

TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ NHÂN LỰC ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN ĐẠI HỌC HUẾ

Phan Thị Minh Lý, Bùi Văn Chiêm

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế

Tóm tắt. Bài viết này đánh giá các hoạt động quản trị nhân lực (QTNL) và tác động của nó đến động lực làm việc (DLLV) của giảng viên ở Đại học Huế thông qua phân tích hồi qui Logit dựa trên số liệu khảo sát 240 giảng viên trong các trường này. Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số giảng viên được hỏi đánh giá là các trường đang triển khai tốt các hoạt động QTNL (55,8%), trong số 9 hoạt động QTNL có 5 hoạt động được đa số giảng viên đánh giá tốt (hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, tổ chức công việc và điều kiện làm việc), 4 hoạt động còn lại được đánh giá chưa cao (tham gia ra quyết định, đánh giá công việc, lương thưởng và truyền thông), 6 hoạt động có tác động đáng kể đến DLLV của giảng viên, trong đó 4 hoạt động có tác động tích cực (truyền thông, tuyển dụng, đào tạo, tổ chức công việc) và 2 hoạt động có tác động tiêu cực (lương thưởng, tham gia ra quyết định).

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

1. GIỚI THIỆU

Vai trò quan trọng của yếu tố con người trong các tổ chức là điều đã được khẳng định trong nhiều nghiên cứu và trong thực tiễn hoạt động của các tổ chức. Sự đóng góp của các chính sách và thực tiễn QTNL vào thành tựu hoạt động của các tổ chức thông qua tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung đã được nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước nghiên cứu [1, 2, 3, 4]. Tuy nhiên chủ đề này chưa được nghiên cứu nhiều đối với các trường đại học công lập ở Việt Nam nói chung và ở Đại học Huế nói riêng. Trên thực tế, các hoạt động QTNL đều nhắm đến việc gia tăng chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc áp dụng các thực tiễn QTNL phù hợp với chiến lược và bối cảnh phát triển của các trường đại học. Câu hỏi đặt ra là *hiện nay thực tiễn hoạt động QTNL đang triển khai như thế nào ở Đại học Huế và hoạt động QTNL có tác động ra sao đến động lực làm việc của giảng viên trong trường này?* Trong bài viết này, chúng tôi sẽ trình bày câu trả lời cho hai câu hỏi nêu trên.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Động lực làm việc

Khái niệm DLLV được nhiều tác giả đề cập. Theo Mai Anh có đến 140 định nghĩa về DLLV bắt nguồn từ sự khác biệt trong quan điểm về việc mô hình hóa khái niệm này [3]. Nghiên cứu tất cả các định nghĩa, Mai Anh đã tóm tắt khái niệm về DLLV và cho

rằng DLLV liên quan đến thái độ hành vi của cá nhân, nó bắt nguồn từ các nhu cầu nội tại khác nhau của cá nhân và thúc đẩy cá nhân hành động để thỏa mãn những nhu cầu đó [3]. Mặt khác, động lực có thể thay đổi bởi nó không chỉ phụ thuộc vào đặc điểm, kiến thức, kỹ năng, khả 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 và đặc điểm của tổ chức nơi cá nhân làm việc.

Với quan điểm về DLLV chúng ta có thể phân thành hai yếu tố cấu thành căn bản của DLLV: động lực nội tại và động lực bên ngoài. Quan điểm này hoàn toàn phù hợp với quan điểm của Roussel [5] và đây cũng chính là quan điểm về DLLV mà chúng tôi sử dụng ở đây.

