ISSN 1859-3666

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. Đinh Văn Sơn và Trần Thị Phương Thảo - Ảnh hưởng của cơ cấu vốn đến hiệu quả kinh doanh của các công ty cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. ***Mã số: 114.1FiBa.11*** 2

Impacts of Capital Structure on Business Performance of Joint-stock Companies Listed in Vietnam Securities Market

2. Vũ Đức Thanh và Hoàng Khắc Lịch - Mối quan hệ giữa chi tiêu công và tăng trưởng kinh tế ở các nước đang phát triển. ***Mã số: 114.1DEco.11*** 15

The Relationship between Public Expenditure and Economic Growth in Developing Countries

3. Nguyễn Bình Dương - Hàng rào kỹ thuật trong thương mại của Nhật Bản và giải pháp cho hàng xuất khẩu của Việt Nam. ***Mã số: 114.1IBMg.12*** 24

Technical Barriers in Japanese Commerce and Solution for Export of Vietnam

4. Mai Thanh Lan và Tạ Huy Hùng - Xây dựng khung năng lực với lãnh đạo khu vực hành chính công cấp sở tại Tỉnh Hòa Bình. **Mã số: 114.1OMIs.11** 33

Building Capacity Framework forLeaders of the Public Administrations in Hoa Binh province

QUẢN TRỊ KINH DOANH

5. Vũ Thị Hồng Nhung - Ảnh hưởng của đặc điểm doanh nghiệp và nhà quản lý đến mạng lưới quan hệ ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. ***Mã số: 114.2BAdm.21*** 42

The Impact of Enterprise and ManagementCharacteristics on the Networks of Small and Medium Enterprises in Vietnam

6. Nguyễn Phúc Nguyên và Nguyễn Hiệp và Nguyễn Thị Thúy Hằng - Phẩm chất cá nhân lãnh đạo, mối quan hệ của nó với văn hóa tổ chức và kết quả hoạt động doanh nghiệp: nghiên cứu khám phá định tính. ***Mã số: 114.2OMIs.22*** 55

Individual Qualities of Leaders and Their Relationships with Organizational Culture and Business Performance: An Exploratory Study

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

7. Huỳnh Thị Thu Sương - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến sự gắn kết của giáo viên cơ hữu với các trường trung học phổ thông ngoài công lập, kiểm chứng tại Thành phố Hồ Chí Minh. ***Mã số: 114.3HRMg.31*** 64

The Impact of Human Resource Management Practices on the Commitment of Longterm-ContractTeachers to Non-public Highschools, the Verification in Ho Chi Minh City

TÁC ĐỘNG CỦA THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA GIÁO VIÊN CƠ HỮU VỚI CÁC TRƯỜNG TRUNG HỌC PHỔ THÔNG NGOÀI CÔNG LẬP, KIỂM CHỨNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Huỳnh Thị Thu Sương
Cao đẳng Tài chính - Hải quan
Email: huynhthithusuong@tchq.edu.vn

Ngày nhận: *11/09/2017* ***Ngày nhận lại:*** *12/12/2017* ***Ngày duyệt đăng:*** *20/12/2017*

Nghiên cứu này nhằm xác định yếu tố thuộc thực tiễn quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) tác động đến sự gắn kết của giáo viên cơ hữu các trường trung học phổ thông (THPT) ngoài công lập (NCL) trên địa bàn TP.HCM. Từ đó đưa ra một số hàm ý quản trị giúp các trường định hướng các chính sách phù hợp trong việc thu hút, sử dụng và duy trì đội ngũ này với nhà trường để nâng cao sự gắn kết của họ đối với các trường THPT NCL với mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo và năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực giáo dục phổ thông. Tiến hành khảo sát 700 giáo viên cơ hữu hiện đang giảng dạy tại các trường THPT ngoài công lập, thu về 446 phiếu đạt yêu cầu. Mã hóa kết quả và xử lý trên SPSS 22.0 phục vụ cho việc đánh giá độ tin cậy (Cronbachs alpha), phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy (RA). Kết quả nghiên cứu cho thấy có 7 nhân tố tác động đến sự gắn kết của giáo viên gồm: (1) Hoạch định NNL, (2) Tuyển dụng, (3) Đào tạo và phát triển, (4) Đánh giá kết quả thực hiện công việc, (5) Chính sách đãi ngộ, (6) Quản lý thu hút nhân viên vào các hoạt động của nhà trường và (7) Quan hệ lao động.

