

# ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ GẮN KẾT VỚI CÔNG VIỆC ĐẾN KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC TỰ CHỦ

Phạm Xuân Hường

Trường Đại học Công thương Thành phố Hồ Chí Minh  
Email: huongpx@huit.edu.vn

## Article history

Received: 25/6/2025

Accepted: 10/7/2025

Published: 20/9/2025

## Keywords

Faculty members, work engagement, Job performance, teaching, research

## ABSTRACT

In the context of Vietnamese universities moving towards the autonomous model, the requirement for effective teaching, research and staff development activities has become more urgent than ever. Autonomy helps schools to be flexible in management, but at the same time, it also exerts great pressure on the quality and efficiency of operations. This study examines the impact of work engagement on the job performance of faculty members at autonomous universities in Vietnam. Data were collected from 381 lecturers at three autonomous universities in Ho Chi Minh City. Work engagement was measured using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), while job performance was assessed based on Borman and Motowidlo's framework, which distinguishes between task performance and contextual performance. The results of the structural equation modeling (SEM) indicate that engagement in teaching has a positive and statistically significant effect on both components of job performance, whereas engagement in research does not show a significant predictive role. Based on these findings, the study proposes managerial implications to enhance faculty work performance in the context of university autonomy.

## 1. Mở đầu

Khái niệm về sự gắn kết lần đầu tiên được Kahn (1990) đưa ra. Tác giả mô tả sự gắn kết như một trạng thái mà ở đó cá nhân huy động toàn bộ bản thân về phương diện thể chất, nhận thức và cảm xúc vào các vai trò công việc. Trong khuôn khổ lý thuyết của Kahn, mức độ gắn kết công việc chịu ảnh hưởng bởi cảm nhận về ý nghĩa công việc, cảm giác an toàn về mặt tâm lý và mức độ sẵn sàng dốc toàn lực cho công việc. Một khi nhân viên nhận thức công việc của họ mang lại giá trị, đồng thời được tổ chức bảo đảm một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ, họ có xu hướng duy trì mức độ gắn kết cao hơn.

Tiếp nối khái niệm của Kahn, Schaufeli và cộng sự (2002) đã phát triển định nghĩa này theo hướng chi tiết và vận dụng thực tiễn nhiều hơn. Theo quan điểm của nhóm tác giả, gắn kết với công việc được hiểu là một trạng thái tâm lý tích cực, bao gồm ba thành phần cốt lõi: nhiệt huyết (vigour), cống hiến (dedication) và say mê (absorption) công việc. Trong đó, nhiệt huyết phản ánh năng lượng tràn đầy và khả năng bền bỉ khi đối mặt với thử thách công việc; cống hiến gắn với cảm giác công việc có ý nghĩa, niềm đam mê và sự tự hào về vai trò đảm nhiệm; còn say mê biểu hiện ở mức độ tập trung cao độ, đến mức cá nhân hoàn toàn chìm đắm và gần như quên đi dòng chảy thời gian trong quá trình làm việc.

Kết quả thực hiện công việc (Job Performance) là mức độ mà người lao động hoàn thành các nhiệm vụ và trách nhiệm được giao, thể hiện qua hiệu suất, chất lượng công việc và hành vi hỗ trợ tổ chức. Theo Campbell (1990), kết quả thực hiện công việc bao gồm cả hiệu suất công việc được giao và những nhiệm vụ ngoài vai trò (công việc phát sinh), phản ánh sự đóng góp của cá nhân trong bối cảnh tổ chức.

Nhiều nghiên cứu gần đây đã làm rõ mối liên hệ giữa gắn kết với công việc và hiệu suất của giảng viên, tập trung vào hai lĩnh vực cốt lõi: giảng dạy và nghiên cứu. Kết quả nhất quán cho thấy gắn kết với công việc giữ vai trò quan trọng đối với hiệu quả nghề nghiệp trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học và đòi hỏi chất lượng cao. Tiêu biểu, nghiên cứu của Sittar (2020) chỉ ra rằng giảng viên có mức gắn kết cao thường đạt chất lượng giảng dạy vượt trội, linh hoạt, sáng tạo và chủ động trong công việc học thuật.

