



## Duy trì đội ngũ giảng viên ở các trường đại học công lập tự chủ tài chính khu vực miền Bắc

NGUYỄN DANH NAM <sup>a,\*</sup>, UÔNG THỊ NGỌC LAN <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Trường Đại học Công nghệ Đông Á

<sup>b</sup> Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 14/08/2022 Ngày nhận lại: 26/10/2022 Duyệt đăng: 27/10/2022</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b> D23; J28; O15.</p> <p><b>Từ khóa:</b> Sự hài lòng công việc; Gắn kết với tổ chức; Động lực làm việc; Duy trì đội ngũ giảng viên.</p> <p><b>Keywords:</b> Job satisfaction; Organizational commitment; Work motivation; Faculty retention.</p>	<p>Mục đích của nghiên cứu là xác định ảnh hưởng của sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và động lực làm việc đến duy trì đội ngũ giảng viên tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính khu vực miền Bắc Việt Nam. Tiếp cận định lượng đã được sử dụng để đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến duy trì đội ngũ giảng viên. Một bảng câu hỏi cấu trúc đã được triển khai trực tuyến để thu thập thông tin từ các giảng viên. SPSS 26 được sử dụng để cung cấp thông tin nhân khẩu học của các giảng viên và SmartPLS 3.0 được sử dụng để xử lý mô hình SEM. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và động lực làm việc có tác động tích cực đến duy trì đội ngũ giảng viên. Ngoài ra, sự hài lòng công việc có tương quan tích cực với gắn kết với tổ chức và động lực làm việc của đội ngũ giảng viên. Dựa vào kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị đã được gợi mở nhằm nâng cao hiệu quả duy trì đội ngũ giảng viên tại các trường đại học công lập tự chủ tài chính trong thời gian tới.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>The study aims is to determine the impact of job satisfaction, organizational commitment, and work motivation on faculty retention at self-financed public universities in Northern Vietnam. The quantitative approach was employed to evaluate the impact of these factors on faculty retention. A structured questionnaire was administered online to obtain information on lecturers. The SPSS 26</p>

\* Tác giả liên hệ.

Email: ndnam.dr.90@gmail.com (Nguyễn Danh Nam), Uongngoclan98@gmail.com (Uông Thị Ngọc Lan).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Danh Nam, & Uông Thị Ngọc Lan. (2022). Duy trì đội ngũ giảng viên ở các trường đại học công lập tự chủ tài chính khu vực miền Bắc. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(11), 90–106.

was used to produce the demographic information of lecturers and the SmartPLS 3.0 version was used to process the SEM. The research results pointed out that job satisfaction, organizational commitment, and work motivation have positive impacts on faculty retention. Additionally, job satisfaction has an active correlation with organizational commitment, and work motivation of lecturers. Based on the research results, several management implications are recommended to enhance the effectiveness of faculty retention at self-financed public universities in the future.

## 1. Đặt vấn đề

Duy trì đội ngũ giảng viên (ĐNGV) đóng vai trò nền tảng giáo dục và là yếu tố quan trọng thúc đẩy chất lượng giáo dục, nghiên cứu khoa học (NCKH) của các trường ĐH (Shaterjalali và cộng sự, 2021). Locke (2010) cũng phát hiện ra rằng các giảng viên (GV) trong những lĩnh vực khác nhau có các mô hình tâm lý và hành vi khác nhau được định hình bởi nhận thức luận riêng biệt, gắn kết với tổ chức và có thể mang lại hiệu quả cao trong việc giữ chân GV.

Nhận thức được vai trò quan trọng của giáo dục đại học (GDĐH) và trong bối cảnh nguồn lực ngân sách nhà nước chi cho GDĐH ở mức hạn chế, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 43/2006/NĐ-CP và Nghị định số 16/2015/NĐ-CP về điều chỉnh cơ chế tự chủ tài chính (TCTC) của các trường đại học công lập (ĐHCL), trong đó thể hiện quan điểm nhất quán về chuyển đổi cơ chế quản lý hệ thống GDĐH sang mô hình Nhà nước giám sát phù hợp với xu hướng phát triển GDĐH của thế giới. Do vậy, thời gian qua, các trường ĐHCL tại Việt Nam đã triển khai cơ chế TCTC và đạt được một số kết quả tích cực, mở ra các cơ hội phát triển. Tuy nhiên, quyền hạn của các trường ĐHCL trong bối cảnh TCTC chưa được đề cập đầy đủ, điều đó đã dẫn đến nhiều bất cập vận hành hệ thống, cơ chế chính sách quản lý để giữ chân ĐNGV trong quá trình tự chủ là vấn đề nổi cộm (Trương Tuấn Linh & Nguyễn Phương Thảo, 2021).

Theo báo cáo của Bộ Giáo dục và Đào tạo (2021), cơ chế TCTC đã nâng cao năng lực tài chính của các trường ĐHCL, từ đó thu nhập bình quân của GV trong giai đoạn 2018–2021 đã tăng lên 20,8%, nhưng mức lương cao và chế độ đãi ngộ hấp dẫn vượt trội của các trường ĐH tư vẫn thu hút ĐNGV trẻ, tài năng hơn. Chính vì vậy, đã dẫn đến sự thiếu hụt trầm trọng ĐNGV tài năng.

Một số nghiên cứu đã khám phá các yếu tố tác động đến duy trì đội ngũ nhân viên (ĐNNV) tại tổ chức (Huỳnh Thị Thu Sương & Nguyễn Văn Danh, 2021; Lưu Minh Vững, 2022). Nhưng các công trình trên không được tiến hành thực nghiệm đối với ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Ngoài ra, các công trình trên cũng có một số hạn chế về phương pháp, việc áp dụng các phương pháp khác nhau tạo ra những đánh giá, kết luận khác nhau về tác động của các yếu tố đến duy trì ĐNGV tại trường đại học (ĐH). Chính vì vậy, nghiên cứu này đóng góp về mặt phương pháp và thực tiễn khi đề xuất sử dụng phương pháp lấy mẫu phán đoán kết hợp với mô hình PLS-SEM để trả lời câu hỏi liệu yếu tố sự hài lòng công việc, sự gắn kết của GV và động lực làm việc thực sự có giúp các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc đạt hiệu quả trong việc duy trì ĐNGV hay không. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị mang lại hiệu quả duy trì ĐNGV rõ rệt hơn cho các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc.

