

TÁC ĐỘNG CỦA DÂN CHỦ TRONG TỔ CHỨC VÀ SỰ CAM KẾT ĐẾN GIỮ CHÂN GIÁNG VIÊN CỦA CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TẠI VIỆT NAM

IMPACT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY AND COMMITMENT ON FACULTY RETENTION OF UNIVERSITIES IN VIETNAM

Hà Thành Công^{1,*}, Vũ Đình Khoa¹, Nguyễn Mạnh Cường¹,
Đỗ Hải Hưng¹, Ngô Văn Quang¹

DOI: <http://doi.org/10.57001/huih5804.2024.408>

TÓM TẮT

Hiện nay, các trường đại học ở Việt Nam tăng cường thu hút giảng viên giỏi, song song với đó các trường cần hoàn thiện mô hình tổ chức, và chính sách để giữ chân giảng viên giỏi. Mục đích của nghiên cứu này là phân tích nhận thức về dân chủ và sự cam kết của đội ngũ giảng viên trong các trường đại học ở Việt Nam tác động giữ chân thành công những giảng viên giỏi. Mẫu của nghiên cứu bao gồm 239 giảng viên đang làm việc tại các trường đại học ở Việt Nam, bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) và hồi quy tuyến tính bằng phương pháp tổng bình phương nhỏ nhất (OLS). Kết quả của nghiên cứu cho thấy, sự cam kết và dân chủ trong tổ chức có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với việc giữ chân giảng viên. Trên cơ sở phân tích thực nghiệm, kết hợp với phân tích định tính, bài viết đã đưa ra một số khuyến nghị mang hàm ý quản trị đối với các nhà quản lý và thực hiện chính sách.

Từ khóa: Dân chủ trong tổ chức, giữ chân giảng viên, sự cam kết.

ABSTRACT

Currently, universities in Vietnam are increasing the attraction of good lecturers, at the same time, universities need to perfect their organizational models and policies to retain good lecturers. The purpose of this study is to analyze the impact of democracy perception and the commitment of teaching staff in universities in Vietnam on the successful retention of good lecturers. The sample of the study includes 239 lecturers working at universities in Vietnam, by means of Exploratory Factor Analysis (EFA) and linear regression by means of least squares (OLS). The results of the study shows that organizational commitment and democracy have a positive and statistically significant impact on faculty retention. On the basis of empirical analysis, combined with qualitative analysis, the article has made some recommendations with governance implications for managers and policy makers.

Keywords: Democracy, commitment, lecturer retention.

¹Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội

*Email: conght@haiui.edu.vn

Ngày nhận bài: 28/5/2024

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 03/8/2024

Ngày chấp nhận đăng: 28/11/2024

1. GIỚI THIỆU

Theo thống kê năm 2020 của Bộ Giáo dục và Đào tạo, Việt Nam có 237 trường đại học, học viện (bao gồm 172 trường công lập, 65 trường ngoài công lập). Để tăng cường sự cạnh tranh, huy động các nguồn lực cho phát triển đào tạo đại học, từ năm 2015, Việt Nam áp dụng thí điểm tự chủ đại học cho 23 cơ sở giáo dục đại học công lập. Các cơ sở giáo dục đại học được phép tự chủ về hoạt động chuyên môn (mở ngành, tuyển sinh, đào tạo...), về tổ chức và nhân sự, về tài chính và tài sản. Đây là cơ hội để các cơ sở giáo dục đại học “cởi trói”, tạo sức bật cho sự phát triển. Các trường Đại học không chỉ cạnh tranh trong tuyển sinh người học còn cạnh tranh trong việc thu hút giảng viên giỏi. Ở Việt Nam trong những năm gần đây, việc thu hút và giữ chân những giảng viên giỏi là câu hỏi khiến các nhà quản lý khó đưa ra câu trả lời chính xác. Để giữ chân giảng viên, các trường đại học luôn phải giải quyết các vấn đề như thu nhập, chính sách hỗ trợ; chính sách

thưởng và đánh giá công bằng; môi trường làm việc; sự cạnh tranh giữa các trường đại học.

Thực trạng vấn đề dân chủ tổ chức và sự cam kết tại các trường đại học với giữ chân giảng viên ở Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế và khó khăn. Cụ thể như: thiếu sự minh bạch và công khai; thiếu sự đồng thuận và tham gia của giảng viên; thiếu sự đầu tư và phát triển nghề nghiệp cho giảng viên; thiếu sự hỗ trợ và quan tâm từ phía lãnh đạo trường.

Dân chủ trong trường đại học là một yếu tố thuộc môi trường làm việc, có vai trò quan trọng để đảm bảo sự tham gia tích cực của cộng đồng sinh viên và giảng viên, đồng thời đảm bảo sự minh bạch và trung thực trong việc quản lý và hoạt động của trường. Yếu tố dân chủ trong tổ chức là rất cần thiết để tạo ra một môi trường làm việc tích cực, tăng cường sự tham gia của nhân viên, tăng cường hiệu quả hoạt động của tổ chức và tạo ra sự đổi mới sáng tạo [17]. Trong khi sự cam kết của giảng viên giúp trường đại học tăng cường sự ổn định và phát triển, cải thiện chất lượng giảng dạy và nghiên cứu.

