

# Sự công bằng trong ghi nhận, cơ hội thăng tiến và động lực làm việc của giảng viên

Hoàng Thanh Tùng\*, Nguyễn Thùy Dung\*\*

Ngày nhận: 5/01/2015

Ngày nhận bản sửa: 19/1/2015

Ngày duyệt đăng: 25/01/2015

## Tóm tắt:

*Bài viết trình bày kết quả kiểm định về tác động của sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến đến động lực làm việc của giảng viên. Nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng với đối tượng là giảng viên đang công tác trong các trường đại học công lập và ngoài công lập trên địa bàn Hà Nội. Kết quả nghiên cứu cho thấy cảm nhận của giảng viên về sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến có tác động đến động lực làm việc của họ. Ngoài ra, nghiên cứu còn cho thấy có sự khác nhau về động lực làm việc giữa giảng viên nam và giảng viên nữ, giữa các giảng viên làm việc tại trường công lập và ngoài công lập dưới tác động của các khía cạnh công bằng nói trên.*

**Từ khóa:** ghi nhận, cơ hội thăng tiến, công bằng trong tổ chức, động lực làm việc.

## Justice in recognition, promotion opportunity and motivation of lecturers

### Abstract:

*The paper presents results of testing on the impact of justice in recognition and promotion opportunity on the work motivation of lecturers. The study was carried out by adopting quantitative research on lecturers working in both public and private universities in Hanoi. The study results demonstrate that the lecturers' feelings of justice in recognition and promotion opportunity have a profound effect on their work motivation. In addition, the study also presents the difference in motivation between male teachers and female ones, between teachers of the two types of universities under the impact of the justice aspect mentioned above.*

*Keywords:* recognition, promotion opportunity, justice in organizations, motivation.

## 1. Đặt vấn đề

Chất lượng giáo dục luôn là vấn đề được quan tâm của nhiều quốc gia, trong đó có giáo dục đại học. Giảng viên đại học quyết định rất lớn đến chất lượng đào tạo nói riêng và chất lượng nguồn nhân lực của quốc gia nói chung. Giảng viên có trình độ chuyên môn tốt, có tâm huyết với nghề sẽ có tác động tích cực đến chất lượng đào tạo. Muốn giảng

viên nhiệt tình, tận tụy với nghề thì việc tạo động lực lao động cho họ là rất cần thiết. Một trong những yếu tố có thể tác động đến động lực của giảng viên là sự công bằng trong tổ chức.

Đấu tranh cho sự công bằng luôn là vấn đề được quan tâm trong xã hội Việt Nam. Triết lý “không sợ thiếu, chỉ sợ không công bằng” đã ăn sâu vào tâm thức của mỗi người lao động Việt Nam, trong đó

không ngoại trừ những người làm nghề giáo. Vấn đề công bằng ảnh hưởng lớn đến thái độ và hành vi trong công việc của người lao động (Greenberg, 1993). Có sự công bằng sẽ dẫn đến những hành vi ứng xử tốt của nhân viên đối với tổ chức như sự cam kết, sự hài lòng với công việc hay niềm tin vào các cấp quản lý (Alexander và Ruderman, 1987). Trái lại, những hành vi đối xử bất công, được chỉ ra là sẽ dẫn tới kết quả làm việc thấp, thể hiện qua sự vắng mặt thường xuyên hơn hay số lượng công việc làm ít đi; hoặc có những hành vi vi phạm đạo đức (Skarlicki, Folger, và Tesluk, 1999). Công bằng trong tổ chức có liên quan đến động lực làm việc của người lao động (Adams, 1965).

Các nghiên cứu về động lực làm việc thường xem xét trên góc độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động bằng việc ứng dụng lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow (1954); thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959) hay thuyết kỳ vọng của Vroom (1964). Việc ứng dụng các lý thuyết này giúp các nhà quản lý biết được nhu cầu của người lao động, đưa ra được các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu từ đó thúc đẩy động lực làm việc của họ. Tuy nhiên, các lý thuyết trên chủ yếu được phát triển và kiểm định sự phù hợp trong bối cảnh tổ chức tại các nước phương Tây, còn tại các nước phương Đông, đặc biệt là các nước Đông Nam Á với các đặc thù văn hóa thì các lý thuyết này chưa lý giải và giải quyết được một cách thuyết phục các vấn đề liên quan đến động lực làm việc của người lao động. Trong các tổ chức thuộc khu vực Đông Nam Á, người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng đến nhiều hoạt động trong tổ chức, những vấn đề như sự thiếu công bằng của người lãnh đạo trực tiếp hay những chính sách, quy định và việc thực thi các chính sách, quy định này có công bằng, có thiên vị giữa các cấp quản lý và nhân viên hay không? Và điều này có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của người lao động, trong đó có giảng viên các trường đại học- đối tượng có tri thức cao, hiểu biết và nhạy cảm đối với các vấn đề công bằng?