## 2. Cơ sở lý thuyết và xây dựng giả thuyết

### 2.1. Tổng quan về đội ngũ giảng viên tại các trường đại học Việt Nam

Tổng số GV ĐH là hơn 85.000 người. Trong đó, số lượng GV có chức danh giáo sư chưa đạt 1%; phó giáo sư chỉ chiếm 6,21%; tiến sĩ chiếm 25,19%; và thạc sĩ chiếm tỷ lệ cao nhất với 60,35% (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2021). Sau hơn 30 năm đổi mới, ĐNGV tại các trường ĐH đã có sự phát triển mạnh mẽ về lượng và chất. Nhưng so sánh với chuẩn trung bình quốc tế thì GDĐH Việt Nam thiếu khoảng 30.000–40.000 GV.

Thực tế điều tồi tệ hơn xảy ra đối với chất lượng GV ĐH ở Việt Nam là các công bố quốc tế NCKH của ĐNGV tại các trường ĐH hàng đầu rất hạn chế. So với Thái Lan, chất lượng ĐNGV tại các trường ĐH ở Việt Nam thấp hơn một khoảng rất lớn, trong đó về số lượng bài báo khoa học quốc tế chênh lệch khoảng 10 lần (Hứa Thị Khuyên & Hoàng Minh Thúy, 2019).

Tình trạng già hóa của ĐNGV cũng là thách thức lớn, tác động trực tiếp đến chất lượng giáo dục tại các trường ĐH. Nguyên nhân sâu xa là do quan niệm về xã hội xưa “người thầy” có tuổi là giàu kinh nghiệm và được coi trọng. Đặc biệt, các trường ĐH vẫn chưa tạo được sức hấp dẫn đối với các GV trẻ. Tình trạng GV trẻ có năng lực không muốn ở lại trường giảng dạy mà tìm đến những công việc có thu nhập cao cũng như cơ hội phát triển nhiều hơn (Nguyễn Thị Nội, 2020).

Trước thực tiễn đó, nâng cao chất lượng GV cần được thực hiện để phát triển chuyên môn trong các trường ĐH, thu hút GV tham gia vào các hoạt động phát triển nghề nghiệp và giữ chân họ ở lại làm việc (Khan và cộng sự, 2021).

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 là yếu tố quan trọng thúc đẩy nâng cao chất lượng ĐNGV tại các trường ĐH Việt Nam. Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, ĐNGV ĐH đòi hỏi có trình độ chuyên môn cao, hiểu biết sâu rộng trên nhiều lĩnh vực, giỏi ngoại ngữ và công nghệ thông tin (Phạm Thị Thu Hương, 2020).

### 2.2. Cơ sở lý thuyết

Để giải thích các yếu tố góp phần vào việc duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCĐ TCTC, bắt buộc phải xem xét các lý thuyết:

- *Lý thuyết kỳ vọng* của Vroom (1964) cho rằng mọi người tham gia tổ chức với những kỳ vọng và nếu chúng được đáp ứng thì tổ chức sẽ giữ chân được họ. Theo lý thuyết này, các quyết định ở lại hay rời bỏ tổ chức được giải thích bằng cách xem xét các mối quan hệ giữa các biến cấu trúc, tâm lý và môi trường. Trong đó, các biến tâm lý bao gồm: Sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức.

- *Lý thuyết hai nhân tố* của Herzberg và cộng sự (1959) cho rằng nhân viên được thúc đẩy bằng các giá trị bên trong hơn là các giá trị bên ngoài của công việc. Nói cách khác, động lực làm việc được tạo ra từ bên trong và được thúc đẩy bởi các biến nội tại của công việc gồm: Thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, sự thăng tiến và phát triển.

- *Lý thuyết tài sản nhân viên* của Cardy và cộng sự (2007) là một khung lý thuyết mới cho việc quản lý nguồn nhân lực tại tổ chức. Quan điểm nổi bật của lý thuyết này là coi nhân viên như khách hàng nội bộ với thành phần tài sản nhân viên, bao gồm: Thương hiệu, giá trị, duy trì cùng với khái niệm giá trị lâu dài của nhân viên. Trên cơ sở giá trị lâu dài của nhân viên, tổ chức sẽ đánh giá được

mức độ về duy trì của nhân viên với tổ chức. Điều đó có nghĩa là, giá trị của nhân viên càng tăng thì ý định ở lại tổ chức làm việc của họ càng cao.

### *2.2.1. Sự hài lòng công việc*

Sự hài lòng công việc chỉ trạng thái tâm lý thú vị giữa nhân viên với công việc (Robbins, 1998). Slatten (2008) đã chỉ ra sự hài lòng công việc là một tập hợp lựa chọn kỹ lưỡng một trong hai cách sự hài lòng chung và sự hài lòng theo các khía cạnh để đáp ứng với mục đích nghiên cứu. Ngoài ra, Slatten (2008) đã nhấn mạnh về mức độ quan trọng của sự hài lòng chung công việc. Chính vì vậy, sự hài lòng chung công việc được lựa chọn để sử dụng trong nghiên cứu này.

### *2.2.2. Gắn kết với tổ chức*

Mowday và cộng sự (1979) nhận định gắn kết với tổ chức chú trọng tới mối quan hệ tương tác giữa thái độ và hành vi của nhân viên với tổ chức.

Allen và Meyer (1990) cho rằng gắn kết với tổ chức là một biến thái độ, phản ánh tình cảm của nhân viên dành cho tổ chức dựa trên việc xác định rõ các giá trị, mục đích đối với tổ chức gồm ba thành phần: Gắn kết cảm xúc, gắn kết duy trì, và gắn kết đạo đức.

Có thể thấy gắn kết với tổ chức được xem xét trên hai khía cạnh: Thái độ và hành vi. Trong nghiên cứu này, gắn kết với tổ chức được xem xét là một thái độ chung bao trùm lên toàn bộ các thành phần của sự gắn kết đối với tổ chức.

### *2.2.3. Động lực làm việc*

Herzberg và cộng sự (1959) phát biểu động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của nhân viên để gia tăng sự nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu đặt ra hoặc một kết quả công việc cụ thể, quan điểm của Herzberg và cộng sự (1959) đã được nhiều học giả sử dụng.

Động lực làm việc là tập hợp các yếu tố bên trong mỗi nhân viên giúp thúc đẩy họ tích cực hơn trong công việc để tạo ra năng suất và hiệu quả cao nhất (Bùi Anh Tuấn & Phạm Thuý Hương, 2009).

