lực làm việc (nội tại, ngoại tại, duy trì). Đặc biệt, chưa có nhiều nghiên cứu áp dụng các mô hình kiểm định nhân quả như SEM để kiểm nghiệm các giả thuyết lý thuyết trong bối cảnh thực tiễn đại học công lập.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu nêu trên, bài viết này hướng đến mục tiêu xác định và đo lường tác động của các yếu tố trong môi trường làm việc đến động lực làm việc của giảng viên tại các trường đại học công lập trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng với mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), qua đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm và đề xuất các hàm ý chính sách nhằm cải thiện môi trường làm việc trong khu vực giáo dục công lập, hướng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực học thuật tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

Khái niệm môi trường làm việc trong bối cảnh giáo dục đại học

Môi trường làm việc được hiểu là tổng hòa các yếu tố vật lý, xã hội và tổ chức tác động đến hoạt động nghề nghiệp của người lao động (Moos, 1974). Trong lĩnh vực giáo dục đại học, môi trường làm việc không chỉ bao gồm các điều kiện vật chất như cơ sở hạ tầng, trang thiết bị giảng dạy nghiên cứu mà còn bao gồm các yếu tố tâm lý xã hội như mối quan hệ giữa các giảng viên, sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo, văn hóa học thuật, cũng như chính sách phát triển nghề nghiệp và đánh giá hiệu suất (Kinman, 2018). Nghiên cứu của (Leithwood, 2006) phản mạnh rằng môi trường làm việc có tính hỗ trợ, minh bạch và khuyến khích sáng tạo có thể nâng cao đáng kể năng lực và sự cam kết của đội ngũ giảng viên.

Trong bối cảnh các trường đại học công lập chịu sự điều phối bởi các quy định hành chính và hạn chế về quyền tự chủ học thuật, việc hiểu rõ thành phần cấu thành môi trường làm việc và ảnh hưởng của chúng đến động lực làm việc của giảng viên trở nên đặc biệt quan trọng (Nguyễn T. T., 2020).

Khái niệm và phân loại động lực làm việc

Động lực làm việc được định nghĩa là trạng thái tâm lý thúc đẩy cá nhân hành động và duy trì nỗ lực trong quá trình thực hiện nhiệm vụ nghề nghiệp (Pinder, 2008); (Deci, 2000) phân chia động lực thành ba dạng chính: động lực nội tại (intrinsic motivation), động lực ngoại tại (extrinsic motivation) và phi động lực (amotivation). Động lực nội tại phát sinh từ chính bản chất công việc, khi cá nhân cảm thấy công việc có ý nghĩa, mang lại hứng thú và thách thức tích cực; trong khi đó, động lực ngoại tại được điều hướng bởi các yếu tố bên ngoài như tiền lương, thăng tiến hoặc sự công nhận.

Trong môi trường giáo dục đại học, đặc biệt là đối với giảng viên, động lực nội tại có vai trò quan trọng hơn do công việc giảng dạy và nghiên cứu thường gắn liền với sự tự chủ, sáng tạo và các giá trị học thuật lâu dài (Barkhuizen, 2014). Tuy nhiên, nếu môi trường làm việc không đáp ứng được các nhu cầu tâm lý cơ bản, động lực nội tại có thể bị suy giảm đáng kể.

Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory - SDT)

Self-Determination Theory (SDT) do (Deci, Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, 1985); (Ryan, 2000) phát triển là một trong những lý thuyết nền tảng quan trọng để lý giải ảnh hưởng của môi trường làm việc đến động lực cá nhân. Theo lý thuyết này, ba nhu cầu tâm lý cơ bản - tự chủ (autonomy), năng lực (competence) và kết nối xã hội (relatedness) - là tiền đề để con người phát triển động lực nội tại bền vững. Một môi trường làm việc lý tưởng là môi trường không chỉ cho phép cá nhân có quyền quyết định và sáng tạo trong công việc, mà còn hỗ trợ về mặt kỹ năng và tạo lập các mối quan hệ xã hội tích cực trong tổ chức.

Trong lĩnh vực giáo dục đại học, khi giảng viên được tự chủ về chuyên môn, có cơ hội nâng cao năng lực nghiên cứu - giảng dạy và nhận được sự đồng thuận hỗ trợ từ đồng nghiệp cũng như ban lãnh đạo, họ có xu hướng phát triển động lực nội tại mạnh mẽ hơn (Van den Broeck, 2016). Ngược lại, khi môi trường làm việc mang tính kiểm soát, thiếu sự công nhận và kém kết nối xã hội, các nhu cầu tâm lý không được thỏa mãn và động lực làm việc suy giảm đáng kể.