Động lực nội tại hay động lực bên trong chính là các nhu cầu hoàn thành, thành công và hài lòng trong công việc của cá nhân, thể hiện cá nhân mong muốn làm tốt công việc của mình nhằm thỏa mãn chính mình [6]. Cá nhân có động lực khi họ muốn tìm kiếm niềm vui, mối quan tâm, thỏa mãn trí tò mò, tự thể hiện và muốn có thử thách trong công việc [7]. Cá nhân muốn làm việc vì họ muốn hiểu được khả năng của mình và tự quyết trong công việc. Họ làm việc tốt không vì mục tiêu để có được phần thưởng của tổ chức nơi họ làm việc mà vì phần thưởng cho chính mình [8]. Như vậy động lực bên trong có thể được đo bằng 3 mục hỏi (biến) như sau :

1. Tôi cố gắng làm việc vì đây là một nhiệm vụ của tôi,
2. Tôi cố gắng làm việc vì công việc này giúp tôi thực hiện mục đích nghề nghiệp của mình,
3. Tôi cố gắng làm việc vì tôi thấy thích công việc này.

Động lực bên ngoài được thúc đẩy bởi các yếu tố và nguồn từ bên ngoài nhằm kích thích hiệu quả làm việc của cá nhân [7, 9]. Các yếu tố bên ngoài có thể là phần thưởng, khen thưởng, phản hồi công việc, yêu cầu công việc, hoạt động giám sát, lương, thăng tiến. Như vậy động lực bên ngoài được đo bằng mục hỏi (biến) 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.

Thang đo sử dụng cho các biến này là thang đo Likert 5 mức từ 1 đến 5 tương ứng với mức hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý và DLLV 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 trung bình cộng của giảng viên nào nhỏ hơn hoặc bằng 3 được xem là giảng viên đó có động lực làm việc kém, nếu điểm trung bình cộng lớn hơn 3 được xem là giảng viên có động lực làm việc tốt. Thông tin thu thập ban đầu sau đó sẽ được mã hóa thành biến nhị phân chỉ nhận 2 giá trị 0 hoặc 1 như sau: đối với biến phụ thuộc,

động lực làm việc yếu (giá trị trung bình ≤ 3) sẽ nhận giá trị 0, ngược lại động lực làm việc tốt (giá trị trung bình > 3) sẽ nhận giá trị 1. Tương tự đối với các biến độc lập cũng dùng thang đo Likert 5 mức, hoạt động QTNL nào triển khai chưa tốt (giá trị trung bình ≤ 3) sẽ nhận giá trị 0, ngược lại hoạt động nào triển khai tốt (giá trị trung bình > 3) sẽ nhận giá trị 1. Phù hợp với vấn đề nghiên cứu và dữ liệu mã hóa như vậy và câu hỏi nghiên cứu đặt ra, mô hình hồi qui Logit được lựa chọn để sử dụng cho phân tích [4].

2.2. Quản trị nhân lực

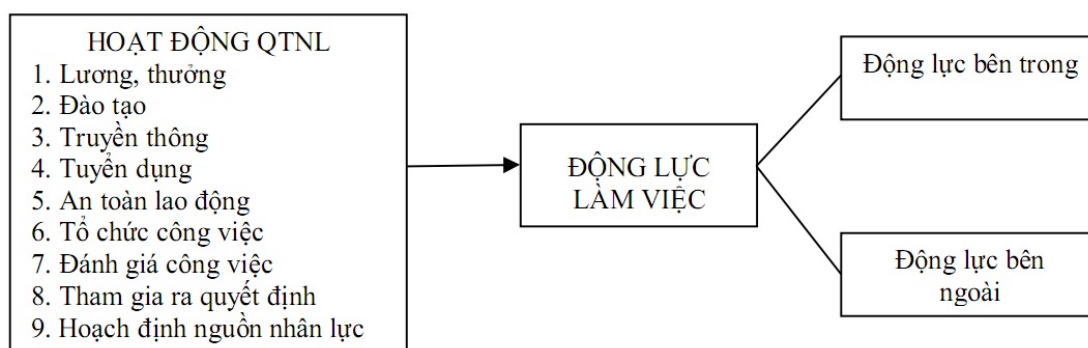
Quản trị nhân lực có thể được hiểu là tổng thể các thực tiễn quản lý được thiết lập trong tổ chức nhằm cung cấp nguồn giảng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trên thực tế, các tổ chức có nhiều cách thức khác nhau để tuyển dụng, đào tạo, khuyến khích và đánh giá giảng viên. Tổng hợp từ nghiên cứu của nhiều tác giả, chúng tôi đưa vào nghiên cứu này 9 hoạt động QTNL sau đây để khảo sát và đánh giá [4]: (1) Lương, thưởng, (2) Đào tạo, (3) Truyền thông, (4) Tuyển dụng, (5) Điều kiện làm việc, (6) Tổ chức công việc, (7) Đánh giá công việc, (8) Tham gia ra quyết định và (9) Hoạch định nguồn nhân lực. Riêng hoạt động “Quyền sở hữu” không phù hợp với đối tượng nghiên cứu nên chúng tôi không đưa vào khảo sát.