Munir và cộng sự (2023) tiếp cận từ góc độ tâm lý nghề nghiệp, coi gắn kết với công việc là yếu tố trung gian giữa áp lực công việc và mức độ hài lòng nghề nghiệp của giảng viên. Kết quả cho thấy áp lực công việc không nhất thiết làm giảm hiệu suất nếu giảng viên duy trì được mức độ gắn kết cao; ngược lại, nếu bị căng thẳng, gắn kết đóng

vai trò như một “lá chắn tâm lý” giúp họ giữ vững động lực và thực hiện công việc hiệu quả. Phát hiện này đặc biệt ý nghĩa trong bối cảnh các trường đại học tự chủ, khi giảng viên đồng thời đối mặt với áp lực công bố, yêu cầu giảng dạy cao và cơ chế giám sát chặt chẽ.

Winarno và Hermana (2019) tiếp cận theo hướng xem gắn kết với công việc là nền tảng thúc đẩy thành tích nghiên cứu của giảng viên. Khảo sát tại các trường đại học tư thục ở Indonesia cho thấy giảng viên có mức gắn kết cao thường đạt thành tích nghiên cứu nổi bật, dù thiếu hụt nguồn lực và sự hỗ trợ của tổ chức. Kết quả khẳng định gắn kết không chỉ nâng cao hiệu quả công việc hằng ngày mà còn là động lực bền vững thúc đẩy phát triển học thuật cá nhân. Trong bối cảnh các trường ngày càng coi trọng xếp hạng và kiểm định chất lượng, duy trì gắn kết với công việc của giảng viên góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và xây dựng thương hiệu cho nhà trường.

Tổng quan các nghiên cứu quốc tế gần đây chỉ ra rằng gắn kết với công việc là yếu tố then chốt ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất giảng dạy và nghiên cứu của giảng viên. Gắn kết với công việc không chỉ nâng cao hiệu quả công việc mà còn thúc đẩy các hành vi nghề nghiệp tích cực như tính chủ động, đổi mới và gắn bó lâu dài. Tác động của gắn kết với công việc phụ thuộc vào sự phối hợp giữa nguồn lực cá nhân (năng lực, niềm tin, vốn tâm lý tích cực) và điều kiện tổ chức (môi trường làm việc, văn hóa, cơ chế hỗ trợ và sự công bằng). Trong bối cảnh các trường đại học Việt Nam chuyển sang mô hình tự chủ, yêu cầu về hiệu quả hoạt động giảng dạy - nghiên cứu và phát triển đội ngũ trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Tự chủ giúp các trường linh hoạt trong quản trị, nhưng đồng thời cũng đặt ra áp lực lớn về chất lượng và hiệu quả hoạt động. Vì vậy, để hiểu rõ và tăng cường mức độ gắn kết với công việc của giảng viên là yếu tố chiến lược nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực đào tạo, nghiên cứu cũng như phát triển thương hiệu nhà trường.

## 2. Kết quả nghiên cứu

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu

#### 2.1.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu lấy mẫu theo phương pháp thuận tiện trên 381 giảng viên cơ hữu của ba trường đại học thực hiện cơ chế tự chủ toàn diện tại TP. Hồ Chí Minh gồm: Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh (UEH), Trường Đại học Tài chính - Marketing (UFM) và Trường Đại học Công thương TP. Hồ Chí Minh (HUIT). Cấu trúc mẫu nghiên cứu bao gồm: giới tính: Nam (48,6%), Nữ (51,4%); trình độ: 58% Thạc sĩ, 42% Tiến sĩ; 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. Thang đo

Để đánh giá mức độ gắn kết với công việc của giảng viên trong các trường đại học tự chủ, nghiên cứu này sử dụng bảng câu hỏi khảo sát làm công cụ thu thập dữ liệu. Dựa trên thang đo gắn kết với công việc Utrecht Work Engagement Scale (UWES) của Schaufeli và cộng sự (2002), tác giả đã thích nghi hóa để đo lường sự gắn kết với hai công việc đặc thù của giảng viên là gắn kết với hoạt động giảng dạy và gắn kết với hoạt động nghiên cứu.

*Thang đo gắn kết với giảng dạy:* Bao gồm các tiểu thang đo sự nhiệt huyết (5 item), sự cống hiến (4 item) và sự say mê (5 item). Thang đo cho thấy có chỉ số phù hợp mô hình có độ phù hợp thuộc ngưỡng chấp nhận được:  $\chi^2(73) = 347,581$  với  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,099, 90% CI = [0,092; 0,112]; CFI = 0,901; SRMR = 0,044. Hệ số Cronbach's Alpha của 3 tiểu thang đo lần lượt là 0,794; 0,870; 0,828, chứng tỏ công cụ có độ tin cậy tốt.

