

# Tác động của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đến động lực làm việc của giảng viên tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

PHAN THỊ MINH LÝ\*

## Tóm tắt

Bài viết đánh giá hoạt động quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) và tác động của nó đến động lực làm việc (DLLV) của giảng viên Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội. Dựa trên số liệu khảo sát 130 giảng viên hiện đang làm việc tại Trường, sử dụng phương pháp phân tích hồi quy Logit, kết quả cho thấy: (1) đa số giảng viên đánh giá Trường đang thực hiện tốt hoạt động QTNNL (60,8%); (2) 6 trong số 9 hoạt động QTNNL được đa số giảng viên đánh giá tốt, bao gồm: hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, tổ chức công việc, điều kiện làm việc và truyền thông, 3 hoạt động còn lại bao gồm tham gia ra quyết định, đánh giá công việc, lương thưởng được đánh giá chưa thật tốt; (3) 6 hoạt động có tác động đáng kể và tích cực đến DLLV của giảng viên, trong khi vẫn còn 3 hoạt động tác động tiêu cực đến DLLV của giảng viên.

**Từ khóa:** động lực làm việc, động lực bên ngoài, động lực bên trong, quản trị nguồn nhân lực

## Summary

This article evaluated human resource management (HRM) activities and their impacts on work motivation of lecturers in Hanoi University of Natural Resources and Environment by using logit regression based on the data collected from a survey of 130 lecturers currently working in the university. The findings showed that: (1) a majority of the interviewed lecturers (60,8%) highly evaluated the HRM activities; (2) six out of nine HRM activities were highly evaluated (> 50%), including human resource planning, recruitment, training, job organisation, work environment and communication, while the rest of them were under evaluated (< 50%), including participation in decision making, job evaluation, and compensation; (3) 6 activities considerably affected and had a positive impact on work motivation of the lecturers, while the three other ones had a negative impact.

**Keywords:** work motivation, external motivation, internal motivation, human resource management

## GIỚI THIỆU

DLLV của người lao động là một chủ đề đã được nhiều nhà nghiên cứu, nhà quản lý trong và ngoài nước quan tâm. QTNNL thông qua tạo DLLV cho người lao động đóng góp rất lớn vào hiệu quả hoạt động của các tổ chức nói chung như đã chỉ ra trong các nghiên cứu của Mai Anh (2011) và Ndao (2012). Tuy nhiên, chủ đề này chưa được nghiên cứu nhiều tại các trường đại học ở Việt Nam nói chung và ở Trường Đại học Tài

nguyên và Môi trường Hà Nội nói riêng. Mục tiêu của QTNNL trong các trường đại học là xây dựng nguồn nhân lực đảm bảo chất lượng và số lượng thông qua triển khai các hoạt động QTNNL phù hợp với sứ mạng, chiến lược và bối cảnh phát triển của từng trường đại học. Đó cũng chính là mục tiêu đặt ra cho hoạt động QTNNL tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội hiện nay.

\* PGS, TS., Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội  
Ngày nhận bài: 31/01/2020; Ngày phản biện: 18/02/2020; Ngày duyệt đăng: 19/02/2020

Do vậy, mục tiêu nghiên cứu của bài viết nhằm đánh giá thực trạng hoạt động QTNNL tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội (tốt hay chưa tốt) và tác động của nó đến ĐLLV của giảng viên (tích cực hay tiêu cực), để từ đó đưa ra những khuyến cáo phù hợp cho Nhà trường trong việc tạo ĐLLV của giảng viên, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo trong thời gian tới.

## CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### Cơ sở lý thuyết

#### *Động lực làm việc*

Trong nghiên cứu của Mai Anh (2011), tác giả đã tóm tắt các khái niệm về ĐLLV và cho rằng, ĐLLV liên quan đến thái độ hành vi của cá nhân, nó bắt nguồn từ các nhu cầu bên trong của cá nhân và thúc đẩy cá nhân hành động để thỏa mãn những nhu cầu này. ĐLLV không chỉ phụ thuộc vào đặc điểm, kiến thức, kỹ năng của cá nhân, mà còn phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài, như: đặc điểm công việc, quan hệ xã hội, môi trường kinh tế - xã hội, đặc điểm của tổ chức nơi cá nhân làm việc, do vậy nó không phải là bất biến mà có thể thay đổi.