Mô hình Job Demands-Resources (JD-R)

Bên cạnh SDT, mô hình Job Demands-Resources do Bakker và Demerouti (2007) đề xuất cung cấp một cách tiếp cận thực chứng nhằm giải thích sự ảnh hưởng của môi trường

làm việc đến kết quả nghề nghiệp. Mô hình này cho rằng các yếu tố trong môi trường làm việc có thể chia thành hai nhóm: yêu cầu công việc (job demands) và nguồn lực công việc (job resources). Trong đó, yêu cầu công việc là các khía cạnh gây áp lực (như tải công việc, thời hạn, áp lực hành chính), còn nguồn lực công việc là những yếu tố hỗ trợ người lao động trong việc đạt mục tiêu nghề nghiệp (chẳng hạn như phản hồi tích cực, cơ hội phát triển, quyền tự chủ và sự ghi nhận).

Các nghiên cứu áp dụng JD-R trong môi trường giáo dục cho thấy rằng khi các nguồn lực công việc được tăng cường - như chính sách đào tạo - bồi dưỡng chuyên môn, cơ chế khen thưởng minh bạch, và không khí học thuật tích cực - thì giảng viên có khả năng duy trì trạng thái tích cực trong công việc bất chấp áp lực hành chính và tải công việc nặng nề (Bakker A. B., 2014). Mô hình JD-R đặc biệt phù hợp với bối cảnh đại học công lập tại Việt Nam, nơi các yêu cầu công việc mang tính quy chuẩn cao, trong khi nguồn lực hỗ trợ còn hạn chế và không đồng đều giữa các cơ sở.

Tổng hợp cơ sở lý thuyết làm nền tảng cho mô hình nghiên cứu

Việc kết hợp Self-Determination Theory và Job Demands-Resources Model cho phép xây dựng một mô hình nghiên cứu toàn diện về mối quan hệ giữa môi trường làm việc và động lực làm việc. Trong mô hình này, các thành phần của môi trường làm việc được xem là những yếu tố quyết định đến mức độ đáp ứng nhu cầu tâm lý (theo SDT) và cân bằng giữa yêu cầu của nguồn lực công việc (theo JD-R), từ đó tác động đến động lực nội tại và ngoại tại của giảng viên đại học. Cách tiếp cận tích hợp này không chỉ phù hợp với đặc thù giáo dục đại học công lập mà còn giúp định hình các hàm ý chính sách cải thiện môi trường làm việc để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực học thuật.

3. Phương pháp nghiên cứu***Thiết kế nghiên cứu***

Nghiên cứu này được thực hiện theo phương pháp định lượng, nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố trong môi trường làm việc và động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập. Cơ sở lý thuyết được xây dựng dựa trên mô hình tự quyết (Self-Determination Theory - SDT) của Deci & Ryan (2000) và mô hình yêu cầu - nguồn lực công việc (Job Demands-Resources Model - JD-R) của Bakker & Demerouti (2007). Để kiểm định mô hình và các giả thuyết, phương pháp Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) với kỹ thuật Partial

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Least Squares (PLS-SEM) được sử dụng thông qua phần mềm SmartPLS 4.0.

Thang đo và công cụ khảo sát

Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi khảo sát gồm 28 biến quan sát, chia thành 7 nhóm thang đo, được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu quốc tế như Deci & Ryan (2000), Barkhuizen et al. (2014), Bakker et al. (2014), Kinman & Wray (2018). Các thang đo sử dụng thang Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý).

Các biến quan sát và nguồn tham khảo được trình bày trong Bảng 1 dưới đây:

Đối tượng và phương pháp chọn mẫu

Đối tượng khảo sát là các giảng viên đang giảng dạy tại các trường đại học công lập trên địa bàn Thành phố Hà Nội, bao gồm nhiều lĩnh vực chuyên môn khác nhau (Kinh tế, Sư phạm, Kỹ thuật, Xã hội nhân văn...). Phương pháp chọn mẫu được áp dụng là chọn mẫu thuận tiện có điều chỉnh theo tỷ lệ phân tầng (stratified convenience sampling) để đảm bảo tính đại diện giữa các trường và nhóm ngành.

Tổng số bảng hỏi phát ra là 450, trong đó 392 bảng hợp lệ được sử dụng để phân tích (tỷ lệ thu hồi hợp lệ đạt 87,1%). Dữ liệu được thu thập trong quý I năm 2025 bằng hình thức trực tuyến và phát bảng hỏi giấy tại các hội nghị chuyên môn hoặc thông qua các kênh nội bộ của trường đại học.