Như vậy, động lực làm việc liên quan tới thái độ tồn tại bên trong của nhân viên và được thể hiện ra bên ngoài thông qua hành vi đối với công việc.

### *2.2.4. Duy trì đội ngũ giảng viên*

Duy trì ĐNGV phụ thuộc hoàn toàn vào sự hài lòng đối với công việc và từ đó kéo theo hành vi của họ (Braham, 2002).

Thái độ của nhân viên đối với công việc sẽ ảnh hưởng tới những giá trị đóng góp cho tổ chức và thái độ tích cực của họ cũng là nguồn gốc cho quyết định duy trì công việc. Thái độ đó được biểu thị thông qua lòng trung thành đối với tổ chức, sự tự hào khi được đứng trong hàng ngũ của tổ chức và cuối cùng là sự nỗ lực cố gắng hết khả năng vì tổ chức (Huỳnh Thị Thu Sương & Nguyễn Văn Danh, 2021).

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung xem xét duy trì nguồn ĐNGV theo cách chủ động dựa trên thái độ và cảm nhận của GV đối với trường ĐHCL TCTC.

## *2.3. Xây dựng giả thuyết*

### *2.3.1. Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và gắn kết với tổ chức*

Sự hài lòng công việc là tiền đề của gắn kết với tổ chức và có tác động dương tới nó (Currrivan, 1999). Rutherford và cộng sự (2009) đã chứng minh rằng sự hài lòng chung công việc có mối tương quan chặt chẽ với gắn kết với tổ chức. Kiểm chứng thực nghiệm tại nhiều quốc gia trong những lĩnh

vực khác nhau đã cho thấy sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tích cực tới gắn kết với tổ chức (Nguyễn Danh Nam & Uông Thị Ngọc Lan, 2022). Giả thuyết được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>1</sub>: Sự hài lòng công việc có tác động dương đến gắn kết với tổ chức.*

### *2.3.2. Mối quan hệ giữa động lực làm việc và gắn kết với tổ chức*

Adeyinka và cộng sự (2007) khẳng định gắn kết với tổ chức bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi động lực làm việc, nếu muốn tăng cường gắn kết với tổ chức thì cần gia tăng động lực làm việc. Nghiên cứu của Warsi và cộng sự (2009) đã nhấn mạnh động lực làm việc là yếu tố tiên quyết giúp thúc đẩy nhân viên ngày càng gắn kết hơn với tổ chức. Giả thuyết được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>2</sub>: Động lực làm việc có tác động dương đến gắn kết với tổ chức.*

### *2.3.3. Mối quan hệ giữa gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc và duy trì đội ngũ giảng viên*

Soenanta và cộng sự (2020) đã cho thấy gắn kết với tổ chức và sự hài lòng công việc có tác động trực tiếp tới duy trì ĐNNV, nhưng gắn kết với tổ chức có hệ số tác động mạnh hơn sự hài lòng công việc.

Ngoài ra, các nghiên cứu độc lập khác cũng cho thấy duy trì ĐNNV bị ảnh hưởng bởi sự hài lòng công việc (Tanwar & Prasad, 2016) và gắn kết với tổ chức (Kaur, 2017). Giả thuyết trong nghiên cứu này được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>3</sub>: Gắn kết với tổ chức sẽ có tác động dương đến duy trì ĐNGV.*

*Giả thuyết H<sub>4</sub>: Sự hài lòng công việc có tác động dương đến duy trì ĐNGV.*

### *2.3.4. Mối quan hệ giữa động lực làm việc và duy trì đội ngũ giảng viên*

Willis-Shattuck và cộng sự (2008) dựa trên nền tảng các lý thuyết động lực làm việc đã chứng minh rằng luôn tồn tại một mối tương quan tích cực giữa động lực làm việc với duy trì ĐNNV tại các tổ chức. Ngoài ra, Shah và Asad (2018) đã kết luận động lực làm việc bên trong và động lực làm việc bên ngoài đều có tác động tới việc duy trì ĐNNV. Giả thuyết được đề xuất như sau:

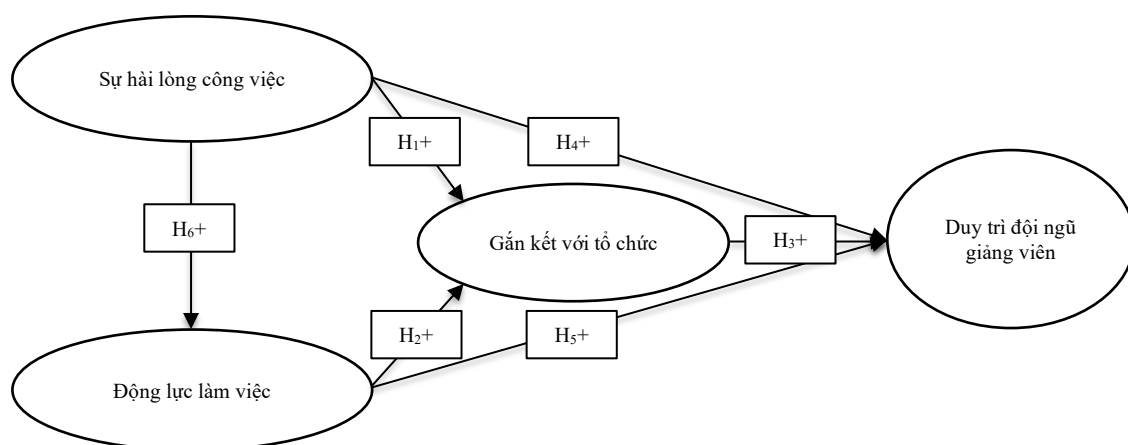
*Giả thuyết H<sub>5</sub>: Động lực làm việc có tác động dương đến duy trì ĐNGV.*

### *2.3.5. Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và động lực làm việc*

Abraham (2012) đã kết luận rằng sự hài lòng công việc có tác động tích cực tới động lực làm việc. Vokić và Hernaus (2015) cũng đồng tình với kết quả trên và nhấn mạnh sự hài lòng công việc là điểm nhấn nhằm thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên. Giả thuyết được đề xuất như sau:

*Giả thuyết H<sub>6</sub>: Sự hài lòng trong công việc có tác động dương đến động lực làm việc.*

Tổng hợp các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau:



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phát triển thang đo

Thang đo sơ bộ được kế thừa từ các nghiên cứu nước ngoài. Trong đó, thang đo sự hài lòng công việc của Slatten (2008) gồm 5 biến quan sát; gắn kết với tổ chức của Marsden và cộng sự (1993) gồm 6 biến quan sát; động lực làm việc của Wright (2004) gồm 6 biến quan sát; duy trì ĐNGV của Kyndt và cộng sự (2009) gồm 11 biến quan sát.

