

THE IMPACT OF JOB SATISFACTION ON WORK ENGAGEMENT OF LECTURERS IN AUTONOMOUS UNIVERSITIES

Pham Xuan Huong,

*Faculty of Business Administration,
Ho Chi Minh City University of Industry and
Trade, Ho Chi Minh City, Vietnam*

*Corresponding author: Pham Xuan Huong,
e-mail: huongpx@huit.edu.vn

Received March 22, 2025.

Revised April 11, 2025.

Accepted April 21, 2025.

ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ HÀI LÒNG VỚI CÔNG VIỆC ĐẾN SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN Ở CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TỰ CHỦ

Phạm Xuân Hương

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại
học Công Thương thành phố Hồ Chí Minh,
thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

*Tác giả liên hệ: Phạm Xuân Hương,
e-mail: huongpx@huit.edu.vn

Ngày nhận bài: 22/3/2025.

Ngày sửa bài: 11/4/2025.

Ngày nhận đăng: 21/4/2025.

Abstract. This study investigates the influence of job satisfaction on the work engagement of lecturers at autonomous universities in Vietnam. Based on survey data from 381 lecturers at three public universities implementing institutional autonomy in Ho Chi Minh City and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM), the results indicate that “job characteristics” are the most significant factor affecting engagement in both teaching and research. Meanwhile, factors such as career development opportunities, leadership, collegial relationships, and remuneration do not show significant impact. The study clearly distinguishes between two forms of engagement and applies SEM to validate the proposed model, thereby contributing to management policy directions aimed at enhancing lecturer motivation and work performance in the context of higher education autonomy.

Keywords: faculty members, teaching engagement, research engagement, job satisfaction, university autonomy.

Tóm tắt. Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của mức độ hài lòng đến sự gắn kết công việc của giảng viên trong các trường đại học tự chủ tại Việt Nam. Dựa trên dữ liệu khảo sát 381 giảng viên thuộc ba trường đại học công lập thực hiện cơ chế tự chủ tại TP. Hồ Chí Minh và phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), kết quả cho thấy “bản chất công việc” là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến mức độ gắn kết trong giảng dạy và nghiên cứu. Trong khi đó, các yếu tố như cơ hội phát triển, lãnh đạo, đồng nghiệp và lương thưởng không có ảnh hưởng đáng kể. Nghiên cứu phân biệt rõ hai hình thức gắn kết, đồng thời sử dụng SEM để kiểm định mô hình, từ đó góp phần định hướng chính sách quản lý nhằm nâng cao động lực và hiệu suất làm việc của giảng viên trong bối cảnh tự chủ đại học.

Từ khóa: giảng viên, gắn kết với giảng dạy, gắn kết với nghiên cứu, hài lòng với công việc, tự chủ đại học.

1. Mở đầu

Sự gắn kết với công việc (Work Engagement) của giảng viên là yếu tố then chốt quyết định chất lượng giảng dạy, năng suất nghiên cứu và sự phát triển bền vững của các cơ sở đào tạo [1]. Một giảng viên có mức độ gắn kết cao không chỉ hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn mà còn có khả năng truyền cảm hứng cho sinh viên, đồng thời đóng góp tích cực vào môi trường học

thuật [2]. Ngược lại, mức độ gắn kết thấp có thể làm suy giảm chất lượng giảng dạy và nghiên cứu, dẫn đến tình trạng kiệt sức (burnout) và gia tăng ý định rời bỏ tổ chức [3].

Tại các trường đại học tự chủ, bên cạnh công tác giảng dạy, giảng viên còn phải thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu và công bố khoa học theo định mức của quy chế nhà trường ban hành. Điều này đặt ra yêu cầu cao hơn đối với động lực làm việc và mức độ gắn kết của giảng viên [4]. Một trong những yếu tố có thể tác động mạnh mẽ đến sự gắn kết với công việc là sự hài lòng với công việc, bao gồm mức độ hài lòng về bản chất công việc, cơ hội phát triển, chính sách quản lý, mối quan hệ đồng nghiệp và chế độ đãi ngộ (Job Satisfaction) [5]. Tuy nhiên, tại Việt Nam, chưa có nhiều nghiên cứu kiểm chứng cụ thể mối quan hệ này trong bối cảnh đại học tự chủ.

Khái niệm gắn kết với công việc được Kahn (1990) giới thiệu lần đầu tiên, mô tả trạng thái mà nhân viên đầu tư toàn bộ thể chất, nhận thức và cảm xúc vào công việc của họ [6]. Dựa trên nền tảng khái niệm này, Schaufeli và cộng sự (2002) đã nghiên cứu phát triển khái niệm này theo hướng cụ thể hơn. Theo nhóm tác giả, gắn kết với công việc là một trạng thái tâm lý tích cực được đặc trưng bởi sự nhiệt huyết (*vigour*), sự cống hiến (*dedication*) và sự say mê (*absorption*). Sự nhiệt huyết thể hiện qua mức độ năng lượng và khả năng kiên trì khi đối mặt với khó khăn trong công việc. Sự cống hiến đề cập đến cảm giác ý nghĩa, niềm đam mê và sự tự hào về công việc mà cá nhân đảm nhiệm. Sự say mê là trạng thái một cá nhân hoàn toàn chìm đắm trong công việc, tập trung cao độ và cảm thấy thời gian trôi qua nhanh chóng khi làm việc. Tiếp đó, nhóm tác giả đã đề xuất thang đo để đo lường ba thành phần chính của sự gắn kết với công việc Utrecht Work Engagement Scale (UWES) [7].

