CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ VÀ SỰ GẮN KẾT CỦA GIẢNG VIÊN VỚI TỔ CHỨC: BẰNG CHỨNG TỪ CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC THUỘC BỘ NỘI VỤ

TS. Đinh Thị Trâm[1]

Nghiên cứu này phân tích ảnh hưởng của chính sách nhân sự đến sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức của cán bộ, giảng viên tại các trường đại học thuộc Bộ Nội vụ, Việt Nam. Dựa trên nền tảng thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu xem xét bốn cấu phần chính sách nhân sự gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu quả công việc, đãi ngộ và khen thưởng. Dữ liệu được thu thập từ 385 phiếu khảo sát hợp lệ và được xử lý thông qua kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy cả bốn cấu phần chính sách nhân sự đều tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc; trong đó, đào tạo và phát triển có ảnh hưởng mạnh nhất, còn đãi ngộ và khen thưởng có ảnh hưởng thấp nhất. Sự hài lòng trong công việc tiếp tục tác động tích cực đến cam kết của tổ chức và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa chính sách nhân sự và cam kết của cán bộ, giảng viên. Từ kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số hàm ý nhằm hoàn thiện chính sách nhân sự, nâng cao sự hài lòng và tăng cường cam kết tổ chức trong các trường đại học công lập.

• Từ khóa: *Chính sách nhân sự, Sự hài lòng; Công việc, Cam kết của tổ chức, Giảng viên, Bộ Nội vụ.*

This study analyzes the impact of human resource policies on job satisfaction and organizational commitment among faculty and staff at universities under the Ministry of Interior in Vietnam. Based on the social exchange theory, the study examines four main components of human resource policy: recruitment, training and development, performance evaluation, and compensation and rewards. Data was collected from 385 valid survey responses and processed through scale reliability testing, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and a linear structural model. The results show that all four components of human resource policy positively impact job satisfaction; among them, training and development has the strongest impact, while compensation and rewards have the weakest impact. Job satisfaction continues to positively impact organizational commitment and plays a mediating role in the relationship between human resource policy and faculty commitment. Based on the research results, this paper proposes several implications for improving human resource policies, enhancing satisfaction, and strengthening organizational commitment in public universities.

• *Key words: Human resource policy, Job satisfaction, Organizational commitment, Faculty, Ministry of Home Affairs.*

Ngày nhận bài: 03/7/2026
Ngày gửi phản biện: 09/7/2026
Ngày duyệt đăng: 15/7/2026

1. GIỚI THIỆU

Trong nền kinh tế tri thức, giáo dục đại học giữ vai trò quan trọng trong đào tạo nguồn nhân lực, sản xuất tri thức và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Chất lượng và năng lực cạnh tranh của các trường đại học phụ thuộc đáng kể vào đội ngũ giảng viên, nhà nghiên cứu – những người trực tiếp thực hiện hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học và đóng góp vào uy tín học thuật của nhà trường (Altbach và cộng sự, 2019). Vì vậy, chính sách nhân sự có ý nghĩa quan trọng trong thu hút, phát triển và duy trì đội ngũ có năng lực.

Theo tiếp cận quản trị nguồn nhân lực chiến lược, chính sách nhân sự là hệ thống các thực hành nhằm thu hút, phát triển, đánh giá, đãi ngộ và duy trì người lao động, qua đó hỗ trợ mục tiêu của tổ chức (Wright và cộng sự, 2003; Guest, 2011). Trong trường đại học công lập, chính sách nhân sự có những đặc thù do chịu sự chi phối của quy định quản lý nhà nước, cơ chế tự chủ, nguồn lực tài chính và yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu.

Trong hành vi tổ chức, sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức là những kết quả quan trọng phản ánh thái độ của người lao động. Sự hài lòng thể hiện đánh giá tích cực của cá nhân đối với công việc và môi trường làm việc (Spector, 1997), trong khi cam kết phản ánh sự gắn bó, đồng thuận với các giá trị của tổ chức và mong muốn tiếp tục là thành viên (Allen và Meyer, 1990). Đối với giảng viên, cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự công bằng trong đánh giá, điều kiện nghiên cứu, sự ghi nhận và đãi ngộ có thể ảnh hưởng đáng kể đến hai trạng thái này.