Nghiên cứu tiến hành thảo luận nhóm với 20 cán bộ quản lý của một số trường ĐHCL TCTC tại miền Bắc thông qua Skype để xem xét sự phù hợp giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất, tiếp nhận những ý kiến đánh giá, góp ý nhằm hiệu chỉnh các biến quan sát trong thang đo sơ bộ. Nhóm tác giả tiếp tục trao đổi chuyên sâu đối với 05 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực để xem xét các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu, nội dung thang đo sơ bộ và giải quyết những ý kiến mâu thuẫn trong thảo luận nhóm. Quá trình thảo luận và trao đổi chuyên sâu diễn ra trong tháng 4/2022 và được ghi âm, mã hóa và tiến hành phân tích dữ liệu bằng phần mềm Nvivo 11.

Kết quả thảo luận nhóm và trao đổi chuyên sâu cho thấy, tất cả các thành viên tham gia đều hoàn toàn đồng ý với các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Cụ thể:

- *Thang đo sự hài lòng công việc* sau quá trình tổng hợp, lựa chọn các ý kiến và lấy biểu quyết của các thành viên đã được bổ sung thêm ba biến quan sát nhằm mục đích thể hiện sự rõ ràng hơn về nội dung và phù hợp với thực tế công việc của GV.

- *Thang đo gắn kết với tổ chức* đã phát hiện ra sự trùng lặp 02 biến quan sát với thang đo khác trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Do đó, các thành viên thống nhất loại bỏ 02 biến quan sát này để tránh làm giảm độ tin cậy của thang đo, đồng thời, đề xuất bổ sung thêm 04 biến quan sát để thang đo đạt được hiệu quả tốt nhất trong quá trình nghiên cứu và phù hợp với mục đích nghiên cứu gắn kết với tổ chức.

- *Thang đo động lực làm việc* có 03 biến quan sát ở dạng câu hỏi đảo ngược, các thành viên tham gia thảo luận cho rằng cần phải thay đổi 03 biến quan sát trên trở thành câu hỏi thuận để đối tượng

khảo sát dễ hiểu hơn và tránh sự hiểu sai lệch về vấn đề cần nghiên cứu. Cùng với đó, các chuyên gia cũng đề xuất bổ sung thêm 02 biến quan sát để nội dung thang đo cụ thể hơn và đáp ứng với thực tế công việc của GV.

- *Thang đo duy trì ĐNGV*, sau quá trình lấy ý kiến của các thành viên tham gia thảo luận và lắng nghe ý kiến của các chuyên gia đã nhận thấy cần phải loại bỏ 07 biến quan sát vì nội dung các biến chưa phù hợp với thực tế lĩnh vực nghiên cứu, có sự trùng lặp và hầu hết là dạng câu hỏi nghịch đảo dễ gây ra sự nhầm lẫn trong quá trình khảo sát. Đồng thời, các thành viên cũng nhất trí bổ sung thêm 04 biến quan sát để nội dung thang đo được đáp ứng với những đặc thù riêng của lĩnh vực nghiên cứu.

Ngoài ra, nhóm tác giả cũng đã điều chỉnh một số từ ngữ để các biến quan sát được đơn giản, đáp ứng văn phong của người Việt Nam và trình độ của đối tượng được khảo sát. Nội dung các câu hỏi khảo sát được trình bày tại Bảng 1.

**Bảng 1.**

Nội dung câu hỏi khảo sát

Ký hiệu	Nội dung	Nguồn
Sự hài lòng công việc (JS)		
JS1	Tôi nhận thấy cơ quan là nơi tốt nhất để làm việc.	Slatten (2008)
JS2	Tôi nhận thấy cơ quan luôn tạo cảm hứng để bắt đầu công việc.	
JS3	Tôi luôn chọn cơ quan này cho dù có cơ hội chọn lại nơi làm việc.	
JS4	Tôi sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn nữa để đóng góp cho cơ quan.	
JS5	Nhìn chung, tôi hài lòng khi làm việc tại cơ quan.	Nhóm tác giả
JS6	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi được làm việc tại cơ quan.	
JS7	Tôi nhận thấy bản thân được tôn trọng tại cơ quan.	
JS8	Tôi nhận thấy công việc tại cơ quan rất ổn định.	
Gắn kết với tổ chức (OC)		
OC1	Tôi chấp nhận mọi vị trí để tiếp tục làm việc tại cơ quan.	Marsden và cộng sự (1993)
OC2	Tôi nhận thấy các giá trị của bản thân và cơ quan là hoàn toàn tương đồng.	
OC3	Tôi tự hào khi được làm việc tại cơ quan.	
OC4	Tôi luôn trung thành với cơ quan.	
OC5	Tôi cảm thấy cơ quan là một phần của cuộc sống.	Nhóm tác giả
OC6	Tôi dành trọn tình cảm và thời gian cho cơ quan.	
OC7	Tôi sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân vì cơ quan.	
OC8	Tôi luôn quan tâm tới sự phát triển của cơ quan.	
Động lực làm việc (WM)		
WM1	Tôi luôn vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành công việc.	Wright (2004)

Ký hiệu	Nội dung	Nguồn
WM2	Tôi sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc.	
WM3	Tôi dễ dàng hòa nhập và tham gia ngay lập tức vào công việc.	
WM4	Tôi làm việc chăm chỉ hơn so với đồng nghiệp.	
WM5	Tôi muốn nhận thêm công việc để làm dù không bị bắt buộc.	
WM6	Tôi nhận thấy thời gian trôi rất nhanh khi làm việc.	
WM7	Tôi không dễ xảy ra sai sót trong quá trình làm việc.	Nhóm tác giả
WM8	Tôi bị hấp dẫn bởi những công việc được giao.	
<i>Duy trì đội ngũ giảng viên (FR)</i>		
FR1	Tôi sẽ tiếp tục làm việc tại cơ quan trong vòng 05 năm tới.	Kynđt và cộng sự (2009)
FR2	Tôi nhận thấy công việc hiện tại rất quan trọng đối với bản thân.	
FR3	Tôi nhìn thấy được cơ hội phát triển của bản thân trong tương lai.	
FR4	Tôi hài lòng với công việc đang làm tại cơ quan.	
FR5	Tôi luôn được thỏa sức sáng tạo trong công việc.	Nhóm tác giả
FR6	Tôi luôn nhận được sự bảo vệ từ phía cơ quan.	
FR7	Tôi luôn được khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc.	
FR8	Tôi luôn nhận được sự tin tưởng trong quá trình làm việc.	

