

## THỰC TRẠNG VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC Y DƯỢC BUÔN MA THUỘT

Lê Mạc Hữu Thọ<sup>1</sup>, Trần Bảo Lộc<sup>2</sup>, Đỗ Thị Nga<sup>3</sup>

Ngày nhận bài: 03/8/2025; Ngày phản biện thông qua: 03/10/2025; Ngày duyệt đăng: 08/10/2025

### TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột - một cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập tại khu vực Tây Nguyên. Dựa trên nền tảng lý thuyết của Maslow, Herzberg và thuyết tự quyết của Deci và Ryan, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm sáu nhóm yếu tố: thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp, sự hỗ trợ từ cấp trên, cơ hội phát triển nghề nghiệp, bản chất công việc và điều kiện làm việc. Dữ liệu được thu thập từ 224 giảng viên thông qua bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Phương pháp phân tích gồm kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính đa biến. Kết quả cho thấy tất cả các yếu tố đều ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc, trong đó thu nhập, quan hệ với đồng nghiệp và sự hỗ trợ từ cấp trên là ba yếu tố có tác động mạnh nhất. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý trọng tâm như: cải thiện chế độ đãi ngộ, xây dựng văn hóa làm việc tích cực, nâng cao vai trò lãnh đạo, mở rộng cơ hội phát triển và tối ưu hóa điều kiện làm việc.

**Từ khóa:** động lực làm việc, yếu tố ảnh hưởng, giảng viên đại học, giáo dục ngoài công lập, Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.

### 1. MỞ ĐẦU

Việc xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả và phát triển năng lực cho nhân viên là yếu tố then chốt để nâng cao động lực làm việc (Allen et al., 2003; Nguyễn Hữu Thân, 2008; Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh, 2008). Những yếu tố này đặc biệt quan trọng đối với các trường đại học, đặc biệt các yếu tố kinh tế và quản lý nguồn nhân lực như chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc, và cơ hội thăng tiến có vai trò quan trọng trong việc tác động đến động lực làm việc của người lao động (Chính phủ, 2018). Luật giáo dục đại học quy định các cơ sở giáo dục đại học phải thực hiện chế độ đãi ngộ công bằng cho giảng viên, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của họ (Quốc hội, 2018). Các quy định này cũng được hướng dẫn chi tiết trong Thông tư số 20/2020/TT-BGDĐT và Thông tư số 40/2020/TT-BGDĐT (Bộ GDĐT, 2020a; Bộ GDĐT, 2020b). Trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học theo hướng tự chủ và hội nhập quốc tế, các cơ sở giáo dục đại học tại Việt Nam, đặc biệt là khối ngoài công lập, đang đối mặt với nhiều thách thức về tuyển dụng, giữ chân và phát triển đội ngũ giảng viên chất lượng (Hà Thành Công và cộng sự, 2024; Nguyễn Đức Kim Ngân, 2024). Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, tính đến năm 2023, cả nước có hơn 60 trường đại học ngoài công lập, chiếm gần 25% tổng số trường đại học, nhưng chỉ thu hút được khoảng 15% tổng số

sinh viên cả nước (Bộ GDĐT, 2023). Một trong những nguyên nhân quan trọng là chất lượng đội ngũ giảng viên chưa thật sự ổn định và đồng đều, phần lớn do khó khăn trong chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Tại Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột - một cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập ở khu vực Tây Nguyên, đội ngũ giảng viên đóng vai trò then chốt trong việc duy trì chất lượng đào tạo, góp phần nâng cao uy tín học thuật của nhà trường trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Tuy nhiên, giai đoạn 2020 - 2023, trường đã chứng kiến sự biến động nhân sự đáng kể, Trường có 90 giảng viên mới được tuyển dụng, song 30 người đã nghỉ việc trong cùng kỳ. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên, từ đó xây dựng chiến lược thu hút và giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng.

Các nghiên cứu quốc tế về động lực làm việc của giảng viên đều nhấn mạnh vai trò then chốt của động lực bên trong trong việc quyết định hiệu quả giảng dạy, nghiên cứu và gắn kết cộng đồng. Dựa trên lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory), nhiều công trình chỉ ra rằng khi các nhu cầu tâm lý cơ bản như tự chủ, năng lực và mối liên kết được đáp ứng, giảng viên phát triển động lực tự định hướng, từ đó dự báo tích cực cho thành công nghề nghiệp và học thuật (gia tăng số công

<sup>1</sup>Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột;

<sup>2</sup>UBND xã Bảo Lâm 5, tỉnh Lâm Đồng;

<sup>3</sup>Khoa Kinh tế, Trường Đại học Tây Nguyên;

Tác giả liên hệ: Đỗ Thị Nga; Email: dothinga@ttn.edu.vn.

bổ, trích dẫn, sự gắn kết chuyên môn) (Stupnisky et al., 2019; Watt và Richardson, 2020; Espejo-Antúnez et al., 2021). Ngoài ra, các nghiên cứu cũng ghi nhận động lực bên ngoài như môi trường làm việc, sự công nhận, chính sách lương thưởng có tác động hỗ trợ, trong khi áp lực quá tải công việc hay thiếu cân bằng vai trò lại ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc. Một số nghiên cứu khác (Kuchava và Buchashvili, 2016; O'Meara, 2008) nhấn mạnh sự khác biệt theo loại hình cơ sở: giảng viên ở trường ngoài công lập thường coi trọng thu nhập, cơ hội thăng tiến và môi trường cạnh tranh, trong khi giảng viên trường công lập lại đề cao sự ổn định và công nhận từ tổ chức.

Ở trong nước, động lực làm việc của giảng viên cũng được quan tâm phân tích ở nhiều góc độ, từ bối cảnh đổi mới giáo dục đại học, nhóm giảng viên trẻ, giảng viên tại các trường công lập và ngoài công lập. Điểm chung với các nghiên cứu quốc tế là đều công nhận động lực của giảng viên chịu tác động đồng thời từ cả yếu tố tác động đến động lực bên trong và bên ngoài. Tuy vậy, các nghiên cứu trong nước tập trung nhiều hơn vào các yếu tố vật chất và điều kiện tổ chức như thu nhập, chế độ đãi ngộ, cơ sở vật chất, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo, thăng tiến (Nguyễn Thị Thu Trang và cộng sự, 2017; Lê Mạnh Hùng và cộng sự, 2021; Hồ Thị Khánh Linh và cộng sự, 2022; Nguyễn Cảnh Châu và Lê Thị Hằng, 2022; Lê Thị Huyền và Lê Hữu Châu, 2025). Nhìn chung, các nghiên cứu đều phản ánh động lực giảng viên chỉ ở mức trung bình, đặc biệt, ở các trường ngoài công lập, các nghiên cứu ghi nhận những hạn chế về chính sách đào tạo, chính sách biểu dương khen thưởng và áp lực công việc (Nguyễn Đại Lâm và Nguyễn Thị Phương, 2022; Lê Thị Huyền và Lê Hữu Châu, 2025).

Có thể thấy đa số các nghiên cứu cho đến nay đề cập đến động lực làm việc của giảng viên ở các trường đại học nói chung hoặc tập trung chủ yếu ở khu vực đô thị lớn, trong khi các trường đại học ngoài công lập ở khu vực Tây Nguyên - nơi điều kiện kinh tế, xã hội còn nhiều hạn chế - lại chưa được khảo sát đầy đủ. Điều này tạo ra một khoảng trống nghiên cứu quan trọng, bởi động lực làm việc của giảng viên tại các trường ngoài công lập ở vùng khó khăn có thể chịu ảnh hưởng mạnh từ yếu tố thu nhập, cơ hội nghề nghiệp và môi trường xã hội, khác biệt so với bối cảnh đô thị. Do vậy, việc nghiên cứu thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuật là cần thiết.

Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích thực trạng và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của

giảng viên tại Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuật, từ đó đề xuất hàm ý nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực.

Kết quả nghiên cứu không chỉ giúp ban lãnh đạo nhà trường nhìn nhận rõ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến tinh thần làm việc và sự gắn bó của giảng viên, mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn để xây dựng chính sách quản trị nhân sự phù hợp với điều kiện thực tế. Ngoài ra, nghiên cứu còn đóng góp cho kho tàng học thuật về quản lý nguồn nhân lực trong giáo dục đại học, đặc biệt là khối ngoài công lập, vốn còn ít được khai thác trong các nghiên cứu tại Việt Nam.

## 2. VẬT LIỆU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Động lực làm việc là một trong những yếu tố cốt lõi ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và chất lượng công việc của người lao động, đặc biệt là trong môi trường giáo dục đại học, nơi yêu cầu cao về tính chuyên môn, sự gắn bó lâu dài và tinh thần cống hiến. Trong nghiên cứu này, các tác giả lựa chọn ba lý thuyết nền tảng để xây dựng mô hình phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên, bao gồm: thuyết nhu cầu của Maslow (1943), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), và thuyết tự quyết (Self-Determination Theory) của Deci và Ryan (2000).

- *Thuyết nhu cầu của Maslow:*

Maslow cho rằng nhu cầu của con người phát triển theo một hệ thống phân cấp gồm năm bậc từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được kính trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Trong môi trường đại học, các nhu cầu này có thể được diễn giải như sau:

Nhu cầu sinh lý và an toàn: được thể hiện qua mức lương cơ bản, điều kiện làm việc và phúc lợi xã hội;

Nhu cầu xã hội: được thỏa mãn thông qua các mối quan hệ đồng nghiệp và văn hóa làm việc tích cực;

Nhu cầu được kính trọng: thể hiện qua cơ hội được ghi nhận, khen thưởng và đánh giá công bằng;

Nhu cầu tự hoàn thiện: được thể hiện qua cơ hội học tập, phát triển chuyên môn và tham gia nghiên cứu khoa học.

Nhu cầu của con người được phân loại theo thứ tự từ nhu cầu cơ bản đến nhu cầu cao cấp. Điều này cho thấy sự liên kết giữa các yếu tố động lực như thu nhập (nhu cầu sinh lý) và cơ hội phát triển (nhu cầu tự hoàn thiện) trong môi trường giáo dục

đại học.

- *Thuyết hai nhân tố của Herzberg:*

Herzberg phân biệt hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc:

Nhóm yếu tố duy trì (hygiene factors) như: mức lương, chính sách quản lý, quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc... Nếu thiếu sẽ gây bất mãn nhưng khi được đáp ứng thì không tạo động lực lâu dài.

Nhóm yếu tố thúc đẩy (motivators) như: bản chất công việc, trách nhiệm, sự ghi nhận, cơ hội phát triển... Khi được đáp ứng sẽ tạo động lực bên trong mạnh mẽ.

Áp dụng vào bối cảnh giáo dục đại học, cả hai nhóm yếu tố đều cần được cân bằng: vừa đảm bảo chế độ đãi ngộ tối thiểu, vừa tạo môi trường phát triển nghề nghiệp chuyên sâu.

- *Thuyết tự quyết (Self-Determination Theory) của Deci và Ryan:*

Thuyết tự quyết nhấn mạnh ba nhu cầu tâm lý cốt lõi của con người trong quá trình làm việc:

Nhu cầu về năng lực (competence): mong muốn được làm tốt công việc, được phát triển kỹ năng chuyên môn;

Nhu cầu về sự tự chủ (autonomy): mong muốn được chủ động trong công việc, không bị kiểm soát quá mức;

Nhu cầu về sự kết nối xã hội (relatedness): mong muốn được gắn kết với người khác trong tổ chức.

Thuyết này đặc biệt phù hợp với môi trường giảng dạy đại học, nơi giảng viên thường mong muốn có sự tự chủ trong học thuật, được công nhận năng lực chuyên môn, và được hòa nhập vào cộng đồng học thuật.

Việc kết hợp ba lý thuyết trên giúp hình thành một khung lý thuyết toàn diện, vừa bao quát các yếu tố vật chất, môi trường tổ chức, vừa đi sâu vào động lực bên trong của giảng viên. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu đề xuất gồm sáu nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên, bao gồm: bản chất công việc, điều kiện làm việc, thu nhập, cấp trên, đồng nghiệp, cơ hội học tập và thăng tiến.

## 2.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý thuyết và lược khảo các nghiên cứu có liên quan ở trong nước và nước ngoài, kết hợp với đặc thù của Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột (một trường tư thục mới thành lập tại khu vực Tây Nguyên) với đặc điểm của đội ngũ giảng viên (yêu cầu chuyên môn cao, áp lực vừa

giảng dạy, vừa nghiên cứu, vừa tham gia hoạt động chuyên môn y khoa), việc lựa chọn nhân tố nghiên cứu cần đảm bảo phản ánh chính xác môi trường làm việc này. Do đó, các nhân tố được kế thừa từ lý thuyết và các nghiên cứu trước, đồng thời điều chỉnh để phù hợp bối cảnh, bao gồm bản chất công việc, điều kiện làm việc, thu nhập, cấp trên, đồng nghiệp, cơ hội học tập và thăng tiến. Mô hình nghiên cứu này vừa bao quát các yếu tố vật chất, môi trường tổ chức, vừa đi sâu vào động lực bên trong của giảng viên.

- Bản chất công việc (Job Characteristics): mức độ hấp dẫn, ý nghĩa và phù hợp chuyên môn của công việc giảng dạy và nghiên cứu - phản ánh nhu cầu tự hoàn thiện và năng lực nghề nghiệp.

- Điều kiện làm việc (Working Conditions): cơ sở vật chất, môi trường học thuật, khối lượng hành chính và các yếu tố hỗ trợ - vừa là yếu tố duy trì (Herzberg) vừa liên quan đến cảm nhận về năng lực và sự tự chủ.

- Thu nhập (Income): mức lương cơ bản, phụ cấp, thưởng, và chính sách tài chính - liên quan đến nhu cầu sinh lý và an toàn (Maslow), đồng thời là yếu tố duy trì (Herzberg).

- Cấp trên (Leadership): sự quan tâm, hỗ trợ, minh bạch và khả năng truyền cảm hứng của cấp quản lý - thể hiện mức độ tự chủ được hỗ trợ và nhu cầu được công nhận.

- Đồng nghiệp (Peer Relationship): mối quan hệ hợp tác, thân thiện và chia sẻ chuyên môn trong môi trường làm việc - phản ánh nhu cầu kết nối xã hội.

- Cơ hội học tập và thăng tiến (Opportunities for Development): khả năng tham gia đào tạo, nghiên cứu, thăng chức và phát triển nghề nghiệp - thỏa mãn nhu cầu được kính trọng và tự hoàn thiện.