*Thang đo gắn kết trong nghiên cứu:* Bao gồm các tiểu thang đo sự nhiệt huyết (5 item), sự cống hiến (4 item) và sự say mê (5 item). Thang đo cho thấy có độ hiệu lực cấu trúc tốt, với các chỉ số phù hợp thỏa mãn:  $\chi^2(73) = 269,613$  với  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,084, 90% CI = [0,073; 0,095]; CFI = 0,943; SRMR = 0,039. Hệ số Cronbach's Alpha của các tiểu thang đo lần lượt là 0,893; 0,907; 0,862.

*Thang đo kết quả thực hiện công việc:* Bao gồm các tiểu thang đo kết quả công việc được giao (5 item), kết quả công việc phát sinh (5 item) được tác giả xây dựng dựa trên mô hình đánh giá kết quả thực hiện công việc được Borman và Motowidlo (1993) phát triển. Mô hình đánh giá này gồm hai thành phần chính: (1) Hiệu suất công việc theo nhiệm vụ (Task Performance), đây là các nhiệm vụ cốt lõi liên quan trực tiếp đến công việc được giao, mức độ thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn; (2) Hiệu suất công việc phát sinh (Contextual Performance), đây là những công việc phát sinh ngoài nhiệm vụ chính nhằm đánh giá tinh thần hợp tác với đồng nghiệp, trách nhiệm với tổ chức, tinh thần chủ động, sáng tạo trong công việc.

Kết quả cho thấy sau khi điều chỉnh mô hình, cấu trúc thang đo cho thấy có chỉ số phù hợp thỏa mãn:  $\chi^2(33) = 118,055$  với  $p < 0,001$ ; RMSEA = 0,082, 90% CI = [0,067; 0,099]; CFI = 0,963; SRMR = 0,031. Hệ số Cronbach's Alpha của tiểu thang đo kết quả công việc được giao là 0,938 và kết quả công việc phát sinh là 0,927 và hệ số tương quan biến - tổng của từng item đều thỏa mãn điều kiện lớn hơn 0,30 chứng tỏ công cụ có độ tin cậy cao.

### 2.1.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp phân tích định lượng để kiểm định mối quan hệ giữa gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của giảng viên tại các trường đại học tự chủ. Phân tích thống kê mô tả giúp nhận diện mức độ gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc qua điểm trung bình (ĐTB) và độ lệch chuẩn (ĐLC). Phân tích tương quan Pearson và kiểm định t được áp dụng để kiểm tra sự khác biệt và mối liên hệ giữa các biến. Quan trọng nhất, mô hình phương trình cấu trúc SEM được sử dụng để xác định dự báo sự ảnh hưởng của gắn kết với giảng dạy và gắn kết với nghiên cứu đến kết quả công việc được giao và kết quả công việc phát sinh.

## 2.2. Kết quả và bàn luận

### 2.2.1. Thống kê mô tả về sự gắn kết với công việc của giảng viên trường đại học tự chủ

Mức độ gắn kết với giảng dạy của giảng viên là một chỉ báo quan trọng về chất lượng đào tạo của nhà trường trong bối cảnh tự chủ. Trong bối cảnh ấy, yêu cầu giảng viên không chỉ vững chuyên môn mà còn thích ứng linh hoạt với áp lực đổi mới và cạnh tranh ngày càng tăng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo, uy tín và thương hiệu nhà trường.

*Bảng 1. Thực trạng sự gắn kết với giảng dạy của giảng viên trường đại học tự chủ*

TT	Thành phần gắn kết	ĐTB	ĐLC
1	Sự nhiệt huyết trong giảng dạy	4,12	0,59
2	Sự cống hiến trong giảng dạy	4,41	0,62
3	Sự say mê trong giảng dạy	3,99	0,68
<b>Trung bình chung</b>		<b>4,17</b>	<b>0,57</b>

Kết quả từ bảng 1 cho thấy mức độ gắn kết của giảng viên với công tác giảng dạy trong các trường đại học tự chủ với (ĐTB = 4,17) phản ánh mức độ gắn kết cao với công việc chuyên môn. Điều này cho thấy giảng viên không chỉ thực hiện giảng dạy như một nhiệm vụ bắt buộc, mà còn dành nhiều tâm huyết, trách nhiệm và sự đầu tư cá nhân vào quá trình giảng dạy.