Để trả lời cho câu hỏi thứ nhất “*Thực tiễn hoạt động QTNL đang triển khai như thế nào tại Đại học Huế ?*” chúng tôi đưa vào khảo sát 9 hoạt động QTNL nêu trên nhằm tìm hiểu xem hiện nay các hoạt động QTNL này được thực hiện tốt chưa. Để trả lời cho câu hỏi thứ hai “*Hoạt động QTNL có tác động ra sao đến động lực làm việc của giảng viên trong Đại học Huế ?*” chúng tôi kiểm chứng mối quan hệ giữa biến phụ thuộc “*Động lực làm việc của giảng viên*” và 9 biến độc lập là “*9 hoạt động QTNL*”.

2.3. Mối quan hệ giữa thực tiễn QTNL và động lực làm việc

Trên thực tế, đã có nhiều người nghiên cứu về ảnh hưởng của các hoạt động QTNL đến DLLV của các cá nhân trong tổ chức. Chẳng hạn, nghiên cứu của Brow [10] đã đi đến kết luận rằng qui trình tuyển dụng và đào tạo có tác động trực tiếp đến DLLV của cá nhân. Nghiên cứu của Guest [11] cũng đi đến kết luận là cùng với hoạt động tuyển dụng, đào tạo thì an toàn lao động, lương, thưởng và hoạch định phát triển nhân lực của tổ chức đều có tác động đến DLLV của các cá nhân trong tổ chức. Nghiên cứu của Pfeffer & Veiga [12] còn phát hiện thêm so với Guest [11] hai yếu tố nữa có ảnh hưởng đến DLLV, đó là chia sẻ thông tin và được cấp trên tin tưởng. Gần đây hơn, nghiên cứu của Dimba & K’Obonyo [13] đi đến kết luận rằng, ngoại trừ hoạt động tuyển dụng, tất cả các hoạt động QTNL khác đều quan hệ tương quan tích cực và có ý nghĩa đến DLLV của cá nhân và DLLV đóng vai trò trung gian giữa QTNL và hiệu quả hoạt động của tổ chức, nó thực sự có ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức.

Mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 1 dưới đây.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu mối liên hệ giữa hoạt động QTNL và DLLV.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

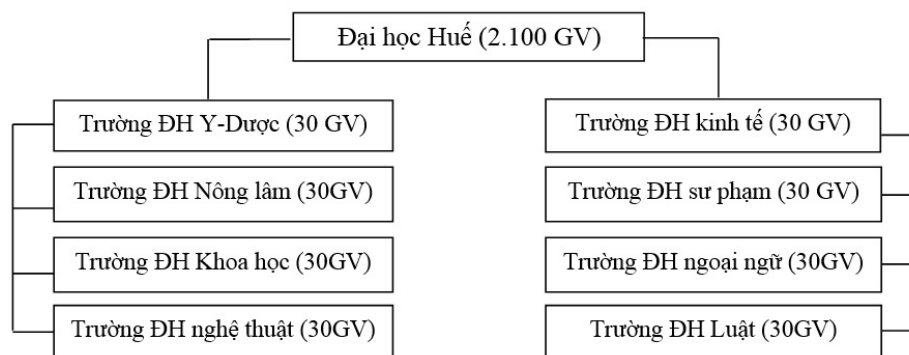
3.1. Giới thiệu khái quát về Đại học Huế