Việc giữ chân giảng viên là hết sức cần thiết, đặc biệt là những giảng viên giỏi. Đội ngũ giảng viên đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng giáo dục và uy tín của trường đại học, đồng thời giúp tăng cường sự ổn định, bền vững trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu khoa học của trường. Giảng viên góp phần hình thành và phát triển tư duy bằng việc giúp người học xây dựng những cách hiểu mới, lý luận hơn, chính xác hơn hoặc có kỹ thuật hơn [21, 24], họ là yếu tố then chốt để vận hành các chương trình đào tạo.

Theo Matongolo và cộng sự [23], chiến lược giữ chân giảng viên giỏi cần được xem xét giải quyết thông qua: Khen thưởng; định hướng; lãnh đạo tác động đến sự phát triển nhân tài. Đặc biệt thực hiện một cách tiếp cận định hướng vào con người làm tăng đáng kể việc giữ chân các giảng viên đại học. Những người được hỏi mong muốn công việc đầy thử thách, một bầu không khí làm việc linh hoạt, tự chủ, sáng tạo và thân thiện, cũng như muốn trải nghiệm cảm giác thực sự dân chủ. Phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến dân chủ tại nơi làm việc đã nhấn mạnh đến sự tham gia của người lao động, bao gồm sự hiểu biết chính trị, sự đoàn kết, nhận thức và quyền lực thực sự [16]. Ngoài ra, gần đây đã có ý kiến cho rằng ở những nơi làm việc có công nghệ tiên tiến cao, quản lý có sự tham gia của người lao động, dân chủ nơi làm việc đều dẫn đến sự hài lòng trong công việc, tăng cường đổi mới, gắn bó [18, 28] và nâng cao năng suất, hiệu quả của nhân viên cũng như của tổ chức [15], thúc

đẩy định hướng mục tiêu và bản sắc, mà còn nâng cao lòng tự trọng và giá trị bản thân của nhân viên, đồng thời trải nghiệm công việc của họ có ý nghĩa to lớn [20].

Trong bài báo này, chúng tôi đề xuất một khung lý thuyết cung cấp những hiểu biết để trả lời câu hỏi dân chủ trong các trường đại học và cam kết của cá nhân giảng viên với tổ chức có tác động như thế nào đến việc giữ chân giảng viên. Trên cơ sở khung nghiên cứu lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm, bài báo xây dựng mô hình nghiên cứu với sự kế thừa từ các thang đo từ các nhà nghiên cứu về lĩnh vực dân chủ tổ chức, sự cam kết và giữ chân giảng viên. Mẫu điều tra của nghiên cứu gồm 239 giảng viên đang làm việc tại các trường đại học ở Việt Nam, bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis) và hồi quy tuyến tính bằng phương pháp tổng bình phương nhỏ nhất (OLS).

Phần còn lại của bài báo này được tổ chức như sau: Phần 2 trình bày về cơ sở lý thuyết. Phần 3 mô tả phương pháp thu thập dữ liệu và phương pháp nghiên cứu được áp dụng. Phần 4 là kết quả và thảo luận về các kết quả được tìm thấy. Phần 5 kết luận và khuyến nghị chính sách.

2. KHUNG LÝ THUYẾT VÀ NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM

2.1. Dân chủ trong tổ chức và dân chủ trong trường đại học

Dân chủ tổ chức, được nhiều nhà nghiên cứu hiểu theo nhiều cách khác nhau do trong các vấn đề bối cảnh, chủ đề khác nhau. Dân chủ tổ chức mang lại sự tham gia của nhân viên liên tục, trên diện rộng và được thể chế hóa, quyền lực quản lý được chia sẻ và tham gia vào các quyết định, cung cấp một hình thức quản lý minh bạch và thiết lập một môi trường tổ chức dựa trên sự khoan dung [9, 19, 22, 28, 30]. Dân chủ tổ chức là một dạng cấu trúc tổ chức phẳng hơn, được đặc trưng bởi các quyền quyết định phân tán, một nền văn hóa tập thể, bao trùm và một số hình thức sở hữu của nhân viên [4].

Điểm chung của các khái niệm về dân chủ tổ chức là đối xử công bằng với nhân viên, coi mọi người là giá trị quan trọng và đảm bảo bằng văn bản quy định cho phép nhân viên tham gia vào các quyết định, chiến lược (như: bầu cử ban lãnh đạo, góp ý mục tiêu chiến lược, lập kế hoạch ngân sách và tái cơ cấu công ty), thông qua tham vấn trực tiếp hoặc đại diện cùng tham vấn, đồng xác định hoặc tự quyết định cũng như sở hữu một phần của tổ chức [29, 30]. Dân chủ tổ chức là một sự thay đổi văn hóa, thể hiện sự gia tăng năng suất và giá trị của những bên liên quan [6].

Khái niệm về dân chủ trong trường đại học trên thực tế chưa được hiểu một cách nhất quán. Tuy nhiên, dựa

vào những điểm chung về khái niệm dân chủ tổ chức, Turabik T., & Baskan đã lập luận rằng, dân chủ trong trường đại học là một nguyên tắc cơ bản và quan trọng để đảm bảo sự tham gia và tham gia tích cực của cộng đồng sinh viên và giảng viên trong quá trình quản lý và hoạt động của trường. Dân chủ trong trường đại học bao gồm các quyền và trách nhiệm của sinh viên và giảng viên trong việc tham gia vào quá trình ra quyết định và quản lý của trường, bao gồm cả việc tham gia vào các cuộc họp, đóng góp ý kiến tham gia vào các ủy ban và đại diện cho cộng đồng trong các quyết định quan trọng [28].