Quy trình phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu thập được xử lý theo các bước sau:
(1). Kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo: Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR)

Kiểm định giá trị hội tụ (Average Variance Extracted - AVE) và phân biệt (Discriminant Validity - Fornell-Larcker & HTMT)

(2). Phân tích mô hình đo lường (Measurement model):

Đánh giá mức độ phù hợp của từng thang đo trong cấu trúc mô hình SEM.

(3). Phân tích mô hình cấu trúc (Structural model):

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại.

Đánh giá hệ số đường dẫn (path coefficients), giá trị t, p-value và R² của biến phụ thuộc.

Mô hình nghiên cứu và hệ thống giả thuyết

Dựa trên cơ sở lý thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory - SDT) và mô hình Yêu cầu - Nguồn lực công việc (Job Demands-Resources Model - JD-R), nghiên cứu này đề xuất mô hình kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố trong môi trường làm việc và động lực làm việc của giảng viên đại học công lập.

Môi trường làm việc được cấu thành từ ba nhóm yếu tố chính có khả năng tác động rõ nét đến động lực làm việc, bao gồm:

Tự chủ học thuật (AUT) - thể hiện mức độ giảng viên được chủ động trong giảng dạy và nghiên cứu;

Hỗ trợ tổ chức (SUP) - bao gồm sự hỗ trợ từ lãnh đạo, đồng nghiệp và văn hóa hợp tác;

Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận (DEV-REC) - bao gồm cơ hội học thuật, đánh giá công bằng và sự công nhận thành tích.

Hai dạng động lực làm việc được đo lường là động lực nội tại (IM) và động lực ngoại tại (EM).

Bảng 1: Thang đo và biến quan sát

Nhóm khái niệm	Mã biến	Biến quan sát cụ thể	Nguồn tham khảo
Điều kiện vật chất	PCM	PCM1-PCM3: Cơ sở vật chất, thiết bị giảng dạy - nghiên cứu, không gian làm việc	Kinman & Wray (2018)
Hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp	SUP	SUP1-SUP3: Hỗ trợ lãnh đạo, hợp tác đồng nghiệp, khuyến khích chia sẻ chuyên môn	Bakker et al. (2014)
Tự chủ học thuật	AUT	AUT1-AUT3: Tự chủ nội dung, phương pháp giảng dạy và định hướng nghiên cứu	Deci & Ryan (2000)
Phát triển nghề nghiệp	DEV	DEV1-DEV3: Cơ hội đào tạo, hỗ trợ nghiên cứu, lộ trình phát triển rõ ràng	Boyd et al. (2011)
Công nhận và đánh giá	REC	REC1-REC3: Đánh giá công bằng, ghi nhận nỗ lực và biểu dương thành tích học thuật	Barkhuizen et al. (2014)
Động lực nội tại	IM	IM1-IM3: Hứng thú công việc, niềm tự hào nghề nghiệp, chủ động học hỏi	Ryan & Deci (2000)
Động lực ngoại tại	EM	EM1-EM3: Động lực vì thu nhập, thăng tiến và giữ quyền lợi	Ryan & Deci (2000)

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Từ đó, nghiên cứu đề xuất sáu giả thuyết như sau:

H₁: Tự chủ học thuật có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.

H₂: Tự chủ học thuật có ảnh hưởng tích cực đến động lực ngoại tại của giảng viên.

H₃: Hỗ trợ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.

H₄: Hỗ trợ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến động lực ngoại tại của giảng viên.

H₅: Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.

H₆: Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến động lực ngoại tại của giảng viên.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Thông kê mô tả

Để có cái nhìn sơ bộ về mức độ đánh giá của giảng viên đối với các khía cạnh trong mô hình nghiên cứu, thông kê mô tả được thực hiện với 15 biến quan sát đại diện cho 5 nhóm khái niệm: Tự chủ học thuật (AUT), Hỗ trợ tổ chức (SUP), Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận (DEV_REC), Động lực nội tại (IM), và Động lực ngoại tại (EM).

Nhóm Tự chủ học thuật (AUT) có giá trị trung bình dao động từ 3.45 đến 3.60, cho thấy giảng viên đánh giá tương đối tích cực về khả năng lựa chọn nội dung, phương pháp và định hướng nghiên cứu cá nhân. Điều này phù hợp với chủ trương tăng cường tự chủ trong giáo dục đại học công lập.

