

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC DUY TÂN

BÁO CÁO TỔNG HỢP
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

**TÊN ĐỀ TÀI: PHÂN TÍCH CÁC ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC
VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHÚNG LÊN CAM KẾT CỦA TỔ CHỨC:
NGHIÊN CỨU DỰA TRÊN NGƯỜI LAO ĐỘNG
TRONG MÔI TRƯỜNG GIÁO DỤC TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

Tác giả/nhóm tác giả:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Trương Thị Phương Kiều | - Khoa: Đào tạo Quốc Tế, Đại học Duy Tân
- Lớp: K27PSU-QTH |
| 2. Nguyễn Thuý Anh | - Khoa: Quản trị Kinh doanh, Đại học Duy Tân
- Lớp: K29-QTN |
| 3. Nguyễn Thị Hoài Oanh | - Khoa: Quản trị Kinh doanh, Đại học Duy Tân
- Lớp: K29-QTH |

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC DUY TÂN

BÁO CÁO TỔNG HỢP
KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

**TÊN ĐỀ TÀI: PHÂN TÍCH CÁC ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC
VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CHÚNG LÊN CAM KẾT CỦA TỔ CHỨC:
NGHIÊN CỨU DỰA TRÊN NGƯỜI LAO ĐỘNG
TRONG MÔI TRƯỜNG GIÁO DỤC TẠI THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG**

Tác giả/nhóm tác giả:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Trương Thị Phương Kiều | - Khoa: Đào tạo Quốc Tế, Đại học Duy Tân
- Lớp: K27PSU-QTH |
| 2. Nguyễn Thuý Anh | - Khoa: Quản trị Kinh doanh, Đại học Duy Tân
- Lớp: K29-QTN |
| 3. Nguyễn Thị Hoài Oanh | - Khoa: Quản trị Kinh doanh, Đại học Duy Tân
- Lớp: K29-QTH |

Giáo viên hướng dẫn:

- | | |
|------------------------|------------------------------------|
| 1. ThS. Đặng Thiện Tâm | - Khoa: Marketing, Đại học Duy Tân |
|------------------------|------------------------------------|

- Thuộc Chương trình sinh viên nghiên cứu khoa học thành phố Đà Nẵng năm 2025
- Lĩnh vực của đề tài: Khoa học xã hội.

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

LỜI CAM ĐOAN

Chúng tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu được thực hiện của nhóm dưới sự hướng dẫn của ThS. Đặng Thiện Tâm. Các nội dung số liệu, tài liệu đã sử dụng nghiên cứu trong đề tài: **“Phân tích các đặc điểm công việc và tác động của chúng lên cam kết của tổ chức: Nghiên cứu dựa trên người lao động môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng”** của nhóm chúng tôi hoàn toàn trung thực, đảm bảo nguồn gốc và tính khách quan. Nếu phát hiện bất kỳ sự sao chép và gian lận nào thì nhóm chúng tôi xin chịu trách nhiệm hoàn toàn về bài nghiên cứu của mình.

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

Ký tên

(Ghi rõ họ và tên)

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình nghiên cứu đề tài **“Phân tích các đặc điểm công việc và tác động của chúng lên cam kết của tổ chức: Nghiên cứu dựa trên người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng”**, nhóm nghiên cứu đã nhận được sự giúp đỡ tận tình của các giảng viên và các cá nhân - nhóm nghiên cứu khác ở Khoa Đào tạo Quốc tế và Trường Kinh Tế tại Đại học Duy Tân để hoàn thành đề tài này. Đặc biệt nhóm nghiên cứu xin bày tỏ sự biết ơn đặc biệt đến ThS. Đặng Thiện Tâm người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, tài liệu và phương pháp nghiên cứu.

Nhóm nghiên cứu đã rất cố gắng trong quá trình thực hiện với một thời lượng có hạn, song vẫn còn tồn tại nhiều mặt hạn chế, thiếu sót. Vậy nên nhóm nghiên cứu rất mong nhận được ý kiến đóng góp cũng như định hướng từ các chuyên gia và giảng viên để nhóm có cơ hội, điều kiện bổ sung, đồng thời nâng cao kiến thức hơn, làm hành trang để phục vụ tốt cho công tác sau này.

Cuối cùng nhóm xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình và tất cả bạn bè đã động viên, giúp đỡ trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu.

Đà Nẵng, tháng 7 năm 2025

Ký tên

(Ghi rõ họ và tên)

TÓM TẮT

Trong bối cảnh môi trường giáo dục không ngừng đổi mới và đòi hỏi chất lượng ngày càng cao, việc thấu hiểu các yếu tố nội tại của công việc trở nên cần thiết để duy trì sự gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân sự. Nghiên cứu này khám phá mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và cam kết tổ chức của nhân viên trong lĩnh vực giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng, dựa trên mô hình đặc điểm công việc – JCM (*Job characteristics model*). Trong nghiên cứu, đã rà soát 1897 bài báo từ cơ sở dữ liệu Scopus, chọn lọc 1704 bài báo phù hợp, sử dụng công cụ VOSviewer để xác định xu hướng nghiên cứu. Ngoài ra, dữ liệu được thu thập từ 653 người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng thông qua bảng câu hỏi tự điền. Phân tích dữ liệu thông qua phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính – SEM bằng phần mềm Rstudio. Kết quả nghiên cứu cho thấy có ba đặc điểm công việc ảnh hưởng đến sự hài lòng nơi làm việc, gồm: đa dạng kỹ năng, thống nhất nhiệm vụ và nhiệm vụ quan trọng. Bốn đặc điểm công việc ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc bao gồm: đa dạng kỹ năng, nhiệm vụ quan trọng, tự chủ công việc và phản hồi công việc. Sự hài lòng – nơi làm việc và công việc – đều tác động đến cam kết tổ chức. Đặc điểm công việc còn ảnh hưởng gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua hai biến trung gian này, ngoại trừ phản hồi công việc không ảnh hưởng đáng kể đến cam kết tổ chức qua sự hài lòng nơi làm việc. Ngoài ra, sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa sự hài lòng và cam kết tổ chức. Nhìn chung, để nhân viên trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng cam kết với tổ chức cao, thì trung tâm/nhà trường cần thiết kế công việc với mức độ đa dạng, ý nghĩa và tự chủ hợp lý, đồng thời thúc đẩy sự hài lòng cả về công việc lẫn môi trường làm việc.

MỤC LỤC:

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
TÓM TẮT	iii
DANH MỤC HÌNH	viii
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC VIẾT TẮT	x
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU	1
1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI	1
1.3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	3
1.3.1. Mục tiêu tổng quát	3
1.3.2. Mục tiêu cụ thể	3
1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	3
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu	3
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu	4
1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	4
1.6. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	5
1.7. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN TỪ 2022-2024	6
1.8. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG TẠI ĐÀ NẴNG TRONG GIAI ĐOẠN TỪ 2022-2024	8
1.9. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG TRONG MÔI TRƯỜNG GIÁO DỤC TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN TỪ 2022-2024	10
1.10. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU	11
1.11. KẾT CẤU CỦA ĐỀ TÀI	12

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....	13
2.1. PHÂN TÍCH TRẮC THU MỤC BẢNG PHẦN MỀM VOSVIEWER..	13
2.2. SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC VÀ SỰ HÀI LÒNG NƠI LÀM VIỆC	18
2.2.1. Khái niệm về Sự hài lòng công việc (Job Satisfaction)	18
2.2.2. Tầm quan trọng của Sự hài lòng công việc.....	19
2.2.3. Tầm quan trọng của Sự hài lòng nơi làm việc (Workplace Satisfaction).....	21
2.3. CAM KẾT CÓ TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	24
2.3.1. Khái niệm cam kết có tổ chức (Organizational Commitment)	24
2.3.2. Tầm quan trọng của cam kết có tổ chức	26
2.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết có tổ chức.....	28
2.4. MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG VỚI CAM KẾT TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN.....	30
2.5. MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC VỚI CAM KẾT TỔ CHỨC	31
2.6. CÁC MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU LÝ THUYẾT	32
2.6.1. Mô hình Đặc điểm công việc của Hackman & Oldham, (1976) - Job Characteristics Model	32
2.6.2. Mô hình Cam kết tổ chức của Meyer và Allen, (1997) - Organizational Commitment model.....	35
2.6.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg, (1959) - Two-factor theory	37
2.6.4. Thuyết công bằng của Adams, (1963) - Equity theory	40
2.7 . MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN	42
2.7.1. Mô hình nghiên cứu nước ngoài	42
2.7.2. Mô hình nghiên cứu trong nước.....	53
2.8. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT VÀ CÁC GIẢ THUYẾT	55
2.8.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất	55
2.8.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	55

TÓM TẮT CHƯƠNG 2	70
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	71
3.1. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	71
3.1.1. Quy trình nghiên cứu	71
3.1.2. Phương pháp nghiên cứu.....	72
3.2. PHƯƠNG PHÁP CHỌN MẪU VÀ CỖ MẪU	86
3.3. CÁCH THỨC THU THẬP VÀ XỬ LÝ DỮ LIỆU	87
3.3.1. Phân tích nhân tố khám phá - Exploratory factor analysis (EFA)	87
3.3.2. Phân tích nhân tố khẳng định - Confirmatory Factor Analysis (CFA) ...	90
3.3.3. Mô hình cấu trúc tuyến tính - Structural Equation Modeling (SEM)	94
3.3.4. Ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn	95
3.3.5. Phương pháp phân tích khác biệt trung bình - One-way ANOVA	96
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	97
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	98
4.1. THỐNG KÊ MÔ TẢ	98
4.2. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ VÀ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY	101
4.3. KIỂM ĐỊNH SỰ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH	114
4.4. ĐÁNH GIÁ TÍNH PHÂN BIỆT (HTMT)	115
4.5. CHỈ SỐ R BÌNH PHƯƠNG	116
4.6. MA TRẬN PHƯƠNG SAI - HIỆP PHƯƠNG SAI GIỮA CÁC BIẾN TIỀM ẨN	116
4.5. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC	118
4.5.1. Mức ý nghĩa thống kê và mức độ tác động của hệ số đường dẫn	118
4.5.2. Kết quả mô hình nghiên cứu	120
4.6. PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT TRUNG BÌNH (ONE-WAY)	124
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	125

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	126
5.1. KẾT QUẢ MÔ HÌNH	126
5.2. KẾT QUẢ CHÍNH THỨC VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP NGHIÊN CỨU	126
5.3. HÀM Ý NGHIÊN CỨU	128
5.3.1. Đặc điểm công việc.....	128
5.3.2. Sự hài lòng nơi làm việc	130
5.3.3. Sự hài lòng trong công việc	131
5.3.4. Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức	132
5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	132
TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT	147
TÀI LIỆU THAM KHẢO TỪ WEBSITE	148
PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT	150
PHỤ LỤC 2: CÂU HỎI PHỎNG VẤN ĐỊNH TÍNH	157

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Bản đồ phân tích theo từ khóa trong giai đoạn năm 2014 - 2020	13
Hình 2.2: Mô hình liên kết và đo lường đặc điểm công việc (JCM).....	33
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Meyer và Allen, (1997)	36
Hình 2.4: Hai cách tiếp cận về khái niệm sự thỏa mãn và bất mãn.....	38
Hình 2.5: Thuyết công bằng của Adams, (1963)	41
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu Seashore và cộng sự, (1975)	42
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của Paulin và cộng sự, (2006).....	44
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu của của Patrick (2007)	45
Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu của tác giả Mosadeghrad và cộng sự, (2008).....	46
Hình 2.10: Mô hình nghiên cứu của tác giả Yücel (2012)	48
Hình 2.11: Mô hình nghiên cứu của Klaus và cộng sự, (2014).....	49
Hình 2.12: Mô hình nghiên cứu Ramli và cộng sự, (2020).....	51
Hình 2.13: Mô hình nghiên cứu Pratama và cộng sự, (2022)	52
Hình 2.14: Mô hình nghiên cứu của tác giả Vũ Việt Hằng và cộng sự, (2018).....	54
Hình 2.15: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	55
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu.....	71
Hình 5.1: Kết quả mô hình cấu trúc	126

DANH MỤC BẢNG

Bảng 3.1: Thang đo nháp	72
Bảng 3.2: Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn.....	78
Bảng 3.3: Biến quan sát của thang đo	79
Bảng 3.4: Thang đo chính thức	80
Bảng 3.5: Ngưỡng hệ số tải nhân tố tối thiểu theo kích thước mẫu	90
Bảng 3.6: Ngưỡng ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn	95
Bảng 4.1: Thống kê đặc điểm mẫu.....	99
Bảng 4.2: Phân tích nhân tố và kiểm định độ tin cậy	101
Bảng 4.3: Kiểm định KMO và Bartlett's	112
Bảng 4.4: Các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình.....	114
Bảng 4.5: Đánh giá tính phân biệt (HTMT).....	115
Bảng 4.6: Chỉ số R bình phương	116
Bảng 4.7: Ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn	116
Bảng 4.8: Kết quả kiểm định giả thuyết.....	118
Bảng 4.9: Kết quả hiệu ứng trung gian thông qua hiệu ứng gián tiếp cụ thể	119
Bảng 4.10: Kết quả kiểm định giả thuyết biến điều tiết	120

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Chữ viết đầy đủ
1	AVE	Average Variance Extracted
2	HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio
3	EFA	Exploratory Factor Analysis
4	KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
5	CFA	Confirmatory Factor Analysis
6	SEM	Structural Equation Modeling
7	CFI	Comparative Fit Index
8	TLI	Tucker-Lewis Index
9	RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
10	SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
11	P-O Fit	Person-Organization Fit
12	FDI	Foreign Direct Investment
13	JCM	Job Characteristics Model
14	CJC	Core job characteristics
15	CPS	Critical psychological states
16	ANOVA	Analysis of Variance
17	WOM	Word of Mouth
18	NFI	Normed Fit Index
19	PLS	Partial Least Squares
20	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
21	MRA	Multiple Regression Analysis
22	CR	Composite Reliability
23	AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index
24	GFI	Goodness-of-Fit Index
25	CMIN/df	Chi-square Minimum / Degrees of Freedom
26	Std.Er	Standard Error
27	R ²	R-squared

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Thị trường lao động Việt Nam giai đoạn 2022-2024 đã phục hồi tích cực sau đại dịch COVID-19, với lực lượng lao động đạt 53,0 triệu người và tỷ lệ tham gia lao động ổn định ở mức 68,9%. Một điểm đáng chú ý là tỷ lệ thất nghiệp ở khu vực thành thị có sự thay đổi, giảm dần từ mức 3,32% vào năm 2022 xuống còn khoảng 2,84% vào cuối năm 2023. Dù có sự cải thiện, nhưng tỷ lệ lao động thiếu việc làm vẫn là một vấn đề cần quan tâm, đặc biệt là ở khu vực nông thôn, nơi nhiều lao động chưa tìm được công việc ổn định. Và ngành Giáo dục cũng không ngoại lệ, khi Bộ Giáo dục và Đào tạo báo cáo năm 2024 chỉ có 1.23 triệu giáo viên, thiếu 118.200 người. Hơn 10.000 giáo viên nghỉ hưu và gần 9.300 người bỏ việc trong năm học qua, cùng với sự gia tăng 132.245 trẻ đến trường năm 2022-2024, đã tạo áp lực lớn lên ngành. Những con số này cho thấy sự mất cân đối cung - cầu lao động và đặt câu hỏi về mức độ gắn bó và cam kết của giáo viên với tổ chức trong bối cảnh công việc ngày càng nặng nề. Ngoài ra, ngành giáo dục tại Việt Nam cũng chịu áp lực từ sĩ số học sinh tăng và yêu cầu nâng cao chất lượng giảng dạy. Nghiên cứu các đặc điểm công việc và tác động của chúng đến sự hài lòng của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến cam kết tổ chức, là điều cần thiết để tìm giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên trong ngành giáo dục.

Tại Thành phố Đà Nẵng, thị trường lao động giai đoạn 2022-2024 ghi nhận sự tăng trưởng với lực lượng lao động từ 638.6 nghìn người (2022) lên 661,5 nghìn người (2024), tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt 49,80% (2024). Ngoài ra, thu nhập bình quân của người lao động làm công hưởng lương tại Đà Nẵng trong giai đoạn này cũng có sự cải thiện rõ rệt. Năm 2023, thu nhập trung bình đạt 8,1 triệu đồng/người/tháng, tăng 10,9% so với năm trước. Đến năm 2024, mức thu nhập tiếp tục tăng lên 9 triệu đồng/người/tháng, tương ứng với mức tăng 11%. Những con số này cho thấy thị trường lao động đang phát triển ổn định và ngày càng chú trọng đến việc nâng cao chất lượng công việc cũng như môi trường làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, trong ngành giáo dục – một trong những lĩnh vực then chốt và đặc

thù – các yếu tố như đặc điểm công việc, mức độ hài lòng và cam kết tổ chức vẫn là những vấn đề cần được nghiên cứu sâu hơn. Điều này có thể tác động trực tiếp đến mức độ gắn bó và cam kết của họ với nhà trường. Từ thực trạng thiếu hụt giáo viên và áp lực công việc tại Việt Nam nói chung và Đà Nẵng nói riêng, nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng việc phân tích các đặc điểm công việc – như tính ổn định, sự công bằng trong phân bổ nhiệm vụ, hay cơ hội phát triển nghề nghiệp – là chìa khóa để hiểu rõ tác động của chúng đến sự hài lòng nơi làm việc và công việc của giáo viên, từ đó ảnh hưởng đến cam kết tổ chức và đó là lý do nhóm tác giả lựa chọn đề tài nghiên cứu là **“Phân tích các đặc điểm công việc và tác động của chúng lên cam kết tổ chức: Nghiên cứu dựa trên người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng”**.

1.2. TÍNH MỚI VÀ SÁNG TẠO

Nghiên cứu này mang lại những đóng góp mới mẻ trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực thông qua hai hướng tiếp cận đặc thù. Thứ nhất, thay vì xem xét sự hài lòng công việc như một khái niệm tổng thể, nghiên cứu đã phân tách rõ ràng giữa sự hài lòng với công việc (*job satisfaction*) – phản ánh mức độ hài lòng đối với nội dung, tính chất và nhiệm vụ chuyên môn – và sự hài lòng với nơi làm việc (*workplace satisfaction*) – phản ánh nhận thức của người lao động về môi trường vật chất, điều kiện làm việc, và văn hóa tổ chức. Việc tách biệt hai khía cạnh này cho phép đánh giá cụ thể hơn vai trò của từng yếu tố trong việc hình thành cam kết tổ chức (*organizational commitment*), đặc biệt trong bối cảnh các đơn vị giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng hiện nay đang chịu áp lực lớn về cơ sở vật chất, nhân lực và chính sách ngành.

Thứ hai, nghiên cứu đề xuất và kiểm định vai trò điều tiết của sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (*Person–Organization Fit*) trong mối quan hệ giữa sự hài lòng (cả về công việc và nơi làm việc) với cam kết tổ chức. Đây là hướng tiếp cận mở rộng từ các mô hình truyền thống khi nhấn mạnh rằng sự gắn bó tổ chức không chỉ chịu ảnh hưởng bởi cảm nhận hài lòng mà còn phụ thuộc vào mức độ tương thích giữa giá trị cá nhân và văn hóa tổ chức. Trong bối cảnh nghiên cứu, khi giá trị cá nhân của người

lao động (như sự sáng tạo, chủ động hay mong muốn được ghi nhận) không phù hợp với giá trị của tổ chức hiện có (ví dụ quá chú trọng vào quy trình, kỷ luật hay thâm niên), họ có thể cảm thấy không hài lòng và ít gắn bó với tổ chức hơn. Do đó, nghiên cứu giúp làm rõ vai trò của sự phù hợp giá trị giữa cá nhân và tổ chức trong việc nâng cao sự gắn bó lâu dài của người lao động.

1.3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1.3.1. Mục tiêu tổng quát

Nghiên cứu nhằm khám phá và kiểm định mối quan hệ giữa các đặc điểm công việc và cam kết tổ chức của người lao động. Từ đó, đề xuất các biện pháp giúp nâng cao cam kết tổ chức, góp phần gia tăng hiệu suất làm việc và sự ổn định nguồn nhân lực trong môi trường giáo dục.

1.3.2. Mục tiêu cụ thể

- Xác định các thành phần của đặc điểm công việc có ảnh hưởng đến cam kết tổ chức của người lao động.
- Kiểm định mức độ tác động của từng đặc điểm công việc (như tính đa dạng, mức độ tự chủ, ý nghĩa công việc, phản hồi từ công việc,...) đến cam kết tổ chức.
- Đánh giá vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và sự hài lòng nơi làm việc trong mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và cam kết tổ chức.
- Kiểm tra sự khác biệt về cam kết tổ chức của người lao động theo các yếu tố như thâm niên làm việc, môi trường công tác.
- Đề xuất các giải pháp thực tiễn nhằm nâng cao cam kết tổ chức của người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng.

1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đặc điểm công việc và tác động của chúng lên cam kết tổ chức.
- Đối tượng khảo sát: Đối tượng đang lao động có hợp đồng trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Thành Phố Đà Nẵng.
- Thời gian: từ tháng 5 năm 2024 đến tháng 4 năm 2025.

1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong nghiên cứu về “Phân tích các đặc điểm công việc và tác động của chúng lên cam kết của tổ chức: Nghiên cứu dựa trên người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng”, nhóm tác giả nghiên cứu sử dụng cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng nhằm đảm bảo tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

(a) Phương pháp nghiên cứu định tính:

- Được sử dụng nhằm thăm dò, khám phá và làm rõ mối quan hệ giữa các đặc điểm công việc và cam kết tổ chức của người lao động.
- Phương pháp này giúp điều chỉnh và hoàn thiện thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng.
- Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn chuyên gia (*giảng viên hướng dẫn, các nhà quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp*).
- Kết quả nghiên cứu định tính sẽ giúp xây dựng giả thuyết nghiên cứu và điều chỉnh bộ câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu định lượng.

(b) Phương pháp nghiên cứu định lượng:

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu thông qua việc thu thập và phân tích dữ liệu thực nghiệm. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi đối với người lao động đang làm việc trong các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo lường mức độ cảm nhận của nhân viên về các đặc điểm công việc, cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc và các yếu tố liên quan khác. Dữ liệu thu thập thông qua khảo sát trực tiếp hoặc khảo sát trực tuyến. Dữ liệu được xử lý và phân tích bằng phần mềm Rstudio để kiểm tra độ tin cậy, tính hợp lệ và mô hình nghiên cứu. Các bước phân tích chính bao gồm:

- Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo: Kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, đánh giá tính hội tụ của thang đo thông qua AVE (*Average Variance Extracted*) và đánh giá tính phân biệt của thang đo bằng HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*).
- Phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis): Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm tra cấu trúc thang đo và xác định các nhóm biến quan trọng. Các tiêu chí kiểm định bao gồm hệ số KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), kiểm định Bartlett, phương sai trích và hệ số tải nhân tố.
- Phân tích nhân tố khẳng định (CFA - Confirmatory Factor Analysis): Kiểm định mô hình đo lường bằng phân tích nhân tố khẳng định (CFA), đánh giá độ phù hợp của mô hình thông qua các chỉ số như CFI, TLI,...
- Phân tích mô hình cấu trúc (SEM - Structural Equation Modeling): Kiểm định mối quan hệ giữa các đặc điểm công việc, cam kết tổ chức và sự hài lòng công việc của người lao động.
- Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA.

1.6. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

Câu hỏi số 1: Các đặc điểm công việc ảnh hưởng như thế nào đến mức độ cam kết tổ chức của người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng?

Câu hỏi số 2: Trong các đặc điểm công việc, đặc điểm công việc nào có ảnh hưởng mạnh nhất đến cam kết tổ chức của người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng?

Câu hỏi số 3: Sự hài lòng trong công việc và sự hài lòng tại nơi làm việc có tạo ra sự khác biệt về mức độ cam kết tổ chức của người lao động tại các môi trường giáo dục ở Thành phố Đà Nẵng không?

Câu hỏi số 4: Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (*P-O Fit*) có điều tiết như thế nào trong mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên và cam kết tổ chức?

1.7. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN TỪ 2022-2024

Theo cục thống kê, trong giai đoạn 2022-2024, thị trường lao động Việt Nam đã có nhiều biến động đáng chú ý do tác động từ đại dịch COVID-19, sự phục hồi kinh tế và xu hướng chuyển đổi của doanh nghiệp. Lực lượng lao động tiếp tục duy trì ở mức cao, với số liệu năm 2023 cho thấy có khoảng 52,4 triệu người tham gia vào thị trường lao động. Tỷ lệ tham gia lao động ổn định ở mức 67% đến 68%, phản ánh sự hồi phục sau giai đoạn khó khăn trước đó. Tuy nhiên, dù tổng thể thị trường có sự tăng trưởng, một số ngành vẫn gặp thách thức trong việc tuyển dụng và giữ chân lao động. Trong lĩnh vực công nghiệp và xây dựng, số lao động chiếm tỷ trọng lớn với khoảng 33% tổng lực lượng lao động, trong khi khu vực dịch vụ tiếp tục mở rộng, chiếm khoảng 39%. Ngược lại, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản có xu hướng giảm nhẹ, chỉ còn khoảng 28%. Điều này phản ánh sự chuyển dịch cơ cấu lao động theo hướng hiện đại hóa nền kinh tế.

Một điểm đáng chú ý là tỷ lệ thất nghiệp ở khu vực thành thị có sự thay đổi, giảm dần từ mức 3,32% vào năm 2022 xuống còn khoảng 2,84% vào cuối năm 2023. Dù có sự cải thiện, nhưng tỷ lệ lao động thiếu việc làm vẫn là một vấn đề cần quan tâm, đặc biệt là ở khu vực nông thôn, nơi nhiều lao động chưa tìm được công việc ổn định. Chất lượng lao động tiếp tục được nâng cao nhưng chưa đáp ứng đủ nhu cầu của doanh nghiệp. Tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng cấp, chứng chỉ vào năm 2023 đạt khoảng 27,1%, tăng nhẹ so với năm trước nhưng vẫn thấp so với các nước trong khu vực. Nhiều doanh nghiệp phản ánh khó khăn trong việc tuyển dụng lao động có tay nghề cao, đặc biệt trong các ngành công nghệ thông tin, kỹ thuật số và sản xuất công nghệ cao. Một xu hướng nổi bật trong giai đoạn này là sự phát triển mạnh mẽ của mô hình làm việc linh hoạt, làm việc từ xa và sự gia tăng của nền kinh tế gig (việc làm tự do). Những xu hướng này giúp mở rộng cơ hội việc làm cho người lao động nhưng cũng đặt ra thách thức trong việc đảm bảo quyền lợi và chính sách an sinh xã hội phù hợp.

Theo Cơ quan thống kê Quốc gia (2024), lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên của cả nước quý IV/2024 ước tính là 53,2 triệu người, tăng 390,1 nghìn người so với quý trước và tăng 625,3 nghìn người so với cùng kỳ năm 2023; tỷ lệ tham gia lực lượng lao động quý IV/2024 là 69,0%, tăng 0,4 điểm phần trăm so với quý trước và tăng 0,1 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm 2023. Tính chung năm 2024, lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên là 53,0 triệu người, tăng 575,4 nghìn người so với năm trước; tỷ lệ tham gia lực lượng lao động là 68,9%, không đổi so với năm trước. Tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ quý IV/2024 là 28,6%, tăng 0,1 điểm phần trăm so với quý trước và tăng 1,0 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm trước; tính chung năm 2024, tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ là 28,3%, tăng 1,1 điểm phần trăm. Số người thiếu việc làm trong độ tuổi lao động quý IV/2024 là 764,6 nghìn người, giảm 98,8 nghìn người so với quý trước và giảm 142,0 nghìn người so với cùng kỳ năm trước. Tỷ lệ thiếu việc làm trong độ tuổi lao động quý IV/2024 là 1,65%, giảm 0,22 điểm phần trăm so với quý trước và giảm 0,32 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm trước. Trong đó, khu vực thành thị là 1,27%, tăng 0,17 điểm phần trăm so với quý trước và giảm 0,34 điểm phần trăm so với cùng kỳ năm trước; khu vực nông thôn là 1,91%, giảm 0,48 điểm phần trăm và giảm 0,30 điểm phần trăm.

Nhìn chung, thị trường lao động Việt Nam giai đoạn 2022-2024 đã có sự phục hồi tích cực sau những ảnh hưởng của đại dịch, với tỷ lệ tham gia lao động duy trì ổn định và cơ cấu ngành nghề tiếp tục chuyển dịch theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nhiều thách thức như tình trạng mất cân đối cung - cầu lao động, tỷ lệ lao động qua đào tạo còn thấp so với nhu cầu thực tế, và sự gia tăng của các mô hình làm việc mới đòi hỏi những chính sách phù hợp để bảo vệ quyền lợi người lao động. Để đảm bảo sự phát triển bền vững, cần có các giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao chất lượng lao động, thúc đẩy đào tạo kỹ năng, cũng như hỗ trợ việc làm cho nhóm lao động dễ bị tổn thương, qua đó giúp thị trường lao động Việt Nam thích ứng tốt hơn với những thay đổi của nền kinh tế.

1.8. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG TẠI ĐÀ NẴNG TRONG GIAI ĐOẠN TỪ 2022-2024

Trong những năm gần đây, thị trường lao động tại Đà Nẵng đã có nhiều biến động đáng kể, phản ánh sự thay đổi trong cơ cấu kinh tế cũng như tác động của các chính sách điều hành. Giai đoạn 2022-2024 chứng kiến sự phục hồi và phát triển của thị trường lao động, tuy nhiên, vẫn tồn tại những thách thức cần giải quyết để đảm bảo tính bền vững và hiệu quả trong dài hạn. Trước hết, lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên tại Đà Nẵng trong năm 2022 đạt 638,6 nghìn người, tăng 10,2% so với năm 2021. Xu hướng tăng trưởng này tiếp tục được duy trì trong các năm tiếp theo, khi số lượng lao động đạt 643,4 nghìn người vào năm 2023 và ước tính đạt 661,5 nghìn người vào năm 2024. Điều này phản ánh sự mở rộng của thị trường lao động sau giai đoạn suy giảm do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Bên cạnh sự gia tăng về số lượng, chất lượng lao động cũng có những cải thiện đáng kể. Cụ thể, tỷ lệ lao động đã qua đào tạo trong năm 2022 đạt 48,44%, tăng so với năm 2021. Đến năm 2023, con số này tiếp tục tăng lên 49,86% và năm 2024 ước đạt 49,80%. Mặc dù vậy, mức độ cải thiện vẫn chưa thực sự bứt phá, cho thấy cần có những chính sách đào tạo mạnh mẽ hơn để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (Tổng cục thống kê-Dân số và lao động Thành phố Đà Nẵng).

Một vấn đề đáng chú ý khác là tỷ lệ lao động phi chính thức vẫn còn ở mức cao. Năm 2022, tỷ lệ này đạt 52,32%, sau đó giảm xuống còn 49,34% vào năm 2023. Tuy nhiên, đến năm 2024, con số này lại tăng lên 50,0%. Điều này cho thấy, mặc dù có những nỗ lực trong việc chính quy hóa lao động, nhưng quá trình chuyển đổi cơ cấu việc làm vẫn còn nhiều thách thức. Song song với đó, tỷ lệ thất nghiệp chung của lực lượng lao động cũng có sự biến động trong giai đoạn này. Sau khi đạt mức cao 2,25% vào năm 2022 do ảnh hưởng kéo dài của đại dịch, con số này giảm xuống 1,61% vào năm 2023. Tuy nhiên, đến năm 2024, tỷ lệ thất nghiệp có xu hướng tăng nhẹ lên 2,0%. Dù vậy, mức thất nghiệp này vẫn thấp hơn so với thời kỳ trước đại dịch, phản ánh sự phục hồi nhất định của nền kinh tế (Tổng cục thống kê-Dân số và lao động Thành phố Đà Nẵng).

Ngoài ra, thu nhập bình quân của người lao động làm công hưởng lương tại Đà Nẵng trong giai đoạn này cũng có sự cải thiện rõ rệt. Năm 2023, thu nhập trung bình đạt 8,1 triệu đồng/người/tháng, tăng 10,9% so với năm trước. Đến năm 2024, mức thu nhập tiếp tục tăng lên 9 triệu đồng/người/tháng, tương ứng với mức tăng 11,0%. Một phần nguyên nhân của sự gia tăng này là do Chính phủ đã ban hành các chính sách điều chỉnh mức lương cơ sở. Theo Nghị định 73/2024/Nghị định-Chính Phủ, từ ngày 1/7/2024, mức lương cơ sở được điều chỉnh lên 2.34 triệu đồng/tháng, thay thế mức 1.8 triệu đồng/tháng trước đó. Sự điều chỉnh này không chỉ giúp cải thiện thu nhập mà còn đảm bảo tốt hơn các quyền lợi về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động (Tổng cục thống kê - Dân số và lao động thành phố Đà Nẵng).

Xét về cơ cấu lao động theo ngành, thị trường lao động trong khu vực doanh nghiệp công nghiệp có xu hướng phục hồi nhưng còn khá chậm. Năm 2024, chỉ số sử dụng lao động trong các doanh nghiệp công nghiệp tăng 2,13% so với cùng kỳ năm trước. Cụ thể, lao động trong khu vực doanh nghiệp nhà nước tăng 5,92%, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (*FDI-Foreign Direct Investment*) tăng 1,84%, nhưng khu vực ngoài nhà nước lại giảm nhẹ, chỉ đạt 98,55% so với năm trước. Một số ngành nghề có sự tăng trưởng mạnh về lao động bao gồm ngành dệt (+26,87%) và ngành sản xuất cao su, plastic (+8,48%), nhờ vào sự gia tăng đơn hàng và áp dụng dây chuyền sản xuất mới. Ngược lại, một số ngành khác lại có xu hướng cắt giảm lao động, như khai khoáng (-17,42%), sản xuất da (-12,22%) và sản xuất thuốc, hóa dược (-12,67%). Sự phân hóa này phản ánh sự thay đổi trong nhu cầu lao động giữa các lĩnh vực kinh tế (Tổng cục thống kê - Dân số và lao động thành phố Đà Nẵng).

Tóm lại, giai đoạn 2022-2024 đánh dấu những bước tiến quan trọng trong quá trình phục hồi và phát triển của thị trường lao động tại Đà Nẵng. Mặc dù có sự cải thiện về lực lượng lao động, tỷ lệ thất nghiệp và thu nhập, nhưng vẫn còn nhiều thách thức cần giải quyết, đặc biệt là vấn đề lao động phi chính thức và sự phân hóa giữa các ngành nghề. Trong thời gian tới, các chính sách điều chỉnh lương và đào tạo nhân lực chất lượng cao sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc định hình thị trường lao động bền vững, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển kinh tế-xã hội của thành phố.

1.9. THỰC TRẠNG LAO ĐỘNG TRONG MÔI TRƯỜNG GIÁO DỤC TẠI VIỆT NAM TRONG GIAI ĐOẠN TỪ 2022-2024

Theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo năm 2025, vào tháng 5 năm 2025, cả nước thiếu hụt đến 120.000 giáo viên, trong đó có gần 45.000 giáo viên mầm non. Đặc biệt, trong đó 66.000 chỉ tiêu biên chế được giao, các địa phương chỉ tuyển được gần 6.000 giáo viên trong suốt ba năm qua, dẫn đến làm gia tăng áp lực lên hệ thống giáo dục. Không chỉ thiếu giáo viên, Bộ Giáo dục và Đào tạo cũng cho biết, cơ cấu đội ngũ nhà giáo đang mất cân đối giữa các môn học trong cùng một cấp học, giữa các vùng miền có điều kiện kinh tế - xã hội khác nhau. Tình trạng thừa, thiếu giáo viên còn diễn ra phổ biến tại nhiều địa phương, nhất là giáo viên dạy các môn học mới (các môn tiếng Anh, Tin học, Âm nhạc, Mỹ thuật). Ngoài nguyên nhân lượng giáo viên nghỉ việc lớn, thì số lượng học sinh đến trường năm học 2022-2024 tăng thêm 132.245 trẻ (tương đương cần tăng thêm khoảng 5.500 giáo viên) là áp lực lớn ngành đang phải gánh. Chỉ tiêu phân bổ giáo viên cho các địa phương đa số thấp hơn so với nhu cầu thực tế. Về những khó khăn liên quan tới đội ngũ giáo viên, cán bộ quản lý, Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Nguyễn Kim Sơn cho biết đang gấp rút các công việc để điều chỉnh Nghị định 116 trong việc đào tạo lực lượng giáo viên, nguồn tuyển cho tương lai. Đồng thời sửa đổi trong thông tư 16 về định mức giáo viên/lớp.

Theo Đài truyền hình kỹ thuật số (VTC) đưa tin hơn 23 triệu học sinh cả nước đã bước vào năm học mới 2023-2024. Để có được năm học thành công, ngành giáo dục sẽ phải tập trung giải quyết các vấn đề lớn như: lương giáo viên thấp, tỷ lệ bỏ việc vẫn tiếp diễn; tình trạng quá tải sĩ số học sinh/lớp vẫn tồn tại ở hầu hết các thành phố lớn. Bộ Giáo Dục và Đào tạo vẫn chưa ban hành chính sách học phí mới theo yêu cầu của Chính phủ khiến các trường Đại học loay hoay trong việc xác định học phí. Đồng thời, theo tinh thần của Chính phủ, đây sẽ là năm thứ 3 liên tiếp (năm 2021, 2022, 2023) không tăng học phí, điều này khiến các trường gặp khó khăn trong vận hành.

Bộ trưởng Giáo dục và Đào tạo Nguyễn Kim Sơn cũng nêu những khó khăn, tồn tại, hạn chế trong năm học 2022-2023 như: tình trạng thiếu giáo viên; tình trạng thiếu trường lớp, quá tải tại các trường học tại các thành phố lớn, các khu đông dân cư; công tác hỗ trợ, tư vấn tâm lý, kỹ năng phòng, chống bạo lực, xâm hại trẻ em, học sinh còn chưa thực sự hiệu quả; tình trạng bạo lực học đường, mất an toàn vệ sinh thực phẩm trong trường học vẫn còn xảy ra gây bức xúc trong dư luận,... Tại Hội nghị, Thứ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo Phạm Ngọc Thường đã báo cáo kết quả thực hiện 12 nhiệm vụ trọng tâm năm học 2023-2024. Trong đó, để từng bước khắc phục tình trạng thừa, thiếu giáo viên, Bộ Giáo dục và Đào tạo đã hướng dẫn các địa phương tuyển dụng được 17.208 giáo viên trong tổng số 65.980 biên chế giáo viên được Bộ Chính trị cho phép bổ sung cho cả giai đoạn 2022-2026. Đặc biệt, Bộ Giáo dục và Đào tạo trình và được Chính phủ thống nhất thông qua về sự cần thiết ban hành Luật Nhà giáo nhằm hành lang pháp lý để đội ngũ giáo viên yên tâm công tác.

Vì vậy, ngành giáo dục Việt Nam giai đoạn 2022–2024 đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt giáo viên nghiêm trọng, mất cân đối cơ cấu giữa các môn và vùng miền, lương thấp, áp lực công việc lớn, sĩ số lớp học quá tải, thiếu trường lớp tại khu vực đông dân cư. Những vấn đề này đang ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giáo dục và sự ổn định lâu dài của đội ngũ giáo viên.

1.10. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu **“Phân tích các đặc điểm công việc và tác động của chúng lên cam kết của tổ chức: Nghiên cứu dựa trên người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng”** mang lại nhiều đóng góp quan trọng cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu góp phần làm rõ vai trò của các đặc điểm công việc theo mô hình đặc điểm công việc (*Job Characteristics Model - JCM*) đối với mức độ cam kết tổ chức của người lao động, đặc biệt trong bối cảnh của lĩnh vực giáo dục – một ngành nghề có đặc thù riêng về cấu trúc công việc, áp lực nghề nghiệp và yêu cầu gắn bó lâu dài. Đặc biệt, nghiên cứu còn góp phần làm rõ sự khác biệt giữa sự hài lòng nơi làm việc và sự hài lòng công việc, việc phân biệt rõ hai khái niệm này giúp xác định rõ ràng hơn cơ chế tác động của các yếu tố công việc

lên cam kết tổ chức, từ đó nâng cao độ chính xác trong đo lường và phân tích hành vi của người lao động.

Từ góc độ thực tiễn, nghiên cứu mang lại nhiều gợi ý hữu ích cho các nhà quản lý, nhà hoạch định chính sách trong ngành giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng. Trong bối cảnh người lao động trong lĩnh vực giáo dục đang chịu nhiều áp lực nghề nghiệp và biến động nhân sự ngày càng tăng, việc hiểu rõ đặc điểm công việc nào có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến mức độ cam kết tổ chức sẽ giúp các trường học, trung tâm đào tạo hay cơ quan quản lý giáo dục xây dựng các chiến lược quản trị nhân sự hiệu quả hơn.

Đặc biệt, trong bối cảnh chuyển đổi giáo dục số, sự thay đổi trong phương thức làm việc đòi hỏi các cơ sở giáo dục phải chủ động điều chỉnh thiết kế công việc và chính sách nhân sự. Nghiên cứu này có thể đóng vai trò như một tài liệu tham khảo quan trọng cho các đơn vị tại địa phương trong việc thực hiện điều đó.