Theo thuyết trao đổi xã hội, quan hệ giữa người lao động và tổ chức được hình thành trên nguyên tắc có đi có lại (Blau, 1964). Khi người lao động nhận thấy tổ chức quan tâm, đầu tư và đối xử công bằng thông qua chính sách nhân sự phù hợp, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực, sự hài lòng và cam kết cao hơn.

Mặc dù mối quan hệ giữa thực hành nhân sự, sự hài lòng và cam kết đã được nghiên cứu rộng rãi, bằng chứng trong các trường đại học công lập tại

[1] *Trường Đại học Lao động - Xã hội; email: tramdt@ulsa.edu.vn*

Việt Nam còn hạn chế. Đây là môi trường có những khác biệt so với doanh nghiệp tư nhân do đặc điểm của đội ngũ viên chức, cơ chế quản lý hành chính, quy định về tiền lương, đãi ngộ và quá trình thực hiện tự chủ đại học.

Các trường đại học thuộc Bộ Nội vụ là bối cảnh đáng quan tâm bởi vừa thực hiện chức năng đào tạo nguồn nhân lực, vừa gắn với yêu cầu phát triển nhân lực phục vụ khu vực công. Trong bối cảnh cải cách quản lý viên chức và tự chủ đại học, các trường phải đồng thời bảo đảm yêu cầu quản lý nhà nước và nâng cao chất lượng hoạt động học thuật. Từ đó, nghiên cứu kiểm định tác động của bốn nhóm chính sách nhân sự gồm tuyển dụng và chọn lọc; đào tạo và phát triển; đánh giá hiệu quả công việc; đãi ngộ và khen thưởng đến sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức của cán bộ, giảng viên.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ GIẢ THUYẾT NGHIÊN CỨU

2.1. Chính sách nhân sự trong trường đại học công lập

Chính sách nhân sự trong trường đại học công lập là hệ thống các quy định và thực hành quản trị nhằm thu hút, phát triển, đánh giá, động viên và duy trì đội ngũ. Do đặc thù hoạt động công lập, các chính sách này vừa phải tuân thủ quy định của Nhà nước, vừa đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ và hiệu quả hoạt động của nhà trường (Postiglione, 2007).

Giảng viên là nguồn lực chiến lược của trường đại học bởi năng lực chuyên môn, kinh nghiệm và uy tín học thuật khó thay thế. Một hệ thống chính sách nhân sự hiệu quả cần chú trọng bốn nhóm: tuyển dụng và chọn lọc nhằm thu hút nhân lực phù hợp; đào tạo và phát triển nhằm nâng cao năng lực; đánh giá hiệu quả công việc nhằm ghi nhận và phản hồi về đóng góp; đãi ngộ và khen thưởng nhằm tạo động lực và duy trì nhân lực (Delery và Doty, 1996; Guest, 2011).

2.2. Sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức

Sự hài lòng trong công việc là trạng thái đánh giá tích cực của người lao động đối với công việc và các điều kiện liên quan (Spector, 1997). Đối với giảng viên, sự hài lòng có thể hình thành từ thu nhập, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển, quyền tự chủ chuyên môn, quan hệ đồng nghiệp và sự công bằng trong đánh giá.

Theo Herzberg (1966), tiền lương, điều kiện làm việc và chính sách quản lý góp phần hạn chế bất mãn, trong khi thành tựu, sự ghi nhận và cơ hội phát triển có khả năng thúc đẩy sự hài lòng. Điều này phù hợp với môi trường đại học, nơi động lực nghề nghiệp không chỉ phụ thuộc vào lợi ích vật chất mà còn gắn với giá trị chuyên môn và phát triển học thuật.

Cam kết của tổ chức phản ánh mối liên hệ tâm lý giữa người lao động và tổ chức, thể hiện qua sự gắn bó, đồng thuận với mục tiêu và mong muốn tiếp tục là thành viên của tổ chức (Allen và Meyer, 1990). Đối với trường đại học, cam kết của giảng viên có ý nghĩa đối với việc thực hiện nhiệm vụ, nghiên cứu khoa học, phát triển chương trình và xây dựng uy tín nhà trường.