Liên quan đến chủ đề này, Bakker và Demerouti (2007) đã phát triển mô hình JD-R (Job Demands-Resources Model), cho rằng sự cân bằng giữa yêu cầu công việc (job demands) và nguồn lực công việc (job resources) là yếu tố quyết định mức độ gắn kết của nhân viên [8]. Nếu giảng viên có đủ nguồn lực hỗ trợ như sự công nhận, cơ hội phát triển và chính sách quản lý phù hợp, họ sẽ duy trì mức độ gắn kết cao với công việc giảng dạy và nghiên cứu [9]. Ngược lại, khi yêu cầu công việc vượt quá nguồn lực hiện có, giảng viên có thể rơi vào trạng thái kiệt sức, làm giảm mức độ gắn kết với công việc [10].

Bên cạnh mô hình JD-R, Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory - SDT) của Deci và Ryan (2000) cũng khẳng định rằng động lực nội tại đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự gắn kết với công việc [11]. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự hài lòng với công việc có mối quan hệ chặt chẽ với sự gắn kết với công việc [12]. Những yếu tố như bản chất công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, phong cách lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp và chế độ đãi ngộ có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết của giảng viên [13].

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu quốc tế và trong nước về mối quan hệ giữa sự hài lòng với công việc và sự gắn kết với công việc, tuy nhiên vẫn còn một số khía cạnh cần nghiên cứu làm rõ. (1) phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào lĩnh vực doanh nghiệp và khu vực công, trong khi các nghiên cứu về sự gắn kết của giảng viên trong hệ thống đại học tự chủ còn khá hạn chế. (2) chưa có nhiều nghiên cứu kiểm chứng mối quan hệ giữa sự hài lòng với công việc và mức độ gắn kết của giảng viên, đặc biệt là sự gắn kết với giảng dạy và nghiên cứu trong môi trường giáo dục đại học tự chủ. (3) nghiên cứu này ứng dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để phân tích mối quan hệ giữa sự hài lòng với công việc và sự gắn kết với công việc, một phương pháp tiên tiến giúp kiểm tra đồng thời nhiều yếu tố tác động.

Nghiên cứu này không chỉ xem xét sự gắn kết với công việc của giảng viên như một khái niệm chung chung mà phân biệt rõ ràng giữa hai khía cạnh chính: gắn kết với công việc giảng dạy và gắn kết với công việc nghiên cứu, giúp đánh giá cụ thể mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng với công việc đến từng khía cạnh trong môi trường đại học tự chủ. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định mối quan hệ giữa các biến, thay vì chỉ sử dụng các phân tích thống kê truyền thống như hồi quy tuyến tính hay phân tích tương quan đơn giản. Cuối cùng, nghiên cứu tập trung vào bối cảnh đại học tự chủ tại Việt Nam, nơi chính sách

quản lý giảng viên và điều kiện làm việc có sự khác biệt đáng kể so với hệ thống giáo dục đại học công lập truyền thống [14].

Kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ mối quan hệ giữa sự hài lòng với công việc và sự gắn kết với công việc của giảng viên trong các trường đại học tự chủ, đồng thời đưa ra các khuyến nghị chính sách giúp các nhà quản lý tại các trường đại học tự chủ xây dựng giải pháp phù hợp để nâng cao động lực làm việc và hiệu suất giảng dạy, nghiên cứu của giảng viên.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Phương pháp nghiên cứu

2.1.1. Mẫu nghiên cứu

Bảng 1. Đặc điểm khách thể nghiên cứu

Đặc điểm		Số lượng	Tỷ lệ
Trường	UEH	77	20,2
	UFM	156	40,9
	HUIT	148	38,8
Trình độ	Thạc sĩ	221	58,0
	Tiến sĩ	160	42,0
Học hàm	Không có	368	96,6
	Phó Giáo sư	13	3,4
	Giáo sư	0	0,0
Thâm niên công tác	1-5 năm	84	22,0
	6-10 năm	63	16,5
	11-15 năm	125	32,8
	Trên 15 năm	109	28,6
Tổng		381	100,0

Cách thức chọn mẫu và tiến hành khảo sát: Trong nghiên cứu này, phương pháp chọn mẫu thuận tiện được áp dụng để lựa chọn đối tượng là giảng viên đang công tác tại các trường đại học thực hiện cơ chế tự chủ. Cụ thể, mẫu được thu thập từ những giảng viên sẵn sàng tham gia khảo sát trong thời gian triển khai nghiên cứu. Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện bằng cách tiếp cận trực tiếp tại các trường đại học và đồng thời chuyển bảng hỏi sang định dạng Google Form để gửi qua email tới các giảng viên phù hợp.

Đặc điểm mẫu nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện trên mẫu 381 giảng viên từ ba trường đại học thực hiện cơ chế tự chủ toàn diện tại thành phố Hồ Chí Minh gồm: Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh (UEH), Trường Đại học Tài chính - Marketing (UFM) và Trường Đại học Công Thương thành phố Hồ Chí Minh (HUIT). Cấu trúc mẫu nghiên cứu bao gồm: Về giới tính: Nam (48,6%), Nữ (51,4%); về trình độ: 58% thạc sĩ, 42% tiến sĩ; về thâm niên công tác: Dưới 5 năm (22%), 6-10 năm (16,5%), 11-15 năm (32,8%), trên 15 năm (28,6%).

2.1.2. Công cụ nghiên cứu

Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả đã xây dựng và hiệu lực hóa các thang đo gắn kết với công việc giảng dạy, gắn kết với công việc nghiên cứu, thang đo sự hài lòng với công việc làm công cụ khảo sát để thu thập dữ liệu. Các mục trong bảng hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 2 = Không đồng ý, 3 = Phân vân, 4 = Đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý), các mức độ của thang đo phản ánh mức độ đồng thuận của giảng viên đối với từng khía cạnh được

hỏi. Điểm trung bình (ĐTB) tiệm cận về 5 chứng tỏ sự gắn kết với công việc, sự hài lòng với công việc của giảng viên càng cao. Khoảng phân biệt giữa các mức độ là 0,8 [theo công thức $(\text{Max-Min})/n$], như vậy ĐTB quy ước cho các mức độ là: Mức 1 (thấp nhất): $1,0 \leq \text{ĐTB} < 1,8$; mức 2: $1,8 \leq \text{ĐTB} < 2,6$; mức 3: $2,6 \leq \text{ĐTB} < 3,4$ mức 4: $3,4 \leq \text{ĐTB} < 4,2$; mức 5 (cao nhất): $4,2 \leq \text{ĐTB} \leq 5,0$.