Từ khóa: *giáo viên cơ hữu, sự gắn kết của giáo viên, THPT ngoài công lập*

1. Giới thiệu

TP. HCM hiện có 82 trường PTTH NCL với quy mô có nhu cầu tuyển sinh hằng năm trên 60.000 học sinh, hiện hệ thống giáo dục này hằng năm đào tạo khoảng trên 200.000 học sinh (Sở GDĐT TP.HCM). Chính vì vậy rất cần đội ngũ giáo viên đủ năng lực trình độ và lòng yêu nghề để đáp ứng nhu cầu đào tạo ngày càng tăng về số lượng và cao về chất lượng. Các trường PTTH NCL cần nhận thức vai trò của QTNNL, bởi suy cho cùng QTNNL có vai trò quyết định sự thành công của tổ chức, trong đó nguồn nhân lực (NNL) được xem là tài sản quý giá, là lợi thế cạnh tranh. Do đó việc tuyển chọn, bố trí, đào tạo phát triển nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề quan tâm hàng đầu của bất kỳ tổ chức nào. QTNNL tại các trường PTTH NCL trên địa bàn TP.HCM là một công việc hết sức khó khăn và phức tạp, bởi đây là môi trường sư phạm với những hoàn cảnh, nguyện vọng, sở thích, cảm xúc và đặc biệt nhu cầu tự trọng cao. Để có được chất lượng dạy và học tốt thì các trường THPT NCL phải xây dựng được đội ngũ NNL, đặc biệt là giáo viên vừa vững về chuyên môn đồng thời phải có nghiệp vụ sư phạm tốt, yêu nghề và chuyên môn giỏi. Song, tuyển chọn giáo viên có chất lượng thì vấn chưa đủ, các trường PTTH phải biết cách "giữ chân" họ, nhất là những giáo viên nòng cốt, giữ vai trò chủ chốt trong sự

phát triển của mình. Thực tế tình trạng giáo viên trẻ chuyển công tác tại các trường PTTH NCL và tình trạng chảy máu chất xám NNL tại các trường THPT NCL là khá phổ biến, điều này vô hình tạo cản trở lớn trong quá trình triển khai chiến lược của các trường PTTH NCL tại TPHCM.Thông qua nghiên cứu này, cung cấp cho các nhà quản lý giáo dục các cấp nhận diện các yếu tố gắn kết đội ngũ giáo viên cơ hữu cho trường, từ đó đề xuất hàm ý quản trị về định hướng các chính sách phù hợp trong việc sử dụng giáo viên nhằm thu hút và giữ chân giáo viên giỏi trong hệ thống các trường PTTH NCL.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khung lý thuyết

QTNNL là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ và duy trì NNL nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng tương lai của tổ chức. Singh (2004) đề xuất thang đo thực tiễn quản trị NNL gồm: phân tích công việc, thu hút và tuyển chọn, đào tạo và phát triển, định hướng và phát triển nghề nghiệp, đánh giá kết quả làm việc, trả công lao động, sự hòa hợp về văn hóa. Các hoạt động này có mối quan hệ chặt chẽ, sự gắn kết với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định.

Gắn kết với tổ chức được định nghĩa như là sự sẵn lòng dành hết nỗ lực cho tổ chức, sự gắn kết chặt chẽ với tổ chức và tìm kiếm để duy trì mối quan hệ với tổ chức (Meyer và cộng sự 2002). Allen và Meyer (1990) nhìn nhận, sự gắn kết là trạng thái tâm lý buộc chặt cá nhân với tổ chức. Gắn kết với tổ chức được định nghĩa là một sự kiên định mạnh mẽ, bất di bất dịch, của một cá nhân với tổ chức (Mowday, Porter & Steers, 1979). Theo Allen và Meyer (1991), có 3 loại gắn kết với tổ chức, gồm: gắn kết tình cảm, gắn kết lợi ích và gắn kết đạo đức. Trong đó: (i) Gắn kết với tổ chức vì tình cảm được đo lường dựa trên các tiêu thức như cảm nhận và sự thể hiện của nhân viên trước những khó khăn cũng như thuận lợi của tổ chức, tầm quan trọng của tổ chức đối với nhân viên; (ii) Gắn kết với tổ chức vì lợi ích được đo lường dựa trên các tiêu thức như động cơ tiếp tục làm việc hay rời bỏ tổ chức của nhân viên là gì, mức độ ảnh hưởng của tổ chức đến cuộc sống và sự nghiệp của nhân viên; (iii) Gắn kết với tổ chức vì đạo đức được đo lường thông qua ý thức trách nhiệm của nhân viên với tổ chức cũng như con người trong tổ chức đó.