Lý thuyết công bằng trong tổ chức được đánh giá là phù hợp trong việc nghiên cứu động lực làm việc của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội (Nguyễn Thụy Dung, 2014). Sự công bằng trong ghi nhận và bổ nhiệm được cho là một trong những vấn đề đáng quan tâm trong nhiều trường đại học tại Hà Nội hiện nay. Tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu trên thế giới cũng như tại Việt Nam đề cập đến vấn

đề này.

Mục tiêu của nghiên cứu này là nghiên cứu tác động của sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến đến động lực làm việc của giảng viên, từ đó đề xuất một số khuyến nghị có liên quan đến vấn đề này nhằm nâng cao chất lượng giảng dạy tại các trường đại học hiện nay.

## **2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Cơ sở lý thuyết**

Khái niệm công bằng được hiểu là tất cả những hoạt động thể hiện qua những quyết định quản lý tại nơi làm việc mang tính hợp lý, bình đẳng, rõ ràng, không thiên vị (Greenberg, 1993). Một trong những tác giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề công bằng trong tổ chức là Adams (1965).

Cho đến nay, lý thuyết về sự công bằng trong tổ chức đã được ứng dụng rộng rãi cả trong thực tiễn và nghiên cứu. Mô hình lý thuyết được nghiên cứu và ứng dụng nhiều là mô hình “Nhận thức về sự công bằng”. Mô hình này chỉ ra ba khía cạnh của công bằng trong tổ chức là:

#### *2.1.1. Công bằng trong kết quả*

Sự công bằng trong kết quả cho thấy nhu cầu của con người muốn được đối xử (hoặc nhận thù lao) như nhau trong việc phân phối lợi ích thu được từ kết quả công việc. Người lao động có xu hướng đánh giá những gì họ nhận được từ công việc (lương, thưởng, sự ghi nhận) tương xứng với công sức họ bỏ ra (nỗ lực, kinh nghiệm, kiến thức, sự phù hợp) và sau đó sẽ so sánh tỷ số giữa thành quả đầu ra và các yếu tố đầu vào với người khác. Nếu họ nhận thấy tỷ số đó ngang bằng với một số người khác, trạng thái công bằng sẽ xuất hiện; nếu họ nhận thấy tỷ số đó không công bằng, họ sẽ cảm thấy sự bất hợp lý. Adams (1976) cho rằng có hai trạng thái đối nghịch là: khi người lao động bị đánh giá thấp hơn hay bị đối xử không công bằng so với người khác sẽ xuất hiện trạng thái căng thẳng hay tức giận ở những người này, nhưng nếu họ được đánh giá cao quá mức (không công bằng với những nỗ lực bỏ ra) họ lại có thể có cảm giác mắc lỗi. Rõ ràng sự căng thẳng (cả khi bị đánh giá thấp hay quá cao) đều tạo ra động lực để người lao động làm điều gì đó để sửa chữa hoặc cải thiện tình hình (Adams, 1965). Như vậy có thể nói rằng cảm nhận có sự không công bằng thường thúc đẩy người ta tìm cách hành động để bù đắp mất mát, hoặc để cải thiện tình hình hơn.

#### *2.1.2. Công bằng trong quy trình*

Quy trình ở đây đề cập đến các nguyên tắc, trình tự, phương pháp tiến hành công việc. Công bằng trong quy trình đề cập đến việc thực hiện công khai, minh bạch, rõ ràng, khách quan, không thiên vị và phù hợp với những tiêu chuẩn đạo đức xã hội trong việc thực hiện một quy trình công việc (ví dụ quy trình đánh giá kết quả công việc, quy trình bổ nhiệm, trả lương...).

Người ta quan tâm tới quy trình vì tin rằng quy trình công bằng sẽ mang lại lợi ích công bằng, sẽ cho phép họ tham gia đóng góp ý tưởng, giúp họ thỏa mãn được nhu cầu tâm lý, được thể hiện mình và cảm thấy được đối xử công bằng hơn. Do vậy, quy trình công bằng có liên quan đến cảm nhận công bằng, từ đó ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của người lao động.