1.11. KẾT CẤU CỦA ĐỀ TÀI

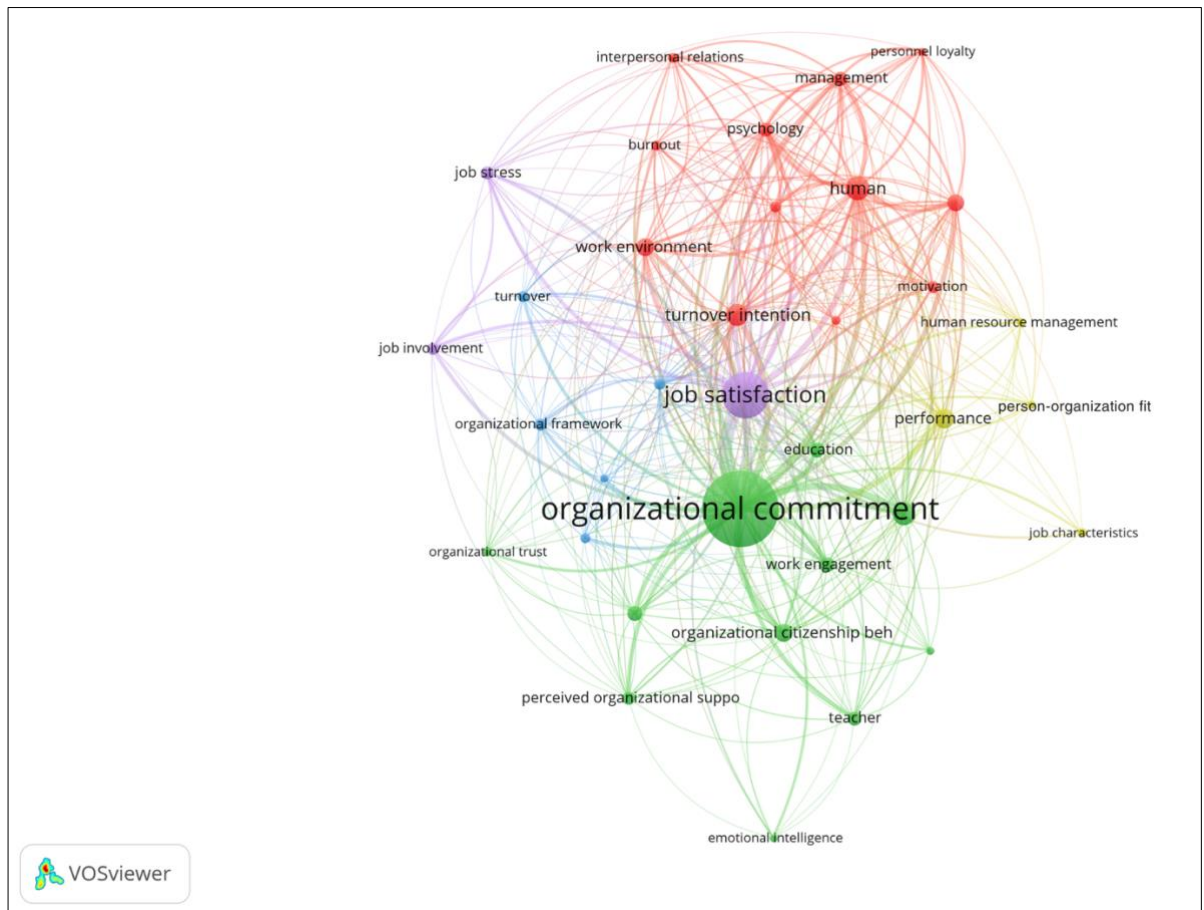
Kết cấu đề tài nghiên cứu bao gồm:

- Chương 1: Tổng quan nghiên cứu.
- Chương 2: Cơ sở lý thuyết.
- Chương 3: Thiết kế thang đo.
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu.
- Chương 5: Kết luận và kiến nghị.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. PHÂN TÍCH TRẮC THƯ MỤC BẰNG PHẦN MỀM VOSVIEWER

Dựa trên cơ sở dữ liệu gồm 1704 bài báo khoa học trong vòng 11 năm (2014–2025) được thu thập từ Scopus, bản đồ trực quan hóa từ khóa (*co-occurrence map*) được xây dựng bằng phần mềm VOSviewer đã cung cấp cái nhìn toàn diện về các hướng nghiên cứu chủ đạo trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nhân sự. Kết quả phân tích từ hình 2.1 và bảng 2.1 cho thấy hệ thống từ khóa được chia thành 5 cụm chính (*clusters*), mỗi cụm phản ánh một hướng tiếp cận học thuật khác nhau, đồng thời làm nổi bật những chủ đề trung tâm có ảnh hưởng sâu rộng đến các công trình nghiên cứu trong giai đoạn này.



Hình 2.1: Bản đồ phân tích theo từ khóa trong giai đoạn năm 2014 - 2025

Nguồn: Kết quả từ phần mềm VOSviewer

Bảng 2.1: Thống kê phân tích từ khoá

CỤM	SỐ LƯỢNG TỪ KHOÁ	CÁC TỪ KHOÁ XUẤT HIỆN	HƯỚNG NGHIÊN CỨU
1 (đỏ)	9	Burnout – Kiệt sức nghề nghiệp human – con người interpersonal relations – quan hệ giữa các cá nhân management – quản lý motivation – động lực psychology – tâm lý học turnover intention – ý định nghỉ việc personnel loyalty – lòng trung thành của nhân sự work environment – môi trường làm việc	Nghiên cứu mối liên hệ giữa cam kết tổ chức với các vấn đề liên quan đến môi trường làm việc, con người, động lực, mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức, ý định rời bỏ công việc của nhân viên.
2 (Màu xanh lá)	8	education – giáo dục organizational commitment – cam kết tổ chức organizational trust – niềm tin tổ chức perceived organizational support (POS) – cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức teacher – giáo viên work engagement – mức độ gắn kết công việc organizational citizenship behavior (OCB) – hành vi công dân tổ chức emotional intelligence – trí tuệ cảm xúc	Nghiên cứu mối quan hệ giữa cam kết tổ chức với các vấn đề liên quan đến trong môi trường giáo dục, sự hỗ trợ từ môi trường tổ chức, mức độ gắn kết công việc, niềm tin tổ chức.

CỤM	SỐ LƯỢNG TỪ KHOÁ	CÁC TỪ KHOÁ XUẤT HIỆN	HƯỚNG NGHIÊN CỨU
3 (Màu xanh đương)	2	organizational framework – khuôn khổ tổ chức turnover – sự thay đổi nhân sự / nghỉ việc perception – nhận thức	Nghiên cứu mối quan hệ giữa cam kết tổ chức với các vấn đề liên quan đến sự thay đổi nhân sự/nghỉ việc, khuôn khổ tổ chức, nhân thức
4 (Màu xanh lục)	4	human resource management – quản trị nguồn nhân lực job characteristics – đặc điểm công việc performance – hiệu suất person-organization fit – mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức	Nghiên cứu mối quan hệ giữa cam kết tổ chức với các vấn đề liên quan đến đặc điểm công việc, mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, hiệu suất
5 (Màu tím)	3	job involvement – mức độ gắn bó với công việc job satisfaction – sự hài lòng trong công việc job stress – căng thẳng công việc	Nghiên cứu mối quan hệ giữa cam kết tổ chức với các vấn đề liên quan đến sự hài lòng trong công việc, căng thẳng trong công việc, mức độ gắn bó với công việc

Nguồn: Kết quả từ phần mềm VOSviewer

(*) *Thảo luận bản đồ phân tích theo từ khóa*

Dựa trên bản đồ trực quan hóa từ phần mềm VOSviewer, có thể xác định năm cụm chủ đề nghiên cứu chính xoay quanh các khía cạnh của sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức – mỗi cụm phản ánh một góc tiếp cận lý thuyết riêng biệt trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi tổ chức.

- Cụm màu đỏ đại diện cho nhóm từ khóa liên quan đến khía cạnh tâm lý và hành vi cá nhân trong môi trường làm việc như *burnout*, *motivation*, *human*, *psychology*, cho thấy sự quan tâm đến các yếu tố cảm xúc nội tại và trạng thái tinh thần của nhân viên. Cụm này phản ánh hướng tiếp cận vi mô, nhấn mạnh vai trò của trạng thái cảm xúc và yếu tố con người trong việc hình thành thái độ và hành vi làm việc.
- Cụm màu xanh lá cây là cụm có mật độ kết nối cao nhất, tập trung vào các yếu tố thuộc về tổ chức và môi trường làm việc như *perceived organizational support*, *organizational commitment*, *work engagement*, *OCB* và đặc biệt là nhóm từ khóa liên quan đến lĩnh vực giáo dục như *teacher* và *education*. Đây là cụm trung tâm thể hiện cách tiếp cận theo hướng văn hóa tổ chức và cam kết cảm xúc – nơi các yếu tố hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò thúc đẩy hành vi tích cực của nhân viên.
- Cụm màu xanh dương tuy có quy mô nhỏ hơn nhưng lại gắn với các từ khóa như *turnover* và *organizational framework*, phản ánh hướng tiếp cận cấu trúc, nơi các yếu tố hệ thống và thiết kế tổ chức được xem là nền tảng ảnh hưởng đến sự gắn bó hay rời bỏ của nhân sự.
- Cụm màu xanh lục gắn với các yếu tố như *job characteristics*, *performance*, *person-organization fit*, cho thấy một cách tiếp cận nghiêng về thiết kế công việc và sự phù hợp giữa cá nhân với môi trường tổ chức – một trong những tiền đề quan trọng để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Cụm màu tím tập trung vào các khía cạnh như *job satisfaction*, *job stress*, *job involvement* – cho thấy một hướng nghiên cứu chú trọng vào trạng thái cân bằng giữa sự gắn kết và áp lực trong công việc. Cụm này có vai trò liên kết giữa cụm hành vi cá nhân và cụm tổ chức, tuy nhiên kết nối vẫn còn rời rạc.

Mặc dù bản đồ từ khóa cho thấy sự đa dạng về chủ đề và góc tiếp cận trong nghiên cứu về sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức, vẫn tồn tại một khoảng trống đáng kể liên quan đến sự tích hợp giữa các cấp độ phân tích. Cụ thể, mối quan hệ giữa yếu tố tâm lý cá nhân (như burnout, motivation, emotional exhaustion) và các yếu tố hỗ trợ tổ chức (như perceived organizational support, leadership, HR practices) chưa được kết nối một cách chặt chẽ trong một khung lý thuyết nhất quán. Các nghiên cứu hiện tại có xu hướng tiếp cận từng khía cạnh một cách biệt lập: hoặc chỉ tập trung vào ảnh hưởng của đặc điểm cá nhân lên kết quả công việc, hoặc chỉ phân tích tác động của các cơ chế tổ chức đến thái độ nhân viên. Điều này dẫn đến việc bỏ lỡ các cơ chế trung gian hoặc điều tiết tiềm năng, vốn có thể lý giải sâu sắc hơn cách mà các yếu tố tổ chức chuyển hóa thành kết quả tâm lý tích cực hoặc tiêu cực ở nhân viên.

Ngoài ra, vai trò của các yếu tố như trí tuệ cảm xúc (emotional intelligence), sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (P-O fit), hoặc hành vi công dân tổ chức (OCB) trong việc trung gian hóa hoặc điều tiết mối quan hệ giữa hỗ trợ tổ chức và sự hài lòng, cam kết vẫn còn ít được khai thác một cách hệ thống. Phần lớn các nghiên cứu chỉ dừng lại ở mối quan hệ tuyến tính trực tiếp, thiếu đi những mô hình lý thuyết đa chiều, vốn cho phép xem xét sự tương tác phức tạp giữa nhận thức cá nhân, đặc điểm tổ chức và hành vi làm việc.

Hơn nữa, có thể nhận thấy một sự thiếu vắng trong việc xây dựng các mô hình tích hợp theo hướng hệ thống. Cụ thể, rất ít nghiên cứu kết hợp được đầy đủ cả ba khía cạnh: (1) yếu tố cá nhân (động lực, trạng thái cảm xúc); (2) yếu tố tổ chức (chính sách, văn hóa, môi trường làm việc); và (3) yếu tố hành vi trung gian (như sự tham gia công việc, OCB, hoặc mức độ kiệt sức nghề nghiệp). Do đó, hướng đi cho các nghiên cứu tương lai là phát triển các mô hình tích hợp có khả năng giải thích mối quan hệ chéo giữa các cụm yếu tố, chẳng hạn như cách nhận thức hỗ trợ từ tổ chức ảnh hưởng đến cam kết thông qua trạng thái cảm xúc của nhân viên, hoặc cách sự phù hợp cá nhân – tổ chức làm thay đổi tác động của văn hóa tổ chức lên hiệu suất.

Khoảng trống này không chỉ là sự thiếu vắng về nội dung, mà còn là khoảng cách về phương pháp luận – khi các nghiên cứu định lượng vẫn còn thiên về kiểm định các mối quan hệ đơn tuyến, thay vì sử dụng các mô hình cấu trúc phức tạp (như

SEM đa nhóm hoặc mô hình trung gian điều tiết) để làm rõ cơ chế vận hành nội tại. Việc bổ sung các nghiên cứu đa phương pháp (mixed-methods) và áp dụng các kỹ thuật phân tích tiên tiến sẽ là chìa khóa để khắc phục khoảng trống này một cách toàn diện.

2.2. SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC VÀ SỰ HÀI LÒNG NƠI LÀM VIỆC

2.2.1. Khái niệm về Sự hài lòng công việc (*Job Satisfaction*)

Theo Hoppock (1935) định nghĩa sự hài lòng trong công việc là bất kỳ sự kết hợp nào giữa các hoàn cảnh tâm lý, sinh lý và môi trường khiến một người nói một cách trung thực rằng *“tôi hài lòng với công việc của mình”*. Theo cách tiếp cận này, mặc dù sự hài lòng trong công việc chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố bên ngoài nhưng nó vẫn là yếu tố bên trong liên quan đến cảm giác của nhân viên. Đó là sự hài lòng trong công việc thể hiện một tập hợp các yếu tố gây ra cảm giác hài lòng. Cùng với quan điểm, sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là *“mức độ mà mọi người thích (hài lòng) hoặc không thích (không hài lòng) công việc của họ”* (Spector, 1997). Định nghĩa này cho thấy sự hài lòng trong công việc là một phản ứng tình cảm chung hoặc tổng thể mà các cá nhân có về công việc của họ. Theo Locke (1969) định nghĩa sự hài lòng trong công việc là một cảm xúc tích cực, là kết quả của sự đánh giá của một người đối với kinh nghiệm làm việc của mình bằng cách so sánh giữa những gì họ mong đợi từ công việc của mình và những gì họ thực sự nhận được từ công việc đó. Davis và cộng sự, (1985) cho rằng, sự hài lòng trong công việc thể hiện sự kết hợp của những cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực mà người lao động có đối với công việc của họ. Trong khi đó, khi một công nhân làm việc trong một tổ chức kinh doanh, mang theo những nhu cầu, mong muốn và kinh nghiệm quyết định những kỳ vọng mà họ đã gạt bỏ. Sự hài lòng trong công việc thể hiện mức độ mong đợi và mức độ phù hợp với phần thưởng thực sự. Sự hài lòng trong công việc có mối liên hệ chặt chẽ với hành vi của cá nhân đó tại nơi làm việc.

Sự hài lòng trong công việc cũng có thể được định nghĩa là mức độ mà người lao động hài lòng với những phần thưởng mà họ nhận được từ công việc của mình, đặc biệt là về động lực nội tại (Statt, 2004). Thuật ngữ “sự hài lòng trong công việc”

đề cập đến thái độ và cảm xúc của mọi người về công việc của họ. Thái độ tích cực và thuận lợi đối với công việc cho thấy sự hài lòng trong công việc. Thái độ tiêu cực và không thuận lợi đối với công việc cho thấy sự không hài lòng trong công việc (Armstrong, 2006). Sau đó, Kaliski (2007) cũng cho rằng sự hài lòng trong công việc là cảm giác của người lao động về thành tích và thành công trong công việc. Nó thường được coi là có liên quan trực tiếp đến năng suất cũng như hạnh phúc cá nhân. Sự hài lòng trong công việc hàm ý được làm công việc mình yêu thích, làm tốt công việc đó và được khen thưởng cho những nỗ lực của mình. Sự hài lòng trong công việc còn hàm ý sự nhiệt tình và hạnh phúc với công việc của một người. Sự hài lòng trong công việc là yếu tố then chốt dẫn đến sự công nhận, thu nhập, thăng tiến và đạt được các mục tiêu khác dẫn đến cảm giác thỏa mãn.

Tóm lại, Yanhan Zhu (2013), Churchill và cộng sự, (1974), Kalleberg (1977), Organ và Near (1985), Moorman (1993), Harrison và cộng sự, (2006) đã khái niệm về sự hài lòng trong công việc ít nhiều liên quan đến cảm xúc cá nhân. Nếu nhân viên có cảm xúc tích cực và dễ chịu về công việc của mình, thái độ của họ đối với công việc sẽ được định nghĩa là sự hài lòng trong công việc. Đối với các nghiên cứu về sự hài lòng trong công việc, các học giả đã đưa ra các ý kiến khác nhau từ các góc độ khác nhau. Sự phát triển của định nghĩa về sự hài lòng trong công việc diễn ra theo chiều hướng từ một góc độ duy nhất đến nhiều góc độ. Tiếp nối các quan điểm về sự hài lòng trong công việc, Brikend Aziri và cộng sự, (2011) cũng nhấn mạnh rằng sự hài lòng trong công việc có thể được coi là một trong những yếu tố chính khi nói đến hiệu quả và hiệu suất của các tổ chức kinh doanh. Khi phân tích sự hài lòng trong công việc, cho rằng một nhân viên hài lòng là một nhân viên hạnh phúc, và một nhân viên hạnh phúc là một nhân viên thành công.

2.2.2. Tầm quan trọng của Sự hài lòng công việc

Sự hài lòng trong công việc là một trong những mục tiêu quan trọng hàng đầu của một tổ chức đang trong quá trình theo đuổi chất lượng toàn diện. Bởi lẽ, việc đảm bảo chất lượng toàn diện trước hết dựa trên sự cam kết chân thành với công việc của nhân viên và quản lý trong tổ chức, cũng như sự hài lòng của họ với công việc – nói

cách khác, là làm việc với niềm yêu thích thực sự (Mücahit Çelik¹, 2011). Robbins & Coulter (2005) cũng lập luận rằng sự hài lòng trong công việc là một vấn đề cốt lõi đối với tất cả các tổ chức, dù thuộc khu vực công hay tư, hoạt động ở các quốc gia phát triển hay kém phát triển. Một trong những lý do tạo nên sự quan tâm lớn này là vì nhân viên hài lòng được coi là những người lao động tận tâm, mà sự tận tâm là một chỉ số quan trọng cho năng suất và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Theo Spector (1997) tầm quan trọng của sự hài lòng trong công việc đặc biệt nổi bật khi xem xét các hậu quả tiêu cực của sự bất mãn trong công việc, chẳng hạn như thiếu lòng trung thành, gia tăng tình trạng vắng mặt, và số lượng tai nạn lao động tăng lên. Aziri (2011) đã liệt kê ba đặc điểm quan trọng của sự hài lòng trong công việc. Đầu tiên, các tổ chức nên được hướng dẫn bởi các giá trị nhân văn. Các tổ chức như vậy sẽ hướng đến việc đối xử công bằng và tôn trọng với người lao động. Trong những trường hợp như vậy, việc đánh giá sự hài lòng trong công việc có thể đóng vai trò là một chỉ báo tốt về hiệu quả của nhân viên. Mức độ hài lòng trong công việc cao có thể là dấu hiệu cho thấy trạng thái tinh thần và cảm xúc tốt của nhân viên. Thứ hai, hành vi của người lao động tùy thuộc vào mức độ hài lòng trong công việc của họ sẽ ảnh hưởng đến hoạt động và hoạt động kinh doanh của tổ chức. Từ đó có thể kết luận rằng sự hài lòng trong công việc sẽ dẫn đến hành vi tích cực và ngược lại. Thứ ba, sự hài lòng trong công việc có thể đóng vai trò là chỉ báo về các hoạt động của tổ chức. Thông qua đánh giá mức độ hài lòng trong công việc, có thể xác định được các mức độ hài lòng khác nhau trong các đơn vị tổ chức khác nhau, nhưng ngược lại có thể đóng vai trò là dấu hiệu tốt về việc nên thực hiện những thay đổi nào trong đơn vị tổ chức để thúc đẩy hiệu suất (Aziri, 2011). Hài lòng trong công việc là một trong những vấn đề được cân nhắc kỹ lưỡng trong cả khu vực công và tư (Mulinge, 2000).

Neeraj Kumari (2011) đã nhận định tầm quan trọng của sự hài lòng của nhân viên giúp khám phá các thông tin cần thiết để cải thiện năng suất, tăng cường lòng trung thành, và nâng cao tinh thần làm việc. Việc hiểu quan điểm của nhân viên cho phép tổ chức nhận diện các vấn đề cốt lõi và thực hiện các cải tiến ý nghĩa. Khi nhân viên thấy những mối quan tâm của mình được giải quyết, họ có xu hướng gắn bó, có động lực và hài lòng hơn. Bằng cách khám phá những yếu tố thúc đẩy động lực, lòng

trung thành và niềm vui, các tổ chức có thể tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng mang lại lợi ích cho tất cả mọi người.

Một người có mức độ hài lòng cao về công việc sẽ có cảm xúc tích cực về công việc, trong khi một người không hài lòng với công việc của mình sẽ có cảm xúc tiêu cực về công việc. Sự hài lòng về công việc là mối quan tâm quan trọng đối với cả nhân viên cũng như người sử dụng lao động vì nó có tác động đến nhiều hành vi của tổ chức (Neeraj Kumari, 2011). Do đó, nhiều nghiên cứu đã được thực hiện liên quan đến các yếu tố như công việc, lương bổng, giám sát, cơ hội thăng tiến, đồng nghiệp và tác động nhân khẩu học đến sự hài lòng tổng thể của người lao động (Shah & Jalees, 2004).

2.2.3. Tầm quan trọng của Sự hài lòng nơi làm việc (*Workplace Satisfaction*)

Các công ty ngày nay hoạt động trong môi trường cạnh tranh ở cấp độ toàn cầu và buộc phải làm mọi thứ trên thị trường để trở nên và duy trì khả năng cạnh tranh. Trước tình hình như vậy, điều quan trọng là ban quản lý phải quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên, đây là yếu tố chính đối với hiệu quả và hiệu suất của tổ chức và để thực hiện thành công chiến lược của công ty (Bigliardi và cộng sự, 2012). Theo Jex và Britt (2008), sự hài lòng tại nơi làm việc rất quan trọng đối với thành công của tổ chức. Jex và Britt (2008) cũng lập luận rằng những nhân viên hài lòng sẽ cam kết làm việc nhiều hơn và có tỷ lệ giữ chân và năng suất cao hơn. Các tác giả cũng khẳng định rằng sự hài lòng cao thường có nghĩa là mức độ vắng mặt thấp hơn trong khi cải thiện sức khỏe tinh thần và thể chất. Harrison và cộng sự, (2006) cho rằng sự hài lòng tại nơi làm việc cũng có thể liên quan đến các yếu tố chính khác của nhân viên trong bối cảnh khối lượng công việc, căng thẳng và giám sát tại nơi làm việc, cũng như sự cân bằng trong các hoạt động gia đình và môi trường làm việc. Trong thời đại hiện đại, các tổ chức đang phải đối mặt với nhiều thách thức do bản chất năng động của thị trường. Một trong nhiều thách thức đối với một doanh nghiệp là làm hài lòng nhân viên của mình để đối phó với môi trường luôn thay đổi và phát triển, đồng thời đạt được thành công và duy trì khả năng cạnh tranh. Để tăng hiệu quả, hiệu suất, năng suất và cam kết công việc của nhân viên, doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu của

nhân viên bằng cách cung cấp các điều kiện làm việc tốt (Abdul Raziqa, Raheela Maulabakhsh, 2015). Bởi lẽ, lực lượng lao động, với những nhân viên hài lòng và gắn kết, là tài sản cốt lõi, hiếm có và không thể bắt chước của tổ chức. Nếu được nuôi dưỡng, khai thác và thu hút đúng cách, tổ chức có thể gặt hái được rất nhiều lợi ích từ chính đội ngũ nhân viên của mình (Barbara Bigliardi, Alberto Ivo Dormio, Francesco Galati, Giovanni Schiuma, 2012). Để có sự hài lòng trong công việc tốt hơn, môi trường làm việc được coi là yếu tố chính mà người sử dụng lao động phải cân nhắc. Duy trì sự tăng trưởng ổn định của các cơ sở, bắt buộc phải duy trì hiệu quả, hiệu suất, năng suất của nhân viên bằng cách cung cấp các tiện nghi khác nhau. Và môi trường làm việc là nhu cầu quan trọng nhất của nhân viên. Việc cung cấp môi trường làm việc tốt hơn cũng là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức hoặc cơ sở để duy trì lực lượng lao động ổn định để doanh nghiệp hoạt động (Rafia Hasan Taheri, Shipon Miah, Kamaruzzaman, 2020).

Neeraj Kumari (2011), cho rằng một môi trường làm việc tích cực là yếu tố cần thiết để xây dựng các mối quan hệ vững mạnh. Cùng với đó, Brand (2005) cũng ủng hộ vì nghiên cứu của họ đã chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc tăng lên nhờ môi trường làm việc thuận lợi. Neeraj Kumari (2011) nêu lợi ích của một môi trường làm việc lành mạnh, được tổ chức hỗ trợ, sẽ thúc đẩy sự phát triển của những mối quan hệ tốt đẹp nơi làm việc. Việc tạo ra một môi trường hợp tác, nơi nhân viên cảm thấy được trân trọng và đánh giá cao, là điều quan trọng đối với sự hài lòng trong công việc. Điều này bao gồm việc ngăn ngừa quấy rối, khuyến khích nhân viên tham gia vào việc thiết lập mục tiêu, lập kế hoạch và giải quyết vấn đề, tôn trọng các ý tưởng và quan điểm đa dạng, đưa ra và tiếp nhận phản hồi trung thực, mang tính xây dựng, cung cấp cơ hội cố vấn và chia sẻ thông tin càng nhiều càng tốt với nhân viên. Sự hài lòng tại nơi làm việc được đáp ứng bằng cách cung cấp tối đa các tiện nghi trong môi trường làm việc có thể đạt được mục tiêu của một tổ chức. Aiken, Clarke, & Sloane (2002) chỉ ra rằng nhiều tổ chức không nhận thức được vai trò quan trọng của môi trường làm việc đối với sự hài lòng trong công việc của nhân viên, do đó gặp phải nhiều khó khăn trong quá trình hoạt động. Những tổ chức này thường yếu nội bộ và vì thế không thể giới thiệu các sản phẩm đổi mới ra thị trường để vượt trội hơn

đối thủ. Spector (1997) nhận thấy rằng hầu hết các doanh nghiệp đều bỏ qua môi trường làm việc trong tổ chức của họ dẫn đến tác động tiêu cực đến hiệu suất của nhân viên. Theo ông, môi trường làm việc bao gồm sự an toàn cho nhân viên, bảo đảm công việc, mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, sự công nhận cho hiệu suất tốt, động lực để thực hiện tốt và sự tham gia vào quá trình ra quyết định của công ty. Ông giải thích thêm rằng một khi nhân viên nhận ra rằng công ty coi họ là quan trọng, họ sẽ có mức độ cam kết cao và ý thức đối với tổ chức đó. Môi trường làm việc tích cực đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo năng suất của nhân viên để tránh căng thẳng không cần thiết cho nhân viên, ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của họ (Nur Shifaa Athirah Saidi, Florianna Lendai Michael, Helmi Sumilan, Sheilla Lim Omar Lim, Victoria Jonathan, Hana Hamidi, Abg Izhar Abg Ahmad, 2019). Do đó, điều bắt buộc là các tổ chức phải xác định nhu cầu của nhân viên và đáp ứng chúng để đảm bảo hoàn thành hiệu quả các mục tiêu và mục đích của mình. Môi trường làm việc tốt làm tăng lòng trung thành của nhân viên, mức độ cam kết, hiệu quả, hiệu suất, năng suất, và cũng phát triển ý thức sở hữu giữa các nhân viên, điều này cuối cùng làm tăng hiệu quả của tổ chức cũng như làm giảm chi phí phát sinh do nhân viên không hài lòng (Abdul Raziqa, Raheela Maulabakhsha, 2015).

Tuy nhiên, Aghazadeh (2004) kết luận rằng sự đa dạng được quản lý kém có thể có tác động lâu dài đến năng suất và sự hài lòng của nhân viên; những nhân viên tự coi mình được tôn trọng hơn cũng làm việc chăm chỉ hơn, sáng tạo hơn và tham gia nhiều hơn vào môi trường làm việc. Mặt khác, một số nhân viên, do sự tồn tại của các khuôn mẫu và định kiến, cảm thấy ít quan trọng hơn đối với tổ chức; do đó, năng lực làm việc của họ bị giảm sút. Quản lý sự đa dạng kém có thể gây ra hậu quả tiêu cực: giảm kỹ năng, động lực và sự hài lòng của nhân viên, nghĩa là hiệu quả kém hơn. Nếu công ty không tính đến sự tồn tại và tầm quan trọng của sự đa dạng của lực lượng lao động, có thể xảy ra tình huống là công ty và nhân viên sẽ không đạt được mục tiêu hoặc khai thác tiềm năng của họ (Aghazadeh, 2004). Do đó, Aghazadeh (2004) nhấn mạnh tầm quan trọng của nguồn nhân lực và vai trò của họ khi xem xét quản lý đúng đắn sự đa dạng về độ tuổi trong tổ chức. Từ đó, theo Aghazadeh (2004) trong môi trường cạnh tranh ngày nay, sự đa dạng là chuẩn mực của các tổ chức thành công.

2.3. CAM KẾT CÓ TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.3.1. Khái niệm cam kết có tổ chức (*Organizational Commitment*)

Vấn đề cam kết tổ chức trong cả các tổ chức tập trung nghiên cứu đáng kể trong 25 năm qua (Meyer và Allen, 1997; Mowday, 1998; Hope, 2003). Cam kết tổ chức được coi là sự ràng buộc hoặc liên kết của cá nhân với tổ chức (Mathieu & Zajac, 1990). Phần lớn sự quan tâm về cam kết tổ chức là niềm tin rằng những người sử dụng lao động có cam kết tổ chức cao được lý thuyết hóa để tham gia nhiều hoạt động công dân hơn, thể hiện hiệu suất công việc cao hơn, v.v. (Jaros, 1997) và các hành vi mong muốn tương tự khác. Đối với Herscovitch và Meyer (2002) định nghĩa cam kết tổ chức là mức độ mà một nhân viên đồng nhất với các mục tiêu và giá trị của tổ chức và sẵn sàng nỗ lực để giúp tổ chức thành công. Ngoài ra, cam kết tổ chức được coi là thái độ gắn bó với tổ chức của một nhân viên, dẫn đến các hành vi liên quan đến công việc cụ thể như vắng mặt khi làm việc, sự hài lòng trong công việc, ý định nghỉ việc, hành vi công dân tổ chức, động lực làm việc và hiệu suất làm việc. Cam kết tổ chức là một thỏa thuận trao đổi giữa các cá nhân và tổ chức (Coopey, 1995). Cam kết tổ chức rất được các nhà tâm lý học quan tâm vì có bằng chứng mạnh mẽ về mối liên hệ giữa mức độ cam kết cao và kết quả tổ chức thuận lợi. Đây là một hình thức hợp đồng tâm lý mà nhân viên thực hiện để đáp lại những lợi ích do tổ chức cung cấp (Angle và Perry, 1983).

Meyer và Allen, (2004) khẳng định rằng nhân viên cần làm việc chăm chỉ để đạt được mục tiêu của tổ chức, đồng thời phải có sự cam kết mạnh mẽ đối với tổ chức. Allen & Meyer, (1990) đã đề xuất mô hình cam kết ba thành phần, bao gồm: Cam kết tình cảm - *Affective Commitment*, Cam kết chuẩn mực - *Normative Commitment* và Cam kết duy trì - *Continuance Commitment*. Ba thành phần này phản ánh ba trạng thái tâm lý khác nhau: mong muốn hoặc cảm xúc, nghĩa vụ, và chi phí. Cam kết duy trì thể hiện sự tiếp tục gắn bó với tổ chức nhằm tránh tổn thất và hưởng lợi từ việc làm lâu dài. Cụ thể hơn:

(1) Cam kết tình cảm: Cam kết tình cảm đề cập đến sự gắn bó về mặt cảm xúc với tổ chức và thể hiện thái độ tích cực của nhân viên đối với công ty của họ (Riaz,

Akram & Ijaz, 2011). Cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức nảy sinh từ các chính sách và hoạt động nhằm thúc đẩy mối quan hệ tích cực với nhóm làm việc (Meyer & Allen, 1997; Riaz, Akram & Ijaz, 2011).

(2) Cam kết chuẩn mực: Cam kết chuẩn mực là việc tiếp tục gắn bó với tổ chức do gánh nặng của nghĩa vụ đạo đức (Meyer & Allen, 2004). Nó cũng phản ánh mức độ mà nhận thức của nhân viên phù hợp với các giá trị cốt lõi của tổ chức. Có mối quan hệ đáng kể giữa cam kết chuẩn mực và hiệu suất làm việc (Meyer & Allen, 2004).

(3) Cam kết duy trì: Cam kết duy trì dựa trên chi phí, theo đó nhân viên không rời bỏ tổ chức vì lo sợ mất đi tiền lương và lương hưu. Họ tiếp tục làm việc với tổ chức vì lý do kinh tế (Allen & Meyer, 1990). Loại cam kết này dựa trên những lợi ích mà nhân viên nhận được từ tổ chức. Nhân viên làm việc chăm chỉ để tránh mất đi bất kỳ giá trị nào mà họ đang có (Meyer & Allen, 2004).

Cam kết tổ chức thể hiện sự sẵn sàng gắn bó và trở thành một phần của doanh nghiệp (Haque và cộng sự, 2019). Đây là một dạng mong muốn của nhân viên trong việc đồng nhất bản thân với tổ chức. Do đó, cam kết tổ chức là một mối quan hệ tâm lý giữa nhân viên và tổ chức nơi họ làm việc, thúc đẩy họ duy trì gắn bó và nhận diện bản thân với tổ chức (Astuty & Udin, 2020; Ingsih và cộng sự, 2020; Rustiarini và cộng sự, 2019). Ngoài ra, cam kết tổ chức là mức độ mà một nhân viên nhận ra với tổ chức và mong muốn tiếp tục. Đó là mức độ sẵn sàng của nhân viên để tiếp tục với tổ chức trong tương lai. Nó phản ánh niềm tin của nhân viên vào sứ mệnh và mục tiêu của cơ sở sử dụng lao động và sự sẵn sàng nỗ lực để đạt được mục tiêu với ý định tiếp tục làm việc ở đó (Singh & Pandey, 2004). Có rất nhiều lời giải thích và biện pháp khác nhau về cam kết tổ chức; mong muốn mạnh mẽ vẫn là một phần của một tổ chức cụ thể; mong muốn nỗ lực ở mức độ cao thay mặt cho tổ chức; niềm tin và sự chấp nhận các giá trị, mục tiêu của tổ chức (Tella và cộng sự, 2007). Đó là trạng thái tâm lý gắn kết cá nhân với tổ chức. Các tiền đề của cam kết tổ chức khá đa dạng về bản chất và nguồn gốc (Bashir & Ramay, 2008).

Trong lĩnh vực giáo dục tác giả Castellano và cộng sự, (2021) đưa ra định nghĩa: “Cam kết tổ chức là mức độ mà giảng viên tin tưởng, chấp nhận các mục tiêu của tổ chức và mong muốn duy trì gắn bó với tổ chức”. Ivens và cộng sự, (2016) xem cam kết công việc như một thuật ngữ đồng nghĩa với cam kết tổ chức. Theo nhóm tác giả, cam kết tổ chức là một khía cạnh hành vi quan trọng có thể được sử dụng để đánh giá xu hướng của giảng viên trong việc tiếp tục là thành viên của tổ chức. Cam kết tổ chức thể hiện sự nhận diện và mức độ tham gia tương đối mạnh mẽ của một cá nhân trong tổ chức. Đây là mong muốn của các thành viên tổ chức nhằm duy trì tư cách thành viên và sẵn sàng nỗ lực để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo Castellano và cộng sự, (2021), cam kết tổ chức bao gồm niềm tự hào của thành viên, lòng trung thành của thành viên và sự sẵn sàng tham gia vào tổ chức. Zhang và cộng sự, (2019) đề cập đến cam kết tổ chức như sự gắn kết và lòng trung thành của giảng viên đối với tổ chức và các mục tiêu của tổ chức. Castellano và cộng sự (2021) kết luận trong nghiên cứu rằng cam kết tổ chức là một thái độ phản ánh mức độ yêu thích hoặc không yêu thích của giảng viên đối với tổ chức. Schwepker & Dimitriou, (2021) cho rằng cam kết của nhân viên đối với tổ chức là một mối liên kết tâm lý giữa cá nhân với tổ chức, bao gồm sự tham gia vào công việc, lòng trung thành và niềm tin vào các giá trị của tổ chức. Họ cũng nhấn mạnh rằng cam kết không chỉ thể hiện dưới dạng lòng trung thành thụ động mà còn bao gồm mối quan hệ chủ động với tổ chức, nhằm cống hiến hết mình cho sự thành công của tổ chức. Theo Tajeddini và cộng sự, (2020), cam kết tổ chức là một thái độ phản ánh mức độ một cá nhân nhận thức và gắn bó với tổ chức của mình.

2.3.2. Tầm quan trọng của cam kết có tổ chức

Cam kết tổ chức đã được xác định là một yếu tố quan trọng trong việc hiểu và giải thích hành vi liên quan đến công việc của nhân viên trong các tổ chức. Đây là một khái niệm quan trọng vì nó không chỉ phản ánh mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả hoạt động và sự bền vững của tổ chức. Hầu hết các định nghĩa về cam kết tổ chức đều mô tả cấu trúc theo mức độ mà một nhân viên đồng nhất với và tham gia vào tổ chức (Curry, Wakefield, Price & Mueller, 1986). Ví dụ, Steer (1977) định nghĩa cam kết tổ chức là sức mạnh tương

đổi của sự đồng nhất của một cá nhân với và sự tham gia vào một tổ chức cụ thể. Nghiên cứu của Mowday và cộng sự, (1979) định nghĩa cam kết tổ chức là một phản ứng tình cảm vượt ra ngoài lòng trung thành thụ động với một tổ chức. Những định nghĩa này nhấn mạnh rằng cam kết tổ chức không chỉ là sự hiện diện của nhân viên mà còn là sự tham gia và đóng góp tích cực vì lợi ích của tổ chức.

Porter và cộng sự, (1974) định nghĩa cam kết là niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận các mục tiêu của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực đáng kể thay mặt cho tổ chức và mong muốn duy trì tư cách thành viên của tổ chức. Một khía cạnh của việc xem xét cam kết bắt nguồn từ các khái niệm trao đổi hoặc chi phí phần thưởng, trong đó nhấn mạnh vào sự mặc cả giữa cá nhân và tổ chức: trao đổi càng thuận lợi thì cam kết của cá nhân đối với tổ chức càng lớn (Becker, 1960). Porter, Steers, Mowday và Boulian (1974) đã xác định ba yếu tố chính của cam kết tổ chức: (1) niềm tin mạnh mẽ vào các mục tiêu và giá trị của tổ chức, (2) mong muốn nỗ lực đáng kể vì tổ chức, và (3) khao khát mạnh mẽ duy trì tư cách thành viên trong tổ chức. Những yếu tố này nhấn mạnh vai trò của cam kết tổ chức trong việc xây dựng một đội ngũ nhân viên có trách nhiệm và trung thành, sẵn sàng nỗ lực hết mình vì thành công chung.

Ngoài ra, Angle (1981) cho rằng những nhân viên có mức độ cam kết cao sẽ tham gia vào các hành vi tự phát và sáng tạo vì lợi ích của tổ chức. Họ sẵn sàng vượt qua các giới hạn của bản thân, giúp tổ chức thích ứng với những tình huống bất ngờ và đối mặt với những thách thức không lường trước. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hiện nay, khi các tổ chức cần duy trì sự linh hoạt và đổi mới để cạnh tranh và phát triển. Cam kết tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến các khía cạnh quan trọng như tăng năng suất lao động, giảm tỷ lệ nghỉ việc, và cải thiện môi trường làm việc. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng cam kết tổ chức giúp giảm hành vi rút lui (vắng mặt, ý định nghỉ việc) và tăng cường hành vi công dân tổ chức, góp phần xây dựng một văn hóa làm việc tích cực, bền vững và hiệu quả (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer và cộng sự, 2002).

2.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết có tổ chức

Theo nghiên cứu của Amran và cộng sự, (2021), trong môi trường làm việc ngày nay, cam kết tổ chức là một trong những chủ đề được thảo luận và quan tâm nhiều nhất. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc cam kết tổ chức sẽ tạo ra những nhân viên trung thành với tổ chức. Với những nhân viên trung thành, họ cảm thấy hạnh phúc khi làm việc cho tổ chức và nỗ lực hết mình để đóng góp tích cực vào sự thành công của tổ chức (Alrowwad và cộng sự, 2020). Đồng thời các công ty ngày nay hoạt động trong một môi trường cạnh tranh ở cấp độ toàn cầu và buộc phải làm mọi thứ trên thị trường để trở thành và duy trì tính cạnh tranh. Trong bối cảnh như vậy, việc quản lý chăm sóc sự hài lòng của nhân viên là rất quan trọng, vì đây là yếu tố then chốt cho hiệu quả và hiệu suất tổ chức cũng như cho việc thực hiện thành công chiến lược doanh nghiệp (Bigliardi và cộng sự, 2012).

Trước đó, Brown và Peterson (1994) đã chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc là điều kiện tiên quyết cho sự cam kết tổ chức (Cheng Lin 2011). Sau đó, Halis và Gokgoz (2007) đã phân tích cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng của nhân viên nội bộ. Họ kết luận rằng sự hài lòng của nhân viên nội bộ với chính sách công ty, hệ thống đãi ngộ của công ty, điều kiện làm việc của công ty và sự hài lòng với cơ hội thăng tiến trong công ty có mối quan hệ đáng kể với cam kết tổ chức. Eslami và Gharakhani (2012) cũng nhận thấy rằng sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực và đáng kể đến sự cam kết tổ chức. Và theo Jex và Britt (2008), sự hài lòng tại nơi làm việc cũng rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Jex và Britt (2008) đã lập luận rằng những nhân viên hài lòng sẽ cam kết làm việc nhiều hơn và có tỷ lệ giữ chân và năng suất cao hơn. Các tác giả cũng khẳng định rằng sự hài lòng cao thường có nghĩa là tỷ lệ vắng mặt thấp hơn trong khi họ đang cải thiện sức khỏe tinh thần và thể chất.

Theo tác giả Suryani, (2018) đã cho rằng, vai trò công việc đóng vai trò quan trọng trong một tổ chức nhằm đảm bảo sự rõ ràng về trách nhiệm của từng cá nhân đối với một nhiệm vụ cụ thể. Yếu tố này có ảnh hưởng mạnh mẽ đến cam kết tình cảm. Khi một cá nhân có vai trò công việc rõ ràng, mức độ cam kết của họ đối với tổ

chức sẽ cao hơn. Ngược lại, nếu vai trò công việc mơ hồ và có xung đột, cam kết đối với tổ chức sẽ giảm. Nghiên cứu của Judeh (2011), chỉ ra rằng khi một cá nhân đối mặt với tình huống mà vai trò công việc không rõ ràng, điều này có thể làm giảm mức độ cam kết của họ đối với tổ chức. Cùng với đó, kiểm soát công việc là một trong những yếu tố quan trọng nhằm cải thiện sức khỏe và sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc (Paul, 2002). Kiểm soát công việc bao gồm mức độ mà một cá nhân tham gia vào công việc cũng như mức độ tự chủ mà cá nhân đó có trong quá trình ra quyết định (Spector, 1998). Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng khi người lao động có quyền tự chủ rộng hơn và mức độ tham gia cao trong quá trình ra quyết định, cam kết tổ chức của họ có xu hướng cao hơn (Wasti & Can, 2008). Cotton và cộng sự, (1988) cho thấy rằng khi một nhân viên tích cực tham gia vào quá trình ra quyết định, điều này sẽ thúc đẩy hiệu suất công việc, động lực làm việc cũng như cam kết tổ chức. Tương tự như kiểm soát công việc, cảm giác bất an trong công việc cũng có thể dự đoán mức độ cam kết của người lao động đối với tổ chức. Bất an trong công việc được định nghĩa là cảm giác lo sợ rằng một cá nhân có thể mất đi công việc hiện tại (De Witte, 1999). Nghiên cứu của Ruokolainen (2005) chỉ ra rằng mức độ cam kết của một người sẽ giảm khi họ cảm thấy tương lai của mình trong tổ chức không chắc chắn. Khi cá nhân tin rằng không có sự đảm bảo nào cho con đường sự nghiệp của họ trong tổ chức, họ thường tìm kiếm các cơ hội việc làm khác. Kết quả là, người lao động sẽ ít tập trung và cam kết với công việc và nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, một nhân viên sẽ cam kết hơn với tổ chức khi họ tin rằng có cơ hội phát triển và học hỏi trong môi trường làm việc của mình (Okpara, 2004).