Thang đo gắn kết với công việc: Tác giả đã dựa vào thang đo Utrecht Work Engagement Scale (UWES) của Schaufeli và cộng sự (2002) [7] để xây dựng hai thang đo gắn kết trong giảng dạy và gắn kết trong nghiên cứu của giảng viên. Dựa trên cấu trúc cơ bản của sự gắn kết trong công việc của thang đo UWES, nội hàm của các mệnh đề đã được thích nghi nhằm tương ứng với đặc thù công việc giảng dạy và nghiên cứu của giảng viên trong môi trường đại học tự chủ. Theo đó, cấu trúc của sự gắn kết trong giảng dạy và sự gắn kết trong nghiên cứu của giảng viên được đo lường dưới ba phương diện: sự nhiệt huyết, sự cống hiến và sự say mê. Mỗi thang đo được thiết kế gồm có 15 item, chia đều cho từng tiểu thang đo.

Thang đo gắn kết trong giảng dạy

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định ban đầu cho thấy các chỉ số phù hợp chưa đạt chuẩn, cụ thể: $\chi^2(87) = 431,165$ với $p < 0,001$; RMSEA = 0,102; CFI = 0,881; SRMR = 0,052. Hệ số tải của các mệnh đề đã được xem xét và item số 6 ("*Công việc giảng dạy mà Quý Thầy/Cô đang đảm nhiệm là rất thách thức*") cho thấy có hệ số tải rất thấp ($0,16 < 0,30$), vì vậy được loại khỏi mô hình. Các chỉ số mô hình lúc này mặc dù đã cải thiện, tuy nhiên vẫn chưa đủ tốt ($\chi^2(74) = 375,330$ với $p < 0,001$; RMSEA = 0,103; CFI = 0,892; SRMR = 0,048). Dựa vào đề xuất của hệ số điều chỉnh, hiệp phương sai giữa item số 11 ("*Khi giảng dạy, Quý Thầy/Cô không để ý đến những thứ khác xung quanh*") và 12 ("*Khi giảng dạy, Quý Thầy/Cô cảm thấy thời gian trôi rất nhanh*") đã được bổ sung. Mô hình lúc này cho thấy có độ phù hợp chấp nhận được, với các chỉ số $\chi^2(73) = 347,581$ với $p < 0,001$; RMSEA = 0,099, 90% CI = [0,092; 0,112]; CFI = 0,901; SRMR = 0,044. Thang đo cho thấy có độ tin cậy khá tốt, với hệ số Cronbach's alpha của 3 tiểu thang đo lần lượt là 0,794; 0,870; 0,828 và hệ số tương quan biến-tổng của mỗi item đều lớn hơn 0,30.

Thang đo gắn kết trong nghiên cứu

Phép phân tích nhân tố khẳng định cũng cho thấy rằng cấu trúc mô hình chưa tốt ($\chi^2(87) = 333,311$ với $p < 0,001$; RMSEA = 0,086; CFI = 0,929; SRMR = 0,045). Để cải thiện mô hình, mệnh đề số 6 ("*Công việc nghiên cứu mà Quý Thầy/Cô đang đảm nhiệm là rất thách thức*") cần được loại bỏ vì hệ số tải thấp hơn 0,30. Điều này cho thấy rằng nội hàm mệnh đề số 6 không thuộc về nhân tố sự cống hiến trong nghiên cứu. Bên cạnh đó, hiệp phương sai giữa mệnh đề số 11 ("*Khi nghiên cứu, Quý Thầy/Cô không để ý đến những thứ khác xung quanh*") và 12 ("*Khi nghiên cứu, Quý Thầy/Cô cảm thấy thời gian trôi rất nhanh*") cũng được thêm vào mô hình do có sự tương đồng về mặt nội dung. Lúc này, mô hình đã cho thấy các chỉ số phù hợp thỏa mãn, với $\chi^2(73) = 269,613$ với $p < 0,001$; RMSEA = 0,084, 90% CI = [0,073; 0,095]; CFI = 0,943; SRMR = 0,039. Thang đo cho thấy có độ tin cậy rất tốt. Hệ số Cronbach's alpha của các tiểu thang đo lần lượt là 0,893; 0,907; 0,862 và hệ số tương quan biến-tổng của từng item đều thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,30.

Thang đo sự hài lòng với công việc

Thang đo sự hài lòng trong công việc được tác giả xây dựng dựa trên thang đo gốc có tên *Job Descriptive Index (JDI)* được phát triển bởi Smith và cộng sự (1969) trong công trình *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* [15]. JDI là thang đo kinh điển về mức độ hài lòng của nhân viên thông qua 5 yếu tố chính: Bản chất công việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp, lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương và thưởng. Cấu trúc và nội hàm các mệnh đề của thang đo được tác giả chuyển thể phù hợp với đặc điểm công việc của giảng viên ở trường đại học tự chủ.

Thang đo sự hài lòng với công việc cho thấy độ hiệu lực cấu trúc tốt, với các chỉ số phù hợp mô hình đạt chuẩn như sau: $\chi^2(220) = 508,335$ với $p < 0,001$; RMSEA = 0,059, 90% CI = [0,052; 0,065]; CFI = 0,956; SRMR = 0,044. Công cụ đo lường sự hài lòng với công việc cho thấy có độ

tin cậy rất tốt, với hệ số Cronbach's alpha của 5 tiêu thang đo lần lượt là 0,842; 0,946; 0,960; 0,934; 0,901.