2.3. Quan hệ giữa chính sách nhân sự, sự hài lòng và cam kết

Theo thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), người lao động có xu hướng đáp lại những lợi ích và sự hỗ trợ nhận được từ tổ chức. Trong trường đại học, tuyển dụng minh bạch củng cố niềm tin; đào tạo và phát triển thể hiện sự đầu tư; đánh giá công bằng tạo cảm nhận về sự tôn trọng; còn đãi ngộ và khen thưởng góp phần ghi nhận đóng góp. Những yếu tố này được kỳ vọng làm gia tăng sự hài lòng.

Từ đó, nghiên cứu đề xuất:

H1: Chính sách tuyển dụng và chọn lọc tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

H2: Chính sách đào tạo và phát triển tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

H3: Chính sách đánh giá hiệu quả công việc tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

H4: Chính sách đãi ngộ và khen thưởng tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

Sự hài lòng trong công việc được xem là tiền đề quan trọng của cam kết tổ chức. Khi người lao động có đánh giá tích cực về công việc và môi trường làm việc, họ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức (Spector, 1997; Allen và Meyer, 1990). Vì vậy:

H5: Sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến cam kết của tổ chức.

Bên cạnh tác động trực tiếp, chính sách nhân sự có thể ảnh hưởng đến cam kết thông qua sự hài lòng trong công việc. Khi người lao động cảm nhận được tác động tích cực của chính sách trong trải nghiệm nghề nghiệp, họ có xu hướng hình thành sự gắn bó cao hơn. Do đó:

H6: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chính sách nhân sự và cam kết của tổ chức.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu xây dựng mô hình gồm bốn nhóm chính sách nhân sự là biến độc lập, sự hài lòng trong công việc là biến trung gian và cam kết của tổ chức là biến phụ thuộc, qua đó làm rõ tác động của chính sách nhân sự và cơ chế hình thành cam kết của cán bộ, giảng viên đối với nhà trường.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp. Ở giai đoạn định tính, nhóm nghiên cứu phỏng vấn một số nhà quản lý giáo dục, lãnh đạo khoa và giảng viên có kinh nghiệm tại các trường đại học thuộc Bộ Nội vụ. Mục tiêu là rà soát nội dung thang đo, điều chỉnh cách diễn đạt biến quan sát và bảo đảm các phát biểu phù hợp với bối cảnh quản lý viên chức, tự chủ đại học và đặc thù nghề nghiệp của giảng viên khu vực công. Cách làm này cần

thiết vì các thang đo quốc tế nếu dịch nguyên xi có thể tạo ra sự lệch nghĩa trong môi trường hành chính công Việt Nam.

Ở giai đoạn định lượng, nghiên cứu sử dụng bảng hỏi khảo sát đối với cán bộ quản lý học thuật và giảng viên đang công tác tại các trường đại học thuộc Bộ Nội vụ. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện có phân tầng được áp dụng để bảo đảm có sự tham gia của các nhóm khác nhau về thâm niên, học vị, vị trí công tác và đơn vị trực thuộc. Sau khi rà soát, nghiên cứu thu được 385 phiếu hợp lệ để đưa vào phân tích. Quy mô mẫu này đáp ứng yêu cầu của phân tích nhân tố và mô hình cấu trúc tuyến tính.

Các biến trong mô hình được đo lường bằng thang Likert 5 mức. Thang đo chính sách nhân sự được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu về thực hành nhân sự hiệu suất cao của Delery và Doty (1996), Sun và các cộng sự (2007), gồm bốn nhóm: tuyển dụng và chọn lọc, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu quả công việc, đãi ngộ và khen thưởng. Thang đo sự hài lòng trong công việc dựa trên cách tiếp cận của Smith và các cộng sự (1969). Thang đo cam kết của tổ chức dựa trên mô hình của Allen và Meyer (1990), bao quát các khía cạnh tình cảm, duy trì và chuẩn mực.