Các giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H1: Bản chất công việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

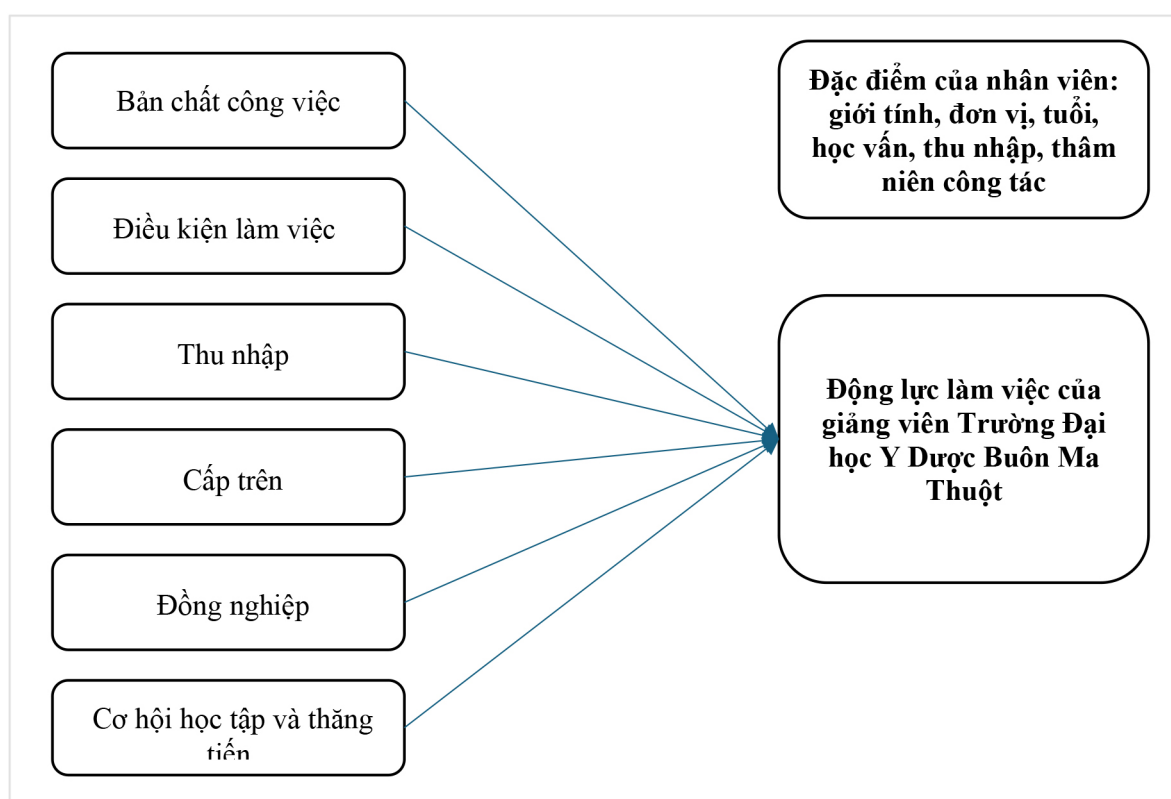
H2: Thu nhập ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

H3: Cấp trên ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

H4: Đồng nghiệp ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

H5: Cơ hội phát triển ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.

H6: Điều kiện làm việc ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc.



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

*Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất*

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo hướng định lượng, có kết hợp bước tiền nghiên cứu định tính nhằm đảm bảo độ phù hợp của thang đo với bối cảnh cụ thể. Toàn bộ quy trình nghiên cứu gồm hai giai đoạn chính bao gồm nghiên cứu sơ bộ định tính và nghiên cứu chính thức định lượng.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu toàn bộ, phát bảng hỏi cho toàn bộ giảng viên đang công tác tại Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột, gồm hai khoa là Khoa Y và Khoa Dược. Tổng cộng có 231 giảng viên thực hiện bảng hỏi, trong đó 224 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích. Với phạm vi bao phủ toàn bộ giảng viên của trường, mẫu nghiên cứu đảm bảo tính đại diện cao, phản ánh đặc điểm đội ngũ giảng viên.

Quy trình nghiên cứu được triển khai theo các bước sau:

Xác định mục tiêu nghiên cứu và khung lý thuyết: Trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết nền tảng (Maslow, Herzberg, Deci và Ryan), nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 6 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên.

Nghiên cứu định tính sơ bộ: Nhằm rà soát và điều chỉnh hệ thống thang đo phù hợp với đặc thù trường đại học Y Dược, nhóm tác giả tiến hành thảo luận nhóm với các giảng viên có kinh nghiệm.

Giai đoạn định tính được thực hiện nhằm hiệu

chỉnh các biến quan sát trong thang đo ban đầu. Nhóm tác giả tổ chức một buổi thảo luận nhóm với 06 giảng viên giàu kinh nghiệm thuộc hai khoa chủ lực của trường. Buổi thảo luận sử dụng hướng dẫn bán cấu trúc, tập trung vào hai nội dung chính: i) Đánh giá mức độ phù hợp của các yếu tố trong mô hình với thực tế giảng dạy; ii) Hiệu chỉnh nội dung các biến quan sát để đảm bảo tính rõ ràng và dễ hiểu. Kết quả, toàn bộ 06 nhóm yếu tố ban đầu được giữ lại; 30 biến quan sát độc lập và 06 biến phụ thuộc được điều chỉnh về mặt ngôn ngữ cho phù hợp với bối cảnh, không có biến nào bị loại bỏ.

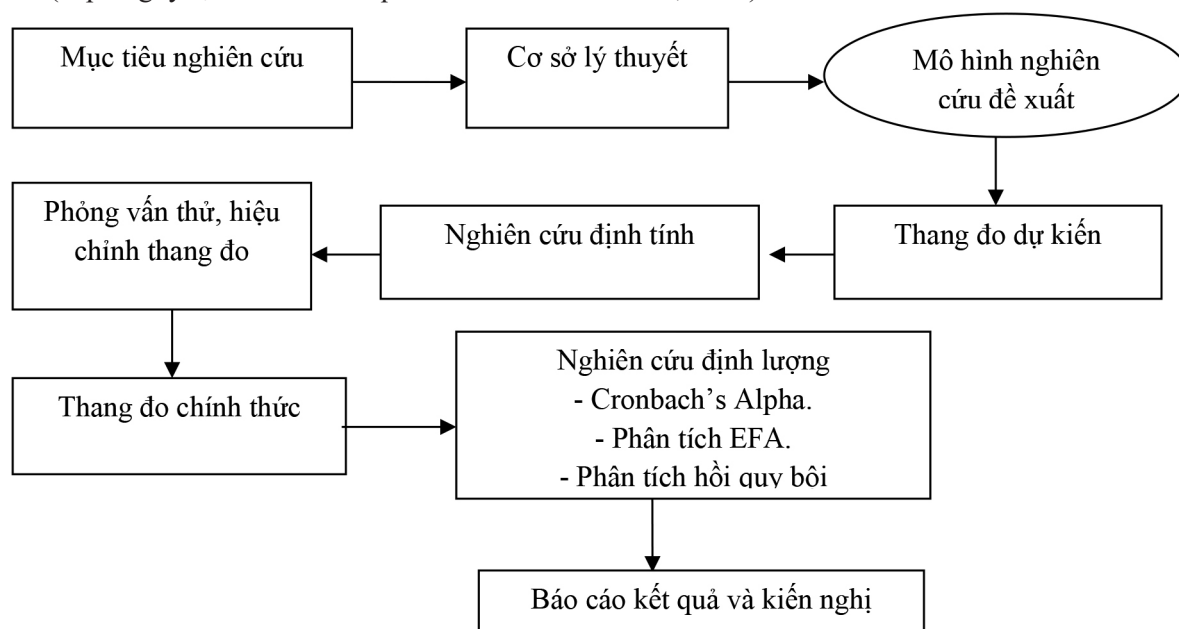
Nghiên cứu định lượng chính thức: Sử dụng bảng hỏi để khảo sát, thu thập dữ liệu và kiểm định mô hình thông qua các kỹ thuật thống kê. Giai đoạn định lượng được triển khai nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Nhóm tác giả sử dụng bảng hỏi với thang đo Likert 5 mức độ (1 = hoàn toàn không đồng ý, đến 5 = hoàn toàn đồng ý). Nội dung bảng hỏi gồm:

- 30 biến quan sát độc lập thuộc 06 nhóm yếu tố: Bản chất công việc, Thu nhập, Cấp trên, Đồng nghiệp, Cơ hội phát triển, Điều kiện làm việc;
- 06 biến phụ thuộc đại diện cho động lực làm việc;
- 06 biến đặc điểm cá nhân: giới tính, độ tuổi, trình độ, thu nhập, thâm niên, đơn vị công tác.