Bảng 2. Độ hiệu lực cấu trúc của các thang đo

Thang đo	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	SRMR
Gắn kết trong giảng dạy	347,581	73	4,8	0,099	0,901	0,044
Gắn kết trong nghiên cứu	269,613	73	3,7	0,084	0,943	0,039
Sự hài lòng với công việc	508,335	220	2,3	0,059	0,956	0,044

2.1.3. Phân tích dữ liệu

Độ tin cậy của thang đo được đánh giá dựa trên hệ số Cronbach's alpha và hệ số tương quan biến-tổng. Độ hiệu lực cấu trúc của công cụ được xem xét bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Sau khi độ hiệu lực cấu trúc và tin cậy của công cụ nghiên cứu được kiểm định, tác giả đã tiến hành phân tích sơ bộ về điểm trung bình, độ lệch chuẩn và mối quan hệ tương quan Pearson giữa các biến nghiên cứu. Trên cơ sở mối tương quan quan sát được, khả năng dự báo của yếu tố sự hài lòng với đến sự gắn kết trong công việc của giảng viên đã được phân tích thông qua hai mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM).

Quá trình mã hóa dữ liệu và phân tích thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy, hệ số tương quan được thực hiện trên phần mềm SPSS phiên bản 26.0. Ngoài ra, phương pháp phân tích CFA và SEM được thực hiện trên phần mềm Mplus 8.8 [16]. Phương pháp ước lượng hợp lý tối đa mạnh (robust maximum likelihood - MLR) đã được sử dụng nhằm đảm bảo sai số cho dữ liệu không phân phối chuẩn. Độ phù hợp của mô hình được xem xét dựa trên các giá trị Chi-bình phương (χ^2) và bậc tự do (df), CFI, RMSEA và SRMR. Các tiêu chí để đánh giá mô hình có độ phù hợp đạt chuẩn được đề xuất như sau: CFI \geq 0,90: tốt, CFI \geq 0,95: rất tốt; RMSEA \leq 0,06: rất tốt, RMSEA \leq 0,08: tốt và RMSEA \geq 1,0: kém; SRMR \leq 0,08 [17].

2.2. Kết quả nghiên cứu

2.2.1. Mối tương quan giữa sự hài lòng và sự gắn kết công việc của giảng viên

Bảng 3. Tương quan nhị biến giữa sự hài lòng và sự gắn kết công việc của giảng viên

Ma trận tương quan							
Biến nghiên cứu	1	2	3	4	5	6	7
1. GK trong giảng dạy	–						
2. GK trong nghiên cứu	0,634*	–					
3. HL với công việc	0,624*	0,404*	–				
4. HL về bản chất công việc	0,797*	0,520*	0,746*	–			
5. HL về cơ hội phát triển nghề nghiệp	0,638*	0,446*	0,757*	0,742*	–		
6. HL về lãnh đạo	0,356*	0,230*	0,821*	0,427*	0,424*	–	
7. HL về đồng nghiệp	0,358*	0,218*	0,812*	0,413*	0,408*	0,695*	–
8. HL về tiền lương, thưởng	0,333*	0,190*	0,784*	0,393*	0,399*	0,634*	0,665*

Chú thích. GK: Gắn kết; HL: Hài lòng; * $p < 0,001$.

Bảng 3 cung cấp cái nhìn toàn diện về thực trạng mối tương quan giữa sự hài lòng với công việc và sự gắn kết với công việc giảng dạy, công việc nghiên cứu của giảng viên tại các trường đại học tự chủ. Hệ số tương quan cho thấy tất cả các biến có mối quan hệ dương và có ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,001$, phản ánh khi một yếu tố gia tăng, các yếu tố liên quan cũng có xu hướng tăng theo. Điều này nhấn mạnh rằng trong môi trường đại học tự chủ, sự hài lòng với công

việc và sự gắn kết trong giảng dạy và trong nghiên cứu của giảng viên có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, tạo ra một hệ thống tương tác qua lại mang tính tích cực.

Sự hài lòng về lãnh đạo ($r=0,821$) và đồng nghiệp ($r=0,812$) là hai yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự gắn kết của giảng viên. Điều này phản ánh rằng một môi trường làm việc hỗ trợ, trong đó giảng viên có sự hợp tác tốt với lãnh đạo và đồng nghiệp, có thể làm tăng đáng kể sự gắn bó với công việc. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Vignoli và cộng sự (2023) và Pongton và Suntrayuth (2019), trong đó nhấn mạnh rằng sự gắn kết xã hội tại nơi làm việc là động lực quan trọng giúp giảng viên duy trì cam kết nghề nghiệp [18], [13]. Đặc biệt trong môi trường đại học tự chủ, nơi giảng viên có mức độ độc lập cao nhưng vẫn cần sự hỗ trợ tổ chức, mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và lãnh đạo giúp tạo động lực làm việc bền vững.

Bên cạnh đó, sự hài lòng về lương thưởng ($r=0,784$) cũng có tác động đáng kể, cho thấy rằng chế độ đãi ngộ công bằng và hấp dẫn có thể duy trì động lực làm việc của giảng viên. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Hanaysha (2016), trong đó nhấn mạnh vai trò của tiền lương và phúc lợi trong việc duy trì sự cam kết nghề nghiệp [1]. Trong bối cảnh đại học tự chủ, khi các trường có quyền quyết định chính sách lương, điều này càng trở nên quan trọng để thu hút và giữ chân giảng viên chất lượng cao. Chế độ đãi ngộ hợp lý không chỉ giúp giảng viên ổn định tài chính mà còn thể hiện sự ghi nhận đối với những đóng góp của họ.

Ngoài ra, cơ hội phát triển nghề nghiệp có mối tương quan đáng kể với sự gắn kết công việc ($r=0,757$), nhấn mạnh vai trò của thăng tiến và phát triển chuyên môn trong việc thúc đẩy sự gắn kết của giảng viên (Yin và cộng sự, 2020), khi giảng viên thấy được lộ trình phát triển rõ ràng, có cơ hội học hỏi và nâng cao trình độ, họ sẽ có động lực làm việc tích cực hơn [4]. Trong môi trường đại học tự chủ, các chính sách như hỗ trợ nghiên cứu, tạo điều kiện tham gia hội thảo, trao đổi học thuật quốc tế và sự thăng tiến là yếu tố quan trọng giúp giảng viên duy trì sự gắn kết.