Theo nhiều nhà nghiên cứu, việc người lao động được trả lương và các khoản lợi ích khác bao nhiêu không quan trọng mà quan trọng hơn là họ được trả như thế nào. Chính vì vậy, công bằng trong quy trình là một trong những vấn đề được nghiên cứu nhiều. Hai yếu tố quan trọng của sự công bằng trong quy trình là việc kiểm soát và giải thích quy trình. Sự kiểm soát quy trình (process control) là cơ hội để người lao động có thể bày tỏ quan điểm về kết quả mà mình mong đợi với người ra quyết định. Giải thích quy trình (explanations) là những lý do rõ ràng mà nhà quản lý đưa ra liên quan đến kết quả mà người lao động nhận được. Do vậy, để nhân viên nhìn nhận quy trình là công bằng, hợp lý, họ cần có cảm giác mình có thể có chút kiểm soát với những kết quả và họ được lý giải đầy đủ vì sao kết quả đó xảy ra. Điều quan trọng là người quản lý cần phải thống nhất, nhất quán (với mọi người và mọi thời điểm), không thiên vị, đưa ra quyết định dựa trên các thông tin chính xác và mở lòng với mọi yêu cầu, đề nghị (Leventhal, 1980).

Như vậy, có thể nói rằng, công bằng trong quy trình là: (1) quy trình cho phép người lao động có tiếng nói và được tham gia đóng góp vào quy trình đó; (2) quy trình có giải thích lý do, cung cấp đầy đủ thông tin tới những người có liên quan; (3) quy trình thể hiện sự tôn trọng đối với những người có liên quan.

### 2.1.3. Công bằng trong đối xử

Một vấn đề khác khi nghiên cứu về sự công bằng trong tổ chức là sự công bằng trong giao tiếp, ứng xử của nhà quản lý đối với người lao động. Khi cảm thấy bị đối xử bất hợp lý, bất bình đẳng, người lao

động sẽ có hành động trả đũa như nói xấu người quản lý (Skarlicki và Folger, 1997). Người lao động thường sẽ kết nối việc công bằng hay không công bằng qua cách giao tiếp, ứng xử mà họ nhận từ người quản lý lúc đầu với sự truyền tải của các thông tin và quyết định sau đó của người quản lý (Cropanzano và các cộng sự, 2002).

Mô hình “nhận thức về sự công bằng” được ứng dụng nhiều trong các nghiên cứu về các vấn đề thuộc phạm vi tổ chức như việc chi trả lương, ghi nhận, bổ nhiệm (Folger và Konovsky, 1989; Colquitt, Greenberg và Zapata-Phelan, 2005). Nhận thức về sự công bằng được chỉ ra trong các nghiên cứu có ảnh hưởng đến hành vi, thái độ (một trong những biểu hiện của động lực làm việc) như đã phân tích ở trên.

### 2.1.4. Động lực làm việc của người lao động

Theo Stee và Porter (1983), động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức, là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc. Mitchell và các cộng sự (1997) cũng cho rằng động lực là quá trình cho thấy sức mạnh, sự kiên định và sự bền bỉ trong nỗ lực cá nhân nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu.

Iñedo (2003) đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình rằng một người lao động có động lực làm việc có thể dễ dàng thấy rõ sự nhiệt tình, sự cống hiến và sự tập trung vào công việc của họ nhằm đóng góp cho mục đích và mục tiêu chung của tổ chức. Do vậy, động lực có liên quan đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Và đây là chủ đề được rất nhiều tác giả đề cập.

### 2.1.5. Sự công bằng trong ghi nhận và động lực làm việc

Sự công bằng trong ghi nhận được hiểu là việc tổ chức đánh giá đúng, khách quan, nhất quán, xứng đáng; quy trình ghi nhận được giải thích rõ ràng về các tiêu chí và phù hợp với chuẩn mực đạo đức của xã hội với những đóng góp của giảng viên trong công việc thể hiện bằng các hình thức khen thưởng, bình bầu các danh hiệu thi đua và các hình thức phi tài chính khác như thưởng những ngày nghỉ, bữa trưa miễn phí...

Ali và Ahmad (2009) đã cho thấy tác động của sự ghi nhận của tổ chức đến động lực làm việc của người lao động. Zaidi và Abbas (2011) trong nghiên cứu của mình cũng cho thấy sự ghi nhận *xứng đáng*

bằng các hình thức phi tài chính có tác động một cách đáng kể đến động lực làm việc của người lao động thuộc đối tượng nghiên cứu.

*H1: Sự công bằng trong ghi nhận có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của giảng viên.*

**2.1.6. Sự công bằng về cơ hội thăng tiến và động lực làm việc**

Cơ hội thăng tiến là những cơ hội được tiến bộ về chuyên môn, cấp bậc, địa vị trong nghề nghiệp của mỗi người lao động. Trong nghiên cứu này, sự công bằng về cơ hội thăng tiến được hiểu là cơ hội được bổ nhiệm vào các vị trí là như nhau đối với các giảng viên có năng lực tương đương; việc bổ nhiệm dựa trên năng lực; quy trình bổ nhiệm công khai, minh bạch dựa trên những thông tin chính xác và phù hợp với chuẩn mực đạo đức của xã hội.