Tổng cộng có 231 giảng viên thực hiện bảng hỏi, trong đó 224 phiếu hợp lệ được đưa vào phân



tích (đáp ứng tỷ lệ  $\geq 5$  mẫu/biến quan sát theo Hair et al., 2014).



Hình 2. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

#### 2.4. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 với các kỹ thuật thống kê sau (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008; Nguyễn Đình Thọ, 2011):

Thống kê mô tả: Tổng hợp đặc điểm mẫu và phân phối các biến.

Kiểm định độ tin cậy thang đo: Cronbach's Alpha (loại biến nếu hệ số tương quan biến tổng  $< 0.3$ ).

Phân tích nhân tố khám phá (EFA): Kiểm định KMO, Bartlett, hệ số tải nhân tố  $\geq 0.5$ , tổng phương sai trích  $\geq 50\%$ .

Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến: Sử dụng phương pháp Enter để xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc.

Mô hình tổng quát:

$$Y = F0 + \beta1F1 + \beta2F2 + \beta3F3 + \beta4F4 + \beta5F5 + \beta6F6 + \varepsilon$$

Trong đó:

- Y: Động lực làm việc
- F1 đến F6: Các yếu tố độc lập tương ứng với mô hình
- $\beta$ i: Hệ số hồi quy ước lượng
- $\varepsilon$ : sai số ngẫu nhiên

Kiểm định ANOVA một chiều (One-Way ANOVA): xác định sự khác biệt về động lực làm việc theo các nhóm nhân khẩu học (giới tính, tuổi, học vị, thu nhập, thâm niên).

### 3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

#### 3.1. Thực trạng tạo động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột

##### 3.1.1. Xác định nhu cầu của giảng viên

Các kết quả dưới đây được xây dựng từ 224 phiếu khảo sát hợp lệ, nghiên cứu không sử dụng phỏng vấn mở riêng biệt. Kết quả khảo sát nhu cầu của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột được thể hiện tại Bảng 1. Ba nhóm giảng viên có kinh nghiệm khác nhau đã thể hiện những yêu cầu đặc thù về môi trường làm việc và sự phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, các yếu tố cụ thể mà mỗi nhóm đề xuất lại phản ánh sự phát triển nghề nghiệp ở các giai đoạn khác nhau của sự nghiệp giảng dạy: Giảng viên trẻ chiếm 71.9%, mong muốn có các cơ hội đào tạo và học hỏi để xây dựng nền tảng vững chắc cho sự nghiệp. Với 25.1%, giảng viên có kinh nghiệm mong muốn một môi trường công bằng, nơi công sức và thành tích của họ được công nhận. Giảng viên lâu năm chiếm tỷ lệ khiêm tốn, chỉ 3%, họ cần một môi trường ổn định để tiếp tục cống hiến, đặc biệt là trong lĩnh vực nghiên cứu học thuật. Cả ba nhóm đều yêu cầu môi trường làm việc ổn định và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp. Giảng viên mong muốn có sự công bằng trong công việc và sự minh bạch trong các chính sách của trường. Nhu cầu đào tạo, nghiên cứu và cơ hội thăng tiến là yếu tố quan trọng cho sự phát triển nghề nghiệp bền vững của giảng viên. Điều này đặt ra yêu cầu về việc xây dựng các chính sách linh hoạt, đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp của từng nhóm giảng viên, từ đó tạo ra một

môi trường làm việc hỗ trợ và thúc đẩy sự gắn bó lâu dài của đội ngũ giảng viên.

**Bảng 1. Nhu cầu của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột**

Nhóm Giảng viên	Tỷ lệ (%)	Nhóm nhu cầu chính	Ghi chú
Giảng viên trẻ (1-3 năm)	71.9	Điều kiện làm việc thuận lợi, đào tạo nâng cao chuyên môn	Nhu cầu về phát triển nghề nghiệp, chuyên môn cao hơn
Giảng viên có kinh nghiệm (3-5 năm)	25.1	Chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng	Cần rõ ràng hơn về lộ trình thăng tiến
Giảng viên lâu năm (>10 năm)	3.0	Chính sách ổn định công việc, hỗ trợ nghiên cứu	Tập trung vào nghiên cứu và ổn định công việc lâu dài

*Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.*

**3.1.2. Các biện pháp tạo động lực tài chính**

Nhà trường áp dụng chính sách tiền lương dựa trên vị trí, năng lực và hiệu quả công việc theo Nghị định 145/2020/NĐ-CP, kết hợp với các khoản phụ cấp và thưởng định kỳ. Hệ thống khen thưởng rõ ràng, mức thưởng dao động từ năm trăm nghìn đến bảy triệu đồng tùy theo chức danh và thành tích. Ngoài ra, giảng viên được hưởng các phúc lợi như công tác phí, sinh nhật, lễ tết, trợ cấp đào tạo và khám sức khỏe định kỳ.

Giai đoạn 2020 - 2023, trường hỗ trợ gần 1.8 tỷ đồng cho 28 giảng viên theo học sau đại học. Bên cạnh đó, nhà trường khuyến khích các sáng kiến đổi mới và công bố khoa học thông qua các chính sách tài trợ nghiên cứu và chi thưởng linh hoạt, giúp thúc đẩy tinh thần sáng tạo và cải tiến phương pháp giảng dạy.

**3.1.3. Các biện pháp tạo động lực phi tài chính**

Nhà trường chú trọng bố trí công việc phù hợp với chuyên môn và thâm niên, tuy nhiên hệ thống tiêu chí phân công còn thiếu chi tiết. Việc đánh giá hiệu quả công việc hiện chủ yếu phục vụ chi trả lương, chưa phản ánh đúng thành tích thực tế.

Công tác đào tạo và phát triển được triển khai thông qua các buổi tập huấn nội bộ và cử giảng viên tham gia chương trình đào tạo trong và ngoài nước. Chính sách thăng tiến có lộ trình nhưng chưa đồng đều giữa các khoa, nhất là ở các bộ môn thực hành.

Về môi trường làm việc, trường đã đầu tư cơ sở vật chất hiện đại, không gian làm việc riêng và xây dựng văn hóa hợp tác tích cực. Sự quan tâm của ban lãnh đạo, thông qua hỗ trợ chuyên môn và đời sống, cũng là một yếu tố thúc đẩy động lực cho giảng viên. Ưu điểm và hạn chế của các biện pháp tạo động lực cho giảng viên được tổng hợp trong Bảng 2.

**Bảng 2. Ưu điểm và hạn chế của các biện pháp tạo động lực làm việc cho giảng viên**

Biện pháp	Ưu điểm	Hạn chế
Tài chính	- Chính sách lương rõ ràng, minh bạch, gắn với hiệu quả công việc.	- Mức thu nhập chưa hấp dẫn, đặc biệt với giảng viên trẻ hoặc có thành tích cao.
	- Khen thưởng theo thành tích và chức danh có động lực thúc đẩy thi đua.	- Phần thưởng chưa đủ tạo sức bật mạnh về động lực.
	- Hệ thống phúc lợi đa dạng, bao gồm hỗ trợ dịp lễ, Tết, sinh nhật, khám sức khỏe.	- Chính sách tài trợ nghiên cứu chưa đồng đều giữa các đơn vị.
	- Có chính sách tài trợ đào tạo sau đại học và nghiên cứu khoa học.	- Thiếu đo lường rõ ràng trong chi thưởng cho sáng kiến.
Phi tài chính	- Phân công công việc phù hợp chuyên môn, có quy trình đánh giá thi đua định kỳ.	- Quy chuẩn phân công còn thiếu cụ thể về năng lực - kỹ năng.
	- Văn hóa làm việc thân thiện, hợp tác.	- Đánh giá hiệu quả công việc chưa gắn chặt với lương - thưởng.
	- Có lộ trình đào tạo - phát triển năng lực chuyên môn.	- Cơ hội thăng tiến chưa đồng đều giữa các khoa.
	- Môi trường làm việc được đầu tư về cơ sở vật chất, công nghệ.	- Khối lượng công việc hành chính lớn, ảnh hưởng thời gian giảng dạy và nghiên cứu.
	- Lãnh đạo nhà trường quan tâm đến đời sống giảng viên.	- Mối quan hệ cấp trên - giảng viên chưa thực sự cởi mở, phản hồi chậm.

*Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.*

3.1.4. Đánh giá chung

Các chính sách hiện tại đã góp phần nâng cao chất lượng công tác giảng dạy và nghiên cứu, tăng cường sự gắn bó của giảng viên với nhà trường. Tuy vậy, vẫn còn những tồn tại như: mức thu nhập chưa hấp dẫn, hệ thống đánh giá - thăng tiến chưa đồng bộ, áp lực hành chính cao và thiếu chính sách linh hoạt theo nhu cầu cá nhân. Nguyên nhân chủ yếu là do hạn chế về ngân sách, thiếu cá nhân hóa trong hoạch định chính sách và quy trình quản lý còn mang tính hành chính

3.2. Yếu tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột

3.2.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Nghiên cứu khảo sát toàn bộ giảng viên của

Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột. Tuy nhiên, sau quá trình thu thập và rà soát, chỉ có 224 phiếu hợp lệ được đưa vào xử lý và phân tích dữ liệu. Do đó, các đặc điểm nhân khẩu học và chuyên môn của mẫu khảo sát được trình bày dưới đây phản ánh 224 giảng viên hợp lệ, đảm bảo tính đại diện cho toàn bộ đội ngũ giảng viên của trường. Trong đó nữ 118 người chiếm tỷ lệ 52.7%; nam 106 người chiếm tỷ lệ 47.3%. Các đặc điểm nhân khẩu học và chuyên môn của đội ngũ giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột được thể hiện cụ thể qua các bảng dưới đây, bao gồm cơ cấu độ tuổi, trình độ chuyên môn và thâm niên công tác. Đặc điểm mẫu khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột, bao gồm phân bố theo độ tuổi, trình độ chuyên môn và thâm niên giảng dạy, được thể hiện trong Bảng 3, Bảng 4 và Bảng 5.

**Bảng 3. Số lượng giảng viên chia theo độ tuổi**

Diễn giải	Tổng số	Theo độ tuổi			
		20 - 25 tuổi	26 - 35 tuổi	36 - 50 tuổi	>50 tuổi
Số lượng (người)	224	5	149	50	20
Tỷ lệ (%)	100	2.2	66.5	22.3	8.9

Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.

**Bảng 4. Trình độ chuyên môn của giảng viên**

Diễn giải	Tiến sĩ, Chuyên khoa cấp II	Thạc sĩ, Chuyên khoa cấp I	Đại học
Số lượng (người)	18	151	55
Tỷ lệ (%)	8.0	67.4	24.6

Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.

**Bảng 5. Số lượng giảng viên chia theo thâm niên giảng dạy**

Diễn giải	1 - 3 năm	3 - 5 năm	5 - 10 năm
Số lượng (người)	162	55	7
Tỷ lệ (%)	72.3	24.6	3.1

Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.

3.2.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Từ thang đo sơ bộ gồm 30 biến độc lập, kết quả kiểm định Cronbach's Alpha đã loại bỏ 02 biến (CT3 và CT6) do hệ số tương quan biến tổng

không đạt yêu cầu. Như vậy, thang đo chính thức còn 28 biến độc lập và 06 biến phụ thuộc được đưa vào phân tích tiếp theo. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha chi tiết được thể hiện tại Bảng 6.

**Bảng 6. Các biến đặc trưng và thang đo chất lượng tốt**

Nhân tố	Số biến giữ lại	Cronbach's Alpha
Bản chất công việc (CV)	6	0.801
Thu nhập (TN)	5	0.815
Cấp trên (CT)	4	0.910
Đồng nghiệp (DN)	4	0.834
Cơ hội học tập và thăng tiến (CH)	5	0.907
Điều kiện làm việc (DK)	4	0.910
Động lực làm việc (DLLV)	6	0.837

Nguồn: Kết quả khảo sát giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột.

3.2.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

\* Biến độc lập

Tác giả đã tiến hành phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) qua nhiều bước, cụ thể như sau:

Lần phân tích thứ nhất, biến TN2 bị loại do biến quan sát TN2 đồng thời tải mạnh trên hai nhân tố.

Lần phân tích thứ hai, biến CV6 bị loại bỏ vì biến quan sát CV6 đồng thời tải mạnh trên hai nhân tố.

Lần phân tích thứ ba, biến CV5 cũng bị loại do biến quan sát CV5 cũng đồng thời tải mạnh trên

hai nhân tố.

Cuối cùng, sau các lần phân tích, tổng cộng ba biến quan sát (TN2, CV6, CV5) đã bị loại bỏ do hệ số tải chéo (cross-loading) cao trên 2 nhân tố.

Kết quả cuối cùng, KMO = 0.702 (> 0.5), Sig. Bartlett < 0,001: dữ liệu phù hợp để phân tích EFA.

06 nhân tố được trích, tổng phương sai giải thích đạt 70.614%.

Tất cả các biến giữ lại đều có hệ số tải > 0.5. Độ phù hợp của dữ liệu cho phân tích EFA được khẳng định qua kiểm định KMO và Bartlett, kết quả được trình bày trong Bảng 7.

**Bảng 7. Kiểm định KMO và Bartlett đối với các biến độc lập**

Chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) về tính đầy đủ mẫu		.702
Kiểm định Bartlett về tính cầu phương	Chi-Bình phương xấp xỉ (Approx. Chi-Square)	4.133E3
	Bậc tự do (df)	300
	Giá trị Sig.	.000

*Nguồn: Nhóm tác giả xử lý dữ liệu khảo sát.*

\* Biến phụ thuộc

Phân tích EFA cho thang đo DLLV cho thấy:

KMO = 0.818, Sig. Bartlett < 0.001, phương sai giải thích đạt 55.567%.

Thang đo đạt yêu cầu và được giữ nguyên cho phân tích tiếp theo. Kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thang đo động lực làm việc được thể hiện tại Bảng 8.

**Bảng 8. Kiểm định KMO và Bartlett biến phụ thuộc**

Chỉ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) về tính đầy đủ mẫu		.818
Kiểm định Bartlett về tính cầu phương	Chi-Bình phương xấp xỉ (Approx. Chi-Square)	519.357
	Bậc tự do (df)	15
	Giá trị Sig.	.000

*Nguồn: Nhóm tác giả xử lý dữ liệu khảo sát.*

3.2.4. Kiểm định tương quan và hồi quy

\* Ma trận tương quan Pearson

Các nhân tố CV, TN, CT, DN, CH và DK đều có tương quan có ý nghĩa với DLLV ở mức Sig. < 0.01, cho thấy các biến độc lập có mối liên hệ tuyến tính với biến phụ thuộc (có ý nghĩa thống kê). Hệ số tương quan từ 0.183 đến 0.444, phù hợp

để đưa vào phân tích hồi quy.

Kiểm định hệ số tương quan Pearson dùng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Nếu các biến có tương quan chặt chẽ thì phải lưu ý đến vấn đề đa cộng tuyến khi phân tích hồi quy. Ma trận hệ số tương quan giữa các biến nghiên cứu được trình bày trong Bảng 9.

