

CAM KẾT TỔ CHỨC CỦA GIẢNG VIÊN ĐẠI HỌC NGOÀI CÔNG LẬP DƯỚI TÁC ĐỘNG CỦA YÊU CẦU VÀ NGUỒN LỰC CÔNG VIỆC

NGUYỄN THỊ VƯỢNG

Trường Đại học Công nghệ Đông Á

East Asia University of Technology

Email: vuongnt@eaut.edu.vn

Ngày nhận bài: 11/6/2026

Ngày sửa bài: 27/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 15/7/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu phân tích cơ chế tác động của yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đến cam kết tổ chức của giảng viên tại các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam trên cơ sở mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) mở rộng. Thông qua tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trước đây, bài viết cho thấy yêu cầu công việc cao có xu hướng làm gia tăng kiệt sức nghề nghiệp, suy giảm cân bằng công việc - cuộc sống và từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tổ chức của giảng viên. Ngược lại, các nguồn lực công việc và vốn tâm lý tích cực giúp giảng viên duy trì trạng thái tâm lý tích cực, nâng cao khả năng thích nghi và tăng cường sự gắn bó với tổ chức. Nghiên cứu đồng thời chỉ ra khoảng trống nghiên cứu trong bối cảnh giáo dục đại học ngoài công lập tại Việt Nam và đề xuất mô hình nghiên cứu tích hợp nhằm định hướng cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo.

Từ khóa: cam kết tổ chức, JD-R, kiệt sức nghề nghiệp, nguồn lực công việc, yêu cầu công việc

Organizational commitment of lecturers at non-public universities under the influence of job demands and job resources

Abstract:

This study examines how job demands and job resources influence the organizational commitment of lecturers at non-public universities in Vietnam based on an extended Job Demands-Resources model. A qualitative literature review indicates that excessive job demands increase occupational burnout, weaken work-life balance, and consequently reduce lecturers' organizational commitment. Conversely, job resources and positive psychological capital help lecturers maintain positive psychological states, improve adaptability, and strengthen their attachment to their institutions. The study identifies a research gap in the context of Vietnam's non-public higher education sector and proposes an integrated model incorporating job demands, job resources, occupational burnout, work-life balance, psychological capital, and organizational commitment. The proposed framework provides a theoretical foundation for subsequent empirical studies.

Keywords: organizational commitment, Job Demands-Resources model, occupational burnout, job resources, job demands

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam chuyển mạnh sang cơ chế tự chủ và cạnh tranh thị trường, các trường đại học ngoài công lập đang chịu áp lực lớn trong việc duy trì chất lượng đào tạo và ổn định đội ngũ giảng viên. Khác với các trường công lập được hỗ trợ từ ngân sách nhà nước, các trường ngoài công lập phụ thuộc chủ yếu vào nguồn thu học phí và khả năng thu hút người học. Điều này khiến áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng, buộc các trường phải liên tục nâng cao chất lượng đào tạo và hiệu quả quản trị.

Trong môi trường đó, giảng viên giữ vai trò trung tâm quyết định chất lượng đào tạo của nhà trường nhưng đồng thời cũng phải đối mặt với áp lực giảng dạy, nghiên cứu khoa học, công bố quốc tế và các nhiệm vụ hành chính ngày càng gia tăng. Sự phát triển của công nghệ số và xu hướng “sinh viên là khách hàng” còn khiến ranh giới giữa công việc và đời sống cá nhân ngày càng trở nên mờ nhạt.

Những áp lực này có thể làm gia tăng kiệt sức nghề nghiệp, suy giảm cân bằng công việc - cuộc sống và ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tổ chức của giảng viên. Trong khi đó, các nguồn lực công việc và nguồn lực cá nhân lại có vai trò quan trọng trong việc duy trì động lực và tăng cường sự gắn bó với tổ chức.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R), song các nghiên cứu tại Việt Nam còn khá phân tán và chủ yếu xem xét từng yếu tố riêng lẻ. Do đó, bài viết tập trung phân tích cơ chế tác động của yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đến cam kết tổ chức của giảng viên thông qua kiệt sức nghề nghiệp và cân bằng công việc - cuộc sống, đồng thời xem xét vai trò của vốn tâm lý tích cực trong bối cảnh giáo dục đại học ngoài công lập tại Việt Nam.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu tích hợp giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc, kiệt sức nghề nghiệp, cân bằng công việc - cuộc sống, vốn tâm lý tích cực và cam kết tổ chức theo tiếp cận mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R) mở rộng. Mô hình này góp phần làm rõ cơ chế tác động của môi trường làm việc đến cam kết tổ chức của giảng viên, đồng thời tạo cơ sở lý luận cho các nghiên cứu thực nghiệm trong bối cảnh các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R)