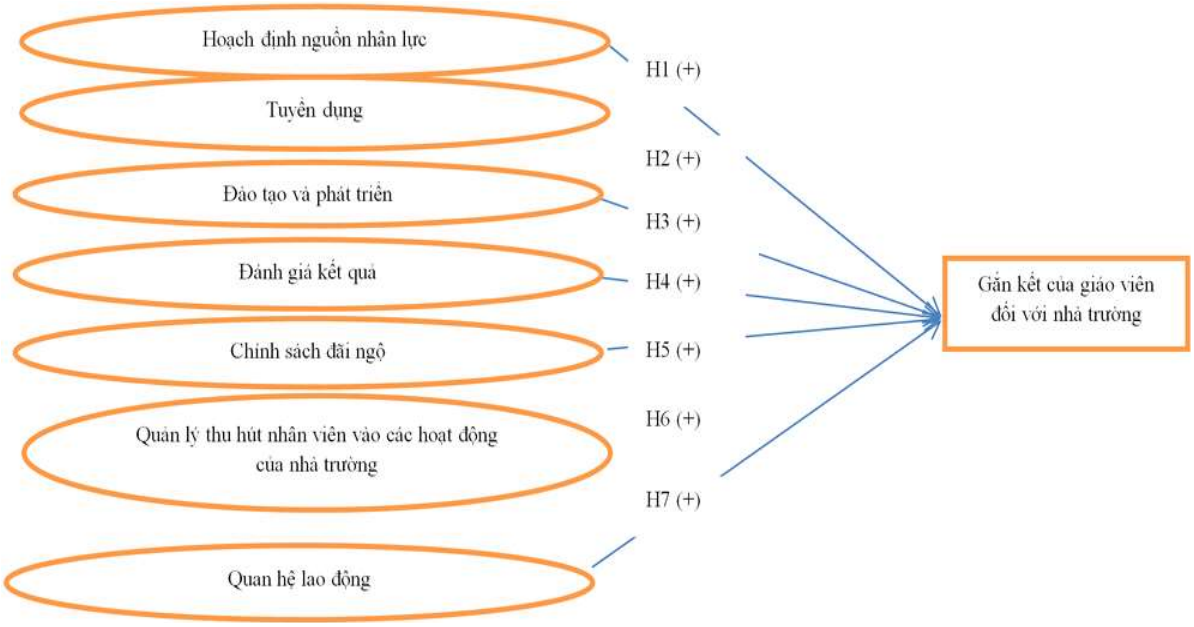
Mối quan hệ giữa QTNNL với gắn kết: dù có sự khác biệt trong định nghĩa về sự gắn kết, nhưng các nghiên cứu đều cho rằng sự gắn kết với tổ chức là nhân tố chính ảnh hưởng đến quá trình và kết quả làm việc của nhân viên. Một số nghiên cứu trước đây cho thấy mối liên hệ giữa thực tiễn quản trị NNL và sự gắn kết với tổ chức. Meyer và cộng sự (2002) chỉ rõ sự gắn kết với tổ chức của nhân viên có liên quan đến công tác quản trị NNL, cụ thể là sự thăng tiến, cơ hội được đào tạo, công việc ổn định. Sự khác biệt về mức độ gắn kết giữa hai nhân viên thuộc hai tổ chức áp dụng những thực tiễn quản trị NNL khác nhau. Mowday, Porter và Steers (1979) cũng chứng minh rằng gắn kết vì tình cảm và vì đạo đức của nhân viên có mối liên hệ với sự cảm nhận của họ về sự công bằng trong các chính sách đãi ngộ. Trong khi đó, Meyer và cộng sự (2002) cho rằng sự gắn kết vì lợi ích có mối tương quan yếu hơn với thực tiễn QTNNL so với hai hình thức gắn kết vì tình cảm và vì đạo đức. Jaros và cộng sự (1993), Pathak và cộng sự (2005) đều khẳng định hành vi gắn kết của nhân viên đóng vai trò trọng tâm trong hoạt động QTNNL và là "đặc điểm mấu chốt giúp phân biệt giữa QTNNL và quản trị nhân sự truyền thống", đặc biệt là yếu tố sự gắn kết vì lợi ích. Có nhiều nhân tố của thực tiễn QTNNL ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, trong đó ba yếu tố chính và tác động mạnh hơn hẳn, gồm: định hướng phát triển nghề nghiệp, chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc (Huỳnh Thị Thu Sương, 2017).