### 3.2. Quy mô mẫu và thu thập dữ liệu

Tỷ lệ quan sát cho 1 biến phân tích là 5:1 hoặc 10:1 sẽ cung cấp tỷ lệ mẫu tối thiểu để bảo đảm độ tin cậy (Hair và cộng sự, 2014). Vì vậy, nghiên cứu này sử dụng tỷ lệ 10:1. Với 32 biến quan sát nên số lượng mẫu cần thiết là  $32 \times 10 = 320$ . Để phòng trường hợp tỷ lệ thu hồi phiếu thấp, nghiên cứu chọn quy mô mẫu là 416.

Phương pháp lấy mẫu phán đoán được thực hiện giữa các GV của 8 trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc (Trường Đại học Hà Nội, Trường Đại học Ngoại thương, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Thương mại, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội, Học viện Nông nghiệp Việt Nam) từ tháng 6 đến tháng 7/2022 bằng cách phát phiếu trực tuyến để tiết kiệm thời gian và chi phí. Những GV đủ điều kiện tham gia đã được lựa chọn cẩn thận phải đáp ứng các tiêu chuẩn và trình độ chuyên môn, trong đó có ít nhất 05 năm công tác tại các trường ĐH và có thể cung cấp thông tin phong phú nhất và đạt đến độ bão hòa dữ liệu.

Sau quá trình xử lý dữ liệu, nghiên cứu đã thu được 408 phiếu hợp lệ với tỷ lệ hồi đáp 98,07%. Trong đó, đặc điểm nổi bật của các GV tham gia khảo sát là nữ chiếm 67,4%; 91,3% GV cung cấp thông tin trong ngưỡng tuổi từ 30 đến 50; 75,2% GV có trình độ thạc sĩ; và 24,8% trình độ tiến sĩ; 95,6% giảng viên có thâm niên công tác từ 5 đến trên 15 năm; và 97,4% người được hỏi đã kết hôn.



## 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1. Kiểm định thang đo

Sau hai lần xoay ma trận, các biến WM1, WM2, OC6, OC7, OC8 đã bị loại khỏi thang đo động lực làm việc và gắn kết đối với tổ chức vì không đảm bảo tính hội tụ với hệ số tải ngoài  $< 0,6$  (Chin và cộng sự, 2008). Ở lần thứ ba, kết quả phân tích cho thấy có 27 nhân tố được rút trích với hệ số tải ngoài đảm bảo trong ngưỡng  $> 0,6$ . Do đó, các biến quan sát đạt chất lượng (Bảng 2).

Bảng 2 cho thấy rằng các thang đo đạt được tính nhất quán nội bộ vì giá trị Cronbach's Alpha vượt quá 0,6 (Hair và cộng sự, 2014). Ngoài ra, các giá trị độ tin cậy tổng hợp (CR) vượt quá 0,7 và giá trị phương sai trích xuất trung bình (AVE) vượt quá 0,5. Vì vậy, các thang đo đáp ứng độ tin cậy, tính hợp lệ hội tụ (Fornell & Larcker, 1981). Do đó, các thang đo rất tốt cho các phân tích tiếp theo.

**Bảng 2.**

Kết quả kiểm định thang đo

Thang đo	Ký hiệu	Hệ số tải ngoài	AVE	Cronbach's Alpha	CR
Sự hài lòng công việc (JS)	JS1	0,718	0,543	0,880	0,905
	JS2	0,713			
	JS3	0,796			
	JS4	0,789			
	JS5	0,800			
	JS6	0,659			
	JS7	0,668			
	JS8	0,741			
Gắn kết với tổ chức (OC)	OC1	0,797	0,736	0,910	0,933
	OC2	0,836			
	OC3	0,846			
	OC4	0,886			
	OC5	0,921			
Động lực làm việc (WM)	WM3	0,860	0,704	0,915	0,934
	WM4	0,883			
	WM5	0,832			
	WM6	0,830			
	WM7	0,888			
	WM8	0,731			

Thang đo	Ký hiệu	Hệ số tải ngoài	AVE	Cronbach's Alpha	CR
Duy trì ĐNGV (FR)	FR1	0,802	0,596	0,902	0,922
	FR2	0,779			
	FR3	0,822			
	FR4	0,811			
	FR5	0,799			
	FR6	0,711			
	FR7	0,701			
	FR8	0,740			

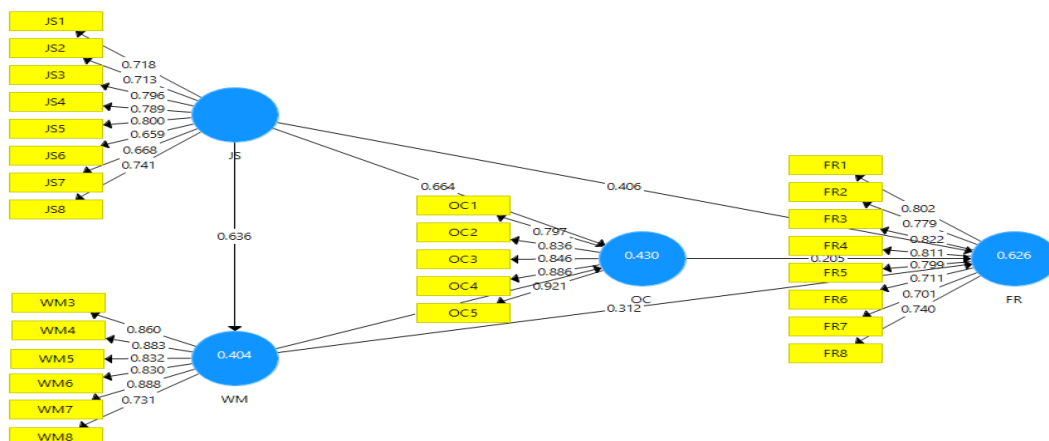
Nghiên cứu sử dụng chỉ số HTMT để đánh giá sự phân biệt của các thang đo. Kết quả phân tích tại Bảng 2 cho thấy tất cả các giá trị của chỉ số HTMT đều thấp hơn 0,85, do đó, xác nhận tính phân biệt của thang đo (Henseler và cộng sự, 2015).