Dân chủ trong trường đại học đòi hỏi sự minh bạch và trung thực trong việc quản lý và hoạt động động của trường, bao gồm việc công bố thông tin và tài liệu quan trọng, đảm bảo sự công bằng và đối xử tốt đối với tất cả các thành viên trong cộng đồng trường đại học.

2.2. Giữ chân giảng viên

Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực có giá trị và quan trọng trong sự phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Đối với trường đại học, đó chính là đội ngũ giảng viên. Do đó, việc giữ chân nhân viên là một vấn đề nghiêm trọng và quan trọng trong mỗi tổ chức, vì nhân lực tốt, phù hợp họ là những người có thể làm cho tổ chức hoạt động theo hướng cải tiến, luôn nỗ lực thực hiện mục tiêu cuối cùng là đạt được lợi thế cạnh tranh.

Giữ chân nhân viên là một quá trình mà nhân viên có động lực để ở lại tổ chức trong một thời gian dài hơn [14]. Giữ chân nhân viên được nhiều học giả đề cập đến dưới các khía cạnh khác nhau, nhưng có điểm chung là việc người lao động gắn bó với tổ chức trong thời gian dài hạn [5].

Đã có nhiều lập luận cho rằng việc giữ chân nhân viên rất có lợi cho tất cả các tổ chức. Nghiên cứu của Dess cho thấy rằng việc thay thế một nhân viên cũ bằng một nhân viên mới sẽ làm tăng chi phí hoạt động dưới hình thức đào tạo nhân viên mới và tuyển dụng các vị trí tuyển dụng [11]. Khi những giảng viên giỏi rời khỏi tổ chức, những kiến thức, kinh nghiệm, mối quan hệ, uy tín học thuật cũng ra đi cùng với người đó. Một người rời đi có thể yêu cầu đồng nghiệp thực hiện việc lấp vào chỗ trống của người rời đi, về lâu dài không có người thay thế sẽ dẫn đến khối lượng công việc tăng thêm cho người ở lại, có thể tạo ra căng thẳng hơn, và năng suất thấp hơn, tổ chức sẽ phải đối mặt với một tổn thất đáng kể như giảm hiệu quả hoạt động của tổ chức nếu sự thay đổi là nhân sự tài năng cao [7, 8]. Việc rời đi có thể dẫn đến hậu quả lây lan và khiến người khác cân nhắc việc rời đi, có thể tạo ra một làn sóng rời đi [7].

Các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến việc giữ chân giảng viên, là: (i) Mức lương và phúc lợi (ii) Cơ hội phát triển nghề nghiệp; (iii) Môi trường làm việc với các mối quan hệ tích cực giữa cấp trên - cấp dưới, mối quan hệ đồng nghiệp; (iv) Tính chất công việc; (v) Sự cân bằng trong cuộc sống công việc [1, 12].

2.3. Sự cam kết

Cam kết của tổ chức là một chủ đề được nghiên cứu rộng rãi và hầu hết các khái niệm phản ánh những điểm chung, đó là mô tả mối liên hệ giữa nhân viên và tổ chức; nhân viên biểu thị sự tin tưởng và chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức; sự sẵn sàng nỗ lực vì một tổ chức ngày một mạnh mẽ, và với tư cách thành viên của tổ chức [13, 25].

Đã có nhiều cách lý giải về các lý do khác nhau cho sự cam kết nhân viên đối với tổ chức, nhưng tựu chung lại có những lý do cơ bản, như: (i) Nhân viên dành nhiều tình cảm với tổ chức và sẵn sàng tập trung vào công việc giúp tổ chức đạt được mục tiêu và đó cũng là mục tiêu của họ [2, 3, 10]. (ii) Các chi phí liên quan đến việc rời bỏ tổ chức của nhân viên, chi phí càng lớn thì sự cam kết gắn kết cá nhân với tổ chức càng mạnh mẽ [2, 10]. (iii) Nhân viên nhận thức được trách nhiệm và nghĩa vụ đạo đức duy trì tổ chức [2, 10]. (iv) Trình độ học vấn có liên quan tiêu cực đến cam kết của nhân với tổ chức, những cá nhân có trình độ học vấn cao thường có kỳ vọng cao hơn. Do đó, họ có nhiều khả năng yêu cầu được người sử dụng lao động khen thưởng xứng đáng và do đó ít cam kết hơn với tổ chức nếu nhu cầu đó không được đáp ứng [10]. (v) Sự tương đồng về mục tiêu của cá nhân với tổ chức [8]. Những cam kết này cực kỳ quan trọng đối với cá nhân và có giá trị đối với tổ chức, nó làm tăng sự ủng hộ của nhân viên đối với tổ chức, giúp tổ chức đạt được các mục tiêu phát triển. Nó thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ cho tổ chức bất kể kết quả của những nỗ lực của họ, và có liên quan tích cực đến sự hài lòng của cá nhân [10].

2.4. Mối quan hệ giữa sự cam kết và giữ chân giảng viên

Sự cam kết của giảng viên đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân giảng viên. Nghiên cứu cho thấy rằng giảng viên có sự cam kết cao với trường đại học sẽ có xu hướng ở lại lâu hơn và có khả năng đóng góp tích cực hơn cho trường [10, 13]. Sự cam kết của giảng viên có thể được đo bằng nhiều yếu tố, bao gồm sự hài lòng với công việc sự phát triển chuyên môn, sự hỗ trợ từ trường và sự tương tác với đồng nghiệp và sinh viên [6, 18]. Nếu giảng viên cảm thấy hài lòng với công việc của mình được hỗ trợ và có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và sinh viên họ sẽ có xu hướng cam kết với trường đại học và ở lại lâu hơn.