Tóm lại, cam kết là lực lượng gắn kết một cá nhân với một hành động cụ thể. Lực lượng này được trải nghiệm như một trạng thái tâm lý có thể tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau: mong muốn, chi phí cảm nhận hoặc nghĩa vụ tiếp tục hành động. Những trạng thái tâm lý này được phản ánh qua các thành phần riêng biệt cấu thành khái niệm cam kết (Meyer & Herscovitz, 2001; Wołowska, 2014).

2.4. MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG VỚI CAM KẾT TỔ CHỨC CỦA NHÂN VIÊN

Mối quan hệ giữa cam kết tổ chức và sự hài lòng đã được nghiên cứu rộng rãi (Mathieu và Zajac, 1990; Meyer và cộng sự, 2002). Các nghiên cứu trước đây cho thấy có mối tương quan cao giữa hai khái niệm này (Dipboye và cộng sự, 1994; Meyer, 1997; Sagie, 1998; Tett và Meyer, 1993). Tuy nhiên, hai thái độ công việc này được coi là các khái niệm riêng biệt (Brooke, Russell và Price, 1988). Sự hài lòng trong công việc đề cập đến trạng thái cảm xúc phản ánh phản ứng tình cảm đối với công việc và môi trường làm việc, trong khi cam kết tổ chức tập trung vào phản ứng mang tính tổng thể hơn (có thể là cảm xúc hoặc không cảm xúc) đối với toàn bộ tổ chức (Dipboye và cộng sự, 1994; Farkas và Tetrick, 1989; Lance, 1991; Brooke, Russell và Price, 1988). Do đó, cam kết tổ chức ít bị ảnh hưởng bởi các sự kiện hằng ngày, phát triển trong một khoảng thời gian dài hơn và do đó ổn định hơn so với sự hài lòng trong công việc (Sagie, 1998; Dipboye và cộng sự, 1994). Mặc dù có sự đồng thuận tương đối về mức độ chặt chẽ của mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức, vẫn tồn tại tranh luận về chiều hướng của mối quan hệ này. Một số tác giả cho rằng sự hài lòng là tiền đề của cam kết (Stevens và cộng sự, 1978; Williams và Hazer, 1986). Một số khác xem cam kết là nguyên nhân của sự hài lòng (Bateman và Strasser, 1984). Quan điểm thứ ba cho rằng mối quan hệ này mang tính chất tương hỗ (Lance, 1991; Price và Mueller, 1981). Vì vậy, mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức dường như rất phức tạp và thậm chí có thể thay đổi theo thời gian (Meyer, 1997; Farkas và Tetrick, 1989).

Newstrom và Davis, (1986) cho rằng sự hài lòng trong công việc là một trong những thái độ cơ bản tác động đến hành vi của con người tại nơi làm việc. Nhuta (2017) cũng nhận định rằng một người có mức độ hài lòng công việc cao sẽ có thái độ hấp dẫn gần gũi hơn với công việc hay ngược lại một người bối rối trong công việc sẽ có thái độ tiêu cực về công việc mà mình sẽ làm. Judge và cộng sự, (2017) cho rằng khi nhân viên hài lòng với công việc của họ thì điều đó tạo ra áp lực trong tổ chức và sự thúc đẩy nhân viên làm tốt công việc và tổ chức có thể đạt được thành tích tốt nhất. Mặt khác, nhân viên không hài lòng họ sẽ sẵn sàng trốn tránh nhiệm

vụ, mức độ vắng mặt cao, ngay cả khi họ đang làm việc nhưng cố gắng trốn tránh công việc của chính họ và không nghĩ đến các vấn đề của tổ chức ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất của tổ chức (Judge và cộng sự, 2001). Điều này, dẫn đến hầu hết các tổ chức đều cố gắng hiểu cảm xúc, ý kiến của nhân viên về công việc và những ảnh hưởng nơi làm việc.

Tuy nhiên, một nhân viên hài lòng với công việc không đồng nghĩa với việc sẽ hài lòng môi trường nơi làm việc trong tổ chức (Abid và cộng sự, 2024). Sự hài lòng nơi làm việc là động lực để thúc đẩy lực lượng lao động có động lực và tận tụy, từ đó góp phần cải thiện hiệu suất công việc, giảm tỷ lệ luân chuyển và văn hóa tổ chức tích cực giúp tổ chức giữ chân những nhân viên người có kinh nghiệm, được đào tạo hay năng lực của họ (Ahmad và cộng sự, 2012; Damiano, 2014; Elizeberth, 2015). Nếu người sử dụng lao động không tạo ra các yếu tố liên quan đến công việc và môi trường làm việc tốt, nhân viên sẽ không hài lòng với công việc của mình. Ngược lại, nếu người sử dụng lao động thực hiện môi trường làm việc tốt, nhân viên có xu hướng có động lực làm việc (Ning-Kuang và cộng sự, 2009; Randeree và cộng sự, 2012; Seyed & Fatemeh, 2011).

2.5. MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC VỚI CAM KẾT TỔ CHỨC

Đặc điểm công việc là một trong những yếu tố ảnh hưởng đáng kể đến cam kết tổ chức của người lao động. Theo mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1976), năm yếu tố cốt lõi bao gồm: đa dạng kỹ năng, thống nhất nhiệm vụ, nhiệm vụ quan trọng, tự chủ công việc và phản hồi công việc. Các đặc điểm này tác động đến cảm nhận của nhân viên về công việc, từ đó ảnh hưởng đến mức độ gắn bó của họ với tổ chức. Nghiên cứu của Faraji (2015) đã chỉ ra rằng đặc điểm công việc với cam kết tổ chức có mối tương quan trực tiếp, tích cực và đáng kể thông qua việc thiết kế lại và làm phong phú thêm công việc của nhân viên bởi vì khi công việc mang tính thách thức và phong phú hơn, nhân viên cảm thấy hài lòng hơn với công việc và nhiệt tình hơn khi làm việc và duy trì tổ chức. Tương tự, nghiên cứu của Meyer và Allen (1997) cũng nhấn mạnh rằng khi nhân viên cảm thấy công việc của họ có ý

nghĩa, đa dạng và cho phép họ ra quyết định một cách độc lập, họ có xu hướng phát triển cam kết tình cảm mạnh mẽ với tổ chức – một dạng cam kết khiến họ ở lại vì muốn chứ không phải vì phải ở lại.

Trong bối cảnh cạnh tranh cao như hiện nay, việc giữ chân nhân viên tài năng không chỉ phụ thuộc vào lương thưởng mà còn đòi hỏi tổ chức phải thiết kế công việc một cách khoa học, phù hợp với nhu cầu phát triển cá nhân (Oldham & Hackman, 2010). Các tác động tiêu cực của cam kết tổ chức thấp như bối rối và lo lắng, vắng mặt và trì hoãn, không khỏe mạnh về thể chất và tâm lý, tính linh hoạt, hiệu quả giảm sút và cuối cùng là rời bỏ công việc hoặc dịch vụ có thể được giảm bớt và giải quyết. Để tăng cường cam kết tổ chức của nhân viên, các nhà quản lý có thể cố gắng thiết kế công việc theo cách mà các nhiệm vụ đủ thách thức để cá nhân cảm thấy hài lòng hơn và do đó cam kết hơn. Ngoài ra, họ có thể thông báo cho nhân viên về các mục tiêu và chương trình của tổ chức và cách chúng liên quan đến nhu cầu vật chất và tinh thần của họ để có thể có sự hội tụ giữa các mục tiêu của tổ chức (Faraji, 2015). Đồng thời, việc tăng cường quyền tự chủ, phản hồi tích cực và tạo điều kiện để nhân viên thấy được tác động của công việc mình làm có thể là chiến lược bền vững để xây dựng cam kết tổ chức dài hạn (Oldham & Hackman, 2010).

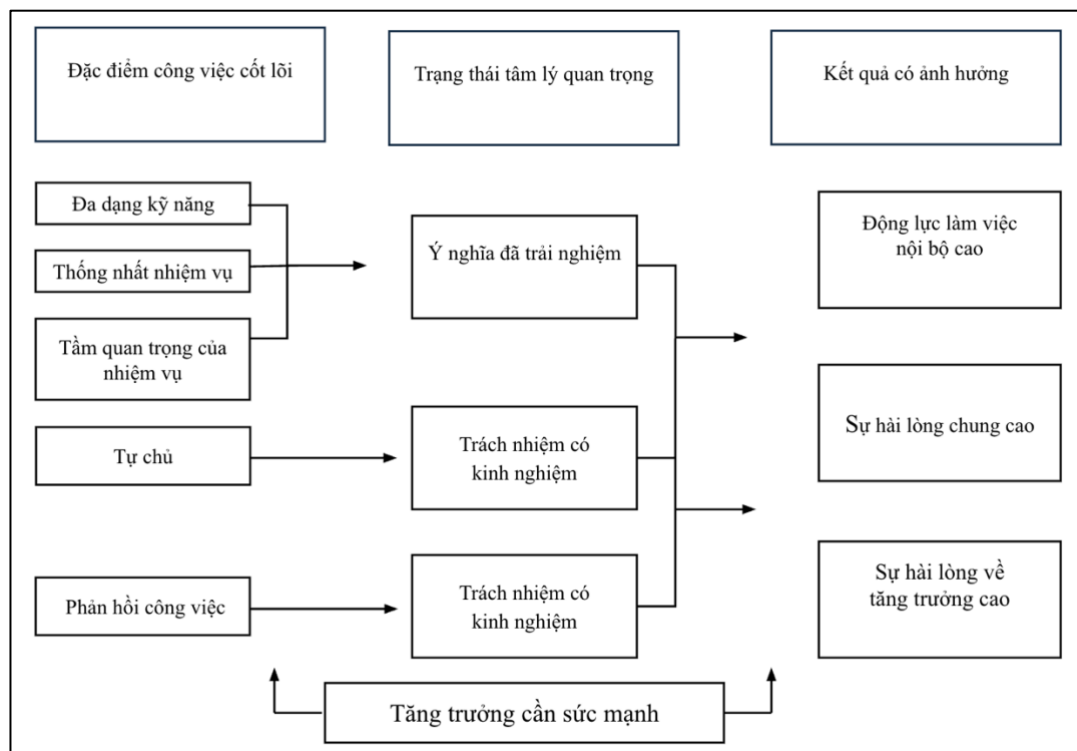
Tóm lại, các đặc điểm công việc có liên hệ chặt chẽ với các thái độ tích cực trong tổ chức, bao gồm cam kết tổ chức. Họ cho rằng các yếu tố thiết kế không chỉ mang tính kỹ thuật mà còn là công cụ quản trị cảm xúc, giúp tổ chức giữ chân và phát triển nguồn nhân lực có giá trị (Humphrey, Nahrgang và Morgeson, 2007). Khi nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định và có khả năng ảnh hưởng đến công việc, họ sẽ phát triển cảm giác làm chủ, từ đó cam kết sâu sắc hơn với tổ chức (Parker, 2001).

2.6. CÁC MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU LÝ THUYẾT

2.6.1. Mô hình Đặc điểm công việc của Hackman & Oldham, (1976) - *Job Characteristics Model*

Mô hình đặc điểm công việc (*Job characteristics - JCM*) được Hackman và Oldham phát triển vào năm 1976. Mô hình này cung cấp một cách tiếp cận toàn diện

để thiết kế lại công việc và tiết lộ bản thân công việc là một phần của tổng yếu tố bồi thường (Mondy, 2010). Hai học giả này đã thực hiện một loạt các nghiên cứu để tìm ra mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và phản ứng của nhân viên đối với công việc của họ. Sự phát triển của mô hình này ban đầu dựa trên các nghiên cứu trước đây về lý thuyết động lực và lý thuyết sự hài lòng (Hackman & Oldham, 1976). Do đó, mô hình này có thể chứng minh các đặc điểm công việc khác nhau có thể ảnh hưởng đến động lực và sự hài lòng trong công việc của nhân viên. Mô hình đặc điểm công việc (JCM) là một mô hình có ảnh hưởng cho thấy quá trình ba giai đoạn bắt đầu từ cách một tập hợp cốt lõi các đặc điểm công việc ảnh hưởng đến một số trạng thái tâm lý, sau đó dẫn đến các kết quả liên quan cụ thể trong môi trường làm việc. Hình 1 cho thấy mối liên hệ của quá trình ba giai đoạn và phép đo JCM (Hackman & Oldham, 1976).



Hình 2.2: Mô hình liên kết và đo lường đặc điểm công việc (JCM)

Nguồn: Hackman & Oldham (1976)

Đặc điểm công việc cốt lõi (*Core job characteristics - CJC*) là giai đoạn đầu tiên của JCM và bao gồm năm chiều là (i) Đa dạng kỹ năng, (ii) Nhận dạng nhiệm vụ, (iii) Tầm quan trọng của nhiệm vụ, (iv) Tự chủ, và (v) Phản hồi công việc.

vụ, (iii) Tầm quan trọng của nhiệm vụ, (iv) Tự chủ và (v) Phản hồi công việc (Hackman & Oldham, 1980).

Đầu tiên, (i) Đa dạng kỹ năng được định nghĩa là mức độ công việc yêu cầu nhân viên sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau (Hackman & Oldham, 1980). Thứ hai, (ii) Nhận dạng nhiệm vụ là về mức độ trách nhiệm của một nhân viên, liệu nhân viên chỉ chịu trách nhiệm cho một số phần nhất định hay thực hiện toàn bộ quá trình làm việc của công việc từ đầu đến cuối với kết quả có thể nhìn thấy được (Hackman & Oldham, 1980; Sims và cộng sự, 1976). Thứ ba, (iii) Nhiệm vụ quan trọng có nghĩa là liệu có nhiều người khác có thể bị ảnh hưởng đáng kể bởi cách một nhân viên thực hiện công việc hay không (Hackman & Oldham, 1980). Thứ tư, (iv) Tự chủ có nghĩa là mức độ tự do và độc lập trong việc đưa ra phán đoán khi thực hiện nhiệm vụ của một nhân viên (Hackman & Oldham, 1980). Cuối cùng là (v) Phản hồi công việc có nghĩa là mức độ rõ ràng mà một nhân viên biết về hiệu suất công việc của mình, liệu họ có thể nhận được nhận xét từ đồng nghiệp và giám sát viên của mình về hiệu quả thực hiện công việc của mình hay không (Hackman & Oldham, 1980).

Phản ứng với năm đặc điểm công việc cốt lõi (CJC) giúp cá nhân đạt được ba trạng thái tâm lý quan trọng (Hackman và Oldham, 1980). Theo Faturochman (1997), các trạng thái tâm lý (*Critical psychological states - CPS*) như sau: Trải nghiệm công việc có ý nghĩa, có nghĩa là công việc là quan trọng đối với cá nhân; trải nghiệm trách nhiệm cá nhân, có nghĩa là một cá nhân cảm thấy có trách nhiệm với các nhiệm vụ đã thực hiện và hiểu biết về kết quả, cho thấy hiểu biết về hiệu quả của nhiệm vụ đã hoàn thành. Để đạt được kết quả mong muốn, cả ba trạng thái tâm lý đều phải được trải nghiệm (Hackman và Oldham, 1980). Các kết quả công việc tích cực dự đoán là động lực làm việc nội bộ cao, hiệu suất chất lượng cao, sự hài lòng trong công việc cao và tỷ lệ vắng mặt và luân chuyển thấp (Hackman và Oldham, 1980). Hackman và Oldham (1980) cũng xác định ba yếu tố điều tiết quan trọng ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý của các đặc điểm công việc: kiến thức và kỹ năng, sức mạnh nhu cầu phát triển và sự hài lòng về bối cảnh. Nhu cầu tăng trưởng được định nghĩa là mức độ tăng trưởng và phát triển cá nhân mà một cá nhân cần có và đây là yếu tố điều tiết quan

trọng trong việc xác định phản ứng đối với công việc có tiềm năng tạo động lực cao (Faturochman, 1997).

2.6.2. Mô hình Cam kết tổ chức của Meyer và Allen, (1997) - *Organizational Commitment model*

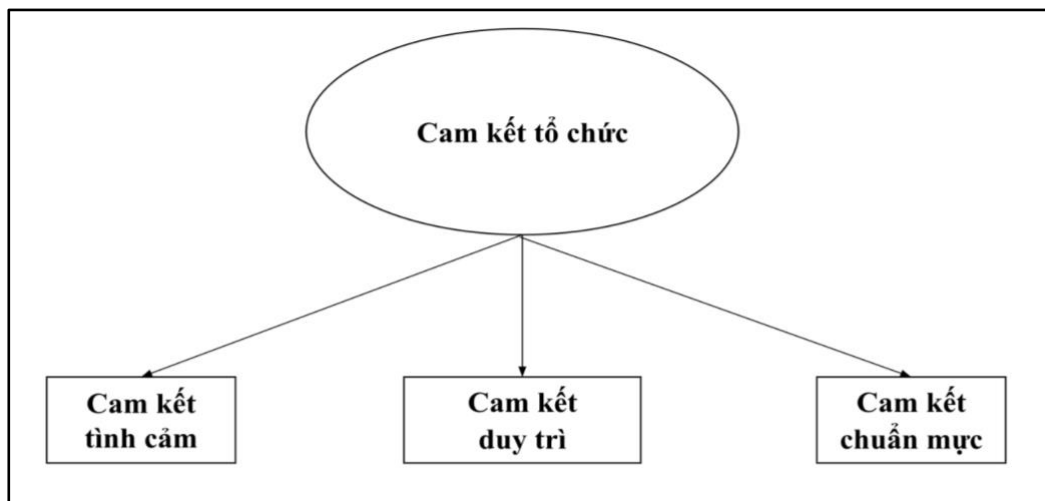
Mô hình Cam kết Tổ chức (*Organizational Commitment Model*) do Meyer và Allen (1997) phát triển là một khung lý thuyết quan trọng trong nghiên cứu quản lý nhân sự, nhấn mạnh mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức. Mô hình này phản ánh mức độ mong muốn của nhân viên trong việc gắn bó hay rời bỏ tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của tổ chức. Theo đó, Meyer và Allen chia cam kết tổ chức thành ba thành phần chính, mỗi thành phần phản ánh một khía cạnh khác nhau trong sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Cam kết tình cảm (*Affective Commitment*) là sự gắn bó cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức. Cụ thể, những nhân viên có cam kết tình cảm mạnh mẽ cảm thấy tự hào về tổ chức của mình, tin tưởng vào sứ mệnh và các giá trị của tổ chức, và sẵn sàng đóng góp tích cực cho sự phát triển chung của tổ chức. Ngoài ra, họ coi tổ chức là một phần quan trọng trong cuộc sống của mình và cảm thấy gắn bó chặt chẽ với tổ chức. Các yếu tố như môi trường làm việc tích cực, sự công nhận từ cấp quản lý, cơ hội phát triển nghề nghiệp, và sự hỗ trợ từ đồng nghiệp đều có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ cam kết tình cảm của nhân viên. Theo nghiên cứu của Meyer và Allen (1997), cam kết tình cảm còn được củng cố khi tổ chức xây dựng một môi trường làm việc hợp tác và khuyến khích sự tham gia tích cực của nhân viên.

Cam kết duy trì (*Continuance Commitment*) phản ánh nhận thức của nhân viên về các chi phí khi rời bỏ tổ chức. Nhân viên có cam kết duy trì cao sẽ ở lại tổ chức không phải vì họ muốn gắn bó mà vì họ nhận thức được rằng việc rời bỏ tổ chức sẽ dẫn đến mất mát các lợi ích mà họ đã đầu tư trong suốt thời gian làm việc tại tổ chức, chẳng hạn như thời gian, công sức, các mối quan hệ cá nhân và nghề nghiệp, hay các lợi ích vật chất như lương bổng, phúc lợi. Điều này có nghĩa là, những nhân viên đã đầu tư nhiều thời gian, công sức và tài chính vào công ty sẽ cảm thấy không muốn bỏ lại những gì đã có. Hơn nữa, cam kết duy trì thường chịu ảnh hưởng bởi các

yếu tố bên ngoài như tình trạng thị trường lao động và các phúc lợi đi kèm. Ví dụ, những nhân viên làm việc trong môi trường có ít cơ hội nghề nghiệp thay thế thường có cam kết duy trì cao hơn do sự lo ngại về việc không tìm được công việc tốt hơn.

Cam kết chuẩn mực (*Normative Commitment*) phát triển từ các trải nghiệm xã hội hóa trước đó, bao gồm ảnh hưởng từ gia đình và văn hóa, cũng như từ quá trình xã hội hóa khi nhân viên gia nhập tổ chức. Cam kết này có thể phát triển khi nhân viên cảm nhận rằng tổ chức đã đầu tư vào họ, như việc hỗ trợ học phí hoặc phúc lợi, khiến họ cảm thấy có nghĩa vụ đáp lại bằng sự trung thành. Theo Rousseau (1990), cam kết chuẩn mực cũng có thể duy trì qua các hợp đồng tâm lý giữa nhân viên và tổ chức. Bên cạnh đó, cam kết này còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố văn hóa, đặc biệt là những nền văn hóa chú trọng đến giá trị tập thể và mối quan hệ lâu dài.



Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Meyer và Allen, (1997)

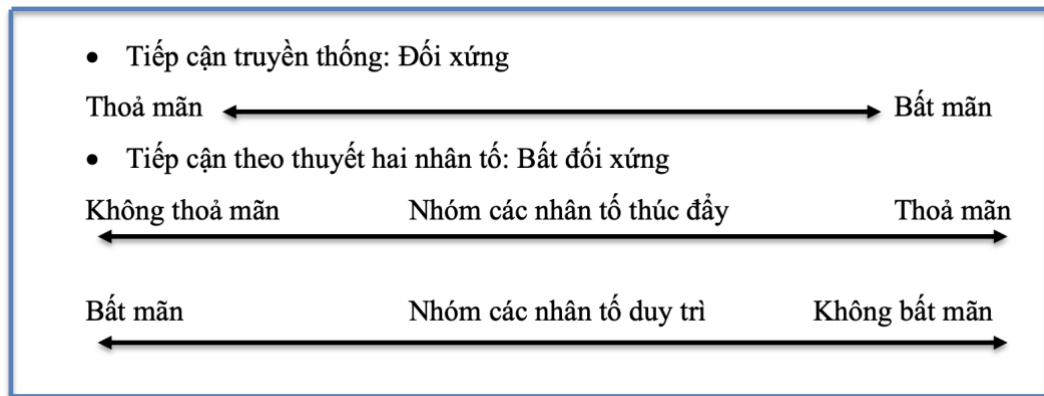
Nguồn: Meyer và Allen (1997)

Meyer và Allen (1997) cũng chỉ ra rằng các yếu tố bên ngoài và yếu tố nội bộ của tổ chức có thể ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ cam kết của nhân viên. Theo đó, những tổ chức có môi trường làm việc hỗ trợ, chính sách đãi ngộ hợp lý, và các cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng cam kết tình cảm và cam kết chuẩn mực. Mặt khác, nếu tổ chức không cung cấp những cơ hội này, hoặc nếu có sự bất công trong quản lý, cam kết của nhân viên có thể bị giảm sút.

Mô hình của Meyer và Allen (1997) đã được nhiều nghiên cứu hỗ trợ và áp dụng trong các môi trường làm việc khác nhau. Vì vậy, các tổ chức có thể áp dụng các chiến lược quản lý nhân sự phù hợp với từng thành phần của cam kết để giữ chân nhân viên và nâng cao hiệu quả công việc. Cụ thể, việc hiểu rõ ba thành phần của mô hình Cam kết Tổ chức giúp các nhà quản lý có thể tạo ra các chiến lược không chỉ để thu hút nhân viên mà còn duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài giữa nhân viên và tổ chức. Bên cạnh đó, Cam kết duy trì thể hiện nhận thức của nhân viên về các chi phí rời bỏ tổ chức, khiến họ ở lại không phải vì mong muốn gắn bó mà vì những lý do như chi phí mất mát về thời gian, công sức, hoặc các lợi ích vật chất. Mặt khác, Cam kết chuẩn mực phản ánh ý thức trách nhiệm đạo đức của nhân viên đối với tổ chức, khiến họ cảm thấy có nghĩa vụ phải gắn bó lâu dài. Do đó, việc phân tích các yếu tố này giúp tổ chức phát triển các chiến lược phù hợp nhằm duy trì sự gắn bó của nhân viên và tạo ra môi trường làm việc hỗ trợ và phát triển lâu dài.

2.6.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg, (1959) - *Two-factor theory*

Lý thuyết Hai Nhân Tố (*Motivation-Hygiene Theory*) của Herzberg, được đề xuất lần đầu vào những năm 1950 dựa trên nghiên cứu của Frederick Herzberg về sự hài lòng và không hài lòng trong công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Herzberg được thực hiện thông qua các cuộc phỏng vấn với các kỹ sư và kế toán, trong đó ông tìm cách khám phá những nguyên nhân sâu xa dẫn đến cảm xúc tích cực và tiêu cực về công việc. Từ phân tích của mình, Herzberg kết luận rằng sự hài lòng và không hài lòng không chỉ đơn thuần là hai thái cực đối lập trên cùng một phổ, mà thực tế chúng bị chi phối bởi những nhân tố riêng biệt. Nhận định này đã trở thành nền tảng cho lý thuyết của ông, trong đó các nhân tố liên quan đến công việc được chia thành hai nhóm chính: Nhân tố tạo động lực (*motivation factors*) và các nhân tố duy trì (*hygiene factors*) (Herzberg và cộng sự, 1959; Herzberg, 1966).



Hình 2.4: Hai cách tiếp cận về khái niệm sự thỏa mãn và bất mãn trong thuyết hai nhân tố của Herzberg

Trong khuôn khổ lý thuyết của Herzberg, các nhân tố tạo động lực (*motivators*) là những khía cạnh nội tại của công việc, có mối liên hệ trực tiếp với bản thân công việc và có thể thúc đẩy sự hài lòng lâu dài của nhân viên. Những yếu tố này bao gồm thành tựu, sự công nhận, bản chất công việc, trách nhiệm, cũng như cơ hội thăng tiến và phát triển. Herzberg lập luận rằng các nhân tố tạo động lực đáp ứng nhu cầu tâm lý của nhân viên và đóng vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy sự gắn kết có ý nghĩa. Chẳng hạn, nhân viên đạt được các mục tiêu đầy thách thức hoặc nhận được sự công nhận cho những thành tựu của họ có xu hướng cảm thấy được trân trọng và hài lòng. Đặc biệt, sự công nhận mang lại sự củng cố tích cực và nâng cao cảm giác về giá trị cá nhân (Herzberg và cộng sự, 1959). Tương tự, khi công việc được nhìn nhận là thú vị, đầy thử thách hoặc phù hợp với mục tiêu cá nhân, nhân viên sẽ có được sự hài lòng nội tại. Quan điểm này có sự tương đồng với Thuyết Tự Quyết (*Self-Determination Theory*), trong đó cho rằng động lực nội tại phát sinh khi các nhu cầu về quyền tự chủ, năng lực và sự gắn kết được đáp ứng (Deci & Ryan, 1985). Trách nhiệm cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực; khi nhân viên được giao phó những trách nhiệm đáng kể, họ thường có cảm giác sở hữu và đầu tư nhiều hơn vào công việc của mình, từ đó nâng cao mức độ hài lòng (Hackman & Oldham, 1976). Trong khi đó, cơ hội thăng tiến cho phép nhân viên hình dung sự phát triển trong vai trò của họ, mang lại cảm giác tiến bộ và thúc đẩy cam kết lâu dài đối với tổ chức (Herzberg và cộng sự, 1959).

Ngược lại, các nhân tố duy trì (*hygiene factors*) mang tính ngoại tại so với nội dung thực tế của công việc và liên quan đến các khía cạnh thuộc môi trường làm việc. Herzberg (1996) lập luận rằng, mặc dù những yếu tố này là cần thiết để ngăn chặn sự bất mãn, nhưng chúng không tự thân thúc đẩy sự hài lòng của nhân viên. Các ví dụ về yếu tố duy trì bao gồm chính sách công ty, thực tiễn giám sát, tiền lương, mối quan hệ giữa các cá nhân và điều kiện làm việc. Chẳng hạn, các chính sách kém hiệu quả hoặc thiếu rõ ràng trong quản trị doanh nghiệp có thể dẫn đến sự thất vọng và bất mãn ở nhân viên, trong khi các chính sách được xây dựng chặt chẽ có thể ngăn chặn sự bất mãn mà không nhất thiết thúc đẩy sự gắn kết tích cực (Herzberg, 1966). Chất lượng giám sát cũng ảnh hưởng đến trải nghiệm của nhân viên; sự hỗ trợ và tôn trọng từ cấp quản lý có thể giúp duy trì một trạng thái hài lòng hoặc trung lập, nhưng khó có thể truyền cảm hứng cho sự hài lòng thực sự (Spector, 1986). Tiền lương, một yếu tố duy trì khác, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo nhân viên cảm thấy được trả công xứng đáng và trân trọng, nhưng nhìn chung, yếu tố này không đủ để tạo ra sự gắn kết hoặc động lực dài hạn nếu không được kết hợp với các yếu tố tạo động lực nội tại khác (Vroom, 1995). Mối quan hệ giữa đồng nghiệp và giữa nhân viên với cấp trên cũng được coi là yếu tố thiết yếu để duy trì môi trường làm việc hài hòa, nhưng theo Herzberg, tác động chính của chúng là ngăn chặn sự bất mãn hơn là thúc đẩy sự hài lòng (Herzberg, 1966). Cuối cùng, điều kiện làm việc—bao gồm an toàn, sự thoải mái và môi trường vật lý tổng thể—có vai trò nền tảng đối với phúc lợi của nhân viên, nhưng những cải thiện trong lĩnh vực này đơn thuần không đủ để gia tăng động lực hoặc sự thỏa mãn trong công việc (Hackman & Oldham, 1976).

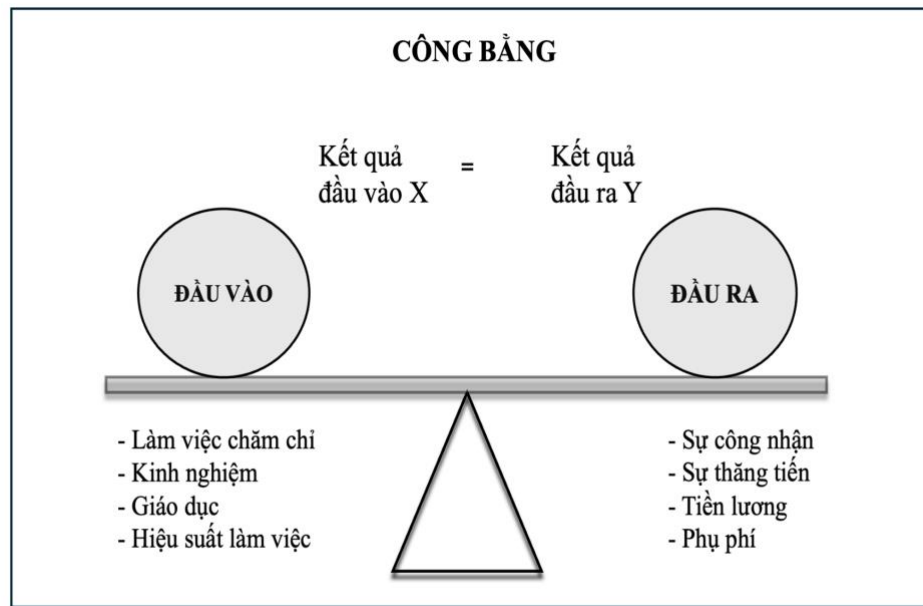
Sự phân biệt giữa các nhân tố tạo động lực (*motivators*) và các nhân tố duy trì (*hygiene factors*) đã có tác động lâu dài đến tâm lý học tổ chức, đặc biệt là trong việc định hình cách các doanh nghiệp tiếp cận thiết kế công việc và gắn kết nhân viên. Lý thuyết của Herzberg cho rằng việc cải thiện các yếu tố duy trì đơn thuần là chưa đủ để gia tăng sự hài lòng của nhân viên; thay vào đó, các nhà tuyển dụng cần tập trung vào việc nâng cao các yếu tố tạo động lực nhằm xây dựng một lực lượng lao động thực sự gắn kết và hài lòng (Herzberg, 1966).

2.6.4. Thuyết công bằng của Adams, (1963) - *Equity theory*

Thuyết công bằng (Adams, 1963, 1965) được xây dựng dựa trên các lý thuyết về trao đổi, sự bất đồng nhận thức và so sánh xã hội nhằm đưa ra những dự đoán về cách cá nhân điều chỉnh các mối quan hệ của họ với người khác. Bốn mệnh đề sau đây thể hiện các mục tiêu cốt lõi của lý thuyết này:

- (1) Cá nhân đánh giá các mối quan hệ của họ với người khác bằng cách so sánh tỷ lệ giữa kết quả nhận được (*outcomes*) và đóng góp bỏ ra (*inputs*) của bản thân với tỷ lệ kết quả/đóng góp của người tham chiếu (*comparison other*).
- (2) Nếu tỷ lệ kết quả/đóng góp của cá nhân và người tham chiếu được nhận thức là không bằng nhau, thì trạng thái bất công bằng (*inequity*) sẽ phát sinh.
- (3) Mức độ bất công bằng mà cá nhân cảm nhận được càng lớn (dù là nhận được quá mức hay thấp hơn so với người khác), thì mức độ căng thẳng (*distress*) họ trải qua càng cao.
- (4) Mức độ căng thẳng càng lớn, cá nhân sẽ càng nỗ lực để khôi phục trạng thái công bằng, từ đó giảm bớt sự căng thẳng đó. Các kỹ thuật để khôi phục công bằng có thể bao gồm: thay đổi hoặc điều chỉnh nhận thức về đóng góp hoặc kết quả; tác động đến người tham chiếu; hoặc chấm dứt mối quan hệ.

Thuyết công bằng xem động lực của con người là một hàm số phụ thuộc vào cách cá nhân (*người lao động*) nhận thức tỷ lệ giữa đầu vào và kết quả của bản thân so với người khác (*đối tượng so sánh*). Khi tỷ lệ giữa đầu vào và kết quả của cá nhân tương đồng với đối tượng so sánh, cảm nhận về sự công bằng được duy trì. Ngược lại, khi cá nhân nhận thấy có sự chênh lệch giữa tỷ lệ đầu vào – kết quả của mình với người khác, cảm giác bất công sẽ xuất hiện (Taylor, Kluemper & Sauley, 2009). Trong những trường hợp như vậy, thuyết công bằng cho rằng cá nhân sẽ cố gắng điều chỉnh đầu vào, kết quả, hoặc đối tượng so sánh, kéo theo những hệ quả rõ rệt đối với hành vi tại nơi làm việc (Adams, 1963). Giả định về sự tồn tại của công lý tương đối trong quá trình trao đổi này có những hàm ý quan trọng đối với cảm xúc và hành vi của người lao động trong bối cảnh tổ chức hoặc xã hội.



Hình 2.5: Thuyết công bằng của Adams, (1963)

Nguồn ảnh dịch thuật: Jyothirmayee Vishnuekhar (2024)

Không một lý thuyết động lực nào có thể bao quát toàn diện sự phức tạp trong hành vi con người (Ryan, 2016). Cũng như các lý thuyết quản trị có ảnh hưởng khác, thuyết công bằng không tránh khỏi những phê bình. Các kết quả thành công của lý thuyết không phải lúc nào cũng được tái lập trong thực tiễn (Carrell & Ditttrich, 1978), và những chỉ trích liên quan đến sự khác biệt cá nhân trong mức độ nhạy cảm với công bằng hoặc bất công đã dẫn đến việc điều chỉnh lý thuyết (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

Ngoài ra, sự khác biệt văn hóa trong cảm nhận về công bằng cũng là yếu tố đáng lưu tâm trong bối cảnh hiện nay. Bolino và Turnley (2008) cho rằng hệ giá trị văn hóa có thể ảnh hưởng đến cách lựa chọn đối tượng so sánh và nhận thức về giá trị của đầu vào và kết quả. Một số nghiên cứu còn gợi ý rằng khuynh hướng cá nhân chủ nghĩa hay tập thể trong văn hóa có thể tác động đến ưu tiên về công bằng (Fadil, Williams, Limpaphayom & Smatt, 2005), mặc dù bằng chứng thực nghiệm về sự khác biệt công bằng giữa các nền văn hóa vẫn còn hạn chế (Wheeler, 2002).

Mặc dù tồn tại một số hạn chế, thuyết công bằng vẫn nhận được sự ủng hộ từ các bằng chứng thực nghiệm trong nhiều ngành khoa học xã hội và kinh doanh (Fang,

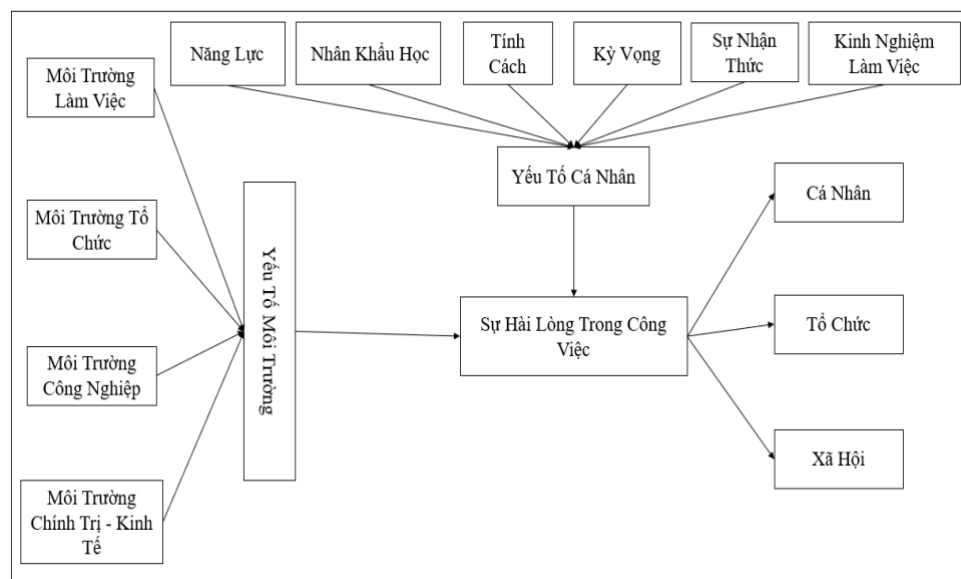
Palmatier & Evans, 2008; Hofmans, 2012; Homburg, Hoyer & Stock, 2007), đồng thời tiếp tục truyền cảm hứng cho các nghiên cứu về công bằng và công lý trong tổ chức (Gumusluoglu, Karakitapoğlu-Aygün & Hirst, 2013; Morand & Merriman, 2012).

2.7 . MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN

2.7.1. Mô hình nghiên cứu nước ngoài

2.7.1.1. Mô hình nghiên cứu của tác giả Seashore và cộng sự, (1975)

Nghiên cứu của Stanley E. Seashore và Thomas D. Taber (1975) tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và tác động của nó đến cá nhân, tổ chức và xã hội. Đối tượng nghiên cứu trong bài viết này là 1.683 nhân viên của một tổ chức sản xuất công nghiệp lớn. Các nhân viên này đại diện cho các bộ phận khác nhau trong công ty và có độ tuổi, kinh nghiệm, chức vụ khác nhau. Trong nghiên cứu này, các yếu tố chính được xem là các biến quan sát gồm: môi trường, cá nhân. Môi trường bao gồm các yếu tố bên ngoài tác động đến sự hài lòng trong công việc như: Chính trị và kinh tế, Công nghiệp, Tổ chức, Môi trường làm việc. Cá nhân bao gồm các đặc điểm thuộc về nhân viên ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc như: Nhân khẩu học, Tính cách, Năng lực, Kinh nghiệm làm việc, Kỳ vọng, Sự Nhận Thức.



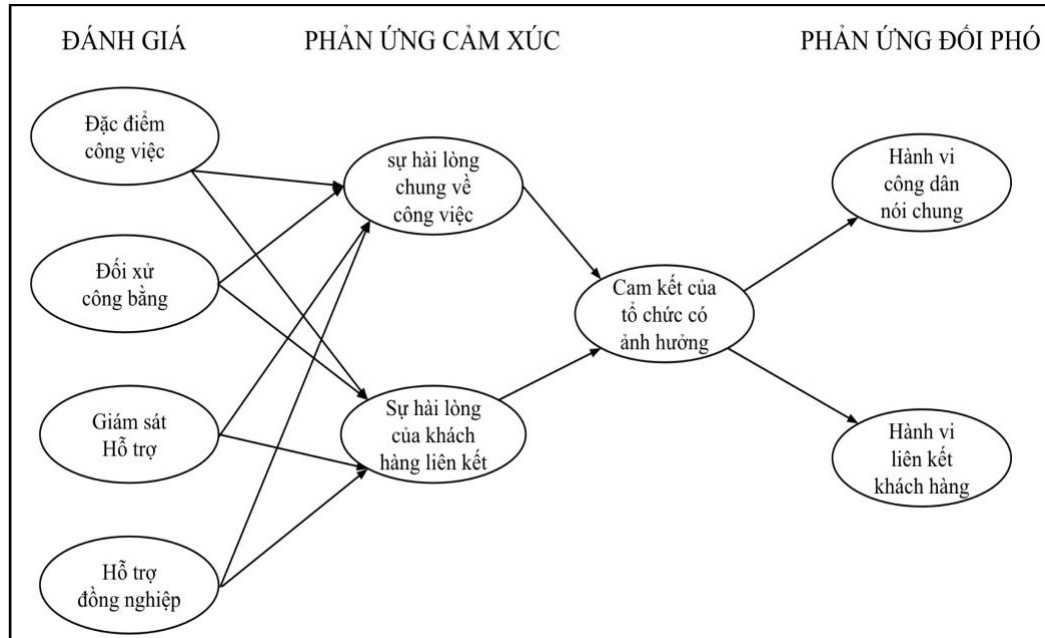
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu Seashore và cộng sự, (1975)

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cả cá nhân, tổ chức và xã hội. Cụ thể, sự hài lòng trong công việc tác động đến phản ứng cá nhân, tổ chức và xã hội. Ở cấp độ cá nhân, sự hài lòng tác động đến động lực làm việc, năng suất, sự cam kết và tình trạng căng thẳng. Ở cấp độ tổ chức, nó ảnh hưởng đến năng suất lao động, hiệu suất làm việc nhóm, tỷ lệ vắng mặt và mức độ gắn bó của nhân viên. Ở cấp độ xã hội, sự hài lòng trong công việc liên quan đến chất lượng cuộc sống, sức khỏe tâm lý và sự ổn định của thị trường lao động. Ngoài ra, nghiên cứu nhấn mạnh rằng các yếu tố môi trường có thể thay đổi theo thời gian và chính sách, trong khi các yếu tố cá nhân như tính cách, năng lực và kỳ vọng đóng vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ hài lòng của nhân viên. Điều này có nghĩa là việc cải thiện môi trường làm việc và đáp ứng kỳ vọng cá nhân sẽ giúp nâng cao sự hài lòng trong công việc, từ đó thúc đẩy cam kết tổ chức và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

2.7.1.2. Mô hình nghiên cứu của tác giả Michèle Paulin và cộng sự, (2006)

Mô hình nghiên cứu của Michèle Paulin và cộng sự, (2006) **Phân tích về môi trường dịch vụ và cam kết của tổ chức: Tầm quan trọng của mối liên kết với khách hàng** “*Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages*”. Tổng số bảng khảo sát được phát ra là 150, trong đó 136 bảng khảo sát đã được hoàn thành và thu lại. Tác giả đã dùng phương pháp định lượng với mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm tra mô hình đề xuất. Với dữ liệu bổ sung ngoài mô hình, tác giả dùng phân tích phương sai (ANOVA) để đánh giá tác động của cam kết nhân viên lên hành vi truyền miệng (WOM), liên quan đến việc sẵn lòng giới thiệu bệnh viện cho bệnh nhân tiềm năng, người ảnh hưởng và nhân viên tương lai. Nghiên cứu này lựa chọn bốn biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc hành vi liên kết khách hàng (*Customer-Linkage Behaviors*) và hành vi công dân nói chung (*Overall Citizenship Behaviors*), bao gồm: (1) Đặc điểm công việc - *Job Characteristics*, (2) Đối xử công bằng - *Fair Treatment*, (3) Giám sát hỗ trợ - *Supervisor Support* và (4) Hỗ trợ đồng nghiệp - *Co-worker Support*. Mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc thông qua biến trung gian cấp một "Sự hài lòng chung về công việc - (*Overall Job Satisfaction*) và Sự hài lòng của khách hàng

liên kết - (*Customer-Linkage Satisfaction*), cùng với biến trung gian cấp hai Cam kết của tổ chức có ảnh hưởng tổ chức (*Affective Organizational Commitment*) như sau: "Đặc điểm công việc", "Đổi xử công bằng", "Giám sát hỗ trợ" với sự hỗ trợ từ cấp trên; "Hỗ trợ đồng nghiệp" với sự hợp tác giữa nhân viên.