### Bảng 3.

Chỉ số HTMT

Cấu trúc	1	2	3	4
Duy trì ĐNGV				
Sự hài lòng công việc	0,817			
Gắn kết với tổ chức	0,650	0,717		
Động lực làm việc	0,709	0,702	0,434	

### 4.2. Mô hình cấu trúc



**Hình 2.** Mô hình cấu trúc

Để đo lường mô hình cấu trúc, nghiên cứu đã xem xét hệ số xác định (giá trị  $R^2$ ), hệ số tác động chuẩn hóa ( $\beta$ ), giá trị kiểm định t, mức ý nghĩa của kiểm định t thông qua 1.000 lần bootstrap được đề xuất bởi Hair và cộng sự (2019), hệ số đánh giá năng lực dự báo ngoài mẫu ( $Q^2$ ) và hệ số ảnh hưởng ( $f^2$ ) cùng với các biện pháp cơ bản.

#### Bảng 4.

##### Kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	$\beta$	Giá trị kiểm định t	P	Kết luận
H <sub>1</sub> : Sự hài lòng công việc => Gắn kết với tổ chức	0,664	6,963	0,001	Chấp nhận
H <sub>2</sub> : Động lực làm việc => Gắn kết với tổ chức	-0,013	0,115	0,908	Bác bỏ
H <sub>3</sub> : Gắn kết với tổ chức => Duy trì ĐNGV	0,205	2,167	0,000	Chấp nhận
H <sub>4</sub> : Sự hài lòng công việc => Duy trì ĐNGV	0,406	3,349	0,000	Chấp nhận
H <sub>5</sub> : Động lực làm việc => Duy trì ĐNGV	0,312	2,929	0,003	Chấp nhận
H <sub>6</sub> : Sự hài lòng công việc => Động lực làm việc	0,636	8,107	0,000	Chấp nhận

Kết quả phân tích tại Bảng 4 cho thấy sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến gắn kết với tổ chức, duy trì ĐNGV và động lực làm việc ( $\beta = 0,664$ ;  $\beta = 0,406$ ; và  $\beta = 0,636$ ). Hơn nữa, động lực làm việc và gắn kết với tổ chức có tác động tích cực đến duy trì ĐNGV ( $\beta = 0,312$  và  $\beta = 0,205$ ). Như vậy, giả thuyết H<sub>1</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> được chấp nhận.

Ngược lại, giả thuyết H<sub>2</sub> bị bác bỏ bởi kết quả nghiên cứu cho thấy động lực làm việc có tác động tiêu cực đến gắn kết tổ chức, với  $\beta = -0,013$  và  $p > 0,05$  không có ý nghĩa thống kê.

#### Bảng 5.

##### Mức độ ảnh hưởng

Mối quan hệ	Hệ số ảnh hưởng ( $f^2$ )	Mức ảnh hưởng
H <sub>1</sub> : Sự hài lòng công việc => Gắn kết với tổ chức	0,460	Lớn
H <sub>2</sub> : Động lực làm việc => Gắn kết với tổ chức	0,000	Không có tác động
H <sub>3</sub> : Gắn kết với tổ chức => Duy trì ĐNGV	0,064	Nhỏ
H <sub>4</sub> : Sự hài lòng công việc => Duy trì ĐNGV	0,180	Trung bình
H <sub>5</sub> : Động lực làm việc => Duy trì ĐNGV	0,155	Trung bình
H <sub>6</sub> : Sự hài lòng trong công việc => Động lực làm việc	0,678	Lớn

Kết quả phân tích tại Bảng 5 cho thấy rằng sự hài lòng công việc có tác động tích cực đáng kể nhất đến động lực làm việc với giá trị  $f^2 = 0,678$ . Tiếp theo là sự hài lòng công việc tác động đến gắn kết với tổ chức với giá trị  $f^2 = 0,460$ . Sự hài lòng công việc và động lực làm việc có tác động trung bình đến duy trì ĐNGV với giá trị  $f^2$  tương ứng lần lượt là 0,180 và 0,155. Và gắn kết với tổ chức có tác động nhỏ đến duy trì ĐNGV với giá trị  $f^2 = 0,064$ . Cuối cùng, động lực làm việc không có tác động đến gắn kết với tổ chức.

#### **Bảng 6.**

Đánh giá sự liên quan dự báo

Cấu trúc	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> -hiệu chỉnh	Q <sup>2</sup>	Mức độ chính xác dự báo
Duy trì ĐNGV	0,626	0,614	0,349	Trung bình
Gắn kết với tổ chức	0,430	0,418	0,291	Trung bình
Động lực làm việc	0,404	0,398	0,261	Trung bình

Kết quả phân tích tại Bảng 6 cho thấy R<sup>2</sup>-hiệu chỉnh của duy trì ĐNGV = 0,614, cho thấy các biến độc lập (Gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc, và động lực làm việc) đã giải thích được 61,4% sự biến thiên của biến duy trì ĐNGV, còn lại 38,6% là từ sai số hệ thống và từ các yếu tố khác nằm ngoài mô hình. Tiếp đến là R<sup>2</sup>-hiệu chỉnh của gắn kết với tổ chức = 0,418 cho thấy sự hài lòng công việc đã giải thích được 41,8% sự biến thiên của biến gắn kết với tổ chức, còn lại 58,2% là từ sai số hệ thống và từ các yếu tố khác nằm ngoài mô hình. Cuối cùng là R<sup>2</sup>-hiệu chỉnh của động lực làm việc = 0,398 cho thấy sự hài lòng công việc đã giải thích được 39,8% sự biến thiên của biến động lực làm việc, còn lại 60,2% là từ sai số hệ thống và các yếu tố khác nằm ngoài mô hình. Hơn nữa, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, tất cả các mô hình thành phần đều có Q<sup>2</sup> > 0, do đó, mô hình cấu trúc tổng thể của nghiên cứu đạt chất lượng tổng thể (Hair và cộng sự, 2019).

#### *4.3. Thảo luận*

Nghiên cứu này nhằm đo lường sự tác động của sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và động lực làm việc đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc.

Kết quả của nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và động lực làm việc có tác động tích cực đáng kể đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức và động lực làm việc của ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Các phát hiện này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Nguyễn Danh Nam và Uông Thị Ngọc Lan (2022), Tanwar và Prasad (2016), Kaur (2017), Shah và Asad (2018), Vokić và Hernaus (2015).