2.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa vào cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước đây. Nghiên cứu này tham chiếu mô hình của Sing (2004), Jaros và cộng sự (1993) có điều chỉnh các thang đo xây dựng mô hình thực tiễn

quản trị NNL tác động đến sự gắn kết của GV cơ hữu đến các trường THPT NCL và hoàn thiện cho phù hợp với điều kiện và môi trường làm việc trong lĩnh vực giáo dục phổ thông tại TP.HCM.

Singh (2004) có điều chỉnh cho phù hợp trong điều kiện và môi trường PTTH NCL. Nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá thang đo và kiểm định mô hình thông qua phân tích Cronbachs Alpha,



Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu từ các công trình liên quan trên thế giới và tại Việt Nam, 2017.

Hình 1: *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành bằng 2 phương pháp gồm định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính bằng cách phỏng vấn sâu các chuyên gia trong ngành giáo dục nhằm thu thập những thông tin giúp hình thành ý tưởng xây dựng mô hình. Tiến hành phỏng vấn sâu đối với 10 chuyên gia gồm chủ tịch HĐQT, Hiệu trưởng tại các trưởng PTTH NCL, từ đó bổ sung hiệu chỉnh thang đo và hoàn thiện bảng câu hỏi cũng như mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy có 37 biến quan sát đại diện cho 8 biến trong đó có 7 biến độc lập bao hàm các nội dung về thực tiễn QTNNL gồm: hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, chính sách đãi ngộ, quản lý thu hút GV vào hoạt động nhà trường và quan hệ lao động; 1 biến phụ thuộc là sự gắn kết của GV với nhà trường. Thang đo và bảng câu hỏi được tham khảo từ nghiên cứu của EFA và RA. Nghiên cứu này chưa xét đến sự khác biệt về yếu tố nhân khẩu học.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo

Dữ liệu thu thập được thông qua phân tích SPSS, kết quả kiểm định cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy Cronbachs Alpha > 0.7 và không có biến nào có hệ số tương quan biến tổng < 0.3 (Bảng 1).

4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Các thang đo được đánh giá bằng phương pháp EFA để thấy được cụ thể các thang đo trên có tách thành những nhân tố mới hay bị loại bỏ ra hay không, mục đích làm cho thang đo đảm bảo tính đồng nhất. Phương pháp trích Principal Component Analysis với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các nhân tố có Eignenvalue > 1 được sử dụng. Kết quả phân tích EFA lần cuối (Bảng 2):

Bảng 1: *Kiểm định độ tin cậy thang đo*

STT	Thành phần	Số biến	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến - tổng thấp nhất
1	Hoạch định NNL (HD)	4	0,811	0,596
2	Tuyển dụng (TD)	4	0,808	0,611
3	Đào tạo và phát triển (DT)	5	0,875	0,563
4	Đánh giá kết quả (DG)	5	0,755	0,498
5	Chính sách đãi ngộ (DN)	5	0,878	0,616
6	Quản lý thu hút nhân viên vào hoạt động nhà trường (QL)	4	0,840	0,528
7	Quan hệ lao động (QH)	5	0,765	0,452
8	Sự gắn kết của giáo viên (GK)	5	0,875	0,714

Kết quả phân tích nhân tố cho thấy 32 biến quan sát được nhóm thành 7 nhân tố, không có biến nào có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,4 để bị loại. Hệ số nhân tố của các biến đều > 0,5 nên các biến này có ý nghĩa thực tiễn. Hệ số KMO = 0,849 nên EFA phù hợp dữ liệu. Phương sai trích đạt 64,944% thể hiện rằng 7 nhân tố rút trích ra giải thích được 64,944 % biến thiên dữ liệu, điểm dừng Eigenvalue lớn hơn 1.

Kết quả EFA thang đo sự gắn kết, 5 biến thành phần được rút trích thành một nhân tố và hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 nên các biến này đều có ý nghĩa thực tiễn. Hệ số KMO = 0,822 nên EFA phù hợp với dữ liệu phân tích. Thống kê Chi-Square của kiểm định Bartletts đạt giá trị 640,699 với mức ý nghĩa 0,000, vì thế các biến quan sát có tương quan nhau. Phương sai trích đạt 69,707% thể hiện rằng nhân tố rút ra giải thích được 69,707% biến thiên của dữ liệu, cùng với hệ số tin cậy Cronbachs Alpha bằng 0,885 thì thang đo sự gắn kết đạt yêu cầu.