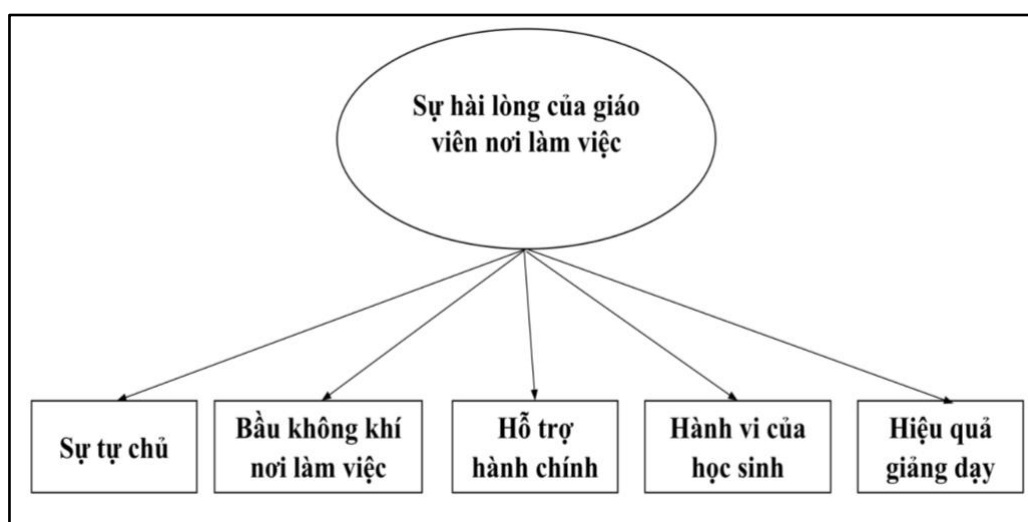
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của Paulin và cộng sự, (2006)

Nguồn mô hình: Tác giả Paulin và cộng sự, (2006) dựa vào bản vẽ mô hình khái niệm theo khuôn khổ của Bagozzi (1992) để nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các yếu tố đó bao gồm sự hỗ trợ của đồng nghiệp (phương sai trung bình 0,61) và sự hỗ trợ của người giám sát (0,57), vốn tác động tích cực đến cam kết của tổ chức (alpha 0,80), từ đó ảnh hưởng đến hành vi liên kết với khách hàng (0,56) và hành vi công dân nói chung (0,50). Ngoài ra, đặc điểm công việc (0,48) cũng góp phần tác động đến hành vi công dân nói chung, dù mức độ ở ngưỡng tối thiểu. Các chỉ số phù hợp (NFI: 0,93–0,99; CFI: 0,95–0,99) cùng tính hợp lệ hội tụ (hệ số đường dẫn ý nghĩa $p < 0,05$) khẳng định mối quan hệ này, trong khi tính hợp lệ phân biệt được duy trì giữa các cấu trúc, trừ một số tương quan nhỏ giữa hỗ trợ đồng nghiệp và quản lý. Tóm lại, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, quản lý, cam kết tổ chức và đặc điểm công việc là những nhân tố chính thúc đẩy hành vi tích cực trong tổ chức.

2.7.1.3. Mô hình nghiên cứu của tác giả Patrick (2007)

Mô hình nghiên cứu của Patrick (2007), tập trung **Nghiên cứu về Sự hài lòng trong công việc của giáo viên và thành tích học tập của học sinh** “*Examination of Teacher Workplace Satisfaction and Student Achievement*”. Phân tích về (1) sự tự chủ, (2) môi trường nơi làm việc, (3) hỗ trợ tài chính, (4) hành vi của học sinh, (5) hiệu quả giảng dạy. Tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, thiết kế một cuộc khảo sát về sự hài lòng của giáo viên tại nơi làm việc và phân phối cho 1532 giáo viên có chứng chỉ giảng dạy và dạy học sinh từ lớp sáu đến lớp tám để đo lường năm yếu tố của sự hài lòng tại nơi làm việc (*hỗ trợ hành chính, hành vi của học sinh, bầu không khí nơi làm việc, tính tự chủ và hiệu quả*). Thông qua phân tích hồi quy bội, các phát hiện của nghiên cứu này đã khẳng định lại mối tương quan giữa sự hài lòng của giáo viên và thành tích của học sinh. Ngoài ra, dữ liệu được tác giả thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát từ giáo viên có học sinh tham gia các bài kiểm tra chuẩn hóa. Độ tin cậy của cuộc khảo sát đã được xử lý, phân tích bằng hồi quy bội và hệ số Cronbach’s Alpha, được coi là hợp lệ để xác định tính nhất quán nội bộ của một cuộc khảo sát.



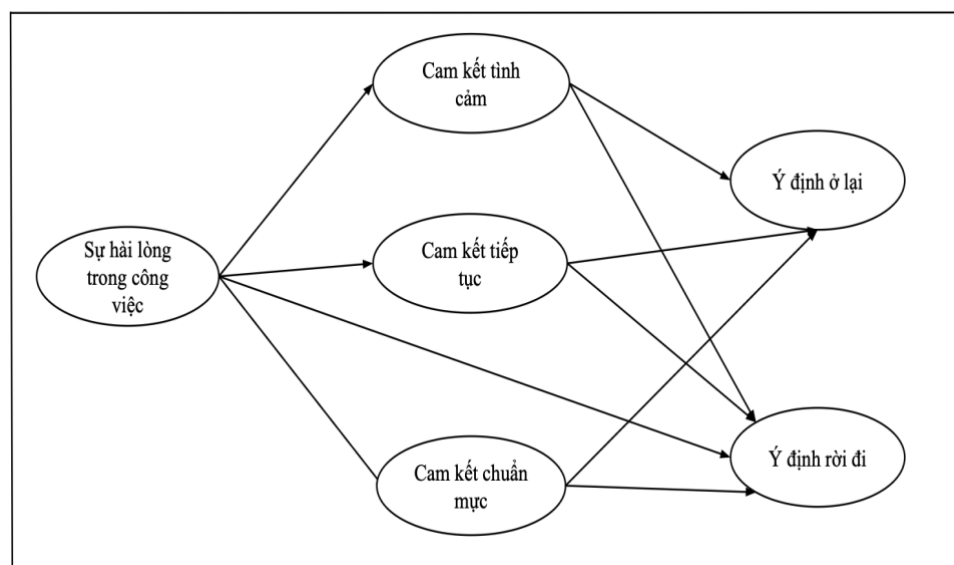
Hình 2.8: Mô hình nghiên cứu của của Patrick (2007)

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các yếu tố đó bao gồm hỗ trợ hành chính, hành vi của học sinh, bầu không khí nơi làm việc, quyền tự chủ, hiệu quả giảng dạy đều có tác động đến nhận thức của giáo viên về sự hài lòng hoặc không hài lòng với

nơi làm việc. Về cơ bản, để nhận thức được cảm giác hài lòng, giáo viên thích những điều sau: một người quản lý có tinh thần hỗ trợ, học sinh chú ý, tham gia vào các hoạt động trong lớp và cư xử tốt, mối quan hệ thân thiện, đồng nghiệp với đồng nghiệp tại nơi làm việc, cảm giác kiểm soát hoặc quyền tự chủ trong việc xác định những gì sẽ được dạy và cách dạy, cảm thấy họ có khả năng tác động tích cực đến thành tích của học sinh và được phụ huynh và cộng đồng nói chung hỗ trợ.

2.7.1.4. Mô hình nghiên cứu của tác giả Mosadeghrad và cộng sự, (2008)

Tác giả Mosadeghrad và cộng sự, (2008) đã nghiên cứu về **mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức của nhân viên, cũng như tác động của chúng đến ý định nghỉ việc** “*A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees*”. Đối tượng nghiên cứu là nhân viên làm việc tại Bệnh viện Isfahan, Isfahan, Iran, vào năm 2005. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung nghiên cứu ba yếu tố chính: (1) sự hài lòng trong công việc, (2) cam kết với tổ chức và (3) ý định nghỉ việc của nhân viên. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi phát cho 629 nhân viên của Bệnh viện Isfahan, sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng.

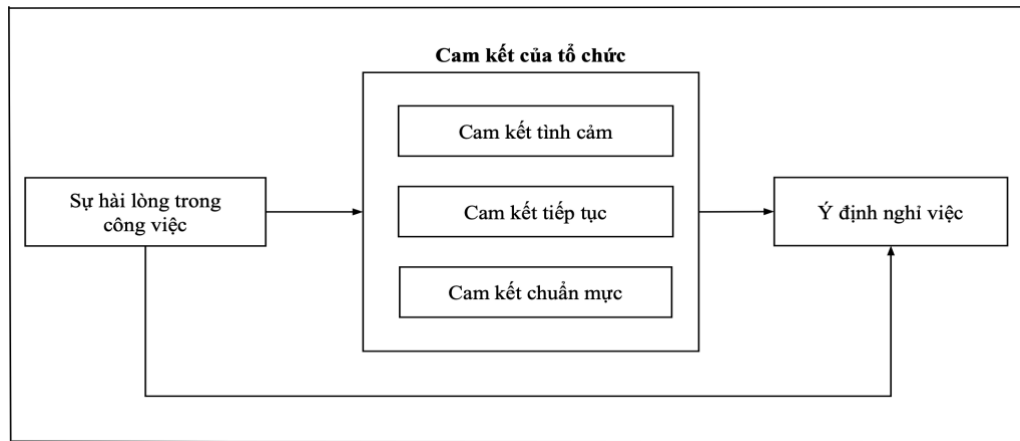


Hình 2.9: Mô hình nghiên cứu của tác giả Mosadeghrad và cộng sự, (2008)

Kết quả của bài nghiên cứu chỉ ra rằng nhân viên bệnh viện khá hài lòng với công việc của mình và cam kết với tổ chức của họ. Sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức của nhân viên có mối quan hệ chặt chẽ và tương quan với ý định nghỉ việc ($P, 0,001$). Mối tương quan tích cực giữa hai yếu tố này là điều đã được dự đoán, nhưng cũng có mối tương quan không mong đợi với ý định nghỉ việc. Điều này có thể là do các yếu tố bên ngoài, chẳng hạn như điều kiện thị trường việc làm, có thể ảnh hưởng đến các cơ hội thăng tiến nghề nghiệp được nhận thức ở nơi khác. Tác động của các yếu tố bên ngoài như vậy nằm ngoài phạm vi của nghiên cứu này, nhưng sẽ phải được điều tra trong các nghiên cứu sâu hơn. Vì sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức có mối tương quan chặt chẽ với tình trạng nghỉ việc, nên việc củng cố chúng bằng cách áp dụng các chính sách nguồn nhân lực phù hợp là rất quan trọng.

2.7.1.5. Mô hình nghiên cứu của tác giả Yücel (2012)

Tác giả Yücel (2012) đã nghiên cứu **Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc, cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc của nhân viên** “*Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*”. Đối tượng nghiên cứu trong bài viết này là 250 nhân viên của một công ty sản xuất tại Thổ Nhĩ Kỳ. Các nhân viên này đại diện cho các bộ phận khác nhau trong công ty và có độ tuổi, kinh nghiệm, và chức vụ khác nhau. Trong nghiên cứu này, ba yếu tố chính được xem là các biến quan sát chính là: (1) Sự hài lòng trong công việc, (2) Cam kết tổ chức và (3) Ý định nghỉ việc của nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu này tập trung trình bày phương pháp luận và cách thu thập dữ liệu trong nghiên cứu, đồng thời làm rõ các khía cạnh độc đáo của nghiên cứu.



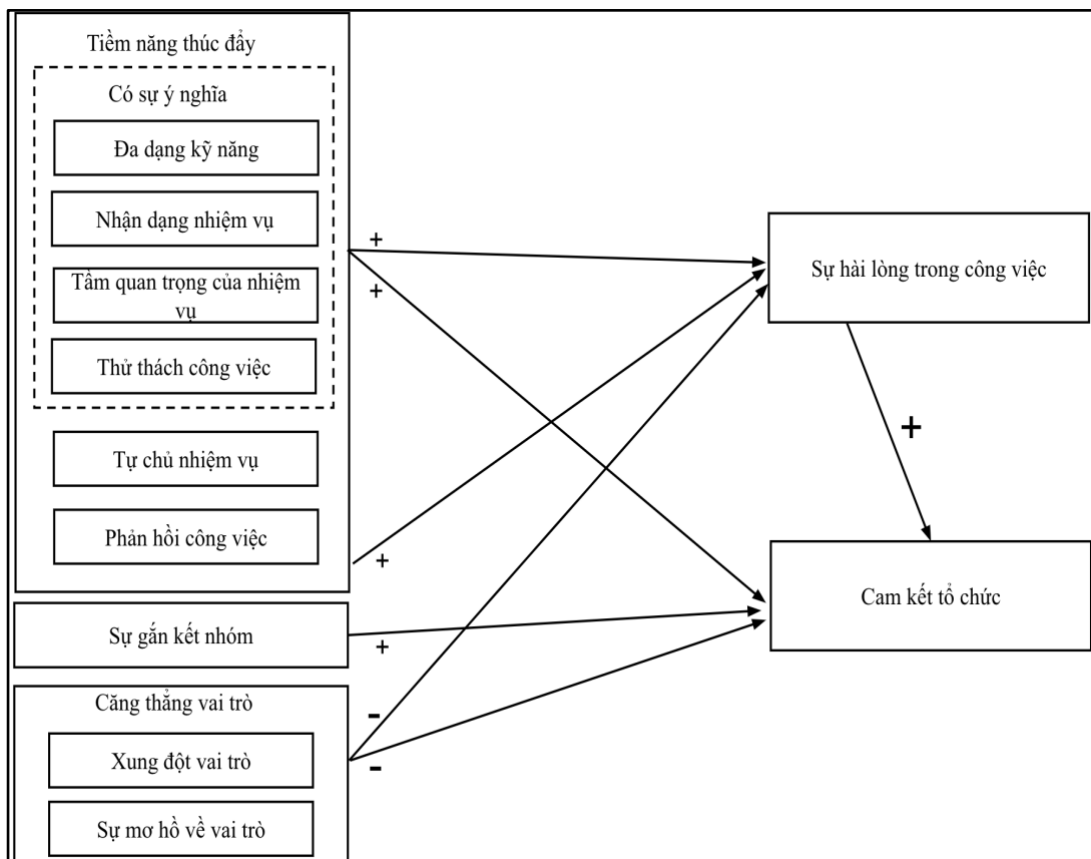
Hình 2.10: Mô hình nghiên cứu của tác giả Yücel (2012)

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cả cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc của nhân viên. Cụ thể, sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến cam kết tổ chức và tiêu cực đến ý định nghỉ việc. Cụ thể hơn, mức độ hài lòng cao trong công việc dẫn đến cam kết tổ chức cao hơn và ý định nghỉ việc thấp hơn. Hơn nữa, sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng tích cực đến ba dạng cam kết tổ chức: cam kết tình cảm, cam kết tiếp tục và cam kết chuẩn mực, đồng thời tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc. Ngoài ra, nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nâng cao sự hài lòng trong công việc để củng cố cam kết tổ chức và giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên. Điều này có nghĩa là việc cải thiện sự hài lòng trong công việc sẽ không chỉ giúp tăng cam kết với tổ chức mà còn làm giảm khả năng nhân viên quyết định rời bỏ công ty. Cuối cùng, kết quả này cũng cho thấy rằng các yếu tố bên ngoài như điều kiện làm việc, phúc lợi, và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên.

2.7.1.6. Mô hình nghiên cứu của tác giả Klaus và cộng sự, (2014)

Mô hình nghiên cứu của Klaus và cộng sự, (2014) **Phân tích về đặc điểm công việc của nhà phát triển hệ thống và mối quan hệ của họ với cam kết tổ chức và sự hài lòng với công việc** “*System developers’ nature of work characteristics and their relationship with organizational commitment and job satisfaction*”. Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định lượng, sử dụng dữ liệu khảo sát thu thập từ 124 chuyên

gia phát triển hệ thống nhằm đánh giá mối quan hệ giữa đặc điểm công việc, căng thẳng vai trò, sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức. Dữ liệu được phân tích bằng các phương pháp thống kê, trong đó mô hình hồi quy tuyến tính hoặc mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) có thể được sử dụng để kiểm định mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. Cách tiếp cận này cho phép xác định rõ ràng ảnh hưởng của các đặc điểm công việc và căng thẳng vai trò đối với mức độ hài lòng trong công việc và cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Nghiên cứu này lựa chọn bốn biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc "Cam kết tổ chức" (Affective Organizational Commitment) thông qua biến trung gian "Sự hài lòng trong công việc" (Overall Job Satisfaction). Các biến độc lập bao gồm: (1) Tiềm năng thúc đẩy công việc (Job Motivational Potential), (2) Sự gắn kết nhóm (Team Cohesion), (3) Xung đột vai trò (Role Conflict) và (4) Sự mơ hồ về vai trò (Role Ambiguity).



Hình 2.11: Mô hình nghiên cứu của Klaus và cộng sự, (2014)

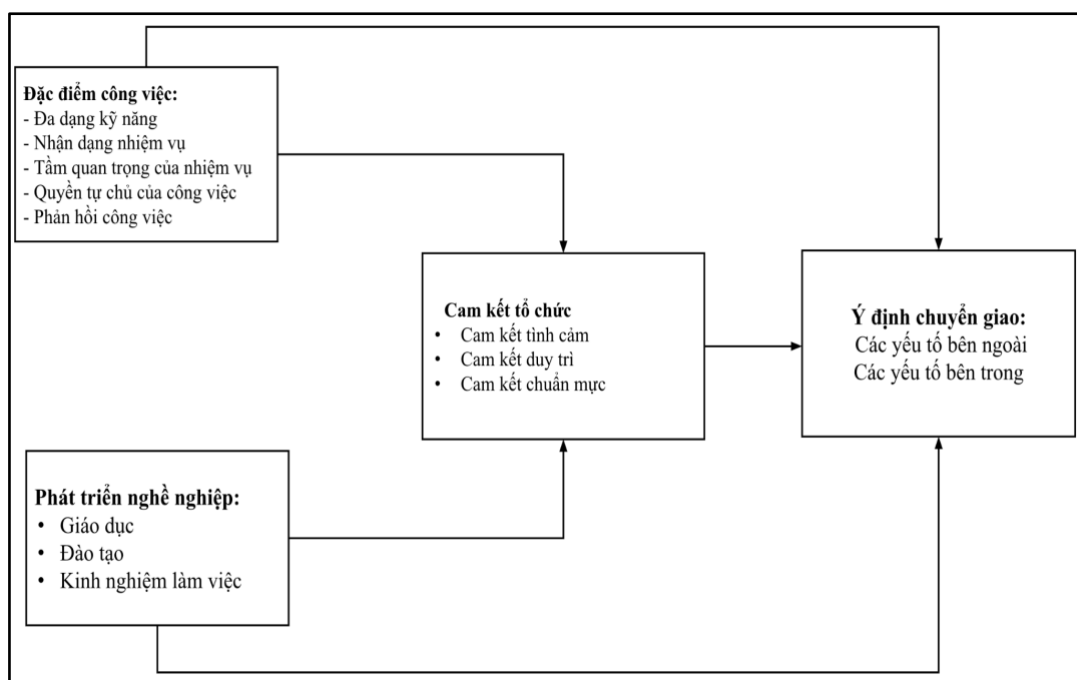
Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng cam kết tổ chức có liên quan tích cực đến sự hài lòng trong công việc và ý nghĩa của công việc và liên quan tiêu cực đến

căng thẳng trong vai trò. Kết quả cũng chỉ ra rằng sự hài lòng trong công việc có liên quan tích cực đến sự gắn kết nhóm và liên quan tiêu cực đến căng thẳng trong vai trò. Các phát hiện mở rộng nghiên cứu trước đây bằng cách đánh giá tác động của từng đặc điểm bản chất công việc cụ thể đến sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức của các chuyên gia công nghệ thông tin và cung cấp cái nhìn sâu sắc mới về sự gắn kết nhóm trong bối cảnh công nghệ thông tin. Quản lý công nghệ thông tin có thể sử dụng thông tin này để tăng cam kết tổ chức của nhân viên và/hoặc sự hài lòng trong công việc bằng cách xem xét căng thẳng vai trò, sự gắn kết nhóm và đặc điểm công việc khi đưa ra quyết định phân công dự án và thiết kế công việc/công việc.

2.7.1.7. *Mô hình nghiên cứu của tác giả Ramli và cộng sự, (2020)*

Mô hình của Ramli và cộng sự, (2020) **Phân tích về tác động của đặc điểm công việc đến sự cam kết của nhân viên với tổ chức** “*The Effect of Job Characteristics towards the Organizational Commitment of the Employees*”. Thiết kế của nghiên cứu này sử dụng phương pháp tiếp cận quản lý nguồn nhân lực bao gồm các biến hoạt động, phương pháp thu thập dữ liệu và thu thập thông tin, xác định dân số, tính toán quy mô mẫu và kỹ thuật lấy mẫu. Nghiên cứu này bắt đầu bằng nghiên cứu sơ bộ và sau đó là xây dựng các biến cấu trúc. Việc xây dựng và mục đích của nghiên cứu này là mô tả và tiết lộ mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu được giải thích ở trên. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp mô tả và xác minh với loại nghiên cứu nhân quả về mối quan hệ và ảnh hưởng giữa các biến ngoại sinh và nội sinh. Quá trình quan sát trong nghiên cứu này sử dụng đường chân trời thời gian với mặt cắt ngang/một lần, dữ liệu tập thể được lấy từ nghiên cứu được thực hiện vào năm 2019, đơn vị phân tích là nhân viên của công ty cung cấp sản phẩm và dịch vụ công nghệ thông tin tại Jakarta, Indonesia. Thiết kế phân tích sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS) làm phương pháp thay thế từ Mô hình phương trình cấu trúc (SEM). Kiểm tra tính hợp lệ được thực hiện bằng cách sử dụng mẫu gồm 187 người trả lời ngẫu nhiên trên công ty cung cấp công nghệ thông tin. Mục đích của thử nghiệm tính hợp lệ này là tìm ra tính đủ điều kiện của các mục được chọn bao gồm toàn bộ quy trình thu thập dữ liệu. Nghiên cứu này lựa chọn hai biến độc lập tác động đến biến phụ thuộc “Ý định chuyển giao”, bao gồm: (1) các yếu tố

bên ngoài và (2) các yếu tố bên trong. Mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc thông qua biến trung gian "Cam kết tổ chức", được chia thành ba khía cạnh: cam kết tình cảm, cam kết duy trì và cam kết chuẩn mực như sau: "Đặc điểm công việc" với các thành phần: đa dạng kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ và quyền tự chủ trong công việc và "Phát triển nghề nghiệp" với các yếu tố: giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm làm việc. Bên cạnh đó, hai biến độc lập cũng có tác động trực tiếp lên biến phụ thuộc "Ý định chuyển giao" thông qua các thành phần của "Đặc điểm công việc" (đa dạng kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ, quyền tự chủ trong công việc) và "Phát triển nghề nghiệp" (giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm làm việc).



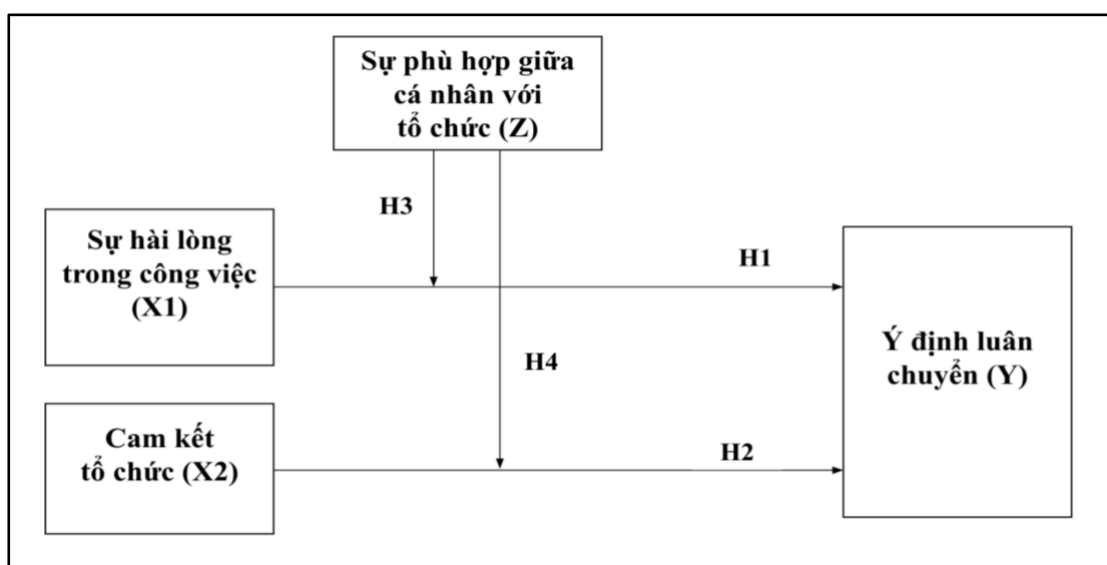
Hình 2.12: Mô hình nghiên cứu Ramli và cộng sự, (2020)

Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các yếu tố bao gồm đặc điểm công việc, năng lực và kỹ năng của nhân viên, mô tả công việc cùng kế hoạch kế nhiệm, động lực từ lương thưởng, và mức độ quan tâm đến hiệu suất cùng kỷ luật có tác động đáng kể đến cam kết của nhân viên với tổ chức và ý định nghỉ việc tại các công ty cung cấp dịch vụ và sản phẩm công nghệ thông tin ở Jakarta, Indonesia. Cụ thể, việc thiếu phát triển đặc điểm công việc phù hợp, năng lực chưa đáp ứng mục tiêu, cùng với sự vắng mặt của mô tả công việc rõ ràng và kế hoạch kế nhiệm làm gia tăng ý định rời

bỏ công ty. Ngoài ra, thiếu động lực từ tiền thưởng, khuyến khích dựa trên thành tích, và sự quan tâm không đủ đến hiệu suất cũng như kỷ luật khiến nhân viên mất hy vọng, giảm cam kết và thúc đẩy ý định tìm kiếm cơ hội bên ngoài. Những yếu tố này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc mà còn làm trầm trọng thêm vấn đề giữ chân nhân viên trong tổ chức.

2.7.1.8. Mô hình nghiên cứu của tác giả Pratama và cộng sự, (2022)

Mô hình nghiên cứu của Eko Nur Pratama và cộng sự, (2022) Phân tích về tác động của sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức đối với ý định luân chuyển với sự phù hợp của cá nhân với tổ chức như một biến điều tiết. Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu này là phương pháp định lượng. Nghiên cứu này cũng bao gồm nghiên cứu định lượng có tương quan. Toàn bộ đối tượng trong nghiên cứu này đều là nhân viên của PT Febri Dharma Mandiri, tổng cộng là 178 người. Dựa trên kết quả tính toán công thức Slovin, số lượng mẫu cần nghiên cứu là 123 nhân viên, bằng cách giảm dữ liệu ngoại lai, lượng dữ liệu có thể được xử lý là 109 dữ liệu. Phương pháp lấy mẫu trong nghiên cứu này sử dụng phương pháp xác định mẫu bằng cách lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản và kỹ thuật đo lường giá trị được sử dụng trong nghiên cứu này là thang đo Likert. Phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu này là phương pháp phân tích tuyến tính bội sử dụng chương trình SPSS.



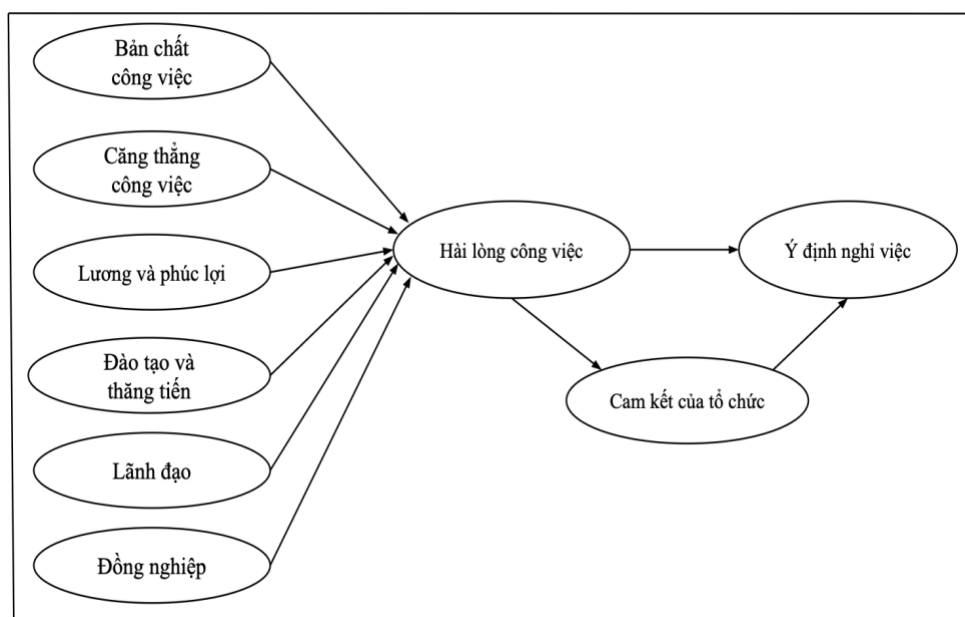
Hình 2.13: Mô hình nghiên cứu Pratama và cộng sự, (2022)

Kết quả của phương trình hồi quy là các biến về sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức không đưa vào nghiên cứu, ý định nghỉ việc của nhân viên tại PT Febri Dharma Mandiri vẫn tăng 14,804%, biến sự hài lòng trong công việc tăng lên nhiều hơn nữa (chẳng hạn như bằng cách tăng lương cho nhân viên, cung cấp cơ hội thăng tiến, duy trì giao tiếp tốt giữa nhân viên và cấp trên), thì tỷ lệ ý định nghỉ việc tại PT Febri Dharma Mandiri giảm 0,157% với giả định rằng các biến độc lập khác vẫn có cùng giá trị, cuối cùng là biến cam kết của tổ chức tăng lên nhiều hơn nữa (Cung cấp công việc hoặc nhiệm vụ cho nhân viên theo khả năng và sở thích của nhân viên, cung cấp phần thưởng hoặc bồi thường thỏa đáng theo tỷ lệ khối lượng công việc của nhân viên) thì ý định nghỉ việc tại PT Febri Dharma Mandiri giảm 0,564% với giả định rằng các biến độc lập khác có cùng giá trị. Nghiên cứu cho thấy sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức có tác động tiêu cực và đáng kể đến ý định nghỉ việc. Phân tích hồi quy điều tiết (MRA) cho thấy sự phù hợp của cá nhân với tổ chức không thể điều tiết sự hài lòng trong công việc đối với ý định nghỉ việc, trong khi sự phù hợp của cá nhân với tổ chức có thể điều tiết cam kết của tổ chức đối với ý định nghỉ việc.

2.7.2. Mô hình nghiên cứu trong nước

- *Mô hình nghiên cứu của tác giả Vũ Việt Hằng và cộng sự, (2018)*

Tác giả Vũ Việt Hằng và cộng sự, (2018) đã nghiên cứu **Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc - Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin**. Nghiên cứu sơ bộ định tính được tiến hành nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu đề xuất và thang đo. Nghiên cứu định lượng phân tích dữ liệu qua thống kê mô tả, kiểm định thang đo, phân tích EFA, kiểm định CFA, kiểm định mô hình lý thuyết SEM bằng phần mềm SPSS và AMOS đồng phiên bản 20.

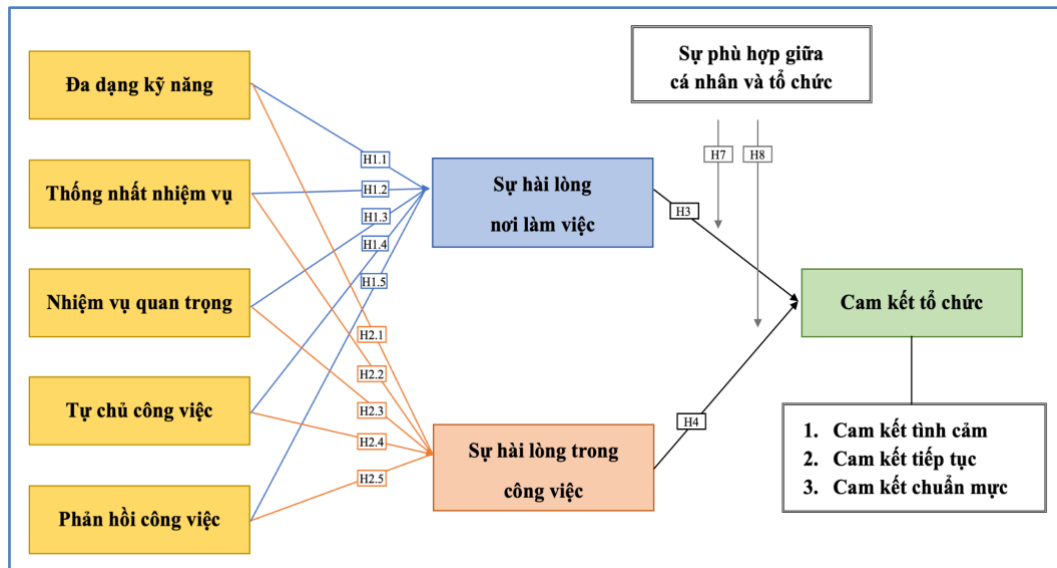


Hình 2.14: Mô hình nghiên cứu của tác giả Vũ Việt Hằng và cộng sự, (2018)

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hỗ trợ của đồng nghiệp không ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, dù mức độ hỗ trợ giữa đồng nghiệp khá tốt. Điều này có thể do đặc điểm tính cách của nhóm lao động chính trong mẫu khảo sát. Tuy nhiên, sự hài lòng trong công việc có mối quan hệ chặt chẽ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc. Khi mức độ hài lòng tăng, cam kết tổ chức cũng cao hơn và ý định nghỉ việc giảm đi. Ngoài ra, các yếu tố tác động trực tiếp đến sự hài lòng công việc cũng ảnh hưởng gián tiếp đến cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc. Do đó, việc cải thiện sự hài lòng của nhân viên sẽ giúp nâng cao cam kết tổ chức và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

2.8. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT VÀ CÁC GIẢ THUYẾT

2.8.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 2.15: Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.8.2. Các giả thuyết nghiên cứu

2.8.2.1. Đặc điểm công việc và Sự hài lòng nơi làm việc

Môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định mức độ hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên. Theo Hackman & Oldham (1975), mô hình đặc điểm công việc (*Job Characteristics Model - JCM*) đề xuất rằng năm đặc điểm công việc chính là đa dạng kỹ năng, thống nhất nhiệm vụ, nhiệm vụ quan trọng, tự chủ trong công việc và phản hồi công việc có ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức của nhân viên về công việc, từ đó tác động đến sự hài lòng và động lực làm việc của họ.

Trước tiên, đa dạng kỹ năng (*Skill Variety*) có tác động lớn đến môi trường làm việc bằng cách tạo ra sự hứng thú và động lực cho nhân viên. Khi công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng khác nhau, nhân viên có thể cảm thấy công việc có ý nghĩa và tránh được sự nhàm chán. Nghiên cứu của Humphrey và cộng sự, (2007) cho thấy rằng công việc có mức độ đa dạng kỹ năng cao giúp tăng cường động lực nội tại của nhân viên, từ đó cải thiện sự hài lòng công việc và năng suất lao động. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Oldham & Fried (2016), trong đó nhấn mạnh rằng công việc có mức độ đa dạng cao sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực hơn, nơi nhân viên cảm thấy công việc của họ có giá trị và đáng làm.

Tiếp theo, thống nhất nhiệm vụ (*Task Identity*) cũng có tác động đáng kể đến môi trường làm việc. Khi nhân viên có thể thấy được toàn bộ quá trình thực hiện một nhiệm vụ từ đầu đến cuối, họ có xu hướng cảm thấy trách nhiệm và sự gắn kết cao hơn với công việc. Hackman & Oldham (1980) lập luận rằng công việc có tính thống nhất cao giúp nhân viên nhận thức rõ ràng hơn về đóng góp của họ vào kết quả chung của tổ chức. Điều này không chỉ nâng cao sự hài lòng trong công việc mà còn cải thiện sự gắn kết tổ chức. Một nghiên cứu của Parker và cộng sự, (2001) chỉ ra rằng nhân viên có thể phát triển một cảm giác sở hữu công việc mạnh mẽ hơn khi họ có thể nhìn thấy kết quả trực tiếp từ nỗ lực của mình, qua đó thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

Thứ ba, nhiệm vụ quan trọng (*Task Significance*) đề cập đến mức độ mà công việc có ảnh hưởng đến người khác trong tổ chức hoặc xã hội. Theo Grant (2008), khi nhân viên nhận thức được rằng công việc của họ có tác động đáng kể, họ có xu hướng cảm thấy động lực và hài lòng cao hơn. Một nghiên cứu của Humphrey và cộng sự, (2007) cũng cho thấy rằng khi nhân viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa, họ có xu hướng nỗ lực nhiều hơn và ít có ý định rời bỏ tổ chức. Điều này chứng tỏ rằng một môi trường làm việc đề cao tầm quan trọng của nhiệm vụ sẽ tạo ra một không gian tích cực, giúp nâng cao sự gắn bó của nhân viên.

Tiếp đó, tự chủ trong công việc (*Autonomy*) là một yếu tố quan trọng giúp tạo ra môi trường làm việc linh hoạt và sáng tạo. Nghiên cứu của Gözükarar & Çolakoğlu (2016) chỉ ra rằng mức độ tự chủ cao trong công việc có tác động trực tiếp đến mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên. Khi nhân viên có quyền tự quyết trong cách thực hiện công việc, họ sẽ cảm thấy được tin tưởng và có động lực cao hơn để cống hiến. Deci & Ryan (1985) nhấn mạnh rằng sự tự chủ trong công việc giúp thúc đẩy động lực nội tại, từ đó tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo.

Và cuối cùng, phản hồi công việc (*Job Feedback*) đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất làm việc và duy trì một môi trường làm việc hiệu quả. Theo nghiên cứu của Ilgen và cộng sự, (1979) khi nhân viên nhận được phản hồi kịp

thời và chính xác, họ có thể điều chỉnh hành vi làm việc để cải thiện hiệu suất. Một nghiên cứu gần đây của Mosquera và cộng sự, (2018) cũng cho thấy rằng phản hồi công việc không chỉ giúp nhân viên nâng cao năng lực mà còn góp phần tạo ra một nền văn hóa làm việc cởi mở, nơi nhân viên có thể học hỏi và phát triển liên tục.

Tóm lại, năm đặc điểm công việc trong mô hình JCM có ảnh hưởng sâu sắc đến môi trường làm việc và sự hài lòng của nhân viên. Đa dạng kỹ năng giúp tăng cường động lực và giảm thiểu sự nhàm chán, thống nhất nhiệm vụ và nhiệm vụ quan trọng tạo ra cảm giác ý nghĩa trong công việc, tự chủ trong công việc khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, trong khi phản hồi công việc giúp cải thiện hiệu suất và duy trì văn hóa làm việc tích cực. Những phát hiện này có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản lý nhân sự trong việc thiết kế công việc nhằm tối ưu hóa hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên trong tổ chức. Do đó, phần thảo luận dẫn đến các giả thuyết sau đây:

- *Giả thuyết H1.1:* Đa dạng kỹ năng có tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H1.2:* Thống nhất nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H1.3:* Nhiệm vụ quan trọng có tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H1.4:* Tự chủ trong công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H1.5:* Phản hồi công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc.

2.8.2.2. Đặc điểm công việc và Sự hài lòng công việc

Sự hài lòng trong công việc thường được định nghĩa là cảm giác hài lòng của một cá nhân đối với công việc, đóng vai trò như một động lực thúc đẩy làm việc (Brief & Weiss, 2002; Price, 2004; Robbins, 2005). Đây không phải là sự thỏa mãn cá nhân, niềm vui hay sự mãn nguyện cá nhân, mà là sự hài lòng đối với công việc. Sự hài lòng trong công việc thường được công nhận là một cấu trúc đa chiều, bao

gồm cảm nhận của nhân viên về nhiều yếu tố công việc khác nhau, cả nội tại và ngoại tại (Howard & Frink, 1996; Wayne, 2006). Betts (1998) định nghĩa sự hài lòng trong công việc là nhận thức của người lao động về công việc của mình, trong đó mức độ hài lòng được xác định dựa trên nhu cầu sinh lý và tâm lý.