Sharma và các cộng sự (2010) đã chỉ ra rằng cơ hội được học tập, phát triển chuyên môn, cơ hội có được địa vị trong nghề nghiệp là nhân tố tác động mạnh đến động lực làm việc của giảng viên. George và Sabapathy (2011) cũng đã chỉ rõ mối liên hệ giữa động lực làm việc của giảng viên và cơ hội thăng tiến trong công việc. Cảm nhận về sự không công bằng trong vấn đề bổ nhiệm đã gây ảnh hưởng đáng kể đến hành vi, thái độ (một trong những biểu hiện về động lực làm việc) của giảng viên các trường đại học tại Hà Nội (Nguyen Thuy Dung, 2014).

*H2: Sự công bằng về cơ hội thăng tiến có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của giảng viên.*

## **2.2. Phương pháp nghiên cứu**

### **2.2.1. Thiết kế nghiên cứu**

Nghiên cứu được thực hiện qua quy trình ba bước:

Bước 1: Tổng quan các công trình nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam có liên quan đến đề tài, từ đó hình thành sơ bộ mô hình nghiên cứu dự kiến, bảng hỏi và các thang đo. Sau đó, nhóm tác giả thực hiện nghiên cứu định tính nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu chính thức, tham khảo ý kiến của một số giảng viên về câu từ và ngữ nghĩa trong bảng câu hỏi dự kiến.

Bước 2: Nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm đánh giá ban đầu độ tin cậy của các thang đo và thực hiện một số điều chỉnh cho bảng hỏi trước khi khảo sát trên diện rộng.

Bước 3: Nghiên cứu định lượng chính thức thực

hiện khảo sát với 500 giảng viên tại các trường đại học trên địa bàn Hà Nội. Dữ liệu thu thập được dùng để đánh giá lại thang đo, phân tích nhân tố, phân tích hồi quy bằng phần mềm SPSS phiên bản 20.0 nhằm tìm câu trả lời về tác động của sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến đến động lực làm việc của giảng viên.

### **2.2.2. Phương pháp chọn mẫu**

Việc nghiên cứu định tính được thực hiện bằng cách phỏng vấn sâu 6 giảng viên của 6 trường đại học (bốn trường đại học công lập thuộc khối kinh tế, kỹ thuật, xã hội và nông nghiệp; hai trường ngoài công lập thuộc khối kinh tế, quản trị kinh doanh và kỹ thuật). Các trường công lập đều có tuổi đời trên 50 năm, đào tạo đa ngành nghề. Các giảng viên được phỏng vấn đều thuộc khối ngành chủ lực của trường. Các trường ngoài công lập là các trường có tuổi đời trên 20 năm và được đánh giá nằm trong top đầu trong các trường ngoài công lập tại Hà Nội.

Về nghiên cứu định lượng, do gặp khó khăn trong việc tiếp cận và có được danh sách đầy đủ của đối tượng khảo sát nên nhóm nghiên cứu đã kết hợp phương pháp lấy mẫu thuận tiện và phương pháp “quả bóng tuyết” (snowball - phương pháp tìm đối tượng tiếp theo dựa trên gợi ý hoặc giới thiệu của đối tượng vừa phỏng vấn) nhằm đảm bảo đủ qui mô mẫu theo yêu cầu.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với 50 giảng viên theo hình thức hỏi trực tiếp và online tại 3 trường đại học. Kết quả nghiên cứu này được dùng để đánh giá độ tin cậy của các thang đo, từ đó điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp trước khi điều tra diện rộng.

Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với 500 giảng viên là giảng viên cơ hữu hiện đang công tác tại hơn 30 trường đại học trên địa bàn Hà Nội. Nhóm tác giả đã phân chia tổng thể thành các nhóm theo đặc điểm về giới tính, loại hình trường. Trong mỗi trường, tác giả gửi xin ý kiến của 20-30 giảng viên. Từ một số giảng viên đã tham gia khảo sát, tác giả nhờ mối quan hệ của họ tại các trường khác để thu thập thêm phiếu nhằm đảm bảo đủ số lượng theo yêu cầu. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu còn thu thập phiếu online thông qua địa chỉ email của các giảng viên và mối quan hệ của họ tại hơn 20 trường đại học. Số địa chỉ e-mail của các giảng viên mà nhóm tác giả thu thập được là khoảng 2000 địa chỉ. Việc lấy phiếu trực tiếp và online đảm bảo số phiếu phổ rộng về số lượng giảng viên theo

loại hình trường và các đặc điểm về giới tính. Do tỷ lệ phản hồi phiếu online khá thấp, nhóm nghiên cứu phải gửi email và điện thoại nhắc nhở một số lần, đồng thời mở rộng số trường khảo sát để đảm bảo tỷ lệ phiếu phản hồi đạt yêu cầu.