Tuy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về ĐLLV, nhưng có sự đồng thuận của nhiều tác giả (Roussel, 2000; Mai Anh, 2011; Ndao, 2012) khi cho rằng, ĐLLV bao gồm hai yếu tố cấu thành là động lực bên trong và động lực bên ngoài. Động lực bên trong được hiểu là các nhu cầu hoàn thành công việc và hài lòng trong công việc của cá nhân. Nó thể hiện cá nhân mong muốn làm tốt công việc của mình để thỏa mãn chính mình. Họ muốn tìm kiếm niềm vui, thỏa mãn trí tò mò, tự thể hiện và muốn có thử thách trong công việc. Các cá nhân muốn làm việc vì họ muốn hiểu được khả năng của mình và họ làm việc tốt không vì mục tiêu phần thưởng của tổ chức, mà vì phần tự thưởng cho chính mình. Động lực bên trong có thể được đo bằng 3 mục hỏi như sau: (1) Tôi cố gắng làm việc vì đây là nhiệm vụ của tôi; (2) Tôi cố gắng làm việc vì công việc giúp tôi thực hiện mục đích nghề nghiệp của mình; (3) Tôi cố gắng làm việc vì tôi thấy thích công việc (Ndao, 2012).

Ngược lại với động lực bên trong, động lực bên ngoài được thúc đẩy bởi các yếu tố từ bên ngoài nhằm kích thích hiệu quả làm việc của cá nhân, như:

phần thưởng, sự khen ngợi, tăng lương, thăng tiến. Động lực bên ngoài được đo bằng 3 mục hỏi như sau: (1) Tôi cố gắng làm việc vì cấp trên của tôi yêu cầu; (2) Tôi cố gắng làm việc vì các điều kiện làm việc áp đặt; (3) Tôi cố gắng làm việc để thỏa mãn những mong đợi của tôi (Ndao, 2012).

#### *Quản trị nguồn nhân lực*

QTNNL trong trường đại học có thể được hiểu là tổng thể các thực tiễn quản lý được thiết lập trong trường nhằm cung cấp nguồn nhân lực cần thiết để đạt được các mục tiêu phát triển của nhà trường, mà trong đó giảng viên đóng vai trò cốt lõi. Các trường đại học có nhiều cách thức khác nhau để tuyển dụng, đào tạo, khuyến khích và đánh giá giảng viên.

Dựa trên các nghiên cứu trước đây, để tìm hiểu xem hiện nay các hoạt động QTNNL tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội thực hiện như thế nào (tốt hay chưa), tác giả tổng hợp và đưa vào 9 hoạt động QTNNL để khảo sát và đánh giá bao gồm: (1) hoạch định nguồn nhân lực, (2) tuyển dụng, (3) đào tạo, (4) tổ chức công việc, (5) điều kiện làm việc, (6) đánh giá công việc, (7) truyền thông, (8) lương, thưởng và (9) tham gia ra quyết định (Ndao, 2012). Để tìm hiểu xem các hoạt động QTNNL của trường có tác động ra sao (tích cực hay tiêu cực) đến ĐLLV của giảng viên, tác giả kiểm chứng mối quan hệ giữa biến phụ thuộc "ĐLLV của giảng viên" và 9 biến độc lập là 9 hoạt động QTNNL nêu trên.

#### *Tác động của hoạt động QTNNL đến ĐLLV*

Đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra tác động của QTNNL đến ĐLLV. Trong nghiên cứu của Guest (1997) đã đưa ra kết luận là cả 6 hoạt động QTNNL gồm: tuyển dụng, đào tạo, an toàn lao động, lương, thưởng và hoạch định phát triển nhân lực của tổ chức đều có tác động đến ĐLLV của các cá nhân trong tổ chức. Nghiên cứu của Pfeffer & Veiga (1999) phát hiện thêm hai yếu tố nữa có ảnh hưởng đến ĐLLV, đó là chia sẻ thông tin và được cấp trên tin tưởng. Trong nghiên cứu của Brown (2009) cũng kết luận rằng, hoạt động tuyển dụng và đào tạo có tác động trực tiếp đến ĐLLV của cá nhân.