Trong nhiều thập kỷ, các nhà nghiên cứu tổ chức đã quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc. Sự hài lòng trong công việc mô tả mức độ hài lòng của một cá nhân đối với công việc của họ (Ali và cộng sự, 2013). Gupta & Joshi (2008) kết luận rằng sự hài lòng trong công việc là một kỹ thuật quan trọng giúp thúc đẩy nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. Hai tác giả này cũng đồng ý rằng sự hài lòng trong công việc rất quan trọng vì hầu hết mọi người dành phần lớn cuộc đời của họ tại nơi làm việc. Khi đạt được sự hài lòng trong công việc, nhân viên có nhận thức tích cực hơn về sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, từ đó mang lại chất lượng dịch vụ tốt hơn (Bontis, Richards & Serenko, 2011).

Hầu hết các nghiên cứu đều ủng hộ tính hợp lệ của mô hình đặc điểm công việc (JCM) (Price & Muller, 1986), trong đó xác định rằng mức độ mà một công việc yêu cầu thực hiện nhiều hoạt động khác nhau sẽ liên quan đến việc sử dụng nhiều kỹ năng và tài năng của nhân viên. Coelho và Augusto (2010) cho rằng nhận diện nhiệm vụ khuyến khích cảm giác rằng công việc có ý nghĩa và giá trị, từ đó thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Hackman và Oldham (1974) định nghĩa ý nghĩa nhiệm vụ là mức độ mà công việc có tác động đáng kể đến cuộc sống hoặc công việc của những người khác, dù trong tổ chức hay môi trường bên ngoài. Hai tác giả này cũng giải thích rằng quyền tự chủ là mức độ mà công việc cung cấp sự tự do, độc lập và quyền quyết định cho nhân viên trong việc lập kế hoạch công việc và xác định các quy trình thực hiện. Đây là sự mở rộng theo chiều dọc của trách nhiệm, bao gồm mức độ ra quyết định và sự độc lập mà nhân viên được trao. Theo Coelho và Augusto (2010), quyền tự chủ có thể thúc đẩy và cho phép nhân viên thử nghiệm các ý tưởng mới, học hỏi từ kết quả thực hiện và mở rộng các kỹ năng liên quan đến lĩnh vực công việc của họ. Hackman và Oldham (1974) cũng định nghĩa phản hồi công việc là mức độ mà việc thực hiện các hoạt động công việc cung cấp cho nhân viên thông tin về hiệu quả công việc của họ. Ban lãnh đạo cần cung cấp phản hồi để nhân viên nhận

biết những lĩnh vực cần cải thiện, giúp họ hiểu rõ hơn về bản chất công việc của mình (Coelho & Augusto, 2010).

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có mối quan hệ đáng kể giữa các biến tình huống như quyền tự chủ, phản hồi, sự đa dạng kỹ năng, nhận diện nhiệm vụ và ý nghĩa nhiệm vụ với sự hài lòng trong công việc (Noor Azzah & Rudzi, 2007). Spector và Jex (1991) phát hiện rằng nhận thức về đặc điểm công việc và sự hài lòng trong công việc có mối tương quan trung bình, với giá trị dao động từ 0,32 đến 0,46. Kiểm soát quyết định và quyền tự chủ trong công việc đều có mối liên hệ với sự hài lòng trong công việc của nhân viên xã hội (Arches, 1991; Poulin, 1994). Nghiên cứu của Katsikea và cộng sự, (2011) cũng khẳng định rằng quyền tự chủ trong công việc, sự đa dạng trong công việc và phản hồi công việc có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến sự hài lòng trong công việc của các nhà quản lý bán hàng khi sử dụng mô hình này.

Trong bối cảnh nghiên cứu này, biến độc lập là đặc điểm công việc và biến phụ thuộc là sự hài lòng trong công việc. Khung khái niệm của nghiên cứu này được xây dựng dựa trên Mô hình Đặc điểm Công việc của Hackman và Oldham (1974). Khung lý thuyết chỉ ra các biến liên quan sẽ được nghiên cứu, như được trình bày trong hình bên dưới. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có mối quan hệ đáng kể giữa các biến tình huống như quyền tự chủ, phản hồi, sự đa dạng kỹ năng, nhận diện nhiệm vụ và ý nghĩa nhiệm vụ với sự hài lòng trong công việc (Colarelli và cộng sự, 1987). Hơn nữa, Said & Munap (2010) cũng đã phát hiện ra mối quan hệ đáng kể giữa các biến này và sự hài lòng trong công việc. Do đó, phần thảo luận dẫn đến các giả thuyết sau đây:

- *Giả thuyết H2.1:* Đa dạng kỹ năng có tác động cùng chiều đến sự hài lòng công việc.
- *Giả thuyết H2.2:* Thống nhất nhiệm vụ có tác động cùng chiều đến sự hài lòng công việc.
- *Giả thuyết H2.3:* Nhiệm vụ quan trọng có tác động cùng chiều đến sự hài lòng công việc.

- *Giả thuyết H2.4*: Tự chủ trong công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng công việc.
- *Giả thuyết H2.5*: Phản hồi công việc có tác động cùng chiều đến sự hài lòng công việc.

2.7.2.3. *Sự hài lòng nơi làm việc (Satisfaction in the workplace)*

Sự hài lòng nơi làm việc đã từ lâu được công nhận là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến nhiều kết quả tổ chức, bao gồm cam kết của nhân viên đối với tổ chức (Locke, 1976). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc của mình, họ sẽ có xu hướng tăng cường sự cam kết với tổ chức, thể hiện qua việc làm việc chăm chỉ, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng cường sự trung thành với công ty (Meyer & Allen, 1991). Theo nghiên cứu của Harter và cộng sự, (2002) sự hài lòng công việc không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần làm việc mà còn tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên, qua đó làm tăng mức độ cam kết tổ chức. Họ cũng chỉ ra rằng sự hài lòng có thể làm giảm tình trạng nghỉ việc tự nguyện, vì nhân viên cảm thấy được động viên và gắn bó hơn với công ty khi nhu cầu của họ được đáp ứng.

Các yếu tố như cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc thân thiện, sự công nhận và khuyến khích đúng mức là những yếu tố quan trọng mà nhân viên sẽ hài lòng nơi làm việc (Judge & Bono, 2001). Khi các yếu tố này được tối ưu hóa, nhân viên sẽ cảm thấy giá trị của mình được công nhận, qua đó làm gia tăng mức độ cam kết và sự gắn bó lâu dài với tổ chức. Theo nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự, (2002) sự hài lòng nơi làm việc có thể dẫn đến lòng trung thành sâu sắc, khiến nhân viên không chỉ cống hiến về mặt công sức mà còn bảo vệ tổ chức trong các tình huống khó khăn. Một nghiên cứu khác của Chen và cộng sự, (2006) chỉ ra rằng các tổ chức có sự đầu tư vào sự hài lòng của nhân viên sẽ nhận được sự cam kết cao hơn, thể hiện qua sự gắn kết lâu dài và thái độ tích cực trong công việc. Sự hài lòng không chỉ tác động đến cam kết tình cảm mà còn có tác động đáng kể đến cam kết tiếp tục, khi nhân viên nhận thức rõ về những lợi ích lâu dài mà tổ chức mang lại cho họ. Thậm chí,

nhiều nghiên cứu đã chứng minh rằng khi mức độ hài lòng của nhân viên tăng lên, sự cam kết với tổ chức cũng tăng theo cấp số nhân (Allen & Meyer, 1990).

Tuy nhiên, không phải tất cả các yếu tố liên quan đến sự hài lòng nơi làm việc đều ảnh hưởng đến cam kết tổ chức một cách trực tiếp. Một số yếu tố như sự rõ ràng trong mục tiêu công ty và các cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng có thể đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố sự cam kết này (Wright & Cropanzano, 2000). Khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức không chỉ quan tâm đến sự hài lòng của họ mà còn tạo ra môi trường để họ phát triển, họ sẽ có xu hướng cam kết lâu dài và đóng góp tích cực vào sự thành công chung của tổ chức. Do đó, phần thảo luận dẫn đến các giả thuyết sau đây:

- *Giả thuyết H3*: Sự hài lòng nơi làm việc tác động tích cực đến cam kết tổ chức của nhân viên.

2.8.2.4. Sự hài lòng trong công việc (Job Satisfaction)

Các nghiên cứu trước đây đã tìm thấy mối tương quan tích cực giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức (Mathieu & Zajac, 1990). Williams và Hazer (1986) phát hiện ra mối liên kết trực tiếp giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức, trong đó sự hài lòng trong công việc là yếu tố tiền đề của cam kết tổ chức. Quá trình tư duy này giả định rằng định hướng của một nhân viên đối với một công việc cụ thể sẽ diễn ra trước định hướng của họ đối với toàn bộ tổ chức.

Sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức đã được chứng minh là có mối quan hệ tích cực với hiệu suất làm việc (Benkhoff, 1997) và có mối quan hệ tiêu cực với tỷ lệ nghỉ việc (Clugston, 2000; Mathieu & Zajac, 1990) cũng như ý định nghỉ việc (Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998). Phần lớn các nghiên cứu chỉ ra rằng có mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng và cam kết (Aranya, Kushnir & Valency, 1986) và mối quan hệ này có ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc cũng như ý định nghỉ việc (Benkhoff, 1997; Clugston, 2000; Lum và cộng sự, 1998; Mathieu & Zajac, 1990).

Mặc dù phần lớn các nghiên cứu ủng hộ mối quan hệ tích cực giữa cam kết và sự hài lòng, nhưng thứ tự nhân quả giữa hai biến số này vẫn còn gây tranh cãi và chưa

có kết luận rõ ràng (Martin & Bennett, 1996). Kalleberg và Mastekaasa (2001) nhận thấy rằng các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức chưa đưa ra được những kết quả nhất quán và dễ dàng dung hòa. Theo đó, Lincoln & Kalleberg (1990), Porter và cộng sự, (1974) và Tett & Meyer (1993) cho rằng mô hình từ sự hài lòng đến cam kết giả định rằng sự hài lòng là nguyên nhân dẫn đến cam kết. Trong khi đó, một mô hình khác cho rằng cam kết là yếu tố góp phần tạo nên thái độ tích cực tổng thể đối với công việc (Tett & Meyer, 1993; Vandenberg & Lance, 1992).

Sự hài lòng trong công việc là một trong những cấu trúc thái độ có liên quan đến cam kết tổ chức (Steers, 1977), nhưng cần nhấn mạnh rằng đây là một cấu trúc độc lập. Có một số yếu tố phân biệt sự hài lòng trong công việc với cam kết tổ chức. Mowday và cộng sự, (1979, tr.226) lập luận rằng cam kết tổ chức mang tính "toàn diện hơn, phản ánh phản ứng tình cảm chung đối với toàn bộ tổ chức", trong khi sự hài lòng trong công việc "phản ánh phản ứng của một cá nhân đối với công việc của họ hoặc một số khía cạnh nhất định của công việc". Do đó, cam kết tổ chức tập trung vào sự gắn kết với toàn bộ tổ chức, bao gồm cả mục tiêu và giá trị của tổ chức, trong khi sự hài lòng trong công việc tập trung vào môi trường công việc cụ thể nơi một nhân viên thực hiện nhiệm vụ của họ (Mowday và cộng sự, 1979). Cam kết tổ chức ít bị ảnh hưởng bởi các sự kiện hàng ngày hơn so với sự hài lòng trong công việc; nó phát triển chậm hơn nhưng bền vững hơn theo thời gian và do đó được coi là một cấu trúc phức tạp và lâu dài hơn (Mowday và cộng sự, 1979). Hơn nữa, sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức không nhất thiết phải xảy ra đồng thời: một nhân viên có thể có mức độ hài lòng cao trong công việc mà không có cảm giác gắn kết hoặc nghĩa vụ phải ở lại với tổ chức. Ngược lại, một nhân viên có mức độ cam kết cao có thể không thích công việc mà họ đang làm (thể hiện mức độ hài lòng trong công việc thấp) (McPhee & Townsend, 1992). Do đó, phần thảo luận dẫn đến các giả thuyết sau đây:

- *Giả thuyết H4:* Sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến cam kết tổ chức của nhân viên.

2.7.2.5. Yếu tố trung gian của sự hài lòng nơi làm việc

Khi nhân viên nhận thức được công việc của họ có ý nghĩa, đòi hỏi nhiều kỹ năng và mang lại cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng cảm thấy hài lòng hơn với công việc (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Sự hài lòng này sau đó có thể dẫn đến cam kết tổ chức cao hơn, bởi vì nhân viên cảm thấy gắn bó với tổ chức khi công việc của họ được thiết kế hợp lý và mang lại giá trị cá nhân cũng như nghề nghiệp (Meyer & Allen, 1991).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng đặc điểm công việc không chỉ tác động trực tiếp đến cam kết tổ chức mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự hài lòng nơi làm việc. Chẳng hạn, theo nghiên cứu của Fried & Ferris (1987), khi công việc được thiết kế hợp lý, nhân viên không chỉ cảm thấy hài lòng hơn mà còn có xu hướng duy trì mối quan hệ lâu dài với tổ chức, từ đó làm tăng mức độ cam kết. Một nghiên cứu khác của Humphrey và cộng sự, (2007) cũng nhấn mạnh rằng đặc điểm công việc có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng công việc, và sự hài lòng này đóng vai trò như một cầu nối quan trọng dẫn đến cam kết tổ chức. Bên cạnh đó, quyền tự chủ trong công việc đóng một vai trò quan trọng trong cơ chế tác động gián tiếp này. Khi nhân viên có quyền quyết định trong công việc của họ, họ thường cảm thấy có trách nhiệm hơn đối với kết quả công việc, dẫn đến sự hài lòng cao hơn (Saragih, 2011). Sự hài lòng này làm tăng khả năng họ cam kết với tổ chức thay vì tìm kiếm cơ hội bên ngoài (Riketta, 2008). Hơn nữa, phản hồi tích cực từ cấp trên và đồng nghiệp cũng giúp nhân viên cảm thấy được ghi nhận, củng cố động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức (Hackman & Oldham, 1976).

Bên cạnh đó, khi công việc có mức độ thử thách cao nhưng vẫn phù hợp với khả năng, nhân viên sẽ cảm thấy mình có cơ hội phát triển tại môi trường làm việc, từ đó nâng cao mức độ hài lòng và cam kết với tổ chức (Zhang và cộng sự, 2016). Nếu nhân viên không hài lòng với công việc của họ, ngay cả khi đặc điểm công việc hấp dẫn, họ vẫn có thể rời bỏ tổ chức (Wright & Bonett, 2007). Như vậy, thay vì tác động trực tiếp, đặc điểm công việc chủ yếu ảnh hưởng đến cam kết tổ chức thông qua việc nâng cao sự hài lòng nơi làm việc. Nhìn chung, đặc điểm công việc đóng vai trò

quan trọng trong việc thúc đẩy sự cam kết tổ chức của nhân viên, những tác động này chủ yếu diễn ra gián tiếp thông qua sự hài lòng nơi làm việc. Điều này gợi ý rằng các tổ chức nên tập trung vào việc thiết kế công việc phù hợp, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng, trao quyền tự chủ và cung cấp phản hồi tích cực nhằm nâng cao sự hài lòng, từ đó củng cố sự gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Do đó, phân thảo luận dẫn đến các giả thuyết sau đây:

- *Giả thuyết H5.1:* Đa dạng kỹ năng tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H5.2:* Thống nhất nhiệm vụ tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H5.3:* Nhiệm vụ quan trọng tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H5.4:* Tự chủ trong công việc tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng nơi làm việc.
- *Giả thuyết H5.5:* Phản hồi công việc tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng nơi làm việc.

2.8.2.6. Yếu tố trung gian của sự hài lòng trong công việc

Sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là trạng thái tâm lý tích cực của nhân viên khi đánh giá công việc của họ, dựa trên mức độ đáp ứng mong đợi và nhu cầu cá nhân (Locke, 1976). Đây là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc, gắn kết tổ chức và quyết định nghỉ việc của nhân viên (Judge và cộng sự, 2001). Theo mô hình JCM, các đặc điểm công việc có tác động đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, trong đó các công việc có mức độ thử thách cao, quyền tự chủ lớn và phản hồi rõ ràng thường làm gia tăng sự hài lòng của nhân viên (Hackman & Oldham, 1976). Đa dạng kỹ năng, theo lý thuyết Đặc điểm Công việc (Job Characteristics Model - JCM) của Hackman và Oldham (1976), đề cập đến mức độ công việc yêu cầu nhân viên sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau. Các nghiên cứu gần đây của Morgeson và Humphrey (2006) chỉ ra rằng đa dạng kỹ năng không chỉ làm tăng sự tham gia và động lực của nhân viên mà còn cải thiện sự hài lòng trong

công việc, qua đó làm tăng mức độ cam kết tổ chức. Hơn nữa, nghiên cứu của Jaramillo và cộng sự, (2005) nhấn mạnh rằng sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian giữa các đặc điểm công việc và cam kết tổ chức, vì khi nhân viên cảm thấy công việc thách thức và phong phú, họ có xu hướng phát triển mối quan hệ mạnh mẽ với tổ chức.

Thống nhất nhiệm vụ đề cập đến mức độ rõ ràng trong các nhiệm vụ mà nhân viên phải thực hiện. Các nghiên cứu của De Carlo và cộng sự, (2016) cho thấy tính rõ ràng trong công việc giúp nhân viên dễ dàng hiểu và hoàn thành công việc một cách hiệu quả, dẫn đến sự hài lòng cao hơn. Điều này không chỉ thúc đẩy cảm giác thành tựu mà còn tăng cường cam kết tổ chức, như được khẳng định trong nghiên cứu của Kalleberg (1977), khi ông cho rằng sự thỏa mãn với công việc có thể gia tăng mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức. Nhiệm vụ quan trọng, theo Hackman và Oldham (1976), là yếu tố quan trọng trong việc tạo ra ý nghĩa cho công việc. Khi nhân viên cảm thấy công việc của mình có ảnh hưởng lớn đến tổ chức hoặc xã hội, họ có xu hướng cảm thấy hài lòng hơn và gắn bó với tổ chức hơn. Các nghiên cứu gần đây của Riketta (2008) cũng cho thấy rằng nhận thức về tầm quan trọng của công việc có tác động tích cực đến mức độ cam kết tổ chức. Khi công việc có ý nghĩa, sự hài lòng trong công việc sẽ trở thành yếu tố trung gian thúc đẩy cam kết tổ chức. Tự chủ trong công việc, một yếu tố quan trọng trong mô hình JCM, được cho là tạo ra cảm giác chủ động và tự do trong việc quyết định cách thức thực hiện công việc. Các nghiên cứu của Deci và Ryan (1985) cho thấy rằng quyền tự chủ trong công việc giúp tăng cường động lực nội tại và sự hài lòng trong công việc. Điều này đồng thời làm tăng cam kết tổ chức, như nghiên cứu của Grant (2008) đã chỉ ra, khi quyền tự chủ trong công việc giúp nhân viên cảm thấy công việc của họ có ý nghĩa hơn, từ đó gia tăng cam kết với tổ chức. Phản hồi công việc đóng vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên nhận thức được hiệu quả công việc của mình. Các nghiên cứu của Kluger và DeNisi (1996) đã chỉ ra rằng phản hồi tích cực làm tăng sự hài lòng trong công việc và giúp nhân viên cảm thấy mình có giá trị trong tổ chức. Điều này càng được củng cố trong nghiên cứu của Ilies và Judge (2004), cho thấy phản hồi công việc là

yếu tố quan trọng trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc, từ đó gia tăng cam kết tổ chức.

- *Giả thuyết H6.1:* Đa dạng kỹ năng tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng trong công việc.
- *Giả thuyết H6.2:* Thống nhất nhiệm vụ tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng trong công việc.
- *Giả thuyết H6.3:* Nhiệm vụ quan trọng tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng trong công việc.
- *Giả thuyết H6.4:* Tự chủ trong công việc tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng trong công việc.
- *Giả thuyết H6.5:* Phản hồi công việc tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức thông qua biến trung gian là sự hài lòng trong công việc.

2.8.2.7. Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (*Person-Organization Fit*)

Tác giả Chen và cộng sự, (2016) cho rằng có thể khảo sát mức độ “phù hợp” (*fit*) dựa trên nhiều khía cạnh khác nhau. Trong đó, giá trị (*values*) được xem là cách tiếp cận phù hợp nhất để đo lường khái niệm phù hợp, bởi vì giá trị là cơ sở đáng tin cậy giúp lý giải một loạt các thái độ và hành vi trong công việc sau này. O'Reilly III, Chatman và Caldwell (1991) đã chứng minh rằng mức độ phù hợp giữa sở thích cá nhân đối với một loại văn hóa cụ thể và văn hóa tổ chức mà cá nhân gia nhập có liên quan đến cam kết tổ chức, sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc. Vancouver và Schmitt (1991) đã khảo sát mối quan hệ giữa mức độ đồng thuận của các thành viên trong tổ chức về mục tiêu tổ chức và tác động của nó đến thái độ và ý định hành vi của họ. Sử dụng dữ liệu từ 356 hiệu trưởng và 14.721 giáo viên, mỗi người đánh giá mức độ quan trọng của các mục tiêu tại trường học của họ, họ phát hiện rằng mức độ tương đồng về mục tiêu (*goal congruence*) có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng trong công việc.

Các nhà nghiên cứu và thực tiễn đều cho rằng P-O Fit là yếu tố then chốt để duy trì và phát triển cam kết của nhân viên – điều không thể thiếu trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt (Kristof, 1996; Bowen Jr và Nathan, 1991). Mức độ

phù hợp của cá nhân với tổ chức cũng phụ thuộc nhiều vào khả năng tổ chức đáp ứng các nhu cầu của nhân viên (Judge và cộng sự, 1994; Keon và cộng sự, 1993). Tác giả Kristof (1996) khẳng định rằng việc tổ chức đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu của nhân viên – bao gồm mức lương phù hợp, môi trường làm việc vật lý thuận lợi và cơ hội thăng tiến – đóng vai trò rất quan trọng trong việc duy trì sự hài lòng và gắn bó của nhân viên. Từ đó có thể suy ra rằng, một môi trường làm việc tốt sẽ góp phần hình thành nên những cảm xúc tích cực tại nơi làm việc, thể hiện qua không gian làm việc thoải mái, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp, văn hóa tổ chức tích cực và sự công nhận từ cấp trên.

Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường làm việc này đến cam kết tổ chức không đồng nhất ở tất cả nhân viên. Yếu tố điều tiết quan trọng ở đây chính là mức độ phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (*P-O Fit*). Khi *P-O Fit* ở mức cao, nghĩa là nhân viên cảm thấy giá trị cá nhân tương thích với văn hóa và định hướng của tổ chức, họ có xu hướng diễn giải các trải nghiệm hài lòng tại nơi làm việc như một dấu hiệu của sự phù hợp, từ đó tăng cường cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, khi *P-O Fit* thấp, mặc dù tổ chức có thể cung cấp môi trường làm việc tốt, nhân viên vẫn có thể cảm thấy lạc lõng hoặc không thuộc về, điều này làm suy yếu mối liên hệ giữa sự hài lòng nơi làm việc và cam kết tổ chức. Kết luận này cũng phù hợp với phát hiện của O'Reilly, Chatman và Caldwell (1991), khi các tác giả chứng minh rằng sự tương thích giữa sở thích cá nhân và văn hóa tổ chức là yếu tố thúc đẩy cam kết tổ chức. Đồng thời, nghiên cứu của Tepeci và Barlett (2002) cũng cho thấy rằng sự tương đồng về giá trị giữa cá nhân và tổ chức không chỉ làm tăng sự hài lòng mà còn là nền tảng quan trọng cho sự phát triển cam kết tổ chức.

Ở chiều ngược lại, tổ chức cũng cần những đóng góp từ nhân viên dưới dạng cam kết, chuyên môn và năng lực của họ. *P-O Fit* có mối quan hệ tích cực với cam kết tổ chức (O'Reilly và cộng sự, 1991; Chatman, 1991). Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng *P-O Fit* có liên quan đến phản ứng của nhân viên đối với công việc (Kristof, 1996). Ngoài ra, O'Reilly còn nghiên cứu mức độ tương thích giữa cá nhân và tổ chức với hiệu suất công việc, cho thấy rằng *P-O Fit* có mối quan hệ tích cực với sự hài lòng công việc và hiệu suất làm việc (O'Reilly và cộng sự, 1991). Hơn nữa,

nguyên cứu này nhằm xác nhận kết quả nghiên cứu của Tepeci bằng cách đưa vào các biến số về cam kết tổ chức và sự hài lòng công việc, như các nghiên cứu trước đây đã gợi ý rằng P-O Fit là yếu tố dự báo mạnh mẽ đối với cam kết tổ chức và sự hài lòng công việc, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên (Tepeci, *The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person-Organization Fit on Individual Outcome in Restaurant Industry*, 2001). Tepeci và Barlett cũng phát hiện rằng khi mức độ tương đồng giữa giá trị cá nhân và tổ chức càng cao, nhân viên sẽ càng cảm thấy hài lòng với công việc của họ (Tepeci và Barlett, 2002).

Mức độ phù hợp cao hơn giữa cá nhân và tổ chức (*P-O fit*) đã được chứng minh có liên hệ với nhiều kết quả tổ chức tích cực, bao gồm gia tăng mức độ cam kết tổ chức, nâng cao năng suất lao động, và giảm tỷ lệ nghỉ việc (Van Vianen, 2000). Hơn nữa, một số nghiên cứu cho rằng mối quan hệ giữa P-O fit và ý định nghỉ việc được điều tiết thông qua mối quan hệ giữa sự hài lòng của nhân viên và cam kết tổ chức (Westerman & Cyr, 2004). Tác giả Tepeci và Barlett (2002) phát hiện rằng sự nhất quán về giá trị mà nhân viên cảm nhận được với tổ chức càng cao thì mức độ hài lòng công việc mà họ trải nghiệm càng lớn. Bên cạnh đó, O'Reilly và Chatman (1986) cũng phát hiện rằng sự tương đồng giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức có thể dự đoán khả năng cao hơn về các hành vi vượt trên vai trò chính thức (*extra-role behaviors*).

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng mối quan hệ giữa sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (*Person-Organization Fit – P-O Fit*), cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc và sự hài lòng nơi làm việc có sự gắn kết chặt chẽ trong các nghiên cứu trước. Trong đó, P-O Fit được xem là một biến số có vai trò quan trọng trong việc hình thành và duy trì cảm xúc tích cực của nhân viên đối với tổ chức, qua đó thúc đẩy các kết quả như sự hài lòng và cam kết. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của sự hài lòng (dù là trong công việc hay tại nơi làm việc) đến cam kết tổ chức có thể khác nhau giữa các cá nhân, phụ thuộc vào mức độ phù hợp của họ với tổ chức. Vì vậy, nghiên cứu này hướng đến việc kiểm tra vai trò điều tiết của P-O Fit trong mối quan hệ giữa sự hài lòng nơi làm việc với cam kết tổ chức, và giữa sự hài lòng công việc với cam kết tổ chức.

Trong bối cảnh này, biến điều tiết (*moderating variable*) được hiểu là biến số có khả năng tác động đến cường độ hoặc hướng của mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Nói cách khác, P-O Fit sẽ được xem xét như một yếu tố có thể làm tăng cường hoặc làm suy yếu mối liên kết giữa sự hài lòng và cam kết tổ chức. Việc kiểm định vai trò điều tiết của P-O Fit không chỉ góp phần làm rõ bản chất của các mối quan hệ trong môi trường làm việc mà còn cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng cho các nhà quản lý trong việc thiết kế chính sách nhân sự phù hợp, nâng cao sự gắn bó và hiệu quả của đội ngũ nhân viên. Vì vậy, nhóm nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

- *Giả thuyết H7*: Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa sự hài lòng nơi làm việc với cam kết tổ chức.
- *Giả thuyết H8*: Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức điều tiết mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc với cam kết tổ chức.

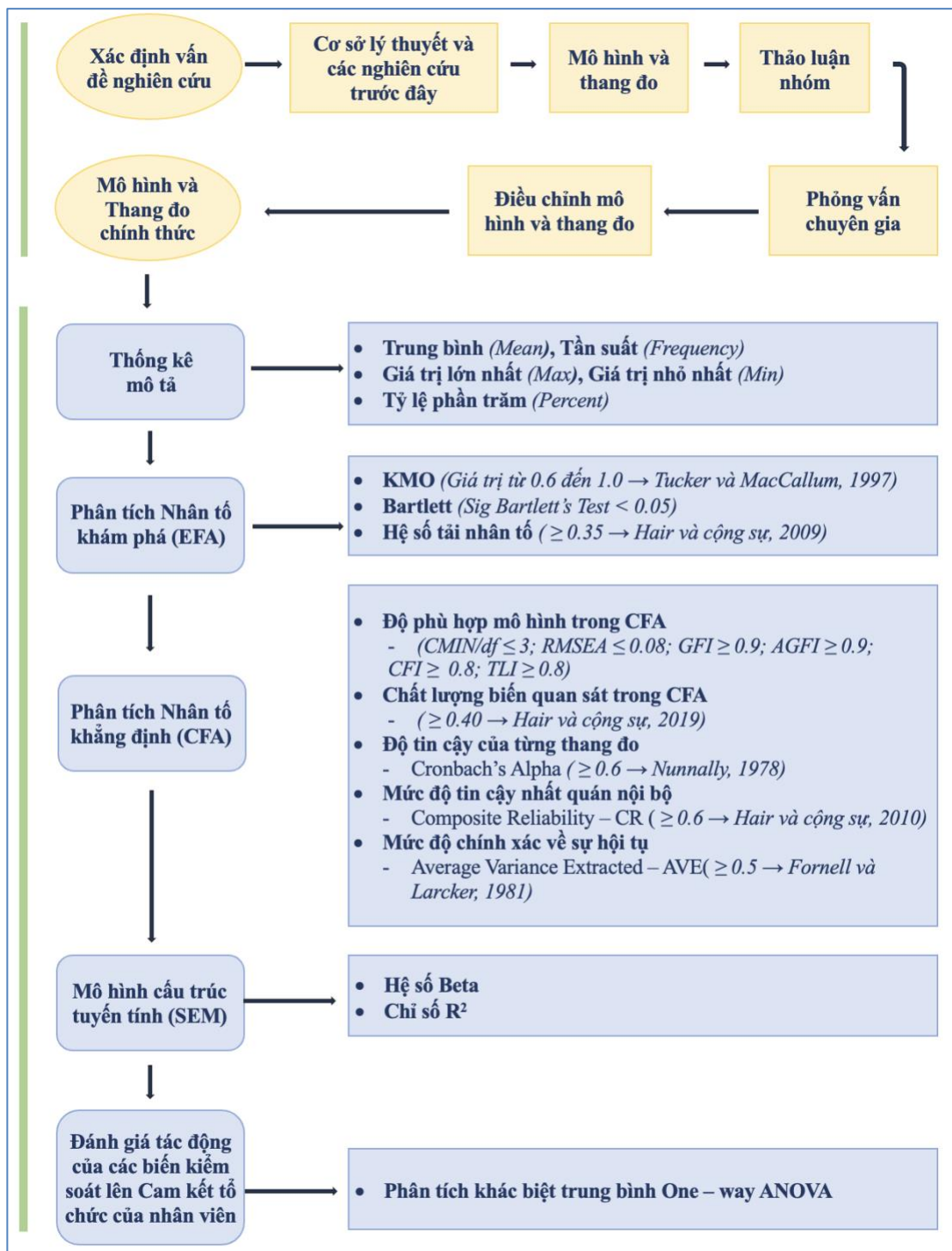
TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 nêu lên những khái niệm cơ bản sẽ tồn tại xuyên suốt trong báo cáo của nghiên cứu này: các đặc điểm công việc và cam kết của tổ chức. Chương này đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất 5 yếu tố độc lập (đa dạng kỹ năng, thống nhất nhiệm vụ, nhiệm vụ quan trọng, tự chủ công việc, phản hồi công việc), yếu tố trung gian là sự hài lòng nơi làm việc và sự hài lòng trong công việc và biến điều tiết là sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức. Cùng với mô hình đề xuất, nhóm tác giả cũng đưa ra 24 giả thuyết nghiên cứu. Chương tiếp theo sẽ trình bày phương pháp nghiên cứu để đưa ra các kết luận về các giả thuyết nghiên cứu cũng như tính phù hợp của mô hình nghiên cứu đã được đề nghị tại chương này.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

3.1.2. Phương pháp nghiên cứu

3.1.2.1. Nghiên cứu sơ bộ

a, Thiết kế thang đo nháp

Bảng 3.1: Thang đo nháp

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	NGUỒN THAM KHẢO
ĐA DẠNG KỸ NĂNG (Skill variety)		
SV1	Công việc yêu cầu tôi sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy hoặc quản lý tại nhà trường/ trung tâm	Hackman và Oldham (1974)
SV2	Công việc yêu cầu tôi vận dụng các kỹ năng chuyên môn phức tạp hoặc ở trình độ cao để thực hiện hiệu quả công việc	
SV3	Công việc của tôi đòi hỏi tôi phải liên tục học hỏi và cập nhật kiến thức mới để đáp ứng yêu cầu và phát triển chuyên môn	
SV4	Công việc của tôi tạo cơ hội để tôi nâng cao và hoàn thiện các kỹ năng, quản lý và nghiên cứu	
SV5	Công việc của tôi yêu cầu tôi phải sáng tạo trong phương pháp và cách tiếp cận học sinh/sinh viên	
THỐNG NHẤT NHIỆM VỤ (Task identity)		
TI1	Công việc của tôi chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo	Hackman và Oldham (1974)
TI2	Công việc của tôi là một phần có kích thước vừa phải của toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo	
TI3	Công việc của tôi bao gồm thực hiện một nhiệm vụ trọn vẹn, từ đầu đến cuối, trong quá trình giảng dạy, quản lý hoặc hỗ trợ học tập	
TI4	Công việc được tổ chức sao cho tôi có thể theo dõi và thực hiện một nhiệm vụ xuyên suốt, từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành	

TI5	Công việc cho phép tôi thực hiện những nhiệm vụ rõ ràng và hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ cụ thể mà không cần phụ thuộc vào quá nhiều bộ phận khác	
NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG (Task significance)		
TS1	Công việc của tôi góp phần vào sự thành công chung của nhà trường/ trung tâm	Hackman và Oldham (1974)
TS2	Kết quả công việc của tôi chắc chắn ảnh hưởng lớn đến sự tiến bộ và thành tích học tập của học sinh/sinh viên	
TS3	Nếu công việc của tôi không được thực hiện tốt, nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đồng nghiệp	
TS4	Công việc của tôi có giá trị và quan trọng đối với sự phát triển giáo dục tại nhà trường/ trung tâm	
TS5	Công việc của tôi có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giảng dạy, học tập hoặc môi trường giáo dục tại nhà trường/ trung tâm	
TỰ CHỦ CÔNG VIỆC (Autonomy)		
AU1	Công việc của tôi cho phép tôi áp dụng sáng kiến cá nhân trong quá trình giảng dạy hoặc thực hiện nhiệm vụ giáo dục	Hackman và Oldham (1974)
AU2	Công việc của tôi cho tôi cơ hội để độc lập và tự do trong quá trình tôi thực hiện công việc tại nhà trường/ trung tâm	
AU3	Công việc của tôi cho phép tôi có thể lên kế hoạch thực hiện công việc của mình	
AU4	Công việc của tôi cho tôi quyền tự chủ nhất định khi đưa ra các quyết định liên quan đến nội dung và phương pháp làm việc	
AU5	Tôi có thể điều chỉnh tiến độ làm việc tại nhà trường/ trung tâm để phù hợp với lịch trình cá nhân	

PHẢN HỒI CÔNG VIỆC (Feedback)		
FB1	Các nhiệm vụ cụ thể trong công việc giúp tôi nhận được phản hồi rõ ràng về mức độ hiệu quả của mình	Hackman và Oldham (1974)
FB2	Các hoạt động giảng dạy hoặc hỗ trợ giáo dục cung cấp thông tin trực tiếp về chất lượng công việc của tôi	
FB3	Tôi có thể dễ dàng biết liệu mình đang làm tốt hay không tốt khi thực hiện công việc	
FB4	Công việc của tôi giúp tôi nhận thức ngay lập tức khi có lỗi sai hoặc cần cải thiện	
FB5	Tôi có thể nhìn thấy được kết quả công việc mà tôi thực hiện	
SỰ HÀI LÒNG NƠI LÀM VIỆC		
WJ1	Tôi có mối quan hệ tích cực và hài lòng với đồng nghiệp của mình tại nhà trường/trung tâm	Bogler (2001); Ma (1999); NCES (1997); Rhodes và cộng sự, (2004)
WJ2	Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ ghi nhận mà tôi nhận được từ mọi người trong nhà trường/trung tâm đối với những nỗ lực của mình	
WJ3	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ mà tôi nhận được từ ban giám hiệu và giáo viên trong nhà trường/trung tâm	
WJ4	Tôi hài lòng với sự giao tiếp và thông tin mà tôi nhận được từ ban giám hiệu tại nhà trường/trung tâm	Bogler (2001); Davis & Wilson (2000)
WJ5	Tôi cảm thấy môi trường làm việc trong nhà trường/trung tâm thể hiện mức độ chuyên nghiệp cao	Pearson & Moomaw (2005)
WJ6	Tôi hài lòng với cách bố trí và sử dụng không gian trong nhà trường/trung tâm	Morris (2003)
WJ7	Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ sạch sẽ và tình trạng bảo trì chung của cơ sở vật chất trong nhà trường/trung tâm	

WJ8	Tôi luôn nhận được lương đúng thời hạn từ nhà trường/trung tâm, hoặc nếu có gia hạn, tôi được thông báo thời gian cụ thể một cách rõ ràng	Sharma & Jyoti (2009)
SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC		
JS1	Tôi luôn hài lòng với công việc trong lĩnh vực giáo dục và cảm thấy ý nghĩa khi làm việc	Porter và Steers (2003)
JS2	Tôi cảm thấy tự hào công việc tôi đang làm, vì làm việc trong ngành giáo dục luôn được tôn trọng	
JS3	Khi ngày làm việc kết thúc, tôi vẫn quan tâm đến công việc của mình	Ahmad và cộng sự, (2010)
JS4	Hầu hết các ngày đi làm, tôi cảm thấy vui vẻ với công việc hiện tại	Griffin và cộng sự, (2014); Sun và cộng sự, (2021)
JS5	Công việc hiện tại mang lại cho tôi cảm giác hoàn thành (<i>hoàn thành nhiệm vụ, đạt được mục tiêu cá nhân, tạo ra giá trị...</i>) và thành tựu cá nhân	Spector (1997)
JS6	Tôi có quyền tự chủ trong cách thực hiện công việc của mình	Weiss và cộng sự, (1967)
SỰ PHÙ HỢP GIỮA CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC		
FIT1	Các giá trị và văn hóa của nhà trường/trung tâm phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống	Alniacik và cộng sự, (2013)
FIT2	Nhà trường/trung tâm chia sẻ các giá trị giống tôi trong việc quan tâm đến người khác	Hassan và cộng sự, (2012)
FIT3	Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của đồng nghiệp tại nhà trường/trung tâm	Cable và DeRue (2002)
FIT4	Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của ban lãnh đạo tại nhà trường/trung tâm	
FIT5	Kỳ vọng cá nhân của tôi phù hợp với các cơ hội phát triển được cung cấp tại nhà trường/trung tâm	

FIT6	Mục tiêu của nhà trường/trung tâm phản ánh các mục tiêu cá nhân của tôi	Alniacik và cộng sự, (2013)
CAM KẾT TỔ CHỨC - TÌNH CẢM		
OC1	Tôi thích thảo luận tích cực về nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc với những người bên ngoài	Allen & Meyer (1991), Noordin và cộng sự, (2010)
OC2	Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà nhà trường/trung tâm hiện tại đang đối mặt	
OC3	Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc	Meyer và Allen (2001), Al-refaei và cộng sự, (2023)
OC4	Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè/ họ hàng của tôi để họ tham gia làm việc tại nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc	Linz, (2003); Ahmad và cộng sự, (2010)
OC5	Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, đạo đức trong nghề giáo dục, lòng nhân ái,...</i>) hoặc các quan điểm với nhà trường/trung tâm hiện tại	Tam và cộng sự, (2024)
CAM KẾT TỔ CHỨC - TIẾP TỤC		
OC6	Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại nhà trường/trung tâm hiện tại, thì điều này sẽ rất khó đối với tôi	Allen và Meyer (1991), Noordin và cộng sự, (2010)
OC7	Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc	Meyer và Allen (2001), Al-refaei và cộng sự, (2023)
OC8	Rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi	Allen và Meyer (1991), Noordin và cộng sự, (2010)
OC9	Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác, môi trường khác nếu tôi rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại	Meyer và Allen (1997); Chaudhary và cộng sự, (2023)
OC10	Nhà trường/trung tâm hiện tại tôi đang làm việc, đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại	Allen và Meyer (1996); Firdaus và cộng sự, (2022)

CAM KẾT TỔ CHỨC - CHUẨN MỰC		
OC11	Giá trị của việc trung thành với một nhà trường/trung tâm là điều đúng, ngay cả khi có một nơi khác trả tôi mức lương cao hơn	Allen và Meyer (1991), Noordin và cộng sự, (2010)
OC12	Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác (<i>đồng nghiệp, lãnh đạo, sinh viên, người thân</i>) nếu rời nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc	Islamy, Fahmi Jaidah (2016)
OC13	Tôi tin rằng ngày nay, mọi người không thường xuyên dịch chuyển công việc từ nhà trường/trung tâm này sang nhà trường/trung tâm khác	Allen và Meyer, (1990); Dwiyaniti và cộng sự, (2022)
OC14	Tôi sẽ không rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây	Meyer và Allen (1997); Chaudhary và cộng sự, (2023)
OC15	Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc	Riwu và cộng sự, (2022)

b, Phỏng vấn chuyên gia

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia (*Expert Interview*) nhằm thu thập ý kiến chuyên sâu về các đặc điểm công việc, sự hài lòng, sự phù hợp giữa cá nhân - tổ chức và cam kết tổ chức của nhân viên. Phương pháp này giúp khai thác quan điểm từ các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự, quản lý doanh nghiệp, tâm lý tổ chức và phát triển nguồn nhân lực, từ đó cung cấp những phân tích sâu sắc mà phương pháp khảo sát hoặc nhóm tập trung có thể chưa phản ánh hết được.

Nghiên cứu lựa chọn 3 chuyên gia có kinh nghiệm và hiểu biết sâu rộng trong lĩnh vực liên quan. Các chuyên gia được lựa chọn có tối thiểu 3 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực nhân sự, quản lý doanh nghiệp hoặc nghiên cứu tổ chức. Nội dung phỏng vấn tập trung vào việc làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu, kiểm tra tính phù hợp của các thang đo.

Dựa trên thang đo nháp với các biến độc lập và biến quan sát được trình bày, nhóm tác giả tiến hành bước tiếp theo triển khai thông qua các cuộc phỏng

vấn chuyên gia nhằm thu thập ý kiến chuyên sâu từ các chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nhân sự, quản lý doanh nghiệp, tâm lý tổ chức và phát triển nguồn nhân lực.