Bảng 3: *Kết quả xoay nhân tố biến phụ thuộc*

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
GK3	**0,840**
GK2	**0,824**
GK1	**0,838**
GK5	**0,844**
GK4	**0,829**
Eigenvalue	**3,485**
Phương sai trích	**69,707**

4.3. Phân tích hồi quy

Bảng 4: *Kết quả phân tích hồi quy*

Model Summary[b]

Model	R	R bình phương	Điều chỉnh R bình phương	Độ lệch chuẩn của dự đoán	Thống kê thay đổi			Hệ số Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	
1	.865[a]	0,748	0,740	0,171	0,748	88,654	0,000	1,775

Bảng 2: *Kết quả xoay nhân tố biến độc lập*

	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
DN3	0,889						
DN2	0,887						
DN4	0,860						
DN5	0,843						
DN1	0,716						
DT4		0,782					
DT1		0,733					
DT3		0,730					
DT2		0,686					
DT5		0,596					
HD2			0,772				
HD3			0,708				
HD1			0,703				
HD4			0,666				
DG4				0,801			
DG5				0,756			
DG1				0,699			
DG2				0,681			
DG3				0,617			
QH5					0,781		
QH1					0,776		
QH3					0,667		
QH2					0,661		
QH4					0,543		
TD2						0,831	
TD3						0,811	
TD4						0,596	
TD1						0,581	
QL4							0,702
QL1							0,700
QL2							0,698
QL3							0,687
Giá trị Eigen	8,406	3,819	2,850	1,828	1,482	1,315	1,082
Phương sai trích %	11,351	10,251	9,361	9,228	8,802	7,999	7,952
Cronbach's alpha	0,898	0,855	0,821	0,795	0,775	0,818	0,830

Bảng 4 cho thấy hệ số R2 điều chỉnh bằng 0,748 nghĩa là mô hình hồi quy đã xây dựng phù hợp với dữ liệu đến 74,48%.

Kết quả phân tích hồi quy được trình bày bằng phương trình hồi quy có dạng chưa chuẩn hóa như sau:

Bảng 5: *Kết quả phân tích phương sai*

Model (Mô hình)		Sum of Squares (Tổng bình phương)	df	Mean Square (Bình phương trung bình)	F	Sig. (Mức ý nghĩa)
1	Regression (Hồi qui)	18,041	7	2,577	88,654	.000[b]
	Residual (Số dư)	6,076	509	0,029		
	Total (Tổng)	24,117	516			

Kiểm định tương quan hạng Spearman cho biến giá trị tuyệt đối của phần dư và các biến độc lập. Kết quả kiểm định cho thấy giá trị Sig của kiểm định đều lớn hơn mức ý nghĩa 0,05 nên kết luận phương sai của sai số là không đổi. Kết quả kiểm định của mô hình bằng kiểm định Durbin-Watson có giá trị d= 1,775 cho thấy có thể kết luận các phần dư không có mối tương quan với nhau. Bảng 5 cũng cho thấy hệ số Tolerance thấp và VIF đạt yêu cầu.

GK = 0,783 + 0,067*HD + 0,069*TD + 0,111*DT + 0,139*DG + 0,197*DN + 0,118*QL + 0,114*QH

Các nhân tố tác động cùng chiều đến sự gắn kết của giáo viên cơ hữu các trường THPT NCL, trong đó nhân tố "Chính sách đãi ngộ" là tác động mạnh nhất với hệ số β_5 = 0,457, kế đến là nhân tố "quản lý thu hút nhân viên vào các hoạt động của nhà trường" với hệ số β_6 = 0,223 và nhân tố tác động

Bảng 6: *Kết quả của phân tích hồi quy sử dụng phương pháp Enter*

Coefficients[a]

Model		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Đa cộng tuyến	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0,783	0,140		5,590	0,000		
	HD	0,067	0,022	0,141	3,009	0,002	0,550	1,817
	TD	0,069	0,023	0,133	2,976	0,003	0,605	1,653
	DT	0,111	0,026	0,206	4,195	0,003	0,502	1,994
	DG	0,139	0,031	0,173	4,452	0,000	0,798	1,253
	DN	0,197	0,015	0,457	13,054	0,000	0,983	1,017
	QL	0,118	0,026	0,223	4,574	0,002	0,509	1,965
	QH	0,114	0,027	0,171	4,295	0,004	0,757	1,322

cùng chiều yếu nhất lại là nhân tố "tuyển dụng" với hệ số β2 = 0,133.