Phân tích ba thành phần cấu thành sự gắn kết, bao gồm sự cống hiến, sự nhiệt huyết và sự say mê cho thấy giảng viên thể hiện gắn kết cao nhất ở sự cống hiến (ĐTB = 4,41), tiếp theo là sự nhiệt huyết (ĐTB = 4,12), trong khi sự say mê thấp nhất (ĐTB = 3,99). Trình tự này phản ánh một thực tế tâm lý nghề nghiệp đặc trưng trong môi trường đại học tự chủ: giảng viên có định hướng nghề rõ ràng, trách nhiệm cao, nhưng chưa thực sự chìm đắm sâu vào công việc giảng dạy như kì vọng.

### 2.2.2. Thống kê mô tả về sự gắn kết với nghiên cứu khoa học của giảng viên trường đại học tự chủ

Sự gắn kết với công việc nghiên cứu khoa học được hiểu là mức độ nhiệt huyết, cống hiến và say mê mà giảng viên dành cho hoạt động nghiên cứu, tương tự như cách họ thể hiện với nhiệm vụ giảng dạy trong môi trường đại học tự chủ. Sự gắn kết với nghiên cứu khoa học của giảng viên góp phần nâng cao uy tín và ảnh hưởng của nhà trường đối với cộng đồng học thuật trong nước và quốc tế.

*Bảng 2. Thực trạng sự gắn kết với nghiên cứu khoa học của giảng viên*

TT	Thành phần gắn kết	ĐTB	ĐLC
1	Sự nhiệt huyết trong nghiên cứu	3,83	0,78
2	Sự cống hiến trong nghiên cứu	4,04	0,79
3	Sự say mê trong nghiên cứu	3,78	0,78
<b>Trung bình chung</b>		<b>3,88</b>	<b>0,73</b>

*Chú thích: ĐTB: Max = 4,27, Min = 3,27; ĐLC: Max = 1,05, Min = 0,84*

Kết quả khảo sát ở bảng 2 cho thấy mức độ gắn kết với hoạt động nghiên cứu có (ĐTB = 3,88) thấp hơn đáng kể so với mức gắn kết trong hoạt động giảng dạy (ĐTB = 4,17). Điều này phản ánh phần nào khó khăn mà giảng viên đang gặp phải khi thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu trong môi trường tự chủ, nơi giảng viên phải đối mặt với áp lực công bố khoa học, nguồn kinh phí và điều kiện cơ sở vật chất cho nghiên cứu còn hạn chế. Kết quả này cũng phù hợp với nhận định của Perrotta (2021), cho rằng giảng viên trong các trường đại học thường ít gắn kết với nghiên cứu hơn do chịu nhiều sức ép và thiếu điều kiện hỗ trợ toàn diện.

### 2.2.3. Thống kê mô tả về kết quả thực hiện công việc của giảng viên trường đại học tự chủ

Bảng 3 trình bày kết quả khảo sát mức độ thực hiện công việc của giảng viên trong các trường đại học tự chủ, được chia thành hai nhóm: kết quả thực hiện công việc được giao và kết quả thực hiện công việc phát sinh. Với (ĐTB = 4,09) và (ĐLC = 0,65), cho thấy phần lớn giảng viên đánh giá cao hiệu suất làm việc của bản thân, đồng thời có mức độ đồng thuận tương đối cao giữa các cá nhân được khảo sát.

Bảng 3. Thống kê mô tả kết quả thực hiện công việc của giảng viên trường đại học tự chủ

TT	Nhận định	ĐTB	ĐLC
1	Kết quả thực hiện công việc được giao	4,15	0,66
2	Kết quả thực hiện công việc phát sinh	4,04	0,71
<b>Trung bình chung</b>		<b>4,09</b>	<b>0,65</b>

Chú thích. ĐTB: Max = 4,23, Min = 3,99; ĐLC: Max = 0,84, Min = 0,72

Trong nhóm kết quả thực hiện công việc được giao với (ĐTB = 4,15), giảng viên hoàn thành tốt các nhiệm vụ chính như giảng dạy, nghiên cứu và các trách nhiệm chuyên môn khác. Điều này phù hợp với nhận định của Meyer và Allen (1997), các tác giả cho rằng cam kết nghề nghiệp gắn liền với hiệu suất làm việc cao và tinh thần trách nhiệm trong tổ chức.