Kết quả sau khi phỏng vấn chuyên gia, nhóm nghiên cứu thống nhất điều chỉnh như sau:

- Cam kết tổ chức: Điều chỉnh biến “Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc” thành “Tôi thực sự cảm thấy hối tiếc nếu tôi có rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc”.

Bảng 3.2: Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn

STT	HỌ VÀ TÊN	VỊ TRÍ LÀM VIỆC	NƠI CÔNG TÁC
1	Tiến Sĩ Olesia Bubnovskaia	Trưởng phòng thí nghiệm nghiên cứu tâm lý - <i>(Psychology Research Laboratory Chief)</i>	Đại học Liên bang Viễn Đông - <i>(Far Eastern Federal University)</i>
2	Thạc Sĩ Đặng Thiện Tâm	Giảng viên	Đại Học Duy Tân
3	Thạc Sĩ Tô Thị Bảo Thoa	Giảng viên kiêm chuyên viên ban Khoa học Công nghệ Đại Học Duy Tân	Đại Học Duy Tân

c, Thang đo chính thức

Bảng 3.3 trình bày các thành phần thang đo sử dụng trong nghiên cứu, bao gồm số lượng biến quan sát tương ứng và mã hóa của từng thang đo để thuận tiện trong quá trình phân tích dữ liệu.

Bảng 3.3: Biến quan sát của thang đo

STT	THANG ĐO THÀNH PHẦN	SỐ BIẾN QUAN SÁT	MÃ HOÁ
1	Đa dạng kỹ năng	5	SV
2	Thống nhất nhiệm vụ	5	TI
3	Nhiệm vụ quan trọng	5	TS
4	Tự chủ công việc	5	AU
5	Phản hồi công việc	5	FB
6	Sự hài lòng nơi làm việc	8	WJ
7	Sự hài lòng công việc	6	JS
8	Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức	6	FIT
9	Cam kết tổ chức	15	OC

Dựa trên các lý thuyết và thang đo có sẵn, các thang đo này đã được kiểm định và tiến hành trên nhiều nghiên cứu trước đây tại nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới. Nhóm tác giả đã kế thừa và ứng dụng nó trong bài nghiên cứu này tại Việt Nam, đối tượng nghiên cứu tập trung chủ yếu vào người lao động (*trong môi trường giáo dục*) có hợp đồng lao động chính thức trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Tất cả thang đo được chuẩn hóa đo lường theo dạng Likert 5 điểm, trong đó 1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Không ý kiến, 4 – Đồng ý và 5 – Hoàn toàn đồng ý. Để thuận tiện cho người được khảo sát dễ dàng trả lời mà không phức tạp khi có quá nhiều đáp án đưa ra thì nhóm tác giả đã sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đem lại độ chính xác nhất định. Ngoài ra, sau khi tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia, nhóm tác giả hiệu chỉnh thang đo như sau:

Bảng 3.4: Thang đo chính thức

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT
ĐA DẠNG KỸ NĂNG (<i>Skill Variety</i>)	
SV1	Công việc yêu cầu tôi sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy hoặc quản lý tại nhà trường/ trung tâm
SV2	Công việc yêu cầu tôi vận dụng các kỹ năng chuyên môn phức tạp hoặc ở trình độ cao để thực hiện hiệu quả công việc
SV3	Công việc của tôi đòi hỏi tôi phải liên tục học hỏi và cập nhật kiến thức mới để đáp ứng yêu cầu và phát triển chuyên môn
SV4	Công việc của tôi tạo cơ hội để tôi nâng cao và hoàn thiện các kỹ năng, quản lý và nghiên cứu
SV5	Công việc của tôi yêu cầu tôi phải sáng tạo trong phương pháp và cách tiếp cận học sinh/sinh viên
THỐNG NHẤT NHIỆM VỤ (<i>Task identity</i>)	
TI1	Công việc của tôi chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo
TI2	Công việc của tôi là một phần có kích thước vừa phải của toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo
TI3	Công việc của tôi bao gồm thực hiện một nhiệm vụ trọn vẹn, từ đầu đến cuối, trong quá trình giảng dạy, quản lý hoặc hỗ trợ học tập
TI4	Công việc được tổ chức sao cho tôi có thể theo dõi và thực hiện một

	nhiệm vụ xuyên suốt, từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành
TI5	Công việc cho phép tôi thực hiện những nhiệm vụ rõ ràng và hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ cụ thể mà không cần phụ thuộc vào quá nhiều bộ phận khác
NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG (<i>Task significance</i>)	
TS1	Công việc của tôi góp phần vào sự thành công chung của nhà trường/ trung tâm
TS2	Kết quả công việc của tôi chắc chắn ảnh hưởng lớn đến sự tiến bộ và thành tích học tập của học sinh/sinh viên
TS3	Nếu công việc của tôi không được thực hiện tốt, nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đồng nghiệp
TS4	Công việc của tôi có giá trị và quan trọng đối với sự phát triển giáo dục tại nhà trường/ trung tâm
TS5	Công việc của tôi có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giảng dạy, học tập hoặc môi trường giáo dục tại nhà trường/ trung tâm
TỰ CHỦ CÔNG VIỆC (<i>Autonomy</i>)	
AU1	Công việc của tôi cho phép tôi áp dụng sáng kiến cá nhân trong quá trình giảng dạy hoặc thực hiện nhiệm vụ giáo dục
AU2	Công việc của tôi cho tôi cơ hội để độc lập và tự do trong quá trình tôi thực hiện công việc tại nhà trường/ trung tâm
AU3	Công việc của tôi cho phép tôi có thể lên kế hoạch thực hiện công việc của mình

AU4	Công việc của tôi cho tôi quyền tự chủ nhất định khi đưa ra các quyết định liên quan đến nội dung và phương pháp làm việc
AU5	Tôi có thể điều chỉnh tiến độ làm việc tại nhà trường/ trung tâm để phù hợp với lịch trình cá nhân
PHẢN HỒI CÔNG VIỆC (<i>Feedback</i>)	
FB1	Các nhiệm vụ cụ thể trong công việc giúp tôi nhận được phản hồi rõ ràng về mức độ hiệu quả của mình
FB2	Các hoạt động giảng dạy hoặc hỗ trợ giáo dục cung cấp thông tin trực tiếp về chất lượng công việc của tôi
FB3	Tôi có thể dễ dàng biết liệu mình đang làm tốt hay không tốt khi thực hiện công việc
FB4	Công việc của tôi giúp tôi nhận thức ngay lập tức khi có lỗi sai hoặc cần cải thiện
FB5	Tôi có thể nhìn thấy được kết quả công việc mà tôi thực hiện
SỰ HÀI LÒNG NƠI LÀM VIỆC	
WJ1	Tôi có mối quan hệ tích cực và hài lòng với đồng nghiệp của mình tại nhà trường/trung tâm
WJ2	Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ ghi nhận mà tôi nhận được từ mọi người trong nhà trường/trung tâm đối với những nỗ lực của mình
WJ3	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ mà tôi nhận được từ ban giám hiệu và giáo viên trong nhà trường/trung tâm

WJ4	Tôi hài lòng với sự giao tiếp và thông tin mà tôi nhận được từ ban giám hiệu tại nhà trường/trung tâm
WJ5	Tôi cảm thấy môi trường làm việc trong nhà trường/trung tâm thể hiện mức độ chuyên nghiệp cao
WJ6	Tôi hài lòng với cách bố trí và sử dụng không gian trong nhà trường/trung tâm
WJ7	Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ sạch sẽ và tình trạng bảo trì chung của cơ sở vật chất trong nhà trường/trung tâm
WJ8	Tôi luôn nhận được lương đúng thời hạn từ nhà trường/trung tâm, hoặc nếu có gia hạn, tôi được thông báo thời gian cụ thể một cách rõ ràng
SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC	
JS1	Tôi luôn hài lòng với công việc trong lĩnh vực giáo dục và cảm thấy ý nghĩa khi làm việc
JS2	Tôi cảm thấy tự hào công việc tôi đang làm, vì làm việc trong ngành giáo dục luôn được tôn trọng
JS3	Khi ngày làm việc kết thúc, tôi vẫn quan tâm đến công việc của mình
JS4	Hầu hết các ngày đi làm, tôi cảm thấy vui vẻ với công việc hiện tại
JS5	Công việc hiện tại mang lại cho tôi cảm giác hoàn thành (<i>hoàn thành nhiệm vụ, đạt được mục tiêu cá nhân, tạo ra giá trị,..</i>) và thành tựu cá nhân
JS6	Tôi có quyền tự chủ trong cách thực hiện công việc của mình

SỰ PHÙ HỢP GIỮA CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC	
FIT1	Các giá trị và văn hóa của nhà trường/trung tâm phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống
FIT2	Nhà trường/trung tâm chia sẻ các giá trị giống tôi trong việc quan tâm đến người khác
FIT3	Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của đồng nghiệp tại nhà trường/trung tâm
FIT4	Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của ban lãnh đạo tại nhà trường/trung tâm
FIT5	Kỳ vọng cá nhân của tôi phù hợp với các cơ hội phát triển được cung cấp tại nhà trường/trung tâm
FIT6	Mục tiêu của nhà trường/trung tâm phản ánh các mục tiêu cá nhân của tôi
CAM KẾT TỔ CHỨC - TÌNH CẢM	
OC1	Tôi thích thảo luận tích cực về nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc với những người bên ngoài
OC2	Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà nhà trường/trung tâm hiện tại đang đối mặt
OC3	Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc
OC4	Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè/ họ hàng của tôi để họ tham gia làm việc tại nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc

OC5	Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, đạo đức trong nghề giáo dục, lòng nhân ái,...</i>) hoặc các quan điểm với nhà trường/trung tâm hiện tại
CAM KẾT TỔ CHỨC - TIẾP TỤC	
OC6	Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại nhà trường/trung tâm hiện tại, thì điều này sẽ rất khó đối với tôi
OC7	Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc
OC8	Rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi
OC9	Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác, môi trường khác nếu tôi rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại
OC10	Nhà trường/trung tâm hiện tại tôi đang làm việc, đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại
CAM KẾT TỔ CHỨC - CHUẨN MỰC	
OC11	Giá trị của việc trung thành với một nhà trường/trung tâm là điều đúng, ngay cả khi có một nơi khác trả tôi mức lương cao hơn
OC12	Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác (<i>đồng nghiệp, lãnh đạo, sinh viên, người thân</i>) nếu rời nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc
OC13	Tôi tin rằng ngày nay, mọi người không thường xuyên dịch chuyển công việc từ nhà trường/trung tâm này sang nhà trường/trung tâm khác
OC14	Tôi sẽ không rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại vì tôi cảm thấy có

	nghĩa vụ với những con người tại nơi đây
OC15	Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc

3.2. PHƯƠNG PHÁP CHỌN MẪU VÀ CỖ MẪU

Nhóm tác giả thực hiện phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Bảng câu hỏi được khảo trực tiếp và trực tuyến đến các đối tượng khảo sát. Đối với khảo sát trực tuyến, nhóm tác giả khảo sát thông qua Google form (online).

Tác giả Green (1991) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra rằng kích thước mẫu lớn hơn giúp giảm độ sai lệch và tăng cường khả năng phát hiện mối quan hệ giữa các biến trong các mô hình thống kê phức tạp như SEM. Cùng với đó, tác giả Kline (2023) cũng nhấn mạnh rằng khi kích thước mẫu lớn hơn, khả năng ước lượng tham số chính xác hơn và giảm thiểu sai số chuẩn, đặc biệt là trong SEM và các mô hình phân tích đa biến. Ngoài ra, nhóm tác giả Bentler & Chou (1987) cho rằng một mẫu lớn hơn sẽ giúp tăng độ ổn định của mô hình và giảm độ thiên lệch trong các ước tính mô hình SEM, mặc dù họ cũng cảnh báo rằng mẫu quá lớn có thể dẫn đến việc mô hình hóa quá mức và phát hiện mối quan hệ không thực tế.

Theo Yamane Taro (1967), việc xác định kích thước mẫu sẽ được chia làm hai trường hợp: Không biết tổng thể và biết được tổng thể. Tuy nhiên, Việc xác định cỡ mẫu theo ước lượng tổng thể thường yêu cầu cỡ mẫu lớn. Nếu nhóm nghiên cứu có quỹ thời gian giới hạn và không có nguồn tài chính tài trợ thì khả năng lấy mẫu theo ước lượng tổng thể sẽ khó có thể thực hiện. Còn đối với kích thước mẫu khi không biết quy mô tổng thể thì Yamane Taro (1967) đã đưa ra công thức sau:

$$n = \frac{Z^2 \times (p \times (1 - p))}{e^2}$$

Trong đó:

n: kích thước mẫu cần xác định.

Z: giá trị tra bảng phân phối Z dựa vào độ tin cậy lựa chọn. Thông thường, độ tin cậy được sử dụng là 95% tương ứng với $Z = 1.96$.

p: tỷ lệ ước lượng cỡ mẫu n thành công. Thường chúng ta chọn $p = 0.5$ để tích số là lớn nhất, điều này đảm bảo an toàn cho mẫu n ước lượng.

e: sai số cho phép. Thường ba tỷ lệ sai số hay sử dụng là: ± 01 (1%), ± 0.05 (5%), ± 0.1 (10%), trong đó mức phổ biến nhất là ± 0.05 .

Chọn mức ý nghĩa tại $p\text{-value} = 0.05$ thì theo công thức tính kích thước mẫu của Yamane Taro (1967). Như vậy cỡ mẫu tối thiểu cần có của nghiên cứu sẽ là 385.

3.3. CÁCH THỨC THU THẬP VÀ XỬ LÝ DỮ LIỆU

3.3.1. Phân tích nhân tố khám phá - Exploratory factor analysis (EFA)

(i) Hệ số KMO

Kiểm định KMO là một thước đo được thiết kế để đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu đối với phân tích nhân tố. Nói cách khác, kiểm định này đánh giá mức độ đầy đủ của cỡ mẫu. Chỉ số này đo lường mức độ đầy đủ của việc chọn mẫu cho từng biến trong mô hình và cho toàn bộ mô hình (Tabachnick và cộng sự, 2013; Guttman 1954; Kaiser 1970; Tucker và MacCallum, 1997). Chỉ số KMO về mức độ đầy đủ của mẫu được tính theo công thức:

$$KMO_j = \frac{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2}{\sum_{i \neq j} R_{ij}^2 + \sum_{i \neq j} U_{ij}^2}$$

Trong đó:

- $R_{ij}R_{\{ij\}}R_{ij}$ là ma trận tương quan
- $U_{ij}U_{\{ij\}}U_{ij}$ là ma trận hiệp phương sai riêng phần

Giá trị KMO dao động từ 0 đến 1.

- Giá trị từ 0.8 đến 1.0 cho thấy cỡ mẫu là đủ tốt.
- Giá trị từ 0.7 đến 0.79 là trung bình khá.

- Giá trị từ 0.6 đến 0.69 là trung bình.
- Giá trị KMO dưới 0.6 cho thấy cỡ mẫu không đủ và cần có biện pháp khắc phục.
- Nếu giá trị nhỏ hơn 0.5, kết quả phân tích nhân tố khó có thể phù hợp để phân tích dữ liệu.

Nếu cỡ mẫu < 300 , cần kiểm tra giá trị cộng hưởng trung bình của các biến được giữ lại.

- Nếu cỡ mẫu < 100 , giá trị cộng hưởng trung bình > 0.6 được coi là chấp nhận được.
- Nếu cỡ mẫu từ 100 đến 200, giá trị cộng hưởng trung bình từ 0.5 đến 0.6 có thể chấp nhận được.

Như vậy, đối với cỡ mẫu trong nghiên cứu này nhóm tác giả nghiên cứu lựa chọn kiểm định hệ số KMO từ ngưỡng 0.6 đến 1.0.

(ii) Kiểm định Bartlett's

Kiểm định Bartlett kiểm tra giả thuyết không (H_0): Các biến là trực giao, tức là ma trận tương quan ban đầu là ma trận đơn vị, cho thấy các biến không có mối quan hệ với nhau và do đó không phù hợp để phát hiện cấu trúc (Guttman 1954; Tucker và MacCallum, 1997).

Giả thuyết đối lập (H_1): Các biến không trực giao, nghĩa là chúng có tương quan đủ mạnh để ma trận tương quan khác biệt đáng kể so với ma trận đơn vị.

Nếu giá trị $p < 0.05$, điều này cho thấy phân tích nhân tố có thể phù hợp với tập dữ liệu. vì vậy trong phạm vi nghiên cứu này nhóm tác giả lựa chọn ngưỡng kiểm định Bartlett's là nhỏ hơn 0.05.

Để đo lường mối quan hệ tổng thể giữa các biến, định thức của ma trận tương quan $|R|$ được tính toán:

- Nếu giả thuyết không (H_0) đúng, thì $|R| = 1$, nghĩa là các biến không có tương quan.
- Nếu các biến có tương quan cao, thì $|R| \approx 0$.

Kiểm định Bartlett về tính cầu phương được tính h theo công thức:

$$\chi^2 = -\left(n - 1 - \frac{2p + 5}{6}\right) \times \ln |R|$$

Trong đó:

- p là số lượng biến
- n là tổng kích thước mẫu
- R là ma trận tương quan

(iii) Kiểm định hệ số tải nhân tố

Hệ số tải nhân tố phù hợp nằm trong khoảng từ -1 đến 1. Hệ số tải gần với -1 hoặc 1 biểu thị mối liên hệ cao hơn giữa biến quan sát và yếu tố, trong khi hệ số tải gần bằng 0 cho thấy mối liên hệ kém. Hair và cộng sự, (2009) khuyến nghị giới hạn hệ số tải tương ứng với cỡ mẫu. Mặc dù đối với cỡ mẫu là trên 350, hệ số tải là 0.3 là đủ điều kiện để biến có ý nghĩa, tuy nhiên đề tài chọn ngưỡng 0.35 trở lên vì ngưỡng này là tốt nhất và phù hợp nhất khi đánh giá chất lượng biến quan sát (Hair và cộng sự, 2014).

Bảng 3.5: Ngưỡng hệ số tải nhân tố tối thiểu theo kích thước mẫu

Giá trị Factor Loading	Kích thước mẫu tối thiểu có ý nghĩa thống kê
0.3	350
0.35	250
0.4	200
0.45	150
0.5	120
0.55	100
0.6	85
0.65	70
0.7	60
0.75	50

Nguồn: Hair và cộng sự, (2009)

3.3.2. Phân tích nhân tố khẳng định - Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) là một phương pháp phân tích thống kê được sử dụng để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong một mô hình lý thuyết. Để kiểm tra sự chắc chắn của phép đo, đề tài đã thực hiện phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) là một hình thức đặc biệt của phân tích nhân tố, được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu xã hội. CFA giúp xác định tính đồng nhất và tính phân biệt của các biến đo lường, đồng thời cung cấp thông tin về mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thực tế.

Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng của các biến quan sát là giá trị tải nhân tố (factor loading), trong đó các tải nhân tố lớn hơn 0.5 thường được coi là có ý nghĩa và có thể chấp nhận được (Fornell & Larcker, 1981). Theo Hair và cộng sự, (2006) giá trị tải nhân tố lớn hơn 0.4 có thể được chấp nhận trong

một số tình huống, đặc biệt trong trường hợp nghiên cứu sử dụng mô hình lý thuyết mới hoặc khi mẫu nghiên cứu lớn. Vì vậy, trong nghiên cứu này nhóm nghiên cứu sử dụng ngưỡng lớn hơn hoặc bằng 0.4 là ngưỡng đánh giá chất lượng các biến quan sát.

(i) Đánh giá độ tin cậy của từng thang đo (Cronbach's Alpha)

Theo Nguyễn Đình Thọ (2012), đánh giá độ tin cậy của thang đo là việc trước tiên cần phải làm. Cronbach's Alpha là một phép đo độ tin cậy nội bộ nhất quán của một thang đo hoặc bảng câu hỏi. Phép kiểm định này thể hiện mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát trong cùng một nhân tố. Nó biểu hiện sự đóng góp vào việc đo lường khái niệm nhân tố của các biến quan sát. Khi kết quả của Cronbach's Alpha cho một nhân tố là tốt, đồng nghĩa với việc các biến quan sát liệt kê là rất tốt và thể hiện được đặc điểm của nhân tố mẹ, từ đó tạo ra một thang đo tốt cho nhân tố đó.

Có nhiều quan điểm khác nhau về chỉ số Cronbach's Alpha, nhìn chung giao động từ 0.6 trở lên. Theo Nunnally (1978), một thang đo được coi là tốt khi có độ tin cậy Cronbach's Alpha từ 0.7 trở lên. Hair và cộng sự, (2009) cũng đề xuất rằng, một thang đo đảm bảo tính đơn hướng và đạt độ tin cậy khi có Cronbach's Alpha từ 0.7 trở lên, nhưng trong một nghiên cứu tiên phong, ngưỡng Cronbach's Alpha là 0.6 cũng có thể chấp nhận được.

Nhiều nhà nghiên cứu cũng đề xuất rằng Cronbach's Alpha từ 0.6 trở lên có thể sử dụng trong trường hợp các khái niệm đo lường mới hoặc mới đối với người tham gia nghiên cứu (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Trong phạm vi nghiên cứu này, nhóm tác giả quyết định chọn ngưỡng lớn hơn hoặc bằng 0.6 để đánh giá thang đo là đáng tin cậy. Hệ số Cronbach's Alpha càng cao, thang đo càng đáng tin cậy.

(ii) Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (Composite Reliability - CR)

Độ tin cậy tổng hợp (CR) là thước đo mức độ nhất quán nội tại của các mục trong một thang đo (Netemeyer và cộng sự, 2003; Hair và cộng sự, 2010). Theo Fornell và Larcker (1981), CR là một chỉ báo về phương sai chung giữa các biến quan sát được sử dụng để đo lường một biến tiềm ẩn. CR cho từng khái niệm tiềm ẩn được

tính bằng tổng bình phương hệ số tải nhân tố chia cho tổng này cộng với tổng phương sai của sai số đo lường. Công thức tính CR như sau:

$$CR = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(e_i)}$$

Trong đó:

- λ_i là hệ số tải nhân tố của biến quan sát thứ i .
- e_i là phương sai sai số của biến quan sát thứ i .
- n là tổng số biến quan sát.

Trong phạm vi nghiên cứu này, nhóm tác giả lựa chọn CR có giá trị từ 0.6 trở lên được xem là chấp nhận được để đảm bảo tính tin cậy của thang đo.

(iii) Đánh giá chính xác về sự hội tụ (AVE)

Phương sai trung bình trích (AVE) là thước đo lượng phương sai được một khái niệm tiềm ẩn hấp thụ so với lượng phương sai do sai số đo lường gây ra (Fornell và cộng sự, 1981). Cụ thể, AVE được sử dụng để đánh giá độ giá trị hội tụ (*convergent validity*).

Độ giá trị hội tụ được sử dụng để đo mức độ tương quan giữa các chỉ báo khác nhau của cùng một khái niệm tiềm ẩn. Để xác định độ giá trị hội tụ, cần tính toán hệ số tải nhân tố của các biến quan sát, độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trung bình trích (AVE) (Hair và cộng sự, 2014).

Giá trị AVE dao động từ 0 đến 1, trong đó giá trị càng cao cho thấy mức độ tin cậy càng lớn. AVE có giá trị từ 0.5 trở lên được xem là đủ để xác nhận độ giá trị hội tụ. AVE được tính bằng tổng bình phương hệ số tải nhân tố chia cho số lượng biến quan sát, với công thức như sau:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Trong đó:

- λ_i là hệ số tải nhân tố của biến quan sát thứ i .
- n là tổng số biến quan sát.

Như vậy, trong phạm vi mẫu nhóm tác giả quyết định lựa chọn ngưỡng đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ AVE là lớn hơn hoặc bằng 0.5.

(iv) Đánh giá độ phù hợp mô hình trong CFA

Theo Hair và cộng sự, (2006) để đảm bảo mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường, điều kiện cần và đủ là tập biến quan sát phải có tính đơn hướng, trừ trường hợp các sai số của các biến quan sát tương quan với nhau. Theo Hair và cộng sự, (2006) “*Multivariate Data Analysis, 7th edition*” các chỉ số được xem xét để đánh giá Model Fit gồm:

- $CMIN/df \leq 2$ là tốt, $CMIN/df \leq 5$ là chấp nhận được.
- $CFI \geq 0.9$ là tốt, $CFI \geq 0.95$ là rất tốt, $CFI \geq 0.8$ là chấp nhận được.
- $GFI \geq 0.9$ là tốt, $GFI \geq 0.95$ là rất tốt.
- $RMSEA \leq 0.08$ là tốt, $RMSEA \leq 0.03$ là rất tốt.
- $AGFI \geq 0.9$ là tốt, $AGFI \geq 0.95$ là rất tốt

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu nhóm tác giả quyết định ngưỡng đánh giá độ phù hợp mô hình trong CFA như sau:

- $CMIN/df \leq 3$.
- $CFI \geq 0.8$.
- $GFI \geq 0.9$.
- $RMSEA \leq 0.08$.
- $AGFI \geq 0.9$.

(v) Đánh giá tính phân biệt (HTMT)

HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) là một phương pháp mới và hiện đại để đánh giá tính phân biệt trong mô hình cấu trúc, giúp kiểm tra xem liệu các khái niệm tiềm ẩn trong mô hình có phân biệt rõ ràng hay không. Phương pháp này được đề

xuất bởi Henseler và cộng sự, (2015) như một công cụ thay thế cho các chỉ số truyền thống như Fornell và Larcker (1981).

HTMT được tính bằng tỷ lệ giữa phương sai đồng biến giữa các khái niệm tiềm ẩn khác nhau (hetero-trait) và phương sai đồng biến trong cùng một khái niệm tiềm ẩn (mono-trait). Nếu giá trị HTMT cao hơn ngưỡng cho phép, điều này cho thấy sự trùng lặp giữa các khái niệm tiềm ẩn, làm giảm tính phân biệt giữa chúng. Theo Henseler và cộng sự, (2015) một giá trị HTMT cao hơn 0.85 cho thấy các khái niệm tiềm ẩn có thể không phân biệt rõ ràng với nhau. Một giá trị HTMT dưới 0.85 chứng tỏ rằng các yếu tố trong mô hình có tính phân biệt tốt. Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu này nhóm tác giả đề xuất ngưỡng đánh giá tính phân biệt là dưới ngưỡng 0.85.

3.3.3. Mô hình cấu trúc tuyến tính - Structural Equation Modeling (SEM)

Trong quyển sách “*A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*” của Rick H. Hoyle (2004) tác giả đã đề cập rằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) sử dụng nhiều loại mô hình khác nhau để mô tả mối quan hệ giữa các biến quan sát, với mục tiêu cơ bản là cung cấp một bài kiểm tra định lượng cho một mô hình lý thuyết được giả thuyết bởi nhà nghiên cứu. Cụ thể hơn, SEM có thể kiểm định nhiều mô hình lý thuyết khác nhau giả thuyết về cách các tập hợp biến xác định các khái niệm và cách các khái niệm này liên quan đến nhau.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả quyết định sử dụng phương pháp này vì nó ước tính sự phụ thuộc bội số và có liên quan lẫn nhau trong một phân tích duy nhất. Trong phân tích này, hai loại biến được sử dụng là biến nội sinh và biến ngoại sinh.

Hệ số coefficient (Beta) được dùng để so sánh thứ tự tác động của các biến độc lập khi chúng cùng tác động lên cùng một biến phụ thuộc. Nếu một biến phụ thuộc bị các biến độc lập tác động lên cùng lúc, biến tác động mạnh hơn là biến có trị tuyệt đối hệ số tác động chuẩn hóa lớn hơn. Coefficient được tính bằng tích số p-value với độ lệch chuẩn. Để có ý nghĩa thống kê, hệ số p-values của các mối tác động phải nhỏ hơn 0.05.

Chỉ số R bình phương (R^2) của một biến là chỉ số thể hiện mức độ tác động (mức độ giải thích) của các biến tác động vào nó. Giá trị R bình phương (R bình phương hiệu chỉnh cũng tương tự) nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho biến phụ thuộc càng nhiều.

3.3.4. Ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn

Trong mô hình Structural Equation Modeling (SEM), việc kiểm tra mức độ tương quan giữa các biến tiềm ẩn là rất quan trọng để đảm bảo rằng các khái niệm lý thuyết được phân biệt rõ ràng và không có hiện tượng đa cộng tuyến. Hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn phản ánh mức độ liên kết tuyến tính giữa các yếu tố trong mô hình và là một chỉ báo quan trọng để đánh giá tính phân biệt khái niệm (*discriminant validity*).

Các nghiên cứu trước đây, bao gồm Fornell và Larcker (1981), chỉ ra rằng hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn nên được duy trì dưới 0.80 để đảm bảo rằng các khái niệm lý thuyết không bị trùng lặp. Nếu hệ số tương quan vượt quá ngưỡng này, có thể có nguy cơ thiếu phân biệt giữa các khái niệm, điều này làm giảm độ chính xác của mô hình SEM và gây ra vấn đề đa cộng tuyến.

Bảng 3.6: Ngưỡng ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn

Giá trị tương quan (r)	Mức độ tương quan	Ý nghĩa
0.00 – 0.19	Rất yếu hoặc không có	Không đáng kể
0.20 – 0.39	Yếu	Có thể chấp nhận
0.40 – 0.59	Trung bình	Tốt, nên có
0.60 – 0.79	Mạnh	Cẩn thận nếu mô hình có biến tương tự nhau
≥ 0.80	Rất mạnh (cảnh báo)	Có nguy cơ đa cộng tuyến

Nguồn: Fornell và Larcker (1981)

3.3.5. Phương pháp phân tích khác biệt trung bình - One-way ANOVA

Phân tích phương sai (Analysis of Variance - ANOVA) là một trong những thống kê phổ biến nhất được sử dụng rộng rãi trong khoa học thực nghiệm (Zhang, Wenjun và cộng sự, 2024). Lý thuyết ANOVA có nguồn gốc từ nhà toán học người Anh Fisher, được dựa theo thử nghiệm ý nghĩa thống kê (Fisher, 1935; Zhang, 2022). Về cơ bản, ANOVA được dùng để so sánh liệu có sự khác biệt giữa các nhân tố đồng thời khám phá sự tương tác giữa các nhân tố. Trong bài nghiên cứu của mình “*The arrangement of field experiments*” (1926) và “*Statistical Methods for Research Workers*” (1925), Fisher đã trình bày phương pháp này và giải thích cách sử dụng ANOVA để so sánh trung bình của ba hoặc nhiều nhóm. Phương pháp này cho phép xem có sự khác biệt đáng kể giữa các nhóm giới tính và thâm niên làm việc của người lao động tới cam kết tổ chức của nhân viên dựa trên trung bình của biến cam kết tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Nội dung trình bày phương pháp nghiên cứu, bao gồm: phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện sau khi tổng hợp các ý kiến của các chuyên gia và kỹ thuật thảo luận nhóm. Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phát bảng câu hỏi đến các lao động chính trong môi trường Giáo dục trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng. Chương này cũng trình bày về quy trình nghiên cứu, xây dựng thang đo, kế hoạch thu thập và phân tích dữ liệu. Chương tiếp theo sẽ trình bày cụ thể kết quả nghiên cứu.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. THỐNG KÊ MÔ TẢ

Mẫu chính thức được sử dụng trong nghiên cứu gồm 653 người lao động, được phân tích theo các đặc điểm: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, môi trường giáo dục và thâm niên công tác.

- + Giới tính: Trong tổng số 653 người tham gia, có 278 người lao động nam, chiếm 42.6%, và 375 người lao động nữ, chiếm 57.4%. Điều này cho thấy lực lượng lao động trong mẫu có sự tham gia lớn hơn từ nữ giới.
- + Độ tuổi: Mẫu nghiên cứu có sự phân bố đa dạng về độ tuổi. Nhóm tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 31 đến 35 tuổi với 278 người, tương ứng 42.6%. Tiếp theo là nhóm từ 25 đến 30 tuổi (126 người, 19.3%), từ 36 đến 40 tuổi (116 người, 17.8%), từ 41 đến 45 tuổi (98 người, 15.0%), và từ 46 tuổi trở lên là 35 người, chiếm 5.4%.
- + Trình độ học vấn: Trong tổng thể mẫu, người lao động có trình độ Thạc sĩ chiếm tỷ lệ cao nhất với 427 người, tương đương 65.4%. Các trình độ khác bao gồm: Tiến sĩ (87 người, 13.3%), Đại học (115 người, 17.6%), và Cao đẳng (23 người, 3.5%). Điều này cho thấy mẫu nghiên cứu có trình độ học vấn khá cao.
- + Môi trường giáo dục: Phần lớn người lao động trong mẫu đang làm việc tại các cơ sở Cao đẳng/ Đại học với 272 người, chiếm 41.7%. Các môi trường giáo dục khác gồm: Trung học phổ thông (95 người, 14.5%), Trung học cơ sở (80 người, 12.3%), Tiểu học (72 người, 11.0%), Mầm non (58 người, 8.9%), Trung tâm ngoại ngữ (59 người, 9.0%), Trung tâm luyện thi/ đào tạo nghề (10 người, 1.5%) và Trung tâm giáo dục kỹ năng (7 người, 1.1%).
- + Thâm niên công tác: Xét về kinh nghiệm làm việc, người lao động có thâm niên từ 5 năm đến dưới 7 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 162 người, tương đương 24.8%. Tiếp theo là nhóm trên 10 năm (152 người, 23.3%), từ 7 đến dưới 10 năm (104 người, 15.9%), từ 1 đến dưới 3 năm (120 người, 18.4%), từ 3 đến dưới 5 năm (103 người, 15.8%), và dưới 1 năm là 12 người, chiếm 1.8%.

Bảng 4.1: Thống kê đặc điểm mẫu

ĐẶC ĐIỂM	TẦN SUẤT	TỶ LỆ PHẦN TRĂM
Giới tính	653	100
Nam	278	42,6
Nữ	375	57.4
Độ tuổi	653	100
Từ 25 - 30 tuổi	126	19.3
Từ 31 - 35 tuổi	278	42.6
Từ 36 - 40 tuổi	116	17.8
Từ 41 - 45 tuổi	98	15.0
Từ 46 tuổi trở lên	35	5.4
Trình độ học vấn	653	100
Cao Đẳng	23	3.5
Đại Học	115	17.6
Thạc Sĩ	427	65.4
Tiến Sĩ	87	13.3
Môi trường giáo dục	653	100
Mầm non	58	8.9
Tiểu học	72	11.0
Trung học Cơ sở	80	12.3
Trung học Phổ thông	95	14.5

Cao Đẳng/ Đại Học	272	41.7
Trung tâm ngoại ngữ	59	9.0
Trung tâm giáo dục kỹ năng	7	1.1
Trung tâm luyện thi/ đào tạo nghề	10	1.5
Thâm niên công tác	653	100
Dưới 1 năm	12	1.8
Từ 1 năm - dưới 3 năm	120	18.4
Từ 3 năm - dưới 5 năm	103	15.8
Từ 5 năm - dưới 7 năm	162	24.8
Từ 7 năm - dưới 10 năm	104	15.9
Trên 10 năm	152	23.3

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

4.2. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ VÀ KIỂM ĐỊNH ĐỘ TIN CẬY

Bảng 4.2: Phân tích nhân tố và kiểm định độ tin cậy

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Đa dạng kỹ năng		0.64	0.52	0.64		
SV1	Công việc yêu cầu tôi sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy hoặc quản lý tại nhà trường/ trung tâm				0.64	0.54
SV2	Công việc yêu cầu tôi vận dụng các kỹ năng chuyên môn phức tạp hoặc ở trình độ cao để thực hiện hiệu quả công việc				0.43	0.44
SV3	Công việc của tôi đòi hỏi tôi phải liên tục học hỏi và cập nhật kiến thức mới để đáp ứng yêu cầu và phát triển chuyên môn				0.55	0.72
SV4	Công việc của tôi tạo cơ hội để tôi nâng cao và hoàn thiện các kỹ năng, quản lý và nghiên cứu				0.55	0.38
SV5	Công việc của tôi yêu cầu tôi phải sáng tạo trong phương pháp và cách tiếp cận học sinh/sinh viên				0.71	0.52

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Thống nhất nhiệm vụ		0.68	0.54	0.68		
TI1	Công việc của tôi chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo				0.57	0.54
TI2	Công việc của tôi là một phần có kích thước vừa phải của toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo				0.59	0.61
TI3	Công việc của tôi bao gồm thực hiện một nhiệm vụ trọn vẹn, từ đầu đến cuối, trong quá trình giảng dạy, quản lý hoặc hỗ trợ học tập				0.56	0.60
TI4	Công việc được tổ chức sao cho tôi có thể theo dõi và thực hiện một nhiệm vụ xuyên suốt, từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành				0.52	0.54
TI5	Công việc cho phép tôi thực hiện những nhiệm vụ rõ ràng và hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ cụ thể mà không cần phụ thuộc vào quá nhiều bộ phận khác				0.52	0.47

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
	Nhiệm vụ quan trọng	0.74	0.60	0.73		
TS1	Công việc của tôi góp phần vào sự thành công chung của nhà trường/ trung tâm				0.67	0.55
TS2	Kết quả công việc của tôi chắc chắn ảnh hưởng lớn đến sự tiến bộ và thành tích học tập của học sinh/sinh viên				0.69	0.69
TS3	Nếu công việc của tôi không được thực hiện tốt, nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đồng nghiệp				0.70	0.67
TS4	Công việc của tôi có giá trị và quan trọng đối với sự phát triển giáo dục tại nhà trường/ trung tâm				0.68	0.70
TS5	Công việc của tôi có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giảng dạy, học tập hoặc môi trường giáo dục tại nhà trường/ trung tâm				0.50	0.38

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Tự chủ công việc		0.69	0.56	0.70		
AU1	Công việc của tôi cho phép tôi áp dụng sáng kiến cá nhân trong quá trình giảng dạy hoặc thực hiện nhiệm vụ giáo dục				0.54	0.47
AU2	Công việc của tôi cho tôi cơ hội để độc lập và tự do trong quá trình tôi thực hiện công việc tại nhà trường/ trung tâm				0.55	0.54
AU3	Công việc của tôi cho phép tôi có thể lên kế hoạch thực hiện công việc của mình				0.66	0.57
AU4	Công việc của tôi cho tôi quyền tự chủ nhất định khi đưa ra các quyết định liên quan đến nội dung và phương pháp làm việc				0.78	0.67
AU5	Tôi có thể điều chỉnh tiến độ làm việc tại nhà trường/ trung tâm để phù hợp với lịch trình cá nhân				0.71	0.57

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
	Phản hồi công việc	0.79	0.66	0.77		
FB1	Các nhiệm vụ cụ thể trong công việc giúp tôi nhận được phản hồi rõ ràng về mức độ hiệu quả của mình				0.60	0.55
FB2	Các hoạt động giảng dạy hoặc hỗ trợ giáo dục cung cấp thông tin trực tiếp về chất lượng công việc của tôi				0.42	0.38
FB3	Tôi có thể dễ dàng biết liệu mình đang làm tốt hay không tốt khi thực hiện công việc				0.87	0.69
FB4	Công việc của tôi giúp tôi nhận thức ngay lập tức khi có lỗi sai hoặc cần cải thiện				0.91	0.79
FB5	Tôi có thể nhìn thấy được kết quả công việc mà tôi thực hiện				0.77	0.73

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
	Sự hài lòng nơi làm việc	0.83	0.62	0.83		
WJ1	Tôi có mối quan hệ tích cực và hài lòng với đồng nghiệp của mình tại nhà trường/trung tâm				0.73	0.62
WJ2	Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ ghi nhận mà tôi nhận được từ mọi người trong nhà trường/trung tâm đối với những nỗ lực của mình				0.62	0.61
WJ3	Tôi hài lòng với sự hỗ trợ mà tôi nhận được từ ban giám hiệu và giáo viên trong nhà trường/trung tâm				0.71	0.72
WJ4	Tôi hài lòng với sự giao tiếp và thông tin mà tôi nhận được từ ban giám hiệu tại nhà trường/trung tâm				0.67	0.64
WJ5	Tôi cảm thấy môi trường làm việc trong nhà trường/trung tâm thể hiện mức độ chuyên nghiệp cao				0.61	0.62
WJ6	Tôi hài lòng với cách bố trí và sử dụng không gian trong nhà trường/trung tâm				0.66	0.63

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S S ALPHA	CFA	EFA
Sự hài lòng nơi làm việc		0.83	0.62	0.83		
WJ7	Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ sạch sẽ và tình trạng bảo trì chung của cơ sở vật chất trong nhà trường/trung tâm				0.61	0.58
WJ8	Tôi luôn nhận được lương đúng thời hạn từ nhà trường/trung tâm, hoặc nếu có gia hạn, tôi được thông báo thời gian cụ thể một cách rõ ràng				0.64	0.55
Sự hài lòng trong công việc		0.80	0.62	0.79		
JS1	Tôi luôn hài lòng với công việc trong lĩnh vực giáo dục và cảm thấy ý nghĩa khi làm việc				0.62	0.51
JS2	Tôi cảm thấy tự hào công việc tôi đang làm, vì làm việc trong ngành giáo dục luôn được tôn trọng				0.49	0.44
JS3	Khi ngày làm việc kết thúc, tôi vẫn quan tâm đến công việc của mình				0.68	0.68
JS4	Hầu hết các ngày đi làm, tôi cảm thấy vui vẻ với công việc hiện tại				0.76	0.74

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
	Sự hài lòng trong công việc	0.80	0.62	0.79		
JS5	Công việc hiện tại mang lại cho tôi cảm giác hoàn thành (<i>hoàn thành nhiệm vụ, đạt được mục tiêu cá nhân, tạo ra giá trị...</i>) và thành tựu cá nhân				0.70	0.68
JS6	Tôi có quyền tự chủ trong cách thực hiện công việc của mình				0.71	0.65
	Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức	0.77	0.59	0.76		
FIT1	Các giá trị và văn hóa của nhà trường/trung tâm phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống				0.58	0.57
FIT2	Nhà trường/trung tâm chia sẻ các giá trị giống tôi trong việc quan tâm đến người khác				0.57	0.56
FIT3	Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của đồng nghiệp tại nhà trường/trung tâm				0.63	0.56

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức		0.77	0.59	0.76		
FIT4	Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của ban lãnh đạo tại nhà trường/trung tâm				0.65	0.70
FIT5	Kỳ vọng của cá nhân phù hợp với các cơ hội phát triển được cung cấp tại nhà trường/trung tâm				0.68	0.66
FIT6	Mục tiêu của nhà trường/trung tâm phản ánh các mục tiêu cá nhân của tôi				0.53	0.50
Cam kết tổ chức		0.79	0.50	0.82		
Cam kết tổ chức - Tình cảm						
OC1	Tôi thích thảo luận tích cực về nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc với những người bên ngoài				0.67	0.61
OC2	Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà nhà trường/trung tâm hiện tại đang đối mặt				0.53	0.54
OC3	Tôi thực sự cảm thấy tội lỗi nếu tôi có rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc				0.55	0.57

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH'S ALPHA	CFA	EFA
Cam kết tổ chức		0.79	0.50	0.82		
OC4	Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè/ họ hàng của tôi để họ tham gia làm việc tại nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc				0.54	0.58
OC5	Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, đạo đức trong nghề giáo dục, lòng nhân ái,...</i>) hoặc các quan điểm với nhà trường/trung tâm hiện tại				0.64	0.61
Cam kết tổ chức - Tiếp tục						
OC6	Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại nhà trường/trung tâm hiện tại, thì điều này sẽ rất khó đối với tôi				0.52	0.52
OC7	Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc				0.53	0.56
OC8	Rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi				0.55	0.57
OC9	Sẽ rất khó tìm kiếm việc khác, môi trường khác nếu tôi rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại				0.43	0.42

MÃ HOÁ	BIẾN QUAN SÁT	rho_c	AVE	CRONBACH' S ALPHA	CFA	EFA
	Cam kết tổ chức	0.79	0.50	0.82		
Cam kết tổ chức - Chuẩn mực						
OC11	Giá trị của việc trung thành với một nhà trường/trung tâm là điều đúng, ngay cả khi có một nơi khác trả tôi mức lương cao hơn				0.47	0.38
OC13	Tôi tin rằng ngày nay, mọi người không thường xuyên dịch chuyển công việc từ nhà trường/trung tâm này sang nhà trường/trung tâm khác				0.40	0.37
OC14	Tôi sẽ không rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây				0.40	0.40

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Bảng 4.3: Kiểm định KMO và Bartlett's

	MÃ HOÁ	KMO test	Bartlett Test	
			P-value	Chi-Square
Đa dạng kỹ năng	SV	0.64	0.00	481.015
Thống nhất nhiệm vụ	TI	0.64	0.00	481.559
Nhiệm vụ quan trọng	TS	0.75	0.00	685.486
Tự chủ công việc	AU	0.75	0.00	520.335
Phản hồi công việc	FB	0.74	0.00	906.812
Sự hài lòng nơi làm việc	WJ	0.89	0.00	1452.327
Sự hài lòng trong công việc	JS	0.75	0.00	1059.647
Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức	FIT	0.78	0.00	886.082
Cam kết tổ chức	OC	0.85	0.00	1732.116

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

- **Cronbach's Alpha**

Đánh giá độ tin cậy của từng thang đo chỉ số Cronbach's Alpha, ngưỡng chấp nhận có thể linh hoạt ở mức từ 0.6 trở lên (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995). Kết quả tại bảng 4.2 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo cụ thể như sau: SV = 0.64; TI = 0.68; TS = 0.73; AU = 0.70; FB = 0.77; WJ = 0.83; JS = 0.79; FIT = 0.76; OC = 0.82. Như vậy, tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha vượt ngưỡng 0.6, đáp ứng tiêu chí về độ tin cậy. Bên cạnh đó, hệ số Cronbach's Alpha của WJ (0.83) và OC (0.82) cho thấy mức độ nhất quán nội tại của các thang đo là cao.