#### *Phương pháp nghiên cứu*

Tác giả đã khảo sát bằng bảng hỏi thiết kế sẵn đối với 130 giảng viên trong danh sách tổng số 391 giảng viên đang làm việc tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội năm 2019, theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên hệ thống với khoảng cách k=3.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức từ 1 đến 5 tương ứng với mức từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý. Dựa theo nghiên cứu của Ndao (2012), ĐLLV của mỗi giảng viên được tính bằng trung bình cộng của động lực bên trong và động lực bên ngoài của giảng viên đó, nếu điểm này nhỏ hơn hoặc bằng 3 được xem là giảng viên đó có ĐLLV chưa tốt, lớn hơn 3 được xem là giảng viên có ĐLLV tốt. Phù hợp với câu hỏi nghiên cứu đặt ra (tốt hay chưa tốt, tác động tích cực hay tiêu cực), thông tin thu thập ban đầu sẽ được mã hóa thành biến nhị phân với 2 giá trị 0 hoặc 1 như sau: đối với biến phụ thuộc, ĐLLV chưa tốt sẽ nhận giá trị 0, ngược lại ĐLLV tốt sẽ nhận giá trị 1.

**BẢNG 1: ĐÁNH GIÁ CÁC HOẠT ĐỘNG QTNNL VÀ DLLV**

Các hoạt động QTNNL	Thực hiện tốt		Thực hiện chưa tốt	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tuyển dụng	98	75,4	32	24,6
Đào tạo	90	69,2	40	30,8
Hoạch định	87	66,9	43	33,1
Tổ chức công việc	74	56,9	56	43,1
Điều kiện làm việc	71	54,6	59	45,4
Truyền thông	67	51,5	63	48,5
Lương, thưởng	62	47,7	68	52,3
Đánh giá công việc	61	46,9	69	53,1
Tham gia ra quyết định	55	42,3	75	57,7
Đánh giá chung QTNNL	79	60,8	51	39,2
<b>DLLV</b>	<b>DLLV tốt</b>		<b>DLLV chưa tốt</b>	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
DLLV chung	79	60,8	51	39,2

**BẢNG 2: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH HỒI QUY LOGIT**

Biến độc lập	Hệ số B	Std.	Wald	Odds ratio
Hoạch định	,488	,004	1,096	1,630
Tuyển dụng	,631	,005	1,813	1,879
Đào tạo	,803	,003	2,930	2,232
Tổ chức công việc	,696	,002	2,342	2,006
Điều kiện làm việc	,421	,005	,940	1,523
Truyền thông	,635	,005	2,046	1,887
Lương, thưởng	-,007	,001	,987	,993
Đánh giá công việc	-,277	,003	,319	,758
Tham gia ra quyết định	-,116	,005	,045	,890

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019

Tương tự, đối với các biến độc lập cũng dùng thang đo Likert 5 mức, hoạt động QTNL nào thực hiện chưa tốt (giá trị trung bình  $\leq 3$ ) sẽ nhận giá trị 0, ngược lại hoạt động nào thực hiện tốt (giá trị trung bình  $> 3$ ) sẽ nhận giá trị 1. Với dữ liệu mã hóa như vậy, mô hình hồi quy Logit được lựa chọn để sử dụng cho phân tích.

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### Đánh giá hoạt động QTNNL tại Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

Kết quả khảo sát ở Bảng 1 cho thấy, 60,8% giảng viên cho rằng, các hoạt động QTNNL của Nhà trường nói chung đang thực hiện tốt. Tuy nhiên, 39,2% giảng viên vẫn cho rằng chưa tốt. Nhà trường tuy đã quan tâm đầu tư cho hoạt động QTNNL, nhưng còn khá hạn chế. Trong số 9 hoạt động QTNNL, có 6 hoạt động được giảng viên đánh giá là thực hiện tốt, trong khi 3 hoạt động còn lại bị đánh giá chưa tốt.