Ngoài ra sự cam kết của giảng viên cũng phụ thuộc vào sự đáp ứng của trường đại học đối với nhu cầu và mong muốn của giảng viên. Trường cần đưa ra các chính sách và chương trình hỗ trợ giảng viên trong việc phát triển chuyên môn nghiên cứu và giảng dạy cũng như tạo điều kiện để giảng viên có thể tham gia vào quyết định và quản lý của trường. Điều này cho phép nhân viên chịu trách nhiệm về các quyết định phức tạp và có được cái nhìn sâu sắc trong tổ chức [26, 27].

Dựa trên những bằng chứng thực nghiệm trên, chúng ta có giả thuyết H1 như sau:

H1. Có mối quan hệ tích cực giữa sự cam kết và giữ chân giảng viên

2.5. Mối quan hệ giữa dân chủ trong tổ chức và giữ chân giảng viên

Mối quan hệ giữa dân chủ trong trường đại học và giữ chân giảng viên là rất quan trọng. Để đảm bảo một môi trường học tập và nghiên cứu dân chủ trường đại học cần phải đảm bảo quyền lợi và sự hài lòng của giảng viên [4, 20]. Nếu giảng viên không được đối xử công bằng và không có quyền tự do trong công việc của mình họ có thể cảm thấy bị bó buộc và không có động lực để tiếp tục làm việc tại trường đại học đó [26-28].

Để giữ chân giảng viên trường đại học cần phải đảm bảo mức lương và phúc lợi hấp dẫn, cung cấp một môi trường làm việc chuyên nghiệp và hỗ trợ cho giảng viên trong việc phát triển nghiên cứu và giảng dạy [20]. Ngoài ra trường đại học cần phải đảm bảo quyền tự do học thuật [27] và quyền tự do ngôn luận cho giảng viên đồng thời tôn trọng và đáp ứng các yêu cầu của giảng viên trong quá trình giảng dạy và nghiên cứu [28].

Nếu trường đại học đảm bảo được các yếu tố trên giảng viên sẽ cảm thấy hài lòng và có động lực để tiếp tục làm việc tại trường đại học đó đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển của trường đại học [4, 20]. Từ đó trường đại học có thể đạt được mục tiêu của mình trong việc xây dựng một môi trường học tập và nghiên cứu dân chủ. Với những lập luận như trên, chúng ta có giả thuyết H2 như sau:

H2. Có mối quan hệ tích cực giữa dân chủ trong tổ chức và giữ chân giảng viên

3. DỮ LIỆU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế bảng hỏi

Để thu thập số liệu, nghiên cứu này sử dụng bảng câu hỏi với đối tượng là giảng viên đang công tác tại các trường Đại học ở Việt Nam. Họ là những người đang thực hiện công tác giảng dạy, nghiên cứu nên họ hiểu rõ về các

khía cạnh của các yếu tố dân chủ tổ chức, cam kết và giữ chân giảng viên. Nghiên cứu này vận dụng các thang đo đã được đưa ra bởi những nghiên cứu trước và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại các trường đại học ở Việt Nam. Các thang đo đều ở dạng thang đo Likert 5 mức độ với 1 là rất không đồng ý và 5 là rất đồng ý.

Bảng 1. Thang đo các biến

Thang đo	Mã hoá	Biến quan sát	Nguồn tham khảo
Giữ chân giảng viên (GCGV)	GCGV1	Mức lương và phúc lợi	[1, 12]
	GCGV2	Cơ hội phát triển nghề nghiệp	
	GCGV3	Môi trường làm việc thuận lợi và tích cực	
	GCGV4	Tính chất công việc phù hợp với khả năng	
	GCGV5	Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống	
Sự cam kết (CK)	CK1	Tôi muốn gắn bó lâu dài với nơi đang làm việc	[8, 10]
	CK2	Tôi luôn tận tâm trong công việc	
	CK3	Tôi có đam mê với công việc	
	CK4	Tôi cảm thấy hài lòng với công việc	
	CK5	Chất lượng giảng dạy	
	CK6	Nghiên cứu và phát triển	
Dân chủ trong tổ chức (DCTC)	DCTC1	Tính minh bạch	[28, 29]
	DCTC2	Tính tham gia	
	DCTC3	Tính đa dạng và độc lập của các tổ chức sinh viên và giảng viên	
	DCTC4	Tính công bằng và đối xử tốt với các thành viên trong trường	
	DCTC5	Tính độc lập của các cơ quan đại diện sinh viên và giảng viên	
	DCTC6	Tính đa dạng và độc lập của các chương trình giảng dạy và nghiên cứu	
	DCTC7	Tính đa dạng và độc lập của các hoạt động ngoại khóa và văn hóa	
	DCTC8	Tính đa dạng và độc lập của các nguồn tài chính và nguồn lực	

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

3.2. Mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

Mô hình nghiên cứu dự kiến bao gồm 3 biến nghiên cứu (cả biến phụ thuộc) với 19 chỉ báo. Đối với phân tích nhân tố khám phá EFA kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát ($n = 8 \times 19 = 152$). Quy mô mẫu tối thiểu cần thiết cho phân tích hồi quy đa biến trong trường hợp của nghiên cứu này 152 quan sát.