Quy trình phân tích dữ liệu được thực hiện theo bốn bước. Trước hết, nghiên cứu đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số tin cậy nội tại tổng hợp và hệ số tương quan biến tổng. Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá được sử dụng để kiểm tra cấu trúc nhân tố sơ bộ. Sau đó, phân tích nhân tố khẳng định được triển khai để đánh giá độ phù hợp của mô hình đo lường, độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích bình quân và độ giá trị hội tụ. Cuối cùng, mô hình cấu trúc tuyến tính được sử dụng để kiểm định các giả thuyết tác động trực tiếp và kỹ thuật bootstrap 5.000 mẫu lặp được áp dụng để kiểm định hiệu ứng trung gian.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Kết quả kiểm định độ tin cậy và phân tích nhân tố khám phá cho thấy các thang đo đạt yêu cầu trước khi đưa vào phân tích khẳng định và mô hình cấu trúc. Hệ số tin cậy nội tại tổng hợp của sáu khái niệm dao động từ 0,798 đến 0,892, đều cao hơn ngưỡng 0,700 thường được sử dụng trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,300, chứng tỏ từng biến có đóng góp phù hợp vào cấu trúc đo lường chung. Đồng thời, hệ số tải nhân tố dao động từ 0,705 đến 0,852, vượt ngưỡng 0,500, cho thấy các biến quan sát hội tụ tốt vào nhân tố tương ứng.

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy nội tại tổng hợp và phân tích nhân tố khám phá

Khái niệm nghiên cứu	Số biến quan sát	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số tin cậy nội tại
Tuyển dụng và chọn lọc	4	0,711–0,785	0,534–0,621	0,812
Đào tạo và phát triển	4	0,754–0,835	0,611–0,721	0,854
Đánh giá hiệu quả công việc	4	0,705–0,762	0,512–0,591	0,798
Đãi ngộ và khen thưởng	4	0,745–0,821	0,582–0,693	0,831
Sự hài lòng trong công việc	5	0,765–0,843	0,628–0,744	0,887
Cam kết của tổ chức	5	0,771–0,852	0,635–0,761	0,892

(Nguồn: Kết quả phân tích trên SPSS 26.0, năm 2026)

Nhóm đào tạo và phát triển, sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức có mức tin cậy tương đối cao. Điều này phản ánh sự ổn định trong nhận thức của giảng viên về cơ hội phát triển nghề nghiệp và trạng thái gắn bó với nhà trường. Các biến thuộc nhóm đánh giá hiệu quả công việc có hệ số tin cậy thấp hơn nhưng vẫn đạt chuẩn, cho thấy đây có thể là lĩnh vực có sự khác biệt cảm nhận lớn hơn giữa các cá nhân. Trong môi trường đại học công lập, đánh giá thi đua, giờ chuẩn, nghiên cứu khoa học và đóng góp tập thể vốn là những nội dung rất dễ tạo tranh luận.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định

Sau khi thang đo đạt yêu cầu ở bước phân tích khám phá, nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khẳng định để kiểm định mô hình đo lường. Kết quả tại Bảng 2 cho thấy độ tin cậy tổng hợp của các khái niệm đều lớn hơn 0,800, trong khi phương sai trích bình quân đều vượt 0,500. Như vậy, các cấu trúc đo lường đạt độ giá trị hội tụ, tức là phần lớn biến động của các biến quan sát được giải thích bởi khái niệm tiềm ẩn tương ứng thay vì do sai số đo lường.

Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định và đo lường độ giá trị của mô hình

Khái niệm nghiên cứu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích bình quân
Tuyển dụng và chọn lọc	3,65	0,62	0,815	0,526
Đào tạo và phát triển	3,88	0,58	0,856	0,598
Đánh giá hiệu quả công việc	3,52	0,71	0,802	0,504
Đãi ngộ và khen thưởng	3,12	0,78	0,834	0,558
Sự hài lòng trong công việc	3,72	0,65	0,889	0,616
Cam kết của tổ chức	3,68	0,69	0,894	0,628

(Nguồn: Kết quả phân tích trên SPSS 26.0, năm 2026)

Các chỉ số độ phù hợp tổng thể của mô hình cũng ở mức tốt: Chi-square trên bậc tự do đạt 1,842; CFI đạt 0,948; TLI đạt 0,939; GFI đạt 0,912; RMSEA đạt 0,047. Các giá trị này cho thấy mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu khảo sát. Điều quan trọng là các chỉ số kỹ thuật này đồng thuận với logic lý thuyết: sáu khái niệm trong mô hình có cấu trúc rõ ràng và đủ tin cậy để kiểm định quan hệ nhân quả ở bước tiếp theo.