Đại học Huế là một trong 4 đại học vùng ở miền Trung Việt Nam được thành lập năm 1994 với tiền thân là Viện Đại học Huế. Đây là một đại học có uy tín, đào tạo đa ngành, đa lĩnh vực có vai trò trọng yếu trong đào tạo nguồn nhân lực và nghiên cứu khoa học phục vụ phát triển kinh tế - xã hội ở khu vực miền Trung - Tây Nguyên và cả nước. Số lượng cán bộ, giảng viên hiện nay của Đại học Huế là hơn 3.800, trong đó có hơn 2.100 giảng viên. Số lượng sinh viên theo học tại Đại học Huế khoảng 100.000 sinh viên (bao gồm tất cả các hệ đào tạo và bậc đào tạo), được đào tạo ở cả 3 bậc gồm đại học, thạc sĩ và tiến sĩ. Hiện nay Đại học Huế có 8 trường đại học thành viên và 2 khoa trực thuộc bao gồm Trường Đại học Y-Dược, Trường Đại học Khoa học, Trường Đại học Nông Lâm, Trường Đại học Sư phạm, Trường Đại học Kinh tế, Trường Đại học Luật, Trường Đại học Ngoại ngữ, Trường Đại học Nghệ thuật, Khoa Du lịch và Khoa Giáo dục thể chất. Ngoài ra, Đại học Huế còn có nhiều viện, trung tâm nghiên cứu, đào tạo và phục vụ sinh viên. Số lượng các ngành đào tạo tại Đại học Huế hiện nay rất nhiều, ở bậc đại học có 108 ngành, bậc thạc sĩ có 70 chuyên ngành và bậc tiến sĩ có 32 chuyên ngành cùng hàng chục ngành đào tạo bác sĩ chuyên khoa I và chuyên khoa II.

3.2. Mô tả mẫu khảo sát

Để phù hợp với chủ đề nghiên cứu chúng tôi đã khảo sát 240 giảng viên trong tổng số hơn 2.100 giảng viên đang làm việc tại 8 trường đại học thành viên của Đại học Huế, mỗi trường khảo sát 30 giảng viên. Số lượng giảng viên khảo sát trong các trường cụ thể được trình bày ở Hình 2 dưới đây. Những đặc điểm chủ yếu của mẫu khảo sát được trình bày ở Bảng 1 dưới đây. Trước hết, có thể thấy rằng tỷ lệ nam/nữ là khá cân bằng, độ tuổi trải rộng từ rất trẻ (23 tuổi) đến rất cao (65 tuổi) cho thấy các trường thường xuyên tuyển dụng giảng viên để đảm bảo về mặt số lượng. Về cơ cấu trình độ của giảng viên là phù hợp với thực tiễn hiện nay ở các trường, tuy nhiên số lượng giảng viên có

trình độ cao còn hạn chế, chỉ chiếm hơn 20%, đây có thể là một rào cản trong việc nâng cao chất lượng đào tạo và tăng cường hoạt động khoa học công nghệ của các trường.



Hình 2. Cơ cấu mẫu khảo sát.

Bảng 1. Đặc điểm của mẫu khảo sát

Tiêu chuẩn			Tiêu chuẩn		
1. Giới tính	Số lượng (người)	TL(%)	3. Số năm làm việc	Năm	
Nam	144	60,0	Trung bình	8,5	
Nữ	96	40,0	Nhiều nhất	21	
2. Tuổi	Năm		Ít nhất	1	
Trung bình	40		4. Trình độ	Số lượng (người)	TL(%)
Cao nhất	65		Đại học	40	16,7
Thấp nhất	23		Thạc sĩ	152	63,3
			Tiến sĩ, PGS, GS	48	20,0

(Nguồn: Đại học Huế)

3.3. Đánh giá hoạt động quản trị nhân lực trong các trường

Kết quả khảo sát cho thấy (Bảng 2), hơn một nửa số giảng viên được khảo sát cho rằng nói chung các hoạt động QTNL đã được thực hiện tốt tại các trường nghiên cứu (55,8%). Tuy nhiên, vẫn còn tới 44,2% giảng viên nói điều ngược lại. Điều này cho thấy các trường đã quan tâm đầu tư cho hoạt động QTNL nhưng còn ở mức hạn chế, do vậy trong thời gian tới nhà trường cần có nhiều chính sách nhân sự phù hợp hơn. Trong số 9 hoạt động QTNL khảo sát, có 5 hoạt động được đánh giá là đã thực hiện tốt (hơn 50%), 4 hoạt động còn lại chưa được triển khai tốt.