Phương pháp chọn mẫu của nghiên cứu này dựa trên phương pháp thuận tiện. Dựa trên quy mô mẫu dự kiến được xác định ở trên, nhóm nghiên cứu tiến hành gửi 250 bảng hỏi khảo sát qua biểu mẫu khảo sát Google form. Sau 2 tuần, tác giả thu thập được 239 bảng hỏi đảm bảo đầy đủ các thông tin và đáng tin cậy để thực hiện bước nghiên cứu tiếp theo.

3.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phần mềm stata thực hiện Phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis). Sau khi thang đo của các yếu tố khảo sát đã được kiểm định, nghiên cứu thực hiện hồi quy tuyến tính bằng phương pháp tổng bình phương nhỏ nhất (OLS). Để đảm bảo sự tin cậy của mô hình xây dựng, tác giả tiến hành kiểm định sự thỏa mãn của các giả thuyết của phương pháp OLS.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Đo lường độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho các nhân tố

Trước khi kiểm định các giả thuyết đã đề xuất, các biến về giữ chân giảng viên được đưa vào kiểm định sự phù hợp của thang đo thông qua phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) và hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả kiểm định cho thấy các biến đều thỏa mãn về giá trị (validity) và độ tin cậy (reliability).

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo

Item	Obs	Sign	Item-test correlation	Item-rest correlation	Average interitem covariance	Alpha
Giữ chân giảng viên - Hệ số Cronbach's Alpha = 0,859						
GCGV1	239	+	0,7154	0,6543	0,1602089	0,8886
GCGV2	239	+	0,6835	0,6210	0,1629832	0,8898
GCGV3	239	+	0,6506	0,6009	0,1698056	0,8909
GCGV4	239	+	0,6896	0,6362	0,1654585	0,8894
GCGV5	239	+	0,6973	0,6469	0,1658804	0,8892
Sự cam kết - Hệ số Cronbach's Alpha = 0,889						
CK1	239	+	0,5852	0,5212	0,1702390	0,8929
CK2	239	+	0,5057	0,4374	0,1740010	0,8953
CK3	239	+	0,5523	0,4781	0,1701873	0,8945
CK4	239	+	0,5735	0,5111	0,1713367	0,8932
CK5	239	+	0,5641	0,5022	0,1720196	0,8935
CK6	239	+	0,6069	0,5403	0,1681286	0,8924

Dân chủ trong tổ chức - Hệ số Cronbach's Alpha = 0,876						
DCTC1	239	+	0,5948	0,5453	0,1733388	0,8926
DCTC2	239	+	0,5967	0,5386	0,1709715	0,8925
DCTC3	239	+	0,5802	0,5180	0,1709907	0,8930
DCTC4	239	+	0,5852	0,5318	0,1728754	0,8928
DCTC5	239	+	0,5663	0,5039	0,1718091	0,8934
DCTC6	239	+	0,5544	0,4921	0,1725139	0,8938
DCTC7	239	+	0,4809	0,4149	0,1756804	0,8958
DCTC8	239	+	0,4878	0,4167	0,1744787	0,8960
Test scale					0,1701530	0,8977

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

Theo kết quả phân tích tại bảng 2 cho thấy, hệ số Cronbach Alpha đều lớn hơn 0,6. Hệ số Cronbach's Alpha của các biến Giữ chân giảng viên (gồm 5 quan sát), Sự cam kết (gồm 6 quan sát) và Dân chủ trong tổ chức (gồm 8 quan sát). Các kết quả này cho thấy thang đo các khái niệm nghiên cứu về Giữ chân giảng viên, Sự cam kết và Dân chủ trong tổ chức được xây dựng từ các biến quan sát đảm bảo độ tin cậy cho phân tích nhân tố ở bước tiếp theo.

4.2. Kiểm định hệ số tương quan

Các nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình sau khi kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo. Giá trị nhân tố được kiểm định là trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó. Trước khi kiểm định mô hình, kiểm định hệ số tương quan Pearson được sử dụng để kiểm tra mối liên hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Theo ma trận hệ số tương quan ở bảng 3, các giá trị hệ số tương quan giữa biến độc lập và biến phụ thuộc đều có ý nghĩa ở mức 95%. Hệ số tương quan giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập khác tương đối cao. Do vậy, ta có thể kết luận sơ bộ là các biến độc lập này phù hợp để đưa vào mô hình giải thích cho Giữ chân giảng viên.

Bảng 3. Kết quả kiểm định hệ số tương quan

		GCGV	CK	DCTC
GCGV	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
CK	Pearson Correlation	0,4025**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000		
DCTC	Pearson Correlation	0,516**	0,551**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	

Ghi chú: ** thể hiện mức ý nghĩa 5%

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

4.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Nghiên cứu thực hiện phân tích EFA đồng thời cho tất cả các chỉ báo đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu. Việc phân tích này được thực hiện bởi kết quả kiểm định KMO và Bartlett trong bảng 4 cho thấy, dữ liệu sử dụng để phân tích nhân tố là phù hợp với Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,8258 > 0,6 và Chi - Square của kiểm định Bartlett's = 2750,047 với mức ý nghĩa (p_value) sig = 0,000 < 0,05.