Thời gian hoàn thành việc thu thập phiếu theo yêu cầu là hơn 3 tháng (từ tháng 6 đến tháng 9 năm 2014). Số lượng phiếu thu về có thể dùng được là 395/500 phiếu (đạt 79%), trong đó phiếu trực tiếp là 172 phiếu (chiếm 43,5%), phiếu online là 223 phiếu (chiếm 56,5%); giảng viên nữ tham gia khảo sát là 264 (chiếm 62,3%); giảng viên nam là 147 (chiếm 37,7%); có 95 giảng viên thuộc 5 trường đại học ngoài công lập tham gia khảo sát.

### 2.2.3. Xây dựng bảng hỏi và các thang đo

Bảng hỏi chính thức ngoài phần thông tin chung có 20 biến quan sát về động lực làm việc của giảng viên, cảm nhận về sự công bằng trong ghi nhận và về cơ hội thăng tiến. Số lượng các biến quan sát được phân bổ như trong bảng 1.

Thang đo cho biến “*động lực làm việc của giảng viên*” là các câu hỏi về mức độ thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc nhằm thực hiện công việc đáp ứng mục tiêu của tổ chức. Các câu hỏi này được sử dụng có điều chỉnh trong nghiên cứu do Stee & Porter (1983) đề xuất. Các câu hỏi này cũng được các tác giả Mitchell và các cộng sự (1997); Wright (2004) sử dụng trong nghiên cứu của mình.

Nhóm tác giả sử dụng có điều chỉnh thang đo được đề xuất bởi Colquitt (2001) để đo lường cảm nhận của giảng viên về sự công bằng trong kết quả ghi nhận và cơ hội thăng tiến. Đó là các câu hỏi nhằm đánh giá mức độ ghi nhận có xứng đáng; đúng người, đúng việc? việc bổ nhiệm có dựa trên năng lực? cơ hội bổ nhiệm như thế nào? mức độ phù hợp

với chuẩn mực đạo đức của xã hội ra sao? Các thang đo này cũng được các tác giả Whisenat và Smuker (2009); Iqbal (2013) sử dụng trong nghiên cứu của mình.

Thang đo để đánh giá mức độ cảm nhận về sự công bằng trong quy trình ghi nhận và cơ hội thăng tiến được sử dụng có điều chỉnh từ các thang đo được đề xuất bởi Moorman và Niehoff (1993). Đó là các câu hỏi về quy trình ghi nhận thành tích và cơ hội thăng tiến có khách quan, nhất quán? mức độ công khai, minh bạch của các quy trình ra quyết định này như thế nào? giảng viên được tham gia và được giải thích rõ ràng về các quy trình này ra sao? Các tác giả Malik (2011); Ibrahim và Perez (2014) cũng đã sử dụng các thang đo này trong nghiên cứu của mình.

Tất cả các biến quan sát đều sử dụng thang đo Likert 5 bậc với lựa chọn số 1 là “hoàn toàn không đồng ý” với phát biểu và lựa chọn số 5 là “hoàn toàn đồng ý” với phát biểu.

### 2.2.4. Quy trình phân tích và xử lý số liệu

Sau khi thu thập đủ số phiếu theo yêu cầu, nhóm nghiên cứu đã tiến hành làm sạch phiếu, nhập phiếu vào phần mềm, kiểm định độ tin cậy của các thang đo và tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả kiểm định độ tin cậy bằng hệ số Cronbach’Anpha cho thấy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy (Bảng 1). Kết quả phân tích cho thấy hệ số KMO lớn (0.942) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố. Với eigenvalue lớn hơn 1, có 3 nhân tố được rút ra như mong đợi, giải thích được 72,7% biến thiên của dữ liệu. Hệ số tải nhân tố cho thấy các thang đo có độ kết dính cao trong việc giải thích cho các nhân tố. Kết quả khảo sát không tìm thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến.