5. Kết luận và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố "Chính sách đãi ngộ" tác động mạnh nhất đến sự gắn kết của giáo viên, tiếp theo là nhân tố "quản lý thu hút nhân viên tham gia vào các hoạt động của nhà trường", nhân tố "đào tạo và phát triển", nhân tố "đánh giá kết quả", nhân tố "quan hệ lao động" có sự tác động yếu và 2 nhân tố "hoạch định NNL" và nhân tố "tuyển dụng" có độ tác động tương đương nhau. Kết quả này về cơ bản khá tương đồng với một số nghiên cứu trước ở các ngành nghề khác, song đối với GV PTTH NCL tại T.HCM thì nhân tố "chính sách đãi ngộ" có ý nghĩa quan trọng bởi vốn dĩ thu nhập của GV khá thấp, thời gian làm việc không cố định đôi lúc phải làm việc cả thứ bảy và chủ nhật, không thể dạy kèm. Chính vì vậy họ rất quan tâm đến thu nhập và cần có khoản chi phí đủ trang trải cuộc sống là ưu tiên hàng đầu của đội ngũ này. Từ kết quả nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị như sau:

Chính sách đãi ngộ (β = 0,457): Theo kết quả nghiên cứu nhân tố đãi ngộ tác động mạnh đến sự gắn kết của giáo viên đối với nhà trường có thể nói thu nhập là công cụ hữu ích để động viên giáo viên gắn kết với nhà trường, với công việc, nâng cao hiệu suất, hiệu quả làm việc, giúp cho nhà trường ổn định, vượt qua những khó khăn nhằm hướng tới sự phát triển bền vững trong tương lai. Có thể thấy rằng việc trả lương và thưởng trong các trường THPT NCL được Hiệu trưởng thực hiện chính xác, công bằng theo đúng năng lực và hiệu quả công việc của giáo viên. Đây là một nhân tố góp phần đến việc làm tăng sự gắn kết của giáo viên với nhà trường thông qua các tiêu chí như trả lương và thưởng công bằng, trả lương thưởng xứng đáng với kết quả làm việc. Hiện nay các trường THPT NCL đang phải đối mặt với vấn đề tình trạng giáo viên bỏ việc hoặc chuyển qua các trường THPT NCL khác công tác, hầu hết các trường đều gặp trường hợp chảy máu chất xám. Một trong những nguyên nhân chính đó là mức lương thấp, lợi ích hạn chế, quy mô trường học nhỏ. Thực tế đó chỉ là một vài trong các yếu tố ảnh hưởng đến sự ra đi của giáo viên để tìm kiếm công việc tốt hơn. Nguyên nhân sâu xa của việc giáo viên rời bỏ đơn vị cũ nằm ở yếu tố bên trong chứ không phải bên ngoài. Và có một số trường hợp, phong cách làm việc của lãnh đạo, của nhà quản trị mới là cội rễ thực sự của hiện tượng chảy máu chất xám.

Quản lý và thu hút GV vào hoạt động của nhà trường (β =0,223). Đối với các trường THPT NCL muốn phát triển mạnh thì phải biết dùng người tài những giáo viên có trình độ chuyên môn giỏi, tâm huyết với nghề thì phải bố trí công việc phù hợp để họ thể hiện hết khả năng của mình. BGH phải hiểu được nhu cầu của giáo viên ở mức độ nào để có thể tác động thích hợp nhằm thỏa mãn và thúc đẩy họ phát triển. Có những giáo viên khi kinh tế của họ đã khá thì nhu cầu được thể hiện bản thân mình được đánh giá cao hơn là trả lương cao cho họ và ngược lại. Mỗi giáo viên là mỗi cá thể khác nhau nên họ sẽ có nhu cầu khác nhau và nhu cầu nào là quyết định đến hành vi của người đó. Để có thể giữ chân giáo viên giỏi, có năng lực, BGH phải biết và hiểu quan tâm đến nhu cầu của họ, chính điều đó sẽ làm cho giáo viên an tâm hơn khi đồng lương đủ đảm bảo cho họ được cuộc sống tốt và ai cũng cần tình thương yêu và sự tôn trọng của mọi người xung quanh.