Mô hình JD-R do Demerouti và cộng sự (2001), sau đó được Bakker và Demerouti (2007) phát triển, là một trong những khung lý thuyết được sử dụng phổ biến nhằm giải thích ảnh hưởng của môi trường công việc đến sức khỏe tâm lý và thái độ làm việc của người lao động.

Theo mô hình này, mọi công việc đều tồn tại 2 nhóm yếu tố chính là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. Yêu cầu công việc làm gia tăng căng thẳng và nguy cơ kiệt sức, trong khi nguồn lực công việc giúp cá nhân duy trì động lực và giảm tác động tiêu cực của áp lực nghề nghiệp.

JD-R nhấn mạnh hai tiến trình tâm lý song song gồm tiến trình suy giảm sức khỏe và tiến trình tạo động lực. Trong đó, yêu cầu công việc cao có thể dẫn đến kiệt sức nghề nghiệp, còn nguồn lực công việc giúp nâng cao động lực và sự gắn bó của cá nhân với tổ chức.

2.1.2. Lý thuyết Bảo tồn tài nguyên (COR)

Lý thuyết Bảo tồn tài nguyên của Hobfoll (1989) cho thấy, cá nhân luôn cố gắng duy trì, bảo vệ và tích lũy các nguồn lực của mình. Khi nguồn lực bị tiêu hao liên tục mà không được bổ sung tương xứng, cá nhân sẽ rơi vào trạng thái căng thẳng và kiệt sức.

Trong môi trường giáo dục đại học, áp lực công việc kéo dài khiến nguy cơ mất cân bằng công việc - cuộc sống và kiệt sức nghề nghiệp của giảng viên ngày càng gia tăng.

2.2. Tổng quan nghiên cứu

2.2.1. Yêu cầu công việc và kiệt sức nghề nghiệp

Nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy, yêu cầu công việc có mối liên hệ chặt chẽ với kiệt sức nghề nghiệp. Crawford và cộng sự (2010) cho rằng, các yêu cầu công việc kéo dài có thể làm tiêu hao nguồn lực tâm lý và làm gia tăng trạng thái căng thẳng. Trong môi trường giáo dục đại học, áp lực giảng dạy, nghiên cứu khoa học và các nhiệm vụ hành chính là những nguyên nhân quan trọng dẫn đến kiệt sức nghề nghiệp của giảng viên.

Hakanen và cộng sự (2005) khẳng định, yêu cầu công việc quá mức có ảnh hưởng đáng kể đến tình trạng kiệt sức ở giảng viên và giảng viên. Khi trạng thái này kéo dài, cá nhân có xu hướng giảm nhiệt huyết, suy giảm hiệu quả công việc và giảm sự gắn bó với tổ chức.

2.2.2. Nguồn lực công việc và cân bằng công việc - cuộc sống

Nguồn lực công việc được xem là yếu tố quan trọng giúp cá nhân duy trì trạng thái tâm lý tích cực và cân bằng giữa công việc với đời sống cá nhân. Các nguồn lực như quyền tự chủ nghề nghiệp và hỗ trợ từ tổ chức giúp giảng viên giảm áp lực và nâng cao mức độ hài lòng trong công việc.

Clark (2000) cho rằng cân bằng công việc - cuộc sống đạt được khi cá nhân có thể đáp ứng các yêu cầu từ công việc và gia đình mà không tạo ra xung đột đáng kể. Trong bối cảnh giáo dục đại học hiện nay, sự phát triển của công nghệ số khiến giảng viên thường xuyên phải kết nối với công việc ngoài giờ hành chính, từ đó làm gia tăng nguy cơ mất cân bằng công việc - cuộc sống.