## 3. Kết quả và thảo luận

**Bảng 1: Kết quả phân tích nhân tố của các biến trong mô hình**

	Sự công bằng về cơ hội thăng tiến	Sự công bằng trong ghi nhận	Động lực làm việc
Số biến quan sát	7	7	6
Phương sai trích	48.282	16.100	8.315
Eigenvalue	9.656	3.220	1.663
Cronbach’Alpha	0.948	0.939	0.899

N= 395, Phương pháp rút trích: Principal components; Phương pháp xoay nhân tố: Varimax with Kaiser Normalization

(Tổng hợp từ nghiên cứu của nhóm tác giả)

**Bảng 2: Trung bình, độ lệch chuẩn và hệ số tương quan của các biến trong mô hình**

	Trung bình	Độ lệch chuẩn	1	2	3
1. Động lực làm việc	3.9511	.62382	1		
2. Sự công bằng trong ghi nhận	3.3751	.66883	.285**	1	
3. Sự công bằng về cơ hội thăng tiến	3.3692	.72478	.339**	.693**	1

\*\*p&lt; 0.01

(Tổng hợp từ nghiên cứu của nhóm tác giả)

**Bảng 3: Kết quả phân tích hồi quy các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên**

Biến	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Giới tính	-.091 <sup>+</sup>	-.109**	-.105*
Loại hình trường	.089 <sup>+</sup>	.116**	.115*
Sự công bằng trong ghi nhận	.292***		.088
Sự công bằng về cơ hội thăng tiến		.360***	.299***
$R^2$ hiệu chỉnh	.089	.131	.133
F	13.821***	20.780***	16.069***

N=395, <sup>+</sup>p< 0.1, \*p=< 0.05, \*\*p=< 0.01, \*\*\*p=< 0.001

(Tổng hợp từ nghiên cứu của nhóm tác giả)

Kết quả phân tích tương quan tại bảng 2 cho thấy: hệ số tương quan (r) đều có giá trị >0 thể hiện các biến có quan hệ thuận chiều với nhau. Bảng 3 cho thấy kết quả phân tích hồi quy của từng biến độc lập trong mô hình cùng với biến kiểm soát (mô hình 1 và 2). Mô hình 3 là kết quả phân tích hồi quy đồng

thời hai biến độc lập và các biến kiểm soát trong mô hình.

Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh và kiểm định F với mức ý nghĩa (p=< 0.001) cho thấy các mô hình đều phù hợp với tập dữ liệu. Hệ số hồi quy chuẩn hóa ( $\beta$ ) cho biết ảnh hưởng “thuần” của từng biến độc lập đến

**Bảng 4: Thống kê mô tả đánh giá sự công bằng về cơ hội thăng tiến**

	N		Trung bình	Độ lệch chuẩn
	Số lượng	Khuyết		
Việc bổ nhiệm cán bộ tại trường tôi vì mục tiêu chung của nhà trường	392	3	3.51	.774
Cơ hội được bổ nhiệm tại trường tôi là như nhau đối với những người có năng lực tương đương	394	1	3.24	.870
Việc bổ nhiệm cán bộ tại trường tôi dựa trên năng lực, không dựa trên thâm niên hay quan hệ	394	1	3.21	.923
Quy trình bổ nhiệm cán bộ trong trường diễn ra công khai, minh bạch	395	0	3.39	.840
Quy trình bổ nhiệm cán bộ tại trường tôi dựa trên những thông tin chính xác	392	3	3.38	.803
Quy trình bổ nhiệm cán bộ tại trường tôi là phù hợp với chuẩn mực đạo đức	393	2	3.46	.785
Nhìn chung, quy trình bổ nhiệm cán bộ tại trường tôi là công bằng	393	2	3.40	.805

(Tổng hợp từ nghiên cứu của nhóm tác giả)

**Bảng 5: Thống kê mô tả đánh giá sự công bằng trong ghi nhận**

	N		Trung bình	Độ lệch chuẩn
	Số lượng	Khuyết		
Tôi và các đồng nghiệp được ghi nhận xứng đáng đối với những đóng góp của mình trong CV	395	0	3.27	.812
Việc ghi nhận thành tích ở trường tôi là đúng người, đúng việc	395	0	3.35	.760
Quy trình ghi nhận thành tích trong trường tôi là khách quan	393	2	3.32	.798
Quy trình ghi nhận thành tích trong trường tôi là nhất quán đối với tất cả mọi người	392	3	3.33	.805
Cán bộ- giảng viên được giải thích một cách rõ ràng về những tiêu chí ghi nhận thành tích	393	2	3.44	.774
Quy trình đánh giá, ghi nhận thành tích của cán bộ, giảng viên trong trường tôi là phù hợp với chuẩn mực đạo đức	395	0	3.51	.765
Nhìn chung, việc ghi nhận thành tích tại trường tôi là công bằng	395	0	3.40	.759

(Tổng hợp từ nghiên cứu của nhóm tác giả)

biến phụ thuộc.

Từ kết quả phân tích trên cho thấy sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của giảng viên. Giả thuyết H2 được ủng hộ hoàn toàn, giả thuyết H1 được ủng hộ một phần.