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu đã chỉ ra động lực làm việc không có tác động đáng kể nào đến gắn kết đối với tổ chức của ĐNGV. Kết quả này không ủng hộ quan điểm của Warsi và cộng sự (2009), nhưng hoàn toàn phù hợp với quan điểm của Astuti và Amalia (2021). Bởi GV đã có động lực làm việc xuất phát từ các giá trị bên trong của nghề giáo mà không cần thêm bất cứ sự gắn kết với tổ chức. Do đó, ngay cả khi không có sự gắn kết với tổ chức, việc duy trì ĐNGV vẫn tăng cao.

Để xác định cụ thể từng yếu tố của mô hình tác động đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC, nghiên cứu đã đưa ra năm kết quả quan trọng:

- *Thứ nhất*, bắt đầu với giả thuyết  $H_1$ , sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến gắn kết với tổ chức với  $\beta = 0,664$ . Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Nguyễn Danh Nam và Uông Thị Ngọc Lan (2022). Điều đó có nghĩa là nếu GV có mức độ hài lòng cao sẽ gắn kết với trường cao hơn.

- *Thứ hai*, làm sáng tỏ giả thuyết  $H_3$ , gắn kết với tổ chức được xác định là có tác động tích cực đến duy trì ĐNGV với  $\beta = 0,205$ . Phát hiện này phù hợp với kết luận của Kaur (2017). Nhưng kết quả này có sự mâu thuẫn với Soenanta và cộng sự (2020) cho rằng gắn kết với tổ chức có tác động cao hơn sự hài lòng công việc đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC.

- *Thứ ba*, đối với giả thuyết  $H_4$ , sự hài lòng công việc có tương quan tích cực và có tác động lớn nhất đến duy trì ĐNGV với  $\beta = 0,406$ . Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của Tanwar và Prasad (2016) khi sự hài lòng công việc được thiết lập để trở thành một yếu tố đóng góp quan trọng duy trì ĐNGV. Kết quả này cũng có nghĩa là nếu muốn giữ chân ĐNGV ở lại làm việc lâu dài thì các trường ĐHCL TCTC phải tạo cho họ sự hài lòng công việc. Tuy nhiên, kết quả này có sự mâu thuẫn với Soenanta và cộng sự (2020) cho rằng sự hài lòng công việc có tác động yếu đến duy trì ĐNGV.

- *Thứ tư*, liên quan đến giả thuyết  $H_5$ , động lực làm việc có tác động tích cực đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC với  $\beta = 0,312$ . Khẳng định này được ủng hộ bởi Shah và Asad (2018). Điều đó cũng có nghĩa là động lực làm việc càng cao thì khả năng giữ chân ĐNGV của các trường ĐHCL TCTC càng lớn.

- *Cuối cùng*, sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc với  $\beta = 0,636$ . Phát hiện này có sự tương đồng với nghiên cứu của Vokić và Hernaus (2015). Điều này có nghĩa là các GV càng hài lòng với công việc, họ càng có nhiều động lực làm việc hơn.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu này có sự khác biệt về bối cảnh nghiên cứu so với Huỳnh Thị Thu Sương và Nguyễn Văn Danh (2021), Lưu Minh Vững (2022) vì được nghiên cứu trong bối cảnh các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc.

Mặc dù, những kết quả trên không có tính mới lạ trong lĩnh vực nghiên cứu, nhưng điểm sự khác biệt rõ rệt trong nghiên cứu này là phương pháp nghiên cứu được sử dụng. Phương pháp lấy mẫu phán đoán và mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) được sử dụng đã đóng góp quan trọng tạo nên điểm nhấn độc đáo về phương pháp nghiên cứu so với các nghiên cứu trước đó. Trong đó, phương pháp lấy mẫu phán đoán đã giúp cho các nhà quản trị của các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc xác định chính xác đặc điểm của những GV mà họ cần duy trì.

## 5. Hàm ý quản trị

Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này đóng góp to lớn vào việc xây dựng kiến thức trong lĩnh vực QTNNL và xác định mối quan hệ của ba yếu tố ảnh hưởng đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng sẽ đóng góp vào việc hình thành các phương pháp tiếp cận để thành công duy trì ĐNGV trong các trường ĐH ở Việt Nam như một cơ sở lý thuyết và tài liệu cho các nghiên cứu tiếp theo phát triển.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu này đã bổ sung thêm mô hình duy trì ĐNGV thông qua các yếu tố về sự hài lòng công việc, động lực làm việc và gắn kết với tổ chức của ĐNGV. Ngoài ra, nghiên cứu này sẽ có ý nghĩa sâu rộng đối với các bên liên quan khác nhau vì nó sẽ dẫn đến việc xác định những

lĩnh vực mới và tạo ra khuôn khổ mới để thúc đẩy nghiên cứu sâu hơn về chủ đề duy trì ĐNNV trong cả khu vực nhà nước và tư nhân của nền kinh tế, đặc biệt là giữa các trường ĐH nói chung và các trường ĐHCL TCTC nói riêng ở Việt Nam.

Dựa trên những đóng góp quan trọng của nghiên cứu này và kết quả phân tích đã mang lại một số hàm ý quản trị lý thuyết và thực tiễn cho nhà quản trị tại các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc để duy trì ĐNGV như sau:

- *Một là*, sự hài lòng công việc là yếu tố tác động lớn nhất đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Do đó, lãnh đạo của các trường cần xây dựng một chính sách đánh giá kết quả thực hiện công bằng, khách quan để có những chế độ khen thưởng, phê bình kịp thời. Bên cạnh đó, các trường cần tạo mối liên kết chặt chẽ giữa trường khoa và ĐNGV cũng như tạo môi trường làm việc thoải mái. Đặc biệt, lãnh đạo các trường cần quan tâm đến các cơ hội đào tạo và thăng tiến của ĐNGV.

- *Hai là*, động lực làm việc có ảnh hưởng quan trọng đến công tác duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Vì vậy, lãnh đạo của các trường cần tạo hứng thú trong công việc cho ĐNGV bằng cách ghi nhận kết quả thực hiện công việc, khuyến khích thông qua các chính sách đãi ngộ vật chất và phi vật chất.

- *Ba là*, gắn kết với tổ chức cũng có ảnh hưởng đáng kể đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Do đó, để tăng sự gắn kết của ĐNGV, các trường cần cho ĐNGV thấy bản thân họ là một mảnh ghép quan trọng trong thành công của trường. Tổ chức tập huấn, tuyên truyền để xây dựng tinh thần trách nhiệm trong công việc và cho họ thấy được sự tự hào về nghề dạy học – nghề cao quý nhất trong những nghề cao quý.