Bell và cộng sự (2012) cho thấy, giảng viên có mức độ mất cân bằng công việc - cuộc sống cao thường có xu hướng suy giảm cam kết tổ chức và ý định gắn bó lâu dài.

2.2.3. Cam kết tổ chức và vai trò của vốn tâm lý tích cực

Cam kết tổ chức phản ánh mức độ gắn bó tâm lý của cá nhân với tổ chức. Theo Allen và Meyer (1990), cam kết tổ chức bao gồm cam kết tình cảm, cam kết liên tục và cam kết chuẩn mực.

Trong môi trường giáo dục đại học ngoài công lập, cam kết tổ chức chịu ảnh hưởng đáng kể từ áp lực công việc và nguồn lực hỗ trợ của nhà trường.

Bên cạnh đó, vốn tâm lý tích cực (PsyCap) được xem là nguồn lực cá nhân quan trọng giúp cá nhân thích nghi tốt hơn với áp lực nghề nghiệp. Theo Luthans và cộng sự (2007), PsyCap bao gồm tự lực, hy vọng, lạc quan và khả năng phục hồi tâm lý. Những cá nhân có PsyCap cao thường có khả năng duy trì trạng thái tâm lý tích cực và giảm tác động tiêu cực của áp lực công việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính theo hướng tổng quan tài liệu nhằm hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết và kết quả nghiên cứu trước đây liên quan đến mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R), lý thuyết Bảo tồn tài nguyên (COR), kiệt sức nghề nghiệp, cân bằng công việc - cuộc sống, vốn tâm lý tích cực và cam kết tổ chức. Các tài liệu được thu thập từ các cơ sở dữ liệu khoa học uy tín như Scopus, Web of Science, Google Scholar và các tạp chí chuyên ngành trong giai đoạn 2000-2025. Từ khóa tìm kiếm bao gồm Job Demands, Job Resources, Job Burnout, Work-Life Balance, Psychological Capital và Organizational Commitment. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiến hành tổng hợp, phân tích, so sánh và đối chiếu các kết quả nghiên cứu nhằm xác định khoảng trống nghiên cứu và đề xuất mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Các nghiên cứu trước đây chủ yếu xem xét tác động trực tiếp của yêu cầu công việc hoặc nguồn lực

công việc đến cam kết tổ chức mà chưa phân tích đầy đủ các cơ chế tâm lý trung gian trong bối cảnh giáo dục đại học ngoài công lập tại Việt Nam.

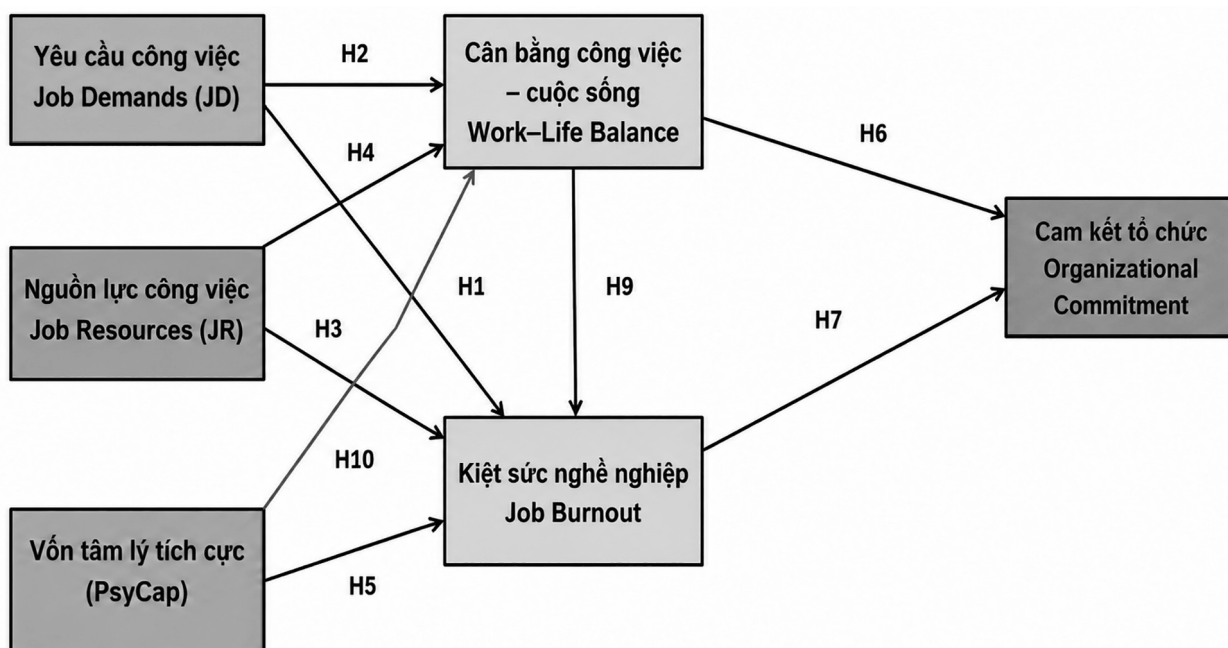
Trên cơ sở mô hình JD-R và lý thuyết COR, có thể thấy yêu cầu công việc cao làm gia tăng áp lực nghề nghiệp và tiêu hao nguồn lực tâm lý của giảng viên. Khi phải đối mặt liên tục với khối lượng công việc lớn, áp lực công bố khoa học và các yêu cầu hành chính, giảng viên dễ rơi vào trạng thái kiệt sức nghề nghiệp. Điều này không chỉ làm suy giảm động lực làm việc mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tổ chức.