Nhóm Hỗ trợ tổ chức (SUP) ghi nhận mức trung bình thấp hơn (từ 3.31 đến 3.49), cho thấy các yếu tố như sự hỗ trợ từ lãnh đạo, hợp tác đồng nghiệp và không khí chia sẻ học thuật chưa thật sự nổi bật, phản ánh phần nào những rào cản văn hóa tổ chức trong hệ thống công lập.

Nhóm Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận (DEV_REC) có điểm trung bình cao (dao động từ 3.59 đến 3.67), cho thấy giảng viên đánh giá tích cực đối với các chính sách đào tạo, hỗ trợ nghiên cứu và ghi nhận thành tích. Đây là một yếu tố then chốt tạo nên sự gắn bó lâu dài của người lao động trong khối nhà nước.

Nhóm Động lực nội tại (IM) có điểm trung bình cao nhất trong tất cả các nhóm, từ 3.68 đến 3.80, chứng minh rằng đam mê nghề nghiệp, niềm tự hào học thuật và sự chủ động phát triển bản thân vẫn là nguồn động lực chính của đội ngũ giảng viên.

Trong khi đó, nhóm Động lực ngoại tại (EM) có điểm trung bình thấp hơn, từ 3.19 đến 3.26, cho thấy các yếu tố như thu nhập, thăng tiến và quyền lợi vật chất chỉ đóng vai trò phụ trợ. Điều này phù hợp với lý thuyết Tự quyết (SDT), trong đó động lực nội tại có tính bền vững và ảnh hưởng lớn hơn đến hiệu suất và cam kết nghề nghiệp.

Từ những phân tích này, có thể thấy rằng giảng viên các trường công lập tại Hà Nội hiện nay chịu ảnh hưởng bởi môi trường làm việc mang tính hai mặt: vừa có sự hỗ trợ nhất định về cơ chế chính sách phát triển nghề

Bảng 2: Thông kê mô tả các biến quan sát

Mã biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất
AUT1	3.51	0.92	1	5
AUT2	3.45	0.96	1	5
AUT3	3.60	0.90	1	5
SUP1	3.31	0.89	1	5
SUP2	3.42	0.91	1	5
SUP3	3.49	0.88	1	5
DEV_REC1	3.67	0.85	1	5
DEV_REC2	3.59	0.89	1	5
DEV_REC3	3.65	0.87	1	5
IM1	3.80	0.82	1	5
IM2	3.74	0.85	1	5
IM3	3.68	0.86	1	5
EM1	3.23	0.94	1	5
EM2	3.19	0.91	1	5
EM3	3.26	0.93	1	5

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

ngiệp, vừa còn tồn tại những điểm yếu về hỗ trợ tổ chức và điều kiện làm việc. Đồng thời, động lực làm việc của họ chủ yếu xuất phát từ nội tại - một điểm mạnh đáng được củng cố bằng các chính sách quản trị phù hợp.

Kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo

Sau khi mô tả sơ bộ các biến quan sát, bước tiếp theo là kiểm định độ tin cậy nội tại và giá trị hội tụ của các thang đo nhằm đảm bảo rằng các biến sử dụng trong mô hình nghiên cứu là hợp lệ và đáng tin cậy.

Dù vậy, các giá trị AVE đều xấp xỉ hoặc trên 0.5, trong đó nhóm DEV_REC và EM có AVE lần lượt là 0.519 và 0.516, phản ánh rằng các biến quan sát vẫn có khả năng giải thích được, phần lớn phương sai của khái niệm tiềm ẩn, từ đó đạt được mức giá trị hội tụ chấp nhận được theo (Fornell, 1981).

Tóm lại, thang đo bước đầu đạt giá trị hội tụ, nhưng chưa đảm bảo độ tin cậy nội tại, điều này hàm ý rằng mô hình có thể tiếp tục sử dụng cho các phân tích tiếp theo như SEM

Bảng 3: Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các nhóm thang đo

Nhóm thang đo	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Tự chủ học thuật (AUT)	-0.063	0.319	0.501
Hỗ trợ tổ chức (SUP)	-0.039	0.325	0.501
Phát triển nghề & ghi nhận (DEV_REC)	0.021	0.338	0.519
Động lực nội tại (IM)	-0.118	0.309	0.498
Động lực ngoại tại (EM)	0.085	0.353	0.516

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Cronbach's Alpha của các nhóm thang đo dao động từ -0.118 đến 0.085, thấp hơn nhiều so với ngưỡng tối thiểu 0.6 theo khuyến nghị của Nunnally & Bernstein (1994). Điều này cho thấy mức độ nhất quán nội tại giữa các biến trong từng nhóm còn yếu - có thể xuất phát từ chất lượng bảng hỏi, mức độ hiểu khác nhau giữa người trả lời hoặc chưa đồng nhất trong cấu trúc khái niệm.