## 6. Kết luận và hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu đã khám phá tác động của sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và động lực làm việc đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC thông qua bộ dữ liệu thu được bằng phương pháp khảo sát trực tiếp ĐNGV đang giảng dạy tại các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc. Phân tích PLS-SEM đã được thực hiện để xác định sự tác động giữa các cấu trúc trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích cho thấy sự hài lòng công việc, gắn kết với tổ chức và động lực làm việc có tác động tích cực và trực tiếp đến duy trì ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC. Ngoài ra, sự hài lòng công việc có tác động đáng kể đến gắn kết với tổ chức và động lực làm việc của ĐNGV tại các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc.

Mặc dù đã đạt được mục đích nghiên cứu đề ra, nhưng nghiên cứu này vẫn còn cỡ mẫu hạn chế do chỉ được thực hiện tại 8 trường ĐHCL TCTC ở khu vực miền Bắc. Do đó, để khắc phục hạn chế trên, các nghiên cứu trong tương lai có thể tăng cỡ mẫu và mở rộng phạm vi nghiên cứu đến toàn bộ các trường ĐHCL TCTC khu vực miền Bắc, miền Trung, và miền Nam.

## Tài liệu tham khảo

- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27–36.
- Adeyinka, T., Ayein, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 118, 1–16.
- 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.
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). The relationship between work motivation, job satisfaction, and employee performance: The moderating role of psychology capital and the mediating role of organizational commitment. *Journal Management Teori dan Terapan*, 14(2), 102–128.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2021). *Số liệu thống kê giáo dục đại học năm học 2020–2021*. Truy cập ngày 28/06/2021, từ <https://moet.gov.vn/thong-ke/Pages/thong-ko-giao-duc-dai-hoc.aspx?ItemID=7389>
- Braham, C. G. (2002). *Random House/Webster's School and Office Dictionary* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Random House.
- Bùi Anh Tuấn, & Phạm Thúy Hương. (2009). *Giáo trình hành vi tổ chức*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Cardy, R. L., Miller, J. S., & Elis, A. D. (2007). Employee equity: Toward a person-based approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 17(2), 140–151.
- Chin, W. W., Peterson, R. A., & Brown, S. P. (2008). Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 287–298.
- Curran, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hứa Thị Khuyên, & Hoàng Minh Thúy. (2019). Một số giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên đại học Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí Khoa học*, 34, 101–109.

- Huỳnh Thị Thu Sương, & Nguyễn Văn Danh. (2021). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến duy trì nguồn nhân lực tại công ty cổ phần quốc tế Phong Phú. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 66(6), 104–114.
- Kaur, R. (2017). Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 161–174.
- Khan, F. Q., Buhari, S. M., Tsaramirsis, G., & Rasheed, S. (2021). A study of faculty retention factors in educational institutes in context with ABET. *Frontiers in Education*, 6, 1–9.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
- Locke, W. (2010). The academic life: Small worlds, different worlds. *London Review Education*, 8(3), 251–261.
- Lưu Minh Vững. (2022). Các yếu tố tác động đến duy trì nhân viên tại doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 2(68), 92–102.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368–390.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Chính phủ. (2005). *Nghị định số 16/2015/NĐ-CP của Chính phủ: Quy định cơ chế tự chủ của đơn vị sự nghiệp công lập*, ban hành ngày 14/02/2015. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=179065>
- Chính phủ. (2006). *Nghị định số 43/2006/NĐ-CP của Chính phủ: Nghị định về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập*, ban hành ngày 25/4/2006. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=15218>
- Nguyễn Danh Nam, & Uông Thị Ngọc Lan. (2022). Tác động của sự hài lòng trong công việc đến sự gắn kết với tổ chức của cán bộ công chức tại các cơ quan hành chính Nhà nước tỉnh Bình Định. *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ – Kinh tế - Luật và Quản lý*, 6(1), 2152–2166.
- Nguyễn Thị Nội. (2020). Một số giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên đại học trong bối cảnh hiện nay. *Tạp chí Giáo dục*, 480(2), 1–4.
- Phạm Thị Thu Hương. (2020). Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên đại học ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. *Tạp chí Tổ chức Nhà nước*. Truy cập ngày 29/04/2020, từ <https://tcnn.vn/news/detail/47241/Nang-cao-chat-luong-doi-ngu-giang-vien-dai-hoc-o-Viet-Nam-dap-ung-yeu-cau-cua-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-4.0.html>
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Application* (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey, USA: Prentice-Hall International Publisher.
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146–1151.



- Shah, M., & Asad, M. (2018). Effect of motivation on employee retention: Mediating role of perceived organizational support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520.
- Shaterjalali, M., Gholampoor, Y., Jeihooni, A. K., Mansoori, Y., Homayounfar, R., Ehrampoush, E., & Karimi, S. (2021). Faculty retention in regional medical schools in Iran: A qualitative content analysis. *BMC Medical Education*, 21(24), 1167–1178.
- Slatten, T. (2008). Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality. *Journal of Service Theory and Practice*, 18(4), 370–386.
- Soenanta, A., Akbar, M., & Sariwulan, R. T. (2020). The effect of job satisfaction and organizational commitment to employee retention in a lighting company. *Issues in Business Management and Economics*, 8(4), 97–103.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3S), 186S–206S.
- Trương Tuấn Linh, & Nguyễn Phương Thảo. (2021). Một số bất cập về cơ chế chính sách quản lý nhân sự trong quá trình tự chủ đại học. *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, 584(3), 82–84. Truy cập từ [https://www.researchgate.net/publication/358893435\\_Mot\\_so\\_bat\\_cap\\_ve\\_co\\_che\\_chinh\\_sach\\_quan\\_ly\\_nhan\\_su\\_trong\\_tu\\_chu\\_dai\\_hoc](https://www.researchgate.net/publication/358893435_Mot_so_bat_cap_ve_co_che_chinh_sach_quan_ly_nhan_su_trong_tu_chu_dai_hoc)
- Vokić, N. P., & Hernaus, T. (2015). *The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts* (EFZG Working Papers Series No. 15-07). Varaždin, Croatia: University of Zagreb. Retrieved from <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2015-07.pdf>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Warsi, S., Fatima, N., & Sahibzada, S. A. (2009). Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 399–410.
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditpolo, P. (2008). Motivation and retention of health workers in developing countries: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 8(247), 1–8.
- 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*, 14(1), 59–78.