**Bảng 9. Ma trận hệ số tương quan giữa các biến**

		CV	TN	CT	DN	CH	DK	DLLV
CV	Hệ số tương quan Pearson	1	-.066	.004	-.003	-.069	.035	.183***
	Giá trị Sig. (2 phía)		.329	.955	.965	.305	.608	.006
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224
TN	Hệ số tương quan Pearson	-.066	1	-.100	.204***	.103	.098	.444***
	Giá trị Sig. (2 phía)	.329		.134	.002	.125	.145	.000
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224
CT	Hệ số tương quan Pearson	.004	-.100	1	.004	-.129	.066	.250***
	Giá trị Sig. (2 phía)	.955	.134		.950	.055	.327	.000
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224



		CV	TN	CT	DN	CH	DK	DLLV
DN	Hệ số tương quan Pearson	-.003	.204***	.004	1	.180***	-.040	.443***
	Giá trị Sig. (2 phía)	.965	.002	.950		.007	.553	.000
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224
CH	Hệ số tương quan Pearson	-.069	.103	-.129	.180***	1	-.052	.257***
	Giá trị Sig. (2 phía)	.305	.125	.055	.007		.439	.000
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224
DK	Hệ số tương quan Pearson	.035	.098	.066	-.040	-.052	1	.244***
	Giá trị Sig. (2 phía)	.608	.145	.327	.553	.439		.000
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224
DLLV	Hệ số tương quan Pearson	.183***	.444***	.250***	.443***	.257***	.244***	1
	Giá trị Sig. (2 phía)	.006	.000	.000	.000	.000	.000	
	Kích thước mẫu	224	224	224	224	224	224	224

\*\*\*. Tương quan có ý nghĩa thống kê ở mức độ 0.01 (2 phía)

Nguồn: Nhóm tác giả xử lý dữ liệu khảo sát.

*\* Phân tích hồi quy tuyến tính đa biến*

Kết quả hồi quy tuyến tính đa biến cho thấy tất cả sáu yếu tố đều có ảnh hưởng và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột (Sig. = 0.000 < 0.05). Giá trị R<sup>2</sup> hiệu chỉnh đạt 0.524, nghĩa là 52.4% sự biến thiên trong động lực làm việc được giải thích bởi các biến độc lập trong mô hình. Chỉ số Durbin-Watson = 1.838 (nằm trong khoảng 1–3) chứng tỏ mô hình không gặp hiện tượng tự tương quan.

Kết quả phân tích hồi quy đa biến các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được thể hiện tại Bảng 10. Dựa trên hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta), mức độ tác động tương đối của các yếu tố được sắp xếp như sau: Thu nhập (Beta = 0.378) có ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc; tiếp theo là Đồng nghiệp (Beta = 0.334) và Cấp trên (Beta

= 0.301). Các yếu tố khác cũng có ảnh hưởng tích cực, gồm Cơ hội học tập và thăng tiến (Beta = 0.222), Bản chất công việc (Beta = 0.216) và Điều kiện làm việc (Beta = 0.205).

Kết quả này khẳng định, bên cạnh chính sách đãi ngộ, động lực làm việc của giảng viên còn chịu ảnh hưởng đáng kể từ môi trường đồng nghiệp, sự hỗ trợ của lãnh đạo và các cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, các chỉ số kiểm định đa cộng tuyến cho thấy tất cả các giá trị hệ số làm phòng phương sai (VIF) < 2 (dao động từ 1.010 đến 1.078) và độ dung sai (Tolerance) > 0.9, chứng tỏ mô hình không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến, đảm bảo độ tin cậy của các hệ số hồi quy.

*Phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:*

$$DLLV = 0.378 * TN + 0.334 * DN + 0.301 * CT + 0.222 * CH + 0.216 * CV + 0.205 * DK$$

**Bảng 10. Hệ số hồi quy**

Các biến của mô hình	Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Giá trị Sig.	Thống kê đồng biến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ dung sai (Tolerance)	Hệ số làm phòng phương sai (VIF)
Hệ số chặn (Constant)	.843	.168		5.009	.000		
Công việc (CV)	.142	.031	.216	4.648	.000	.990	1.010
Thu nhập (TN)	.182	.023	.378	7.876	.000	.928	1.078
Cấp trên (CT)	.120	.019	.301	6.414	.000	.968	1.033
Đồng nghiệp (DN)	.123	.018	.334	6.960	.000	.927	1.078
Cơ hội học tập và Thăng tiến (CH)	.093	.020	.222	4.662	.000	.942	1.062
Điều kiện làm việc (DK)	.079	.018	.205	4.381	.000	.977	1.023

Nguồn: Nhóm tác giả xử lý dữ liệu khảo sát.

### 3.2.5. Kiểm định các giả định hồi quy

Phân phối chuẩn: biểu đồ Histogram và P-P plot xác nhận phần dư phân phối xấp xỉ chuẩn.

Phương sai không đổi: đồ thị phần dư cho thấy phân tán ngẫu nhiên quanh trục hoành.

Tính độc lập phần dư: kiểm định Durbin-Watson = 1.838 ( $1 < DW < 3$ ) → không có tự tương quan.

Không đa cộng tuyến: các biến có VIF < 10 (thực tế < 2), đáp ứng yêu cầu.

### 3.2.6. Thảo luận kết quả và liên hệ lý thuyết

Kết quả hồi quy cho thấy cả sáu yếu tố đều tác động tích cực đến động lực làm việc của giảng viên, trong đó thu nhập, đồng nghiệp và cấp trên là ba yếu tố nổi bật nhất. Trong bối cảnh Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuật - một cơ sở giáo dục ngoài công lập tại khu vực Tây Nguyên với nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất còn hạn chế, đội ngũ giảng viên phần lớn trẻ, thâm niên ngắn và thu nhập trung bình. Chính vì vậy, thu nhập ổn định trở thành nhu cầu quan trọng nhất; sự hỗ trợ từ cấp trên giúp giảng viên trẻ định hướng nghề nghiệp; còn mối quan hệ đồng nghiệp giữ vai trò then chốt trong chia sẻ chuyên môn và xây dựng môi trường hợp tác.

Kết quả này phù hợp với lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959). Cụ thể, thu nhập và điều kiện làm việc thuộc nhóm yếu tố duy trì (hygiene factors), khi được đáp ứng sẽ giúp ngăn ngừa sự bất mãn. Trong khi đó, các yếu tố như bản chất công việc, cơ hội phát triển, và sự công nhận từ cấp trên phản ánh nhóm yếu tố thúc đẩy (motivators), có vai trò khơi dậy động lực bên trong. Việc cả hai nhóm yếu tố đều có ảnh hưởng tích cực khẳng định tầm quan trọng của việc cân bằng giữa yếu tố vật chất và tinh thần trong quản trị nguồn nhân lực đại học. Liên hệ với thuyết nhu cầu của Maslow (1943), thu nhập và điều kiện làm việc phản ánh nhu cầu sinh lý và an toàn - nền tảng cơ bản nhất cần được thỏa mãn để giảng viên yên tâm công tác. Các nhu cầu xã hội và được kính trọng được đáp ứng thông qua mối quan hệ đồng nghiệp, sự ghi nhận từ cấp trên và cơ hội thăng tiến. Nhu cầu tự hoàn thiện thể hiện rõ trong mong muốn phát triển chuyên môn và tham gia nghiên cứu khoa học. Kết quả này xác nhận rằng khi các nhu cầu được đáp ứng toàn diện từ thấp đến cao, động lực làm việc của giảng viên sẽ được duy trì và nâng cao. Mô hình cũng tương thích với Thuyết tự quyết của Deci và Ryan (2000), vốn nhấn mạnh ba nhu cầu tâm lý cốt lõi: năng lực, tự chủ và kết nối xã hội. Thu nhập và cơ hội phát triển phản ánh nhu cầu về năng lực; cấp trên hỗ trợ và môi trường làm

việc linh hoạt giúp tăng cường cảm giác tự chủ; trong khi mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp thể hiện rõ nhu cầu được kết nối. Việc các yếu tố này đều có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc cho thấy rằng động lực bên trong và động lực bên ngoài cần được tích hợp một cách hài hòa trong môi trường đại học.