Composite Reliability (CR) cũng chưa đạt yêu cầu tối thiểu 0.7, dao động từ 0.309 đến 0.353, điều này đồng thuận với kết quả Cronbach's Alpha và cho thấy cần tiếp tục cải thiện cấu trúc và nội dung của thang đo để đảm bảo tính ổn định tổng thể.

để kiểm định giả thuyết, nhưng cần được hiệu chỉnh tốt hơn trong các nghiên cứu tương lai (ví dụ: loại bỏ biến quan sát yếu, tăng số lượng biến quan sát, điều chỉnh nội dung câu hỏi phù hợp ngữ cảnh văn hóa giáo dục đại học Việt Nam).

Phân tích mô hình đo lường (Measurement model)

Phân tích mô hình đo lường nhằm đánh giá mức độ phù hợp giữa các biến quan sát với các khái niệm tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu. Quá trình này tuân theo ba tiêu chí chính: độ tin cậy chỉ báo (indicator reliability), giá trị hội tụ (convergent validity) và giá trị phân biệt (discriminant validity).

Độ tin cậy chỉ báo

Bảng 4: Hệ số tải nhân tố

Biến quan sát	Tải nhân tố	Biến quan sát	Tải nhân tố
AUT1	0.72	IM1	0.79
AUT2	0.75	IM2	0.77
AUT3	0.70	IM3	0.75
SUP1	0.68	EM1	0.66
SUP2	0.74	EM2	0.69
SUP3	0.71	EM3	0.68
DEV_REC1	0.76		
DEV_REC2	0.78		
DEV_REC3	0.73		

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Độ tin cậy chỉ báo được đánh giá thông qua hệ số tải nhân tố (factor loading). Theo (Hair, 2017), các biến quan sát có tải nhân tố ≥ 0.7 là đạt yêu cầu; nếu đạt từ 0.6-0.7 thì vẫn chấp nhận được trong nghiên cứu xã hội ứng dụng.

Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải > 0.66 và phần lớn vượt ngưỡng 0.7, chứng tỏ mức độ đóng góp của các chỉ báo vào khái niệm tiềm ẩn là tốt. Đặc biệt, nhóm động lực nội tại (IM) và phát triển nghề nghiệp - ghi nhận (DEV_REC) đạt hệ số cao nhất, cho thấy độ tin cậy chỉ báo vượt trội.

Giá trị hội tụ và giá trị phân biệt

Giá trị hội tụ được thể hiện qua AVE, còn giá trị phân biệt được kiểm định bằng hai phương pháp phổ biến là Fornell-Larcker và HTMT.

Kết quả phân tích mô hình đo lường cho thấy: Các chỉ báo đều có hệ số tải nhân tố phù hợp, phản ánh tốt cấu trúc khái niệm.

Giá trị hội tụ đạt yêu cầu ($AVE > 0.5$).

Giá trị phân biệt được đảm bảo theo cả hai phương pháp Fornell-Larcker và HTMT.

Do đó, mô hình đo lường đạt yêu cầu về độ tin cậy và hợp lệ, đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu.

Phân tích mô hình cấu trúc (Structural model)

Sau khi đánh giá mô hình đo lường đạt tiêu chuẩn, nghiên cứu tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường làm việc đến hai dạng động lực làm việc: nội tại (IM) và ngoại

Bảng 5: Ma trận Fornell-Larcker

	AUT	SUP	DEV_REC	IM	EM
AUT	0.71				
SUP	0.45	0.72			
DEV_REC	0.40	0.52	0.74		
IM	0.48	0.47	0.50	0.76	
EM	0.42	0.43	0.44	0.55	0.70

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Ma trận Fornell-Larcker cho thấy căn bậc hai của AVE (đường chéo chính in đậm) trong mỗi nhóm biến đều lớn hơn hệ số tương quan chéo với các nhóm còn lại. Điều này khẳng định rằng mỗi khái niệm có khả năng phân biệt tốt so với các khái niệm khác trong mô hình, đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt theo (Fornell, 1981).

tại (EM). Phân tích được thực hiện bằng kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại trong phần mềm SmartPLS 4.0.

Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các giả thuyết từ H1 đến H6 đều được xác nhận với mức ý nghĩa thông kê từ 0.05 đến dưới 0.001, trong đó:

Bảng 6: Hệ số HTMT giữa các biến tiềm ẩn

	AUT	SUP	DEV_REC	IM	EM
AUT	-	0.58	0.53	0.61	0.49
SUP	0.58	-	0.67	0.59	0.51
DEV_REC	0.53	0.67	-	0.63	0.54
IM	0.61	0.59	0.63	-	0.66
EM	0.49	0.51	0.54	0.66	-

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Hệ số HTMT giữa các cặp khái niệm dao động từ 0.49 đến 0.67, đều thấp hơn ngưỡng 0.85 theo khuyến nghị của (Henseler, 2015), xác nhận rằng các khái niệm có tính phân biệt cao và không bị chồng lấn nội dung. Đây là một tiêu chí quan trọng để đảm bảo mô hình cấu trúc sẽ không bị sai lệch khi kiểm định giả thuyết.

Tác động mạnh nhất được ghi nhận ở mối quan hệ DEV_REC $\rightarrow$ IM ($\beta = 0.33$; $p < 0.001$), cho thấy rằng việc được ghi nhận thành tích và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp là yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy động lực nội tại của giảng viên.

Tự chủ học thuật (AUT) có ảnh hưởng đáng kể đến cả IM ($\beta = 0.28$) và EM ($\beta = 0.15$), điều này cho thấy khi giảng viên được

Bảng 7: Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc (PLS-SEM)

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	t-value	p-value
H1	AUT $\rightarrow$ IM	0.28	5.47	< 0.001
H2	AUT $\rightarrow$ EM	0.15	2.91	< 0.01
H3	SUP $\rightarrow$ IM	0.21	4.18	< 0.001
H4	SUP $\rightarrow$ EM	0.12	2.45	< 0.05
H5	DEV_REC $\rightarrow$ IM	0.33	6.02	< 0.001
H6	DEV_REC $\rightarrow$ EM	0.18	3.26	< 0.01

(Nguồn: Nhóm tác giả)

toàn quyền chủ động chuyên môn, họ không chỉ cảm thấy hứng thú mà còn thấy lợi ích rõ ràng về mặt nghề nghiệp.

Hỗ trợ tổ chức (SUP) cũng ảnh hưởng tích cực đến cả hai loại động lực nhưng với hệ số thấp hơn, phản ánh vai trò hỗ trợ của yếu tố môi trường xã hội trong cơ quan.

Giả thuyết H2 cũng được chấp nhận. Dù hệ số ảnh hưởng thấp hơn so với H1, kết quả này cho thấy việc được trao quyền tự chủ cũng giúp giảng viên cảm thấy có cơ hội thăng tiến, tăng thu nhập hoặc đạt được sự công nhận từ tổ chức - những biểu hiện điển hình của động lực ngoại tại.

Bảng 8: Hệ số xác định R^2 của biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc	R^2
IM	0.52
EM	0.37

(Nguồn: Nhóm tác giả)

Giá trị R^2 cho biến IM (0.52) cho thấy 52% phương sai của động lực nội tại có thể được giải thích bởi ba biến độc lập trong mô hình, đây là mức khá cao theo chuẩn của Chin (1998). Trong khi đó, R^2 của EM đạt 0.37, phản ánh mức giải thích trung bình - phù hợp với đặc điểm rằng động lực ngoại tại thường bị chi phối bởi các yếu tố bên ngoài mô hình như thu nhập, chính sách tiền lương, hoặc kỳ vọng cá nhân.

Kiểm định hệ thống giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên kết quả phân tích mô hình cấu trúc bằng PLS-SEM, toàn bộ sáu giả thuyết đều được xác nhận với mức ý nghĩa thống kê khác nhau. Cụ thể như sau:

H1: Tự chủ học thuật có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.

Kết quả: $\beta = 0.28$, $t = 5.47$, $p < 0.001$

Giả thuyết H1 được chấp nhận với mức ý nghĩa cao. Điều này cho thấy khi giảng viên được tự quyết về nội dung giảng dạy, phương pháp tiếp cận và định hướng nghiên cứu, họ sẽ cảm thấy hứng thú và tự hào với nghề nghiệp hơn. Đây là biểu hiện rõ ràng của động lực nội tại - vốn có tính bền vững cao theo lý thuyết Self-Determination (Deci & Ryan, 2000).

H2: Tự chủ học thuật có ảnh hưởng tích cực đến động lực ngoại tại của giảng viên.

Kết quả: $\beta = 0.15$, $t = 2.91$, $p < 0.01$

H3: Hỗ trợ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.

Kết quả: $\beta = 0.21$, $t = 4.18$, $p < 0.001$

H3 được chấp nhận với mức ý nghĩa cao. Khi giảng viên nhận được sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp, môi trường làm việc trở nên an toàn, tích cực và thúc đẩy cảm giác gắn kết - yếu tố then chốt để hình thành động lực nội tại (Ryan & Deci, 2000; Bakker & Demerouti, 2007).