Động lực làm việc của giảng viên có sự khác nhau về giới tính và loại hình trường. Điều này là đúng với tổng thể qua kết quả kiểm định Independent-Sample Ttest. Giảng viên nam trong cả hai khối trường đại học công lập và ngoài công lập có động lực làm việc thấp hơn so với các giảng viên nữ. Giảng viên các trường công lập nhìn chung có động lực cao hơn so với các trường ngoài công lập.

Kết quả cũng cho thấy giảng viên đánh giá thấp về các khía cạnh có liên quan đến cơ hội thăng tiến: việc bổ nhiệm cán bộ không dựa trên năng lực mà dựa trên thâm niên hay quan hệ, cơ hội bổ nhiệm không công bằng giữa những người có năng lực tương đương; mức độ công khai, minh bạch trong quy trình bổ nhiệm còn hạn chế; các quyết định bổ nhiệm chưa dựa trên các thông tin chính xác... (bảng 4).

Về sự công bằng trong ghi nhận, giảng viên nhận định rằng họ và các đồng nghiệp chưa được ghi nhận xứng đáng đối với những đóng góp của mình trong công việc; việc ghi nhận thành tích chưa thật sự nhất quán, khách quan, đúng người, đúng việc (bảng 5).

Kết quả này cũng đồng nhất với phát hiện của Quỹ giáo dục của Việt Nam-VEF (2014, trang 14):

*"...Hiện tại, việc tăng lương hay nâng bậc không dựa vào thành tích giảng dạy mà dựa trên thâm niên công tác và số bài báo được đăng trên tạp chí khoa học quốc tế và cả những yếu tố khác mà chính các giảng viên cũng không nắm hết..."*

#### 4. Kết luận và một số khuyến nghị

Qua kết quả phân tích trên đây có thể nói rằng sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến có tác động một cách đáng kể tới động lực làm việc của giảng viên. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các chính sách ghi nhận và cơ hội thăng tiến hiện nay tại nhiều trường đại học trên địa bàn Hà Nội đã không tạo được sự khích lệ trong công việc cho giảng viên theo đúng mục tiêu của nó.

Cảm nhận của giảng viên về công tác ghi nhận thành tích và tạo cơ hội thăng tiến cho giảng viên tại nhiều trường đại học trên địa bàn Hà Nội cho thấy mức độ thiếu công bằng, nhất quán và khách quan trong các hoạt động này. Giảng viên nam đánh giá thấp hơn về các công tác này so với giảng viên nữ. Do đó, động lực làm việc của họ cũng thấp hơn so với các giảng viên nữ. Điều này cho thấy giảng viên nam có nhu cầu cao hơn về ghi nhận và cơ hội thăng tiến so với nữ đồng nghiệp của họ.

Từ kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả cho rằng các nhà quản lý tại các trường đại học và các cơ quan chủ quản cần rà soát một cách nghiêm túc, phân tích tác động của các chính sách hiện nay có liên quan đến giảng viên như quy trình đánh giá kết quả làm việc, quy chế thi đua khen thưởng, quy chế bổ nhiệm cán bộ... tại hai khối trường, đặc biệt là

khối trường đại học ngoài công lập. Việc ghi nhận và bổ nhiệm cán bộ cần dựa trên năng lực và những đóng góp chuyên môn của họ trong công việc. Việc ghi nhận thành tích cần kịp thời, khách quan và xứng đáng thay vì một năm mới đánh giá kết quả làm việc một lần và hình thức ghi nhận cũng không tạo được sự khích lệ như hiện nay.

Kết quả nghiên cứu trên mới chỉ cho thấy cảm nhận của giảng viên về sự công bằng trong ghi nhận

và cơ hội thăng tiến ở cấp độ tổ chức. Thực tế cho thấy, rất nhiều giảng viên cho rằng sự ghi nhận của sinh viên về năng lực chuyên môn và hơn thế nữa là cơ hội thăng tiến về nghề nghiệp, phát triển chuyên môn mới là cái họ quan tâm. Đây là một trong những định hướng nghiên cứu tiếp theo của nhóm tác giả nhằm đánh giá chính xác và toàn diện hơn tác động của sự công bằng trong ghi nhận và cơ hội thăng tiến đến động lực làm việc của giảng viên. □