Trong số các yếu tố của sự hài lòng, bản chất công việc có ảnh hưởng lớn nhất đến sự gắn kết với giảng dạy ($r=0,797$) và nghiên cứu ($r=0,520$), kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Meng và Sun (2019), mối tương quan mạnh này cho thấy động lực nội tại của giảng viên đóng vai trò quan trọng nhất trong việc duy trì sự gắn bó với nghề [5]. Khi giảng viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa, thử thách và mang lại sự phát triển cá nhân, họ sẽ có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào giảng dạy. Tuy nhiên, mức độ gắn kết của giảng viên với nghiên cứu thấp hơn giảng dạy, điều này có thể xuất phát từ việc nghiên cứu đòi hỏi nhiều yếu tố bên ngoài như tài trợ, cơ sở vật chất, thời gian và áp lực công bố khoa học, khiến giảng viên khó có thể toàn tâm toàn ý dành thời gian cho nghiên cứu nếu không có sự hỗ trợ thích hợp.

Nhìn chung, kết quả này khẳng định rằng bản chất công việc, cơ hội phát triển, lãnh đạo, đồng nghiệp và chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng lớn đến sự gắn kết của giảng viên với công việc. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự hỗ trợ từ lãnh đạo và đồng nghiệp đóng vai trò quan trọng nhất trong bối cảnh đại học tự chủ tại Việt Nam. Điều này nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực, chính sách đãi ngộ hợp lý và cơ hội phát triển nghề nghiệp, nhằm nâng cao sự gắn kết của giảng viên trong giáo dục đại học tự chủ.

2.2.2. Ảnh hưởng của sự hài lòng đến sự gắn kết công việc của giảng viên

Ảnh hưởng của sự hài lòng đến sự gắn kết trong giảng dạy của giảng viên

Các chỉ số cho thấy mô hình phù hợp rất tốt với dữ liệu: $\chi^2(10) = 18,922$ với $p < 0,05$; RMSEA = 0,048, 90% CI = [0,009; 0,081], độ gần phù hợp CFit = 0,485 cho thấy RMSEA nhỏ hơn hoặc bằng 0,05; CFI = 0,991; SRMR = 0,014.

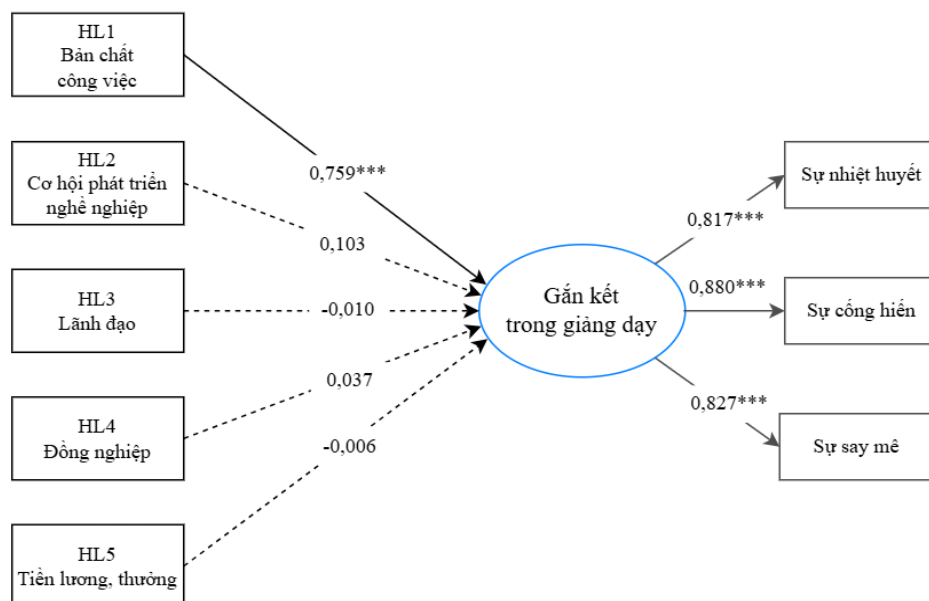
Bảng 4. Ảnh hưởng của sự hài lòng đến sự gắn kết trong giảng dạy của giảng viên

Biến chỉ báo cho sự gắn kết với giảng dạy	β	p	95% CI
Bản chất công việc	0,759	0,000	[0,455; 0,637]
Cơ hội phát triển nghề nghiệp	0,103	0,114	[-0,015; 0,140]

Biến chỉ báo cho sự gắn kết với giảng dạy	β	p	95% CI
Lãnh đạo	-0,010	0,831	[-0,059; 0,047]
Đồng nghiệp	0,037	0,471	[-0,043; 0,092]
Tiền lương, thưởng	-0,006	0,906	[-0,069; 0,061]

$R^2 = 0,719; p < 0,001$

Bảng 4 và Hình 1 trình bày các kết quả ảnh hưởng của sự hài lòng với công việc đến sự gắn kết với công việc giảng dạy của giảng viên.



Hình 1. Mô hình dự báo của sự hài lòng đến sự gắn kết trong giảng dạy của giảng viên

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy ảnh hưởng của sự hài lòng với công việc đến sự gắn kết trong giảng dạy của giảng viên có độ phù hợp rất tốt với dữ liệu thực tế. Các chỉ số kiểm định mô hình chứng minh rằng mô hình có khả năng giải thích tốt về mối quan hệ giữa các yếu tố trong nghiên cứu. Đặc biệt, giá trị $R^2 = 0,719, p < 0,001$ cho thấy sự hài lòng với công việc có thể giải thích đến 71,9% phương sai của sự gắn kết trong giảng dạy, khẳng định đây là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ gắn kết của giảng viên.