Tham gia ra quyết định là hoạt động cần lưu ý nhất, đó là sự tham gia của giảng viên vào quá trình ra các quyết định trong trường còn chưa nhiều, chỉ có 42,9% giảng viên đánh giá là trường đã thực hiện tốt, trong khi có tới 57,1% giảng viên cho rằng trường thực hiện chưa tốt. Kết quả này cho thấy các trường chưa tiếp nhận được nhiều thông tin từ phía giảng viên để phục vụ cho quá trình ra quyết định. Đây có thể là một hạn chế không nhỏ, bởi vì suy cho cùng giảng viên chính là những người thực thi các quyết định của trường. Nếu họ được tham gia và tham gia tích cực trong quá trình ra quyết

Bảng 2. Đánh giá các hoạt động QTNL và DLLV

Các hoạt động QTNL	Thực hiện tốt		Thực hiện chưa tốt	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tham gia ra quyết định	103	42,9	137	57,1
Đánh giá công việc	112	46,7	128	53,3
Lương, thưởng	115	47,9	125	52,1
Truyền thông	118	49,2	122	50,8
Điều kiện làm việc	126	52,5	114	47,5
Hoạch định nguồn nhân lực	137	57,0	103	43,0
Đào tạo	142	59,2	98	40,8
Tuyển dụng	156	65,0	84	35,0
Tổ chức công việc	170	70,8	70	29,2
Đánh giá chung	134	55,8	106	44,2
Động lực làm việc	Động lực làm việc tốt		Động lực làm việc chưa tốt	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Động lực làm việc chung	156	65,0	84	35,0

(Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Đại học Huế)

định trong trường, họ sẽ hiểu rõ về các quyết định, sẽ ủng hộ và vì vậy họ sẽ là người thực hiện tốt các quyết định này.

Các hoạt động *đánh giá công việc, lương, thưởng và truyền thông* được khá nhiều giảng viên đánh giá đã thực hiện tốt (từ 46,7% đến 49,2%). Điều này chứng tỏ các trường đã nhận thức đúng tầm quan trọng của các hoạt động, đồng thời đã triển khai các hoạt động này khá tốt nhằm đảm bảo quyền lợi của giảng viên, cũng như đảm bảo thông tin được truyền đạt đến giảng viên một cách kịp thời và thông suốt. Tuy nhiên tỷ lệ giảng viên đánh giá tốt vẫn dưới mức 50%, điều này nhắc nhở rằng nhà trường cần có các cách thức đánh giá công việc chính xác hơn nữa để xác định được những cống hiến của giảng viên và trả lương xứng đáng cho họ. Một khi trường thực hiện tốt việc đánh giá công việc, chế độ lương, thưởng hợp lý thì giảng viên mới có thể yên tâm, có thêm động lực để làm việc và trung thành với nhà trường. Hoạt động truyền thông của nhà trường cũng cần có những cải thiện thông qua việc sử dụng các phương thức truyền thông phù hợp để luân chuyển thông tin kịp thời và hiệu quả trong đơn vị.

Điều kiện làm việc, hiện nay 52,5% giảng viên được hỏi đánh giá là trường đã tạo điều kiện làm việc tốt đáp ứng yêu cầu công việc của họ. Đây là một thực tiễn tích cực cho thấy các trường đã trang bị cơ sở vật chất khá đầy đủ cho giảng viên làm việc. Tuy nhiên, con số 47,5% số giảng viên cho rằng điều kiện làm việc chưa tốt cũng đặt ra cho các trường nhiều trăn trở. Các trường cần chú trọng đầu tư hơn nữa vào mua sắm tài liệu, phương tiện các cơ sở thí nghiệm phục vụ cho giảng dạy và nghiên cứu khoa học của giảng viên và sinh viên.