Đối với nhóm kết quả thực hiện công việc phát sinh (ĐTB = 4,04), tuy thấp hơn nhóm công việc chính, nhưng vẫn phản ánh tinh thần sẵn sàng hỗ trợ và làm việc vượt ngoài mong đợi. Nghiên cứu của Organ (1989) về hành vi công dân tổ chức cũng khẳng định rằng những hành vi vượt chuẩn nhiệm vụ chính như hỗ trợ đồng nghiệp, tham gia hoạt động tự nguyện là biểu hiện của sự gắn kết với công việc rất mạnh mẽ.

#### 2.2.4. Mối tương quan giữa sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của giảng viên trường đại học tự chủ

Bảng 4 chỉ ra rằng kết quả thực hiện công việc của giảng viên có mối tương quan thuận chiều và có ý nghĩa thống kê với sự gắn kết với công việc trong cả giảng dạy và nghiên cứu ( $p < 0,001$ ). Đây là một mối quan hệ hai chiều giữa sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của giảng viên. Mối tương quan này gợi ý rằng khi giảng viên cảm thấy mình hoàn thành công việc tốt, họ có xu hướng gắn kết hơn với công việc chuyên môn của mình. Ngược lại, khi giảng viên có sự gắn kết cao với công việc thì hiệu suất công việc của họ cũng tăng theo.

Bảng 4. Mối tương quan giữa sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của giảng viên

Biến nghiên cứu	Ma trận tương quan				
	1	2	3	4	5
1. Gắn kết trong giảng dạy	–				
2. Gắn kết trong nghiên cứu	0,634***	–			
3. Kết quả công việc	0,430***	0,299***	–		
4. Kết quả công việc được giao	0,390***	0,275***	0,942***	–	
5. Kết quả công việc phát sinh	0,422***	0,289***	0,949***	0,787***	–

Chú thích. \*\*\*  $p < 0,001$ .

Mối quan hệ trên hàm ý rằng việc hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả không chỉ củng cố sự tự tin nghề nghiệp mà còn nuôi dưỡng động lực và sự yêu thích công việc, đây là một cơ chế phản hồi tích cực giúp giảng viên quay trở lại với công việc trong trạng thái tinh thần tốt hơn. Thuyết Tự quyết đã chỉ ra, khi con người cảm thấy mình có năng lực họ sẽ có xu hướng gắn kết nhiều hơn với hành vi công việc đang thực hiện (Ryan & Deci, 2000). Đặc biệt, đối với kết quả công việc phát sinh, đây là những nhiệm vụ ngoài phạm vi chính thức, không bắt buộc nhưng vì trách nhiệm đối với nhà trường hoặc mong muốn hỗ trợ đồng nghiệp lại có tương quan với gắn kết giảng dạy ( $r = 0,422$ ) và nghiên cứu ( $r = 0,289$ ). Những giảng viên tham gia chủ động vào các công việc phát sinh thường là người có động lực nội tại mạnh mẽ và trải nghiệm sự thành công trong các vai trò này có thể củng cố cảm giác gắn kết với công việc. Theo nghiên cứu của Saks (2006), sự ghi nhận và tự hào về những đóng góp vượt kì vọng là một yếu tố bền vững giúp duy trì mức độ gắn kết cao với tổ chức và công việc.

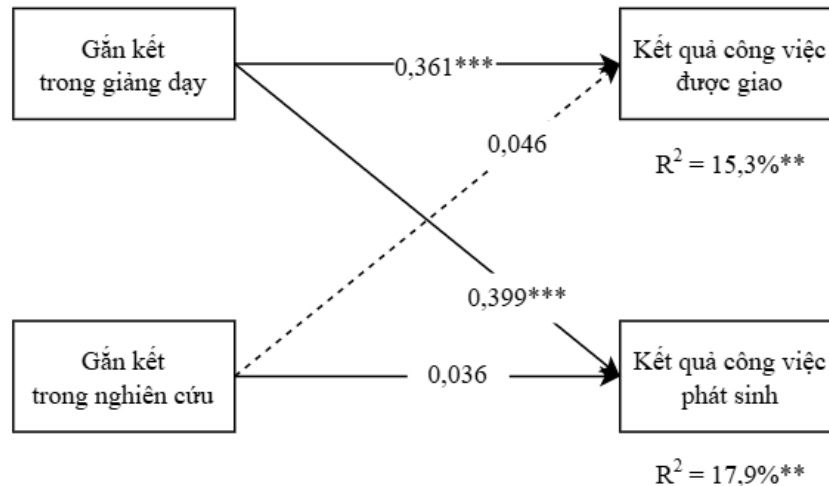
#### 2.2.5. Mô hình sự báo sự tác động của sự gắn kết với công việc đối với kết quả thực hiện công việc của giảng viên các trường đại học tự chủ