Xem xét lần lượt từng hoạt động QTNNL, theo Bảng 1, hoạt động QTNNL được giảng viên đánh giá cao nhất hiện nay là tuyển dụng, với 75,4%. Điều này cho thấy, Trường đã có chính sách tuyển dụng phù hợp nhằm thu hút giảng viên có trình độ chuyên môn cao, các quy trình và phương thức tuyển dụng đảm bảo tuân thủ quy định của Chính phủ cũng như của bộ chủ quản. Hai hoạt động tiếp theo được giảng viên đánh giá thực hiện tốt là đào tạo (69,2%) và hoạch định nguồn nhân lực (66,9%). Như vậy, Trường đã hoạch định chiến

lược phát triển và có chính sách đào tạo nhân lực khá tốt, tuy nhiên các tỷ lệ đánh giá đều chỉ dưới 70%, nghĩa là gần 1/3 số giảng viên cho rằng 2 hoạt động tổ chức công việc được giảng viên đánh giá thực hiện tốt với tỷ lệ 56,9%. Nhìn chung, việc phân công lao động hiện nay là khá phù hợp với năng lực của giảng viên. Tuy nhiên, vẫn có 43,1% giảng viên cho rằng trường chưa thực hiện tốt hoạt động này. Hoạt động tiếp theo được giảng viên đánh giá thực hiện tốt với tỷ lệ 54,6%, đó là điều kiện làm việc. Tuy Nhà trường đã đầu tư khá đầy đủ cơ sở vật chất cho giảng viên làm việc, nhưng vẫn có 45,4% giảng viên cho rằng, điều kiện làm việc chưa tốt. Hoạt động truyền thông tuy được đánh giá thực hiện tốt nhưng với tỷ lệ khá thấp (51,5%). 48,5% giảng viên đánh giá hoạt động này chưa tốt. Các hoạt động tham gia ra quyết định, đánh giá công việc và lương, thưởng hiện đang được quá nửa giảng viên đánh giá thực hiện chưa tốt (từ 52,3% đến 57,7%). Về hoạt động tham gia ra quyết định, hiện chỉ có 42,3% giảng viên đánh giá là trường đã thực hiện tốt hoạt động này, trong khi 57,7% giảng viên cho rằng trường thực hiện chưa tốt.

Tóm lại, kết quả khảo sát cho thấy 6 hoạt động được đa số giảng viên đánh giá thực hiện tốt nhưng với tỷ lệ chưa cao, chỉ từ 51,5% đến 75,4% (tuyển dụng, đào tạo, hoạch định, tổ chức công việc, điều kiện làm việc và truyền thông). Do vậy, những hoạt động này vẫn cần phải cải thiện rất nhiều trong thời gian tới. Ba hoạt động gồm: tham gia ra quyết định, lương, thưởng và đánh giá công việc chỉ được ít hơn 1/2 số giảng viên đánh giá thực hiện tốt (từ 42,3% đến 47,7%), do vậy Nhà trường cần đặc biệt quan tâm cải thiện các hoạt động này trong tương lai.

### Tác động của QTNNL đến DLLV của giảng viên

Để tìm ra giải pháp giúp Nhà trường nâng cao DLLV cho giảng viên, tác giả thực hiện phân tích hồi quy Logit. Kết quả là, tất cả 9 hoạt động QTNNL đều có tác động đến DLLV của giảng viên (Bảng 2).

Theo Ndao (2012), để xác định tác động của QTNNL tích cực hay tiêu cực đến DLLV của giảng viên, chúng ta diễn giải như sau: (1) tác động tích cực nếu hoạt động này có "Odds ratio"  $> 1$  bất kể là nó đã được thực hiện tốt hay là chưa; hoặc hoạt động này có "Odds ratio"  $< 1$

và được nhiều hơn 50% giảng viên đánh giá “Thực hiện tốt”; (2) tác động tiêu cực nếu hoạt động này có “Odds ratio” <1 và được ít hơn 50% giảng viên đánh giá là “Thực hiện tốt”. Với kết quả trình bày ở Bảng 3 và Hình, tác giả nhận thấy có 6 hoạt động QTNNL có tác động tích cực đến ĐLLV của giảng viên, gồm: hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, tổ chức công việc, điều kiện làm việc và truyền thông; trong khi 3 hoạt động còn lại gồm: lương, thưởng, đánh giá công việc và tham gia ra quyết định có tác động tiêu cực đến ĐLLV của các giảng viên.