Hoạt động *hoạch định nguồn nhân lực* của các trường được 57,0% giảng viên đánh giá là đã thực hiện tốt. Điều đó cho thấy trường đã có một chiến lược phát triển nhân lực rõ ràng. Tuy nhiên, cũng cần lưu ý là còn khá nhiều giảng viên (43,0%) cho rằng hoạt

động này chưa thực sự tốt. Vì vậy nhà trường cần chú trọng hoạch định cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực sao cho đảm bảo những năng lực đáp ứng đúng yêu cầu công việc. Trường cần đầu tư thích đáng để có thể xây dựng được kế hoạch và dự báo các vị trí công việc, những năng lực cần thiết của giảng viên nhằm đáp ứng nhu cầu cho sự phát triển của nhà trường trong từng giai đoạn và thực hiện sứ mạng mà trường đã tuyên bố. Trên cơ sở đó nhà trường có thể chủ động tuyển dụng và đào tạo giảng viên để đáp ứng đúng người, đúng việc, đúng lúc.

Hoạt động *tuyển dụng* được giảng viên đánh giá là đã thực hiện tốt với tỷ lệ khá cao, 65,0%. Điều này cho thấy các trường đã chú trọng trong việc tuyển dụng nhằm thu hút người giỏi cho trường, các qui trình và phương thức tuyển dụng đảm bảo khoa học, thống nhất và tuân thủ qui định pháp qui.

Tổ chức công việc là hoạt động được giảng viên đánh giá đã thực hiện tốt tại các trường với tỷ lệ cao nhất, 70,8%. Điều đó cho thấy mô tả công việc ở các trường khá rõ ràng làm cho quá trình phân công lao động hợp lý, phù hợp với năng lực của từng người. Tuy nhiên, vẫn còn 29,2% giảng viên cho rằng trường chưa thực hiện tốt hoạt động này. Một mặt, có thể do nhà trường sắp xếp một số giảng viên chưa đúng chỗ và do vậy họ chưa thể hiện tốt nhất sở trường/điểm mạnh của mình. Mặt khác, có thể do năng lực của một số giảng viên chưa đủ để đáp ứng được yêu cầu công việc được phân công đảm nhận.

Như vậy, kết quả khảo sát cho thấy các hoạt động liên quan đến điều kiện làm việc, hoạch định nguồn nhân lực, đào tạo, tuyển dụng và tổ chức công việc được đa số giảng viên đánh giá đã thực hiện tốt, tuy nhiên tỷ lệ cũng chưa hẳn cao (từ 52,5% đến 70,8%). Do vậy, những hoạt động trên cũng phải được cải thiện rất nhiều trong thời gian tới. Các hoạt động liên quan đến tham gia vào quá trình ra quyết định, đánh giá công việc, chế độ lương, thưởng và truyền thông chỉ được ít hơn một nửa số giảng viên được hỏi cho rằng đã thực hiện tốt (từ 42,9% đến 49,2%). Vì vậy, các trường cần chú ý cải thiện các hoạt động này nhiều hơn nữa.

3.4. Đánh giá mối quan hệ giữa các hoạt động quản trị nhân lực và động lực làm việc của giảng viên trong các trường

Kết quả khảo sát ở Bảng 3 cho thấy 65% giảng viên được khảo sát có động lực làm việc tốt, tuy nhiên 35% giảng viên còn chưa đạt được điều này. Để có thể đưa ra những khuyến cáo cho các trường nhằm gia tăng tác động của các hoạt động QTNL giúp tạo động lực làm việc tích cực hơn cho giảng viên, chúng ta sẽ tiến hành phân tích hồi qui Logit. Kết quả hồi qui trình bày ở Bảng 3 dưới đây cho thấy, trong số 9 hoạt động QTNL, có 6 hoạt động có tác động đáng kể đến động lực làm việc của giảng viên bao gồm Lương thưởng, Truyền thông, Tuyển dụng, Tham gia ra quyết định, Đào tạo và Tổ chức công việc.