Trong bối cảnh tự chủ đại học, vấn đề nâng cao hiệu suất thực hiện công việc của đội ngũ giảng viên đã trở thành mối quan tâm hàng đầu trong quản trị đại học. Giảng viên một mặt phải hoàn thành nhiệm vụ được giao, mặt khác phải chủ động tham gia các công việc phát sinh ngoài nhiệm vụ chính (chẳng hạn như hỗ trợ đồng nghiệp, tham gia các hoạt động tuyển sinh, xây dựng hình ảnh nhà trường và phục vụ cộng đồng) là một trong những chỉ báo rõ ràng nhất về năng suất và gắn kết nghề nghiệp. Trong bối cảnh đó, sự gắn kết với công việc trên cả hai phương diện giảng dạy và nghiên cứu được kì vọng là nhân tố tác động đến kết quả thực hiện công việc của giảng viên.

Bảng 5. Kết quả phân tích sự tác động của sự gắn kết với công việc đến kết quả thực hiện công việc của giảng viên các trường đại học tự chủ

Đường dẫn	$\beta$	$p$	95% CI
GKGD → KQCV được giao	0,361	0,000	[0,234; 0,488]
GKNC → KQCV được giao	0,046	0,506	[-0,089; 0,181]
GKGD → KQCV phát sinh	0,399	0,000	[0,272; 0,526]
GKNC → KQCV phát sinh	0,036	0,600	[-0,099; 0,172]

Chú thích: GKGD: Gắn kết với giảng dạy, GKNC: Gắn kết với nghiên cứu, KQCV: Kết quả thực hiện công việc



Hình 1. Mô hình dự báo sự tác động của sự gắn kết với công việc đến kết quả thực hiện công việc của giảng viên các trường đại học tự chủ (nguồn: Tác giả)

Mô hình hồi quy đã cho thấy các kết quả rất đáng chú ý. Cụ thể, sự gắn kết trong giảng dạy có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê cao đến cả kết quả công việc được giao ( $\beta = 0,361$ ;  $p < 0,001$ ) và kết quả công việc phát sinh ( $\beta = 0,399$ ;  $p < 0,001$ ). Mô hình lần lượt giải thích 15,3% và 17,9% phương sai của hai loại kết quả công việc, xác lập vai trò dự báo có giá trị của sự gắn kết trong giảng dạy. Trong khi đó, gắn kết trong nghiên cứu lại không có ảnh hưởng đáng kể đến hai loại kết quả này ( $p > 0,05$ ).

Kết quả mô hình hồi quy phản ánh sự khác biệt đáng kể giữa gắn kết trong giảng dạy và gắn kết trong nghiên cứu trong việc dự báo kết quả thực hiện công việc của giảng viên, và điều này có thể được lý giải từ chính bối cảnh đặc thù của đại học tự chủ, nơi hai lĩnh vực này được tổ chức, quản lý, đánh giá và khuyến khích theo những cách rất khác nhau.

Thứ nhất, trong cơ chế tự chủ, giảng dạy vẫn là hoạt động có hệ thống đánh giá, kiểm soát và phản hồi rõ ràng hơn. Giảng viên buộc phải hoàn thành số giờ giảng, nội dung học phần, chấm điểm và nhận phản hồi từ sinh viên. Các kết quả này được ghi nhận trong hệ thống đánh giá định kỳ, tác động trực tiếp đến xét thi đua, khen thưởng và xếp loại cuối năm. Vì vậy, sự gắn kết trong giảng dạy dễ được chuyển hóa thành hành vi và kết quả công việc cụ thể, bao gồm cả những công việc được giao lẫn công việc phát sinh.