4.3. Mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định giả thuyết

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc cho thấy năm giả thuyết tác động trực tiếp đều được chấp nhận. Chính sách đào tạo và phát triển có tác động mạnh nhất đến sự hài lòng trong công việc với hệ số chuẩn hóa 0,34 và đạt ý nghĩa $p < 0,001$. Đây là kết quả hợp lý trong bối cảnh giảng viên đại học có nhu cầu cao về học thuật, nghiên cứu và nâng cao trình độ. Với nhóm lao động tri thức, cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng có sức nặng đặc biệt trong việc tạo ra sự hài lòng.

Chính sách đánh giá hiệu quả công việc có tác động đứng thứ hai với hệ số 0,21. Kết quả này cho thấy giảng viên quan tâm mạnh đến sự công bằng và minh bạch trong đánh giá. Một hệ thống đánh giá rõ tiêu chí, có phản hồi hai chiều và ghi nhận đúng đóng góp sẽ tạo cảm giác được tôn trọng. Ngược lại, đánh giá mơ hồ hoặc cào bằng có thể làm giảm động lực của người làm tốt. Trong môi trường đại học, sự công bằng trong đánh giá không chỉ là vấn đề hành chính; nó là nền móng của niềm tin tổ chức.

Chính sách tuyển dụng và chọn lọc có tác động tích cực đến sự hài lòng với hệ số 0,18. Chính sách đãi ngộ và khen thưởng có hệ số thấp nhất, đạt 0,12 nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Kết quả này không có nghĩa là đãi ngộ không quan trọng; điểm trung bình của chính sách đãi ngộ chỉ đạt 3,12, thấp nhất trong các cấu phần, cho thấy đây vẫn là điểm nghẽn đáng bàn. Tuy nhiên, trong bối cảnh trường đại học công lập, khung lương và chế độ tài chính còn bị ràng buộc, nên tác động của đãi ngộ đến sự hài lòng có thể bị giới hạn.

Mối quan hệ từ sự hài lòng trong công việc đến cam kết của tổ chức có hệ số chuẩn hóa 0,58 và đạt ý nghĩa $p < 0,001$. Đây là tác động mạnh nhất trong mô hình, khẳng định rằng sự hài lòng là điều kiện quan trọng để hình thành lòng trung thành, niềm tự hào và mong muốn gắn bó lâu dài. Khi giảng viên cảm thấy công việc có ý nghĩa, môi trường công bằng và nỗ lực được ghi nhận, họ có xu hướng xem sự phát triển của nhà trường là một phần trong sự nghiệp cá nhân của mình.

Bảng 3: Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính và kiểm định trung gian

Giả thuyết	Đường tác động/kiểm định	Hệ số chính	C.R./Khoảng tin cậy 95%	p	Kết luận
H1	Tuyển dụng → Sự hài lòng	β = 0,18	3,124	< 0,01	Chấp nhận
H2	Đào tạo → Sự hài lòng	β = 0,34	5,862	< 0,001	Chấp nhận
H3	Đánh giá → Sự hài lòng	β = 0,21	3,559	< 0,01	Chấp nhận
H4	Đãi ngộ → Sự hài lòng	β = 0,12	2,118	< 0,05	Chấp nhận
H5	Sự hài lòng → Cam kết	β = 0,58	9,415	< 0,001	Chấp nhận
H6	Chính sách nhân sự → Sự hài lòng → Cam kết	Trực tiếp = 0,245; Gián tiếp = 0,315; Tổng = 0,560	[0,218; 0,426]	CI không chứa 0	Trung gian một phần

(Nguồn: Kết quả phân tích trên SPSS 26.0, năm 2026)

4.4. Vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc

Kết quả kiểm định bootstrap cho thấy sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa hệ thống chính sách nhân sự và cam kết tổ chức. Tác động gián tiếp đạt 0,315, khoảng tin cậy 95% từ 0,218 đến 0,426 và không chứa giá trị 0. Đồng thời, tác động trực tiếp của hệ thống chính sách nhân sự đến cam kết vẫn có ý nghĩa với hệ số 0,245. Như vậy, chính sách nhân sự vừa tác động trực tiếp đến cam kết, vừa tác động gián tiếp thông qua việc nâng cao sự hài lòng trong công việc.