Đào tạo và phát triển (β =0,206) có thể thấy rằng về tổng quan việc đào tạo và phát triển trong các trường thường xuyên thể hiện năng lực chuyên môn của giáo viên, đào tạo kỹ năng chuyên môn và giúp giáo viên làm chủ được các kỹ năng cần thiết để phát triển theo chiến lược của nhà trường. Chính điều này đã đảm bảo được việc nâng cấp kiến thức liên tục cho giáo viên và làm giảm khó khăn thiếu hụt kỹ năng ở các vị trí chính như tổ trưởng chuyên môn. Bên cạnh đó có một số giáo viên lớn tuổi có thâm niên làm việc lâu năm lại có tâm lý ngại tham gia các lớp tập huấn do Sở Giáo dục và Đào tạo tổ chức. Khi một giáo viên mới được tuyển dụng hay đảm nhận thêm một công việc khác hãy tạo cơ hội cho giáo viên theo học khóa đào tạo để họ có thêm kiến thức, kỹ năng làm việc tốt hơn, điều này giúp giáo viên cảm thấy

họ được trọng dụng, có cơ hội thử thách năng lực và được thưởng công xứng đáng.

Đánh giá kết quả (â =0,173) có thể thấy rằng việc đánh giá thành tích trong các trường thường xuyên thể hiện năng lực chuyên môn của giáo viên, sự cải tiến không ngừng của giáo viên. Điều này giúp nâng cao giá trị của giáo viên đối với tổ chức cũng như khả năng hoàn thành mục tiêu công việc. Việc thực hiện đánh giá công việc chính xác rõ ràng sẽ làm cho giáo viên gắn kết với nhà trường. Thông qua đánh giá năng lực làm việc, hiệu trưởng có thể điều chỉnh việc phân công giáo viên cho phù hợp, phát hiện và làm bộc lộ những tiềm năng trong họ, giúp họ phát triển toàn diện. Bên cạnh đó cũng nhận được thông tin phản hồi của giáo viên về phương pháp quản lý, các chế độ, chính sách của nhà trường, tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới. Vì nếu Hiệu trưởng đưa ra hệ thống mục tiêu đánh giá quá cao sẽ xảy ra tâm lý chán nản cho giáo viên, nhưng nếu quá thấp so với giáo viên và mặt bằng chung của trường thì giáo viên lại có tính ỷ lại là lúc nào cũng hoàn thành và không có mục tiêu phấn đấu cho bản thân, đồng thời cũng làm cho mục tiêu của trường giảm xuống, không đạt được mục tiêu và chiến lược ban đầu của trường đề ra, chưa kể đến khó khăn trong việc điều chỉnh lương thưởng, thăng tiến sao cho khách quan và công bằng. Ý nghĩa cốt lõi của việc đánh giá giáo viên là sự nhìn nhận và định hướng phát triển năng lực cho giáo viên. Đánh giá thành tích của giáo viên đúng và kịp lúc có chế độ thưởng phạt rõ ràng, có chính sách đãi ngộ hợp lý sẽ tạo động lực cho giáo viên phát huy tính tích cực trong công việc và sẽ là gương điển hình cho cả tập thể sư phạm nhà trường, đồng thời tạo sự gắn kết của giáo viên với nhà trường.

Quan hệ lao động (â =0,171): vai trò của lãnh đạo, nhà quản trị rất quan trọng trong nhà trường, sự gắn kết lâu dài của giáo viên một phần phụ thuộc vào năng lực của lãnh đạo và tính cách của họ, năng lực của lãnh đạo được thể hiện thông qua khía cạnh là người quan tâm, đồng cảm, hiểu tâm tư nguyện vọng của giáo viên, việc lãnh đạo là người đáng nể trọng không chỉ trong công việc mà cả cuộc sống hàng ngày cũng tác động lớn đến suy nghĩ và hành động của giáo viên. Để sự gắn kết được lâu dài thì lãnh đạo phải tổ chức xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ trên nền tảng chia sẻ lợi ích một cách hài hòa giữa BGH và giáo viên. Trong đó chú trọng đến việc cải thiện và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho giáo viên, xây dựng cơ chế trả lương, thưởng hợp lý để động viên giáo viên gắn kết với trường.