Bảng 3. Kết quả phân tích hồi quy Logit

Biến độc lập	Hệ số B	Sig	Wald	Odds ratio
Tham gia ra quyết định	-1,101	0,021	3,412	0,341
Đánh giá công việc	0,153	0,140	1,139	0,357
Lương, thưởng	-1,512	0,042	4,132	0,076
Truyền thông	1,051	0,007	4,936	3,123
Điều kiện làm việc	-0,136	0,891	0,018	0,754
Hoạch định nguồn nhân lực	-0,112	0,832	0,045	0,764
Đào tạo	-0,789	0,023	3,175	0,187
Tuyển dụng	-1,211	0,015	5,201	0,254
Tổ chức công việc	- 0,823	0,018	2,111	1,001

Phối hợp kết quả ở Bảng 2 và 3, chúng ta có thể diễn giải như sau: Hoạt động QTNL có tác động tích cực đến DLLV của giảng viên trong 2 trường hợp:

1. Hoạt động có “Odds ratio” > 1 bất kể là nó đã được thực hiện tốt hay là chưa;
2. Hoạt động có “Odds ratio” < 1 và được nhiều hơn 50% giảng viên đánh giá là “Thực hiện tốt”;

Hoạt động QTNL có tác động tiêu cực đến DLLV của giảng viên nếu hoạt động có “Odds ratio” < 1 và được ít hơn 50% giảng viên đánh giá là “Thực hiện tốt”.

Bảng 4. Chiều hướng tác động của hoạt động QTNL đến DLLV của giảng viên

Các hoạt động QTNL	Odds ratio	Thực hiện tốt	Chiều hướng tác động đến DLLV
Truyền thông	> 1	< 50	Tích cực
Tuyển dụng	< 1	> 50	Tích cực
Đào tạo	< 1	> 50	Tích cực
Tổ chức công việc	> 1	> 50	Tích cực
Lương, thưởng	< 1	< 50	Tiêu cực
Tham gia ra quyết định	< 1	< 50	Tiêu cực

Kết quả phân tích ở Bảng 4 cho thấy mặc dù được ít hơn 50% giảng viên đánh giá thực hiện tốt nhưng lại có tác động tích cực đến DLLV của giảng viên. Điều này gợi ý rằng các trường không nhất thiết phải chuyển tải mọi thông tin đến tất cả mọi giảng viên trong trường mà hoạt động này nên sử dụng phối hợp hỗ trợ cho các hoạt động khác. Tiếp theo, tác động tích cực của ba hoạt động: đào tạo, tuyển dụng và tổ chức công việc đến DLLV là khá hợp lý, bởi vì cả ba hoạt động này đều đang được thực hiện tốt ở các trường. Trong khi chế độ lương thưởng và tham gia ra quyết định được giảng viên đánh giá thực hiện chưa tốt và đang mang lại tác động tiêu cực đến DLLV của các giảng viên.

4. KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu cho thấy mặc dù đa số giảng viên được hỏi cho rằng các hoạt động QTNL đang được thực hiện tốt tại các trường, tuy nhiên vẫn còn 44,2% giảng viên

khẳng định điều ngược lại. Điều này gợi ý rằng lãnh đạo các trường cần quan tâm và đầu tư hơn nữa đến hoạt động QTNL. Nghiên cứu cũng khẳng định có tồn tại mối quan hệ giữa hoạt động QTNL và DLLV của giảng viên trong các trường nghiên cứu. Sáu trong số chín hoạt động QTNL có tác động đáng kể đến DLLV của giảng viên, trong đó bốn hoạt động có tác động tích cực (truyền thông, tuyển dụng, tổ chức công việc, đào tạo) và hai hoạt động có tác động tiêu cực (lương thưởng, tham gia ra quyết định). Với cách tiếp cận nhiều chiều coi các hoạt động QTNL là những thành tố trong một hệ thống thống nhất, nghiên cứu đã chỉ ra rằng tác động của QTNL (hệ thống) là kết quả tổng hợp của những tác động riêng lẻ từ những thành tố (các hoạt động QTNL). Mặt khác, cách tiếp cận một chiều cho thấy mỗi hoạt động QTNL được triển khai tốt đều có tác động tích cực đến DLLV của giảng viên.