Bên cạnh đó, yêu cầu công việc kéo dài còn làm suy giảm khả năng cân bằng giữa công việc và đời sống cá nhân khi giảng viên thường xuyên phải duy trì kết nối với công việc ngoài giờ thông qua email, nền tảng học tập trực tuyến và các hoạt động hỗ trợ sinh viên.

Ngược lại, các nguồn lực công việc như quyền tự chủ nghề nghiệp, sự hỗ trợ từ tổ chức và cơ hội phát triển nghề nghiệp có vai trò quan trọng trong việc giảm áp lực nghề nghiệp và nâng cao trạng thái tâm lý tích cực của giảng viên. Khi được cung cấp đầy đủ nguồn lực hỗ trợ, giảng viên có xu hướng duy trì động lực làm việc, cải thiện cân bằng công việc - cuộc sống và tăng cường cam kết tổ chức.

Ngoài ra, vốn tâm lý tích cực giúp giảng viên thích nghi tốt hơn với môi trường công việc áp lực cao và hạn chế tác động tiêu cực của áp lực nghề nghiệp. Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất (theo JD-R mở rộng)



Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất.

Các giả thuyết nghiên cứu đề xuất

H1: Yêu cầu công việc tác động tích cực đến kiệt sức nghề nghiệp của giảng viên.

H2: Yêu cầu công việc tác động tiêu cực đến cân bằng công việc - cuộc sống của giảng viên.

H3: Nguồn lực công việc tác động tiêu cực đến kiệt sức nghề nghiệp của giảng viên.

H4: Nguồn lực công việc tác động tích cực đến cân bằng công việc - cuộc sống của giảng viên.

H5: Kiệt sức nghề nghiệp tác động tiêu cực đến cam kết tổ chức.

H6: Cân bằng công việc - cuộc sống tác động tích cực đến cam kết tổ chức.

H7: Kiệt sức nghề nghiệp và cân bằng công việc - cuộc sống đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc, nguồn lực công việc và cam kết tổ chức.

H8: Mô hình nghiên cứu đề xuất cho thấy vai trò của các cơ chế trung gian và nguồn lực cá nhân trong việc giải thích mối quan hệ giữa môi trường công việc và cam kết tổ chức của giảng viên.

Từ mô hình nghiên cứu đề xuất cho thấy, vai trò của các cơ chế trung gian và nguồn lực cá nhân trong mối quan hệ giữa môi trường công việc và cam kết tổ chức của giảng viên.

5. Kết luận và hàm ý

5.1. Kết luận

Bài viết đã hệ thống hóa và phân tích các nghiên cứu liên quan đến ảnh hưởng của yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đến cam kết tổ chức của giảng viên tại các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam trên cơ sở mô hình JD-R mở rộng.