Đối với hoạch định NNL (â =0,141) nhà quản trị cần phải quan tâm cải thiện công tác hoạch định thông qua các tiêu chí như bảng mô tả công việc nhiệm vụ ở vị trí của từng giáo viên, khi có bảng mô tả trách nhiệm quyền hạn của từng giáo viên, cập nhật bảng mô tả công việc kịp thời và dễ hiểu, nhằm xây dựng cụ thể công việc ở mỗi vị trí và công việc không bị chồng chéo với nhau, ai làm việc gì, khi nào hoàn tất, thực hiện việc đó như thế nào. Từ đó giáo viên sẽ thấy được trách nhiệm của mình cũng như tạo sự gắn kết với nhà trường ngày càng cao. Sau khi phân tích thực trạng việc sử dụng đội ngũ giáo viên hiện có dự báo nhu cầu nguồn lực giáo viên, nhu cầu của nhà trường, Hiệu trưởng dựa trên tình hình thực tế xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ, xin ý kiến của Hội đồng quản trị, trao đổi với thành viên Ban Giám hiệu, tổ trưởng chuyên môn để quyết định số lượng cần tuyển, vị trí tuyển dụng của nhà trường.

Tuyển dụng (â =0,133) theo kết quả nghiên cứu, đây là nhân tố ảnh hưởng yếu nhất đến sự gắn kết của giáo viên có thể thấy rằng việc tuyển dụng trong các trường THPT NCL thường xuyên thể hiện năng lực chuyên môn của giáo viên. Tuy nhiên, vẫn còn một số giáo viên khi được tuyển chọn vào dạy phải kiêm nhiệm thêm công việc khác như là quản nhiệm và chủ nhiệm. Các trường THPT NCL chủ động trong việc tuyển dụng giáo viên, cần thông báo công khai thông tin về tuyển dụng như: chỉ tiêu về từng môn học, tiêu chuẩn cụ thể như tiêu chuẩn về phẩm chất, trình độ chuyên môn và nghiệp vụ sư phạm, những đối tượng được hưởng ưu tiên. Việc tuyển dụng phải theo chuẩn khách quan, công khai, công bằng. Có như vậy thì

những giáo viên được lựa chọn sẽ thấy tự hào vì mình xứng đáng và sẽ có động lực trong công tác giáo dục học sinh. Bản thân mỗi giáo viên khi được làm việc đúng sở trường chuyên môn của mình thì sẽ nhiệt tình hơn và hiệu quả cũng cao hơn. Ngoài việc phân công, sử dụng xuất phát từ yêu cầu đảm bảo chất lượng giáo dục, đảm bảo đúng trình độ được đào tạo, đúng chuyên ngành thì nhà quản trị cần chú ý đến hoàn cảnh, nguyện vọng, điều kiện, năng lực, độ tuổi của từng giáo viên để phân công hợp lý hơn, đạt hiệu quả như mong muốn.◆

Tài liệu tham khảo:

1. 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, 1-18.

2. Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993), *Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eightstructural equation models,* Academy of Management Journal, 951-995.

3. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnyutsky, L. (2002), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta- analysis of antecedents, correlates, and consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.

4. Mowday, R.T., Steers, R. and Porter, L, *The measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

5. Pathak, R.D. et al (2005), *Best HRM Practices and Employees' Psychological Outcomes: A Study of Shipping companies in Cyprus,* South Asian Journal of Management, 12(4), 7-24.

6. Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts*, Controversies and Applications, Prentice Hall. USA.

7. Singh, K. (2004), *Impact of HR practices on perceived firm performance in India*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 42(3), 301-317.

8. Huỳnh Thị Thu Sương (2017), *Quản trị Nguồn nhân lực - Nguyên tắc và vận dụng trong thực tiễn*, NXB Kinh tế TP.HCM.

9. Sở Giáo dục Đào tạo TP.HCM (2016), *Báo cáo tình hình hoạt động các trường PTTH ngoài công lập*, Tài liệu lưu hành nội bộ. TP.HCM.

Summary

This research aims at identifying the elements of human resource management practice (HRM) that affect the commitment of non-public high schools teachers in Ho Chi Minh City. The result of the research helps to offer management implications for schools to identify appropriate policies to attract, use, and maintain the teaching team to enhance their engagement with non-public high schools towards the target of improving the quality of training and competitiveness in general education. The survey was conducted by 700 teachers currently teaching at non-public high schools, and 446 votes were returned as required. The result coding and processing on SPSS 22.0 software evaluate the reliability (Cronbach's alpha), exploratory factor analysis (EFA) and regression (RA). The research results show that there are 7 factors affecting the cohesion of the teachers: (1) Planning of the non-public school, (2) recruitment, (3) training and development, (4) evaluation of the performance, (5) compensation policy, (6) management of staff involvement in school activities and (7) labor relations.