Tuy nhiên, khi đi sâu vào từng thành phần của sự hài lòng, kết quả cho thấy không phải tất cả các yếu tố đều có mức ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết trong giảng dạy. Trong đó, bản chất công việc ($\beta = 0,759, p = 0,000$) có mức ảnh hưởng mạnh nhất và có ý nghĩa thống kê cao, phù hợp với nghiên cứu của Meng và Sun (2019) [5] và Oubibi và cộng sự (2022) [10]. Điều này cho thấy rằng khi giảng viên cảm thấy công việc giảng dạy có ý nghĩa, phù hợp với chuyên môn và mang lại sự phát triển cá nhân, họ sẽ có động lực lớn hơn để cống hiến. Bản chất công việc không chỉ là yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ nhất mà còn là động lực nội tại giúp giảng viên duy trì niềm đam mê và sự gắn bó với công tác giảng dạy.

Ngược lại, cơ hội phát triển nghề nghiệp ($\beta = 0,103, p = 0,114$) không đạt mức ý nghĩa thống kê, cho thấy rằng trong môi trường đại học tự chủ, cơ hội phát triển nghề nghiệp có thể không phải do yếu tố giảng dạy quyết định. Điều này khác với kết quả của Hanaysha (2016) [1], nhưng lại phản ánh thực tế rằng giảng viên thường xem giảng dạy như một nhiệm vụ ổn định, trong khi sự phát triển nghề nghiệp còn phụ thuộc vào thành tích nghiên cứu và công bố khoa học.

Tương tự, hài lòng về lãnh đạo ($\beta = -0,010, p = 0,831$) cũng không ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết với giảng dạy. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Bakker và Bal (2010), trong

đó nhấn mạnh rằng giảng viên có mức độ tự chủ cao trong giảng dạy và không phụ thuộc nhiều vào sự hỗ trợ từ lãnh đạo [19]. Điều này phù hợp với môi trường đại học tự chủ, nơi giảng viên được trao quyền tự chủ cao về tổ chức giảng dạy và cách thức hướng dẫn sinh viên, làm giảm sự tác động của lãnh đạo đến mức độ gắn kết.

Bên cạnh đó, hài lòng về đồng nghiệp ($\beta = 0,037, p = 0,471$) ít có khả năng ảnh hưởng, điều này phản ánh giảng dạy là một hoạt động mang tính cá nhân cao, trong đó giảng viên tập trung vào nội dung giảng dạy và cách truyền đạt hơn là tương tác với đồng nghiệp. Điều này trái ngược với nghiên cứu của Pongton và Suntrayuth (2019), vốn cho rằng môi trường làm việc hỗ trợ có thể gia tăng sự gắn kết, nhưng kết quả hiện tại cho thấy mối quan hệ đồng nghiệp không phải là yếu tố quyết định đến sự gắn kết với giảng dạy [13].

Cuối cùng, hài lòng về tiền lương, thưởng ($\beta = -0,006, p = 0,906$) cũng ít có khả năng ảnh hưởng, điều này phản ánh động lực giảng dạy của giảng viên không bị chi phối nhiều bởi yếu tố tài chính. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Mudrak và cộng sự (2018), trong đó chỉ ra rằng giảng viên thường bị thúc đẩy bởi động lực nội tại hơn là thu nhập [3]. Tuy nhiên, kết quả này trái ngược với nghiên cứu của Han và cộng sự (2020), trong đó nhấn mạnh vai trò của chế độ đãi ngộ trong việc duy trì động lực làm việc [9]. Một lí do có thể giải thích sự khác biệt này là trong mô hình đại học tự chủ, giảng viên được trả lương cao và các khoản thu nhập tăng thêm, bên cạnh đó họ có thể có nhiều nguồn thu nhập bổ sung từ nghiên cứu, giảng dạy ngoài giờ, hoạt động tư vấn doanh nghiệp, các dự án kinh doanh khiến yếu tố tài chính không còn là mối bận tâm và ảnh hưởng đến động lực nghề nghiệp của họ.

Ảnh hưởng của sự hài lòng đến sự gắn kết trong nghiên cứu của giảng viên

Các chỉ số cho thấy mô hình phù hợp rất tốt với dữ liệu: $\chi^2(10) = 11,186$ với $p > 0,05$; RMSEA = 0,018, 90% CI = [0,000; 0,060], độ gần phù hợp CFI = 0,875 cho thấy RMSEA nhỏ hơn hoặc bằng 0,05; CFI = 0,999; SRMR = 0,012.

Bảng 5. Ảnh hưởng của sự hài lòng đến sự gắn kết trong nghiên cứu của giảng viên

Biến chỉ báo cho sự gắn kết với nghiên cứu	β	p	95% CI
Bản chất công việc	0,444	0,000	[0,293; 0,595]
Cơ hội phát triển nghề nghiệp	0,145	0,120	[-0,038; 0,328]
Lãnh đạo	0,016	0,827	[-0,124; 0,155]
Đồng nghiệp	0,005	0,941	[-0,135; 0,145]
Tiền lương, thưởng	-0,050	0,406	[-0,168; 0,068]

$$R^2 = 0,303; p < 0,001$$

Bảng 5 và Hình 2 trình bày các kết quả ảnh hưởng của sự hài lòng với công việc đến sự gắn kết với công việc nghiên cứu của giảng viên.

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy sự dự báo của sự hài lòng với công việc đến sự gắn kết trong nghiên cứu giải thích tốt về mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Đặc biệt, giá trị $R^2 = 0,303, p < 0,001$ chỉ ra rằng sự hài lòng với công việc chỉ giải thích được 30,3% phương sai của sự gắn kết trong nghiên cứu, thấp hơn đáng kể so với sự gắn kết trong giảng dạy ($R^2 = 0,719$). Điều này cho thấy rằng sự gắn kết với nghiên cứu của giảng viên bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác ngoài sự hài lòng với công việc.