Bảng 4. Kiểm định sự phù hợp của phân tích nhân tố

Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,826
Bartlett's Test of Sphericity	Appro Chi - Square	2750,047
	Df	171
	Sig	0,000

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

Sau khi các biến về Giữ chân giảng viên, Sự cam kết và Dân chủ trong tổ chức được kiểm định sự phù hợp của thang đo bằng Cronbach's Alpha, những biến được chọn lọc tiếp tục được sử dụng để phân tích nhân tố EFA. Kết quả bảng phân tích nhân tố cho thấy các biến hội tụ thành 5 nhân tố, với hệ số Eigenvalue lớn hơn 1. Giá trị tổng phương sai trích bằng 0,7340 thể hiện 5 nhân tố trên giải thích 73,40% biến thiên của dữ liệu và bị thất thoát 26,60% của các biến quan sát.

Bảng 5. Phân tích các nhân tố Giữ chân giảng viên

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	6,78526	4,40512	0,3571	0,3571
Factor2	2,38013	0,50264	0,1253	0,4824
Factor3	1,87750	0,18492	0,0988	0,5812
Factor4	1,69257	0,48260	0,0891	0,6703
Factor5	1,20997	0,54507	0,0637	0,7340

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

Nghiên cứu tiếp tục thực hiện ma trận xoay với các biến và nhân tố trên. Hệ số tải nhân tố xoay nào có giá trị dưới 0,5 sẽ không được hiển thị. Các biến đều có hệ số tải nhân tố xoay lớn 0,5 thuộc một nhân tố nào đó. Kết quả cho các biến hội tụ cùng nhóm với nhau (bảng 6).

Bảng 6. Ma trận xoay nhân tố tác động tới Giữ chân giảng viên

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
Factor1	0,5952	0,4089	0,4654	0,4459	0,2512
Factor2	-0,5449	0,8253	0,0713	-0,1245	0,0368
Factor3	-0,3957	-0,3496	0,8411	-0,0781	0,087
Factor4	-0,4362	-0,1617	-0,2305	0,7965	0,3099
Factor5	0,044	-0,0576	-0,1329	-0,381	0,9121

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

Từ kết quả của hệ số tải, nhân tố xoay và ma trận xoay, kết quả nhóm nhân tố tác động tới Giữ chân giảng viên ở bảng 7.

Bảng 7. Nhóm nhân tố tác động tới Giữ chân giảng viên

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
GCGV1	0,8666				
GCGV2	0,8803				
GCGV3	0,8311				
GCGV4	0,7979				
GCGV5	0,7405				
CK1		0,7905			
CK2		0,8967			
CK3		0,8046			
CK4		0,8437			
CK5			0,8120		
CK6			0,7743		
DCTC1			0,8355		
DCTC2			0,8029		
DCTC3				0,7788	
DCTC4				0,7262	
DCTC5				0,7735	
DCTC6				0,7308	
DCTC7					0,8425
DCTC8					0,8034

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

Tác động tới Giữ chân giảng viên được hội tụ theo 5 nhóm nhân tố cụ thể như sau:

(i) Nhóm nhân tố về giữ chân giảng viên, bao gồm: Mức lương và phúc lợi; Cơ hội phát triển nghề nghiệp; Môi trường làm việc; Sự công nhận và đánh giá; Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

(ii) Nhóm nhân tố về sự hài lòng, bao gồm: Sự gắn bó; Sự tận tâm; Sự đam mê công việc; Sự hài lòng

(iii) Nhóm nhân tố về Chất lượng giảng dạy; Nghiên cứu và phát triển; Tính minh bạch; Tính tham gia.

(iv) Nhóm nhân tố về Tính đa dạng và độc lập của các tổ chức sinh viên và giảng viên; Tính công bằng và đối xử tốt với các thành viên trong trường; Tính độc lập của các cơ quan đại diện sinh viên và giảng viên; và Tính đa dạng và độc lập của các chương trình giảng dạy và nghiên cứu.

(v) Nhóm nhân tố về Tính đa dạng và độc lập của các hoạt động ngoại khóa và văn hóa; Tính đa dạng và độc lập của các nguồn tài chính và nguồn lực.

4.4. Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy (bảng 8) cho thấy, giá trị hệ số R^2 điều chỉnh của mô hình là 0,7584, như vậy có thể kết luận, các biến độc lập và biến kiểm soát trong mô hình nghiên cứu giải thích được 75,84% sự biến động Giữ chân giảng viên.

Kết quả kiểm định F của mô hình thu được giá trị $F = 47,33$ giá trị sig = 0,000. Như vậy, mối quan hệ này đảm bảo độ tin cậy với mức độ cho phép là 5%. Chúng tôi mô hình nghiên cứu phù hợp với thực tế. Do đó, có thể kết luận các biến độc lập có tác động đến Giữ chân giảng viên và mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được. Bên cạnh đó, kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến của mô hình cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến kiểm soát được đưa vào phân tích ở mô hình này đều có giá trị < 5 . Như vậy có thể kết luận không có hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

Kết quả kiểm định mối quan hệ tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc là Giữ chân giảng viên được trình bày trong bảng 8.

Bảng 8. Kết quả phân tích hồi quy

Biến		Beta	Sig.	Đa cộng tuyến	
Mã biến	Tên biến			Tolerance	VIF
CK	Sự cam kết	0,2182143**	0,000	0,696355	1,44
DCTC	Dân chủ trong tổ chức	0,6591306**	0,000	0,696355	1,44
Cons	Hằng số	0,4793992**	0,003		
R^2		0,7597**			
R^2 điều chỉnh		0,7584**			
F		47,33**	0,000		

Ghi chú: ** thể hiện mức ý nghĩa 5%

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ kết quả tính toán

Kết quả ở bảng 8 cho thấy, Sự cam kết có tác động đến Giữ chân giảng viên với Beta = 2182143 có giá trị sig. = 0,000 ($< 0,05$). Vì vậy, có đủ cơ sở để chấp nhận giả thuyết H1 với mức độ tin cậy là 95%. Điều này nghĩa là, có thể khẳng định Sự cam kết ảnh hưởng tích cực tới Giữ chân giảng viên.