Các kết quả của nghiên cứu này có sự đồng nhất cao với xu hướng chung trong các nghiên cứu về động lực làm việc của giảng viên tại Việt Nam. Về yếu tố thu nhập, kết quả cho thấy thu nhập là yếu tố có tác động mạnh nhất, phù hợp với các nghiên cứu của Nguyễn Thị Thu Trang và cộng sự (2017), Lê Mạnh Hùng và cộng sự (2021), Nguyễn Cảnh Châu và Lê Thị Hằng (2022) và Lê Thị Huyền và Lê Hữu Châu (2025). Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng chế độ đãi ngộ tài chính là động lực hàng đầu đối với đội ngũ giảng viên tại các trường đại học ở Việt Nam. Điều này phản ánh thực trạng và tầm quan trọng của các yếu tố duy trì (Hygiene Factors) trong bối cảnh kinh tế - xã hội Việt Nam. Về yếu tố quan hệ với đồng nghiệp, việc yếu tố này có tác động mạnh mẽ cũng tương đồng với các nghiên cứu của Hồ Thị Khánh Linh và cộng sự (2022). Đặc thù văn hóa Việt Nam đề cao sự gắn kết cộng đồng và các mối quan hệ xã hội, do đó, một môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng sẽ tạo ra sự thoải mái, từ đó nâng cao tinh thần và hiệu suất làm việc.

Kết quả nghiên cứu cũng củng cố và mở rộng các lý thuyết quốc tế, đồng thời làm rõ sự khác biệt trong bối cảnh cụ thể của Việt Nam. Yếu tố sự hỗ trợ từ cấp trên có tác động mạnh, cho thấy sự quan tâm và tạo điều kiện của lãnh đạo là nền tảng để giảng viên cảm thấy được tôn trọng và có năng lực. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Stupnisky et al. (2019), người đã chỉ ra mối liên hệ chặt chẽ giữa sự hỗ trợ trong môi trường làm việc và các nhu cầu tâm lý cơ bản (năng lực, tự chủ, quan hệ) của giảng viên. Về cơ hội phát triển nghề nghiệp (cơ hội thăng tiến), mặc dù không phải là yếu tố có tác động mạnh nhất trong nghiên cứu này, nhưng nó vẫn có ý nghĩa tích cực. Kết quả này tương tự với quan điểm của Watt và Richardson (2020) về tầm quan trọng của việc thăng tiến trong nghề nghiệp và các khóa đào tạo để nâng cao động lực làm việc. Điều này nhấn mạnh rằng đối với giảng viên, động lực không chỉ đến từ các yếu tố bên ngoài mà còn từ động lực bên trong, từ mong muốn tự hoàn thiện bản thân. Về bản chất công việc và điều kiện làm việc, các yếu tố này tuy có tác động yếu hơn so với thu nhập và quan hệ, vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Espejo-

Antúnez et al. (2021), khi họ cho rằng các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc và tính chất công việc là cần thiết để duy trì sự hài lòng và sức khỏe nghề nghiệp.

### **3.3. Hàm ý nhằm nâng cao động lực làm việc cho giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột**

Kết quả hồi quy cho thấy sáu yếu tố đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc của giảng viên, trong đó thu nhập, quan hệ đồng nghiệp và sự hỗ trợ từ cấp trên là ba yếu tố có mức tác động mạnh nhất. Dựa trên thứ tự ảnh hưởng này, nhóm tác giả đề xuất một số nhóm giải pháp trọng tâm như sau:

Thứ nhất, cải thiện chính sách thu nhập và thưởng phạt minh bạch. Thu nhập là yếu tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc. Do đó, nhà trường cần xây dựng cơ chế tiền lương và thưởng rõ ràng, gắn với hiệu quả công tác giảng dạy và nghiên cứu, đặc biệt đối với giảng viên trẻ và giảng viên có thành tích cao. Minh bạch hóa tiêu chí đánh giá kết quả công việc gắn với chế độ thưởng - phạt, đảm bảo công bằng và tạo động lực phấn đấu rõ ràng. Thiết lập quỹ khen thưởng nghiên cứu khoa học và đổi mới sáng tạo, có tiêu chí đo lường cụ thể, tránh tình trạng chỉ thưởng hình thức hoặc không nhất quán giữa các đơn vị.

Thứ hai, xây dựng văn hóa đồng nghiệp tích cực và hợp tác. Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết thông qua các hoạt động tập thể, chia sẻ chuyên môn, tổ chức hội thảo nội bộ và các sự kiện học thuật thường kỳ. Sự gắn kết giữa các đồng nghiệp sẽ tạo nền tảng tinh thần vững chắc cho đội ngũ giảng viên khi thực hiện nhiệm vụ chuyên môn.

Thứ ba, tăng cường vai trò hỗ trợ và truyền cảm hứng từ cấp trên. Lãnh đạo có ảnh hưởng sâu đến nhận thức, niềm tin và hành vi của giảng viên. Do đó, cần nâng cao kỹ năng quản trị nhân sự và truyền thông nội bộ cho các cấp quản lý (trưởng khoa, trưởng bộ môn). Thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều giữa giảng viên và cấp quản lý; khuyến khích lãnh đạo lắng nghe và phản hồi nhanh chóng các ý kiến đóng góp. Ghi nhận và biểu dương kịp thời thành tích cá nhân, tránh để giảng viên cảm thấy bị xem nhẹ nỗ lực.

Thứ tư, Mở rộng cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Đáp ứng nhu cầu tự hoàn thiện và thăng tiến nghề nghiệp là động lực dài hạn cho giảng viên. Nhà trường cần đầu tư vào chương trình đào tạo chuyên môn, học bổng nghiên cứu, khuyến khích tham gia hội thảo trong và ngoài nước. Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân (IDP -

Individual Development Plan) cho từng giảng viên theo nguyện vọng và tiềm năng chuyên môn.

Thứ năm, tối ưu hóa hành chính, giảm tải cho giảng viên. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý, đơn giản hóa thủ tục hành chính, chuyển giao các nhiệm vụ không cốt lõi cho bộ phận hành chính chuyên trách. Việc này sẽ giúp giảng viên có thêm thời gian tập trung vào công tác giảng dạy và nghiên cứu, đồng thời tăng quyền chủ động học thuật cho giảng viên trong thiết kế chương trình, nội dung giảng dạy và lựa chọn phương pháp đào tạo.

Thứ sáu, cải thiện điều kiện làm việc và môi trường vật chất. Nhà trường có thể thí điểm mô hình làm việc linh hoạt tại các bộ môn lý thuyết, qua đó đánh giá tác động trước khi nhân rộng toàn trường. Cho phép giảng viên chủ động sắp xếp lịch làm việc phù hợp với tính chất công việc và nhu cầu cá nhân. Điều này giúp giảm căng thẳng, tăng hiệu suất và duy trì động lực làm việc dài hạn.

## **4. KẾT LUẬN**

Nghiên cứu đã xác định được sáu nhóm yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Y Dược Buôn Ma Thuột, bao gồm thu nhập, quan hệ đồng nghiệp, sự hỗ trợ từ cấp trên, cơ hội phát triển nghề nghiệp, bản chất công việc và điều kiện làm việc. Trong đó, thu nhập, đồng nghiệp và cấp trên là ba yếu tố có mức độ tác động mạnh nhất theo kết quả phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Kết quả này phù hợp với các lý thuyết kinh điển của Herzberg, Maslow, Deci và Ryan và thực tiễn giáo dục đại học tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khẳng định động lực làm việc của giảng viên không chỉ phụ thuộc vào chính sách đãi ngộ, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo. Những yếu tố như cơ hội phát triển chuyên môn, tính hấp dẫn của công việc, hay điều kiện làm việc dù có tác động thấp hơn nhưng vẫn đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc duy trì sự gắn bó và nâng cao hiệu quả giảng dạy - nghiên cứu.