Với kết quả trên, với phương diện quản lý của Đại học Huế, nghiên cứu chỉ ra rằng những hoạt động QTNL phù hợp sẽ có tác động quan trọng trong việc phát triển và duy trì năng lực cạnh tranh của nhà trường và lãnh đạo bộ phận QTNL trong các trường cần áp dụng các chính sách phát triển nguồn nhân lực một cách linh hoạt để nâng cao DLLV cho người lao động trong nhà trường nói chung và cho giảng viên nói riêng.

Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ thực hiện dựa trên đánh giá của giảng viên trường tại một thời điểm mà chưa nghiên cứu theo thời gian, do vậy những kết luận chỉ đúng trong điều kiện đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] G. Donnadieu, "Motiver les hommes dans les entreprises: approche systémique," *Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle*, no. AG1525, pp. AG1525-1, 2004.
- [2] B. Martory, "Piloter les performances rh," 2008.
- [3] M. Anh, "Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các công ty có vốn nhà nước ở việt nam." <http://bmnvkt.is.vnu.edu.vn/images/a-hrday2011-duc-anh-isvnu.pdf>. Accessed: 28/9/2015.
- [4] A. Ndao, "Contribution de la grh à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste," in *Actes de AGRH à Nancy*, Munich, Germany, 2012.
- [5] P. Roussel and L. interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse)., *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse, 2000.
- [6] P. Warr, J. Cook, and T. Wall, "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being," *Journal of occupational psychology*, vol. 52, no. 2, pp. 129-148, 1979.
- [7] T. M. Amabile, "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace," *Human resource management review*, vol. 3, no. 3, pp. 185-201, 1993.
- [8] E. L. Deci, "The hidden costs of rewards," *Organizational Dynamics*, vol. 4, no. 3, pp. 61-72, 1977.
- [9] S. Šajeva, "Identifying factors affecting motivation and loyalty of knowledge workers.," *Economics & Management*, 2007.

- [10] J. Brown, S. Elliott, J. Christensen-Hughes, S. Lyons, S. Mann, and A. Zdaniuk, *Mise en oeuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*. Department of business, University of Guelph, 2009.
- [11] D. E. Guest, "Human resource management and performance: a review and research agenda," *International journal of human resource management*, vol. 8, no. 3, pp. 263–276, 1997.
- [12] J. Pfeffer and J. F. Veiga, "Putting people first for organizational success," *The Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 2, pp. 37–48, 1999.
- [13] B. Dimba and P. K'Obonyo, "The effect of strategic human resource management practices on performance of manufacturing multinational companies in kenya: a moderating role of employee cultural orientations," *Repositioning African Business and Development for the 21st Century of 2009. In Proceedings of an International Academy of African Business and Development, Kampala, Uganda*, pp. 19–23, 2009.

IMPACTS OF THE HUMAIN RESOURCE MANAGEMENT TO WORK MOTIVATION OF LECTURERS AT HUE UNIVERSITY

Abstract. *This article evaluated the human resource management (HRM) activities and their impacts on the teaching staff work motivation in the University of Hue using Logit and Regression Analyses of the data collected from a survey of 240 lecturers currently working in the university's member colleges. The findings showed that a majority of the interviewed lecturers (55,8%) highly evaluated the HRM activities. Five (5) out of nine (9) HRM activities were highly evaluated, including human resource planing, recruitment, training, job organisation, and work environment. While the other four (4) activities were under evaluated, including participation in decision making, job evaluation, compensation, and communication. The results of regression analysis indicated that six (6) activites considerably affected work motivation of the lecturers, 4 of which had a positive impact (communication, recruitment, training, and job organization), while the rest 2 of them had a negative impact (compensation and participation in decision making).*

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