BẢNG 3: TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QTNNL ĐẾN ĐLLV CỦA GIẢNG VIÊN

Các hoạt động QTNNL	Odds ratio	Thực hiện tốt	Chiều hướng tác động
Hoạch định	> 1	> 50	Tích cực
Tuyển dụng	> 1	> 50	Tích cực
Đào tạo	> 1	> 50	Tích cực
Tổ chức công việc	> 1	> 50	Tích cực
Điều kiện làm việc	> 1	> 50	Tích cực
Truyền thông	> 1	> 50	Tích cực
Lương, thưởng	< 1	< 50	Tiêu cực
Đánh giá công việc	< 1	< 50	Tiêu cực
Tham gia ra quyết định	< 1	< 50	Tiêu cực

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả năm 2019

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất 2 nhóm giải pháp nâng cao ĐLLV của giảng viên Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội thông qua: gia tăng tác động tích cực và hạn chế tác động tiêu cực của các hoạt động QTNNL đến ĐLLV của giảng viên (Hình 1). Trong đó:

Đề hạn chế tác động tiêu cực của các hoạt động QTNNL đến ĐLLV của giảng viên, Nhà trường cần: *Thứ nhất*, khuyến khích giảng viên tham gia hiệu quả hơn nữa vào việc ra quyết định trong Trường. Nếu họ tham gia tích cực trong quá trình ra quyết định, họ sẽ hiểu rõ về các quyết định này và sẽ tích cực thực hiện chúng. *Thứ hai*, hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá công việc dựa trên chất lượng và công hiến của giảng viên. *Thứ ba*, hoàn thiện đơn giá tiền lương phù hợp hơn. Khi Trường thực hiện tốt việc đánh giá công việc, chế độ lương, thưởng hợp lý, thì giảng viên sẽ có thêm động lực để làm việc.

Để gia tăng tác động tích cực của các hoạt động QTNNL đến ĐLLV của giảng

HÌNH: TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU



Nguồn: Tác giả nghiên cứu

viên, Nhà trường cần: *Một là*, chú trọng hơn nữa đến hoạch định nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng dựa trên dự báo các vị trí công việc và năng lực cần thiết để đáp ứng nhu cầu phát triển của Nhà trường. *Hai là*, có cơ chế, chính sách hấp dẫn hơn để thu hút, tuyển dụng và giữ chân giảng viên giỏi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên. *Ba là*, chú trọng hơn nữa đến đào tạo để nâng cao năng lực cần thiết của giảng viên đáp ứng đúng người, đúng việc, đúng lúc. *Bốn là*, hoàn thiện các kênh thông tin để kết nối chặt chẽ hơn giữa giảng viên và các bộ phận trong Trường, từ đó thực hiện truyền thông hiệu quả hơn. *Năm là*, tổ chức công việc hợp lý và linh hoạt hơn, đồng thời cải thiện hạ tầng, tạo điều kiện làm việc tốt hơn cho giảng viên. □

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Mai Anh (2011). Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các công ty có vốn nhà nước ở Việt Nam, truy cập từ [http://vnu.edu.vn/images/a\\_hrdाय2011\\_duc\\_anh\\_isvnu.pdf](http://vnu.edu.vn/images/a_hrdाय2011_duc_anh_isvnu.pdf)
- Brown, J., Elliot, S., Hughes, J. C., Lyons, S., Mann, S., Zdanuiuk, A. (2009). *Mise en oeuvre de pratiques de GRH à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*, Department of business, University of Guelph
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), pp. 263-276
- Ndao (2012). *Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail: validation de l'approche universaliste*, Actes de AGRH à Nancy
- Pfeffer, J., Veiga, J. F. (2009). *Putting people first for organizational success*, Academy of Management Executive, 13(2), pp. 37
- Roussel (2000). *La motivation au travail - Concept et Théories*, Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000