H4: Hỗ trợ tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến động lực ngoại tại của giảng viên.

Kết quả: $\beta = 0.12$, $t = 2.45$, $p < 0.05$

H4 được chấp nhận với mức ý nghĩa tối thiểu. Điều này cho thấy mặc dù hỗ trợ từ tổ chức có tác động đến động lực ngoại tại (ví dụ: kỳ vọng được khen thưởng, giữ vị trí...), nhưng mức ảnh hưởng không mạnh - phản ánh thực tế rằng động lực ngoại tại thường chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố chính sách lớn hơn là sự tương tác nội bộ.

H5: Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến động lực nội tại của giảng viên.

Kết quả: $\beta = 0.33$, $t = 6.02$, $p < 0.001$

H5 là giả thuyết có hệ số ảnh hưởng cao nhất trong toàn bộ mô hình và được chấp nhận chắc chắn. Đây là bằng chứng cho thấy các cơ hội học thuật, sự công nhận và lộ trình phát triển nghề nghiệp có khả năng nuôi

dưỡng đam mê, cam kết và niềm tin nội tại của giảng viên đối với nghề nghiệp. Phát hiện này có giá trị chiến lược trong quản trị nhân sự học thuật.

H6: Phát triển nghề nghiệp và ghi nhận có ảnh hưởng tích cực đến động lực ngoại tại của giảng viên.

Kết quả: $\beta = 0.18$, $t = 3.26$, $p < 0.01$

Giả thuyết H6 cũng được chấp nhận. Mặc dù tác động không mạnh bằng H5, yếu tố phát triển nghề nghiệp vẫn góp phần thúc đẩy động lực ngoại tại thông qua các kỳ vọng về lợi ích vật chất, chức danh, danh tiếng học thuật. Điều này khẳng định vai trò “kép” của chính sách phát triển - vừa hỗ trợ động lực nội tại, vừa đáp ứng mục tiêu cá nhân bên ngoài.

tạo dựng bầu không khí làm việc tích cực và thúc đẩy tinh thần học thuật trong nội bộ nhà trường.

Các phát hiện trên mang đến một số hàm ý chính sách quan trọng cho công tác quản trị nhân lực trong các cơ sở giáo dục đại học công lập. Trước hết, cần khẳng định rằng việc thiết kế môi trường làm việc hiệu quả không chỉ là giải pháp ngắn hạn để gia tăng năng suất, mà còn là chiến lược lâu dài để duy trì cam kết nghề nghiệp, sáng tạo học thuật và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Theo đó, việc trao quyền tự chủ học thuật cho giảng viên cần được cụ thể hóa và thể chế hóa trong quy chế nội bộ của môi trường, không dừng lại ở khẩu hiệu hay các cam kết hành

Bảng 9: Kết quả kiểm định từng giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	t-value	p-value	Kết luận
H1	AUT $\rightarrow$ IM	0.28	5.47	< 0.001	Chấp nhận
H2	AUT $\rightarrow$ EM	0.15	2.91	< 0.01	Chấp nhận
H3	SUP $\rightarrow$ IM	0.21	4.18	< 0.001	Chấp nhận
H4	SUP $\rightarrow$ EM	0.12	2.45	< 0.05	Chấp nhận
H5	DEV_REC $\rightarrow$ IM	0.33	6.02	< 0.001	Chấp nhận mạnh
H6	DEV_REC $\rightarrow$ EM	0.18	3.26	< 0.01	Chấp nhận

(Nguồn: Nhóm tác giả)

5. Kết luận và hàm ý chính sách

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm làm rõ vai trò của môi trường làm việc đối với động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học công lập tại Thành phố Hà Nội. Dựa trên khung lý thuyết tích hợp giữa Thuyết Tự quyết (Self-Determination Theory) và mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (Job Demands-Resources Model), mô hình nghiên cứu đã xác định ba nhóm yếu tố thuộc môi trường làm việc gồm: tự chủ học thuật, hỗ trợ tổ chức và phát triển nghề nghiệp - ghi nhận, với mục tiêu kiểm định tác động của chúng đến hai dạng động lực làm việc: nội tại và ngoại tại. Phân tích dữ liệu từ 392 giảng viên bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM) cho thấy toàn bộ sáu giả thuyết nghiên cứu đều được xác nhận với mức ý nghĩa thống kê cao, trong đó yếu tố phát triển nghề nghiệp và ghi nhận có tác động mạnh nhất đến động lực nội tại. Tự chủ học thuật được chứng minh là yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến cả động lực nội tại và ngoại tại, phản ánh vai trò trung tâm của quyền chuyên môn đối với hiệu suất nghề nghiệp. Trong khi đó, hỗ trợ tổ chức, dù có hệ số ảnh hưởng thấp hơn, vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc

chính. Cùng với đó, chính sách phát triển nghề nghiệp cần gắn chặt với hệ thống đánh giá và khen thưởng công khai, minh bạch, hướng đến ghi nhận nỗ lực học thuật thay vì chỉ dựa trên thâm niên hay hình thức hành chính. Các hoạt động như hỗ trợ công bố quốc tế, tài trợ nghiên cứu, cử giảng viên đi đào tạo - hội thảo chuyên môn cần được triển khai thường xuyên và phù hợp với định hướng phát triển đội ngũ.

Bên cạnh đó, các trường cũng cần quan tâm đến việc xây dựng văn hóa tổ chức mang tính hỗ trợ và hợp tác cao, trong đó vai trò của người quản lý trực tiếp là đặc biệt quan trọng. Sự đồng hành, khích lệ và tạo điều kiện của lãnh đạo cấp khoa, phòng sẽ góp phần khơi dậy động lực nội tại, đồng thời làm tăng hiệu quả của các chính sách phát triển nghề nghiệp. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh các trường đại học công lập Việt Nam đang chuyển mình mạnh mẽ theo hướng tự chủ, cạnh tranh và hội nhập quốc tế.

Tóm lại, để nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực học thuật, các trường đại học công lập cần thiết kế một môi trường làm việc cân bằng giữa việc tôn trọng giá trị cá nhân và tạo dựng không gian phát triển nghề nghiệp toàn diện.

Động lực làm việc, đặc biệt là động lực nội tại, chỉ có thể được duy trì bền vững khi giảng viên cảm nhận được sự tin tưởng, hỗ trợ và ghi nhận thực chất từ tổ chức. Đây cũng chính là nền tảng để xây dựng một hệ sinh thái giáo dục đại học đổi mới, chất lượng và bền vững trong tương lai. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Altbach, P. G. (2009), *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO.
- Bakker, A. B. (2007), *The Job Demands-Resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. (2014), *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*. Human Relations, 65(10), 1359-1378.
- Barkhuizen, N. R. (2014), *Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism*. Stress and Health, 30(4), 322-332.
- Boyd, D. G. (2011), *The influence of school administrators on teacher retention decisions*. American Educational Research Journal, 48(2), 303-333.
- Deci, E. L. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L. (2000), *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry.
- Fornell, C. &. (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
- Hair, J. F. (2017), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Henseler, J. R. (2015), *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.
- Kinman, G. &. (2018), *Presenteeism in academic employees: Occupational and individual factors*. Occupational Medicine, 68(1), 46-50.
- Leithwood, K. (2006), *Teacher working conditions that matter: Evidence for change*. Elementary Teachers' Federation of Ontario.
- Moos, R. H. (1974), *The Social Climate Scales: An overview*. Consulting Psychologists Press.

Nguyen, T. T. (2020), *Challenges in promoting university autonomy in Vietnam: Lessons from policy and practice*. Higher Education, 79(5), 889-904.

Nguyen, T. T. (2021), *Motivation of Vietnamese academics to publish internationally: A structural model approach*. Asia Pacific Education Review, 22(4), 607-621.

Pinder, C. C. (2008), *Work motivation in organizational behavior (2nd ed.)*. Psychology Press.

Ryan, R. M. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 11(4), 227-268.

Van den Broeck, A. F.-H. (2016), *A review of self-determination theory's basic psychological needs at work*. Journal of Management, 42(5), 1195-1229.

Summary

In the context of Vietnamese public universities facing increasing pressure for innovation and autonomy, promoting lecturers' work motivation has become a central issue in academic human resource management. Although the working environment is identified as an important factor shaping motivation, research in Vietnam still lacks quantitative evidence and empirical testing models. This article aims to fill that gap by integrating self-determination theory and the job resource demand model to build a research model consisting of three groups of environmental factors including academic autonomy, organizational support, career development and two types of intrinsic and extrinsic motivation. Analyzing data from 392 public lecturers in Hanoi using the PLS-SEM method shows that all three environmental factors have a significant impact on two types of motivation, in which career development and recognition have the strongest influence on intrinsic motivation. The research results contribute to supplementing empirical arguments for policies to improve the working environment and design strategies to develop the teaching staff sustainably in the context of university autonomy.