Ngược lại, hoạt động nghiên cứu trong các trường đại học tự chủ hiện nay dù được đề cao trong các văn bản chính sách, nhưng sự hỗ trợ cho nghiên cứu lại thiếu tính đồng bộ và thực chất. Nhiều trường chỉ cấp kinh phí nghiên cứu ở mức hạn chế, thêm vào đó, cơ sở hạ tầng phục vụ nghiên cứu chưa đáp ứng tốt, khối lượng giảng dạy còn nhiều, trong khi họ đồng thời phải kiêm nhiệm thêm nhiều công việc hành chính. Trong bối cảnh đó, ngay cả khi giảng viên có đam mê và gắn kết với nghiên cứu, họ vẫn khó có thể chuyển hóa được động lực nội tại thành hành vi nghiên cứu cụ thể do thiếu một hệ thống hỗ trợ toàn diện từ phía nhà trường.

Kết quả này phù hợp với lý thuyết tính đa chiều về hiệu suất nhiệm vụ của Campbell (1990), trong đó phân biệt giữa năng lực thực hiện công việc cốt lõi (task performance) và năng lực thực hiện công việc phát sinh (contextual performance). Giảng viên có mức gắn kết cao với giảng dạy sẽ không chỉ hoàn thành tốt nhiệm vụ cơ bản mà còn chủ động thực hiện thêm các hoạt động hỗ trợ hệ thống, điều thường thấy ở các giảng viên tâm huyết trong môi trường tự chủ, nơi tính linh hoạt và trách nhiệm cá nhân được khuyến khích.

Tóm lại, mô hình dự báo cho thấy sự gắn kết trong giảng dạy có vai trò thiết thực trong việc nâng cao cả kết quả công việc được giao và kết quả công việc phát sinh của giảng viên trong môi trường tự chủ. Trong khi đó, gắn kết trong nghiên cứu vẫn là tiềm năng chưa được khai thác đầy đủ do thiếu điều kiện chuyên hóa thành hành vi dẫn đến nâng cao kết quả thực hiện công việc. Kết quả này đặt ra yêu cầu cấp thiết cho các trường đại học: phải phân biệt rõ giữa các loại gắn kết, hiểu đúng bản chất động lực nghề nghiệp của giảng viên và xây dựng cơ chế đồng bộ để hỗ trợ giảng viên, giúp họ phát huy năng lực và nâng cao hiệu suất.

### 3. Kết luận

Nghiên cứu xác định tác động của sự gắn kết với công việc đến kết quả thực hiện công việc của giảng viên trong các trường đại học thực hiện cơ chế tự chủ. Kết quả cho thấy gắn kết với giảng dạy là yếu tố quan trọng, tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả kết quả công việc được giao và kết quả công việc phát sinh; trong khi đó, gắn kết với nghiên cứu chưa phát huy vai trò dự báo đáng kể. Điều này phản ánh rằng trong bối cảnh tự chủ đại học, sự gắn kết trong hoạt động giảng dạy vẫn giữ vai trò then chốt, trong khi hoạt động nghiên cứu cần thêm các điều kiện hỗ trợ để chuyên hóa thành kết quả cụ thể. Các phát hiện này gợi ý rằng các trường đại học tự chủ cần duy trì và phát huy động lực nội tại của giảng viên thông qua cơ chế quản lý minh bạch, khuyến khích đổi mới phương pháp giảng dạy, đồng thời đầu tư mạnh mẽ cho hạ tầng nghiên cứu, chính sách đãi ngộ và cơ hội phát triển học thuật. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung làm rõ các yếu tố chi phối gắn kết với nghiên cứu như tài trợ khoa học, áp lực công bố và văn hóa học thuật để có cái nhìn toàn diện hơn về động lực làm việc của giảng viên trong bối cảnh giáo dục đại học đổi mới và hội nhập.

### Tài liệu tham khảo

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Munir, M., Khalid, S., Haleem, M. S., & Dad, A. M. (2023). Workplace Stress and Employee Job Satisfaction Among University Teachers: Role of Work Engagement. *Migration Letters*, 20(S8), 1600-1612.
- Organ, D. W. (1989). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Perrotta, G. (2021). Academic stress and workload management in autonomous universities: A psychological perspective. *International Journal of Education and Research*, 9(2), 88-97.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Sittar, K. (2020). Relationship of Work Engagements and Job Performance of University Teachers. *Bulletin of Education and Research*, 42(1), 167-183.
- Winarno, A., & Hermana, D. (2019). Commitment, work engagement, and research performance of lecturers, in Indonesia Private Universities. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 7(4), 45-63.