Trong số các yếu tố của sự hài lòng, bản chất công việc ($\beta = 0,444, p = 0,000$) là yếu tố duy nhất có sự ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết trong nghiên cứu. Kết quả này phản ánh rằng khi giảng viên cảm thấy công việc nghiên cứu có ý nghĩa, thú vị và phù hợp với chuyên môn của họ, họ sẽ có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào hoạt động nghiên cứu. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Meng và Sun (2019) và Han và cộng sự (2020), trong đó nhấn mạnh rằng cảm nhận tích cực về công việc là động lực quan trọng thúc đẩy sự tham gia vào nghiên cứu khoa học. Giảng

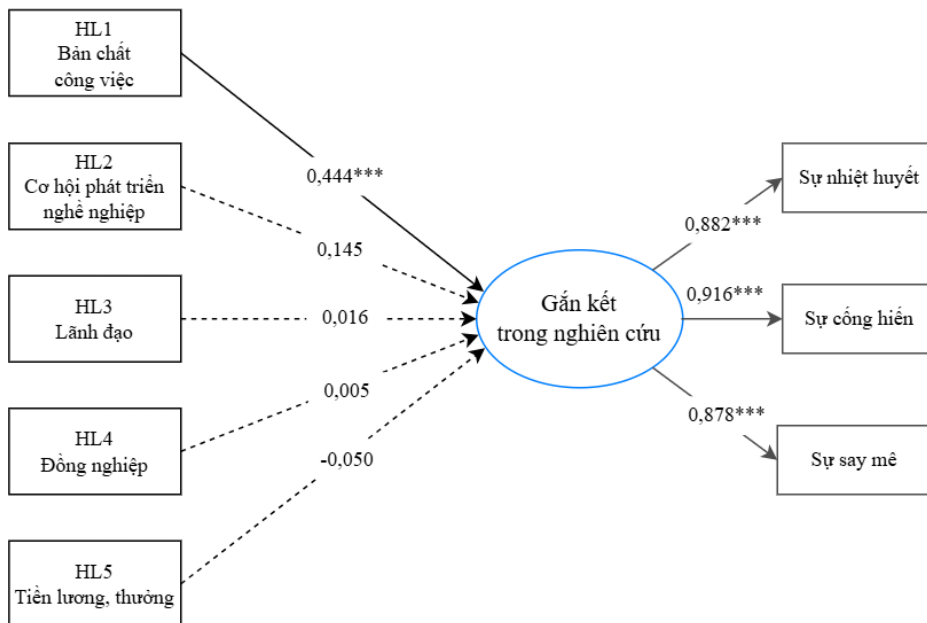
viên thường bị hấp dẫn bởi giá trị học thuật, đóng góp cho tri thức và sự phát triển cá nhân hơn là các yếu tố bên ngoài như lương thưởng hay sự hỗ trợ từ lãnh đạo [5], [9].

Mặc dù cơ hội phát triển nghề nghiệp thường được xem là yếu tố quan trọng trong sự nghiệp giảng viên, nhưng trong nghiên cứu này, cơ hội phát triển nghề nghiệp ($\beta = 0,145, p = 0,120$) không đạt ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy rằng mặc dù cơ hội thăng tiến và phát triển học thuật có thể quan trọng, nhưng nó không phải là yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến sự gắn kết trong nghiên cứu. Kết quả này trái ngược với nghiên cứu của Oubibi và cộng sự (2022), trong đó cho rằng cơ hội thăng tiến và tài trợ nghiên cứu là yếu tố then chốt thúc đẩy sự gắn kết với nghiên cứu [10]. Tuy nhiên, sự khác biệt này có thể phản ánh thực tế tại các trường đại học tự chủ, nơi mà áp lực nghiên cứu đến từ yêu cầu tổ chức hơn là từ động lực phát triển cá nhân.

Ngoài ra, sự hài lòng về lãnh đạo ($\beta = 0,016, p = 0,827$) ít ảnh hưởng đến sự gắn kết với nghiên cứu, cho thấy rằng sự hỗ trợ từ lãnh đạo không phải là yếu tố quan trọng đối với động lực nghiên cứu của giảng viên. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Bakker và Bal (2010), trong đó nhấn mạnh rằng nghiên cứu là hoạt động mang tính cá nhân cao, ít chịu ảnh hưởng từ quản lý cấp trên so với các lĩnh vực khác [19]. Trong môi trường đại học tự chủ, giảng viên có trách nhiệm độc lập trong việc thực hiện nghiên cứu, tìm kiếm tài trợ và công bố khoa học, làm giảm sự tác động của lãnh đạo đến mức độ gắn kết.

Hài lòng về đồng nghiệp ($\beta = 0,005, p = 0,941$) cũng không có ý nghĩa thống kê, phản ánh rằng mặc dù quan hệ đồng nghiệp có thể quan trọng trong môi trường làm việc chung, nhưng nó không phải là yếu tố quyết định đến mức độ gắn kết với nghiên cứu. Điều này khác với nghiên cứu của Pongton và Suntrayuth (2019), trong đó cho rằng sự hợp tác giữa đồng nghiệp có thể thúc đẩy hiệu suất nghiên cứu [13]. Trong mô hình đại học tự chủ, nơi giảng viên thường phải chủ động tìm kiếm đối tác nghiên cứu và làm việc theo hướng cá nhân hoặc nhóm nghiên cứu bên ngoài, mối quan hệ đồng nghiệp trong nội bộ tổ chức có thể không đóng vai trò quan trọng như trong các nghiên cứu trước đây.

Cuối cùng, hài lòng về tiền lương, thưởng ($\beta = -0,050, p = 0,406$) ít có khả năng ảnh hưởng đến sự gắn kết với nghiên cứu. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Mudrak và cộng sự (2018), trong đó chỉ ra rằng nghiên cứu khoa học thường bị thúc đẩy bởi động lực nội tại hơn là chế độ đãi ngộ tài chính [3].