### Tài liệu tham khảo

- Adams, J.S (1965), 'Inequity in Social Exchanges in L.Berkowitz (ed.)', *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, trang 267-299.
- Alexander, S. và Ruderman, M. (1987), 'The role of procedural and distributive justice in organizational behavior', *Social Justice Research*, số 1, trang 177-198.
- Ali, R. và Ahmad, M.S. (2009), 'The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee's Motivation and Satisfaction: An Empirical Study', *International Review of Business Research Papers*, số 4, tập 5, trang 270-279.
- Colquitt, J.A (2001), 'On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, số 86, trang 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. và Zapata-Phelan, C. P. (2005), *What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Prehar, C.A. và Chen, P.Y. (2002), 'Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice', *Group & Organization Management*, số 27, trang 324-352.
- Greenberg, J. (1993), 'The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace', *Approaching fairness in human resource management*, trang 79-103.
- George, L. và Sabapathy, T. (2011), 'Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment', *Canadian Social Science*, số 1, tập 7, trang 90-99.
- Herzberg, F., Mausned và Snyderman, B.B. (1959), *The motivation of Work*, 2nd ed., John Wiley and Sound New York, New York.
- Iqbal, K. (2013), 'Determinants of Organizational Justice and its impact on Job Satisfaction. A Pakistan Base Survey', *International Review of Management and Business Research*, số 1, tập 2, trang 48-56.
- Ibrahim, M.E. và Perez, A.O (2014), 'Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees Commitment: Evidence from the UAE', *International Journal of Business and Management*, số 9, tập 2, trang 45-59.
- Ifinedo, P. (2003), "Employee Motivation and Job Satisfaction in Finnish Organizations: A Study of Employees in the Oulu Region, Finland", Master of Business Administration Thesis, University of London.
- Malik, M.E. và Naeem, B. (2011), 'Role of Perceived Organizational Justice in Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutions of Pakistan', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*; số 8, tập 3, trang 662-673.
- Moorman, R.H. và Niehoff, B. P. (1993), 'Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior', *Academy Of Management Journal*, số 3, tập 36, trang 527-556.



- Maslow, A. (1954), 'Motivation and Persionality', *Harper and Row*, New York.
- Mitchell, T.R., Terrence R., Cummings, L.L. và Staw, B.M. (1997), 'Matching motivation strategies with organiza-tional contexts. In Research in organizational behavior', *Greenwich, CT: JAI Press*, số 19, trang 57-149.
- Leventhal, G.S. (1980), 'What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K.Gergen, M.Greenberg & R.Willis (Eds.)', *Social exchange: Advances in theory and research*, Plenum Press, New York, trang 27-55.
- Shah, M.J, Rehman, M.U, Akhtar, G., Zafar, H. và Riaz, A. (2012), 'Job satisfaction and Motivation of Teachers of Public Education Institutions', *International Journal of Business and Social Science*, số 8, tập 3, trang 271-281.
- Stee, R.M. và Porter, L.W. (1983), 'Motivation: New directions for theory and research', *Academy of Management Review*, số 1, tập 17, trang 80-88.
- Skarlicki, D.P. và Folger, R. (1997), 'Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Inter-actional Justice', *Journal of Applied Psychology*, số 3, tập 82, trang 434-443.
- Sharma, R.D. và Jyoti, Jeevan (2010), 'Job satisfaction of university teachers: an empirical study', *Journal of Services Research*, số 2, tập 9, trang 51-80.
- Zaidi, F.B. và Abbas, Z. (2011), 'A study on the impact of rewads on employee motivation in the telecommunication sector of Pakistan', *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, số 3, tập 3, trang 978-998.
- Wright, B.E. (2004), 'The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories', *Journal of Public Administration Research and Theory*, số 1, tập 14, trang 59-78.
- Whisenat, W. và Smuker, M. (2009), 'Organization justice and satisfaction coaching', *Public Organization Review*, số 9, trang 157-167.
- Vroom, V.H. (1964), 'Work Motivation', Wiley, New York.
- Nguyen Thuy Dung (2014), 'Organizational equity theory and its application in Vietnamese education system', *Inno-vation, competitiveness and international economic cooperation*, the 12<sup>th</sup> IFEAMA International Conference Proceeding, National Economics University Publishing House, trang 256-268.

### **Thông tin tác giả:**

**\*Hoàng Thanh Tùng**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Giảng viên trường Đại học Lao động-Xã hội.

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh tế và Quản lý, đào tạo và phát triển nhân lực, năng lực, định hướng nghề nghiệp và tạo động lực....

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng: *Tạp chí Công thương (Bộ Công thương), Tạp chí Doanh nghiệp và Thương mại.*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [hoangthanhtung15@gmail.com](mailto:hoangthanhtung15@gmail.com)

**\*\*Nguyễn Thùy Dung**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Giảng viên trường Đại học Lao động-Xã hội.

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Khoa học quản lý, động lực làm việc, động lực học tập, quản trị tri thức, công bằng trong tổ chức.

- Một số tạp chí tiêu biểu mà tác giả đã từng đăng: *Tạp chí Kinh tế và phát triển, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế.*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: [dung\\_dhld@yahoo.com](mailto:dung_dhld@yahoo.com)