Kết quả tổng quan cho thấy, yêu cầu công việc cao có xu hướng làm gia tăng kiệt sức nghề nghiệp và suy giảm cân bằng công việc - cuộc sống, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến cam kết tổ chức của giảng viên. Ngược lại, các nguồn lực công việc và nguồn lực cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì trạng thái tâm lý tích cực và củng cố sự gắn bó của giảng viên với tổ chức.

Nghiên cứu đồng thời chỉ ra khoảng trống nghiên cứu liên quan đến việc tích hợp đồng thời các cơ chế trung gian và vai trò điều tiết của vốn tâm lý tích cực trong bối cảnh giáo dục đại học ngoài công lập tại Việt Nam.

Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu JD-R mở rộng nhằm định hướng cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo. Mô hình này không chỉ góp phần làm rõ cơ chế tác động của môi trường công việc đến cam kết tổ chức mà còn cung cấp nền tảng học thuật cho các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực học thuật trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.

5.2. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết theo nhiều khía cạnh.

Thứ nhất, nghiên cứu mở rộng mô hình JD-R bằng cách tích hợp đồng thời hai cơ chế trung gian là kiệt sức nghề nghiệp và cân bằng công việc - cuộc sống. Điều này giúp giải thích toàn diện hơn tiến trình tác động của môi trường công việc đến cam kết tổ chức.

Thứ hai, nghiên cứu bổ sung vai trò của vốn tâm lý tích cực như một nguồn lực cá nhân quan trọng trong mô hình JD-R mở rộng. Việc xem xét PsyCap dưới vai trò biến điều tiết giúp làm rõ cách cá nhân thích nghi với áp lực công việc trong môi trường giáo dục đại học.

Thứ ba, nghiên cứu góp phần bản địa hóa lý thuyết JD-R trong bối cảnh giáo dục đại học ngoài công lập tại Việt Nam - nơi chịu ảnh hưởng mạnh của cơ chế thị trường, áp lực tuyển sinh và văn hóa “sinh viên là khách hàng”.

5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu gợi mở nhiều hàm ý quan trọng cho công tác quản trị nguồn nhân lực tại các trường đại học ngoài công lập.

Thứ nhất, các trường cần kiểm soát hợp lý khối lượng công việc của giảng viên. Việc gia tăng liên tục giờ giảng, áp lực công bố khoa học hoặc nhiệm vụ hành chính có thể làm gia tăng kiệt sức nghề nghiệp và suy giảm cam kết tổ chức.

Thứ hai, nhà trường cần tăng cường các nguồn lực hỗ trợ như quyền tự chủ nghề nghiệp, hỗ trợ học thuật, cơ sở vật chất và chính sách ghi nhận thành tích. Đây là những yếu tố quan trọng giúp giảng viên duy trì động lực và giảm tác động tiêu cực của áp lực công việc.

Thứ ba, các trường cần quan tâm nhiều hơn đến vấn đề cân bằng công việc - cuộc sống của giảng viên. Việc hạn chế các yêu cầu công việc ngoài giờ, xây dựng quy định rõ ràng về thời gian phản hồi email hoặc hỗ trợ làm việc linh hoạt sẽ giúp giảng viên giảm căng thẳng và duy trì trạng thái tâm lý tích cực.

Thứ tư, việc phát triển vốn tâm lý tích cực cho giảng viên là hướng đi cần thiết trong bối cảnh giáo dục đại học nhiều biến động. Các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý stress, phát triển tư duy tích cực và nâng cao khả năng phục hồi tâm lý có thể giúp giảng viên thích nghi tốt hơn với áp lực công việc.

Ngoài ra, các cơ quan quản lý giáo dục cũng cần quan tâm hơn đến sức khỏe tâm lý của giảng viên đại học. Việc giảm tải thủ tục hành chính, điều chỉnh cơ chế đánh giá và xây dựng môi trường học thuật lành mạnh sẽ góp phần duy trì đội ngũ giảng viên chất lượng cao cho hệ thống giáo dục đại học ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- 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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, work-life balance and organizational commitment among academics. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 160-170.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to engagement and burnout. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The JD-R model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How educators cope with job demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 123-136.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources theory. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Psychological capital. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.