Đồng thời, Dân chủ trong tổ chức tác động đến Giữ chân giảng viên với Beta = 0,6591306, có giá trị sig. = 0,000 ($< 0,05$). Do đó có đủ cơ sở để chấp nhận giả thuyết H2 với mức độ tin cậy là 95%. Như vậy có thể khẳng định, Dân chủ trong tổ chức tác động tích cực tới Giữ chân giảng viên.

Mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập được khái quát dưới dạng phương trình hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$GCGV = 0,1679743 + 0,2182143*CK + 0,6591306*DCTC$$

Theo phương trình hồi quy đã chuẩn hóa, khi sự cam kết tăng thêm (hoặc giảm đi) 1 đơn vị thì giữ chân giảng viên tăng thêm (hoặc giảm đi) 0,2182143 đơn vị. Và khi Dân chủ trong tổ chức tăng thêm (hoặc giảm đi) 1 đơn vị thì Giữ chân giảng viên sẽ tăng thêm (hoặc giảm đi) 0,6591306 đơn vị. Với kết quả này, có thể xác định được mức độ quan trọng của từng nhân tố đóng góp vào Giữ chân giảng viên thông qua hệ số Beta. Trong đó, nhân tố Dân chủ tổ chức có tác động mạnh hơn tới Giữ chân giảng viên.

5. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

Trong bối cảnh chuyển đổi mô hình từ trường đại học được bao cấp bởi Nhà nước, sang tự chủ từng phần và hướng tới tự chủ toàn phần. Các trường đại học ở Việt Nam tăng cường thu hút giảng viên giỏi, song song với đó các trường cần hoàn thiện mô hình tổ chức, và các chính sách để giữ chân giảng viên giỏi. Chính sách dân chủ tổ chức và sự cam kết là những giá trị đem lại cho giảng viên điều mà họ rất ít cảm nhận được trước khi chuyển đổi sang mô hình tự chủ.

Bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính bằng phương pháp tổng bình phương nhỏ nhất (OLS). Kết quả nghiên cứu EFA đã cung cấp bằng chứng về 5 nhóm nhân tố có ảnh hưởng đến giữ chân giảng viên. Đồng thời, phương pháp OLS đã cho thấy vai trò quan trọng của dân chủ tổ chức có tác động mạnh mẽ đến giữ chân giảng viên.

Sự cam kết của giảng viên, cụ thể là sự gắn bó, sự tận tâm, sự đam mê công việc, chất lượng giảng dạy, nghiên cứu và phát triển và sự hài lòng đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân giảng viên. Giảng viên có sự cam kết cao với trường đại học sẽ có xu hướng ở lại lâu hơn và có khả năng đóng góp tích cực hơn cho trường, kết quả này đồng thuận với nghiên cứu của Curado và Vieira [10], Farndale và cộng sự [13]. Để gia tăng sự cam kết này, các trường đại học nên chú trọng một số vấn đề sau:

- Tạo điều kiện thuận lợi cho giảng viên: Cung cấp cho giảng viên các điều kiện tốt nhất để giảng dạy và nghiên cứu bao gồm cơ sở vật chất tài liệu phần mềm thiết bị.

- Tăng cường đào tạo và phát triển nghề nghiệp: Cung cấp cho giảng viên các khóa đào tạo và chương trình phát

triển nghề nghiệp để giúp họ nâng cao kỹ năng và kiến thức của mình.

- Tạo môi trường làm việc tích cực: Tạo ra một môi trường làm việc tích cực thân thiện và động lực để giảng viên cảm thấy thoải mái và có động lực làm việc.

- Tăng cường sự giao tiếp và phản hồi giữa giảng viên và nhà trường giúp giảng viên cảm thấy được sự quan tâm và đóng góp của mình được đánh giá cao.

- Tăng cường sự công bằng và minh bạch trong việc đánh giá và thăng tiến giảng viên giúp họ cảm thấy được đối xử công bằng và có động lực phát triển sự nghiệp.

- Tạo ra các chính sách và phúc lợi hấp dẫn để giảng viên cảm thấy được động viên và đánh giá cao sự đóng góp của mình.

- Tạo ra các cơ hội tham gia và đóng góp cho giảng viên trong các hoạt động của nhà trường giúp họ cảm thấy được quan tâm và đóng góp của mình được đánh giá cao.

Dân chủ tổ chức là một trong những yếu tố quan trọng để giữ chân giảng viên giúp họ cảm thấy được tôn trọng và đóng góp cho sự phát triển của trường. Để đảm bảo một môi trường học tập và nghiên cứu dân chủ trường đại học cần phải đảm bảo quyền lợi và sự hài lòng của giảng viên [4, 20]. Để thực hiện tốt mối quan hệ này, cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Tạo ra môi trường làm việc thoải mái chuyên nghiệp và có tính động lực cao: Cung cấp cho giảng viên các phương tiện thiết bị công cụ hỗ trợ giảng dạy và nghiên cứu đồng thời đảm bảo các điều kiện về môi trường làm việc như không gian làm việc ánh sáng không khí tiện nghi an toàn vệ sinh...