- **Phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

Trong phạm vi nghiên cứu, hệ số tải nhân tố trong ngưỡng là lớn hơn hoặc bằng 0.3 (Hair và cộng sự, 2009). Kết quả tại bảng 4.2 cho thấy tất cả các biến quan sát

đều có hệ số tải nhân tố từ 0.35 trở lên, dao động trong khoảng: SV từ 0.38–0.72; TI từ 0.47–0.61; TS từ 0.38–0.70; AU từ 0.47–0.67; FB từ 0.38–0.79; WJ từ 0.55–0.72; JS từ 0.44–0.74; FIT từ 0.50–0.70. Tuy nhiên, các biến quan sát OC đều đạt ngưỡng chỉ tiêu nhưng một số biến có hệ số tải thấp hơn 0.35 như OC10 và OC15 đã bị loại khỏi mô hình do không đạt tiêu chí nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện của các thang đo trong các bước phân tích tiếp theo. Như vậy, các biến quan sát đều đạt yêu cầu và thỏa mãn điều kiện để tiếp tục đưa vào phân tích tiếp theo.

- **Kiểm định KMO và Bartlett's**

Kết quả kiểm định độ phù hợp của dữ liệu với phân tích nhân tố cho thấy tất cả các biến đều đạt tiêu chuẩn. Cụ thể, kết quả tại bảng 4.3 cho thấy hệ số KMO của các thang đo dao động từ 0.64 đến 0.89, đều lớn hơn 0.5, vì vậy mẫu đủ tốt để tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA). Bên cạnh đó, kiểm định Bartlett đều có giá trị Sig = 0.000 là đến nhỏ hơn 0.05, chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau và thích hợp cho phân tích nhân tố. Giá trị Chi-Square của các biến cũng khá cao, dao động từ 685 đến 1732 củng cố thêm cho kết quả này. Như vậy, các thang đo về phong cách lãnh đạo như đa dạng kỹ năng (SV), thống nhất nhiệm vụ (TI), sự hài lòng công việc (JS), cam kết tổ chức (OC) đều đạt điều kiện để đưa vào phân tích tiếp theo.

- **Đánh giá nhân tố khẳng định - Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Trong phạm vi nghiên cứu, hệ số tải nhân tố trong ngưỡng là lớn hơn hoặc bằng 0.4 (Hair và cộng sự, 2010). Kết quả tại bảng 4.2 cho thấy hầu hết các biến quan sát đều có tải nhân tố từ 0.4 trở lên cụ thể như: SV từ 0.43–0.71; TI từ 0.52–0.59; TS từ 0.50–0.70; AU từ 0.54–0.78; FB từ 0.42–0.91; WJ từ 0.61–0.73; JS từ 0.49–0.76; FIT từ 0.53–0.68. Tuy nhiên, các biến quan sát OC đều đạt ngưỡng chỉ tiêu nhưng một số biến có hệ số tải thấp hơn 0.4 như OC11, OC12 và OC13 đã bị loại khỏi mô hình do không đạt tiêu chí nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính đại diện của các thang đo trong các bước phân tích tiếp theo. Như vậy, các thang đo đều đạt yêu cầu về giá trị tải nhân tố và có thể sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

- **Đánh giá chính xác về sự hội tụ (AVE)**

Kết quả nghiên cứu tại bảng 4.2 cho thấy rằng, các giá trị AVE: SV=0.52; TI=0.54; TS=0.60; AU=0.56; FB=0.66; WJ=0.62; JS=0.62; FIT= 0.59; OC= 0.50. Như vậy, chỉ số AVE phản ánh mức độ hội tụ của các thang đo là đạt yêu cầu ở ngưỡng lớn hơn hoặc bằng 0.5. Vì vậy, kết quả phù hợp để sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

- **Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ (Composite Reliability - CR)**

Theo Fornell và Larcker (1981), CR từ 0.6 trở lên có thể được chấp nhận nhằm đảm bảo tính tin cậy của thang đo trong nghiên cứu. Kết quả phân tích tại bảng 4.2 cho thấy các hệ số CR của các thang đo trong mô hình lần lượt là: SV = 0.64; TI = 0.68; TS = 0.74; AU = 0.69; FB = 0.79; WJ = 0.83; JS = 0.80; FIT = 0.77; OC = 0.79. Như vậy, toàn bộ các thang đo đều có hệ số CR lớn hơn 0.6, đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp. Bên cạnh đó, hệ số CR của WJ (0.83) và JS (0.80) cho thấy mức độ nhất quán nội tại của các thang đo là cao. Điều này khẳng định rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu có độ tin cậy phù hợp và có thể sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

4.3. KIỂM ĐỊNH SỰ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH

Bảng 4.4: Các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình

STT	Chỉ số phù hợp (GoF)	Hệ số (Coefficient)	Ngưỡng cắt (Cut-off Value)	Kết luận
1	CMIN/df	2.774	≤ 3.00	Đạt
2	RMSEA	0.06	≤ 0.08	Đạt
3	GFI	0.93	≥ 0.9	Đạt
4	AGFI	0.92	≥ 0.9	Đạt
5	CFI	0.8	≥ 0.8	Đạt
6	TLI	0.8	≥ 0.8	Đạt

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Trong phạm vi nghiên cứu, nhóm tác giả áp dụng các tiêu chí đánh giá độ phù hợp của mô hình CFA dựa trên các chỉ số phù hợp như sau: $CMIN/df \leq 3$, $CFI \geq 0.8$, $GFI \geq 0.9$, $RMSEA \leq 0.08$, và $AGFI \geq 0.9$. Kết quả phân tích tại bảng 4.4 cho thấy chỉ số $CMIN/df = 2.774 \leq 3$, đạt yêu cầu về mức độ phù hợp tổng thể của mô hình. $RMSEA = 0.06 \leq 0.08$, thể hiện sai số xấp xỉ trung bình chấp nhận được. $GFI = 0.93 \geq 0.9$ và $AGFI = 0.92 \geq 0.9$, cho thấy mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu là rất tốt. $CFI = 0.8 \geq 0.8$ và $TLI = 0.8 \geq 0.8$, chứng tỏ mô hình đạt mức phù hợp chấp nhận được so với mô hình độc lập. Như vậy, tất cả các chỉ số đều nằm trong ngưỡng cho phép, chứng minh rằng mô hình đo lường có độ phù hợp tốt với dữ liệu thực tế và có thể sử dụng để tiếp tục các bước phân tích tiếp theo.

4.4. ĐÁNH GIÁ TÍNH PHÂN BIỆT (HTMT)

Bảng 4.5: Đánh giá tính phân biệt (HTMT)

	SV	TI	TS	AU	FB	WJ	JS	FIT	OC
SV	1								
TI	0.06	1							
TS	0.81	0.47	1						
AU	0.55	0.74	0.39	1					
FB	0.62	0.59	0.63	0.76	1				
WJ	0.80	0.59	0.66	0.63	0.71	1			
JS	0.83	0.53	0.71	0.54	0.69	0.76	1		
FIT	0.76	0.58	0.68	0.59	0.65	0.76	0.82	1	
OC	0.62	0.58	0.66	0.51	0.48	0.68	0.55	0.74	1

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Theo Henseler và cộng sự, (2015) một giá trị HTMT dưới 0.85 chứng tỏ rằng các yếu tố trong mô hình có tính phân biệt tốt. Kết quả tại bảng 4.5 cho thấy rằng tất cả các cặp nhân tố SV, TI, TS, AU, FB, WJ, JS, FIT, OC đều đạt giá trị HTMT dưới ngưỡng 0.85, phản ánh rõ ràng rằng các cấu trúc đo lường có sự phân biệt tốt và không bị chồng lấn về mặt nội dung. Điều này khẳng định rằng các thang đo trong

nghiên cứu không chỉ đảm bảo độ tin cậy mà còn đạt được giá trị phân biệt cần thiết và có thể sử dụng để tiếp tục các bước phân tích tiếp theo.

4.5. CHỈ SỐ R BÌNH PHƯƠNG

Bảng 4.6: Chỉ số R bình phương

Nhân tố	R bình phương
WJ	0.75
JS	0.79
OC	0.54

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Chỉ số R bình phương (R^2) phản ánh mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc (Rick H. Hoyle, 2004). Dựa vào kết quả tại bảng 4.6 có thể thấy rằng các biến độc lập trong mô hình đã giải thích được 75% sự biến thiên của biến phụ thuộc WJ, 79% sự biến thiên của biến JS, và 54% sự biến thiên của biến OC. Các giá trị này cho thấy mức độ giải thích rất cao đối với các biến WJ và JS, trong khi mức độ giải thích đối với OC ở mức trung bình. Điều này hàm ý rằng mô hình nghiên cứu có mức độ phù hợp khá tốt trong việc lý giải các biến phụ thuộc.

4.6. MA TRẬN PHƯƠNG SAI - HIỆP PHƯƠNG SAI GIỮA CÁC BIẾN TIỀM ẨN

Bảng 4.7: Ma trận phương sai - hiệp phương sai giữa các biến tiềm ẩn

	SV	TI	TS	AU	FB	WJ	JS	FIT	OC
SV	0.328								
TI	0.201	0.326							
TS	0.362	0.210	0.465						
AU	0.197	0.225	0.161	0.300					
FB	0.226	0.192	0.237	0.244	0.366				
WJ	0.343	0.265	0.345	0.261	0.277	0.517			
JS	0.290	0.189	0.282	0.178	0.242	0.331	0.401		
FIT	0.276	0.191	0.259	0.184	0.204	0.318	0.292	0.339	
OC	0.248	0.186	0.248	0.181	0.202	0.355	0.261	0.234	0.461

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Theo Fornell và Larcker (1981), hệ số tương quan nên được duy trì dưới ngưỡng 0.80 để đảm bảo tính phân biệt khái niệm và tính chính xác của mô hình đo lường. Dựa trên bảng 4.7 có thể nhận thấy rằng các hệ số tương quan đều nằm trong khoảng từ 0.161 đến 0.517. Cụ thể, một số mối quan hệ có hệ số tương quan ở mức trung bình như giữa biến SV và TS ($r = 0.362$), WJ và SV ($r = 0.343$), WJ và JS ($r = 0.331$), WJ và OC ($r = 0.355$) cho thấy sự liên kết tương đối rõ ràng nhưng vẫn trong mức độ chấp nhận được. Hầu hết các mối quan hệ còn lại đều ở mức tương quan yếu (từ 0.20 đến dưới 0.39) hoặc rất yếu (dưới 0.20), phản ánh mối liên hệ tuyến tính thấp giữa các cặp biến. Không có hệ số tương quan nào vượt quá ngưỡng 0.80, do đó, có thể kết luận rằng mô hình không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến. Điều này đồng nghĩa với việc các khái niệm lý thuyết trong mô hình được phân biệt một cách rõ ràng và đảm bảo tính giá trị phân biệt cần thiết cho các phân tích tiếp theo.

4.5. KẾT QUẢ MÔ HÌNH CẤU TRÚC

4.5.1. Mức ý nghĩa thống kê và mức độ tác động của hệ số đường dẫn

Bảng 4.8: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tương quan	Hệ số (Beta)	Giá trị z (z-value)	Giá trị P (p-value)	Sai số chuẩn (Std.Err)	Kết luận
H1.1	SV → WJ	1.41	4.28	0.00	0.32	Chấp nhận
H1.2	TI → WJ	0.25	1.75	0.05	0.14	Chấp nhận
H1.3	TS → WJ	0.51	2.09	0.03	0.24	Chấp nhận
H1.4	AU → WJ	-0.08	-0.41	0.68	0.21	Từ chối
H1.5	FB → WJ	0.14	1.10	0.27	0.13	Từ chối
H2.1	SV → JS	2.04	4.14	0.00	0.49	Chấp nhận
H2.2	TI → JS	0.25	1.25	0.20	0.20	Từ chối
H2.3	TS → JS	1.07	2.88	0.00	0.37	Chấp nhận
H2.4	AU → JS	0.72	2.24	0.02	0.32	Chấp nhận
H2.5	FB → JS	0.44	2.37	0.01	0.18	Chấp nhận
H3	WJ → OC	0.57	7.85	0.00	0.07	Chấp nhận
H4	JS → OC	0.17	2.49	0.01	0.07	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Kết quả kiểm định tại bảng 4.8 cho thấy trong nhóm giả thuyết trực tiếp, có 9 trên 12 giả thuyết được chấp nhận, bao gồm: H1.1, H1.2, H1.3, H2.1, H2.3, H2.4, H2.5, H3 và H4. Cụ thể, các yếu tố đa dạng kỹ năng (SV), thống nhất nhiệm vụ (TI), và nhiệm vụ quan trọng (TS) sự hài lòng nơi làm việc (WJ), trong đó SV ($\beta = 1.41$, $z = 4.28$, $p < 0.01$) và TI ($\beta = 0.25$, $z = 1.75$, $p = 0.05$) có tác động tích cực, trong khi TS ($\beta = 0.51$, $z = 2.09$, $p = 0.03$) có tác động tiêu cực. Đồng thời, các yếu tố SV, TS, AU và FB cũng ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc (JS), trong đó SV (H2.1), TS (H2.3), AU (H2.4), và FB (H2.5) đều có ý nghĩa thống kê. Cuối cùng, niềm vui trong công việc (H3) và sự hài lòng trong công việc (H4) đều có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Ngược lại, ba giả thuyết không được chấp nhận là H1.4 (AU $\rightarrow$ WJ), H1.5 (FB $\rightarrow$ WJ) và H2.2 (TI $\rightarrow$ JS), do không đạt mức ý nghĩa thống kê ($p > 0.05$).

Bảng 4.9: Kết quả hiệu ứng trung gian thông qua hiệu ứng gián tiếp cụ thể

Giả thuyết	Mối tương quan	Hệ số (Beta)	Giá trị z (z-value)	Giá trị P (p-value)	Sai số chuẩn (Std.Err)	Kết luận
H5.1	SV $\rightarrow$ WJ $\rightarrow$ OC	0.14	2.06	0.03	0.06	Chấp nhận
H5.2	TI $\rightarrow$ WJ $\rightarrow$ OC	0.27	3.97	0.00	0.06	Chấp nhận
H5.3	TS $\rightarrow$ WJ $\rightarrow$ OC	0.34	4.93	0.00	0.07	Chấp nhận
H5.4	AU $\rightarrow$ WJ $\rightarrow$ OC	0.12	1.81	0.05	0.07	Chấp nhận
H5.5	FB $\rightarrow$ WJ $\rightarrow$ OC	0.00	0.06	0.95	0.05	Từ chối
H6.1	SV $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OC	0.21	3.22	0.00	0.06	Chấp nhận
H6.2	TI $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OC	0.27	4.44	0.00	0.06	Chấp nhận
H6.3	TS $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OC	0.35	5.16	0.00	0.06	Chấp nhận
H6.4	AU $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OC	0.20	3.65	0.00	0.05	Chấp nhận
H6.5	FB $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OC	0.10	1.92	0.05	0.05	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Đối với nhóm giả thuyết trung gian, kết quả tại bảng 4.9 cho thấy 9 trên 10 giả thuyết được chấp nhận, gồm: H5.1, H5.2, H5.3, H5.4, H6.1, H6.2, H6.3, H6.4, và H6.5. Điều này cho sự hài lòng nơi làm việc (WJ) và sự hài lòng trong công việc (JS) đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và cam kết tổ chức (OC). Chỉ có giả thuyết H5.5 ($FB \rightarrow WJ \rightarrow OC$) không được chấp nhận do không có ý nghĩa thống kê ($p = 0.95$).

Bảng 4.10: Kết quả kiểm định giả thuyết biến điều tiết

Giả thuyết	Mối tương quan	Hệ số (Beta)	Giá trị z (z-value)	Giá trị P (p-value)	Sai số chuẩn (Std.Err)	Kết luận
H7	$WJ \times OC \rightarrow FIT$	0.88	10.83	0.00	0.08	Chấp nhận
H8	$JS \times OC \rightarrow FIT$	0.80	10.73	0.00	0.07	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

Trong nhóm giả thuyết điều tiết, kết quả tại bảng 4.10 cho thấy cả hai giả thuyết H7 ($WJ \times OC \rightarrow FIT$) và H8 ($JS \times OC \rightarrow FIT$) đều được chấp nhận với mức ý nghĩa cao ($p < 0.01$), khẳng định rằng khi kết hợp sự hài lòng nơi làm việc hoặc sự hài lòng trong công việc với cam kết tổ chức, người lao động sẽ cảm nhận được mức độ phù hợp giữa cá nhân với tổ chức (FIT) cao hơn.

4.5.2. Kết quả mô hình nghiên cứu

Giả thuyết H1.1: Cho rằng đa dạng kỹ năng (SV) tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Dựa trên kết quả phân tích đường dẫn, hệ số tác động $Beta = 1.41$ với $p\text{-value} = 0.00$ nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H1.1 cho rằng đa dạng kỹ năng tác động tích cực đến sự hài lòng nơi làm việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H1.2: Cho rằng thống nhất nhiệm vụ (TI) tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số tác động $Beta = 0.25$, $p\text{-value} = 0.05$ bằng ngưỡng ý nghĩa 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H1.2 cho rằng thống nhất

nhiệm vụ tác động tích cực đến sự hài lòng nơi làm việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H1.3: Cho rằng nhiệm vụ quan trọng (TS) tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = 0.51, p-value = 0.03 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H1.3 cho rằng nhiệm vụ quan trọng tác động tiêu cực đến sự hài lòng nơi làm việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H1.4: Cho rằng tự chủ công việc (AU) tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = -0.08, p-value = 0.68 lớn hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H1.4 cho rằng tự chủ công việc tác động đến sự hài lòng nơi làm việc không có ý nghĩa về mặt thống kê nên bị từ chối.

Giả thuyết H1.5: Cho rằng phản hồi công việc (FB) tác động cùng chiều đến sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = 0.14, p-value = 0.27 lớn hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H1.5 cho rằng phản hồi công việc tác động đến sự hài lòng nơi làm việc không có ý nghĩa về mặt thống kê nên bị từ chối.

Giả thuyết H2.1: Cho rằng đa dạng kỹ năng (SV) tác động cùng chiều tích cực đến sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 2.04, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H2.1 cho rằng đa dạng kỹ năng tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H2.2: Cho rằng thống nhất nhiệm vụ (TI) tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.25, p-value = 0.20 lớn hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H2.2 cho rằng thống nhất nhiệm vụ tác động đến sự hài lòng trong công việc không có ý nghĩa về mặt thống kê nên bị từ chối.

Giả thuyết H2.3: Cho rằng nhiệm vụ quan trọng (TS) tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 1.07, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H2.3 cho rằng nhiệm vụ quan trọng tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H2.4: Cho rằng tự chủ công việc (AU) tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.72, p-value = 0.02 nhỏ hơn 0.05. Từ kết

quả, chứng minh giả thuyết H2.4 cho rằng tự chủ công việc tác động tiêu cực đến sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H2.5: Cho rằng phản hồi công việc (FB) tác động cùng chiều đến sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.44, p-value = 0.01 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H2.5 cho rằng phản hồi công việc tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H3: Cho rằng sự hài lòng nơi làm việc (WJ) tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức (OC). Hệ số Beta = 0.57, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H3 cho rằng sự hài lòng nơi làm việc tác động tích cực đến cam kết tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H4: Cho rằng sự hài lòng trong công việc (JS) tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức (OC). Hệ số Beta = 0.17, p-value = 0.01 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H4 cho rằng sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến cam kết tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H5.1: Cho rằng sự đa dạng về kỹ năng (SV) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng trong công việc (WJ). Hệ số Beta = 0.14, p-value = 0.03 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H5.1 cho rằng sự hài lòng về lương thưởng tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H5.2: Cho rằng nhận dạng nhiệm vụ (TI) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = 0.27, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H5.2 cho rằng sự hài lòng về đào tạo tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H5.3: Cho rằng nhiệm vụ quan trọng (TS) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = 0.34, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H5.3 cho rằng sự hài lòng về tính chất công việc tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H5.4: Cho rằng sự hài lòng về sự tự chủ (AU) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = 0.12, p-value = 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H5.4 cho rằng sự hài lòng về sự tự chủ tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H5.5: Cho rằng phản hồi công việc (FB) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng nơi làm việc (WJ). Hệ số Beta = 0.00, p-value = 0.95 lớn hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H5.5 cho rằng sự hài lòng về phúc lợi tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc không có ý nghĩa về mặt thống kê nên bị từ chối.

Giả thuyết H6.1: Cho rằng sự đa dạng về kỹ năng (SV) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.21, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H6.1 cho rằng sự hài lòng về lương thưởng tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H6.2: Cho rằng nhận dạng nhiệm vụ (TI) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.27, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H6.2 cho rằng sự hài lòng về đào tạo tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H6.3: Cho rằng nhiệm vụ quan trọng (TS) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.35, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H6.3 cho rằng sự hài lòng về tính chất công việc tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H6.4: Cho rằng sự tự chủ công việc (AU) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.20, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H6.4

cho rằng sự hài lòng về sự tự chủ tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H6.5: Cho rằng sự phản hồi công việc (FB) tác động gián tiếp có ý nghĩa lên cam kết tổ chức (OC) thông qua sự hài lòng trong công việc (JS). Hệ số Beta = 0.10, p-value = 0.05 bằng 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H6.5 cho rằng sự hài lòng về phúc lợi tác động gián tiếp đến cam kết tổ chức thông qua sự hài lòng trong công việc có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H7: Cho rằng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (FIT) điều tiết mối quan hệ giữa sự hài lòng nơi làm việc (WJ) với cam kết tổ chức (OC). Hệ số Beta = 0.88, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H13 cho rằng tương tác giữa sự hài lòng nơi làm việc và cam kết tổ chức tác động tích cực đến mức độ phù hợp cá nhân – tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

Giả thuyết H8: Cho rằng sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (FIT) điều tiết mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc (JS) với cam kết tổ chức (OC). Hệ số Beta = 0.80, p-value = 0.00 nhỏ hơn 0.05. Từ kết quả, chứng minh giả thuyết H14 cho rằng tương tác giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức tác động tích cực đến mức độ phù hợp cá nhân – tổ chức có ý nghĩa về mặt thống kê nên được chấp nhận.

4.6. PHÂN TÍCH SỰ KHÁC BIỆT TRUNG BÌNH (ONE-WAY)

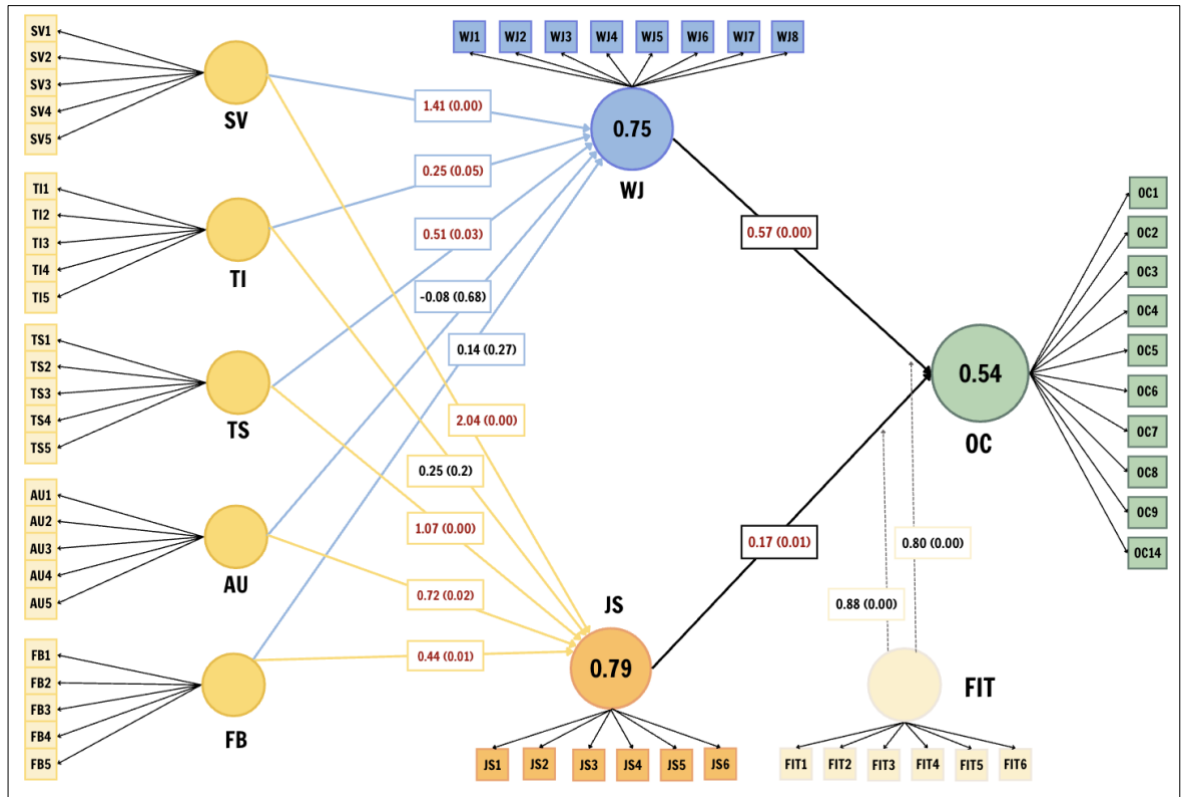
Kết quả phân tích One-Way ANOVA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ cam kết tổ chức giữa các nhóm nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, thâm niên làm việc, môi trường làm việc và trình độ học vấn trong mẫu nghiên cứu thuộc ngành giáo dục. Điều này cho thấy rằng các yếu tố nhân khẩu học nêu trên không đóng vai trò phân biệt đáng kể trong việc ảnh hưởng đến mức độ cam kết tổ chức của nhân viên. Nói cách khác, mức độ gắn bó với tổ chức được duy trì tương đối đồng đều bất kể sự khác biệt về đặc điểm cá nhân và điều kiện làm việc, từ đó gợi ý rằng các yếu tố khác như sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức, sự hài lòng công việc hoặc môi trường tổ chức có thể là những nhân tố chi phối mạnh mẽ hơn đối với cam kết tổ chức trong bối cảnh này.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Đối tượng khảo sát là đối tượng đang lao động chính thức trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng với số mẫu là 653 người. Các đặc điểm mà nhóm lựa chọn phân tích bao gồm: giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, môi trường giáo dục và thâm niên công tác. Kết quả nghiên cứu đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha, CR) cho thấy các thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy. Đánh giá hội tụ thang đo bằng hệ số AVE. Tiếp theo, tiến hành đánh giá tính phân biệt của thang đo (HTMT). Cho thấy rằng, các thang đo đều đảm bảo tiến hành phân tích bằng phần mềm Rstudio. Kết quả từ mô hình cho thấy trong nhóm kiểm định giả thuyết trực tiếp có 9 trên 12 giả thuyết được chấp nhận, nhóm giả thuyết gián tiếp có 9 trên 10 giả thuyết được chấp nhận và nhóm giả thuyết điều tiết có 2 giả thuyết được chấp nhận.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. KẾT QUẢ MÔ HÌNH



Hình 5.1: Kết quả mô hình cấu trúc

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm tác giả

5.2. KẾT QUẢ CHÍNH THỨC VÀ NHỮNG ĐÓNG GÓP NGHIÊN CỨU

Kết quả phân tích từ mô hình cho thấy có tổng 3 nhân tố tác động đến sự hài lòng nơi làm việc của người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng: (1) Đa dạng kỹ năng, (2) Thống nhất nhiệm vụ, (3) Nhiệm vụ quan trọng. Tiếp theo, tác động đến sự hài lòng công việc bao gồm: (1) Đa dạng kỹ năng, (2) Nhiệm vụ quan trọng, (3) Tự chủ công việc và (4) Phản hồi công việc. Đối với yếu tố về sự hài lòng nơi làm việc và công việc đều tác động đến cam kết tổ chức. Ngoài ra, đặc điểm công việc là nhân tố tác động gián tiếp có ý nghĩa đến cam kết tổ chức thông qua biến trung gian về sự hài lòng nơi làm việc và sự hài lòng công việc. Tuy nhiên, chỉ có nhân tố về phản hồi công việc không có tác động ý nghĩa đến cam kết tổ chức thông qua biến trung gian về sự hài lòng nơi làm việc. Và cuối cùng là, yếu tố sự phù

hợp giữa cá nhân và tổ chức là điều tiết trong mối quan hệ giữa sự hài lòng nơi làm việc và công việc đến cam kết tổ chức.

Kết quả phân tích cho thấy các đặc điểm công việc như đa dạng kỹ năng, thống nhất nhiệm vụ và nhiệm vụ quan trọng có tác động tích cực đến sự hài lòng tại nơi làm việc, với hệ số beta lần lượt là 1.41, 0.25 và 0.51, đạt mức ý nghĩa thống kê tương ứng là 0.00, 0.05 và 0.03. Bên cạnh đó, các yếu tố đa dạng kỹ năng, nhiệm vụ quan trọng, tự chủ trong công việc và phản hồi công việc cũng cho thấy mối quan hệ cùng chiều đáng kể với sự hài lòng, với hệ số beta lần lượt là 2.04, 1.07, 0.72 và 0.44, cùng các mức p-value tương ứng là 0.00, 0.00, 0.02 và 0.01. Những phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trước đó của Humphrey và cộng sự, (2007); Parker và cộng sự, (2001) qua đó khẳng định vai trò thiết yếu của các đặc điểm công việc trong việc nâng cao sự hài lòng và hiệu quả lao động của nhân viên. Cụ thể, đa dạng kỹ năng góp phần thúc đẩy động lực nội tại, giảm thiểu sự nhàm chán, giúp nhân viên cảm thấy công việc trở nên phong phú và thách thức hơn. Thống nhất nhiệm vụ và nhiệm vụ quan trọng tạo ra cảm nhận về ý nghĩa công việc, khiến nhân viên nhận thức rõ vai trò và giá trị đóng góp của bản thân trong tổ chức. Tự chủ trong công việc không chỉ gia tăng trách nhiệm cá nhân mà còn khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, trong khi phản hồi công việc đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện hiệu suất làm việc, củng cố hành vi định hướng mục tiêu, và duy trì một văn hóa làm việc tích cực.

Sự hài lòng nơi làm việc có hệ số beta là 0.57 với p-value là 0.00 có tác động tích cực đến cam kết tổ chức. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả của các tác giả như Allen và Meyer (1990); Judge và Bono (2001); Eisenberger và cộng sự, (2002). Khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức không chỉ quan tâm đến sự hài lòng của họ mà còn tạo ra môi trường để họ phát triển, họ sẽ có xu hướng cam kết lâu dài và đóng góp tích cực vào sự thành công chung của tổ chức.

Sự hài lòng công việc có hệ số beta là 0.17 với p-value là 0.01 có tác động tích cực đến cam kết tổ chức. Kết quả nghiên cứu này củng cố cho kết quả của các tác giả như Mathieu & Zajac (1990); Kreitner và Kinicki (1992); Boshoff và Mels (1995). Điều này cho thấy rằng khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ có xu

hướng gắn bó lâu dài, tin tưởng vào giá trị tổ chức và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức có hệ số beta lần lượt là 0.88 và 0.80 với p-value đều là 0.00 khi điều tiết mối quan hệ giữa sự hài lòng nơi làm việc và công việc lên cam kết tổ chức). Điều này cho thấy rằng khi mức độ phù hợp giữa giá trị, mục tiêu của cá nhân và tổ chức càng cao, thì tác động tích cực của sự hài lòng tại nơi làm việc và sự hài lòng với công việc lên cam kết tổ chức càng trở nên mạnh mẽ hơn. Nói cách khác, sự đồng thuận về văn hóa, giá trị, định hướng và niềm tin giữa cá nhân và tổ chức không chỉ làm gia tăng mức độ hài lòng mà còn thúc đẩy lòng trung thành, sự gắn bó và mong muốn cống hiến lâu dài của nhân viên đối với tổ chức.

5.3. HÀM Ý NGHIÊN CỨU

Dựa trên các kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm cải thiện chất lượng thiết kế công việc và môi trường làm việc, qua đó nâng cao mức độ hài lòng và cam kết tổ chức của đội ngũ nhân sự trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng như sau:

5.3.1. Đặc điểm công việc

Trong bối cảnh đổi mới giáo dục tại các trung tâm/nhà trường trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng, việc phát triển đa dạng kỹ năng cho đội ngũ nhân sự đang trở thành một yêu cầu thiết yếu nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng mức độ gắn bó nghề nghiệp. Các trung tâm/nhà trường tại Thành phố Đà Nẵng cần áp dụng mô hình đào tạo chéo nội bộ (*cross-training*) giúp nhân viên học hỏi kỹ năng từ các bộ phận khác, qua đó gia tăng tính linh hoạt và khả năng thay thế lẫn nhau trong vận hành. Song song, việc lồng ghép tư duy Kaizen – là tư duy cải tiến liên tục vào văn hóa tổ chức thông qua các khóa học kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý cảm xúc và đánh giá hiệu quả cá nhân theo quý sẽ tạo nên môi trường làm việc chủ động và cầu thị. Bên cạnh đó, các trung tâm/nhà trường nên triển khai microlearning – hình thức học tập ngắn, linh hoạt – để đào tạo kỹ năng chuyên biệt như xử lý tình huống hoặc thuyết trình chuyên nghiệp trong thời gian ngắn. Đặc biệt, trong xu thế hội nhập, việc

tăng cường năng lực giao tiếp liên văn hóa cho nhân viên cũng là một hướng đi phù hợp, đặc biệt với các cơ sở giáo dục có tiếp xúc với học viên quốc tế hoặc học sinh từ nhiều vùng miền khác nhau.

Việc xác định và giao nhiệm vụ cụ thể giúp giảm thiểu xung đột, căng thẳng, đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên tập trung phát triển kỹ năng chuyên môn, đây là điều mà các trung tâm/nhà trường tại Thành phố Đà Nẵng cần chú ý trong việc thống nhất nhiệm vụ. Các tổ chức nên áp dụng mô hình quản trị dựa trên mục tiêu, đây là công cụ yêu cầu nhân viên và quản lý thống nhất mục tiêu công việc trong khung thời gian rõ ràng. Bên cạnh đó, việc áp dụng mô tả công việc chi tiết cho từng vị trí và duy trì các buổi họp nhóm định kỳ sẽ đảm bảo nhân viên luôn nắm rõ và điều chỉnh nhiệm vụ khi cần thiết. Đặc biệt, cần thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều (*two-way feedback mechanism*) – nơi mà cả người quản lý và nhân viên đều có thể đưa ra phản hồi một cách minh bạch và tích cực. Đây là nền tảng cần thiết để nâng cao năng lực nội bộ và hiệu quả trong môi trường giáo dục hiện đại.

Trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng, nhiệm vụ quan trọng ảnh hưởng mạnh đến sự hài lòng và cam kết tổ chức của nhân viên vì giáo viên nhận thức được tác động tích cực của công việc đến học sinh/sinh viên và cộng đồng. Để phát huy hiệu quả, các trung tâm/nhà trường tại Thành phố Đà Nẵng cần triển khai hệ thống phản hồi đa chiều từ học sinh/sinh viên, đồng nghiệp và ban giám hiệu để giáo viên nhận diện rõ giá trị công việc của mình. Đồng thời, khuyến khích tham gia vào các hoạt động cộng đồng như cố vấn dự án học sinh/sinh viên và chương trình giáo dục trải nghiệm, giúp nâng cao ý nghĩa nghề nghiệp.

Giáo viên trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng có quyền tự chủ và cảm thấy được tin tưởng trong công việc, họ sẽ cảm thấy công việc ý nghĩa hơn và gắn bó với tổ chức hơn. Các trung tâm/nhà trường nên trao quyền chủ động cho giáo viên trong việc lập kế hoạch giảng dạy và chọn phương pháp giảng dạy phù hợp. Đồng thời, nên giảm thiểu các yêu cầu hành chính không liên quan đến chuyên môn. Tạo điều kiện cho giáo viên tham gia đào tạo chuyên sâu, huấn luyện kỹ năng tự quản lý và tích hợp yếu tố tự chủ vào hệ thống đánh giá hiệu quả công việc. Cuối cùng,

xây dựng một văn hóa tổ chức dựa trên tin tưởng và hợp tác sẽ giúp quyền tự chủ phát huy tối đa hiệu quả trong môi trường giáo dục.

Phản hồi mang tính xây dựng và kịp thời giúp nhân viên trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng nâng cao chất lượng giảng dạy. Để nâng cao sự hài lòng và cam kết tổ chức, các trung tâm/nhà trường nên xây dựng hệ thống phản hồi dựa trên kết quả công việc, cho phép giáo viên tự đánh giá hiệu quả giảng dạy qua tiến độ học sinh. Đồng thời, cần đào tạo kỹ năng phản hồi cho đội ngũ quản lý để đảm bảo phản hồi được truyền đạt đúng cách và kịp thời. Các hoạt động giao lưu chuyên môn và sinh hoạt tổ bộ môn cũng là cách giúp giảm tính nhạy cảm của phản hồi, tạo không khí tích cực trong môi trường giáo dục.

5.3.2. Sự hài lòng nơi làm việc

Sự hài lòng nơi làm việc là một trong những yếu tố cốt lõi góp phần hình thành cam kết tổ chức, đặc biệt trong môi trường giáo dục – nơi nhân sự đóng vai trò trung tâm của chất lượng đào tạo. Khi giáo viên cảm thấy hài lòng với môi trường làm việc, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài, duy trì động lực giảng dạy và chủ động đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức. Sự hài lòng nơi làm việc không chỉ làm tăng hiệu suất lao động, mà còn giúp giữ chân nhân viên có chuyên môn cao, giảm tỷ lệ nghỉ việc và củng cố văn hóa tổ chức tích cực. Đồng thời, nhân viên hài lòng thường có tỷ lệ vắng mặt thấp hơn, tinh thần làm việc tốt hơn và năng suất cao hơn, từ đó góp phần nâng cao cam kết tổ chức một cách bền vững (Ahmad, 2012; Damiano, 2014; Elizeberth, 2015).

Sự hài lòng nơi làm việc là yếu tố được người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng đặc biệt chú trọng. Các trung tâm/nhà trường cần đảm bảo một mức thu nhập hợp lý, bao gồm lương thưởng và phụ cấp đầy đủ. Bên cạnh đó, việc ứng dụng công nghệ hiện đại như Google Workspace, Microsoft Teams, và Trello sẽ giúp tăng cường sự tương tác hiệu quả giữa nhân viên và ban lãnh đạo/quản lý. Bên cạnh đó, giáo viên cần được định hướng rõ ràng về con đường thăng tiến, tiêu chí đánh giá và cơ hội phát triển (*trở thành mentor, chuyên gia đào tạo nội bộ, leader chuyên môn...*). KPI không chỉ với điểm số học sinh, mà còn với chỉ số như: cải tiến

phương pháp dạy, tham gia cộng đồng nghề, đào tạo đồng nghiệp,... Hơn nữa, việc chú trọng đến không gian nghỉ ngơi chất lượng cho giáo viên, giúp giáo viên có cơ hội thư giãn sau các buổi giảng dạy. Cuối cùng, các trung tâm/nhà trường xây dựng một cơ chế phản hồi ngược chiều, giúp giáo viên cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe và trân trọng.

5.3.3. Sự hài lòng trong công việc

Kết quả cho thấy sự hài lòng trong công việc tích cực đến cam kết tổ chức của nhân viên trong môi trường Giáo dục tại thành phố Đà Nẵng. Điều này cho thấy rằng khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ có xu hướng phát triển mối gắn kết sâu sắc hơn với tổ chức, từ đó góp phần nâng cao sự ổn định và hiệu quả. Kết quả nghiên cứu thể hiện được sự củng cố của các kết quả trước (Mathieu & Zajac, 1990; Aranya, Kushnir & Valency, 1986; Lincoln & Kalleberg, 1990; Porter và cộng sự, 1974; Tett & Meyer, 1993). Trong môi trường giáo dục tại thành phố Đà Nẵng, sự hài lòng trong công việc giúp đội ngũ nhân viên cảm thấy tự tin, có giá trị và ý nghĩa trong vai trò của mình. Khi công việc đáp ứng được mong đợi về chuyên môn, trách nhiệm và sự công nhận, nhân viên có xu hướng phát triển cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức giáo dục mà họ đang phục vụ.