Trên cơ sở kết quả phân tích, nghiên cứu đã đề xuất một hệ thống giải pháp có tính khả thi nhằm cải thiện động lực làm việc của giảng viên trong bối cảnh đặc thù của một trường đại học ngoài công lập, bao gồm: điều chỉnh chính sách thu nhập, xây dựng văn hóa đồng nghiệp tích cực, tăng cường hỗ trợ từ cấp trên, phát triển cơ hội nghề nghiệp, giảm tải hành chính và nâng cao điều kiện làm việc.

Nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho công tác hoạch định chính sách quản trị nhân sự tại các cơ sở giáo dục đại học ngoài công lập. Tuy nhiên, nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế

như phạm vi khảo sát chỉ giới hạn trong một trường, chưa phản ánh toàn diện đặc thù của các cơ sở giáo dục ngoài công lập khác; đồng thời chưa kiểm định mối quan hệ trung gian hay điều tiết giữa các biến. Trong thời gian tới, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát kết hợp định tính sâu; áp dụng các phương pháp phân tích nâng cao

như SEM (Structural Equation Modeling), hoặc nghiên cứu so sánh giữa các loại hình trường đại học nhằm tăng cường tính khái quát và khả năng ứng dụng của mô hình; lặp lại nghiên cứu theo thời gian, cập nhật mô hình theo bối cảnh riêng (ngoài công lập, khu vực Tây Nguyên).

## WORK MOTIVATION OF LECTURERS AT BUON MA THUOT UNIVERSITY OF MEDICINE AND PHARMACY: STATUS AND DETERMINANTS

Le Mac Huu Tho<sup>1</sup>, Tran Bao Loc<sup>2</sup>, Do Thi Nga<sup>3</sup>

Received Date: 03/8/2025; Revised Date: 03/10/2025; Accepted for Publication: 08/10/2025

### ABSTRACT

This study analyzes the current situation and factors affecting the work motivation of lecturers at Buon Ma Thuot University of Medicine and Pharmacy - a private higher education institution in the Central Highlands of Vietnam. Based on theoretical foundations from Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor theory, Deci and Ryan's Self-Determination Theory, the authors proposed a research model comprising six key factors: income, collegial relationships, leadership support, opportunities for professional development, job characteristics, and working conditions. Data were collected from 224 lecturers using a structured questionnaire with a five-point Likert scale. Analytical methods included reliability testing, exploratory factor analysis (EFA), and multiple linear regression. The results indicate that all six factors have a positive and statistically significant impact on work motivation, with income, peer relationships, and leadership support exerting the strongest effects. Accordingly, the study suggests several practical solutions, including enhancing compensation policies, fostering a collaborative work culture, strengthening managerial support, expanding career development opportunities, and improving working conditions.

**Keywords:** *Work motivation, Influencing factors, University lecturers, Private higher education, Buon Ma Thuot University of Medicine and Pharmacy.*

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allen, D. G., Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Bộ Giáo dục Đào tạo (2020a). Thông tư số 20/2020/TT-BGDĐT Quy định chế độ làm việc của giảng viên cơ sở giáo dục đại học.
- Bộ Giáo dục Đào tạo (2020b). Thông tư số 40/2020/TT-BGDĐT Quy định mã số, tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp, bổ nhiệm và xếp lương đối với viên chức giảng dạy trong các cơ sở giáo dục đại học công lập.
- Bộ GD và ĐT (2023). Báo cáo tổng kết giáo dục đại học năm học 2022–2023. Hà Nội: Vụ Giáo dục Đại học.
- Chính phủ (2018). Nghị định 127/2018/NĐ-CP Quy định trách nhiệm quản lý nhà nước về giáo dục.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-

<sup>1</sup>Buon Ma Thuot University of Medicine and Pharmacy;

<sup>2</sup>Bao Lam 5 Commune, Lam Dong Province;

<sup>3</sup>Department of Economics - Tay Nguyen University;

Corresponding author: Do Thi Nga; Email: dothinga@ttn.edu.vn.



- determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Espejo-Antúnez, L., Corrales-Serrano, M., Zamora-Polo, F., González-Velasco, M., & Cardero-Durán, M. de los Á. (2021). What are university professors' motivations? A realistic approach to self-perception of a group of Spanish university professors belonging to the G-9 group of universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph18157976>
- Hair et al. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson, New Jersey.
- Hà Thành Công, Vũ Đình Khoa, Nguyễn Mạnh Cường, Đỗ Hải Hưng và Ngô Văn Quang (2024). Tác động của dân chủ trong tổ chức và sự cam kết đến giữ chân giảng viên của các trường đại học tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội*, 60(11), 346–354.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hồ Thị Khánh Linh, Nguyễn Ngọc Trân và Lê Thị Loan (2022). Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên trẻ tại Trường Đại học Đồng Tháp. *Journal of Science and Technology*, 227(09), 177–185. <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5583>
- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức.
- Kuchava, M. A. M., & Buchashvili, G. (2016). Staff motivation in private and public higher educational institutions (Case of International Black Sea University, Sokhumi State University and Akaki Tsereteli State University). *Journal of Education and Social Policy*, 3(4), 92–100.
- Lê Mạnh Hùng, Đỗ Anh Đức và Hà Diệu Linh (2021). Động lực làm việc của giảng viên các trường đại học công lập tại Hà Nội. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 294(12), 63–73.
- Lê Thị Huyền và Lê Hữu Châu (2025). Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên đại học ngoài công lập tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số tháng 7/2025.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Nguyễn Cảnh Châu và Lê Thị Hằng (2022). Động lực làm việc của giáo viên trong các trường đại học Việt Nam. *Tạp chí Quản lý và Công nghệ*, 21 (Quý 2/2022), 42–46.
- Nguyễn Đại Lâm và Nguyễn Thị Phương (2022). Tạo động lực làm việc cho cán bộ, giảng viên các trường đại học tư thục. *Tạp chí Kinh doanh và Công nghệ*, 21, 74–81.
- Nguyễn Đức Kim Ngân (2024). Tạo động lực làm việc cho giảng viên trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học. *Tạp chí Quản lý nhà nước*, 337(2/2024), 69–73.
- Nguyễn Đình Thọ (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Lao động Xã hội, TP. Hồ Chí Minh.
- Nguyễn Hữu Thân (2008). *Giáo trình Quản trị nhân sự*. NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
- Nguyen Thi Thu Trang, Do Kim Yen, Nguyen Thi Kim Oanh & Doan Thi Ngoc Thuy (2017). The influence of the quality culture on the work motivation of lecturers at Vietnam National University of Agriculture. *Vietnam Journal of Agricultural Sciences*, 6(4), 2004–2017.
- O'Meara, K. (2008). Motivation for faculty community engagement. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 12(1), 7–26. <https://compact.org/sites/default/files/2022-06/dcollins%2C%2BJournal%2Bmanager%2C%2Bomeara.pdf>
- Quốc hội (2018). Văn bản hợp nhất 42/VBHN-VPQH 2018 Quốc hội ban hành Luật Giáo dục Đại học.
- Stupnisky, R. H., BrckaLorenz, A., & Nelson Laird, T. F. (2019). How does faculty research motivation type relate to success? A test of self-determination theory. *International Journal of Educational Research*, 98, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.08.016>
- Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Watt, H. M. G., & Richardson, P. W. (2020). Motivation of higher education faculty: (how) it matters! *International Journal of Educational Research*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2020.101533>