Phát hiện này có ý nghĩa quản trị rõ ràng. Một chính sách nhân sự tốt không chỉ cần đúng về mặt văn bản, mà phải tạo ra trải nghiệm tích cực trong đời sống nghề nghiệp của giảng viên. Nếu chính sách đào tạo có trên giấy nhưng giảng viên khó tiếp cận kinh phí, nếu đánh giá nói là công bằng nhưng tiêu chí thiếu minh bạch, nếu khen thưởng chậm hoặc không tương xứng, thì chính sách khó chuyển hóa thành sự hài lòng. Kết quả này củng cố thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh giáo dục đại học công lập Việt Nam: muốn người lao động trung thành thì trước hết tổ chức phải đáng để họ tin.

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Nghiên cứu kiểm định mối quan hệ giữa chính sách nhân sự, sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức của cán bộ, giảng viên tại các trường đại học thuộc Bộ Nội vụ, với 385 quan sát hợp lệ. Kết quả cho thấy cả sáu giả thuyết được chấp nhận: bốn nhóm chính sách gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu quả công việc, đãi ngộ và khen thưởng đều tác động tích cực đến sự hài lòng; sự hài lòng tác động mạnh đến cam kết tổ chức và giữ vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này.

Về lý luận, kết quả bổ sung bằng chứng cho thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh giáo dục đại học công lập Việt Nam, cho thấy chính sách nhân sự không chỉ là công cụ quản lý mà còn góp phần hình thành sự hài lòng và gắn bó của người lao động. Về thực tiễn, hiệu quả của chính sách phụ thuộc không chỉ vào quy định được ban hành mà còn vào mức độ chính sách được thực hiện công bằng, minh bạch và tạo ra trải nghiệm nghề nghiệp tích cực.

Thứ nhất, về đào tạo và phát triển, cần ưu tiên xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp phù hợp với năng lực và định hướng chuyên môn của giảng viên; tăng cường hỗ trợ nghiên cứu, công bố khoa học, tham gia hội thảo và nâng cao trình độ.

Thứ hai, về đánh giá hiệu quả công việc, cần xây dựng tiêu chí minh bạch, có phản hồi hai chiều và cân bằng giữa giảng dạy, nghiên cứu, phục vụ cộng đồng và đóng góp cho nhà trường; hạn chế đánh giá hình thức hoặc chạy theo các chỉ số cơ học.

Thứ ba, về tuyển dụng, cần công khai và chuyên nghiệp hóa quy trình, chú trọng năng lực chuyên môn, nghiên cứu, đạo đức nghề nghiệp và mức độ phù hợp với định hướng phát triển của nhà trường.

Thứ tư, về đãi ngộ và khen thưởng, trong phạm vi tự chủ tài chính, cần đa dạng hóa các hình thức khuyến khích như thu nhập tăng thêm, thưởng thành tích khoa học, hỗ trợ học thuật và ghi nhận phi tài chính, bảo đảm tương xứng với đóng góp.

Cuối cùng, các trường cần coi sự hài lòng trong công việc là một chỉ báo quản trị quan trọng, được theo dõi định kỳ thông qua khảo sát nội bộ, đối thoại và cơ chế phản hồi chính sách. Nâng cao sự hài lòng và tạo môi trường làm việc công bằng, phát triển chính là nền tảng để duy trì đội ngũ và củng cố cam kết lâu dài của giảng viên đối với nhà trường.

Tài liệu tham khảo:

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18.

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2019). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Brill.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67–94.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835.

Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. Human Resource Management Journal, 21(1), 3–13.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. World Publishing Company.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.

Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. Academy of Management Journal, 50(3), 558–577.

Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, 13(3), 21–36.