Người lao động trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng cảm thấy tự hào và hài lòng với công việc cao quý này. Để nuôi dưỡng ngọn lửa yêu nghề ấy, các trung tâm/nhà trường cần xây dựng cơ chế ghi nhận giá trị đóng góp của giáo viên, không chỉ khen thưởng thành tích mà còn vinh danh tác động tích cực đến học sinh và cộng đồng. Ngoài ra, cần trao quyền tự chủ cho giáo viên trong công việc, khi được tin tưởng giao phó quyền hoạch định nội dung giảng dạy, lựa chọn phương pháp tiếp cận học sinh phù hợp, giáo viên sẽ cảm thấy công việc của mình mang nhiều ý nghĩa hơn, từ đó nâng cao sự hài lòng và cảm giác hoàn thành. Ngoài ra, cơ chế phản hồi hai chiều và tạo điều kiện để giáo viên được lắng nghe và chia sẻ chính là cầu nối bền chặt giúp họ cảm thấy được đồng hành trên hành trình nghề nghiệp.

5.3.4. Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức

Trong bối cảnh giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng, việc thúc đẩy sự tương thích về giá trị giữa cá nhân và tổ chức là một yếu tố quan trọng mà các nhà lãnh đạo tại các trung tâm/nhà trường cần đặc biệt chú trọng. Để đạt được điều này, trước tiên, các cơ sở giáo dục nên triển khai các sáng kiến chiến lược ngay từ quá trình tuyển dụng, nhằm đánh giá mức độ phù hợp giữa các ứng viên và tổ chức. Hơn nữa, việc truyền đạt rõ ràng và minh bạch sứ mệnh cùng các giá trị cốt lõi của tổ chức là cần thiết, song song với việc duy trì đối thoại thường xuyên để giúp nhân sự nhận thức rõ mối liên hệ giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của tổ chức. Tuy nhiên, trong bối cảnh giáo dục đang trải qua quá trình chuyển đổi, các trung tâm/nhà trường tại Đà Nẵng cũng cần phải đánh giá và điều chỉnh văn hóa tổ chức một cách linh hoạt và cập nhật định kỳ, nhằm đảm bảo sự thích ứng với sự thay đổi của đội ngũ nhân sự cũng như môi trường giáo dục liên tục thay đổi.

5.4. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được những kết quả đáng ghi nhận, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Trước hết, phạm vi nghiên cứu tập trung vào người lao động trong nhiều môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng, nên mức độ cụ thể về kết quả cho từng môi trường giáo dục còn bị giới hạn. Mặc dù nhóm tác giả đã tiếp cận đa dạng các cơ sở giáo dục, tuy nhiên dữ liệu vẫn chủ yếu được thu thập thông qua hình thức khảo sát bằng hỏi tự điền, chưa kết hợp phỏng vấn chuyên sâu để khai thác các yếu tố định tính, điều này có thể làm giảm chiều sâu trong việc giải thích các kết quả thu được. Bên cạnh đó, mặc dù mô hình nghiên cứu đã đưa vào nhiều biến số có ý nghĩa giải thích mức độ cam kết tổ chức, nhưng vẫn chưa thể bao quát hết các yếu tố có khả năng điều tiết hoặc trung gian khác như văn hóa tổ chức, hay phong cách lãnh đạo – vốn là những yếu tố có thể đóng vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và cam kết tổ chức. Cuối cùng, dữ liệu được thu thập mang tính cắt ngang, nên chưa phản ánh được sự biến đổi theo thời gian của các yếu tố như mức độ hài lòng công việc hay cam kết tổ chức. Trong các nghiên cứu tiếp theo, nhóm tác giả khuyến nghị nên mở rộng phạm vi khảo sát, kết hợp thêm phương pháp định tính và xem xét các biến trung gian hoặc điều tiết khác để nâng

cao tính toàn diện và giá trị ứng dụng của nghiên cứu. Ngoài ra, nhóm tác giả cần tập trung nghiên cứu theo từng môi trường giáo dục tại các Thành phố đang phát triển hoặc vùng núi để hiểu hơn về tâm lý và hành vi của người lao động trong môi trường này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

- Abid, K., & Jafree, S. R. (2024). Gender Bias and Workplace Satisfaction in University Faculty. *JOURNAL OF RESEARCH IN PSYCHOLOGY (JRP)*, 2(1), 24-41. DOI: <https://doi.org/10.46662/jrp.v2i1Issue%201.24>
- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Aghazadeh, S. M. (2004), "Managing workforce diversity as an essential resource proving organizational performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 6, pp. 521-531. DOI: [10.1108/17410400410556183](https://doi.org/10.1108/17410400410556183)
- Ahmad H. Abu Raddaha Jafar Alasad Zainab F. Albikawi Khulood S. BatarsehEman A. Realat Asia A.Saleh Erika S. Froelicher, (2012),"Jordanian Nurses' job satisfaction and intention to quit", *Leadership in Health Services*, Vol. 25 Iss 3 pp. 216 – 231. <https://doi.org/10.1108/17511871211247651>
- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., & International Hospital Outcomes Research Consortium. (2002). Hospital staffing, organization, and quality of care: cross-national findings. *International Journal for quality in Health care*, 14(1), 5-14. DOI: [10.1067/mno.2002.126696](https://doi.org/10.1067/mno.2002.126696)
- Al-Refaei, A. A. A., Ali, H. B. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2023). An integrated mediating and moderating model to improve service quality through job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Sustainability*, 15(10), 7978. <https://doi.org/10.3390/su15107978>
- 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. <https://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>.
- Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281. DOI: [10.1016/j.sbspro.2013.10.495](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495)
- Angle H. and Perry J. 1983. Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and Occupation*. 10(1983): 123-46. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0730888483010002001>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Aranya, N., Kushnir, P., & Valency, R. (1986). Organisational commitment in a male dominated profession. *Human Relations*, 39, 433-444. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678603900504>
- Arches, J. (1991) 'Social Structure, Burnout, and Job Satisfaction', *Social Work* 36(3): 202–6. <https://www.jstor.org/stable/23716007>

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The effect of perceived organizational support and transformational leadership on affective commitment and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 401–411. DOI: [10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401](https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401)
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Babbie, E. (1994). *The practice of social science research* (6th E.d.). California: Wadsworth.
- Bashir, S; & Ramay, MI (2008). Determinants of Organizational Commitment A Study of Information Technology Professionals in Pakistan Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad. Institute of behavioral and applied management. 9(2).Available at: [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/Vol9/](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/Vol9/no2/JBAM_9_2_7.pdf) no2/JBAM_9_2_7.pdf. Retrieved December 29, 2011.
- Bateman, T.S. and Strasser, S. (1984), “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95-112. <https://doi.org/10.2307/255959>
- Becker, H.S. (1960) .notes on the concept of commitment .*American Journal of Sociology*, 66,32-40. <https://www.jstor.org/stable/2773219>
- Benkhoff, B. (1997). Disentangling organisational commitment: the changes of OCQ for research and policy. *Personal review*, 26 (1), 114-20. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483489710157823/full/html>
- Betts, K. S. (1998). An institutional overview: Factors influencing faculty participation in distance education in postsecondary education in the United States: An institutional study. *Online journal of distance learning administration*, 1(3), 1-14.
- Bigliardi, B., Ivo Dormio, A., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51. DOI: [10.1108/03055721211207752](https://doi.org/10.1108/03055721211207752)
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational administration quarterly*, 37(5), 662-683. DOI: [10.1177/00131610121969460](https://doi.org/10.1177/00131610121969460)
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 29-50. <https://doi.org/10.1002/job.454>.
- Bontis, N, Richards, D and Serenko, A. (2011). “Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics, and employee satisfaction.”, *The Learning Organization*, 18(3), 239-250. DOI: [10.1108/09696471111123289](https://doi.org/10.1108/09696471111123289)
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). Role stress and job satisfaction: Their supervisory antecedents and their influence on organizational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 21(1), 25-32. DOI: [10.4102/sajip.v21i1.585](https://doi.org/10.4102/sajip.v21i1.585)
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Brooke, M. H., & Kaiser, K. K. (1970). Three" myosin adenosine triphosphatase" systems: the nature of their pH lability and sulfhydryl dependence. *Journal of Histochemistry & Cytochemistry*, 18(9), 670-672.

- Brooke, P.P. Jr, Russell, D.W. and Price, J.L. (1988), "Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement and organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 139-45. DOI: [10.1037//0021-9010.73.2.139](https://doi.org/10.1037//0021-9010.73.2.139)
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of management review*, 3(2), 202-210. <https://doi.org/10.2307/257661>.
- Celik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish journal of management studies*, 4(2), 7-14.
- Chaudhary, A., Islam, T., Ali, H. F., & Jamil, S. (2023). Can paternalistic leaders enhance knowledge sharing? The roles of organizational commitment and Islamic work ethics. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 72(1/2), 98-118. DOI: [10.1108/GKMC-06-2021-0109](https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2021-0109)
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 31(5), 946-959. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0236>
- Chen, Z., Tsui, A.S., & Farh, J.L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: A multi-source analysis of the employee commitment process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356. DOI: [10.1348/096317902320369749](https://doi.org/10.1348/096317902320369749)
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224377401100303>
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organisational Behaviour*, 21(4), 477-486. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<477::AID-JOB25>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<477::AID-JOB25>3.0.CO;2-7)
- Coelho, F. and Augusto, M. (2010) Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research* 13(4) ,426-437. DOI: [10.1177/1094670510369379](https://doi.org/10.1177/1094670510369379)
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.558>
- Coopey J. 1995. Managerial culture and the stillbirth of organizational commitment. *Human Resource Management Journal*. 5(3): 56-76. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.1995.tb00375.x>
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of management journal*, 29(4), 847-858. <https://doi.org/10.2307/255951>
- Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, p.109.
- De Carlo, N. A., Dal Corso, L., Falco, A., Girardi, D., & Piccirelli, A. (2016). "TO BE, RATHER THAN TO SEEM": THE IMPACT OF SUPERVISOR'S AND PERSONAL RESPONSIBILITY ON WORK ENGAGEMENT, JOB PERFORMANCE, AND JOB SATISFACTION IN A POSITIVE HEALTHCARE ORGANIZATION. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 23(4). DOI: [10.4473/TPM23.4.9](https://doi.org/10.4473/TPM23.4.9)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. 4- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of*

- work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dipboye, R.L., Smith, C.S. and Howell, W.C. (1994), *Understanding an Industrial and Integrated Organizational Approach Psychology*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, TX.
- Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & Rafiyana, G. (2022). Turnover intentions on teachers in Indonesia: The role of affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. *Social Values & Society(SVS)*, 4(2), 30-36. DOI: [10.26480/svs.02.2022.26.32](https://doi.org/10.26480/svs.02.2022.26.32)
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Fadil, P. A., Williams, R. J., Limpaphayom, W., & Smatt, C. (2005). Equity or equality? A conceptual examination of the influence of individualism/collectivism on the cross-cultural application of equity theory. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(4), 17-35. <https://doi.org/10.1108/13527600510798114>
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 322-336. DOI: [10.1007/s11747-007-0082-9](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0082-9)
- Faraji, O., Ramazani, A. A., Hedaati, P., Aliabadi, A., Elhamirad, S., & Valiee, S. (2015). Relationship between job characteristics and organizational commitment: a descriptive analytical study. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 17(11), e19815. DOI: [10.5812/ircmj.19815](https://doi.org/10.5812/ircmj.19815)
- Farkas, A.J. and Tetrick, L.E. (1989), “A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 6, pp. 855-68. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.855>
- Faturochman (1997) ‘The job characteristics theory: a review’, *Buletin Psikologi*, pp.1–13. Doi:<https://doi.org/10.22146/bpsi.13552>.
- Fiorillo, D., & Nappo, N. (2014). Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *International Journal of Social Economics*, 41(8), 683-704. DOI: [10.1108/IJSE-10-2012-0195](https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2012-0195)
- Firdaus, M., Eliyana, A., Pratama, A. S., Cahyani, A., & Kamil, N. L. M. (2022). Continuance of organizational commitment among flight attendants as an intervening variable to job performance. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 507. DOI: [10.21511/ppm.20\(4\).2022.38](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.38)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- George, E., & KA, Z. (2015). Job related stress and job satisfaction: A comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34(3), 316-329.. DOI: [10.1108/JMD-07-2013-0097](https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0097)
- Gözükara, I., & Çolakoğlu, N. (2016). The Mediating Effect of Work Engagement on the Relationship between Job Autonomy and Job Performance. *CEBR Journal*, 5(2), 45-60.

- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the fire or extinguish it? The effects of motivational focus on employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Griffin, M. L., Hogan, N. C., & Lambert, E. G. (2014). Career stage theory and turnover intent among correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 41, 4-19. DOI: [10.1177/0093854813503638](https://doi.org/10.1177/0093854813503638)
- Gumusluoglu, L., Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Hirst, G. (2013). Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter? *Journal of Business Research*, 66(11), 2269-2278. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.039>.
- Gupta K. Shashi & Joshi Rosy (2008). *Human Resource Management*.
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common-factor analysis. *Psychometrika*, 19(2), 149-161.
- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common-factor analysis. *Psychometrika*, 19(2), 149-161.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Development Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall, International, Inc.
- Haque, T. A. K. M., Uddin, M. A., Easmin, R., & Soheli, S. M. (2019). Job satisfaction and citizenship behavior: A mediating effect of organizational commitment. *Organizacija*, 52(3), 236-249. DOI: [10.2478/orga-2019-0015](https://doi.org/10.2478/orga-2019-0015)
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., Roth, P. L. (2006), "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 305-325. DOI: [10.5465/AMJ.2006.20786077](https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077)
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. DOI: [10.1037/0021-9010.87.2.268](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268)
- Herscovitch L. and Meyer J.P. 2002. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*. 87: 474-87. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publ.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2. ed). Wiley.

- Hofmans, J. (2012). Individual differences in equity models. *Psicologica: International Journal of Methodology and Experimental Psychology*, 33(3), 473–482.
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Stock, R. M. (2007). How to get lost customers back? A study of antecedents of relationship revival. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 461–474. DOI: [10.1007/s11747-007-0031-7](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0031-7)
- Hope K.R. 2003. Employee perception of leadership and performance management in Botswana public service. *Public Personnel Management*. 32: 301-13. DOI: [10.1177/009102600203100409](https://doi.org/10.1177/009102600203100409)
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47.
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). “The effects of organizational restructure on employee satisfaction”. *Group and Organization Management*, 21(3), 278–303. <https://doi.org/10.1177/1059601196213003>
- Hoyle, R. H., & Duvall, J. L. (2004). Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. *Handbook of quantitative methodology for the social sciences*, 301–315.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2), 222–234. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307799>.
- Ilgén, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- Islamy, Fahmi Jaidah (2016). Pengaruh komitmen Afektif, Komitmen berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap turnover intention pada dosen tetap STIE INABA Bandung (Studi Kasus pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2016), *Jurnal Indonesia membangun*, Vol.15, No 2, Mei-Agustus 2016, P.164–181.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2005). A test of the effect of service orientation on salesperson's job outcomes. *Journal of Business Research*, 58(6), 756–764.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3), 319 – 337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Jex, S. M., Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley & Sons, New York. ISBN: 978-1-118-72407-1
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166–198). Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: a study of their relationship at work and at home. *Journal of applied psychology*, 89(4), 661. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.661>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. DOI: [10.1037/0033-2909.127.3.376](https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376)
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143. <https://doi.org/10.2307/2117735>
- Kalleberg, A.L., & Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The Impact of job mobility on work attitudes in Norway. *American Sociological Review*, 28, 183-209. DOI: [10.1177/0730888401028002004](https://doi.org/10.1177/0730888401028002004)
- Katsikea, E, Theodosiou, M, Perdakis, Nick P and Kehagias, J. (2011) “ The effects of organizational structure and job characteristics on export sales. *Journal of World Business*,. 46(2), 221–233 DOI: [10.1016/j.jwb.2010.11.003](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.11.003)
- Klaus, L., Lerouge, C. Y. N. T. H. I. A., & Blanton, J. E. (2014). System developers' nature of work characteristics and their relationship with organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Information Technology Management*, 25(1), 1-19.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. DOI: [10.1037/0033-2909.119.2.254](https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254)
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005), “Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person- group, and person-supervisor fit”, *Personnel Psychology*, Vol. 58 No. 2, pp.281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672>
- Kristof, A. L. (1996), “Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications”, *Personnel Psychology*, Vol. 49 No. 1, pp.1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790>
- Kumari, N., & Rachna, M. (2011). Job Satisfaction of the Employees at the Workplace. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 11-30. ISSN 2222-1905
- Lance, C.E. (1991), “Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover”, *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 1, pp. 137-62. DOI: [10.1207/s15327906mbr2601_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2601_7)
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three-component model of organisational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614. DOI: [10.1111/1464-0597.00075](https://doi.org/10.1111/1464-0597.00075)
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology*, 25(3), 323-333. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, control, and commitment: A study of work organisations in the United States and Japan*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

- Linz, S.J (2002). Job satisfaction among Russian workers. William Davidson; working paper.
- Locke E.A. 1969. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour and Human Performance*. 4: 309-36. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)Get rights and content
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organisational commitment? *Journal of Organisational Behaviour*, 19(3) 305-320.
- Ma, X. (1999). Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Research*, 93(1), 39-47.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta – analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta – analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171 – 194.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment”, *Psychological Bulletin*, Vol. 2, pp. 171-94.
- McPhee, S.D., & Townsend, L.J. (1992). A study of organisational commitment and job
- Meyer J.P. and Allen N.J. (1984). Testing the ‘side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69: 372-8.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. (1997), “Organizational commitment”, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, John Wiley, New York, NY, pp. 175-228.
- Mondy, R.W. (2010). *Human Resource Management*, (11th ed.), Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. Muhammad, N.R. and David M. J. (2011). A study on knowledge management.

- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human relations*, 46(6), 759-776. DOI: [10.1177/001872679304600604](https://doi.org/10.1177/001872679304600604)
- Morand, D. A., & Merriman, K. K. (2012). "Equality theory" as a counterbalance to equity theory in human resource management. *Journal of business ethics*, 111, 133-144. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1435-y>.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Morris, R.F. (2003). The relationships among school facility characteristics, student achievement, and job satisfaction level among teachers. (Doctoral dissertation, University of Georgia, 2003). Dissertation Abstracts International,
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.
- Mosquera, P., et al. (2018). Job Feedback and Employee Satisfaction: A Theoretical and Empirical Analysis. *European Journal of Management Studies*.
- Mowday R., Porter L. and Steers R. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York, NY.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organisational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mulinge, M. M. (2000). Toward an explanation of cross-sector differences in job satisfaction and organisational attachment among agricultural technicians in Kenya. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie*, 4(1), 54-73.
- National Center for Education Statistics. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. (NCES 97-471). Washington, DC: U.S.: U.S. Department of Education.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1986). *Human behavior at work*. New York, NY.
- Nhuta, S., & Nhuta, P. (2017). Job Satisfaction Levels and Motivation among Teachers; A Comparative Analysis of Teachers in Government Public and Private Schools. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 4(1), 36-60.
- Ning-Kuang Chuang Dean Yin Mary Dellmann-Jenkins, (2009), "Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 Iss 3 pp. 323-340.
- Noor Azzah S. & Rudzi M. (2010). Job Characteristics and Job Satisfaction: A Relationship Study on Supervisors Performance. ICMIT 2010: International Conference of Management, Information and Technology 2010. Singapore.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(2).
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487-516.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241-253.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207598508247735>
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413-440.
- Patrick, A. S. (2007). Examination of teacher workplace satisfaction and student achievement.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59(8), 906-915.
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational research quarterly*, 29(1), 38-54.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603 – 609.
- Poulin, J. (1994): Job task and organizational predictors of social worker job satisfaction change: A panel study in Administration. *Social Work*, 18(1), pp. 21-38. 19.
https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J147v18n01_02.
- Powell, J. R., & Tabachnick, W. J. (2013). History of domestication and spread of *Aedes aegypti*-a review. *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz*, 108(suppl 1), 11-17.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Trans. Manag*, 6(1), 74-82.
- Price, J. & Mueller, C. (1986). Absenteeism and turnover among hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press.
- Price, J. L. (2004). The development of a causal model of voluntary turnover. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, 3-34. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Price, J.L. and Mueller, C.W. (1981), "A causal model of turnover for nurses", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 543-65.
- Ramli, Y., Soelton, M., & Khotimah, N. (2020). The effect of job characteristics towards the organizational commitment of the employees. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 8(1), 1-9.
- Randeree, K., & Chaudhry, A. G. (2012). Leadership–style, satisfaction and commitment: An exploration in the United Arab Emirates' construction sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 61-85. DOI [10.1108/09699981211192571](https://doi.org/10.1108/09699981211192571)

- Rastle, K., Davis, M. H., Marslen-Wilson, W. D., & Tyler, L. K. (2000). Morphological and semantic effects in visual word recognition: A time-course study. *Language and cognitive processes*, 15(4-5), 507-537.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725.
- Rhodes, C., Nevill, A., & Allan, J. (2004). Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority. *Research in education*, 71(1), 67-80.
- Riaz, T., Akram, M. U., and Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 472-481.
- Riwu, L., Malelak, M. L., & Pellokila, I. R. (2022). The influence of affective commitment, continuous commitment and normative commitment to employee performance at Sotis Hotel Kupang during the COVID-19 pandemic. In *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2022*. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-83-1_33
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. 11th Ed., Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rustiarini, N. W., Sutrisno, S., Nurkholis, N., & Andayani, W. (2019). Fraud triangle in public procurement: Evidence from Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 26(4), 951-968. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2018-0121/full/html>.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. (2016). An empirical alternative to Sidani and Thornberry's (2009)'current Arab work ethic': examining the multidimensional work ethic profile in an Arab context. *Journal of business ethics*, 135, 177-198. Doi:10.1007/s10551-014-2481-4.
- Sagie, A. (1998), "Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: another look", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 2, pp. 156-71.
- Said, N. A., & Munap, R. (2010, June). Job characteristics and job satisfaction: A relationship study on supervisors performance. In *2010 IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology* (pp. 714-719). IEEE.
- Saidi, N. S. A., Michael, F. L., Sumilan, H., Lim, S. L. O., Jonathan, V., Hamidi, H., & Ahmad, A. I. A. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 5(2), 14-22.
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American behavioral scientist*, 18(3), 333-368.
- Seyed Mohammad Mirkamalia & Fatemeh Narenji Thanib, (2011)," A Research on the Quality of Work Life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT)", *Social and Behavioral Sciences* 29 pp.179 – 187.

- Shah, S., & Jalees, T. (2004). An analysis of job satisfaction level of faculty members at the University of Sindh. *JISR management and social sciences & economics*, 2(1), 26-30.
- Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of services research*, 9(2).
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Singh, Y., & Pandey, M. (2004). *Principles of Organizational Behavior* AITBS Publishers and Distributors (Regd) J-5/6 Krishan Nagar Delhi-110051 India.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions and health. *Journal of Applied Psychology*, 76, 46-53.____
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203362051>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46 – 56.
- Steers, R. M., & Spencer, D. G. (1977). The role of achievement motivation in job design. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 472.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M. and Trice, H.M. (1978), “Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 380-96.
- Sullivan S.E. and Arthur M.B. 2006. The evolution of the boundary less career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1): 19-29.
- Sun, I. Y., Wu, Y., Otu, S. E., Aro, G. C., Akor, I. C., & Nnam, M. U. (2022). Linking organizational justice to organizational commitment among Nigerian police officers. *Criminal justice and behavior*, 49(2), 220-238.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6).
- Tam, D. T., Phuong, P. H., Tuan, T. A., & Thach, N. H. (2024). Quality of work life's factors and its effect on organizational commitment of workers in Da Nang City, Viet Nam. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(6).
- Taylor, S. G., Kluemper, D. H., & Sauley, K. S. (2009). Equity sensitivity revisited: Contrasting unidimensional and multidimensional approaches. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 299–314. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9108-2>.
- Tella, A., Ayeni, C.O., & Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, job satisfaction and organizational commitment of Library personnel in Academic and Research Libraries in OYO State Nigeria. *Practice of Library and philosophy*. Available at: (www. accessmylibrary.com). Accessed on 23rd, March, 2009.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based meta – analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259 – 294.

- Tucker, L. R., & MacCallum, R. C. (1997). Exploratory factor analysis. *Unpublished manuscript, Ohio State University, Columbus*, 1-459.
- ul Hassan, M., Mukhtar, A., Qureshi, S. U., & Sharif, S. (2012). Impact of TQM practices on firm's performance of Pakistan's manufacturing organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 232.
- Van Vianen, A. (2001). Person-organization fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue. *Applied Psychology*, 50(1), 1-4.
- Vancouver, J. B. and Schmitt, N. W. (1991), "An exploratory examination of person- organization fit: Organizational goal congruence", *Personnel Psychology*, Vol. 44 No. 2, pp. 333-352.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18(1), 153-167.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation* (First edition). Jossey-Bass Publishers.
- Wayne, F. C. (2006). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work life Profits*. 7th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Westerman, J. W. and Cyr, L. A. (2004), "An integrative analysis of person–organization fit theories", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12 No.3, pp.252-261.
- Wheeler, K.G. (2002). Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 612–627.
<https://doi.org/10.1108/02683940210444067>.
- Williams, L.J. and Hazer, J.T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 219-31.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study.
- Zhang, Y., Long, L., & Wang, J. (2016). A meta-analysis of job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 69(4), 1342-1350.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.
DOI: [10.5539/ass.v9n1p29](https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p29)

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

- Nguyễn Đình Thọ. (2012). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh, Nhà xuất bản Lao động—Xã hội, TP. Hồ Chí Minh.
- Vũ Việt Hằng & Nguyễn Văn Thông. (2018). *Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam kết tổ chức và ý định nghỉ việc – Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin*. Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh, **13**(2), 188–204.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TỪ WEBSITE

- Sức khỏe & Đời sống. (2023). Những thách thức đặt ra cho ngành giáo dục trong năm học 2023–2024. Tại: <https://suckhoedoisong.vn/nhung-thach-thuc-dat-ra-cho-nganh-giao-duc-trong-nam-hoc-2023-2024-169230906084430654>
- VTC News. (2023). 5 thách thức lớn với ngành giáo dục năm học 2023–2024. Tại: <https://vtcnews.vn/5-thach-thuc-lon-voi-nganh-giao-duc-nam-hoc-2023-2024-ar817453.html>
- VOV. (2023, May 25). Năm 2022–2023, ngành giáo dục còn khó khăn về thiếu giáo viên, thiếu trường lớp. Tại: <https://vov.vn/xa-hoi/nam-2022-2023-nganh-giao-duc-con-kho-khan-ve-thieu-giao-vien-thieu-truong-lop-post1040150.vov>
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2024). Tình hình lao động việc làm quý IV và năm 2024. Tại: <https://www.mpi.gov.vn/portal/Pages/2025-1-7/Tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-IV-va-nam-2024p3q7ar.aspx>
- Tổng cục Thống kê. (2024). Tình hình thị trường lao động Việt Nam năm 2023. Tại: <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2024/01/tinh-hinh-thi-truong-lao-dong-viet-nam-nam-2023/>
- Tổng cục Thống kê. (2023). Thông cáo báo chí: Tình hình lao động việc làm quý IV và năm 2022. Tại: <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2023/01/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-iv-va-nam-2022/>
- Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội. (2023). Báo cáo Hội nghị toàn quốc về lao động và việc làm năm 2023. Tại: <https://molisa.gov.vn/Upload/tin%20tuc.2/BAO-CAO-H%E1%BB%98I-NGH%E1%BB%8A-20.8.pdf>
- Tổng cục Thống kê. (2022). Báo cáo kinh tế – xã hội tháng 12, quý IV và cả năm 2022. Truy cập từ: <https://www.gso.gov.vn/>
- Tổng cục Thống kê. (2023). Báo cáo kinh tế – xã hội tháng Ba và quý I năm 2023. Truy cập từ: <https://www.gso.gov.vn/>
- Tổng cục Thống kê. (2023). Báo cáo kinh tế – xã hội quý II và 6 tháng đầu năm 2023. Truy cập từ: <https://www.gso.gov.vn/>
- Tổng cục Thống kê. (2023). Báo cáo kinh tế – xã hội tháng 9, quý III và 9 tháng năm 2023. Truy cập từ: <https://www.gso.gov.vn/>
- Cục Thống kê Đà Nẵng. (2023). Thông cáo báo chí về tình hình kinh tế – xã hội thành phố Đà Nẵng năm 2023. Truy cập từ: <https://cucthongke.danang.gov.vn/chi-tiet-tin-tuc?cat=26&dinhdanh=186501>
- Tổng cục Thống kê. (2024). Báo cáo kinh tế – xã hội quý III và 9 tháng năm 2024. Truy cập từ: <https://www.gso.gov.vn/bai-top/2024/10/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iii-va-9-thang-nam-2024/>
- Tổng cục Thống kê. (2025). Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý IV và năm 2024. Truy cập từ: <https://www.gso.gov.vn/bai-top/2025/01/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2024/>

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT

A. GIỚI THIỆU

Xin chào Quý Thầy/Cô!

Chúng em là sinh viên Đại Học Duy Tân. Hiện nay chúng em đang thực hiện một bài nghiên cứu khoa học về đối tượng đang lao động chính thức trong môi trường giáo dục tại Thành phố Đà Nẵng. Với ước mong thông qua bài nghiên cứu này có thể cải thiện được chất lượng lao động và môi trường làm việc trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

Rất mong Thầy/Cô dành một chút thời gian để trả lời một số câu hỏi dưới đây. Chúng em xin cam đoan rằng tất cả thông tin trong phiếu khảo sát này chỉ được sử dụng vào mục đích nghiên cứu. Sự hợp tác của Thầy/Cô có giá trị và ý nghĩa đối với nhóm chúng em.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ quý báu của Thầy/Cô!

B. CÁC BIỂN ĐƯỢC QUAN SÁT

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả nghiên cứu các đặc điểm công việc, sự hài lòng nơi làm việc, sự hài lòng công việc, sự phù hợp cá nhân và tổ chức và cam kết tổ chức. Để làm rõ mỗi các yếu tố này, nhóm nghiên cứu lựa chọn thang đo theo dạng Likert 5 điểm, trong đó 1 – Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Không ý kiến, 4 – Đồng ý và 5 – Hoàn toàn đồng ý.

1. ĐA DẠNG KỸ NĂNG

Các nhận định này nhằm tìm hiểu về kỹ năng, chuyên môn, sáng tạo trong công việc hiện tại. Thầy/Cô vui lòng cho biết mức độ đồng ý với các nhận định sau dựa trên công việc tại trường học/trung tâm của mình. Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý.

	1	2	3	4	5
Công việc yêu cầu tôi sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau để hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy hoặc quản lý tại nhà trường/trung tâm					
Công việc yêu cầu tôi vận dụng các kỹ năng chuyên môn phức tạp hoặc ở trình độ cao để thực hiện hiệu quả công việc					
Công việc của tôi đòi hỏi tôi phải liên tục học hỏi và cập nhật kiến thức mới để đáp ứng yêu cầu và phát triển chuyên môn					
Công việc của tôi tạo cơ hội để tôi nâng cao và hoàn thiện các kỹ năng, quản lý và nghiên cứu					

Công việc của tôi yêu cầu tôi phải sáng tạo trong phương pháp và cách tiếp cận học sinh/sinh viên					
---	--	--	--	--	--

2. THỐNG NHẤT NHIỆM VỤ

Các nhận định này đánh giá mức độ trọn vẹn và tính thống nhất của nhiệm vụ trong công việc của Thầy/Cô. Xem xét liệu công việc có cho phép Thầy/Cô được hoàn thành một nhiệm vụ rõ ràng từ đầu đến cuối hay chỉ đóng góp một phần nhỏ trong quy trình làm việc. Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Công việc của tôi chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo					
Công việc của tôi là một phần có kích thước vừa phải của toàn bộ quy trình giáo dục và đào tạo					
Công việc của tôi bao gồm thực hiện một nhiệm vụ trọn vẹn, từ đầu đến cuối, trong quá trình giảng dạy, quản lý hoặc hỗ trợ học tập					
Công việc được tổ chức sao cho tôi có thể theo dõi và thực hiện một nhiệm vụ xuyên suốt, từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành					
Công việc cho phép tôi thực hiện những nhiệm vụ rõ ràng và hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ cụ thể mà không cần phụ thuộc vào quá nhiều bộ phận khác					

3. NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG

Các nhận định này đánh giá mức độ quan trọng và ý nghĩa của công việc mà Thầy/Cô đang làm việc đối với nhà trường/trung tâm. Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Công việc của tôi góp phần vào sự thành công chung của nhà trường/ trung tâm					
Kết quả công việc của tôi chắc chắn ảnh hưởng lớn đến sự tiến bộ và thành tích học tập của học sinh/sinh viên					
Nếu công việc của tôi không được thực hiện tốt, nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến đồng nghiệp					

Công việc của tôi có giá trị và quan trọng đối với sự phát triển giáo dục tại nhà trường/ trung tâm					
Công việc của tôi có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng giảng dạy, học tập hoặc môi trường giáo dục tại nhà trường/ trung tâm					

4. TỰ CHỦ CÔNG VIỆC

Các nhận định này phản ánh mức độ mà Thầy/Cô có thể tự do quyết định cách thức, phương pháp, tiến độ và nội dung công việc của mình. Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Công việc của tôi cho phép tôi áp dụng sáng kiến cá nhân trong quá trình giảng dạy hoặc thực hiện nhiệm vụ giáo dục					
Công việc của tôi cho tôi cơ hội để độc lập và tự do trong quá trình tôi thực hiện công việc tại nhà trường/ trung tâm					
Công việc của tôi cho phép tôi có thể lên kế hoạch thực hiện công việc của mình					
Công việc của tôi cho tôi quyền tự chủ nhất định khi đưa ra các quyết định liên quan đến nội dung và phương pháp làm việc					
Tôi có thể điều chỉnh tiến độ làm việc tại nhà trường/ trung tâm để phù hợp với lịch trình cá nhân					

5. PHẢN HỒI CÔNG VIỆC

Các nhận định này thể hiện mức độ mà Thầy/Cô có thể nhận được thông tin về hiệu quả công việc của mình, thông qua kết quả công việc. Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Các nhiệm vụ cụ thể trong công việc giúp tôi nhận được phản hồi rõ ràng về mức độ hiệu quả của mình					
Các hoạt động giảng dạy hoặc hỗ trợ giáo dục cung cấp thông tin trực tiếp về chất lượng công việc của tôi					
Tôi có thể dễ dàng biết liệu mình đang làm tốt hay không tốt khi thực hiện công việc					

Công việc của tôi giúp tôi nhận thức ngay lập tức khi có lỗi sai hoặc cần cải thiện					
Tôi có thể nhìn thấy được kết quả công việc mà tôi thực hiện					

6. SỰ HÀI LÒNG NƠI LÀM VIỆC

Sự hài lòng nơi làm việc phản ánh mức độ thoải mái, gắn kết và hài lòng mà Thầy/Cô cảm nhận được trong quá trình làm việc tại nhà trường/trung tâm. Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Tôi có mối quan hệ tích cực và hài lòng với đồng nghiệp của mình tại nhà trường/trung tâm					
Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ ghi nhận mà tôi nhận được từ mọi người trong nhà trường/trung tâm đối với những nỗ lực của mình					
Tôi hài lòng với sự hỗ trợ mà tôi nhận được từ ban giám hiệu và giáo viên trong nhà trường/trung tâm					
Tôi hài lòng với sự giao tiếp và thông tin mà tôi nhận được từ ban giám hiệu tại nhà trường/trung tâm					
Tôi cảm thấy môi trường làm việc trong nhà trường/trung tâm thể hiện mức độ chuyên nghiệp cao					
Tôi hài lòng với cách bố trí và sử dụng không gian trong nhà trường/trung tâm					
Tôi cảm thấy hài lòng với mức độ sạch sẽ và tình trạng bảo trì chung của cơ sở vật chất trong nhà trường/trung tâm					
Tôi luôn nhận được lương đúng thời hạn từ nhà trường/trung tâm, hoặc nếu có gia hạn, tôi được thông báo thời gian cụ thể một cách rõ ràng					

7. SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC

Các nhận định này phản ánh mức độ Thầy/Cô cảm thấy tích cực và gắn bó với công việc của mình. Có thể bao gồm niềm tự hào, sự gắn kết với công việc, niềm vui khi làm việc,... Trong đó, 1 - hoàn toàn không đồng ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Tôi luôn hài lòng với công việc trong lĩnh vực giáo dục và cảm thấy ý nghĩa khi làm việc					
Tôi cảm thấy tự hào công việc tôi đang làm, vì làm việc trong ngành giáo dục luôn được tôn trọng					
Khi ngày làm việc kết thúc, tôi vẫn quan tâm đến công việc của mình					
Hầu hết các ngày đi làm, tôi cảm thấy vui vẻ với công việc hiện tại					
Công việc hiện tại mang lại cho tôi cảm giác hoàn thành (hoàn thành nhiệm vụ, đạt được mục tiêu cá nhân, tạo ra giá trị...) và thành tựu cá nhân					
Tôi có quyền tự chủ trong cách thực hiện công việc của mình					

8. SỰ HÀI LÒNG GIỮA CÁ NHÂN VÀ TỔ CHỨC

Các nhận định này phản ánh mức độ Thầy/Cô cảm thấy giá trị, mục tiêu và văn hóa của nhà trường/trung tâm phù hợp với niềm tin và mong muốn của mình. Trong đó, 1 - hoàn toàn không ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Các giá trị và văn hóa của nhà trường/trung tâm phù hợp với những điều tôi coi trọng trong cuộc sống					
Nhà trường/trung tâm chia sẻ các giá trị giống tôi trong việc quan tâm đến người khác					
Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của đồng nghiệp tại nhà trường/trung tâm					
Các giá trị của tôi phù hợp với các giá trị của ban lãnh đạo tại nhà trường/trung tâm					

Kỳ vọng cá nhân của tôi phù hợp với các cơ hội phát triển được cung cấp tại nhà trường/trung tâm					
Mục tiêu của nhà trường/trung tâm phản ánh các mục tiêu cá nhân của tôi					

9. CAM KẾT TỔ CHỨC

Các nhận định này phản ánh mức độ gắn bó của Thầy/Cô với nhà trường/trung tâm, có thể là cảm xúc, trách nhiệm và lợi ích khi tiếp tục làm việc tại đây. Sự cam kết này có thể xuất phát từ tình cảm, sự phù hợp về giá trị hoặc những ràng buộc cá nhân,... Trong đó, 1 - hoàn toàn không ý đến 5 - hoàn toàn đồng ý

	1	2	3	4	5
Tôi thích thảo luận tích cực về nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc với những người bên ngoài					
Tôi sẵn sàng tham gia giải quyết khó khăn mà nhà trường/trung tâm hiện tại đang đối mặt					
Tôi thực sự cảm thấy hối tiếc nếu tôi có rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc					
Tôi sẵn sàng giới thiệu bạn bè/ họ hàng của tôi để họ tham gia làm việc tại nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc					
Tôi thấy mình có cùng giá trị (<i>như tính trung thực, đạo đức trong nghề giáo dục, lòng nhân ái,...</i>) hoặc các quan điểm với nhà trường/trung tâm hiện tại					
Ngay cả khi tôi muốn nghỉ việc ngay lập tức tại nhà trường/trung tâm hiện tại, thì điều này sẽ rất khó đối với tôi					
Tôi sẽ dành phần còn lại của sự nghiệp tại nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc					
Rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại, sẽ làm xáo trộn quá nhiều cuộc sống của tôi					
Sẽ rất khó tìm kiếm việc làm khác, môi trường khác nếu tôi rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại					
Nhà trường/trung tâm hiện tại tôi đang làm việc, đáp ứng đủ nhu cầu của tôi nên đó là lý do tôi ở lại					

Giá trị của việc trung thành với một nhà trường/trung tâm là điều đúng, ngay cả khi có một nơi khác trả tôi mức lương cao hơn					
Tôi luôn suy nghĩ đến ý kiến của người khác (<i>đồng nghiệp, lãnh đạo, sinh viên, người thân</i>) nếu rời nhà trường/trung tâm hiện tại đang làm việc					
Tôi tin rằng ngày nay, mọi người không thường xuyên dịch chuyển công việc từ nhà trường/trung tâm này sang nhà trường/trung tâm khác					
Tôi sẽ không rời khỏi nhà trường/trung tâm hiện tại vì tôi cảm thấy có nghĩa vụ với những con người tại nơi đây					
Tôi có ý thức về trách nhiệm đối với nhà trường/trung tâm hiện tại mà tôi đang làm việc					

C. THÔNG TIN CHUNG

Câu 1: Xin vui lòng cho biết, Thầy/Cô đang thuộc giới tính nào?

☐ Nam

☐ Nữ

Câu 2: Xin vui lòng cho biết, Thầy/Cô đang thuộc độ tuổi nào?

☐ Từ 25 – 30 tuổi

☐ Từ 31 – 35 tuổi

☐ Từ 36 – 40 tuổi

☐ Từ 41 – 45 tuổi

☐ Từ 46 tuổi trở lên

Câu 3: Xin vui lòng cho biết, Trình độ học vấn của Thầy/Cô?

☐ Cao Đẳng

☐ Đại Học

☐ Thạc sĩ

☐ Tiến Sĩ

☐ Khác: (*Vui lòng ghi rõ*)

Câu 4: Xin vui lòng cho biết, Thầy/Cô đang làm việc trong môi trường giáo dục nào?

☐ Mầm non

☐ Tiểu học

☐ Trung học cơ sở

☐ Trung học phổ thông

☐ Cao đẳng/Đại học

☐ Trung tâm ngoại ngữ

☐ Trung tâm giáo dục kỹ năng

☐ Trung tâm luyện thi/đào tạo nghề

☐ Khác: (*Vui lòng ghi rõ*)

Câu 5: Xin vui lòng cho biết, thâm niên làm việc của Thầy/Cô tại đơn vị hiện tại là bao nhiêu năm?

☐ Dưới 1 năm

☐ Từ 1 năm đến dưới 3 năm

☐ Từ 3 năm đến dưới 5 năm

☐ Từ 5 năm đến dưới 7 năm

☐ Từ 7 năm đến dưới 10 năm

☐ Trên 10 năm

--- Xin cảm ơn sự đóng góp của Thầy/Cô thông qua bản khảo sát này! --

PHỤ LỤC 2: CÂU HỎI PHÒNG VẤN ĐỊNH TÍNH

Câu hỏi số 1: Trong thực tiễn, Thầy/Cô hoặc Anh/Chị có thấy tình trạng nhân viên thích thú với công việc của mình nhưng vẫn không gắn bó với tổ chức không? Tại sao điều này lại xảy ra?

Câu hỏi số 2: Theo quan sát của Thầy/Cô hoặc Anh/Chị, yếu tố nào thường khiến nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc nhưng lại không hài lòng với tổ chức?

Câu hỏi số 3: Xin phép Thầy/Cô hoặc Anh/Chị cho lời khuyên về các câu hỏi khảo sát này, các câu hỏi này có dễ hiểu cho người tham gia khảo sát không? Nếu không, thì nhóm nghiên cứu nên điều chỉnh như thế nào?