- Tạo ra một hệ thống đánh giá công bằng và minh bạch: Đánh giá giảng viên dựa trên tiêu chí rõ ràng, công bằng và minh bạch đảm bảo tính khách quan và đúng đắn. Đồng thời cung cấp cho giảng viên các thông tin về quy trình đánh giá kết quả và các tiêu chí đánh giá.

- Tạo ra một hệ thống đào tạo và phát triển chuyên môn: Cung cấp cho giảng viên các khóa đào tạo hội thảo chương trình học tập và nghiên cứu để giúp họ nâng cao kiến thức và kỹ năng chuyên môn đồng thời giúp họ phát triển sự nghiệp và thăng tiến trong công việc.

- Tạo ra một hệ thống tham gia và tương tác: Tạo ra các cơ hội để giảng viên tham gia vào các hoạt động của trường như hội thảo hội nghị các cuộc thi các dự án nghiên cứu các hoạt động xã hội... Đồng thời tạo ra các cơ hội để giảng viên tương tác với nhau và với sinh viên giúp tăng cường gắn kết và tạo ra môi trường làm việc tích cực.

- Tạo ra một hệ thống phúc lợi và chính sách hấp dẫn: Cung cấp cho giảng viên các chính sách phúc lợi hấp dẫn như bảo hiểm y tế bảo hiểm tai nạn bảo hiểm thất nghiệp lương thưởng khen các chế độ nghỉ phép nghỉ... Đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong việc áp dụng các chính sách này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Allen D. G., Shore L. M., Griffeth R. W., "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process," *Journal of Management*, 29(1), 99-118, 2003.
- [2]. Allen N. J., Meyer J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18, 1990.
- [3]. Allen N. J., Meyer J. P., "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276, 1996.
- [4]. Battilana J., Fuerstein M., Lee M. Y., "New prospects for organizational democracy? How the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs," in *Subramanian Rangan (ed.), Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*, 2018.
- [5]. Bibi P., Ahmad A., Majid A. H., "HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment," in *Applying partial least squares in tourism and hospitality research*, Emerald Publishing Limited, 2018.
- [6]. Bilge H., Barbuta-Misu N., Zungun D., Virvanuta F. O., Guven H. J. S., "Organizational democracy in the private sector: A field research," *Sustainability*, 12(8), 3446, 2020.
- [7]. Cascio W., Boudreau J., *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. FT Press, 2010.
- [8]. Chen M., "The effect of training on employee retention," in *The International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science*, 2014.
- [9]. Cheney G., "Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication," *Journal of Applied Communication Research*, 23, 3, 1995.
- [10]. Curado C., Vieira S., "Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs," *Personnel Review*, 48(1), 2019.
- [11]. Dess G. G., Shaw J. D., "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance," *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456, 2001.
- [12]. Fahim M., Science P., "Strategic human resource management and public employee retention," *Review of Economics and Political Science*, 3, 2, 2018.

- [13]. Farndale E., Hope-Hailey V., Kelliher C., "High commitment performance management: The roles of justice and trust," *Personnel Review*, 40, 1, 5-23, 2011.
- [14]. Griffeth R. W., Hom P. W., *Retaining valued employees*. Sage, 2001.
- [15]. Han K.S., Garg P. J., "Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace," *Management Research Review*, 41(3), 2018.
- [16]. Haque M., "Threats to public workplace democracy," *Peace Review*, 12(2), 237-241, 2000.
- [17]. Harry Brighouse, *On Education (Thinking in Action)* 1st Edition. Routledge, 2005.
- [18]. Harrison J. S., Freeman R. E., "Is organizational democracy worth the effort?," *Academy of Management Perspectives*, 18(3):49-53, 2004.
- [19]. Hatcher T., "Democratizing the workplace through professionalization of human resource development," *International Journal of Training and Development*, 10(1), 67-82, 2006.
- [20]. Hatcher T., *Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development*. North Carolina State University, 2007.
- [21]. Holt-Reynolds D. J., "What does the teacher do?: Constructivist pedagogies and prospective teachers' beliefs about the role of a teacher," *Teaching and Teacher Education*, 16(1), 21-32, 2000.
- [22]. Kerr J. L., "The limits of organizational democracy," *The Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95, 2004.
- [23]. Matongolo A., Kasekende F., Mafabi S., "Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda," *Industrial and Commercial Training*, 50, 5, 217-233, 2018.
- [24]. McCabe A., O'Connor U., "Student-centred learning: the role and responsibility of the lecturer," *Teaching in Higher Education*, 19(4), 350-359, 2014.
- [25]. Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W., "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247, 1979.
- [26]. Pircher Verdorfer A., Weber W., "Examining the link between organizational democracy and employees' moral development," *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73, 2016.
- [27]. Safari A., Salehzadeh R., Ghaziasgar E., "Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy," *The TQM Journal*, 30, 1, 74-96, 2018.
- [28]. Turabik T., Baskan G., "The relationship between organizational democracy and political behaviors in universities," *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12, 5, 1135-1146, 2020.
- [30]. Weber W. G., Unterrainer C., Höge T., "Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes," *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 1009-1071, 2020.
- [30]. Weber W. G., Unterrainer C., Schmid B. E., "The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations," *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149, 2009.

AUTHORS INFORMATION

**Ha Thanh Cong, Vu Dinh Khoa, Nguyen Manh Cuong,
Do Hai Hung, Ngo Van Quang**

Hanoi University of Industry, Vietnam