Hình 2. Mô hình dự báo của sự hài lòng đến sự gắn kết trong nghiên cứu của giảng viên

Nhìn chung, kết quả phân tích cho thấy rằng sự hài lòng với bản chất công việc là yếu tố quan trọng nhất có khả năng ảnh hưởng đến sự gắn kết trong nghiên cứu của giảng viên, trong khi các yếu tố như cơ hội phát triển, lãnh đạo, đồng nghiệp và tiền lương có mức ảnh hưởng không đáng kể hoặc không có khả năng ảnh hưởng. Kết quả nghiên cứu này cũng tương thích với phát hiện của Mendes và cộng sự (2025), trong đó nhấn mạnh rằng một môi trường học thuật tích cực, nơi các giảng viên cảm thấy được tôn trọng và hỗ trợ, có mối liên hệ chặt chẽ với mức độ hài lòng trong công việc cũng như sự gắn kết nghề nghiệp lâu dài [20]. Môi trường này giúp tạo điều kiện thuận lợi để giảng viên phát huy năng lực chuyên môn và duy trì tinh thần tích cực trong công việc giảng dạy và nghiên cứu. Bên cạnh đó, Riak và Wanyama (2025) cho rằng các chương trình trao quyền (empowerment) và cơ chế hỗ trợ tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc và tăng cường sự cam kết nghề nghiệp, đặc biệt trong các trường đại học công lập ở châu Phi – nơi điều kiện làm việc còn hạn chế [21]. Ngoài ra, theo Simaremare và Hutagalung (2025), việc đảm bảo chế độ đãi ngộ công bằng cùng với xây dựng môi trường làm việc thân thiện là yếu tố thiết yếu giúp duy trì tinh thần làm việc và sự gắn kết bền vững của giảng viên [22].

3. Kết luận

Nghiên cứu này xác định tác động của sự hài lòng với công việc đến sự gắn kết của giảng viên trong các trường đại học tự chủ. Kết quả cho thấy bản chất công việc là yếu tố quan trọng nhất thúc đẩy sự gắn kết trong giảng dạy và nghiên cứu, trong khi cơ hội phát triển, lãnh đạo, đồng nghiệp và lương thưởng không có ảnh hưởng đáng kể. Điều này phản ánh rằng trong bối cảnh đại học tự chủ, động lực nội tại của giảng viên đóng vai trò quyết định hơn so với các yếu tố bên ngoài. Những phát hiện này gợi ý rằng các trường đại học tự chủ cần có những chính sách để duy trì động lực nội tại của giảng viên, mặt khác cần cải thiện môi trường làm việc, điều kiện nghiên cứu, các chính sách về lương thưởng, cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp, điều này góp phần thúc đẩy sự gắn kết với công việc giảng viên. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung vào các yếu tố khác ảnh hưởng đến sự gắn kết với nghiên cứu, chẳng hạn như chính sách tài trợ, áp lực công bố khoa học hoặc môi trường học thuật, để có cái nhìn toàn diện hơn về động lực làm việc của giảng viên.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Hanaysha J, (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 200, 570-580. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.013>
- [2] Aboramadan M & Dahleez K, (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: Mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(1), 89-102. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1774036>
- [3] Mudrak J, Zabrodska K, Kveton P & Jelinek M, (2018). Occupational well-being among university faculty: A job demands-resources model. *Research in Higher Education*, 59(3), 355-374. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9467-x>
- [4] Yin H, Han J, Wang J, & Bai Y, (2020). Challenge job demands and job resources to university teacher well-being: The mediation of teacher efficacy. *Studies in Higher Education*, 45(5), 987-1003. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1594180>
- [5] Meng Q & Sun F, (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1345-1358. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>
- [6] Kahn WA, (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- [7] Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V & Bakker AB, (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- [8] Bakker AB, & Demerouti E, (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- [9] Han J, Yin H, Wang J & Zhang J, (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement, and job satisfaction. *Educational Psychology*, 40(3), 234-250. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>
- [10] Oubibi M, Fute A, Xiao W, Sun B, & Zhou Y, (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: The mediation effects of job crafting and work engagement during COVID-19. *Sustainability*, 14(2), 623. <https://doi.org/10.3390/su14020623>
- [11] Deci EL & Ryan RM, (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- [12] Alzyoud AAY, Othman SZ & Mohd Isa MF, (2015). Examining the role of job resources on work engagement in the academic setting. *Asian Social Science*, 11(3), 103-110.
- [13] Pongton P & Suntrayuth S, (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *ABAC Journal*, 39(2), 89-104.
- [14] Do AD, Pham NT, Bui HP, Vu DT & Nguyen TH, (2020). Impact of motivational factors on the work results of lecturers at Vietnam National University, Hanoi. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 425-433.
- [15] Smith PC, Patricia Cain & Others, (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.
- [16] Muthén LK & Muthén BO, (1998–2022). Mplus User's Guide (8th ed.). Muthén & Muthén.
- [17] Hu LT & Bentler PM, (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- [18] Vignoli M, Robledo E & Topa G, (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 130(2), 123-140. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- [19] Bakker AB & Bal PM, (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- [20] Mendes SA, Sinval J, & Cadime I. (2025). The Georgia School Personnel Survey of school climate: Validity evidence from a sample of Portuguese teachers and support staff. *British Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1002/berj.4170>
- [21] Riak CNG & Wanyama KW. (2025). Examining the effect of employee empowerment programs on employee performance in public universities in South Sudan. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 7(2), 15–28. https://www.easpublisher.com/media/features_articles/CCIJEMMS_72_15-28_d8GI2c0.pdf
- [22] Simaremare A & Hutagalung T. (2025). Impact of remuneration and work climate in enhancing the work spirit of educational staff: A study of the State University of Medan, Indonesia. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 52(3). <https://jonuns.com/index.php/journal/article/download/1703/1695>